

Profil BUMN Tahun 2012-2016*

	2012	2013	2014	2015	2016
Aset	3.553	4.216	4.577	5.449	6.325
Liabilitas	2.715	3.253	3.487	3.686	4.092
Ekuitas	838	963	1.091	1.763	2.235
Pendapatan	1.571	1.750	1.937	1.685	1.754
Laba tahun berjalan	139	117	148	147	166
Belanja modal	129	196	241	268	298

*dalam triliun rupiah

Sumber: Kementerian BUMN

diaan jasa penyimpanan dan reproduksi digital *collateral document*. Saat ini, Pos Indonesia sedang dalam tahap investasi untuk membangun kemampuan digitalisasi dokumen dan mengajak bank BUMN (Himbara) bekerjasama. Harapannya, ke depan *collateral document* bank akan disimpan Pos Indonesia, plus layanan dalam proses pembayaran juga.

Namun, sinergi yang mungkin bisa segera diwujudkan adalah dengan Direktorat Jenderal Imigrasi. Saat ini ada *pilot project* yang sudah berjalan selama kurang lebih empat bulan terakhir di wilayah Bekasi.

Bentuk sinergi ini, Gilarsih menjelaskan, adalah keterlibatan Pos Indonesia dalam pengurusan perpanjangan paspor. Sejauh ini, dalam *pilot project*, konsumen memberikan kuasa kepada Pos Indonesia untuk mengambil paspornya yang sudah diperpanjang dari imigrasi. Ke depan, pengurusannya secara utuh bisa melalui kantor pos. Sejak *pilot project* ini berjalan, antrean orang di kantor imigrasi berkurang 40% karena banyak yang menggunakan layanan ini.

Gilarsih mengingatkan, proses transformasi yang ditandai dengan sinergi antar-perusahaan ini membutuhkan waktu yang tak pendek. Meski hingga

akhir tahun perusahaan menargetkan mampu mencetak laba sekitar Rp 300 miliar, ia mengakui sangat berat untuk mencapai target itu. Karena, hingga bulan Agustus 2017, laba Pos Indonesia belum sampai 50% dari target yang ditetapkan.

Gilarsih menambahkan, revisi target mungkin tak dilakukan, tapi perusahaan harus juga realistis. "Kami akan mencoba sekuat tenaga mendekati diri ke target yang dicanangkan atau minimal kami bisa sama dengan tahun lalu. Tahun 2016, profit kami sekitar Rp 200-an miliar," tutur Gilarsih.

Pesimisme juga datang dari Varuna Tirta Prakasya, BUMN di bidang logistik. Warti Mudiarti, Sekretaris Perusahaan Varuna menyatakan, agak ragu tahun ini Varuna Tirta mampu mencapai target pendapatan Rp 300 miliar. "Semuanya tergantung apakah mitra bisa mencatatkan kenaikan produksi," katanya. Apalagi, di semester I, pendapatan Varuna Tirta belum mencapai 50% dari target.

Varuna memang sudah mengalami sinergi dengan BUMN komoditas (PTPN). Namun hasilnya belum bisa maksimal karena harga komoditas belum stabil. Meski begitu, Varuna belum berpikir mendiversifikasi usahanya di luar logistik. □

Refleksi

Kepemimpinan Pelayan



Jennie M. Xue

Kolumnis Internasional dan Pengajar Bisnis, tinggal di California, AS.
www.jennieux.com

Pemimpin yang bijak adalah pemimpin yang melayani. *Servant leadership* adalah terminologi yang dipakai oleh Robert K. Greenleaf, pendiri The Greenleaf Institute of Servant Leadership. Gaya kepemimpinan ini cukup kontroversial dan ada beberapa miskonsepsi yang menyelimutinya.

Servant leader diterjemahkan bebas sebagai pemimpin pelayan, bukan *servant leader* yang berarti pemimpin yang melakukan servis. Dalam *servant leadership*, tidak ada unsur menguasai dan mengontrol, tidak ada haus kekuasaan dan harta. Dalam *servant leadership*, masih ada unsur kedua ini karena pelayanan dilakukan dalam konteks kekuasaan dan kontrol.

Seorang *servant leader* melayani dengan ketulusan atas dasar keyakinan bahwa setiap aktivitas yang didasari kebaikan akan secara kolektif memberi manfaat baik bagi setiap individu dan organisasi. Sedangkan *servant leader* alias pemimpin yang melakukan servis merupakan salah satu cara untuk mengontrol pendukung.

Bayangkan betapa dahsyat efek dari *servant leadership* apabila dijalankan secara kolektif. Konsep *servant leadership* bukanlah bersifat religius, filosofis, atau spiritual. Konsep ini merupakan perguliran alami dari argumen bahwa evolusi manusia didukung oleh karakter inheren kemanusiaan.

Servant leadership sesungguhnya mengikuti alam, bukan melawannya. Namun para kritik mempunyai beberapa argumen yang melawan.

Pertama, tidak ada istilah "pemimpin pelayan" karena ini adalah *contradictio in terminis*. Seorang pemimpin sejati tidak melayani. *Kedua*, ini hanya dapat diterapkan di organisasi-organisasi nirlaba dan edukasi. *Ketiga*, menerapkan kepemimpinan pelayan membutuhkan waktu lama karena melawan tradisi memimpin. *Keempat*, tidak banyak pemimpin yang mempunyai karakter tulus dan baik hati. *Kelima*, bagaimana memimpin jika perlu "melayani" yang dipimpin?

Neurosaintis James Rilling dan Gregory Berns dari Emory University menemukan dalam riset bahwa ketika kita melakukan kebaikan, bagian dari aktivitas otak yang mencatat kenikmatan menyala. Jadi, ada kepuasan ketika kita melakukan

kebaikan. Dan ini merupakan bukti saintifik bahwa *servant leadership* merupakan pilihan tepat untuk membuat dunia lebih baik dimulai dari skala *minuscul*.

Servant leadership agak sulit untuk diterapkan, namun ini bukan berarti mustahil.

Emma M. Sepalla, PhD yang mengutip Michael Tomasello dari Max Planck Institute, juga pernah menulis bahwa karakter belas kasih (*compassion*) merupakan bagian dari evolusi. Bukan hanya *survival of the fittest*, namun juga *survival of the kindest* mempunyai dasar ilmiah.

Kesamaan perspektif

Lantas bagaimana aplikasi *servant leadership*? Sebenarnya sejak lama karakter kepemimpinan berhasil memasukkan unsur-unsur kepemimpinan pelayan ini. Namun, tidak banyak pemimpin yang menyadarinya dan struktur organisasi

yang digunakan masih *top-bottom* vertikal.

Dalam *servant leadership*, struktur kepemimpinan bersifat cair dan horizontal, tidak vertikal. Alur informasi diharapkan berjalan tanpa birokrasi dan hambatan para "penjaga pintu." Ini memberi kesempatan bagi pemimpin untuk mendengarkan langsung apa yang disampaikan oleh para *stakeholder*, termasuk para pegawai.

Power dan *control* tidak menjadi fokus *servant leadership*, karena ini merupakan antitesis "melayani." Seorang pemimpin pelayan kenal kebutuhan para *stakeholder* dan dengan tulus memenuhi kebutuhan. Tentu dengan asumsi yang dilayani juga berbasis ketulusan dan kebaikan hati dalam bertindak. Dan ini sesungguhnya dapat dilatih.

Dalam konteks kultur Indonesia yang feodal, memang *servant leadership* kedengarannya agak sulit untuk diterapkan. Namun ini bukan berarti mustahil.

Pertama, perlu ada kesamaan perspektif dan tujuan. Samakan asumsi. Intinya, perlu lebih dalam pengertian bahwa dengan kebaikan, banyak hal dapat dijalankan dan sukses dapat diraih.

Kedua, unsur melayani membebaskan seseorang dari pikiran-pikiran negatif, seperti iri atau dengki, sehingga lingkungan kerja berjalan lebih alami dan tenang.

Ketiga, jalankan dengan teladan, *lead by example*. Ketika seorang pemimpin melayani dengan tulus, maka pengikut dapat melihat sendiri bagaimana berperilaku dan terinspirasi.

Kritik bahwa *servant leadership* bersifat utopis cukup banyak dilontarkan. Namun kita perlu tetap berpegang kepada penelitian ilmiah para *neuro-sains* yang berargumen bahwa belas kasih merupakan bagian dari evolusi manusia. Dan *survival of the fittest* mempunyai *partner survival of the kindest*.

Akhir kata, ingatlah bahwa hidup hanya sekali. Istilah karier dan bisnis Anda dengan berbagai kebaikan. Ketika Anda menerapkan *servant leadership*, Anda memimpin tidak hanya dengan tujuan, namun juga dengan segenap belas kasih kepada sesama manusia dan makhluk bernyawa.

Konsep utopis ini ternyata jauh lebih praktis dan pragmatis daripada yang diduga. Silakan mencoba. □

Mampu Bangkit dan Untung Berkat Efisiensi

Perjalanan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) tak melulu bermuara pada kisah sedih. Ternyata, ada BUMN yang berhasil bertransformasi sehingga mampu mencatatkan hasil yang memuaskan, padahal sebelumnya divonis "sakit akut".

Salah satu contoh BUMN yang mampu bangkit adalah PT Jakarta Lloyd (Persero). Perusahaan yang memiliki bisnis inti pelayaran ini memiliki kisah yang cukup fantastis, setelah selama 11 tahun lebih mengalami kerugian. Sejak tahun 2000 hingga 2011, perusahaan ini terus merugi, hingga mendapat angin segar dari kontrak dengan PT Perusahaan Listrik Negara (PLN).

Transformasi yang dilakukan sejak tahun 2012 memang dimulai dari fokus pada mitra utama, yakni PLN. Sinergi dengan BUMN ini, kata Sekretaris Perusahaan Jakarta Lloyd Tunggal Puspithadani, menjadi kunci kesuksesan Jakarta Lloyd membalikkan keadaan.

Tak hanya sinergi, strategi dalam hal perampingan juga dilakukan Jakarta Lloyd agar gerak perusahaan kian gesit. Dalam kurun 10 tahun, perusahaan ini mengurangi karyawan, dari yang tadinya berjumlah 750 orang menjadi hanya 58 orang.

Kini, Jakarta Lloyd sudah mulai menjajaki peluang bisnis baru, seperti kontrak berdurasi 15 tahun dengan PMS Surabaya untuk penyediaan *harbour tuck*. Tahun depan, akan hadir 10 unit kapal *harbour tuck*.

Djakarta Lloyd juga tengah menjajaki kerjasama dengan PT Pertamina (Persero) untuk pengangkutan LNG. Kemudian ada juga kemungkinan kerjasama Jakarta Lloyd dengan Kaltim Prima Coal untuk penyediaan *harbour tuck*. "Sudah ada beberapa yang kami jajaki, mungkin tahun 2018 kami akan ikut pengadaan satu tanker untuk Pertamina," ujar Tunggal.

Targetnya, di tahun 2017, Jakarta Lloyd mampu mencatatkan laba Rp 115 miliar, meningkat 296,55% dibandingkan posisinya di tahun 2016 yang sebesar Rp 29 miliar. Di paruh pertama tahun ini, Jakarta Lloyd berhasil membukukan laba Rp 52 miliar.

Ke depan, Jakarta Lloyd akan tetap fokus pada bisnis inti, yaitu logistik. Tahun 2020, Jakarta Lloyd berharap akan *handle* kargo-kargo BUMN. "Dengan PLN saja kami bisa hidup, apalagi jika kami berhasil sinergi dengan seluruh BUMN," kata Tunggal.

Nilai kontrak dengan PLN saja, tiap bulan bisa mencapai Rp 10 miliar untuk satu kapal. Dus, dengan modal dua kapal, satu bulan Jakarta Lloyd mampu membukukan pendapatan Rp 20 miliar dan setahun bisa Rp 240 miliar, hanya dari PLN. □