



**MENINGKATKAN PERFORMANCE BUMD DENGAN SEMANGAT
CORPORATIZATION DAN ALIANSI STRATEGIS SERTA
TRANSFORMASI *MINDSET***

Sjahril Effendy

Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

sjahrileff@gmail.com

ABSTRAK

Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) atau disebut juga *Public Enterprise* masih bisa ditingkatkan *performancenya* dengan antara lain melakukan reformasi BUMD, transformasi *mindset* pimpinan dan karyawannya memiliki akhlak yang baik pengelolaannya dengan semangat *corporatization*, dan membangun aliansi strategis dengan suatu bentuk *joint cooperation/joint operational*. Melakukan reformasi BUMD pada intinya bertujuan ingin membuat BUMD suatu *value added* dengan pertimbangan globalisasi ekonomi dunia bukan lagi dalam tahap wacana tetapi sudah memasuki tahap implemementasi. BUMD harus mampu menjadi *business entity* yang mampu memberikan *satisfaction* kepada para customer dan memberikan *significant contribution* kepada *shareholders/owners*. Dari segi komersial tetap berpegang pada kriteria-kriteria *sound business practices*. Dalam aliansi strategis BUMD-BUMD harus dapat mencari patner yang tepat sehingga kerjasama dapat terlaksana dengan baik dengan pola *performance* yang saling menguntungkan (*win-win situation*).

Kata Kunci : *Corporatization, Business Entity, Public Enterprise, BUMD, Aliansi Strategis, dan Transformasi Mindset.*

Pendahuluan

Dalam rangka pemberian jasa pelayanan tertentu kepada masyarakat, disamping membentuk dinas, Pemerintah Daerah juga membentuk suatu unit tersendiri dalam bentuk perusahaan daerah atau badan usaha milik daerah. Hampir seluruh Pemerintah Daerah memiliki BUMD, kecuali daerah-daerah yang baru dimekarkan namun tidak semua BUMD memperoleh keuntungan. Walaupun memperoleh keuntungan ROI dan ROAnya kecil. Dalam perjalanannya BUMD banyak menemui kendala menyangkut manajemen, ekonomis, teknis, dan birokrasi. Banyak BUMD tidak berperan dalam memberikan kontribusi PAD. Pengertian Badan Usaha Milik Daerah merujuk pada istilah *Public Enterprise*. Menurut para ahli *Public Enterprise* adalah salah satu alat dalam melakukan regulasi dibidang ekonomi. Biasanya didefinisikan dengan ciri sebagai berikut: a) Dimiliki dan dikendalikan oleh Pemerintah (Daerah), b) Memproduksi hasil (*output*) untuk dipasarkan, c) Didirikan karena kegagalan mekanisme regulasi ekonomi pemerintah.

Pembentukan dan perkembangan sektor perusahaan publik dapat dianalisis dari dua sudut pandangan atau *approach* (meskipun tidak dapat dipisahkan satu sama lain). Pertama, untuk mendirikan *public enterprise* dari segi faktor-faktor ekonomi dan kepemilikan daerah atau negara atas proses produksi dipandang sebagai reaksi non ideologis terhadap kegagalan atau ketidaksempurnaan mekanisme pasar. Kedua, berdasarkan pertimbangan sosial politik yang lebih luas dan memandang pertumbuhan *public enterprise* ditentukan oleh permainan kekuatan sosial politik.

Untuk alasan kedua ini diberikan dua contoh intervensi pemerintah dalam memberikan dukungan dan pengendalian melalui *public enterprise*, yaitu :

1) Melakukan peranan pendukung (*supporting*) terhadap sektor swasta yang beresiko tinggi, 2) Kegiatan dengan tingkat pengembalian modal yang rendah namun menyediakan basis industri serta infra struktur yang dibutuhkan oleh sektor swasta.

BUMD dapat dikelompokkan dalam bentuk Perusahaan Daerah, Perseroan, Badan Pengelola dan Yayasan. Sebagai contoh yang termasuk dalam kelompok Perusahaan Daerah seperti PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara, PD Aneka Industri dan Jasa Provinsi Sumatera Utara, PD Perhotelan Provinsi Sumatera Utara, PD Pasar Medan, PD Rumah Potong Hewan Medan, dan sebagainya. Yang termasuk dalam kelompok Perseroan seperti PT. Bank Sumut dan PT. Perkebunan Provinsi Sumatera Utara. Yang termasuk dalam kelompok Badan Pengelola seperti BP Perparkiran Medan. Yang termasuk dalam kelompok Yayasan seperti Yayasan Pekan Raya Medan.

Dengan perubahan paradigma otonomi daerah, maka Pemerintah Daerah dituntut untuk berupaya memberdayakan BUMD selaku salah satu pilar pelaku usaha ekonomi di daerah. Pemberdayaan dan pengembangan BUMD tersebut dilakukan antara lain dengan meningkatkan profesionalisme manajemen, efisiensi, dan efektifitas kegiatan operasional dalam rangka peningkatan kinerja secara umum sehingga dapat memberikan kontribusi yang optimal terhadap pembangunan daerah dan peningkatan kesejahteraan masyarakat di daerah.

Secara umum dapat dilihat bahwa peranan dan tugas BUMD dalam struktur perekonomian daerah maupun nasional adalah memberikan kontribusi bagi peningkatan produksi, perluasan kesempatan kerja dan pemerataan pendapatan. BUMD juga dapat berperan mengemban fungsi Pemerintah Daerah didalam memberikan pelayanan umum kepada masyarakat.

Semangat *Corporatization*

Corporatization bertujuan memasukkan unsur dan semangat bisnis swasta kedalam lingkungan BUMD, sehingga BUMD itu diurus sesuai dengan prinsip-prinsip bisnis. Melalui mekanisme kerja perusahaan milik Pemerintah Daerah yang berdasarkan prinsip-prinsip bisnis maka akan menimbulkan lingkungan bisnis yang kompetitif dan mendorong semangat pengelolanya untuk memperoleh profit. Kata "*Corporatization*" menunjuk pada proses dimana aktifitas perdagangan atau komersial suatu Departemen Pemerintah dipisahkan dari kegiatan non-komersial, dan ditempatkan pada organisasi yang bertujuan mencari keuntungan atau menjadi bagian fungsi komersial BUMD. Untuk dapat melakukan *Corporatization*, maka dua hal yang perlu dibenahi; yaitu hubungan antara BUMD dan Pemerintah, dan hubungan BUMD dan Pasar. Hubungan yang pertama memberikan fasilitas kepada BUMD menjadi badan usaha sepenuhnya dikelola secara komersial. Sedangkan hubungan kedua mendorong BUMD untuk mampu berkompetisi pada pasar.

Dalam hubungan itu, maka *Corporatization* merupakan kombinasi dan perluasan dari kebijakan-kebijakan pemerintah seperti deregulasi, liberalisasi, dan restrukturisasi intern management atau reformasi administrasi. Reformasi Administrasi merupakan insentif internal perusahaan yaitu menyederhanakan aturan administrasi dan memberikan kekuasaan yang seluas-luasnya kepada management untuk mengambil keputusan bisnis. Hal ini dapat dilakukan dengan penyederhanaan sistem pengawasan perusahaan, sehingga memberikan makna manager mempunyai otoritas dalam mengambil keputusan perusahaan dan pemerintah mempunyai otoritas untuk memonitor performance perusahaan berdasarkan kriteria yang disepakati bersama. Dengan sistem monitoring yang efektif maka kontrol melalui proses (*Control by Process*) akan dapat digantikan dengan sistem pengawasan atas hasil (*control by result*).

Reformasi BUMD

Kegiatan-kegiatan BUMD diberbagai bidang ekonomi meliputi bidang perbankan, utilities, trading, service, manufacturing, transport dan sebagainya. BUMD dengan berbagai bidang usaha tersebut tersebar keberadaannya diseluruh Indonesia. Sampai saat ini dari data yang ada terlihat bahwasanya BUMD belum dapat memberikan kontribusi optimal kepada *Owner* dan kepada pihak-pihak yang bekepentingan dengan BUMD antara lain dalam bentuk kepuasan pelanggan.

Adapun penyebabnya antara lain adalah landasan hukum yang berlaku bagi BUMD yaitu Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah, sudah *out of date* yang menyebabkan *vision*, *mission*, dan *operational* BUMD menjadi samar, disatu pihak dituntut menciptakan profit, dipihak lain dituntut melayani kepentingan umum dengan baik. Birokrasi BUMD berupa campur tangan Pemerintah Daerah yang berlebihan menyebabkan manajemen menjadi steril, tidak mempunyai budaya bisnis, akibatnya sulit melakukan

evaluation Performance BUMD. Semestinya sebagai suatu *business entity performance management* dari aspek finansial dan bisnis harus menjadi ukuran utama.

Mempertimbangkan hal tersebut diatas sudah saatnya melakukan Reformasi BUMD yang pada intinya bertujuan ingin membuat BUMD suatu *Value Added Entity* dengan pertimbangan : Globalisasi ekonomi dunia bukan lagi dalam tahap wacana. tetapi sudah mernasuki tahap Implementasi seperti WTO, AFTA, APEC dan sebagainya.

Kemudian undang-undang Otonomi Daerah memberikan tanggungjawab yang lebih besar kepada Pemerintah Daerah sehingga *Accountability* dari pemisahan kekayaan Daerah yang tertanam dalam BUMD semakin nyata. BUMD sebagai *business entity* harus berjalan berdasarkan prinsip bisnis yang berpegang pada prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG), harus dapat diukur *performance managementnya*. Tuntutan dari masyarakat konsumen yang semakin tinggi, yang dengan globalisasi akan menyebabkan BUMD kehilangan *market - share* apabila kepentingan konsumen tidak diperhatikan.

Disisi lain BUMD harus menjadi suatu *business entity* yang mampu : memberikan *satisfaction* kepada para *costumer*; memberikan *significant contribution* (dalam bentuk dividen) kepada *shareholders/owners*; mampu berkompetisi dengan para pelaku bisnis yang lain. Dalam kondisi seperti saat ini apakah Pemerintah Provinsi, Pemerintah Kabupaten dan Pemerintah kota harus selalu memiliki berbagai BUMD diberbagai bidang. Untuk menjawab pertanyaan ini perlu dibuat kajian mendaiam dengan penuh kehati-hatian sehingga timbul pemikiran apakah tidak sebaiknya dibuat suatu *strategic-plan* yang dapat dijadikan acuan dalam pengaturan BUMD, yang pada akhirnya sampai pada kesimpulan BUMD sektor-sektor mana saja yang masih perlu dipertahankan, BUMD sektor mana yang harus dilepas.

Assumption yang berlaku secara universal, bahwa bisnis yang di *handling* oleh Pemerintah (Daerah) tidak efisien. Pemerintah (Daerah) sebaiknya mengkonsentrasikan diri pada bisnis yang sifatnya untuk kepentingan umum dan perintisan, sehingga kekayaan (daerah) yang dipisahkan dalam BUMD mempunyai landasan filosofis yang kuat walaupun dari segi operasionalnya harus tetap berpegang pada kriteria-kriteria *sound business practices*.

Setelah melakukan reformasi, maka misi BUMD berubah menjadi membantu Pemerintah Daerah untuk meningkatkan pertumbuhan daerah melalui kegiatan ekonomi yang dilakukan BUMD yang bersangkutan. Dengan adanya *value added* bagi BUMD, maka BUMD mampu memberikan kontribusi bagi pendapatan daerah dalam bentuk dividen, pajak (khususnya pajak daerah dan retribusi), serta memperlancar kegiatan ekonomi di daerah yang bersangkutan. Meningkatkan kesejahteraan masyarakat setempat melalui : pajak/retribusi daerah/dividen untuk pembiayaan kesejahteraan masyarakat dalam bidang kesehatan, pendidikan dan sarana sosial. Menyediakan kesempatan kerja bagi masyarakat setempat, pengembangan kemitraan dengan UKM/Koperasi. Menjadi "*training camp*" bagi putra daerah dalam menjalankan kegiatan bisnis, sehingga putra daerah mampu berkiprah di level regional/nasional. Adapun hal-hal yang harus dilakukan adalah : penyusunan suatu landasan hukum yang baru bagi

BUMD menggantikan Undang-Undang No. 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah yang ada. Landasan Hukum yang baru itu nantinya harus memperhatikan rencana strategis tentang BUMD; visi, misi BUMD; Bentuk Hukum BUMD harus sebagai *business entity*. *Reward and Punishment* bagi management. Otonomi, transparansi dan *accountability* pengelola (*Good Corporate Governance*). Kebijakan *corporatization*. Pemisahan kewenangan antara Pemerintah sebagai *owners* dan sebagai *regulator* untuk mencegah terjadinya benturan kepentingan dalam BUMD.

Dalam melakukan perubahan ini selalu berdampak pada para pelaku (BUMD). Ada yang menerima dan ada yang menolak. Untuk itu perlu dilakukan sosialisasi tentang manfaat dari perubahan, dan adanya suatu kepastian tentang apa yang harus dilakukan bagi mereka yang akan terkena dampak dari perubahan misalnya saja dengan melakukan "*golden shakedown*" perlu adanya professional management sebagai pengelola. Dalam *long-term* perlu disiapkan suatu proses kaderisasi pada BUMD melalui penyusunan program *training* dan *education* yang memadai. Perlu suatu *performance evaluation system* terhadap BUMD dengan metode-metode baru.

Transformasi Mindset

Mindset merupakan posisi atau pandangan mental seseorang yang mempengaruhi pendekatan orang tersebut dalam menghadapi suatu fenomena. Mindset terdiri dari seperangkat asumsi, metode, atau catatan yang dimiliki oleh seseorang atau kelompok yang tertanam dengan kuat. Karena telah mengakar, maka menciptakan dorongan yang sangat kuat bagi seseorang atau kelompok untuk terus mengadopsi perilaku, pilihan dan perangkat yang sudah ada itu. Dengan demikian jika mindset tidak berubah, maka perilakunya juga tidak berubah. Jika perilaku tidak berubah maka juga tidak akan berubah dan sebagai akibatnya perubahan yang dilakukan organisasi tidak akan berhasil. Melihat posisinya yang demikian penting, langkah awal melakukan perubahan adalah merubah mindset. Transformasi organisasi diawali dengan mentransformasikan mindset terlebih dahulu. Berdasarkan karakteristiknya, target dari transformasi mindset dapat dibedakan menjadi dua kelompok, pemimpin dan karyawan (A.B. Sutanto, dkk, 2008).

Sejalan dengan uraian diatas para pemimpin dan karyawan BUMD harus merubah mindsetnya dari semangat birokrasi menjadi semangat bisnis swasta, sehingga BUMD itu dikelola dengan prinsip-prinsip bisnis untuk memperoleh profit yang pada akhirnya dapat meningkatkan kontribusi PAD kepada Pemerintah Daerah sebagai pemiliknya. Perlu pula diingat bahwa menurut ajaran Islam Kepemimpinan harus berada ditangan mukminin dan orang-orang saleh. Allah SWT menjanjikan anugerah kepemimpinan bagi orang-orang beriman, justru karena merekalah yang seharusnya memimpin yang dapat mengurus umat dengan sebaik-baiknya. Orang-orang yang beriman berhak menjadi pemimpin karena mereka memiliki dasar moral (akhlak yang dapat memelihara amanah kepengurusan umat). Dengan dasar taqwa kepada Allah mereka dapat memutar roda pemerintahan dan memegang kendali kepengurusan dengan baik dan bertanggungjawab. Pada dasarnya seorang pemimpin haruslah memiliki bobot

kepemimpinan dengan sifat-sifat positif dan kelebihan-kelebihan tertentu. (K. Permadi, 2010).

Meningkatkan *Performance* BUMD

Untuk meningkatkan *performance* BUMD ini salah satu cara adalah dengan mencoba melakukan aliansi strategis. Aliansi strategis yang akan berlangsung itu bukan berupa privatisasi, tetapi berupa *corporatization*. Privatisasi dalam arti umum bertujuan mengurangi peran pemerintah dan memberikan kesempatan yang lebih besar kepada pihak swasta dalam mengelola sektor perekonomian. Sedangkan *corporatization* bertujuan memasukkan elemen dan spirit bisnis swasta kedalam lingkungan BUMD sehingga BUMD itu dikelola sesuai dengan prinsip-prinsip bisnis. Aliansi strategis yang dipilih bisa dalam bentuk suatu *joint cooperation* ataupun *joint operational*. *Joint Cooperation* sesama BUMD dengan semangat *corporatization* dilakukan adalah didalam upaya meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dan memperoleh profit. Diharapkan *joint cooperation* itu dalam jangka waktu tertentu berada dalam pola *performance* yang saling menguntungkan (*win-win approach*).

Agar tercipta *performing* BUMD dalam aliansi strategis itu, maka BUMD-BUMD itu harus memiliki *characteristic attribute* yaitu antara lain berupa : *knowledge, skill, attitude, behaviour, ability, motivation, mindset*, dan *corporate culture* yang positif. Disamping itu harus pula memperhatikan *key success factor of strategic alliances* yaitu antara lain berupa ; *a strong vision for alliances; an alliance message that combines passion and focus; an unwavering commitment to succeed without the fear of failure; the strength of the process to enter into meaningful alliance agreements; the knowledge of how to partner; the fortitude to stick with alliances through good times and bad times; and the ability to know when to hold and when to fold alliances*. (Fred A. Kuglin dan Jeff Hook, 2001).

Untuk mendukung implementasi aliansi diperlukan pemahaman tentang faktor-faktor apa saja yang bisa mendorong keberhasilan aliansi tersebut, kebanyakan aliansi yang disusun dengan baik menurut Robert P. Lynch (1989), diawali dengan tujuh karakteristik yang terdiri dari faktor-faktor yang memotivasi terbentuknya kerjasama. Jika satu atau lebih faktor dieliminasi maka kemungkinan suatu kerjasama untuk sukses akan semakin berkurang. Faktor - faktor itu adalah *Strategic Synergy, Positioning Opportunity, Limited Resource Availability, Less Risk, Cooperative Spirit, Clarity of Purpose*, dan *Win-win*.

Menurut Martin K. Starr (1992), ada dua bentuk aliansi yang utama yaitu aliansi taktik dan aliansi strategis. Aliansi taktik merupakan *partnership* yang dibentuk untuk meningkatkan nilai tambah perusahaan melalui pengembangan lini produk dan kemampuan proses produksi; dengan penekanan pada metode untuk mengurangi ketidakberesan dalam hal jumlah barang yang diolah dan diserahkan oleh *supplier*. Aliansi Strategik merupakan kerjasama bisnis yang melibatkan pendanaan bersama (*financial interchanges*), penjatahan pasaran bersama, pemanfaatan teknologi produksi dan R&D secara bersama-sama.

KESIMPULAN

BUMD atau disebut juga *Public Enterprise* masih bisa ditingkatkan *performancenya* dengan antara lain melakukan reformasi BUMD, transformasi *mindset* pimpinan dan karyawannya berakhlak baik, pengelolaannya dengan semangat *corporatization*, dan membangun aliansi strategis dengan suatu bentuk *joint cooperation/joint operational*. Melakukan reformasi BUMD pada intinya bertujuan ingin membuat BUMD suatu *value added entity* dengan pertimbangan globalisasi ekonomi dunia bukan lagi dalam tahap wacana tetapi sudah memasuki tahap implementasi. BUMD harus mampu menjadi *business entity* yang mampu memberikan *satisfaction* kepada para *customer* dan memberikan *significant contribution* kepada *shareholders/ owners*. Dari segi komersial tetap berpegang pada kriteria-kriteria *sound business practices*. Dalam aliansi strategis BUMD-BUMD harus dapat mencari partner yang tepat sehingga kerjasama dapat terlaksana dengan baik dan dengan pola *performance* yang saling menguntungkan (*win-win situation*).

Daftar Pustaka

- Kuglin, F.A & Jeff, H, 2001. *Building, and Managing Strategic Alliances; How to work Effectively and Profitably with Partner Companies*, New York : Amacom.
- Lynch, Robert, P, 1989. *The Partical Guide to Joint Venture and Corporate Alliances*, New York : John Wiley & Sons.
- Permadi, K, 2010. *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Manajemen*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Starr, M.K, 1992. *Global Corporate Alliances and the Competitive Edge : Strategics and Tactics for Management West port, Connecticut* : Quorum Books.
- Sutanto, A.B, dkk, 2008. *A Strategic Management Approach Corporate Culture & Organization Culture*, The Jakarta Consulting Group, Jakarta.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah.