



## Reshaping, Sharpening, & BUMN Outlook 2016

# PERLU REVOLUSI PENGELOLAAN BUMN

**Punya asset yang sangat besar namun kemampuannya menghasilkan laba cukup memprihatinkan. Perlu ada terobosan besar, untuk bisa mendongkrak daya saing BUMN saat ini.**

**K**ondisi perekonomian Indonesia di tahun 2016 diyakini sejumlah ekonom masih akan sama dengan tahun ini. Harga minyak dunia yang masih tertekan, naiknya suku bunga perbankan di Amerika, dan masih lesunya pertumbuhan ekonomi di Tiongkok, masih menjadi ancaman bagi pertumbuhan ekonomi nasional. Di dalam negeri nilai

tukar Rupiah terhadap US\$ yang masih gonjang-ganjing, *tax ratio* yang masih rendah dan neraca perdagangan luar negeri yang negatif, menjadi faktor yang membuat kondisi ekonomi tahun depan belum begitu bergairah.

Sebenarnya Indonesia memiliki pilar ekonomi yang cukup kuat, yakni BUMN, untuk dapat memacu roda ekonomi berputar

lebih cepat. Bayangkan saja aset seluruh perusahaan negara pada Semester 1-2015 sebesar Rp Rp 4.664 triliun, meningkat dari Semester I-2014 yang hanya mencapai 4.580 triliun. Sayangnya dengan aset sebesar itu, kemampuan BUMN menghasilkan laba masih rendah sekali.

Perlu ada sejumlah terobosan agar BUMN dapat meningkatkan efisiensinya dan bukan sebaliknya menambah beban bagi negara. Demikian kesimpulan yang bisa ditarik dari diskusi Outlook BUMN 2016 yang diselenggarakan oleh Lembaga Manajemen Fakultas Ekonomi Bisnis, Universitas Indonesia (LM FEB UI)

Acara yang digelar, Kamis(17/12) pekan lalu itu diselenggarakan di Hotel Borobudur Jakarta. Seminar bertajuk *Reshaping, Sharpening & BUMN Outlook 2016* ini dihadiri oleh pakar ekonomi dan sejumlah CEO BUMN. Pada acara diskusi ini, LM FEB UI menghadirkan Guru Besar UI Anwar Nasution; Managing Director LM FEB UI, Toto Pranoto; Deputi Bidang Restrukturisasi dan Pengembangan Usaha BUMN Aloysius K. Ro; Dirut Bursa Efek Indonesia Tito Sulistio; Dirut Semen Indonesia Suparni dan Dirut

Garuda Indonesia Arif Wibowo. Melalui seminar ini Lembaga Management FEB UI berharap dapat memberikan kontribusi pemikiran dalam pengembangan daya saing BUMN kedepan, terutama memasuki era keterbukaan ekonomi kawasan.

Sebagai gambaran, masih rendahnya kemampuan BUMN dalam menghasilkan laba tercermin dari Laporan audit BPK 2014. Laporan itu menunjukkan bahwa nilai jual 121 BUMN senilai Rp 1.997 triliun. Dari nilai sebesar itu, hampir 90% disumbangkan oleh 25 BUMN. Menurut Toto Pranoto Kondisi ini menunjukkan *pareto condition*. Total aset BUMN pada 2014 mencapai sekitar Rp 4.579 triliun, namun kemampuan BUMN dalam menciptakan laba relatif rendah, yakni sekitar Rp 219 triliun.

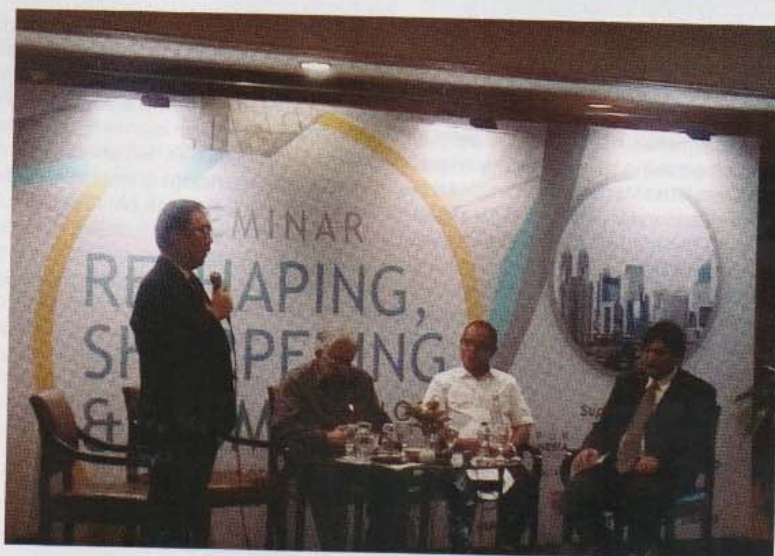
Tantangan yang dihadapi BUMN 2016, semakin berat. Dimulainya pasar bebas ASEAN sedikit banyak akan mempengaruhi kinerja BUMN. Dirut Semen Indonesia Suparni menjelaskan, sebenarnya pasar bebas ASEAN merupakan peluang besar bagi BUMN untuk bisa lebih agresif mengembangkan bisnisnya di tingkat regional. "Sayangnya sebagian besar BUMN kita belum memiliki pengalaman mengelola perusahaan di negeri orang", katanya.

Sementara itu Guru Besar UI Anwar Nasution, mengatakan selain efisiensi pengelolaan BUMN sebagai korporasi juga harus diperbaiki. Menurutnya, BUMN hingga kini belum mampu berperan menjadi *agent of development* bagi negeri ini. Bahkan sebaliknya kini keberadaan BUMN makin membebani negara. Sementara perusahaan swasta milik Eka Cipta Wijaya, Sudono Salim (Salim Group), Martua Sitorus (Wilmar Group) bisa kaya raya dari perkebunan sawit dan kertas. Lalu mana gaung BUMN di sektor sawit dan kertas. "BUMN malah terus menerus minta tambahan modal kepada negara," katanya.

Toto Pranoto menjelaskan daya saing BUMN Indonesia dibandingkan dengan perusahaan sejenis seperti BUMN di Malaysia (Khazanah Nasional) ataupun BUMN Singapura yang tergabung dalam Super Holding Company (SHC) Temasek memang tertinggal. Lembaga Management Universitas Indonesia (LM UI) menemukan bahwa Temasek yang membawahi 15

major investment companies masih lebih superior dibandingkan 20 BUMN yang sudah listed di Bursa Efek Indonesia (BEI). Hal yang sama ketika BUMN listed companies dibandingkan dengan Khazanah Nasional yang membawahi 24 major investment companies (diluar Petronas).

Hasilnya, pada tahun 2014 secara absolut, total pendapatan Temasek mencapai 61 miliar dollar AS, dan Khazanah mencapai 2,26 miliar dollar AS. Sementara itu, 20 BUMN RI membukukan pendapatan sebesar 39 miliar dollar AS. Dilihat dari indikator profit margin, Khazanah berada di urutan pertama sebesar 40,4% dari total pendapatan, Temasek sebesar 19,48%, sedangkan 20 BUMN Tbk hanya 15,57%.



*Benchmark* yang dilakukan LM FEB UI di Khazanah dan Temasek menunjukkan bahwa kemandirian pengelolaan super holding company (SHC) cukup menentukan dalam keberhasilan perusahaan.

Pada Khazanah, prinsip GCG ditetapkan optimal. "Chairman Khazanah bertanggung jawab langsung pada Perdana Menteri sehingga intervensi pihak lain dari kalangan politik dapat diminimalisasi," ujar Toto. Sementara itu pada Temasek, Pemerintah Singapura berperan sebagai regulator dan melepaskan sepenuhnya pengelolaan bisnis kepada Grup Temasek. "Bahkan di internal Temasek Holding pun penndelegasian wewenang kepada anak perusahaan sangat jelas," ujarnya.

### SEKTOR TELEKOMUNIKASI SIAP BERSAING

Bila ditilik lebih dalam lagi memang pengelolaan bisnis BUMN di Indonesia masih tertinggal. Di sektor perbankan

misalnya, bank-bank di Indonesia masih menjadikan bunga (*interest*) sebagai ujung tombak dalam meraih pendapatan (NIM pada kisaran 5%). Sedangkan bank-bank di Malaysia dan Singapura sudah mampu mendorong pendapatan yang berasal dari luar bunga (NIM pada kisaran 1-2%). Selain itu, bank-bank di Malaysia dan Singapura sudah mampu mengekspansi bisnisnya dengan beroperasi di beberapa negara di luar negara asalnya. Sementara itu, bank-bank Indonesia masih berfokus dalam menggarap pasar domestik.

Performa BUMN Indonesia di sektor infrastruktur masih jauh di bawah BUMN di Singapura (CapitaLand dan Keppel) namun cukup bersaing dengan BUMN di Malaysia

(UEM Sunrise). BUMN di Singapura pada sektor ini lebih unggul dari BUMN di Indonesia adanya penetrasi pasar ke luar Singapura. Sedangkan BUMN Karya di Indonesia berfokus pada penggarapan proyek infrastruktur dalam negeri yang merupakan mandat dari pemerintah Indonesia. Tingginya beban pokok penjualan karena komponen bahan baku (impor), menjadi faktor penghambat kinerja BUMN infrastruktur.

Di sektor Telekomunikasi, menurut Toto, Telkom Indonesia cukup

mampu bersaing dengan BUMN di Malaysia dan Singapura. Pada 2014, Telkom Indonesia mencetak profit margin 24,21%. Angka ini cukup bersaing dibandingkan dengan Axiata (Malaysia) yang mencetak profit margin 16,64%, dan Telekom Malaysia yang cetak profit margin sebesar 9,84%. Sementara Singtel (Singapura) yang berhasil mencetak profit margin 25,81%. Melihat masih rendahnya daya saing BUMN Indonesia di tingkat regional, Toto pun mengusulkan agar kementerian BUMN fokus saja mengurus sekitar 25 BUMN yang mampu menghasilkan 90% dari total penjualan seluruh BUMN. "BUMN lainnya dikembalikan saja pengelolaan dan pembinaannya ke kementerian teknis," ujarnya. Pengelolaan BUMN seperti ini juga dilakukan oleh Khazanah dan Temasek. Dua holding BUMN itu hanya mengelola perusahaan-perusahaan yang sehat dan mampu menghasilkan laba saja. ■ **Eko Edhi Caroko**