

TOTO PRANOTO

PAKAR BUMN & MANAGING DIRECTOR LEMBAGA
MANAJEMEN FE UNIVERSITAS INDONESIA

SETELAH SINERGI, PERLU DIBENTUK HOLDING-HOLDING BARU

Tidak terasa, tahun 2015 akan segera berakhir. Di penghujung tahun ini, Indonesia menyambut Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA).

Untuk mengetahui lebih lanjut dinamika seputar

BUMN sepanjang 2015 dan bagaimana potensi BUMN saat MEA diberlakukan, berikut petikan wawancara **Lila Intana** dari *BUMN Insight* dengan Toto Pranoto, Managing Director Lembaga Manajemen FE UI.

Seperti apa dinamika seputar BUMN sepanjang 2015?

Sepanjang tahun 2015 pengelolaan BUMN diwarnai dengan beberapa dinamika yang bersifat positif maupun negatif. Aspek positif terkait dengan tujuan pemerintah untuk meningkatkan pembangunan infrastruktur dimana beberapa BUMN dipersiapkan lebih kuat mengantisipasi hal tersebut, terutama BUMN Karya dan segi *fund-ing* (PT SMD). Termasuk mengubah satu BUMN Karya sebagai pelaksana jalan tol Sumatra. Sementara untuk meningkatkan akses kredit UMKM, maka peran BUMN Keuangan seperti Jamkrindo, Askrindo, BRI terus diperkuat dari segi permodalan (lewat PMN) untuk bisa melayani KUR lebih baik.

Disamping itu kinerja beberapa BUMN yang berorientasi regional dan global mulai meningkat. Paling tidak

kelompok Semen Indonesia sudah mampu eksis di level Asia Tenggara. Demikian pula rencana *group* Telkom ekspansi pasar ke wilayah ASEAN sangat tepat. Ini sesuai dengan situasi ekonomi regional yang semakin terintegrasi terutama dengan ASEAN Connectivity 2015.

Sementara aspek yang agak kontraproduktif tentunya terkait aspek kelembagaan dimana hubungan pemerintah terkadang tidak harmonis dengan DPR. Akibatnya beberapa isu penting seperti PMN menjadi terganggu. Belum lagi terkadang intervensi terhadap BUMN suka berlebihan seperti kasus Pelindo. Hal ini sangat menguras energi dan tidak produktif, terutama terkait dengan persepsi investor terkait kepastian hukum berusaha.

Peran BUMN sebagai pendukung program pemerintah sudah cukup baik?

Sebagian besar BUMN yang memiliki tugas PSO sudah berusaha untuk menyeimbangkan perannya sebagai *agent of change* sekaligus entitas yang harus *profit oriented* (Persero), seperti: PLN, KAI, Pertamina, PIHC dan lainnya.

Hal ini seperti dalam case KAI terlihat dari meningkatnya pelayanan yang dirasakan konsumen. Namun kadang BUMN tersebut terkendala dengan pembayaran dana PSO dari pemerin-



tah yang sering terlambat. Bisa di cek berapa triliun dana PSO yang masih belum dibayarkan pemerintah. Hal ini membuat sulit beberapa BUMN untuk melakukan investasi, padahal kebutuhan peremajaan teknologi/pabrik sudah sangat mendesak.

Apa sebenarnya masalah utama BUMN kita? Bagaimana mengatasinya?

Salah satu masalah utama yang dihadapi BUMN adalah ketersediaan pemimpin yang handal dan cerdas melihat potensi besar yang dimiliki BUMN. Agak sulit

menemukan *figure* seperti Robby Djohan atau Jonan yang mampu mendobrak rigiditas dan menciptakan banyak inovasi baru untuk mendobrak kinerja BUMN. Keterbatasan *leader* ini mungkin karena pola pengembangan SDM yang belum optimal. Dibutuhkan *database talent pool* yang kuat untuk mencukupi pasokan pemimpin BUMN masa depan. Model *cross-breeding* diantara calon pemimpin BUMN juga perlu ditingkatkan sehingga talenta yang ada bisa diotimalkan.

Masalah lainnya yang menonjol adalah kebutuhan BUMN akan *capex* yang besar tapi kekuatan *equity* terbatas, sementara PMN dari pemerintah juga terbatas. Dibutuhkan alternatif pembiayaan yang lebih luas. Salah satunya tentu menambah lebih banyak BUMN dan anak perusahaan yang bisa *go public*. Efeknya bisa *multiple*, disatu sisi menambah likuiditas bursa dan disisi lain bisa meningkatkan kinerja BUMN bersangkutan.

Sinergi BUMN berjalan dengan baik?

Sinergi BUMN dalam banyak hal terlihat masih slogan saja. Persoalan utama adalah masalah ego diantara BUMN dan tidak melihat permasalahan secara *helicopter view*. Padahal apabila mereka bisa saling bekerjasama maka *value creation* bisa tercipta dan sinergi benar-benar terwujud.

Dalam case PGN -Pertagas misalnya, dari pada bersaing untuk bisnis yang sama sebaiknya mereka saling bekerja sama. Buat apa membangun fasilitas pipa untuk kepentingan masing-masing, jauh lebih hemat dan efisien apabila fasilitas itu bisa digunakan bersama. Tinggal bagaimana manajemen antar BUMN ini bisa melihat hal tersebut sebagai peluang untuk meningkatkan kapabilitas perusahaan dan meningkatkan daya saing.