

Volume 6. Nomor 1 April 2016

DINAMIKA GOVERNANCE

Merupakan terbitan berkala enam bulan sekali yang menyajikan tulisan-tulisan dibidang Ilmu Administrasi Negara, berkaitan dengan Dinamika Governance; untuk lebih mempopulerkan ilmu kemasyarakatan ke tengah khalayak peminat dan untuk membuka forum belajar-mengajar yang lebih efektif dan efisien.

Penanggung Jawab

Dr. Ertien Rining Nawangsari. M.Si
Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara
FISIP UPN “Veteran” Jawa Timur

Penyunting/ Editor

Dr, Diana Hertati. M.Si
Dr. Agus Widiyarta. M.Si

Redaktur

Tukiman. S.Sos. M.Si

Desain Grafis

Dr. Lukman Arif. M.Si

Sekretariat

Dra. Sri Wibawani. M.Si
Dra. Susi Hardjati. M.Ap

Alamat Redaksi

Prodi Ilmu Administrasi Negara –FISIP
UPN “VETERAN” JAWA TIMUR

JURNAL DINAMIKA GOVERNANCE
Volume 6. Nomor 1 April 2016

DARI REDAKSI

Puji Syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Kuasa, karena berkat rahmat hidayahNya, hingga April 2016 ini Jurnal DINAMIKA GOVERNANCE Progdi Ilmu Administrasi Negara FISIP UPN “Veteran” Jawa Timur telah menerbitkan Volume 6 Nomor 1. Penerbitan Jurnal DINAMIKA GOVERNANCE, diharapkan dapat menjadikan media untuk mempublikasikan karya ilmiah dosen maupun mahasiswa. Redaksi mengucapkan terima kasih kepada para peneliti atas partisipasinya mengirim karya ilmiahnya berupa artikel untuk dipublikasikan pada Jurnal DINAMIKA GOVERNANCE.

Bagi penerbitan yang berikutnya Redaksi Jurnal DINAMIKA GOVERNANCE mengundang para peneliti/penulis untuk mengirimkan artikel-artikel hasil penelitian, dengan mengacu pada format penulisan di halaman sampul belakang jurnal berikut.

Kritik dan saran dari para pemerhati sangat diharapkan demi kemajuan jurnal ini, dan semoga dengan diterbitkannya Jurnal DINAMIKA GOVERNANCE akan semakin meningkatkan semangat peneliti untuk menulis dan mempublikasikan karya-karya penelitiannya.

Surabaya, April 2016

Redaksi

JURNAL DINAMIKA GOVERNANCE

Volume 6. Nomor 1 April 2016

DAFTAR ISI

1. ANALISIS PENGARUH GOOD CORPORATE GOVERNANCE TERHADAP KINERJA PD PASAR SURYA KOTA SURABAYA
Sri Wibawani dan Tukiman 1
2. ANALISIS TRANSPARANSI LAYANAN PENGADAAN BARANG DAN JASA SECARA ELEKTRONIK (LPSE) PADA KANTOR KOMUNIKASI DAN INFORMASI KABUPATEN MAROS PROVINSI SULAWESI SELATAN
Moch. Ali Mashuri 13
3. PELAYANAN KESEHATAN DARI PERSPEKTIF PARTICIPATORY GOVERNANCE (Studi Tentang Partisipasi Masyarakat dalam Pelayanan Dasar Kesehatan Di Kota Surabaya)
Agus Widiyarta dan Ertien Rining Nawangsari 23
4. ANALISIS KUALITAS PELAYANAN ADMINISTRASI KECAMATAN DI KABUPATEN SIDOARJO
Ertien R. Nawangsari, Eko Purwanto, Susi Hariyawati..... 43
5. AGENDA KEBIJAKAN LINGKUNGAN BERKELANJUTAN:STUDI PERUMUSAN MASALAH (Konsekuensi Kemajuan Pembangunan Ekonomi Daerah Kabupaten Banyuwangi)
Akbar Pandu Dwinugraha 55
6. AKUNTABILITAS KINERJA KOPERASI UNIT DESA DI ERA REFORMASI (Studi Produktivitas Susu Sapi Perah di KUD BATU)
Cahyo Sasmito 65
7. EVALUASI KEBIJAKAN PENYELENGGARAAN ANGKUTAN UMUM DI SURABAYA (Studi Tentang Izin Trayek Angkutan Kota Di Surabaya)
Ratna Puspitasari 73
8. STRATEGI GENERIK DALAM REFORMASI BADAN USAHA MILIK NEGARA (BUMN)
Meirinawati , Indah Prabawati..... 87
9. KEBIJAKAN DISTRIBUSI PUPUK BERSUBSIDI DI SIDOARJO
Rusdi Hidayat Nugroho 97

STRATEGI GENERIK DALAM REFORMASI BADAN USAHA MILIK NEGARA (BUMN) UNTUK MEWUJUDKAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE*

Meirinawati dan Indah Prabawati

Dosen Jurusan Administrasi Publik, UNESA

meirinawati91@yahoo.co.id

prabawatiindah@yahoo.co.id

ABSTRAK

Gambaran BUMN selama ini tidak sesuai dengan yang diharapkan yang bisa mendukung terhadap ekonomi Negara. BUMN yang ada masih terdapat nuansa politisasi dan terlalu birokratis dalam pengelolaan BUMN, ini yang akhirnya berdampak dalam pengelolaan BUMN. Hal ini dapat dilihat dari tingkat profitabilitas yang masih rendah, tidak berorientasi pada pasar, masih rendahnya kualitas dari BUMN serta hasil kinerja usaha BUMN, produktivitas dan kepemilikan asset yang juga masih rendah. Permasalahan BUMN yang disebutkan diatas tidak terlepas dari ketertinggalan BUMN dalam merespon setiap perubahan jaman yang ada. Dengan ketertinggalan seperti itu, maka jelas BUMN sulit bisa sejajar bahkan bisa bersaing dengan perusahaan swasta. Agar dapat bersaing dengan perusahaan swasta, maka pemerintah perlu memikirkan perubahan atau reformasi ke dalam tubuh BUMN agar bisa mendukung perekonomian Negara. Gerakan reformasi BUMN tersebut tertuang dalam strategi yang tepat untuk meningkatkan performa BUMN di Indonesia dalam mewujudkan good corporate governance. Dalam proses peningkatan performa BUMN tersebut, terdapat strategi generik BUMN yaitu melalui restrukturisasi, profitisasi dan privatisasi.

Kata Kunci: Strategi generik, Reformasi, BUMN

PENDAHULUAN

Keberadaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) tidak lepas dari cita-cita bangsa Indonesia. Cita-cita bangsa Indonesia yang sejalan dengan keberadaan BUMN tertuang dalam Pembukaan UUD 1945, yaitu memajukan kesejahteraan umum. Dalam arti keberadaan BUMN mempunyai peran yang sangat penting dalam mewujudkan kesejahteraan umum, dalam hal ini kesejahteraan rakyat dalam menunjang pelaksanaan pembangunan nasional di bidang perekonomian. Berdasarkan hal itu, maka menurut Hamzah, Badan

Usaha Milik Negara (BUMN) diharapkan :

- Dapat meningkatkan penyelenggaraan kemanfaatan umum, berupa penyelenggaraan barang dan jasa dalam jumlah dan mutu yang memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak.
- Memberikan sumbangan kepada penerimaan negara
- Meningkatkan sumbangan bagi perkembangan perekonomian nasional (2012)

Perjalanan BUMN di Indonesia ternyata tidak sesuai

dengan harapan. Realita yang terjadi, banyak pengelolaan BUMN belum berjalan dengan baik. Pengelolaan BUMN yang cenderung bersifat politis dan birokratis ini yang menghambat terhadap pengelolaan BUMN, sehingga menghambat manajemen dalam merespon setiap perubahan di lingkungan eksternal bisnis. Beberapa indikator umum adalah relatif rendahnya tingkat profitabilitas, kualitas dan kinerja usaha, produktivitas dan utilitas asset, dan sebagian besar masih belum berorientasi pada pasar, fokus pada komoditas atau industry primer (Moeljono,2004). BUMN juga masih lebih banyak berorientasi pada paradigma bisnis lama yang menekankan pada sisi produksi dan kurang berorientasi pada pasar (Hamzah,2012). Bahkan menurut Nugroho “tingkat profitabilitas rendah (ROA) kurang dari 4%”(2003). Selain itu kinerja perusahaan negara juga menurun. Dari jumlah 158 BUMN yang ada hanya 76 BUMN yang dapat menyetorkan dividen kepada negara, misal pada tahun 2004 sebesar Rp 7,8 trillun turun 47 % dibandingkan pencapaian tahun 2003 yang sebesar Rp 12,29 trillun, sedangkan tahun 2005 hanya ditargetkan Rp 9,42 trillun (Akadun,2007).

Menurut Hamzah, secara umum terdapat beberapa persoalan yang terjadi dalam tubuh BUMN, yaitu :

- a. Regulasi terkait peran dalam pengelolaan BUMN yang salah kaprah. Dalam hal ini intervensi yang terlalu besar dari pemerintah dalam pengelolaan BUMN, yang berakibat secara struktural posisi BUMN ter subordinasi oleh

institusi politik yang berada di atasnya.

- b. Perilaku politisi dan individu-individu yang berada didalam BUMN. BUMN diidentikkan dengan berkembangnya korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) (2012)

Sehingga gambaran yang terjadi dari BUMN adalah sebagai berikut :

- a. Wajah BUMN di tanah air sebagian masih menampilkan sosok buram yang mencerminkan kinerja yang tidak baik.
- b. Pengembangan ekonomi dunia yang makin terbuka dan liberal menuntut setiap unit usaha bertindak profesional dan menekankan kinerja yang berorientasi pada efisiensi
- c. Kecenderungan demokratisasi dalam aktivitas ekonomi domestik agaknya juga akan lebih menguntungkan bagi pemerintah untuk meninggalkan sebagian usahanya untuk diserahkan kepada swasta.

Permasalahan BUMN yang disebutkan diatas tidak terlepas dari keteringgalan BUMN dalam merespon setiap perubahan jaman yang ada. Dengan keteringgalan seperti itu, maka jelas tidak akan mampu bersaing dengan perusahaan swasta. Agar dapat bersaing dengan perusahaan swasta, maka pemerintah perlu memikirkan perubahan atau reformasi ke dalam tubuh BUMN. Gerakan reformasi merupakan wujud respon terhadap upaya pemecahan permasalahan yang terjadi di dalam BUMN. Gerakan reformasi pada akhirnya mengintervensi kepada kebijakan pemerintah dalam

mengelola BUMN secara menyeluruh (Westra, 2009).

Gerakan reformasi BUMN tersebut tertuang dalam beberapa strategi yang tepat untuk meningkatkan performa BUMN di Indonesia. Dalam proses peningkatan performa BUMN tersebut, terdapat beberapa strategi generik yang dapat ditempuh, antara lain melalui restrukturisasi tubuh BUMN yaitu dimaksudkan sebagai bentuk perubahan secara struktural, baik secara langsung maupun tidak langsung dalam rangka terciptanya peningkatan kondisi perusahaan dan pengembangan kinerja usaha dan profitisasi BUMN. (Westra, 2009). Restrukturisasi sebagai salah satu penyehatan BUMN diharapkan dapat memberikan produk/layanan terbaik dengan harga yang bisa bersaing kepada pelanggan. Strategi generik yang lain yaitu peningkatan laba (profitisasi) dan privatisasi. Strategi ini diterapkan di semua BUMN yang ada di Indonesia

PEMBAHASAN

Pengertian Strategi

Survey yang dilakukan oleh konsultan Indonesia pada tahun 2002, memperlihatkan tujuh faktor penentu sebuah kesuksesan atau kegagalan. Menurut Hariadi, tujuh faktor penentu tersebut, yaitu :“ada atau tidaknya strategi yang jelas, diterapkannya *good corporate governance*, kecukupan pendanaan, adanya rencana bisnis, kerjasama yang baik antar pegawai dalam organisasi, masalah kepemimpinan atau pelaksanaan dan yang terakhir masalah waktu yang tepat (*timing*)”(2005) Berdasarkan tujuh faktor tersebut, terlihat bahwa

strategi menempati faktor yang penting, karena melalui strategi ini dapat ditentukan visi, misi, tujuan suatu instansi serta nilai-nilai dasar dalam instansi dapat diwujudkan dalam sebuah kebijakan. Menurut pendapat Reksohadiprodjo, menyatakan bahwa yang dimaksud strategi adalah “merupakan usaha menentukan rencana kegiatan”.

Sedangkan menurut pendapat Hariadi, yang dimaksud dengan strategi adalah jalan untuk mencapai tujuan tertentu atau untuk mencapai target keuangan dan posisi strategis (2005). Melihat pendapat diatas, maka dapat ditarik sebuah kesimpulan, yang dinamakan strategi yaitu mencari jalan untuk mencapai tujuan Menurut Hariadi strategi pada dasarnya terdiri atas dua hal yaitu :

- a. Tindakan manajemen yang terukur dan bertujuan
- b. Reaksi atas perkembangan yang tidak diantisipasi sebelumnya dari tekanan persaingan (2005).`

Badan Usaha Milik Negara

Pengertian Badan Usaha Milik Negara

Berdasarkan Undang-Undang No. 9 tahun 1969, yang dimaksud Badan Usaha Milik negara adalah seluruh bentuk usaha negara yang modal seluruhnya atau sebagian dimiliki oleh negara/pemerintah dan dipisahkan dari kekayaan negara. (Akadun, 2007). Pengertian ini diperkuat di dalam Undang-Undang No. 19 tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan.

Melihat pada pengertian diatas, maka yang dimaksud Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dapat disimpulkan yaitu badan usaha yang modal sebagian atau seluruhnya dimiliki oleh negara.

Masih dalam UU No. 19 Tahun 2003, Pasal 66 disebutkan maksud dan tujuan pendirian BUMN adalah:

- 1) Memberikan sumbangan bagi perkembangan perekonomian nasional pada umumnya dan penerimaan negara pada khususnya
- 2) Mengejar keuntungan
- 3) Menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan atau jasa yang bermutu tinggi dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak
- 4) Menjadi perintis kegiatan-kegiatan usaha yang belum dapat dilaksanakan oleh sektor swasta dan koperasi
- 5) Turut aktif memberikan bimbingan dan bantuan kepada pengusaha golongan ekonomi lemah, koperasi dan masyarakat.

Jenis-Jenis Badan Usaha Milik Negara

Terdapat beberapa jenis BUMN. Menurut Undang-Undang No. 9 tahun 1969, dalam Westra, BUMN dikelompokkan menjadi tiga bentuk, yaitu :

- 1) Perusahaan jawatan (Perjan)
- 2) Perusahaan umum (Perum)
- 3) Perusahaan Perseroan (Persero)(2009)

Menurut Westra, yang dimaksud Perusahaan jawatan adalah BUMN yang berusaha di bidang

penyediaan jasa-jasa termasuk pelayanan kepada masyarakat yang permodalannya termasuk dari bagian APBN yang dikelola oleh departemen yang membawahnya serta statusnya mempunyai kaitan dengan hukum publik *Indische Bedrijven* (IBW) dan *Indische Comptabiliteits Wet* (ICW)(2009). Sedangkan masih menurut Westra, bahwa yang dimaksud Perusahaan umum adalah BUMN yang berusaha di bidang penyediaan pelayanan bagi kemanfaatan umum, di samping mendapatkan keuntungan yang modal seluruhnya adalah milik negara dari kekayaan negara yang dipisahkan serta berstatus badan hukum, dan diatur berdasarkan undang-undang (2009). Bentuk yang ketiga yaitu Persero, yaitu BUMN yang bertujuan untuk memupuk keuntungan dan berusaha di bidang-bidang yang dapat mendotong perkembangan sector swasta dan atau koperasi (Westra, 2009).

Perubahan dalam jenis-jenis BUMN, seperti tertuang dalam Undang-Undang No. 19 tahun 2003, bahwa hanya ada dua jenis BUMN yaitu Persero dan Perum. Menurut UU No. 19 tahun 2003 bahwa yang dimaksud :

“Persero adalah BUMN berbentuk perseroan terbatas, modalnya terbagi dalam saham yang seluruh atau paling sedikit 51 % sahamnya dimiliki negara RI dengan tujuan utamanya mengejar keuntungan. Perum adalah BUMN yang seluruh modalnya dimiliki negara dan tidak terbagi atas saham, tujuannya untuk kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa bermutu tinggi dan sekaligus

mengejar keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan”

Peran BUMN sangat penting sebagai salah satu penopang perekonomian bangsa. Hal ini bukan tanpa sebab, karena BUMN mempunyai 3 (tiga) kekuatan. Menurut Nugroho, kekuatan tersebut meliputi :

- 1) BUMN fokus dalam bisnis
- 2) Mempunyai asset yang besar
- 3) Mempunyai sumber daya dan sumber dana yang relatif tidak terbatas (2003).

Selain mempunyai peran yang sangat penting, BUMN diharapkan sebagai lembaga yang siap untuk dikembangkan sebagai pelaku ekonomi global. Alasan yang melatarbelakangi tersebut menurut Nugroho :

- 1) Semua BUMN fokus pada satu jenis usaha
- 2) Pemerintah sebagai pemilik mayoritas, maka bisnis yang dijalani merupakan bisnis yang strategis dan menyangkut kepentingan masyarakat banyak
- 3) BUMN mempunyai akses sumber dana yang cukup besar, mudah dan murah
- 4) Dalam hal berkompetisi, pemerintah sebagai pemilik BUMN memiliki hak untuk melaksanakan proteksi demi melindungi BUMN
- 5) BUMN mempunyai peluang terhadap asset dan omzet usaha yang lebih besar bila dibandingkan swasta.

Realitas yang terjadi sebagian besar BUMN mempunyai kinerja yang buruk dan cenderung menjadi

beban negara (Hamzah, 2012). Masih menurut Hamzah yang mengatakan bahwa permasalahan yang mendasar dalam BUMN sekarang ini adalah pada tidak berdayanya BUMN dalam memahami dan merespon setiap perkembangan dunia bisnis. Sehingga diperlukan strategi yang efektif agar dapat meningkatkan daya saing dengan organisasi lainnya,

Strategi Generik Badan Usaha Milik Negara

BUMN yang melaksanakan kegiatan atau usaha yang menghasilkan barang dan atau jasa serta mengelola sumber daya alam yang dipergunakan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat umum, sehingga keberadaan BUMN sebagai penggerak perekonomian di Indonesia mempunyai peran yang sangat menentukan dalam penunjang pelaksanaan pembangunan nasional. Dalam perjalanannya, kinerja BUMN tidak sesuai dengan yang diharapkan.

Rendahnya kinerja BUMN bukan semata-mata kesalahan para profesional pengelolanya. Namun menurut Nugroho, hal ini disebabkan karena :

- 1) Struktur organisasi dan keberadaannya yang tidak menguntungkan
- 2) Terdapat kecenderungan BUMN dijadikan *cash-cow* bagi pejabat tinggi pemerintah dan para kroninya
- 3) Lingkungan di dalam organisasi bisnis BUMN sendiri tidak memungkinkan bagi tumbuhnya semangat bersaing dan terus menerus mengembangkan kemampuan, baik secara perseorangan

maupun secara kelembagaan (2003)

Menurut Suhardi, realita yang terjadi di dalam tubuh BUMN, antara lain :

- 1) BUMN mempunyai peran yang sangat penting dalam penyelenggaraan perekonomian nasional untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat
- 2) Belum optimal pelaksanaan peran BUMN dalam penyelenggaraan perekonomian nasional untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat
- 3) Untuk mengoptimalkan peran BUMN, maka pengurusan dan pengawasan harus dilakukan secara professional. (2007)

Pengalaman yang buruk ini membuat pemerintah menciptakan strategi yang tepat untuk menyehatkan kondisi BUMN yang ada. Menurut pendapat Moeljono untuk melakukan perubahan dalam BUMN, maka memerlukan empat konsep pokok untuk melakukan perubahan BUMN, yaitu :

- 1) Restrukturisasi
Restrukturisasi BUMN berkenaan dengan tatanan makro, yaitu perihal kebijakan politik BUMN dan tatanan mikro, yaitu berkenaan dengan strategi penataan ulang korporasi BUMN
- 2) Privatisasi
Privatisasi berkenaan dengan upaya untuk mengurangi peran negara yang berlebihan di sektor bisnis

- 3) Budaya Korporat
Budaya korporat berkenaan dengan pengembangan BUMN yang berbudaya kuat
- 4) Kepemimpinan Korporasi.
Menemukan pemimpin korporasi yang mampu membawa ke kelas dunia (2004)

Sedangkan menurut pendapat Moeljono untuk melakukan transformasi BUMN melalui :

- 1) Restrukturisasi (penataan ulang)
Restrukturisasi yaitu program peningkatan daya saing BUMN melalui penajaman fokus bisnis, perbaikan skala usaha, dan penciptaan *core competencies*.
- 2) Profitisasi (peningkatan laba)
Profitisasi yaitu upaya untuk meningkatkan secara agresif efisiensi perusahaan
- 3) Privatisasi (pelepasan kepemilikan dari negara ke publik)
Privatisasi yaitu upaya meningkatkan penyebaran kepemilikan saham BUMN, meningkatkan akses terhadap pasar internasional, pendanaan, teknologi, serta peningkatan kemampuan daya saing perusahaan (2004)

Pendapat senada juga diungkapkan oleh Nugroho, yang mengatakan bahwa untuk meningkatkan profesionalitas dalam kinerja BUMN, maka perlu melakukan beberapa strategi yang disebut strategi generik. Strategi generik tersebut yaitu :

- 1) Restrukturisasi (penataan ulang) Restrukturisasi pemilahan karakter BUMN dan restrukturisasi manajemen BUMN.
- 2) Profitisasi (peningkatan laba) Langkah lanjut dari restrukturisasi, karena setiap BUMN yang bersifat Persero bermotif profit dan persiapan untuk privatisasi yang bernilai tambah
- 3) Privatisasi Melalui mitra strategis atau pasar modal Mitra strategis dengan keuntungan injeksi modal, pasar kompetensi manajemen, teknologi, sedang dengan pasar modal melalui keuntungan injeksi cNapital dan citra transparansi, baru dilanjutkan dengan tahap *go public*(2003)

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa strategi yang harus dilakukan terlebih dahulu yaitu melaksanakan restrukturisasi ke dalam tubuh BUMN agar kinerja BUMN semakin baik ,sedang tujuan akhir dari strategi yaitu BUMN pada akhirnya melakukan privatisasi agar mampu bersaing dengan perusahaan swasta. Hal ini sesuai seperti yang diungkapkan oleh Abeng dalam Akadun, bahwa reformasi BUMN dilakukan dengan dua pendekatan yaitu melalui restrukturisasi dan privatisasi (2007).

Masih menurut Abeng dalam Akadun :”restrukturisasi diartikan sebagai upaya untuk peningkatan kesehatan perusahaan dan pengembangan kinerja usaha atau provitasi BUMN, dengan memperkuat posisi manajemen

perusahaan melalui peningkatan profesionalisme di jajaran direksi maupun komisaris serta menyerahkan semua pengurusan perusahaan kepada manajemen dengan meminimalkan ikut campurnya pemerintah” Sedangkan privatisasi menurut Abeng dalam Akadun melalui transfer kepemilikan baik total (semua dijual ke pihak swasta melalui mitra strategis atau pasar modal) maupun parsial dengan cara sebagian saham dijual ke pihak swasta melalui mitra strategis atau pasar modal) serta transfer kendali manajemen (2007).

a. Restrukturisasi

Menurut Nugroho (2003), restrukturisasi dibedakan menjadi dua jenis, yaitu :

- 1) Restrukturisasi dalam pemilahan karakter BUMN.

Restrukturisasi ini berkenaan dengan pemilahan BUMN yang ada di Indonesia. Pemilahan BUMN tersebut meliputi BUMN dengan misi mencari laba atau keuntungan, memberikan jasa pelayanan publik dan BUMN yang bertugas untuk melakukan rintisan atau sebagai pioneer, sehingga nantinya ada kelompok BUMN berjenis penghasil laba, kelompok BUMN pioneer dan kelompok BUMN pelayanan publik. Pengelompokan BUMN tersebut dapat dilihat dalam tabel dibawah ini:

Tabel 1.
Pengelompokan BUMN

Penamaan	BUMN and Brothers	BUMN Investindo	BUMN PSO
Misi	Laba	Perintisan	Pelayanan Umum
Jenis Usaha	- Bisnis Mandiri - Menguntungkan bisa dilakukan oleh masyarakat (swasta)	- Bisnis baru - Investasi besar - Pengadaan infrastruktur - Membuka kawasan baru - Tidak bisa dilakukan oleh swasta karena resikonya besar	- Memberi layanan kepada semua masyarakat dengan harga terjangkau/murah - Berkenaan dengan strategi politik pemerintah - Berkenaan dengan keamanan negara - Pasar murni dari negara/pemerintah
Kepemilikan	- Pemerintah pusat - Pemerintah daerah - Swasta dalam negeri - Swasta luar negeri - Publik	- Pemerintah pusat - Pemerintah daerah	- Pemerintah pusat - Organisasi kemasyarakatan (LSM)
Arah kebijakan	Privatisasi	State-sasi	State-sasi
Contoh BUMN	Telekomunikasi	Merpati IPTN	Kereta api Pos
Pengukuran Kinerja	Laba/modal (aset)	Perintisan(investasi)	Kualitas dan luasan Pelayanan (Biaya)

Sumber : Nugroho (2003)

2) Restrukturisasi manajemen BUMN.

Tidak optimalnya kinerja BUMN tidak lepas dari persoalan yang berkaitan dengan hubungan antara BUMN sebagai institusi ekonomi dan pemerintah sebagai institusi politik, juga tidak lepas dari masalah kepemilikan dan pengelolaan BUMN (Hamzah, 2012).

Restrukturisasi ini merubah hubungan antara pemerintah sebagai pemilik BUMN dan BUMN itu sendiri. Pemerintah sebagai pemilik BUMN tidak selalu identik dengan campur

tangan ke dalam tubuh BUMN, dalam arti bahwa pengambilan keputusan ditangan professional pengelola BUMN atau dengan kata lain pemerintah mendelegasikan pengelolaan BUMN kepada individu-individu (direksi BUMN).

b. Privatisasi

Privatisasi dalam BUMN merupakan upaya untuk memberikan sektor swasta dalam mengelola BUMN, dalam hal ini mengurangi peran pemerintah dalam ikut ambil bagian di BUMN. Banyak pro dan kontra berbicara menyangkut privatisasi. Program privatisasi

BUMN seakan-akan menjadi jalan keluar yang utama dalam memecahkan persoalan buruknya kinerja BUMN.

c. *Good Corporate Governance*

Menurut Hamzah, untuk meningkatkan performa BUMN maka terdapat beberapa langkah krusial yang dapat ditempuh, yaitu :

- 1) Melakukan restrukturisasi ditubuh BUMN yang parameternya adalah dapat merubah budaya perusahaan dari BUMN yang birokratis menjadi perusahaan berbasis kinerja, kinerja operasional yang efisien dan penerapan *good corporate governance*.
- 2) Mengenalkan dan memacu BUMN untuk dapat bersaing dengan perusahaan swasta

Dengan strategi generik yang diterapkan pada BUMN, maka dapat menciptakan pengelolaan secara profesional, selain dalam pengelolaan BUMN juga pemberdayaan secara menyeluruh dalam BUMN. Peningkatan performa BUMN ini akan dapat mewujudkan *Good Corporate Governance (GCG)*. Berbicara *Good Corporate Governance (GCG)* tidak lepas dari tiga konsep yaitu : transparansi, akuntabilitas, independensi pelaksanaan (Hamzah, 2012). Melalui ketiga konsep ini yang dapat diterapkan dalam BUMN, harapannya akan dapat mengurangi masalah-masalah

yang terjadi didalam tubuh BUMN. Perwujudan *good corporate governance* bukan hanya tugas direksi BUMN tetapi juga pemegang saham, dalam hal ini adalah pemerintah.

Seperti yang diungkapkan oleh Nugroho (2003) tantangan yang ada dalam mewujudkan *good corporate governance* adalah :

- 1) Kesiapan dari pengelola BUMN untuk melaksanakan *corporate governance*
- 2) Kesiapan dari pemerintah untuk melaksanakan *corporate governance* terhadap BUMN.

KESIMPULAN

Strategi yang diterapkan pemerintah kepada Badan Usaha Milik Negara agar dapat mampu bersaing dan dapat membantu perekonomian Indonesia adalah dengan melakukan strategi yang disebut strategi generik reformasi BUMN yang terdiri dari tiga langkah, yaitu:

Restrukturisasi

Restrukturisasi melalui pemilahan karakter BUMN, yang nantinya ada BUMN berjenis penghasil laba, BUMN pionier dan BUMN pelayanan publik serta melakukan restrukturisasi manajemen ke dalam tubuh BUMN.

a. Profitisasi

Yaitu memberi nilai tambah bagi BUMN dengan melakukan peningkatan laba di tubuh BUMN. Dengan laba yang meningkat, akandapat digunakan

untuk langkah berikutnya, yaitu privatisasi.

b. Privatisasi.

Tidak semua BUMN perlu dilakukan privatisasi dengan catatan tergantung keperluan dan sifat BUMN. Dalam arti, BUMN yang termasuk kategori sangat strategis (misalnya kategori BUMN pelayanan publik) akan tetap dimiliki sepenuhnya oleh pemerintah, sementara yang diluar kategori tersebut (misalnya BUMN kategori peningkatan laba) dapat diprivatisasi. Langkah privatisasi ini dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu:

- 1) Melalui mitra strategis
- 2) Melalui pasar modal

Melalui penerapan strategi generik ini diharapkan BUMN mempunyai performa yang baik, sehingga akan terwujud *Good Corporate Governance (GCG)*. Dengan telah terwujudnya *Good Corporate Governance* di setiap BUMN, maka tujuan BUMN untuk mencari keuntungan serta memberikan pelayanan kepada masyarakat menjadi lebih efektif dan efisien.

DAFTAR PUSTAKA

- Akadun. 2007. *Administrasi perusahaan Negara*, Alfabeta, Bandung
- Habibullah, Ahmad. 2009. *Kebijakan Privatisasi BUMN. Relasi State, Market dan Civil Society*, Averroes Press, Malang
- Hamzah, Fahri. 2012. *Negara, BUMN dan Kesejahteraan Rakyat*, Faham Indonesia, Jakarta
- Hariadi, Bambang. 2005. *Strategi Manajemen, Strategi Memenangkan Perang Bisnis*, Bayumedia Publishing, Malang
- Joedo, Hari S. Malang dan Riant Nugroho. 2006, *Reiventing BUMD*, PT Elex Media Komputindo, Jakarta
- Moeljono, Djokosantoso. 2004. *Reinvensi BUMN*, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta
- Nugroho, Riant. 2003. *Reinventing Pembangunan, Menata Ulang Paradigma Pembangunan untuk Membangun Inonesia Baru dengan Keunggulan Global*, PT. Elex Komputindo, Jakarta
- Purwanto. 2008. *Peran BUMN dalam Pembinaan, dan Pengembangan Usaha Mikro Kecil dan Menengah*. Jurnal Penelitian Humaniora, Vol. 13, No. 2, hal 19-32
- Suhardi, Gunarto. 2011, *Revitalisasi BUMN*, Universitas Atmajaya, Jakarta
- Westra, Pariata. 2009. *Administrasi Perusahaan Negara, Perkembangan dan Permasalahan*, Ghalia Indonesia, Bogor.
- Majalah, Koran dan Dokumen Negara**
- Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara
- Undang-Undang Nomor 9 Tahun 1969 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang No. 1 Tahun 1969 tentang Bentukb Bentuk Usaha Negara Menjadi Undang-Undang