



Menteri BUMN Erick Tohir saat peluncuran logo baru BUMN

FOTO-FOTO: REPRO

# Langkah Gamang si Pelat Merah

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) selalu berada dalam lintasan abu-abu yang licin dan rawan tergelincir. Dilema antara tarikan kepentingan politik, penugasan pemerintah dan orientasi bisnis yang dituntut untuk mengejar keuntungan.



**S**ejjarah perusahaan pelat merah di Indonesia memiliki rentang yang panjang. Ratusan BUMN itu, sebagian besar

pada awalnya adalah hasil nasionalisasi perusahaan-perusahaan Belanda yang ada di Indonesia.

Sejarah mencatat, dari sejak 1957 hingga 1960, sebanyak 700-an perusahaan Belanda diambil alih pemerintah.

Nasionalisasi menjadi aksi balasan terhadap sikap Belanda yang ingkar janji mengembalikan Irian Barat ke pangkuan ibu pertiwi, meski pemerintah Indonesia telah melunasi utang perang 350 juta dolar. Zaman itu 70% perusa-



Menteri BUMN Erick Tohir saat Peluncuran AKHLAK sebagai core value BUMN pada 1 Juli 2020.

haan asing yang beroperasi di Indonesia adalah perusahaan Belanda.

Mengutip Prof Dr R.Z Leirissa dalam Nasionalisasi Perusahaan Belanda di Indonesia, sejak terjadinya gelombang nasionalisasi, kepemilikan dari 90% produksi perkebunan beralih ke tangan pemerintah. Demikian juga sekitar 60% nilai perdagangan luar negeri dan sekitar 246 pabrik, perusahaan pertambangan, bank-bank, perkapalan dan sektor jasa.

Perusahaan pelat merah mulai dibenahi secara lebih profesional pada era Presiden Soeharto. Tapi, sejak Perusahaan Negara pertama lahir tahun 1973 yang kemudian menjadi Badan Usaha Milik Negara (BUMN), hingga saat ini kondisinya masih jauh dari harapan. Perusahaan yang seharusnya menjadi penopang utama perekonomian negara untuk menyejahterakan

rakyat Indonesia menuju kemakmuran, justru sebaliknya. Membebani keuangan negara. Kerap menciptakan skandal dan menjadi beban negara. Campur tangan kekuasaan politik, manajemen pengelolaan yang buruk, daya saing dan sumber daya yang tertinggal menjadi salah satu faktor penyebabnya.

Gugur satu per satu. Dari angka 400-an di sekitar tahun 60-an, jumlah BUMN terus menyusut dari tahun ke tahun. Pada periode 1973 hingga 1993, pembinaan BUMN berada di bawah unit di Departemen Keuangan. Organisasi ini sempat mengalami beberapa perubahan dan perkembangan.

Di periode terakhir jabatannya tahun 1998, Presiden Soeharto mengubah organisasi pembina dan pengelola BUMN menjadi setingkat kementerian dengan nama Kementerian Negara

Pendayagunaan BUMN. Seorang CEO profesional, Tanri Abeng dipercaya menjadi Menteri BUMN pertama. Di masa itu *roadmap* dan *masterplan* arah pengembangan BUMN mulai disusun.

Reformasi BUMN ini tujuan utamanya untuk meningkatkan kualitas kinerja. Menciptakan budaya *good corporate governance* dan agar BUMN tidak menjadi sapi perahan para politikus. Tapi semua itu masih sebatas jargon hingga kini. Belum membumi.

Sebelum UU No.19 tahun 2003 berlaku, terdapat tiga bentuk BUMN yakni badan usaha perseroan (Persero) dan perusahaan umum (Perum). Dengan berlakunya UU No.19 Perusahaan Jawatan (Perjan) ditiadakan dan berubah menjadi badan layanan umum.

Di era selanjutnya, pemerintah mulai merampingkan jumlah BUMN. Pemangkasan jumlah BUMN terbanyak

terjadi pada periode 2004-2005 dan 2013-2014. Pada 2005, jumlah BUMN berkurang dari 19 unit, dari 159 menjadi 140 BUMN. Diantaranya, 14 perusahaan jawatan yang berubah status menjadi Badan Layanan Umum (BLU).

Pada 2014, pemerintah melebur 14 BUMN perkebunan menjadi satu *holding* BUMN Perkebunan. Dua BUMN lain, yaitu PT Askes dan PT Jamsostek, juga diubah menjadi Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS).

Pada tahun 2017, jumlah BUMN tinggal 115 karena tiga BUMN (PT Antam, PT Timah, dan PT Bukit Asam) disatukan dalam satu holding PT Inalum. Rinciannya, ada 14 Perum, 84 persero, dan 17 Persero Tbk alias sudah *go public*.

Namun pada tahun 2018, jumlah BUMN membengkak menjadi 142 dengan jumlah aset sebesar Rp 8.092 triliun.

Pada 2019, saat Erick Tohir yang ditunjuk Presiden Joko Widodo menjadi Menteri BUMN, ia mengusung misi untuk membawa perusahaan pelat merah bersaing di tingkat global. Langkah awal yang dilakukannya adalah reformasi struktural. Organisasi BUMN yang memiliki lini bisnis yang sama, berpotensi dikonsolidasi. Yang merugi dan tak bisa diperbaiki akan dilikuidasi.

Per Juni 2020, jumlah BUMN telah menciut menjadi 107 perusahaan. Dengan selesainya konsolidasi BUMN di sektor farmasi dan asuransi. Holding BUMN Farmasi menempatkan PT Bio Farma (Persero) menjadi induk perusahaan dengan PT Kimia Farma Tbk dan PT Indofarma Tbk sebagai anggotanya.

Sementara untuk sektor asuransi, PT Bahana Pembinaan Usaha Indonesia (Persero) atau (BPUI) menjadi perusahaan induk PT Asuransi Jasa Raharja, PT Asuransi Jasa Indonesia (Jasindo), PT Asuransi Kredit Indonesia (Askrindo) dan PT Jaminan Kredit Indonesia (Jamkrindo).

Langkah perampingan terus berlanjut. Bahkan pemerintah ingin jumlah BUMN hanya sekitar 40-an saja. Jumlahnya sedikit tapi skala bisnisnya jumbo. Bersama dengan Kementerian Keuangan, Erick membuat Surat Keputusan Bersama (SKB) mengenai tata kerja pelaksanaan Tim Restrukturisasi BUMN.

Restrukturisasi BUMN menjadi keharusan. Pertimbangannya, perusahaan pelat merah terdiri atas unsur birokrasi pemerintahan dan korporasi layaknya perusahaan swasta. Dengan kata lain, BUMN bukan 100% birokrasi pemerintahan, namun perusahaan yang juga memiliki tujuan bisnis untuk mengakumulasi profit.

Adapun langkah restrukturisasi yang dicanangkan, pertama, mengubah pola pikir jajaran Kementerian BUMN dengan memberikan pemahaman bahwa pemegang saham seyogyanya bertindak sebagai *service oriented* atau pelayanan perusahaan.



## **Perusahaan pelat merah mulai dibenahi secara lebih profesional pada era Presiden Soeharto. Tapi, sejak Perusahaan Negara pertama lahir tahun 1973 yang kemudian menjadi Badan Usaha Milik Negara (BUMN), hingga saat ini kondisinya masih jauh dari harapan.**



“BUMN ini bukan 100% birokrat karena Kementerian BUMN itu sebenarnya melayani perusahaan. Perusahaan BUMN ya korporasi, seperti juga swasta, karena itu sejak awal saya merubah pola pikir Kementerian BUMN-nya dulu, bahwa kita harus *service oriented*. Kita *men-service* BUMN-nya, bukan malah membebani BUMN-nya,” ujar Erick kepada pers, Senin, 20 September 2021.

Erick juga mengubah struktur kementeriannya dengan melakukan penyesuaian antara struktur Kementrian

BUMN dan perseroan. Seperti, penamaan Deputy Hukum dan Perundang-Undangan, Deputy Sumber Daya Manusia, Teknologi dan Informasi, Deputy Keuangan dan Manajemen Resiko.

Alasannya, kesamaan antara struktur perusahaan dan pemegang saham memudahkan proses komunikasi dan kerja sama dua pihak.

“Sekarang itu Deputy Kementerian BUMN itu mirip dengan korporasi, ada Deputy Hukum, Deputy Keuangan dan Bisnis, dan ada Deputy Human Capital, juga IT. Kalau ini strukturnya mirip, *bi-cara lebih enak*,” katanya.

Erick juga berupaya membenahi internal perusahaan, baik perubahan pola pikir hingga perampingan jumlah BUMN. Menurutnya, sejumlah BUMN terlena dengan subsidi atau anggaran negara, salah satunya Penyertaan Modal Negara (PMN). Ada persepsi tak perlu khawatir, BUMN bangkrut akan disuntik pemerintah.

Cara pandang ini berdampak buruk bagi operasional perusahaan. Ketergantungan pada pemerintah membuat BUMN tidak sulit beraing di pasar terbuka.

“Kita juga harus sadari banyak sekali BUMN yang terlena. Punya persepsi ‘kan saya kerja di BUMN, kalau bangkrut kan disuntik pemerintah lagi. Di era sekarang, *no*, tidak boleh lagi, bahwa kita ingin memastikan bahwa BUMN itu bisa bersaing di pasar terbuka,” tutur dia.

Saat ini Kementerian BUMN telah memangkas jumlah perusahaan pelat merah menjadi 41 perusahaan saja. Klaster yang ditekuninya juga mengerucut menjadi 12 klaster dari sebelumnya yang sebanyak 27 klaster. Setiap klaster dibagi atas sektor industri yang diemban BUMN.

“Kita kecilkan menjadi 41 saja, tetapi ke 41-nya ini benar-benar besar dan bisa memperkuat *supply chain*-nya tanpa meninggalkan sisi sosialnya,” tuturnya.

Sebanyak 14 perusahaan kembali dibubarkan. Proses likuidasinya dilakukan melalui PT Perusahaan Pengelola Aset (Persero) atau PPA. Sedangkan 34 perusahaan dikonsolidasikan atau dimerger ada 34, sementara 19 lainnya dikelola PPA.

Kementerian BUMN menyebut, pe-

rusahaan yang dilikuidasi itu adalah perusahaan kategori dead weight. Sudah jadi bangkai, tidak mungkin lagi diselamatkan. Seperti PT Merpati Nusantara Airlines yang sudah tidak beroperasi tetapi perusahaannya masih ada. Sama halnya dengan PT Industri Gelas dan PT Kertas Kraft.

### Cari Utang atau Untung?

BUMN-BUMN yang beroperasi saat ini bisa dibilang para raksasa. Jika digabungkan, total asetnya sudah mencapai 650 miliar dolar AS atau setara

megap-megap karena terlilit utang.

PT Krakatau Steel, misalnya. Beta-pa publik kaget dengan munculnya masalah dari proyek mangkrak blast furnace (peleburan tanur tinggi) yang memanfaatkan pasir besi untuk menghasilkan baja. Proyek dengan investasi 85 juta dolar AS itu malah membuat Krakatau Steel terlilit utang sebesar 2 miliar dolar AS atau setara Rp 30 triliun. Menteri BUMN bahkan menyebut ada indikasi korupsi di balik persoalan itu.

Contoh lainnya adalah nasib PT

batas wajar, jenis pesawat yang terlalu banyak, dan rute penerbangan yang tidak menguntungkan.

Banyak yang curiga ada yang tidak beres dalam pengelolaan Garuda. Sebelumnya, muncul kontroversi laporan keuangan Garuda Indonesia tahun buku 2018. Laporan yang mencatatkan laba bersih US\$ 809,85 ribu atau setara Rp 11,33 miliar itu enggan ditandatangani dua komisarisnya. Pasalnya, laporan itu memasukkan potensi keuntungan, seolah menjadi pendapatan.

Kemenkeu dan BPK pun ikut turun



Associate Director BUMN Research Group Lembaga Manajemen Universitas Indonesia, Toto Pranoto.

Rp9.295 triliun. BUMN menjadi hal yang instrumental dalam membentuk pembangunan ekonomi Indonesia atas kontribusinya terhadap PDB (Produk Domestik Bruto), misi pertumbuhan perekonomian dan nilai sosial untuk Indonesia.

Meski punya aset jumbo, dalam realitasnya, operasional BUMN tak semulus apa yang diharapkan. Banyak BUMN yang hanya terlihat bonafid pada tampilan, tapi ternyata kondisi jeroannya bobrok. Nafasnya tengah

Garuda Indonesia. Maskapai penerbangan nasional ini seolah tengah meniti jalan menyusul jalan PT Merpati Nusantara. Garuda Indonesia tengah mengalami kesulitan keuangan. Imbas berbagai masalah dan dampak pandemi Covid-19.

Perusahaan itu terus menimbun utang yang sudah mencapai Rp 70 triliun, dan diperkirakan terus bertambah Rp 1 triliun tiap bulannya. Pembengkakan utang disebabkan karena biaya sewa (leasing) pesawat yang di luar

tangan. Hasil pemeriksaan menyatakan laporan keuangan itu cacat. Terjadi financial engineering alias rekayasa keuangan. Kontroversi berakhir dengan sanksi dari Kemenkeu, Otoritas Jasa Keuangan (OJK), dan Bursa Efek Indonesia (BEI) terhadap Garuda Indonesia.

Garuda Indonesia pun mempublikasikan ulang (restatement) laporan keuangan tahun 2018. Hasilnya, maskapai penerbangan itu mencatatkan rugi bersih sebesar 175,02 juta dolar

AS atau setara Rp 2,45 triliun.

BUMN-BUMN di bidang konstruksi juga tercatat memiliki masalah yang pelik. Porsi utang yang melampaui batas wajar. Utang BUMN konstruksi seperti Adhi Karya diperkirakan men-

2,81 kali dan PT Wijaya Karya (Persero) Tbk sebesar 2,70 kali.

Yang tak kalah mengagetkan munculnya persoalan utang PT PLN (Persero) yang naik 10 kali lipat dalam lima tahun terakhir. PLN terlitit utang sebe-

watt (MW).

Dengan pengelolaan yang buruk dan utang yang menggunggung, semakin memperburuk keadaan. Tak heran jika kinerja BUMN ikut terjerembab. Pendapatan dan laba BUMN menyusut



Pesawat Garuda Indonesia.

capai Rp 34,9 triliun, Waskita Karya Rp 91,76 triliun, PTPP Rp 39,7 triliun, dan Wijaya Karya Rp 45,2 triliun.

Menurut para ekonom, rasio utang terhadap ekuitas atau *debt to equity* (DER) Adhi Karya sudah mencapai 5,76 kali. Untuk DER Waskita Karya sebesar 3,42 kali, PT PP (Persero) Tbk sebesar

sar Rp 500 triliun pada akhir 2019. Padahal, pada tahun 2014, utang perusahaan setrum itu tidak sampai Rp 50 triliun.

Dalihnya, PLN terbebani utang dalam jumlah super jumbo lantaran sibuk mencari pinjaman untuk membiayai proyek kelistrikan 35 ribu mega-

tajam.

Dikatakan Associate Director BUMN Research Group Lembaga Manajemen Universitas Indonesia, Toto Pranoto, performance BUMN pada 2019 dan 2020 menurun tajam. Hal itu tercermin dari kemampuan menghasilkan revenue dan laba.

Meski total aset BUMN tercatat naik dari Rp 8.739 triliun pada 2019 menjadi Rp 9.295 triliun di 2020, pendapatan mereka justru menurun. Angkanya cukup drastis. Dari Rp 2.456 triliun pada 2019 menjadi Rp 1.842 triliun pada



BUMN, disumbang oleh 20% dari total BUMN yang ada. Artinya, banyak BUMN yang belum memberikan kontribusi optimal kepada negara.

"Hal ini menunjukkan adanya masalah mengenai produktivitas, efisiensi, kemampuan mengelola profit, sehingga perlu adanya perbaikan secara struktural terhadap pengelolaan BUMN demi memacu kinerja lebih baik ke depannya," tutur Toto Pranoto.

#### Deretan Maling

Upaya perbaikan oleh Kementerian BUMN dinilai belum optimal. Selain masih lemahnya kontrol internal, pemilihan direksi dan komisaris

**KPK juga mencokok Direktur Keuangan Angkasa Pura II Andra Agus-salam pada Juli 2019. Ironisnya, ia ditangkap karena menerima suap antar BUMN.**

di BUMN yang berdasarkan kalkulasi politik masih membuka celah korupsi.

Sejarah mencatat, banyak skandal korupsi jumbo yang berasal dari perusahaan pelat merah itu. Umumnya melibatkan politisi pemilik kuasa, petinggi BUMN dan pihak ketiga. Periode 2014-2019 saja, setidaknya ada 8 kasus direksi BUMN yang berurusan dengan penegak hukum karena kedapatan maling uang negara. Ini hanya kasus yang terbilang besar dan menjadi sorotan publik.

Juli 2017, rombongan Direksi PT PAL Indonesia dicokok Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) atas dugaan menerima gratifikasi. Direktur Utama PT PAL Indonesia (Persero) Muhammad Firmansyah Arifin, Kepala Divisi Perbendaharaan PT PAL Arief Cahyana, dan Direktur Keuangan PT PAL Saiful

Anwar diduga menerima suap sebanyak ratusan ribu dollar untuk penjualan kapal perang ke Filipina.

KPK menetapkan Direktur Utama PT Asuransi Jasindo Budi Tjahjono pada pertengahan tahun 2018. Budi diduga menerima imbalan sebesar Rp15 miliar dalam pengadaan Asuransi Oil and Gas pada BP Migas pada KKKS tahun 2010-2012 dan tahun 2012-2014. KPK menduga uang Rp15 miliar itu mengalir juga ke kantong sejumlah pejabat di Jasindo.

Selanjutnya, giliran salah satu direktur PT Krakatau Steel (KRAS) yang ditangkap KPK pada Maret 2019. Ia ditetapkan sebagai tersangka dalam kasus dugaan suap pengadaan barang dan jasa di PT Krakatau Steel.

Selanjutnya, Direktur Utama PT PLN Sofyan Basir. Ia ditetapkan sebagai tersangka kasus dugaan suap yang terjadi di proyek PLTU Mulut Tambang Riau-1, pada April 2019. Kasus ini merupakan pengembangan dari operasi tangkap tangan (OTT) terhadap Anggota Komisi VII DPR, Eni Maulani Saragih setahun sebelumnya.

KPK juga mencokok Direktur Keuangan Angkasa Pura II Andra Agus-salam pada Juli 2019. Ironisnya, ia ditangkap karena menerima suap antar BUMN. Direktur Utama PT Inti Darman Mappangara sebagai pihak pemberi suap. Tujuannya, agar proyek baggage handling system (BHS) di Angkasa Pura II dikerjakan oleh PT Inti.

Ada pula operasi Tangkap tangan terhadap Direktur Utama Perum Perindo yang diduga menerima suap dalam impor ikan di Perindo.

Belum lagi tragedi gagal bayar asuransi PT Asuransi Jiwasraya Persero yang berujung pada terkuaknya praktik kongkalingkong yang menyebabkan kerugian negara Rp16,8 triliun. Serta kasus pengelolaan keuangan dan dana investasi di PT Asabri (Persero) dimana kerugian negara akibat korupsi mencapai Rp 22,78 triliun.

Korupsi di tubuh BUMN memang menjadi momok. Menteri BUMN Erick Thohir mengaku pada awal menjabat 2019, ia telah melakukan penyisiran. Ia mengungkapkan ada 159 kasus hukum yang menyangkut BUMN yang ada di bawah kementeriannya. Dari jumlah itu sebanyak 53 orang sudah ditetapkan sebagai tersangka. □TIM REDAKSI

2020. Nasib laba bersih juga setali tiga uang. Terpuruk dari Rp 165 triliun pada 2019 menjadi Rp 38 triliun pada 2020.

Toto mengistilahkan, performa BUMN saat ini dengan kondisi pareto. Hanya segelintir BUMN yang menghasilkan pendapatan. Ia menyebut 80% dari total kontribusi pendapatan