

Menilik Alat Ukur Penilaian Kinerja BUMN

oleh: Moh Nurhadi Cahyono & Fadjar Judisiawan*

BUMN telah menjadi bagian penting dalam pembangunan sedari awal sejak Republik ini berdiri. Dinamika pengelolaan BUMN terus mengalami perubahan seiring dengan dinamika yang terjadi dan tantangan yang juga terus berubah di lingkungan bisnis BUMN. Newsletter Keasdepan Risinfo kali ini akan mengulas tentang perubahan yang terjadi dalam alat ukur kinerja BUMN. Memahami tentang apa dan bagaimana perubahan tolok ukur kinerja ini terjadi akan membantu semua pemangku kepentingan dalam menyusun kebijakan pembinaan BUMN yang lebih sesuai dengan konteks perkembangan bisnis, sosial, dan ekonomi terkini.

Jurnal Riset Kementerian BUMN

Terbitan Kedua, Oktober 2011

Pendahuluan

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) memiliki sejarah yang panjang, dengan sebagian asal pendiriannya merupakan hasil nasionalisasi perusahaan pemerintah Belanda sesuai Undang Undang No 86 Tahun 1958 ttg Nasionalisasi Perusahaan Perusahaan Milik Belanda. Dalam perkembangannya, kemudian terdapat beberapa BUMN yang memang didirikan oleh Pemerintah dengan tujuan dan maksud untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan mendukung kemajuan perekonomian nasional.

BUMN sendiri merupakan istilah lain dari Perusahaan Negara (PN). Dalam literatur peraturan perundang-undangan mengenai PN, istilah BUMN baru dikenal sejak diterbitkannya Peraturan Pemerintah (PP) No 3 Tahun 1983. BUMN merupakan badan hukum korporasi yang modalnya dimiliki baik sebagian besar atau seluruhnya oleh Negara. Berdasarkan Undang-Undang (UU) No 19 Tahun 2003 ttg BUMN, suatu badan usaha disebut sebagai BUMN apabila kepemilikan Negara minimal 51%.

Sebagai salah satu pilar perekonomian nasional, BUMN memiliki bidang usaha

hampir pada seluruh sektor usaha seperti perbankan, lembaga pembiayaan, infrastruktur, energi, pertambangan, transportasi, logistik, pariwisata, perkebunan dan sebagainya. Dengan strategisnya peranan BUMN dalam perekonomian nasional, menimbulkan dinamika tersendiri baik dalam pengelolaan maupun pengawasannya.

Untuk melihat lebih jauh mengenai BUMN, pertama-tama perlu diuraikan terlebih dahulu mengenai perkembangan pembinaan dan pengawasan BUMN berikut dengan alat penilaian kinerja pengelolaan BUMN sebagaimana terlihat dalam **tabel 1**.

Berdasarkan gambaran dalam tabel tersebut, terlihat jelas adanya perkembangan signifikan atas alat ukur yang digunakan dalam penilaian BUMN sejak Tahun 1989 sampai dengan saat ini.

Terlepas dari dinamika tersebut, perlu kemudian dilihat mengenai tujuan dilakukannya pengukuran atas pengelolaan BUMN, yang salah satu alasannya karena teori keagenan. Jensen dan Meckling (1976) menyatakan bahwa hubungan keagenan merupakan suatu kontrak yang melibatkan pemilik dengan agen untuk memberikan pelayanan disertai adanya delegasi

beberapa keputusan kepada pihak agen. Lebih lanjut dikatakan bahwa apabila kedua pihak sama-sama memaksimalkan utilitasnya, dapat dipahami bahwa agen tidak akan selalu bertindak bagi kepentingan terbaik pihak pemilik. Dengan kata lain bahwa terdapat perbedaan tujuan atau kepentingan antara Pemilik Modal/ Pemegang Saham dan manajemen dalam suatu perusahaan.

Penelitian Lupia dan McCubbins (1998) dalam hal pendelegasian menunjukkan bahwa agency loss dapat diminimalisir seandainya terpenuhinya dua kondisi, yaitu pemilik dan agen memiliki kepentingan yang sama dan pemilik mempunyai pengetahuan atas tindakan yang dijalankan oleh agen. Untuk itu diperlukan suatu penyalarsan atas hal yang diinginkan oleh Pemilik Modal/ Pemegang Saham dengan keinginan manajemen. Salah satu sarana yang dapat digunakan adalah dengan mengaitkan sistem pemberian remunerasi (baik gaji dan tantiem/ insentif) manajemen BUMN dengan hasil penilaian kinerja atas target yang telah ditetapkan oleh Pemilik Modal/ Pemegang Saham.

Pengukuran kinerja merupakan suatu hal yang penting dilakukan



Tabel 1

Perkembangan Pembinaan dan Pengawasan BUMN

Periode	Tahapan	Alat ukur kinerja	Keterangan
1958 - 1989	Era Tanpa Tolok Ukur	-	(1) Nasionalisasi 1950 sd 1958 (2) UU 19/1960, bentuk PN (3) Perpu 9/1969, bentuk diklasifikasikan; Perjan, Perum dan Perseroan Terbatas. (4) PP 3/1983 ttg Taca Cara Pembinaan dan Pengawasan Perjan, Perum dan Persero.
1989 - 1998	Era Tolok Ukur Depkeu	<p>Aspek Operasional</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Efisiensi 2. Produktivitas <p>Aspek keuangan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rentabilitas(R) 2. Likuiditas(L) 3. Solvabilitas (S) 4. Penentu tingkat kesehatan hanya aspek keuangan. Bobot L & S kecil, mencerminkan Pemerintah siap menyuntikkan modal bagi yang kurang sehat 	<ol style="list-style-type: none"> (1) Inpres 5/1988 ttg Pedoman Penyehatan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Negara (2) KepMen Keuangan No KMK 740/1989 jo KMK 826/1992 ttg Peningkatan Efisiensi & Produktivitas BUMN (3) KepMen Keuangan No KMK 741/KMK.00/1989 jo KMK 197/KMK.016/1998 ttg RJP bagi BUMN (4) PP 12/1998 jo PP 45/2001 dan PP 13/1998 (5) KepMen Keuangan No KMK 198/KMK.016/1998 ttg Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN
1998 - saat ini	Era Tolok Ukur KBUMN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat Kesehatan (aspek keuangan, aspek operasional, dan administrasi) <ul style="list-style-type: none"> • <u>Aspek keuangan</u> ROE, ROI, rasio kas, rasio lancar, <i>collection period</i>, <i>inventory turnover</i>, <i>total asset turn over</i>, rasio modal sendiri atas total asset. • <u>Aspek operasional</u> Minimal 2 indikator dan maksimal 5 indikator. 2. Tingkat Kinerja 3. UKU/IKU/KPI/ Indikator Pencapaian Kinerja 4. Statement of Corporate Intense 5. Kontrak Manajemen 	<ol style="list-style-type: none"> (1) KepMen BUMN No KEP-88/M-PBUMN/1998 ttg Sistem Perencanaan & Pengendalian BUMN di Lingkungan Kantor Menteri Negara Pendayagunaan BUMN; (2) KepMen BUMN No KEP.215/M-BUMN/1999 ttg Penilaian Tingkat Kinerja BUMN (3) UU 19/2003 ttg BUMN; (4) PP 45/2005 ttg Pendirian, Pengurusan, Pengawasan, & Pembubaran BUMN; (5) KepMen BUMN No KEP-100/MBU/2002 ttg Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN; (6) KepMen BUMN No KEP-101/MBU/2002 ttg Penyusunan RKAP BUMN; (7) KepMen BUMN KEP-102/MBU/2002 ttg RJP BUMN; (8) KepMen BUMN No KEP-117/MBU/2002 jo PER-01/MBU/2011 ttg Penerapan GCG pada BUMN; (9) KepMen BUMN No KEP-59/MBU/2004 ttg Kontrak Manajemen; (10) PerMen BUMN No PER-04/MBU/2009 jo PER-08/MBU/2010; (11) PerMen BUMN No PER-07/MBU/2010.

sebagaimana yang dikatakan James Harrington seorang ahli pengembangan kinerja, yaitu "Measurement is the first step that leads to control and eventually to

improvement. If you can't measure something, you can't understand it. If you can't understand it, you can't control it. If you can't control it, you can't improve it."

Perrin, Durch, dan Skillman (1999) menyatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan pemilihan dan penggunaan ukuran kuantitatif atas kapasitas, proses, dan keluaran yang memberikan informasi atas aspek penting dari aktivitas dan dampaknya pada publik. Virginia Department of Planning and Budget (1998) memberikan definisi pengukuran kinerja adalah pengumpulan dan pelaporan data secara rutin untuk mengetahui kerja yang dihasilkan dan capaian yang telah diraih. Untuk dapat mengukur kinerja, diperlukan suatu alat ukur yang dapat memberikan informasi secara baik dan efektif. Telah banyak konsep alat ukur yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja saat ini, antara lain *balanced scorecard (BSC)*, *malcolm baldrige criteria for performance excellent (MBCfPE)*, *six sigma* dan sebagainya. Seiring dengan dinamika pengawasan dan pengelolannya, alat ukur penilaian kinerja BUMN juga mengalami penyempurnaan yang disesuaikan perkembangan ilmu pengetahuan dan lingkungan usaha yang semakin kompleks. Penyempurnaan alat ukur kinerja memang senantiasa diperlukan, meski tidak ada alat ukur yang sempurna. Hal ini sejalan dengan hasil pelbagai penelitian yang menunjukkan bahwa sistem dan ukuran kinerja tidaklah bebas dari bias (Cleveland & Murphy, 1992; Lam & Schaubroeck, 1999; dan Scott & Einstein, 2001).

Saat ini setidaknya terdapat dua istilah yang dapat dipersepsikan sebagai alat yang masih digunakan dalam membina, mengawasi dan mengukur kinerja BUMN, yaitu *Tingkat Kesehatan (TK)* dan *Ukuran Kinerja Utama (UKU)*/ *Indikator Pencapaian Kinerja*. Hal ini dinyatakan dalam beberapa ketentuan peraturan antara lain PP Nomor 45 Tahun 2005 serta peraturan Menteri Negara BUMN Nomor PER-07/MBU/2010 dan PER-01/MBU/2010. Selain itu masih terdapat beberapa dokumen yang erat kaitannya dengan alat ukur kinerja dimaksud karena memuat target yang harus dicapai manajemen, seperti *Kontrak Manajemen (KM)*, *Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP)* dan *Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP)*.

Permasalahan

Dengan beberapa istilah yang perlu dipertimbangkan dalam pengukuran kinerja BUMN, antara lain keberadaan alat ukur dan dokumen yang memuat angka target kinerja, menimbulkan kerumitan tersendiri dalam hal pemahaman dan implementasinya. Akibatnya seringkali timbul diskusi dan persepsi yang berbeda dalam penerapan pada masing-masing BUMN. Contohnya adalah kesulitan dalam menentukan jenis indikator yang tepat sebagai bagian pengukuran TK dan UKU. Hal ini mengingat dalam TK sudah mencakup aspek keuangan, operasional, dan administrasi, yang ketiga aspek tersebut juga dapat merupakan indikator bagi UKU. Yang lain adalah ketidakselarasan target yang tercantum baik dalam RJPP, RKAP, dan KM.

Penulisan ini dilakukan dengan tujuan melakukan identifikasi ketentuan peraturan yang berlaku saat ini terkait kebijakan pengelolaan BUMN tentang pengukuran kinerja BUMN. Identifikasi dilakukan dengan mengkaji tahapan perkembangan ketentuan peraturan tersebut agar diperoleh pemahaman atas latar belakang dan filosofi penyusunannya sehingga dapat terlihat lebih jelas keterkaitan antar istilahnya. Dengan kajian ini diharapkan akan memberikan gambaran yang lebih utuh mengenai kebijakan pengukuran kinerja manajemen BUMN dan penyempurnaannya di masa mendatang.

Pembahasan

Pengukuran Kinerja

Pengukuran adalah penuntun arah selanjutnya, bukan dokumentasi kondisi saat ini dan merupakan formulasi kuantifikasi variabel tentang kebutuhan yang akan diukur dan dimonitor dalam upaya mencapai target, (Nair, 2004). Franceschini (2007) menyatakan bahwa pengukuran merupakan hal yang penting dalam proses pengendalian kinerja dan perbaikan. Sedangkan istilah kinerja sendiri, secara sederhana adalah hasil yang dicapai, suatu catatan raihan seseorang, (Armstrong, 2010). Bernardin et. al. 1995 dalam Armstrong (2010)

menyatakan kinerja adalah hasil kerja karena menggambarkan keterkaitan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan pelanggan, dan kontribusi ekonomi.

Kaplan dan Norton (1996) menyatakan bahwa pengukuran kinerja pada hakekatnya merupakan salah satu alat pengendalian organisasi dengan tujuan meningkatkan motivasi kerja, pencapaian tujuan serta pengukuran yang menghasilkan informasi tentang perilaku dan kinerja organisasi. ADB (2007) menyatakan bahwa suatu sistem pengukuran kinerja membuat organisasi dapat merencanakan, mengukur, dan mengendalikan kinerja sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan. Neely et. al. dalam Taticchi (2010) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai kumpulan ukuran untuk menghitung efisiensi dan efektivitas suatu tindakan. Johnson dan Beiman (2007) menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja menyebabkan perusahaan mampu merencanakan, mengukur, dan mengendalikan kinerjanya sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan. Jadi pengukuran kinerja secara garis besar berfungsi sebagai alat pengendalian kinerja agar sesuai dengan strategi, yang terdiri dari sekumpulan ukuran dengan menghitung efektivitas dan efisiensi suatu tindakan.

Pengukuran kinerja tradisional menitikberatkan pada pengukuran aspek keuangan sehingga seringkali mengorbankan kepentingan jangka panjang bagi organisasi. Kaplan dan Norton (1996) menyatakan ukuran keuangan tidak mencukupi menuntun dan mengevaluasi arah organisasi dalam lingkungan kompetitif dan gagal mengukur nilai yang dihasilkan atau dimusnahkan oleh tindakan manajer dalam periode akuntansi. Lebih lanjut dinyatakan bahwa ukuran keuangan memang mengatakan sesuatu, namun tidak seluruhnya dan gagal memberikan cukup arah bagi tindakan yang akan diambil hari ini dan selanjutnya pada masa mendatang dalam menciptakan nilai keuangan masa depan. Kelemahan lainnya adalah pengukuran tersebut tidak mampu mengeksekusi strategi secara seimbang, (Nair, 2004). Untuk mengatasi kelemahan pengukuran

kinerja tradisional dimaksud, kemudian muncul beberapa konsep seperti balance scorecard, activity based costing, economic value added, quality management dan sebagainya.

Tujuan terpenting dari pengukuran kinerja adalah meningkatkan kinerja organisasi sehingga dapat melayani pelanggan, pegawai, pemilik, dan pemangku kepentingan lainnya secara lebih baik. Menurut Nair (2004)

pengukuran kinerja seharusnya memenuhi kriteria antara lain mudah dipahami, sumber data terpercaya, akurat, mewakili kenyataan, relevan dengan tujuan dan strategi, variabel terikat, senantiasa berubah, dan memiliki hubungan sebab-akibat.

Pengukuran kinerja sendiri, sebenarnya merupakan salah satu bagian dari yang dinamakan manajemen kinerja. Aguinis dalam Smither dan London (2009) menyatakan bahwa manajemen kinerja merupakan proses identifikasi, pengukuran, dan pengembangan kinerja individu dan tim berkesinambungan serta penyelarasan kinerja dengan tujuan strategis organisasi. Proses manajemen kinerja dilakukan melalui tahapan pre-requisites, rencana kinerja, eksekusi kinerja, penilaian kinerja, review kinerja, dan perbaruan kinerja dan perbaruan kontrak (Smither dan London, 2009). Sistem manajemen kinerja yang dihubungkan dengan KPI dapat digunakan membantu manajemen memprediksi dan mitigasi atas dampak risiko yang memengaruhi kinerja usaha (Burtonshaw-Gunn dan Salameh, 2009).

Istilah terkait Pengukuran Kinerja BUMN

Dalam upaya untuk lebih memudahkan proses analisis, perkembangan ketentuan peraturan atas masing-masing istilah dapat digambarkan sebagaimana terlihat dalam tabel 2.1 hingga tabel 2.6.

Analisis

Keterkaitan TK dan UKU/KPI/Indikator Pencapaian Kinerja

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa Pemegang Saham/Pemilik Modal memandang bahwa TK adalah :

1. indikator penentu kondisi perusahaan dengan kategori sehat, kurang sehat, dan tidak sehat;
2. indikator yang digunakan menentukan kondisi tersebut khususnya aspek operasional dapat berbeda bagi masing-masing BUMN, meski dalam industri sejenis;
3. salah satu faktor penentu besaran tantiem dan insentif kinerja manajemen BUMN.

Untuk dapat menganalisis lebih lanjut atas kesesuaian istilah yang digunakan dan implementasinya, perlu melihat terlebih dahulu benchmarking atau studi yang terjadi bidang lainnya.

Konsep TK (soundness) sesuai hasil pencarian penulis, justru lebih banyak terkait erat dengan kondisi makro suatu negara dan sektor jasa keuangan, yang justru dalam KEP-100/MBU/2002 belum ditindaklanjuti pengaturannya. Beberapa contoh yang dapat ditunjukkan, yaitu.

1. IMF bersama dengan komunitas internasional mengembangkan The Financial Soundness Indicators (FSIs), dengan tujuan mendukung macroprudential analysis serta menilai kekuatan dan ketahanan sistem keuangan suatu negara.
2. Dalam industri perbankan, penilaian TK dilakukan untuk menilai dan mengukur kemungkinan terjadinya gagal bayar, yang akan menyebabkan pemilik modal dan kreditur terkena imbasnya serta memengaruhi fungsi intermediasi dan fungsi dukungan kebijakan moneter suatu negara. Penilaian TK bank di Indonesia sampai saat ini secara garis besar masih didasarkan pada faktor CAMELS (Capital, Assets Quality, Management, Earning, Liquidity, dan Sensitivity to market risk). Namun pada masa mendatang, industri perbankan Indonesia telah diwajibkan melaporkan penilaian TK berdasarkan Risk Based Bank Rating (RBBR) sesuai Peraturan Bank Indonesia (PBI) Nomor 13/1/PBI/2011 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum. Penilaian TK tersebut akan dilakukan terhadap 4 (empat) faktor utama yaitu profil risiko (risk profile), Good Corporate Governance (GCG), rentabilitas

(earnings) dan permodalan (capital). Definisi TK dalam PBI tersebut adalah hasil penilaian kondisi bank yang dilakukan terhadap risiko dan kinerja bank. Dengan kata lain bahwa TK adalah cerminan kondisi bank.

3. Dalam industri Asuransi dan Reasuransi Syariah, penilaian Kesehatan dilakukan sesuai Peraturan Menteri Keuangan Nomor 11/PMK.010/2011 yang intinya menjaga kesehatan keuangan dana tabarru' dan kesehatan keuangan dana perusahaan dengan salah satu indikator utamanya adalah tingkat solvabilitas.
4. Dalam literatur manajemen keuangan dan akuntansi, TK suatu perusahaan lebih banyak dikaitkan dengan pembahasan atas aktivitas analisis laporan keuangan dan biasanya untuk melihat kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajibannya.

Dari beberapa contoh di atas, TK dapat disimpulkan merupakan indikator kondisi suatu organisasi yang memberikan gambaran kepada pemangku kepentingan atas kemungkinan kegagalan pemenuhan kewajiban suatu organisasi. Dengan mengambil contoh di atas, sebenarnya TK akan relatif sama indikatornya untuk semua perusahaan dalam industri sejenis dan tidak dikaitkan dengan pemberian remunerasi manajemen.

Sedangkan UKU/KPI/Indikator Pencapaian Kinerja sesuai ketentuan peraturan yang berlaku dipandang sebagai suatu ukuran penilaian keberhasilan atas target terukur yang harus dicapai Direksi, Dewan Komisaris dan Dewan Pengawas sebagai salah satu faktor penentu besaran tantiem dan insentif kinerja manajemen BUMN. Dalam praktek yang ada, KPI sering didefinisikan sebagai suatu data atau hal yang digunakan mengukur kinerja dengan indikator atau ukuran yang dipilih dari aspek kunci/kritis yang menentukan keberhasilan kinerja organisasi. Hal ini sejalan Franceschini et. al (2007) yang menyatakan bahwa indikator kunci merupakan hal dan data yang akan digunakan dalam pengukuran kinerja, suatu parameter

Tabel 2.1
Perkembangan Istilah terkait “Tingkat Kesehatan” Dalam Pengukuran Kinerja BUMN

Ketentuan	Uraian (hal yang dinyatakan)
KMK 740/KMK.00/1989 *	<ol style="list-style-type: none"> 1) Penilaian efisiensi dan produktivitas dilakukan melalui penilaian kinerja BUMN secara berkala, yang selanjutnya digunakan menentukan TK; 2) Kinerja adalah prestasi yang dicapai BUMN dalam suatu periode tertentu yang mencerminkan TK; 3) Aspek yang dinilai operasional (efisiensi dan produktivitas) dan aspek keuangan (likuiditas, solvabilitas dan rentabilitas); 4) TK dikategorikan menjadi sehat sekali, sehat, kurang sehat, dan tidak sehat.
KMK 826/KMK/1992 *	<ol style="list-style-type: none"> 1) Aspek yang dinilai yaitu keuangan (likuiditas, solvabilitas, dan rentabilitas) dan operasional (sesuai jenis kegiatan BUMN); 2) Perhitungan dilakukan dengan sistem pembobotan dengan total nilai bobot dimungkinkan mencapai nilai di atas 100; 3) TK masih diklasifikasikan pada empat kategori.
KMK 198/KMK.016/1998 *	Relatif tidak berbeda dengan KEP-100/MBU/2002.
KEP-100/MBU/2002	<ol style="list-style-type: none"> 1) Perhitungan dilakukan dengan sistem pembobotan yang proporsional sesuai industrinya (sektor jasa keuangan dan non jasa keuangan); 2) Sektor non jasa keuangan diklasifikasi menjadi infrastruktur (infra) dan non infrastruktur; 3) Sektor jasa keuangan diatur tersendiri; 4) Aspek yang dinilai yaitu keuangan (50% infra dan 70% non infra), operasional (35% infra dan 15% non infra), dan administrasi (15%); 5) Penetapan aspek operasional dilakukan RUPS dalam mekanisme RKAP dengan total nilai bobot tidak mungkin mencapai di atas 100; 6) Indikator aspek operasional minimum 2 dan maksimum 5 dan dapat berubah setiap tahun, apabila suatu indikator dianggap sudah mencapai standar yang sangat baik atau terdapat indikator lain yang lebih dominan; 7) TK dikategorikan menjadi tiga yaitu sehat, kurang sehat, dan tidak sehat.
PER-07/MBU/2010	<ol style="list-style-type: none"> 1) TK adalah suatu hasil penilaian terukur dengan metode tertentu atas aspek yang langsung memengaruhi kondisi perusahaan sehingga menggambarkan suatu perusahaan sehat, kurang sehat, dan tidak sehat; 2) Pemberian taniem dan insentif kinerja memertimbangkan faktor pencapaian TK dan KPI/UKU.
<p>Analisis dan sintesis: Sesuai ketentuan yang masih berlaku, dapat disimpulkan bahwa TK merupakan indikator penentu kondisi perusahaan (sehat, kurang sehat, dan tidak sehat) yang untuk masing-masing BUMN dapat berbeda, meski dalam industri sejenis serta digunakan sebagai salah satu faktor penentu besaran taniem dan insentif kinerja bagi manajemen BUMN. Perlu juga untuk dicatat bahwa TK atas sektor jasa keuangan belum ditetapkan.</p>	

Tabel 2.2
Perkembangan Istilah terkait “KPI, Tingkat Kinerja, UKU, IKU dan Indikator Pencapaian Kinerja” Dalam Pengukuran Kinerja BUMN

Ketentuan	Uraian (hal yang dinyatakan)
KEP-88/M-PBUMN/1998 * (KPI)	KPI adalah salah satu metode yang digunakan dalam rangka evaluasi organisasi, sistem dan prosedur serta sumber daya manusia (SDM) serta sebagai bagian penyusunan RKAP.
KEP.215/M-BUMN/1999 * (Tingkat Kinerja)	Tingkat Kinerja penilaiannya dilakukan pada aspek kinerja korporasi dan manajemen; Kinerja korporasi hasilnya ditentukan oleh penilaian kinerja keuangan dan operasional; Kinerja manajemen hasilnya ditentukan oleh penilaian kinerja keuangan, operasional, dan manfaat bagi masyarakat.
PER-07/MBU/2010 (UKU)	UKU adalah ukuran tertentu yang merupakan target terukur dan harus dicapai Direksi, Dekom dan Dewas; Pemberian taniem dan insentif kinerja memertimbangkan faktor pencapaian TK dan KPI/UKU; UKU memiliki padanan dengan KPI.

Ketentuan	Uraian (hal yang dinyatakan)
SE-14/MBU/2010 * (IKU)	Indikator Kinerja Utama (IKU) sama padanannya dengan KPI (<i>Key Performance Indicator</i>)
PER-01/MBU/2011 (Indikator Pencapaian Kinerja)	Indikator Pencapaian Kinerja memiliki padanan yaitu <i>Key Performance Indicator</i> (KPI); Indikator Pencapaian Kinerja merupakan ukuran penilaian keberhasilan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pengawasan dan pemberian nasihat oleh Dekom/Dewas sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan/atau anggaran dasar.
Analisis dan sintesis: Sesuai ketentuan yang masih berlaku, dapat disimpulkan bahwa <u>IKU/KPI/Indikator Pencapaian Kinerja</u> merupakan ukuran penilaian keberhasilan atas target terukur yang harus dicapai Direksi, Dewan Komisaris dan Dewan Pengawas sebagai salah satu faktor penentu besaran tantiem dan insentif kinerja manajemen BUMN.	

Tabel 2.3
Perkembangan Istilah terkait “Statement of Corporate Intent (SCI)” Dalam Pengukuran Kinerja BUMN

Ketentuan	Uraian (hal yang dinyatakan)
KEP-117/M-MBU/2002*	Perjanjian Penunjukan Anggota Direksi ditandatangani oleh anggota Direksi yang bersangkutan dan kuasa Pemegang Saham/Pemilik Modal saat penunjukan yang bersangkutan sebagai anggota Direksi; Memuat persyaratan penunjukan dan pemberhentian termasuk peran dan tanggung jawab.

Tabel 2.4
Perkembangan Istilah terkait “Kontrak Manajemen (KM)” Dalam Pengukuran Kinerja BUMN

Ketentuan	Uraian (hal yang dinyatakan)
KMK 740/KMK.00/1989 *	<u>Hal yang dinyatakan :</u> KM didefinisikan sebagai suatu perjanjian antara 2 (dua) pihak dimana salah satu pihak menyerahkan pengelolaan perusahaan kepada pihak lainnya; Salah satu upaya restrukturisasi BUMN adalah KM dengan pihak ketiga yang bertujuan meningkatkan pangsa pasar, kemampuan teknologi dan efisiensi pasar.
PP 45 Tahun 2005 KEP-59/MBU/2004 PER-08/MBU/2010	<u>Hal yang dinyatakan :</u> KM suatu kontrak yang merupakan janji calon Direksi BUMN dengan disetujui oleh Pemegang Saham/Pemilik Modal, jika diangkat/diangkat kembali menjadi Direksi BUMN; Isi KM antara lain indikator kinerja dan sasaran perusahaan (aspek operasional, keuangan, dan administrasi); uraian peranan, tugas, tanggung jawab, kewenangan, hak, dan kewajiban serta pernyataan menerapkan prinsip GCG.
SE-14/MBU/2010 *	<u>Hal yang dinyatakan :</u> pelaksanaan GCG ditetapkan sebagai IKU (KPI) dalam KM Tahunan BUMN.
Analisis dan sintesis: Sesuai ketentuan yang masih berlaku, dapat disimpulkan bahwa <u>KM merupakan janji anggota Direksi pada saat ditunjuk</u> dengan salah satu isinya berupa target yang hendak dicapai Direksi pada waktu menjabat (5 tahun).	

Tabel 2.5
Perkembangan Istilah terkait “Rencana Jangka Panjang (RJP)” Dalam Pengukuran Kinerja BUMN

Ketentuan	Uraian (hal yang dinyatakan)
UU 19 Tahun 2003 PP 45 Tahun 2005 KEP-102/M-BUMN/2002 PER-01/MBU/2011	RJP adalah rencana strategis yang mencakup rumusan mengenai tujuan dan sasaran yang hendak dicapai oleh BUMN dalam jangka waktu 5 (lima) tahun; Memuat sekurang-kurangnya visi, misi, tujuan, evaluasi RJP sebelumnya, posisi perusahaan, asumsi, matrik keterkaitan sasaran, strategi, kebijakan, dan program kegiatan yang menggambarkan arah perkembangan perusahaan serta proyeksi keuangan 5 (lima) tahun ke depan; RJP dapat diubah apabila terdapat perubahan materiil di luar kendali Direksi, yang ditandai dengan terjadinya penyimpangan pencapaian lebih dari 20% dari sasaran.
Analisis dan sintesis: Mengingat RJP memuat sasaran dan proyeksi keuangan dan Direksi bertanggung jawab atas pencapaian sasaran, maka RJP dapat dikatakan merupakan janji 5 tahunan Direksi kepada Pemegang Saham/Pemilik Modal atas pencapaian sasaran yang telah disampaikan. Perubahan dapat dilakukan dengan syarat adanya deviasi lebih 20% dari sasaran dan di luar kendali Direksi.	

Tabel 2.6
Perkembangan Istilah terkait “Rencana Kerja & Anggaran Perusahaan (RKAP)”
Dalam Pengukuran Kinerja BUMN

Ketentuan	Uraian (hal yang dinyatakan)
UU 19 Tahun 2003 PP 45 Tahun 2005 KEP-102/M-BUMN/2002 PER-01/MBU/2011	RKAP adalah penjabaran tahunan dari RJP BUMN; RKAP sekurang-kurangnya memuat antara lain misi, sasaran, strategi, kebijakan, program kerja, anggaran, dan proyeksi keuangan pokok.
Analisis dan sintesis : Mengingat RKAP memuat sasaran dan proyeksi keuangan dan Direksi bertanggung jawab atas pencapaian sasaran, maka RKAP dapat dikatakan merupakan janji tahunan Direksi kepada Pemegang Saham/Pemilik Modal atas sasaran yang telah disampaikan.	

yang akan diukur serta dipilih dari aspek kritis proses dan potensi pengembangan. Packova and Karacsony dalam Taticchi (2010) menyatakan bahwa KPI merupakan pengukuran indikator penting atas kesuksesan yang dipengaruhi oleh lingkungan eksternal dan internal organisasi dan seharusnya sejalan dengan keseluruhan arah strategi organisasi. Selain daripada itu, praktek pada umumnya akan mengaitkan pencapaian KPI dengan sistem reward and punishment manajemen.

Kerancuan pemahaman mengenai istilah TK dan UKU/IKU/KPI muncul dengan adanya ketentuan Nomor KEP-100/MBU/2002 khususnya mengenai aspek operasional, yang dinyatakan bahwa jumlah indikator aspek operasional adalah minimum 2 (dua) dan maksimum 5 (lima) serta dapat berubah setiap tahunnya, apabila suatu indikator dianggap sudah mencapai standar yang sangat baik atau terdapat indikator lain yang lebih

dominan pada tahun bersangkutan.

Dengan uraian aspek operasional dimaksud, kemudian dalam pemahamannya menimbulkan bias karena aspek operasional dalam penilaian TK dimaksud sebenarnya adalah KPI aspek operasional BUMN.

Berdasarkan uraian yang disampaikan di atas, dapat disimpulkan bahwa secara filosofis ukuran TK merupakan suatu indikator kondisi suatu perusahaan atas kemungkinan kegagalan usahanya, sedangkan UKU/KPI/Indikator Pencapaian Kinerja merupakan suatu target yang harus dicapai manajemen BUMN. Dengan mempertimbangkan bahwa TK adalah suatu indikator kondisi suatu perusahaan, maka seyogianya indikator dalam TK memenuhi hal-hal sebagai berikut :

1. indikator dapat mencerminkan tingkat kegagalan perusahaan dalam suatu industry tertentu dalam memenuhi kewajiban atau

memertahankan kelangsungan hidupnya,

2. sarana early warning system bagi pemangku kepentingan;
3. ukuran kuantitatif karena harus dapat diukur;
4. indikatornya dan nilai standarnya seyogianya tidak berubah setiap tahun,
5. indikator seyogianya sama untuk perusahaan dalam industri sejenis,
6. tidak secara langsung dikaitkan dengan pemberian remunerasi manajemen BUMN.

Sedangkan UKU/KPI/Indikator Pencapaian Kinerja haruslah memenuhi hal-hal sebagai berikut :

7. merupakan target terukur yang harus dicapai manajemen BUMN;
8. ukuran kuantitatif karena harus dapat diukur;
9. setiap tahun harus ditetapkan besaran dan indikatornya;

10. indikator merupakan kunci atau hal terpenting yang memengaruhi kinerja usaha;
11. indikator dapat berbeda untuk satu perusahaan dalam industri sejenis karena tergantung dari sasaran dan strategi yang hendak dicapai perusahaan;
12. nilainya dapat berbeda setiap tahunnya tergantung kondisi dan lingkungan usaha;
13. adanya konsekuensi reward and punishment yang dinyatakan secara jelas mengenai keberadaan capaian hasilnya.

Secara umum salah satu karakteristik yang dimiliki kerangka penilaian kinerja yang telah diterapkan oleh pelbagai organisasi di dunia menurut Neely (2007) adalah ukuran bersifat multidimensi dan mencerminkan ukuran seimbang antara aspek keuangan dan non-keuangan. Hal senada dinyatakan Epstein (2010) bahwa faktor penting kesuksesan organisasi terletak pada efektivitas pengelolaan kepentingan yang berbeda-beda seperti Pemegang Saham, pelanggan, pemasok, karyawan, dan publik. Untuk itu pengukuran kinerja yang baik tidak semata-mata dilakukan pada aspek keuangan saja, namun juga memiliki karakteristik antara lain mencakup multidimensi, memertimbangkan pemangku kepentingan, orientasi visi dan strategi, serta terdiri dari leading dan lagging indikator.

Mengingat bahwa TK akan relatif sama bagi seluruh perusahaan dalam industri sejenis, seyogianya BUMN dalam industri tertentu tetap mengacu pada ketentuan peraturan yang berlaku pada industri tersebut. TK BUMN jasa keuangan yang belum diatur dengan ketentuan peraturan Menteri BUMN, masih dapat menggunakan peraturan TK pada industri jasa keuangan yang telah ditetapkan oleh instansi lain yang memiliki kewenangan untuk mengawasi industri dimaksud. Contohnya industri perbankan dapat menggunakan acuan peraturan Bank Indonesia dan industri asuransi dapat menggunakan acuan peraturan Menteri Keuangan. Begitu pula dengan industri lainnya yang telah memiliki acuan jelas, sedangkan yang belum ada acuannya, diperlukan suatu

peraturan yang mengatur TK sesuai dengan industrinya masing-masing. Ketentuan peraturan yang diperlukan saat ini justru yang terkait dengan UKU/KPI/Indikator Pencapaian Kinerja, mengingat peraturan yang berlaku saat ini belum mengatur mengenai tata cara penyusunannya secara jelas. Hal yang diatur hanya sebatas definisi KPI dan kaitannya dengan pemberian taniem dan insentif kinerja. Hal lain yang perlu diperhatikan juga bahwa istilah UKU/KPI/Indikator Pencapaian Kinerja, apabila dimaksudkan pada suatu hal yang sama, seyogianya perlu adanya standarisasi istilah pada seluruh ketentuan peraturan pembinaan BUMN yang masih berlaku sehingga tidak menimbulkan persepsi yang berbeda.

Keberadaan SCI dan KM

Pembahasan mengenai SCI perlu diuraikan agar diperoleh pemahaman yang lebih jelas, meski ketentuan yang mengatur mengenai hal ini telah dinyatakan tidak berlaku sesuai PER-01/MBU/2011. Sesuai dengan kandungan isi dan terjemahan langsung SCI sebagaimana yang dimuat dalam ketentuan Nomor KEP-117/M-MBU/2002, dapat dipersepsikan bahwa SCI adalah kontrak antara Direksi dan Pemegang Saham/Pemilik Modal yang sebagiannya merupakan janji yang bersangkutan untuk memenuhi target yang diperjanjikan saat penunjukannya sebagai Direksi BUMN.

Apabila kita melakukan benchmarking pada negara lain, istilah SCI lebih awal digunakan dalam Government Owned Corporation Act 1993, yang merupakan Undang-Undang BUMN-nya Negara Bagian Queensland, Australia. Dalam Chapter 3 Part 8 Undang-undang tersebut, SCI ditegaskan bahwa :

1. disusun tahunan dan harus konsisten dengan rencana korporasi (RKAP) yang berisi target kinerja keuangan dan non keuangan tahun buku terkait;
2. disiapkan setiap 2 (dua) bulan sebelum berakhirnya tahun buku berjalan;
3. mencakup hal-hal antara lain tujuan perusahaan, sifat dan cakupan kegiatan perusahaan, struktur modal

dan kebijakan dividen, investasi, pinjaman utang, kebijakan minimalisasi risiko, kebijakan dan prosedur penghapusan aset utama, kebijakan akuntansi dan sebagainya.

Berdasarkan uraian dimaksud, dapat dilihat bahwa SCI berarti ringkasan dari rencana korporasi (RKAP) dan bukan merupakan janji calon Direksi BUMN saat penunjukannya pertama kali. Kerancuan mengenai istilah SCI ini dalam masa mendatang sudah tidak terjadi dengan telah diterbitkannya PER-01/MBU/2011 yang mencabut ketentuan peraturan yang mengaturnya.

Pembahasan mengenai KM memiliki pengertian yang lebih variatif, baik sesuai ketentuan peraturan yang masih berlaku, ketentuan sebelumnya maupun pengertian lain yang ditemukan dalam praktek usaha. Sesuai ketentuan Nomor SE-14/MBU/2010, dapat disimpulkan KM adalah janji tahunan Direksi BUMN yang memuat KPI dan akan dikaitkan dengan system reward and recognition bagi manajemen BUMN. Ciri KM dimaksud berbeda dengan ketentuan dalam PP Nomor 45 Tahun 2005, keputusan Menteri Negara BUMN Nomor KEP-59/MBU/2004, dan peraturan Menteri Negara BUMN Nomor PER-04/MBU/2009 jo PER-08/MBU/2010, yang merupakan janji calon Direksi BUMN pada saat akan diangkat sebagai Direksi. Pengertian mengenai KM sesuai keputusan Menteri Keuangan Nomor 740/KMK.00/1989, lebih menunjukkan pada salah satu bentuk restrukturisasi BUMN, yang ditandai dengan penyerahan pengelolaan perusahaan kepada pihak ketiga dan bukanlah suatu janji calon anggota Direksi BUMN.

Dalam praktek di bidang lainnya, istilah KM juga ditemukan dalam pembahasan mengenai Public Private Partnership (PPP) yang merupakan pengalihan penyelenggaraan pelayanan publik kepada pihak ketiga atau swasta. Menurut OECD-Investment Division Tahun 2005 dalam Permatasari dan Utomo (2010) dinyatakan bahwa bentuk paling umum dalam PPP adalah service contract, delegated management contract, dan construction support (BOT, BOO dan sebagainya). Bentuk kerjasama pengelolaan utilitas publik dari pihak

Pemerintah kepada mitra swasta terdapat 6 (enam) opsi kerja sama, yaitu kontrak jasa, kontrak manajemen, konsesi, sewa (leasing), pola BOT, dan swastanisasi penuh. Lebih lanjut dinyatakan bahwa KM diberikan kepada mitra swasta karena keahlian yang dimiliki dengan risiko operasi menjadi tanggung jawab mitra swasta, tidak dilakukan investasi oleh mitra swasta, dan pembayaran berdasar fee manajemen.

Prayitno dkk (2010) menyatakan bahwa jenis PPP yang banyak dilakukan di belahan dunia adalah kontrak servis, KM, kontrak sewa, konsesi, BOT, dan joint venture. Hal senada dinyatakan oleh OECD-(2007) bahwa KM merupakan penunjukan Pemerintah kepada pihak swasta untuk menyediakan jasa pengelolaan utilitas dan memberikan pelayanannya pada publik selama periode tertentu dengan fee yang bersifat tetap. Ini berarti KM lebih mirip pengertiannya sebagaimana keputusan Menteri Keuangan Nomor 740/KMK,00/1989 yaitu merupakan bentuk pengelolaan kepada pihak ketiga.

Dengan pengertian KM yang lebih bervariasi dimaksud, menurut penulis, apabila KM diinginkan sebagai sebuah kontrak Direksi BUMN yang berisi target yang diperjanjikan kepada Pemegang Saham / Pemilik Modal, seyogianya lebih tepat disebut sebagai Kontrak Kinerja Direksi BUMN. Istilah apapun yang digunakan, hal terpenting adalah perlu dihindarinya suatu istilah digunakan dalam pelbagai ketentuan peraturan dengan definisi yang berbeda-beda.

Dalam suatu janji Direksi, hal lain yang perlu jelas dan tegas dinyatakan adalah :

1. besaran target minimum tertentu yang diperjanjikan;
2. alat ukur yang digunakan, dan;
3. konsekuensi yang jelas atas reward and punishment atas capaiannya.

Hal lainnya yang perlu dipertimbangkan adalah terkait dengan jangka waktu berlangsungnya kontrak atas janji Direksi BUMN dimaksud, disusun setiap tahunan atau lima tahunan. Pertimbangan waktu tersebut penting artinya apabila dikaitkan

dengan sistem reward and punishment sehingga keputusan Pemegang Saham / Pemilik Modal dapat lebih bijaksana dan adil. Tidak memberikan penghargaan dan hukuman yang terlalu cepat dan berpandangan jangka pendek, namun juga tidak mengesampingkan aspek ketegasannya dan mengorbankan kepentingan jangka panjang.

Aspek lain yang perlu dikemukakan adalah berkenaan dengan subyek pemberlakuan janji dimaksud, berlaku bagi calon yang akan ditunjuk sebagai Direksi atau bagi Direksi BUMN. Hal ini perlu diperhatikan mengingat akan timbul kesulitan tersendiri di saat calon Direksi yang akan ditunjuk sebagai Direksi bukan berasal dari internal perusahaan. Yang bersangkutan akan mengalami kesulitan dalam hal memberikan janjinya atas sasaran yang hendak dicapai karena belum memahami sepenuhnya kondisi perusahaan seutuhnya. Untuk mengatasi masalah tersebut, salah satu alternatifnya adalah membedakan antara janji calon Direksi dan Kontrak Kinerja. Janji penunjukan calon Direksi BUMN seyogianya lebih memuat hal-hal normatif Direksi BUMN seperti tugas, tanggung jawab, wewenang serta hak dan kewajiban termasuk pemberhentian sewaktu-waktu apabila target yang diperjanjikan dalam Kontrak Kinerja tidak tercapai. Sedangkan Kontrak Kinerja akan disusun dan disepakati seiring ditetapkannya RJPP dan RKAP BUMN sehingga merupakan satu kesatuan dokumen yang tidak terpisahkan.

Keterkaitan RJPP dan RKAP

Keterkaitan antara RJPP dan RKAP sebenarnya relatif lebih mudah dipahami, yaitu RJPP merupakan rencana strategis yang hendak dicapai oleh BUMN dalam jangka waktu 5 (lima) tahun, sedangkan RKAP merupakan penjabaran lebih lanjut yang disusun setiap tahunnya. Yang menarik dicermati dan diperhatikan adalah keselarasan antara kedua dokumen dimaksud, baik mengenai strategi dan sasarannya. Apabila terdapat perbedaan sasaran antara yang tercantum pada RJPP dan RKAP, sesuai ketentuan KEP-102/M-BUMN/2002, deviasi

nilainya semestinya tidak lebih 20% dari sasaran RJPP. Dengan deviasi yang melebihi 20%, sesuai ketentuan tersebut, seharusnya dilakukan perubahan atas RJPP yang telah ditetapkan.

Keselarasan baik kebijakan, strategi maupun sasaran perlu benar-benar diperhatikan dan dicermati pada saat proses persetujuan Pemegang Saham / Pemilik Modal sehingga dalam implementasinya tidak menimbulkan perdebatan di kemudian hari. Hal ini terkait dengan Kontrak Kinerja yang diperjanjikan Direksi baik selama lima tahun dan setiap tahunnya, yang apabila ada perbedaan terutama dalam nilai sasaran dan targetnya akan menimbulkan kesulitan dalam penerapan reward and punishment yang konsisten.

Simpulan & Saran

Semua ide atas alat, metode, indikator, dan parameter serta pranata penilaian kinerja sebagaimana diuraikan di atas, tentunya dimaksudkan untuk menciptakan suatu sistem pengendalian yang baik atas pengelolaan BUMN sehingga mampu meningkatkan kinerja BUMN sesuai dengan visi dan misi keberadaannya. Namun demikian, apabila hal-hal yang tercakup dalam ketentuan peraturan pembinaan BUMN tidaklah terintegrasi dengan baik, akan menyebabkan kebingungan dan justru menciptakan aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah bagi BUMN. Sistem pengendalian yang baik harus disusun dalam suatu kerangka utuh dan terintegrasi dengan mempertimbangkan proses bisnis yang berlaku termasuk salah satunya adalah mekanisme penilaian kinerja.

Berdasarkan penelusuran ketentuan peraturan sebagaimana diuraikan di atas, sistem pengendalian kinerja BUMN yang secara umum mengandung 3 (tiga) hal, yaitu :

1. penentuan alat ukur sesuai tujuan pengukuran dan konsekuensinya. Sejauh analisis yang dilakukan dapat diidentifikasi menjadi 2 (dua) yaitu kondisi perusahaan (TK) dan kinerja manajemen (UKU/KPI/ Indikator Pencapaian Kinerja). TK seyogianya relatif sama indikatornya bagi perusahaan dalam industri

- sejenis, sedangkan UKU/KPI/ Indikator Pencapaian Kinerja dapat berbeda masing-masing perusahaan dalam industri sejenis;
2. penentuan dokumen yang memuat sasaran atau target yang akan diukur nilainya. Dalam hal ini dapat diklasifikasikan menjadi RKAP dan RJPP. Visi, misi, tujuan, sasaran, strategi, dan kebijakan seharusnya selaras diantara keduanya;
 3. penentuan dokumen yang memuat janji Direksi secara eksplisit dan tegas tentang sasaran dan target yang hendak dicapai. Dalam konteks ini ditemukan istilah KM, yang diusulkan istilahnya diubah menjadi Kontrak Kinerja dan merupakan satu kesatuan dokumen yang ditetapkan pada saat penetapan RJPP dan RKAP. Kontrak Kinerja tersebut mencakup juga mengenai reward and punishment yang tegas dan jelas. Sedangkan janji calon Direksi yang akan ditunjuk sebagai Direksi BUMN, disebut janji penunjukan Direksi hanya berisi hal normatif tentang tugas, tanggung jawab, kewenangan serta hak dan kewajiban Direksi.

Salah satu hal penting lainnya yang tidak dapat diabaikan sejatinya adalah mengenai komitmen dan konsistensi dalam tindak lanjut dan konsekuensi atas hasil pengukuran kinerja.

Hardjapamekas (1999) menyatakan bahwa ucapan/janji yang dapat dipegang/dipenuhi itulah yang terpenting dan bukan cara penyampaian janji dimaksud. Pertanggungjawaban atas janji, seharusnya tidak dijawab dengan alasan variabel di luar kendali manajemen maupun kendala lain yang dihadapi. Oleh karena ketidakpastian usaha tersebut, Pemegang Saham/ Pemilik Modal melakukan kontrak atas keahlian dan ketrampilan yang dimiliki agen dalam melaksanakannya. Menurut Rudjito dalam Riant dan Ricky (2005) bahwa isi KM perlu dibangun dengan beberapa hal yang perlu dielaborasi oleh pemegang saham, yakni alignment dengan RJPP, sensitivity atau stress test, balancing antara klausul reward dengan punishment, tindak lanjut oleh oversight team yang akan melakukan penilaian

secara seimbang dan wajar antara proses dan hasil.

Berdasarkan uraian di atas, perlu dipertimbangkan adanya evaluasi dan desain ulang yang mampu mengintegrasikan unsur pembinaan, pengawasan, dan penilaian kinerja BUMN yang holistik sehingga dapat menciptakan nilai tambah bagi peningkatan kinerja BUMN di masa mendatang. Hal tersebut termasuk dengan mengkaji kembali seluruh istilah dan parameter yang tepat dan seimbang sehingga dapat memberikan indikasi bagi Pemegang Saham/ Pemilik Modal sesuai tujuan yang diinginkannya yaitu kondisi perusahaan maupun tingkat keberhasilan manajemen.

---0---

Moh Nurhadi Cahyono adalah pemerhati masalah pembinaan dan pengawasan BUMN, saat ini bekerja pada KAP "Chatim, Atjeng, Jusuf dan Rekan" dan berpengalaman memberikan jasa audit dan jasa konsultasi (internal audit function, akuntansi & keuangan, perpajakan, dll) pada beberapa BUMN. Saat ini masih menjadi anggota Komite Audit di PT Askes dan PTPN XIII.

Fadjar Judisiawan adalah Kepala Bidang Riset dan Penyampaian Informasi, Kementerian BUMN.