

**URGENSI REGULASI IDE-IDE PENGUATAN BUMN DALAM RANGKA OPTIMALISASI
PENDAPATAN PERUSAHAAN MILIK NEGARA**
*(Urgency of Sources Strengthening Ideas Framework of Income Optimization from
State-Owned Companies)*

Sefrika Marni

PNS Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI Kantor Wilayah Riau Rumah Detensi Imigrasi
Jl. OKM Jamil Nomor 2A Pekanbaru
e-mail: ranisekre@gmail.com

Abstrak

Sudah seharusnya tidak terdapat permasalahan dalam lingkup penguatan BUMN dan perlindungan keuangan negara apabila ide-ide penguatan BUMN telah dilaksanakan secara konsisten. Akan tetapi, tidak dapat dielakkan bahwa sampai saat ini masih terjadi permasalahan hukum dalam praktik bisnis BUMN terutama terkait dengan akhlak para petingginnya. Oleh karena itu, permasalahan dalam penelitian ini dibatasi terhadap aspek kebutuhan sumber daya manusia yang berintegritas dikaitkan dengan kepastian hukum untuk penguatan BUMN dan perlindungan keuangan negara. Pendekatan dari jenis penelitian ini adalah dari aspek aturan hukum dan dari aspek konsep atau teori hukum. Urgensi regulasi terhadap ide-ide penguatan BUMN dalam rangka optimalisasi pendapatan dari perusahaan milik negara harus dilakukan melalui pemikiran yang cermat dan tepat dalam menentukan pola yang paling benar dan ideal. Hal tersebut disebabkan ide-ide penguatan BUMN dalam rangka optimalisasi pendapatan dari perusahaan milik negara teramat banyak polanya. Apabila telah terdapat ide penguatan BUMN yang telah disepakati bersama untuk dipilih sebagai dasar pengundangan, regulasi tersebut harus ditopang dengan payung hukum yang kokoh dan sulit untuk diuji keabsahannya. Kebutuhan sumber daya manusia yang berintegritas dikaitkan dengan kepastian hukum bagi urgensi regulasi terhadap ide penguatan BUMN dalam rangka optimalisasi pendapatan dari perusahaan milik negara harus dilakukan secara objektif dan transparan.

Kata kunci: Regulasi, BUMN, Integritas.

Abstract

There should be no problems in the scope of SOE strengthening and protection of state finances if the ideas of strengthening SOEs have been implemented consistently. However, it is inevitable that up to now there are still legal problems in SOE business practices, especially related to the morals of the officials. Therefore, the problem in this study is limited to aspects of the need for human resources with integrity related to legal certainty for strengthening SOEs and protecting state finances. The approach of this type of research is from aspects of the rule of law and from aspects of legal concepts or theories. The urgency of regulation of ideas for strengthening SOEs in order to optimize revenue from state-owned companies must be done through careful and precise thinking in determining the most correct and ideal patterns. This is due to the ideas of strengthening SOEs in the context of optimizing revenue from state-owned companies with lots of patterns. If there is an idea to strengthen BUMNs that have been mutually agreed to be chosen as the basis for the enactment, the regulation must be supported by a strong legal umbrella and it is difficult to verify its validity. The need for human resources with integrity is related to legal certainty for the urgency of regulations regarding the idea of strengthening SOEs in the context of optimizing revenue from state-owned companies must be carried out objectively and transparently.

Keywords: Regulation, BUMN, Integrity.

A. Pendahuluan

Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, khususnya pada Pasal 1 ayat (1) menyatakan bahwa keuangan negara adalah semua hak dan kewajiban negara yang dapat dinilai dengan uang, serta segala sesuatu baik berupa uang maupun berupa barang yang dapat dijadikan milik negara sehubungan dengan pelaksanaan hak dan kewajiban tersebut. Menurut Sonny Sumarsono, definisi keuangan negara dapat dipahami atas dua interpretasi atau penafsiran terhadap Pasal 23 Undang-Undang Dasar 1945 yang merupakan landasan institusional keuangan negara. Penafsiran pertama adalah keuangan negara diartikan secara sempit, dan untuk itu dapat disebutkan sebagai keuangan negara dalam arti sempit, hanya meliputi keuangan negara yang bersumber pada APBN sebagai sub sistem keuangan negara dalam arti sempit. Penafsiran kedua adalah keuangan negara dalam arti luas yang meliputi keuangan negara yang berasal dari APBN, APBD, BUMN, BUMD, dan pada hakikatnya seluruh harta kekayaan negara sebagai suatu sistem keuangan negara.¹ Dengan demikian, diperlukan

perlindungan pengaturan hukum terkait dengan keuangan negara.²

Terkait dengan perlindungan hukum keuangan negara, secara spesifik dapat diperinci menjadi dua jenis, yaitu fungsi *budgeter* dan fungsi reguler (pengaturan).³ Distribusi sumber daya alam dan seluruh kekayaan negara dilaksanakan oleh pemerintah untuk menjamin kesejahteraan bersama. Salah satu di antaranya adalah pembentukan dan penguatan BUMN.⁴

Berdasarkan penelusuran penulis, telah dilakukan beberapa kegiatan dan telah pula terdapat banyak ide dalam rangka penguatan BUMN, yaitu sebagai berikut:

1. Sinkronisasi antara BUMN dan BUMD
Menurut mantan Wapres RI Jusuf Kalla (JK), sekarang ini telah terjadi tren penguatan perusahaan negara atau BUMN. Contoh konkritnya China, Singapura serta sejumlah negara lain. Bahkan kata JK, bursa China sangat didominasi perusahaan-perusahaan BUMN China. Keberadaan perusahaan negara seperti Telkom, Pertamina, pelabuhan, bandara, tetap dibutuhkan dan itu pun tidak mudah diambil

¹ Nuzul Fathyah, Tintin Sri Murtinah, dan Nurmita Sari, "Penyertaan Modal Negara pada Badan Usaha Milik Negara di Perusahaan Umum (Perum) (Studi pada Perum Perhutani)", *Journal of Business Administration Economic & Entrepreneurship*, Vol. 1 No. 1, April 2019, hlm. 19.

² Anindita, "Pengaturan Penerimaan Negara Bukan Pajak (Tinjauan Perpres Nomor 128 Tahun 2015 tentang Jenis dan Tarif Atas Jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak yang Berlaku pada Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional)", *Jurnal Pranata*, Volume 1, Nomor 1, September 2018, hlm. 33.

³ Anindita, "Pengaturan Penerimaan Negara Bukan Pajak Sebagai Wadah Perlindungan Hukum Keuangan Negara", *Jurnal Pranata*, Vol. 2, No. 1, Februari 2019, hlm. 31-32.

⁴ Ade Kosasih, "Reformulasi Perencanaan Pembangunan Nasional Model Garis-garis Besar Haluan Negara", *Mizani: Wacana Hukum, Ekonomi dan Keagamaan*, Volume 5, No. 2, 2018, hlm. 176.

swasta. Dengan manajemen lebih baik, hidup BUMN lebih baik dari swasta. Di hampir banyak negara, China, Jepang, Singapura, BUMD bisa dikembangkan daerah. Oleh karena itu, perlu dilakukan sinkronisasi antara BUMN dan BUMD. Perlu diberi kesempatan bagi perusahaan yang dimiliki oleh pemerintah daerah untuk maju dan berkembang. Sinkronisasi dan kolaborasi dengan BUMD perlu juga dilakukan untuk membantu mengembangkan industri di daerah. Menurut Awang Faroek, kolaborasi antara BUMN dan BUMD memang perlu untuk dilakukan untuk pemeratakan hasil pembangunan. Hal ini perlu untuk membangun tanggung jawab dan sinergi yang bisa berdampak efektif bagi perekonomian. *Mindset* BUMD yang harus diubah untuk menjadi lebih profesional. Proses perubahan *mindset* juga harus disertai dengan manajemen yang baik untuk dapat menjalankan roda perusahaan dengan baik. Proses perekrutan dalam BUMD juga sebaiknya dilakukan melalui *fit and proper test* untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas. Pemerintah sebagai pemilik hanya tinggal mengarahkan dan memberi target untuk BUMD

tersebut agar bisa memberikan sumbangan pendapatan bagi daerah.⁵

2. Bersih-bersih BUMN

Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Erick Thohir yang dikenal sebagai pengusaha meminta waktu untuk adaptasi dengan jabatannya sebagai pejabat pemerintah. Sejak dilantik pada Rabu (23 Oktober 2019), Erick langsung bergerak dengan melakukan koordinasi dengan sejumlah menteri hingga Gubernur DKI Jakarta Anies Baswedan. Salah satu program yang dibahas adalah penguatan BUMN. Erick berbicara soal wacana bersih-bersih BUMN. Menurut Erick agenda tersebut merupakan salah satu upaya untuk membuat tata kelola Kementerian BUMN dan BUMN yang lebih baik. Menurut Erick, bersih-bersih bukan berarti mengganti, selama memang bisa *improve* kenapa harus diganti, tapi kalau Menteri dan Wakil Menteri BUMN siap dicopot, maka direksi mesti siap dicopot apalagi dengan hal-hal yang tidak baik.⁶

3. Peningkatan Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*)

Menurut Staf Khusus Menteri Badan Usaha Milik Negara, Arya Sinulingga, seseorang yang kompeten di bidang

⁵ Kementerian BUMN, "Penguatan BUMN Jadi Tren Dunia!", Kementerian BUMN, www.bumn.go.id/ptpn5/berita/4185, (diakses 13 Februari 2020).

⁶ Muhammad Nursyamsy, "Soal Evaluasi BUMN, Erick: Baru Lima Hari Kerja, Masya Allah", Republika Online, <https://republika.co.id/berita/q06c2n383/soal-evaluasi-bumn-erick-baru-lima-hari-kerja-masya-allah>, (diakses 13 Februari 2020).

keuangan dan bagus dalam penerapan (*Good Corporate Governance/GCG*) merupakan bagian dari penguatan BUMN sehingga ke depan menjadi lebih baik. Selain itu, meningkatkan penerapan GCG pada perusahaan pelat merah, dinilai bisa mencegah korupsi.⁷

4. Perputaran Direksi

Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) melalui Menteri Erick Thohir resmi menetapkan Ony Suprihartono sebagai Direktur Keuangan dan Masrul Khalimi sebagai Direktur Usaha Angkutan Barang dan Tol Laut PT Pelabuhan Nasional Indonesia (Persero) atau Pelni. Menurut Yuni Suryanto, perputaran Direksi ini merupakan penyegaran dalam rangka penguatan BUMN. Alasan pergantian antar jajaran Direktur di perusahaan BUMN lebih pada kebutuhan dalam menghadapi tantangan terhadap BUMN ke depannya.⁸

5. Pembentukan *Subholding* BUMN dan Mengembalikan Model Bisnis BUMN ke Bisnis Inti

Terkait dengan program penguatan BUMN, dalam Rapat Kerja dengan Komisi VI Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) RI pada Senin (2 Desember 2019), Menteri BUMN Erick Thohir menyampaikan bahwa rencana pembentukan *superholding* akan diubah konsepnya menjadi *subholding* dengan tujuan agar tidak ada *overlapping* dan kanibalisme antar perusahaan pelat merah. Erick mencontohkan untuk BUMN pelabuhan ke depan bisa disesuaikan berdasarkan fungsinya, seperti pelabuhan peti kemas, pelabuhan curah cair, dan sebagainya, dan bukan berdasarkan subregional. Menurut Erick jika BUMN pelabuhan dibagi berdasarkan subregionalnya yang pada akhirnya terjadi kanibal di antara mereka. Selain melalui perubahan konsep *superholding*

⁷ Ranto Rajagukguk, "Cegah Korupsi, BUMN Diminta Tingkatkan Tata Kelola yang Baik", iNews Portal, <https://www.inews.id/finance/makro/cegah-korupsi-bumn-diminta-tingkatkan-tata-kelola-yang-baik>, (diakses 13 Februari 2020).

⁸ Bambang Ismoyo, "Lagi, Erick Thohir Rombak Direksi BUMN. Kali Ini...", Warta Ekonomi: Portal Berita Ekonomi, <https://www.wartaekonomi.co.id/read264092/lagi-erick-thohir-rombak-direksi-bumn-kali-ini>, (diakses 13 Februari 2020).

menjadi *subholding*, pendiri Mahaka Grup ini juga memiliki rencana untuk memper-baiki model bisnis BUMN dengan mengembalikan ke bisnis inti. Bebe-rapa perusahaan pelat merah, seperti PT Pengembangan Armada Niaga Nasional (Persero) yang bergerak di bidang pembiayaan kapal, tetapi memiliki hotel.⁹

6. Restrukturisasi Organisasi (Likuidasi, Peleburan, serta Pengambilalihan BUMN dan Lain-lain)

Selain melakukan likuidasi beberapa BUMN, pemerintah telah melakukan peleburan dan pengambilalihan BUMN yang bertujuan mendorong efisiensi dan penguatan BUMN.¹⁰ BUMN akan difokuskan pada penguatan BUMN melalui skema *Stand Alone, Merger/ Konsolidasi dan Holding*.¹¹

7. Pemberian Penyertaan Modal Negara kepada BUMN

Menurut Lestari Kurniawati, pemerintah telah memberikan Penyertaan Modal Negara (PMN) kepada BUMN sebagai upaya penyehatan dan penguatan BUMN.¹² Menurut pakar politik dari Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI) Fachri Ali, dalam rangka penguatan BUMN sebagai bentuk nyata mewujudkan Nawacita, maka diusahakan PMN ke BUMN.¹³

8. Sosialisasi Dasar Hukum Terkait Praktik Bisnis BUMN kepada Direksi dan Komisaris

Untuk mewujudkan BUMN yang mampu berkompetisi di pasar global dan juga berkontribusi bagi penerimaan negara, maka perlu dilakukan usaha-usaha optimal untuk mewujudkannya. Payung hukum sebagai dasar pengelolaannya perlu disosialisasikan kepada direksi dan komisaris sebagai

⁹ Kementerian BUMN, "Menteri BUMN Erick Thohir Tunjuk 6 BUMN Bangun Klaster Industri Manufaktur", Kementerian BUMN, bumn.go.id/inka/berita/1-Menteri-BUMN-Erick-Thohir-Tunjuk-6-BUMN-Bangun-Klaster-Industri-Manufaktur, (diakses 13 Februari 2020).

¹⁰ Kementerian BUMN, "Tiga BUMN Siap Dilikuidasi!", Kementerian BUMN, www.bumn.go.id/perhutani/berita/1896, (diakses 13 Februari 2020).

¹¹ Kementerian Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia, *Rencana Strategis Deputi Bidang Usaha Energi, Logistik, Kawasan, dan Pariwisata 2015-2019* (Jakarta: Kementerian BUMN, 2016), hlm. 42. Lihat pula: Kementerian Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia, *Laporan Kinerja Kementerian BUMN Tahun 2015* (Jakarta: Kementerian BUMN, 2016), hlm. 52. Bandingkan dengan: Sekretariat Kementerian BUMN, *Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) Sekretariat Kementerian BUMN Tahun 2017*, (Jakarta: Sekretariat Kementerian BUMN, 2018), hlm. 13.

¹² Nuzul Fathyah, Tintin Sri Murtinah, dan Nurmita Sari, *Op. Cit.*, hlm. 18-19.

¹³ Kementerian BUMN, "Genjot Infrastruktur, Menteri Rini Mampu Terjemahkan Nawacita", bumn.go.id/wika/berita/0-Genjot-Infrastruktur-Menteri-Rini-Mampu-Terjemahkan-Nawacita, (diakses 13 Februari 2020).

pengelola BUMN dalam meningkatkan perekonomian negara.¹⁴

Berdasarkan uraian di atas dan dikaitkan dengan tema penulisan ini, yaitu **Kajian Yuridis Penguatan BUMN dan Perlindungan Keuangan Negara**, maka sudah seharusnya tidak terdapat permasalahan dalam lingkup penguatan BUMN dan perlindungan keuangan negara apabila ide-ide penguatan BUMN sebagaimana yang telah diuraikan sebelumnya telah dilaksanakan secara konsisten. Akan tetapi, tidak dapat dielakkan bahwa sampai saat ini masih terjadi permasalahan hukum dalam praktik bisnis BUMN terutama terkait dengan akhlak¹⁵ para petingginya. Dengan demikian, ide penguatan BUMN akan menjadi hal yang sia-sia apabila para petinggi BUMN yang telah diangkat, tidak memiliki integritas dalam meningkatkan perekonomian negara.

Berdasarkan Pasal 16 ayat (1) dan Pasal 28 ayat (1) Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara, pada intinya diatur ketentuan bahwa salah satu persyaratan diangkat sebagai anggota direksi dan anggota komisaris adalah berdasarkan pertimbangan integritas. Hanya saja, di dalam undang-undang tersebut, tidak diberikan penjelasan mengenai konsep dan ruang

lingkup integritas bagi kedua organ BUMN tersebut. Selain itu, dalam undang-undang tersebut juga tidak diatur mengenai pakta integritas sehingga hal tersebut tentunya berpotensi terhadap ketidakpastian hukum dalam penguatan BUMN. Oleh karena itu, permasalahan dalam penelitian ini dibatasi terhadap aspek kebutuhan sumber daya manusia yang berintegritas dikaitkan dengan kepastian hukum untuk penguatan BUMN dan perlindungan keuangan negara, dengan judul Urgensi Regulasi Ide-Ide Penguatan BUMN Dalam Rangka Optimalisasi Pendapatan Perusahaan Milik Negara. Identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah Pertama, mengapa terdapat urgensi regulasi terhadap ide-ide penguatan BUMN dalam rangka optimalisasi pendapatan dari perusahaan milik negara? Kedua, mengapa terdapat kebutuhan sumber daya manusia yang berintegritas dikaitkan dengan kepastian hukum bagi urgensi regulasi terhadap ide-ide penguatan BUMN dalam rangka optimalisasi pendapatan dari perusahaan milik negara?

B. Metode Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang diteliti, jenis penelitian ini tergolong ke dalam penelitian hukum normatif, yang

¹⁴ Henny Juliani, "Aspek Yuridis Transformasi Hukum Keuangan Publik ke Keuangan Privat terhadap Pengelolaan Kekayaan Negara yang Dipisahkan pada BUMN", *Administrative Law & Governance Journal Vol. 1 Edisi 2 Mei 2018*, hlm. 42.

¹⁵ Selengkapnya lihat: YouTube · Indonesia Lawyers Club. "Erick Thohir Angkat Bicara Soal Berantas Korupsi di BUMN | ILC tvOne (11/2/2020)". https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://m.youtube.com/watch%3Fv%3DakTgOjdDypw&ved=2ahUKEwjRibPY6tnnAhXrxDgGHVUzAscQwqsBMAN6BAgHEAc&authuser=1&usg=AOvVaw2qjrpsD2DGFbBI7Q_raEqn, (diakses 13 Februari 2020).

dimaksudkan untuk menjelaskan tentang tingkat harmonisasi hukum, yaitu apakah terjadi disharmoni antar hukum positif pasca pergeseran kebijakan pemerintah dalam konteks regulasi BUMN atau sebaliknya, yaitu tidak terjadi disharmoni hukum antara hukum positif pasca pergeseran kebijakan pemerintah dalam konteks regulasi BUMN tersebut. Sifat dari penelitian ini adalah deskriptif, maksudnya adalah menjelaskan secara terperinci mengenai objek penelitian. Morris L. Cohen,¹⁶ menyebutkan bahwa terdapat beberapa pendekatan (*approach*) di dalam penelitian hukum seperti *statute*, *conceptual*, *analytical*, *comparative*, *historical*, *philosophical*, dan *case*. Berdasarkan pendapat tersebut, pendekatan dari jenis penelitian ini adalah *statute approach* (pendekatan dari aspek aturan hukum) dan *conceptual approach* (pendekatan dari aspek konsep atau teori hukum). Penelitian ini hanya menggunakan data sekunder yang terdiri dari 3 (tiga) bahan hukum: Pertama, bahan hukum primer, yaitu hukum positif yang terkait dengan BUMN. Kedua, bahan hukum sekunder, yaitu menjelaskan bahan hukum primer dalam berbagai referensi seperti buku-buku atau artikel-artikel ilmiah. Ketiga, bahan hukum tersier, yaitu yang memberi penjelasan terhadap 2 (dua) bahan hukum yang dikemukakan sebelumnya, seperti

kamus, laporan-laporan dan informasi dari internet. Analisis data dilakukan secara kualitatif, yaitu data yang diperoleh dianalisa dan dikelompokkan berdasarkan identifikasi masalah dan disusun secara sistematis. Data tersebut selanjutnya dianalisis dengan cara membandingkannya dengan teori-teori atau pendapat-pendapat para ahli serta membandingkannya dengan hukum positif. Metode penarikan kesimpulan dilakukan secara deduktif, yaitu menarik suatu kesimpulan dari ketentuan-ketentuan yang bersifat umum kepada ketentuan-ketentuan yang bersifat khusus. Atau dengan kata lain, penarikan kesimpulan yang diawali deskripsi peraturan perundang-undangan dan pendapat ahli untuk kemudian dibandingkan dengan fakta dari hasil penelitian.

C. Pembahasan

1. Urgensi Regulasi terhadap Ide-ide Penguatan BUMN dalam Rangka Optimalisasi Pendapatan dari Perusahaan Milik Negara

a. Ide Penguatan BUMN dalam Rangka Optimalisasi Pendapatan dari Perusahaan Milik Negara

Beberapa ide penguatan BUMN dalam rangka optimalisasi pendapatan dari perusahaan negara adalah: Pertama, independensi BUMN. Kedua, penerapan prinsip-

¹⁶ Dody Nur Andriyan, *Hukum Tata Negara dan Sistem Politik: Kombinasi Presidensial dengan Multipartai di Indonesia* (Yogyakarta: Deepublish, 2016), hlm. 13.

prinsip dasar *good corporate governance*. Ketiga, penerapan prinsip *business judgment rule*. Keempat, holdingisasi BUMN. Kelima, pembaharuan Undang-Undang (UU) BUMN.¹⁷

Pembaharuan UU BUMN dilakukan dengan memberikan perhatian khusus beberapa substansi, antara lain: Pertama, mengatasi kriminalisasi dari tindakan bisnis (perdata). Kedua, aksi korporasi BUMN. Ketiga, holdingisasi. Keempat, liberalisasi dan privatisasi BUMN untuk menyehatkan BUMN dan menjaga stabilitas arus modal di dalam negeri harus dilakukan secara selektif. Kelima, UU BUMN yang baru harus menegaskan kedudukan BUMN sebagai badan hukum yang memiliki harta kekayaan sendiri keluar dari kekayaan negara, menegaskan kekayaan BUMN bukan kekayaan negara, kekayaan negara di BUMN hanya berupa saham, status BUMN sebagai badan privat. RUU BUMN harus menciptakan hukum yang adil, dan mendapatkan kepastiannya, demi usaha BUMN sebagai agen pem-

angunan untuk mencapai kesejahteraan rakyat.¹⁸

Secara umum, seperti yang disebutkan oleh Fahri Hamzah di dalam bukunya yang berjudul “Negara, BUMN dan Kesejahteraan Rakyat, Faham Indonesia”, terdapat beberapa persoalan yang terjadi dalam tubuh BUMN, yaitu: Regulasi terkait peran dalam pengelolaan BUMN yang salah kaprah. Dalam hal ini intervensi yang terlalu besar dari pemerintah dalam pengelolaan BUMN, yang berakibat secara struktural posisi BUMN tersubordinasi oleh institusi politik yang berada di atasnya. Perilaku politisi dan individu-individu yang berada di dalam BUMN. BUMN diidentikkan dengan berkembangnya korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN).¹⁹

Sehingga gambaran yang terjadi dari BUMN adalah sebagai berikut:

- 1) Wajah BUMN di tanah air sebagian masih menampilkan sosok buram yang mencerminkan kinerja yang tidak baik.
- 2) Pengembangan ekonomi dunia yang makin terbuka dan liberal menuntut setiap unit usaha bertindak professional dan

¹⁷ Suparji (Ketua Program Pascasarja Hukum Universitas Al Azhar Indonesia). “Penguatan BUMN sebagai Pilar Perekonomian Nasional”. <https://pascasarjana.uai.ac.id/wp-content/uploads/2017/07/6.-PENGUATAN-BUMN-edited1.pdf> (diakses 13 Februari 2020).

¹⁸ *Ibid.*

¹⁹ Meirinawati dan Indah Prabawati, “Strategi Generik dalam Reformasi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) untuk Mewujudkan *Good Corporate Governance*”, *Dinamika Governance, Volume 6. Nomor 1 April 2016*, hlm. 88.

menekankan kinerja yang berorientasi pada efisiensi.

- 3) Kecenderungan demokratisasi dalam aktivitas ekonomi domestik agaknya juga akan lebih menguntungkan bagi pemerintah untuk meninggalkan sebagian usahanya untuk diserahkan kepada swasta.²⁰

Pariata Westra, di dalam bukunya “Administrasi Perusahaan Negara, Perkembangan dan Permasalahan”, menyebutkan bahwa permasalahan BUMN yang disebutkan di atas tidak terlepas dari keteringgalan BUMN dalam merespon setiap perubahan jaman yang ada. Dengan keteringgalan seperti itu, maka jelas tidak akan mampu bersaing dengan perusahaan swasta. Agar dapat bersaing dengan perusahaan swasta, maka pemerintah perlu memikirkan perubahan atau reformasi ke dalam tubuh BUMN. Gerakan reformasi merupakan wujud respon terhadap upaya pemecahan permasalahan yang terjadi di dalam BUMN. Gerakan reformasi pada akhirnya mengintervensi kepada kebijakan pemerintah dalam mengelola BUMN secara menyeluruh.²¹

Gerakan reformasi BUMN tersebut sebagaimana disebutkan oleh Pariata Westra, tertuang

dalam beberapa strategi yang tepat untuk meningkatkan performa BUMN di Indonesia. Dalam proses peningkatan performa BUMN tersebut, terdapat beberapa strategi generik yang dapat ditempuh, antara lain melalui restrukturisasi di tubuh BUMN, yaitu dimaksudkan sebagai bentuk perubahan secara struktural, baik secara langsung maupun tidak langsung dalam rangka terciptanya peningkatan kondisi perusahaan dan pengembangan kinerja usaha dan profitisasi BUMN. Restrukturisasi sebagai salah satu penyehatan BUMN diharapkan dapat memberikan produk/layanan terbaik dengan harga yang bisa bersaing kepada pelanggan. Strategi generik yang lain, yaitu peningkatan laba (profitisasi) dan privatisasi. Strategi ini diterapkan di semua BUMN yang ada di Indonesia.²²

Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Erick Thohir tengah melakukan bersih-bersih di perusahaan pelat merah. Untuk itu, disiapkan lima prioritas sebagai fondasi pengelolaan BUMN ke depan. Lima prioritas Kementerian BUMN, yakni nilai ekonomi dan sosial untuk Indonesia, inovasi model bisnis, kepemimpinan teknologi, peningkatan investasi,

²⁰ *Ibid.*, hlm. 88.

²¹ *Ibid.*, hlm. 88-89.

²² *Ibid.*, hlm. 89

dan pengembangan talenta. Terkait dengan pengembangan talenta, Erick meminta BUMN mengedukasi dan melatih tenaga kerja, mengembangkan SDM berkualitas, profesionalisasi tata kelola, dan sistem seleksi SDM.²³

Ekonom muda asal *Institute for Development of Economics and Finance (Indef)*, Bhima Yudhistira Adhinegara membedah kriteria yang tepat untuk memimpin Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Pertama, integritas. Kemudian, jangan pernah ada *track record* atau permasalahan hukum sebelumnya, itu juga akan berpengaruh terhadap kredibilitas. Selain itu, tidak terafiliasi langsung atau tidak langsung dengan kepentingan politik. Memang susah, tapi itu harus dilakukan kalau mau berhasil seperti di negara lain. Biarkan BUMN menjalani kinerja secara bagus dengan manajemen yang profesional, jangan karena karena relawan, anggota partai politik, dan sebagainya kemudian duduk begitu saja sebagai pimpinan di perusahaan-perusahaan BUMN. Bukan berarti anti politik, tapi semua ada porsinya di mana BUMN-BUMN ini jangan terlalu banyak dicampuri politik-politik jangka pendek karena

kinerja BUMN akan terpecah. Kriteria berikutnya adalah komunikator yang baik. Alasannya, BUMN akan bersentuhan dengan unit usaha lain, seperti swasta, investor dan kreditur yang membutuhkan pola komunikasi baik. Komunikasi yang baik juga dapat menjamin karyawan BUMN tetap loyal dan memiliki satu visi yang sama dengan pimpinan.²⁴

b. Urgensi Regulasi terhadap Ide Penguatan BUMN

Bendahara Umum Partai Hanura Zulfahri Usman didapuk mengisi posisi Komisaris Independen di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk atau Bank BRI. Penunjukan Zulfahri ditetapkan dalam Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan (RUPST) pada Selasa tanggal 18 Februari 2020. Mengacu pada aturan yang berlaku secara tegas melarang pengurus partai politik memegang jabatan sebagai direksi dan komisaris BUMN. Hal itu tertuang dalam Peraturan Menteri BUMN Nomor Per-02/MBU/02/2015 tentang Persyaratan dan Tata Cara Pengangkatan dan Pemberhentian Anggota Dewan Komisaris dan Dewan Pengawas BUMN. Staf Khusus Menteri BUMN Arya

²³ iNews Portal. "Erick Thohir Beberkan 5 Prioritas sebagai Fondasi BUMN". <https://www.inews.id/finance/makro/erick-thohir-beberkan-5-prioritas-sebagai-fondasi-bumn> (diakses 22 Februari 2020).

²⁴ Borneonews.co.id. "Indef: Bos BUMN Harus Steril dari Partai Politik dan Kasus Hukum". <https://www.borneonews.co.id/berita/145897-indef-bos-bumn-harus-steril-dari-partai-politik-dan-kasus-hukum> (diakses 22 Februari 2020).

Sinulingga mengungkapkan, nantinya Zulfahri harus mundur dari posisi Bendahara Hanura setelah penunjukan dirinya tersebut. Sehingga dengan demikian, tidak terdapat masalah (hukum, pen). Menurutnya, penunjukan Zulfahri sebagai komisaris di Bank BRI tak melanggar aturan, karena nantinya kader Hanura itu akan melepas posisinya di partai. Selain Zulfahri sebagai sosok dari parpol koalisi. Komisaris Independen lainnya adalah Dwi Ria Latifa yang merupakan politikus PDI-P yang juga mantan Anggota DPR RI periode 2014-2019. Dwi Ria juga dikenal sebagai advokat yang memiliki kantor pengacara sendiri.²⁵

Berdasarkan uraian di atas, diketahui bahwa regulasi masih memiliki ruas-ruas kosong yang bisa dimanfaatkan yang pada akhirnya menimbulkan penyakit bagi BUMN. Sofyan A. Djilil, di dalam bukunya "Strategi Kebijakan dan Pemberdayaan BUMN",²⁶ menguraikan beberapa penyakit BUMN, antara lain: 1. Kebiasaan BUMN untuk merambah semua sektor usaha. Hal itu sebagai kebiasaan buruk karena tidak semua bidang usaha sesuai dengan kegiatan utama BUMN tersebut. Dalam hal ini sebuah

BUMN seharusnya fokus dan maksimal dalam bidang usaha yang menjadi kegiatan utamanya. Perilaku yang tidak fokus dan merambah semua bidang usaha, tanpa strategi yang matang bisa menjadi penyebab kebangkrutan BUMN; 2. Penyakit kedua adalah kondisi ketika BUMN menjadi sapi perahan. BUMN memang harus memberikan sumbangan kepada pertumbuhan ekonomi negara. Namun demikian, kewajiban BUMN itu harus disesuaikan dengan kondisi, sehingga tidak meruntuhkan kondisi keuangan BUMN; dan 3. Penyakit terakhir adalah menjadi obyek eksploitasi bersama. Situasi ini terjadi ketika satu atau sekelompok orang berusaha mendapat keuntungan pribadi dari setiap kegiatan BUMN. Kondisi tersebut akan sangat merugikan BUMN karena keuntungan yang seharusnya disumbangkan kepada masyarakat justru dinikmati oleh segelintir orang saja.

Penyakit tersebut di atas salah satunya sudah diobati dengan ditetapkannya Surat Edaran Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: SE-7/MBU/12/2019 tentang Ketaatan pada Ketentuan Peraturan Perundang-undangan dalam

²⁵ Kompas.com. "Pengurus Partai Jadi Komisaris BRI, Ini Penjelasan Kementerian BUMN". <https://money.kompas.com/read/2020/02/19/193700926/pengurus-partai-jadi-komisaris-bri-ini-penjelasan-kementerian-bumn?page=all> (diakses 22 Februari 2020).

²⁶ Freesca Syafitri, *Permasalahan BUMN di Indonesia*, (Jakarta: Biro Analisa Anggaran dan Pelaksanaan APBN – SETJEN DPR-RI, 2013), hlm. 2.

Rangka Penerapan *Good Corporate Governance*, yang pada bagian isinya menyebutkan bahwa Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas diminta untuk: 1. Selalu mematuhi setiap ketentuan peraturan perundang-undangan sebagai salah satu bentuk penerapan prinsip *good corporate governance* dalam menjalankan pengurusan dan pengawasan perusahaan; dan 2. Bertindak kooperatif dan bertanggung jawab terhadap setiap permasalahan hukum yang terjadi, termasuk antara lain memenuhi setiap panggilan aparat penegak hukum apabila terjadi permasalahan hukum di masing-masing BUMN.²⁷

Berdasarkan analisis dan evaluasi hukum mengenai peningkatan peran Badan Usaha Milik Negara sebagai agen pembangunan di bidang pangan, infrastruktur dan perumahan, diperoleh kesimpulan, antara lain: Perubahan pengertian BUMN; Perubahan kategori BUMN hendaknya dimasukkan dalam revisi UU BUMN; Harus dibedakan secara nyata antara kerugian negara dengan resiko bisnis; Penyatuan kultur perusahaan dilaksanakan

secara alami dan bertahap; dan BUMN yang sehat tidak harus “menggendong” anak perusahaan yang sakit.²⁸

2. Kebutuhan Sumber Daya Manusia yang Berintegritas Dikaitkan dengan Kepastian Hukum bagi Urgensi Regulasi terhadap Ide-ide Penguatan BUMN dalam Rangka Optimalisasi Pendapatan dari Perusahaan Milik Negara

Sembilan tahun yang lalu, yaitu pada tahun 2011, terungkap adanya 22 hal yang menjadi permasalahan dalam pelaksanaan Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara, yaitu: Pengertian kekayaan negara yang dipisahkan; Modal perum tidak terbagi atas saham; Pengertian Menteri. Maksudnya, menimbulkan kerancuan karena secara prinsip kedudukan menteri dapat sebagai pemegang saham dan sekaligus sebagai pejabat publik; Rumusan pengertian persero; Istilah Privatisasi. Maksudnya, privatisasi diartikan sebagai penyerahan kepemilikan saham kepada masyarakat. Hal ini kurang sejalan dengan protokol pasar modal yang mengartikan *go private* sebagai pengembalian saham; Maksud dan tujuan pen-

²⁷ Selengkapnya lihat: Surat Edaran Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: SE-7/MBU/12/2019 tentang Ketaatan pada Ketentuan Peraturan Perundang-undangan dalam Rangka Penerapan *Good Corporate Governance*.

²⁸ Pocut Eliza, *Laporan Akhir Analisis dan Evaluasi Hukum mengenai Peningkatan Peran Badan Usaha Milik Negara sebagai Agen Pembangunan di Bidang Pangan, Infrastruktur dan Perumahan* (Jakarta: Pusat Analisis dan Evaluasi Hukum Nasional Badan Pembinaan Hukum Nasional Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Tahun, 2016), hlm. 165-166.

dirian BUMN; Perlakuan khusus terhadap BUMN dengan banyaknya peraturan perundang-undangan yang ikut mengatur BUMN; Sumber penyertaan modal negara terhadap BUMN; Penegasan pemberlakuan sistem pengelolaan PT terhadap pengelolaan Persero; Penegasan menteri sebagai wakil negara selaku pemegang saham; Calon anggota direksi dan internal perusahaan; Larangan jabatan rangkap dalam kampanye pemilu; Banyak ketidakjelasan dalam pengaturan perum; Saham BUMN menjadi penyertaan modal pemerintah pusat dalam rangka pendirian BUMN; Penetapan unit instansi pemerintah sebagai BUMN; Ketentuan PSO (*Public Service Obligation*); Pemeriksaan eksternal; Karyawan BUMN yang diangkat menjadi direksi; Kedudukan direksi, dewan komisaris, Dewan pengawas dan karyawan bukan sebagai penyelenggara negara dan pemerintah; Penegasan piutang BUMN bukan piutang negara; Sinergi BUMN, dimana dalam UU BUMN belum mengatur masalah ini; dan Permohonan pailit terhadap BUMN.²⁹

Sudah banyak kasus korupsi yang ditangani oleh KPK sejak lembaga

ini berdiri. Dan sejak tahun 2008 hingga 2012 (bahkan sampai 2019, pen), selalu saja ada kasus korupsi yang melibatkan BUMN. KPK memberi perhatian khusus kepada persoalan yang menyeret BUMN. Berbagai pencegahan dilakukan supaya kasus itu tidak terulang lagi.³⁰ Kebanyakan kasus korupsi yang melibatkan lembaga negara dan BUMN menurut Wakil Ketua PPAK Dian Ediana Rae, dibantu oleh pihak *money launderer* profesional yang khusus memberikan konsultasi pencucian uang.³¹

Direksi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang terseret kasus korupsi antara lain adalah Direktur Utama PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Darman Mappangara, Direktur Teknologi dan Produksi PT Krakatau Steel (Persero) Tbk Wisnu Kuncoro, dan Direktur Utama PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Tbk Sofyan Basir. Lalu, PT Perkebunan Nusantara III (PTPN III) menyusul dua perusahaan sebelumnya dengan penangkapan Direktur Utama Dolly Pulungan dan Direktur Pemasaran I Kadek Kertha Laksana. Setelah PTPN III, masih ada

²⁹ Okezone Economy. "Inilah 22 Masalah di UU BUMN". <https://economy.okezone.com/read/2011/04/04/320/442089/inilah-22-masalah-di-uu-bumn> (diakses 22 Februari 2020).

³⁰ Detiknews. "Busyro Sebut Banyak Kasus Korupsi yang Libatkan BUMN". <https://news.detik.com/berita/d-1932538/busyro-sebut-banyak-kasus-korupsi-yang-libatkan-bumn> (diakses 13 Februari 2020).

³¹ Bisnis Liputan6.com. "Ini Alasan Direksi BUMN Rawan Terjerat Kasus Hukum". <https://www.liputan6.com/bisnis/read/4025700/ini-alasan-direksi-bumn-rawan-terjerat-kasus-hukum> (diakses 22 Februari 2020).

Direktur Utama Perum Perikanan Indonesia (Perindo) Risyanto Suanda.³²

Sederet kasus hukum yang dihadapi oleh direksi BUMN ini seakan memperlihatkan tata kelola perusahaan pelat merah yang belum membaik dari tahun ke tahun. Pejabat perusahaan yang mayoritas sahamnya dimiliki oleh pemerintah seakan tak pernah jera terjerat permasalahan hukum. Ekonom Center of Reform on Economics (CORE) Indonesia Piter Abdullah mengatakan bahwa tak heran, kasus korupsi tak pernah selesai di tubuh BUMN. Oleh karena itu, pemerintah lagi-lagi harus mengevaluasi sistem yang ada di semua birokrasi. Menurutnya, pimpinan BUMN sulit untuk benar-benar bekerja bersih jika sistem di Indonesia terus seperti sekarang ini. Managing Director Lembaga Management FEB Universitas Indonesia Toto Pranoto menyatakan bahwa jika BUMN membutuhkan dana besar untuk menutupi keperluan nonteknis demi kelancaran bisnisnya, maka korupsi memang sulit dihindari. Untuk itu, perbaikan ekosistem di ekosistem BUMN itu sendiri harus benar-benar dilakukan oleh pemerintah. Penegakan hukum yang konsisten dan perbaikan ekosistem mutlak

harus dijalankan. Selain itu, dewan komisaris perusahaan juga perlu memperkuat pengawasannya terhadap BUMN. Jangan sampai, dewan komisaris hanya terkesan sebagai pajangan. Lalu Kementerian BUMN juga harus melakukan seleksi yang ketat untuk calon direksi, potensi calon direksi bermasalah sebaiknya dihindari. Menteri BUMN Rini Soemarno sebelumnya mengatakan sebenarnya pihaknya selalu menindak tegas pimpinan perusahaan pelat merah yang dijadikan tersangka oleh lembaga anti-rasuah. Ia juga menekankan bahwa tindakan korupsi hanya mencerminkan perseorangan saja.³³

Konsultan Hukum Ary Zulfikar Ary menegaskan bahwa jika Direksi BUMN telah menjalankan tugas dan fungsinya dengan itikad baik, dan menjalankan *good corporate governance* sesuai dengan *fiduciary duty* sebagai direksi, maka yang bersangkutan tidak bisa dikriminalkan. Sedangkan jika ternyata jajaran direksi suatu BUMN tidak menjalankan prinsip *fiduciary duty* dan menyebabkan kerugian perusahaan, maka direksi tersebut dapat dimintakan pertanggungjawaban secara perdata atas kerugian yang ditimbulkan.³⁴

³² CNN Indonesia. "Menyibak Akar Masalah Penyebab Korupsi Direksi BUMN". <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20191004063546-92-436640/menyibak-akar-masalah-penyebab-korupsi-direksi-bumn> (diakses 22 Februari 2020).

³³ *Ibid.*

³⁴ Borneonews.co.id. "Indef: Bos BUMN Harus Steril dari Partai Politik dan Kasus Hukum". <https://www.borneonews.co.id/berita/145897-indef-bos-bumn-harus-steril-dari-partai-politik-dan-kasus-hukum> (diakses 22 Februari 2020).

Wakil Sekretaris Jenderal Partai Gerindra Andre Rosiade mengapresiasi langkah Menteri BUMN Erick Thohir memecat Direktur Utama Garuda Indonesia Ari Askhara terkait kasus penyelundupan motor Harley Davidson dan sepeda Brompton. Andre Rosiade menilai bahwa hal ini bisa menjadi peringatan bagi sejumlah pimpinan BUMN lainnya agar tidak menyalahgunakan wewenang atau kekuasaan yang dimiliki. Garuda hanyalah puncak gunung es, masih banyak kasus-kasus lain yang perlu diselesaikan, seperti kasus Jiwasraya. Andre Rosiade membeberkan bahwa saat ini Jiwasraya memiliki hutang dengan jumlah yang cukup fantastis. Bahkan melebihi total ekuitas yang dimiliki Jiwasraya. Sampai kuartal ketiga tahun 2019, Jiwasraya itu sudah punya sudah hampir Rp 49 triliun, sedangkan total ekuitasnya hanya sampai 25 triliun saja, ada hampir 23 triliun hutang Jiwasraya yang harus dibayarkan.³⁵

Praktik penyelundupan Harley-Davidson yang menjerat jajaran direksi Garuda Indonesia turut membuka karut marut tata kelola di berbagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Salah satunya tentang direksi BUMN yang merangkap jabatan komisaris di banyak anak perusahaan. Menteri

BUMN Erick Thohir menganggap rangkap jabatan tersebut rawan membuat perusahaan tidak sehat. Karena itu, dia menerbitkan Keputusan Menteri BUMN No. SK-315/MBU/12/2019. Dalam aturan itu, Erick meminta agar pendirian anak perusahaan dan perusahaan patungan (*joint venture*) dihentikan untuk sementara (*moratorium*) sampai Menteri BUMN sendiri yang mencabutnya.³⁶

Selain itu, Kementerian BUMN akan melakukan *review* terhadap anak perusahaan dan perusahaan patungan yang kinerjanya dianggap tidak baik dengan tujuan jangan sampai BUMN dimanfaatkan oleh oknum-oknum yang ingin menggerogoti perusahaan yang sehat. Ketegasan Erick bukan tanpa sebab. Skandal Garuda yang menghebohkan juga menyeret fakta lain bahwa maskapai kelas kakap itu memiliki anak dari anak usaha (cucu) yang diberi nama Garuda Tauberes Indonesia. Erick juga menyinggung jabatan komisaris di perusahaan itu yang diduduki oleh mantan Dirut Garuda Indonesia Ari Ashkara yang dicopot karena diduga terlibat skandal penyelundupan Harley. Ari Askhara, adalah komisaris di enam anak perusahaan. Itu dicopot semua. Dia juga mengaku kaget dengan banyaknya

³⁵ Tribunnews.com. "Andre Rosiade Minta Erick Thohir Ungkap Kasus Ini: Lebih Besar dari Skandal Century". <https://www.tribunnews.com/nasional/2019/12/09/andre-rosiade-minta-erick-thohir-ungkap-kasus-ini-lebih-besar-dari-skandal-century> (diakses 13 Februari 2020).

³⁶ Manadopost.id. "Erick Stop Pembentukan Anak-Cucu BUMN". <http://manadopost.id/read/2019/12/14/Erick-Stop-Pembentukan-Anak-Cucu-BUMN/63527> (diakses 13 Februari 2020).

jabatan komisaris yang bisa dipegang Ari. Sebab, menurut dia, rangkap jabatan semacam itu tidak sehat.³⁷

Erick juga mengaku kaget saat mengetahui bahwa Pertamina memiliki 142 anak dan cucu usaha. Terpisah, Staf Khusus Kementerian BUMN Arya Sinulingga menuturkan hal senada. Bahkan, tak hanya Pertamina, PT Krakatau Steel Tbk (KRAS) juga tercatat punya sekitar 60 anak dan cucu perusahaan. Pihaknya juga tengah mengkaji berapa batas sesungguhnya agar direksi bisa merangkap jabatan komisaris anak perusahaan BUMN. Sebab, ada satu direktur BUMN yang menjabat komisaris di delapan anak perusahaan. Arya sempat menyebut bahwa aturan main dalam Peraturan Menteri atau Permen BUMN selama ini memang memperbolehkan direksi BUMN memegang posisi komisaris anak perusahaan dengan alasan agar direktur BUMN bisa juga mengawasi jalannya anak perusahaan. Namun, Arya menjelaskan, direktur BUMN yang merangkap jabatan tersebut tidak akan mampu mengawasi sampai delapan anak perusahaan Arya juga menyebut bahwa Kementerian BUMN akan merampingkan anak hingga cucu usaha yang memiliki bisnis berbeda. Kementerian BUMN akan menye-

suakan struktur perusahaan sesuai dengan bisnis inti (*core business*) dari induk usaha. Namun, bentuknya tak sama seperti *holding* sektoral.³⁸

Realisasi pembentukan induk usaha (*holding*) pada perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) berdasarkan *core business* mesti disikapi dan dilaksanakan secara hati-hati. Sebab, ada sejumlah potensi hukum yang mungkin muncul ke permukaan ketika proses *holding* BUMN itu direalisasikan. Peneliti Pusat Studi Hukum dan Kebijakan Indonesia (PSHK) Muhammad Faiz Aziz menyebutkan, paling tidak ada tiga persoalan hukum yang mungkin mencuat terkait dengan kebijakan tersebut. Persoalan yang pertama berkaitan dengan status hukum BUMN. Potensi kedua yang mungkin muncul terkait dengan aspek persaingan usaha tidak sehat. Sedangkan persoalan yang ketiga berkaitan dengan aspek hukum pasar modal. Menurutnya, tentu ada sejumlah perusahaan yang telah menjadi perusahaan terbuka (Tbk). Untuk itu, perlu ada perlindungan terhadap investor berkaitan dengan kebijakan *holding* BUMN. Sebagai informasi, Kementerian BUMN berencana membentuk 15 induk usaha pada tujuh sektor sebagai bagian dari Roadmap BUMN Tahun 2015-2019.

³⁷ *Ibid.*

³⁸ *Ibid.*

Ketujuh sektor itu, antara lain holding logistik dan perdagangan, perkebunan, farmasi, perkapalan, konstruksi dan infrastruktur, tambang dan pertanian strategis.³⁹

Pengajar Hukum Anggaran Negara dan Keuangan Publik Fakultas Hukum Universitas Indonesia (FHUI) Dian Puji Simatupang menyebutkan bahwa regulasi yang ada terutama ketika berkaitan dengan aspek modal dan keuangan negara memang sangat rumit pengaturannya. Padahal, kejelasan status hukum BUMN mutlak berkaitan dengan kebijakan ini. Jadi, *holding* atau tidak *holding* dalam konteks di Indonesia bukan persoalan. Tapi yang jadi masalah adalah status hukum BUMN yang masih sangat *over regulated*. Lebih lanjut, kata Dian, idealnya yang dikategorikan sebagai BUMN memang hanya perusahaan induknya saja. Namun, selama ini praktiknya justru yang mendapat kucuran keuangan negara tak hanya induk perusahaan melainkan sampai ke anak usaha dan bahkan cucu usaha. Atas dasar itu, aspek status hukum menjadi hal yang krusial dalam rangka kebijakan *holding* BUMN. Sebab, ketika status hukum tidak jelas, maka aturan turunan yang berkaitan dengan *holding* BUMN ini bisa saja menjadi ikut tidak jelas.⁴⁰

Pengamat BUMN dari *Institute for Development of Economics and Finance* (Indef) Abra Talattov menilai Menteri BUMN Erick Thohir cukup berhasil mengirimkan sinyal positif pada publik tentang optimismenya mereformasi BUMN dengan upaya bersih-bersih dan keberaniannya melawan setiap intervensi politik. Bahkan, mantan pemilik Inter Milan itu mempertaruhkan jabatannya jika dianggap tidak amanah. Namun dalam perjalanannya, kata Abra, ikhtiar Erick melepaskan BUMN dari jerat kekuatan politik tampaknya menghadapi ganjalan tembok besar yang akhirnya memaksa Erick harus realistis dan akomodatif dalam proses pemilihan direksi dan komisaris sebagian BUMN. Abra berharap Erick menghentikan sikap kompromisnya karena jabatannya saat ini menjadi pertaruhannya mengukir warisan untuk bangsa. Abra mendorong Erick konsisten dalam menjalani proses pemilihan komisaris dan direksi BUMN yang bebas intervensi politik, mencari sosok yang profesional sesuai kompetensi, pengalaman dan tentu rekam jejak yang baik seperti terbebas dari kasus hukum. Abra juga meminta proses fit dan proper test pejabat BUMN mesti dijalani secara transparan mungkin, termasuk dengan

³⁹ Hukumonline.com. "Tiga Persoalan Hukum di Balik Wacana Holding BUMN". <https://www.hukumonline.com/berita/baca/lt56bb14923de61/tiga-persoalan hukum-di-balik-wacana-iholding-i-bumn/> (diakses 22 Februari 2020).

⁴⁰ *Ibid.*

memberikan ruang uji publik atau masukan dari masyarakat. Abra mengemukakan ikhtiar bersih-bersih BUMN yang dilakukan Erick tentu bukan hanya soal merombak para pejabat BUMN, tetapi juga upaya membenahi dan menyembuhkan berbagai BUMN yang sedang mengidap penyakit dengan stadium keparahan masing-masing BUMN. Abra tak menampik persoalan yang melanda beberapa BUMN seperti Garuda, Jiwasraya, Asabri, memang bukan perkara mudah untuk disembuhkan dalam waktu singkat.⁴¹

Abra menambahkan upaya penyehatan BUMN yang sedang sakit harus dilakukan dengan hati-hati agar tidak menimbulkan masalah baru. Untuk itu, Erick mesti membentuk tim khusus ibarat Kopassus yang sangat dipercaya dan mampu menyelami permasalahan BUMN tanpa membawa titipan politik. Selain itu, kata Abra, tim khusus tersebut juga diharapkan dapat membantu Erick menyusun peta jalan dan strategi jangka menengah hingga jangka panjang dalam mentransformasikan BUMN sebagai kekuatan besar negara. Abra menambahkan hal mendesak yang perlu dilakukan Erick ialah mendorong kembali penyusunan dan pembahasan

naskah akademik dan revisi UU BUMN. Reformasi di tubuh BUMN memerlukan adanya perbaikan dari sisi kelembagaan. Abra mengambil contoh wacana transformasi Kementerian BUMN bisa dalam bentuk berubah menjadi lembaga baru yang mengawasi BUMN namun bersifat otonom langsung di bawah presiden, namun juga merepresentasikan aspirasi eksekutif dan legislatif.⁴²

Upaya untuk mewujudkan BUMN bersih tentu harus didukung oleh semua pihak. Prof. Erman Rajagukguk, dalam makalah "Peranan Hukum dalam Mendorong BUMN Meningkatkan Pendapatan Negara dan Kesejahteraan Rakyat", menyatakan bahwa hukum memiliki peranan yang signifikan dalam mendorong BUMN meningkatkan pendapatan negara dan kesejahteraan rakyat melalui sinergitas antara ketiga unsur dalam sistem hukum yaitu substansi, aparatur, dan budaya hukum. Sayangnya, bila menilik substansi atau regulasi yang mengatur BUMN dan/atau memiliki titik singgung dengan keberadaan BUMN, sebagian kalangan menilai regulasi di Indonesia justru rentan menyeret tindakan BUMN ke ranah korupsi.⁴³

⁴¹ Republika Online. "Tantangan Bereskan BUMN: Waktu dan Kompleksnya Persoalan". <https://republika.co.id/berita/q56fjj370/ekonomi/korporasi/20/02/04/q54c8a370-tantangan-bereskan-bumn-waktu-dan-kompleksnya-persoalan> (diakses 22 Februari 2020).

⁴² *Ibid.*

⁴³ Hukumonline.com. "Mewujudkan BUMN Bersih". <https://www.hukumonline.com/talks/baca/lt534f68b483d2d/mewujudkan-bumn-bersih/> (diakses 22 Februari 2020).

Menteri BUMN Erick Thohir menyatakan tengah mengelompokkan BUMN, termasuk BUMN yang menyandang status *dead-weight* atau sekarat, status tidak sehat, dan anak usaha BUMN yang dinilai tak bermanfaat. BUMN yang menyandang status sekarat ialah perusahaan yang secara bisnis dan keuangan terus melorot. BUMN tersebut antara lain ialah PT Industri Sandang Nusantara (Persero) dan PT Kertas Kraft Aceh (Persero). Sedangkan perusahaan yang menyandang status tidak sehat ialah PT PANN lantaran hanya memiliki 7 karya-wan. Erick mencatat ada 10 perusahaan pelat merah yang sekarat. Perusahaan ini kemungkinan ditutup atau digabungkan (*merger*). Sedangkan anak usaha BUMN yang dinilai tak bermanfaat karena tidak memberi manfaat bagi induk, di antaranya adalah lima anak usaha PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk. Untuk mengeksekusi BUMN dan anak usaha BUMN tersebut, Erick masih menunggu payung hukum berupa Peraturan Presiden (Perpres) yang memberi keleluasaan untuk menggabungkan (*merger*) maupun menutup usaha perusahaan milik negara.⁴⁴

Berdasarkan hal tersebut di atas, kepastian hukum dalam berbagai bentuk regulasi sangat dibutuhkan dalam penguatan BUMN dalam rangka

optimalisasi pendapatan dari perusahaan milik negara. Oleh karena itu, sangat tepat apabila regulasi tersebut juga ditopang dengan sumber daya manusia yang berintegritas dalam pelaksanaan kewajibannya.

Indonesia pada tahun 80-an oleh Profesor Alatas dikatakan sudah sampai ke stadium 3 penyakit korupsinya. Jadi, satu langkah lagi, stadium 4, akan mati atau diamputasi. Pada saat Erick Thohir masuk ke BUMN, seluruh rakyat terperanjat karena ternyata besar sekali korupsi di Jiwasurya, Asabri, bahkan Garuda (walaupun kecil tapi secara etika lebih berat). Perusahaan negara saat ini berjumlah sebanyak 142 badan usaha. Pandangan Erick Thohir terkait dengan bagaimana apabila semua badan usaha tersebut selama ini jadi sasaran perampokan, dijawab dengan tegas dengan kata kunci akhlak. Menurutnya, pada akhirnya permasalahan di BUMN adalah mengenai manusianya. Karena, apapun yang dilakukan dengan sistem apapun kalau memang akhlaknya tidak bagus, maka akan percuma saja. Tetapi, tentunya tidak boleh menyerah karena BUMN diketahui sebagai aset yang kontribusinya sangat besar kepada negara, yaitu hampir 467 triliun, deviden pajak dan juga *economic impact*-nya dan lain-lainnya. Jadi, profesionalisme dan

⁴⁴ Finance.detik.com. "Tegas! Erick Thohir Mau Tutup BUMN Sekarat". <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-4908158/tegas-erick-thohir-mau-tutup-bumn-sekarat> (diakses 22 Februari 2020).

transparansi harus menjadi bagian penting dari pada BUMN.⁴⁵

Profesionalisme dibutuhkan dalam mengelola aset BUMN sebesar hampir 8400 triliun dan profitabilitasnya per tahun hampir 210 triliun. Sedangkan transparan dibutuhkan karena ini aset negara bukan aset pribadi dan juga karena ini memang sebuah pondasi yang sangat penting buat negara Indonesia. Walaupun memang banyak negara memiliki konsep yang berbeda, seperti Amerika yang tidak mengenal *state-owned enterprises* atau BUMN, tetapi negara seperti China atau Norwegia pun masih punya sebenarnya. Oleh karena itu, tidak lain, suatu pilihan mutlak, BUMN harus menjadi juga yang namanya sekuriti daripada energi dan juga tentu untuk *foodnya* karena jumlah penduduk Indonesia sangat besar, yaitu 271 juta dan juga harus mengantisipasi penduduk untuk dua puluh tiga puluh tahun mendatang sehingga *health security* juga harus mulai dicanangkan di BUMN. BUMN merupakan bisnis tetapi *public service*-nya juga penting. Terdapat empat kategori BUMN: Pertama, BUMN yang memang lebih ke bisnis seperti Telkomsel dan Bank Mandiri. Kedua, BUMN yang *mix* antara bisnis aset yang besar tapi *public service*-nya juga sangat besar seperti PLN dan Pertamina. Ketiga, *public service*-nya

sangat besar sedangkan bisnisnya kurang seperti Bulog dan PT Pupuk Indonesia. Keempat, BUMN *nggak jelas*. Untuk tipe BUMN keempat ini, Erik Thohir telah mengusulkan kepada Presiden dan Menteri Keuangan (karena kementerian yang dipimpinnya hanya sebagai pengelola bukan pemilik) untuk dilakukan likuidasi atau *merger* supaya aset-aset yang nantinya jadi penyakitkan segera dikonsolidasikan. Hal tersebut semuanya konkrit sehingga tidak hanya wacana karena Indonesia paling jago membuat makalah, tetapi, bermasalah dalam implementasinya.⁴⁶

Berdasarkan hal tersebut di atas, Erik Thohir menyampaikan lima langkah konkrit yang dilakukan. Pertama, *mapping* BUMN, yaitu klasifikasi terhadap BUMN bisnis dan BUMN *public service*. Kedua, keterbukaan terhadap teknologi. Ketiga, BUMN kembali ke *core* bisnisnya karena inilah yang menjadi pusat bagi oknum-oknum atau mafia BUMN mengambil kesempatan ketika BUMN musti menyeberang ke industri yang lain. Oleh karena itu, harus segera dikonsolidasikan. Contoh yang kecil saja, konsolidasi farmasi dan Rumah Sakit. Bagaimana bisnis rumah sakit di BUMN bisa sehat kalau pemiliknya seperti Pertamina dan PTPN tidak ada orang-orang yang punya ekspertis di rumah sakit. Padahal setelah dikonso-

⁴⁵ YouTube · Indonesia Lawyers Club, *Op. Cit.*

⁴⁶ *Ibid.*

lidasikan nantinya, total Rumah Sakit BUMN adalah sebanyak 6500 tempat tidur itu merupakan terbesar di Indonesia di mana marketnya 25%. Selanjutnya, untuk segala investasi yaitu *B to B*, tetapi musti ada *add value* karena era bagi Indonesia sekarang bukan hanya menjadi *market* karena itu *add value* harus dilakukan. Misalnya, di dalam kerjasama dengan Abu Dhabi dalam lingkup pembuatan *smelter aluminium*, Indonesia tidak hanya menginginkan *smelter* tersebut, tetapi juga menginginkan *training know how*-nya dan dipaksakan terdapat alih teknologi. Dengan demikian, *add value* tidak hanya bisnis, tetapi juga layanan masyarakat. Terakhir, semua pihak harus sepakat bahwa sumber daya manusia di BUMN dan Kementerian BUMN harus ditingkatkan, terutama di bidang pendi-

dikannya.⁴⁷ Kementerian BUMN juga harus memastikan bahwa kementerian ini bukan menjadi kementerian yang birokrasi tetapi juga kementerian yang mengerti tentang korporasi.⁴⁸

Setiap organisasi membutuhkan stabilitas agar tetap berlanjut, namun terlalu banyak stabilitas dengan mengorbankan hal-hal yang fleksibel pada kasus tertentu dalam sebuah organisasi juga akan berakibat kurang baik.⁴⁹ Oleh karena itu, masing-masing BUMN harus dipelajari dan dievaluasi kondisinya guna menetapkan keputusan yang tepat yang spesifik dengan kasus yang dihadapinya.⁵⁰ Upaya konsolidasi dan penggabungan BUMN, tujuan utamanya bukan hanya mengurangi jumlah BUMN, namun lebih pada upaya untuk meningkatkan kualitas BUMN sebagai badan usaha.⁵¹

⁴⁷ Berdasarkan Pasal 31 ayat (3) konstitusi Indonesia, disebutkan bahwa “Pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional, yang meningkatkan keimanan dan ketakwaan serta akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, yang diatur dengan undang-undang.” Lihat juga pembahasan mengenai pasal ini di dalam buku: A. Sakti Ramdhon Syah R., *Perundang-Undangan Indonesia: Kajian Mengenai Ilmu dan Teori Perundang-Undangan serta Pembentukannya* (Makassar, Social Politic Genius (SIGn), 2020), hlm. 154.

⁴⁸ *Ibid.*

⁴⁹ Benny Hutahayan, dkk., *Praktik Kepemimpinan Transformasional di BUMN (Kajian Empiris Karyawan PT Barata Indonesia (Persero))* (Yogyakarta: Deepublish, 2019), hlm. 20.

⁵⁰ Tjiptohadi Sawarjuwono, *Aspek Perilaku Manusia dalam Dunia Akuntansi (Akuntansi Keperilakuan)* (Surabaya: Airlangga University Press, 2012), hlm. 160.

⁵¹ Wahyu dan Iwan Setiawan, *BUMN Pangan: Evolusi Menuju Kedaulatan Pangan* (Jakarta: Penebar Swadaya, 2017), hlm. 166.

Mendorong organ perseroan agar keputusan dan tindakannya dilandasi dengan nilai moral yang tinggi, baik terhadap pemangku kepentingan (*stakeholders*) maupun pelestarian lingkungan di sekitar BUMN.⁵² Moral berasal dari bahasa Latin *mos - moris*, yang artinya adat kelakuan atau kebiasaan. Moral secara istilah luas disebut pula kesusilaan (etika), akhlak. Isinya, laku susila yang mendasarkan norma, inspirasinya dari wahyu Yang Ilahi. Moral, bidang yang berkaitan dengan tindakan adil dan tidak adil, baik dan tidak baik, dalam saling menghormati sesama manusia.⁵³ Asas-asas dalam pengelolaan keuangan negara (di dalam sebuah regulasi, *pen*) bukanlah kaidah hukum atau norma hukum sehingga tidak memiliki kekuatan hukum yang mengikat, melainkan hanya memiliki kekuatan moral yang dapat dijadikan pedoman dalam pengelolaan keuangan negara.⁵⁴ Dengan demikian, asas hukum pada dasarnya cenderung mengandung makna etis maupun moral.⁵⁵

Berdasarkan uraian tersebut di atas, penulis telah memaparkan berbagai solusi dalam hal melakukan penyempurnaan pada saran tindakan yang harus dilakukan dalam lingkup penguatan BUMN sehingga persoalan BUMN dapat diselesaikan dengan lebih cepat, antara lain seperti tiada lagi aksi korupsi di BUMN, tidak terjadi lagi permasalahan antara sesama BUMN, BUMN yang isinya pensiunan semua, sampai dengan penutupan BUMN yang sekarat (secara bisnis dan keuangan terus melorot). Yang kesemuanya itu penulis kerucutkan berpuncak pada persoalan moral atau etika atau akhlak.

Kewajiban Manusia tidak semata-mata kewajiban hukum, ada juga kewajiban moral, kewajiban agama, dan lainnya.⁵⁶ Menurut SM. Amin, hukum adalah kumpulan peraturan-peraturan yang terdiri dari norma dan sanksi-sanksi.⁵⁷ Kaidah kesusilaan (moral) adalah peraturan hidup yang dianggap sebagai suara hati sanubari manusia berhubungan dengan manusia sebagai individu

⁵² Cyrillus Harinowo, dkk., *Kebangkitan BUMN Sektor Perhubungan* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2019), hlm. 38.

⁵³ Sulaiman Tripa, *Rekonseptualisasi Hukum Indonesia* (Banda Aceh: Bandar Publishing, 2019), hlm. 121-122.

⁵⁴ Muhammad Teguh Pangestu, *Badan Usaha Milik Negara dan Status Hukum Kekayaan Negara berdasarkan UU BUMN* (Makassar: Social Politic Genius (SIGn), 2020), hlm. 11-12.

⁵⁵ A. Sakti Ramdhon Syah R., *Dasar-dasar Hukum Tata Negara: Suatu Kajian Pengantar Hukum Tata Negara dalam Perspektif Teoritis-Filosofis*, (Makassar: Social Politic Genius (SIGn), 2019), hlm. 35.

⁵⁶ Marhaeni Ria Siombo, dan J. M. Henny Wiludjeng, *Hukum dalam Kajian Antropologi*, (Jakarta: Penerbit Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya, 2019), hlm. 67.

⁵⁷ Marjan Miharja, *Pengantar Hukum Indonesia* (Surabaya: Penerbit Qiara Media, 2019), hlm. 16.

karena menyangkut kehidupan pribadi manusia, kaidah kesusilaan ini dapat menetapkan baik dan buruknya suatu perbuatan manusia (universal). Contoh: Hen-daklah engkau berlaku jujur. Hendaklah engkau berbuat baik terhadap sesama manusia.⁵⁸

Kaidah-kaidah kesusilaan (moral/etika dalam arti sempit) tertuju pada kebaikan hidup pribadi atau kebersihan hati nurani dan akhlak.⁵⁹ Oleh Achmad Ali, norma atau kaidah-kaidah sosial itu terdiri kaidah hukum, kaidah kesusilaan/moral, kaidah kesopanan, dan kaidah agama. Kaidah kesusilaan bersumber dari diri sendiri/otonom, sanksinya bersifat internal (artinya berasal dalam perasaan si pelaku sendiri), isinya ditujukan pada sikap batin, bertujuan demi kepentingan si pelaku agar dia menyempurnakan diri sendiri, dan daya kerjanya lebih menitikberatkan pada kewajiban.⁶⁰ Kaidah kesopanan ber-beda dengan kaidah kaidah kesusilaan/moral.⁶¹

Bangsa Indonesia dikenal sebagai bangsa yang religius. Semua agama yang diakui oleh pemerintah dan yang

dianut oleh warga negara Indonesia pada dasarnya memiliki kesamaan dalam ajaran moral, semua ajaran moral tersebut dapat digunakan sebagai landasan moral bagi seluruh warga negara Indonesia dalam melaksanakan kehidupannya.⁶² Tidak terkecuali bagi mereka yang diberikan amanah sebagai pimpinan BUMN.

Moral atau moralitas digunakan untuk perbuatan yang sedang dinilai, sedangkan etika digunakan untuk mengkaji sistem nilai yang ada. Dalam bahasa Arab, padanan kata etika adalah akhlak yang merupakan kata jamak *khuluk* yang berarti perangai, tingkah laku atau tabiat.⁶³ Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, etika dijelaskan dengan membedakan 3 (tiga) arti, yaitu: 1. Ilmu tentang apa yang baik dan apa yang buruk serta tentang hak dan kewajiban moral (akhlak); 2. Kumpulan asas atau nilai yang berkenaan dengan akhlak; dan 3. Nilai mengenai benar dan salah yang dianut suatu golongan atau masyarakat. Menurut Hasbullah Bakry, dalam bahasa Arab etika disebut akhlak yang

⁵⁸ Marjan Miharja, *Pengantar Ilmu hukum* (Surabaya: Penerbit Qiara Media, 2019), hlm. 12.

⁵⁹ Muhammad Zainal, *Pengantar Sosiologi Hukum* (Yogyakarta: Deepublish, 2019), hlm. 113.

⁶⁰ Dayanto dan Asma Karim, *Peraturan Daerah Responsif: Fondasi Teoretik dan Pedoman Pembentukannya* (Yogyakarta: Deepublish, 2015), hlm. 31.

⁶¹ Achmad Ali, *Menguak Tabir Hukum: Edisi Kedua* (Jakarta: Kencana, 2017), hlm. 53.

⁶² F.H. Edy Nugroho, *Konsep dan Upaya Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi di Indonesia* (Jakarta: Penerbit Universitas Katoli Indonesia Atma Jaya, 2019), hlm. 34.

⁶³ Rahmanuddin Tomalili, *Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan* (Yogyakarta: Deepublish, 2019), hlm. 57-58.

berarti budi pekerti dan dalam bahasa Indonesia dinamakan tata-susila.⁶⁴

Kadang orang jahat bisa berkuasa bukan karena orang baik adalah suara minoritas, tapi karena suara orang-orang baik yang mayoritas itu cenderung memaklumi tindakan-tindakan jahat.⁶⁵ Oleh karena itu, setiap terjadi penyimpangan atau pelanggaran hukum di BUMN, sudah seharusnya diberitahukan kepada aparat penegak hukum sehingga akan "terpilih" dengan sendirinya orang-orang baik yang punya moral dan intelektualitas dalam memimpin BUMN.

kepastian hukum bagi urgensi regulasi terhadap ide penguatan BUMN dalam rangka optimalisasi pendapatan dari perusahaan milik negara harus dilakukan secara objektif dan transparan. Rekomendasi yang diberikan adalah: Pertama, para pembuat kebijakan dan pelaksana kebijakan harus memastikan tercapainya substansi ketentuan-ketentuan hukum yang berasal dari regulasi penguatan BUMN untuk kemaslahatan masyarakat. Kedua, terdapat aturan mengenai sanksi bagi pimpinan BUMN yang tidak bisa memberikan kemampuan terbaiknya dalam mengelola perusahaan negara yang dimuat di dalam Pakta Integritas.

D. Penutup

Urgensi regulasi terhadap ide-ide penguatan BUMN dalam rangka optimalisasi pendapatan dari perusahaan milik negara harus dilakukan melalui pemikiran yang cermat dan tepat dalam menentukan pola yang paling benar dan ideal. Hal tersebut disebabkan ide-ide penguatan BUMN dalam rangka optimalisasi pendapatan dari perusahaan milik negara teramat banyak polanya. Apabila telah terdapat ide penguatan BUMN yang telah disepakati bersama untuk dipilih sebagai dasar pengundangan, regulasi tersebut harus ditopang dengan payung hukum yang kokoh dan sulit untuk diuji keabsahannya.

Kebutuhan sumber daya manusia yang berintegritas dikaitkan dengan

⁶⁴ Adnan Murya dan Urip Sucipto, *Etika dan Tanggung Jawab Profesi* (Yogyakarta: Deepublish, 2019), hlm. 3-5.

⁶⁵ Riswan Erfa Mustajillah, *Kolase Hukum, Reformasi Birokrasi, Demokrasi, dan Nasionalisme* (Yogyakarta: Deepublish, 2019), hlm. 109.

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku

- Ali, Achmad, *Menguak Tabir Hukum: Edisi Kedua* (Jakarta: Kencana, 2017).
- Andriyan, Dody Nur, *Hukum Tata Negara dan Sistem Politik: Kombinasi Presidensial dengan Multipartai di Indonesia* (Yogyakarta: Deepublish, 2016).
- Dayanto dan Karim, Asma, *Peraturan Daerah Responsif: Fondasi Teoretik dan Pedoman Pembentukannya* (Yogyakarta: Deepublish, 2015).
- Eliza, Pocut, *Laporan Akhir Analisis dan Evaluasi Hukum mengenai Peningkatan Peran Badan Usaha Milik Negara sebagai Agen Pembangunan di Bidang Pangan, Infrastruktur dan Perumahan* (Jakarta: Pusat Analisis dan Evaluasi Hukum Nasional Badan Pembinaan Hukum Nasional Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Tahun, 2016).
- Harinowo, Cyrillus dkk., *Kebangkitan BUMN Sektor Perhubungan* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2019).
- Hutahayan, Benny dkk., *Praktik Kepemimpinan Transformasional di BUMN (Kajian Empiris Karyawan PT Barata Indonesia (Persero))* (Yogyakarta: Deepublish, 2019).
- Kementerian Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia, *Laporan Kinerja Kementerian BUMN Tahun 2015* (Jakarta: Kementerian BUMN, 2016).
- Kementerian Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia, *Rencana Strategis Deputy Bidang Usaha Energi, Logistik, Kawasan, dan Pariwisata 2015-2019* (Jakarta: Kementerian BUMN, 2016).
- Miharja, Marjan, *Pengantar Hukum Indonesia* (Surabaya: Penerbit Qiara Media, 2019).
- Miharja, Marjan, *Pengantar Ilmu hukum* (Surabaya: Penerbit Qiara Media, 2019).
- Murya, Adnan dan Sucipto, Urip, *Etika dan Tanggung Jawab Profesi* (Yogyakarta: Deepublish, 2019).
- Mustajillah, Riswan Erfa, *Kolase Hukum, Reformasi Birokrasi, Demokrasi, dan Nasionalisme* (Yogyakarta: Deepublish, 2019).
- Nugroho, F.H. Edy, *Konsep dan Upaya Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi di Indonesia* (Jakarta: Penerbit Universitas Katoli Indonesia Atma Jaya, 2019).
- Pangestu, Muhammad Teguh, *Badan Usaha Milik Negara dan Status Hukum Kekayaan Negara berdasarkan UU BUMN* (Makassar: Social Politic Genius (SIGN), 2020).
- Sawarjuwono, Tjiptohadi, *Aspek Perilaku Manusia dalam Dunia Akuntansi (Akuntansi Keperilakuan)* (Surabaya: Airlangga University Press, 2012).
- Sekretariat Kementerian BUMN, *Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) Sekretariat Kementerian BUMN Tahun 2017*, (Jakarta: Sekretariat Kementerian BUMN, 2018).
- Sekretariat Kementerian BUMN, *Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) Sekretariat Kementerian BUMN Tahun 2017*, Sekretariat Kementerian BUMN, Jakarta, 2018.
- Siombo, Marhaeni Ria, dan Wiludjeng, J. M. Henny, *Hukum dalam Kajian Antropologi*, (Jakarta: Penerbit Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya, 2019).

- Syafitri, Freesca, *Permasalahan BUMN di Indonesia*, (Jakarta: Biro Analisa Anggaran dan Pelaksanaan APBN – SETJEN DPR-RI, 2013).
- Syah R., A. Sakti Ramdhon, *Dasar-dasar Hukum Tata Negara: Suatu Kajian Pengantar Hukum Tata Negara dalam Perspektif Teoritis-Filosofis*, (Makassar: Social Politic Genius (SIGn), 2019).
- Syah R., A. Sakti Ramdhon, *Perundang-Undangan Indonesia: Kajian Mengenai Ilmu dan Teori Perundang-Undangan serta Pembentukannya* (Makassar, Social Politic Genius (SIGn), 2020).
- Tomalili, Rahmanuddin, *Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan* (Yogyakarta: Deepublish, 2019).
- Tripa, Sulaiman, *Rekonseptualisasi Hukum Indonesia* (Banda Aceh: Bandar Publishing, 2019).
- Wahyu dan Setiawan, Iwan, *BUMN Pangan: Evolusi Menuju Kedaulatan Pangan* (Jakarta: Penebar Swadaya, 2017).
- Zainal, Muhammad. *Pengantar Sosiologi Hukum* (Yogyakarta: Deepublish, 2019).

B. Artikel

- Ade Kosasih, "Reformulasi Perencanaan Pembangunan Nasional Model Garis-garis Besar Haluan Negara", *Mizani: Wacana Hukum, Ekonomi dan Keagamaan, Volume 5, No. 2, 2018*.
- Anindita, "Pengaturan Penerimaan Negara Bukan Pajak (Tinjauan Perpres Nomor 128 Tahun 2015 tentang Jenis dan Tarif Atas Jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak yang Berlaku pada Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional)", *Jurnal Pranata, Volume 1, Nomor 1, September 2018*.
- Anindita, "Pengaturan Penerimaan Negara Bukan Pajak Sebagai Wadah Perlindungan Hukum Keuangan Negara", *Jurnal Pranata, Vol. 2, No. 1, Februari 2019*.
- Henny Juliani, "Aspek Yuridis Transformasi Hukum Keuangan Publik ke Keuangan Privat terhadap Pengelolaan Kekayaan Negara yang Dipisahkan pada BUMN", *Administrative Law & Governance Journal Vol. 1 Edisi 2 Mei 2018*.
- Meirinawati dan Indah Prabawati, "Strategi Generik dalam Reformasi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) untuk Mewujudkan *Good Corporate Governance*", *Dinamika Governance, Volume 6. Nomor 1 April 2016*.
- Nuzul Fathyah, Tintin Sri Murtinah, dan Nurmita Sari, "Penyertaan Modal Negara pada Badan Usaha Milik Negara di Perusahaan Umum (Perum) (Studi pada Perum Perhutani)", *Journal of Business Administration Economic & Entrepreneurship, Vol. 1 No. 1, April 2019*.

C. Internet

- Bambang Ismoyo, "Lagi, Erick Thohir Rombak Direksi BUMN. Kali Ini...", *Warta Ekonomi: Portal Berita Ekonomi*, <https://www.wartaekonomi.co.id/read264092/lagi-erick->

- [thohir-rombak-direksi-bumn-kali-ini](#), (diakses 13 Februari 2020).
- Bisnis Liputan6.com. “Ini Alasan Direksi BUMN Rawan Terjerat Kasus Hukum”. <https://www.liputan6.com/bisnis/read/4025700/ini-alasan-direksi-bumn-rawan-terjerat-kasus-hukum> (diakses 22 Februari 2020).
- Borneonews.co.id. “Indef: Bos BUMN Harus Steril dari Partai Politik dan Kasus Hukum”. <https://www.borneonews.co.id/berita/145897-indef-bos-bumn-harus-steril-dari-partai-politik-dan-kasus-hukum> (diakses 22 Februari 2020).
- Borneonews.co.id. “Indef: Bos BUMN Harus Steril dari Partai Politik dan Kasus Hukum”. <https://www.borneonews.co.id/berita/145897-indef-bos-bumn-harus-steril-dari-partai-politik-dan-kasus-hukum> (diakses 22 Februari 2020).
- CNN Indonesia. “Menyibak Akar Masalah Penyebab Korupsi Direksi BUMN”. <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20191004063546-92-436640/menyibak-akar-masalah-penyebab-korupsi-direksi-bumn> (diakses 22 Februari 2020).
- Detiknews. “Busyro Sebut Banyak Kasus Korupsi yang Libatkan BUMN”. <https://news.detik.com/berita/d-1932538/busyro-sebut-banyak-kasus-korupsi-yang-libatkan-bumn> (diakses 13 Februari 2020).
- Finance.detik.com. “Tegas! Erick Thohir Mau Tutup BUMN Sekarat”. <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-4908158/tegas-erick-thohir-mau-tutup-bumn-sekarat> (diakses 22 Februari 2020).
- Hukumonline.com. “Mewujudkan BUMN Bersih”. <https://www.hukumonline.com/talks/baca/lt534f68b483d2d/mewujudkan-bumn-bersih/> (diakses 22 Februari 2020).
- Hukumonline.com. “Tiga Persoalan Hukum di Balik Wacana Holding BUMN”. <https://www.hukumonline.com/berita/baca/lt56bb14923de61/tiga-persoalan-hukum-di-balik-wacana-iholding-i-bumn/> (diakses 22 Februari 2020).
- iNews Portal. “Erick Thohir Beberkan 5 Prioritas sebagai Fondasi BUMN”. <https://www.inews.id/finance/makro/erick-thohir-beberkan-5-prioritas-sebagai-fondasi-bumn> (diakses 22 Februari 2020).
- Kementerian BUMN, “Menteri BUMN Erick Thohir Tunjuk 6 BUMN Bangun Klaster Industri Manufaktur”, Kementerian BUMN, bumn.go.id/inka/berita/1-Menteri-BUMN-Erick-Thohir-Tunjuk-6-BUMN-Bangun-Klaster-Industri-Manufaktur, (diakses 13 Februari 2020).
- Kementerian BUMN, “Penguatan BUMN Jadi Tren Dunia!”, Kementerian BUMN, www.bumn.go.id/ptpn5/berita/4185, (diakses 13 Februari 2020).
- Kementerian BUMN, “Tiga BUMN Siap Dilikuidasi!”, Kementerian BUMN, www.bumn.go.id/perhutani/berita/1896, (diakses 13 Februari 2020).
- Kementerian BUMN, “Genjot Infrastruktur, Menteri Rini Mampu Terjemahkan Nawacita”, bumn.go.id/wika/berita/0-Genjot-Infrastruktur-Menteri-Rini-Mampu-Terjemahkan-Nawacita, (diakses 13 Februari 2020).
- Kompas.com. “Pengurus Partai Jadi Komisaris BRI, Ini Penjelasan Kementerian BUMN”. <https://money.kompas.com/read/2020/02/19/193700926/pengurus-partai-jadi>

- [komisaris-bri-ini-penjelasan-kementerian-bumn?page=all](#) (diakses 22 Februari 2020).
- Manadopost.id. “Erick Stop Pembentukan Anak-Cucu BUMN”. <http://manadopost.id/read/2019/12/14/Erick-Stop-Pembentukan-Anak-Cucu-BUMN/63527> (diakses 13 Februari 2020).
- Muhammad Nursyamsyi, “Soal Evaluasi BUMN, Erick: Baru Lima Hari Kerja, Masya Allah”, Republika Online, <https://republika.co.id/berita/q06c2n383/soal-evaluasi-bumn-erick-baru-lima-hari-kerja-masya-allah>, (diakses 13 Februari 2020).
- Okezone Economy. “Inilah 22 Masalah di UU BUMN”. <https://economy.okezone.com/read/2011/04/04/320/442089/inilah-22-masalah-di-uu-bumn> (diakses 22 Februari 2020).
- Ranto Rajagukguk, “Cegah Korupsi, BUMN Diminta Tingkatkan Tata Kelola yang Baik”, iNews Portal, <https://www.inews.id/finance/makro/cegah-korupsi-bumn-diminta-tingkatkan-tata-kelola-yang-baik>, (diakses 13 Februari 2020).
- Republika Online. “Tantangan Bereskan BUMN: Waktu dan Kompleksnya Persoalan”. <https://republika.co.id/berita/q56fj370/ekonomi/korporasi/20/02/04/q54c8a370-tantangan-bereskan-bumn-waktu-dan-kompleksnya-persoalan> (diakses 22 Februari 2020).
- Suparji (Ketua Program Pascasarja Hukum Universitas Al Azhar Indonesia). “Penguatan BUMN sebagai Pilar Perekonomian Nasional”. <https://pascasarjana.uai.ac.id/wp-content/uploads/2017/07/6.-PENGUATAN-BUMN-edited1.pdf> (diakses 13 Februari 2020).
- Tribunnews.com. “Andre Rosiade Minta Erick Thohir Ungkap Kasus Ini: Lebih Besar dari Skandal Century”. <https://www.tribunnews.com/nasional/2019/12/09/andre-rosiade-minta-erick-thohir-ungkap-kasus-ini-lebih-besar-dari-skandal-century> (diakses 13 Februari 2020).
- YouTube · Indonesia Lawyers Club. “Erick Thohir Angkat Bicara Soal Berantas Korupsi di BUMN | ILC tvOne (11/2/2020)”. https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://m.YouTube.com/watch%3Fv%3DakTg0jdDypw_&_BMAN6BAGHEAc&authuser=1&usg=AOvVaw2qjrps_D2DGFbBl7QraEQn, (diakses 13 Februari 2020).

D. Peraturan PerUndang-Undangan

- Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.
- Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara.
- Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara.
- Surat Edaran Menteri BUMN Nomor: SE-7/MBU/12/2019 tentang Ketaatan pada Ketentuan Peraturan Perundang-undangan dalam Rangka Penerapan Good Corporate Governance.

BIODATA PENULIS

Sefrika Marni, S.H., M.H., lahir di Rokan Hulu. Penulis bekerja sebagai PNS pada Kementerian Hukum dan HAM Riau, diterima sebagai CPNS pada tahun 2010 dan ditugaskan pada UPT Rumah Detensi Imigrasi (Rudenim) Pekanbaru sebagai sekretaris Karudenim (2011-2019) dan sebagai Bendahara Pengeluaran (2013-2019). Setelah menyelesaikan pekerjaan kantor, penulis menyempatkan berkarya dengan menulis buku yang berjudul “Kebijakan Penanganan Pengungsi Asing di Indonesia”.