

*Rightsizing* BUMN! Kata ini mungkin masih asing bagi sebagian masyarakat. Pengertian sederhana *Rightsizing* BUMN adalah membuat jumlah dan skala usaha BUMN dalam komposisi yang tepat (*right*). Starteginya bermacam-macam, namun intinya: mengupayakan posisi BUMN berada pada level yang tepat. Dasar pertanyaannya adalah apakah jumlah BUMN yang kita miliki serta skala usahanya telah pada posisi yang ideal? Mengacu pada Masterplan BUMN, terdapat lima strategi dasar dalam konteks *rightsizing*:  
pembentukan *holding*, merger/akuisisi (M&A), konsolidasi, privatisasi, dan likuidasi (atau biasa disebut *disposal*).

Pembentukan *holding* adalah mengelompokkan beberapa BUMN ke dalam satu perusahaan induk (*holding*), dimana BUMN-BUMN yang bergabung nantinya akan menjadi anak perusahaan. Dan karena sebagai anak perusahaan, BUMN-BUMN yang bergabung dalam *holding* tersebut tidak bisa lagi menyanggah status sebagai BUMN. Perusahaan induk (*holding*) baru inilah yang akan menyanggah status sebagai BUMN. Biasanya, BUMN yang disatukan dalam *holding* adalah BUMN yang memiliki karakteristik usaha yang sejenis. Tujuannya, adalah menjadikan BUMN-BUMN yang tergabung menjadi lebih fokus, baik bisnis, operasional, keuangan, maupun pemasaran, sekaligus juga untuk menjadikan ukuran (*size*) perusahaan secara keuangan (*financially*) menjadi lebih kuat.

Strategi M&A adalah penyatuan beberapa BUMN menjadi satu perusahaan. Bila aksi merger dilakukan, berarti terdapat satu BUMN yang identitasnya dipertahankan, sementara BUMN lainnya meleburkan ke BUMN yang dipertahankan. Mirip dengan merger adalah konsolidasi. Bedanya, ketika BUMN dikonsolidasikan, identitas BUMN yang tergabung akan hilang dan terbentuk identitas baru. Sedangkan bila strategi akuisisi yang diambil, nanti akan terdapat BUMN yang berperan sebagai pengakuisisi (pembeli) dan BUMN yang lain menjadi pihak yang terakuisisi (terbeli). Melalui akuisisi ini BUMN yang terakuisisi statusnya sebagai BUMN akan hilang karena berubah sebagai anak perusahaan dari BUMN pengakuisisi.

Sementara itu, privatisasi dan likuidasi BUMN, sesungguhnya lebih kepada upaya pelepasan kepemilikan saham negara di BUMN. Kebijakan privatisasi BUMN adalah melepas saham BUMN kepada pihak lain, sementara likuidasi dilakukan karena pemerintah memandang BUMN

tersebut tidak diperlukan lagi, terutama bagi BUMN yang tidak prospektif dan merugi.

Betul bahwa, pada akhirnya sasaran yang hendak dicapai dari kebijakan *rightsizing* BUMN ini adalah mengurangi jumlah BUMN yang ada. Tetapi, sekaligus juga untuk memperkuat skala usaha BUMN agar mampu menjadi perusahaan yang lebih *profitable*

. Berdasarkan Masterplan BUMN, jumlah BUMN akan dikurangi dari 142 BUMN pada posisi saat ini menjadi sekitar 25-30 BUMN pada tahun 2025.

Saat ini, kita memiliki 142 BUMN yang terdapat hampir di seluruh sektor ekonomi. Dari 142 BUMN ini kondisinya sangat beragam. Ada BUMN yang memiliki aset besar, tetapi juga ada yang beraset kecil bahkan secara skala ekonomi tidak masuk. Ada BUMN yang mampu memperoleh laba besar, tetapi juga ada BUMN yang merugi. Beragam kondisi inilah yang lantas memunculkan ide untuk *me-rightsizing* BUMN.

Sejatinya, tidak selamanya memiliki BUMN dalam jumlah yang banyak serta dengan skala usaha yang beragam akan menimbulkan kompleksitas dalam pengelolaannya. China memiliki BUMN dalam jumlah yang sangat banyak (sekitar 154.000 BUMN pada tahun 2008). Skala BUMN China pun sangat beragam: ada yang besar sekelas Petrochina, tetapi banyak juga yang berskala kecil dengan cakupan wilayah operasi hanya setingkat kabupaten. Namun, secara umum BUMN China dapat dikelola secara baik, bahkan menjadi kontributor utama bagi pertumbuhan ekonomi China.

Salah satu kunci keberhasilan pengelolaan BUMN di China adalah pemerintah China mampu mengarahkan pengelolaan BUMN secara tepat. Untuk mengefektifkan pengelolaan BUMN, pemerintah China membentuk semacam *holding*, yaitu *State-owned Assets Supervision and Administration Commission* (SASAC). SASAC ini memiliki jaringan hingga ke daerah, sehingga pengelolaannya menjadi lebih terdesentralisasi. Sementara itu, SASAC di level pusat lebih konsentrasi pada BUMN yang skalanya nasional (BUMN besar).

Indonesia, tentu tidak bisa serta merta meniru model pengelolaan BUMN ala China. Secara struktural, BUMN kita adalah perusahaan nasional, sehingga tidak bisa struktur organisasi pengelolaannya seperti model SASAC yang punya jaringan organisasi hingga ke daerah, karena perusahaan negara yang di daerah pun disebut BUMN. Karena itulah, orientasi pengelolaan BUMN kita akhirnya mencoba seperti yang berlaku di Singapura dan Malaysia.

Namun, terdapat model pengelolaan BUMN sama-sama dijalankan baik oleh China, Malaysia, dan Singapura, yaitu: *rightsizing*, tentu dalam skalanya masing-masing.

Seperti disebut di atas, *rightsizing* adalah mengkomposisikan BUMN secara tepat. Melihat jumlah serta skalanya, komposisi BUMN kita memang tidak efisien. Sebagai analisis, dari 142 BUMN, sesungguhnya tidak semua mampu memberikan kontribusi yang sepadan: baik kontribusi *profit* maupun sebagai agen pembangunan (*agent of development*)

). Berdasarkan data, 26 BUMN ternyata memberikan kontribusi sekitar 92,5% dari total laba bersih BUMN pada tahun 2010, atau setara Rp91,26 triliun. Ke-26 BUMN tersebut, juga memiliki pangsa (

*share*

) sebesar 90,2% terhadap total pendapatan (

*revenue*

) BUMN, atau setara Rp1.018 triliun; 92,5% terhadap total asset BUMN, atau setara Rp2.291 triliun, dan 86,5% terhadap total ekuitas BUMN atau setara Rp534 triliun.

Ke-26 BUMN tersebut juga terdapat di hampir seluruh sektor ekonomi yang juga menjadi perhatian pemerintah: energi, pertanian, telekomunikasi, perhubungan, infrastruktur, transportasi, dan lain-lain. Dengan kata lain, bila BUMN yang saat ini jumlahnya mencapai 142 perusahaan, nanti disusutkan menjadi 25-30 BUMN saja, sesungguhnya itu tidak mengubah komposisi BUMN secara signifikan. Sebab, bila seandainya fokus perhatian pemerintah diarahkan kepada ke-26 BUMN saja, sejatinya itu sudah mewakili hampir 100 persen kontribusi BUMN. Pertanyaannya, lantas kenapa kebijakan *rightsizing* BUMN yang telah digagas sejak 2005 ini terkesan tidak berjalan?

Penulis mengidentifikasi, setidaknya terdapat tiga problem yang menghambat implementasi *rightsizing*

BUMN.

*Pertama*

, kurangnya

*leadership coordination*

untuk menyatukan kepentingan restrukturisasi korporasi yang dijalankan Kementerian BUMN dengan kepentingan kementerian teknis yang sektornya terkait dengan BUMN tersebut.

*Kedua*

, adanya hambatan regulasi, baik regulasi sektoral maupun regulasi di bidang keuangan negara.

*Ketiga*

, ketidakjelasan terkait dengan “tingkat kedalaman” peran DPR dalam implementasi kebijakan BUMN. Sebagai contoh, keterlibatan DPR semestinya hanya sebatas pada level kebijakan

makro. Namun pada prakteknya, keterlibatan DPR dalam kebijakan BUMN telah masuk hingga level mikro korporasi.

Dan penulis kira kunci dari kesuksesan implementasi *rightsizing* BUMN adalah bagaimana kita mampu mengatasi ketiga problem tersebut. Dan patut dicatat bahwa, demi kebaikan BUMN dan kontribusinya bagi perekonomian nasional,

*rightsizing*

BUMN adalah sebuah keniscayaan.\*\*\*

\*Analisis ini dimuat oleh REPUBLIKA, Senin 17 Oktober 2011. Sunarsip adalah Ekonom Kepala The Indonesia Economic Intelligence (IEI).