

PENERAPAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* DALAM UPAYA MEWUJUDKAN BUMN YANG BERBUDAYA

Christian Orchard

Kepala Urusan Ligitasi PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)-Medan
orchad27christian@gmail.com

Abstract, *Generally recognized that the role of SOEs on is improving services to the public, especially the economic field. The service aspect can be realized in the goal of achieving good corporate governance (GCG). At the level of practice is often the challenges facing the SOE managers in implementing good governance. Where, SOEs should apply some strategic steps to actualize the policies and efforts of each company. In conducting its business, the state is also required to pay attention to social responsibility, so that the general public should also be able to enjoy the fruits of the efforts of the state-owned enterprises. Success or failure of the corporate social responsibility program is highly dependent on the interested parties, both internal and external.*

Abstrak, Secara umum diketahui bahwa peran BUMN adalah meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, khususnya bidang ekonomi. Aspek pelayanan tersebut dapat diwujudkan dalam tujuan mencapai *Good Corporate Governance* (GCG). Pada tataran prakteknya seringkali tantangan yang dihadapi pengelola BUMN dalam melaksanakan *good governance*. Dimana BUMN harus menerapkan beberapa langkah strategis dalam mengaktualisasikan kebijakan dan usaha dari setiap perusahaan. Dalam menjalankan usahanya, BUMN juga diharuskan memperhatikan tanggungjawab social, sehingga masyarakat luas seharusnya juga dapat menikmati hasil dari usaha BUMN tersebut. Sukses tidaknya program tanggungjawab sosial perusahaan sangat tergantung dari pihak-pihak berkepentingan baik internal maupun eksternal.

Kata kunci: Good Corporate Governance, BUMN, budaya

Good Corporate Governance Bagian dari profesionalisme

Banyaknya peran yang harus dijalankan BUMN secara bersamaan mencerminkan negara tidak memiliki kejelasan peran seperti apa yang harus dilakukan BUMN dalam mengoptimalkan pelayanan masyarakat. Problem utama yang dihadapi BUMN saat ini terletak pada masalah tata kelola dan profesionalitas, karena kinerja BUMN dituntut profesional sama halnya dengan swasta.

Sebagai pelaku ekonomi pada dasarnya BUMN tidak berbeda dengan swasta, kepemilikannya yang sebagian besar oleh negara adalah sebagai pembeda. Prinsip kehati-hatian harus selalu diutamakan dalam menjunjung tinggi profesionalitas, karena banyak kondisi yang memengaruhi kinerja BUMN sehingga membedakannya dengan swasta. Dengan demikian BUMN dalam menjalankan aksi-aksi korporasinya harus tunduk pada peraturan perundangan. Undang-undang BUMN dirancang untuk menciptakan sistem pengelolaan dan pengawasan berlandaskan pada prinsip efisiensi dan produktivitas guna meningkatkan kinerja dan nilai (*value*) BUMN, serta menghindarkan BUMN dari

tindakan-tindakan pengeksploitasian di luar asas tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*).

Pada umumnya negara-negara yang terkena krisis terparah adalah negara-negara yang sistem tata kelolanya masih lemah, antara lain dalam bidang akuntansi yang implementasinya sering tidak sesuai dengan standar akuntansi yang ditentukan di negara tersebut, sistem manajemen yang masih berdasarkan koneksi atau nepotisme tanpa memperhatikan kemampuan dan profesionalisme, tidak adanya keterbukaan informasi (transparansi), dan tidak adanya akuntabilitas yang jelas.¹ Persoalan bisnis tidak semata-mata lepas dari situasi dan tanggung jawab kepada masyarakat sekitar, untuk itu diperlukan prinsip GCG yang dilihat sebagai suatu keniscayaan bagi dunia usaha kita untuk kembali menata kehidupannya menjadi lebih baik. Menurut Saleem Sheikh dan SK Chatterjee *corporate governance* adalah “*as a social contract between the company and the wider constituencies of the corporation which morally obliges the corporation and its directors to take account of the interests of other stakeholders*”²

Corporate governance merupakan proses dan struktur yang digunakan untuk mengarahkan dan mengelola bisnis dan urusan-urusan perusahaan dalam rangka meningkatkan kemakmuran bisnis dan akuntabilitas perusahaan dengan tujuan utama mewujudkan nilai tambah pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan *stakeholder* yang lain.³

Dari uraian pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa *corporate governance* mengandung prinsip bagaimana didalam mengelola perusahaan untuk dapat memperhatikan keseimbangan kewenangan antara pelaksana perusahaan dengan kepentingan pemegang saham serta kepentingan masyarakat luas sebagai bagian dari pemangku kepentingan. Keseimbangan kewenangan antara direksi, komisaris, dan pemegang saham dirancang sedemikian rupa dengan menerapkan prinsip-prinsip GCG, sehingga mekanisme dan struktur kelembagaan perusahaan dapat berjalan sesuai dengan kepentingan seluruh *stakeholder*, termasuk kepentingan masyarakat luas.

Hal utama yang perlu difokuskan dalam pengelolaan BUMN adalah mengarahkan pada peningkatan daya saing, pengembangan usaha dan penciptaan peluang-peluang baru melalui manajemen yang dinamis profesional untuk dapat berkompetisi dalam memasuki era globalisasi saat ini, disamping itu juga keleluasaan perusahaan menjadi hal penting dalam upaya mencapai apa yang menjadi tujuannya. Dalam kerangka inilah, upaya implementasi prinsip-prinsip GCG dalam pengelolaan BUMN merupakan kata kunci dan langkah yang rasional. Praktik - praktik yang kurang terpuji akibat belum adanya standar etika bisnis dapat membuat situasi ekonomi semakin memburuk. Oleh karena itu, praktik-praktik bisnis dengan standar etika dan transparansi, independensi, akuntabilitas, responsibilitas dan fairness serta profesionalisme dalam pengelolaan perusahaan perlu terus didorong agar perkembangan BUMN senantiasa diikuti dengan perangkat praktik-praktik GCG yang memadai.

¹ I Putu Gede Ary Suta dan Soebowo Musa, *Membedah Krisis Perbankan: Anatomi Krisis dan Penyehatan Perbankan*, (Jakarta, Sad Satria Bhakti, 2003), hlm. 32.

² Saleem Sheikh dan SK Chatterjee, *Corporate Governance and Corporate Control* (London, Cavendish Publishing Ltd, 1995), hlm. 3

³ Investment & Financial Service Association (IFSA), *Corporate Governance A Guide for Investment Managers and Corporation*, Sydney, N.S.W., Australia, 2000

Toto pranoto⁴ menyatakan bahwa dalam prakteknya seringkali tantangan yang dihadapi pengelola BUMN dalam melaksanakan *good governance* terhambat oleh tiga faktor utama. *Pertama* adalah terlalu banyaknya kepentingan dari pemerintah yang terkadang bertolak belakang, sehingga menyulitkan manajemen BUMN dalam menentukan objektifitas perusahaan. *Kedua*, manajemen diberikan kewenangan terbatas atau terlalu kuat aroma politik dalam penempatan direksi, sehingga menyulitkan pengambilan keputusan yang objektif. *Ketiga*, manajemen diberikan sistem insentif yang kurang menarik sehingga kinerjanya terbatas.

Penerapan *good corporate governance* pada suatu BUMN dapat dilihat dari prinsip-prinsip penerapan praktek GCG itu sendiri. Di Indonesia saat ini aturan main mengenai GCG pada BUMN diatur dalam Keputusan Menteri Negara BUMN Nomor: PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada BUMN sebagaimana telah diubah dengan Keputusan Menteri Negara BUMN Nomor: PER-09/MBU/2012. Pengaturan mengenai GCG sendiri bukan merupakan hal yang baru, sebelumnya pengaturan tentang GCG sudah pernah ada dan diupayakan ke arah ini, yaitu dengan keluarnya Surat Keputusan Meneg Pendayagunaan BUMN No. 23 Tahun 1998 yang mewajibkan transparansi di kalangan manajemen BUMN. Selanjutnya, disusul dengan keluarnya Surat Keputusan Nomor: KEP-117/M-MBU/2002 tentang Penerapan Praktek GCG pada BUMN.

Prinsip-prinsip GCG yang dimaksud dalam regulasi yang mengatur tentang penerapan praktek GCG pada BUMN terdapat lima prinsip. Pertama, Prinsip Transparansi (*transparency*), yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai perusahaan. Kedua, Prinsip Akuntabilitas (*accountability*), yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban Organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif. Ketiga, Prinsip Pertanggungjawaban (*responsibility*), yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. Keempat, Prinsip Kemandirian (*independency*), yaitu keadaan di mana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. Terakhir kelima, Prinsip Kewajaran (*fairness*) yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak Pemangku Kepentingan (*stakeholders*) yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan.⁵

Kelima prinsip penerapan GCG pada BUMN yang sudah dicanangkan dalam keputusan menteri tersebut harus dapat diarahkan pada pengelolaan BUMN yang lebih kompetitif. Kepercayaan dari pihak asing maupun domestik menjadi prioritas untuk dapat dipulihkan kembali setelah keterpurukan sektor usaha yang terjadi di Indonesia akibat krisis yang terjadi. Dengan demikian kredibilitas internal dalam tubuh BUMN harus segera di benahi dan dibangun kembali secara konsisten dan berkelanjutan. Sehingga apa yang menjadi capaian dalam penerapan GCG pada pengelolaan BUMN sesuai dengan apa yang menjadi tujuan diberlakukannya keputusan menteri tentang penerapan GCG tersebut.

⁴ Toto Pranoto, *Privatisasi, GCG dan Kinerja BUMN*, Lembaga Management Fakultas Ekonomi UI, hlm 8

⁵ Pasal 3 Keputusan Menteri Negara BUMN Nomor : PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada BUMN

Tujuan penerapan prinsip-prinsip GCG pada BUMN dapat dilihat dalam Pasal 4 Keputusan Menteri Negara BUMN Nomor : PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada BUMN, yaitu untuk:

1. mengoptimalkan nilai BUMN agar perusahaan memiliki daya saing yang kuat, baik secara nasional maupun internasional, sehingga mampu mempertahankan keberadaannya dan hidup berkelanjutan untuk mencapai maksud dan tujuan BUMN;
2. mendorong pengelolaan BUMN secara profesional, efisien, dan efektif, serta memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian Organ Persero/Organ Perum;
3. mendorong agar Organ Persero/Organ Perum dalam membuat keputusan dan menjalankantindakan dilandasi nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundangundangan, serta kesadaran akan adanya tanggung jawab sosial BUMN terhadap Pemangku Kepentingan maupun kelestarian lingkungan di sekitar BUMN;
4. meningkatkan kontribusi BUMN dalam perekonomian nasional;
5. meningkatkan iklim yang kondusif bagi perkembangan investasi nasional.

Regulasi terkait GCG seyogianya dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif dalam mencapai apa yang menjadi target dalam visi dan misi BUMN secara internal, adapun secara eksternal diharapkan bagi BUMN yang sebelumnya tidak produktif dan cenderung bermasalah bisa kembali lagi meraih *image* positif dan kepercayaan dari masyarakat. Implementasi GCG sangat diperlukan untuk menumbuhkan tata kelola BUMN yang baik, sehingga kinerja BUMN diharapkan bisa mencapai titik yang maksimal. Semakin baik implementasi GCG di sebuah perusahaan, maka akan semakin tertata pengelolaan korporasi, sehingga bisa mencapai target-target kinerja yang telah ditetapkan.

Dalam pelaksanaannya, proses penyelarasan sistem GCG di perusahaan bisa dilaksanakan secara sistematis melalui lima tahapan yang terstruktur, yaitu:⁶

1. Perumusan *governance commitment*. Diyakini bahwa implementasi GCG akan berjalan dengan baik apabila dilandasi dengan komitmen yang kuat dari seluruh jajaran perusahaan. Untuk itu, perlu dirumuskan visi, misi dan strategi perusahaan.
2. Penyempurnaan *governance structure*. Dalam tahap ini perusahaan telah melakukan beberapa hal penting yaitu pemenuhan jumlah dan komposisi dewan komisaris serta pembentukan komite-komite.
3. Penyempurnaan *governance mechanism*. Dalam tahap ini dilakukan penyempurnaan terhadap aturan mekanisme kerja perusahaan yang dituangkan dalam kebijakan-kebijakan, standar prosedur dan petunjuk teknis lainnya yang senantiasa berlandaskan kepada prinsip-prinsip GCG.
4. Sosialisasi dan evaluasi. Untuk menjamin terlaksananya implementasi GCG, telah dilakukan sosialisasi, yang tidak hanya terkait dengan prinsip-prinsip GCG namun termasuk sosialisasi terhadap budaya perusahaan, inisiatif strategi, dan kebijakan.
5. *Walk the talk*. Empat tahapan sebelumnya tentunya tidak bermakna apabila implementasi GCG tidak dilakukan secara disiplin serta konsisten yang diwujudkan dalam tindakan nyata oleh seluruh jajaran manajemen perusahaan.

Langkah-langkah strategis sebagaimana dikemukakan diatas tentu merupakan langkah yang sistematis menuju implementasi GCG dalam suatu perusahaan. Namun, hal

⁶ Muchayat, *Badan Usaha Milik Negara: Retorika, Dinamika dan Realita*, (Jakarta, Gagas Bisnis, 2010) hlm. 159

terpenting yang perlu digaris bawahi adalah penerapan GCG tersebut akan sulit terwujud bila sebelumnya sebuah perusahaan ataupun BUMN belum memiliki dan menjalankan budaya perusahaannya dengan baik. Budaya perusahaan mengandung bauran nilai-nilai, kepercayaan, asumsi, persepsi, norma, kekhasan, dan pola perilaku yang sesuai dengan prinsip, visi dan misi perusahaan. Budaya yang mewarnai suatu BUMN atau perusahaan adalah adanya kepribadian individu secara relatif seragam, memberi arti, arah, dan mobilisasi mendekati tujuan perusahaan.

Untuk membudayakan GCG, BUMN perlu membangun tiga pilar utama, yaitu *people*, *system* dan *structure*.⁷*People* menjadi atmosfir bergeraknya roda BUMN. *People* dapat dipahami dari motivasi seseorang bekerja. Perihal motivasi ini dapat dijelaskan dari teori tentang motivasi yang paling dikenal yakni teori hirarki kebutuhan Abraham Maslow. Ia mengemukakan hipotesis bahwa kebutuhan setiap manusia itu berjenjang-jenjang mulai dari yang mendasar hingga di tingkat atas seperti kebutuhan atas penghargaan dan aktualisasi diri. Dalam penerapan GCG, tingkat jenjang itu dapat diwujudkan pada penilaian integritas karyawan yang pada gilirannya berpengaruh pada tingkat karir.

Adapun sistem adalah kumpulan dari bagian-bagian atau hal-hal yang berkaitan satu sama lain sehingga membentuk satu kesatuan. Makna atas sistem itu sangat luas dan dapat diterapkan untuk apapun, termasuk sistem GCG. Sistem dalam GCG dikenal dengan *transparency*, *accountability*, *responsibility*, *independency*, dan *fairness*. Kelima komponen itu saling berkaitan, saling berhubungan dan saling bergantung pada budaya perusahaan.

Sementara itu struktur adalah suatu jaringan kerja terstruktur dan yang dapat membantu memahami interelasi sistem dan menyediakan kebutuhan, dinyatakan dalam epektifitas manajemen yang dinamis dan terukur. Epektifitas dimaknai sebagai semua yang dioperasikan organisasi tersedia bagi setiap karyawan yang diberi wewenang untuk melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Dengan demikian yang terpenting dalam menjalankan roda organisasi adalah untuk mengantisipasi berbagai perubahan atau regulasi kebijakan. Apabila terjadi perubahan atas kebijakan regulasi tersebut, fenomena itu tidak akan mengganggu mekanisme organisasi. Pencegahan atas ketidakpastian harus dihindari karena kepastian adalah awal dari pembentukan budaya perusahaan.

Menjadikan BUMN sebagai Organisasi yang Berbudaya

Untuk dapat mengoptimalkan perannya dan mampu mempertahankan keberadaannya dalam perkembangan ekonomi dunia yang semakin terbuka dan kompetitif, BUMN perlu menumbuhkan budaya korporasi dan profesionalisme antara lain melalui pembenahan pengurusan dan pengawasannya. Pernyataan ini tegas disebutkan dalam penjelasan Undang Undang No. 19 tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara. Untuk menciptakan perusahaan yang menjunjung tinggi profesionalisme dalam pengelolaannya, maka budaya perusahaan harus dikedepankan agar tercipta iklim usaha yang mengarahkan perilaku organisasi dengan penuh tanggung jawab sehingga membawa citra positif bagi organisasi perusahaan.

⁷ *Ibid*, hlm. 160-164

Roobert Mathis dan John Jackson berpandangan bahwa budaya organisasi terdiri dari nilai-nilai dan kepercayaan yang disepakati (*the shared values and beliefs*) serta memberi makna dan pedoman bagi anggota organisasi untuk bersikap.⁸ Sementara itu Jerry Wellman⁹ menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan esensi dari tradisi sosial organisasi dan norma-norma tingkah laku. Hal ini juga disepakati oleh Rhenald Kasali¹⁰ yang menyebutkan bahwa budaya organisasi adalah satu set nilai, penuntun kepercayaan akan suatu hal, pengertian dan cara berfikir yang dipertemukan oleh para anggota organisasi dan diterima oleh anggota baru seutuhnya.

Keberadaan BUMN adalah sebuah badan hukum yang mempunyai karakteristik yang khas, keberadaannya sebagai badan hukum perseroan menjadikannya sebagai sebuah badan privat, namun melihat dari tujuan kemanfaatan bagi kesejahteraan masyarakat yang harus dicapainya dengan pembentukannya yang berasal dari modal negara yang dipisahkan, maka BUMN memiliki sifat sebagai badan hukum publik. Sebagai sebuah perusahaan, Ciri khas tersendiri yang dimiliki BUMN harus mampu menjadikan BUMN sebagai perusahaan yang mempunyai parameter yang bernilai tinggi dalam menjalankan kegiatan bisnisnya. Organisasi yang dibentuk atas nama rakyat tersebut setidaknya mendorong BUMN untuk dapat berperilaku sebagai organisasi perusahaan yang berbudaya.

Geert Hofstede¹¹ mengungkapkan bahwa budaya organisasi memiliki enam dimensi, yaitu *process oriented vs result oriented*, *employee oriented vs job oriented*, *parochial vs professional*, *open system vs closed system*, *loose vs tight control*, dan *normative vs pragmatic*.

Dimensi *process oriented vs result oriented*, mempunyai hubungan yang paling dekat dengan tingkat efektifitas organisasi. Ciri utama organisasi yang berorientasi pada proses adalah bagaimana suatu pekerjaan tersebut ditangani serta “bagaimana” (*how*) karyawan mengidentifikasi suatu pekerjaan. Sedangkan organisasi yang berorientasi pada hasil karyawan lebih mementingkan kepada pencapaian pada tujuan atau hasil internal tertentu (walaupun hal ini melibatkan resiko yang besar), dan karyawan diidentifikasi pada “apa” (*what*). Karyawan yang mempunyai budaya yang sangat berorientasi pada proses cenderung menghindari resiko dan memberikan usaha sebatas yang diwajibkan dalam pekerjaannya yang dari hari kehari relatif sama.

Employee oriented vs job oriented, dimensi ini sangat berhubungan erat dengan filosofi manajemen yang lebih mengedepankan kepentingan karyawan atau kepentingan penyelesaian tugas. Sebuah organisasi yang sangat berorientasi kepada karyawan, anggota atau staf organisasi merasa masalah personal mereka diperhatikan oleh organisasi dan bahwa organisasi sangat bertanggungjawab terhadap kesejahteraan pegawai walaupun hal ini dapat merugikan pekerjaan. Sementara organisasi yang sangat berorientasi kepada pekerjaan terdapat tekanan yang sangat tinggi untuk melaksanakan tugas walaupun hal ini dapat merugikan kepentingan pegawai.

Easy going work discipline vs strict work discipline, dimensi ini merujuk kepada derajat struktur internal, kontrol dan disiplin. Budaya yang sangat *easy going* mempunyai

⁸ Robert L. Mathis dan John H. Jackson, *Human Resource Management*, (USA, Shout-Western Chengage Learning, 2010), hlm. 7

⁹ Jerry L. Wellman, *Organizational Learning: How Companies And Institutions Manage and Apply Knowledge*, (USA, Palgrave, Macmillan, 2009), hlm. 52

¹⁰ Rhenald Kasali, *Change*, (Jakarta, Gramedia, 2010), hlm. 285

¹¹ Geert Hofstede (Ed), *Cultures and Organization, Software of The Mind*, Mc-Grawhill, 2010, hlm. 353-364

internal struktur yang sangat longgar, prediktabilitas yang rendah dan kontrol serta disiplin yang rendah. Dalam organisasi ini banyak terdapat improvisasi dan kejutan. Sedangkan pada organisasi yang sangat *strict*, karyawan sangat sadar terhadap biaya, tepat waktu dan serius.

Local vs profesional, pada perusahaan dengan kebudayaan lokal, karyawan mengidentifikasi organisasi dengan bos dan atau unit tempat seorang bekerja. Sedangkan pada organisasi yang profesional identifikasi karyawan ditentukan oleh profesi dan atau dari apa yang akan dia kerjakan. Pada organisasi dengan budaya yang sangat lokal, arahan kepada karyawan bersifat jangka pendek, fokus ke internal dan ada kontrol sosial yang sangat kuat agar disukai oleh karyawan yang lain. Sedangkan pada organisasi yang sangat profesional memiliki karakteristik yang berlawanan dengan organisasi lokal.

Open system vs closed system, dimensi ini berhubungan dengan akses kepada organisasi dan kepada budaya yang sangat terbuka. Pendatang baru akan disambut dengan sangat cepat, dan setiap anggota organisasi sangat terbuka, baik kepada pihak dalam maupun pihak luar, serta dipercaya setiap orang akan cocok di dalam organisasi. Sementara itu pada organisasi yang sangat tertutup merupakan kondisi sebagaimana diuraikan sebelumnya sangat berkebalikan.

Employee oriented vs work oriented, aspek dari organisasi ini sangat dihubungkan dengan filosofi manajemen pada suatu organisasi yang sangat berorientasi pada karyawan. Anggota atau staf organisasi merasa masalah personal mereka diperhatikan oleh organisasi dan bahwa organisasi sangat bertanggung jawab terhadap kesejahteraan pegawai walaupun hal ini dapat merugikan pekerjaan. Sebaliknya, pada organisasi yang berorientasi kepada pekerjaan terdapat tekanan yang sangat tinggi untuk melaksanakan tugas walaupun hal ini dapat merugikan kepentingan pegawai.

Terhadap pengelolaan BUMN, apa yang diuraikan atas pendapat Geert Hofstede tersebut dapat dijadikan parameter untuk mengukur sejauh mana sudah perjalanan BUMN saat ini untuk mencapai sebuah BUMN yang berbudaya. Tentu saja saat ini pemerintah telah menetapkan batasan-batasan atas pengelolaan sebuah perusahaan negara melalui regulasi-regulasi yang memang sudah diberlakukan untuk dapat mencapai usaha yang maksimal dalam mewujudkan cita-cita dibentuknya BUMN, namun disisi lain sebagai sebuah entitas privat, maka BUMN adalah layaknya perusahaan swasta lainnya yang harus mampu menunjukkan performa terbaik sebagai sebuah organisasi perusahaan yang efektif dan berdaya saing tinggi.

Analisis terhadap organisasi dikenal dengan sebutan 7-S McKinsey, Analisis ini diterbitkan dalam *Journal Business Horizon* pada Juni 1980 dengan judul "*Structure is not Organization*".¹² Tulisan tersebut menggambarkan sebuah model untuk melihat efektifitas organisasi dengan menganalisa tujuh elemen. Ketujuh elemen itu adalah struktur organisasi, sistem, gaya kepemimpinan, staf, keahlian, strategi, dan budaya organisasi.

Secara sederhana struktur diartikan sebagai pembagian tugas dan koordinasi dalam suatu organisasi. Hal tersebut terkait dengan masalah spesialisasi pekerjaan dan penggabungan unit kerja walupun kadangkala terjadi pertentangan diantara keduanya. Struktur organisasi ini dapat bersifat desentralisasi atau re-sentralisasi.

¹² Waterman et al, *Structure is not Organization*, Business Horizon, 1980, hlm. 17-25. Lihat juga Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr, *In Research of Excellence*, (USA, Warner Books, 1982), hlm. 8-11 dalam Mahmuddin Yasin, *Membangun BUMN berbudaya*, (Jakarta, Booknesia, 2012) hlm.23-25

Strategi adalah semua tindakan yang telah dirancang oleh perusahaan sebagai respon atau antisipasi dari perubahan lingkungan eksternal perusahaan. Strategi adalah satu perusahaan untuk memperbaiki posisi persaingan perusahaan melalui penurunan biaya produksi atau biaya distribusi sehingga dapat memberikan pelayanan yang lebih baik kepada konsumen, mencapai target penjualan dan keunggulan pelayanan (*service*).

Sistem adalah seluruh prosedur baik formal atau informal yang dapat membuat organisasi tumbuh dan berkembang dari hari ke hari hingga tahun ke tahun. Misalnya *capital budgeting system*, *cost accounting procedures*, atau *budgeting system*. Variabel ataupun model dalam suatu organisasi yang dapat mengikat dan mendominasi satu dengan lainnya dapat juga dianggap sebagai sistem.

Gaya kepemimpinan dari para *top management*, yaitu manajer yang sangat mempengaruhi organisasi. Organisasi sangat peduli terhadap tindakan dan perkataan manajer puncak. Hal inilah yang membentuk suatu pola dari tindakan untuk mengambil keputusan. Gaya kepemimpinan inilah yang disebut sebagai kekuatan para penguasa dalam pengelolaan organisasi.

Staf pada model ini diartikan sebagai orang/karyawan/SDM. Terdapat dua pendekatan yang biasanya dilakukan *top management* untuk merekrut staf dan meningkatkan kemampuan stafnya. Pendekatan pertama melalui sistem penilaian, skala gaji dan program pelatihan formal. Sedangkan pendekatan kedua antara lain tentang moral, sikap, motivasi, dan perilaku. Mengingat staf merupakan sekumpulan sumber daya untuk dipelihara, dikembangkan, dijaga, dan dialokasikan, maka salah satu cara dari banyak cara untuk mengubah staf dalam dimensi kerangka kerja 7-S, dilakukan melalui kontrol dan pembinaan oleh manajer senior.

Keterampilan merupakan atribut paling penting dalam suatu perusahaan sehingga membedakan antara perusahaan satu dengan lainnya. Dapat dikatakan bahwa keterampilan merupakan atribut atau kemampuan yang dominan dalam sebuah perusahaan.¹³ Dan akhirnya budaya organisasi yang secara harfiah berarti tatanan tertinggi, atau juga konsep yang membimbing suatu nilai dan aspirasi yang seringkali tidak tertulis, yang melampaui pertanyaan resmi tujuan perusahaan. Budaya organisasi merupakan ide dasar yang membangun sebuah bisnis, serta nilai-nilai utama dan sebuah konsep yang menentukan arah masa depan bagi *top management* untuk diterapkan seluruh organisasi.

Keberadaan BUMN sebagai perusahaan yang berdimensi publik dalam menjalankan usaha bisnisnya mampu menganalisis organisasi perusahaan milik negara tersebut berdasarkan standart 7-S McKinsey untuk mendapatkan format BUMN yang memiliki performa yang dapat meningkatkan kapasitas perusahaan menjadi lebih baik dari ketujuh elemen yang telah diuraikan diatas. Walaupun BUMN tidak terpisahkan dari keberadaan pemerintah sebagai "*owner*", namun keterbukaan dan kebebasan berekspresi sebagai entitas murni sebuah perusahaan harus tetap menjadi hal yang perlu diperhatikan. Dengan demikian dominasi pemerintah sudah seharusnya di minimalisir, sifat birokratis dan sentralisasi kebijakan yang sangat melekat dalam BUMN harus ditinjau kembali untuk mewujudkan BUMN yang profesional.

¹³ Hal ini dapat dicontohkan oleh perusahaan IBM, perusahaan ini memiliki kemampuan untuk *market place*, kemampuan untuk melayani pelanggan dengan baik dan menguasai pasar. Perusahaan lainnya seperti Du Pont yang memiliki kekuatan pada riset, P&G yang memiliki keterampilan pada kemampuan pengelolaan produk dengan baik, ITT yang mempunyai kemampuan dalam *financial control* yang baik, Hewlett-Packard yang memiliki kemampuan inovasi dan kualitas yang baik, dan yang terakhir Texas, Instrument yang memiliki kemampuan yang baik pada project management.

Perubahan paradigma perusahaan dalam kerangka globalisasi juga menjadi hal yang harus menjadi perhatian untuk dapat menyesuaikan pergeseran nilai-nilai dalam organisasi perusahaan. Menurut Kotter¹⁴ bahwa ekonomi global menciptakan lebih banyak resiko sekaligus peluang bagi setiap orang, mendorong perusahaan-perusahaan untuk membuat kemajuan dramatis. Tidak hanya dari kemampuan bersaing dan kepemilikan aset, tetapi juga semata-mata untuk tetap bertahan. Pada gilirannya, globalisasi digerakkan oleh seperangkat kekuatan yang dahsyat dan luas yang berkaitan dengan perubahan teknologi, integrasi ekonomi internasional, kedewasaan pasar domestik di negar-negara yang lebih maju.

Pada era globalisasi perubahan organisasi tidak dapat dihindari. Sekecil apapun atau di bidang manapun setiap perusahaan pada satu kesempatan pastinya menginginkan perubahan kearah yang lebih baik. Tugas manajemen adalah mengatasi keengganan terhadap suatu perubahan. Untuk itu perusahaan perlu mengembangkan berbagai teknik yang jitu untuk membantu meningkatkan motivasi karyawan dalam perubahan secara bertanggung jawab. Teknik-teknik yang dapat dikembangkan adalah sebagai berikut :¹⁵

1. Komunikasi, diarahkan untuk membangun pemahaman terhadap masalah perubahan
2. Partisipasi, dengan melibatkan langsung karyawan terhadap pengambilan kebijakan maupun keputusan di tingkat masing-masing, dengan tujuan untuk mendorong karyawan memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan dan organisasinya.
3. Dukungan manajemen puncak, manajemen perlu memberikan dukungan terhadap ide-ide perubahan yang muncul dari semua pihak, terutama karyawan. Dukungan manajemen puncak sangat berarti ketika perubahan melibatkan berbagai departemen atau ketika sumber daya yang ada dialokasikan ke berbagai departemen.
4. Pemaksaan, teknik ini merupakan pilihan terakhir jika perubahan tidak dapat diterima oleh pihak-pihak terkait. Tindakan pemaksaan harus didasari oleh kepentingan perusahaan yang lebih luas dan untuk jangka waktu yang panjang.

Pada tahap tertentu mungkin keempat teknik untuk mengatasi keengganan akan sebuah perubahan tersebut dapat dilakukan secara bersamaan dan berkesinambungan, karena mengelola sebuah perubahan merupakan salah satu kegiatan rutin organisasi yang mendukung keberlangsungan eksistensi perusahaan.

Hal yang tidak kalah penting selain dari apa yang diuraikan diatas adalah terkait tanggung jawab sosial perusahaan (*corporate social responsibility* (CSR)). Tanggung jawab sosial sebagai salah satu isi dari budaya perusahaan dapat membangun dan atau mempertahankan citra perusahaan yang merupakan ujung tombak performansi perusahaan secara menyeluruh. Perusahaan - perusahaan modern telah menjadikan tanggung jawab sosial sebagai sebuah investasi, dan selalu membangun komunitas yang terbuka dan sehat untuk menghindari konflik yang dapat merugikan pihak-pihak yang berkepentingan. Kewajiban tanggung jawab sosial sudah diatur mekanismenya dalam regulasi perseroan terbatas.¹⁶ BUMN sebagai entitas badan hukum privat yang berbentuk perseroan harus mengindahkan aturan main ini, disamping tanggung jawab sosial merupakan bagian dari budaya perusahaan.

¹⁴ John P Kotter, *Leading Change*, Harvard Business School Press dalam Poerwanto, *Budaya Perusahaan*, (Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2008), hlm. 84

¹⁵ *Ibid*

¹⁶ Lihat Pasal 74 dan Pasal 75 Undang Undang No. 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas

Dalam memenuhi tanggung jawab sosial perusahaan terdapat dua motivasi utama pelaku bisnis, yaitu terkait dengan masalah akomodasi dan legitimasi. Alasan akomodasi terkait dengan kebijakan bisnis yang hanya bersifat superfisial dan parsial. CSR dilakukan untuk memberi citra sebagai korporasi yang tanggap terhadap kepentingan sosial. Hal ini menunjukkan bahwa realisasi CSR cenderung bersifat akomodatif dan tidak melibatkan perubahan mendasar dalam kebijakan bisnis korporasi sesungguhnya. Alasan kedua masalah legitimasi, yaitu upaya untuk mempengaruhi wacana yang terkait dengan pertanyaan-pertanyaan absah apakah yang dapat diajukan terhadap perilaku korporasi, serta jawaban-jawaban apa yang mungkin diberikan dan terbuka untuk diskusi. Hal ini melahirkan argumentasi bahwa CSR dapat memenuhi fungsi utama yang memberikan keabsahan pada sistem kapitalis dimana tanpa kita sadari bangsa Indonesia mulai mengarah pada sistem kapitalis.

Ambadar mengemukakan beberapa motivasi dan manfaat yang diharapkan perusahaan dengan melakukan tanggung jawab sosial perusahaan meliputi: 1) perusahaan terhindar dari reputasi negatif perusak lingkungan yang hanya mengejar keuntungan jangka pendek tanpa memperdulikan akibat dari perilaku buruk perusahaan, 2) kerangka kerja etis yang kokoh dapat membantu para manajer dan karyawan menghadapi masalah seperti permintaan lapangan kerja di lingkungan dimana perusahaan bekerja, 3) perusahaan mendapat rasa hormat dari kelompok inti masyarakat yang membutuhkan keberadaan perusahaan khususnya dalam hal penyediaan lapangan pekerjaan, 4) perilaku etis perusahaan aman dari gangguan lingkungan sekitar sehingga dapat beroperasi secara lancar.¹⁷

Dunia usaha merupakan bagian dari komunitas masyarakat dan memiliki tanggung jawab sosial yang sama dengan masyarakat. Pada kenyataannya, tidak dapat dipungkiri bahwa peran dunia usaha selama ini hanya sebatas pemberian dukungan dana secara sukarela (*voluntary*) dan kedermwanaan (*philanthropy*) sehingga kegiatan yang dilaksanakan kurang memberikan manfaat nyata bagi masyarakat. Hal ini memunculkan rasa kekecewaan masyarakat dan pemerintah akan minimnya peran dunia usaha dalam kehidupan sosial dan adanya kecenderungan bahwa pelaksanaan CSR hanya sekedar untuk di mata masyarakat atau bahkan hanya di mata konsumen mereka.

The World Business Council for Sustainable Development mendefinisikan CSR sebagai komitmen perusahaan untuk berkontribusi dalam pembangunan ekonomi berkelanjutan, bekerja dengan para karyawan perusahaan, keluargakaryawan, komunitas lokal, dan komunitas secara keseluruhan dalam rangka meningkatkan kualitas kehidupan. Sementara itu Sankat¹⁸ mendefinisikan CSR sebagai komitmen usaha untuk bertindak secara etis, beroperasi secara legal dan berkontribusi untuk meningkatkan kualitas hidup dari karyawan dan keluarganya, komunitas lokal, dan komunitas luas.

Ernst and Young mengemukakan bahwa perusahaan memiliki empat tanggung jawab utama yaitu terhadap karyawan, konsumen, masyarakat, dan lingkungan. Keempat hal tersebut bisa menjadi dasar pertimbangan bagi perusahaan untuk menetapkan program inti dalam melaksanakan CSR secara spesifik. Terdapat sembilan program kerja yang dapat dilakukan perusahaan dalam melaksanakan kegiatan CSR yaitu:¹⁹

¹⁷ J. Ambadar, *Corporate Social Responsibility dalam Praktik di Indonesia*. Edisi 1, (Jakarta, Elex Media Computindo, 2008)

¹⁸ Rudito, B., Famiola, M., 2007. *Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan di Indonesia*. (Bandung, Rekayasa Sains, 2007)

¹⁹ C. Rees, *Conflict Resolution and Prevention through CSR*. *Presentation Material*. Pricewaterhouse Coopers. IBL Conference on CSR. Jakarta. 2002

1. *Employee Programs*

Tidak mengejutkan jika perusahaan sangat memperhatikan pengembangan kompetensi dan kesejahteraan karyawan. Perhatian terhadap kesejahteraan karyawan perlu diperluas bukan hanya dari sisi jaminan kesehatan dan keselamatan tetapi perlu adanya perluasan program seperti work life balance program dan decision making empowerment program.

2. *Community and Broader Society*

Mayoritas perusahaan memiliki aktivitas dalam area ini, salah satunya adalah melalui pemberdayaan masyarakat yang intinya adalah bagaimana individu, kelompok atau komunitas berusaha mengontrol kehidupan mereka sendiri dan mengusahakan untuk membentuk masa depan sesuai dengan keinginan mereka. (Shardlow, 1998 dalam Ambadar, 2008). Implementasi pemberdayaan masyarakat melalui:

- a. proyek-proyek pembangunan yang memungkinkan anggota masyarakat memperoleh dukungan dalam memenuhi kebutuhan.
- b. kampanye dan aksi sosial yang memungkinkan kebutuhan-kebutuhan tersebut dapat dipenuhi oleh pihak-pihak lain yang bertanggung jawab.

3. *Environment Programs*

Program yang berkaitan dengan pemeliharaan lingkungan misalnya dengan menghasilkan produk yang aman, tidak berbahaya bagi kesehatan, dan ramah

4. *Reporting and Communications Programs*

Perusahaan mengeluarkan atau melaporkan hasil kegiatan CSRnya melalui annual CSR report sehingga terdapat bukti riil partisipasi perusahaan dalam melaksanakan tanggung jawab sosialnya.

5. *Governance or Code of Conduct Programs*

Perusahaan menitikberatkan kegiatan sosial yang dilakukan berdasarkan sistem yang diatur oleh pemerintah. Hal utama yang harus diperhatikan adalah bagaimana stakeholder, pemerintah, masyarakat, dan dunia usaha dapat membuat regulasi atau ketentuan yang disepakati bersama untuk mengefektifkan program CSR. Hal ini berarti diperlukan UU untuk mengatur CSR pada level makro seperti sasaran program CSR, standar penilaian keberhasilan program, dan koordinasi dengan pihak terkait.

6. *Stakeholder Engagement Programs*

Upaya menciptakan “effective engagement program” sebagai kunci utama untuk mencapai kesuksesan strategi CSR dan sustainability strategy.

7. *Supplier Programs*

Pembinaan hubungan yang baik atas dasar kepercayaan, komitmen, pembagian informasi antara perusahaan dengan mitra bisnisnya, misalnya melalui pengelolaan rantai pasokan atau jejaring bisnis.

8. *Customer/Product Stewardship Programs*

Perlunya perhatian perusahaan terhadap keluhan konsumen dan jaminan kualitas produk yang dihasilkan perusahaan.

9. *Shareholder Programs*

Program peningkatan “share value” bagi shareholder, karena shareholder merupakan prioritas bagi perusahaan.

Sukses tidaknya program tanggungjawab sosial perusahaan sangat tergantung dari pihak-pihak berkepentingan baik internal maupun eksternal. Dalam proses, pihak-pihak berkepentingan memiliki dua peran yang bertentangan. Di satu sisi dapat menjadi pendukung kinerja perusahaan, tetapi disisi lain dapat menjadi penghambat karena setiap pihak mempunyai kriteria tanggung jawab yang berbeda yang disebabkan kepentingan yang berbeda pula. Terdapat tiga pendekatan dalam pembentukan tanggung jawab sosial²⁰.

1. Pendekatan moral, yaitu kebijakan atau tindakan yang didasarkan pada prinsip kesantunan dengan pengertian bahwa apa yang dilakukan tidak melanggar atau merugikan pihak-pihak lain.
2. Pendekatan kepentingan bersama, menyatakan bahwa kebijakan-kebijakan moral harus didasarkan kepada standar kebersamaan, kewajaran dan kebebasan.
3. Pendekatan manfaat, adalah konsep tanggung jawab sosial yang didasarkan pada nilai-nilai bahwa apa yang dilakukan oleh perusahaan menghasilkan manfaat besar bagi pihak-pihak berkepentingan secara adil.

Akhirnya, rakyat Indonesia sebagai *stakeholder* atas keberadaan BUMN menginginkan sebuah pencapaian yang mempunyai dampak signifikan bagi kehidupan dan perekonomian bangsa. Negara sebagai pendiri BUMN sejak awal terbentuk telah meletakkan budaya perusahaan yang merupakan jiwa bagi seluruh BUMN yang ada, sehingga budaya yang dibangun dapat menjadi moral dalam proses keorganisasian. Secara alami, budaya perusahaan sulit untuk dipahami karena tidak berwujud, implisit, dan dianggap sesuatu yang biasa-biasa saja. Tetapi bagi semua organisasi, apapun bentuk dan jenis kegiatannya harus mampu membangun komunikasi organisasi yang dapat dijadikan basis pemahaman terhadap budaya.

Daftar Pustaka

- C. Rees, *Conflict Resolution and Prevention through CSR, Presentation Material. Pricewaterhouse Coopers*. IBL Conference on CSR. Jakarta. 2002
- Geert Hofstede (Ed), *Cultures and Organization, Software of The Mind*, Mc-Grawhill, 2010
- I Putu Gede Ary Suta dan Soebowo Musa, *Membedah Krisis Perbankan: Anatomi Krisis dan Penyehatan Perbankan* Sad Satria Bhakti, Jakarta, 2003
- Investment & Financial Service Association (IFSA), *Corporate Governance A Guide for Investment Managers and Corporation*, Sydney, N.S.W., Australia, 2000
- J. Ambadar, *Corporate Social Responsibility dalam Praktik di Indonesia*. Edisi 1, Elex Media Computindo, Jakarta, 2008
- Jerry L. Wellman, *Organizational Learning: How Companies And Institutions Manage and Apply Knowledge*, Palgrave, Macmillan, USA, 2009
- John P Kotter, *Leading Change*, Harvard Business School Press dalam Poerwanto, *Budaya Perusahaan*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2008
- Mahmuddin Yasin, *Membangun BUMN berbudaya*, Booknesia, Jakarta, 2012

²⁰ Poerwanto, *Budaya Perusahaan*, (Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2008), hlm. 174

- Muchayat, *Badan Usaha Milik Negara: Retorika, Dinamika dan Realita*, Gagas Bisnis, Jakarta, 2010
- Poerwanto, *Budaya Perusahaan*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2008
- Rhenald Kasali, *Change*, Gramedia, Jakarta, 2010
- Robert L Mathis dan John H, Jackson, *Human Resource Management*, Shout-Western Chengage Learning, USA, 2010
- Rudito, B., Famiola, M., 2007. *Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan di Indonesia*. Rekayasa Sains, Bandung, 2007
- Saleem Sheikh dan SK Chatterjee, *Corporate Governance and Corporate Control*, Cavendish Publishing Ltd, London, 1995
- Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr, *In Research of Exelence*, USA, Warner Books, 1982
- Toto Pranoto, *Privatisasi, GCG dan Kinerja BUMN*, Lembaga Management Fakultas Ekonomi UI, Jakarta
- Waterman et al, *Structure is not Organization*, Business Horizon, 1980