

BUKU AJAR
MANAJEMEN
BUMN

Hak cipta pada penulis
Hak penerbitan pada penerbit
Tidak boleh diproduksi sebagian atau seluruhnya dalam bentuk apapun
Tanpa izin tertulis dari pengarang dan/atau penerbit

Kutipan Pasal 72 :
Sanksi pelanggaran Undang-undang Hak Cipta (UU No. 10 Tahun 2012)

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal (49) ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah)
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu Ciptaan atau hasil barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)

BUKU AJAR
MANAJEMEN
BUMN

INTAN FITRI MEUTIA, Ph.D
DEVI YULIANTI, M.A



PUSAKA MEDIA

**Perpustakaan Nasional RI:
Katalog Dalam Terbitan (KDT)**

MANAJEMEN BUMN

Penulis:
INTAN FITRI MEUTIA, Ph.D
DEVI YULIANTI, M.A

Layout
Pusaka Media Design

X+ 104hal : 15.5 x 23 cm
Cetakan, Maret 2019

ISBN: 978-602-5947-49-0

Penerbit
Pusaka Media
Jl. Endro Suratmin, Pandawa Raya. No. 100
Korpri Jaya Sukarame Bandarlampung
082280035489
email : cspusakamedia@yahoo.com
Website : www.pusakamedia.com

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian
atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit

PRAKATA

Kegiatan belajar mengajar yang dilakukan pada perguruan tinggi sangat tergantung dari motivasi dan kemampuan mahasiswa dalam mengikuti perkuliahan, kemampuan dosen dalam memberikan dan mengembangkan materi perkuliahan (buku ajar), suasana perkuliahan dan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam metode pembelajaran. Salah satu faktor penentu keberhasilan dosen dalam melakukan kegiatan pembelajaran adalah dilihat dari kesiapan dosen dalam mempersiapkan materi perkuliahan, pelaksanaan pengajaran yang baik, telah ada pola evaluasi yang jelas mengenai metode dosen dalam pengajaran dan penyempurnaan rencana pengajaran mata kuliah yang diajarkan serta tentu saja keberhasilan dalam memberikan pemahaman kepada mahasiswa dalam mengikuti perkuliahan.

Budaya dan gaya belajar mahasiswa yang masih konvensional (kurang memiliki *learning skill*) cenderung mengandalkan catatan kuliah dosen sebagai satu-satunya literatur bagi mereka, dan lebih menonjolkan suasana belajar individual, di satu sisi masih adanya keterbatasan dosen dalam menyiapkan materi perkuliahan dan alat peraga lain yang diperlukan dan belum seragamnya metode pengajaran yang dilakukan dosen pengasuh mata kuliah, merupakan salah satu faktor yang melatarbelakangi disusunnya buku ajar **Manajemen BUMN** yang mengacu pada silabus mata kuliah **Manajemen BUMN** yang digunakan sebagai buku ajar/perkuliahan secara internal untuk mahasiswa di Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung. Struktur penulisan buku dimulai dari pendahuluan (standar kompetensi, indikator, tujuan), penyajian materi, latihan, sumber rujukan dan glosary.

Buku ajar ini terdiri dari lima bagian, dalam implementasinya materi di dalamnya digunakan untuk **14 (empat belas) pertemuan/perkuliahan** sesuai dengan Satuan Acara Pengajaran dan Kontrak Perkuliahan yang telah penulis susun sebelumnya. Buku ajar ini melakukan pembagian topik bahasan ke dalam 5 lingkup pembahasan, pertama dimulai dari Pengembangan Konsep dan Kehidupan Perusahaan Negara. Lingkup kedua Perusahaan Negara Di Indonesia. Lingkup ketiga yaitu tentang Akuntabilitas Kinerja BUMN. Lingkup keempat yaitu Reinventing BUMN dan lingkup kelima yaitu *Corporate Social Responsibility (CSR) Di BUMN*.

Khalayak sasaran buku ini adalah mahasiswa Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung yang secara internal digunakan sebagai bahan perkuliahan dengan demikian diharapkan khasanah ilmu pengetahuan mahasiswa akan semakin meningkat.

Terimakasih penulis ucapkan kepada para pihak khususnya para ahli/narasumber yang penulis jadikan rujukan penyusunan buku ajar ini dan teman-teman *peer group* yang telah memberikan saran, masukan, serta kesempatan menyusun buku ajar ini.

Bandar Lampung, Maret 2019

Penulis

DAFTAR ISI

PRAKATA	v
DAFTAR ISI	vii
BAB 1. PENGEMBANGAN KONSEP DAN KEHIDUPAN PERUSAHAAN	
NEGARA	1
A. PENDAHULUAN	1
B. PENYAJIAN MATERI	2
1. Konsep Pengembangan dan Pendayagunaan Perusahaan Negara	2
2. Restrukturisasi Organisasi Dan Pengembangan Manajemen	6
3. Masalah Privatisasi	16
C. PERTANYAAN.....	21
D. DAFTAR PUSTAKA	22
E. GLOSARY	22

BAB II. PERUSAHAAN NEGARA DI INDONESIA	26
A. PENDAHULUAN	26
B. PENYAJIAN MATERI	28
1. Perkembangan Aparatur Perekonomian Negara	28
2. Penyederhanaan Dan Penertiban Perusahaan Negara	37
3. Deskripsi Tiga Bentuk Perusahaan Negara	40
4. Pembinaan Perusahaan Negara	45
5. Pengelolaan Perusahaan Negara	47
6. Pimpinan Perum, Perjan Dan Persero	49
7. Pengawasan Perusahaan Negara	52
8. Pelaporan Kegiatan Perusahaan Negara	57
9. Pembebanan Anggaran Perum, Perjan Dan Persero	59
C. PERTANYAAN	60
D. DAFTAR PUSTAKA	60
E. GLOSARY	62
BAB III. AKUNTABILITAS KINERJA BADAN USAHA MILIK	
NEGARA	66
A. PENDAHULUAN	66
B. PENYAJIAN MATERI	67
1. Latar Belakang	67
2. Makna Dan Jenis Akuntabilitas	69
3. Urgensi Akuntabilitas Kinerja BUMN	72
4. Akuntabilitas Dalam Sektor Publik	74
C. PERTANYAAN	81
D. DAFTAR PUSTAKA	82
E. GLOSARY	83

BAB IV. REINVENTING BADAN USAHA MILIK NEGARA	86
A. PENDAHULUAN	86
B. PENYAJIAN MATERI	87
1. Latar Belakang.....	87
2. Konsep Reinventing BUMN.....	88
3. Prinsip-Prinsip Reinventing BUMN	89
4. Langkah-Langkah Dalam Reinventing BUMN	92
C. PERTANYAAN.....	93
D. DAFTAR PUSTAKA	93
E. GLOSARY	94
BAB V. CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY DI BUMN	96
A. PENDAHULUAN	96
B. PENYAJIAN MATERI	97
1. Latar Belakang.....	97
2. Definisi dan Sejarah Perkembangan CSR.....	98
3. Kebijakan CSR Di Indonesia	100
4. Pelaksanaan CSR Di Indonesia	101
C. PERTANYAAN.....	103
D. DAFTAR PUSTAKA	103
E. GLOSARY	103

BAB I

PENGEMBANGAN KONSEP DAN KEHIDUPAN PERUSAHAAN NEGARA

A. PENDAHULUAN

Bab ini membahas mengenai Pengembangan dan Pendayagunaan BUMN, Restrukturisasi Organisasi dan Pengembangan BUMN serta Privati BUMN.

Kompetensi Dasar

Mahasiswa mampu memahami Pengembangan dan Pendayagunaan, Restrukturisasi Organisasi dan Pengembangan BUMN.

Indikator

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa dapat :

1. Menjelaskan tentang Pengembangan dan Pendayagunaan BUMN.
2. Menjelaskan tentang Restrukturisasi Organisasi dan Pengembangan BUMN.
3. Menjelaskan tentang Restrukturisasi BUMN.
4. Menjelaskan tentang Merger BUMN.

5. Menjelaskan tentang *Holding Company* BUMN.
6. Menjelaskan tentang Masalah Privatisasi.

Tujuan Pembelajaran

1. Mendapatkan pemahaman tentang Pengembangan dan Pendayagunaan BUMN.
2. Mendapatkan pemahaman tentang Restruktursasi Organisasi dan Pengembangan BUMN.
3. Mendapatkan pemahaman tentang Restrukturisasi BUMN.
4. Mendapatkan pemahaman tentang Merger BUMN.
5. Mendapatkan pemahaman tentang *Holding Company* BUMN.
6. Mendapatkan pemahaman tentang Masalah Privatisasi.

B. PENYAJIAN MATERI

1. Konsep Pengembangan dan Pendayagunaan Perusahaan Negara

Sebelum pemerintahan Negara Republik Indonesia di bawah pimpinan Presiden Soeharto berhenti pada bulan Mei Tahun 1998, perkembangan yang berarti pada perusahaan-perusahaan negara maupun BUMN umumnya tidaklah menampak, termasuk perubahan pada aspek administrasi dan manajemennya (*management reform*). Namun, pada saat-saat pemikiran akan terjadinya globalisasi yang diperhitungkan akan melanda dunia perdagangan khususnya aspek-aspek kehidupan lainnya maka pemikiran untuk bersiap diri memasuki zaman globalisasi mulai merangsang (stimulam) para pimpinan pemerintah Negara Indonesia. Para sarjana yang kesehariannya bergelut dalam permasalahan bisnis dan perdagangan internasional, para pelaku ekonomi antarnegara mulai membahas permasalahan pokok ini beserta kemungkinan-kemungkinan berdampaknya dan akan mempengaruhi kehidupan perekonomian Indonesia Presiden Soeharto sendiri dalam berbagai pidatonya selalu menyatakan antara lain bahwa :“... suka atau pun tidak suka mau atau pun tidak mau siap

ataupun tidak siap era globalisasi pasti datang ... oleh karenanya kita sebagai Bangsa Indonesia harus bersiap diri untuk menghadapinya”.

Sebelum Presiden Soeharto mampu mempersiapkan diri untuk menghadapi era baru dalam perdagangan internasional itu tanpa diduga-duga krisis moneter melanda Negara Indonesia; selanjutnya merambah dan berkembang menjadi krisis ekonomi bahkan krisis krisis di bidang kehidupan lainnya (krisis multidimensi) reaksi dari keadaan demikian menimbulkan suatu gerakan baru yang dikenal dengan gerakan reformasi. Gerakan ini bersasaran untuk membidik kepemimpinan Presiden Soeharto yang dinyatakan sebagai otoritarianisme yang mengarah pada upaya demokratisasi serta desentralisasi gerakan ini dilengkapi dengan aspek-aspek lainnya yang dianggap relevan seperti perlindungan terhadap hak-hak asasi manusia (HAM), penegakan hukum, dan sebagainya.

Krisis moneter yang kemudian merambah menjadi krisis ekonomi mengharuskan adanya tinjauan ulang terhadap pola-pola penyusunan dan realisasi dari pembelanjaan negara yang bermula dari pengubahan sistem APBN. Perubahan terhadap pola serta sistem anggaran dan pendapatan belanja negara ini menimbulkan pola sorotan terhadap keberadaan BUMN, termasuk perusahaan negara, peran, dan fungsinya serta aspek-aspek manajemen sebagai motor penggerak internalnya. Gerakan reformasi pun pada akhirnya mengintervensi kepada kebijakan pemerintah dalam mengelola BUMN secara menyeluruh maupun rumah tangga perusahaan negara secara bertautan satu sama lain dan internal dari masing-masing badan usaha tersebut.

Dengan dukungan dan tuntutan dari pihak-pihak internasional atau asing dalam konsepsi dinamika globalisasi serta beberapa unsur-unsur lainnya, sudah barang tentu suatu perubahan atau dengan kata lain reformasi dari BUMN-pun menjadi tidak dapat dihindarkan. Gerakan reformasi ini bermaksud untuk mengatasi berbagai krisis multidimensional itu dan pada gilirannya meningkatkan pertumbuhan ekonomi bangsa pada umumnya dan kemakmuran serta kesejahteraan pada khususnya.

Penjelasan lebih lanjut yang melengkapi makna gerakan reformasi sebagaimana terurai di atas khususnya yang berkaitan dengan BUMN atau perusahaan negara akan meliputi kerangka dasar pemikiran latar belakang dilakukannya reformasi bentuk-bentuk reformasi terhadap BUMN beserta dinamikanya. Pergerakan reformasi yang terjadi merupakan wujud dari respon terhadap upaya pencegahan permasalahan atau kendala realitas yang terjadi pada tubuh bumi karena adanya tuntutan globalisasi pasar dunia khususnya yang menyangkut kegiatan ekonomi dan Perdagangan. Globalisasi adalah simbol dari pasar bebas (*free market*), yang demikian terintegrasi dengan tanpa hambatan atau rintangan dari batas teritorial sesuatu negara terhadap negara lain kondisi ini menuntut adanya persaingan pasar dalam rangka mencapai keunggulan kompetitif dalam pasar global. Gambaran bentuk-bentuk globalisasi sebagai perwujudan nyata dalam ekonomi (Tanri Abeng, 2000), meliputi berikut ini.

- a. Globalisasi produksi; dalam rangka mewujudkan anggaran biaya produksi yang murah karena adanya kerjasama antar negara atau kelengkapan sarana prasarana yang tersedia serta beberapa hal lainnya
- b. Globalisasi pembiayaan terbukanya akses pada pihak di luar pemerintahan baik berupa investasi maupun meminjamkan peminjaman dana dalam ekonomi pasar suatu negara contoh PT. Telkom dalam memperbanyak satuan sambungan telepon atau PT. Jasa Marga dalam memperluas jaringan jalan tol telah memanfaatkan sistem pembayaran dengan pola BOT (*build-operate-transfer*) bersama mitra usaha dari mancanegara
- c. Globalisasi tenaga kerja karena adanya kebebasan dalam memanfaatkan tenaga kerja yang datang dari dunia sesuai kelasnya seperti penggunaan staf profesional diambil dari negara yang telah memiliki pengembangan pengalaman internasional dan atau buruh diperoleh dari negara berkembang dengan globalisasi maka *Human Movement* akan semakin mudah dan bebas
- d. Globalisasi jaringan informasi masyarakat suatu negara dengan mudah dan cepat mendapatkan informasi dari negara-negara di

dunia karena kemajuan teknologi antara lain melalui televisi, radio, media cetak dan lain-lain

- e. Globalisasi perdagangan terciptanya kebebasan dalam berdagang antar negara hal ini terwujud dalam bentuk penurunan dan penyelenggaraan tarif serta penghapusan berbagai hambatan non tarif dengan demikian kegiatan perdagangan dan persaingan menjadi semakin ketat dan file transaksi menjadi semakin cepat karena dokumen dalam perdagangan yaitu dengan mempergunakan jaringan teknologi telekomunikasi yang semakin canggih

Dengan beberapa perkembangan globalisasi dalam perwujudan nyata bagi kegiatan ekonomi di atas secara sederhana dapat dikemukakan bahwa globalisasi merupakan salah satu kekuatan yang memberikan pengaruh terhadap bangsa, masyarakat, kehidupan manusia lingkungan kerja dan kegiatan *business cooperate* di Indonesia.

Dengan adanya gambaran perihal tersebut maka dapat timbul suatu ironi, yaitu ketika direfleksikan terhadap kondisi atau keadaan BUMN yang ada pada saat itu, yang kondisinya relatif bertolak belakang dengan persyaratan normatif semestinya karena BUMN sering diidentifikasi sebagai unit usaha yang tidak efisien, kurang profesional serta kurang optimal dalam produktivitasnya. Oleh para pakar yang bergerak di bidang *bisnis complete*. Penilaian ini tampaknya tidak dapat dipungkiri penilaian demikian dapat dibenarkan berdasarkan data BUMN yang jumlahnya pada bulan Desember Tahun 1997 mencapai sekitar 160 perusahaan (14 Perum, 143 Perserodan 3 berbentuk lain-lain) bergerak hampir di seluruh sektor seperti ekonomi pertanian manufaktur pertambangan perdagangan keuangan (bank dan non bank) telekomunikasi transportasi listrik konstruksi dan lain-lain bahkan beberapa diantaranya bergerak dalam industri yang vital dan atau hulu. Dalam konteks ini, untuk memenuhi persyaratan sebagaimana terurai di atas, mengharuskan BUMN dikelola secara efisien, professional, dan mencapai tingkat produktifitas yang tinggi.

Pada kenyataannya, total aset BUMN per tanggal 31 Desember Tahun 1997 hanya mencapai Rp 461,6 triliun, laba sebelum pajak yang diperoleh hanya Rp 11,8 triliun, ROA sebesar 2,55% dari total aset Rp 461,6 triliun, ROI sebesar 3,53% dari total aset yang tergolong produktif

sebesar Rp 333,9 triliun, serta ROE sebesar 9,56% dengan total Equity sebesar Rp 123,4 triliun. Berdasarkan data tersebut, dapat diambil suatu gambaran bahwa peran BUMN kepada pertumbuhan ekonomi Indonesia, khususnya berkaitan dengan anggaran negara relatif masih kecil. Keadaan angka-angka itu dinyatakan oleh Tanri Abeng sebagai tingkat *return* yang dihasilkan masih dibawah *cost of capital* perbankan angka-angka ini memberikan indikasi tingkat pemanfaatan *utilization aset* yang masih rendah dan atau biaya produktif yang relatif tinggi oleh karenanya dalam era persaingan global yang semakin tajam kondisi seperti ini tidak dapat dipertahankan agar keterpurukan tidak berlarut dan berkepanjangan dalam konteks ini ialah maka BUMN perlu lebih diberdayakan sebagai bentuk perubahan dalam rangka penyehatan pada instansi-instansi vital tersebut.

Dengan demikian adanya kekuatan ekonomi global menjadi suatu keharusan bagi terselenggaranya suatu perubahan reformasi pada tubuh BUMN perubahan itu dilakukan melalui tinjauan ulang terhadap aspek struktural substansial serta strategi usaha berlandaskan manajemen berbasis kewirausahaan (*entrepreneurship*) dan keunggulan bersaing (*competitive advantages*). Hal ini dapat ditempuh melalui upaya mengimplementasikan kesadaran yang tinggi terhadap terciptanya atau terselenggaranya faktor produktivitas, profesionalisme, kreativitas perilaku efisiensi, kualitas produk, dan layanan yang prima dalam rangka terwujudnya BUMN yang memiliki daya saing dan berinovasi tinggi dalam menghadapi kompetisi global (*global competition*).

2. Restrukturisasi Organisasi dan Pengembangan Manajemen

Berawal pada masa peralihan pemerintahan negara masa orde baru ke periode berikutnya mulai tahun 1998 secara umum instansi maupun intitusi Pemerintahan Indonesia dan juga yang tidak bersangkutan langsung mengalami perubahan secara besar-besaran (*massive*), masih baik pada aspek keorganisasian termasuk substansinya maupun pada aspek manajemen atau prosedural. Peralihan ini berkaitan erat dengan adanya gerakan reformasi yang bergulir pada masa itu reformasi yang dimanifestasikan dalam bentuk gerakan pembaharuan pembaharuan terhadap akses-akses negatif yang terjadi di masa order

baru berhasil menggantikan Pemerintahan Soeharto yang dinyatakan sebagai pemerintahan yang otoritarian menuju ke arah yang lebih demokratis, pemerintahan yang sentralistik menuju desentralisme, dengan otonomi daerah yang lebih luas.

Dalam rangka perubahan-perubahan mendasar yang dilakukan oleh pemerintahan baru pasca Soeharto BUMN sebagai salah satu bagian dari instansi pemerintahan menjadi sorotan penting pada saat ini secara fundamental BUMN sebagai suatu institusi pemerintahan yang berperan pada sektor vital dalam pertumbuhan perekonomian negara terlebih-lebih bagi pertumbuhan perekonomian masyarakat ternyata pada realitanya badan-badan usaha itu belum bekerja secara optimal dalam rangka pencapaian visi dan misinya hal tersebut ditandai dengan terjadinya inefisiensi non profesional non produktif serta rendahnya kualitas dan pelayanan barang dan jasa terhadap masyarakat terwujud dengan adanya kerugian yang berkepanjangan dalam usaha perusahaan-perusahaan negara tersebut perubahan utama yang dilakukan oleh Kabinet Habibie adalah mengintegrasikan semua BUMN atau perusahaan negara ke dalam kewenangan satu departemen pemerintahan yakni kementerian negara Badan BUMN yang lazim dikenal juga dengan istilah kementerian negara pendayagunaan BUMN yang semula berada dibawah kewenangan departemennya masing-masing pada masa orde baru masing-masing perusahaan negara non bank milik negara berada dibawah wewenang kementerian negara masing-masing atau Direktur Jenderal yang bersangkutan kecuali Pertamina yang langsung berada dibawah wewenang presiden satu-satunya perusahaan negara yang eksistensinya diatur dengan undang-undang tersendiri.

Pada periode dan jangkauan waktu berikutnya dilakukan sebagai aktivitas reformasi terhadap organisasi BUMN baik struktural maupun operasional secara selektif perubahan BUMN secara struktural maupun operasional digolongkan pada lingkup pemerintahan otonom dimaksudkan bahwa menggambarkan perubahan yang menjadi sifat murni (*pure*) yang dari pemerintah maupun lingkup pemerintahan tanpa adanya intervensi atau keterkaitan dari pihak luar.

a. Restrukturisasi BUMN

Restrukturisasi yang ditujukan pada BUMN dimaksudkan sebagai bentuk perlombaan atau perubahan secara struktural baik secara langsung maupun tidak langsung dalam rangka terciptanya peningkatan kondisi perusahaan dan pengembangan kinerja usaha dan profitisasi BUMN perihal tersebut tertuang sebagai mandat dari GBHN, yang antara lain menyatakan bahwa "..... pemerintah berkewajiban untuk menyetatkan badan usaha terutama yang usahanya berkaitan dengan kepentingan umum" (TAP MPR RI No IV/ MPR/1999). Restrukturisasi sebagai upaya menyetatkan badan usaha agar perusahaan dapat beroperasi secara lebih efisien transparan dan profesional dimaksudkan untuk dapat memberikan produk/layanan terbaik yang harga dengan harga yang kompetitif dalam konsumen, serta memberikan deviden dan pajak pada negara. Sebelum restrukturisasi dilakukan adalah penting untuk mempertimbangkan aspek biaya dan manfaat (*cost and benefit*) sebagaimana termuat dalam *Master Plan* (2002-2006), yang meliputi berikut ini:

- Restrukturisasi sektor usaha; terutama ditunjukkan kepada sektor-sektor yang mendapat proteksi di masa lalu atau mendapat monopoli alamiah restrukturisasi sektoral dimaksudkan untuk menciptakan iklim usaha yang sehat sehingga terjadi kompetisi yang sehat efisiensi dan pelayanan yang optimal. restrukturisasi tersebut dipusatkan pada pembenahan regulasi, terutama di bidang infrakstruktur, antara lain sector telekomunikasi, listrik, jalan tol, pupuk dan sebagainya.
- Restrukturisasi perusahaan-perusahaan, dengan tiga katagori:
 1. Peningkatan intensitas persaingan usaha terutama di sektor-sektor yang memiliki monopoli baik yang diregulasi maupun alamiah;
 2. Peningkatan hubungan antara perusahaan-perusahaan dengan pemerintah, termasuk penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* dan restrukturisasi kewajiban layanan publik;
 3. Restrukturisasi internal.

b. Merger BUMN

Merger pada BUMN dapat diartikan leburan penggabungan penyatuan dua atau lebih badan usaha dalam rangka memberikan manfaat dan tujuan tertentu secara fundamental di dalam PP No 27 tahun 1998, *merger* dapat didefinisikan sebagai perbuatan hukum yang dilakukan oleh satu persero atau lebih untuk menggabungkan diri dengan Persero lain yang sudah ada, dan selanjutnya Persero yang menggabungkan diri menjadi bubar.

Penyelenggaraan *merger* pada BUMN tidak jauh berbeda dengan tujuan umum dari reformasi atau pembaharuan pada BUMN tersebut. akan tetapi dalam penyelenggaraannya ada beberapa hal yang melandasi penggunaan *merger* dalam perusahaan-perusahaan sebagai upaya menyetatkan kondisinya untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu, meliputi (Abdul Moin, 2004):

- Memberikan kemudahan pencapaian *cash flow* dengan adanya produk dan pasar yang sudah jelas
- Memberikan kemudahan dalam permodalan dengan adanya para debitur dan pihak pihak lainnya
- Memiliki karyawan atau pekerja yang sudah berpengalaman
- Memiliki pelanggan yang mapan bersifat tetap
- Adanya kepemilikan sistem operasional dan administrasi yang mapan
- Mengurangi Resiko yang lebih besar seperti kepemilikan pelanggan yang bersifat tetap sehingga tidak mencarinya dari awal kembali
- Ketersediaan infrastruktur yang memberikan kemudahan dalam pertumbuhan perusahaan.

Abdul Muin menyatakan bahwa margin pada BUMN tidak berlangsung dalam bentuk tunggal melainkan tersendiri atas beberapa bentuk atau mekanisme yang di dalam penyelenggaraannya dapat berupa seperti berikut ini.

- **Merger Horizontal**

Merger dalam bentuk horizontal dapat diartikan sebagai mayor yang terdiri atas dua atau lebih perusahaan dalam lingkup instruksi industri yang sama atau sering berkait dengan kata lain sebagai negara dari beberapa perusahaan dengan berdasarkan jenis usahanya antara perusahaan yang satu dengan yang lain saling berkaitan dalam satu industri. Sebagai contoh pemergeran perusahaan Krakatau dengan *Cold Rolling Mild* Indonesia (CMRI) pada tahun 1991, sehingga menjadi perusahaan yang bernama perusahaan Krakatau Steel.

- **Merger Vertikal**

Merger vertikal adalah bentuk *merger* dari dua atau lebih perusahaan yang terkait dalam lingkup produksi dengan operasional pada umumnya bentuk tersebut terselenggara pada industri yang meraih yang beralih dari industri hulu ke industri hilir atau sebaliknya, Dari industri hilir ke hulu.

- **Marger Konglomerat**

Marger konglomerat adalah sebagai bentuk negara dari dua atau lebih perusahaan yang tidak saling berkait antara satu dengan lainnya pada umumnya margin dalam bentuk tersebut menyangkut modal atau dalam rangka mencapai beberapa tujuan lainnya.

- **Merger Ekstensi Pasar**

Marger ekstensi pasar adalah sebagai bentuk negara dari dua atau lebih perusahaan yang berdasarkan atas perluasan suatu pasar yang di perusahaan tersebut tidak harus saling berkaitan antar satu dan yang lain perluasan pasar sebagai dasar dari *merger* tersebut tidak hanya menyangkut pemasaran domestik atau dalam negeri melainkan dalam rangka menguasai pasar secara internasional.

- **Merger Ekstensi Produk**

Bentuk ekstensi produk merupakan *merger* dari dua atau lebih perusahaan yang berdasarkan pengeluaran suatu produk perluasan produk tersebut dalam rangka meningkatkan variasi atau koleksi-koleksi produk antara perusahaan dalam rangka memberikan keuntungan pada pemasaran nantinya.

- **Holding Company BUMN (Perusahaan Induk)**

Holding company adalah upaya pembaharuan atau perombakan BUMN dengan mengelompokkannya ke dalam beberapa bagian grup dalam upaya mencapai tujuan yakni pembentukan perusahaan yang berdaya saing dan berdaya cipta tinggi dengan pembentukan *holding company* pada BUMN dapat mengurangi kesulitan yang besar dalam menciptakan BUMN yang efisien serta produktif *holding company* demikian dapat diperhitungkan berdasarkan waktu biaya dan tenaga yang dikeluarkan disamping itu secara operasional terselenggaranya pembentukan *holding company* perusahaan induk dapat mencegah terjadinya siklus birokrasi yang bertele-tele atau membutuhkan proses panjang di dalam segala urusannya. dengan adanya pemutusan mata rantai birokrasi yang terkesan menghambat sekaligus bentuk terwujudnya efisiensi secara operasional maka akan tercapai dan terselenggara suatu dengan baik, yang bermula pada proses dan berakhir pada hasil, berupa pelayanan berdasarkan terjadinya efisiensi dan produktivitas tinggi, maka keadaan ini dapat menumbuhkan tingkat profesionalisme, inovasi, serta kreativitas pada BUMN nantinya.

Adanya pengelompokan BUMN ke dalam *holding company* memungkinkan terjadinya peningkatan penciptaan nilai pasar perusahaan (*market value creation*) yakni perusahaan yang melipatgandakan nilai perusahaan yang ada saat ini disamping itu melalui *holding company* diharapkan pula akan dapat meningkatkan keunggulan kompetitif. Hal demikian akan memfokuskan kepada skala usaha yang lebih ekonomis dan mampu menciptakan (*corporate leverage*) sehingga dapat meningkatkan *bargaining position*. Selain itu,

sinergi yang optimal (melalui pendekatan *vertikal interaction*) akan dapat dicapai dan ditingkatkan dan demi demikian mampu melakukan rasionalisasi perusahaan yang mempunyai *value creation* yang rendah (Setyanto P. Santoso, 2000).

Adapun manfaat dari program yang bertujuan meningkatkan daya saing dan inovasi perusahaan BUMN ialah sebagai berikut.

- mendorong proses penciptaan nilai kreasi nilai pasar (*market value creation*) dan peningkatan nilai (*value enhancement*).
- mensubstitusi defisiensi manajemen di anak-anak perusahaan
- mengkoordinasikan langkah-langkah untuk mencapai akses ke pasar internasional
- mencari sumber pendanaan yang lebih murah
- mengalokasikan kapital dan melakukan investigasi yang strategis
- mengembangkan kemampuan manajemen puncak melalui *cross fertilization*

Beberapa bentuk reformasi BUMN secara struktural dalam lingkup seperti terurai di atas di dalam pernyataannya banyak menerima tudingan atau penolakan oleh berbagai pihak sebagai bentuk konvensional dalam upaya menyetatkan badan badan usaha tersebut. oleh karenanya dibutuhkan suatu kajian atau pembahasan secara mendalam dan menyeluruh (*comprehensive*) yang memungkinkan keseluruhan segmentasi (*stakeholders*) ikut terlibat di dalamnya.

Dengan merasuknya gerakan reformasi ke dalam tubuh organisasi BUMN, maka berlangsung pula lah reformasi di dalam ketentuan-ketentuan dasar terhadap semua BUMN/perusahaan-perusahaan negara yang ditetapkan oleh pemerintah melalui Kementerian Negara BUMN itu. Menurut Tanri Abeng sebagai pejabat yang ditunjuk menjadi Menteri pertama yang memimpin kementerian negara BUMN mini perubahan terhadap BUMN belum terjadi secara substansial yang sekaligus menggambarkan terwujudnya suatu perubahan manajemen (*management reform*) perubahan demikian sangat penting dalam rangka memberdayakan BUMN pada hakiknya maupun manajemen BUMN

sebagai agen perubahan yang akan berpengaruh positif terhadap pengurangan biaya agensi yang biasanya terwujud dalam bentuk *cost of motorik* atau *transaction cost*.

Adapun langkah-langkah pembaharuan secara internal pada tubuh BUMN dalam rangka penyelenggaraan manajemen tersebut meliputi pertama perubahan pada sisi pemerintah dalam hal ini sikap birokrasi yang bijaksana yang ditetapkan hendaknya mampu memfasilitasi kegiatan bisnis dalam kondisi seperti ini dapat diwujudkan dalam bentuk berikut ini.

- a. Sikap aparat pemerintah untuk memperlakukan BUMN sebagai layaknya suatu korporasi. Implementasinya dilaksanakan melalui penerapan lima prinsip dasar sebagai berikut
 - 1) *single and clean objective* (dalam hal ini profitisasi). Dengan menekankan pada kejelasan sasaran yakni pemupukan keuntungan akan dapat menjadikan BUMN sebagai salah satu sumber penerimaan negara yang potensial dapat menjadikannya sebagai pencipta lapangan kerja masyarakat serta menjadikan usaha badan usaha tersebut mampu membina pengusaha golongan ekonomi lemah atau koperasi dengan prinsip saling menguntungkan memerlukan dan saling memperkuat.
 - 2) memberikan otoritas dan otonomi yang cukup dengan premis ini dimaksudkan bahwa pengambilan keputusan bisnis hendaknya dilakukan oleh manajemen (*let managers manage*). Sementara itu peran kantor menteri negara pendayagunaan BUMN sebagai badan pengelola BUMN dudukan dengan pada posisi sebagai pemegang saham yang wajib mantap dan menganalisis kelayakan investasi ekspansi usaha dan perolehan keuntungan serta memberikan proposal yang mencakup program perbaikan. Disamping itu kantor Menteri Negara termasuk sebagai badan pengelola BUMN juga harus mampu mengkoordinasikan peran regulator dari instansi pemerintah lainnya pada upaya mendorong fleksibilitas manajemen sehingga dapat

dihindarkan terjadinya tumpang tindih *overlapping* dalam melakukan pembinaan.

- 3) menerapkan sistem motorik yang efektif dalam hal ini disiapkan tolak ukur keuangan tolak ukur operasi maupun tingkat pelayanan.
 - 4) menerapkan sistem penghargaan dan hukuman *reward and punishment* yang jelas dengan berlandaskan pada kriteria dan tolak ukur termasuk di atas dengan tersedianya sistem insentif yang efektif akan dapat memicu manajemen sebagai agen pembaharuan untuk berperilaku sebagaimana dinyatakan dalam hakikinya yakni lebih memberdayakan BUMN yang berada di bawah kendalinya
 - 5) melepaskan BUMN dari beban dan atau ketergantungan terhadap pemerintah atau dengan kata lain menjadikan BUMN sebagai badan usaha yang mandiri
-
- b. Mampu berperilaku sebagai *entrepreneur* wirausaha dalam hal ini Pemerintah termasuk kantor menteri negara BUMN sebagai badan pengelola BUMN hendaknya dapat melaksanakan pengambilan keputusan secara cepat dan tepat profesional dalam konteks bisnis mampu menciptakan lingkungan bisnis yang kondusif dan konsisten dengan konsep demokratisasi dan deregulasi.
 - c. Meningkatkan kualitas SDM dan profesionalisme, hal ini dilakukan melalui pendidikan dan latihan secara terus-menerus serta menciptakan keteladanan pimpinan menegakkan disiplin dan meningkatkan etos kerja yang baik.
 - d. Menciptakan sistem pembinaan yang diperlukan dalam upaya percepatan pengambilan keputusan bisnis dan dalam menangkap peluang.
 - e. Pengembangan sistem informasi manajemen yang handal hal ini diperlukan untuk memfasilitasi pengambilan keputusan yang cepat dan akurat serta mampu menyamakan persepsi di antara

stakeholder pemerintah pemegang saham BUMN dan masyarakat.

Kedua perubahan di sisi BUMN, perubahan pengelolaan atau penyelenggaraan badan usaha dimaksudkan agar berperilaku lebih terbuka tanggap terhadap perubahan dan menyadari perlunya proses pembelajaran. Adapun strategi reformasi bisnis badan usaha menurut *master plan* BUMN tahun 2002-2006 dilakukan melalui 4 kegiatan berikut.

- a. reformasi budaya meliputi penanaman budaya kerja keras, rasa malu, peduli, dan memiliki rasa ingin tahu berkeinginan untuk maju untuk berperilaku otoriter dan keterbukaan dalam pengelolaan badan usaha
- b. reformasi manajemen meliputi peningkatan kinerja yang berbasis pada sistem manajemen modern penerapan sistem *reward and punishment* serta meningkatkan peningkatan profesionalisme manajemen berbasis pada lima tingkatan hirarki
- c. reformasi strategi meliputi peningkatan nilai perusahaan yang memfokuskan diri pada usaha pokok atau *core business* peningkatan pendapatan dan *market share* untuk unit bisnis, *driving market* dan *cost leadership* untuk unit bisnis *market driven*.
- d. reformasi pengelolaan usaha meliputi penyederhanaan organisasi dan struktur usaha sejenis menciptakan struktur organisasi yang *flat* tetapi efektif atau kaya fungsi dan hemat struktur.

Perubahan dari sisi manajemen di BUMN diwujudkan dalam bentuk pergeseran pergeseran yakni pergeseran dari manajemen sebagai proses menuju manajemen bagi hasil. Pergeseran dari manajemen yang berorientasi produk menuju manajemen yang berorientasi pelanggan atau atau pergeseran dari manajemen birokratis/komando menjadi manajemen partisipatif apabila kondisi kondisi ini telah dapat dilaksanakan maka manajer dan personil lainnya akan mampu untuk:

- a. berperilaku sebagai wirausaha yang berperilaku sebagai wirausahawan bersaing menghadapi pasar dan melepaskan ketergantungan pasar dari pemerintah *captive market*
- b. membangun budaya usaha yang kompetitif baik secara internal maupun eksternal
- c. mengembangkan budaya mandiri dengan dengan menghindarkan budaya yang selalu minta menunjuk dari atas serta bersifat inovatif dan kreatif
- d. meningkatkan kinerja keuangan perusahaan, melakukan ekspansi dan sebagai pelopor dalam pengembangan tingkat efisiensi usaha dan terakhir
- e. memenuhi *manajerial accountability*

3. Masalah Privatisasi

Berbeda dengan uraian sebelumnya yang menggambarkan perubahan sebagai bentuk reformasi berupa restrukturisasi keorganisasian dan manajemen BUMN, pada bagian ini akan dikemukakan masalah adanya keikutsertaan pihak swasta atau intervensi swasta ke dalam badan badan usaha tersebut. Perubahan secara struktural dari tubuh BUMN dalam bentuk adanya keterkaitan pihak swasta atau instansi swasta baik domestik maupun asing lazim disebut sebagai bentuk privatisasi. Secara umum perubahan dari keadaan publik pada privatisasi BUMN dapat didefinisikan sebagai proses perubahan pemilikan dan pengendalian BUMN dari instansi bercorak publik menuju kepada pihak swasta. Hal ini dapat dipahami sebagai bentuk peralihan aset-aset atau fungsi layanan BUMN dari pemerintah dan swasta akan tetapi pada pelaksanaannya peralihan kepemilikan atau aset tersebut tidaklah serta terjadi secara keseluruhan melainkan bersifat sebagian-sebagian. Hal tersebut diperjelas pada pengertian privatisasi BUMN sebagaimana tertuang dalam Keppres Nomor 122 Tahun 2001 yang intinya menyatakan antara lain bahwa privatisasi adalah pengalihan atau penyerahan sebagians pemilikan dan pengendalian atas suatu kaum kepada swasta antara lain melalui cara penawaran umum seperti penjualan saham secara langsung kepada

mitra strategis. Penjualan saham perusahaan kepada karyawan dan atau cara-cara lain yang dipandang tepat.

Inti Pengertian tersebut didukung oleh konsep privatisasi yang merupakan kebijakan publik yang mengarahkan bahwa tidak ada alternatif lain selain pasar yang dapat mengendalikan ekonomi secara efisien serta menyadari bahwa sebagian besar kegiatan pembangunan ekonomi yang dilaksanakan selama ini seharusnya diserahkan kepada sektor swasta (Indra Bastian, 2002). Berdasarkan pengertian tersebut tersirat juga suatu penjelasan mekanisme peralihan dari pemerintah kepada swasta untuk menepis penafsiran berganda atau menyimpang baik secara kepemilikan aset atau modalnya maupun mekanisme peralihan tersebut dalam rangka menciptakan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) BUMN terhadap pasar dunia global.

Hal tersebut juga diperkuat dengan penjelasan lebih jauh menurut *master plan* BUMN 2000-2006 yaitu berdasarkan mekanisme atau metode yang digunakan dalam penyelenggaraan privatisasi yang mengandung makna sebagai berikut.

1. perubahan peranan pemerintah dari peran sebagai pemilik dan pelaksana menjadi regulator dan promotor dari kebijakan serta penetapan sasaran baik nasional maupun sektoral.
2. para manajer seharusnya akan bertanggung jawab kepada pemilik baru diharapkan pemilik baru akan mengejar pencapaian sasaran perusahaan dalam kerangka regulasi perdagangan, persaingan keselamatan kerja dan peraturan lainnya yang ditetapkan oleh pemerintah termasuk kewajiban dalam pemberian pelayanan masyarakat.
3. pemilihan metode dan waktu privatisasi yang terbaik bagi badan usaha dan negara mengacu kepada kondisi pasar dan kebijakan regulasi sektoral.

Dalam penyelenggaraan atau penerapannya privatisasi memiliki beberapa mekanisme atau bentuk terutama yang berkaitan secara konseptual tentang penyelenggaraannya pada BUMN. Faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam memilih metode privatisasi dalam rangka penyehatan badan usaha menurut *master plan* BUMN 2002-2006 meliputi:

- penawaran umum
- penjualan strategis
- likuidasi
- *Employee Bye Out* (EBO)
- saham dwiwarna (*golden share*)
- kewajiban layanan publik PSO

Bentuk privatisasi yang dipilih oleh pemerintah sebagai upaya melakukan reformasi BUMN secara khusus sangat erat kaitannya dengan prinsip-prinsip *good corporate governance* sekaligus sebagai bentuk tujuan utama dalam privatisas. Prinsip-prinsip dasar *good corporate governance* menurut *master plan* tersebut adalah sebagai berikut.

1. Transparansi yaitu keterbukaan dalam melaksanakan suatu proses dan keterbukaan dalam mengungkapkan informasi yang material dan relevan atau *disclosure* mengenai perusahaan. dalam kaitan ini diperkenalkan program BUMN *on-line* sehingga pengungkapan informasi-informasi akan menjamin bahwa badan usaha memberikan informasi yang akurat dan aktual mengenai kinerja perusahaan kepada pemegang saham dan publik.
2. Kemandirian yang diartikan sebagai keadaan badan usaha termasuk bebas dari pengaruh atau tekanan pihak lain yang tidak sesuai dengan mekanisme korporasi. Sehingga dalam menjalankan tugasnya komisaris dan direksi badan usaha akan terbebas dari tekanan maupun pengaruh baik dari dalam maupun luar perusahaan.
3. Akuntabilitas yang diartikan sebagai adanya sistem pertanggungjawaban dan wewenang yang jelas yang dimiliki oleh organ persero yaitu pemegang saham komisaris dan direksi sesuai dengan fungsi dan tugasnya masing-masing.

Di sisi lain, secara umum tujuan dari adanya privatisasi dapat dikarenakan adanya kesadaran atas beratnya beban pemerintah berupa tugas dan tanggung jawab dalam mengelola BUMN sehingga akan

menjadi lebih efektif dan efisien jika dilakukan peralihan kepada pihak swasta kesadaran ini diperlukan terutama bila dikaitkan pada kebutuhan akan modal karena adanya anggaran dan beban biaya yang besar serta peningkatan profesionalitas bangunan tersebut dengan adanya peran serta pihak swasta termasuk otomatis mengurangi campur tangan birokrasi atau pemerintah terhadap pengelolaan perusahaan serta penyelenggaraan pelayanan barang atau jasa pada masyarakat lebih jauh dengan terwujudnya efisiensi, efektivitas, produktivitas, profesionalitas serta kualitas produk dan pelayanan yang baik akan dapat mewujudkan keunggulan kompetitif atau *competitive advantage* BUMN serta sebagai *flag-carrier* atau pembawa bendera dalam mengarungi pasal-pasal global nantinya.

Dalam mengimplementasikan kebijakan pengalihan wewenang dari pemerintah kepada swasta berarti sekaligus melegalisasi privatisasi BUMN tersebut sesuai dengan amanat Keppres No. 122 Tahun 2001 lebih khusus sesuai dengan PP Nomor 64 Tahun 2001 yang mengatur tentang kedudukan tugas dan kewenangan pemerintah sebagai pemegang saham dalam rapat umum pemegang saham (RUPS) bagi Persero atau sebagai wakil pemerintah pada perusahaan umum atau (Perum) dan sebagai pembina keuangan pada perusahaan jawatan atau (Perjan) yang sebelumnya berada pada kewenangan Menteri Keuangan dialihkan kepada Menteri Negara BUMN. Sebagai contoh dari privatisasi BUMN tersebut terlihat pada peralihan PT. Indosat, PT. Semen Gresik, tambang timah dan lain-lain.

Badan-badan usaha baik pada tatanan yang sudah ataupun belum dan akan menuju terselenggara privatisasi pada keadaan empiris ternyata banyak menuai kritikan serta penolakan di masyarakat. Kontroversi pendapat-pendapat tersebut bukanlah sesuatu hal yang tidak wajar ketika masyarakat diharapkan dengan suatu aturan maupun mekanisme baru yang terkait pada BUMN sebagai intansi vital dalam perekonomian bangsa. Pandangan yang terjadi menjadi bernilai lebih buruk jika dikaitkan dengan asumsi masyarakat awam dalam mengartikan privatisasi sebagai proses pengalihan secara atas kepemilikan negara atau yang diwakili oleh pemerintah kepada sektor swasta. Penilaian negatif itu menjadi lebih buruk jika dikaitkan dengan indikasi semakin mahal pelayanan badan usaha yang diprivatisasi

tersebut sehingga masyarakat luas merasa dirugikan ketika ada intervensi pihak swasta dari swasta asing.

Dinamika yang berkembang dengan adanya promo pun kontra atas pelaksanaan privatisasi tersebut pada dasarnya dapat dikelola atau dikendalikan. Jika dilihat dari penciptaan iklim kompetisi yang sehat sekaligus sebagai bentuk jalan keluar permasalahan atau problem solution seputar counter kontroversi itu. Kompetisi yang sehat semestinya mendorong penurunan harga barang publik dan perbaikan layanan yang diimpikan oleh masyarakat tetapi karena privatisasi BUMN hanya menjadikan perubahan Status kepemilikan semata hal ini tidak akan mengubah struktur harga dalam suatu industri yang pada gilirannya bermanfaat bagi masyarakat dalam bentuk harga yang murah dan kualitas yang baik tidak terealisasi bagi pencipta iklim kompetisi yang sehat pemerintah. Sebenarnya bukan ini sosok tunggal yang mengabaikan partisipasi segenap komponen masyarakat yang memiliki andil besar dalam hal penciptaan iklim tersebut.

Bentuk-bentuk penciptaan iklim demikian dari pemerintah dapat berupa pembuatan kebijakan kebijakan yang mendorong kompetisi secara sehat serta upaya intensifikasi berupa peraturan perundangan yang relevan sebagai contoh peraturan perundangan termaksud adalah undang-undang anti monopoli serta komite pengawasan persaingan usaha dan lain sebagainya yang berkompeten dalam permasalahan ini dengan melibatkan komponen-komponen masyarakat dalam penciptaan iklim demikian mereka juga akan berperan dalam menjaga stabilitas iklim kompetisi yang sehat tersebut.

Pada dasarnya, di dalam penyelenggaraan privatisasi sebagai bentuk reformasi BUMN dalam rangka meningkatkan daya saing dan inovasinya peran serta masyarakat tetap sangat diperlukan. Keterlibatan Masyarakat termasuk pada wilayah Pemantauan dan terus menerus terhadap kinerja pemerintah baik pada awal upaya persiapan privatisasi sampai dengan terselenggaranya wujud privatisasi atas badan badan usaha tersebut pemantauan tersebut berkisar pada dipenuhinya beberapa kriteria prinsip adaptasi yang meliputi:

- berdasarkan kepemilikan saham pemerintah dalam BUMN tersebut berjumlah di bawah 51%

- privatisasi tidak mencakup sektor sektor vital berupa Pertanahan keamanan serta sumber daya alam atau dengan kata lain yang menyangkut pada pelayanan hajat hidup orang banyak atau public
- berdasarkan aturan atau konstitusi negara yang berlaku atau undang-undang dasar berikut perundang-undangan pelaksanaannya

Masalah privatisasi terkait juga dengan kemungkinan adanya muatan muatan politik dalam proses pengalihan badan-badan usaha dari kewenangan pemerintah kepada intervensi pihak swasta tersebut kemungkinan itu bukan suatu hal yang mustahil mengingat BUMN berposisi simbolis simbolik yang sangat vital bagi penentuan kehidupan perekonomian negara oleh karena posisi demikian membuka peluang bagi para aktivis dan kaum politisi yang pernah saya kepada Golongan atau partainya dapat menjadikan badan badan usaha sebagai sapi perah yang pada gilirannya akan merugikan masyarakat banyak akses dari dijadikan sebagai sapi perah tersebut negara dapat dirugikan dalam jumlah yang tidak sedikit lebih khusus mangakibatkan penderitaan dan kemiskinan bagi masyarakat luas.

Oleh karenanya upaya merumuskan kebijakan privatisasi terhadap keuangan BUMN masih memerlukan suatu kajian yang lebih mendalam mengingat pandangan-pandangan prospektif ke masa depan lebih lebih jika dikaitkan dengan peran dan posisinya sebagai kapital untuk upaya memajukan kesejahteraan umum serta keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia.

C. PERTANYAAN

Diskusikanlah jawaban dari pertanyaan-pertanyaan berikut ini ;

1. Bagaimanakah perkembangan BUMN di Indonesia?
2. Bagaimanakah restrukturisasi pada BUMN di Indonesia?
3. Jelaskan tentang *Merger* dan *Holding Company* pada BUMN di Indonesia?

4. Bagaimanakah menurut anda permasalahan privatisasi yang dihadapi pada BUMN di Indonesia?

D. DAFTAR PUSTAKA

- Abdul, Moin. 2003. *Merger, Akuisis, dan Divestasi*. Ekonisia. Yogyakarta.
- Abeng, Tantri. 2000. *Dari Meja Tanri Abeng : Managing Atau Chaos*. Pustaka Sinar Harapan.
- Bastian, Indra. 2002. *Sistem Akuntansi Sektor Publik*. Salemba Empat. Jakarta.
- Keppre Nomor 122 Tahun 2001 Tentang Tim Kebijakan Privatisasi BUMN.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 27 Tahun 1998 Tentang Penggabungan, Peleburan, Dan Pengambilalihan Perseroan Terbatas.
- Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2001 Tentang Pengendalian Kerusakan Dan Atau Pencemaran Lingkungan Hidup Yang Berkaitan Dengan Kebakaran Hutan dan Atau Lahan.
- TAP MPR RI Nomor IV/MPR/1999 Tentang Garis-Garis Besar Haluan Negara Tahun 1994-2004.

E. GLOSARY

- Accountability* berfungsi seluruh komponen penggerak jalannya kegiatan perusahaan, sesuai tugas dan kewenangannya masing-masing.
- Build Operate Transfer* adalah bentuk pendanaan proyek saat suatu entitas swasta menerima konsesi dari entitas lain (umumnya entitas sektor publik) untuk mendanai, merancang, membangun, dan mengoperasikan suatu fasilitas yang dinyatakan dalam kontrak konsesi.

	<p>Model ini memungkinkan penerima konsesi mendapatkan kembali investasi serta biaya operasi dan pemeliharaan yang dikeluarkan untuk suatu proyek. Secara tradisional, proyek yang didanai dengan skema ini akan diserahkan kepada pemerintah pada akhir masa konsesi.</p>
<i>Captive Market</i>	<p>suatu kondisi dimana pembeli tidak memiliki pilihan lain selain membeli dari satu atau pemasok tunggal. biasanya ini terjadi pada penjualan properti, apartemen, tanah, dan bangunan</p>
<i>Competitive Advantage</i>	<p>kemampuan yang diperoleh melalui karakteristik dan sumber daya suatu perusahaan untuk memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan lain pada industri atau pasar yang sama.</p>
<i>Core Competence</i>	<p>kemampuan menguasai sebuah pekerjaan secara total berdasarkan nilai-nilai pribadi ataupun nilai-nilai perusahaan, baik secara spiritual maupun ritual.</p>
<i>Cost and Benefit</i>	<p>salah satu teknis yang digunakan untuk mengevaluasi penggunaan sumber-sumber ekonomi agar dapat digunakan secara efisien.</p>
<i>Cost of Capital</i>	<p>biaya riil yang harus dikeluarkan oleh perusahaan untuk memperoleh dana baik yg berasal dari hutang, saham preferen, saham biasa, dan laba ditahan untuk mendanai suatu investasi atau operasi perusahaan.</p>

<i>Cost Leadership</i>	separangkat tindakan yang diambil untuk menghasilkan barang dan jasa dengan fitur yang dapat diterima oleh pelanggan pada biaya terendah dibandingkan dengan para pesaing.
<i>Driving Market</i>	kemampuan perusahaan untuk menciptakan, menggerakkan, dan mengedukasi pasar melalui sebuah produk yang dihasilkan. Namun, dalam pengertian produk tersebut, bukanlah berarti harus menghasilkan kategori baru.
<i>Entrepreneurship</i>	jiwa kewirausahaan yang dibangun bertujuan untuk menjembatani antara ilmu dengan kemampuan pasar.
<i>Free Market</i>	kondisi pasar yang memberikan kebebasan bagi masyarakat untuk membeli dan menjual barang, yang harga penjualan dan pembeliannya ditentukan oleh penawaran dan permintaan.
<i>Golden Share</i>	kondisi pasar yang memberikan kebebasan bagi masyarakat untuk membeli dan menjual barang, yang harga penjualan dan pembeliannya ditentukan oleh penawaran dan permintaan.
<i>Good Corporate Governance</i>	prinsip yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan agar mencapai keseimbangan antara kekuatan serta kewenangan perusahaan dalam memberikan pertanggungjawabannya kepada para <i>shareholder</i> khususnya, dan <i>stakeholders</i> pada umumnya.

<i>Krisis Multidimensi</i>	suatu situasi dimana bangsa dan negeri kita dewasa ini sedang dilanda oleh beraneka-ragam pertentangan besar maupun kecil dan berbagai keruwetan di bidang politik, ekonomi, sosial, dan juga kebobrokan moral.
<i>Market Share</i>	persentase total dari penjualan suatu perusahaan (dari seluruh sumber) dengan total penjualan jasa ataupun produk dalam industri. Pangsa pasar merupakan bagian dari pasar yang dapat dicapai oleh perusahaan.
<i>Market Plan</i>	cara bagaimana Anda mencapai sasaran pemasaran
<i>Reward And Punishment</i>	suatu konsep yang dikembangkan dari suatu konsep manajemen sumber daya manusia, terutama ditujukan dalam rangka memotivasi seseorang untuk melakukan kebaikan dan meningkatkan prestasinya.
<i>Stakeholder</i>	komunitas atau sekelompok orang yang memiliki kepentingan tertentu.
<i>Value Creation</i>	inti seluruh kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk memperoleh keuntungan.

BAB II

PERUSAHAAN NEGARA DI INDONESIA

A. PENDAHULUAN

Bab ini membahas mengenai Perkembangan Perekonomian Negara, Penyederhanaan dan Penertiban Perusahaan Negara, Deskripsi Tiga Bentuk Perusahaan Negara, Pembinaan dan Pengelolaan Perusahaan Negara, Pengawasan dan Pelaporan serta Pembebanan Anggaran Perusahaan Negara.

Kompetensi Dasar

Mahasiswa dapat memahami tentang Perkembangan Perekonomian Negara, Penyederhanaan dan Penertiban Perusahaan Negara, Deskripsi Tiga Bentuk Perusahaan Negara, Pembinaan dan Pengelolaan Perusahaan Negara, Pengawasan dan Pelaporan serta Pembebanan Anggaran Perusahaan Negara.

Indikator

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa dapat :

1. Menjelaskan tentang Perkembangan Perekonomian Negara.
2. Menjelaskan tentang Penyederhanaan Dan Penertiban Perusahaan Negara.

3. Menjelaskan tentang Deskripsi Tiga Bentuk Perusahaan Negara.
4. Menjelaskan tentang Pembinaan Perusahaan Negara.
5. Menjelaskan tentang Pengelolaan Perusahaan Negara.
6. Menjelaskan tentang Pengawasan dan Pelaporan Perusahaan Negara.
7. Menjelaskan tentang Pembebanan Anggaran Perusahaan Negara.

Tujuan Pembelajaran

Tujuan pembelajaran ini bagi mahasiswa adalah untuk :

1. Mendapatkan pemahaman tentang Perkembangan Perekonomian Negara.
2. Mendapatkan pemahaman tentang Penyederhanaan dan Penertiban Perusahaan Negara.
3. Mendapatkan pemahaman tentang Deskripsi Tiga Bentuk Perusahaan Negara.
4. Mendapatkan pemahaman tentang Pembinaan Perusahaan Negara.
5. Mendapatkan pemahaman tentang Pengelolaan Perusahaan Negara.
6. Mendapatkan pemahaman tentang Pengawasan dan Pelaporan Perusahaan Negara.
7. Mendapatkan pemahaman tentang Pembebanan Anggaran Perusahaan Negara.

B. PENYAJIAN MATERI

1. Perkembangan Aparatur Perekonomian Negara

Pembicaraan tentang perusahaan negara lazim dikaitkan dan dikelompokkan pembahasannya dengan unit-unit saha lain yang sejenis, yang secara keseluruhan disebut sebagai aparatur perekonomian negara. Aparatur perekonomian negara sebagai bagian dari aparatur pemerintahan atau aparatur/perangkat negara dalam sistem administrasi negara yang mempunyai fungsi dan peranan sebagai berikut.

1. Melaksanakan dan menunjang kebijakan dan program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan pada umumnya dan penerimaan negara pada khususnya.
2. Pemupukan dana bagi pembiayaan pembangunan nasional maupun daerah.
3. Mendorong peran serta masyarakat dalam bidang usaha.
4. Memenuhi tersedianya barang dan jasa bagi kepentingan masyarakat.
5. Melengkapi kegiatan swasta dan koperasi.
6. Menjadi perintis bagi kegiatan yang tidak diminati sektor swasta.

Pengertian aparatur perekonomian negara meliputi BUMN dalam arti sebagaimana diatur dalam UU No.9 Tahun 1969, BUMD, lembaga-lembaga perbankan dan lembaga keuangan bukan bank, dan lain-lain badan usaha negara yang belum dialihkan bentuknya ke dalam salah satu bentuk BUMN, seperti Pertamina, Badan Pengelola Gelora Senayan (pada waktu itu), dan sebagainya.

Berdasarkan UU No.9 Tahun 1969, BUMN adalah seluruh bentuk usaha negara yang modal seluruhnya atau sebagian dimiliki oleh negara/pemerintah yang dipisahkan dari kekayaan negara. Lapangan kegiatan dari BUMN, menyangkut berbagai usaha, seperti industri, pertanian, perdagangan, keuangan, dan sebagainya.

Pembicaraan tentang pertumbuhan dan perkembangan aparatur perekonomian negara, khususnya perusahaan negara di Indonesia perlu dikaitkan dengan titik awal dibentuknya *Vreenigde Oost Indische Compagnie* (VOC) pada zaman pemerintahan Hindia Belanda dulu. Pada zaman itu, sejak tahun 1602, VOC adalah suatu bentuk usaha bersama pedagang rempah-rempah yang diberi kekuasaan hukum publik oleh pemerintah kerajaan Belanda. Pada zaman sesudah VOC sampai sebelum *Ministeriele Veantwoordelijkheid*, tahun 1800-1948, kebijakan Pemerintah Kerajaan Belanda telah memasuki era baru dan yang penting adalah melaksanakan *cultur-stelsel* serta usaha-usaha agar Hindia Belanda dapat memberi keuntungan kepada kerajaan Belanda. Pada zaman berikutnya, yang dipentingkan dalam kebijaksanaan pemerintahan Belanda adalah ketentraman dan ketertiban. Pada masa *open door policy*, mulai masuk pengusaha-pengusaha swasta Belanda ke wilayah nusantara dan warga negeri dibiarkan dengan kehidupan ekonominya sendiri (peraturan perundang-undangan *Indische Comptabiliteits Wet. Staatsblad 1925: 448*).

Perusahaan Negara/badan usaha milik Negara setelah masa itu dalam bentuk *Naamlosche Venoschap* (N.V.) telah didirikan, antara lain *Nederland Indische Maatschappij* pada tahun 1921; yaitu suatu usaha bersama antara pemerintah Hindia Belanda dengan *Bataavsche Petroleum Mij* (BPM). *Indische bedrijven wet* yang dikeluarkan pada tahun 1927 telah mengatur dan memungkinkan adanya bentuk tata usaha perusahaan yang menunjang usaha-usaha pemerintah seperti jawatan resi, madat dan garam, jawatan pegadaian, jawatan kereta api dan sebagainya. Bank Tabungan Pos (tahun 1934) adalah bank pemerintah yang didirikan sebagai badan hukum dengan undang-undang khusus. Setelah pengakuan kedaulatan pada tahun 1949, pemerintah Republik Indonesia dengan melalui Bank Industri Negara (BIN) membangun beberapa perseroan badan usaha milik Negara dalam bentuk terbatas (PT), seperti Semen Gresik, Pupuk Sriwijaya, dan sebagainya.

Di sekitar tahun 1957, dalam rangka perjuangan pengembalian Irian Barat ke wilayah Republik Indonesia, terjadilah gerakan nasionalisasi terhadap perusahaan-perusahaan swasta Belanda di bumi nusantara ini. Pengambilalihan perusahaan-perusahaan milik swasta

Belanda itu diatur dalam PP No. 27 Tahun 1957 jo. UU No. 26 Tahun 1959 tentang Nasionalisasi Perusahaan Belanda. Perusahaan –perusahaan yang dinasionalisasi tersebut pada mulanya berbentuk perseorangan terbatas (PT). Setelah dinasionalisasi terjadi perubahan-perubahan dalam pengelompokan perusahaan-perusahaan tersebut. Dengan maksud menertibkan semua perusahaan yang dimiliki oleh Negara, baik yang berasal dari IBW, BIN, dan perusahaan-perusahaan yang dinasionalisasi maka pada tahun 1960, berdasarkan UU No. 19 Tahun 1960, semua BUMN yang ada pada waktu itu diberi nama Perusahaan Negara (PN).

Salah satu diantara berbagai macam bentuk BUMN adalah bank atau yang biasa disebut Bank Milik Negara (BMN). Yang dimaksud dengan bank menurut UU No.14 Tahun 1967 tentang pokok-pokok perbankan ialah lembaga keuangan yang usaha pokoknya adalah memberikan kredit dalam jasa-jasa lalu lintas pembayaran dan peredaran uang. Sedangkan yang dimaksud dengan lembaga keuangan ialah semua badan yang melalui kegiatan-kegiatannya di bidang keuangan, menarik uang dari dan menyalurkan ke tengah-tengah masyarakat.

Dengan dikeluarkannya UU No. 14 Tahun 1967, maka dalam rangka mengembangkan ekonomi dan moneter Indonesia, usaha penataan itu lebih ditingkatkan lagi dengan dikeluarkannya Paket Kebijakan bulan Oktober Tahun 1988 atau disingkat Pakto'88. Dengan adanya pengaturan kembali tata perbankan tersebut, pada garis besarnya yang termasuk dalam bank-bank milik negara adalah sebagai berikut.

1. Bank Sentral

Bank sentral ialah Bank Indonesia (BI) yang selanjutnya diatur dalam Undang-Undang tersendiri, yaitu UU No.13 Tahun 1963. Disamping kedudukannya sebagai bank sentral, Bank Indonesia juga berkedudukan sebagai bank umum.

2. Bank Umum

Bank umum ialah bank-bank yang dalam pengumpulan dananya, terutama menerima simpanan dalam bentuk giro dan deposito,

dan dalam usahanya, terutama memberikan kredit jangka pendek. Yang termasuk dalam bank umum, diantaranya adalah:

- a. Bank Indonesia (UU No. 13 Tahun 1963)
- b. Bank Negara Indonesia (BNI- 46) (UU No. 17 Tahun 1963)
- c. Bank Dagang Negara (BDN) (UU No. 18 Tahun 1968)
- d. Bank Bumi Daya (BBD) (UU No. 19 Tahun 1968)
- e. Bank Rakyat Indonesia (BRI) (UU No. 21 Tahun 1968)
- f. Bank Ekspor-Impor Indonesia (Exim) (UU No. 22 Tahun 1968)

3. Bank Tabungan

Bank tabungan, dalam hal ini Bank Tabungan Negara (BTN) ialah bank yang dalam pengumpulan dana, terutama memperbungakan dananya dalam bentuk pemberian kredit dan pemberian surat-surat berharga. Keberadaan Bank Tabungan Negara diatur dalam UU No.20 Tahun 1968.

4. Bank Pembangunan

Bank Pembangunan ialah bank yang dalam pengumpulan dananya terutama menerima simpanan dalam deposito dan atau mengeluarkan surat-surat berharga jangka menengah dan jangka panjang, dan dalam usahanya terutama memberikan kredit jangka menengah dan jangka panjang di bidang pembangunan. Bank Pembangunan Indonesia diatur dengan Perpu No. 21 tahun 1960 jo. Perpu UU No 30 tahun 1960.

5. Bank Devisa

Bank devisa ialah bank yang memperoleh kewenangan dari Bank Indonesia untuk melakukan usaha perbankan dalam valuta asing.

6. Bank Perkreditan Rakyat

Bank perkreditan rakyat (yang lazim disingkat BPR) bentuknya dapat berupa bank desa, bank pasar, bank pegawai, dan bank

lainnya yang dapat dipersamakan dengan itu sebagaimana dimaksud dalam UU No 24 Tahun 1967.

Berdasarkan Kepmen Keuangan No. 279/KMK. 01/1989, lembaga dana dan kredit pedesaan yang telah ada pada waktu itu, antara lain badan kredit kecamatan di Jawa Tengah, lembaga perkreditan kecamatan di Jawa Barat, lumbung putih Nagari di Sumatera Barat, kredit untuk rakyat kecil di Jawa Timur, lembaga perkreditan desa di Bali dan lembaga-lembaga sejenis itu diberikan status sebagai perkreditan rakyat.

Di luar hal-hal tersebut, di Indonesia dikenal juga adanya lembaga keuangan bukan bank, misalnya yang semacam lembaga tersebut ini adalah bank usaha yang melakukan kegiatan dibidang keuangan yang secara langsung atau tidak langsung menghimpun dana dengan jalan mengeluarkan surat-surat berharga dan menyalurkannya ke masyarakat guna membiayai investasi perusahaan-perusahaan (Keppres No. 61 Tahun 1988). Yang tidak termasuk lembaga keuangan bukan bank adalah sebagai berikut.

1. Lembaga lembaga perbankan yang diatur dalam UU No. 14 tahun 1967 tentang Pokok-Pokok Perbankan.
2. Lembaga lembaga perasuransian.
3. Lembaga lembaga keuangan lainnya yang diatur dalam peraturan perundangan lainnya.

Selanjutnya, tentang lembaga pembiayaan lainnya diatur dengan Keppres No. 61 Tahun 1988. Yang dimaksud dengan lembaga pembiayaan ialah bank usaha yang melakukan kegiatan pembiayaan dalam bentuk penyediaan dana atau barang modal dengan tidak menarik dana secara langsung dari masyarakat. Lembaga pembiayaan lainnya yaitu melakukan kegiatan yang antara lain meliputi berikut ini :

- Sewa guna usaha
- Modal ventura
- Perdagangan surat berharga
- Piutang

- Usaha kartu kredit
- Pembiayaan konsumen

Kegiatan-kegiatan tersebut dapat dilakukan oleh bank, lembaga keuangan bukan bank, serta perusahaan pembiayaan (*finance*). Perusahaan pembiayaan adalah badan usaha di luar bank dan lembaga keuangan bukan bank yang khusus didirikan untuk melakukan kegiatan yang termasuk dalam bidang usaha lembaga pembiayaan. Dalam pelaksanaan usaha lembaga pembiayaan, perusahaan yang melaksanakannya dapat berupa :

- a. Perusahaan pembiayaan konsumen (*consummers finance company*), itu adalah badan usaha yang melakukan pembiayaan pengadaan barang untuk kebutuhan konsumen dengan sistem pembayaran asuransi berskala.
- b. Perusahaan kartu kredit (*credit card company*), yaitu badan usaha yang melakukan usaha pembiayaan untuk membeli barang dan jasa dengan menggunakan kartu kredit.
- c. Perusahaan piutang (*factoring company*), yaitu badan usaha yang melakukan usaha pembiayaan dalam bentuk pembelian dan atau pengalihan serta pengurusan piutang atau tagihan jangka pendek suatu perusahaan dari transaksi perdagangan dalam atau luar negeri.
- d. Perusahaan sewa guna usaha (*leasing company*), yaitu badan usaha yang melakukan usaha pembiayaan dalam bentuk penyediaan barang modal misalnya secara *finance lease* untuk digunakan oleh penyewa guna usaha selama jangka waktu tertentu berdasarkan pembayaran secara berkala.
- e. Perusahaan perdagangan surat berharga (*securities company*), yaitu badan usaha yang melakukan usaha pembiayaan dalam bentuk perdagangan surat berharga.
- f. Perusahaan modal ventura (*ventures capital company*), yaitu badan usaha yang melakukan usaha pembiayaan yang menerima bantuan pembiayaan (*investee company*) untuk jangka waktu tertentu.

Setelah membahas selintas mengenai lembaga-lembaga pembiayaan Negara, berikut ini dibicarakan tentang perusahaan daerah. Yang dimaksud dengan perusahaan daerah menurut UU No. 5 Tahun 1962 adalah semua perusahaan yang didirikan berdasarkan undang-undang perusahaan daerah, yang didirikan dengan peraturan daerah dan merupakan badan hukum, serta kedudukannya diperoleh dengan berlakunya peraturan daerah tersebut. Peraturan daerah ini mulai berlaku setelah mendapat pengesahan instansi atasan. Perusahaan daerah adalah suatu kesatuan produksi yang bersifat memberi jasa, menyelenggarakan kemanfaatan umum dan memupuk pendapatan. Tujuan perusahaan daerah adalah turut serta melaksanakan pembangunan daerah khususnya dan pembangunan ekonomi nasional pada umumnya, dalam rangka demokrasi ekonomi untuk memenuhi kebutuhan rakyat dengan mengutamakan industrialisasi dan ketentraman serta kegairahan kerja dalam perusahaan, serta menuju masyarakat adil dan makmur. Perusahaan daerah bergerak dalam lapangan yang sesuai dengan urusan rumah tangganya menurut peraturan perundangan yang mengatur pokok-pokok pemerintahan di daerah. Cabang-cabang produksi yang penting bagi daerah dan yang menguasai hajat hidup orang banyak di daerah yang bersangkutan diusahakan oleh perusahaan daerah yang modalnya untuk seluruhnya merupakan kekayaan daerah yang dipisahkan. Dalam melaksanakan tujuan tersebut perusahaan daerah bekerjasama dengan perusahaan negara, koperasi dan swasta. Dalam hal lapangan usaha, perusahaan daerah dan hubungannya dengan lapangan usaha koperasi, kepada koperasi diberikan pengutamaan.

Modal perusahaan daerah terdiri atas seluruh atau sebagian dari kekayaan daerah yang dipisahkan. Modal perusahaan daerah yang untuk seluruhnya terdiri atas kekayaan suatu daerah dipisahkan tidak terdiri atas saham; dan apabila modal tersebut terdiri atas kekayaan beberapa daerah yang dipisahkan, modal perusahaan itu terdiri atas saham-saham. Sebaliknya, modal perusahaan daerah yang untuk sebagian terdiri atas kekayaan daerah yang dipisahkan, modal itu terdiri atas saham. Semua alat likuidasi disimpan dalam bank yang ditunjuk oleh kepala daerah yang bersangkutan berdasarkan petunjuk-petunjuk Menteri Keuangan.

Saham perusahaan daerah terdiri atas saham prioritas hanya dapat dimiliki oleh daerah, sedangkan saham biasa dapat dimiliki oleh daerah, warga negara Indonesia dan atau badan hukum yang didirikan berdasarkan undang-undang Indonesia dan yang pesertanya terdiri atas warga negara Indonesia. Besarnya jumlah nominal dari saham prioritas dan saham biasa ditetapkan dalam peraturan pendirian perusahaan daerah. Pembayaran saham dengan dorongan *goodwil* tidak diperbolehkan. Saham dikeluarkan atas nama dan dapat dipindahtangankan dengan ketentuan ketentuan bahwa saham prioritas hanya dapat dipindahtangankan kepada daerah. Hak, wewenang, dan kekuasaan pemegang saham prioritas dilakukan oleh kepala daerah yang bersangkutan. Ketentuan-ketentuan mengenai pendaftaran, penggantian, pemindahan administrasi, dan lain-lain yang berhubungan dengan pengeluaran saham diatur dalam peraturan pendirian perusahaan daerah.

Kedudukan hukum, gaji, pensiun, dan sokongan serta penghasilan dari direksi dan pegawai/pekerja perusahaan daerah diatur dengan peraturan daerah yang berlaku setelah mendapat pengesahan instansi atasan dengan memperhatikan ketentuan-ketentuan pokok peraturan daerah yang berlaku. Direksi mengangkat dan memberhentikan pegawai/pekerja perusahaan daerah menurut peraturan kepegawaian yang disetujui oleh kepala daerah/pemegang saham/saham prioritas berdasarkan peraturan pokok kepegawaian perusahaan daerah tersebut.

Pengaturan lebih rinci tentang pembinaan dan pengawasan perusahaan daerah diatur dalam Permendagri No. 1 Tahun 1984 tentang Tata Cara pembinaan dan Pengawasan Perusahaan Daerah di lingkungan pemerintah daerah. Digolongkan ke dalam dan masih berkaitan dengan perusahaan daerah, adalah bank pembangunan daerah. Bank Pembangunan Daerah diatur dalam UU No. 13 Tahun 1963 tentang Ketentuan-Ketentuan Pokok Bank Umum/Pembangunan Daerah. Beberapa ketentuan penting dalam undang-undang tersebut adalah sebagai berikut.

- a. Bank pembangunan daerah adalah badan hukum dan kedudukannya sebagai demikian diperoleh setelah berlaku peraturan pendiriannya.

- b. Bank pembangunan daerah didirikan dengan peraturan daerah tingkat I.

Bank pembangunan daerah tidak dapat mulai dengan usahanya sebelum mendapat izin usaha dari gubernur bank sentral. Sebelum memberikan izin usaha, gubernur bank sentral mendengar pendapat Direktur Jenderal pemerintahan umum dan otonomi daerah. Bank pembangunan daerah didirikan dengan maksud khusus untuk menyediakan pembiayaan bagi pelaksanaan usaha-usaha pembangunan daerah dalam rangka pembangunan nasional. Untuk melaksanakan maksud tertentu bank pembangunan daerah memberikan pinjaman untuk keperluan investasi, perluasan dan pembaharuan proyek-proyek pembangunan daerah di daerah yang bersangkutan, baik yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah maupun perusahaan-perusahaan campuran antara pemerintah daerah dan swasta. Dalam hal-hal tertentu dan dengan persetujuan gubernur bank sentral, bank pembangunan daerah memberikan pinjaman untuk keperluan investasi, perluasan dan pembaruan perusahaan-perusahaan swasta yang merupakan proyek-proyek pembangunan daerah. Bank ini tidak ikut serta dalam modal usaha usaha tersebut. Dalam hal-hal yang ditentukan oleh pemerintah daerah dan pemerintah daerah bertindak sebagai saluran kredit untuk proyek-proyek pemerintah daerah dan dapat memberikan pinjaman untuk modal kerja pertama sebagai pinjaman lanjutan pada pinjaman investasi yang diberikan menurut ketentuan.

Bank pembangunan daerah tidak memberikan pinjaman untuk keperluan selain dari yang tersebut di atas. Bank ini dapat menerima uang dari pihak ketiga sebagai deposito, tetapi tidak menerima uang giro dan tidak menjalankan tugas-tugas bank umum. Bank pembangunan daerah bukan bank devisa dan tidak boleh menyimpan alat *likuid*-nya pada bank lain kecuali di Bank Indonesia atau bank-bank yang ditunjukkannya.

2. Penyederhanaan dan Penertiban Perusahaan Negara

Oleh karena sedemikian banyak macam dan bentuk perusahaan negara dan juga peraturan perundangan pendukungnya, yang secara keseluruhan mudah menimbulkan kerancuan pengertian dan lebih-lebih lagi pengoperasiannya di lapangan, maka diupayakan adanya penyederhanaan dan penertiban terhadap perusahaan negara di Indonesia. Usaha penertiban terhadap perusahaan negara telah dimulai sejak tahun 1966 oleh Tim Pembantu Presiden untuk penertiban aparatur/administrasi pemerintah dan ekonomi negara dalam rangka penyempurnaan administrasi negara yang menyeluruh. Pada tahun 1966-1967 tersebut, upaya tim menjurus kepada usaha membantu menyederhanakan perusahaan negara, pembubaran Badan Pimpinan Umum (BPU) dan pengubahan proyek-proyek yang telah diselesaikan menjadi perusahaan negara. Sebagai hasil penelitian terhadap pelbagai bentuk dan variasi perusahaan negara yang ada pada waktu itu, maka tim kemudian berkecenderungan mengarahkan keseluruhan dan keanekaragaman perusahaan negara yang ada ke dalam tiga bentuk usaha negara yakni Perusahaan Jawatan (Perjan), Perusahaan Umum (Perum), dan Perusahaan Perseroan (Persero) penyempurnaan menuju tiga bentuk ini kemudian ditegaskan lagi dengan Inpres No. 17 tahun 1967 sebagai ketentuan dalam masa transisi, menuju ke arah yang diinginkan lebih mantap.

Inpres No. 17 Tahun 1967 dilandasi oleh Tap MPRS No. XXIII/MPRS/1966, yang menggariskan ketentuan bahwa peranan pemerintah dalam bidang ekonomi haruslah lebih ditekankan pada pengawasan arah kegiatan ekonomi dan bukan penguasaan yang sebanyak mungkin terhadap kegiatan ekonomi. Dalam rangka pembinaan dan pengendalian usaha-usaha negara, ketentuan tersebut diselenggarakan dengan mempergunakan asas-asas debirokratisasi. Di samping ketentuan tersebut, telah digariskan bahwa asas-asas efisiensi harus pula menjadi patokan pemerintah dalam kegiatannya di bidang ekonomi.

Untuk memberikan dasar peraturan perundangan perubahan kearah tiga bentuk perusahaan negara itu (khususnya Inpres No. 17 tahun 1967), maka dikeluarkanlah Perpu No. 1 Tahun 1969, yang kemudian ditetapkan menjadi UU No. 19 tahun 1969. Di dalam

Penjelasan Umum Perpu No. 1 tahun 1969 dikemukakan bahwa dengan Perpu No. 19 tahun 1960, sebenarnya telah diusahakan adanya keseragaman dalam mengurus dan menguasai serta menentukan bentuk-bentuk dari usaha negara yang ada pada waktu itu. Usaha untuk menyeragamkan mengenai bentuk hukum dari usaha-usaha negara tersebut secara formal telah terpenuhi, tetapi secara material, masih terdapat banyak kesulitan, antara lain karena Perpu No. 19 tahun 1960 tidak atau belum terlaksana seluruhnya. Dalam kenyataannya, terdapat usaha negara dalam bentuk perusahaan negara menurut Perpu No. 19 tahun 1960 yang secara ekonomis dirasakan tidak efisien. Rupa-rupanya usaha ke arah penyempurnaan, pengesahan bentuk, serta penertiban terhadap perusahaan negara ini telah menjadi problem yang cukup berkepanjangan.

Langkah berikutnya yang ditempuh dalam rangka penyederhanaan dan penggolongan-golongan perusahaan negara ke dalam 3 bentuk usaha negara itu - sehubungan dengan Inpres No. 17 tahun 1967, yang didasarkan pula atas kenyataan bahwa tidak semua usaha dan kegiatan dari usaha-usaha negara sebagai suatu perusahaan dapat mengupayakan secara ekonomis berbentuk perusahaan negara sebagaimana yang dimaksud oleh Perpu No. 19 tahun 1960. Dengan sengaja kemudian pemerintah mengeluarkan Perpu No. 1 tahun 1969 karena didasari bahwa penyempurnaan, penegasan, serta penertiban perusahaan negara cukup berlarut-larut dan bahwa dengan Perpu tersebut diharapkan dan dirasa perlu segera diambil tindakan-tindakan yang tepat untuk mengamankan kekayaan negara yang telah tertanam dalam usaha-usaha negara dan dengan demikian, dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya bagi perekonomian Indonesia dengan landasan Tap MPRS No. XXIII/MPRS/1966.

Dengan berlakunya Perpu No. 1 tahun 1969, maka yang dimaksudkan dengan perusahaan negara ialah sebagai berikut.

1. Semua perusahaan yang didirikan dan diatur menurut ketentuan-ketentuan IBW (Staatsblad, 1927: 419); yang kemudian dinamakan perjan.
2. Semua perusahaan yang berbentuk perseroan terbatas yang diatur menurut Kitab Undang-Undang Hukum Dagang (KUHD) (Staatsblad 1847:23) baik yang saham-sahamnya untuk

keseluruhan maupun untuk sebagian dimiliki oleh negara dari kekayaan negara yang dipisahkan. perusahaan ini kemudian disebut Persero.

3. Semua perusahaan yang modal keseluruhan dimiliki oleh negara dari kekayaan negara yang dipisahkan dan yang tidak dibagi atas saham-saham yang didirikan dan diatur berdasarkan ketentuan-ketentuan Perpu No. 19 tahun 1960; perusahaan ini kemudian disebut Perum.

Dalam penjelasan atas Perpu No. 1 tahun 1969 baik IBW, KUHD, maupun Perpu No. 19 tahun 1960 sampai saat ini masih tetap berlaku. Oleh karena itu, inti yang terkandung dalam Perpu No. 1 tahun 1969 tersebut adalah bahwa pemerintah kemudian dapat membentuk atau mengadakan usaha-usaha negara di luar yang telah ditentukan dalam Perpu No. 19 tahun 1960 dan oleh karena itu, sistematika Perpu itu hanya berupa petunjuk saja kepada peraturan perundangan tersebut, bagaimana wadah hukum bagi usaha-usaha negara menurut bentuk dan sifat usahanya masing-masing. Usaha-usaha negara di luar ketiga bentuk (Perjan, Persero, dan Perum) bukanlah perusahaan menurut Perpu No. 1 tahun 1969. Dengan demikian, bagi usaha-usaha negara yang baru akan didirikan menurut Perpu tersebut, maka pendirian dan pengaturannya haruslah menurut ketentuan-ketentuan yang berlaku bagi jenis usaha negara yang bersangkutan. Sebagai ketentuan peralihan di dalam Perpu No. 1 Tahun 1969 itu ditetapkan bahwa bagi usaha usaha negara yang semula didirikan berdasarkan ketentuan Perpu No. 19 tahun 1960, penerapannya dilakukan dengan pengaturan ketentuan Perpu No. 19 tahun 1960 dan penerapannya dilakukan dengan peraturan pemerintah, sebab pengalihan bentuk ini pada hakikatnya berarti membubarkan perusahaan negara (sebagai badan hukum) yang semula. Sedangkan bagi perusahaan negara dengan bentuk ini, yang tidak dialihkan ke dalam bentuk Perjan atau Persero, dengan sendirinya disebut sebagai Perum.

Bagi usaha-usaha negara yang didirikan berdasarkan dan atau sudah tunduk kepada ketentuan-ketentuan IBW atau KUHD (khusus untuk perseroan terbatas) tidak diperlukan adanya ketentuan peralihan, selain menyebutkan bentuknya sebagai persyaratan Persero. Perusahaan-perusahaan ini tetap melakukan tugas dan kewajiban

dengan kedudukan dan bentuk hukum yang telah dimiliki secara sah dan selanjutnya tunduk kepada ketentuan-ketentuan yang berlaku bagi Perjan dan Persero.

3. Deskripsi Tiga Bentuk Perusahaan Negara

Dalam rangka usaha penyederhanaan dan penertiban BUMN atau perusahaan Negara, maka dengan dikeluarkannya Inpres No. 17 tahun 1967, semua departemen dan instansi pemerintah di tingkat pusat yang lain diperintahkan untuk mengadakan penelitian terhadap bentuk badan usaha yang berada dalam lingkungan Departemen atau instansi nya masing-masing. Bagi badan usaha yang dianggap sudah tidak dapat lagi diteruskan eksistensinya karena sudah tidak memenuhi syarat sebagai suatu badan usaha yang sehat atau fungsinya sudah tidak sesuai dengan keadaan, maka diusahakan pembubarannya.

Bagi badan badan usaha yang lemah dan bergerak di bidang yang sama, diusahakan perbaikannya dengan cara penggabungan. Dalam hubungan ini, misalnya Badan Pimpinan Umum (BPU) yang telah ada dibubarkan dan perusahaan-perusahaan negara perkebunan (PNP) telah digabung-gabungkan sehingga hanya menjadi 28 buah perusahaan. Selanjutnya, badan badan usaha negara yang dinilai masih dapat diteruskan eksistensinya, diarahkan untuk dialihkan bentuknya menjadi salah satu dari tiga bentuk BUMN yang baru; perjan, Perum atau Persero. Untuk memberikan dasar peraturan perundangan bagi perubahan ke arah tiga bentuk badan usaha negara itu, dikeluarkannya Perpu No. 1 tahun 1969, yang kemudian ditetapkan menjadi UU No. 9 tahun 1969. Berdasarkan undang-undang ini, ketiga bentuk perusahaan negara tersebut ditentukan dengan wadah hukum yang berbeda-beda agar pengaturan selanjutnya, baik mengenai susunan organisasi, personalia, hubungan pertanggungjawaban, dan sebagainya dapat dilakukan lebih sempurna. Berdasarkan undang-undang ini, diadakan pengalihan bentuk dari perusahaan negara menjadi tiga bentuk tersebut.

a. Perusahaan Jawatan (Perjan)

Menurut UU No. 9 tahun 1969, Perjan adalah perusahaan negara yang didirikan dan diatur dengan ketentuan-ketentuan yang

termasuk dalam *Indische Bedrijven Wet* (IBW, Staatsblad 1927: 419, sebagaimana telah diubah dan ditambah dengan Staatsblad 1936 No. 445, UU darurat No. 3 tahun 1954 dan UU No. 13 tahun 1955) dan ICW sepanjang tidak bertentangan dengan IBW. Menurut Inpres No. 17 tahun 1967, perjan dipimpin oleh seorang kepala yang bertanggung jawab kepada Menteri atau Direktur Jenderal, berkedudukan serendah-rendahnya setingkat dengan Direktorat. Perjan melakukan tugas-tugas perusahaan sekaligus tugas pemerintahan yang tercermin dalam susunan organisasi departemen. Model permulaan dan mutasi model lainnya tercermin dalam APBN. Biaya eksploitasi ditutup dengan pendapatan jawatan dan ditetapkan oleh Menteri yang bersangkutan bersama-sama dengan Menteri Keuangan. Oleh karena itu modal perjan merupakan kekayaan negara yang tidak dipisahkan, maka hasil-hasil perusahaan harus tampak dalam APBN. Pegawai Perjan adalah pegawai negeri yang penghasilannya disesuaikan dengan kemampuan perusahaan.

Makna usaha adalah pelayanan masyarakat (*public service*) sehingga setiap subsidi yang diberikan kepada masyarakat selalu diketahui dan dicatat. Barang atau jasa yang dihasilkan oleh perjan merupakan kewajiban pemerintah dalam rangka pelayanan masyarakat karena barang dan jasa itu besar dan penting artinya bagi kehidupan masyarakat banyak. Bidang usahanya merupakan monopoli pemerintah dan tidak menarik swasta, karena usahanya mempunyai *red of return* yang kecil, sedangkan investasi dan resikonya besar. Semula ada 2 buah perjan, yaitu Perusahaan Jawatan kereta api (PJKA) dan Perusahaan Jawatan Pegadaian, tetapi pada tahun 1990, keduanya diubah status menjadi Perum atau (Perusahaan Umum).

b. Perusahaan Umum (Perum)

Menurut Inpres No. 17 tahun 1967, Perum dipimpin oleh direksi yang bertanggung jawab kepada Menteri yang bersangkutan. Dalam hal Perum otorita, jika direksi perusahaan tersebut menjalankan tugas pemerintahan, pelaksanaan pimpinan perusahaan disertakan kepada *general manager*. Perusahaan

dapat dituntut dan menuntut, dan hubungan hukum yang diatur secara hubungan hukum perdata. Perum bertugas melayani kepentingan umum dan sekaligus untuk memupuk keuntungan dan bergerak di bidang yang oleh pemerintah dianggap vital. Pada umumnya menjalankan tugas pemerintahan. Dalam hal Perum dibebani tugas tertentu oleh pemerintahan di departemen yang bersangkutan, maka tidak ada lagi unit organisasi yang menjalankan tugas pemerintahan yang telah diserahkan kepada Perum tersebut.

Modal perusahaan seluruhnya dimiliki oleh negara dari kekayaan negara yang dipisahkan. Modal perusahaan tidak terbagi atas saham-saham. Perum tidak dapat diperkenankan mempunyai anak perusahaan atau menyertakan kekayaannya dalam permodalan perusahaan lain. Perusahaan mempunyai nama dan kekayaan sendiri serta mempunyai kebebasan untuk mengadakan perjanjian, kontrak-kontrak dan mengadakan hubungan dengan perusahaan lainnya, kecuali dalam hal penyertaan modal. Secara finansial, perusahaan harus dapat berdiri sendiri dan jika politik pemerintah menetapkan tarif dan harga untuk golongan konsumen tertentu lebih rendah dari tarif dan harga menurut yang berlaku pada Perum, maka pemerintah memberikan subsidi untuk pemakaian jasa oleh golongan konsumen tersebut. Status dan penghasilan pegawai perlu diatur tersendiri dengan peraturan pemerintah di luar ketentuan-ketentuan yang berlaku bagi pegawai negeri. Direktur diangkat dan diberhentikan oleh direksi atas persetujuan menteri.

c. Perusahaan Perseroan (Persero)

Menurut UU No. 9 tahun 1969 jo. PP No. 24 Tahun 1972, Persero adalah perusahaan negara dalam bentuk perseroan terbatas seperti diatur menurut ketentuan-ketentuan KUHD (Staatsblad 1847:23 sebagai-mana yang telah beberapa kali diubah dan ditambah), yang saham-saham nya, baik sebagian atau seluruhnya dimiliki oleh Negara.

Menurut Inpres No. 17 tahun 1967, perusahaan mempunyai status badan hukum perdata berbentuk perseroan terbatas sehingga hubungan usahanya diatur menurut hukum perdata. Dipimpin oleh direksi di bawah pengawasan dewan komisaris yang masing-masing bertanggung jawab kepada rapat umum pemegang saham. Perseroan melakukan kegiatan perusahaan yang bisa dilakukan oleh swasta dan bukan semata-mata menjadi tugas pemerintah. Menteri Keuangan mewakili negara selaku pemegang saham yang dibantu oleh Direktorat Pembinaan Badan Usaha Negara dalam menyelenggarakan penatausahaan BUMN. Pengesahan laporan tahunan Persero dilakukan oleh rapat pemegang saham. Direktorat akuntan negara dapat mengadakan pemeriksaan (audit) dan mengeluarkan laporan akuntan.

Modal usaha perusahaan adalah dipisahkan dari saham-saham yang sebagian atau seluruhnya milik negara yang merupakan kekayaan negara yang dipisahkan. Hal ini berarti bahwa modal perusahaan dapat merupakan campuran antara modal negara dan modal swasta. Perusahaan dapat melakukan penyertaan modal atau kepemilikan saham pada perusahaan lain. Negara dapat mengurangi, menambah atau melepaskan kepemilikan saham Persero dari perusahaan.

Pegawai Persero berstatus sebagai pegawai perusahaan swasta biasa. Hubungan kerja antara pegawai dan perusahaan diatur dalam kontrak kerja dengan pemilik persero. Gaji dan pensiun Pegawai ditetapkan dalam kontrak kerja berdasarkan persetujuan kolektif. Barang-barang atau jasa-jasa yang dihasilkan bukan merupakan kewajiban negara, untuk menghasilkan bidang usahanya harus dapat memberikan keuntungan finansial kepada negara baik dalam jangka panjang maupun jangka pendek. Persero pada prinsip tidak diberi hak Monopoli atau perlakuan khusus lainnya oleh pemerintah. Pengaturan lebih lanjut mengenai Persero ditetapkan dalam PP No. 12 tahun 1969 dan Inpres No. 11 Tahun 1973.

Untuk meningkatkan pembinaan dan pengawasan terhadap Perjan, Perum, dan Persero ditetapkan PP No. 3 tahun 1983 tentang tata cara pembinaan dan pengawasan Perusahaan Jawatan (Perjan), Perusahaan Umum (Perum) dan Perusahaan Perseroan (Persero). Dalam hubungan ini, yang dimaksud dengan pembinaan adalah kegiatan untuk memberikan pedoman bagi Perjan, Perum atau Persero dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian dengan maksud agar Perjan, Perum atau Persero yang bersangkutan dapat melaksanakan tugas dan fungsinya secara daya guna dan berhasil guna serta dapat berkembang dengan baik di sisi lain. Yang dimaksud dengan pengawasan adalah seluruh proses kegiatan penilaian terhadap Perjan, Perum atau Persero dengan tujuan agar badan usaha tersebut melaksanakan fungsinya dengan baik dan berhasil mencapai tujuan yang ditetapkan. Sedangkan pemeriksaan adalah kegiatan untuk menilai Perjan, Perum, atau Persero dengan cara membandingkan antara keadaan yang sebenarnya dan keadaan yang seharusnya dilakukan, baik dalam bidang keuangan atau dalam bidang teknis operasional.

Sesuai dengan PP tersebut, maka pembinaan terhadap dewan dimaksudkan agar kegiatan setiap badan usaha itu dapat diharapkan sesuai dengan kebijaksanaan yang digariskan oleh pemerintah, yaitu seperti berikut.

- Memberikan sumbangan bagi perkembangan perekonomian negara pada umumnya dan penerimaan negara pada khususnya.
- Mengadakan pemupukan keuntungan atau pendapatan.
- Menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa barang dan jasa yang bermutu dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak.
- Menjadi Perintis kegiatan-kegiatan usaha yang belum dapat dilaksanakan oleh sektor swasta dan koperasi.
- Menyelenggarakan kegiatan usaha yang bersifat melengkapi kegiatan swasta dan BUMS dan koperasi dengan menyediakan kebutuhan masyarakat baik dalam bentuk barang maupun jasa dengan memberikan pelayanan yang bermutu dan memadai.

- Turut aktif memberikan bimbingan kegiatan kepada sektor swasta khususnya pengusaha golongan ekonomi lemah dan sektor koperasi.

4. Pembinaan Perusahaan Negara

- Perjan

Pembinaan terhadap Perjan dilakukan oleh menteri teknis yang bersangkutan, yang dalam pelaksanaannya dibantu secara teknis operasional oleh Direktur Jenderal secara administrasi oleh Sekretaris Jenderal, sesuai dengan bidang dan tanggung jawabnya masing-masing. Dalam melaksanakan pembinaannya, Direktur Jenderal dan Sekretaris Jenderal menerima petunjuk dan melaporkan segala sesuatu kepada Menteri teknis. Pelaksanaan pembinaan sepanjang menyangkut hal-hal keuangan dilakukan oleh Menteri bersama-sama Menteri Keuangan

- Perum

Pembinaan Perum dilakukan oleh Menteri teknis yang bersangkutan. Dalam menetapkan kebijaksanaan pembinaan tersebut Menteri teknis dibantu oleh Direktur Jenderal yang bersangkutan, juga dalam menetapkan lebih lanjut kewenangan itu.

- Persero

a) Pembinaan kekayaan negara yang tertanam dalam Persero dilakukan oleh menteri keuangan yang berkedudukan sebagai anggota rapat umum pemegang saham, dalam hal seluruh modal Persero adalah modal negara, dan sebagai pemegang saham dalam hal ini tidak seluruh modal Persero adalah modal negara.

b) Dalam RUPS, Menteri Keuangan selaku pemegang saham menguasai wewenangnya kepada Menteri atau pejabat yang ditunjuk berdasarkan ketentuan-ketentuan yang berlaku.

- c) Menteri teknis dengan dibantu oleh Direktur Jenderal yang bersangkutan menetapkan hal-hal yang berhubungan dengan pembinaan Persero selaku kuasa pemegang saham dalam RUPS.
- d) Pelimpahan wewenang termasuk tidak berlaku bagi pengangkatan dan pemberhentian Direksi atau anggota Direksi atau Dewan Komisaris Persero.
- e) Dalam mewujudkan keserasian antara pembinaan keuangan dan pembinaan terhadap terhadap Persero, maka menteri teknis dan menteri keuangan dalam melaksanakan tugasnya masing-masing wajib mengadakan koordinasi dan konsultasi dalam menghadapi erupsi termasuk untuk menghadapi masalah-masalah penting lainnya dalam rangka pembinaan dan pengelolaan Persero.
- f) Pengesahan anggaran dan laporan tahunan Persero.

Menteri Keuangan mengadakan koordinasi dan konsultasi dengan Menteri teknis berdasarkan tata cara sebagai berikut.

- Sebelum diadakan pembahasan dan pengesahan oleh RUPS atas rencana anggaran perusahaan atau (anggaran eksploitasi dan anggaran investasi) dan laporan keuangan tahunan yang telah diperiksa oleh Badan Pengawasan Keuangan dan pembangunan atau (neraca perhitungan laba rugi) dan laporan lainnya, rencana anggaran perusahaan dan laporan keuangan tahunan tersebut terlebih dahulu dibahas secara bersama-sama oleh Departemen teknis yang bersangkutan dan Departemen Keuangan.
- Hasil pembahasan tersebut setelah mendapat persetujuan Menteri Keuangan dan menteri teknis, merupakan pendapatan dan pendirian pemegang saham milik negara dalam forum RUPS yang dalam pelaksanaannya dilakukan oleh menteri teknis berdasarkan hak substitusi yang dikuasakan kepada Direktur Jenderal yang ditunjuk.

- Dalam RUPS, menteri atau Direktur Jenderal yang ditunjuk berdasarkan substansinya, didampingi oleh seorang pejabat Departemen Keuangan yang ditunjuk oleh Menteri Keuangan.
- Tata cara seperti tersebut dalam di atas berlaku juga bagi hal-hal lain yang memerlukan persetujuan RUPS seperti dimaksudkan dalam anggaran dasar Persero.

5. Pengelolaan Perusahaan Negara

• Umum

Pengelolaan terhadap Perjan, Perum dan Persero sebagai satuan usaha dilakukan masing-masing oleh Direktur Utama Perjan, Perum dan Direksi Perseroan dengan peraturan perundangan yang berlaku di bidang usaha dan keperdataan. Tanggung jawab administratif fungsional Perjan, Perum dan Persero sebagai BUMN terhadap pemerintah, dalam hal ini menteri teknis dan atau Menteri Keuangan dilakukan oleh Direktur Utama perjan Perum dan Persero. Adapun pengesahan laporan tahunan Perjan, Perum dan Persero dilakukan berdasarkan hasil pemeriksaan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP).

• Perjan

- a) Rencana kerja dan anggaran perusahaan dan atau perubahannya serta laporan tahunan perjan diajukan oleh Direktur Utama Perjan kepada Menteri teknis untuk memperoleh persetujuan, berdasarkan penilaian bersama oleh menteri teknis dan Menteri Keuangan.
- b) Menteri teknis memerlukan persetujuan lebih dahulu dari Menteri Keuangan mengenai semua kegiatan penyerahan dan atau pemindahtanganan aktiva tetap perjan.

• Perum

- a) Rencana kerja dan anggaran perusahaan dan atau perubahan atau tambahannya serta laporan tahunan Perum

diajukan oleh direksi Perum kepada Menteri teknis untuk memperoleh pengesahan, berdasarkan penilaian bersama oleh menteri teknis dan Menteri Keuangan.

- b) Menteri teknis memerlukan persetujuan terlebih dahulu dari Menteri Keuangan mengenai semua kegiatan penyerahan dana atau pemindahan tangan dan pembenahan dan atau penghapusan aktiva tetap serta peminjaman jangka menengah atau jangka panjang Perum .

- **Persero**

Rencana kerja dan anggaran perusahaan Persero dan atau perubahan atau tambahannya diajukan oleh direksi Persero kepada RUPS untuk memperoleh pesanan Sesuai dengan keputusan yang berlaku. Menteri teknis selaku kuasa pemegang saham memerlukan persetujuan lebih dahulu dari Menteri Keuangan selaku pemegang saham untuk mengadakan RUPS mengenai tindakan tindakan atau hal-hal tersebut dibawah ini.

- a. Rencana perubahan jumlah modal saham Persero
- b. Rencana penjualan serta pemindahtanganan atau pembenaran aktiva tetap Persero
- c. Rencana penyertaan modal atau pelepasan penyertaan modal Persero dalam perseroan terbatas atau badan usaha lainnya
- d. Rencana pendirian anak perusahaan
- e. Rencana pelepasan sebagian atau seluruh saham Persero
- f. Rencana penerima pinjaman jangka menengah atau panjang dan pinjaman jangka pendek yang tidak bersifat operasional melebihi jumlah tertentu yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan
- g. Rencana likuiditas, penggabungan atau reorganisasi Persero dalam bentuk lain.

- h. Rencana Persero mengadakan kontrak manajemen kontrak, lisensi atau kontrak-kontrak sejenisnya dengan badan usaha atau pihak lain
- i. Rencana untuk tidak menagih lagi dan menghapuskan dari pembukuan piutang tertentu yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan
- j. Rencana penetapan dan pembagian laba Persero
- k. Rencana penetapan gaji direksi berikut fasilitas dan atau tunjangan lainnya termasuk pension
- l. Rencana anggaran dasar Perseroan dan perubahannya.

- **Sistem akuntansi**

Setiap perubahan yang diakibatkan oleh transaksi maupun oleh kejadian lain dalam perjalanan Perum dan Persero yang mempengaruhi aktiva, utang modal biaya, dan pendapatan harus dibukukan atas dasar satu sistem akuntansi yang dapat dipertanggungjawabkan. Sistem akuntansi tersebut disusun dan dilaksanakan oleh pimpinan perjan Perum dan Persero agar dapat berjalan dengan baik berdasarkan prinsip-prinsip pengendalian intern, pencatatan, penyimpanan, dan pengawasan dalam rangka pemeriksaan BPKP menilai sistem yang ditetapkan dan bilamana perlu memberikan petunjuk dan saran-saran penyempurnaan.

6. Pimpinan Perjan, Perum, Dan Persero

Pengangkatan dan pemberhentian Direktur Utama perjalanan direksi Perum dan direksi perseroan dilakukan dengan cara sebagai berikut.

- a). Direktur Utama Perjan oleh Presiden atas usul menteri teknis.
- b). Direktur Perjan oleh Menteri teknis.
- c). Direktur Utama dan Direksi Perum oleh Presiden atas usul Menteri teknis setelah mendengar pertimbangan Menteri Keuangan.

- d). Direktur Utama dan Direksi Persero oleh Menteri Keuangan selaku RUPS berdasarkan usul Menteri teknis.
- e). Dalam melaksanakan ketentuan sebagaimana dimaksud dalam PP No. 12 tahun 1969; Menteri Keuangan mengangkat anggota direksi Persero dari calon-calon yang diajukan oleh Menteri teknis yang telah memenuhi persyaratan-persyaratan.
- f). Menteri Keuangan berpendapat bahwa calon-calon anggota Direksi Perseroan usulkan tidak memenuhi persyaratan-persyaratan ditetapkan, maka Menteri Keuangan meminta kepada Menteri teknis agar diusulkan calon-calon lain.
- g). Apabila Berdasarkan pengalaman dan beberapa waktu yang lalu Menteri teknis menganggap Direktur Utama pendiri partai Direksi Perseroan ataupun salah seorang anggota direksi tidak cakap atau ternyata tidak melaksanakan tugasnya dengan baik atau tidak melaksanakan ketentuan-ketentuan dalam anggaran dasar perusahaan maka sebelum habis masa jabatan pimpinan sebagaimana dimaksud dalam butir 14 dan 15, Menteri teknis dapat:
- Dalam hal Perjan, mengusulkan kepada Presiden pemberhentian atau penggantian Direktur Utama;
 - Dalam hal Perum, mengusulkan kepada Presiden pemberhentian atau penggantian seluruh atau salah seorang anggota direksi;
 - Dalam hal Persero, mengusulkan kepada Menteri Keuangan pemerintahan atau penggantian seluruh atau salah seorang anggota Direksi.
- h). Apabila Menteri Keuangan selaku rapat umum pemegang saham berpendapat bahwa anggota Direksi suatu Persero atau salah seorang anggota Direksinya atau lebih, setelah menjabat beberapa beberapa waktu ternyata tidak cukup cakap atau ternyata tidak tepat dalam jabatannya atau ternyata tidak melaksanakan tugasnya dengan baik atau tidak melaksanakan ketentuan dalam anggaran dasar perusahaan, maka ia menyampaikan pendapat kepada Menteri teknis dan meminta agar segera diusulkan seluruh anggota

Direksi atau salah seorang anggota Direksi atau lebih untuk menggantikannya sebelum masa jabatan berakhir.

- i) Sebelum pemberhentian karena alasan yang dimaksudkan di atas, pimpinan BUMN yang bersangkutan diberi kesempatan untuk membela diri sesuai dengan ketentuan-ketentuan peraturan perundangan yang berlaku.
- j). Direktur Utama dan Direktur Perjan, Direktur Perum, dan Direksi dalam bidang pengelolaan (manajemen) perusahaan, memenuhi syarat lainnya yang diperlukan untuk menunjang kemajuan perusahaan yang dipimpinnya dan sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.
- k). Dalam melaksanakan tugasnya Direktur Utama dan Direktur Perjan, dan Direksi Perum, dan Direksi Persero mencurahkan pengabdianya secara penuh pada Tugas kewajiban dalam rangka pencapaian tujuan diadakan badan usaha yang bersangkutan
- l). Direktur Utama dan Direktur Perjan, anggota Direksi Perum, dan anggota Direksi Perseroan tidak dibenarkan untuk memangku jabatan rangkap sebagaimana tersebut di bawah ini.
 - Direktur Utama dan direktur pada BUMN lain atau perusahaan, swasta atau jabatan lain yang berhubungan dengan pengelolaan perusahaan
 - Jabatan struktural dan fungsional lainnya dalam instansi atau lembaga pemerintah pusat dan daerah
 - Jabatan lainnya sesuai dengan ketentuan dalam anggaran dasar perusahaan dan ketentuan-ketentuan peraturan perundangan yang berlaku
- m). Direktur Utama Perjan dibantu oleh sebanyak-banyaknya 4 orang Direktur.
- n). Direksi Perum dan Persero terdiri atas sebanyak-banyaknya seorang Direktur Utama dan 4 orang Direktur.
- o). Masa jabatan Direktur Utama direktur perjan direksi Perum dan direksi Persero ialah 5 tahun

- p). Direktur Utama dan Direktur Perjan, Direksi Perum dan Direksi Persero setelah selesai masa jabatan sebagaimana dimaksud di atas dapat diangkat kembali dengan tetap memperhatikan ketentuan sebagaimana dimaksud tersebut di atas.

7. Pengawasan Perusahaan Negara

1) Pengawasan Ekstern

a) pengawasan terhadap perjanjian

- (1) Pengawasan oleh menteri secara teknis dilakukan oleh Direktur Jenderal dan secara administratif di bidang keuangan dan personalia dilakukan oleh Sekretaris Jenderal, sedangkan Inspektur Jenderal melaksanakan pengawasan yang meliputi pemeriksaan pengujian dan penilaian serta pengusutan terhadap Perjan.
- (2) Pengawasan oleh Menteri Keuangan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- (3) Kepala BPKP dapat melakukan pemeriksaan akuntan atas laporan keuangan tahunan berjalan di samping itu BPKP dapat melakukan pemeriksaan operasional terhadap hasil pemeriksaan tugas pengawasan oleh BPKP disampaikan kepada Menteri Keuangan dan Direktur Utama perjanjian.

b) Pengawasan terhadap Perum

Pada setiap Perum dibentuk Dewan Pengawas yang bertanggung jawab kepada Menteri, yang dapat menetapkan lebih lanjut kewenangan Direktur Jenderal yang ditugasi, sesuai dengan bidang kegiatannya dalam rangka pembinaan terhadap Dewan Pengawas. Dewan pengawas bertugas untuk melaksanakan pengawasan terhadap pengelolaan perusahaan, termasuk pelaksanaan rencana kerja dan anggaran perusahaan. Dewan pengawas Perum melaksanakan tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang berlaku terhadap Perum dan menjalankan keputusan-keputusan dan petunjuk-petunjuk dari Menteri. Dalam melaksanakan tugasnya dewan pengawas Perum berkewajiban:

- 1) Memberikan pendapat dan saran kepada Menteri melalui Direktur Jenderal mengenai rencana rencana kerja dan anggaran perusahaan serta perubahan atau tambahan laporan-laporan lainnya dari direksi;
- 2) Mengawasi pelaksanaan rencana kerja dan anggaran perusahaan serta menyampaikan hasil penilaiannya kepada Menteri dengan tembusan kepada direksi Perum dan Direktur-Direktur Jenderal;
- 3) Mengikuti perkembangan kegiatan perusahaan dan dalam hal perusahaan menunjukkan gejala kemunduran segera melaporkannya kepada Menteri dengan tembusan kepada Direktur Jenderal yang disertai saran mengenai langkah perbaikan yang harus ditempuh;
- 4) Memberikan pendapat dan saran kepada Menteri dengan tembusan kepada Direktur Jenderal dan kepada Direksi Perum mengenai setiap masalah lainnya yang dianggap penting bagi pengelolaan perusahaan;
- 5) Melakukan tugas-tugas pengawasan lain yang ditentukan oleh Menteri;
- 6) Memberikan laporan kepada Menteri teknis dan Menteri Keuangan secara berkala atau (triwulan dan tahunan) serta pada setiap waktu yang diperlukan mengenai perkembangan dan hasil pelaksanaan tugas Dewan Pengawas Perum.
- 7) Di samping itu Dewan Pengawas wajib memperhatikan:
 - Pedoman dan petunjuk-petunjuk Menteri dengan senantiasa memperhatikan efisiensi perusahaan
 - Ketentuan dalam peraturan pendirian Perum serta ketentuan peraturan perundang yang berlaku
 - Pemisahan tugas Pengawas dengan tugas Pengurusan Perum yang merupakan tugas dan tanggung jawab Direksi.

Dalam pelaksanaan tugas dan kewajiban, Dewan Pengawas Perum mempunyai wewenang sesuai dengan ketentuan yang berlaku termasuk rapat-rapat Dewan Pengawas Perum. Untuk membantu kelancaran pelaksanaan tugas Dewan Pengawas Perum, Menteri teknis dapat mengangkat seorang Sekretaris atas beban perusahaan. Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan atau BPKP melakukan pemeriksaan akuntan atas laporan keuangan tahunan Perum. Pemeriksaan dapat juga dilakukan oleh akuntan publik dengan ketentuan bahwa hasil pemeriksaan disetujui oleh BPKP. Dalam melaksanakan tugas BPKP, dapat dilakukan pemeriksaan operasional terhadap hasil pemeriksaan tugas pengawasan disampaikan pula kepada Menteri teknis Menteri Keuangan direksi Perum dan Dewan Pengawas.

c) Pengawasan terhadap Persero

Pada setiap Persero dibentuk Komisaris yang bertanggung jawab kepada:

- 1) RUPS dalam hal tidak seluruh sahamnya dimiliki oleh negara;
- 2) Menteri Keuangan selaku pelaksanaan RUPS dalam hal seluruh saham dimiliki oleh negara;
- 3) Dewan komisaris mewakili kepentingan pemegang saham.

Dewan Komisaris bertugas melakukan pengawasan terhadap pengelolaan perusahaan termasuk pelaksanaan rencana kerja dan anggaran perusahaan, ketentuan-ketentuan anggaran dasar dan keputusan RUPS. Dewan Komisaris melakukan tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya sesuai dengan ketentuan-ketentuan dalam Anggaran Dasar Perseroan dan menjalankan keputusan-keputusan serta petunjuk-petunjuk Menteri selaku kuasa pemegang saham Menteri Keuangan selaku pemegang saham serta ketentuan-ketentuan peraturan yang berlaku. Dalam melaksanakan tugasnya Dewan Komisaris Persero berkewajiban:

- 1) Memberikan pendapat dan saran dalam RUPS, Menteri Keuangan selaku pemegang saham dan Menteri teknis selaku kuasa pemegang saham mengenai rencana kerja dan anggaran perusahaan serta perubahan atau tambahannya laporan

keuangan tahunan, laporan berkala dan laporan laporan lainnya dari Direksi;

- 2) Mengawasi pelaksanaan rencana kerja dan anggaran perusahaan serta menyampaikan hasil penilaian serta pendapatnya dalam RUPS. Menteri Keuangan selaku pemegang saham dan Menteri teknis selaku kuasa pemegang saham dengan tembusan kepada Direksi Persero.
- 3) Mengikuti perkembangan kegiatan perusahaan dan dalam hal perusahaan menunjukkan gejala kemunduran segera melaporkan kepada RUPS. Menteri Keuangan selaku pemegang saham dan Menteri teknis selaku kuasa pemegang saham dengan disertai saran mengenai langkah perbaikan yang harus ditempuh;
- 4) Memberikan pendapat dan saran dalam LKS dan Menteri teknis selaku kuasa pemegang saham serta Direksi Persero mengenai setiap persoalan lainnya yang dianggap penting bagi pengelolaan perusahaan;
- 5) Melakukan tugas-tugas pengawasan lainnya yang dibentuk oleh Menteri Keuangan selaku pemegang saham dan Menteri teknis selaku kuasa pemegang saham;
- 6) Memberikan laporan kepada Menteri Keuangan selaku pemegang saham dan Menteri selaku kuasa pemegang saham secara berkala atau triwulan dan tahunan serta setiap waktu yang diperlukan mengenai perkembangan Persero dan hasil pelaksanaan tugas Dewan Komisaris;
- 7) Mengikuti perkembangan kegiatan perusahaan dan dalam hal perusahaan menunjukkan gejala kemunduran setelah segera melaporkan ke RUPS, Menteri Keuangan selaku pemegang saham dan Menteri teknis selaku kuasa pemegang saham dengan disertai saran dan mengenai langkah perbaikan yang harus ditempuh;
- 8) Memberikan pendapat dan saran dalam RUPS dan Menteri teknis selaku kuasa pemegang saham serta Direksi Persero

mengenai setiap persoalan lainnya yang dianggap penting bagi pengelolaan perusahaan

- 9) Melakukan tugas-tugas pengawasan lainnya yang dibentuk oleh Menteri Keuangan selaku pemegang saham dan Menteri teknis kuasa pemegang saham
- 10) Memberi laporan kepada Menteri Keuangan selaku pemegang saham dan menteri selaku kuasa pemegang saham secara berkala atau (triwulan dan tahunan) serta setiap waktu yang diperlukan mengenai perkembangan Persero dan hasil pelaksanaan tugas dewan komisaris;

Dewan komisaris Persero Dalam pelaksanaan tugasnya wajib memperhatikan:

- a) Pedoman dan petunjuk petunjuk RUPS menteri selaku kuasa pemegang saham dan Menteri Keuangan selaku pemegang saham dengan senantiasa memperhatikan efisiensi perusahaan;
- b) Ketentuan dalam anggaran dasar perseroan serta ketentuan perundangan yang berlaku
- c) Pemisahan tugas pengawasan dengan tugas pengurusan Persero yang merupakan tugas dan tanggung jawab direksi.

Dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya, Dewan Komisaris Perseroan mempunyai wewenang sesuai dengan ketentuan yang berlaku termasuk rapat-rapat Dewan Komisaris. Untuk membantu kelancaran tugas Dewan Komisaris, Menteri teknis dapat mengangkat seorang Sekretaris atas beban perusahaan kepada BPKP melakukan pemeriksaan pengawasan akuntan atas laporan keuangan tahunan Persero. Pemeriksaan tersebut dapat juga dilakukan oleh Akuntan Publik dengan ketentuan bahwa hasil pemeriksaan yang disetujui kepala BPKP dalam melaksanakan pemeriksaan tersebut dapat pula dilakukan pemeriksaan operasional terhadap Persero hasil pemeriksaan tugas pengawasan tersebut disampaikan pula kepada Menteri Keuangan selaku pemegang saham dan Menteri teknis selaku kuasa Pemegang Saham direksi dan Dewan Komisaris Persero.

2) Pengawasan Intern

Kecuali yang dianggap tidak perlu pada setiap BUMN dibentuk satuan pengawasan intern yang merupakan aparatur pegawai pengawas intern perusahaan yang bersangkutan. Satuan pengawas intern dipimpin oleh seorang kepala yang bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama perjan Perum dan Persero yang bersangkutan. Satuan Pengawas Intern bertugas membantu Direktur Utama dalam mengadakan penilaian atas sistem pengendalian pengelolaan atau Manajemen Perusahaan dan pelaksanaannya pada badan usaha yang bersangkutan dan memberi saran saran perbaikannya.

Pimpinan Perjan, Perum, dan Persero menggunakan pendapat dan saran satuan Pengawasan Intern sebagai bahan untuk melaksanakan penyempurnaan pengelolaan atau manajemen perusahaan yang baik dan dapat dipertanggungjawabkan. Dalam pelaksanaan tugasnya, Satuan Pengawasan Intern wajib menjaga kelancaran pelaksanaan tugas satuan organisasi lainnya dalam badan usaha yang bersangkutan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing. Satuan Pengawasan Intern dapat memperoleh bantuan Tenaga Ahli Pimpinan, Satuan Pengawasan Intern harus memiliki pendidikan dan taat dan atau keahlian yang cukup memenuhi persyaratan sebagai Pengawas Intern objektif dan berdedikasi tinggi. Kepala satuan pengawasan intern diangkat dan diberhentikan oleh direktur utama bagi perjan oleh direksi bagi Perum dan Persero.

8. Pelaporan Kegiatan Perusahaan Negara

- 1) Direktur Utama Perjan, Perum, dan Persero wajib menyampaikan laporan keuangan tahunan triwulan dan laporan berkala lainnya sesuai batas jangka waktu yang ditetapkan beserta laporan lainnya Menurut ketentuan anggaran dasar dan ketentuan perundangan sebagai berikut.
 - a). Dalam hal Perjan yaitu kepada Menteri teknis dengan tembusan kepada Direktur Jenderal, Sekretaris Jenderal dan Menteri Keuangan.

- b). Dalam hal Perum yaitu kepada Menteri Teknis dan tembusan kepada Menteri Keuangan, Direktur Jenderal, Dewan Pengawas.
- c). Dalam hal Persero yaitu kepada Menteri Keuangan, Menteri teknis dengan tembusan kepada Direktur Jenderal dan Dewan Komisaris.
- 2) Direktur Jenderal dimaksud dalam butir 1 wajib menyampaikan hasil penilaian atas laporan keuangan triwulan dan tahunan, serta laporan lainnya dari tiap perjan Perum dan Persero kepada Menteri teknis dan Menteri Keuangan dalam batas waktu selambat-lambatnya 2 bulan setelah menerima laporan dari pimpinan BUMN yang bersangkutan.
- 3) Dalam rangka pembinaan dan pengendalian Perjan, Perum dan Persero, Menteri yang membawahi BUMN tersebut menyampaikan penilaian semesteran mengenai laporan badan usaha sebagaimana dimaksud bersifat umum dan menyeluruh kepada Menteri yang bertanggung jawab di bidang pengawas bangunan.
- 4) Menteri Keuangan menyampaikan laporan hasil penilaian atas laporan sebagaimana dimaksud dalam butir 3 secara tahunan kepada Presiden dengan tembusan kepada Menteri yang bertanggung jawab di bidang wasbang
- Laporan sebagaimana dimaksud dalam butir 1, 2, dan 3 di atas disampaikan tepat pada waktunya
 - Bentuk laporan pelaksanaan tugas sebagaimana dimaksud di atas ditetapkan oleh Menteri Keuangan setelah mendengar pertimbangan Menteri teknis
- 5). Monitoring pengelolaan dan analisis segala informasi mengenai Perjan, Perum dan Persero dilakukan oleh Departemen Keuangan, Direktur Jenderal Moneter Dalam Negeri.

9. Pembebanan Anggaran Perjan, Perum, Dan Persero

- a). Tata cara penjualan pemindahtanganan atau pembebanan atas aktiva tetap perjanjian Perum dan Persero serta penerimaan pinjaman jangka menengah atau panjang dan pemberian pinjaman dalam bentuk dan cara apapun serta tidak menagih lagi dan menghapuskan dari pembukuan piutang dan persediaan barang oleh BUMN tersebut oleh Menteri Keuangan.
- Tata cara mengenai pembelian barang jasa dan pekerjaan pemborongan untuk keperluan Perjan, Perum dan Persero dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan yang berlaku.
 - Pengadaan rumah jabatan atau dinas dan kendaraan dinas perorangan dilakukan oleh Perjan, Perum, dan Persero Sesuai dengan standar serta cara-cara pengadaan yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan berdasarkan ketentuan peraturan perundangan yang berlaku.
 - Kecuali dengan persetujuan tertulis dari Menteri teknis dan Menteri Keuangan pengadaan gedung kantor. Untuk pelaksanaan tugas Perjan, Perum dan Persero tidak menggunakan pembiayaan yang dananya berasal dari swasta.
- b). Bagi rapat-rapat perusahaan, termasuk rapat pimpinan pimpinan dan direksi BUMN rapat umum pemegang saham dan rapat dewan komisaris Persero serta rapat dewan pengawas Perum tidak dikeluarkan uang sidang atau uang rapat.
- c). Departemen atau instansi yang membina dan mengawasi Perjan, Perum dan Persero yang bersangkutan tidak dibenarkan membebani anggaran dan usaha milik negara dengan pengeluaran-pengeluaran untuk pembinaan dan pengawasan baik secara langsung maupun tidak langsung.
- d). Pembebanan tugas tambahan kepada BUMN di luar tugas pokoknya yang menimbulkan akibat keuangan baik terhadap anggaran perusahaan maupun anggaran pendapatan dan belanja negara ditetapkan oleh menteri teknis mendapat persetujuan dari Menteri Keuangan.

C. PERTANYAAN

Diskusikanlah jawaban dari pertanyaan-pertanyaan berikut ini ;

1. Bagaimanakah perkembangan perekonomian Negara Indonesia?
2. Bagaimanakah penyederhanaan dan penertiban perusahaan negara di Indonesia?
3. Jelaskan tentang tiga bentuk perusahaan negara?
4. Bagaimanakah menurut anda pembinaan perusahaan negara?
5. Bagaimanakah pengelolaan perusahaan negara di Indonesia

D. DAFTAR PUSTAKA

Inpres Nomor 17 Tahun 1967 Tentang Pengarahan dan Penyederhanaan Perusahaan Negara Ke Dalam Tiga Bentuk Usaha Negara

Inpres Nomor 11 Tahun 1973 Tentang Pedoman Hubungan Tata Kerja Antara Materi Bidang Teknis Dan Materi Keuangan

Kepmen Keuangan Nomor 279/KMK01/1989 Tentang Pendirian Dan Usaha Bank

Keppres Nomor 61 Tahun 1988 Tentang Lembaga Pembiayaan

Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 1957 Tentang Organisasi Penyelenggaraan Masyarakat Desa

Perpu Nomor 21 Tahun 1960 Tentang Bank Pembangunan Indonesia

Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 1972 Tentang Perusahaan Perseroan (Lembaga Negara Republik Indonesia Tahun 1969 Nomor 21, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 2894)

Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1983 Tentang Tata Cara Pembinaan Dan Pengawasan Perusahaan Jawatan (Perjan), Perusahaan Umum (Perum) dan Perusahaan Perseroan (Persero)

Permendagri Nomor 1 Tahun 1984 Tentang Tata Cara Pembinaan Dan Pengawasan Perusahaan Daerah Di Lingkungan Pemerintah Daerah

Perpu Nomor 30 Tahun 1960 Tentang Penentuan Perusahaan Dagang Milik Belanda Beserta Cabang-Cabang Yang Dikenakan Nasionalisasi

Perpu Nomor 1 Tahun 1969 Tentang Bentuk-Bentuk Usaha Negara

Undang-Undang Nomor 26 Tahun 1959 Tentang Perpanjangan Jangka Waktu Peraturan-Peraturan Daerah Yang Dimaksud Dalam Pasal 6 Undang-Undang Pembentukan Daerah Otonomi Di Jawa (Lembaran Negara Tahun 1955 Nomor 53)

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1962 Tentang Perusahaan Daerah

Undang-Undang Nomor 18 Tahun 1968 Tentang Bank Dagang Negara

Undang-Undang Nomor 19 Tahun 1968 Tentang Bank Bumi Daya

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 1968 Tentang Bank Tabungan Negara

Undang-Undang Nomor 21 Tahun 1968 Tentang Bank Rakyat Indonesia

Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1968 Tentang Bank Ekspor Impor Indonesia

Undang-Undang Nomor 9 Tahun 1969 Tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti UU Nomor 1 Tahun 1969

TAP MPRS No XXIII/MPRS/1966 Tentang Pembaharuan Kebijakan Landasan Ekonomi, Keuangan, dan Pembangunan

E. GLOSARY

- Accountability* : berfungsinya seluruh komponen penggerak jalannya kegiatan perusahaan, sesuai tugas dan kewenangannya masing-masing.
- Build Operate Transfer* : adalah bentuk pendanaan proyek saat suatu entitas swasta menerima konsesi dari entitas lain (umumnya entitas sektor publik) untuk mendanai, merancang, membangun, dan mengoperasikan suatu fasilitas yang dinyatakan dalam kontrak konsesi. Model ini memungkinkan penerima konsesi mendapatkan kembali investasi serta biaya operasi dan pemeliharaan yang dikeluarkan untuk suatu proyek. Secara tradisional, proyek yang didanai dengan skema ini akan diserahkan kepada pemerintah pada akhir masa konsesi.
- Captive Market* : suatu kondisi dimana pembeli tidak memiliki pilihan lain selain membeli dari satu atau pemasok tunggal. biasanya ini terjadi pada penjualan properti, apartemen, tanah, dan bangunan
- Competitive Advantage* : kemampuan yang diperoleh melalui karakteristik dan sumber daya suatu perusahaan untuk memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan lain pada industri atau pasar yang sama.

- Core Competence* : kemampuan menguasai sebuah pekerjaan secara total berdasarkan nilai-nilai pribadi ataupun nilai-nilai perusahaan, baik secara spiritual maupun ritual.
- Cost and Benefit* : salah satu teknis yang digunakan untuk mengevaluasi penggunaan sumber-sumber ekonomi agar dapat digunakan secara efisien.
- Cost of Capital* : biaya riil yang harus dikeluarkan oleh perusahaan untuk memperoleh dana baik yg berasal dari hutang, saham preferen, saham biasa, dan laba ditahan untuk mendanai suatu investasi atau operasi perusahaan.
- Cost Leadership* : serangkaian tindakan yang diambil untuk menghasilkan barang dan jasa dengan fitur yang dapat diterima oleh pelanggan pada biaya terendah dibandingkan dengan para pesaing.
- Driving Market* : kemampuan perusahaan untuk menciptakan, menggerakkan, dan mengedukasi pasar melalui sebuah produk yang dihasilkan. Namun, dalam pengertian produk tersebut, bukanlah berarti harus menghasilkan kategori baru.
- Entrepreneurship* : jiwa kewirausahaan yang dibangun bertujuan untuk menjembatani antara ilmu dengan kemampuan pasar.
- Free Market* : kondisi pasar yang memberikan kebebasan bagi masyarakat untuk membeli dan menjual barang, yang harga penjualan dan pembeliannya

- ditentukan oleh penawaran dan permintaan.
- Golden Share* : kondisi pasar yang memberikan kebebasan bagi masyarakat untuk membeli dan menjual barang, yang harga penjualan dan pembeliannya ditentukan oleh penawaran dan permintaan.
- Good Corporate Governance* : prinsip yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan agar mencapai keseimbangan antara kekuatan serta kewenangan perusahaan dalam memberikan pertanggungjawabannya kepada para *shareholder* khususnya, dan *stakeholders* pada umumnya.
- Krisis Multidimensi* : suatu situasi dimana bangsa dan negeri kita dewasa ini sedang dilanda oleh beraneka-ragam pertentangan besar maupun kecil dan berbagai keruwetan di bidang politik, ekonomi, sosial, dan juga kebobrokan moral.
- Market Share* : persentase total dari penjualan suatu perusahaan (dari seluruh sumber) dengan total penjualan jasa ataupun produk dalam industri. Pangsa pasar merupakan bagian dari pasar yang dapat dicapai oleh perusahaan.
- Market Plan* : cara bagaimana Anda mencapai sasaran pemasaran
- Reward And Punishment* : suatu konsep yang dikembangkan dari suatu konsep manajemen sumber daya manusia, terutama ditujukan dalam rangka memotivasi seseorang

untuk melakukan kebaikan dan meningkatkan prestasinya.

Stakeholder : komunitas atau sekelompok orang yang memiliki kepentingan tertentu.

Value Creation : inti seluruh kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk memperoleh keuntungan.

BAB III

AKUNTABILITAS KINERJA BADAN USAHA MILIK NEGARA

A. PENDAHULUAN

Bab ini membahas mengenai tuntutan BUMN untuk membuat laporan pertanggungjawaban makna dan jenis akuntabilitas, urgensi penerapan akuntabilitas di sektor publik dan Implementasi akuntabilitas di BUMN.

Kompetensi Dasar

Mahasiswa mampu memahami konsep akuntabilitas dan jenis akuntabilitas di sektor publik.

Indikator

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa dapat :

1. Menjelaskan makna dan konsep akuntabilitas.
2. Menjelaskan urgensi akuntabilitas kinerja BUMN.
3. Mengetahui tentang implementasi akuntabilitas pada sektor publik.

Tujuan Pembelajaran

1. Mendapatkan pemahaman tentang konsep dan jenis akunabilitas.
2. Mendapatkan pemahaman tentang urgensi akuntabilitas kinerja BUMN.
3. Mendapatkan pemahaman tentang tentang implementasi akuntabilitas pada sektor publik.

B. PENYAJIAN MATERI

1. Latar Belakang

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan perusahaan milik negara yang bergerak dalam produksi barang dan jasa. Modal yang didapat BUMN berasal dari keuangan negara. Di dalam sistem perekonomian Indonesia BUMN memegang peranan yang cukup penting. Aktivitas BUMN Indonesia mempunyai potensi yang sangat besar jika dilihat dari aspek total pendapatan, total asset, volume produksi, sumber daya manusia, atau pelayanan yang telah terakumulasi selama puluhan tahun. Peranan BUMN yang penting, juga diungkapkan dalam Misi Kementrian BUMN (Kementrian BUMN, 2002), antara lain (1) meningkatkan nilai perusahaan dengan melakukan restrukturisasi, privatisasi, dan kerja sama usaha antar BUMN berdasarkan prinsip-prinsip usaha yang sehat, (2) meningkatkan daya saing melalui inovasi dan peningkatan efisiensi untuk dapat menyediakan produk barang dan jasa yang berkualitas dengan harga yang kompetitif serta pelayanan yang bermutu tinggi, (3) meningkatkan kontribusi BUMN kepada negara.

Persoalan dan tantangan utama yang dihadapi BUMN pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi dua bagian, yaitu tantangan internal dan tantangan eksternal. Secara internal, persoalan dan tantangan yang dihadapi BUMN terungkap pada kurang memuaskannya kinerja BUMN. Sedangkan secara eksternal tantangan yang dihadapi BUMN tercermin dengan adanya globalisasi, yang berpengaruh terhadap berbagai aspek dalam perusahaan, seperti masalah-masalah

persaingan, pendanaan, teknologi informasi, lingkungan hidup dan lainnya.

BUMN merupakan salah satu pelaku ekonomi dengan misi dan peran yang dimilikinya saat ini menghadapi tantangan kompetensi global. Dengan begitu BUMN memiliki tanggung jawab yang semakin besar pula untuk menjaga keseimbangan perekonomian Indonesia. Di Indonesia, pembentukan fungsi audit internal merupakan keharusan bagi BUMN, bank, dan lembaga pemerintah. Sistem pengendalian intern semakin menjadi tumpuan dalam mewujudkan organisasi yang sehat dan berhasil. Kewajiban untuk mengembangkan, menjaga dan melaporkan sistem pengendalian intern merupakan ketentuan bagi instansi pemerintah dan BUMN/BUMD, bank, dan perusahaan publik maupun lembaga yang mendapatkan bantuan dari pemerintah. Auditor internal memberikan sumbangan nyata bagi organisasi dalam memberikan nilai tambah bagi perusahaan.

Sejalan dengan tuntutan masyarakat tentang kinerja BUMN, maka BUMN seharusnya melakukan laporan pertanggungjawaban atau yang biasa disebut dengan akuntabilitas. Akuntabilitas adalah kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban atau untuk menjawab dan menerangkan kinerja dan tindakan penyelenggara organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau berkewenangan untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban. Pertanggungjawaban penyelenggara sekolah merupakan akumulasi dari keseluruhan pelaksanaan tugas-tugas pokok dan fungsi sekolah yang perlu disampaikan kepada publik/*stakeholders*.

Sistem akuntabilitas kinerja merupakan tatanan, instrumen, metode pertanggungjawaban yang pada pokoknya meliputi tahapan perencanaan, pelaksanaan, pengukuran, pelaporan dan pengendalian maupun *monitoring* yang membentuk siklus akuntabilitas kinerja secara terpadu dan tidak terputus serta merupakan *tool* atau instrumen bagi proses pemenuhan kewajiban para aparat penyelenggara pemerintahan dalam konteks mempertanggungjawabkan keberhasilan maupun kegagalan misi organisasi.

2. Makna dan Jenis Akuntabilitas

Makna Akuntabilitas

Pengukuran kinerja merupakan jembatan antara perencanaan strategis dan akuntabilitas, sehingga suatu organisasi dapat dikatakan berhasil jika terdapat bukti-bukti atau indikator-indikator atau ukuran-ukuran capaian yang mengarah pada pencapaian misi. Menurut Donal dan Lawton dalam Keban (1995:60) pengukuran kinerja suatu organisasi dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu dan penilaian tersebut juga dapat dijadikan input bagi perbaikan dan peningkatan kinerja organisasi.

Akuntabilitas terkait dengan kinerja organisasi, karena hal inilah yang membedakan akuntabilitas dengan cara-cara yang lebih tradisional dalam mempertanggungjawabkan pelaksanaan suatu kebijakan atau program (Keban, 1995:58). Dengan adanya akuntabilitas diharapkan kinerja organisasi meningkat. Karena dalam akuntabilitas, organisasi dihadapkan pada kewajiban yang harus dilaksanakan secara benar dan baik dan dapat mempertanggungjawabkan dari tugas tersebut sesuai kewenangan.

Akuntabilitas menurut Widodo (2001:30) didefinisikan sebagai perwujudan kewajiban untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan melalui media pertanggungjawaban yang dilaksanakan secara periodik. Menurut penjelasan Inpres No.7 tahun 1999, asas akuntabilitas adalah asas yang menentukan bahwa setiap kegiatan dan hasil akhir dari kegiatan penyelenggaraan negara harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat sebagai pemegang kedaulatan tertinggi negara sesuai dengan ketentuan Peraturan Perundangan yang berlaku (LAN, 2000:6).

Akuntabilitas dapat dipahami sebagai bentuk pertanggungjawaban yang mengacu pada kepada siapa organisasi (atau pekerja individu) bertanggung jawab dan untuk apa organisasi (pekerja individu) bertanggung jawab. Dalam arti luas akuntabilitas dapat dipahami sebagai kewajiban pihak pemegang amanah untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang menjadi

tanggungjawabnya kepada pihak pemberi amanaah yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban tersebut (Mahsun, 2006:83). Sedangkan menurut Kumorotomo (1992:145) menyatakan bahwa akuntabilitas atau pertanggungjawaban dalam administrasi publik mengandung 3 konotasi yaitu:

1. Pertanggungjawaban sebagai akuntabilitas, akuntabilitas berperan jika suatu lembaga harus bertanggung jawab atas kebijakan-kebijakan tertentu. Dalam akuntabilitas ini terbagi 2 bentuk yaitu, akuntabilitas eksplisit dan akuntabilitas implisit.
2. Pertanggungjawaban sebagai sebab akibat, muncul bila suatu lembaga diharuskan untuk mempertanggungjawabkan jalannya suatu urusan.
3. Pertanggungjawaban sebagai kewajiban, muncul apabila seseorang bertanggung jawab dalam artian kewajiban melakukan sesuatu.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa Akuntabilitas merupakan kewajiban-kewajiban dari individu-individu atau penguasa yang dipercaya untuk mengelola sumber-sumber daya dan yang bersangkutan dengannya untuk dapat menjawab hal-hal yang menyangkut pertanggungjawaban. Akuntabilitas terkait erat dengan kegiatan kontrol terutama dalam hal pencapaian hasil dan menyampaikannya secara transparan kepada masyarakat.

Jenis Akuntabilitas

Menurut Samuel Paul dalam Adisasmita (2011:81) akuntabilitas dibagi menjadi 3 macam, yaitu:

a. Democratic Accountability

Akuntabilitas demokratis merupakan gabungan antara *administrative* dan *politic accountability*. Pemerintah yang akuntabel atas kinerja dan semua kegiatannya kepada pemimpin politik. Penyelenggaraan pelayanan publik akuntabel kepada pimpinan instansi masing-masing. Dalam konteks ini pelaksanaan akuntabel dilakukan secara berjenjang dari

pimpinan bawah kepada pimpinan tingkat tinggi secara hierarki.

b. Professional Accountability

Dalam akuntabilitas profesional, pada umumnya para pakar, profesional dan teknokrat melaksanakan tugas-tugasnya berdasarkan norma-norma dan standar profesinya untuk menentukan *public interest* atau kepentingan rakyat.

c. Legal Accountability

Berdasarkan kategori akuntabilitas legal (hukum), pelaksanaan ketentuan hukum disesuaikan dengan kepentingan *public goods* dan *public service* yang merupakan tuntutan (*demand*) masyarakat (*customer*). Dengan akuntabilitas hukum, setiap petugas pelayanan publik dapat diajukan ke pengadilan apabila mereka gagal dan bersalah dalam melaksanakan tugasnya sebagaimana diharapkan masyarakat. Kesalahan dan kegagalan dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat akan terlihat pada laporan akuntabilitas legal.

Pendapat lain yang membagi akuntabilitas, seperti yang dikemukakan Kumorotomo (1992:153-155) bentuk pertanggungjawaban etis dan pertanggungjawaban rasional. Selain itu tipe sistem pertanggungjawaban dibagi menjadi:

- a. Pertanggungjawaban birokratis.
- b. Pertanggungjawaban legal, berdasarkan pada keterkaitan antara pengawas pihak-pihak di luar lembaga dengan anggota-anggota organisasi yaitu seseorang individu atau kelompok yang mempunyai kekuatan untuk membebaskan sanksi-sanksi hukum atau menuntut kewajiban formal tertentu.
- c. Pertanggungjawaban profesional, dicirikan oleh penempatan kontrol atas aktivitas-aktivitas organisasional di tangan para pejabat yang punya kepakaran atau keterampilan khusus dalam melaksanakan suatu pekerjaan.
- d. Pertanggungjawaban politis, yang dicirikan dengan adanya tingkat kepekaan daya tanggap terhadap kepentingan publik, sehingga yang muncul sebagai pertanyaan bagi administrator

adalah untuk siapa mereka bertindak sedangkan warga pemilih yang mestinya diwakilkan adalah masyarakat umum, pejabat-pejabat terpilih maupun generasi-generasi yang akan datang.

Lembaga Administrasi Negara membedakan akuntabilitas menjadi 3 macam yaitu:

- a. Akuntabilitas keuangan, merupakan pertanggungjawaban mengenai integritas keuangan dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.
- b. Akuntabilitas manfaat, pada dasarnya memberikan perhatian kepada hasil kegiatan pemerintahan.
- c. Akuntabilitas prosedural, yaitu pertanggungjawaban mengenai apakah suatu prosedur penetapan dan pelaksanaan suatu kebijakan telah mempertimbangkan masalah moralitas, etika kepastian hukum dan ketaatan pada keputusan politis untuk mendukung pencapaian tujuan akhir yang telah ditetapkan (LAN, 2000:154).

3. Urgensi Akuntabilitas Kinerja BUMN

Konsep akuntabilitas muncul ketika *World Bank* mempopulerkan istilah *governance* melalui publikasinya di tahun 1992 berjudul *Governance and Development*. Kemudian dikembangkan oleh *Asian Development Bank (ADB)* yang sejak tahun 1995 telah memiliki *Policy Paper* bertajuk *Governance : Sound Development Management*. Kebijakan ADB mengartikulasikan empat elemen esensial dari *Good Governance* yaitu *Accountability, Participation, Predictability, dan Transparency*. UNDP kemudian di dalam dokumennya membuat karakteristik yang lebih ekspansif. Di dalam dokumen kebijakannya, UNDP menyebutkan *Accountability* merupakan salah satu ciri dari *good governance*. Sejak itulah konsep akuntabilitas oleh para ahli terus dikembangkan dan menjadi isu kontemporer dalam tata kelola pemerintahan.

Beberapa pandangan tentang akuntabilitas, seperti yang dikemukakan oleh Koppel ; “ Akuntabilitas secara tradisional dipahami sebagai alat yang digunakan untuk mengawasi dan mengarahkan

perilaku administrasi dengan cara memberikan kewajiban untuk dapat memberikan jawaban (*answerability*) kepada sejumlah otoritas eksternal. Dalam arti yang paling fundamental, akuntabilitas pada publik merujuk kepada kemampuan menjawab seseorang terkait dengan kinerja yang diharapkan “. Menyimak pendapat Koppel ini, berarti akuntabilitas erat kaitannya dengan perilaku administrasi yang wajib dilakukan oleh penerima tanggung jawab dalam memberikan jawaban pertanggungjawaban kepada pihak eksternal terhadap semua bentuk aktivitas/tindakan yang telah dilaksanakan. Pihak eksternal yang dimaksud adalah publik atau warga negara sebagai *owner* (yang memiliki kedaulatan).

Demikian pula pendapat Fox ; Fokus akuntabilitas adalah melihat hubungan kekuasaan antara mereka yang diberikan kedudukan dengan kepercayaan publik dan warga negara. Dari beberapa pandangan di atas maka, akuntabilitas berhubungan dengan kewajiban institusi pemerintahan maupun para aparatur untuk menjawab (*obligation to answer*) semua amanah yang diperoleh dari rakyat, kewenangan dan capaian kinerjanya kepada masyarakat, bukan hanya sekedar penyampaian laporan (*giving an account*), dan untuk membuat kebijakan maupun melakukan aksi yang sesuai dengan nilai yang berlaku maupun sesuai kebutuhan masyarakat. Namun patut didiskusikan lebih lanjut seperti apa bentuk pertanggungjawaban kepada publik tersebut.

Penyusunan Akuntabilitas Kinerja merupakan wujud kewajiban suatu instansi Pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan/kegagalan pelaksanaan program dan kegiatan yang telah diamanatkan para pemangku kepentingan dalam rangka mencapai misi organisasi secara terukur dengan sasaran/target kinerja yang telah ditetapkan melalui laporan kinerja instansi Pemerintah yang disusun secara periodik. Dalam pencapaian visi, misi dan sasaran strategis, Kementerian BUMN menerapkan manajemen kinerja berbasis *Balanced Scorecard* (BSC) dengan 4 perspektif utama yaitu *stakeholders perspective*, *customer perspective*, *internal process perspective* dan *learning and growth perspective*.

4. Akuntabilitas Dalam Sektor Publik

Pengertian Akuntabilitas Dalam Sektor Publik

Akuntabilitas Publik adalah kewajiban pihak pemegang amanah (*agent*) untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya kepada pihak pemberi amanah (*principal*) yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban tersebut.

Akuntabilitas sendiri merupakan sebuah konsep yang memfokuskan pada kapasitas organisasi sektor publik untuk memberikan jawaban terhadap pihak-pihak yang berkepentingan dengan organisasi tersebut. Dalam penegasan yang lebih spesifik, akuntabilitas merupakan kemampuan organisasi sektor publik dalam memberikan penjelasan atas tindakan-tindakan yang dilakukannya terutama terhadap pihak-pihak yang dalam sistem politik telah diberikan kewenangan untuk melakukan penilaian dan evaluasi terhadap organisasi publik tersebut (Starling, 2008: 169).

Macam-Macam Akuntabilitas Pada Sektor Publik

Akuntabilitas publik terdiri dari dua macam yaitu:

a. Akuntabilitas vertikal (*vertical accountability*)

Pertanggungjawaban vertikal adalah pertanggungjawaban atas pengelolaan dana kepada otoritas yang lebih tinggi, misal pertanggungjawaban unit-unit kerja (dinas) kepada pemerintah daerah, pertanggungjawaban pemerintah daerah kepada pemerintah pusat, dan pemerintah pusat kepada MPR.

b. Akuntabilitas horizontal (*horizontal accountability*)

Pertanggungjawaban horizontal adalah pertanggungjawaban kepada masyarakat luas. Dalam konteks organisasi pemerintah, akuntabilitas publik adalah pemberian informasi dan *disclosure* atas aktivitas dan kinerja finansial pemerintah kepada pihak-pihak yang berkepentingan dengan laporan tersebut. Pemerintah, baik pusat

maupun daerah, harus bisa menjadi subjek pemberi informasi dalam rangka pemenuhan hak-hak publik.

Akuntabilitas merupakan konsep yang lebih luas dari *stewardship*. *Stewardship* mengacu pada pengelolaan atas suatu aktivitas secara ekonomis dan efisien tanpa dibebani kewajiban untuk melaporkan, sedangkan *accountability* mengacu pada pertanggungjawaban oleh seorang *steward* kepada pemberi tanggung jawab. Akuntabilitas merupakan konsep yang kompleks yang lebih sulit mewujudkannya daripada memberantas korupsi (Turner and Hulme, 1997). Terwujudnya akuntabilitas merupakan tujuan utama dari reformasi sektor publik. Tuntutan akuntabilitas publik mengharuskan lembaga-lembaga sektor publik untuk lebih menekankan pada pertanggungjawaban horizontal bukan hanya pertanggungjawaban vertikal. Tuntutan yang kemudian muncul adalah perlunya dibuat laporan keuangan eksternal yang dapat menggambarkan kinerja lembaga sektor publik. Akuntabilitas publik yang harus dilakukan oleh organisasi sektor publik terdiri dari beberapa dimensi. Ellwood (1993) menjelaskan terdapat empat dimensi akuntabilitas yang harus dipenuhi oleh organisasi sektor publik, yaitu:

a. Akuntabilitas Kejujuran dan Akuntabilitas Hukum

Akuntabilitas kejujuran terkait dengan penghindaran penyalahgunaan jabatan. Sedangkan akuntabilitas hukum terkait dengan jaminan adanya kepatuhan terhadap hukum dan peraturan lain yang disyaratkan dalam penggunaan sumber dana publik.

b. Akuntabilitas Proses

Hal ini mengacu pada apakah prosedur yang digunakan dalam melaksanakan tugas sudah cukup baik dalam hal kecukupan sistem informasi akuntansi, sistem informasi manajemen, dan prosedur administrasi. Akuntabilitas proses termanifestasikan melalui pemberian pelayanan publik yang cepat, responsif, dan murah biaya.

c. Akuntabilitas Program

Akuntabilitas ini terkait dengan pertimbangan apakah tujuan yang ditetapkan dapat dicapai atau tidak, dan apakah telah mempertimbangkan alternatif program yang memberikan hasil yang optimal dengan biaya yang minimal.

d. Akuntabilitas Kebijakan

Akuntabilitas kebijakan terkait dengan pertanggungjawaba pemerintah, baik pusat maupun daerah, atas kebijakan-kebijakan yang diambil pemerintah terhadap DPR/DPRD dan masyarakat luas.

Akuntabilitas sektor publik tidak bisa melepaskan diri dari pengaruh kecenderungan menguatnya tuntutan akuntabilitas sektor publik tersebut. Akuntabilitas sektor publik dituntut dapat menjadi alat perencanaan dan pengendalian organisasi sektor publik secara efektif dan efisien, serta memfasilitasi terciptanya akuntabilitas publik. Sektor publik sering dinilai sebagai sarang in-efisiensi, pemborosan, sumber kebocoran dana dan institusi yang selalu merugi. Tuntutan agar organisasi sektor publik memperhatikan *value for money* dalam menjalankan aktivitasnya.

Value for money merupakan konsep pengelolaan organisasi sektor publik yang mendasarkan pada :

- Ekonomi, artinya sejauh mana sektor publik dapat meminimalisir *input resources* yang digunakan yaitu dengan menghindari pengeluaran yang boros dan tidak produktif.
- Efisiensi, merupakan perbandingan outpu-input yang dikaitkan dengan standar kinerja atau target yang telah ditetapkan
- Efektifitas, tingkat pencapaian hasil program dengan target yang ditetapkan.

Implementasi Akuntabilitas Dalam Sektor Publik

Organisasi sektor publik berhubungan langsung dengan penyediaan *services and goods* untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan masyarakat. Dalam hal ini masyarakat merupakan pelanggan yang harus dilayani dengan baik sehingga dalam rangka memenuhi *customer satisfaction*, sangat perlu ditanamkan pola pikir (*mind set*) terhadap para pengelola organisasi layanan publik tentang bagaimana meningkatkan kepuasan pelanggan (masyarakat). Peningkatan *income* tanpa diimbangi dengan kepuasan masyarakat belum menunjukkan keberhasilan organisasi publik seperti ini.

Kinerja organisasi publik harus dilihat secara luas dengan mengidentifikasi keberhasilan organisasi tersebut dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Pendekatan dalam pengukuran kinerja bisa dimodifikasi agar layak digunakan untuk menilai kinerja akuntabilitas publik dengan sebenarnya. *Balanced Scorecard* dan *Value for Money* bisa digunakan dalam berbagai macam cara agar mampu mendeteksi ketercapaian organisasi publik dalam melayani pelanggan (masyarakat).

BSC merupakan pendekatan baru terhadap manajemen, yang dikembangkan pada tahun 1990-an oleh Robert Kaplan (*Harvard Business School*) dan David Norton (*Renaissance Solution, Inc.*). Pengakuan atas beberapa kelemahan dan ketidakjelasan dari pendekatan pengukuran kinerja keuangan sebelumnya, BSC menyajikan sebuah perspektif yang jelas sebagaimana sebuah perusahaan harus mengukur supaya tercapai keseimbangan perspektif keuangan. Kaplan dan Norton merangkum rasional untuk BSC sebagai berikut. BSC tetap mempertahankan pengukuran keuangan tradisional. Tetapi pengukuran keuangan menceritakan kejadian masa lalu, suatu laporan yang cukup untuk era industri untuk kemampuan investasi jangka panjang dan *relationship* pelanggan tidak secara kritis untuk keberhasilan. Pengukuran keuangan adalah tidak layak, bagaimanapun juga, untuk memandu dan mengevaluasi suatu perjalanan yang mana perusahaan pada era informasi harus membuat suatu nilai masa depan melalui investasi dalam pelanggan, pemasok, pekerja, proses, teknologi, dan inovasi.

BSC menyarankan bahwa kita melihat suatu kinerja organisasi dari empat perspektif berikut:

(1) *The Learning and Growth Perspective*

(2) *The Business Process Perspective*

(3) *The Customer Perspective*, dan (4) *The Financial Perspective*

BSC ini pada awalnya memang ditujukan untuk memperluas area pengukuran kinerja organisasi swasta yang *profit-oriented*. Pendekatan ini mengukur kinerja berdasarkan aspek finansial dan non finansial yang dibagi dalam empat perspektif, yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses internal, dan perspektif inovasi & pembelajaran (Quinlivan, 2000).

a. Perspektif Finansial

Perspektif ini melihat kinerja dari sudut pandang profitabilitas ketercapaian target keuangan, sehingga didasarkan atas *sales growth*, *return on investment*, *operating income*, dan *cash flow*.

b. Perspektif Pelanggan.

Perspektif pelanggan merupakan faktor-faktor seperti *customer satisfaction*, *customer retention*, *customer profitability*, dan *market share*.

c. Perspektif Proses Internal

Perspektif ini mengidentifikasi faktor kritis dalam proses internal organisasi dengan berfokus pada pengembangan proses baru yang menjadi kebutuhan pelanggan.

d. Perspektif Inovasi dan Pembelajaran.

Perspektif ini mengukur faktor-faktor yang berhubungan dengan teknologi, pengembangan pegawai, sistem dan prosedur, dan faktor lain yang perlu diperbaharui

Proses *Balanced Score Card*

Proses implementasi BSC dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Mendefinisikan Tujuan, Sasaran, Strategi, Dan Program Organisasi.

Kita tidak bisa menilai segala sesuatu jika tidak mempunyai kriteria yang jelas sebagai pedoman penilaian. Demikian juga, jika kita hendak menilai kinerja organisasi harus mempunyai kriteria yang jelas. Kriteria ini adalah indikator pencapaian tujuan, sasaran, strategi, dan program. Dengan demikian langkah pertama pengukuran kinerja dengan BSC adalah pendefinisian tujuan, sasaran, strategi, dan program sebagai dasar menentukan indikator pengukuran.

b. Merumuskan Framework Pengukuran Setiap Jenjang Manajerial.

Dalam tahap ini dirumuskan area pengukuran kinerja secara bertingkat dengan berpedoman pada struktur organisasi yang ada untuk diarahkan pada pencapaian tujuan dengan tingkat kedalaman yang berbeda-beda. Selain itu juga dirumuskan pengukuran kinerja untuk setiap individu, team, dan kelompok organisasi.

c. Mengintegrasikan Pengukuran ke Dalam Sistem Manajemen.

Sistem pengukuran kinerja yang telah dirumuskan merupakan sub sistem manajemen organisasi. Oleh karena itu, sistem pengukuran kinerja harus diintegrasikan ke dalam sistem manajemen baik formal maupun non formal organisasi. Sistem pengukuran kinerja merupakan bagian dari perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, motivasi dan pengendalian yang ditetapkan organisasi.

d. Monitoring Sistem Pengukuran Kinerja.

Implementasi sistem pengukuran kinerja harus selalu dimonitor karena organisasi selalu menghadapi lingkungan yang dinamis. Kondisi pada saat sistem didesain sangat mungkin tidak relevan lagi akibat perubahan lingkungan. Oleh karena itu, perlu dilakukan *monitoring* terhadap ukuran yang telah ditetapkan

dan hasilnya secara terus menerus secara konsisten, dan mengevaluasinya untuk memperbaiki sistem pengukuran pada periode berikutnya. Menghadapi turbulensi lingkungan ini, organisasi kemungkinan mengubah strategi pencapaian tujuannya. *Monitoring* dilakukan dengan mengidentifikasi permasalahan berkaitan dengan (1) Bagaimana organisasi berjalan sampai saat ini?, (2) Bagaimana efektivitas strategi organisasi dalam pencapaian tujuan?, (3) Bagaimana strategi berubah sejak awal hingga akhir? (3) Bagaimana sistem pengukuran bisa mencapai strategi yang berubah-ubah? (4) Bagaimana organisasi bisa memperbaiki sistem pengukuran?

Tujuan *Balanced Score Card*

BSC System pertama kali dikenalkan sebagai alat untuk menilai kinerja pada perusahaan komersial. Namun, sebetulnya pemanfaatan BSC ini bisa oleh semua jenis organisasi. BSC dapat digunakan dengan berbagai macam cara. Pada organisasi publik yang mengedepankan layanan publik, BSC perlu diadaptasikan sehingga menghasilkan pengukuran yang sesuai dengan tujuan utama organisasi. Pada organisasi komersial model BSC sebagaimana dirumuskan Norton & Kaplan, menempatkan perpekstif finansial di atas ketiga perspektif lainnya. Hal ini berarti bahwa semua komponen kinerja non finansial dilakukan dalam rangka mengoptimalkan kinerja finansial misalnya *profit* dan *return on investment (ROI)*. Model seperti sangat beralasan karena memang tujuan utama organisasi adalah memaksimalkan laba. Maka menjadi pertanyaan sekarang adalah bagaimana BSC untuk organisasi publik yang berorientasi bukan semata berorientasi pada penumpukan laba.

Organisasi Publik dan Orientasi Pada Pelanggan

Berdasarkan karakteristiknya, organisasi publik dapat dibedakan menjadi dua, yaitu *pure non profit organizations* dan *quasy non profit organizations*. *Pure non profit organizations* adalah organisasi publik yang menyediakan atau menjual barang dan/atau jasa dengan maksud

untuk melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Sumber pendanaan organisasi ini berasal dari pajak, retribusi, utang, obligasi, laba BUMN/BUMD, penjualan aset negara, dsb, misalnya pemerintahan. Sedangkan *quasy non profit organizations* merupakan organisasi publik yang menyediakan atau menjual barang dan/atau jasa dengan maksud untuk melayani masyarakat dan memperoleh keuntungan (surplus). Sumber pendanaan organisasi ini berasal dari investor pemerintah, investor swasta, dan kreditor, misalnya BUMN, BUMD.

Organisasi sektor publik hendaknya memfokuskan tujuan mereka pada pelayanan yang berorientasi pada pelanggan. Proses orientasi pada pelanggan ini dapat dilakukan dengan mengidentifikasi siapa sebenarnya pelanggan organisasi. Selanjutnya untuk lebih mengenal apa keinginan dan kebutuhan para pelanggan, sebaiknya dilakukan survei lapangan (*interview*) dengan mereka sehingga dapat merumuskan berbagai program yang memang dibutuhkan pelanggan (masyarakat). Informasi dari para pelanggan ini sangat bermanfaat dalam mengimplementasikan rencana-rencana kerja. Dalam proses implementasi rencana-rencana kerja ini perlu dilakukan *monitoring* terhadap kinerja dan jika menghadapi kondisi yang tidak sesuai, bisa dilakukan perubahan atau penyesuaian terhadap berbagai rencana kerja.

C. PERTANYAAN

Diskusikanlah jawaban dari pertanyaan-pertanyaan berikut ini ;

1. Apa makna dan jenis akuntabilitas?
2. Apa urgensi akuntabilitas kinerja BUMN?
3. Bagaimanakah akuntabilitas dalam sektor publik ?
4. Bagaimanakah implementasi akuntabilitas di BUMN ?

D. DAFTAR PUSTAKA

- Adisasmita, Raharjo. 2011. *Pengelolaan Pendapatan dan Anggaran Daerah*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Ellwood. 1993. *Praktik Penyelenggaraan Pemerintah di Daerah*. Bima Aksara. Jakarta.
- Lembaga Administrasi Negara (LAN) RI. 2000. *Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP). Pengukuran Kinerja Institusi Pemerintah : Modul Sosialisasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Institut Pemerintah*. LAN RI.
- Keban, Jeremias, T. 1995. *Indikator Kinerja Pemerintah Daerah*. UGM. Yogyakarta.
- Kristian Widya Wicaksono. 2015. *Akuntabilitas Organisasi Sektor Publik*. *Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik JKAP Vol 19 No 1-Mei 2015 ISSN 0852-9213*
- Kumorotomo, Wahyudi. 1992. *Etika Administrasi Negara*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Mahsun, Mohamad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. BFE Yogyakarta. Yogyakarta.
- Starling, J. 2008. *Managing The Public Sector*. Thomson Higher Education. Boston.
- Turner and Hulme. 1997. *Governance, Administration and Development : Making The State Works*. Macmillan Press. London.
- Widodo, Joko. 2001. *Good Governance : Telaah Dari Dimensi Akuntabilitas dan Kontrol Birokrasi Pada Era Desentralisasi Dan Otonomi Daerah*. Iwan Cendikia. Surabaya.
- Yanhar Jamaluddin. 2017. *Analisis Terhadap Indikator Pengukuran Akuntabilitas Kinerja Kementerian BUMN-2015*. *Jurnal TAPIS Vol.14 No.01 Januari-Juni 2017*.

E. GLOSARY

- Agent : Penyalur yang atas nama suatu perusahaan tertentu menjual barang dan jasa hasil produksi perusahaan tersebut di daerah tertentu. Di **Agen** tidak akan dijumpai barang dan jasa yang bukan produksi perusahaan bersangkutan. **Agen** menjual barang dan jasa dengan harga yang ditentukan oleh produsen.
- Balanced Score Card : Salah satu alat yang digunakan oleh manajer untuk mengukur kinerja suatu bisnis yang dilihat dari empat perspektif. Keempat perspektif itu terdiri dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.
- Cash Flow : Suatu laporan keuangan yang berisikan pengaruh kas dari kegiatan operasi, kegiatan transaksi investasi dan kegiatan transaksi pembiayaan/pendanaan serta kenaikan atau penurunan bersih dalam kas suatu perusahaan selama satu periode.
- Customer : Orang yang berada dalam perusahaan dan memiliki pengaruh pada performa pekerjaan (atau perusahaan) kita. Pelanggan eksternal merupakan orang yang membayar untuk langsung menggunakan produk atau jasa tersebut.

- Market Share : Bagian dari seluruh permintaan atas suatu barang yang mencerminkan golongan konsumen berdasarkan ciri khasnya (**market segment**). Pangsa pasar atau **market share** adalah bagian dari pasar yang dikuasai oleh suatu perusahaan dan seluruh potensi jual, umumnya dinyatakan dalam persentase.
- Monitoring : Aktifitas yang ditujukan untuk memberikan informasi tentang sebab dan akibat dari suatu kebijakan yang sedang dilaksanakan. **Monitoring** diperlukan agar kesalahan awal dapat segera diketahui dan dapat dilakukan tindakan perbaikan, sehingga mengurangi risiko yang lebih besar.
- Operating Income : Gross **profit** atau disebut gross margin adalah nilai dari Revenues dikurangi COGS (Cost of Good Sold). Dalam Bahasa Indonesia bisa dipahami sebagai pendapatan dikurangi harga pokok penjualan.
- Principal : Saat sebuah aplikasi dipasang atau diaktifkan, aplikasi ini seharusnya memberikan informasi tentang fungsi yang utamadan signifikan kepada Anda.
- Sales Growth : Rasio yang menggambarkan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan posisi ekonominya dari tahun ke tahun.

- Sektor Publik : **Sektor** ekonomi yang menyediakan berbagai layanan pemerintah kepada masyarakat. Komposisi **sektor publik** berbeda antarnegara, tetapi umumnya mencakup bidang militer, kepolisian, transportasi umum, pendidikan, dan kesehatan.
- Return On Investment : Dalam bahasa Indonesia disebut laba atas **investasi** – adalah rasio uang yang diperoleh atau hilang pada suatu **investasi**, relatif terhadap jumlah uang yang diinvestasikan.

BAB IV

REINVENTING BADAN USAHA MILIK NEGARA

A. PENDAHULUAN

Bab ini membahas mengenai Konsep, Prinsip-Prinsip dan Langkah-Langkah Dalam Reinventing BUMN.

Kompetensi Dasar

Mahasiswa dapat memahami tentang Konsep, Prinsip-Prinsip dan Langkah-Langkah Dalam Reinventing BUMN.

Indikator

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa dapat :

1. Menjelaskan tentang Konsep Reinventing BUMN.
2. Menjelaskan tentang Prinsip-Prinsip Dalam Reinventing BUMN.
3. Menjelaskan tentang Langkah-Langkah Dalam Reinventing BUMN.

Tujuan Pembelajaran

Tujuan pembelajaran ini bagi mahasiswa adalah untuk :

1. Mendapatkan pemahaman tentang Konsep Reinventing BUMN.
2. Mendapatkan pemahaman tentang Prinsip-Prinsip Reinventing BUMN.
3. Mendapatkan pemahaman tentang Langkah-Langkah Reinventing BUMN.

B. PENYAJIAN MATERI

1. Latar Belakang

Pada awalnya keberadaan BUMN diperuntukkan untuk menyeimbangkan dan/atau menggantikan sektor swasta yang lemah. Pembentukan BUMN dimaksudkan pula untuk mendorong rasio investasi yang lebih tinggi, penambahan modal investasi, alih teknologi, peningkatan sektor ketenagakerjaan dan produksi barang-barang dengan harga terjangkau. Dalam perkembangan selanjutnya, pendirian BUMN selain bertujuan untuk memberi kontribusi pada pendapatan negara (*national income*), BUMN juga mengemban misi untuk mengutamakan kepentingan kesejahteraan dan kemakmuran rakyat sebesar-besarnya. Untuk dapat mengoptimalkan perannya dalam perekonomian nasional, maka BUMN perlu menumbuhkan budaya korporasi dan profesionalisme antara lain melalui pembenahan sistem pengelolaan dan pengawasan, serta peningkatan efisiensi dan produktifitasnya, sehingga mampu mempertahankan keberadaannya dalam perkembangan ekonomi dunia yang sangat cepat dan dinamis dengan tingkat persaingan yang sangat tajam. Reinventing pada dasarnya menjadi landasan bagi prinsip pengelolaan administrasi publik, khususnya BUMN/BUMD.

2. Konsep Reinventing BUMN

Gagasan untuk mereinvensi BUMN muncul sejak lama, baik di lingkungan kepemimpinan puncak pemerintahan, BUMN, maupun publik. Namun untuk reinvensi BUMN tidak cukup hanya dengan gagasan, tetapi diperlukan sebuah strategi. Para guru manajemen korporasi mempunyai berbagai nasihat untuk strategi reinvensi korporasi. Francis Gouillart dan James N. Kelly misalnya, menasihatkan bahwa untuk mentransformasikan organisasi (korporasi) diperlukan empat langkah : *reframing corporate direction, restructuring the company, revitalizing the enterprise, dan renewing people*.

Djokosantoso Moeljono (11-12) menawarkan 4 konsep pokok reinvensi BUMN, yaitu: (1) restrukturisasi, (2) privatisasi, (3) budaya korporasi, dan (4) kepemimpinan korporasi

- 1) “Restrukturisasi” BUMN berkenaan dengan tatanan makro, yakni perihal kebijakan politik BUMN, dan tatanan mikro, yakni berkenaan dengan strategi penataan ulang korporasi BUMN. Restrukturisasi adalah upaya yang dilakukan dalam rangka penyehatan BUMN yang merupakan salah satu langkah strategis untuk memperbaiki kondisi internal perusahaan guna memperbaiki kinerja dan meningkatkan nilai perusahaan.
- 2) “Privatisasi” berkenaan dengan upaya untuk mengurangi peran negara yang berlebihan di sektor bisnis, khususnya untuk menggerakkan dan memberdayakan perekonomian masyarakat. Privatisasi adalah penjualan saham Persero, baik sebagian maupun seluruhnya, kepada pihak lain dalam rangka meningkatkan kinerja dan nilai perusahaan, memperbesar manfaat bagi negara dan masyarakat, serta memperluas kepemilikan saham oleh masyarakat.
- 3) “Budaya Korporasi” menekankan pentingnya BUMN yang berbudaya unggul, sehingga meningkat setaraf kelas dunia. budaya korporasi atau budaya korporat adalah sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan, serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat dan dapat dijadikan acuan

berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

- 4) “Kepemimpinan Korporasi” menuntut pemimpin-pemimpin korporasi yang mumpuni untuk membawa korporasi ke ranah korporasi kelas dunia. Peran kepemimpinan sangat penting terutama dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi bisnis. Kepemimpinan sering dipandang sebagai kegiatan yang lebih proaktif, sehingga manajemen yang baik dan kepemimpinan yang efektif keduanya penting untuk keberhasilan suatu organisasi.

The real corporation adalah tujuan pokok pelaksanaan *reinventing* BUMN. Secara makro, tujuan *reinventing* BUMN memang untuk membangun ketahanan ekonomi nasional. Namun, sebagai korporasi, akuntabilitas BUMN tetap pada kelembagaannya sendiri. Dalam hal ini, yang penting diperhatikan adalah bagaimana langkah dan cara yang ditempuh agar BUMN menjadi korporasi yang mampu memberikan *best services*, sehingga keuntungan yang optimal diperoleh. Dengan kata lain, melalui *best performance* itulah BUMN mengontribusikan diri sebagai aktor penting dan relevan dalam membangun ketahanan ekonomi nasional.

3. Prinsip-prinsip Reinventing BUMN

Ada sepuluh prinsip *reinventing government* yang diungkapkan oleh Osborne dan Gaebler (1996, 29-34), yaitu:

1. **Pemerintahan katalis**; fokus pada pemberian pengarahan, bukan produksi pelayanan publik. Pemerintah harus menyediakan beragam pelayanan publik, tetapi tidak harus terlibat secara langsung dengan proses produksinya. Sebaiknya pemerintah memfokuskan diri pada pemberian arahan, sedangkan produksi pelayanan publik diserahkan pada pihak swasta dan/atau sektor ketiga (lembaga swadaya masyarakat dan non profit lainnya).

2. **Pemerintahan milik masyarakat;** memberdayakan masyarakat daripada melayani. Pemerintah sebaiknya memberikan wewenang kepada masyarakat sehingga mereka mampu menjadi masyarakat yang dapat menolong dirinya sendirinya (*self-help community*).
3. **Pemerintah yang kompetitif;** menyuntikkan semangat kompetisi dalam pemberian pelayanan publik. Kompetisi adalah satu-satunya cara untuk menghemat biaya sekaligus meningkatkan kualitas pelayanan. Dengan kompetisi, banyak pelayanan publik yang dapat ditingkatkan kualitasnya tanpa harus memperbesar biaya.
4. **Pemerintah yang digerakkan oleh misi;** mengubah organisasi yang digerakkan oleh peraturan menjadi organisasi yang digerakkan oleh misi. Apa yang dapat dan tidak dapat dilaksanakan oleh pemerintah diatur dalam mandatnya. Namun tujuan pemerintah bukanlah mandatnya tetapi misinya.
5. **Pemerintah yang berorientasi hasil;** membiayai hasil bukan masukan. Pada pemerintah tradisional, besarnya alokasi anggaran pada suatu unit kerja ditentukan oleh kompleksitas masalah yang dihadapi. Semakin kompleks masalah yang dihadapi, semakin besar pula dana yang dialokasikan. Kebijakan seperti ini kelihatannya logis dan adil, tapi yang terjadi adalah unit kerja tidak punya insentif untuk memperbaiki kinerjanya. Justru, mereka memiliki peluang baru, semakin lama permasalahan dapat dipecahkan, semakin banyak dana yang dapat diperoleh. Pemerintah wirausaha berusaha mengubah bentuk penghargaan dan insentif itu, yaitu membiayai hasil dan bukan masukan. Pemerintah wirausaha akan mengembangkan suatu standar kinerja yang mengukur seberapa baik suatu unit kerja mampu memecahkan permasalahan yang menjadi tanggung jawabnya. Semakin baik kinerjanya semakin banyak pula dana yang akan dialokasikan untuk mengganti semua dana yang telah dikeluarkan oleh unit kerja tersebut.

6. **Pemerintah berorientasi pada pelanggan;** memenuhi kebutuhan pelanggan, bukan birokrasi. Pemerintah tradisional seringkali salah dalam mengidentifikasi pelanggannya. Mereka akan memenuhi semua kebutuhan dan keinginan birokrasi, sedangkan kepada masyarakat seringkali menjadi arogan. Pemerintah wirausaha tidak akan seperti itu. Ia akan mengidentifikasi pelanggan yang sesungguhnya. Dengan cara seperti ini, tidak berarti bahwa pemerintah tidak bertanggung jawab pada dewan legislatif; tetapi sebaliknya, ia menciptakan sistem pertanggungjawaban ganda : kepada legislatif dan masyarakat. Dengan cara seperti ini, pemerintah tidak akan arogan tetapi secara terus menerus akan berupaya untuk lebih memuaskan masyarakat.
7. **Pemerintahan wirausaha;** mampu menciptakan pendapatan dan tidak sekedar membelanjakan. Pemerintah tradisional cenderung tidak berbicara tentang upaya menghasilkan pendapatan dari aktivitasnya. Padahal, banyak yang bisa dilakukan untuk menghasilkan pendapatan dari proses penyediaan pelayanan publik. Pemerintah wirausaha dapat mengembangkan beberapa pusat pendapatan, seperti : BPS dan Bappeda yang dapat menjual informasi tentang daerahnya kepada pusat-pusat penelitian, pemberian hak guna usaha kepada pengusaha dan masyarakat, penyertaan modal, dan lain-lain.
8. **Pemerintah antisipatif;** berupaya mencegah daripada mengobati. Pemerintah tradisional yang birokratis memusatkan diri pada produksi pelayanan publik untuk memecahkan masalah publik, serta cenderung bersifat reaktif. Pemerintah wirausaha tidak reaktif tetapi proaktif. Ia tidak hanya mencoba untuk mencegah masalah, tetapi juga berupaya keras untuk mengantisipasi masa depan. Ia menggunakan perencanaan strategis untuk menciptakan visi.
9. **Pemerintah desentralisasi;** dari hierarki menuju partisipatif dan tim kerja. lima puluh tahun yang lalu, pemerintahan yang sentralistis dan hierarkis sangat diperlukan. Pengambilan keputusan harus berasal dari pusat, mengikuti rantai komando hingga sampai pada staf yang paling berhubungan dengan

masyarakat dan bisnis. Pada masa itu, sistem tersebut sangat cocok, karena teknologi informasi masih sangat primitif, komunikasi antar lokasi masih lamban, dan aparat pemerintah masih sangat membutuhkan petunjuk langsung. Tetapi pada saat sekarang, keadaan sudah berubah, perkembangan teknologi sudah sangat maju dan keinginan masyarakat sudah semakin kompleks, sehingga pengambilan keputusan harus digeser ke tangan masyarakat, asosiasi-asosiasi, pelanggan, dan lembaga swadaya masyarakat.

10. **Pemerintah berorientasi pada mekanisme pasar;** mengadakan perubahan dengan mekanisme pasar (sistem insentif) dan bukan dengan mekanisme administratif (sistem prosedur dan pemaksaan). Manajemen pemerintahan yang mengimplementasikan pemikiran *New Public Management* ini sangat berorientasi pada jiwa dan semangat kewirausahaan, maka manajemen publik baru di tubuh pemerintah dapat disebut sebagai Manajemen Kewirausahaan. Di dalam doktrin *Reinventing Government*, pemerintah dianjurkan untuk meninggalkan paradigma administrasi tradisional yang cenderung mengutamakan sistem dan prosedur, dan menggantikannya dengan orientasi pada kinerja atau hasil kerja.

4. Langkah-langkah dalam Reinventing BUMN

Abeng (Nugroho & Siahaan, 2005 : 4) menyatakan bahwa Reformasi BUMN secara konsisten diletakkan pada tiga tahapan, antara lain :

1. Restrukturisasi atau peningkatan posisi kompetitif perusahaan melalui perjalanan fokus bisnis, perbaikan skala usaha, dan penciptaan *core competence*,
2. Profitisasi yaitu peningkatan secara agresif efisiensi perusahaan sehingga mencapai profitabilitas dan nilai perusahaan yang optimum, dan
3. Privatisasi, peningkatan penyebaran kepemilikan kepada masyarakat umum dan swasta asing maupun domestik untuk

akses pendanaan, pasar, teknologi, serta kapabilitas untuk bersaing di tingkat dunia

Reformasi yang dilakukan oleh sejumlah BUMN di Indonesia sebenarnya telah dipraktikkan oleh negara tetangga yaitu Malaysia, pada tahun 1997 dilaksanakan program penguatan BUMN melalui restrukturisasi yang komprehensif pada sejumlah BUMN kunci seperti Renong (URM), MAS, MRCB, dan KUB. Selanjutnya dilakukan restrukturisasi korporasi dengan memasukkan tim manajemen profesional yang baru termasuk juga melakukan restrukturisasi kepemilikan kelembagaan. Program restrukturisasi finansial fokus kepada penyelesaian utang dan pelepasan aset. Restrukturisasi finansial ditujukan untuk membangun pondasi restrukturisasi operasional. Restrukturisasi difokuskan pada setiap kebijakan BUMN agar kembali ke pokok bisnisnya.

C. PERTANYAAN

Diskusikanlah jawaban dari pertanyaan-pertanyaan berikut ini ;

1. Bagaimanakah Konsep Reinventing BUMN?
2. Bagaimanakah Prinsip-Prinsip *Reinventing Government* sebagai landasan Reinventing BUMN?
3. Jelaskan tentang Langkah-langkah Reinventing BUMN?

D. DAFTAR PUSTAKA

Moeljono, Djokosantosa, Dr. 2004. *Reinvensi BUMN; Empat Strategi Membangun BUMN Kelas Dunia*. Jakarta: Elex Media Komputindo.

Osborne, David dan Gaebler, Ted. 1996. *Mewirauahakan Birokrasi: Reinventing Government, Mentransformasi Semangat Wirausaha Ke Dalam Sektor Publik dalam Abdul Rosyid (penerjemah)*. Jakarta: Pustaka Binawan Pressindo.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara.

Yulianti, Devi. *Restrukturisasi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sebagai Salah Satu Langkah Reformasi untuk Mengembangkan Perusahaan: Studi Pada PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) Lampung*. *Jurnal Sosiologi*, Vol. 17, No. 2: 149-156.

E. GLOSARY

Korporasi	Badan usaha yang sah. Perusahaan atau badan usaha yang sangat besar atau beberapa perusahaan yang dikelola dan dijalankan sebagai satu perusahaan besar.
Lembaga Swadaya Masyarakat	Organisasi yang didirikan oleh perorangan ataupun sekelompok orang yang secara sukarela memberikan pelayan kepada masyarakat umum tanpa bertujuan memperoleh keuntungan dari kegiatannya.
<i>National Income</i>	Jumlah pendapatan yang diterima oleh seluruh rumah tangga keluarga (RTK) di suatu negara dari penyerahan faktor-faktor produksi dalam suatu periode, biasanya selama satu tahun.
Perekonomian Nasional	Sistem yang digunakan oleh suatu negara untuk mengalokasikan sumber daya yang dimilikinya baik kepada individu maupun organisasi di negara tersebut.

Profesionalisme

Kompetensi untuk melaksanakan tugas dan fungsinya secara baik dan benar dan juga komitmen dari para anggota sebuah profesi untuk meningkatkan kemampuan dari seorang karyawan.

BAB V

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY DI BADAN USAHA MILIK NEGARA

A. PENDAHULUAN

Bab ini membahas mengenai sejarah dan definisi CSR, Kebijakan tentang CSR dan Pelaksanaan CSR.

Kompetensi Dasar

Mahasiswa mampu memahami sejarah, definisi, kebijakan dan pelaksanaan CSR.

Indikator

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa dapat :

1. Menjelaskan tentang sejarah dan definisi CSR.
2. Menjelaskan tentang kebijakan CSR.
3. Menjelaskan tentang pelaksanaan CSR.

Tujuan Pembelajaran

1. Mendapatkan pemahaman tentang sejarah dan definisi CSR.
2. Mendapatkan pemahaman tentang kebijakan CSR.
3. Mendapatkan pemahaman tentang implementasi CSR.

B. PENYAJIAN MATERI

1. Latar Belakang

Saat ini kebanyakan perusahaan masih memfokuskan dirinya sebagai suatu organisasi yang hanya mencari keuntungan saja. Mereka berfikir bahwa kontribusi yang mereka berikan kepada masyarakat cukup dalam bentuk penyediaan lapangan kerja, pemenuhan kebutuhan masyarakat melalui produknya, dan pembayaran pajak kepada negara. Akan tetapi seiring dengan berjalannya waktu masyarakat tak sekedar menuntut perusahaan untuk menyediakan barang dan jasa yang diperlukannya, melainkan juga menuntut perusahaan untuk bertanggung jawab secara sosial.

Tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility*) ini merupakan bentuk kepedulian perusahaan terhadap kepentingan pihak-pihak lain secara lebih luas daripada hanya sekedar kepentingan perusahaan saja. Tanggung jawab ini merujuk pada semua hubungan yang terjadi antara sebuah perusahaan dengan semua *stakeholder*, termasuk di dalamnya adalah pelanggan atau *customers*, pegawai, komunitas, pemilik atau investor, pemerintah, *supplier* bahkan juga *competitor*. Pengembangan program-program sosial perusahaan berupa bantuan fisik, pelayanan kesehatan, pembangunan masyarakat (*community development*), *outreach*, beasiswa dan sebagainya.

Peran serta masyarakat dan *stakeholder* sangat penting untuk dilibatkan dalam pelaksanaan kegiatan CSR tersebut. Kegiatan CSR bagi masyarakat merupakan suatu proses yang bergerak dan bertalian dengan sumber-sumber yang ada di masyarakat, yang saat ini mulai dimanfaatkan secara maksimal oleh perusahaan. Di sisi lain, tanggung jawab sosial merupakan salah satu bagian dari *corporate responsibility*

sehingga diminta atau tidak dan ada aturan atau tidak terkait dengan pelaksanaannya, pihak perusahaan akan tetap melakukan kegiatan CSR kepada masyarakat lokal.

CSR bukan saja sebagai bentuk tanggung jawab sosial perusahaan saja, tetapi juga sebuah kewajiban perusahaan kepada masyarakat. CSR merupakan komitmen pelaku dunia usaha yang memiliki peran dan fungsi terhadap pengembangan dan pemberdayaan masyarakat sekitar bisnisnya. Dengan kata lain CSR merupakan upaya sungguh-sungguh entitas bisnis untuk meminimumkan dampak negatif dan memaksimalkan dampak positif operasi perusahaan terhadap seluruh pemangku kepentingan dalam bidang ekonomi, sosial dan lingkungan untuk mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan.

2. Definisi dan Sejarah Perkembangan Corporate Social Responsibility

Pada dasarnya, CSR bukanlah merupakan hal baru. Sebelum istilah CSR digunakan, CSR sudah sama tuanya dengan perdagangan dan bisnis itu sendiri. Pemerintah telah lama memperhatikan perusahaan-perusahaan yang hanya mencari untung sebesar-besarnya, namun merugikan langganan dan masyarakat sekitarnya. Tanggung jawab sosial dan lingkungan merupakan materi yang baru diatur dalam ketentuan Undang-Undang Perseroan Terbatas ini.

CSR dalam sejarah modern dikenal sejak Howard R. Bowen menerbitkan bukunya berjudul *Social Responsibilities of The Businessman*. Buku terlaris di era 1950- 1960-an ini menggagas prinsip-prinsip tanggung jawab sosial perusahaan, sehingga Bowen dinobatkan sebagai Bapak CSR. Ide dasar yang dikemukakan Bowen adalah mengenai “kewajiban perusahaan menjalankan usahanya, sejalan dengan nilai-nilai dan tujuan yang hendak dicapai masyarakat di tempat perusahaan tersebut beroperasi”.

Dalam dekade 1960-an pemikiran Bomen terus dikembangkan oleh berbagai ahli sosiologi bisnis lainnya seperti Keith Davis yang memperkenalkan konsep *Iron Law of Social Responsibility*. Keith mengungkapkan bahwa penekanan tanggung jawab sosial perusahaan memiliki koneksi positif dengan ukuran atau besarnya perusahaan.

Studi ilmiah yang dilakukan Keith menemukan bahwa semakin tinggi dampak suatu perusahaan terhadap masyarakat sekitarnya, maka semakin tinggi pula bobot tanggung jawab yang harus dipertahankan perusahaan itu pada masyarakat.

Dalam periode 1970- 1980, definisi CSR lebih diperluas lagi oleh Archi Carrol yang sebelumnya telah merilis bukunya tentang perlunya dunia usaha meningkatkan kualitas hidup masyarakat agar menjadi penunjang eksistensi perusahaan. Selanjutnya pada tahun 1990-an, cara pandang pun berubah dimana CSR suatu perusahaan tidak hanya diarahkan untuk turut mencapai sasaran-sasaran bisnis perusahaan, tapi perseroan tersebut juga harus menyokong kegiatan-kegiatan dengan memanfaatkan keahlian dalam bidang pemasaran (*marketing expertise*), bantuan teknis perseroan (*technical assistance*), dan sukarelawan dari kalangan pegawai. Adanya perbaikan kualitas hidup masyarakat yang dilakukan oleh perusahaan maka akan berdampak baik pula bagi perusahaan tersebut.

Ketenaran istilah CSR semakin menjadi ketika buku *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line in 21st Century Business* (1998) terbit di pasaran. Buku ini adalah karangan John Elkington. Di dalam bukunya itu ia menjelaskan bahwa perusahaan yang baik tidak hanya memburu keuntungan ekonomi belaka (*profit*). Melainkan pula memiliki kepedulian terhadap kelestarian lingkungan (*planet*) dan kesejahteraan masyarakat (*people*). Menurut Elkington, sebuah perusahaan tidak akan pernah menjadi besar jika lingkungannya rusak, maka tidak akan terjadi arus komunikasi dan transportasi yang bagus untuk kelancaran usaha perusahaan.

Di wilayah Asia, konsep CSR berkembang sejak tahun 1998, tetapi pada waktu tersebut belum terdapat suatu pengertian maupun pemahaman yang baik tentang konsep CSR. Di Indonesia, istilah CSR dikenal pada tahun 1980-an. Namun semakin populer digunakan sejak tahun 1990-an. Sama seperti sejarah munculnya CSR di dunia dimana istilah CSR muncul ketika kegiatan CSR sebenarnya telah terjadi. Di Indonesia, kegiatan CSR ini sebenarnya sudah dilakukan perusahaan bertahun-tahun lamanya. Namun pada saat itu kegiatan CSR Indonesia dikenal dengan nama CSA (*Corporate Social Activity*) atau “aktivitas sosial perusahaan”. Kegiatan CSA ini dapat dikatakan sama dengan CSR

karena konsep dan pola pikir yang digunakan hampir sama. Layaknya CSR, CSA ini juga berusaha merepresentasikan bentuk “peran serta” dan “kepedulian” perusahaan terhadap aspek sosial dan lingkungan. Misalnya, bantuan bencana alam, pembagian Tunjangan Hari Raya (THR), beasiswa, dll.

3. Kebijakan CSR di Indonesia

Kebijakan CSR di Indonesia berbeda dengan di negara lain. Indonesia mungkin menjadi satu-satunya negara yang mewajibkan pihak korporasi untuk melaksanakan CSR, khususnya bagi perusahaan yang bergerak di bidang pengelolaan sumber daya alam (SDA).

Tentang perlu atau tidaknya pelaksanaan CSR diatur dalam sebuah peraturan khusus, masih menjadi perdebatan yang hangat di kalangan praktisi CSR. Ada yang pro tapi banyak juga yang kontra. Terlebih dengan adanya proses legislasi di DPR yang sedang menyusun payung hukum tentang pelaksanaan CSR melalui pembahasan RUU CSR. Namun terlepas dari perdebatan tentang hal tersebut, ada beberapa regulasi di Indonesia yang secara eksplisit dalam beberapa pasalnya sudah mewajibkan perusahaan untuk melaksanakan CSR.

Pertama, Undang-Undang No. 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas. Pasal 74 Ayat (1) Perseroan yang menjalankan kegiatan usahanya di bidang dan/atau berkaitan dengan sumber daya alam wajib melaksanakan tanggung jawab sosial dan lingkungan. Ayat (2) Tanggung jawab sosial dan lingkungan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) merupakan kewajiban perseroan yang dianggarkan dan diperhitungkan sebagai biaya perseroan yang pelaksanaannya dilakukan dengan memperhatikan kepatutan dan kewajaran. Ayat (3) Perseroan yang tidak melaksanakan kewajiban sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dikenai sanksi sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Ayat (4) Ketentuan lebih lanjut mengenai tanggung jawab sosial dan lingkungan diatur dengan Peraturan Pemerintah.

Kedua, Peraturan Pemerintah No 47 Tahun 2012 tentang tanggung jawab sosial dan lingkungan perseroan terbatas. PP ini merupakan peraturan turunan dari Undang-Undang No. 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas. Ketiga, Undang-Undang No. 25 tentang

Penanaman Modal. Pasal 15 setiap penanam modal berkewajiban (b) melaksanakan tanggung jawab sosial perusahaan. (d) Menghormati tradisi budaya masyarakat sekitar lokasi kegiatan usaha penanaman modal. Keempat, Undang-Undang No. 4 tahun 2009 tentang Pertambangan Mineral dan Batubara. Pasal 108 pemegang IUP dan IUPK wajib menyusun program pengembangan dan pemberdayaan masyarakat, penyusunan program tersebut dikonsultasikan kepada pemerintah, pemerintah daerah dan masyarakat. Sedangkan pengaturan untuk perusahaan-perusahaan BUMN, saat ini berlaku Peraturan Menteri BUMN No. Per-05/MBU/2007, tentang Program Kemitraan dan Bina Lingkungan Badan Usaha Milik Negara (PKBL BUMN). Secara garis besar, peraturan ini mengatur kriteria dan mekanisme alokasi dana Kemitraan dan Bina Lingkungan yang bersumber dari penyisihan laba perseroan untuk kepentingan masyarakat.

Di luar berbagai regulasi yang dibuat oleh pemerintah pusat, banyak pemerintah daerah tingkat satu maupun tingkat dua yang berinisiatif untuk membuat Perda pelaksanaan CSR. Namun berkebalikan dengan negara maju, walaupun sudah ada regulasi yang mewajibkan perusahaan untuk melaksanakan CSR, dalam praktiknya masih banyak perusahaan yang terkesan "enggan" melaksanakan CSR. Kalaupun mereka melaksanakan, hanya bersifat seadanya.

4. Pelaksanaan CSR di Indonesia

Di Indonesia pelaksanaan CSR (*Corporate Social Responsibility*) telah diatur di dalam Undang-undang Nomor 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas (selanjutnya disebut PT) yang disahkan DPR tanggal 20 Juli 2007 menandai babak baru pengaturan CSR di Indonesia. Keempat ayat dalam Pasal 74 UU No. 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas, menetapkan kewajiban semua perusahaan di bidang sumber daya alam untuk melaksanakan tanggung jawab sosial dan lingkungan. Dalam Undang-Undang ini diatur mengenai Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (*Corporate Social Responsibility/CSR*) yang bertujuan mewujudkan pembangunan ekonomi berkelanjutan guna meningkatkan kualitas kehidupan dan lingkungan yang bermanfaat bagi Perseroan itu sendiri, komunitas setempat, dan masyarakat pada umumnya.

Penerapan CSR oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia ternyata sebagian besar masih dilatarbelakangi oleh upaya untuk meredakan konflik antara perusahaan dengan masyarakat sekitar, seperti misalnya yang terjadi di Papua oleh PT. Freeport. “Motif meredakan konflik seperti ini, tentu tidak akan memungkinkan upaya pemberdayaan masyarakat untuk dilakukan secara komprehensif. Banyak kasus menunjukkan bahwa realisasi program pembangunan masyarakat (*Community Development*) yang dilakukan dengan motif seperti ini, dilakukan secara parsial, tidak partisipatif, belum terencana, bersifat elitis dan belum mampu meningkatkan kapasitas masyarakat lokal,” Beberapa perusahaan memang mampu mengangkat status CSR ke tingkat yang lebih tinggi dengan menjadikannya sebagai bagian dari upaya *brand building* dan peningkatan *corporate image*. Namun upaya-upaya CSR tersebut masih jarang yang dijadikan sebagai bagian dari perencanaan strategis perusahaan.

Penerapan CSR oleh beberapa perusahaan di Indonesia patut untuk dijadikan contoh bagi perusahaan-perusahaan lainnya. PT. Bogasari, misalnya memiliki program CSR yang terintegrasi dengan strategi perusahaan, melalui pendampingan para pelaku usah mikro, kecil, dan menengah (UMKM) berbasis terigu. Seperti yang telah kita ketahui, jika mereka adalah konsumen utama dari produk perusahaan ini. Demikian juga dengan PT. Unilever yang memiliki program CSR berupa pendampingan terhadap petani kedelai. Bagi kepentingan petani, adanya program CSR ini berperan dalam meningkatkan kualitas produksi, sekaligus menjamin kelancaran distribusi. Sedangkan bagi Unilever sendiri, hal ini akan menjamin pasokan bahan baku untuk setiap produksi mereka yang berbasis kedelai, seperti kecap Bango, yang telah menjadi salah satu andalan produknya.

Penerapan CSR oleh beberapa perusahaan di atas membuktikan bahwa CSR apabila dilakukan secara sungguh-sungguh, terencana dan terimplementasi dengan baik akan berimbas pada bukan hanya pada citra/*image* perusahaan dimata masyarakat, akan tetapi lebih daripada itu, juga merupakan simbiosis mutualisme antara perusahaan dengan masyarakat.

C. PERTANYAAN

Diskusikanlah jawaban dari pertanyaan-pertanyaan berikut ini ;

1. Apa makna *Corporate Social Responsibility*?
2. Jelaskan secara singkat sejarah lahirnya *Corporate Social Responsibility*?
3. Bagaimanakah kebijakan di Negara Indonesia tentang CSR ?
4. Bagaimanakah implementasi CSR di Negara Indonesia ?

D. DAFTAR PUSTAKA

Elkington, John. 1997. *Cannibals with forks, the triple bottom line of twentieth century business, dalam Teguh Sri Pembudi*. 2005. CSR. Sebuah Keharusan dalam Investasi Sosial. Jakarta: Pusat Penyuluhan Sosial (PUSENSOS) Departemen Sosial RI. La Tofi Enterprise.

Peraturan Pemerintah Nomor 47 Tahun 2012 Tentang Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Perseroan Terbatas

Tanudjaja, Bing B. (2006). *Perkembangan Corporate Social Responsibility di Indonesia*. Jurnal Komunikasi, Vol. 08 No. 02, 92-98.

Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas

Yuda, Tauchid K. (2016). *Memaknai Ulang Corporate Social Responsibility: Upaya Mewujudkan Fair Responsibility*. Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Vol. 19 No. 3, 200-217

E. GLOSARY

Brand Building

Usaha untuk menjalin ikatan emosional antara konsumen dan perusahaan yang memproduksinya.

Community Development

Kegiatan pengembangan masyarakat yang diarahkan untuk memperbesar

akses masyarakat untuk mencapai kondisi sosial ekonomi budaya yang lebih baik apabila dibandingkan dengan kegiatan pembangunan sebeumnya.

Marketing Expertise

Suatu fungsi organisasi dan serangkaian proses untuk menciptakan, mengkomunikasikan, dan memberikan nilai kepada pelanggan dan untuk mengelola hubungan pelanggan dengan cara yang menguntungkan organisasi dan pemangku kepentingannya.

Perseroan Terbatas

Suatu badan hukum untuk menjalankan usaha yang memiliki modal terdiri dari saham-saham, yang pemiliknya memiliki bagian sebanyak saham yang dimilikinya. Karena modalnya terdiri dari saham-saham yang dapat diperjualbelikan, perubahan kepemilikan perusahaan bisa dilakukan tanpa perlu membubarkan perusahaan.

Technical Assistance

Salah satu bentuk pengalihan teknologi secara kontraktual, yang sering dituangkan dalam bentuk *Technical Assistance Agreement*. *Technical Assistance Agreement* ini diperlukan oleh suatu perusahaan apabila perusahaan tersebut sedang melakukan suatu pengembangan atau pengalihan teknologi dari yang lama ke teknologi yang baru.