

**Karya Ilmiah**

**MANAJEMEN INTERNAL BADAN USAHA MILIK NEGARA**

Oleh :

**Muhammad Alfikri, S.Sos., MSi**



**UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2009**

42

## KATA PENGANTAR

### ***Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh***

Atas Berkat Dan Ridho Allah Yang Maha Kuasa, yang senantiasa melimpahkan karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan Karya Ilmiah ini dengan baik. Salah satu tujuan dari penulisan Karya Ilmiah ini adalah untuk penilaian kepangkatan dosen, disamping untuk menambah wawasan dosen dalam menyusun karya ilmiah.

Penulis menyadari bahwa penyajian dan isi dari Karya Ilmiah ini masih membutuhkan penambahan dan perbaikan untuk kesempurnaannya. Kiranya isi dari Karya Ilmiah memberikan manfaat dan dapat menjadi masukan dan acuan yang berguna bagi pembaca yang membutuhkannya.



**Medan, Maret 2009**  
**Penulis,**

**Muhammad Alfikri, S.Sos., M.Si.**

## DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR .....	i
DAFTAR ISI .....	ii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	7
1.3. Tujuan Penulisan .....	7
1.4. Metodologi Penulisan .....	7
BAB II URAIAN TEORITIS .....	9
2.1. CRM Sebagai Sebuah Strategi Bisnis .....	9
2.2. Strategi Pemerintah dalam Mereformasi BUMN..	17
2.3. Respon Publik dalam Menanggapi Reformasi BUMN	35
BAB III PEMBAHASAN.....	40
BAB IV PENUTUP.....	54
DAFTAR PUSTAKA .....	56

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Era globalisasi dan berkembangnya komitmen pemerintah untuk menerapkan ekonomi pasar serta memangkas praktek-praktek monopoli, telah menyebabkan meningkatnya iklim persaingan usaha di Indonesia. Kondisi tersebut memaksa setiap perusahaan, baik publik maupun privat untuk mengkaji ulang strategi bisnis yang telah diterapkan selama ini, agar mereka dapat terus bertahan hidup dan mampu memenangkan persaingan.

BUMN sebagai institusi bisnis publik sekaligus asset negara disatu sisi memiliki kewajiban untuk menciptakan kesejahteraan nasional dan melindungi kepentingan publik, namun disisi lain pengelolaannya perlu segera diarahkan pada peningkatan daya saing, agar BUMN dapat mengikuti perkembangan pasar yang semakin kompetitif. Tetapi pada kenyataannya, hal tersebut belum sepenuhnya dapat tercapai, bahkan kinerja BUMN cenderung masih dinilai rendah. Menteri Keuangan Prijadi Praptosuhardjo mengakui sendiri tingkat

kinerja BUMN pada umumnya masih rendah. Hal ini disebabkan oleh beberapa hal diantaranya : (*Kompas, 15 Januari 2001*)

- 1) BUMN selama ini masih cenderung merupakan perpanjangan dari program-program pemerintah dalam konteks BUMN sebagai *agent of development*.
- 2) Terdapat pengaturan dan kebijakan pemerintah yang terkesan tidak konsisten dalam sektor tertentu.
- 3) Kegiatan-kegiatan BUMN pada umumnya tidak terfokus.
- 4) Belum terciptanya prinsip GCG pada pengurusan BUMN.
- 5) Sistem pengelolaan ataupun manajemen internal BUMN yang dalam beberapa hal belum mencerminkan pola yang dewasa ini berlaku.

Karenanya, mulai tahun 2001 pengelolaan BUMN dikoordinasikan langsung oleh Kantor Menteri Negara BUMN yang dibentuk berdasarkan kepres No 228/ 2001 yang bertugas untuk membantu Presiden dalam merumuskan kebijakan dan koordinasi di bidang pembinaan BUMN. Untuk kedudukan, tugas dan beragam kewenangannya diatur melalui PP No. 64 / 2001.

Sementara itu dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, Menteri Negara BUMN mengacu kepada GBHN 1999-2004, antara lain :

- 1) Menata BUMN secara efisien, transparan dan profesional terutama yang usahanya berkaitan dengan kepentingan umum yang bergerak

dalam penyediaan fasilitas publik, industri, pertahanan dan keamanan, pengelolaan asset strategis dan kegiatan usaha lainnya yang tidak dilakukan oleh swasta dan koperasi.

- 2) Mengembangkan hubungan kemitraan dalam bentuk keterkaitan usaha yang saling menguntungkan antara koperasi, swasta dan BUMN serta antara usaha besar, menengah dan kecil dalam rangka memperkuat struktur ekonomi nasional.
- 3) Menyehatkan BUMN terutama yang usahanya berkaitan dengan kepentingan umum. Bagi BUMN yang usahanya tidak berkaitan dengan kepentingan umum didorong untuk di privatisasi melalui pasar modal.

Untuk meningkatkan kinerja dan menyehatkan BUMN, salah satu upaya yang dilakukan adalah dengan melakukan reformasi terhadap BUMN. Reformasi terhadap BUMN yang sedang berjalan sekarang sebenarnya juga merupakan momentum yang tepat bagi pemerintah untuk memperbaiki citra BUMN dimata masyarakat.

Berkaitan dengan kerjasama antar BUMN dalam rangka meningkatkan nilai BUMN dan kontribusinya kepada negara dan bangsa, Kementerian BUMN selaku pihak yang mewakili pemilik BUMN, sewajarnya mengupayakan agar BUMN-BUMN dapat saling

bersinergi secara sehat sesuai dengan kaidah-kaidah bisnis yang berlaku. Itu berarti pelaksanaan sinergi bersifat *natural*, yang tumbuh sebagai akibat dari adanya *mutual benefit* dari kerja sama tersebut. Pemerintah percaya bahwa bila sinergi antar BUMN terlaksana dengan baik, maka aset yang kurang optimal akan dapat di optimalkan sehingga nilai BUMN dapat di tingkatkan. Dengan memiliki BUMN yang efisien dan berproduktivitas tinggi, perekonomian Indonesia akan tumbuh pesat dan masyarakat konsumen tidak mendapatkan tambahan beban untuk membayar ketidakefisienan BUMN.

Disamping itu, semakin banyak bidang-bidang yang dulunya menempatkan pemerintah sebagai pemain dominan telah turut dirambah oleh swasta, baik asing maupun domestik. Di bidang-bidang yang membutuhkan modal besarpun dewasa ini sudah bisa ditangani oleh sektor swasta, karena tersedianya modal dalam masyarakat yang diikuti dengan kemajuan di bidang perbankan dan lembaga pasar modal serta terbukanya akses terhadap modal luar negeri.

Sebaliknya, dengan semakin terbukanya akses terhadap sistem manajemen dan teknologi canggih, maka hal-hal yang tadinya merupakan faktor kelebihan swasta, kini juga dapat dimanfaatkan oleh BUMN. Dengan perkataan lain, BUMN dan sektor swasta mempunyai

kesempatan yang sama untuk mengembangkan profesionalisme dan mencapai efisiensi usaha.

Karena itu, BUMN harus segera melakukan penyesuaian-penyesuaian dan menyusun strategi pengembangan organisasi yang ideal menurut kebutuhan BUMN saat ini. Strategi ini harus sejalan dengan prinsip-prinsip bisnis modern, namun tetap dapat mempertahankan hakekat keberadaan BUMN, yaitu sebagai milik publik dan bangsa Indonesia yang berorientasi untuk menciptakan kesejahteraan sosial.

Salah satu konsep bisnis yang saat ini cukup banyak menarik perhatian dunia usaha adalah CRM atau *Customer Relationship Management*. CRM merupakan strategi pemasaran yang berfokus pada pelanggan. Strategi ini berusaha mengoptimalkan keuntungan perusahaan dengan cara menjalin hubungan yang lebih dekat (*customer intimacy*) dengan pelanggan serta mengelola hubungan tersebut menjadi lebih baik sehingga akan tercipta nilai tambah bagi pelanggan.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah yang dapat kami sampaikan adalah bagaimana dinamika yang terjadi ditubuh

BUMN dalam proses reformasinya dan bagaimana kemungkinan penerapan CRM pada BUMN.

### **1.3. Tujuan Penulisan**

Untuk mengetahui bagaimana mengoptimalkan manajemen internal BUMN.

### **1.4. Metode Penulisan**

Metode penulisan didasarkan pada metode library research yaitu penulisan yang didasarkan pada tinjauan-tinjauan literatur yang mendukung pemecahan masalah.

### **1.5. Metode Penulisan**

Penulisan karya ilmiah ini banyak melakukan kajian teoritis terhadap sebuah strategi pemasaran yang disebut CRM, yang dihubungkan dengan berbagai informasi seputar kondisi terkini BUMN. Jenis penulisan karya ilmiah ini adalah studi pustaka dengan pendekatan kualitatif. Adapun fokus penulisan karya ilmiah ini ini adalah pada proses reformasi yang kini sedang dijalankan oleh BUMN beserta semua dinamika yang menyertainya, lalu kemungkinan penerapan CRM di BUMN. Sumber data pada penelitian ini adalah data

sekunder, dengan teknik pengumpulan data, yaitu teknik dokumentasi. Sedangkan metode analisa data yang digunakan adalah analisa data sekunder.

## BAB II

### URAIAN TEORITIS

#### 2.1. CRM Sebagai Sebuah Strategi Bisnis

Berbagai survei menunjukkan bahwa kunci keberhasilan perusahaan bukan semata terletak pada produk ataupun jasa yang ditawarkan tetapi seberapa jauh upaya perusahaan memuaskan kebutuhan para pelanggannya. Yang dimaksudkan dengan kebutuhan pelanggan adalah perusahaan menyediakan produk/jasa yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan mereka, kemudian menjaga hubungan erat dengan para pelanggan untuk memastikan agar mereka menjadi pelanggan setia (*Sihaloho, 2002*).

Kesetiaan pelanggan akan menjadi kunci sukses, tidak hanya dalam jangka pendek tetapi keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Hal ini dikarenakan kesetiaan pelanggan memiliki nilai strategis bagi perusahaan. Kenyataan menunjukkan bahwa suksesnya IBM, Coca Cola, Singapore Airlines, Xerox dan sejumlah merek lain tidak terlepas dari kuatnya ikatan dengan para pelanggannya, yaitu kesetiaan (*Tatik, 1998 : 29*).

Dalam menghadapi terpaan gelombang perubahan yang begitu cepat dari yang berorientasi produk (*product focused*) kepada orientasi pelanggan (*customer focused*), banyak perusahaan kini sudah menyadari bahwa melayani pelanggan yang sudah ada dengan telaten merupakan sumber utama keuntungan dan pertumbuhan pendapatan yang berkelanjutan (*sustainable*). Khususnya dalam era ekonomi baru ini, perusahaan lebih ditantang untuk bukan hanya sekedar memuaskan pelanggannya, namun juga *delight* (Sugiono, 2002).

Perusahaan yang gagal memuaskan pelanggannya akan menghadapi masalah yang lebih kompleks lagi dikarenakan dampak *bad word-of-mouth*. Rata-rata seorang pelanggan yang puas akan memberitahu tiga orang tentang pengalaman produk yang baik, sedangkan rata-rata seorang pelanggan yang tidak puas akan menyampaikan pengalaman buruknya kepada 11 orang lain (Kotler, 1998: 95).

Kepuasan pelanggan merupakan salah satu konsep baru dalam dunia pemasaran, karena dalam perkembangannya teori ini mencoba untuk memaparkan bagaimana tingkat kepuasan atau ketidakpuasan pelanggan setelah menikmati barang/jasa yang telah dibelinya. Oleh karena, kepuasan pelanggan merupakan fungsi dari perbedaan antara

kinerja yang dirasakan dengan harapan. Pelanggan dapat mengalami salah satu dari tiga tingkat kepuasan secara umum. Kalau kinerja di bawah harapan, maka pelanggan akan kecewa. Kalau kinerja sesuai harapan, pelanggan puas. Kalau kinerja melebihi harapan, pelanggan sangat puas, senang atau gembira. Sehingga kepuasan pelanggan dapat dikatakan tercapai apabila antara persepsi dan harapan tidak lagi terdapat celah (*gap*).

Pada prinsipnya, ada tiga kunci dalam memberikan pelayanan yang unggul (*Tjiptono, 1997: 185*), yakni : **pertama**, kemampuan memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan. **Kedua**, pengembangan database yang lebih akurat (mencakup data keinginan setiap segmen pelanggan dan perubahan kondisi persaingan). **Ketiga**, pemanfaatan informasi-informasi yang diperoleh dari riset pasar dalam suatu kerangka strategik.

Satu cara yang terbukti efektif dan sukses untuk memenuhi dan memuaskan kebutuhan pelanggan ini adalah melalui CRM atau Customer Relationship Management. CRM bukanlah hal baru di dunia bisnis. Strategi mengenal dan menjalin hubungan dengan pelanggan sudah lama diterapkan oleh para pebisnis "kelas kampung," misalnya pedagang rokok maupun penjual bakmi tenda di pojok jalanan komplek

perumahan kita. Mereka tahu banyak mengenai pelanggannya, misalnya apa merk kesukaan kita, makanan apa yang biasa kita beli, bahkan sampai apa kita termasuk tipe pelanggan yang suka ngutang apa tidak.

CRM sebenarnya sama dengan customer service, hanya sekarang dikemas dengan automisasi, personalisasi, dan insight terhadap tingkah laku pelanggan. Tujuannya adalah untuk meningkatkan hubungan yang lebih baik dengan pelanggan dan membuat pelanggan melakukan pembelian ulang serta tetap loyal selamanya (*Azzaro, 2000*).

CRM sendiri dapat didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas terintegrasi untuk mengidentifikasi, mengakuisisi, mempertahankan dan mengembangkan pelanggan yang menguntungkan. Tujuan utamanya adalah mengoptimalkan keuntungan perusahaan melalui kepuasan pelanggan (*Citramaya, 2002*)

Untuk memahami CRM maka kita harus mengenali tiga pilarnya, yaitu : **Pertama**, proses menciptakan nilai tambah (*value creation*). Sasarannya bukanlah memaksimalkan penjualan dari suatu transaksi, tetapi lebih kepada membangun hubungan yang berkelanjutan untuk menciptakan nilai tambah bagi pelanggan, karena menurut ancangan ini keunggulan kompetisi tidak semata-mata didasarkan atas kualitas produk ataupun harga.

**Kedua**, melihat produk sebagai proses. Dalam konteks ini, perbedaan antara produk (barang dan jasa) tidaklah terlalu penting. Yang penting adalah bagaimana hubungan dengan pelanggan. Atau dengan kata lain fokusnya bukan pada diferensiasi produk, tapi diferensiasi dalam hubungan dengan pelanggan yang berorientasi kemitraan.

**Ketiga**, tanggung jawab perusahaan untuk membangun hubungan kemitraan yang lebih kuat dengan mengambil alih tanggung jawab dalam proses peningkatan nilai tambah kepada pelanggannya yang berorientasi jangka panjang, misalnya dengan mengetahui kebutuhan para pelanggan kelak (*future needs*) (Permas, 2002).

Berdasarkan ketiga pilar diatas, maka secara keseluruhan kerangka CRM dapat diklasifikasikan kedalam tiga komponen utama, yaitu : operational CRM, analytical CRM dan collaborative CRM. (Permas, 2002)

**Operational CRM** adalah pengelolaan secara otomatis dari proses bisnis secara terintegrasi dan horizontal termasuk *customer touch-points* dan *integrasi front-back office*. **Analytical CRM** adalah analisis data yang diperoleh dari operational CRM dengan memanfaatkan tools dan softwares untuk mendapatkan pemahaman

yang lebih baik tentang perilaku pelanggan atau kelompok pelanggan. **Collaborative CRM** adalah seperangkat aplikasi dari pelayanan kolaborasi termasuk e-mail, ecommunities, publikasi personal, dan alat lainnya yang sejenis yang dirancang untuk memfasilitasi interaksi antara para pelanggan dengan perusahaan, untuk memperbaiki proses dan memenuhi kebutuhan pelanggan.

Indikator dari kinerja CRM adalah dicapainya efisiensi, mutu pelayanan, kepuasan pelanggan serta tersedianya data atau pengetahuan mengenai perilaku pelanggan. Keberhasilan CRM ditentukan oleh tiga faktor utama, yaitu : manusia, proses, dan teknologi. Manusia adalah faktor nomor satu, karena CRM sebenarnya adalah bagaimana mengelola hubungan / relasi antar manusia, sehingga diperlukan "personal touch" atau sentuhan-sentuhan pribadi dan manusiawi. Diperlukan "attitude" dan semangat dari dalam pelaku bisnis untuk lebih proaktif menggali dan mengenal pelanggannya secara lebih mendalam.

Disamping itu dibutuhkan pula proses, yaitu sistem dan prosedur yang membantu manusia untuk lebih mengenali dan menjalin hubungan dekat dengan pelanggan. Struktur organisasi, kebijakan operasional, serta system rewardpunishment harus dapat mencerminkan apa yang

dicapai dengan CRM. Terakhir, setelah manusia dan prosesnya dipersiapkan, baru diperkenalkan teknologinya untuk lebih mempercepat dan mengoptimalkan faktor manusia dan proses dalam aktivitas CRM sehari-hari. teknologi yang akan digunakan harus dapat diintegrasikan dengan infrastruktur yang sudah ada di perusahaan, harus sesuai dengan prasarana yang didasarkan kebutuhan, dan juga harus melihat visi arsitektur teknologi penunjang.

Banyak orang beranggapan CRM itu sebuah hasil dari konsep ataupun aplikasi teknologi informasi. Suatu survei menunjukkan bahwa lebih dari 70% perusahaan yang menerapkan CRM mengalami kegagalan. Hal ini terjadi karena berangkat dari kesalahpahaman dalam melihat inisiatif CRM sebagai suatu teknologi, bukan suatu cara pandang baru dalam menjalankan bisnis (*www.yahoo.com*)

CRM bukanlah alat atau solusi cepat untuk menghadapi tantangan bisnis, melainkan suatu strategi yang tiada hentinya (*ongoing*) dan melibatkan seluruh aktivitas di dalam usaha untuk melayani pelanggan semakin lebih baik lagi.

## **2.2. Strategi Pemerintah Dalam Mereformasi BUMN**

Pada era awal kemerdekaan, sekitar tahun 1940-an dan 50-an, sektor korporasi masih belum berkembang. Di masa itu kegiatan usaha

lebih banyak didominasi oleh perusahaan asing dan sekelompok kecil pengusaha, akibatnya banyak sektor-sektor yang menyangkut hajat hidup orang banyak belum terkelola dengan baik.

Pemerintah menyadari bahwa terdapat kebutuhan terhadap adanya sektor korporasi yang dapat diandalkan untuk membangun perekonomian nasional, maka mulailah pemerintah mengembangkan sektor korporasi (BUMN) yang berasal dari hasil nasionalisasi perusahaan-perusahaan eks Belanda yang disebut The big ten atau the big five, seperti Borsumij, Jacobson van den Berg, Internatio, Lindeteves atau Beo Wehry (*Dawam, 1992*).

Bahkan sejak saat itu, negara juga ikut serta sebagai investor di berbagai bidang kegiatan ekonomi, terutama disektor pertanian, perbankan, pelayanan umum, pertambangan, energi dan perdagangan. Bahkan terakhir sektor pariwisata dan industri juga cukup diwarnai oleh peran negara. Karenanya, pemerintah sampai dengan awal tahun 1970-an mendominasi kegiatan ekonomi, sementara sektor swasta belum menunjukkan kemajuan yang berarti.

Sekalipun demikian, pada awal tahun 1980-an Pemerintah mulai menyadari bahwa untuk mendorong perekonomian nasional, tidak cukup dengan peran pemerintah saja. Peranan sektor korporasi swasta

(termasuk usaha kecil dan menengah) serta koperasi perlu untuk segera ditingkatkan. Peranan pemerintah melalui BUMN harus dikurangi. Kebijakan-kebijakan pembangunan sejak era itu dikembangkan kearah peningkatan peran sektor korporasi swasta, hal ini terbukti dengan menurunnya dominasi kontribusi BUMN terhadap Produk Domestik Bruto dari 70 % di tahun 1970-an menjadi hanya 40% dewasa ini. (Yasin, 2002).

BUMN hingga akhir 2001 memiliki aset senilai Rp. 772,5 triliun, namun dengan Return on Asset (ROA) sebesar + 3,6 % menunjukkan bahwa pengelolaan BUMN masih belum optimal (Sukardi, 2002). Walaupun BUMN telah mencapai tujuan awal sebagai agen pembangunan dan pendorong terciptanya sektor korporasi, namun tujuan tersebut dicapai dengan biaya yang relatif tinggi.

Menyadari peran, tantangan, dan rendahnya kinerja BUMN tersebut, maka Pemerintah telah mengambil berbagai langkah strategis sebagaimana dituangkan dalam Master Plan BUMN 2002-2006 yang diluncurkan pada 17 April 2002. Dalam Master Plan BUMN tersebut tergambar langkah-langkah yang perlu ditempuh dan targetan yang harus dicapai pada setiap periode, sehingga sasaran yang diinginkan untuk lima tahun kedepan dapat diwujudkan, yaitu BUMN

berkarakteristik kelas dunia dengan ciri-ciri sebagai berikut : (Sukardi, 2002)

- 1) Berorientasi pada penciptaan nilai dengan kinerja finansial dan operasional.
- 2) Berorientasi pada pengembangan *core competencies* dengan fokus pada industri sekunder dan tertier (hilir).
- 3) Skala usaha internasional dalam pendapatan, produksi, pemasaran, dan kemampuan pendanaan dengan akses global.
- 4) Usaha yang terfokus dan terintegrasi dalam satu sektor tertentu.
- 5) Dipimpin oleh CEO dengan tim manajemen yang professional dan mandiri serta bebas dari intervensi politik.
- 6) Sebagian besar atau mayoritas badan usaha telah diprivatisasi, sehingga mampu menjadi badan usaha yang tangguh untuk bersaing secara global.

Untuk mewujudkan itu, pemerintah secara terencana mencoba untuk melakukan reformasi terhadap BUMN yang juga telah diformalkan sebagai program negara dengan dimasukkannya masalah pengelolaan dan privatisasi BUMN pada butir 12 dan 28 GBHN tahun 1999 – 2004. Upaya pemerintah untuk melakukan reformasi BUMN sebenarnya telah dimulai pada tahun 1980-an melalui penerbitan Inpres

No.5/1988 yang dijabarkan lebih lanjut dengan SK Menteri Keuangan Nomor 740 dan 741 tahun 1989. Regulasi ini memberikan wewenang kepada BUMN untuk menggunakan berbagai perangkat reformasi seperti restrukturisasi, penggabungan usaha (*merger*), kerjasama operasi (KSO) dan bentuk-bentuk partisipasi swasta lain termasuk penawaran saham kepada masyarakat dan penjualan strategis. Sektor-sektor yang dibuka bagi partisipasi pihak swasta tidak saja dalam sektor yang kompetitif, tetapi juga dimungkinkan dalam bentuk kerjasama usaha di sektor infrastruktur, transportasi dan energi. Sebagai akibat dari kebijakan reformasi BUMN di atas, dalam kurun waktu 1990-1998 pihak investor swasta, asing dan domestik diundang untuk berpartisipasi dalam memiliki saham BUMN.

Secara umum reformasi BUMN diperlukan untuk memperbaiki kinerja dan kondisi-kondisi yang dirasakan menghambat roda perekonomian nasional dan memperburuk keuangan Pemerintah. Dalam melakukan reformasi instrument yang digunakan BUMN adalah restrukturisasi dan privatisasi, disamping beberapa instrumen lainnya seperti deregulasi dan debirokratisasi. Terkait dengan restrukturisasi dan privatisasi BUMN, ditegaskan oleh Menteri Negara BUMN, Laksamana Sukardi (2002), bahwa : *Restrukturisasi tidak selalu*

*berarti melikuidasi perusahaan yang mengalami kesulitan, tetapi dapat pula dengan memperbaiki struktur organisasi dan manajemennya, memfokuskan kegiatan bisnisnya, dan memperbaiki struktur permodalan dan hutangnya. Dengan demikian restrukturisasi tidak akan selalu identik dengan upaya memperkecil aktivitas perseroan yang akhirnya mengurangi jumlah karyawan. Apabila restrukturisasi tersebut telah mampu meningkatkan nilai perseroan, maka untuk pengembangannya, kepemilikan perusahaan dapat diperluas sepanjang perusahaan tersebut memenuhi syarat untuk diprivatisasi. Perluasan kepemilikan saham perseroan tersebut tidak hanya akan dapat menambah penerimaan pemerintah, tetapi sekaligus akan dapat meningkatkan nilai perseroan sebagai konsekuensi dari statusnya yang telah mampu menekan praktek-praktek KKN dan telah diterapkannya prinsip-prinsip GCG. Peningkatan nilai perusahaan tersebut pada gilirannya kembali akan meningkatkan pembayaran pajak dan bagian laba (dividen) kepada pemerintah .*

Sebagai kelanjutannya, pemerintah telah mengambil langkah-langkah konkrit untuk merestrukturisasi BUMN, diantaranya :

- a. Menyatukan tanggung jawab reformasi dan pembinaan BUMN dari yang pada awalnya di Departemen Teknis ke Menteri Negara

BUMN, melalui PP No.12 dan 13 diikuti dengan PP Nomor 50 dan 64 tahun 1998, kemudian diperbaharui dengan PP Nomor 96 dan Nomor 98 tahun 1999, diikuti PP Nomor 1 dan Nomor 89 tahun 2000, terakhir dengan PP Nomor 64 / 2001.

- b. Percepatan restrukturisasi dan privatisasi BUMN, dengan memperbanyak metode privatisasi, misalnya IPO, *Strategic Sales*, *Employee / Management Buy out*, *Regional Government Buy Out* dan metode lain yang lazim.
- c. Dengan PP No. 6 / 2000, Pemerintah juga merestrukturisasi unit-unit kegiatan pelayanan Pemerintah yang sudah mandiri menjadi suatu badan usaha bisnis (BUMN), misalnya Yayasan TVRI menjadi Perjan TVRI dan RRI menjadi Perjan RRI, serta Swadana Rumah Sakit Umum menjadi Perjan Rumah Sakit.
- d. Memaksimalkan nilai / kepentingan Pemegang Saham.
- e. Menyiapkan rencana jangka panjang bagi reformasi BUMN, khususnya privatisasi. (*Kementerian BUMN, 2002*)

Privatisasi sendiri merupakan penyerahan kontrol efektif dari sebuah perseroan (BUMN) kepada manajer dan pemilik swasta dan biasanya terjadi apabila mayoritas saham BUMN dialihkan kepemilikannya kepada swasta. Dengan demikian, maka secara

bertahap akan terjadi perubahan peranan Pemerintah, dari peran sebagai pemilik (*shareholder*), pelaksana (*operator*) sekaligus pembuat kebijakan (*regulator*) menjadi hanya sebagai *regulator* dan *promotor* suatu kebijakan.

Untuk menjamin bangsa ini mendapatkan manfaat maksimal dan resiko yang minimal dari program privatisasi, pemerintah mengambil langkah-langkah yang terbagi dalam dua kategori yaitu kerangka regulasi dan prosedur yang transparan. Kerangka regulasi terdiri dari pedoman dan kebijakan yang mengatur perilaku perusahaan, misalnya : (*Kementerian BUMN, 2002*).

- 1) Mengenai Harga dan Standar Kualitas.
- 2) Pemberlakuan dan pengawasan implementasi UU No.5 / 1999 tentang Larangan Praktek Monopoli dan Persaingan Usaha Tidak Sehat.
- 3) Peraturan perlindungan keselamatan konsumen dan kualitas produk.
- 4) Peraturan keselamatan kerja termasuk didalamnya perlindungan terhadap pemutusan kerja yang tidak adil.
- 5) Kewajiban pelayanan masyarakat atau *Public Service Obligations (PSOs)* akan ditetapkan oleh Pemerintah pada industri yang produk dan harganya tidak seluruhnya ditentukan berdasarkan persaingan.

Sedangkan kerangka prosedur yang transparan, mencakup :

- 1) Tahapan seleksi terhadap metode privatisasi bagi setiap perusahaan.
- 2) Proses seleksi bagi mitra bisnis yang memiliki catatan kinerja dan komitmen untuk mengembangkan BUMN.
- 3) Proses pelaksanaan privatisasi sendiri.

Pemerintah mengakui bahwa program restrukturisasi dan privatisasi bagaimanapun juga berpotensi menimbulkan dampak sosial, terutama adanya resiko pengangguran. Pengalaman di negara lain menunjukkan bahwa badan usaha publik pada umumnya mempekerjakan tenaga kerja 10-20 % lebih banyak dari kebutuhan sebenarnya. Jumlah tenaga kerja yang diserap BUMN tahun 1997 adalah sekitar 1,4 juta dari total 70 juta tenaga kerja.

Dalam rangka menanggulangi dampak sosial tersebut, pemerintah menerapkan kebijakan-kebijakan sebagai berikut :  
(Kementerian BUMN, 2002)

- 1) Pemutusan hubungan kerja sedapat mungkin dihindari, kecuali bila kinerja pekerja itu sendiri kurang memenuhi standar.
- 2) Pekerja yang telah mendekati usia pensiun dapat mengambil pensiun dipercepat, tanpa kehilangan hak pensiunnya.

- 3) Apabila PHK tidak terhindarkan, pekerja berhak atas kompensasi yang adil berdasarkan lamanya bekerja.
- 4) Para pekerja yang terkena PHK tersebut berhak atas bantuan pelatihan kembali, fasilitasi untuk mendapatkan pekerjaan lain, relokasi atau dukungan untuk menciptakan dan membiayai usaha wiraswasta.

Masih terkait dengan proses reformasi BUMN, juga turut ditekankan pentingnya penerapan Good Corporate Governance (GGG). GCG merupakan sistem yang harus menjamin terpenuhinya kewajiban perusahaan kepada shareholders dan seluruh stakehaloders dalam kerjasama mencapai tujuan perusahaan. Buruknya hubungan perusahaan dengan stake holders dapat menimbulkan hambatan dan gangguan pada jalannya operasi perusahaan.

Prinsip-prinsip utama yang harus dikembangkan menuju terciptanya GCG adalah : keterbukaan (*transparancy*), keadilan (*fairness*), dan akuntabilitas. **Prinsip keterbukaan** mengandung makna bahwa sistem yang berjalan dan perkembangan suatu korporasi benar-benar dapat diketahui oleh pihak-pihak yang berkompeten (*stakeholder*) sesuai dengan kompetensinya. **Prinsip keadilan** mengandung arti bahwa semua pihak yang terkait dengan perusahaan

(*stakeholder*) berperan secara *fair* sesuai ketentuan yang berlaku / disepakati. Sedangkan **prinsip** akuntabilitas menekankan bahwa semua tindakan yang terjadi dalam korporasi harus dapat dipertanggungjawabkan.

Forum for Corporate Governance in Indonesia (FCGI) memaknai Corporate Governance sebagai seperangkat peraturan yang menetapkan hubungan antara pemegang saham, pengurus, pihak kreditur, pemerintah, karyawan serta para pemegang kepentingan internal dan eksternal lainnya sehubungan dengan hak-hak dan kewajiban mereka, atau dengan kata lain sistem yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan.

Kajian yang dilakukan oleh Bank Dunia menunjukkan bahwa salah satu penyebab krisis yang melanda Asia, termasuk Indonesia, adalah lemahnya implementasi GCG. Kelemahan-kelemahan tersebut antara lain adalah minimnya keterbukaan perusahaan berupa pelaporan kinerja keuangan, kewajiban kredit dan pengelolaan perusahaan terutama bagi perusahaan yang belum *go public*, kurangnya pemberdayaan komisaris sebagai organ pengawasan terhadap aktivitas manajemen dan ketidakmampuan akuntan dan auditor memberi kontribusi atas sistem pengawasan keuangan perusahaan.

Lemahnya implementasi GCG akan menyebabkan perusahaan tidak dapat mencapai tujuannya berupa profit yang maksimal, tidak mampu mengembangkan perusahaan dalam persaingan bisnis serta tidak dapat memenuhi berbagai kepentingan stakeholders. Belajar dari pengalaman tersebut, pemerintah telah membuat komitmen untuk menerapkan praktek-praktek GCG dengan menerbitkan Surat Edaran No.S-106/MPM. PBUMN/2000 tanggal 17 April 2000 yang menyerukan agar BUMN melaksanakan praktek-praktek GCG. Pedoman lebih lanjut mengenai GCG dituangkan dalam bentuk SK Menteri Negara Penanaman Modal dan Pembinaan BUMN No.KEP-23/M-PM.PBUMN/2000 tentang Pengembangan Praktek GCG dalam Perusahaan Perseroan.

Untuk mengoperasionalisasikan prinsip-prinsip tersebut, pemerintah telah menyusun sejumlah praktek GCG yang akan diperkenalkan kepada BUMN, antara lain : (*Kementerian Negara BUMN, 2002*)

- a. Komisaris/ Dewan Pengawas akan didorong untuk lebih aktif dalam mengawasi dan memberikan pendapat kepada Direksi dalam pengelolaan BUMN. Untuk itu, peran dan tanggung jawab Direksi

akan diperjelas, khususnya sehubungan dengan tujuan utama masing-masing BUMN.

- b. Pembentukan Komite Audit dan Komite Remunerasi sebagai sub-komite Komisaris secara bertahap akan diterapkan kepada seluruh BUMN; Komite Audit bertujuan untuk membantu Komisaris antara lain melakukan penilaian atas hasil audit yang dilaksanakan oleh auditor intern maupun ekstern, sistem pengawasan perusahaan dan laporan keuangan. Komite Remunerasi bertugas memberikan rekomendasi terhadap keputusan-keputusan yang menyangkut remunerasi dan kompensasi serta sistem pensiun.
- c. Kriteria seleksi dan proses penunjukan yang transparan dan terencana bagi Komisaris / Dewan Pengawas dan Direksi akan diimplementasikan, termasuk pembuatan Surat Penunjukan bagi keduanya, yang secara formal akan menjelaskan tugas, tanggungjawab serta harapan-harapan Pemerintah. Untuk mendukung dan memastikannya akan dilakukan program orientasi bagi Komisaris /Dewan Pengawas dan direksi baru.
- d. Dokumen *Statement of Corporate Intent* (SCI) akan diterapkan bagi semua BUMN yang 100 % sahamnya dimiliki Pemerintah, yang

intinya memuat target-target kinerja dan sistem pemantauannya. Dokumen ini akan tersedia dan dapat diakses oleh publik.

- e. Sistem Remunerasi Berdasarkan Kinerja (*Performance Incentive System*) akan diterapkan kepada Direksi agar dapat bertindak secara profesional dan objektif sejalan dengan tujuan-tujuan Pemerintah sebagai pemegang saham.
- f. Peluncuran fasilitas BUMN Online sejak 8 Maret 2002.
- g. Pembuatan Master Plan BUMN Tahun 2002-2006.
- h. Penyusunan RUU BUMN.
- i. Pembentukan Tim Program Restrukturisasi dan Corporate Governance di Lingkungan Kementerian BUMN (Kep.53/M.BUMN/2002).
- j. Selektif dalam pengungkapan informasi dan pihak-pihak yang relevan untuk mendapat informasi tersebut.
- k. Penerbitan laporan dilakukan secara rutin setiap tahun kepada publik karena merupakan suatu keharusan yang mengikat bagi perusahaan berdasarkan UU PT. Dalam Laporan Tahunan terdapat informasi keuangan dan non keuangan yang menunjukkan bagaimana pengelolaan perusahaan dilakukan oleh manajemen dan komisaris dalam suatu periode waktu dan bagaimana

pertanggungjawaban pengelolaan sumber daya perusahaan milik shareholders yang dipercayakan kepada manajemen.

Untuk itu, pemerintah telah menetapkan 5 perusahaan yang dijadikan sebagai pilot project dalam pengujian penerapan model GCG, yaitu: PT Timah Tbk, PT PLN, PT Jasa Marga, PT Pelni dan PT Perkebunan Nusantara VIII. Posisi BUMN dalam peta perekonomian nasional memang masih sangat rentan. Karenanya, reformasi BUMN yang kini sedang bergulir dapat menjadi momentum yang tepat bagi BUMN untuk memperbaiki diri dan meningkatkan kinerjanya berdasarkan prinsip-prinsip GCG.

### **2.3. Respon publik dalam menanggapi reformasi BUMN**

Sementara itu, respon publik yang muncul menanggapi aksi restrukturisasi dan privatisasi yang dilakukan oleh pemerintah cukup beraneka. Kompas; 16 April 2002 memberitakan :

*"Sekitar 1.000 karyawan BUMN yang tergabung dalam Federasi Serikat Pekerja (FSP) BUMN, (Selasa, 16/4) melakukan aksi unjuk rasa di depan Istana Negara, Jalan Medan Merdeka Utara. Mereka mendesak pemerintah dan DPR untuk menghentikan semua kegiatan privatisasi yang mereka nilai bernuansa obral aset bangsa dan meminta agar pemerintah dan DPR menyusun UU tentang BUMN".*

Hal senada disampaikan oleh staf pengajar Fakultas Ekonomi UGM Revrisond Baswir dalam makalahnya yang disampaikan pada seminar dan lokakarya Strategi Reformasi BUMN di hotel Park Jakarta tanggal 27 Maret 2002, bahwa : (Kompas, 27 Maret 2002) *“Privatisasi bukan cara yang tepat untuk menanggulangi persoalan dan tantangan yang dihadapi BUMN, apalagi jika proses tersebut dilaksanakan di bawah tekanan IMF. Privatisasi dengan cara demikian, hanya akan menjadi jalan pintas untuk memindahkan kepemilikan modal BUMN ketangan pemodal swasta. Karenanya, privatisasi berpotensi untuk disalahgunakan oleh kekuatan modal internasional untuk menjarah kekayaan Indonesia”*.

Tidak begitu jauh berbeda, Ketua MPR Amien Rais dalam jumpa pers seusai mengadakan pertemuan dengan Serikat Pekerja Pos Indonesia (SPPI) digedung DPR / MPR, menyampaikan bahwa : (Kompas, 5 April 2002) *“Sebagai Negara yang berdaulat, sebagai anak-anak bangsa yang tetap memiliki patriotisme dan nasionalisme, menjual asset Negara itu, kalau tidak amat sangat terlalu terpaksa sekali, sebaiknya harus dihindarkan”*.

Melihat opini yang berkembang, pengamat ekonomi dari UGM-Tony Prasetyantono, sebelumnya telah mengakui bahwa : (Kompas, 31

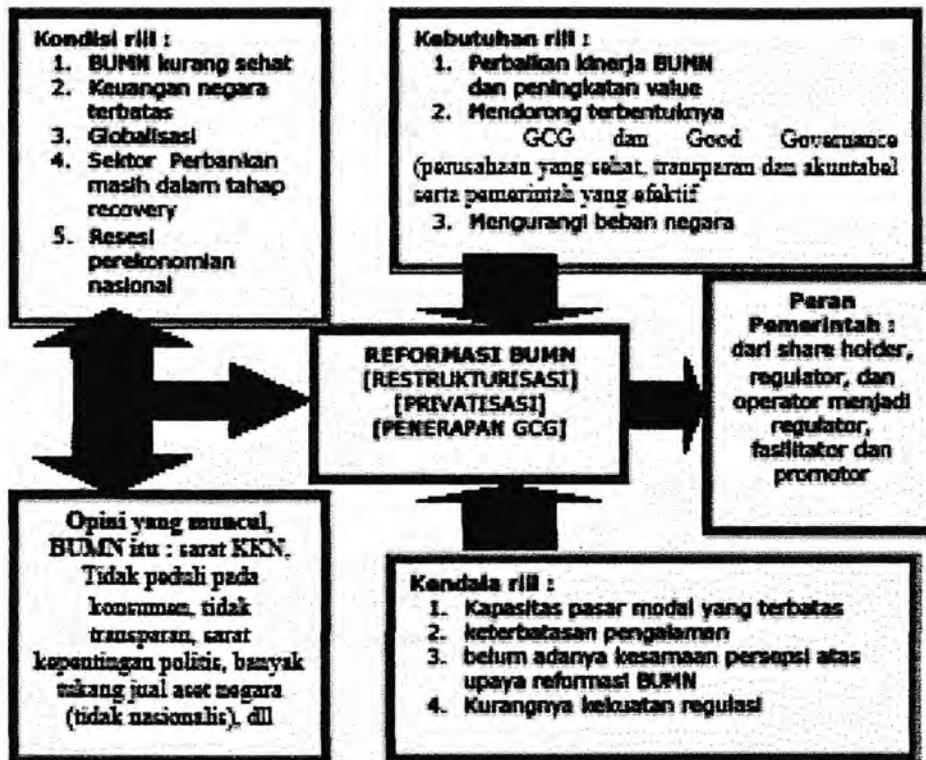
Januari 2002) *“Langkah pemerintah menjual sejumlah BUMN kepada pihak swasta, sering dibenturkan pada masalah nasionalisme dan sikap kedaerahan yang sempit. Hal itu disebabkan pemahaman dan pengertian privatisasi belum disosialisasikan secara luas ditengah masyarakat. Orang tahunya Pemerintah menjual dan mengobrol asset Negara tapi orang lupa bahwa perusahaan BUMN itu banyak utangnya. Kalau tidak dijual kita menanggung hutang”*.

Banyaknya perbedaan sikap didalam memandang persoalan restrukturisasi dan privatisasi membuktikan bahwa persepsi masyarakat Indonesia atas langkah reformasi BUMN ini masih belum sama. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Laboratorium Ilmu Politik FISIP-UI terungkap bahwa banyak kalangan masyarakat menilai kinerja menteri negara BUMN belum memuaskan dengan transparansi kerja masih menjadi persoalan krusial. Masyarakat juga menyimpan kecurigaan besar terhadap independensi dan profesionalisme pejabat BUMN dari partai politik, bahkan masyarakat masih ragu persoalan KKN di tubuh BUMN dapat segera ditangani. (*Kompas*, 12 Maret 2002). Sebagian kalangan juga menilai nuansa politis yang muncul di tubuh BUMN juga masih sangat kental, misalnya dalam proses pergantian direksi atau yang lain.

Pernyataan Ketua Sub Komisi BUMN dan Investasi Komisi V, Azwir Dainy Tara dapat menggambarkan adanya tarik-menarik kepentingan di BUMN : (Kompas, 10 Januari 2002) *“Kebijakan privatisasi asset BUMN dan penggantian Komisaris serta Direksi BUMN, terkesan politis dan berlindung pada asas manfaat. Rencana privatisasi Angkasa Pura II, Semen Gresik dan penggantian Direksi Bukit Asam, Perumnas dan PT Asuransi Jiwasraya lebih mendasarkan pada kewenangannya dan asas manfaat jangka pendek. Karena itu, anggota Komisi V dan IX DPR akan segera memanggil Meneg BUMN Laksamana Sukardi, menyusul berbagai kebijakan yang dikeluarkannya, khususnya privatisasi dan penggantian direksi yang bersifat kontraproduktif, sehingga meresahkan banyak orang”*.

Pada dasarnya, semua pihak tentu berharap BUMN dapat tumbuh dan berkembang secara sehat dan wajar, terutama dalam rangka peningkatan nilai (*value creation*) serta repositioning BUMN di era globalisasi. Karenanya pelaksanaan reformasi BUMN ini harus tetap mengacu kepada peraturan perundang-undangan dan dilaksanakan secara transparan, sehingga akan tercipta dukungan nasional yang positif.

Secara sederhana gambar 1 akan memperlihatkan beberapa persoalan yang terkait dengan proses reformasi BUMN di Indonesia, berdasarkan pembahasan yang tadi telah dilakukan.



Gambar 1. Kerangka Proses Reformasi BUMN

### **BAB III**

## **PEMBAHASAN**

Dengan mulai meluasnya bidang usaha BUMN kepada sektor-sektor yang banyak digeluti swasta, serta semakin besarnya keberanian dan kemampuan sektor swasta untuk merambah wilayah-wilayah yang dulunya dimonopoli oleh negara atas nama kepentingan umum telah menciptakan dinamika tersendiri dalam cuaca perekonomian nasional. Sebagai konsekuensinya, sekalipun BUMN merupakan badan usaha nasional yang memiliki tugas dan misi khusus, namun di era global yang penuh persaingan seperti sekarang, setiap perusahaan negara dituntut untuk dapat berkiprah secara profesional sebagaimana lazimnya perusahaan swasta. Perusahaan harus dapat berkembang, bersaing secara sehat dan mendapatkan laba usaha. Tentu, untuk menang dalam persaingan itu, BUMN harus benar-benar memahami karakter, peran dan posisinya, sebab ini akan menentukan strategi apa yang akan dikembangkannya.

Untuk membangun dan memperbaiki internal manajemen di BUMN telah diperkenalkan konsep GCG, yang relatif diyakini mampu menghubungkan berbagai kepentingan shareholder dan stakeholder

secara sehat. Bahkan untuk itu, pemerintah telah menyusun beberapa langkah-langkah taktis yang secara bertahap nantinya akan diterapkan oleh seluruh BUMN. Namun, untuk memenangkan persaingan di pasar global, BUMN tidak cukup hanya bermodalkan itu. BUMN harus dapat menemukan sebuah konsep yang jitu untuk merebut, mengolah dan mempertahankan pelanggan, karena mayoritas produk dan layanan yang dihasilkan BUMN tidak lagi menjadi satu-satunya alternatif. Untuk menjawab kebutuhan ini, BUMN dapat mengembangkan konsep CRM sebagai sebuah paradigma mendasar didalam orientasi logika bisnisnya.

Mengapa strategi CRM relatif cocok apabila diterapkan oleh BUMN ? Ada beberapa landasan teoritis yang dapat dikemukakan, antara lain :

1. CRM merupakan strategi pemasaran yang menjadikan pelayanan dan kepuasan pelanggan sebagai media untuk memenangkan persaingan. Hal ini sejalan dengan hakekat kehadiran BUMN yang berorientasi pelayanan dan komitmen BUMN saat ini untuk menjadi entitas bisnis yang mampu bersaing.
2. CRM merupakan strategi pemasaran yang telah cukup dikenal di dunia bisnis. Dengan diterapkannya strategi ini, secara tidak

langsung akan meningkatkan pamor dan citra BUMN sebagai sebuah institusi bisnis yang professional.

3. CRM merupakan strategi pemasaran yang mengharapkan terciptanya sebuah hubungan yang terus berkelanjutan, antara produsen dan konsumen, sehingga keduanya berposisi layaknya sebagai mitra sejajar. Hubungan semacam ini, sangat tepat untuk merubah opini miring masyarakat akan BUMN, sekaligus membangkitkan perasaan memiliki publik terhadap BUMN.
4. CRM merupakan strategi bisnis yang efektif dan efisien. Hal ini selaras dengan komitmen BUMN sekarang untuk menjadi institusi bisnis yang bernilai "*plus*" dan mampu memberikan kontribusi optimal bagi negara.
5. CRM merupakan strategi pemasaran yang diarahkan untuk menciptakan nilai tambah bagi konsumen, dengan jalan memahami kebutuhan dan perasaan konsumen. Nilai tambah ini bisa dalam berbagai bentuk, misalnya dalam akses dan transfer informasi. Diharapkan dengan CRM, masyarakat dapat lebih memahami BUMN dan sebaliknya BUMN dapat lebih peka akan kebutuhan masyarakat.
6. CRM efektif dapat digunakan pada semua jenis perusahaan dan bentuk usaha. Strategi CRM memang ideal untuk diterapkan oleh

BUMN, karena secara tidak langsung strategi ini akan menggerakkan BUMN untuk meningkatkan kualitas pelayanannya. Apalagi saat ini persoalan kualitas pelayanan BUMN telah menjadi isu publik yang cukup keras. Lihat saja pernyataan ketua YLKI-Indah Sukmaningsih berikut ini : (Kompas, 3 April 2002) *“Dalam menaikkan, misalnya BBM maupun jasa lain, pemerintah hanya mengeluarkan surat keputusan kenaikan harga, tapi tak mengatur bagaimana kualitas produk maupun pelayanan yang harus diberikan kepada konsumen. Lihat saja, kenaikan listrik maupun tarif telepon saat ini tak diikuti oleh kenaikan kualitas pelayanan. Kenaikan tarif listrik maupun telepon secara berkala hanya untuk menutupi kerugian PT PLN dan Telkom. Kerugian disebabkan kesalahan mereka tapi mengapa bebannya dilimpahkan kepada rakyat sebagai konsumen. Contoh buruk lainnya juga diperlihatkan pemerintah lewat Pertamina dengan menaikkan BBM tanpa pemberitahuan apalagi sosialisasi kepada konsumen. Pemerintah justru memanfaatkan ketidaktahuan konsumen”*.

Pertanyaan selanjutnya yang pasti akan muncul adalah apakah mungkin BUMN menerapkan CRM. Sebuah artikel dalam situs INDOCRM, menulis bahwa CRM tidak akan berjalan maksimal dalam

suatu perusahaan, jika : **Pertama**, hidupnya budaya memerintah dan mengontrol, karena biasanya mereka terlalu introspektif dan birokratif. **Kedua**, terdapatnya pengambilan keputusan marketing yang terpusat, dimana hal ini jelas tidak termasuk faktor yang mendukung kesuksesan CRM, sebab pemasaran, promosi dan penjualan sebaiknya berada di front line. **Ketiga**, tidak adanya keinginan untuk melakukan perubahan di bagian sales dan marketing. Pentingnya CRM haruslah dapat diterima dan di mengerti oleh setiap orang dalam perusahaan.

Ketiga hal di atas, harus diakui memang cenderung telah menjadi kultur BUMN di Indonesia, namun penerapan CRM secara maksimal bagi BUMN bukanlah suatu hal yang mustahil, dikarenakan : **pertama**, dengan mulai diterapkannya GCG sebagai sebuah perspektif bersama, maka BUMN sebenarnya sedang dalam proses menuju profesionalitas dengan semakin ditekannya aksi intervensi pemerintah yang tidak proporsional, dikembangkannya pola manajemen modern yang efektif dan efisien, serta mulai terbukanya BUMN terhadap perubahan. **Kedua**, kenyataan dilapangan membuktikan bahwa prinsip-prinsip CRM sesungguhnya sudah mulai diterapkan oleh beberapa BUMN, seperti PT PLN dengan konsep MULYA 2002 dan PT Indosat dengan

model pelayanan Indosat one gallery. Jadi, tidak menutup kemungkinan jika kemudian hal ini diikuti oleh seluruh BUMN di Indonesia.

Indosat one gallery merupakan model penerapan CRM yang akan menyiapkan sistem penagihan (*billing system*) yang terintegrasi, satu tagihan untuk semua layanan. Lalu pusat panggilan (*call center*) terintegrasi dan layanan bagi pelanggan yang datang (*walk in center*). Dengan CRM pelanggan mendapat kemudahan dalam sistem pelayanan dan tarif khusus untuk *bundling*. (*Kompas, 7 Februari 2002*)

Disamping PT Indosat dengan Indosat one gallery-nya, PT PLN melalui produk MULYA (Multi Layanan) 2001 juga telah menerapkan logika-logika CRM. Produk layanan MULYA 2001 merupakan suatu paket layanan kepada pelanggan yang mengintegrasikan beberapa jenis pelayanan yang ada di PLN kedalam setiap loket pelayanan, sehingga semua jenis pelayanan PLN tersebut dapat dilayani pada setiap loket.

Ada beberapa pertimbangan yang mendasari penelitian ini, bahwa produk MULYA ini telah sejalan dengan logika CRM, diantaranya : **pertama**, produk MULYA 2001 telah memposisikan pelayanan dan kepuasan pelanggan sebagai prioritas atau dengan kata lain pelanggan telah menjadi fokus perhatian. Dalam buku panduan MULYA 2001 disebutkan munculnya MULYA 2001 didasarkan pada

pengertian konsep strategi bisnis yang bertujuan untuk memperoleh keuntungan jangka panjang dengan memberikan kepuasan kepada pelanggan. **Kedua**, produk MULYA 2001 telah menerapkan pilar utama CRM yaitu penciptaan nilai tambah bagi pelanggan. PLN memang mendominasi penyediaan pasokan listrik di seluruh Indonesia, sehingga PLN sebenarnya tidak memiliki saingan. Namun, strategi CRM tidaklah hanya berguna ketika ada pesaing, karena target CRM dalam konteks BUMN bukan lagi semata-mata untuk memenangkan persaingan, namun lebih kepada bagaimana membangun dan mempertahankan sebuah hubungan yang mampu memberikan nilai tambah bagi pelanggan.

MULYA telah memberikan nilai tambah dalam proses transaksi antara PLN dengan para pelanggannya, yang meliputi : a) Memberikan kemudahan bagi pelanggan, karena semua kebutuhan pelanggan dapat dilayani pada setiap loket pelayanan. Jadi, pelanggan tidak harus berpindah ke loket yang lain untuk mendapatkan jenis pelayanan yang berbeda. b) Proses pelayanan lebih cepat, sehingga pelanggan tidak harus antri terlalu lama. c) Kenyamanan dalam pelayanan yang dirasakan oleh pelanggan dengan front liner yang representatif dan perluasan waktu pelayanan menjadi 24 jam untuk beberapa jenis

pelayanan. d) Tidak adanya pungutan tambahan. **Ketiga**, terdapatnya sebuah sistem teknologi informasi yang terintegrasi, sehingga segala informasi mengenai pelanggan dan segala perkembangannya yang berhubungan dengan PLN dapat diketahui, misalnya lokasi dan kondisi pelanggan, pergerakan / mutasi piutang listrik pelanggan, informasi tagihan rekening, pemakaian Kwh, dan lain-lain.

Implementasi MULYA 2001 dilakukan dengan penggabungan program SIPL (*Sistem Informasi Pelayanan*), ECC (*Electronic Cash Control*), SIGO (*Sistem Informasi Geografic*), program cetak rekening diloket dan sistem informasi pelanggan yang terhubung melalui jaringan LAN. Adanya sistem yang memungkinkan terintegrasinya data-data pelanggan, merupakan syarat utama bagi aplikasi CRM. Dalam targetan jangka panjang sistem teknologi yang terintegrasi semacam ini, sangat bermanfaat sekali untuk turut menunjang realisasi *electronical government (egov)* yang<sup>t</sup> sampai hari ini masih menjadi konsep publik “*yang malu-malu kucing*”.

Jika saat ini sudah mulai ada beberapa Pemda yang coba mengembangkan embrio konsep e-gov, maka BUMN dengan CRM-nya dapat menjadi sebuah elemen pendukung untuk mempercepat realisasi konsep e-gov secara nasional.

Aplikasi CRM sebagai salah satu solusi untuk mengenal pelanggan atau konsumen akan menjadi sebuah trend dalam dunia bisnis. Disamping PT PLN dan PT Indosat, Telkomsel juga telah mengembangkan konsep serupa yang disebut dengan Loyalty Program.

Sementara itu Bank bumiputera juga berusaha untuk mengaplikasikan CRM dan berusaha menciptakan nilai tambah bagi pelanggannya melalui maksimalisasi profitabilitas nasabah, peningkatan layanan yang berkualitas dan memaksimalkan profit dan nilai share holder (*www.koran tempo.com*)

Untuk dapat segera menerapkan CRM, ada beberapa langkah yang harus dilakukan oleh BUMN, yaitu : **Pertama**, berorientasi untuk segera menyelesaikan semua proses restrukturisasi dan privatisasi, bagi unit-unit usaha BUMN yang memang membutuhkannya. **Kedua**, menerapkan praktek-praktek GCG yang sebelumnya telah ditetapkan oleh pemerintah. **Ketiga**, melakukan proses sosialisasi kepada seluruh komponen BUMN tentang pentingnya peningkatan kualitas pelayanan dengan CRM sebagai konsep strategis yang berpotensi untuk mewujudkan itu. Jadi, dalam konteks profesionalisme dan peningkatan kualitas pelayanan, BUMN dapat menjadikan CRM sebagai paradigma bersama, layaknya prinsip-prinsip GCG yang telah ditekankan

sebelumnya. **Keempat**, melakukan identifikasi menyeluruh terhadap karakter setiap unit usaha BUMN, sekaligus menggali strategi-strategi pemasaran yang berorientasi pada pelayanan (CRM) yang selama ini telah diterapkan dalam suatu unit usaha BUMN. **Kelima**, menentukan unit-unit usaha BUMN yang akan dijadikan sebagai pilot project penerapan konsep CRM. Untuk sementara ini, PT PLN dan INDOSAT dapat dijadikan sebagai alternatif. **Keenam**, dengan mengacu kepada unit-unit usaha yang menjadi pilot project penerapan konsep CRM, setiap BUMN di Indonesia dapat mengembangkan strategi CRM menurut karakter, kapasitas dan kebutuhan perusahaannya sendiri-sendiri. **Ketujuh**, melakukan proses sosialisasi yang insentif kepada masyarakat pelanggan tentang berbagai fasilitas pelayanan yang dikembangkan oleh setiap unit usaha BUMN.

Dengan menggunakan strategi CRM, maka diharapkan akan tercipta kepuasan dari para pelanggan atas pelayanan jasa ataupun produk fisik yang dihasilkan oleh BUMN, disamping tentunya BUMN sendiri akan memperoleh keuntungan dari para pelanggan yang memanfaatkan jasa layanan atau produk fisik mereka. Dengan puasnya pelanggan akan meningkatkan kepercayaan masyarakat atas komitmen BUMN terhadap publik. Jika masyarakat sebagai pelanggan sudah

percaya, maka secara simultan akan tercipta dukungan nasional terhadap BUMN, bahkan kepemimpinan nasional.

Pada dasarnya keberadaan BUMN di Indonesia sangat bernilai strategis, hingga bila pengelolaannya tidak dilakukan secara bijaksana, transparan dan modern, pasti hanya akan menimbulkan malapetaka. Apapun dalih dan pertimbangan teknis ekonomi bisnis, pengelolaan dan penentuan putusan mengenai BUMN, jika hanya sepotong-potong dan tidak integral, hanya akan memperpanjang stagnasi serta tidak mampu mencegah kemerosotan porsi, pangsa pasar dan kredibilitas BUMN di tengah perekonomian nasional dan global.

## **BAB IV**

### **PENUTUP**

- a. Reformasi BUMN dapat menjadi momentum strategis bagi BUMN untuk memperbaiki kinerjanya menuju terwujudnya profesionalisme dan prinsip-prinsip GCG. Untuk itu, Reformasi BUMN harus terus dilakukan secara transparan, sesuai dengan peraturan, demokratis dan komunikatif, sehingga proses reformasi BUMN ini dapat berjalan dengan baik dan terarah.
- b. CRM adalah strategi bisnis yang saat ini cukup ideal untuk dikembangkan oleh BUMN dalam menghadapi persaingan global, tanpa meninggalkan fokus perhatiannya pada misi pelayanan dan fungsinya sebagai pendorong terciptanya kesejahteraan sosial. Jadi dalam hal ini, penerapan CRM dapat ikut mendukung pelaksanaan reformasi BUMN.
- c. Sosialisasi mengenai prinsip-prinsip GCG harus dilakukan secara menyeluruh kesetiap level manajemen di BUMN, agar perubahan positif yang diharapkan dapat terwujud. Proses sosialisasi prinsip-prinsip GCG, juga dapat dijadikan satu paket dengan CRM, karena keduanya dapat saling melengkapi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Djarwanto, 1991, Statistik Induktif, Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Gerson, Richard F, 2002, Mengukur Kepuasan Pelanggan, Jakarta: Penerbit PPM.
- Kompas, 15 Januari 2001
- Kotler, Philip, 1995, Manajemen Pemasaran, Analisis Perencanaan, Implementasi, dan Pengendalian, Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Lamb, Hair, Mc.Daniel, 2001, Manajemen Pemasaran I, Jakarta, Penerbit Salemba 4, Cetakan Pertama.
- Moenir H, 1995, Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia, Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.