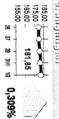
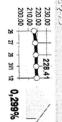
NANSIAL









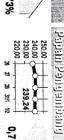














Transformasi BUMN Tidak Harus dengan Privatisasi

melalui privatisasi? Menurut kami tidak menjadi perusahaan yang efisien hanya dapat dicapai renungkan bersama adalah apakah transformasi BUMN dan kontra di masyarakat. Pertanyaan yang perlu kita fesional. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah jadi perusahaan yang efisien, berdaya saing, dan prorakat, mengharapkan adanya transformasi BUMN menprivatisasi, namun cara ini banyak menimbulkan pro BERBACAI pihak, baik pemerintah maupun masya-

kut kepemilikan perusahaan. pimpinan mengelola bisnis persemata-mata persoalan teknis bab, efisiensi dan produktivitas adalah soal strategis menyangısahaan. Sedangkan privatisasi RANSFORMASI ba-dan usaha milik negara (BUMN) dapat dilakukan tanpa dengan privatisasi. Se-

Dalam upaya

transformasi

entasi proses menjadi lebih beroien negara menjadi gaji di-bayar oleh pelanggan, dari meya dan gaya manajemen BUMN lama perlu mengalami perusalnya perbankan, telekomuni-kasi, dan penerbangan-buda-BUMN-khususnya yang ber-kompetisi dengan swasta miorientasi hasil (result oriented), mentingkan format dan prose-dur kerja menjadi lebih mengmenjadi pelanggan adalah raja pandangan atasan adalah raja yalitas kepada perusahaan, dari litas kepada atasan menjadi lolama perlu mengalami peru-bahan, antara lain: dari loyahierarkis verdibayar gaji di-

fantangan profesionalisme

maka kinerja BUMN semakin membaik. Hanya dengan sum-

nilaian kritis, berkembang opini bahwa untuk meningkatkan meningkatkan efisiensi lakukan dengan maksud: ...(b) efisiensi dan produktivitas per-Apakah betul privatisasi da-

ri pemerintah ke pihak swasta, ruhan kepemilikan dan aset da-Ada benarnya memang. Akibat dari privatisasi, yakni berpinnunggu privatisasi hingga perusahaan harus lebih produktif, kreatif, dan inovatif. perubahan manajemen di mana key performance indicator diperusahaan akan mengalami dahnya sebagian atau keselu-Apakah untuk hal itu harus meatau reward yang menarik seterapkan dan diberikan insentii -urd.raq

swasta tak akan mampu meikuti semangat dan paradigma efisiensi adalah meningkatkan profesionalisme perusahaan. Ini an. Sebaliknya, tanpa privati-sasi tetapi jika dilakukan transpula yang yang menjadi tan-BUMN saat ini dan ke

usahaan, BUMN harus dipri-vatisasi. Bahkan dalam Un-dang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN, Pasal 74 Ayat (1), bahwa "Privatisasi di-

meningkatkan efisiensi? meningkatkan

value creation).

benarnya banyak yang berkom-peten di BUMN. Kendalanya adalah mereka dibesarkan da-BUMN, kami percaya bahwa selam lingkungan yang atasan se-lalu benar, menjadi "yes man" kompetensi di

kan dalam upaya meningkatkan hting spirit-nya kurang. serta kurang adanya persaingan sehingga kreativitas dan fig-Hal-hal yang dapat dilaku-

dari

negara (value enhancement dan berikan nilai lebih tinggi bagi bisnis global. Dengan kinerja yang semakin membaik, nan-tinya jika pada BUMN di lagai perubahan dan dinamika ber daya manusia (SDM) prokukan privatisasi, akan memtransformatif terhadap berbaefisien, adaptif, kompetitif, dan BUMN mampu lebih

masih menganut paradigma BUMN lama. Perlu dilakukan orang-orang atau SDM yang masih menganut baradioma baru yang efisien tak mungkin terjadi bila dikelola oleh namika, dan pembaruan lama (dari dalam) dengan ma-najemen baru (dari luar). Maperan sebagai penyegaran, dimanajemen dari luar dapat bernajemen dari dalam perlu dimengombinasikan manajemen perubahan manajemen dengan pertahankan demi menjamin Perubahan menjadi BUMN

susnya mengenai profesionalis-me di tingkat pimpinan adalah schagai berikut.

1. Pemilihan CEO yang tepat.

untuk mencari direksi BUMN kriteria-kriteria yang transpa-ran. Dalam hal ini kita patut arch, yang selanjutnya dipilih proper test dengan bantuan lembaga profesional yang kretransparan, obyektif, dan da Menteri Negara BUMN yang oleh pemerintah berdasarkan dibel dan kompeten, asaan. Perlu pragmatisme politik dan kekumemberikan *credit point* kepaberbagai dilakukan kepentingan fit and

maka direksi harus mundur, kelama dua tahun berturut-turut, hun dan ditinjau tiap enam bu-lan. Bila kinerja tak sesuai senajemen antara direksi dan sha-reholders yang terukur dan berjauan dilakukan oleh suatu kocuali pada kondisi tertentu. Tinbatas waktu, misalnya dua ta-Pemberlakuan kontrak maberanggotakan

perusahaannya bagus. 6. Jika kita sependapat bahwa ram opsi untuk membeli saham perusahaan di mana direksi dan viden yang akan diterima jika pak pada harga saham dan de-5. Pengembangan Manage-ment Employee Stock Option Program (MESOP), yakni progusahaan karena akan berdamtuk meningkatkan kinerja pertivasi direksi dan karyawan unmiliki perusahaan tempat karyawan berkesempatan meoekerja. Cara ini akan memo-

nentu keberhasilan perusahaan faktor manusia merupakan pe-

jadi variable cost. Saat ini gaji manajer. Dalam hal ini perlu teria di atas, poin pertama dan dan bonus direksi BUMN masih ada semacam top executive as- kedua yang dinilai adalah fakdi bawah perusahaan swasta di sessement program untuk men- tor manusia. di bawah perusahaan swasta di Yang paling penting adalah jika kinerjanya tidak mencapai tarorang asing baru disesuaikan? mesti dengan diprivatisasi dulu sehingga setelah masuknya kelasnya sehingga wajar untuk segera disesuaikan. Apakah i sessement program untuk men-jaring dan menempaikan SDM ke jaring dan menempaikan SDM berkualitas untuk duduk dalam jajaran manajemen BUMN. Se-abagai contoh, seorang yang ber-hasil di unatu perusahaan dapat utama di perusahaan lain. direktur

get, sepantasnya mendapat re-ward seperti lazimnya di swassebaliknya jika mencapai target, mereka harus mundur. Dan sisi manajemen yang strategis, dalam hal ini semua direksi Program dari Stanford Univerperti Advance BUMN diidentifikasikan dikirim mengikuti dipilih yang berpotensi untuk Program latihan untuk polatihan se-

sity dan Harvard University. Syukur kita melihat banyak terobosan yang telah dilakukan Menneg BUMN. Terakhir adadalam menciptakan Summit sebagai langkah positii ah penyelenggaraan BUMN

dia

ngan petinggi Temasek, BUMN Singapura, yang memiliki per-usahaan-perusahaan *world* yang world class.
Dalam sebuah kesempatan, class company, seperti DBS Bank, Singapore Airline, Sing-Tel, dan StarHub, yang intinya penulis pernah berdiskusi perusahaan-perusahaan semuanya menekankan ment, accountability yang tinggi dikaitkan dengan "bonus systingnya human capital developglobal

road-show menemui kalangan investor di AS dan Eropa, pe-nulis, yang waktu itu menjadi Wakil Ketua Badan Penyehatan tasi di suatu perusahaan, yakni untuk membeli atau berinvesteria standar penilaian mereka (investor) memiliki analis investor global bahwa mendapat masukan dari on one meeting dalam rangka dibilitas manajemen, (3) lam eksekusi strategi, Perbankan Nasional Ketika harus mengikuti (BPPN), kre-

Menurut hemat penulis, da-

masuk dalam aset, tetapi sehingga peranan lam membangun paradigma ba-ru BUMN, sumber daya mayang paling canggih untuk per-usahaan. yang paling canggih untuk per-bankan atau aplikasi software dibandingkan punyai track record baik jauh lebih tinggi nilainya misalnya benarnya orang-orang yang ba-gus lebih-lebih yang telah memsangat penting. Secara akunkunci suksesnya perusahaan senusia merupakan penentu atau dengan SDM menjadi

menjadi budaya bisnis dapat terwujud. Selanjutnya, menta-litas SDM BUMN yang selama pernaku tak menyalahkan orang lain (no blame) lebih sadar biaya (cost awareness), lebih merasa aman berubah menjadi petisi yang kian tinggi. Gaya perilaku defensif, resisten, dan miliki kepekaan terhadap komjadi *outward looking* dan meini inward looking lebih menon people, maka transformasi BUMN dari budaya birokrasi sisten dan karenanya lebih focus Bila profesionalisme BUMN dapat ditegakkan secara kon-Wajah baru BUMN tersebut

kemampuan untuk menarik dan mempertahankan SDM yang litas strategi, (4) inovasi, dan (5) bagi perusahaan berbasis pe-bagi perusahaan berbasis pe-ingetahuan ketimbang physical n capital yang menakanikan aspek bagi negara. pada BUMN ba bagi para pemegang saham tusi bisnis, BUMN juga mampu terus-menerus memberikan lahingga selain menjadi lembaga yang kompetitif sebagai instistitusi bisnis yang sarat intelserta menyetor pajak secara siglectual capital sebagai landasan nifikan dan berkesinambungan baru kemudian

Anggota ISEI dan Wakil Direktus ARWINRASYID

lented people). berbakat dan berkualitas

jadi pelanggan adalah raja. dari pandangan atasan adalah raja mentara lain: dari loyalitas kepada atasan lama perlu mengalami perubahan, anmenjadi loyalitas kepada perusahaan, Budaya dan gaya manajemen BUMN seluruh direksi dan komisaris

tem" yang tinggi pula.

orang-orang yang kredibel dan ahli di bidangnya.

 Pengubahan jangka waktu direksi menjabat, dari lima ta-hun menjadi empat tahun, se-dangkan khusus direktur utama tidak boleh menjabat lebih dari dua periode jabatan (delapan

4. Perbaikan sistem gaji dan bonus yang mengacu pada stan-dar pasar serta pengembangan sistem insentif yang bersifat fleksibel, dari fixed cost men-

nerja atau prestasi para direksi BUMN dipantau, yang potendapat dilakukan *tracking* untuk pengembangan lebih lanjut holding company di mana BUMN dapat berperan seperti pengembangan lebih lanjut. Dalam hal ini, Kantor Menneg

sebagai shareholder

lanjut.

dapat ditempatkan pada BUMN strategis dalam rangka sial, misalnya top 50 profesional yang masuk fast track program