

PROFIL BADAN USAHA MILIK NEGARA INDUSTRI STRATEGIS DI INDONESIA

Dr. Supardi, SE., MM

Fakultas Bisnis dan Manajemen, Universitas Widyatama Bandung

Abstrak

Badan Usaha Milik Negara Industri Strategis sudah ada empat belas tahun yang lalu yang mengemban misi menghasilkan produk-produk barang investasi atau barang modal dengan “Teknologi Tinggi”. Dalam perjalanan BUMNIS lebih banyak mengalami masa pasang surutnya yang digambarkan banyaknya permasalahan yang dihadapi pada akhirnya berdampak buruk bagi kinerja BUMNIS secara umum.

Sejarah BUMNIS di Indonesia

Badan Usaha Milik Negara Industri Strategis (BUMNIS) di Indonesia awalnya didirikan dengan nama PT Bahana Pakarya Industri Strategis (BPIS) yang berdiri sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 1999 pada tanggal 26 Mei 1999 yang terdiri dari 10 perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) semula adalah Perusahaan Perseroan (Persero) yang masing-masing berdiri di bawah Departemen sendiri-sendiri sesuai dengan produk yang dihasilkan yaitu:

1. Perusahaan Perseroan (Persero) PT Industri Telekomunikasi Indonesia yang didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 34 Tahun 1974. Pada Departemen Perhubungan dan sebagaimana Keputusan Menteri Perhubungan Nomor KNN.32/Phb-73 tanggal 8 Maret 1973 yang berkedudukan di Bandung dan di bawah Menteri Pariwisata Pos dan Telekomunikasi dengan produk yang dihasilkan adalah alat-alat telekomunikasi.
2. Perusahaan Perseroan (Persero) PT LEN Industri Indonesia yang didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 1991 berkedudukan di Bandung dengan produk yang dihasilkan adalah

barang-barang Elektronik dan Stasiun Bumi Kecil (SBK) dan di bawah Menteri Pariwisata Pos dan Telekomunikasi.

3. Perusahaan Perseroan (Persero) PT Industri Kereta Api yang didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 1 Tahun 1981 berkedudukan di Surabaya dengan produk yang dihasilkan adalah gerbong kereta api yang khusus digunakan PT Kereta Api (PT KAI) dibawah Menteri Perhubungan.
4. Perusahaan Perseroan (Persero) PT Boma Bisma Indra yang didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 2 Tahun 1971 berkedudukan di Surabaya dengan produk yang dihasilkan adalah produksi alat-alat berat untuk Industri dan *energy system* untuk Proyek Pabrik Gula, Penggilingan Padi dan lain-lain di bawah Menteri Perindustrian.
5. Perusahaan Perseroan (Persero) PT Barata Indonesia yang didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1971 berkedudukan di Surabaya dengan produk yang dihasilkan sama dengan PT Boma Bisma Indra (BBI) adalah alat-alat berat konstruksi contoh pengeboran tanah untuk tiang beton di bawah Menteri Perindustrian.
6. Perusahaan Perseroan (Persero) PT Krakatau Steel yang didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 1970 berkedudukan di BANTEN dengan produk yang dihasilkan adalah Peleburan Besi Baja di bawah Menteri Pertambangan dan Energi.
7. Perusahaan Perseroan (Persero) PT Dahana yang didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 17 tahun 1991 berkedudukan di Tasikmalaya dengan produk yang dihasilkan adalah bahan-bahan Peledak khusus digunakan oleh Tentara Nasional Indonesia (TNI), baik Angkatan Darat, Laut, Udara, maupun Polisi di bawah Menteri Pertahanan Nasional.
8. Perusahaan Perseroan (Persero) PT Pindad yang didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 1983 berkedudukan di Bandung dengan produk yang dihasilkan adalah Produk Militer yaitu Senjata Api dan Amunisi Non Militer di bawah Menteri Pertahanan Nasional.

9. Perusahaan Perseroan (Persero) PT PAL Indonesia yang didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 1980 berkedudukan di Surabaya dengan produk yang dihasilkan adalah Produksi Kapal Laut khusus untuk TNI Angkatan Laut dan untuk Umum.
10. Perusahaan Perseroan (Persero) PT Industri Pesawat Terbang Nusantara yang didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 1976 berkedudukan di Bandung dengan produk yang dihasilkan adalah Perakitan Pesawat Terbang di bawah Menteri Riset dan Teknologi.

Sesuai dengan instruksi Bapak Prof. Dr. Habibi sebagai Wakil Presiden Republik Indonesia bahwa Perusahaan Perseroan (Persero) yang menghasilkan produk-produk barang investasi atau barang modal dengan “Teknologi Tinggi”. Maka diatur sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia sebagai berikut:

- a. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No.35 Tahun 1998 tentang Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia untuk pendirian Perusahaan Perseroan (Persero) di bidang Industri pada tanggal 5 Maret 1998.
- b. Peraturan Pemerintah Nomor 50 Tahun 1998 tentang Pengalihan Kedudukan Tugas dan Wewenangan Menteri Keuangan selaku Pemegang Saham atau Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) pada Perusahaan Perseroan (Persero) kepada Menteri Pendayagunaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN).
- c. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 1999 tentang Penambahan Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia ke dalam Modal Saham Perusahaan Perseroan (Persero) PT Pakarya Industri tanggal 26 Mei 1999.
- d. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 54 tahun 1999 tentang Penambahan Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia ke dalam Modal Saham Industri tanggal 11 Juni 1999.
- e. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 52 Tahun 2002 tentang Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia ke dalam Modal Saham PT Dirgantara Indonesia, PT PAL Indonesia, PT Pindad, PT Dahana, PT

Krakatau Steel, PT Barata Indonesia, PT Boma Bisma Indra, PT Industri Kereta Api, PT Industri Telekomunikasi Indonesia, PT LEN Industri dan Pembubaran Perusahaan Perseroan (Persero) PT Bahana Pakarya Industri Strategis pada tanggal 23 September 2002 . Ketentuan lebih lanjut akan diatur oleh Menteri Keuangan dan Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) baik bersama-sama atau sendiri-sendiri.

Menteri Pendayagunaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) menyatakan langsung ke masing-masing Perusahaan Perseroan (Persero) untuk mengubah akta Notaris Saham dari PT Bahana Pakarya Industri Strategis menjadi Pengalihan Kedudukan Tugas dan Wewenang Menteri Pendayagunaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sebagai Pemegang Saham.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah seperti disebutkan di atas, maka sampai dengan saat ini masih di bawah Menteri Pendayagunaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

Kinerja BUMNIS

Selama beberapa tahun kinerja BUMNIS beberapa kali mengalami pasang surut. Posisi yang paling sulit dihadapi semenjak terjadi krisis moneter di Indonesia. Dampak tersebut masih terasa dan berakibat tidak sehatnya beberapa BUMNIS di Indonesia. Buruknya kinerja beberapa BUMNIS tersebut, maka beberapa wacana yang telah dikembangkan pemerintah salah satunya dengan melakukan restrukturisasi perusahaan terutama perusahaan berkinerja kurang baik.

Sebagai gambaran kinerja ke-10 BUMNIS selama tahun 2001 sampai dengan tahun 2005. Selama periode tersebut kinerja perusahaan bervariasi kenaikan dan penurunan kinerja masing-masing perusahaan terlihat pada grafik sebagai berikut:

Tabel 1
Pertumbuhan Penjualan BUMNIS
Tahun 2001 s/d 2005

No	Perusahaan	Penjualan (Juta)				
		2001	2002	2003	2004	2005
1	PT BBI	96.393	148.937	20.863	95.172	47.312
2	PT KS	5.728.699	6.388.333	6.570.936	9.396.819	11.632.509
3	PT DI	1.386.503	1.228.917	919.842	1.015.866	969.156
4	PT INKA	120.474	138.646	113.601	70.346	79.168
5	PT INTI	928.359	275.979	300.803	795.083	561.181
6	PT DAHANA	421.927	359.912	284.107	241.462	320.138
7	PT PINDAD	196.472	247.206	385.803	486.982	307.525
8	PT LEN	46.187	91.205	104.719	150.597	293.235
9	PT BARATA	66.117	112.700	204.898	204.365	175.001
10	PT PAL	1.098.940	906.926	734.902	700.871	1.043.874

Sumber: www.kemeteriannegarabumn.go.id

Dari ke-10 BUMNIS seperti yang ditunjukkan gambaran kinerja penjualan seperti pada Gambar 1 s/d 10 hanya ada tiga perusahaan yang menunjukkan perkembangan kinerja yang cukup baik, yaitu; PT KS, PT LEN dan PT BARATA. Sedangkan ke-7 perusahaan lain menunjukkan penurunan kinerja selama lima tahun (2001 s/d 2005). PT INTI selama kurun waktu tersebut menunjukkan pertumbuhan kinerja yang tidak stabil, PT PINDAD mengalami peningkatan kinerja, tetapi pada tahun 2005 mengalami penurunan kinerja kembali, sedangkan PT. PAL peningkatan kinerja baru dimulai pada tahun 2005.

Dengan adanya Pembubaran Pemegang Saham dari PT Bahana Pakarya Industri Strategis ke Menteri Pendayagunaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dari 10 Perusahaan Industri Strategis dilihat dari kinerja perusahaan tidak stabil berfluktuasi, hanya terdapat dua perusahaan yang grafiknya selalu naik yaitu PT Krakatau Steel (KS) dan PT LEN Industri yang kinerja perusahaannya bagus dan kinerja yang selalu menurun yaitu PT Barata Indonesia dan PT INKA yang kinerja makin turun drastis sedangkan perusahaan lainnya bervariasi naik turun kinerja perusahaan yang tidak stabil, dikarenakan program perusahaan dan kinerja perusahaannya yang tidak mendapat dukungan atau kontribusi Pemegang Saham maupun Komisaris untuk mendapatkan proyek baik swasta maupun instansi Pemerintah berbeda dengan sebelumnya masih di bawah Departemen atau Menteri masing-masing pasti proyek tersebut diberikan atau dimonopoli sendiri dari induknya. Misalkan PT Industri Telekomunikasi

Indonesia dengan PT TELKOM dan PT Industri Kereta Api dengan PT Kereta Api Indonesia.

Sehubungan dengan banyaknya BUMN yang mengalami kerugian maka dari jumlah BUMN sebanyak 139 Perusahaan BUMN rencananya Menteri Negara Pendayagunaan BUMN untuk tahun 2008 dari 139 perusahaan menjadi 80 Perusahaan BUMN dan rencananya mulai bulan Oktober 2008 akan dimerger maupun di privatisasi dan untuk tahun 2009 rencananya BUMN akan menjadi 64 Perusahaan Perseroan yang rencananya salah satu BUMN Industri Strategis yang akan diprivatisasi adalah PT Krakatau Steel yang rencananya tahun 2008/2009.

Dan yang lain rencana akan dimerger yaitu PT. INTI dengan PT. LEN dan PT. PINDAD dengan PT. DAHANA dan PT. Boma Bisma Indra dengan PT. Barata Indonesia serta PT. PAL dengan PT. KAI. Ini merupakan wacana yang akan digabung atau *merger* sesuai dengan produk yang dihasilkan yang ada kaitan dengan barang yang sama produksinya. Sejak dulu, hal itu menjadi pro dan kontra. Permasalahannya jadinya direksi 10 (sepuluh) orang setelah digabung, menjadi 5 orang. Jadi 5 (lima) direksi dihilangkan dan kepala divisi dan manager kasusnya sama dengan direksi akan lebih banyak kehilangan jabatan baik dari pejabat maupun karyawan pasti akan dirampingkan. Setelah digabung itu dilihat dari SDM belum dari segi gaji atau penghasilan karena masing-masing BUMN mempunyai gaji yang berbeda meskipun jabatannya sama. Gaji juga harus disamakan kalau tidak sama akan ada kecemburuan sosial. Dan masalah karyawan otomatis akan banyak yang dirumahkan atau di Pemutusan Hubungan Kerja (PHK). Maka disinilah pemerintah harus berpikir bagaimana perusahaan dapat berkembang dan tidak mengurangi tenaga kerja serta pemerintah memantau agar perusahaan dapat memberikan kontribusi terhadap negara yaitu berupa pajak dan dividen. Karena saham atau modal adalah milik negara. Jadi tujuan *dimerger* atau digabung agar BUMN lebih kuat dan tidak banyak pesaing, kalau bisa agar produk tersebut dimonopoli. Minimal sesuai dengan arahan Bapak Menteri BUMN bahwa produk dalam negeri harus menggunakan produk lokal minimal 30%.

Hingga saat ini di Indonesia terdiri dari sepuluh Badan Usaha Milik Negara Industri Strategis (BUMNIS) dengan berbagai bidang usaha. Tujuan

didirikan industri strategis adalah sebagai motor pembangunan nasional baik jangka pendek maupun jangka panjang. Selain itu tujuan didirikan BUMNIS berupaya mengembangkan teknologi tinggi.

Dalam perjalanannya beberapa industri strategis banyak mendapat dukungan finansial dari pemerintah dengan berbagai subsidi, seperti; pajak dan bea masuk. Ada kecenderungan setelah cukup lama mendapat subsidi dari pemerintah, perusahaan-perusahaan ini tidak dapat mandiri. Berdasarkan evaluasi beberapa perusahaannya berada dalam kategori tidak sehat seperti dicerminkan pada Tabel 2.

Tabel 2.
Profil Tingkat Kesehatan Perusahaan di BUMNIS

No	Nama BUMNIS	Bidang Usaha	Klasifikasi Kesehatan	Total Asset (juta)
			Th.2004	Th. 2004
1	PT. INTI	Alat-alat Telekomunikasi	A	808.909
2	PT. PINDAD	Produk Militer	A	564.662
3	PT. DAHANA	Bahan Peledak	A	196.468
4	PT. Dirgantara Indonesia	Perakitan Pesawat Terbang	CCC	3.021.255
5	PT. LEN Industri	Elektronik Transmisi & Jasa Instalasi Telkom	A	154.629
6	PT. Krakatau Steel	Peleburan Besi Baja	BBB	8.876.689
7	PT. Industri Kereta Api	Pembuatan Gerbong Kereta Api	BBB	167.347
8	PT. Boma Bisma Indra	<i>Energy Systems</i>	CCC	157.074
9	PT. Barata Indonesia	Alat-alat Berat Konstruksi	CCC	244.697
10	PT. PAL Indonesia	Produksi Kapal Laut	BBB	2.015.400

Sumber: Laporan Tahunan Masing-Masing Perusahaan Tahun 2004

A adalah Sehat
BBB adalah Kurang Sehat
CCC adalah Tidak Sehat

Banyaknya misi yang diemban oleh BUMNIS menyebabkan perusahaan tidak leluasa selayaknya perusahaan swasta murni. Jadi terkadang berbagai target penjualan yang ditetapkan oleh perusahaan sulit untuk dipenuhi. Apabila kita evaluasi dari sepuluh BUMNIS tersebut hanya beberapa perusahaan yang dapat

memenuhi target penjualan seperti yang telah digariskan perusahaan. Tingkat pencapaian penjualan masing-masing perusahaan selama periode tahun 2004 adalah tercermin pada Tabel 3. berikut.

Tabel 3.
Tingkat Pencapaian Target Penjualan di BUMNIS

No	Nama BUMNIS	Tahun 2004		Realisasi (%)
		Anggaran (Rp. Juta)	Realisasi (Rp. Juta)	
1	PT. INTI	375.890	795.083	211,52
2	PT. PINDAD	350.530	486.982	138,93
3	PT. DAHANA	339.212	241.461	71,18
4	PT. Dirgantara Indonesia	1.168.245	1.015.866	86,95
5	PT. LEN Industri	105.405	104.719	99,35
6	PT. Krakatau Steel	10.569.700	9.396.816	88,90
7	PT. Industri Kereta Api	160.398	70.123	43,72
8	PT. Boma Bisma Indra	97.626	95.172	97,50
9	PT. Barata Indonesia	211.667	204.365	97,00
10	PT. PAL Indonesia	894.870	700.870	78,32

Sumber: Laporan Tahunan Masing-masing Perusahaan Tahun 2004

Karakteristik Pimpinan BUMNIS di Indonesia

Klasifikasi Responden

Responden dibagi dalam tiga strata atau klasifikasi, tiap strata diambil 25% dari populasi. Apabila jumlah populasi kecil pada setiap unit analisis, maka diambil minimal satu (1) responden, sebagai contoh direksi di PT. LEN Industri hanya 3 orang.

Tabel 4
Klasifikasi Responden

No	Klasifikasi Responden	Banyak	Persentase
1	Direksi	13	7,65 %
2	Kepala Divisi	38	22,35 %
3	Manajer	119	70,00 %
Jumlah		170	100 %

Sumber: data survei di 10 BUMNIS

Klasifikasi responden di atas, didasarkan klasifikasi secara umum bagi pengambilan keputusan pada suatu perusahaan. Klasifikasi tersebut adalah para direksi, para kepala divisi, dan para manajer. Pada lain perusahaan kepala divisi akan berbeda namanya, namun dalam penelitian ini didasarkan tingkatan manajemen atau eselon jabatan di BUMNIS.

Penarikan responden seperti telah dikemukakan sebelumnya ditujukan kepada pengambil keputusan seperti pada Tabel 4 di atas dengan tujuan untuk mengetahui persepsi mereka dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan kinerja pemasaran. Bisa saja terjadi perbedaan persepsi apa yang mereka lakukan dengan yang terjadi, artinya mungkin apa yang mereka perbuat sudah terbaik berdasarkan persepsi mereka, tetapi yang mereka capai di bawah standar yang ditetapkan oleh perusahaan atau yang tertuang dalam RKAP (Rencana Kerja Anggaran Perusahaan).

Masa Kerja

Masa kerja responden untuk jabatan direksi kisaran yang terbanyak adalah 5 sampai 10 tahun. Kepala divisi dan manajer kisaran terbanyak antara 20 sampai 25 tahun. Apabila kita lihat distribusi tersebut menggambarkan jabatan kepala divisi dan manajer merupakan jabatan karir bagi seorang karyawan. Artinya untuk mencapai jabatan tersebut diperlukan pengalaman dan keahlian di beberapa unit kerja sebelumnya. Sedangkan untuk jabatan direktur akan ditunjuk oleh MENEG BUMN dan atau menteri yang terkait dengan BUMNIS serta Direktur Utama oleh Presiden atau Wakil Presiden.

Jabatan direksi tidak selamanya tetapi diberi batas maksimal 5 (lima) tahun dan dapat diangkat lagi apabila dapat memajukan perusahaan yang dipimpin dan dapat diganti kurang dari 5 (lima) tahun. Jika ada perubahan atau penggantian pemimpin negara ini atau Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN), maka jabatan direksi bisa diganti atau sebagian masih tetap menjabat tergantung pada yang berkuasa pada saat itu. Yang terkadang mengorbankan profesionalisme perusahaan seperti dari kepala divisi diangkat menjadi direksi, sebagai contoh Asep Kusumah umur 48 tahun diangkat menjadi direksi salah satu BUMN harus dipenuhi sesuai dengan Surat Keputusan Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

Nomor 58/MBU/2004 tanggal 15 Juni 2004, tetapi Asep Kusumah tadi kalau sebagai karyawan pensiun umur 55 tahun maka diangkat direksi hanya 2 (dua) tahun sudah diganti seharusnya 5 (lima) tahun, maka Asep Kusumah tersebut umur 50 tahun sudah pensiun maka jabatan direksi di BUMN itu kadang-kadang merugikan karyawan yang seharusnya belum pensiun sudah dipensiunkan karena sudah tidak menjabat direksi dan sebagai karyawan naik menjadi direksi langsung pensiun.

Tabel 5
Masa Kerja Responden

No	Jenis Responden	Masa Kerja	Banyak	Persentase
1	Direksi	<5	1	7,69 %
		5 – 10	4	30,77 %
		10 – 15	2	15,38 %
		15 – 20	2	15,38 %
		20 – 25	2	15,38 %
		>25	2	15,38 %
2	Kepala Divisi	<5	0	0,00 %
		5 – 10	3	7,89 %
		10 – 15	5	13,16 %
		15 – 20	6	15,79 %
		20 – 25	18	47,37 %
		>25	6	15,79 %
3	Manajer	<5	3	2,52 %
		5 – 10	3	2,52 %
		10 – 15	11	9,24 %
		15 – 20	25	21,01 %
		20 – 25	50	42,02 %
		>25	27	22,70 %

Sumber: data survei di 10 BUMNIS

Apabila kita perhatikan pada Tabel 5 untuk posisi manajer dan kepala divisi yang setara merupakan masa kerja yang paling lama pengabdianya di perusahaan. Sedangkan jabatan direksi sering diisi oleh beberapa pejabat dari luar perusahaan atau dari departemen lain seperti Direksi PT INTI rata-rata dari PT TELKOM dan PT LEN, PT PINDAD dari Departemen Keuangan, PT Dirgantara dari BPPT. Dengan kata lain, jabatan tersebut tingkat *turn over* cukup tinggi.

Tetapi secara umum jabatan karir bagi seorang karyawan atau pegawai dapat diangkat atau menduduki jabatan direksi apabila di perusahaan jabatan yang terakhir minimal menduduki kepala divisi atau setingkat sudah mencapai eselon 1 (satu) dapat diangkat menjadi direksi, tetapi karyawan tersebut harus dipensiun dulu sesuai dengan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) KEP 58/MBU/2004 tanggal 15 Juni 2004 tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Anggota-anggota Direksi Perusahaan Perseroan (Persero).

Kisaran Gaji

Besarnya gaji di 10 BUMNIS terjadi perbedaan yang mencolok, artinya untuk posisi jabatan yang sama seseorang dapat menerima gaji yang sangat jauh perbedaan dibandingkan di BUMNIS yang lain. Tidak ada aturan yang mengikat mengenai besarnya kisaran gaji untuk posisi jabatan tertentu. Besarnya gaji seseorang direksi, kepala divisi dan manager sangat tergantung dengan kemampuan perusahaan. Sebagai contoh jabatan setara kepala divisi di PT Boma Bisma Indra, PT Barata Indonesia, gajinya jauh di bawah manager PT INTI. Hal ini terungkap dari kuesioner yang disebarkan keluhan-keluhan yang dikemukakan, antara lain; (1) sudah lebih dari 10 tahun tidak ada penyesuaian gaji, (2) gaji yang diterima saat ini jauh di bawah rata-rata BUMNIS yang lain, (3) gaji yang diterima sudah tidak sesuai lagi dengan standar hidup saat ini, apalagi dengan adanya beberapa kenaikan harga BBM.

Apabila kita cermati Tabel 6 perbedaan distribusi antara direksi di atas 25 juta sebanyak 100%, sedangkan gaji kepala divisi masih ada < 5 juta sebanyak 36,84%, maka tidak seimbang dengan pekerjaan yang diemban sangat berat dibandingkan dengan direksi yang hanya bertugas dalam pengambilan keputusan. Perbedaan distribusi antara gaji kepala divisi dan manager cukup mencolok. Kisaran gaji responden untuk kepala divisi yang terbanyak diantara mereka adalah <5 juta sebesar 36,84% dan kisaran 11-25 juta juga sebesar 36,84%. Sedangkan kisaran gaji manager di 10 BUMNIS yang terbanyak adalah <5 juta sebesar 50,42% dan kisaran 11-25 juta sebesar 45,38%. Hal ini berarti dengan jabatan yang lebih rendah terkadang satu BUMNIS akan menerima gaji yang lebih besar dibandingkan BUMNIS yang lain. Sedangkan kisaran gaji antara 5-10 juta, posisi

jabatan manajer lebih banyak jumlahnya dengan 45.38%, sedangkan jabatan kepala divisi hanya 26,32%.

Distribusi gaji seperti pada Tabel 6 menggambarkan adanya tingkat kesenjangan yang sangat tinggi untuk jabatan yang sama atau setara. Apabila tidak ada perbaikan penghasilan akan memunculkan dua hal yaitu, kinerja akan menurun dan tidak konsen terhadap pekerjaan karena mencari tambahan penghasilan. Misalnya, pagi datang absen langsung pergi dan kembali sore hari, istilah perusahaan banyak yang terjadi atau disebut 705 artinya datang jam 7.00 WIB absen langsung pergi dan datang atau kembali ke kantor jam 17.00 WIB baru mulai bekerja sampai dengan jam 18.00 WIB dengan alasan banyak pekerjaan yang harus ditandatangani, maka seorang pimpinan tidak ada yang berani untuk menegur atau menanyakan atasannya karena seorang manajer yang penghasilan kurang dari 5 juta hampir 50,42% untuk mencari tambahan penghasilan di luar kantor atau yang bersangkutan akan keluar ke perusahaan lain yang penghasilannya atau gajinya yang lebih besar, bahkan ada kejadian yang ambil jalan pintas atau yang paling buruk akan terjadi praktik keuangan yang tidak sehat seperti manipulasi data atau istilah kasarnya adalah korupsi.

Tabel 6
Gaji Rata-rata Responden

No	Jenis Responden	Gaji (Juta Rp)	Banyak	Persentase
1	Direksi	<5	0	0 %
		5-10	0	0 %
		11-25	0	0 %
		>25	13	100 %
Jumlah			13	100 %
2	Kepala Divisi	<5	14	36.84 %
		5-10	10	26.32 %
		11-25	14	36.84 %
		>25	0	36.84 %
Jumlah			38	100 %
3	Manajer	<5	60	50.42 %
		5-10	54	45.38 %
		11-25	5	4.20 %
		>25	0	0 %
Jumlah			119	100 %

Sumber: data survei di 10 BUMNIS

Kelayakan Gaji

Secara umum menjelaskan gaji yang mereka terima saat ini sudah tidak layak lagi. Namun demikian, para direksi 61,54% menyatakan gaji yang diterima saat itu menyatakan layak, dan selebihnya 38,46% menyatakan tidak. Hal ini dapat dimengerti, para direksi disamping menerima gaji juga menerima berbagai fasilitas. Tapi tingkat kepuasan ini tidak begitu mutlak karena ada 38,46% yang menyatakan tidak layak. Hal ini karena beberapa BUMNIS saat mengalami masalah kesehatan keuangan seperti yang dialami, PT Dirgantara, PT Boma Bisma Indra, dan PT Barata Indonesia. Jadi ketidakpuasan tersebut, dikarenakan mereka membandingkan dengan BUMNIS yang lain. Tetapi ini hal yang wajar karena tidak mungkin perusahaan memberi gaji dan fasilitas yang besar pada saat perusahaan mengalami kesulitan keuangan.

Pada posisi jabatan yang lebih rendah, yaitu kepada divisi dan manajer 65.79% dan 64.71% menyatakan gaji yang mereka terima saat ini sudah tidak layak lagi. Beberapa alasan mereka menyatakan gaji yang diterima saat ini tidak layak, dari kuesioner yang disebarkan ada beberapa hal mereka mengatakan demikian, antara lain adalah:

- (1) Lebih kecil dibandingkan dengan BUMNIS lain.
- (2) Tidak sesuai lagi dengan standar kehidupan saat ini.
- (3) Tidak sebanding dengan target yang ditetapkan oleh perusahaan.
- (4) Tidak sesuai lagi dengan kondisi harga setelah beberapa kali menaikkan BBM.
- (5) Sangat jauh perbedaan dibandingkan dengan gaji direksi.
- (6) Sudah lebih dari 10 tahun gaji tidak dievaluasi.
- (7) Tidak sebanding dengan *skill* dan pengalaman yang dimiliki.
- (8) Sistem penggajian yang berubah-ubah atau tidak konsisten.
- (9) Tidak sebanding antara kontribusi dan risiko yang dihadapi.

Kesembilan hal di atas yang menjadi keluhan-keluhan para responden tentang kelayakan gaji yang mereka terima saat ini. Memang pada saat ini, secara umum mengalami masalah yang sama, yaitu masalah kesehatan keuangan dan organisasi secara keseluruhan. Ada dua perusahaan yang cukup sehat hingga saat ini, yaitu PT INTI dan PT LEN Industri. Salah satu jalan keluar untuk

menyehatkan keuangan perusahaan tersebut dengan yaitu melakukan *merger* atau restrukturisasi.

Jika kita amati beberapa perusahaan yang berada dalam BUMNIS bergerak dalam pasar yang sama atau produk masih terkait, seperti PT INTI dan PT LEN Industri, keduanya menyediakan jasa jaringan telekomunikasi. PT PINDAD dan PT DAHANA, keduanya sama-sama menghasilkan produk militer dan bahan peledak. Jadi tidak ada salahnya jika perusahaan yang mempunyai hubungan produk yang dekat atau terkait melakukan *merger*, agar kedua perusahaan tersebut menjadi perusahaan yang sehat.

Tabel 7
Persepsi Kelayakan Gaji

No	Jenis Responden	Kelayakan Gaji	Banyak	Persentase
1	Direksi	Ya	8	61.54 %
		Tidak	5	38.46 %
		Jumlah	13	100 %
2	Kepala Divisi	Ya	13	34.21 %
		Tidak	25	65.79 %
		Jumlah	38	100 %
3	Manajer	Ya	42	35.29 %
		Tidak	77	64.71 %
		Jumlah	119	100 %

Sumber: data survei di 10 BUMNIS

Pengalaman Kerja di Tempat Lain

Dari data yang dihimpun dari para responden, dapat disimpulkan bahwa lebih dari 30% beberapa jabatan di BUMNIS mulai dari direksi, kepala divisi, dan manajer menyatakan pernah bekerja di tempat lain. Mereka sebelumnya bekerja baik sebagai pegawai negeri sipil atau perusahaan swasta. Beberapa pekerjaan mereka sebelumnya seperti sebagai karyawan bank, tenaga teknis di perusahaan lain, konsultan, dosen, dan menduduki beberapa jabatan sebelumnya seperti; manajer, asisten manajer, dan kepala divisi. Tetapi lebih dari 5% bahwa jabatan kepala divisi dan manajer yang masa kerja yang sudah 20 tahun atau umurnya di atas 45 tahun akan mengambil pensiun dini atau disebut Pensiun Dini Secara Sukarelawan (PDSS) dan langsung pindah ke swasta karena penghasilan atau gaji

bisa tiga kali lipat yang diterima di BUMN dan yang bersangkutan selain mendapat gaji swasta juga mendapat pesangon, Tunjangan Hari Tua (THT) dan mendapat Asuransi Tenaga Kerja (ASTEK) serta mendapat pensiun setiap bulan di dana pensiun yang dikelola masing-masing Dana Pensiun. BUMNIS.

Para direksi menyatakan 30,77% pernah bekerja di tempat lain, kepala divisi pernah bekerja di tempat lain sebesar 36,84% dan para manajer yang menyatakan pernah bekerja di tempat lain adalah dengan porsi yang lebih tinggi lagi, yaitu 42,86% (lihat Tabel 8).

Hingga saat ini masyarakat Indonesia masih memandang bekerja di BUMN masih merupakan pilihan utama. Ada persepsi bahwa gaji dan fasilitas di BUMN jauh lebih baik dibanding bekerja di bank dan lembaga keuangan lain, apalagi pegawai negeri. Jadi tidak heran jika kita lihat lebih hampir 40% dari mereka yang bekerja di BUMNIS pernah berkerja di tempat lain, karena sebelum BUMNIS mengalami masalah keuangan memang gaji dan fasilitas sangat menarik. Mungkin pada beberapa BUMNIS saat ini tidak begitu menarik lagi, hal ini dicerminkan pada persepsi mereka yang menyatakan ketidakpuasan terhadap gaji yang mereka terima. Hampir 5% kepala divisi pindah ke swasta akan mendapat jabatan lebih tinggi, tetapi beresiko apabila perusahaan bangkrut tidak akan mendapat pensiun, tetapi kalau BUMNIS perusahaan bangkrut akan mendapat pesangon dipensiunan.

Tabel 8
Pengalaman Kerja di Tempat Lain

No	Jenis Responden	Pernah Kerja	Banyak	Persentase
1	Direksi	Ya	4	30.77 %
		Tidak	9	69.23 %
		Jumlah	13	100 %
2	Kepala Divisi	Ya	14	36.84 %
		Tidak	24	63.16 %
		Jumlah	38	100 %
3	Manajer	Ya	51	42.86 %
		Tidak	68	57.14 %
		Jumlah	119	100 %

Sumber: data survei di 10 BUMNIS

Jenjang Pendidikan

Sebagian besar responden berpendidikan S1 dan S2, porsi terbesar pendidikan S1 adalah para manajer dan kepala divisi. Sedangkan porsi pendidikan S2 adalah direksi dan kepala divisi. Namun demikian untuk posisi kepala divisi dan manajer beberapa orang tingkat pendidikan masih setara D3, untuk kepala divisi sebanyak 5,26% dan manajer sebanyak 15,13%.

Selain itu, terdapat beberapa orang yang berpendidikan S3, kepala divisi sebanyak 2,63% dan manajer sebanyak 1,68%. Ada kecenderungan pada akhir-akhir ini, karyawan yang menempati posisi kepala divisi, manajer dan posisi staf banyak yang mengikuti studi lanjut baik jenjang S2 maupun S3. Hal ini disebabkan untuk menempati beberapa posisi dalam manajemen pada akhir-akhir ini walaupun tidak ada aturan formal, tetapi dalam kenyataannya posisi-posisi tersebut ditempati oleh karyawan berpendidikan S2 dan S3. Sehingga saat ini banyak diantara karyawan walaupun belum menempati posisi di manajemen perusahaan berpacu untuk menempuh studi lanjut .

Tabel 9
Jenjang Pendidikan Responden

No	Jenis Responden	Jenjang Pendidikan	Banyak	Persentase
1	Direksi	SMA Sederajat	0	0 %
		D3	0	0 %
		S1	2	15.38 %
		S2	11	84.62 %
		S3	0	0 %
Jumlah			13	100 %
2	Kepala Divisi	SMA Sederajat	0	0 %
		D3	2	5.26 %
		S1	20	52.63 %
		S2	15	39.47 %
		S3	1	2.63 %
Jumlah			38	100 %
3	Manajer	SMA Sederajat	0	0 %
		D3	18	15.13 %
		S1	69	57.98 %
		S2	30	25.21 %
		S3	2	1.68 %
Jumlah			119	100 %

Sumber: data survei di 10 BUMNIS

DAFTAR PUSTAKA

-, 2005. Laporan Keuangan PT. Boma Bisma Indra
-, 2005. Laporan Keuangan PT. Krakatau Steel
-, 2005. Laporan Keuangan PT. Dirgantara Indonesia
-, 2005. Laporan Keuangan PT. Industri Kereta Api Indonesia
-, 2005. Laporan Keuangan PT. Industri Telekomunikasi Indonesia
-, 2005. Laporan Keuangan PT. Dahana Indonesia
-, 2005. Laporan Keuangan PT. Pindad Indonesia
-, 2005. Laporan Keuangan PT. LEN Indonesia
-, 2005. Laporan Keuangan PT. PAL Indonesia
- Beal, Reginald M. 2000. *“Competing Effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms”*, Journal of Small Business Management, pp. 22-45, January 2000.
- Budihardjo, Andreas . 2004. *Hubungan antara Strategi Bisnis dan Strategi SDM dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Manajemen Usahawan No. 03. FE UI, Jakarta.
- Bruce R. Barringer dan Bluedorn, Allen C. 1999. *“The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management”*, Strategic Management Journal, Vol. 20, May.
- Chong, Vincent K., dan Kar Min Chong. 1997. *“Strategic Choice, Environmental Uncertainty and SBU Performance : A Note on Intervening Role of Management Accounting System,”* Accounting Business Research, Vol 27, No. 4.
- Cravens, David W. 2000. *Strategic Marketing*; Sixth edition, Irwin McGraw Hill, Boston.
- Doyle, P. 2000 . *Value Based Marketing, Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value*; Chi Chester, John Willey.
- Graven; David W. 2000. *Strategic Marketing*, fifth edition, United Of America: Irwin McGraw-Hill.

Proceeding Call for Papers dan Seminar Nasional
Fakultas Ekonomi UNS, 30-31 Mei 2013

Imam Hidayat. 2004. *Determinan Marketing Strategies dan Kinerja Perusahaan: Hasil Studi ersepsi Para Manajer Industri Semen*. Manajemen Usahawan No 06. FE UI, Jakarta.

Ival, Harif A.. 2001. *Strategi Aliansi, Upaya Meningkatkan Nilai Tambah dan Keunggulan Bersaing Perusahaan*. Manajemen Usahawan Indonesia No. 01. FE UI, Jakarta.

Kartajaya, Hermawan dkk. 2002. *Mark Plus On Strategy: 12 Tahun Perjalanan Mark Plus & Co Membangun Strategi Perusahaan*. Jakarta: Penerbit Gramedia Pustaka Utama.

Kotler, P., Keller, dan Kevin L. 2006. *Marketing Management*, edition 12th. Prentice Hall, Inc.

Nazir, Mohamad. 1999. *Metode Penelitian*. Jakarta.: Ghalia Indonesia.

Porter, Michael H. 1997. *Strategi Bersaing*, Alih Bahasa oleh Agus Maulana, Jakarta.

Sekaran, Umar. 2003. *Research Method For Business: A Skill -Building Approach*, USA: John Wiley &; Sons.

www.kementerianegarabumn.go.id