

PETA JALAN BARU BUMN

Oleh: **DR Toto Pranoto**, Managing Director LM FEB UI

Sinergi dan *value creation* BUMN. Itulah *tagline* yang disampaikan pemerintah saat meluncurkan peta jalan baru (*Roadmap*) BUMN 2016-2019. Ide dasar *roadmap* ini sebetulnya tidak berbeda jauh dengan *blueprint* reformasi BUMN yang diluncurkan pada 1999. Dengan asistensi McKinsey, *masterplan* BUMN dirancang dengan tujuan perampingan jumlah BUMN, pembentukan beberapa *holding company* dan kerjasama dalam rangka menciptakan sinergi. Sudah hampir dua dekade ide ini diluncurkan, namun terlihat *progress-nya* tidak terlalu signifikan.

Roadmap ini menjelaskan target yang diinginkan pemerintah sampai dengan 4 tahun ke depan dengan pengurangan jumlah BUMN sampai dengan 85 BUMN, pembentukan beberapa *holding company baru*, target lebih banyak BUMN masuk dalam *list Fortune 500*, serta penciptaan nilai yang terus meningkat. Diharapkan juga kontribusi BUMN yang terus meningkat dalam mendorong pertumbuhan ekonomi diantaranya melalui pengembangan dalam sektor infrastruktur, pangan dan kesehatan serta penguat sektor keuangan. Tujuan ini akan dicapai melalui 4 pilar utama kegiatan yaitu: sinergi BUMN, hilirisasi & kandungan lokal, pembangunan ekonomi daerah terpadu, serta kemandirian keuangan.

Sinergi antar BUMN sudah dicanangkan lama namun pelaksanaan agak tersendat. Alternatif strategi melalui konsolidasi BUMN baru efektif di *holding Semen Indonesia* dan separuh jalan di Pupuk Indonesia. Belum terlihat secara signifikan di *holding pertanian* atau kehutanan. Penciptaan sinergi melalui *sharing resource* belum terlihat optimal. Misal terkait dengan persaingan PGN dan Pertamina dalam rencana utilisasi pipa gas. Meskipun juga terlihat sudah ada progress dengan kemauan perbankan membuat ATM Himbara yang berpotensi penghematan signifikan. Sementara semangat untuk meningkatkan nilai tambah dari produk mineral dan komoditi cukup ideal apabila rencana pembangunan *smelter* bisa terealisasi cepat. Dalam jangka pendek akan sulit terealisasi karena jatuhnya harga mineral dan komoditas di pasar internasional, seperti penundaan pembangunan *smelter* oleh Freeport. Seperti *Khazanah* di Malaysia yang berhasil membangun kawasan industri baru Iskandar, tujuan *roadmap* BUMN dalam membangun kawasan ekonomi terpadu cukup potensial. Masalahnya bagaimana

koordinasi dan sinkronisasi dengan Pemda setempat sehingga investasi pengembangan kawasan industri ini tidak mubazir.

Peta jalan baru ini tentu diharapkan mampu menciptakan BUMN berdaya saing yang kokoh di pasar domestik dan mampu bersaing di pasar regional (ASEAN Market) dan bahkan di pasar global. Studi Booz Allen di 2014 menunjukkan responden dunia usaha Indonesia adalah yang paling tidak siap di ASEAN menghadapi integrasi pasar regional, kalah dibandingkan kesiapan Malaysia, Singapore, Thailand dan Vietnam. Isu utamanya ketidaksiapan menghadapi pesaing MNC (Multinational Corporation), tingginya biaya logistik, kesulitan adaptasi menjadi perusahaan skala regional, serta terbatasnya *international talent*. Dalam perbincangan dengan CEO Semen Indonesia, Suparni, disampaikan bahwa kunci sukses mereka masuk pasar regional adalah memahami target market secara detil, *due diligence* secara akurat, adaptasi budaya serta penanganan *post merger integration* secara komprehensif. Mereka cukup menempatkan sekitar dua puluh eksekutif Indonesia untuk memimpin dan berkoordinasi dengan ratusan pegawai di pabrik TLCC di Vietnam. Dalam rangka menyiapkan SDM yang kompetitif, *Khazanah group* memiliki MINDA (Malaysian Directors Academy) yang menjadi *corporate university* bagi kebutuhan penyediaan SDM di seluruh group secara terintegrasi

Penciptaan Nilai dan Harmonisasi Regulasi

Dalam skala global, kinerja BUMN China yang telah menjelma menjadi MNC dunia seperti Sinopec, CNPC memberikan perspektif berbeda. Mereka telah beroperasi hampir di seluruh penjuru dunia dan bertransformasi menuju korporasi yang berorientasi pada *value creation* bukan sekedar meluaskan segmen pasar secara geografis. Demikian pula apabila melihat kinerja Temasek Group yang telah beroperasi lintas benua. Orientasinya adalah *deliver sustainable value over longterm*. Artinya kualitas produk sangat diperhatikan pada harga yang kompetitif sehingga kesinambungan jangka panjang bisa terjaga. Sebagai contoh tingkat NIM perbankan di Singapura adalah yang terendah di ASEAN pada kisaran di bawah 2% sementara *fee based income*nya di sekitar 40%. Bandingkan

dengan NIM perbankan BUMN yang batas atasnya bisa mencapai 8,5% dengan tingkat *fee based income* rata-rata sekitar 20%. Demikian pula Changi group yang sudah beroperasi di Rusia, Brazil dan India dalam pengelolaan bandara mampu mendiversifikasi pendapatan terutama *income* dari *non aeronautical base*. Berbeda dengan Angkasa Pura yang agak limbung setelah pengelolaan navigasi dipindahkan ke Perum Airnav dan mereka “terlambat” dalam melakukan diversifikasi pendapatan.

Kemampuan melakukan transformasi menjadi BUMN yang kompetitif tentu tidak terlepas juga dari dukungan regulasi. Sering dikeluhkan daya saing BUMN terhambat, karena banyaknya UU/PP yang harus dipatuhi dibandingkan sektor swasta. Terkadang satu regulasi tidak sejalan dengan regulasi lainnya. Misalnya ketentuan tentang BUMN sebagai aset negara yang dipisahkan sering dibenturkan dengan UU Tipikor. Contoh lain adalah regulasi yang mengatur privatisasi BUMN sangat birokratik. Menurut BEI terdapat 25 tahapan yang harus dilalui sebelum BUMN dapat *go public*. Sejak diberlakukannya UU No 19/2003 tentang BUMN hanya terjadi 8 BUMN *go public*. Dalam kondisi keterbatasan dana yang dimiliki pemerintah untuk memberikan PMN, maka hal ini tentu mengurangi kesempatan bagi BUMN untuk akses pendanaan dari pasar modal dan juga sekaligus mengurangi likuiditas bursa.

Peta jalan baru BUMN menargetkan pengurangan jumlah BUMN secara signifikan menjadi sekitar 85 BUMN pada tempo 4 tahun ke depan. Hal ini masuk akal dan patut terus di dorong, karena total 25 BUMN terbesar menghasilkan 90% total penjualan.



Artinya terjadi *pareto condition*. Pertanyaannya bagaimana proses pengurangan jumlah BUMN itu bisa dilakukan dengan tepat sehingga manfaatnya optimal. Penilaian kinerja BUMN saat ini relatif masih didominasi oleh indikator finansial yang terkadang hasilnya bisa *misleading*. Sebagai contoh apakah BUMN berbentuk Perum orientasinya harus lebih menekankan aspek komersial atau seimbang dengan pelayanan umum? Sebagai contoh institusi penjaminan yang dimiliki pemerintah di Jepang (CGC) atau di Korea (KODIT) memberikan jasa kepada konsumen bukan saja dari segi penjaminan kredit, namun juga memberikan bantuan akses pasar, pelatihan

dan konsultasi manajemen, serta kemudahan dalam *rating* perusahaan startup. Sehingga, kualitas usaha mikro/kecil bisa meningkat secara kontinu. Dalam industri yang sama di Indonesia BUMN kategori ini masih lebih banyak diukur keberhasilan dari segi finansial, sementara upaya peningkatan kapabilitas sektor mikro/kecil kurang diprioritaskan.

Dalam penataan dan pemetaan BUMN ke depan, sebaiknya pengukuran kinerja memberikan bobot yang lebih seimbang antara faktor komersial dan *societal value*-nya. Rekomendasi bagi BUMN yang lemah baik disisi komersial dan fungsi *societal value* adalah likwidasi. Artinya dalam jangka panjang pemerintah akan memiliki BUMN yang relative kuat dan tidak terbebani dengan BUMN “lemah” sehingga fungsi pembinaan dan monitoring lebih mudah. Pada akhirnya peta jalan baru BUMN diharapkan memberikan nafas segar ke arah peningkatan daya saing BUMN. *Better late than never.* ■

“

Kemampuan melakukan transformasi menjadi BUMN yang kompetitif tentu tidak terlepas juga dari dukungan regulasi. Sering dikeluhkan daya saing BUMN terhambat, karena banyaknya UU/PP yang harus dipatuhi dibandingkan sector swasta.

”