

MANAJEMEN OPTIMALISASI PERAN BUMN

REPUBLIK INDONESIA



Ditulis oleh:

**Urip Sedyowidodo
Aurino Rilman A. Djamaris**

**Manajemen Optimalisasi Peran BUMN
Republik Indonesia**

UU No. 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta pada Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Perlindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual.
- ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan
- iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

- Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan /atau pidana denda paling banyak Rp 100.000 (seratus juta rupiah).
- Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 500.000.000 (lima ratus juta rupiah).

Manajemen Optimalisasi Peran BUMN Republik Indonesia

PENULIS:

Dr. Ir. Urip Sedyowidodo, M.M., I.P.M.

Ir. Aurino Rilman A. Djamaris, M.M.



2024

Manajemen Optimalisasi Peran BUMN Republik Indonesia

Jumlah halaman : ix , 81 halaman

Ukuran halaman : 15 x 23cm

ISBN e-book: 978-602-7989-65-8

Penulis:

Dr. Ir. Urip Sedyowidodo, M.M., I.P.M.

Ir. Aurino Rilman A. Djamaris, M.M.

Desain Cover:

Nurhakim As'ad Wicaksono

**Hak Cipta dilindungi Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang
Hak Cipta.**

Siapapun dilarang keras menerjemahkan, mencetak, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penulis dan penerbit

Cetakan pertama:

Oktober 2024

Diterbitkan oleh:

Universitas Bakrie Press

Penerbit Anggota IKAPI No. 638/Anggota Luar Biasa/DKI/2024



Jl. H. R. Rasuna Said No.2, RT.2/RW.5,
Karet,
Kecamatan Setiabudi, Kuningan,
Daerah Khusus Ibukota Jakarta 12940
<https://ubakriepress.bakrie.ac.id/>
email: ubakriepress@bakrie.ac.id

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, atas berkat dan rahmat-Nya buku dengan judul “*Manajemen Optimalisasi Peran BUMN Republik Indonesia*” ini dapat disusun dengan baik. Buku ini hadir sebagai upaya memberikan pemahaman mendalam mengenai peran strategis Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dalam pembangunan ekonomi nasional serta kontribusinya terhadap kesejahteraan masyarakat.

BUMN memiliki tanggung jawab besar tidak hanya sebagai entitas bisnis, tetapi juga sebagai agen pembangunan yang menggerakkan berbagai sektor strategis. Dalam konteks ini, manajemen optimalisasi peran BUMN menjadi sangat penting guna memastikan kinerja yang efisien, transparan, dan akuntabel.

Kami berharap buku ini dapat menjadi referensi bagi para pembaca, akademisi, praktisi, maupun pemangku kepentingan lainnya untuk lebih memahami dinamika manajemen di BUMN serta tantangan dan peluang yang dihadapi. Ucapan terima kasih kami sampaikan kepada semua pihak yang telah mendukung penyusunan buku ini.

Akhir kata, semoga buku ini dapat memberikan manfaat dan kontribusi nyata bagi perkembangan ilmu manajemen BUMN di Indonesia.

Jakarta, Oktober 2024

Penulis

DAFTAR ISI

Kata Pengantar.....	v
Daftar Isi.....	vi
Daftar Gambar.....	vii
Daftar Tabel.....	ix
Bab 1	Dinamika Tantangan Bumh 1
1.1	Berkaca Pada Bumh Bermasalah 1
1.2	Pentingnya Mekanisme Kontrol 9
Bab 2	Peran Bumh Dalam Pengembangan Sosial..... 13
2.1	Peran Bumdes..... 15
2.2	Penguasaan Sumber Daya Alam 20
2.3	Program Non-Profit 22
2.4	Kontribusi Bumh Terhadap Pengentasan Kemiskinan 23
2.5	Peran Bumh Dalam Pemberdayaan Umkm..... 25
Bab 3	Aspek Komersial Bumh 28
3.1	Strategi Peningkatan Kinerja Komersial Bumh 28
3.2	Artificial Intelligence..... 34
Bab 4	Pengembangan Umkm Melalui Bumh 37
4.1	Program Bumh Untuk Pemberdayaan Umkm..... 37
4.2	Kolaborasi Bumh Dengan Umkm Dalam Rantai Pasok..... 40
4.3	Dampak Sosial Dan Ekonomi..... 41
4.4	Umkm Go Export: Mendorong Umkm Ke Pasar Internasional..... 41
4.5	Implikasi Strategis Dalam Pengembangan Umkm Melalui Bumh 43

4.6	Tantangan Dalam Implementasi	46
4.7	Cara Mengatasi Tantangan	50
Bab 5	Kemitraan Bumh Dengan Swasta.....	52
5.1	Model Kemitraan Bumh-Swasta Yang Sukses	52
5.2	Manfaat Kemitraan Bagi Pengembangan Ekonomi	55
Bab 6	Pengembangan Industri Strategis	60
6.1	Peran Bumh Dalam Mendukung Industri Strategis Nasional	60
6.2	Strategi Pengembangan Industri Berbasis Bumh ...	62
Bab 7	Holdings Bumh.....	67
7.1	Konsep Dan Implementasi Holdings Bumh	67
7.2	Keuntungan Dan Tantangan Holdings Bumh ...	69
Bab 8	Kekuatan Bumh Sebagai Pilar Ekonomi	72
8.1	Poin-Poin Penting	72
8.2	Rekomendasi	73
8.3	Prospek Dan Tantangan Ke Depan	74
8.4	Implikasi Bagi Pemangku Kepentingan (Stakeholders)	75

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Peran dan Fungsi BUMN dalam Perekonomian Nasional	14
Gambar 2. Grafik kontribusi UMKM terhadap PDB Indonesia dari 2018 hingga 2022	37
Gambar 3. Peta rantai pasok kolaborasi antara BUMN dan UMKM	41
Gambar 4. Grafik partisipasi UMKM dalam Program Go Export (2019-2023)	42
Gambar 5. Grafik pertumbuhan UMKM yang terhubung ke ekosistem digital (2018-2023)	43
Gambar 6. Diagram mekanisme ekosistem pembiayaan UMKM melalui BUMN	45
Gambar 7. Diagram peran BUMN dalam inovasi produk UMKM	46
Gambar 8. Kolaborasi BUMN-Swasta dalam Proyek Infrastruktur	56
Gambar 9. Proyek Transisi Energi oleh Pertamina	57
Gambar 10. Pembangunan Jaringan 5G di Indonesia	58

DAFTAR TABEL

Tabel 1. kontribusi BUMN untuk periode 2019-2023	24
Tabel 2. 15 BUMN Pencetak Laba Terbesar Tahun 2023	32

BAB 1 DINAMIKA TANTANGAN BUMN

1.1 Berkaca Pada BUMN Bermasalah

Masa depan tidak pernah ada yang mampu memastikan, namun dengan manajemen perencanaan setidaknya bisa meminimalisir ketidakpastian pada masa depan. Anda bisa setuju, bisa saja tidak setuju dengan kalimat di atas. Pada prakteknya, kehadiran manajemen telah memberikan kontribusi besar dalam pengelolaan usaha. Termasuk membangun tata-kelola perusahaan (*governance*) dalam sebuah industri bisnis barang maupun jasa. Maka tak berlebihan bila ada yang mengatakan: Manajemen yang baik merupakan kunci keberhasilan dalam mengelola perusahaan. Manajemen yang baik berarti menerapkan prinsip utama, efektif dan efisien. Ketika ada perusahaan atau BUMN bermasalah, besar kemungkinan pihak manajemen juga bermasalah.

Dalam UU No. 19 Tahun 2003 tentang BUMN dijelaskan, BUMN adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan. Pendirian BUMN berbentuk Persero berdasarkan pasal 12 UU No. 19 tahun 2009 memiliki tujuan untuk menyediakan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat serta mengejar keuntungan guna meningkatkan nilai perusahaan. Secara khusus pada Pasal 2 ayat 1 huruf a, juga dijelaskan bahwa maksud dan tujuan pendirian BUMN adalah memberikan sumbangan bagi perkembangan perekonomian nasional pada umumnya dan penerimaan negara pada khususnya (Sedyowidodo, 2018:1).

Munculnya kasus BUMN bermasalah memperlihatkan pola pengelolaan manajemen BUMN yang belum efektif. Pengalaman lalu menunjukkan, kasus-kasus yang menimpa BUMN, lebih banyak disebabkan faktor kesalahan manajemen. Penerapan manajemen BUMN ketika itu belum mencerminkan unsur *good corporate governance* (GCG) yang dikenal sebagai TARIF (*Transparency, Accountability, Responsibility, Independence, Fairness*).

Misal kasus PT Asuransi Jiwasraya (Persero) yang gagal bayar atas klaim polis jatuh tempo nasabah JS Saving Plan pada Oktober 2018 sehingga menimbulkan kerugian negara sebesar Rp10 triliun. Akhirnya pemerintah merestrukturisasi Jiwasraya dan dimasukkan ke dalam holding bernama Indonesia Financial Group (IFG). Hingga awal Januari 2024 sebesar 99,7 persen polis Jiwasraya berhasil direstrukturisasi ke IFG Life.

Cerita lain tentang manajemen BUMN bermasalah, bisa belajar dari banyak BUMN, antara lain PT ASABRI, PT Garuda Indonesia, PT Krakatau Steel, dan PT Dirgantara Indonesia. Bahkan PT Pos Indonesia yang layanannya melegenda pada era 80-an sempat pula mengalami kerugian signifikan seiring munculnya internet dan maraknya penggunaan surat elektronik (email) maupun layanan pesan seperti SMS, *Black Bery Messenger*, hingga *WhatsApp* maupun aplikasi sejenis.

Hingga awal 2024 BUMN bermasalah masih ada. Data per Januari 2023, memperlihatkan ada 15 BUMN 'sakit' yang dirawat PT Perusahaan Pengelola Aset (PPA), BUMN yang ditugasi pemerintah membenahi BUMN bermasalah. BUMN tersebut sedang menangani program restrukturisasi dan revitalisasi untuk 15 BUMN sakit

tersebut. Berdasarkan pada Surat Kuasa Khusus (SKK) dari Menteri BUMN Erick Thohir, selain 15 BUMN tersebut, juga terdapat tujuh BUMN yang telah dibubarkan.

Adapun 15 BUMN tersebut adalah PT Amarta Karya (Persero), PT Barata Indonesia (Persero), PT Boma Bisma Indra (Persero), PT Industri Kapal Indonesia (Persero), dan PT Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero). Berikutnya adalah PT Dok & Perkapalan Kodja Bahari (Persero), PT Djakarta Lloyd (Persero), PT Varuna Tirta Prakasya (Persero), dan PT Persero Batam. Kemudian, ada PT Inti (Persero), Perum Percetakan Negara Republik Indonesia (PNRI), PT Indah Karya (Persero), PT Semen Kupang (Persero), PT Primiissima (Persero), dan PT PANN Pembiayaan Maritim.

Pembenahan terhadap 15 BUMN yang sakit tersebut bisa dengan cara digabung (*merger*) atau ditutup. Diketahui, BUMN tersebut sudah dirawat PT PPA sejak 2020 akhir. Skenario penggabungan dan penutupan BUMN tersebut menjadi hal memungkinkan bila melihat target Kementerian BUMN merampingkan jumlah BUMN sehingga menjadi lebih efisien.

Terlebih dalam situasi persaingan dunia usaha yang ketat, tuntutan peningkatan kualitas produk dan efisiensi proses serta kelincahan organisasi yang tinggi. Di sisi lain, terdapat regulasi pemerintah yang sedikit banyak berdampak terhadap bisnis. Belum lagi risiko ketidakpastian sebagai dampak dinamisnya ekonomi global yang berimbas terhadap risiko ketersediaan bahan baku dan kestabilan kurs. Adanya perkembangan teknologi dan digitalisasi hingga berkembangnya *artificial intelligent* (AI) dimana salah satu dampaknya adalah terjadi

perubahan proses produksi, proses bisnis, perilaku *customer* serta ekspektasi pasar.

Dalam hal proses produksi, dapat kita lihat dari proses pemesanan transportasi. Sejak adanya disrupti teknologi yang diprakarsai oleh perusahaan transportasi berbasis online, konsumen dimudahkan dalam memesan transportasi yang diinginkan. Baik itu secara tiket ataupun memesan langsung. Melihat hal ini terjadi maka BUMN baru merasa tersaingi dan berinovasi dengan pola yang hampir sama misalnya PT KAI memberikan kemudahan pelanggan untuk reservasi tiket melalui website tanpa perlu datang ke stasiun (Sedyowidodo, 2018:4).

Semua permasalahan tersebut memerlukan penanganan manajemen yang baik. Meski pun tidak ada garansi bahwa manajemen dapat menjamin 100 % bisnis akan berhasil. Tetapi setidaknya manajemen yang baik, memiliki perencanaan dan proses *monitoring* yang bisa dilihat bersama-sama secara transparan. Meski transparan bukan berarti telanjang, mengingat ada data atau informasi yang boleh dikonsumsi publik, namun ada pula yang terbatas hanya boleh diketahui pihak internal pengelola perusahaan (manajemen).

Hanya saja perlu dipahami bahwa manajemen yang baik akan berhasil bila terdapat komitmen serius dari pemilik (*shareholder*), jajaran Direksi dan Komisaris hingga lapisan terbawah. Mereka harus menyadari pentingnya komitmen kuat dan satu langkah untuk membangun bisnis perusahaan sesuai peran dan tugasnya masing-masing. Dalam situasi sekarang dimana tingkat persaingan semakin tinggi, disrupti atau perubahan yang berjalan cepat terkadang sulit dipastikan. Disrupti yang

memakai kemeja bernama digitalisasi, transformasi dan AI, telah terbukti merubah berbagai aspek dalam berusaha.

Pada sisi produsen disrupsi sudah mencakup proses produksi, distribusi, mata rantai usaha, hingga ke konsumen. Pada akhirnya ekspektasi dan tingkat kepuasan pasar terhadap produsen, baik dalam hal barang ataupun jasa, juga meningkat. Segala permasalahan dan perubahan tersebut perlu dihadapi dengan menggunakan manajemen yang baik dan tepat, sesuai target yang dikehendaki perusahaan.

Manajemen yang baik dan tepat merupakan kunci keberhasilan sebuah usaha sehingga harus dikuasai para pengelola usaha. Terlebih dalam situasi dunia usaha yang tengah menghadapi ketidakpastian akibat ekonomi global, perkembangan digitalisasi dan *artificial intelligent* (AI). Juga ketidakpastian iklim usaha yang diakibatkan empat aspek yang disebut VUCA yakni *Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity*. Dalam kondisi tersebut seperti dikatakan Rhenald Kasali dalam *Let's Change* (2014), bukan mereka yang terkuat yang mampu bertahan, melainkan mereka yang paling adaptif dalam merespons perubahan.

Sejatinya VUCA yang disebabkan transformasi digital atau teknologi harus tetap dihadapi dengan manajemen yang tepat agar dapat membangun kemampuan beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi. Termasuk pula melakukan efisiensi yang tepat sasaran serta mengoptimalkan potensi yang ada melalui kolaborasi dan sinergi dengan pihak lain. Langkah tersebut pun membutuhkan manajemen yang tepat.

Ketika sebuah BUMN terindikasi bermasalah dari sisi keuangan maupun non keuangan, perlu dikaji bagaimana pengelolaan manajemen yang dilakukan jajaran direksi dan jajaran komisaris BUMN tersebut. Kementerian BUMN sebagai induk dari seluruh BUM perlu menelusuri kerja keras dan komitmen direksi sebagai pengelola perusahaan serta komisaris sebagai pengawas operasional BUMN tersebut. Bila terdapat kekurangan dana untuk ekspansi usaha misalnya, atau dalam menjalankan proyek penugasan, Kementerian BUMN bisa mengusulkan Penyertaan Modal Negara (PMN) setelah mendapat persetujuan DPR RI, atau melalui pembiayaan dengan berbagai skema yang ada.

Demikian juga saat Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) pada BUMN. Proses pemilihan direksi dan komisaris tak jarang kerap membuat sejumlah pihak bertanya-tanya. Ada indikasi, dua posisi tersebut tak lepas dari kepentingan politis atau titipan dari pihak yang dekat dengan kekuasaan, alih-alih mendasari seleksi dengan kekuatan kompetensi dan talenta.

Sepanjang sejarah BUMN, dua posisi tersebut nyaris tak pernah lepas dari isu politis. Bahkan dalam beberapa kasus, calon kuat direksi BUMN bisa berubah dalam hitungan satu atau dua jam sebelum RUPS dimulai. Terutama untuk posisi komisaris BUMN, sudah banyak yang memahami bahwa itu merupakan posisi titipan. Idealnya, posisi direksi dan komisaris dijabat oleh orang yang mempunyai kompetensi dan pengalaman di bidang yang sesuai atau dibutuhkan BUMN tersebut.

Memang bisa dimaklumi lantaran posisi direksi dan komisaris merupakan kewenangan pemerintah, dalam hal ini Kementerian BUMN. Namun akan lebih baik bila calon

direksi atau komisaris diputuskan dalam waktu lebih awal dan berjalan normal, tidak ada kesan terburu-buru atau mendadak. Bila terjadi pergantian secara mendadak dan terkesan sepihak akan menimbulkan spekulasi dan isu tidak sedap yang sedikit banyak berimbas terhadap ekspektasi publik.

Selain itu, pasar akan memberikan sinyal positif bila memang calon direksi, terutama Dirut merupakan orang yang dikenal mempunyai kompetensi tinggi dan berpengalaman untuk menakhodai BUMN tersebut.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa Kinerja BUMN perlu diukur dan dikelola dengan tujuan untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif. Sistem pengukuran kinerja harus mengandung komponen diantaranya adalah indikator, tujuan dan target. Untuk dapat menganalisis dan melakukan perbaikan maka pengukuran kinerja juga memiliki proses penentuan indikator, mengumpulkan data, menganalisis, memberi umpan balik dan sistem *reward*.

Selama beberapa tahun lalu pengukuran kinerja biasanya hanya berfokus pada aspek keuangan saja dan mengabaikan kinerja non-keuangan, seperti kepuasan pelanggan, efisiensi waktu dan produktivitas karyawan. Contoh metode pengukuran kerja dalam aspek keuangan saja antara lain adalah metode *analytical hierarchy process* (AHP), *performance prism*, *smart system* dan banyak lagi. Hal ini tentu membuat Kinerja BUMN tidak dapat diukur secara sempurna karena pengukuran didasarkan pada satu sudut pandang saja.

Penelitian Sedyowidodo (2018) menunjukkan Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa Inovasi tidak berperan sebagai mediator pada hubungan antara Orientasi

Kewirausahaan dan Kinerja BUMN. Demikian pula Pembelajaran Organisasi tidak berperan sebagai mediator tunggal antara Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja BUMN, tetapi Orientasi Kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan pada Kinerja BUMN melalui Pembelajaran Organisasi kemudian melalui Inovasi.

Untuk meningkatkan Kinerja BUMN maka tingkat Orientasi Kewirausahaan, Pembelajaran Organisasi, dan Inovasi harus diperkuat karena terbukti dapat meningkatkan Kinerja BUMN.

1. Variabel yang paling berpengaruh pada Kinerja BUMN adalah Inovasi dengan dimensi yang akan memberikan efek peningkatan adalah Kecenderungan Berinovasi dan Pengambilan resiko.
2. Untuk meningkatkan Kinerja BUMN maka jalur yang digunakan adalah Orientasi Kewirausahaan - Pembelajaran Organisasi - Inovasi – Kinerja BUMN.
3. Pembelajaran Organisasi dan Inovasi berfungsi sebagai mediator pada hubungan Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja BUMN. Efek mediasi total lebih besar jika kedua nya digunakan sebagai mediator secara berurutan (sesuai Model Trolly).
4. BUMN perlu menganalisis dan memformulasikan strategi pada masing-masing tingkatan, dengan menerapkan proses strategi yang terdiri dari: SSA, strategi formulasi, implementasi, evaluasi dan kontrol. Efek strategi dapat ditingkatkan melalui peningkatan Kecenderungan Berinovasi, Proaktif, Pembelajaran Kelompok, Sistem Koneksi, Adopsi Inovasi dan Proses Bisnis Internal (Sedyowidodo, 2018).

1.2 Pentingnya Mekanisme Kontrol

Semangat dari penulisan buku ini bertujuan membantu mengedukasi dan membudayakan pentingnya manajemen yang baik agar dapat membangun transparansi dalam pengelolaan perusahaan, terutama BUMN. Perusahaan pun dapat menjalankan mitigasi risiko sehingga potensi masalah bisa dideteksi sejak dini dan bisa dicarikan solusinya. Selain itu, manajemen yang baik juga akan menjalankan mekanisme kontrol secara lebih baik melalui implementasi *Standard Operational Procedure* (SOP).

Dalam manajemen tak lepas dari unsur perencanaan, pengorganisasian, pengimplementasian dan pengawasan. Empat unsur tersebut dikenal sebagai POAC yakni *Planning, Organizing, Actuating, Controlling* yang merupakan serangkaian proses dalam fungsi manajemen untuk mencapai tujuan yang diharapkan (Terry & Rue, 1982). Permasalahannya, seringkali perusahaan merasa sistem manajemen mereka tidak efektif dalam mendorong operasional bisnis.

Untuk itu, BUMN harus dicermati bersama dengan sejumlah alasan. Satu, BUMN merupakan lembaga bisnis milik negara yang sumber dananya berasal dari dana APBN yang dipisahkan. Dana APBN artinya dana negara yang salah satunya berasal dari berbagai pajak yang ditarik dari masyarakat. Dua, BUMN mengelola aset yang fantastis. Aset BUMN tersebut bersifat sangat strategis dalam berbagai sektor, selain untuk penggerak roda ekonomi, juga berperan penting dalam pembangunan infrastruktur Indonesia dan berorientasi pelayanan publik. Sebagai gambaran, target dividen BUMN tahun 2024 yang dicanangkan Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

Erick Thohir sebesar Rp.85 triliun. Jumlah tersebut lebih tinggi dibandingkan dividen BUMN tahun 2023 sebesar Rp.81 triliun. Dividen tersebut merupakan rekor terbesar sepanjang sejarah

Tiga, selain menjalankan peran ekonomis, BUMN juga berperan sosial melalui program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL) maupun program penugasan pemerintah seperti pembangunan infrastruktur. Semua itu melibatkan penggunaan dana yang besar hingga miliaran rupiah. Bila tidak dikawal dengan manajemen yang baik, besar kemungkinan dana tersebut akan menjadi 'bancakan' bagi oknum yang bermain di dalamnya. Tak hanya itu. Implementasi manajemen yang baik tentu akan memajukan perusahaan. Meningkatkan daya saing, memperluas kerjasama, serta meningkatkan kepuasan klien atau pelanggan.

Melalui buku ini, penulis mencoba memberi kontribusi pemikiran dalam membangun dan mengembangkan BUMN agar lebih baik. Sebab BUMN merupakan aset negara yang dikelola menggunakan uang negara yang dipisahkan. Bila BUMN sakit tentu akan menjadi tanggung jawab pemerintah. Terlebih dari itu, bagi kalangan praktisi, diharapkan buku bisa membantu atau menjadi acuan dalam pengelolaan manajemen, meski pun lebih mengarah ke manajemen BUMN, tetapi garis besarnya bisa dipakai untuk manajemen usaha non-BUMN.

Kita menyaksikan, saat ini sudah menjamur wirausaha. Bukan hanya pengusaha yang terjun berbisnis tetapi juga karyawan swasta serta ASN. Bila mereka mengelola bisnis dengan manajemen yang baik, besar kemungkinan bisnisnya akan berkembang sehingga dapat

berkontribusi menggerakkan perekonomian masyarakat. Setidaknya terjadi perputaran uang yang lebih tinggi. Sederhananya, daripada dana disimpan dalam tabungan atau deposito, akan lebih baik dikelola dalam bentuk usaha karena akan memberikan *multiplier effect* lebih banyak kepada masyarakat.

Teknologi IoT (*Internet of Things*) dan digitalisasi juga telah memudahkan masyarakat berbisnis secara *online*. Diakui atau tidak diakui, kita perlu berterima kasih dengan adanya pandemi COVID-19. Meski dari sisi kemanusiaan dan kesehatan, COVID-19 telah banyak memakan korban jiwa dan berdampak menurunkan dunia usaha.

Banyak bisnis yang *anjlok* dan bangkrut lantaran pandemi tersebut. Namun di sisi lain masyarakat dipaksa berkomunikasi dan bertransaksi secara *online*. Dampaknya, masyarakat pun kini sudah terbiasa berbisnis dan bertransaksi secara *online*. Bisnis online tersebut juga perlu didukung manajemen yang efektif sehingga masyarakat bisa nyaman berbisnis sambil meraih *cuana* atau keuntungan.

Penulis berharap buku ini dapat menjadi literasi kepada masyarakat dalam memahami pengelolaan manajemen BUMN di Indonesia. Keberadaan dan kesehatan BUMN penting dicermati bersama mengingat modal BUMN bersumber dari dana APBN yang dipisahkan yang intinya juga merupakan uang rakyat. Di sisi lain, selama ini peran BUMN dalam pembangunan ekonomi UMKM/koperasi, serta sosial masyarakat lewat TJSL sudah dirasakan masyarakat.

Maka jangan sampai terjadi BUMN mengalami “salah urus” disebabkan kesalahan manajemen dan tidak adanya *good corporate governance* (GCG). Terlebih BUMN merupakan pelopor bagi bisnis yang belum diminati swasta tetapi dibutuhkan masyarakat. BUMN juga berperan sebagai penyeimbang kekuatan-kekuatan swasta besar, dan turut membantu pengembangan usaha kecil/koperasi. Untuk itu dengan manajemen yang baik kita berharap kinerja BUM lebih baik, bisa bersaing di pasar global sehingga memberikan kontribusi signifikan kepada negara dan masyarakat. (*).

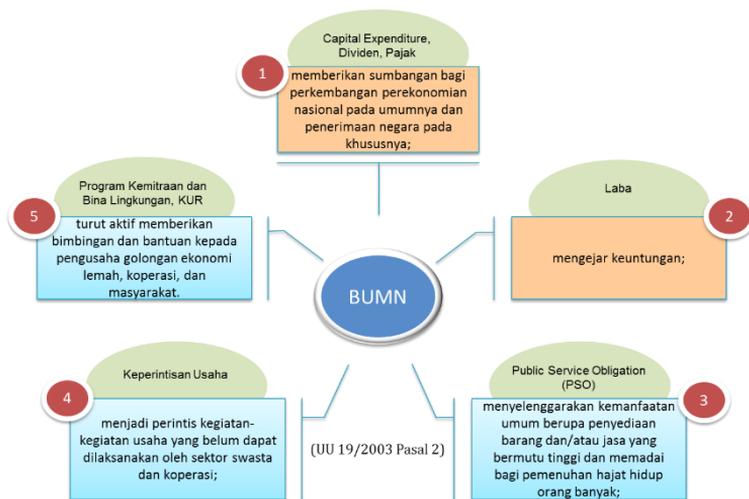
BAB 2

PERAN BUMN DALAM PENGEMBANGAN SOSIAL

Ekspektasi masyarakat terhadap BUMN atau kerap disebut perusahaan pelat merah terkait pengentasan kemiskinan, sangat besar. Ekspektasi tersebut tak berlebihan mengingat modal BUMN bersumber dari keuangan negara yang dipisahkan. Terlebih dalam UU BUMN disebutkan BUMN memiliki peran ekonomi dengan cara mencari profit serta peran sosial. Amanat yang diberikan negara, BUMN berperan dalam mendukung implementasi kebijakan pemerintah, termasuk terkait kebijakan pengentasan kemiskinan. Dimana BUMN dengan Program TJSL-nya bisa menyediakan program-program yang dapat meningkatkan pendapatan dan taraf hidup masyarakat miskin.

Terkait fungsi BUMN, setidaknya terdapat lima hal. Satu, fungsi terkait *capital expenditure*, dividen dan pajak. Dimana BUMN memberi sumbangan bagi perkembangan perekonomian nasional pada umumnya dan penerimaan negara pada khususnya. Dua, terkait laba. Perusahaan BUMN tetap dituntut bisa mencetak profit namun tetap menjalankan fungsi sosialnya. Tiga, terkait *Public Service Obligation* (PSO). BUMN menyelenggarakan kemanfaatan umum baik berupa barang dan jasa yang bermutu tinggi dan memadai untuk kebutuhan hidup orang banyak. Empat, terkait keperintisan usaha. Dimana BUMN mengerjakan bisnis yang belum dapat dilakukan perusahaan swasta maupun koperasi Lima, terkait Program Kemitraan Bina Lingkungan dan Kredit Usaha Rakyat (KUR). Melalui program Kemitraan dan

Bina Lingkungan atau yang dikenal sebagai TJSL BUMN memberi bantuan bimbingan serta pendampingan kepada masyarakat.



Gambar 1. Peran dan Fungsi BUMN dalam Perekonomian Nasional

Untuk mendukung pengentasan kemiskinan, Kementerian BUMN mencanangkan Program Bakti BUMN pada. Dimana program tersebut harus mampu mengayomi keluarga Indonesia, khususnya masyarakat miskin ekstrem, sehingga mampu menghadirkan masyarakat desa yang sejahtera. Program Bakti BUMN tersebut merupakan bentuk dari Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL) BUMN yang berperan penting mendorong percepatan pengentasan kemiskinan ekstrem bagi masyarakat Indonesia melalui kolaborasi beberapa BUMN. Contoh Bakti BUMN ialah program Desa Sejahtera yang mempunyai dua tujuan utama yaitu tercapainya kehidupan layak dan peningkatan pendapatan masyarakat miskin. Untuk mencapai tujuan tersebut,

BUMN melaksanakan lima sub program Desa Sejahtera BUMN, berupa Posyandu Sejahtera, Bersih Sejahtera, Terang Sejahtera, Pintar Sejahtera dan UMK Sejahtera.

2.1 Peran BumDes

Peran sosial BUMN juga bisa dilakukan melalui pengelolaan BumDes. Mulianingsih (2022) menyatakan, BUMDes sebagai kelembagaan ekonomi desa, memiliki peran yang sangat strategis di dalam menanggulangi kemiskinan di Desa karena BUMDes didirikan salah satu tugasnya untuk dapat mengentaskan kemiskinan. Penelitian Mulianingsih menunjukkan, keberadaan BUMDes jika dikelola dengan baik dan profesional, dengan melalui pemberdayaan, diajak masyarakat untuk berpartisipasi menjadi para usaha-usahawan desa yang menghasilkan produk-produk yang dapat dipasarkan bekerjasama dengan BUMDes masyarakat akan berdaya dan memiliki kemampuan sehingga mereka dapat memenuhi kebutuhan dasarnya dan terbebas dari belenggu kemiskinan.

Realitanya sebagian besar desa di Indonesia belum memiliki keberdayaan dan tergolong masyarakat yang tidak mampu dan tergolong miskin. Desa memiliki keberdayaan untuk melakukan pemberdayaan masyarakat, membangun infrastruktur dan pelayanan kepada masyarakat desa, serta mengatasi kemiskinan yang berada di desa. Tujuannya agar pengentasan kemiskinan dapat segera diminimalisir dan angka kemiskinan dapat ditekan sekecil mungkin.

BUMN bisa bersinergi dengan BumDes sehingga mampu berperan besar dalam program pengentasan kemiskinan diantaranya dengan melakukan program TJSL. Melalui dana TJSL yang disisihkan dari laba bersih dan merupakan program rutin tahunan BUMN maka peran sosial BUMN tersebut bisa dinikmati masyarakat luas. Program tersebut menjadi salah satu pintu masuk BUMN berperan mengadakan berbagai kegiatan yang mendukung pengembangan sosial kemasyarakatan, pendidikan, lingkungan hidup hingga ekonomi atau pendampingan UMKM.

Program TJSL juga bagian dari pendekatan bisnis perusahaan maka dalam implementasinya TJSL berdasarkan prinsip terintegrasi (*integrated*), terarah (*focus*), terukur dampaknya (*reliable*) serta dapat dipertanggungjawabkan (*akuntabel*). Pelaksanaan TJSL mengacu pada Peraturan Menteri BUMN Nomor Per-1/MBU/03/2023 tentang Penugasan Khusus dan Program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Badan Usaha milik Negara (BUMN) agar pelaksanaan Program TJSL berjalan sesuai target serta mendukung kegiatan perusahaan.

Sebagai tindak lanjut Peraturan Menteri BUMN tersebut, sejumlah BUMN membentuk Komite Tanggung Jawab Sosial (Komite TJSL). Fungsi Komite TJSL BUMN adalah satu, melakukan koordinasi antar unit/direktorat untuk merumuskan tujuan dan petunjuk pelaksanaan Program TJSL BUMN. Dua, melakukan pemetaan dan penyusunan Program TJSL BUMN. Tiga, membantu Direksi dalam melaksanakan evaluasi atas pelaksanaan Program TJSL BUMN. Semua TJSL BUMN difokuskan pada tiga hal penting demi mencapai pembangunan berkelanjutan atau *Sustainable*

Development Goals (SDGs) dan langsung dirasakan masyarakat melalui bidang pendidikan, lingkungan dan pengembangan UMKM.

Misal, TJSL yang dilakukan PT PLN. (Persero) yang berkomitmen mendukung kecerdasan bangsa, salah satunya dengan memberikan program bantuan peningkatan akses, kualitas, dan inklusivitas pendidikan kepada masyarakat kurang mampu. Melalui Program PLN Peduli PLN telah membantu sebanyak 159.809 penerima manfaat dari total 382 program yang direalisasikan selama tahun 2023. Untuk dunia pendidikan, PLN punya program PLN Peduli Pendidikan, Beasiswa Duta Bercahaya, Digitalisasi Pendidikan, Program Kolaborasi Pendidikan, Pendidikan Difabel dan Kaum Rentan. TJSL PLN di bidang pendidikan ini telah memberikan dampak nyata kepada total 159.809 orang penerima manfaat yang terdiri dari 84.316 laki-laki dan 75.493 perempuan tersebar di seluruh Indonesia. Banyak BUMN melakukan kegiatan TJSL yang serupa.

Juga Perum Perumnas. BUMN bidang perumahan tersebut membuat Program TJSL dengan nama PENTING (Perumnas Peduli Stunting) yang diadakan di wilayah 3T (tertinggal, terdepan, terluar) di Sigi, Sulawesi Tengah. Program tersebut melibatkan 225 KK (kartu keluarga) penerima manfaat yang meliputi memenuhi kebutuhan pokok masyarakat terdampak bencana, meningkatkan fasilitas kesehatan yang memadai, menekan tingkat stunting. Adapun untuk program prioritas pendidikan jumlah penerima manfaat mencapai 3.228 siswa. Di samping itu juga merealisasikan kegiatan *One School One Project* dan Program Perumnas Mendidik yang diadakan di 20 sekolah.

Selain Komite TJSL, ada pula BUMN yang membentuk Komite Environment, Social dan Governance (Komite ESG). Tiga elemen tersebut mencakup berbagai aspek operasional perusahaan yang tidak hanya berdampak pada kinerja finansial, tetapi juga pada reputasi dan keberlanjutan perusahaan di masa depan.

Elemen Environmental (Lingkungan) meliputi isu-isu seperti perubahan iklim, pengelolaan sumber daya alam, polusi, dan dampak lingkungan lainnya yang dihasilkan oleh aktivitas perusahaan. Elemen *Social* (Sosial) mencakup aspek-aspek seperti hak asasi manusia, kondisi kerja, keterlibatan komunitas, kesehatan dan keselamatan, serta keanekaragaman dan inklusi. Sedangkan elemen Governance (Tata Kelola) berfokus pada struktur dan proses pengambilan keputusan perusahaan, termasuk transparansi, etika bisnis, komposisi dewan direksi, dan manajemen risiko. Pendirian Komite ESG di BUMN dapat mendukung komitmen keberlanjutan perusahaan terhadap pengelolaan lingkungan, kesehatan dan keselamatan, tanggung jawab sosial perusahaan, tata kelola perusahaan, dan keberlanjutan yang relevan dengan perusahaan.

Beragam aktivitas terkait TJSL tersebut akan berjalan lancar sesuai target bila dikelola dengan manajemen yang baik. Dimulai dari proses pemetaan, perencanaan, pelaksanaan hingga pengawasan. Semua perlu manajemen yang detail. Salah satu aspek penting dalam TJSL adalah pendampingan terhadap masyarakat. Seperti pendampingan dalam TJSL yang dilakukan PT Penjaminan Infrastruktur Indonesia (Persero), PT. Sarana Multi Infrastruktur (Persero), PT. Sarana Multigriya Finansial (Persero), Lembaga Pembiayaan Ekspor Indonesia (LPEI), dan Indonesia Infrastructure Finance

(IIF). Sejumlah BUMN tersebut melaksanakan program “Pengembangan Kemitraan Inti Plasma FKWA Yogyakarta”.

Menurut Idris dkk (2023), terdapat sejumlah metode pendampingan yang dilakukan pada program pengembangan masyarakat yang mendukung pengembangan skema kemitraan inti plasma, sebagai berikut:

2.1.1 Asistensi

Kegiatan asistensi merupakan proses pendampingan secara intensif kepada pengurus inti plasma agar dapat menjalankan tugas-tugasnya dalam pengelolaan budidaya maggot di lokasinya masing-masing. Asistensi dilakukan dengan berfokus pada tugas-tugas spesifik dalam meningkatkan 5 aspek persampahan.

2.1.2 Sosialisasi

Sosialisasi dilakukan kepada masyarakat yang berada di sekitar lingkungan masing-masing plasma. Tujuan pelaksanaan sosialisasi adalah meningkatkan pengetahuan dan kesadaran masyarakat dalam pengelolaan sampah khususnya sampah organik dengan menggunakan metode biokonversi maggot.

2.1.3 Focus Group Discussion

Focus Group Discussion (FGD) atau kelompok diskusi terarah merupakan metode diskusi yang dilakukan secara berkala untuk mengumpulkan data dan informasi, maupun membahas berbagai hal terkait pengelolaan sampah di masing-masing plasma, untuk saling memaparkan kendala yang ditemukan di lapangan dan

mencari tau cara solusi yang diterapkan di masing-masing plasma untuk bahan pembelajaran bersama. Selain itu, dengan adanya FGD akan terbentuk hubungan mitra inti plasma yang semakin kuat.

2.1.4 Capacity Building

Peningkatan kapasitas bagi pengurus Inti dan Plasma yang terbagi dalam 5 kali pelatihan, yakni BSF secara umum, teknis operasional dan workshop step by step, kelembagaan dan peraturan, keuangan dan ekspor, serta branding. Peningkatan kapasitas yang dilakukan berupa training atau workshop dengan menghadirkan narasumber yang mumpuni dalam bidangnya.

2.2 Penguasaan Sumber Daya Alam

BUMN merupakan lembaga usaha milik negara yang berperan penting mendukung perkembangan ekonomi dan sosial Indonesia sebagaimana diamanatkan dalam Pasal 33 Ayat 2 dan Ayat 3 UUD 1945. Bunyi pasal tersebut menyebutkan bahwa, cabang-cabang produksi yang strategis untuk negara dan kebutuhan hidup masyarakat harus dikuasai oleh negara, serta sumber daya alam seperti tanah, air, dan kekayaan alam lainnya harus dikelola oleh negara untuk kemakmuran rakyat secara maksimal.

Pernyataan tersebut merupakan amanat konstitusi dan dapat dimaknai bahwa demi dan atas nama pemerintah, BUMN diperkenankan melakukan penguasaan terhadap berbagai sumber alam yang diperlukan masyarakat luas. Dengan kata lain, bila memang untuk kebutuhan masyarakat Indonesia, BUMN bisa saja memonopoli pengelolaan sumber daya alam seperti energi listrik,

minyak bumi, gas alam, air, maupun pangan. Namun realitanya, terdapat pengelolaan sumber daya alam yang ternyata dikelola atau “dipercayakan” kepada perusahaan swasta. Terutama pada masa lalu.

Misal, PT Freeport Indonesia, sejak 1972 mendapat izin pemerintah dan mulai 1973 mulai mengeksplorasi, menambang sampai dengan memproses bijih-bijih tembaga, emas, dan perak. Kontrak Freeport Indonesia yang saham mayoritas perusahaan masih dikuasai Freeport McMoRan ketika itu dengan pemerintah RI, terus diperpanjang dan baru berakhir pada 2041. Namun dalam perjalanan, pemerintahan Presiden Jokowi terus melobi sehingga 51,2 persen saham PT Freeport Indonesia bisa dikuasai negara melalui BUMN PT. Inalum (Persero).

Dalam pengambilalihan saham mayoritas tersebut diketahui Inalum merogoh kocek hingga 3,85 miliar dollar AS untuk Freeport McMoRan Inc. (FCX) dan Rio Tinto. Dengan terjadinya transaksi tersebut kepemilikan PT Inalum (Persero) melonjak signifikan. Sebelumnya hanya 9,36 persen menjadi 51,23 persen. Dari jumlah tersebut 41,23 persen untuk Inalum sedangkan 10 persen untuk Pemda Papua sehingga diharapkan bisa mendukung pengembangan sosial masyarakat di Provinsi Papua. Langkah Inalum memberikan 10 persen saham tersebut merupakan bentuk pengembangan sosial yang dilakukan Inalum sebagai BUMN.

Langkah Inalum mengambil alih mayoritas saham perusahaan asing, terutama yang mengelola sumber daya alam tersebut bisa saja diikuti BUMN lain. Tujuannya agar pengelola sumber daya alam yang telanjur dikuasai swasta, terutama swasta asing, bisa kembali dikelola pemerintah melalui BUMN. Tentu dengan catatan, pemerintah pusat

ikut membantu, setidaknya dalam proses bernegosiasi. Namun yang harus dijaga adalah keberadaan BUMN yang mengelola sumber alam harus bisa memberikan nilai tambah dari sisi sosial kepada masyarakat. Dalam artian BUMN tidak harus selalu *profit oriented*.

2.3 Program Non-Profit

UU No.19 Tahun 2003 mengamanatkan BUMN mendukung pelaksanaan program pemerintah yang pada umumnya lebih bersifat non-profit, melayani masyarakat. Kalaupun ada keuntungan, nilainya tidak terlalu besar. Dalam hal ini, BUMN berperan sebagai penyelenggara **Public Service Obligation (PSO)**. Untuk proyek penugasan pemerintah memang tidak ada keuntungan sehingga tidak ada perusahaan swasta berminat mengerjakan proyek tersebut.

Proyek penugasan pemerintah tersebut diantaranya proyek “berlabel” Program Strategis Nasional (PSN) yang nilainya bisa mencapai triliunan rupiah. Akan tetapi bila BUMN kekurangan modal, pemerintah selaku *owner* dapat memberikan suntikan dana dalam bentuk Penyertaan Modal Negara (PMN) yang tentunya harus dengan persetujuan DPR. Pemerintah memberi suntikan dana PMN tersebut tentu bermaksud memperbaiki struktur permodalan sekaligus kapasitas usaha BUMN. Pada akhirnya meningkatkan kemampuan BUMN mendukung pelaksanaan berbagai Program Strategis Nasional (PSN) maupun program sosial kemasyarakatan lainnya.

2.4 KONTRIBUSI BUMN TERHADAP PENGENTASAN KEMISKINAN

Salah satu bagian dari peran sosial BUMN adalah mengentaskan kemiskinan yang merupakan persoalan klasik meski Indonesia sudah tujuh kali berganti presiden. Mengacu data BPS, persentase penduduk miskin pada Maret 2024 sebesar 9,03 persen, menurun 0,33 persen poin terhadap Maret 2023 dan menurun 0,54 persen poin terhadap September 2022.

Peran sosial dan ekonomi BUMN tersebut sangat mungkin diimplementasikan lantaran jumlah BUMN cukup banyak, hingga 2024 tercatat 83 perusahaan BUMN yang ada. Belum lagi jumlah anak usaha BUMN. Bahkan pada era tahun 2000-an jumlah BUMN sempat mencapai 240 perusahaan. Jumlah tersebut belum berikutan anak dan cucu perusahaan yang ketika itu mencapai 700 perusahaan. Pada akhirnya Menteri BUMN Erick Thohir terus melakukan perampingan jumlah BUMN yang ditargetkan kelak hanya ada 30 BUMN.

Aset BUMN tumbuh sebesar 9,0 persen di tahun 2022 sebesar Rp9.789 Triliun. pada tahun 2023 kembali naik menjadi Rp10.470 Triliun, atau tumbuh 6,9%. Nilai tersebut sekitar setengah dari total PDB Indonesia. Adapun laba bersih BUMN ada 2019, sebesar Rp 124,99 triliun, lalu menurun pada 2020 menjadi sebesar Rp 13,29 triliun lantaran pandemi. Selanjutnya laba 2021 naik menjadi Rp 124,71 triliun.

Sedangkan realisasi setoran dividen 2023 sebesar Rp82,1 triliun, ada kenaikan sebesar 102,1 persen dibanding dividen 2022. Setoran dividen 2023 tersebut dinyatakan Menteri BUMN Erick Thohir menjadi yang

terbesar dalam kurun empat tahun terakhir. Perinciannya, setoran dividen tahun 2019 tercatat sebesar Rp80,7 triliun. Setoran ini kemudian turun menjadi Rp66,1 triliun pada 2020 dan kembali melemah ke Rp30,5 triliun pada 2021. Namun, pada 2022, setoran dividen BUMN naik menjadi Rp40,6 triliun.

Kontribusi BUMN antara lain dalam bentuk setoran pajak. Selama 2020-2023, BUMN telah memberikan kontribusi kepada negara dengan penerimaan pajak sebesar Rp 1.374 triliun dan PNBP lainnya senilai Rp 356 triliun kepada negara.

Tabel 1. kontribusi BUMN untuk periode 2019-2023

Tahun	2019	2020	2021	2022	2023
Aset (Rp Triliun)	850	890	930	960	985
	0	0	0	0	0
Laba Bersih (Rp Triliun)	210	180	225	240	250
Dividen (Rp Triliun)	42	37	45	48	50
Setoran Pajak (Rp Triliun)	280	265	290	275	264
PNBP (Rp Triliun)	70	68	72	73	73
	320	340	350	365	380
Utang (Rp Triliun)	0	0	0	0	0

2.5 PERAN BUMN DALAM PEMBERDAYAAN UMKM

Investasi kepada BUMN sebagai pelaksana program pemerintah telah memberikan berbagai manfaat ekonomi dan sosial. Pada sektor pembangunan infrastruktur, misalnya, antara lain mampu menciptakan lapangan kerja dan pengurangan biaya logistik. Pada sektor pangan, berupa peningkatan penyerapan komoditas masyarakat dan kapasitas produksi/pengolahan. Sementara di sektor perumahan, dalam bentuk penyediaan rumah bagi masyarakat berpenghasilan rendah (MBR).

Investasi pemerintah juga ditujukan untuk mendukung pemberdayaan UMKM melalui program KUR dan program Mekaar. Program-program ini mampu mengangkat omset dan laba pelaku UMKM penerima manfaat hingga lebih dari 50 persen per bulan dan terciptanya lapangan kerja. Dari program Mekaar yang ditujukan kepada perempuan prasejahtera, mampu menaikkan keuntungan harian sebesar 39,9 persen yang dinikmati h sekitar 10,48 juta penerima manfaat. Beragam manfaat dari Investasi pemerintah kepada BUMN ini telah memberikan kontribusi bagi pemulihan dan pertumbuhan ekonomi Indonesia.

Tak hanya itu. Melalui investasi tersebut, pemerintah juga mendukung pemberdayaan UMKM melalui Program KUR dan Program Mekaar. Dua program tersebut mampu mengangkat omset dan laba pelaku UMKM penerima manfaat hingga lebih dari 50 persen per bulan dan terciptanya lapangan kerja. Dari Program Mekaar yang ditujukan kepada perempuan prasejahtera saja mampu menaikkan keuntungan harian sebesar 39,9

persen. Keuntungan tersebut dinikmati sekitar 10,48 juta penerima manfaat.

Terkait peran BUMN dalam Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN) menurut Nainggolan (2020), sebagai badan usaha milik pemerintah, BUMN berperan sebagai *agent of value creator* dan *agent of development*. Dimana sebagai *agent of value of creator*, BUMN diharapkan mampu memberikan kontribusi keuntungan ke negara. Sedangkan sebagai *agent of development*, BUMN diharapkan bisa berkontribusi terhadap pembangunan nasional. Salah satu yang sudah direalisasikan, BUMN berkontribusi dalam pemulihan ekonomi ketika masa pandemi Covid-19, pada 2020 ini.

Untuk memperkuat peran BUMN mendukung pertumbuhan perekonomian nasional, selama periode 2005-2019 pemerintah sudah melakukan Penyertaan Modal Negara (PMN) sebesar Rp 219 triliun. Suntikan dana PMN tersebut dimanfaatkan untuk peningkatan kinerja BUMN, restrukturisasi BUMN hingga pendirian BUMN yang baru. Adapun bagi BUMN yang terdampak pandemi COVID -19, pemerintah menyuntikkan dana PMN hingga Rp31,5 triliun.

Sedangkan perhatian BUMN terhadap dunia bisnis UMKM yang terdampak ekonomi yang diakibatkan Covid-19, BUMN dilibatkan dalam program PEN yaitu menyalurkan kredit kepada UMKM dan koperasi; serta melakukan penjaminan kredit modal kerja. Kredit kepada UMKM dan koperasi disalurkan melalui kredit UMi oleh PT Pegadaian, PT PNM, dan PT Bahana. Disamping UMi dengan plafon mencapai Rp10 juta, disalurkan juga Kredit Usaha Rakyat (KUR) oleh perbankan BUMN dengan plafon sampai Rp 500jt. Bunga KUR sangat rendah karena

disubsidi Pemerintah. Penjamin kredit modal kerja untuk UMKM dilaksanakan oleh PT Jamkrindo dan PT Askrindo sampai plafon pinjaman Rp 10 miliar dan bunga disubsidi.

Kedua peran BUMN di atas adalah untuk mendorong dunia usaha berputar yang akan meningkatkan *supply* sekaligus *demand* bahan baku dan meningkatkan penyerapan tenaga kerja. Diharapkan BUMN menjalankan perannya secara maksimal dan *prudent*, dan dunia usaha memanfaatkan fasilitas yang diberikan dengan penuh tanggungjawab.

Kondisi BUMN tidak sepenuhnya dapat memiliki kinerja yang baik di setiap tahunnya terbukti pada akhir tahun 2021 BUMN mengalami kemunduran dan diperparah ketika pandemi Covid-19 menghantam Indonesia, beberapa perusahaan BUMN terdampak sehingga disinyalir mengalami kesulitan keuangan (Wareza, 2021). Beban berat tersebut pun juga ditanggung oleh BUMN karena sejak awal tahun 2020 pandemi Covid-19 di Indonesia telah terjadi (Aspirandi & Sumowo, 2021).

Kesulitan keuangan yang melanda BUMN dapat memberikan dampak pada laporan keuangan, dimana kesulitan keuangan yang dicatat sebagai lebih banyak hutang dibandingkan dengan pendapatan perusahaan memunculkan angka negatif dalam rasio keuangan. Kesulitan keuangan yang dilihat dari sudut pandang utang, memberikan kesan bahwa perusahaan tidak maksimal dalam pengelolaannya dan perusahaan dinilai tidak atau kurang sehat. (*)

BAB 3

ASPEK KOMERSIAL BUMN

3.1 STRATEGI PENINGKATAN KINERJA KOMERSIAL BUMN

Peningkatan kinerja komersial BUMN merupakan target seluruh BUMN. Untuk mendorong kinerja komersial BUMN Kementerian BUMN melakukan sejumlah langkah. Diantaranya terus melakukan efisiensi dan restrukturisasi BUMN melalui pembentukan holding, merger atau akuisisi dan likuidasi. Melalui langkah tersebut diharapkan dapat membangun BUMN yang sehat dan *profitable* yang bermuara pada kontribusi positif terhadap negara dan masyarakat. Kementerian BUMN dibawah Erick Thohir membangun konsolidasi BUMN. Dalam peta jalan (*roadmap*) BUMN 2024–2034, Kementerian BUMN menargetkan jumlah BUMN tinggal sekitar 30 perusahaan. Saat ini hingga Juli 2024 jumlah BUMN sebanyak 41 perusahaan. Ke depan, agar lebih efisien Kementerian BUMN menargetkan bakal ada 11 BUMN yang di-merger, akuisisi atau dilikuidasi.

Kementerian BUMN mendorong agar BUMN harus memiliki tiga hal. Pertama, berkinerja sehat sehingga dapat berkontribusi terhadap fiskal melalui pajak dan dividen. Kedua, memberikan sumbangsih pertumbuhan ekonomi. *Kedua*, memberikan sumbangsih pertumbuhan ekonomi. Diantaranya mengembangkan Sanur Bali sebagai pusat kota wisata dan menjadi bagian dari pengembangan ekonomi. Tiga, menjadi penggerak ekonomi kerakyatan. Sebagai informasi sebanyak 92 persen kredit ultra mikro disalurkan oleh BUMN dan perusahaan anak. Pencapaian tersebut harus dijaga

BUMN. Sejumlah upaya Kementerian BUMN membangun dan mengembangkan bisnis BUMN tersebut membuahkan hasil berupa peningkatan kinerja BUMN melalui transformasi, digitalisasi serta pembentukan holding.

Kementerian BUMN juga menargetkan dividen perusahaan pelat merah akan naik menjadi Rp85 triliun pada 2024, setelah mencetak rekor dividen terbesar sepanjang sejarah pada 2023, dari laba tahun buku 2022, yang sebesar Rp 81 triliun. Pencapaian dividen tersebut merupakan bukti perusahaan pelat merah berkontribusi besar terhadap pendapatan negara. Setoran dividen BUMN termasuk ke dalam kekayaan negara yang dipisahkan dalam bentuk penerimaan negara bukan pajak (PNBP). Dalam APBN 2024, negara menargetkan menerima setoran dari BUMN sebesar Rp 85,8 triliun.

3.1.1 Strategi Transformasi Digital

Digitalisasi menjadi salah satu strategi yang efektif dalam peningkatan laba seperti dilakukan Bank Mandiri. “Dengan strategi digitalisasi, Bank Mandiri berhasil melewati tahun 2023 dengan mencetak pertumbuhan kinerja baik yang tergambar dari perolehan laba BUMN. PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk (BBRI) atau BRI terus menunjukkan komitmennya terhadap transformasi digital, salah satunya dengan memberikan pendekatan inovatif. Diantaranya, BRI mendukung penuh gelaran Product Development Conference (PDC) Tech in Asia 2024 yang telah berlangsung pada 25-26 Juni di Jakarta Convention Center (JCC).

Pada event PDC 2024 tersebut menghadirkan lebih dari 2.500 penggemar produk, developer, desainer, dan executives dari bidang teknologi di seluruh Asia Tenggara. Acara ini menyediakan platform untuk berbagi pengetahuan, membangun jaringan, dan memamerkan produk-produk inovatif.

Sebagai platform untuk berbagi pengalaman dan wawasan, PDC 2024 menjadi tempat para praktisi dan ahli untuk berbagi pengetahuan, serta membangun jaringan dengan komunitas produktif yang terdiri dari penggemar produk dan profesional industri. Selain itu, terdapat segmen technology showcase yang menampilkan berbagai startup dengan produk-produk menarik. Strategi digitalisasi BUMN, termasuk dengan melakukan transformasi digital membuahkan hasil positif.

3.1.2 Penyertaan Modal Nasional (PMN)

Jika BUMN mengalami kekurangan dana untuk mengerjakan proyek penugasan pemerintah maupun ekspansi usaha, ada beberapa mekanisme penambahan dana. Diantaranya melalui Penyertaan Modal Negara (PMN) sebagai bentuk keberpihakan pemerintah terhadap BUMN. Sejak 2005 - 2021, pemerintah telah menginvestasikan dana sekitar Rp369,17 dalam bentuk Penyertaan Modal Negara (PMN). Alokasi PMN sejak tahun 2015 meningkat secara signifikan, antara lain di bidang infrastruktur dan konektivitas, energi, ketahanan pangan, serta kemandirian ekonomi nasional. Memang sejak era Presiden Joko Widodo, pembangunan sektor infrastruktur mendapat perhatian besar sehingga sektor tersebut mendapat kucuran dana paling besar, yakni Rp125,23 triliun. Setelah infrastruktur terbesar berikutnya

adalah sektor pembiayaan/UMKM sebesar Rp72,79 triliun dan sektor energi sebesar Rp56,74 triliun.

3.1.3 Laba BUMN

Manajemen dalam perolehan laba atau profitabilitas teramat penting bagi BUMN sehingga juga kerap menjadi sorotan publik. Laba merupakan rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba yang berasal dari operasional perusahaan dan sering dikaitkan dengan manajemen dan kinerja perusahaan. Apabila laba tinggi diasumsikan bahwa manajemen dan kinerja perusahaan tersebut baik, namun sebaliknya jika laba turun bahkan merugi berarti manajemen dan kinerja perusahaan harus diperbaiki

Besaran profit atau laba biasanya akan berimbang terhadap jumlah dividen BUMN yang disetorkan kepada pemerintah. Selama kurun waktu lima tahun terakhir, terlihat tren laba BUMN meningkat meski sempat menurun pada tahun 2020 lantaran pandemi COVID 19. Dimana saat masa pandemi BUMN juga diminta pemerintah untuk mendukung program penanganan COVID -19 sehingga, berpengaruh terhadap laba.

Sebagai gambaran, pada tahun 2019 posisi laba bersih BUMN sebesar Rp 124,99 triliun, sedangkan tahun 2020 menurun akibat pandemi menjadi Rp 13,29 triliun. Laba bersih BUMN tahun 2021 meningkat menjadi Rp 124,7 triliun atau naik 838,2% dibandingkan tahun 2020 sebesar Rp 13,29 triliun. 2022, laba mencapai Rp 309 triliun atau naik 147,8% dari 2021. Capaian tersebut merupakan capaian tertinggi di sepanjang tahun 2019 hingga 2022. Bahkan Menteri BUMN [Erick Thohir](#) mencatat, kontribusi perusahaan pelat merah kepada

keuangan negara hampir menyentuh Rp2.000 triliun. Angka tersebut akumulasi dari setoran dividen, pajak, dan penerimaan negara bukan pajak (PBNP) dalam tiga tahun terakhir.

Tabel 2. 15 BUMN Pencetak Laba Terbesar Tahun 2023

No	Nama BUMN	Kontribusi (Rp Triliun)
1	PT Pertamina (Persero)	72,00
2	PT Bank Rakyat Indonesia Tbk	60,40
3	PT Bank Mandiri Tbk	55,10
4	MIND ID	27,50
5	PT Telkom Indonesia Tbk	24,56
6	PT Perusahaan Listrik Negara (PLN)	22,02
7	PT Bank Negara Indonesia (Persero)	20,90
8	PT Pupuk Indonesia (Persero)	6,25
9	PT Bukit Asam Tbk	6,10
10	PT Bank Syariah Indonesia Tbk	5,70
11	PT Perusahaan Gas Nasional (PT PGN) Tbk	4,03
12	PT Pelabuhan Indonesia	4,01
13	PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk	4,00
14	PT Bank Tabungan Negara Tbk	3,50
15	PT Aneka Tambang Tbk	3,07

Sumber: Kompas.com

3.1.4 Utang

Aspek yang juga kerap dikritisi dari BUMN adalah *leverage* atau rasio pengelolaan utang. Dimana *leverage* diyakini sebagai indikator yang menunjukkan seberapa besar utang BUMN dioptimalkan oleh manajemen untuk membiayai operasional perusahaan. Pada umumnya para kreditur akan memantau betul rasio *leverage* yang dapat dipakai sebagai petunjuk untuk mengetahui tingkat keamanan BUMN dalam mengembalikan dana pinjaman. Terutama bila terjadi persoalan finansial pada perusahaan BUMN yang bisa berujung pada penutupan perusahaan (likuidasi). Adanya manajemen yang baik akan berdampak positif terhadap pengelolaan utang BUMN

Menurut Sari (2020), bila merujuk pada teori sinyal Ross (1977), perusahaan yang memiliki informasi lebih baik mengenai kondisi perusahaan yang dikelola akan terdorong untuk mempublikasikan informasi tersebut untuk menarik para calon investor. Leverage dapat menjadi sinyal untuk menggambarkan kemampuan perusahaan dalam melunasi utangnya baik jangka panjang ataupun jangka pendek. Sehingga tingkat *leverage* yang tinggi diduga akan memiliki pengaruh negatif terhadap manajemen laba. Hal dikarenakan kreditur akan memberikan pengawasan yang tinggi untuk perusahaan yang berisiko tinggi.

Karena itu, selain mencermati setoran dividen, perolehan laba profitabilitas dan *leverage* sebuah BUMN pun harus dicermati untuk mengetahui apakah sebuah BUMN sudah dikelola dengan manajemen yang efektif atau belum.

3.2 Artificial Intelligence

Pemanfaatan kecerdasan buatan (Artificial Intelligent/AI) pada BUMN sudah dilakukan untuk mendukung proses kerja, proses produksi serta proses bisnis sehingga lebih efektif dan efisien. Penggunaan *artificial intelligence* (AI) sudah dilakukan BUMN adalah teknologi yang disebut-sebut dapat membuat pekerjaan manusia menjadi lebih mudah. Kini AI sudah digunakan tidak hanya personal saja, namun juga perusahaan-perusahaan besar dunia. Bahkan, AI juga sudah digunakan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara atau BUMN.

Pemanfaatan AI oleh BUMN Indonesia telah meningkat sejak beberapa tahun terakhir. BUMN telah menggunakan AI untuk meningkatkan efisiensi operasional, meningkatkan kualitas layanan, dan meningkatkan keamanan. Misal, BRI dalam mengeksplorasi kecerdasan buatan untuk meningkatkan produktivitas, menjadi komitmen bank dalam membangun masa depan yang lebih baik bersama pelanggan.

Secara umum penggunaan AI di BUMN untuk kegiatan sebagai berikut: Satu, Analisis Data. BUMN telah menggunakan AI untuk menganalisis data yang terkumpul dari berbagai sumber. Dengan demikian, BUMN dapat membuat keputusan yang lebih baik dan lebih cepat. Dua, Automasi Proses. Dengan bantuan AI dapat membantu otomatisasi proses operasional di BUMN, seperti pengolahan data, pengiriman informasi, dan pengawasan kualitas. Tiga, Meningkatkan Keamanan. Keberadaan AI berguna untuk meningkatkan keamanan di BUMN, seperti mendeteksi ancaman, pengawasan akses, dan pengawasan aktivitas.

Pemanfaatan AI pada BUMN yang ideal seharusnya diatur dengan regulasi yang saat ini sedang dirancang Pemerintah. Regulasi ini diharapkan dapat meminimalkan dampak negatif AI dan memastikan penggunaan AI yang lebih bertanggung jawab dan sesuai dengan nilai-nilai kemanusiaan. Regulasi AI tersebut diharapkan berfokus pada mengatur penggunaan AI dibandingkan mengatur teknologi yang digunakan, dengan tujuan melindungi hak fundamental, pencegahan penyalahgunaan teknologi, aturan hukum, dan melindungi demokrasi, serta mendorong investasi dan inovasi.

Regulasi AI yang sedang dibahas di Indonesia tentang penggunaan AI meliputi beberapa undang-undang dan peraturan yang relevan dengan pemanfaatan teknologi AI, antara lain:

1. Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2008 tentang Informasi dan Transaksi Elektronik (UU ITE)
2. Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2022 tentang Perlindungan Data Pribadi (UU PDP)
3. Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Sistem dan Transaksi Elektronik (PP PSE)
4. Peraturan Menteri Komunikasi dan Informatika Nomor 5 Tahun 2020 tentang Penyelenggara Sistem Elektronik Lingkup Privat (Permen PSE)
5. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta (UU Hak Cipta)

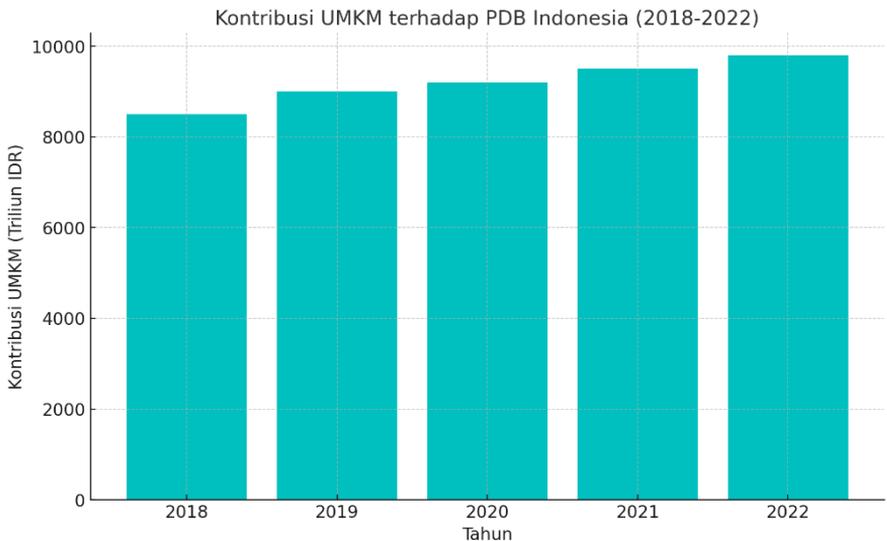
Untuk pengembangan AI ke depan, pemerintah Indonesia sedang merancang strategi nasional kecerdasan buatan (AI) yang terintegrasi dan berdimensi, dengan pendekatan horizontal, vertikal, dan sektoral untuk mengatur penggunaan AI di Indonesia.

BAB 4

Pengembangan UMKM melalui BUMN

4.1 Program BUMN untuk Pemberdayaan UMKM

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan tulang punggung perekonomian Indonesia. Data menunjukkan bahwa **UMKM menyumbang lebih dari 60% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB)** dan menyerap sekitar **97% tenaga kerja nasional** ([Economic Ministry](#)). Grafik berikut menunjukkan kontribusi UMKM terhadap PDB dari 2018 hingga 2022.



Gambar 2. Grafik kontribusi UMKM terhadap PDB Indonesia dari 2018 hingga 2022

Untuk mendukung pertumbuhan UMKM, BUMN memiliki berbagai program pemberdayaan yang bertujuan untuk meningkatkan akses pembiayaan, memberikan pelatihan teknis, dan membantu UMKM dalam menghadapi tantangan globalisasi. Salah satu program unggulan yang dicanangkan oleh BUMN adalah **Kredit Usaha Rakyat (KUR)**. KUR menyediakan pembiayaan dengan bunga rendah, yang memungkinkan UMKM mengakses modal kerja dan Investasi dengan plafon hingga Rp500 juta. Program ini sangat penting dalam membantu UMKM mengembangkan usahanya, terutama di sektor-sektor yang lebih tradisional dan padat karya (Sari, 2020).

BUMN juga mendukung UMKM melalui program **Pendanaan Usaha Mikro Kecil (PUMK)** yang dipelopori oleh Pertamina. Program ini memberikan pembiayaan lunak serta pelatihan dan pendampingan untuk meningkatkan daya saing dan kemandirian usaha mikro. Selain itu, Pertamina juga mendirikan **Rumah Kreatif BUMN**, yang menyediakan platform pelatihan untuk UMKM guna memanfaatkan teknologi digital dan memperluas akses pasar ([Home | Pertamina](#)).

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan tulang punggung perekonomian Indonesia. Data menunjukkan bahwa **UMKM menyumbang lebih dari 60% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB)** dan menyerap sekitar **97% tenaga kerja nasional** (Economic Ministry). Berdasarkan laporan **Tim Nasional Percepatan Penanggulangan Kemiskinan (TNP2K)**, UMKM menjadi prioritas dalam pembangunan ekonomi, dengan lebih dari **21 program pemberdayaan UMKM** yang dilaksanakan oleh berbagai kementerian/lembaga (K/L) dan berkolaborasi dengan BUMN. Berikut adalah beberapa

program penting yang diuraikan oleh TNP2K dan diimplementasikan oleh BUMN:

1. **Kredit Usaha Rakyat (KUR):** Merupakan program utama yang bertujuan meningkatkan akses UMKM terhadap pembiayaan. Pada tahun 2019, KUR menargetkan lebih dari **4,9 juta debitur** dengan total anggaran **Rp120 triliun**. Bank BUMN seperti **BRI, Mandiri, dan BNI** berperan aktif dalam menjalankan program ini. Program KUR memungkinkan UMKM untuk mengakses modal dengan bunga rendah, sehingga membantu mereka dalam mengembangkan usaha (62964Ringkasan_Pemetaan...).
2. **PNM Mekaar:** Program ini dijalankan oleh **PT. PNM Indonesia** dengan fokus pada pemberdayaan kelompok ekonomi rentan, seperti keluarga prasejahtera. Dengan jumlah debitur yang mencapai **6 juta**, program ini membantu UMKM melalui pembiayaan lunak dan pendampingan (62964Ringkasan_Pemetaan...).
3. **UMKM Go Online: Kementerian Komunikasi dan Informatika** bersama BUMN telah menginisiasi program ini, yang bertujuan untuk menghubungkan UMKM ke pasar digital. Pada tahun 2019, lebih dari **6,4 juta unit usaha** berhasil terdaftar di platform e-commerce (62964Ringkasan_Pemetaan...).

BUMN seperti **Telkom** dan **Pertamina** juga mendukung digitalisasi UMKM melalui inisiatif **Plaza UMKM Digital** dan **Rumah Kreatif BUMN**, yang memberikan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan digital dan akses ke pasar online. Melalui inisiatif ini,

BUMN membantu UMKM beradaptasi dengan ekonomi digital yang terus berkembang.

4.2 Kolaborasi BUMN dengan UMKM dalam Rantai Pasok

Selain program pemberdayaan, BUMN juga menjalin kolaborasi dengan UMKM dalam rantai pasok mereka. **Bank BRI**, misalnya, melalui program **BRIncubator**, telah membantu ribuan UMKM dengan memberikan pelatihan dalam transformasi digital dan akses pasar internasional. Program ini bertujuan untuk mendukung UMKM agar lebih kompetitif di pasar global ([Home | Pertamina](#))([Economic Ministry](#)).

Perusahaan BUMN lain seperti **Telkom** dan **Pertamina** juga berperan dalam kolaborasi bisnis dengan UMKM. Telkom telah menginisiasi **Plaza UMKM Digital** yang memberikan kesempatan kepada UMKM untuk memasarkan produk mereka secara online, sementara Pertamina melibatkan UMKM dalam penyediaan barang dan jasa terkait operasional perusahaan ([Home | Pertamina](#))([swa.co.id](#)). Berikut adalah **peta rantai pasok kolaborasi BUMN dengan UMKM**, yang menggambarkan peran UMKM dalam mendukung operasional BUMN.



Gambar 3. Peta rantai pasok kolaborasi antara BUMN dan UMKM

4.3 Dampak Sosial dan Ekonomi

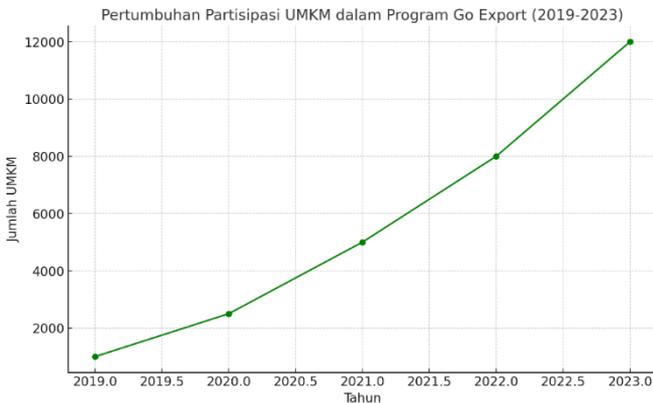
Peran BUMN dalam pemberdayaan UMKM telah memberikan dampak signifikan terhadap perekonomian nasional, khususnya dalam **pengentasan kemiskinan** dan penciptaan lapangan kerja. Program-program seperti **KUR** dan **Mekaar** telah membantu UMKM yang kesulitan modal untuk mengembangkan usaha mereka, yang pada gilirannya menciptakan lebih banyak lapangan kerja dan meningkatkan pendapatan lokal (Aspirandi & Sumowo, 2021). Di sisi lain, program **Pendanaan UMK** dari Pertamina memberikan dampak positif dalam membantu UMKM meningkatkan kualitas produk mereka dan memperluas pasar ([Home | Pertamina](#))([Economic Ministry](#)).

4.4 UMKM Go Export: Mendorong UMKM ke Pasar Internasional

Dalam mendukung visi pemerintah untuk meningkatkan daya saing UMKM secara global, BUMN telah berperan aktif dalam inisiatif **UMKM Go Export**. Inisiatif ini bertujuan untuk mendorong UMKM agar siap bersaing di pasar internasional melalui peningkatan kualitas produk, pelatihan, dan akses pembiayaan. **Bank BRI, Bank Mandiri, dan BNI** adalah bank-bank BUMN yang memberikan dukungan pembiayaan khusus untuk

UMKM yang ingin mengembangkan pasar internasional ([Economic Ministry](#)).

Berikut adalah **grafik partisipasi UMKM dalam program Go Export dari 2019-2023**, yang menunjukkan peningkatan signifikan dalam jumlah UMKM yang berhasil menembus pasar internasional.



Gambar 4. Grafik partisipasi UMKM dalam Program Go Export (2019-2023)

Selain itu, pemerintah juga membentuk **Satgas Ekspor** yang bertugas mendukung UMKM dalam hal peningkatan kapasitas untuk ekspor. Program ini mencakup penyediaan **Pusat Logistik Berikat (PLB)** untuk mempermudah UMKM mendapatkan bahan baku impor dengan biaya yang lebih rendah, serta memberikan akses ke pasar global melalui program pembiayaan yang terintegrasi ([Economic Ministry](#))([Economic Ministry](#)).

Melalui program **Karya Kreatif Indonesia (KKI) 2023**, yang diselenggarakan oleh **Bank Indonesia**, UMKM diperkenalkan kepada pasar ekspor dengan fokus pada produk berkualitas premium. Program ini mendorong sinergi antara pemerintah, BUMN, dan UMKM untuk

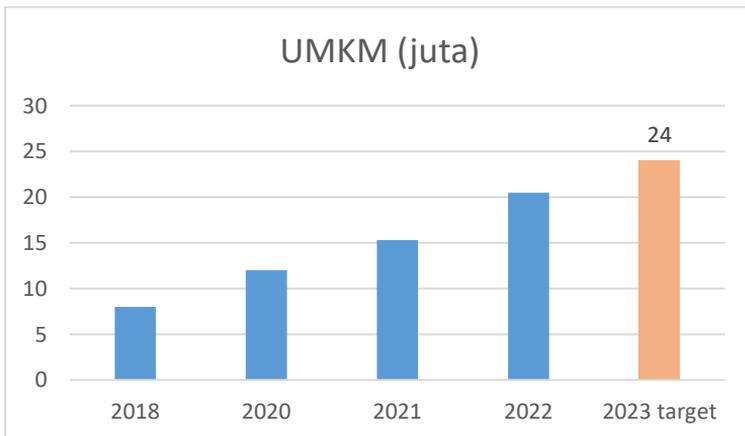
memastikan bahwa produk-produk lokal dapat bersaing di pasar global ([Bank Indonesia](#)).

4.5 Implikasi Strategis dalam Pengembangan UMKM Melalui BUMN

Untuk memperkuat peran BUMN dalam pengembangan UMKM ke depan, beberapa **implikasi strategis** perlu dipertimbangkan:

4.5.1 Digitalisasi untuk Daya Saing Global

Digitalisasi UMKM harus menjadi prioritas dalam program BUMN ke depan. Program seperti **Plaza UMKM Digital** perlu diperluas untuk mencakup lebih banyak UMKM di daerah-daerah terpencil. Berikut adalah **grafik pertumbuhan UMKM yang terhubung ke ekosistem digital** dari 2018 hingga 2023.



Gambar 5. Grafik pertumbuhan UMKM yang terhubung ke ekosistem digital (2018-2023)

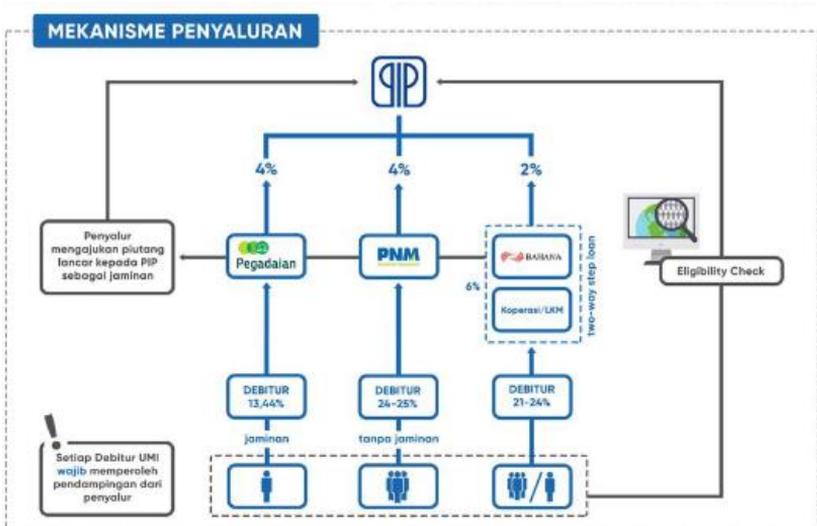
Berikut adalah data mengenai **pertumbuhan UMKM yang terhubung ke ekosistem digital** di Indonesia dari 2018 hingga 2023:

- **2018:** Terdapat sekitar **8 juta UMKM** yang sudah tergabung dalam ekosistem digital.
- **2020:** Jumlahnya meningkat pesat menjadi **12 juta UMKM** berkat berbagai inisiatif pemerintah dan digitalisasi yang dipercepat oleh pandemi COVID-19 ([GoodStats Data](#)).
- **2021:** Lebih dari **15,3 juta UMKM** telah masuk ke ekosistem digital ([ANTARA News](#)).
- **2022:** Hingga akhir tahun, sekitar **20,5 juta UMKM** sudah terhubung ke ekosistem digital ([GoodStats Data](#)).
- **2023:** Pemerintah menargetkan **24 juta UMKM** sudah tergabung dalam ekosistem digital hingga akhir tahun ([ANTARA News](#)).

Data ini menunjukkan adanya pertumbuhan yang konsisten dan signifikan dalam jumlah UMKM yang terhubung ke ekosistem digital, yang dipicu oleh dukungan pemerintah dan perkembangan infrastruktur digital.

4.5.2 Ekosistem Pembiayaan Terpadu

Perluasan akses pembiayaan melalui integrasi ekosistem pembiayaan mulai dari bantuan sosial hingga pembiayaan komersial akan meningkatkan kemampuan UMKM untuk berkembang dan naik kelas. Berikut adalah **diagram mekanisme ekosistem pembiayaan UMKM melalui BUMN**, yang menunjukkan alur pembiayaan dari pemerintah hingga UMKM.



Gambar 6. Diagram mekanisme ekosistem pembiayaan UMKM melalui BUMN

4.5.3 Sinergi dalam Rantai Pasok

Kolaborasi BUMN dengan UMKM dalam rantai pasok harus diperkuat dengan mendorong lebih banyak UMKM untuk menjadi pemasok utama bagi BUMN dalam sektor-sektor strategis seperti energi dan teknologi.

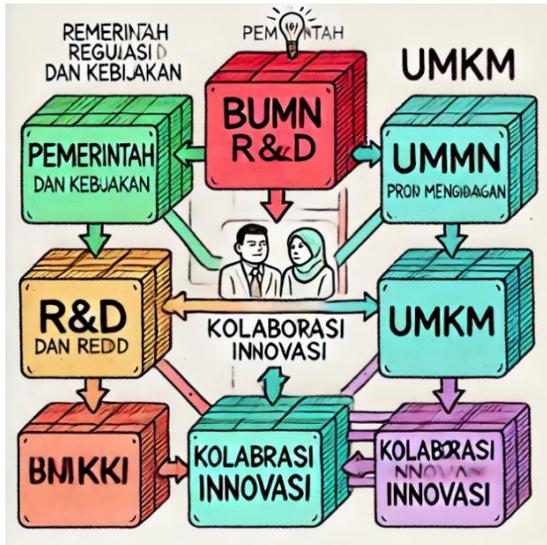
4.5.4 Pengembangan Kapasitas dan Pelatihan UMKM

Pelatihan dalam **standar internasional, branding, sertifikasi produk, dan logistik internasional** harus diperluas agar UMKM lebih siap menembus pasar ekspor.

4.5.5 Inovasi dan Diversifikasi Produk UMKM

BUMN perlu mendukung inovasi produk melalui riset dan pengembangan (R&D) yang melibatkan UMKM

dan pemerintah. Berikut adalah **diagram Venn peran BUMN dalam inovasi produk UMKM.**



Gambar 7. Diagram peran BUMN dalam inovasi produk UMKM

4.5.6 Kerja Sama Internasional

BUMN harus menjembatani UMKM dengan mitra internasional melalui kerja sama bilateral dan multilateral untuk memperluas akses teknologi dan pasar global.

4.6 Tantangan dalam implementasi

Tantangan terbesar dalam implementasi strategi peningkatan peran BUMN dalam pengembangan UMKM mencakup beberapa aspek penting yang mempengaruhi efektivitas program, baik di tingkat operasional maupun kebijakan. Berikut adalah beberapa tantangan utama:

4.6.1 Kurangnya Infrastruktur Digital di Daerah Terpencil

- **Tantangan:** Meskipun program digitalisasi UMKM seperti **Plaza UMKM Digital** dan **BRIncubator** telah berhasil diimplementasikan di beberapa daerah, masih banyak wilayah di Indonesia yang belum memiliki infrastruktur digital yang memadai. Daerah-daerah terpencil sering kali mengalami **keterbatasan akses internet** dan **teknologi**, yang menghambat kemampuan UMKM di wilayah tersebut untuk terhubung ke pasar digital dan memanfaatkan teknologi baru.
- **Dampak:** Kurangnya infrastruktur digital menyebabkan ketidakmerataan penerapan transformasi digital UMKM di seluruh Indonesia. UMKM di daerah yang sulit dijangkau berisiko tertinggal dalam persaingan pasar yang semakin global.

4.6.2 Akses Pembiayaan yang Terbatas untuk UMKM Kecil

- **Tantangan:** Meskipun skema **Kredit Usaha Rakyat (KUR)** telah diperluas, UMKM kecil masih menghadapi **kesulitan dalam memenuhi persyaratan administrasi** dan **jaminan** yang diperlukan untuk mengakses pembiayaan. Banyak UMKM mikro yang kesulitan mengakses modal karena **tidak memiliki rekam jejak kredit** yang memadai atau dokumentasi keuangan yang formal.
- **Dampak:** Akses pembiayaan yang terbatas menghambat pertumbuhan UMKM kecil dan mikro, terutama di sektor informal. Akibatnya, UMKM ini kesulitan untuk memperluas usaha dan

mengadopsi inovasi yang diperlukan untuk bertahan di pasar yang lebih kompetitif.

4.6.3 Kurangnya Keterampilan dan Pendidikan Teknologi

- **Tantangan:** Banyak pelaku UMKM masih belum memiliki **keterampilan digital dan manajerial** yang cukup untuk mengoperasikan bisnis mereka secara efisien, terutama terkait dengan penggunaan teknologi, pemasaran online, dan manajemen keuangan digital. Pelatihan yang diberikan oleh BUMN dan pemerintah sering kali terbatas pada wilayah-wilayah tertentu dan tidak menjangkau semua UMKM yang membutuhkan.
- **Dampak:** Kurangnya keterampilan ini menyebabkan banyak UMKM tidak mampu memaksimalkan potensi mereka di pasar digital dan global. Bahkan ketika teknologi tersedia, ketidakmampuan untuk memanfaatkannya dapat menurunkan daya saing UMKM.

4.6.4 Tantangan dalam Peningkatan Kualitas dan Sertifikasi Produk

- **Tantangan:** Untuk memasuki pasar internasional melalui program **UMKM Go Export**, UMKM harus memenuhi standar kualitas dan sertifikasi internasional yang sering kali menjadi tantangan besar. **Proses sertifikasi** yang mahal dan rumit, serta kurangnya pengetahuan tentang **regulasi ekspor**, membuat UMKM kesulitan untuk memenuhi persyaratan pasar luar negeri.
- **Dampak:** Hambatan ini menghalangi UMKM dari akses ke pasar global yang lebih luas, membatasi

ekspansi mereka dan menurunkan potensi kontribusi UMKM terhadap ekspor nasional.

4.6.5 Kurangnya Koordinasi Antara BUMN dan Pemerintah Daerah

- **Tantangan:** Koordinasi antara **BUMN, pemerintah pusat, dan pemerintah daerah** sering kali kurang efektif. BUMN yang menjalankan program UMKM di daerah-daerah tertentu sering kali tidak memiliki keterkaitan yang kuat dengan kebijakan atau program lokal, sehingga terjadi **fragmentasi program**. Hal ini dapat menyebabkan duplikasi program atau kurangnya sinergi antar program.
- **Dampak:** Program-program pemberdayaan UMKM yang diinisiasi oleh BUMN dan pemerintah sering kali berjalan terpisah tanpa integrasi yang kuat, mengakibatkan rendahnya efisiensi dan keberlanjutan program di tingkat daerah.

4.6.6 Minimnya Inovasi dan Diversifikasi Produk UMKM

- **Tantangan:** Banyak UMKM masih mengandalkan model bisnis tradisional dan tidak memiliki akses ke **riset dan pengembangan (R&D)** yang diperlukan untuk mengembangkan produk inovatif dan meningkatkan daya saing. Inovasi produk, terutama di sektor manufaktur dan teknologi, sering kali membutuhkan **Investasi besar** yang sulit dijangkau oleh UMKM.
- **Dampak:** Kurangnya inovasi dan diversifikasi produk membuat UMKM kesulitan bersaing di

pasar global, terutama dalam menghadapi persaingan dari negara-negara yang memiliki produk serupa dengan kualitas yang lebih tinggi.

4.6.7 Kendala Logistik dan Infrastruktur

- **Tantangan:** Banyak UMKM yang berada di daerah terpencil atau kurang berkembang menghadapi **kendala logistik** seperti biaya transportasi yang tinggi dan **infrastruktur yang terbatas**, yang mempengaruhi efisiensi distribusi produk mereka, baik di dalam negeri maupun untuk ekspor.
- **Dampak:** Hambatan logistik dan infrastruktur yang buruk dapat meningkatkan biaya operasional UMKM, mengurangi daya saing harga produk mereka, dan menghambat perluasan usaha, terutama untuk ekspor.

4.7 Cara Mengatasi Tantangan

1. **Peningkatan Infrastruktur Digital:** Pemerintah dan BUMN perlu berinvestasi lebih banyak dalam pengembangan infrastruktur digital di daerah-daerah terpencil untuk memastikan semua UMKM memiliki akses yang setara ke platform digital dan teknologi terbaru.
2. **Pelonggaran Persyaratan Pembiayaan:** Untuk membantu UMKM mikro dan kecil, BUMN dapat mengembangkan skema pembiayaan alternatif dengan persyaratan yang lebih fleksibel, serta memfasilitasi penggunaan teknologi keuangan untuk mengakses modal secara lebih mudah.
3. **Program Pelatihan Berkelanjutan:** BUMN dan pemerintah perlu menyediakan **pelatihan intensif dan berkelanjutan** dalam bidang digitalisasi,

manajemen bisnis, dan inovasi produk yang disesuaikan dengan kebutuhan spesifik UMKM di berbagai sektor.

4. **Dukungan untuk Sertifikasi dan Kualitas Produk:** BUMN dapat bermitra dengan lembaga sertifikasi dan pemerintah untuk menyediakan **subsidi atau insentif** bagi UMKM yang membutuhkan sertifikasi internasional serta mendirikan **pusat peningkatan kualitas produk** di seluruh Indonesia.
5. **Koordinasi yang Lebih Baik dengan Pemerintah Daerah:** Diperlukan sinergi yang lebih kuat antara program BUMN dan pemerintah daerah untuk memastikan integrasi kebijakan dan inisiatif di lapangan berjalan lebih efisien.
6. **Fasilitasi Inovasi Produk:** BUMN perlu berperan aktif dalam mendukung **riset dan pengembangan (R&D)** untuk UMKM dan menyediakan inkubator yang mendorong inovasi dan diversifikasi produk, terutama di sektor-sektor strategis.
7. **Peningkatan Logistik dan Akses Pasar:** BUMN yang bergerak di sektor logistik perlu menyediakan **dukungan khusus** untuk UMKM dalam bentuk subsidi transportasi atau pembangunan infrastruktur distribusi yang lebih baik, terutama bagi UMKM yang berbasis di daerah terpencil.

BAB 5

Kemitraan BUMN dengan Swasta

5.1 Model Kemitraan BUMN-Swasta yang Sukses

Kemitraan antara Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan perusahaan swasta telah menjadi salah satu kunci keberhasilan dalam pembangunan ekonomi nasional. Dalam beberapa dekade terakhir, pemerintah mendorong terjadinya sinergi antara sektor publik dan swasta guna menciptakan pertumbuhan ekonomi yang lebih inklusif, memperluas investasi, dan meningkatkan daya saing nasional di pasar internasional. Berikut adalah beberapa model kemitraan yang telah terbukti sukses dalam berbagai sektor strategis di Indonesia:

Kemitraan dalam Sektor Energi PT Pertamina, sebagai BUMN utama dalam sektor energi, telah menjalin kemitraan yang sukses dengan perusahaan swasta dalam program transisi energi menuju energi hijau. Pertamina bekerja sama dengan banyak pihak swasta nasional maupun internasional untuk pengembangan **Bioenergy, Geothermal, EV Battery, dan Carbon Capture, Utilization, and Storage (CCUS)**. Pertamina juga telah menganggarkan investasi sebesar **USD 68 miliar** selama lima tahun ke depan, di mana sebagian besar dialokasikan untuk energi hijau dan bisnis berbasis lingkungan ([Home | Pertamina](#)). Kolaborasi ini mendukung tujuan nasional untuk mencapai **Net Zero Emission** pada tahun 2060 dan berkontribusi pada **Sustainable Development Goals (SDGs)**.

5.1.1 Kemitraan dalam Sektor Infrastruktur

Salah satu contoh sukses kemitraan BUMN-swasta dapat dilihat dalam pembangunan proyek-proyek infrastruktur besar seperti **Tol Trans Jawa** dan **Tol Trans Sumatera**. Proyek-proyek ini melibatkan BUMN seperti **PT Jasa Marga** bekerja sama dengan berbagai perusahaan swasta dalam rangka pembangunan, pengelolaan, dan pemeliharaan jalan tol.

5.1.2 Model kemitraan Public-Private Partnership (PPP)

Model kemitraan Public-Private Partnership (PPP) menjadi landasan utama dalam pelaksanaan proyek-proyek ini, di mana pemerintah menyediakan regulasi dan dukungan infrastruktur dasar, sementara pihak swasta menyediakan investasi dan keahlian teknis. Model ini tidak hanya mempercepat pembangunan infrastruktur, tetapi juga membagi risiko antara pemerintah dan sektor swasta. **Kemitraan di Sektor Infrastruktur** Dalam proyek **Tol Trans Jawa** dan **Tol Trans Sumatera**, BUMN seperti **PT Jasa Marga** telah berhasil melibatkan perusahaan swasta melalui model **Public-Private Partnership (PPP)**. Model ini tidak hanya membantu mempercepat pembangunan infrastruktur, tetapi juga meningkatkan efisiensi dengan memanfaatkan keahlian dan investasi sektor swasta. Misalnya, **7 konsorsium** dari perusahaan swasta telah ikut serta dalam pembangunan proyek besar ini, yang juga membuka ribuan lapangan kerja baru ([ANTARA News](#))([Jadi BUMN](#)).

Kemitraan di Sektor Energi dan Sumber Daya Alam. Kemitraan antara BUMN dan perusahaan swasta dalam sektor energi juga menjadi salah satu contoh keberhasilan sinergi. **Pertamina**, sebagai BUMN di sektor energi, telah menjalin kerja sama dengan berbagai perusahaan swasta, baik lokal maupun internasional, dalam hal eksplorasi dan pengelolaan sumber daya energi di Indonesia.

Salah satu bentuk kemitraan yang berkembang adalah melalui **joint ventures** atau **pembentukan konsorsium** yang memungkinkan distribusi risiko dan investasi di proyek-proyek besar seperti pengeboran minyak lepas pantai dan pembangkit listrik tenaga surya. Selain itu, melalui kerja sama dengan swasta, Pertamina dapat memperluas portofolio energi terbarukan dan mengembangkan teknologi yang lebih efisien.

Kemitraan di Sektor Telekomunikasi. Di sektor telekomunikasi, **Telkom** sebagai salah satu BUMN besar di Indonesia, telah menjalin kemitraan strategis dengan perusahaan swasta dalam hal pengembangan infrastruktur digital dan layanan telekomunikasi. Misalnya, Telkom telah bekerja sama dengan perusahaan swasta untuk membangun jaringan **5G** di Indonesia, mempercepat adopsi teknologi baru dan memperluas akses internet ke seluruh pelosok negeri.

Model aliansi strategis yang digunakan dalam sektor ini memungkinkan kedua pihak untuk saling memanfaatkan keahlian masing-masing dalam mempercepat pengembangan infrastruktur teknologi dan meningkatkan layanan bagi konsumen.

5.2 Manfaat Kemitraan bagi Pengembangan Ekonomi

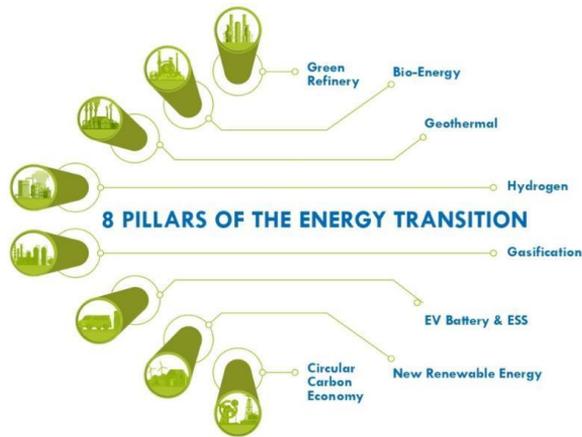
Kemitraan antara BUMN dan sektor swasta tidak hanya memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang terlibat secara langsung, tetapi juga memiliki dampak positif yang lebih luas terhadap perekonomian nasional. Beberapa manfaat utama dari kemitraan ini adalah:

1. **Peningkatan Investasi dan Infrastruktur.** Kemitraan BUMN-swasta memungkinkan terciptanya proyek-proyek infrastruktur besar yang mempercepat konektivitas di seluruh negeri. Dengan adanya **Public-Private Partnership (PPP)**, sektor swasta mampu menyediakan sumber daya tambahan, baik dalam bentuk modal maupun keahlian, yang tidak sepenuhnya dapat dipenuhi oleh BUMN. Hasilnya adalah percepatan pembangunan infrastruktur yang sangat dibutuhkan oleh perekonomian nasional, seperti jalan tol, bandara, pelabuhan, dan pembangkit listrik. Sebagai contoh, proyek **infrastruktur energi** yang dijalankan Pertamina dengan dukungan swasta tidak hanya mempercepat transisi energi hijau, tetapi juga menciptakan **82.000 pekerjaan** baru melalui partisipasi vendor dan manufaktur lokal ([Home | Pertamina](#)).



Gambar 8. Kolaborasi BUMN-Swasta dalam Proyek Infrastruktur

"Ilustrasi skema kemitraan Public-Private Partnership (PPP) yang digunakan oleh PT Jasa Marga dan konsorsium perusahaan swasta dalam pembangunan jalan tol di Indonesia."



Gambar 9. Proyek Transisi Energi oleh Pertamina

"Proyek transisi energi Pertamina yang bekerja sama dengan perusahaan swasta dalam pengembangan energi hijau, termasuk bioenergi, hidrogen, dan EV Battery."



Gambar 10. Pembangunan Jaringan 5G di Indonesia

"Kolaborasi antara Telkom dan perusahaan telekomunikasi swasta dalam pengembangan infrastruktur jaringan 5G di Indonesia."

2. **Peningkatan Daya Saing Nasional.** Melalui kemitraan, sektor swasta dapat membawa **teknologi baru** dan **inovasi** yang membantu meningkatkan daya saing nasional di tingkat global. Contohnya, kemitraan di sektor energi memungkinkan transfer teknologi dalam hal **energi terbarukan** dan efisiensi energi, sementara di sektor telekomunikasi, pengembangan jaringan **5G** dan digitalisasi membuka akses lebih luas bagi masyarakat dan pelaku usaha.

3. **Pengurangan Risiko dan Beban Negara.** Dengan adanya kemitraan, risiko yang dihadapi oleh BUMN dapat dibagi dengan pihak swasta, terutama dalam proyek-proyek besar yang berisiko tinggi seperti eksplorasi energi atau pembangunan infrastruktur. Selain itu, kemitraan ini juga mengurangi beban fiskal pemerintah, karena sebagian besar investasi dalam proyek dilakukan oleh pihak swasta.
4. **Pengembangan UMKM dan Industri Lokal.** Kemitraan BUMN-swasta juga berkontribusi dalam pengembangan **UMKM** dan industri lokal. Dalam banyak proyek, BUMN dan perusahaan swasta melibatkan pemasok lokal dan pelaku **UMKM** dalam rantai pasok mereka, sehingga membuka peluang bisnis dan penciptaan lapangan kerja. Misalnya, dalam sektor infrastruktur dan energi, **UMKM** dapat berpartisipasi sebagai pemasok barang dan jasa bagi proyek-proyek besar yang dikelola oleh BUMN dan swasta.
5. **Peningkatan Pendapatan Negara.** Dengan kemitraan yang sukses, proyek-proyek besar yang dilaksanakan bersama BUMN dan swasta akan berkontribusi pada peningkatan **pendapatan negara** melalui pajak dan dividen. Selain itu, pengembangan sektor-sektor strategis seperti infrastruktur dan energi juga membantu dalam menciptakan pertumbuhan ekonomi jangka panjang yang berkelanjutan.

BAB 6

Pengembangan Industri Strategis

6.1 Peran BUMN dalam Mendukung Industri Strategis Nasional

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) memainkan peran vital dalam mendukung dan mengembangkan **industri strategis nasional** yang penting bagi kemandirian ekonomi dan keamanan nasional. Beberapa sektor industri yang dikategorikan sebagai strategis meliputi **energi, telekomunikasi, pertahanan, manufaktur, infrastruktur, dan transportasi**. Berikut adalah beberapa kontribusi utama BUMN dalam sektor-sektor ini:

6.1.1 Energi dan Sumber Daya Alam.

BUMN seperti **Pertamina** dan **PLN** memegang peran penting dalam memastikan **ketahanan energi nasional**. **Pertamina** dan **PLN** mendominasi sektor energi Indonesia. **Pertamina**, misalnya, terlibat aktif dalam transisi energi melalui investasi senilai **USD 68 miliar** untuk energi hijau, seperti **bioenergi, geothermal, dan hidrogen**. **Pertamina** dan **PLN** adalah dua BUMN yang mendominasi sektor energi di Indonesia. **Pertamina**, misalnya, memiliki peran besar dalam menjaga **ketahanan energi nasional** melalui produksi minyak dan gas, serta pengembangan **energi baru dan terbarukan (EBT)**. Pada tahun 2023, **Pertamina** melalui sub holding-nya berhasil mencapai produksi lebih dari **1 juta barel minyak ekuivalen per hari (BOEPD)**, dengan kontribusi signifikan dari pengembangan teknologi **Carbon Capture Utilization and Storage (CCUS)** untuk menurunkan emisi karbon ([Home | Pertamina](#)) ([Home | Pertamina](#)). Selain itu,

PLN telah meningkatkan kapasitas energi terbarukan (EBT) dengan mengoperasikan **pembangkit listrik tenaga surya (PLTS)** baru, sebagai bagian dari target mencapai **Net Zero Emission pada 2060** ([Bisnis.com](#))([Kementerian BUMN](#)). PLN berkomitmen memasok listrik hijau ke proyek-proyek strategis nasional seperti **Olefin Complex TPPI** di Jawa Timur, dengan kapasitas listrik hingga **169 MW** ([PT PLN \(Persero\)](#)). Sedangkan Pertamina mengelola sumber daya minyak dan gas Indonesia, sementara PLN menyediakan energi listrik bagi seluruh pelosok negeri. Upaya Pertamina untuk memperluas sumber energi baru dan terbarukan (EBT) melalui kerja sama dengan perusahaan swasta dalam proyek **transisi energi hijau** menjadi salah satu kontribusi besar dalam menjaga keberlanjutan sektor energi Indonesia ([Home | Pertamina](#)).

6.1.2 Industri Pertahanan.

Dalam sektor pertahanan, BUMN seperti **PT Pindad** dan **PT PAL** berperan dalam pengembangan **alutsista** (alat utama sistem senjata) bagi TNI dan kepolisian. PT Pindad memproduksi senjata, kendaraan tempur, dan peralatan militer lainnya, sementara PT PAL berfokus pada pembuatan kapal perang dan kapal selam. Kehadiran BUMN dalam industri pertahanan sangat penting dalam mewujudkan **kemandirian pertahanan** dan mengurangi ketergantungan pada impor alat militer ([ANTARA News](#)). BUMN seperti **PT Pindad** dan **PT PAL** berkontribusi signifikan dalam produksi alutsista dan teknologi pertahanan. PT Pindad memproduksi kendaraan tempur dan senjata untuk TNI, sementara PT PAL memproduksi kapal perang dan kapal selam untuk memperkuat armada militer Indonesia. Upaya ini

mendukung **kemandirian pertahanan nasional** dan mengurangi ketergantungan pada impor alat militer

6.1.3 Telekomunikasi dan Teknologi Informasi.

BUMN seperti **Telkom** dan **PT INTI** turut mendorong pengembangan infrastruktur **telekomunikasi dan teknologi informasi** di Indonesia. Dengan investasi besar-besaran dalam jaringan internet dan layanan digital, Telkom membantu memperluas akses teknologi dan menghubungkan daerah-daerah terpencil dengan ekosistem digital yang lebih luas. Ini mendukung pertumbuhan ekonomi digital dan meningkatkan daya saing Indonesia di era industri 4.0. **Telkom** dan **PT INTI** memimpin di bidang telekomunikasi, termasuk dalam pengembangan infrastruktur digital dan teknologi informasi. Telkom berhasil memperluas jaringan internet hingga ke pelosok melalui pengembangan jaringan **5G**, yang mendukung ekonomi digital Indonesia dan memperkuat daya saing nasional di era digitalisasi ([Republika Online](#)).

6.2 Strategi Pengembangan Industri Berbasis BUMN

Untuk memastikan keberlanjutan dan pertumbuhan industri strategis nasional, BUMN perlu mengimplementasikan berbagai **strategi pengembangan** yang terfokus pada inovasi, kolaborasi, dan keberlanjutan. Beberapa strategi utama yang diadopsi oleh BUMN antara lain:

6.2.1 Diversifikasi Bisnis dan Inovasi.

BUMN seperti Pertamina dan PT Pindad tidak hanya fokus pada kegiatan inti, tetapi juga melakukan **diversifikasi bisnis** dengan berinvestasi di sektor-sektor baru yang memiliki potensi besar di masa depan. Pertamina tidak hanya bergerak di sektor minyak dan gas, tetapi juga berinvestasi dalam **energi terbarukan** dan **teknologi baterai** untuk mendukung elektrifikasi kendaraan (EV). Inovasi ini memungkinkan Pertamina bersaing di sektor energi global, sekaligus mengurangi ketergantungan pada bahan bakar fosil ([Bisnis.com](https://bisnis.com)). Misalnya, Pertamina telah memperluas bisnisnya ke **energi terbarukan** dan **teknologi baterai** untuk mendukung penggunaan kendaraan listrik (EV). Pertamina dan PLN adalah dua contoh BUMN yang memainkan peran kunci dalam **ketahanan energi nasional**. Pertamina berfokus pada pengembangan sumber energi baru dan terbarukan (EBT) seperti bioenergi, energi panas bumi, dan baterai kendaraan listrik (EV battery), sejalan dengan target **Net Zero Emission 2060**. Pertamina bekerja sama dengan berbagai perusahaan swasta untuk mengakselerasi proyek transisi energi dengan total investasi sebesar USD 68 miliar dalam lima tahun ke depan ([VOA Indonesia](https://voaindonesia.com))([Indonesia.go.id](https://indonesia.go.id)). Diversifikasi ini bertujuan untuk mengurangi ketergantungan pada sumber daya alam yang tidak terbarukan, seperti minyak dan gas.

6.2.2 Kolaborasi dengan Sektor Swasta dan Internasional.

Untuk mempercepat pengembangan teknologi dan meningkatkan daya saing, BUMN menjalin kemitraan dengan perusahaan swasta, baik dalam negeri maupun internasional. BUMN secara aktif menjalin kemitraan dengan perusahaan global untuk meningkatkan teknologi dan daya saing. Telkom, misalnya, bekerja sama dengan berbagai perusahaan teknologi dunia untuk mempercepat implementasi jaringan 5G di Indonesia. Kolaborasi ini memungkinkan **transfer teknologi** yang mendukung inovasi di sektor telekomunikasi ([Republika Online](#)). Telkom, misalnya, bekerja sama dengan perusahaan teknologi global untuk mempercepat pengembangan jaringan 5G di Indonesia. BUMN seperti **PT KAI** dan **Pelindo** terus melakukan modernisasi infrastruktur untuk meningkatkan kapasitas logistik dan efisiensi. Modernisasi infrastruktur ini memungkinkan peningkatan pelayanan publik, yang penting untuk mendukung ekonomi nasional dan menjaga konektivitas antar wilayah ([Kementerian BUMN](#)). Kerja sama internasional ini memungkinkan transfer teknologi dan meningkatkan inovasi di sektor telekomunikasi dan teknologi informasi ([Home | Pertamina](#)) ([ANTARA News](#)).

6.2.3 Peningkatan Efisiensi dan Optimalisasi Aset.

Salah satu strategi utama BUMN dalam mengembangkan industri strategis adalah melalui **optimalisasi aset** yang dimiliki dan peningkatan efisiensi operasional. BUMN seperti **PT KAI**

(Kereta Api Indonesia) dan **Pelindo** (Pelabuhan Indonesia) terus melakukan modernisasi infrastruktur untuk meningkatkan kapasitas dan efisiensi logistik. BUMN semakin meningkatkan **investasi dalam R&D** untuk memastikan inovasi dan teknologi baru dikembangkan di dalam negeri. PT Pindad, misalnya, mengembangkan produk militer baru, sementara **PT LEN Industri** mengembangkan teknologi di sektor energi dan elektronika ([Bisnis.com](#))([Kementerian BUMN](#)). Modernisasi ini tidak hanya meningkatkan pelayanan, tetapi juga memperkuat posisi Indonesia sebagai pusat logistik di kawasan Asia Tenggara ([ANTARA News](#)).

6.2.4 Penguatan Riset dan Pengembangan (R&D).

BUMN harus memperkuat **riset dan pengembangan (R&D)** untuk memastikan mereka dapat mengembangkan inovasi yang relevan dan kompetitif. PT Pindad, misalnya, terus berinvestasi dalam pengembangan produk militer baru, sementara **PT PAL** memperluas kapasitas pembuatan kapal perang dan kapal niaga yang dapat bersaing di pasar internasional.

6.2.5 Sustainability dan ESG (Environmental, Social, and Governance).

BUMN semakin berfokus pada **sustainability** dan penerapan prinsip **ESG** dalam seluruh lini bisnis mereka. Sebagai contoh, Pertamina berhasil menurunkan emisi karbon sebesar **31,06%** pada 2022 dan berkomitmen untuk mendukung target **Net Zero Emission** pada tahun 2060 ([Home](#) |

[Pertamina](#)). Pertamina, saat ini sedang menjalankan berbagai proyek ramah lingkungan seperti pengembangan bioenergi dan energi terbarukan. Penerapan ESG ini tidak hanya menjaga keberlanjutan bisnis, tetapi juga mendukung pencapaian **Sustainable Development Goals (SDGs)**.

Sumber:

- Sinergi BUMN-Swasta: Program Transisi Energi Pertamina ([Home | Pertamina](#))
- Kontribusi BUMN dalam Industri Strategis Nasional ([ANTARA News](#))
- Peningkatan Kapasitas BUMN dalam Telekomunikasi ([Jadi BUMN](#))
- PLN berkomitmen mendukung proyek-proyek strategis nasional dengan menyediakan listrik hijau, seperti untuk **Olefin Complex TPPI** di Jawa Timur dengan kapasitas 169 MW, serta proyek hilirisasi nikel ([PT PLN \(Persero\)](#)).

BAB 7

Holdings BUMN

7.1 Konsep dan Implementasi Holding BUMN

Holdings BUMN adalah konsep di mana beberapa BUMN yang bergerak di sektor yang sama atau terkait digabungkan di bawah satu entitas induk atau holding company. Tujuan utama dari holdings adalah untuk meningkatkan efisiensi, memperkuat sinergi antar perusahaan, dan meningkatkan daya saing perusahaan-perusahaan BUMN di tingkat global. Konsep ini mulai digulirkan oleh pemerintah Indonesia sebagai bagian dari reformasi BUMN sejak tahun 2015.

Implementasi holdings BUMN sudah dilakukan di beberapa sektor, antara lain:

1. **Holding Pertambangan.**

Pada tahun 2017, **PT Indonesia Asahan Aluminium (Inalum)** resmi menjadi induk perusahaan bagi BUMN pertambangan lainnya, seperti **PT Aneka Tambang (Antam)**, **PT Bukit Asam**, dan **PT Timah**. Pembentukan holding ini bertujuan untuk mengoptimalkan pengelolaan sumber daya alam dan meningkatkan nilai tambah dari sektor tambang nasional.

2. **Holding Perkebunan.**

Pada tahun 2014, pemerintah membentuk **PT Perkebunan Nusantara (PTPN) Holding**, yang menggabungkan 14 perusahaan perkebunan. Tujuan holdings di sektor ini adalah untuk meningkatkan efisiensi produksi, memperluas pasar ekspor, serta

mengembangkan produk hilir dari hasil perkebunan, seperti minyak sawit dan karet.

3. **Holding Industri Farmasi.**

Pada tahun 2020, holding farmasi yang dipimpin oleh **Bio Farma** dibentuk dengan anggota seperti **Kimia Farma** dan **Indofarma**. Holding ini bertujuan untuk memperkuat kemandirian Indonesia di sektor farmasi dan alat kesehatan, terutama dalam rangka menghadapi pandemi COVID-19.

4. **Holding BUMN Sektor Pangan**

Holding ini dibentuk pada tahun 2022 dengan PT Rajawali Nusantara Indonesia (RNI) sebagai induk. Holding BUMN Pangan, yang diberi nama **ID Food**, bertujuan untuk memperkuat ketahanan pangan nasional. Anggota holding ini mencakup PT Perusahaan Perdagangan Indonesia, PT Sang Hyang Seri, PT Perikanan Indonesia, PT Berdikari, dan beberapa perusahaan lain di sektor pangan. Holdingisasi ini diharapkan mampu meningkatkan produktivitas pangan dan menstabilkan harga komoditas ([Direktorat Jenderal Kekayaan Negara](#)).

5. **Holding BUMN Industri Pertahanan (Defend ID).**

Holding ini dibentuk pada tahun 2022 dengan **PT Len Industri** sebagai induk. Defend ID mengelompokkan perusahaan BUMN yang berfokus pada produksi alat utama sistem senjata (alutsista) dan teknologi pertahanan. Anggotanya meliputi **PT Pindad**, **PT PAL Indonesia**, **PT Dirgantara Indonesia**, dan **PT Dahana**. Holding ini bertujuan untuk meningkatkan kemandirian Indonesia dalam hal pertahanan dan keamanan nasional, sekaligus

memperkuat daya saing di pasar global ([Direktorat Jenderal Kekayaan Negara](#))([Warta Ekonomi](#)).

6. Holding Ultra Mikro (UMi)

Holding Ultra Mikro, yang dibentuk pada tahun 2021, bertujuan untuk memperkuat layanan keuangan bagi sektor mikro. **PT Bank Rakyat Indonesia (BRI)** menjadi induk holding ini, yang juga mencakup **PT Pegadaian** dan **PT Permodalan Nasional Madani (PNM)**. Tujuannya adalah memperluas akses pembiayaan bagi UMKM dan mikro di Indonesia, serta memberikan layanan keuangan yang lebih terintegrasi ([Warta Ekonomi](#)).

7.2 Keuntungan dan Tantangan Holdingisasi BUMN

7.2.1 Keuntungan Holdingisasi BUMN:

1. Efisiensi Operasional.

Melalui holdingisasi, BUMN yang bergerak di sektor yang sama dapat memusatkan fungsi-fungsi pendukung seperti keuangan, teknologi, dan pemasaran. Ini menghasilkan efisiensi biaya dan meningkatkan sinergi antar perusahaan dalam satu grup. Sebagai contoh, holdingisasi di sektor pertambangan berhasil meningkatkan efisiensi produksi dan distribusi, dengan **Inalum** mampu mencapai penghematan operasional sebesar **Rp1,2 triliun** pada tahun pertama setelah pembentukan holding.

2. Peningkatan Kapasitas Investasi.

Dengan adanya holding, perusahaan induk dapat mengkonsolidasikan aset dan keuangan dari perusahaan-perusahaan di bawahnya, sehingga meningkatkan daya tawar dalam mengakses pembiayaan dan investasi. Holding **Perkebunan Nusantara** mampu meningkatkan kapasitas produksinya dan memperluas ekspor minyak sawit, dengan pertumbuhan laba bersih sebesar **30%** pada tahun 2019.

3. Peningkatan Daya Saing Global.

Pembentukan holding juga dapat meningkatkan daya saing BUMN di pasar internasional. Dalam sektor farmasi, misalnya, holding yang dipimpin oleh Bio Farma memungkinkan pengembangan produk kesehatan nasional seperti vaksin COVID-19 yang diekspor ke lebih dari **20 negara**.

7.2.2 Tantangan Holdingisasi BUMN:

1. Koordinasi Antar perusahaan.

Salah satu tantangan utama dalam holdingisasi adalah menyatukan berbagai perusahaan dengan budaya kerja dan manajemen yang berbeda. Koordinasi antar perusahaan dalam hal pengambilan keputusan, standar operasional, dan visi bisnis sering kali memerlukan waktu dan adaptasi yang panjang.

2. Ketergantungan pada Kebijakan Pemerintah.

Implementasi holdingisasi sangat bergantung pada kebijakan pemerintah, terutama dalam hal regulasi dan perizinan. Perubahan regulasi yang mendadak atau ketidaksesuaian kebijakan dapat menghambat proses integrasi holding dan merugikan sinergi yang diharapkan.

3. Potensi Monopoli dan Persaingan Usaha.

Holdingsisasi dapat menimbulkan kekhawatiran terkait monopoli atau dominasi pasar oleh BUMN. Sebagai contoh, holding di sektor pertambangan dikhawatirkan bisa mengurangi persaingan usaha di pasar domestik, yang pada gilirannya bisa berdampak pada inovasi dan efisiensi di sektor tersebut.

Sumber:

- **Inalum sebagai Holding Pertambangan:** "Inalum Resmi Jadi Holding Tambang, Begini Tantangannya". Retrieved from [Kompas](#) .
- **Holding Perkebunan Nusantara:** "Efisiensi di Holding Perkebunan, PTPN Mampu Dongkrak Produksi". Retrieved from [Katadata](#) .
- **Holding Farmasi:** "Bio Farma Kini Jadi Holding BUMN Farmasi, Siap Kembangkan Vaksin Nasional". Retrieved from [Detik](#) .

BAB 8

Kekuatan BUMN sebagai Pilar Ekonomi

8.1 Poin-Poin Penting

Peran BUMN dalam Pengembangan Industri Strategis BUMN memiliki peran vital dalam mengembangkan sektor-sektor strategis yang mendukung pertumbuhan ekonomi dan ketahanan nasional. Sektor seperti energi, pertambangan, pertahanan, telekomunikasi, dan pangan merupakan contoh di mana BUMN berperan sebagai katalis utama. Melalui holdingisasi, sinergi antar perusahaan BUMN telah berhasil meningkatkan efisiensi operasional dan memperkuat daya saing di pasar global ([Katadata](#)).

Holdingsisasi sebagai Strategi Transformasi Holdingsisasi menjadi salah satu strategi penting dalam reformasi BUMN. Konsolidasi BUMN di sektor-sektor kunci, seperti pangan, pertahanan, dan ultra mikro, telah menunjukkan peningkatan efisiensi dan kapabilitas investasi. Penggabungan aset dan sumber daya melalui holdingsisasi memungkinkan perusahaan untuk lebih cepat beradaptasi terhadap perubahan pasar dan teknologi ([Direktorat Jenderal Kekayaan Negara](#)) ([Katadata](#)).

Kontribusi BUMN terhadap UMKM dan Ekonomi Lokal Selain di sektor strategis, BUMN juga berperan penting dalam pemberdayaan ekonomi mikro melalui pembiayaan dan dukungan bagi UMKM. Holding Ultra Mikro merupakan contoh bagaimana BUMN dapat memperluas layanan keuangan bagi UMKM, yang pada

akhirnya berkontribusi pada pengentasan kemiskinan dan peningkatan kesejahteraan([Warta Ekonomi](#)).

8.2 Rekomendasi

Peningkatan Sinergi Antar sektor Sinergi antara BUMN yang bergerak di sektor-sektor berbeda perlu lebih diperkuat. Kolaborasi lintas sektor, seperti antara BUMN di sektor energi dan telekomunikasi, akan mendukung inovasi dan efisiensi yang lebih baik dalam proyek nasional. Perlu juga ada peningkatan koordinasi antara BUMN dan pemerintah daerah untuk memastikan implementasi kebijakan yang efektif.

Penguatan Ekosistem Digital dan Teknologi Mengingat perkembangan teknologi dan digitalisasi, BUMN perlu meningkatkan investasi dalam riset dan pengembangan (R&D) serta infrastruktur digital. Program-program seperti pengembangan 5G oleh Telkom perlu diperluas untuk mencakup lebih banyak daerah terpencil([Jadi BUMN](#)).

Meningkatkan Peran BUMN dalam Ekonomi Hijau Seiring dengan komitmen Indonesia untuk mencapai **Net Zero Emission** pada tahun 2060, BUMN harus memperluas investasi di sektor energi baru dan terbarukan. Pertamina dan PLN dapat menjadi pemimpin dalam transisi energi hijau dengan memperkuat proyek energi bersih seperti tenaga surya, hidrogen, dan bioenergi([Home | Pertamina](#))([Home | Pertamina](#)).

8.3 Prospek dan Tantangan ke Depan

Peluang dalam Pengembangan Ekonomi Hijau

Sektor energi baru dan terbarukan memberikan peluang besar bagi BUMN untuk berperan dalam transformasi ekonomi hijau. Dengan adanya dukungan pemerintah dan kolaborasi internasional, BUMN seperti Pertamina dan PLN dapat memimpin dalam pengembangan teknologi hijau yang ramah lingkungan([Home | Pertamina](#)).

Tantangan Holdingisasi dan Integrasi

Meskipun holdingisasi membawa manfaat besar, proses integrasi perusahaan-perusahaan dalam holding masih menghadapi tantangan, terutama dalam hal harmonisasi operasional dan budaya perusahaan. Kesuksesan holdingisasi ke depan akan bergantung pada efektivitas implementasi, koordinasi, dan adaptasi manajemen yang fleksibel([Katadata](#)).

Kompetisi Global dan Teknologi

Di masa mendatang, BUMN perlu siap menghadapi tantangan dari kompetisi global, terutama di sektor-sektor strategis seperti telekomunikasi dan pertahanan. Selain itu, perkembangan teknologi yang pesat menuntut BUMN untuk berinvestasi dalam inovasi dan digitalisasi agar tetap kompetitif di pasar global([Direktorat Jenderal Kekayaan Negara](#)).

8.4 Implikasi Bagi Pemangku Kepentingan (Stakeholders)

1. Pemerintah

Pemerintah sebagai pembuat kebijakan memiliki peran penting dalam memastikan bahwa proses holdingisasi BUMN dan transformasi lainnya berjalan dengan lancar. Holdingisasi dapat memberikan dampak positif dalam memperkuat peran BUMN sebagai pendorong pertumbuhan ekonomi, tetapi pemerintah harus tetap mengawasi agar konsolidasi ini tidak menciptakan monopoli atau menekan kompetisi di sektor-sektor terkait(Katadata). Selain itu, pemerintah juga perlu memberikan dukungan dalam bentuk kebijakan yang mendorong BUMN untuk lebih inovatif dan berkelanjutan, terutama dalam menghadapi tantangan global.

2. Karyawan BUMN

Salah satu kelompok pemangku kepentingan yang terpengaruh oleh holdingisasi adalah karyawan BUMN. Proses integrasi sering kali melibatkan perubahan struktural dan operasional yang dapat berdampak pada pekerjaan mereka. Pada satu sisi, holdingisasi dapat menciptakan peluang karier baru di bidang manajemen strategis, teknologi, dan inovasi. Namun, ada pula potensi penyesuaian dalam struktur organisasi yang bisa mempengaruhi stabilitas pekerjaan dan adaptasi terhadap budaya baru(Katadata).

3. Masyarakat dan Konsumen

Holdingsasi dan peningkatan efisiensi BUMN di sektor-sektor seperti energi, telekomunikasi, dan pangan diharapkan menghasilkan layanan yang lebih baik bagi masyarakat. Misalnya, holding pangan bertujuan untuk menstabilkan harga komoditas, yang langsung berdampak pada kesejahteraan konsumen. Namun, masyarakat juga perlu dilindungi dari potensi kenaikan harga atau penurunan kualitas layanan akibat konsolidasi yang berlebihan di sektor-sektor vital(Direktorat Jenderal Kekayaan Negara)(Katadata).

4. Investor

Holdingsasi menciptakan peluang investasi yang lebih menarik di sektor-sektor strategis BUMN, karena perusahaan yang lebih besar dan lebih efisien akan lebih menarik bagi investor lokal dan asing. Penggabungan aset dan peningkatan efisiensi operasional memberikan BUMN keunggulan kompetitif yang dapat meningkatkan daya tarik bagi investor di pasar global. Selain itu, BUMN yang terlibat dalam industri strategis seperti pertambangan dan energi akan lebih mudah untuk menarik investasi dalam proyek-proyek skala besar(Warta Ekonomi)(Direktorat Jenderal Kekayaan Negara).

5. UMKM dan Mitra Bisnis

Dalam sektor ultra mikro, pembentukan Holding Ultra Mikro (UMi) memberikan peluang bagi UMKM untuk mendapatkan akses pembiayaan yang lebih luas dan terjangkau. Melalui holdingisasi, sinergi antara BUMN keuangan seperti BRI, Pegadaian, dan PNM menciptakan ekosistem keuangan yang lebih inklusif bagi pelaku usaha kecil. Mitra bisnis BUMN juga dapat memperoleh keuntungan dari peningkatan skala operasi dan sinergi yang dihasilkan dari proses ini (Direktorat Jenderal Kekayaan Negara).

Kesimpulan

Holdingsisasi BUMN tidak hanya berdampak pada efisiensi internal perusahaan, tetapi juga memiliki implikasi besar bagi berbagai pemangku kepentingan. Pemerintah, karyawan, masyarakat, investor, dan mitra bisnis semua akan terkena dampaknya, baik dari segi peningkatan layanan maupun dari sisi risiko dan tantangan yang mungkin muncul dalam proses implementasi. Oleh karena itu, penting bagi setiap pemangku kepentingan untuk memahami peran mereka dan bekerja sama dalam memaksimalkan manfaat dari transformasi ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Aspirandi, D., & Sumowo, R. (2021). *Pemberdayaan UMKM melalui Kolaborasi BUMN dan Swasta*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Bank Indonesia. (2023). *Karya Kreatif Indonesia (KKI): Mendorong UMKM ke Pasar Internasional*. Retrieved from [Bank Indonesia Website](#).
- Direktorat Jenderal Kekayaan Negara. (2022). *Laporan Tahunan Holdingisasi BUMN*. Jakarta: DJKN.
- Erick Thohir. (2023). *Eternitas Transformasi BUMN: Strategi Terobosan untuk Kebangkitan Ekonomi Indonesia Baru*. Pidato ilmiah di Universitas Brawijaya, Malang. Retrieved from [Katadata \(Katadata\)](#).
- Katadata. (2022). *Holdingsisasi BUMN: Strategi Penguatan Ekonomi Nasional*. Retrieved from [Katadata Website](#).
- Kompas. (2023). *Inalum Sebagai Holding Pertambangan: Peningkatan Kapasitas dan Efisiensi Sumber Daya Alam*. Retrieved from [Kompas](#).
- Pertamina. (2022). *Laporan Tahunan Pertamina: Energi Baru dan Terbarukan dalam Transisi Energi Hijau*. Retrieved from [Pertamina Website](#).
- PT Perkebunan Nusantara (PTPN). (2020). *Holdingsisasi Sektor Perkebunan: Efisiensi dan Produktivitas*. Laporan Tahunan PTPN.
- Riri, S. (2023). *Holdingsisasi BUMN: Merampingkan Struktur, Meningkatkan Kinerja*. Jakarta:

Kementerian BUMN. Retrieved from [Katadata\(Direktorat Jenderal Kekayaan Negara\)](#).

Sari, A. (2020). *Dampak Kredit Usaha Rakyat (KUR) terhadap Pengembangan UMKM*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Swa.co.id. (2021). *Peran UMKM dalam Mendukung Perekonomian Nasional Melalui Kolaborasi dengan BUMN*. Retrieved from [Swa](#).

Tim Nasional Percepatan Penanggulangan Kemiskinan (TNP2K). (2022). *Peta Program Pemberdayaan UMKM di Indonesia*. Jakarta: TNP2K.

TENTANG PENULIS:

Dr. Ir. Urip Sedyowidodo, M.M., I.P.M.



Telah melakukan Riset terhadap 118 BUMN, Alumni S1-ITB ini, dan S2 serta S3 di UNPAD dalam bidang Studi Manajemen Strategi khususnya kepakaran *ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP*. Pengalaman 30 tahun sebagai Praktisi dan Akademisi. Praktisi Industri hingga tingkat eksekutif di Industri Manufaktur, Perbankan, Asuransi, dan Perdagangan Elektronik serta Consumer Goods, baik Perusahaan Domestik maupun Multinasional (INDOSAT, ASTRA, SONY, Asuransi RSAIL, CERES). Bergabung di Kelompok Bakrie dimulai sebagai Direktur *Bakrie Learning Centre*. Sebagai staff Ahli DPKN (Dewan Pelatihan Kerja Nasional) Kementerian Tenaga Kerja. Sebagai Master Trainer Pendamping **BUMDES & Desa Wisata** memenuhi kebutuhan masyarakat Desa. Akademisi Universitas Bakrie, Jakarta. Pengampu Mata kuliah; Human Resources Management, Organizational Behavior, CSR, **Strategic Management, Entrepreneurship, Leadership**. Sertifikasi keahliannya a.l: Master Trainer, *Soft Skill Assessor, Handwriting Analyst, Certified Behavior Assessor, Leadership Coach & Hypnotherapist, Industrial Relations dan Balanced Scorecard Certified*.

Ir. Aurino Rilman A. Djamaris, MM.



Dosen di Universitas Bakrie, Jakarta, dengan spesialisasi di bidang Statistik Bisnis, Komputasi Bisnis Terapan, dan Manajemen Produksi dan Operasi. Ia menyelesaikan pendidikan sarjana di Institut Pertanian Bogor (IPB) dalam bidang Teknologi Industri Pertanian dan meraih gelar Magister Manajemen di Universitas Gajayana Malang. Dengan lebih dari 26 tahun pengalaman sebagai konsultan, Aurino telah terlibat dalam berbagai proyek besar yang didanai oleh lembaga internasional seperti World Bank (WB), Asian Development Bank (ADB), dan Japan International Cooperation Agency (JICA). Beberapa proyek penting yang telah ia tangani termasuk pengembangan **Sistem Informasi Manajemen (SIM) PLN**, proyek **Cirata Hydroelectric Power Plant (HEPP)**, **Desain Database Elektronik Barang Ekspor (DBEB)**, serta **SIM Monitoring Proyek Jalan Sumatera** dan **Eastern Indonesia Road Transport Project (EIRTP)**. Aurino juga merupakan penulis sejumlah buku referensi dan artikel ilmiah, seperti *Metode Statistik Untuk Ilmu dan Teknologi Pangan* (2018), *Desain Percobaan: Teori dan Aplikasi* (2024), *Proyek Tepat Waktu: Menyingkap Faktor Keterlambatan dan Solusi Proyek Konstruksi di Indonesia* (2023), dan *Buku Cara Mudah Penulisan Karya Ilmiah dengan MsWord 2010* (2017).



Jl. H. R. Rasuna Said No.2, RT.2/RW.5,
Karet, Kecamatan Setiabudi, Kuningan,
Daerah Khusus Ibukota Jakarta 12940
<https://ubakriepress.bakrie.ac.id/>
email: ubakriepress@bakrie.ac.id

ISBN 978-602-7989-65-8 (PDF)

