

Membenahi Kinerja BUMN Melalui Kepemimpinan Transformasional

Enceng dan Yuli Tirta Riandi EA

Jurusan Ilmu Administrasi

Universitas Terbuka

enceng @ut.ac.id

yulitirta@ut.ac.id

ABSTRACT

State Owned Corporation (SOC) is an entity that has two faces. As a business unit as well as a state bureaucracy makes it's not optimal to perform its role in serving the public and making a profit for the state. This is compounded with the stigma of weakness so that the SOC can not be independent because of many external intervention, and a lack of commitment from its officials itself to do the maximum for the progress. The service problem become an issue that manypeople complain about when dealing with the SOC. Its bureaucracy side inherent in making the services provided tend convoluted, slow, and no heart. Major transformation in the working cultural aspects and human resources (HR) is required to fix the SOC in Indonesia.

This paper examines how the reforms made to the SOC can be reached by implementing transformational leadership pattern. A leader of this type should be able to persuade their subordinates to perform their duties beyond their own interests for the interests of the larger organization. Plus the ability to encourage subordinates to be creative and innovative. The SOC leader can motivate employees by giving some attitudes i.e. exemplification, pro active, assertive, and visionary. *So*, Slowly approach that often used in transactional leadership as the application of reward and punishment can be reduced. This doesn't mean the implementation of reward and punishment system is ignored in transformational pattern. Various SOC's case shows that some lack of reward and punishment cause corruption still occurs. Implementation of transformational leadership can ultimately make SOC as a public organization runs public services as well as a source of development funds for the government.

Keywords: performance, SOC, transformational leadership

INTRODUCTION

Badan usaha milik Negara (*state owned corporation*) di Indonesia saat ini menjadi salah satu topic bahasan yang menarik. Hal ini tidak terlepas dari peran gandanya sebagai penyelenggara pelayanan publik dan penghasil keuntungan bagi Negara. Kinerja BUMN banyak mendapat sorotan karena meskipun mendapat berbagai dukungan fasilitas dari Negara tetapi masih banyak yang gagal menjalankan fungsinya dengan baik. Kinerja yang buruk membuat banyak BUMN direncanakan akan demerger dengan BUMN lainnya, atau bahkan dilikuidasi. Direncanakan pada tahun 2014 mendatang jumlah BUMN akan dipangkas menjadi hanya 95 BUMN dari jumlah 140 BUMN saat ini. .

Performa BUMN yang buruk tersebut disebabkan oleh banyak hal. Diantaranya intervensi dari pihak luar seperti Dewan Perwakilan Rakyat (DPR), ataupun dari birokrasi sendiri. Hal ini dapat terlihat dari intrik atau konflik yang terjadi mengiringi penangkatan Komisaris maupun Direksi di BUMN. Pengangkatan Direksi yang harus melalui *fit and proper test* oleh DPR membuat banyak kepentingan terselubung berbenturan satu sama lain.

Hal lain yang ikut mempengaruhi buruknya kinerja BUMN adalah budaya kerja internal organisasi itu sendiri. Budaya birokrasi seperti BUMN dikenal sangat lamban, berbelit-belit dalam memberikan pelayanan, miskin kreasi dan inovasi. Sebagian masyarakat juga ada yang mempunyai kesan bahwa pejabat dan karyawan BUMN kurang komit terhadap kemajuan institusi tempat mereka bekerja. Mereka bekerja lebih banyak karena pertimbangan pendapatan yang relatif lebih tinggi dibandingkan pendapatan pegawai negeri sipil. Sikap mental ini mengakibatkan rendahnya inisiatif dan motivasi kerja pegawai BUMN.

Hal ini akhirnya membuat BUMN sulit bersaing dengan swasta dalam bidang usaha yang sama. Kinerja BUMN juga sulit teruji jika BUMN tersebut diberikan monopoli dalam satu bidang tertentu. Tidak ada kompetisi yang dapat memacu kinerja BUMN agar lebih baik.

Meskipun demikian, harus diakui pula bahwa saat ini sudah banyak BUMN yang menunjukkan kinerja memuaskan. Misalnya dalam penghargaan Majalah Forbes yang diberikan tahun 2011 lalu untuk perusahaan yang berkinerja baik. Terdapat beberapa BUMN yang masuk nominasi terbaik misalnya Bank Rakyat Indonesia. Tetapi secara umum masih banyak BUMN yang perlu dibenahi agar dapat menjalankan fungsinya dengan baik.

Makalah ini mencoba mengkaji bagaimana perbaikan kinerja BUMN dapat diperbaiki dengan menerapkan kepemimpinan transformasional. Contohnya adalah gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh Dahlan Iskan, mulai sejak ia menjabat sebagai Direktur Utama Perusahaan Listrik Negara (PLN) hingga saat ia menjabat sebagai Menteri Negara BUMN. Ketika ia menjabat sebagai Direktur Utama PLN, berbagai langkah terobosan dan inovasi berhasil ia lakukan sehingga menjadikan PLN sebagai BUMN yang lebih baik dilihat dari aspek pelayanan maupun profit yang diperoleh. Ditambah ketika ia menjabat sebagai Menteri BUMN, gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkannya membuat anak buahnya di kementerian tersebut juga ikut berbenah. Dia sering turun menemui bawahan, memberi contoh langsung, dan memotivasi bawahannya. Visi untuk kebaikan dan kemajuan organisasi di masa depan dia tularkan langsung kepada bawahannya. Perubahan menjadi sebuah hal penting yang ia tanamkan kepada stafnya, dan menjadikan kerja tim menjadi hal utama dengan tetap memperhatikan unsur manusiawi dari seorang pekerja.

Kajian dalam artikel ini difokuskan untuk menjawab pertanyaan “bagaimana upaya memperbaiki kinerja BUMN dengan menggunakan gaya kepemimpinan transformasional seperti yang dipraktikkan Dahlan Iskan?”. Meskipun banyak pro dan kontra terhadap berbagai tindakannya, tetapi gaya kepemimpinan transformasional tersebut menjadi warna baru dalam upaya perbaikan kinerja BUMN. Metode yang dipakai dalam paper ini adalah

metode deskriptif dengan menggunakan data sekunder yaitu literatur berupa buku teks, kliping koran, dan internet.

PEMBAHASAN

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) secara teoretis dapat didefinisikan sebagai adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan (Kartiwa,). Sedangkan maksud dan tujuan pendirian BUMN adalah :

- a. memberikan sumbangan bagi perkembangan perekonomian nasional pada umumnya dan penerimaan negara pada khususnya;
- b. mengejar keuntungan;
- c. menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak;
- d. menjadi perintis kegiatan-kegiatan usaha yang belum dapat dilaksanakan oleh sektor swasta dan koperasi;
- e. turut aktif memberikan bimbingan dan bantuan kepada pengusaha golongan ekonomi lemah, koperasi, dan masyarakat.

Pada hakekatnya BUMN mempunyai dua wajah atau karakter yang melekat pada satu tubuh. *Pertama*, sebagai sebuah unit bisnis yang tercermin dari kata-kata “Badan Usaha”. Kemudian *kedua*, sebagai sebuah birokrasi yang tercermin dari kata-kata “Milik Negara”. Hal inilah yang menyebabkan selama beberapa dekade BUMN tidak bisa maksimal menjalankan perannya untuk menghasilkan laba bagi negara. Barulah setelah keluar Undang-undang no 19 tahun 2003 tentang BUMN ada penegasan kembali terhadap peran dan fungsi BUMN. Misalnya pada Pasal 2 disebutkan bahwa salah satu tujuan pendirian BUMN adalah mengejar keuntungan. Untuk mewujudkan hal ini tentu saja tidak mudah. Wajah korporasi dari BUMN masih belum nampak jelas karena yang lebih kental adalah wajah birokrasi. Begitu dominannya warna birokrasi dalam BUMN menimbulkan beberapa masalah dalam pengelolaan BUMN yakni:

- a) stigma bahwa BUMN adalah “tempat basah”.

Hal ini mengakibatkan banyak campur tangan berbagai pihak baik secara personal maupun institusi. Misalnya saja kebijakan Dahlan Iskan beberapa waktu lalu yang melimpahkan wewenang kepada pejabat eselon di bawahnya membuat para wakil rakyat di Senayan gerah. DPR pun menggunakan hak interpelasi untuk mengetahui alasan utama Dahlan mengambil kebijakan yang tertuang dalam Kepmen BUMN No 236/MBU/2011 tentang Pendelegasian Sebagian Kewenangan dan/atau Pemberian Kuasa Menteri Negara BUMN sebagai Wakil Pemerintah selaku Pemegang Saham/RUPS pada Perusahaan Perseroan (Persero) dan Perseroan Terbatas serta Pemilik Modal pada Perusahaan Umum (Perum) kepada Direksi, Dewan Komisaris/Dewan Pengawas dan Pejabat Eselon I di Lingkungan Kementerian BUMN. DPR menilai kebijakan Dahlan mendelegasikan sebagian kewenangan kepada pejabat Kementerian BUMN bertentangan dengan peraturan perundang-undangan. Kepmen tersebut ditengarai dapat memperburuk kinerja Kementerian BUMN sehingga menimbulkan kerugian negara. Sebagai reaksi atas sikap DPR ini Menteri BUMN pun menerbitkan beberapa peraturan menteri sebagai landasan hukum.

- b) Kurangnya independensi BUMN.

BUMN mempunyai tingkat ketergantungan yang tinggi terhadap intervensi pemerintah. Ketika mengalami sebuah permasalahan, maka BUMN cenderung mengharapkan adanya campur tangan pemerintah sebagai penyelamat dalam bentuk tambahan modal ataupun kebijakan yang pro BUMN tersebut. Kita masih ingat beberapa tahun lalu misalnya ketika beberapa bank pemerintah yang *collapse* akhirnya dimerger diantaranya menjadi Bank Mandiri. Hal ini adalah salah satu contoh kebijakan yang dikeluarkan pemerintah untuk menyelamatkan BUMN. Wajah birokrasi yang kental mengakibatkan BUMN kurang memiliki kreativitas dan inisiatif untuk mengatasi permasalahannya sendiri.

Kinerja sebagian besar BUMN yang belum maksimal mungkin tidak terlepas dari gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh para pemimpin BUMN. Kinerja sendiri dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, serta sesuai dengan moral dan etika (Prawirosentono, 1999)

Mengenai gaya kepemimpinan, Hersey dan Blanchard (1992) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan perwujudan dari tiga komponen, yaitu pemimpin itu sendiri, bawahan, serta situasi di mana proses kepemimpinan tersebut diwujudkan. Dalam konteks kajian makalah ini, maka komponen pemimpin adalah Dahlan Iskan, bawahannya adalah para pegawai BUMN, dan situasi yang dimaksud adalah suatu keadaan yang kondusif, di mana seorang pimpinan berusaha pada saat-saat tertentu mempengaruhi perilaku orang lain agar dapat mengikuti kehendaknya dalam rangka mencapai tujuan bersama.

Gaya kepemimpinan transformasional adalah salah satu gaya kepemimpinan yang sering dipertentangkan dengan gaya kepemimpinan transaksional. Gaya kepemimpinan transformasional yang pertama kali dicetuskan oleh Burns (1978) dan dikembangkan lebih jauh oleh Bass (1985) pada hakekatnya merupakan sebuah gaya kepemimpinan dimana pemimpin dan pengikutnya saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi (*one or more persons engage with others in such a way that leaders and followers raise one another to higher levels of motivation and morality*). Burns juga mengatakan bahwa model kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggungjawab mereka lebih dari yang mereka harapkan.

Kepemimpinan transformasional ini berkaitan dengan nilai-nilai yang relevan bagi proses pertukaran seperti kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab. Di tingkat makro, kepemimpinan tipe ini berkaitan erat dengan pembentukan, pengekspresian, menengahi konflik di antara orang-orang yang ada (Enceng, dkk, 2009).

Terdapat 4 elemen atau dimensi kunci dalam gaya kepemimpinan transformasional ini menurut Bass dan Avolio (1993), yaitu:

1. Idealized influence
2. Inspirational motivation
3. Intellectual stimulation
4. Individualized consideration

Dengan mengacu kepada gaya kepemimpinan ini, berikut ini kajian terhadap berbagai langkah pembenahan yang dilakukan oleh Dahlan Iskan ketika menjabat sebagai Direktur Utama Perusahaan Listrik Negara (PLN) periode Desember 2009-Oktober 2011 maupun sebagai Menteri BUMN sejak Oktober 2011-sekarang.

1) . Dimensi Idealized influence

Dimensi yang pertama ini digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus mempercayainya. Hal ini ditempuh

dengan cara pemimpin tersebut menjadi model bagi bawahannya. Disini diperlukan juga konsistensi antara ucapan dengan tindakan seorang pemimpin. Hal pertama yang mutlak dimiliki seorang pemimpin transformasional adalah ia mempunyai visi, misi dan target yang jelas. Saat menjadi Direktur Utama Perusahaan Listrik Negara (PLN), Dahlan mempunyai target salah satunya membangun Pembangkit Listrik Tenaga Surya di 100 pulau di Indonesia hingga tahun 2011.

Kemudian untuk memperbaiki kinerja BUMN, maka diperlukan seorang pemimpin yang mampu memberikan contoh langsung. Ia harus berupaya agar bawahannya menghormati dan mempercayai segala tindakan yang dilakukannya adalah bagian dari upaya perbaikan kinerja organisasi. Misalnya perbaikan disiplin waktu dan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini ditunjukkan oleh Dahlan Iskan dengan tidak segan-segan membuka gerbang tol ketika terjadi kemacetan karena belum semua loket dibuka. Kemudian ia tidak segan-segan menunjukkan bahwa disiplin adalah hal utama untuk memperbaiki kinerja BUMN. Disiplin waktu ini ia tunjukkan saat menjabat sebagai Menteri BUMN yaitu dengan rela naik kereta listrik dan dilanjutkan naik ojek sepeda motor agar tidak terlambat menghadiri undangan rapat dari presiden yang dilaksanakan di Istana Bogor. Hal ini semakin menguatkan kepercayaan para pegawai di seluruh jajaran Kementerian BUMN bahwa perubahan sikap dan mental yang diharapkan Dahlan sangatlah serius.

2) Dimensi Inspirational motivation

Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan entusiasme dan optimisme.

Dalam mewujudkan pengharapannya terhadap prestasi maksimal dari karyawan, salah satu langkah yang dilakukan Dahlan Iskan di PLN adalah dengan melakukan supervisi berupa kunjungan kerja ke 400 kabupaten/kota dalam setahun. Hal ini sekaligus menggugah semangat tim dengan memperlihatkan jiwa pekerja keras.

Komitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi yang lebih baik ditunjukkan Dahlan Iskan saat memimpin Perusahaan Listrik Negara ini. Ia menerapkan transparansi keuangan dengan mempersilakan Komisi Pemberantasan Korupsi dan Badan Pemeriksa Keuangan mengakses data keuangan PLN.

3) Dimensi Intellectual stimulation

Dimensi ini menggambarkan seorang pemimpin transformasional harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

Dalam konteks perbaikan kinerja BUMN, hal ini dapat dilihat ketika tahun 2009-2011 Dahlan Iskan menjabat sebagai Direktur Utama Perusahaan Listrik Negara (PLN), ia membuat solusi yang kontroversial untuk menghadapi masalah yang dialami PLN. Ketiadaan pasokan gas membuat Dahlan mencari solusi yakni menggunakan bahan bakar minyak agar pembangkit listrik di Jawa Bali tetap beroperasi. Opsi ini diambil daripada memilih opsi lainnya yaitu melakukan pemadaman listrik di Jakarta. Meskipun keputusan ini membuat PLN mengalami inefisiensi sebesar Rp 37,6 triliun, tetapi nilai positifnya adalah bahwa ia memberi motivasi kepada bawahan agar berani mencari pendekatan baru dalam melaksanakan tugas.

Pendekatan baru yang dilakukan secara konkrit adalah dengan membatasi waktu rapat direksi menjadi lebih efisien, hanya 1 jam setiap rapat. Hal ini terbukti lebih produktif karena dalam satu minggu rapat direksi mampu menghasilkan 12 keputusan.

4) Dimensi Individualized consideration

Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan dari bawahan, dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan dalam hal pengembangan karir.

Saat Dahlan Iskan menjabat sebagai Direktur Utama Perusahaan Listrik Negara (PLN) ia melakukan ide baru untuk menyehatkan kinerja PLN. Misalnya membangun komunikasi efektif dengan bawahannya melalui CEO's Note. Ini merupakan wadah baginya untuk mendengarkan masukan dari bawahannya, dan di sisi lain ia dapat memberikan motivasi kepada bawahannya. Melalui CEO's Note ini Dahlan mengemukakan ide-ide baru sekaligus dan mendapatkan saran serta kritik dari bawahannya di PLN.

Berikutnya, sebagai wujud dari memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan dalam hal pengembangan karir, maka pada bulan April 2011 Dahlan Iskan melakukan uji kompetensi untuk sertifikasi terhadap 20 ribu lebih pegawai PLN. Hal ini merupakan bagian dari upaya kaderisasi untuk menciptakan jenjang karir yang jelas di PLN.

Dampak terhadap Kinerja PLN

Berbagai langkah perbaikan yang dilakukan oleh Dahlan Iskan dengan model kepemimpinan transformasional ketika menjabat sebagai Direktur PLN sejalan dengan karakteristik pemimpin transformasional yakni sebagai fasilitator perubahan dalam sebuah organisasi. Hal ini dinyatakan dalam semboyan "Bekerja, bekerja, dan bekerja" untuk mengubah budaya organisasi PLN. Kemudian seorang pemimpin transformasional mempunyai visi yang jelas untuk masa depan organisasi, serta Have a desire for common goals, not "me" but "us". Kepemimpinan transformasional yang diterapkan Dahlan Iskan ini terbukti mampu memperbaiki kinerja PLN selama tahun 2009-2011. Pada tahun 2009 laba bersih PLN mencapai Rp 10,35 triliun. Padahal tahun sebelumnya (tahun 2008) PLN masih mengalami kerugian Rp 12,3 triliun. Kemudian tahun 2010, laba bersih PLN sebesar Rp10,086 triliun. Kemudian pada tahun 2011 laba bersih PLN mencapai Rp 11,7 triliun.

Hal di atas menjadi bukti bahwa kepemimpinan transformasional yang dipraktekkan dahlan Iskan di PLN mampu membawa BUMN tersebut ke arah perubahan yang lebih baik. Selain langkah perbaikan seperti perbaikan mesin-mesin pembangkit listrik dan gerakan "sehari sejuta sambungan listrik", Dahlan Iskan juga mampu menjadikan nilai moral dan kredibilitas sebagai hal penting. Penerapan 4 dimensi kepemimpinan transformasional menjadikan PLN menjadi BUMN yang memberikan kontribusi besar bagi pendapatan Negara.

Dampak Terhadap Kementerian BUMN

Setelah menjabat sebagai Direktur PLN, pada Oktober 2011 Dahlan Iskan diangkat menjadi Menteri BUMN. Di awal menjabat, pola kepemimpinan transformasional yang dijalankannya sudah menimbulkan sikap pro dan kontra. Beberapa kalangan menilai bahwa terobosan-terobosan yang dilakukannya terlalu frontal, seporadis dan tergesa-gesa. Termasuk ketika Dahlan membeberkan tentang nama-nama oknum anggota DPR yang diduga memeras BUMN. Langkah tersebut dinilai fatal karena nama-nama yang dilaporkan ke Badan Kehormatan DPR kurang disertai dengan data atau bukti yang kuat. Bahkan Dahlan semakin dikecam karena dia kemudian meralat dua nama yang sempat ia laporkan dan menggantinya dengan nama lain.

Secara teori, tindakan Dahlan tersebut dapat dibenarkan. . Ia melakukan itu dalam upaya melakukan penyehatan BUMN agar terbebas dari intervensi dan kepentingan politik. Aspek politis dalam operasional BUMN menjadikan BUMN lamban dan tidak efisien. Secara

teoretis, gaya kepemimpinan Dahlan Iskan ini merupakan ciri dari kepemimpinan transformasional yang otentik, yakni ditandai dengan pengambilan keputusan dan tindakan berkecepatan tinggi, serta tidak mengabaikan intuisi atau mata hati. Sarros dan Butchatsky (1996) menyebut seorang pemimpin transformasional sebagai pemimpin penerobos (*breakthrough leadership*). Pemimpin ini dianggap sebagai penerobos karena pemimpin model ini mempunyai kemampuan untuk membawa perubahan-perubahan yang sangat besar terhadap individu-individu maupun organisasi dengan jalan: memperbaiki kembali (*reinvent*) karakter diri individu-individu dalam organisasi ataupun perbaikan organisasi, memulai proses penciptaan inovasi, meninjau kembali struktur, proses dan nilai-nilai organisasi agar lebih baik dan lebih relevan, dengan cara-cara yang menarik dan menantang bagi semua pihak yang terlibat, dan mencoba untuk merealisasikan tujuan-tujuan organisasi yang selama ini dianggap tidak mungkin dilaksanakan.

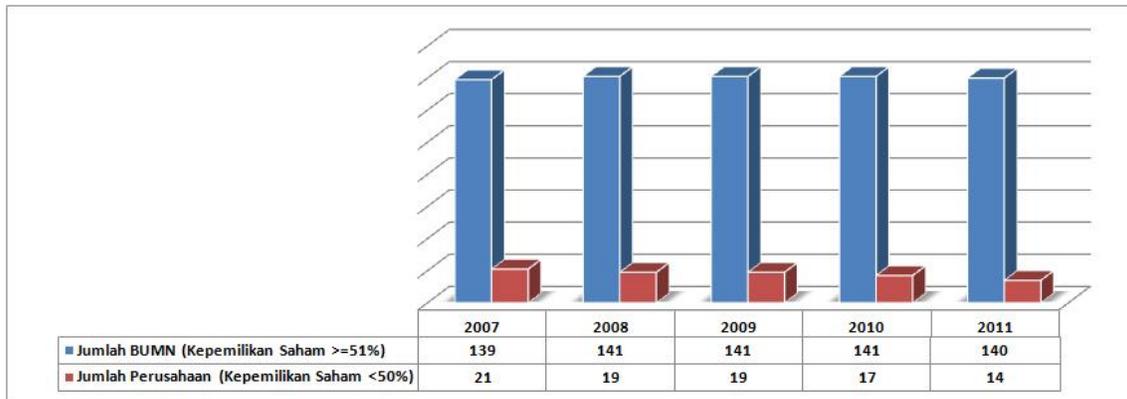
Mengacu kepada apa yang dikemukakan Sarros dan Butchatsky tersebut, upaya memperbaiki nilai-nilai organisasi adalah hal terpenting untuk membenahi BUMN di Indonesia. Budaya organisasi di BUMN yang cenderung berlindung kepada pemerintah ketika menghadapi masalah adalah salah satu faktor yang menjadikan BUMN cenderung kontraproduktif. Budaya ini yang harus diubah. Dahlan Iskan sudah mencoba mengubah nilai tersebut. Misalnya dengan mengubah budaya organisasi di PT Merpati Nusantara Airlines. BUMN ini dulunya selalu mendapat kucuran dana Penyertaan Modal Negara (PMN) setiap tahun. Hal ini membuat manajemen terkesan manja dan mengakibatkan perusahaan terus merugi serta penuh hutang. Selaras dengan apa yang dikatakan Burns bahwa model kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggungjawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Dalam kasus Merpati Nusantara Airlines, Dahlan Iskan sebagai Menteri BUMN mengharapkan karyawan Merpati dapat bekerja keras melebihi harapan. Bahkan untuk memotivasi Merpati, ia mengatakan bahwa hidup mati Merpati ada di tangan manajemen Merpati sendiri. Pemerintah tidak akan memberikan lagi kucuran dana. Dahlan memotivasi Merpati dengan meminta agar pembenahan dilakukan Merpati dengan cara menambah rute perjalanan, efisiensi biaya, dan penataan manajemen internal yang lebih baik. (*kompas.com*, 27 September 2012).

Untuk melihat kepemimpinan transformasional yang otentik yang ditandai dengan pengambilan keputusan dan tindakan berkecepatan tinggi, serta tidak mengabaikan intuisi atau mata hati, maka dapat dikaji lagi kebijakan yang dilakukan Dahlan Iskan sebagai seorang pemimpin berciri tersebut. Diantaranya adalah upaya restrukturisasi BUMN. Dalam UU Undang-undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN disebutkan bahwa restrukturisasi adalah upaya yang dilakukan dalam rangka penyehatan BUMN yang merupakan salah satu langkah strategis untuk memperbaiki kondisi internal perusahaan guna memperbaiki kinerja dan meningkatkan nilai perusahaan. Restrukturisasi dilakukan dengan maksud untuk menyehatkan BUMN agar dapat beroperasi secara efisien, transparan, dan profesional. Program restrukturisasi bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan nilai perusahaan, memberikan manfaat berupa dividen dan pajak kepada Negara, menghasilkan produk dan layanan dengan harga yang kompetitif kepada konsumen dan memudahkan pelaksanaan privatisasi. Langkah strategis yang harus dilakukan menurut visi Dahlan Iskan diantaranya dengan mendorong BUMN agar bisa berfungsi sebagai engine of growth. Proyek-proyek penting yang akan bisa menggerakkan ekonomi secara nyata harus dimasuki BUMN. Proyek yang sangat penting harus dikerjakan BUMN, misalnya: pelabuhan, bandara, jalan tol, dan industri hulu solar cell.

Kemudian BUMN harus bisa dipergunakan untuk menumbuhkan kebanggaan nasional. Sejumlah BUMN jangan sampai hanya bisa menjadi jago kandang. BUMN harus menjadi kebanggaan bangsa di dunia internasional.

Langkah strategis lainnya adalah menciutkan jumlah (downsizing) BUMN dengan cara membentuk holding, melakukan merger sehingga nantinya jumlah BUMN yang tersisa pada tahun 2012 tinggal 120 BUMN. Ditargetkan pada tahun 2014 mendatang jumlah BUMN hanya berjumlah 95 BUMN. (<http://www.antaranews.com>, 29 Maret 2012).

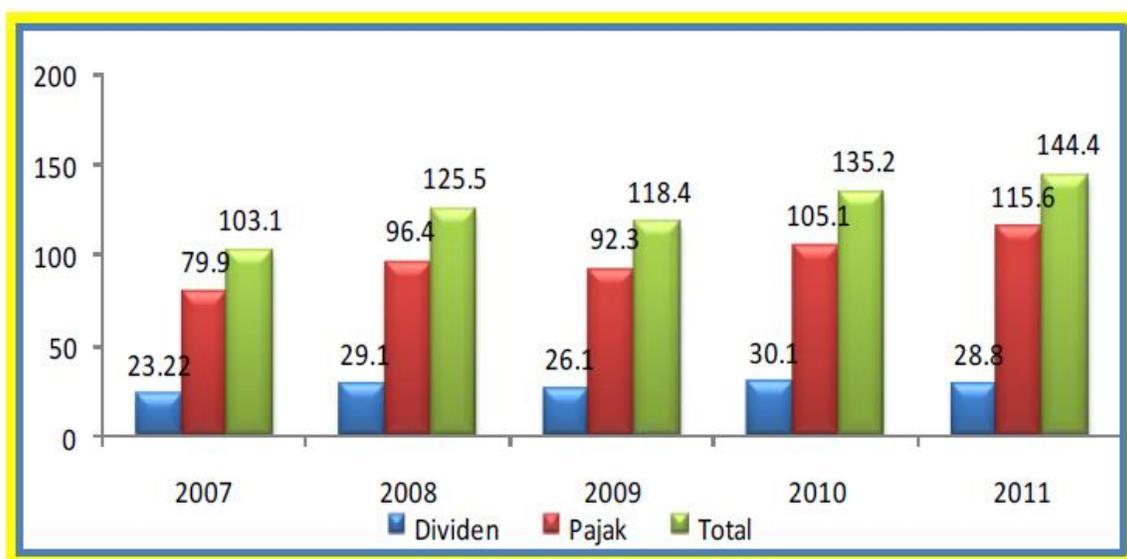
Hingga akhir tahun 2011 jumlah BUMN yang beroperasi mencapai 140 buah seperti terlihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 1. Jumlah BUMN Tahun 2007-2011

Sumber: www.bumn.go.id

Sedangkan kinerja kementerian BUMN hingga tahun 2011 dapat dilihat berikut ini.



Gambar 2. Kontribusi Kinerja Kementerian BUMN 2007-2011

Sumber: www.bumn.go.id

Memang masih terlalu dini untuk melihat keberhasilan kepemimpinan transformasional yang diterapkan Dahlan Iskan di Kementerian BUMN yang membawahi ratusan BUMN. Jika di PLN sudah terlihat dampak positif dari kepemimpinannya, maka kinerja Kementerian BUMN secara umum masih harus dibuktikan hingga akhir tahun 2012. Sebab, pada tahun 2011 Dahlan Iskan baru memimpin 2 bulan meskipun terlihat bahwa pada akhir tahun 2011 kinerja Kementerian BUMN lebih baik daripada tahun 2007-2010.

KESIMPULAN

Dari pembahasan sebelumnya dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan transformasional cocok diterapkan untuk memperbaiki kinerja BUMN. Penerapan 4 dimensi gaya kepemimpinan transformasional terbukti mampu mengubah Perusahaan Listrik Negara sebagai salah satu BUMN di Indonesia mencapai kinerja yang lebih baik daripada tahun sebelumnya. Meskipun demikian, masih diperlukan pembuktian melalui penelitian lebih lanjut apakah gaya kepemimpinan transformasional ini cocok juga diterapkan di instansi lain oleh figur yang lain. Dengan demikian akan terlihat apakah keberhasilan Dahlan Iskan menerapkan kepemimpinan transformasional karena faktor kharisma saja ataukah memang gaya kepemimpinan transformasional ini mampu mengubah tatanan system serta budaya organisasi yang sudah ada sebelumnya. Sebab, implementasi kepemimpinan transformasional ini memerlukan pondasi nilai moral dan motivasi yang kuat baik dari sang pemimpin maupun bawahan, serta komitmen dari bawahan untuk melakukan tugas melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan yang lebih besar yaitu kepentingan organisasi.

Referensi

Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1993) Transformational leadership: A response to critiques. In M.M. Chemers & R. Ayman (Eds.) *Leadership theory and research: Perspectives and directions*. New York: Free Press.

Burns, J.M.(1978) *Leadership*. New York: Harper & Row.

Enceng. (2009). *Kepemimpinan*. Jakarta. Penerbit Universitas Terbuka

Hersey & Blanchard. (1992)

Kartiwa. Asep () *Usaha-usaha Milik Negara dan Daerah,*

Sarros & Butchatsky (1996)

<http://www.antaranews.com>, 29 Maret 2012

kompas.com, 27 September 2012).

www.bumn.go.id