

# PENERAPAN STRATEGI BISNIS MODERN PADA LEMBAGA BISNIS PUBLIK

(Suatu Studi Terhadap Kemungkinan Penerapan CRM Pada  
BUMN yang Sedang Melaksanakan Proses Reformasinya)

Andi Indra Martini \*)

**Abstract :** *Along with the development era of globalization and modernization of foreign each firm both public and private to review the business strategy who have applied so they can continue to survive and complete in the world of business. Public institution as well as business assets of the state should continue to improve its performance by reforming si that it can synergize in a healthy business in accordance with the rules and regulations.*

**Keywords :** *Business Strategy and Public Institution*

## Latar Belakang

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

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

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

Berkaitan dengan kerjasama antar BUMN dalam rangka meningkatkan nilai BUMN dan kontribusinya kepada negara dan bangsa, Kementerian BUMN selaku pihak yang mewakili pemilik BUMN, sewajarnya mengupayakan agar BUMN dapat saling bersinergi secara sehat sesuai dengan kaidah-kaidah bisnis yang berlaku. Itu berarti pelaksanaan sinergi bersifat *natural*, yang tumbuh sebagai akibat dari adanya *mutual benefit* dari kerja sama tersebut.

Pemerintah percaya bahwa bila sinergi antar BUMN terlaksana dengan baik, maka aset yang kurang optimal akan dapat di optimalkan sehingga nilai BUMN dapat di tingkatkan. Dengan memiliki BUMN yang efisien dan berproduktivitas tinggi, perekonomian Indonesia akan tumbuh pesat dan masyarakat konsumen tidak mendapatkan tambahan beban untuk membayar ketidakefisienan BUMN.

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

modal serta terbukanya akses terhadap modal luar negeri.

Sebaliknya, dengan semakin terbukanya akses terhadap sistem manajemen dan teknologi canggih, maka hal-hal yang tadinya merupakan faktor kelebihan swasta, kini juga dapat dimanfaatkan oleh BUMN. Dengan perkataan lain, BUMN dan sector swasta mempunyai kesempatan yang sama untuk mengembangkan profesionalisme dan mencapai efisiensi usaha.

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

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

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah yang dapat kami sampaikan adalah bagaimana dinamika yang terjadi ditubuh BUMN dalam proses reformasinya dan bagaimana kemungkinan penerapan CRM pada BUMN.

### **CRM Sebagai Sebuah Strategi Bisnis**

Berbagai survei menunjukkan bahwa kunci keberhasilan perusahaan bukan semata terletak pada produk ataupun jasa yang ditawarkan tetapi seberapa jauh upaya perusahaan memuaskan kebutuhan para pelanggannya. Yang dimaksudkan dengan kebutuhan pelanggan adalah perusahaan menyediakan produk/jasa yang sesuai dengan kebutuhan dan

keinginan mereka, kemudian menjaga hubungan erat dengan para pelanggan untuk memastikan agar mereka menjadi pelanggan setia (*Sihaloho, 2002*).

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

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

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

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

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

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

Satu cara yang terbukti efektif dan sukses untuk memenuhi dan memuaskan kebutuhan pelanggan ini adalah melalui CRM atau Customer Relationship Management. CRM bukanlah hal baru di dunia bisnis. Strategi mengenal dan menjalin hubungan dengan pelanggan sudah lama diterapkan oleh para pebisnis “kelas kampung,” misalnya pedagang rokok maupun penjual bakmi tenda di pojok jalanan kompleks perumahan kita. Mereka tahu banyak mengenai pelanggannya, misalnya apa merk kesukaan kita, makanan apa yang biasa kita beli, bahkan sampai apa kita termasuk tipe pelanggan yang suka ngutang apa tidak.

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

CRM sendiri dapat didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas terintegrasi untuk mengidentifikasi, mengakuisisi, mempertahankan dan mengembangkan

pelanggan yang menguntungkan. Tujuan utamanya adalah mengoptimalkan keuntungan perusahaan melalui kepuasan pelanggan (*Citramaya, 2002*)

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

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

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

Berdasarkan ketiga pilar diatas, maka secara keseluruhan kerangka CRM dapat diklasifikasikan kedalam tiga komponen utama, yaitu : operational CRM, analytical CRM dan collaborative CRM. (*Permas, 2002*) **Operational CRM** adalah pengelolaan secara otomatis dari proses bisnis secara terintegrasi dan horizontal termasuk *customer touch-points* dan *integrasi front-back office*. **Analytical CRM** adalah analisis data yang diperoleh dari operational CRM dengan memanfaatkan tools dan softwares untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang perilaku pelanggan atau kelompok pelanggan

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

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

Disamping itu dibutuhkan pula proses, yaitu sistem dan prosedur yang manusia untuk lebih mengenali dan menjalin hubungan dekat dengan pelanggan. membantu Struktur organisasi, kebijakan operasional, serta system reward punishment harus dapat mencerminkan apa yang dicapai dengan CRM. Terakhir, setelah manusia dan prosesnya dipersiapkan, baru diperkenalkan teknologinya untuk lebih mempercepat dan mengoptimalkan faktor manusia dan proses dalam aktivitas CRM sehari-hari. Teknologi yang akan digunakan harus dapat diintegrasikan dengan infrastruktur yang sudah ada di perusahaan, harus sesuai dengan prasarana yang didasarkan kebutuhan, dan juga harus melihat visi arsitektur teknologi penunjang.

Banyak orang beranggapan CRM itu sebuah hasil dari konsep ataupun aplikasi teknologi informasi. Suatu survei menunjukkan bahwa lebih dari 70% perusahaan yang menerapkan CRM mengalami kegagalan. Hal ini terjadi karena

berangkat dari kesalahpahaman dalam melihat inisiatif CRM sebagai suatu teknologi, bukan suatu cara pandang baru dalam menjalankan bisnis ([www.yahoo.com](http://www.yahoo.com))

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

### **Metodologi Penelitian**

Penelitian ini banyak melakukan kajian teoritis terhadap sebuah strategi pemasaran yang disebut CRM, yang dihubungkan dengan berbagai informasi seputar kondisi terkini BUMN. Jenis penelitian ini adalah studi pustaka dengan pendekatan kualitatif. Adapun fokus penelitian ini adalah pada proses reformasi yang kini sedang dijalankan oleh BUMN beserta semua dinamika yang menyertainya, lalu kemungkinan penerapan CRM di BUMN. Sumber data pada penelitian ini adalah data sekunder, dengan teknik pengumpulan data, yaitu teknik dokumentasi. Sedangkan metode analisa data yang digunakan adalah analisa data sekunder.

### **Strategi Pemerintah Dalam Mereformasi BUMN**

Pada era awal kemerdekaan, sekitar tahun 1940-an dan 50-an, sektor korporasi masih belum berkembang. Di masa itu kegiatan usaha lebih banyak didominasi oleh perusahaan asing dan sekelompok kecil pengusaha, akibatnya banyak sektor-sektor yang menyangkut hajat hidup orang banyak belum terkelola dengan baik.

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

Lindeteves atau Beo Wehry (*Dawam, 1992*).

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

Sekalipun demikian, pada awal tahun 1980-an Pemerintah mulai menyadari bahwa untuk mendorong perekonomian nasional, tidak cukup dengan peran pemerintah saja. Peranan sektor korporasi swasta (termasuk usaha kecil dan menengah) serta koperasi perlu untuk segera ditingkatkan. Peranan pemerintah melalui BUMN harus dikurangi. Kebijakan-kebijakan pemba-ngunan sejak era itu dikembangkan kearah peningkatan peran sektor korporasi swasta, hal ini terbukti dengan menurunnya dominasi kontribusi BUMN terhadap Produk Domestik Bruto dari 70 % di tahun 1970-an menjadi hanya 40% dewasa ini. (*Yasin, 2002*)

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

Menyadari peran, tantangan, dan rendahnya kinerja BUMN tersebut, maka Pemerintah telah mengambil berbagai langkah strategis sebagaimana dituangkan dalam Master Plan BUMN 2002-2006 yang diluncurkan pada 17 April 2002.

Dalam Master Plan BUMN tersebut tergambar langkah-langkah yang perlu ditempuh dan targetan yang harus

dicapai pada setiap periode, sehingga sasaran yang diinginkan untuk lima tahun kedepan dapat diwujudkan, yaitu BUMN berkarakteristik kelas dunia dengan ciri-ciri sebagai berikut : (*Sukardi, 2002*)

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

Untuk mewujudkan itu, pemerintah secara terencana mencoba untuk melakukan reformasi terhadap BUMN yang juga telah diformalkan sebagai progam Negara dengan dimasukkannya masalah pengelolaan dan privatisasi BUMN pada butir 12 dan 28 GBHN tahun 1999 – 2004.

Secara umum reformasi BUMN diperlukan untuk memperbaiki kinerja dan kondisi-kondisi yang dirasakan menghambat roda perekonomian nasional dan memperburuk keuangan Pemerintah. Dalam melakukan reformasi instrument yang digunakan BUMN adalah restrukturisasi dan privatisasi, disamping beberapa instrumen lainnya seperti deregulasi dan debirokratisasi.

Terkait dengan restrukturisasi dan privatisasi BUMN, ditegaskan oleh Menteri Negara BUMN, Laksamana Sukardi (*2002*), bahwa :

*Restrukturisasi tidak selalu berarti melikuidasi perusahaan yang mengalami*

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

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

- a. Menyatukan tanggung jawab reformasi dan pembinaan BUMN dari yang pada awalnya di Departemen Teknis ke Menteri Negara BUMN., melalui PP No.12 dan 13 diikuti dengan PP Nomor 50 dan 64 tahun 1998, kemudian diperbaharui dengan PP Nomor 96 dan Nomor 98 tahun 1999, diikuti PP Nomor 1 dan Nomor 89 tahun 2000, terakhir dengan PP Nomor 64 / 2001.
- b. Percepatan restrukturisasi dan privatisasi BUMN, dengan memperbanyak metode privatisasi, misalnya IPO, *Strategic Sales*, *Employee / Management Buy out* *Regional Government Buy Out* dan metode lain yang lazim.
- c. Dengan PP No. 6 / 2000, Pemerintah juga merestrukturisasi unit-unit kegiatan pelayanan Pemerintah yang

sudah mandiri menjadi suatu badan usaha bisnis (BUMN), misalnya Yayasan TVRI menjadi Perjan TVRI dan RRI menjadi Perjan RRI, serta Swadana Rumah Sakit Umum menjadi Perjan Rumah Sakit.

- d. Memaksimalkan nilai / kepentingan Pemegang Saham.
- e. Menyiapkan rencana jangka panjang bagi reformasi BUMN, khususnya privatisasi. (*Kementerian BUMN, 2002*)

Privatisasi sendiri merupakan penyerahan kontrol efektif dari sebuah perseroan (BUMN) kepada manajer dan pemilik swasta dan biasanya terjadi apabila mayoritas saham BUMN dialihkan kepemilikannya kepada swasta. Dengan demikian, maka secara bertahap akan terjadi perubahan peranan Pemerintah, dari peran sebagai pemilik (*shareholder*), pelaksana (*operator*) sekaligus pembuat kebijakan (*regulator*) menjadi hanya sebagai *regulator* dan *promotor* suatu kebijakan.

Untuk menjamin bangsa ini mendapatkan manfaat maksimal dan resiko yang minimal dari program privatisasi, pemerintah mengambil langkah-langkah yang terbagi dalam dua kategori yaitu kerangka regulasi dan prosedur yang transparan.

Kerangka regulasi terdiri dari pedoman dan kebijakan yang mengatur perilaku perusahaan, misalnya : (*Kementerian BUMN, 2002*).

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

tidak seluruhnya ditentukan berdasarkan persaingan.

Sedangkan kerangka prosedur yang transparan, mencakup :

1. Tahapan seleksi terhadap metode privatisasi bagi setiap perusahaan.
2. Proses seleksi bagi mitra bisnis yang memiliki catatan kinerja dan komitmen untuk mengembangkan BUMN.
3. Proses pelaksanaan privatisasi sendiri. Pemerintah mengakui bahwa program restrukturisasi dan privatisasi bagaimanapun juga berpotensi menimbulkan dampak sosial, terutama adanya resiko pengangguran. Pengalaman di negara lain menunjukkan bahwa badan usaha public pada umumnya mempekerjakan tenaga kerja 10-20 % lebih banyak dari kebutuhan sebenarnya. Jumlah tenaga kerja yang diserap BUMN tahun 1997 adalah sekitar 1,4 juta dari total 70 juta tenaga kerja.

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

- a. Pemutusan hubungan kerja sedapat mungkin dihindari, kecuali bila kinerja pekerja itu sendiri kurang memenuhi standar.
- b. Pekerja yang telah mendekati usia pensiun dapat mengambil pensiun dipercepat, tanpa kehilangan hak pensiunnya.
- c. Apabila PHK tidak terhindarkan, pekerja berhak atas kompensasi yang adil berdasarkan lamanya bekerja.
- d. Para pekerja yang terkena PHK tersebut berhak atas bantuan pelatihan kembali, fasilitasi untuk mendapatkan pekerjaan lain, relokasi atau dukungan untuk menciptakan dan membiayai usaha wiraswasta.

Masih terkait dengan proses reformasi BUMN, juga turut ditekankan pentingnya penerapan Good Corporate Governance (GGG). GCG merupakan system yang harus menjamin terpenuhinya kewajiban perusahaan kepada shareholders dan seluruh stakeholder dalam kerja-

sama mencapai tujuan perusahaan. Buruknya hubungan perusahaan dengan stake holders dapat menimbulkan hambatan dan gangguan pada jalannya operasi perusahaan.

Prinsip-prinsip utama yang harus dikembangkan menuju terciptanya GCG adalah : keterbukaan (*transparency*), keadilan (*fairness*), dan akuntabilitas.

### **Prinsip**

**keterbukaan** mengandung makna bahwa sistem yang berjalan dan perkembangan suatu korporasi benar-benar dapat diketahui oleh pihak-pihak yang berkompeten (*stakeholder*) sesuai dengan kompetensinya.

**Prinsip keadilan** mengandung arti bahwa semua pihak yang terkait dengan perusahaan (*stakeholder*) berperan secara *fair* sesuai ketentuan yang berlaku / disepakati. Sedangkan

**prinsip akuntabilitas** menekankan bahwa semua tindakan yang terjadi dalam korporasi harus dapat dipertanggung-jawabkan.

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

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

akuntan dan auditor memberi kontribusi atas system pengawasan keuangan perusahaan.

Lemahnya implementasi GCG akan menyebabkan perusahaan tidak dapat mencapai tujuannya berupa profit yang maksimal, tidak mampu mengembangkan perusahaan dalam persaingan bisnis serta tidak dapat memenuhi berbagai kepentingan stakeholders.

Belajar dari pengalaman tersebut, pemerintah telah membuat komitmen untuk menerapkan praktek-praktek GCG dengan menerbitkan Surat Edaran No.S-106/MPM.PBUMN/2000 tanggal 17 April 2000 yang menyerukan agar BUMN melaksanakan praSktek-praktek GSCG. Pedoman lebih lanjut mengenai GCG dituangkan dalam bentuk SK Menteri Negara Penanaman Modal dan Pembinaan BUMN No.KEP-23/MPM.PBUMN/2000 tentang Pengembangan Praktek Perusahaan Perseroan.

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

- a. Komisaris/ Dewan Pengawas akan didorong untuk lebih aktif dalam mengawasi dan memberikan pendapat kepada Direksi dalam pengelolaan BUMN. Untuk itu, peran dan tanggung jawab Direksi akan diperjelas, khususnya sehubungan dengan tujuan utama masing-masing BUMN.
- b. Pembentukan Komite Audit dan Komite Remunerasi sebagai sub-komite Komisaris secara bertahap akan diterapkan kepada seluruh BUMN; Komite Audit bertujuan untuk membantu Komisaris antara lain melakukan penilaian atas hasil audit yang dilaksanakan oleh auditor intern maupun ekstern, sistem pengawasan perusahaan dan laporan keuangan. Komite Remunerasi bertugas memberikan rekomendasi terhadap keputusan-keputusan yang menyang-

kut remunerasi dan kompensasi serta sistem pensiun.

- c. Kriteria seleksi dan proses penunjukan yang transparan dan terencana bagi Komisaris / Dewan Pengawas dan Direksi akan diimplementasikan, termasuk pembuatan Surat Penunjukan bagi keduanya, yang secara formal akan menjelaskan tugas, tanggung-jawab serta harapan-harapan Pemerintah. Untuk mendukung dan memastikannya akan dilakukan program orientasi bagi Komisaris/Dewan Pengawas dan direksi baru.
- d. Dokumen *Statement of Corporate Intent* (SCI) akan diterapkan bagi semua BUMN yang 100 % sahamnya dimiliki Pemerintah, yang intinya memuat targettarget kinerja dan sistem pemantauannya. Dokumen ini akan tersedia dan dapat diakses oleh publik.
- e. Sistem Remunerasi Berdasarkan Kinerja (*Performance Incentive System*) akan diterapkan kepada Direksi agar dapat bertindak secara profesional dan objektif sejalan dengan tujuan-tujuan Pemerintah sebagai pemegang saham.
- f. Peluncuran fasilitas BUMN Online sejak 8 Maret 2002.
- g. Pembuatan Master Plan BUMN Tahun 2002-2006.
- h. Penyusunan RUU BUMN.
- i. Pembentukan Tim Program Restrukturisasi dan Corporate Governance di Lingkungan Kementerian BUMN (Kep.53/M.BUMN/2002).
- j. Selektif dalam pengungkapan informasi dan pihak-pihak yang relevan untuk mendapat informasi tersebut.
- k. Penerbitan laporan dilakukan secara rutin setiap tahun kepada publik karena merupakan suatu keharusan yang mengikat bagi perusahaan berdasarkan UU PT.

Dalam Laporan Tahunan terdapat informasi keuangan dan non keuangan yang menunjukkan bagaimana pengelolaan perusahaan dilakukan oleh manajemen dan



komisaris dalam suatu periode waktu dan bagaimana pertanggungjawaban pengelolaan sumber daya perusahaan milik shareholders yang dipercayakan kepada manajemen.

Untuk itu, pemerintah telah menetapkan 5 perusahaan yang dijadikan sebagai pilot project dalam pengujian penerapan model GCG, yaitu: PT Timah Tbk, PT PLN, PT Jasa Marga, PT Pelni dan PT Perkebunan Nusantara VIII.

Posisi BUMN dalam peta perekonomian nasional memang masih sangat rentan. Karenanya, reformasi BUMN yang kini sedang bergulir dapat menjadi momentum yang tepat bagi BUMN untuk memperbaiki diri dan meningkatkan kinerjanya berdasarkan prinsip-prinsip GCG.

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

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

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

### **Strategi CRM Dalam Reformasi BUMN**

Dengan mulai meluasnya bidang usaha BUMN kepada sektor-sektor yang banyak digeluti swasta, serta semakin besarnya keberanian dan kemampuan sector swasta untuk merambah wilayah-wilayah yang dulunya dimonopoli oleh negara atas nama kepentingan umum telah menciptakan dinamika tersendiri dalam cuaca perekonomian nasional. Sebagai konsekuensinya, sekalipun BUMN

merupakan badan usaha nasional yang memiliki tugas dan misi khusus, namun di era global yang penuh persaingan seperti sekarang, setiap perusahaan negara dituntut untuk dapat berkiprah secara profesional sebagaimana lazimnya perusahaan swasta. Perusahaan harus dapat berkembang, bersaing secara sehat dan mendapatkan laba usaha. Tentu, untuk menang dalam persaingan itu, BUMN harus benar-benar memahami karakter, peran dan posisinya, sebab ini akan menentukan strategi apa yang akan dikembangkannya.

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

1. CRM merupakan strategi pemasaran yang menjadikan pelayanan dan kepuasan pelanggan sebagai media untuk memenangkan persaingan. Hal ini sejalan dengan hakekat kehadiran BUMN yang berorientasi pelayanan dan komitmen BUMN saat ini untuk menjadi entitas bisnis yang mampu bersaing.
2. CRM merupakan strategi pemasaran yang telah cukup dikenal di dunia bisnis. Dengan diterapkannya strategi ini, secara tidak langsung akan meningkatkan pamor dan citra BUMN sebagai sebuah institusi bisnis yang professional.
3. CRM merupakan strategi pemasaran yang mengharapkan terciptanya sebuah hubungan yang terus berkelanjutan, antara produsen dan konsumen, sehingga keduanya berposisi layaknya sebagai mitra sejajar. Hubungan semacam ini, sangat tepat untuk merubah opini miring masyarakat akan BUMN, sekaligus membangkitkan perasaan memiliki publik terhadap BUMN.
4. CRM merupakan strategi bisnis yang efektif dan efisien. Hal ini selaras dengan komitmen BUMN sekarang untuk menjadi institusi bisnis yang

bernilai “plus” dan mampu memberikan kontribusi optimal bagi negara.

5. CRM merupakan strategi pemasaran yang diarahkan untuk menciptakan nilai tambah bagi konsumen, dengan jalan memahami kebutuhan dan perasaan konsumen. Nilai tambah ini bisa dalam berbagai bentuk, misalnya dalam akses dan transfer informasi. Diharapkan dengan CRM, masyarakat dapat lebih memahami BUMN dan sebaliknya BUMN dapat lebih peka akan kebutuhan masyarakat.
6. CRM efektif dapat digunakan pada semua jenis perusahaan dan bentuk usaha.

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

**Pertama**, hidupnya budaya memerintah dan mengontrol, karena biasanya mereka terlalu introspektif dan birokratif.

**Kedua**, terdapatnya pengambilan keputusan marketing yang terpusat, dimana hal ini jelas tidak termasuk faktor yang mendukung kesuksesan CRM, sebab pemasaran, promosi dan penjualan sebaiknya berada di front line.

**Ketiga**, tidak adanya keinginan untuk melakukan perubahan di bagian sales dan marketing. Pentingnya CRM haruslah dapat diterima dan di mengerti oleh setiap orang dalam perusahaan.

Ketiga hal diatas, harus diakui memang cenderung telah menjadi kultur BUMN di Indonesia, namun penerapan CRM secara maksimal bagi BUMN bukanlah suatu hal yang mustahil, dikarenakan :

**pertama**, dengan mulai diterapkannya GCG sebagai sebuah perspektif bersama, maka BUMN sebenarnya sedang dalam proses menuju profesionalitas dengan semakin ditekannya aksi intervensi pemerintah yang tidak proporsional, dikembangkannya pola manajemen modern

yang efektif dan efisien, serta mulai terbukanya BUMN terhadap perubahan.

**kedua**, kenyataan dilapangan membuktikan bahwa prinsip-prinsip CRM sesungguhnya sudah mulai diterapkan oleh beberapa BUMN, seperti PT PLN dengan konsep MULYA 2002 dan PT Indosat dengan model pelayanan Indosat one gallery. jadi, tidak menutup kemungkinan jika kemudian hal ini diikuti oleh seluruh BUMN di Indonesia.

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

Dalam targetan jangka panjang sistem teknologi yang terintegrasi semacam ini, sangat bermanfaat sekali untuk turut menunjang realisasi *electronical government* (egov) yang sampai hari ini masih menjadi konsep publik “*yang malu-malu kucing*”.

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

Pada dasarnya keberadaan BUMN di Indonesia sangat bernilai strategis, hingga bila pengelolaannya tidak dilakukan secara bijaksana, transparan dan modern, pasti hanya akan menimbulkan

malapetaka. Apapun dalih dan pertimbangan teknis ekonomi bisnis, pengelolaan dan penentuan putusan mengenai BUMN, jika hanya sepotong-potong dan tidak integral, hanya akan memperpanjang stagnasi serta tidak mampu mencegah kemerosotan porsi, pangsa pasar dan kredibilitas BUMN ditengah perekonomian nasional dan global.

### **Penutup**

- a. Reformasi BUMN dapat menjadi momentum strategis bagi BUMN untuk memperbaiki kinerjanya menuju terwujudnya profesionalisme dan prinsip-prinsip GCG. Untuk itu, Reformasi BUMN harus terus dilakukan secara transparan, sesuai dengan peraturan, demokratis dan komunikatif, sehingga proses reformasi BUMN ini dapat berjalan dengan baik dan terarah.
- b. CRM adalah strategi bisnis yang saat ini cukup ideal untuk dikembangkan oleh BUMN dalam menghadapi persaingan global, tanpa meninggalkan focus perhatiannya pada misi pelayanan dan fungsinya sebagai pendorong terciptanya kesejahteraan sosial. Jadi dalam hal ini, penerapan CRM dapat ikut mendukung pelaksanaan reformasi BUMN.
- c. Sosialisasi mengenai prinsip-prinsip GCG harus dilakukan secara

menyeluruh kesetiap level manajemen di BUMN, agar perubahan positif yang diharapkan dapat terwujud. Proses sosialisasi prinsip-prinsip GCG, juga dapat dijadikan satu paket dengan CRM, karena keduanya dapat saling melengkapi.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Machfoedz, Mahmud. *Pengantar Bisnis Modern*, Andi Publisher.2007
- Prawirasentono, Suyadi. *Pengantar Bisnis Modern*. Bumi Aksara 2002
- Fabozzi, CFA. Frank J. Bonds Markets, *Analysis And Strategies*, fourth Edition. Prentice Hall International, Inc.
- David, Fred R, *Manajemen strategis : Konsep dan teori* edisi 10. Salemba Empat. 2006
- Elitan, Lena dan Anatan, Lina. *Manajemen Strategi Operasional. Teori dan riset di Indonesia*. Alfabeta, CV.
- \*) Penulis adalah Dosen Kopertis Wil. IX Sulawesi*