

## LANGKAH PRIVATISASI PERUSAHAAN BUMN DI INDONESIA (*LIBRARY RESEARCH* DI INDONESIA)

Billy Adhira

[billy.adhira-2019@feb.unair.ac.id](mailto:billy.adhira-2019@feb.unair.ac.id), Akuntansi, Universitas Airlangga

Tjiptohadi Sawarjuwono

[tjiptohadi@feb.unair.ac.id](mailto:tjiptohadi@feb.unair.ac.id), Akuntansi, Universitas Airlangga

### Abstrak

Pada BUMN (Badan Usaha Milik Negara) di Indonesia tata kelola yang dibangun masih jauh dari prinsip GCG (*Good Corporate Governance*). Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu berbagai perusahaan BUMN diberbagai negara telah melakukan privatisasi untuk mengatasi dan memperbaiki permasalahan tata kelolanya. Dengan dilakukannya privatisasi maka akan mengurangi campur tangan pihak pemerintah didalam pengelolaan dan kepemilikan BUMN. Perusahaan BUMN yang telah diprivatisasi cenderung fokus memperbaiki tata kelolanya agar meraih kinerja terbaiknya. Privatisasi yang dilakukan perusahaan BUMN tidak hanya memperbaiki tata kelolanya saja melainkan mampu membuat kinerjanya juga lebih baik. Penelitian ini menggunakan metode *library research* dengan mengumpulkan dan menganalisis penelitian-penelitian terdahulu mengenai privatisasi. Tujuan dari penelitian ini yaitu menarik kesimpulan dari berbagai penelitian terdahulu mengenai penerapan privatisasi khususnya pada perusahaan BUMN dari berbagai negara. Dari kesimpulan tersebut diharapkan privatisasi mampu menjadi solusi permasalahan tata kelola BUMN di Indonesia yang masih jauh dari prinsip GCG sehingga semakin BUMN yang akan diprivatisasi. BUMN yang diprivatisasi akan memiliki kinerja yang lebih baik sehingga juga menguntungkan negara dari sisi ekonomi.

Kata Kunci : Privatisasi, BUMN, *Library Research*

### **STEP PRIVATIZATION OF STATE-OWNED COMPANIES IN INDONESIA**

#### **Abstract**

*In BUMN (State-Owned Enterprises) in Indonesia the governance that is built is far from the principles of GCG (Good Corporate Governance). Based on previous studies, various companies in various countries have carried out privatization to overcome and improve problems. With the privatization it will reduce government intervention in the management of SOEs. State-owned companies that have been privatized tend to focus on improving their order to achieve their best performance. The privatization carried out by state-owned companies improves their governance but is also able to make their performance better. This study uses the library research method by collecting and analyzing previous studies on privatization. The purpose is to draw conclusions from various previous studies regarding the implementation of privatization, especially in state-owned companies from various countries. From this conclusion, it is expected that privatization can be a solution to the problems of BUMN governance in Indonesia which still far from the principles of GCG so that more BUMN will be privatized. The privatized SOEs will have better performance that will benefit the state from an economic point of view.*

## PENDAHULUAN

Di Indonesia pada perusahaan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) tata kelola yang dibangun masih jauh dari prinsip GCG (*Good Corporate Governance*) (Telusur.co.id, 2020). Banyak permasalahan pada perusahaan-perusahaan BUMN akibat tata kelola buruk yang masih belum tuntas. Dilansir pada Katadata.co.id; Liputan6.com; cnnindonesia.com (2020) contohnya perusahaan dibidang asuransi seperti Asabri dan Jiwasraya akibat tata kelola yang buruk perusahaan tersebut mengalami kegagalan bayar terhadap nasabah. Selain itu disektor lainnya PT Garuda Indonesia sempat dilakukan perombakan pengurusannya karena adanya skandal penyelundupan dan pemanipulasian laporan keuangan yang bersifat material yang dilakukan manajemen, hal ini menunjukkan buruknya tata kelola pada perusahaan tersebut (Katadata.co.id, 2020; Liputan6.com).

Tata Kelola yang buruk pada perusahaan BUMN berdampak pada kinerja yang buruk pula. Banyak perusahaan BUMN yang terus merugi hingga saat ini, bahkan perusahaan BUMN yang telah mendapatkan suntikan PMN tetap saja merugi. Menteri Keuangan Indonesia Sri Mulyani mengatakan ditahun 2020 beberapa perusahaan BUMN yang mendapatkan PMN merugi hingga nilainya mencapai 38 triliun (detik.com, 2021). Kerugian besar ini juga bukan pertama kalinya dialami perusahaan BUMN, ditahun 2013 BUMN pernah merugi hingga 16 triliun. Kerugian yang besar dan secara terus-menerus merupakan indikasi tata kelola BUMN yang belum baik. Sejatinnya BUMN merupakan perusahaan yang berorientasi pada keuntungan dan mampu menjadi perusahaan penyedia barang dan jasa yang mampu bersaing untuk kebaikan ekonomi negara (UU RI no.19 tentang BUMN). Menerapkan tata kelola yang baik pada perusahaan BUMN akan menjadi kunci kesuksesan berjalannya operasi perusahaan BUMN. Dalam Surat Keputusan Menteri BUMN No:Kep-117/M-MBU/2002 juga telah ditekankan untuk perusahaan BUMN menerapkan praktik Tata Kelola yang baik (*Good Corporate Governance*) (Sudarmanto et al., 2021). Namun pada kenyataannya masih banyak perusahaan BUMN yang tidak menerapkan tata kelolanya dengan baik sehingga mengakibatkan kinerja perusahaan yang tidak memuaskan.

Untuk mewujudkan kinerja perusahaan yang baik, privatisasi merupakan salah satu solusi yang mampu diandalkan agar terciptanya tata kelola perusahaan yang baik khususnya pada perusahaan BUMN. Privatisasi dilakukan agar mampu meningkatkan kinerja dan mewujudkan efisiensi bisnis yang mampu membentuk tata Kelola yang baik sehingga perusahaan dapat bersaing (Mardiasmo, 2009). Selain itu dengan privatisasi membuat perusahaan lebih kompetitif dan mampu menggunakan anggaran secara efisien (Tong, 2009). Banyak dampak positif yang akan didapatkan perusahaan dengan privatisasi terutama untuk mendongkrak tata kelola perusahaan agar berjalan dengan baik sehingga pada akhirnya perusahaan akan sehat secara operasi dan akan meningkatkan pendapatannya.

Penelitian-penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa dengan menerapkan privatisasi pada BUMN akan membuat perusahaan tersebut lebih baik dalam membangun tata kelolanya. Khasimah (2020) membuktikan perusahaan BUMN yang diprivatisasi memiliki tata Kelola yang baik serta memiliki kinerja pada pasar yang lebih baik bahkan bila dibandingkan perusahaan swasta. Pada Avianti (2006) dijelaskan bahwa adanya dominasi kepemilikan pemerintah pada BUMN justru menghambat terciptanya tata kelola perusahaan yang baik sehingga sangat penting dilakukan privatisasi agar perusahaan BUMN mampu berjalan secara efektif dan mampu bersaing. Langkah privatisasi pada perusahaan akan memicu perubahan pada struktur kepemilikan dan tata kelola perusahaan (Boubakri, Cosset, & Guedhami, 2008). Tran, Nonneman, and Jorissen (2015) mengatakan dengan melakukan privatisasi pada perusahaan hasilnya sangat efektif dalam memperbaiki tata kelola perusahaan sehingga meningkatkan profitabilitas perusahaan itu sendiri.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Privatisasi

Menurut UU No. 19 tahun 2003 privatisasi adalah proses penjualan saham persero secara sebagian ataupun keseluruhan terhadap pihak lain yang bertujuan meningkatkan kinerja perusahaan dan nilai perusahaan. Privatisasi akan memberikan manfaat yang besar bagi negara dan masyarakat. Kebijakan privatisasi BUMN akan memberikan kesempatan bagi swasta untuk terlibat dalam meningkatkan kinerja perusahaan BUMN. Cara ini telah banyak digunakan oleh banyak negara agar perusahaan-perusahaan BUMN yang ada mampu melakukan kinerja yang lebih baik sehingga terciptanya tata kelola yang baik pula (Tanuhito, 2003 pd artikel aviani). Namun tidak semua BUMN dapat diprivatisasi kepada swasta. Didalam UU BUMN telah dijelaskan bagaimana dan perusahaan sector apa saja yang bisa dilakukan privatisasi. Pada umumnya perusahaan BUMN yang dapat diprivatisasi adalah perusahaan yang bergerak disektor yang kompetitif dan teknologinya cepat berkembang (Roziqin et.al, 2020 artikel Kinerja BUMN dr privatisasi).

Proses privatisasi bisa dilakukan secara langsung ataupun melalui mekanisme pasar modal. Privatisasi yang dilakukan secara langsung akan membuat pemegang saham nantinya mampu menguasai saham secara mayoritas sekaligus memegang kendali manajemen. Apabila melalui pasar modal, masyarakat dapat terlibat dalam kepemilikan perusahaan BUMN dan perusahaan BUMN akan mengikuti segala peraturan pada pasar modal (Avianti, 2006). Pada kasus tertentu bisa saja suatu perusahaan BUMN menunjuk investor tertentu seperti investor asing karena suatu alasan tertentu layaknya membutuhkan dana yang besar ataupun kebutuhan akan teknologi yang lebih mutakhir. Tetapi hal ini mampu menimbulkan pandangan bahwa pemerintah telah melepas asset yang telah dimiliki negara sebelumnya (Sobel, 1993).

### Tata Kelola Perusahaan

Tata Kelola Perusahaan merupakan suatu sistem yang sifatnya mengatur dan mengendalikan berjalannya perusahaan dan menciptakan nilai tambah (Monks, 2003). Menurut *Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)* terdapat 2 definisi dari tata kelola perusahaan; yang pertama tata kelola perusahaan berdasarkan keperilakuannya yaitu hubungan dan perilaku yang berbeda antara pemegang saham, manajemen, karyawan, kreditur hingga masyarakat yang berperan dalam berjalannya perusahaan, yang kedua adalah tata kelola merupakan suatu bentuk aturan dalam hubungan dan perilaku perusahaan lalu membentuk perumusan strategi yang dijalankan, hal-hal tersebut dapat berupa hukum ataupun seputar regulasi berkaitan dengan listing tetapi dapat pula peraturan yang dibuat sendiri oleh perusahaan (Nestor, 2001).

Penerapan tata kelola perusahaan yang baik BUMN sejatinya telah tertuang pada Peraturan Menteri BUMN No. 117/M-MBU/2002. Pada peraturan tersebut telah dituangkan prinsip-prinsip yang harus dijalankan BUMN agar terciptanya tata kelola perusahaan yang baik. Prinsip-prinsip tersebut antara lain:

- a. **Transparansi**  
Keterbukaan dalam hal pengambilan keputusan ataupun penyampaian informasi material secara transparan terhadap masyarakat.
- b. **Pengungkapan**  
Dalam hal ini perusahaan BUMN hendaknya melakukan pengungkapan informasi-informasi yang diperlukan oleh *stakeholders*. Hal yang perlu diungkapkan adalah seputar kinerja perusahaan yang bisa dilihat dari kinerja keuangan dan operasionalnya serta tidak luput mengenai informasi risiko perusahaan.
- c. **Kemandirian**  
Perusahaan BUMN harusnya dikelola secara mandiri dan professional. Benturan kepentingan ataupun tekanan yang tidak sesuai dengan aturan berlaku harus dihindarkan

dari berjalannya perusahaan. Operasi perusahaan BUMN harus dijalankan dengan segala aturan dan prinsip-prinsip yang berlaku.

d. Akuntabilitas

Segala fungsi dan tanggungjawab harus dilaksanakan secara jelas pada perusahaan BUMN. Khususnya manajemen harus memiliki akuntabilitas dalam mengelola perusahaan BUMN agar operasi perusahaan berjalan efektif dan sesuai tujuan.

e. Pertanggungjawaban

Jajaran manajemen dan segala pihak yang terlibat dalam operasi perusahaan BUMN harus bertanggungjawab menjalankan operasi perusahaan sesuai ketentuan dan aturan yang berlaku. Segala undang-undang dan norma ataupun prinsip yang ada harus diterapkan dan dipatuhi oleh seluruh elemen BUMN agar terwujudnya tata kelola perusahaan yang baik.

f. Kewajaran dan Kesetaraan

Dalam hal ini hak-hak para *stakeholders* perusahaan BUMN harus didistribusikan setara sesuai dengan porsinya. Hak-hak yang dimaksud adalah yang tertera dalam perjanjian dan peraturan yang berlaku.

g. Independensi

Dalam pengambilan keputusan seharusnya perusahaan BUMN benar-benar independent. Segala keputusan yang diambil tidak boleh diintervensi dengan campur tangan pihak luar lingkungan perusahaan.

Dalam penciptaan tata kelola perusahaan yang baik privatisasi merupakan salah satu opsi yang bisa dipilih oleh perusahaan BUMN. Pemilihan opsi privatisasi BUMN bertujuan agar lebih optimal dalam mencapai tata kelola perusahaan yang baik sehingga mampu menghasilkan kinerja yang professional dan memberikan keuntungan baik untuk perusahaan itu sendiri dan negara.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode *Library Research* dimana peneliti mengumpulkan berbagai literatur yang berkaitan dengan privatisasi pada perusahaan BUMN. Banyak penelitian mengenai hal tersebut yang telah menekankan bahwa privatisasi memiliki peran yang sangat penting dalam memperbaiki tata kelola perusahaan. Adanya penelitian ini berangkat dari adanya isu mengenai tata kelola perusahaan BUMN yang masih belum baik. Masih banyak sekali perusahaan BUMN yang merugi padahal beberapa dari perusahaan BUMN telah disuntik dana PMN oleh pemerintah tetapi tetap merugi. Hal tersebut merupakan indikasi dari adanya permasalahan tata kelola perusahaan BUMN yang masih harus diperbaiki dan hal ini juga diperkuat dengan adanya permasalahan para manajemen yang tidak berintegritas menjalankan kewajibannya pada beberapa perusahaan BUMN seperti yang terjadi pada PT Garuda Indonesia. Kebijakan privatisasi perusahaan BUMN merupakan hal yang patut dilakukan karena kebijakan tersebut akan memperbaiki struktur kepemilikan hingga tata kelola sehingga mampu membuat perusahaan BUMN menjadi perusahaan yang benar-benar menguntungkan.

## OBJEK PENELITIAN

Objek penelitian ini adalah kebijakan privatisasi pada perusahaan BUMN. Permasalahan terkait tata kelola dan kinerja BUMN yang masih belum maksimal menjadi dasar penelitian ini. Berdasarkan penelitian terdahulu privatisasi merupakan salah satu

kebijakan yang telah banyak dilakukan untuk memperbaiki tata kelola serta kinerja perusahaan BUMN. Dengan melakukan *library research* pada penelitian ini, peneliti akan menarik kesimpulan bahwa privatisasi merupakan salah satu cara untuk memitigasi permasalahan yang ada pada tata kelola dan kinerja perusahaan BUMN di Indonesia.

### JENIS & SUMBER DATA

Penelitian ini merupakan penelitian *library research* dimana sumber penelitian ini adalah penelitian-penelitian terdahulu serta literatur yang berkaitan dengan privatisasi perusahaan. Dalam penelitian ini peneliti mengumpulkan penelitian-penelitian terdahulu kemudian menarik kesimpulan dari penelitian tersebut. Kesimpulan dari penelitian-penelitian terdahulu akan dikaitkan dengan isu mengenai tata kelola perusahaan BUMN di Indonesia. Adapun jenis data dalam penelitian ini adalah data sekunder karena data penelitian terdahulu bersumber dari penelitian-penelitian terdahulu yang diunduh melalui website penelitian terkait.

### TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Teknik pengumpulan data pada penelitian *library research* ini adalah mengunduh penelitian-penelitian terdahulu berkaitan dengan privatisasi. Penelitian terdahulu yang telah terkumpul akan dilakukan analisis dengan cara *content analysis*. *Content analysis* merupakan sebuah metode untuk membuat kesimpulan secara objektif dan sistematis dari suatu pesan tertentu (Holsti, 1969). Dengan melakukan *content analysis* peneliti mampu menyaring data atau informasi dengan jumlah besar dengan mudah secara sistematis.

### UJI KEABSAHAN DATA

Penelitian ini dilakukan dengan metode *Library Research* dimana peneliti mengumpulkan, membaca hingga menganalisis penelitian-penelitian terdahulu berkaitan dengan topik pembahasan. Data penelitian yang telah dianalisis juga dilakukan uji keabsahannya oleh peneliti. Pada penelitian ini metode pengujian keabsahan datanya dilakukan dengan metode triangulasi. Metode ini dilakukan dengan cara mengkaji hasil penelitian-penelitian terkait kemudian membandingkan hasil-hasil penelitian tersebut sehingga mampu dilihat keabsahan datanya.

Pada penelitian ini peneliti mengumpulkan beberapa penelitian terdahulu mengenai privatisasi. Privatisasi sejatinya merupakan cara yang bisa digunakan untuk membuat perusahaan BUMN lebih baik dalam tata kelolanya sehingga mampu menghasilkan kinerja yang maksimal. *Content analysis* yang dilakukan pada penelitian ini disajikan dengan memberikan 6 pertanyaan berdasarkan Krippendorff (2018) diantaranya :

1. Apa data yang dianalisis?
2. Bagaimana mereka ditetapkan?
3. Apa saja populasinya?
4. Apa konteks dari data terkait yang dianalisis?
5. Apa batasan dari analisis?
6. Apa target dari kesimpulan?

6 pertanyaan diatas mengenai *content analysis* jawabannya disajikan pada kolom *content analysis* pada table. Berikut penyajian keabsahan data dengan melakukan *content analysis* penelitian-penelitian terdahulu mengenai privatisasi:

No	Nama (tahun penelitian)	Judul Penelitian	Content Analysis	Hasil Penelitian
1	Tong (2009)	Why privatize or why not? Empirical evidence from China's SOEs reform	<p>1. Untuk mengukur kinerja BUMN penelitian ini mengukur dari beberapa variabel diantaranya; value added karyawan, profitabilitas, kecenderungan ekspor. Data yang dianalisis merupakan data sekunder.</p> <p>2. Variabel-variabel tersebut dipilih dengan tujuan pengukuran performa perusahaan sebagai perbandingan antara BUMN disaat sebelum dan sesudah privatisasi</p> <p>3. Perusahaan BUMN di China dari tahun 1998-2003</p> <p>4. Konteks dari data penelitian ini ialah untuk mengukur performa perusahaan disaat sebelum dan sesudah privatisasi</p> <p>5. Data yang digunakan dalam penelitian ini diambil dari Survei Tahunan Perusahaan Industri (ASIF) yang dilakukan oleh National Bureau of Statistik Tiongkok antara tahun 1998 dan 2003. Tergantung pada tahun, antara 144.000 dan 180.000 perusahaan termasuk dalam survei. Survei tersebut mencakup semua perusahaan milik negara dan perusahaan non-BUMN dengan penjualan tahunan lima juta Yuan atau lebih dalam tiga kategori industri berikut: (1) pertambangan, (2) manufaktur, dan (3) produksi dan distribusi listrik, gas dan air</p> <p>6. Untuk melihat alasan mengapa banyak perusahaan BUMN banyak yang melakukan privatisasi dan bagaimana performa perusahaan BUMN setelah diprivatisasi</p>	<p>Perusahaan BUMN yang memiliki kinerja yang baik lebih mungkin melakukan privatisasi. Meningkatnya persaingan bisnis juga menjadi faktor penting yang membuat perusahaan melakukan privatisasi</p>

2	Omran (2009)	Post-privatization corporate governance and firm performance: The role of private ownership concentration, identity and board composition	<p>1. Faktor dari tingkat kepemilikan privat/swasta perusahaan, dampak dari kepemilikan swasta, identitas dan komposisi dewan pada kinerja perusahaan. Data yang dianalisis adalah data sekunder</p> <p>2. Variabel independen yang ditetapkan dalam penelitian ini untuk melihat sisi tata kelola perusahaan karena privatisasi mampu merubah tata kelola perusahaan. Kemudian variabel dependen yaitu kinerja perusahaan ditetapkan untuk melihat bagaimana kinerja perusahaan disaat privatisasi dilakukan, pada dasarnya tata kelola akan memengaruhi bagaimana kinerja perusahaan.</p> <p>3. 116 perusahaan BUMN yang diprivatisasi selama tahun 1994-2000</p> <p>4. Konteks penelitian ini adalah melihat kinerja perusahaan dari beberapa variabel disaat perusahaan melakukan privatisasi.</p> <p>5. Penelitian ini hanya mengambil populasi dan sample perusahaan-perusahaan dimesir selama 1994-2000. Dari 116 populasi tersisa hanya 52 sampel yang memenuhi persyaratan.</p> <p>6. Target dari kesimpulan mampu melihat bagaimana kinerja perusahaan BUMN yang diprivatisasi. Hal ini bisa dijadikan dasar dan alasan mengapa privatisasi perlu diterapkan untuk meningkatkan tata kelola dan kinerja perusahaan.</p>	<p>Konsentrasi kepemilikan dan identitas kepemilikan, khususnya investor asing, terbukti berdampak positif terhadap kinerja perusahaan, sedangkan konsentrasi kepemilikan karyawan berdampak negatif. Proporsi direktur luar yang lebih tinggi dan perubahan komposisi dewan setelah privatisasi memiliki efek positif pada kinerja perusahaan. Hasil ini dapat memiliki beberapa implikasi kebijakan penting di mana kepemilikan swasta oleh investor asing tampaknya menambah nilai lebih bagi perusahaan, sementara menjual badan usaha milik negara (BUMN) kepada karyawan tidak dianjurkan. Juga, negara sangat disarankan untuk melepaskan kendali dan mengizinkan perubahan dewan direksi setelah privatisasi karena perubahan kepemilikan, per se, mungkin tidak berdampak positif pada kinerja perusahaan kecuali jika digabungkan dengan gaya manajemen baru.</p>
---	--------------	---	---	---

3	Eforis (2017)	Pengaruh Kepemilikan Negara Dan Kepemilikan Publik Terhadap Kinerja Keuangan BUMN	1. Kepemilikan swasta dan pemerintah suatu perusahaan terhadap kinerja perusahaan. Data penelitian ini adalah data sekunder.	Privatisasi perusahaan BUMN berdampak pada transparansi pelaporan yang diterbitkan. Publik mampu mengawasi kinerja manajemen secara baik ketika pelaporan dilakukan secara transparan. Penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif kebijakan privatisasi terhadap ROE. Privatisasi tidak hanya memperbaiki tata kelola perusahaan namun juga meningkatkan keuntungan.
			2. Variabel independen yang ditetapkan bertujuan untuk membandingkan antara kepemilikan swasta dan pemerintah suatu BUMN. Variabel dependen yang ditetapkan untuk melihat bagaimana kinerja perusahaan.	
			3. BUMN yang terdaftar pada BEI selama 2012-2015	
			4. Konteks penelitian ini membandingkan kinerja BUMN disaat sebelum dan sesudah dilakukannya kebijakan privatisasi	
			5. Batasan analisis data penelitian ini adalah perusahaan BUMN selama 2012-2015 dan 75 sample yang digunakan sebagai penelitian.	
			6. Membandingkan kinerja BUMN disaat dimiliki pemerintah dan setelah diprivatisasi (dimiliki swasta/publik)	
4	Khamisah (2020)	Apakah Perusahaan BUMN yang telah diprivatisasi	1. Data yang dianalisis adalah tata kelola perusahaan (GCG Score) dan Kepemilikan perusahaan antara pemerintah dan swasta. Data penelitian ini adalah data sekunder.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tata kelola perusahaan BUMN akan lebih baik ketika sudah

		memiliki Tata Kelola Perusahaan yang Lebih Baik Dibandingkan dengan Perusahaan Swasta? (Studi pada Perusahaan yang terdaftar di BEI)	<p>2. Variabel dan data terkait yang dipilih pada penelitian ini ditetapkan berdasarkan tujuan penelitian yaitu membandingkan kinerja perusahaan BUMN dan perusahaan yang telah diprivatisasi (swasta).</p> <p>3. Populasi penelitian ini adalah perusahaan BUMN tahun 2014-2016.</p> <p>4. Konteks data penelitian terkait adalah melihat bagaimana tata kelola perusahaan disaat dilakukannya privatisasi.</p> <p>5. Penelitian ini terbatas pada perusahaan BUMN yang bergerak disektor non-keuangan.</p> <p>6. Target dari kesimpulan melihat bagaimana langkah privatisasi yang dilakukan terhadap BUMN, apakah merupakan langkah tepat untuk memperbaiki tata kelola BUMN itu sendiri.</p>	menerapkan privatisasi. Penjualan sebagian saham BUMN ke publik juga mengurangi sensitivitas kekayaan negara yang diinvestasikan pada BUMN.
5	Bai, Lu, and Tao (2009)	How does privatization work in China?	<p>1. Variabel Dependen : Kinerja perusahaan (logarithm of labor, wage per labor, price index, tax to sales ratio, logarithm of sales, sale per labor, liability to asset ratio, operating income to sales ratio, main profits to sales ratio, other profits to sales ratio, managerial expenses to sales ratio, financial expense to sales ratio). Variabel Independen : Kepemilikan swasta dan pemerintah ( diukur berdasarkan prosentase kepemilikan). Data peneitian ini adalah data sekunder.</p> <p>2. Variabel dependen ditetapkan berdasarkan kinerja perusahaan dan kesejahteraan karyawan sedangkan variabel independen mengukur tingkat kepemilikan swasta dan pemerintah. Penelitian ini membandingkan kinerja dan kesejahteraan karyawan disaat perusahaan BUMN sebelum diprivatisasi dan setelah diprivatisasi.</p>	Dampak kebijakan privatisasi akan perlahan terlihat setelah beberapa periode. Kebijakan privatisasi akan lebih dirasakan dampaknya ketika pemerintah menjadi pemilik minoritas dari perusahaan BUMN. Perusahaan BUMN akan lebih kompetitif dan tata kelola tersusun dengan baik.

			<p>3. Populasi penelitian ini adalah perusahaan sektor pertambangan dan manufaktur yang ada di China tahun 1998-2005.</p> <p>4. Konteks penelitian ini melihat bagaimana kinerja perusahaan (dilihat dari kinerja keuangan dan kesejahteraan karyawan) disaat sebelum dan setelah dilakukannya privatisasi BUMN.</p> <p>5. Batasan analisis penelitian ini adalah perusahaan BUMN yang ada di China yang telah diprivatisasi.</p> <p>6. Target dari kesimpulan adalah menjelaskan dampak dari diterapkan kebijakan privatisasi.</p>	
6	Munawarah, D., and Muharram (2017)	What Effects Do Privatisation Policies Have on Corporate Governance of State-Owned Enterprises?	<p>1. Variabel dependen : Good Corporate Governance. Variabel Independen : Kepemilikan pemerintah dan temuan audit. Data penelitian ini bersumber dari data sekunder.</p> <p>2. Data penelitian ditetapkan berdasarkan tujuan dari penelitian yaitu melihat pengaruh kepemilikan pemerintah terhadap tata kelola perusahaan.</p> <p>3. Populasi penelitian ini adalah perusahaan BUMN tahun 2010-2014 di Indonesia.</p> <p>4. Konteks penelitian terkait adalah mengukur tata kelola perusahaan BUMN disaat perusahaan BUMN dikuasai sepenuhnya oleh pemerintah.</p>	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa terdapat hubungan negatif antara kepemilikan pemerintah terhadap tata kelola perusahaan. Perusahaan BUMN yang terdaftar pada IDX memiliki hasil audit yang lebih baik dan penerapan tata kelola yang lebih baik.

			<p>5. Batasan penelitian ini adalah perusahaan BUMN yang ada di Indonesia. BUMN tersebut dipilih sebagai sampel berdasarkan beberapa persyaratan. Diantaranya, perusahaan harus memiliki data jumlah tindak lanjut laporan audit selama periode pengamatan, dan dicantumkan nilai penilaian evaluasi penerapan GCG berdasarkan Keputusan Menteri Negara BUMN No.SK - 16/S.MBU/2012 atau Surat Edaran Menteri Negara BUMN No.S-168/MBU/2008. Selain itu, perusahaan harus memiliki data kepemilikan saham pemerintah dan non-pemerintah pada perusahaan, dan memiliki data yang lengkap terkait dengan semua variabel yang diperiksa selama periode pengamatan.</p> <p>6. Target dari kesimpulan menyampaikan bagaimana pengaruh kepemilikan pemerintah BUMN terhadap tata kelola perusahaan.</p>	
7	Tsamenyi, Onumah, and Tetteh-Kumah (2010)	how does privatization work in China?	<p>1. Penelitian ini menggunakan data primer dari 2 perusahaan yaitu PC Ltd dan SC Ltd. Data dianalisis menggunakan balance-scorecard.</p> <p>2. Peneliti menggunakan balance scorecard melihat dari beberapa komponen diantaranya; Financial, Customers, Internal Business, Learning &amp; Growth, Community untuk menilai bagaimana performa kedua perusahaan yang diteliti dimana keduanya merupakan perusahaan BUMN yang telah diprivatisasi.</p> <p>3. Objek penelitian ini adalah perusahaan PC Ltd dan SC Ltd. PC Ltd adalah perusahaan BUMN di Ghana yang diprivatisasi sebagian sedangkan SC Ltd merupakan perusahaan BUMN di Ghana yang secara keseluruhan diprivatisasi.</p>	<p>Penelitian ini melihat dari sisi keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan, dan komunitas. Hasilnya setelah dilakukan privatisasi seluruh elemen tersebut mengalami peningkatan. Peningkatan yang terjadi didukung juga oleh perubahan sistem akuntansi dan kontrol yang lebih baik.</p>

			<p>4. Konteks penelitian ini adalah melihat kinerja 2 perusahaan BUMN di Ghana yang telah diprivatisasi.</p> <p>5. Batasan analisis penelitian ini adalah hanya membandingkan dua perusahaan BUMN di Ghana berdasarkan penilaian balance-scorecard dengan data primer.</p> <p>6. Target dari kesimpulan ini menjelaskan bagaimana privatisasi merupakan hal yang menguntungkan bagi perusahaan BUMN itu sendiri.</p>	
8	Cuevas-Rodriguez, Guerrero-Villegas, and Valle-Cabrera (2016)	Corporate governance changes, firm strategy and compensation mechanisms in a privatization context	<p>1. Data penelitian ini adalah data sekunder dan primer. Variabel dependen : governance structure, company strategies. Variabel independen : Kepemilikan swasta (privatisasi).</p> <p>2. Kedua variabel (struktur tata kelola perusahaan dan strategi perusahaan) digunakan untuk melihat dampak privatisasi terhadap tata kelola perusahaan.</p> <p>3. 5 perusahaan BUMN di Spanyol adalah objek penelitian ini.</p> <p>4. Konteks data penelitian yaitu mengenai bagaimana perubahan tata kelola, strategi perusahaan dan mekanisme kompensasi setelah dilakukannya privatisasi.</p> <p>5. Penelitian ini hanya terbatas pada 5 perusahaan BUMN di Spanyol</p> <p>6. Target dari kesimpulan adalah mengetahui bagaimana dampak privatisasi terhadap perubahan tata kelola perusahaan, strategi perusahaan, dan mekanisme kompensasi.</p>	Hasil penelitian menunjukkan kebijakan privatisasi mampu membuat tata kelola perusahaan lebih baik meskipun dengan strategi perusahaan yang masih sama ketika sebelum privatisasi. Penekanan tujuan dan orientasi perusahaan adalah memberikan pelayanan konsumen yang lebih baik.
9	D'Souza, Nash, and Megginson (2000)	Determinants of Performance Improvements in Privatized Firms: The Role of Restructuring	<p>1. Data penelitian ini adalah data sekunder dimana variabel-variabelnya antara lain; capital market monitoring, development of economy, economic growth rates, restructuring, changes in CEO, changes in board of directors, exposure of competition.</p>	Hasil penelitian menyatakan privatisasi merupakan kebijakan yang mampu membuat perusahaan lebih untung. Privatisasi secara signifikan berpengaruh positif

		and Corporate Governance	<p>2. Data ditetapkan berdasarkan variabel yang digunakan penelitian ini berkaitan dengan komponen-komponen yang mengalami perubahan disaat perusahaan BUMN diprivatisasi.</p> <p>3. 118 perusahaan BUMN dari 29 negara.</p> <p>4. Konteks dari analisis data penelitian ini mengenai perbandingan performa perusahaan dari beberapa variabel disaat sebelum dan sesudah dilakukan privatisasi.</p> <p>5. Data terbatas pada perusahaan yang menerapkan share-issue privatization.</p> <p>6. Target dari kesimpulan adalah menjelaskan perbandingan kinerja perusahaan disaat sebelum dan sesudah dilakukannya privatisasi. Penelitian ini menguji apakah privatisasi mampu membuat kinerja BUMN lebih baik.</p>	terhadap profitabilitas perusahaan.
10	Megginson, Nash, and Van Randenborgh (1998)	The Financial and Operating Performance of Newly Privatized Firms: an International Empirical Analysis	<p>1. Data penelitian ini adalah data sekunder. Variabel-variabel penelitian ini antara lain; profitabilitas, efisiensi operasi, modal investasi, penjualan, total karyawan, leverage, payout.</p> <p>2. Penelitian ini menggunakan variabel-variabel tersebut untuk membandingkan keadaan (kinerja) sebelum dan sesudah privatisasi.</p> <p>3. Populasi penelitian ini adalah 61 perusahaan dari 18 negara.</p> <p>4. Konteks data yang diteliti adalah membandingkan variabel-variabel tersebut saat sesudah dan sebelum privatisasi.</p> <p>5. Batasan analisis penelitian ini adalah perusahaan BUMN yang telah diprivatisasi setidaknya 2 tahun</p> <p>6. Target dari kesimpulan memberikan penjelasan mengenai perbandingan variabel-variabel terkait sebagai pengukur setelah dilakukannya privatisasi.</p>	Kebijakan privatisasi terbukti sangat signifikan dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Kebijakan privatisasi mampu meningkatkan penjualan perusahaan hingga efisiensi biaya dalam perusahaan BUMN. Tata kelola tentunya juga lebih baik setelah privatisasi karena dalam penelitian ini terdapat perubahan signifikan dalam jumlah dan komposisi dewan direksi.

Dari hasil *content analysis* pada table yang tersaji peneliti mampu melihat bagaimana dampak privatisasi pada perusahaan BUMN. Privatisasi sejatinya merupakan cara yang tepat dalam memperbaiki tata kelola hingga kinerja perusahaan BUMN. Penelitian-penelitian terdahulu telah menguji pengaruh privatisasi hingga membandingkan kinerja dan tata kelola BUMN dari berbagai negara disaat sesudah dan sebelum dilakukannya privatisasi. Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu privatisasi mampu membuat kinerja BUMN menjadi lebih baik. Setelah dilakukannya privatisasi perusahaan mampu meminimalisir pengaruh politik sehingga orientasi perusahaan akan difokuskan pada perbaikan pelayanan dan barang/jasa untuk konsumen sehingga mendapatkan keuntungan yang lebih baik.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penekanan penerapan tata kelola perusahaan BUMN sejatinya telah dituangkan pada Peraturan Menteri BUMN No. PER-01/MBU/2011. Perusahaan BUMN tidak hanya dituntut untuk menghasilkan keuntungan saja namun juga menciptakan tata kelola perusahaan yang baik. Tujuan penciptaan tata kelola yang baik tentunya adalah untuk menghasilkan nilai dan akuntabilitas perusahaan kepada pemegang saham dalam jangka yang panjang. Pada kenyataannya banyak sekali perusahaan BUMN yang masih belum bisa mengelola tata kelolanya secara baik. Penelitian-penelitian terdahulu telah menguji privatisasi sebagai salah satu solusi yang bisa dipilih agar terciptanya tata kelola yang baik khususnya pada perusahaan BUMN. Eforis (2017) mengatakan dengan melakukan privatisasi perusahaan BUMN akan memiliki ROE (*Return On Equity*) yang lebih baik. Didalam penelitian ini kepemilikan saham BUMN oleh negara justru menimbulkan pengaruh negative terhadap ROE. Hal ini juga didukung dengan penelitian sebelumnya, dimana ketika perusahaan BUMN dikuasai hanya oleh pemerintah justru menunjukkan pengaruh negative terhadap kinerja perusahaan BUMN (Kusumawati, 2007). Mardiasmo (2009) mengatakan dengan menjual saham BUMN ke pihak swasta akan membuat kinerja perusahaan BUMN lebih baik dan mampu meningkatkan daya saingnya. Karena dengan menjual saham BUMN ke pihak swasta akan menambah nilai tambah bagi perusahaan itu sendiri (Omran, 2009). Perusahaan BUMN yang telah diprivatisasipun memiliki hasil audit yang lebih baik dan kebijakan privatisasi membuat tata kelola perusahaan juga lebih baik (Munawarah et al., 2017). Tata kelola yang baik pada perusahaan BUMN mencerminkan apa yang ada pada Teori Keagenan oleh Jensen and Meckling (1976) dimana manajemen benar-benar melakukan tanggung jawabnya sebagai pengelola perusahaan dan bertanggung jawab kepada pemegang saham. Manajemen yang bertanggung jawab tidak akan mendahulukan kepentingan pribadinya sehingga tercipta tata kelola yang baik.

Disisi lain penelitian Arif (2010) mengatakan adanya privatisasi justru juga tidak menunjukkan kinerja yang baik terhadap perusahaan. Setelah dilakukannya privatisasi perusahaan-perusahaan BUMN masih memiliki kinerja keuangan yang kurang memuaskan. Ma'arif (2018) mengatakan kebijakan privatisasi ini cenderung gagal dilakukan karena perusahaan BUMN cenderung banyak dicampuri kepentingan sipil dan militer sehingga sangat sulit terbentuk tata kelola yang baik yang mampu menciptakan kinerja BUMN yang lebih baik. Damayanti (2017) juga menyampaikan bahwa tidak adanya pengaruh antara privatisasi dan kinerja perusahaan BUMN, perusahaan BUMN seharusnya bekerja keras untuk membangun tata kelola yang baik semenjak sebelum dilakukannya privatisasi agar kedepannya mampu mencapai kinerja yang maksimal.

## SIMPULAN

Dalam membangun tata kelola yang baik pada perusahaan BUMN sejatinya bisa dilakukan dengan berbagai cara. Privatisasi merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk mewujudkan tata kelola perusahaan BUMN yang lebih baik. Penelitian-penelitian terdahulu telah menunjukkan bahwa kebijakan ini merupakan salah satu solusi yang mampu mendongkrak tata kelola perusahaan BUMN sehingga kinerjanya juga lebih baik. Adanya campur tangan pihak swasta pada perusahaan BUMN menuntut perusahaan BUMN bekerja lebih profesional dan lebih focus dalam menggapai laba dan kinerja yang maksimal.

Disisi lain tidak semua penelitian terdahulu membuktikan adanya kebijakan privatisasi mampu membuat tata kelola perusahaan dan kinerja perusahaan BUMN menjadi lebih baik. Kepentingan politik dan campur tangan pihak sipil dan militer nyatanya masih tercampur dalam jalannya bisnis perusahaan BUMN. Hal ini merupakan alasan mengapa privatisasi tidak sepenuhnya mampu mendongkrak BUMN. Kebijakan privatisasi sulit untuk memaksimalkan kinerja BUMN ketika adanya campur tangan politik dan lainnya karena hal tersebut menghambat pembentukan tata kelola yang baik pada BUMN. Namun seharusnya perusahaan BUMN juga sudah seharusnya memulai membangun tata kelola yang baik semenjak sebelum adanya kebijakan privatisasi agar memiliki pondasi yang baik sebagai perusahaan yang terlibat dalam Bergeraknya ekonomi negara.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arif, A. (2010). Analisis Kinerja Keuangan BUMN Pasca Privatisasi. *Jurnal Informasi, Perpajakan, Akuntansi dan Keuangan Publik*, 5 No 1.
- Avianti, I. (2006). Privatisasi BUMN dan Penegakan Good Corporate Governance dan Kinerja BUMN. *KINERJA*, 10 No 1.
- Bai, C.-E., Lu, J., & Tao, Z. (2009). How does privatization work in China? *Journal of Comparative Economics*, 37(3), 453-470.
- Boubakri, N., Cosset, J. C., & Guedhami, O. (2008). Privatisation in developing countries: Performance and ownership effects. *Journal Development Policy Review*, 26(3), 275-308.
- cnnindonesia.com. (2020). Erick: Kader Parpol Jadi Komisaris BUMN, Tak Salah Aturan Retrieved from <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20200221201223-92-476962/erick-kader-parpol-jadi-komisaris-bumn-tak-salahi-aturan>
- Cuevas-Rodriguez, G., Guerrero-Villegas, J., & Valle-Cabrera, R. (2016). Corporate governance changes, firm strategy and compensation mechanisms in a privatization context. *Journal of Organizational Change Management*.
- D'Souza, J., Nash, R. C., & Megginson, W. L. (2000). Determinants of performance improvements in privatized firms: The role of restructuring and corporate governance.
- Damayanti, U. R. (2017). Analisis Kinerja Keuangan Perusahaan BUMN Sebelum dan Setelah Privatisasi. *Jurnal Al-Iqhtishad*, 13 No.2.
- detik.com. (2021). Sri Mulyani Ungkap BUMN Disuntik APBN Malah Rugi Rp 38 T, Kok Bisa? Retrieved from <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-5856725/sri-mulyani-ungkap-bumn-disuntik-apbn-malah-rugi-rp-38-t-kok-bisa>
- Eforis, C. J. U. J. I. A. (2017). Pengaruh Kepemilikan Negara Dan Kepemilikan Publik Terhadap Kinerja Keuangan BUMN. 9(1), 18-31.

- Holsti, O. R. (1969). Content analysis for the social sciences and humanities. *Reading, MA: Addison-Wesley*.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Katadata.co.id. (2020). Barisan Kader Partai di Kursi Empuk BUMN. Retrieved from <https://katadata.co.id/pingitaria/indepth/5ef1719c59e12/barisan-kader-partai-di-kursi-empuk-bumn>
- Khamisah, N. (2020). APAKAH PERUSAHAAN BUMN YANG TELAH DIPRIVATIASI MEMILIKI TATA KELOLA PERUSAHAAN YANG LEBIH BAIK DIBANDINGKAN DENGAN PERUSAHAAN SWASTA? STUDI PADA PERUSAHAAN YANG TERDAFTAR DI BEI. *Accounting Global Journal*, 4(2), 183-196.
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology*: Sage publications.
- Kusumawati, D. N. J. T. I. J. o. A. R. (2007). Profitabilitas and Corporate Governance Disclosure: an Indonesian Study. *10*(2).
- Liputan6.com. (2020). Jajaran Direksi dan Komisaris BUMN yang Dirombak Erick Thohir Pekan Ini. Retrieved from <https://www.liputan6.com/bisnis/read/4284842/jajaran-direksi-dan-komisaris-bumn-yang-dirombak-erick-thohir-pekan-ini>
- Ma'arif, S. (2018). Kegagalan Privatisasi Bumn di Era Orde Baru. *Jurnal Administrasi Publik*, 9 No 1.
- Mardiasmo, D. (2009). *Akuntansi sektor publik*. Yogyakarta: ANDI.
- Megginson, W. L., Nash, R. C., & Van Randenborgh, M. (1998). The financial and operating performance of newly privatized firms: an international empirical analysis. *Estudios de Administración*, 5(1), 43-101.
- Monks, R. A. (2003). *Corporate Governance*: Blackwell Publishing.
- Munawarah, M., D., Z., & Muharram, H. (2017). What Effects Do Privatisation Policies Have on Corporate Governance of State-Owned Enterprises? *European Research Studies*, 124-132.
- Omran, M. J. J. o. c. E. (2009). Post-privatization corporate governance and firm performance: The role of private ownership concentration, identity and board composition. *37*(4), 658-673.
- Sobel, V. (1993). *Privatization in Central and Eastern Europe, In European Trends*.
- Sudarmanto, E., Susanti, E., Revida, E., Pelu, M. F. A., Purba, S., Astuti, A., . . . Sipayung, P. D. (2021). *Good Corporate Governance (GCG)*: Yayasan Kita Menulis.
- Telusur.co.id. (2020). Amin Ak Ingatkan Tata Kelola BUMN Masih Jauh dari Prinsip GCG. Retrieved from <https://telusur.co.id/detail/amin-ak-ingatkan-tata-kelola-bumn-masih-jauh-dari-prinsip-gcg>
- Tong, S. Y. J. C. E. R. (2009). Why privatize or why not? Empirical evidence from China's SOEs reform. *20*(3), 402-413.
- Tran, N. M., Nonneman, W., & Jorissen, A. (2015). Privatization of Vietnamese firms and its effects on firm performance. *Journal Asian economic*, 5(2), 202-217.
- Tsamenyi, M., Onumah, J., & Tetteh-Kumah, E. (2010). Post-privatization performance and organizational changes: Case studies from Ghana. *Critical perspectives on Accounting*, 21(5), 428-442.