

## Efisiensi Holding Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia

### *Efficiency of State-Owned Enterprise Holding Company in Indonesia*

Devilla Capricornia Margana Putri dan Bambang Hadinugroho

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sebelas Maret  
deladevila@gmail.com

#### ABSTRACT

*This study aims to determine the level of efficiency of the company with the establishment of BUMN holding in Indonesia. Data analysis method used is Data Envelopment Analysis (DEA) method with Variable Returns to Scale (VRS) model. The application of the DEA method is useful to determine the value of the efficiency of an economic activity unit which is calculated by comparing the output with its input. This research is a secondary data analysis taken from the 2012-2016 financial statements that have been published by the company's official website and IDX. The research population is a holding of a State-Owned Enterprise (BUMN) that has been formed. The sample taken for the study was three BUMN holding with 15 companies. The sampling technique used was purposive sampling with several requirements. The collected data were analyzed using the help of software DEAP 2.1 and SPSS 16. The results of this study indicate that most of the companies in state-owned holding companies have not reached the maximum efficiency level, so that the establishment of BUMN holding may not make the company efficient. This study has several limitations concerning the availability of data and the number of variables used. Therefore, for further research, it is expected to cover the limitations of this study.*

**Keyword:** *efficiency, state-owned enterprise, holding company, data envelopement analysis (dea)*

#### PENDAHULUAN

Perekonomian nasional menjadi pilar yang penting dalam pembangunan pada setiap negara untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakatnya. Di Indonesia, peran negara sebagai pelaku ekonomi salah satunya diwujudkan melalui Badan Usaha Milik Negara (BUMN), sehingga pemerintah terus berusaha untuk mendorong BUMN menjadi motor penggerak pembangunan di setiap wilayah di Indonesia. Memperkuat peran BUMN sebagai agen pembangunan (*agent of development*), pemerintah melakukan berbagai strategi, salah satunya dengan kebijakan pembetulan *holding company* atau perusahaan induk usaha pada beberapa sektor. *Holding company* merupakan suatu perusahaan yang bertujuan menjadi pemilik saham pada satu atau lebih perusahaan lain yang nantinya akan mengatur satu atau lebih perusahaan lain tersebut.

Tercatat pada tahun 2012 terdapat 140 perusahaan BUMN dengan 13 sektor dan terbagi lagi menjadi sub-sektor, dimana selama ini jumlah perusahaan BUMN tersebut dianggap terlalu banyak dengan beberapa jenis kegiatan bisnis yang sama. Sehingga pemerintah melalui Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan Kementerian Keuangan sedang gencar-gencarnya membentuk sejumlah *holding* BUMN pada beberapa sektor untuk merampingkan jumlah perusahaan-perusahaan BUMN tersebut. Tujuan utama pembentukan *holding company* ini untuk meningkatkan efisiensi dan daya saing, serta menciptakan sinergi bisnis antar perusahaan BUMN tersebut, yang nantinya diharapkan akan memperkuat peran dan kontribusi BUMN terhadap negara. Terdapat beberapa *holding* BUMN yang telah berhasil dibentuk oleh pemerintah, yaitu *holding*

pupuk, semen, perkebunan, kehutanan, rumah sakit, tambang, dan migas. Sementara itu, pemerintah juga tengah mengejar pembentukan *holding* lain, yaitu *holding* perbankan dan jasa keuangan, konstruksi dan jalan tol, perumahan, pangan, kemaritiman, logistik, serta jasa survei, inspeksi dan sertifikasi.

Beberapa pihak menilai *holding company* ini sebagai strategi yang dapat memperkuat BUMN dan dapat lebih menguntungkan negara dan masyarakat. Namun terdapat beberapa pihak yang tidak setuju dengan kebijakan ini, mereka menganggap bahwa pembentukan *holding* tidak akan mencapai efisiensi malah berpotensi merugikan masyarakat. Oleh karena itu, perlu diketahui efisiensi perusahaan atas kebijakan pemerintah dalam pembentukan *holding* BUMN.

## LANDASAN TEORI

### Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) berdasarkan Pasal 1 Ayat 1 UU No. 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara memiliki pengertian yaitu suatu badan usaha yang seluruh atau sebagian besar kepemilikan modalnya oleh negara melalui penyertaan langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan. Berdasarkan pasal 2 Undang-Undang No. 19 Tahun 2003 Tentang BUMN, tujuan didirikannya BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yaitu: secara umumnya memberikan sumbangan pada perkembangan perekonomian nasional dan secara khusus sebagai penerimaan negara; mencari keuntungan; menyelenggarakan manfaat umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang berkualitas tinggi dan memadai untuk memenuhi hajat hidup orang banyak; menjadi perintis kegiatan usaha dalam beberapa sektor yang belum dapat dilaksanakan oleh swasta maupun koperasi; turut aktif dalam memberikan bimbingan dan bantuan kepada pengusaha-pengusaha golongan ekonomi yang lemah, koperasi, maupun masyarakat. Dan tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan, ketertiban umum, ataupun kesusilaan yang berlaku.

Berdasarkan fungsi dan besaran kepemilikan saham dari Pemerintah, BUMN dibedakan menjadi tiga bentuk yaitu Perusahaan Perseroan atau disebut Persero; Perusahaan Perseroan Terbuka atau disebut Persero Terbuka; Perusahaan Umum atau disebut Perum. Badan Usaha Milik Negara (BUMN) memiliki beberapa ciri-ciri, antara lain: wewenang dalam pengawasan dilakukan oleh perangkat negara, seluruh kewajiban, hak, tanggung jawab dan wewenang setiap badan usaha berada di tangan pemerintahan, termasuk dalam menetapkan kebijakannya, seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh pemerintah, bagi BUMN yang sudah *go public* bentuk modalnya dapat berupa saham ataupun obligasi.

### **Holding Company atau Perusahaan Induk**

Pengertian *holding company* menurut Ray August (1999) adalah satu atau lebih perusahaan yang dimiliki oleh induk perusahaan atau beberapa induk perusahaan yang bertugas dalam pengawasan, pengkoordinasian dan pengendalian segala kegiatan usaha anak-anak perusahaannya. Sedangkan pengertian anak perusahaan BUMN berdasarkan pada pasal 1 ayat 2 Permeneg BUMN 3/2012 dijelaskan bahwa suatu perseroan terbatas yang sebagian besar sahamnya dimiliki oleh negara dan dikendalikan oleh BUMN sebagai induk perusahaan.

Fungsi utama *holding company* yakni berperan dalam mengawasi, merencanakan, mengkoordinasikan, mengembangkan, mengendalikan, serta mengkonsolidasikan anak perusahaannya dengan tujuan mengoptimalkan kinerja perusahaan-perusahaan yang

tergabung didalamnya secara keseluruhan. Sedangkan peran dari anak perusahaan adalah menjalankan operasional bisnis dari perusahaan induk.

## **Efisiensi**

Sesuai dengan Kamus Besar Ekonomi (2003), pengertian efisien yaitu hubungan atau perbandingan antara faktor keluaran atau *output* yang berupa barang dan jasa dengan faktor masukan atau *input* yang dimiliki dalam suatu unit kerja, atau ketepatan cara dalam menjalankan suatu usaha dan pekerjaan (dengan tidak menyalakan waktu, tenaga dan biaya). Silkman (1986) menyebutkan bahwa terdapat tiga pendekatan yang dapat diaplikasikan untuk mengukur efisiensi, yaitu: (1) Pendekatan Rasio (Pengukuran efisiensi dengan cara menghitung perbandingan antara *output* dengan *input* yang ada), (2) Pendekatan Regresi (cara mengukur efisiensi dengan menggunakan suatu model dari tingkat *output* tertentu sebagai fungsi dari berbagai tingkat *input* tertentu yang digunakan). Pendekatan ini akan menghasilkan suatu estimasi hubungan yang dapat digunakan untuk produksi tingkat *output* tertentu yang dihasilkan oleh sebuah Unit Kegiatan Ekonomi (UKE) pada suatu tingkat *input* tertentu. UKE tersebut akan dinilai efisiensi jika dapat menghasilkan jumlah *output* yang lebih banyak dibandingkan dengan jumlah *output* dari hasil estimasi. (3) Pendekatan *frontier*, pendekatan ini dalam mengukur efisiensi dibedakan menjadi dua jenis pendekatan yaitu pendekatan *frontier* parametrik dan non parametrik.

Efisiensi dengan pendekatan *frontier* parametrik dapat diukur dengan menggunakan tes statistik parametrik seperti metode *Stochastic Frontier Approach (SFA)*, *Distribution Free Approach (DFA)*, dan *Thick Frontier Approach (TPA)*. Sedangkan jika mengukur efisiensi dengan pendekatan *frontier* non parametrik dapat menggunakan tes statistik non parametrik yaitu dengan metode *Data Envelopment Analysis (DEA)*. Tes statistik parametrik itu sendiri adalah suatu tes yang menentukan adanya syarat-syarat tertentu mengenai parameter populasi yang menjadi sumber penelitian. Sedangkan pengertian tes statistik non parametrik yaitu tes yang tidak menentukan syarat-syarat tentang parameter populasi yang menjadi induk sampel penelitiannya.

## **Hipotesis**

Penggabungan sejumlah *input* yang menghasilkan sejumlah *output* tertentu diduga berpengaruh terhadap tingkat efisiensi suatu perusahaan. Dibentuknya *holding company*, akan diperoleh sinergi bisnis antar perusahaan tergabung yang dapat saling menguntungkan satu sama lain, sehingga dapat menciptakan efisiensi. Berdasarkan uraian tersebut diajukan hipotesis pertama yaitu:

$H_1$ : Perusahaan-perusahaan yang terkait holding BUMN di Indonesia sudah mencapai tingkat efisiensi 100 persen.

Perusahaan yang tidak efisien, diduga akibat dari ketidakmampuan perusahaan dalam melakukan manajemen dengan baik. Manajemen perusahaan terkait dengan pengalokasian *input* yang dimiliki, jika tidak dialokasikan dengan baik maka kemungkinan terjadi pemborosan pada *input* tersebut. Berdasarkan uraian tersebut diajukan hipotesis kedua yaitu:

$H_2$ : Yang menjadi sumber inefisiensi adalah variabel *input*.

## METODE PENELITIAN

### Jenis Data, Sumber Data, Populasi, Sampel

Jenis data penelitian yang digunakan dan diolah yaitu data sekunder yang dapat diperoleh dari laporan keuangan yang tersedia di *website* resmi IDX dan *website* resmi masing-masing perusahaan. Populasi pada penelitian ini yaitu perusahaan-perusahaan yang tergabung dalam *holding* BUMN di Indonesia, dimana terdapat 7 *holding* BUMN yang terdiri beberapa sektor dengan 37 perusahaan manufaktur dan 70 perusahaan jasa khususnya rumah sakit.

Sampel yang digunakan terdiri dari tiga *holding* BUMN dengan jumlah perusahaan sebanyak 15 buah. Teknik sampling dengan menggunakan metode *purposive sampling*, yaitu penentuan sampel berdasarkan beberapa pertimbangan tertentu yang telah ditetapkan penulis sesuai dengan tujuan penelitiannya. Syarat sampel penelitian yang akan digunakan yaitu data yang tersedia lengkap, perusahaan-perusahaan yang tergabung dalam *holding* BUMN yang beroperasi di Indonesia, perusahaan *holding* BUMN yang menerbitkan laporan keuangan setidaknya 5 tahun berturut-turut dengan ketentuan 2 tahun sebelum *holding* dan minimal 2 tahun setelah *holding*.

### Definisi Operasional Variabel

Terdapat dua jenis variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu yang pertama *input*, merupakan barang atau jasa yang digunakan sebagai masukan dalam proses produksi. Variabel *input* yang digunakan terdiri dari: Biaya operasi (dinyatakan dalam rupiah), total aset (dinyatakan dalam rupiah), jumlah tenaga kerja (dinyatakan dengan satuan orang).

Variabel kedua yaitu *output*, merupakan barang atau jasa yang dihasilkan sebagai keluaran dalam proses produksi. Variabel *output* yang digunakan yaitu *Earning Before Interest and Tax* (EBIT), merupakan laba yang dihasilkan dari operasi perusahaan sebelum dikurangi dengan bunga dan pajak. EBIT ini dinyatakan dalam satuan rupiah.

### Metode Analisis Data

Dilihat dari datanya, penelitian ini termasuk dalam statistik non parametrik, sehingga analisis data dilakukan dengan menggunakan metode *Data Envelopment Analysis* (DEA) model *Banker-Charnes-Cooper* (BCC) atau model *Variable Returns to Scale* (VRS) yang diolah dengan alat bantu software DEAP 2.1. DEA adalah suatu metodologi yang digunakan untuk menganalisis tingkat efisiensi secara relatif dari suatu Unit Kegiatan Ekonomi (UKE) atau *Decision Making Units* (DMU) dengan menggunakan sejumlah *input* dan *ouput* tertentu. Asumsi dari model *Variable Returns to Scale* (VRS) yaitu bahwa rasio antara penambahan *input* dan *output* tidaklah sama.

Kemudian hasil analisis efisiensi dibandingkan per *holding* BUMN untuk mengetahui apakah terdapat beda rata-rata atau tidak dengan menggunakan bantuan *software* SPSS. Sedangkan analisis *holding* BUMN yang tidak efisien diolah dengan menggunakan DEA.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis ini dibagi menjadi 2 kategori yakni UKE yang efisien dan UKE yang belum efisien (inefisien). UKE yang efisien ditunjukkan dengan nilai efisiensi yang sudah mencapai titik maksimal yaitu 100%. Sedangkan UKE yang belum efisien ditunjukkan dengan nilai efisiensi di bawah 100%. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan *software* DEAP 2.1 terhadap tiga *holding* BUMN dengan 15 perusahaan, menunjukkan

bahwa belum seluruhnya perusahaan pada masing-masing *holding* BUMN mencapai tingkat efisiensi 100%, dengan kata lain masih banyak perusahaan yang belum efisien. Nilai efisiensi masing-masing UKE atau perusahaan dari hasil olah data variabel *input* dan variabel *output* dengan metode DEA, dapat dilihat pada tabel 1 berikut ini:

Tabel 1. Hasil Analisis Tingkat Efisiensi dengan DEA

| DMU                              | 2010   |      | 2011   |      | 2012   |      | 2013   |      | 2014   |      | 2015   |      | 2016   |      |
|----------------------------------|--------|------|--------|------|--------|------|--------|------|--------|------|--------|------|--------|------|
|                                  | PE     | E/TE | PE     | E/TE | PE     | E/TE | PE     | E/TE | PE     | E/TE | PE     | E/TE | PE     | E/TE |
| <b>SEMEN</b>                     |        |      |        |      |        |      |        |      |        |      |        |      |        |      |
| PT Semen Indonesia (Persero) Tbk | 100.0% | E    | 100.0% | E    | 100.0% | E    | 100.0% | E    | 100.0% | E    | 100.0% | E    | 100.0% | E    |
| PT Semen Tonasa                  | 100.0% | E    | 99.4%  | TE   | 82.7%  | TE   | 82.7%  | TE   | 65.5%  | TE   | 87.5%  | TE   | 87.5%  | TE   |
| PT Semen Padang                  | 100.0% | E    | 100.0% | E    | 100.0% | E    | 100.0% | E    | 100.0% | E    | 99.5%  | TE   | 99.5%  | TE   |
| <b>PERKEBUNAN</b>                |        |      |        |      |        |      |        |      |        |      |        |      |        |      |
| PTPN I                           |        |      |        |      | 21.6%  | TE   | 21.6%  | TE   | 6.7%   | TE   | 4.2%   | TE   | 4.2%   | TE   |
| PTPN III                         |        |      |        |      | 42.9%  | TE   | 42.9%  | TE   | 10.4%  | TE   | 4.9%   | TE   | 4.9%   | TE   |
| PTPN IV                          |        |      |        |      | 45.5%  | TE   | 45.5%  | TE   | 49.1%  | TE   | 11.2%  | TE   | 11.2%  | TE   |
| PTPN VII                         |        |      |        |      | 22.1%  | TE   | 22.1%  | TE   | 32.2%  | TE   | 16.6%  | TE   | 16.6%  | TE   |
| PTPN IX                          |        |      |        |      | 52.7%  | TE   | 52.7%  | TE   | 5.9%   | TE   | 4.7%   | TE   | 4.7%   | TE   |
| PTPN X                           |        |      |        |      | 100.0% | E    | 100.0% | E    | 38.5%  | TE   | 100.0% | E    | 100.0% | E    |
| PTPN XI                          |        |      |        |      | 57.5%  | TE   | 57.5%  | TE   | 12.1%  | TE   | 27.0%  | TE   | 27.0%  | TE   |
| PTPN XII                         |        |      |        |      | 58.2%  | TE   | 58.2%  | TE   | 23.2%  | TE   | 8.1%   | TE   | 8.1%   | TE   |
| PTPN XIII                        |        |      |        |      | 8.2%   | TE   | 8.2%   | TE   | 5.1%   | TE   | 2.3%   | TE   | 2.3%   | TE   |
| <b>KEHUTANAN</b>                 |        |      |        |      |        |      |        |      |        |      |        |      |        |      |
| Perum Perhutani                  |        |      |        |      | 42.4%  | T    | 42.4%  | TE   | 62.6%  | T    | 27.3%  | TE   | 27.3%  | TE   |
| PT Inalum II                     |        |      |        |      | 100.0% | E    | 100.0% | E    | 100.0% | E    | 56.0%  | TE   | 56.0%  | TE   |
| PT Inalum IV                     |        |      |        |      | 100.0% | E    | 100.0% | E    | 100.0% | E    | 100.0% | E    | 100.0% | E    |

Sumber: Output DEAP 2.1 (data diolah, 2018)

Berdasarkan hasil analisis efisiensi dengan menggunakan *Data Envelopment Analysis (DEA)* pada tabel 1, dapat dilihat bahwa *holding* semen pada tahun 2010 semua perusahaan sudah efisien. *Holding* semen resmi dibentuk pada tahun 2012. Pada tahun sebelum diresmikan *holding* semen yaitu 2011, hanya dua perusahaan yang efisien, dimana PT Semen Tonasa dinyatakan tidak efisien, begitu pula yang terjadi pada tahun diresmikannya *holding* semen dan dua tahun setelah diresmikannya *holding* semen. Namun pada tahun 2015 dan 2016, perusahaan yang sudah efisien hanyalah PT Semen Indonesia (Persero) Tbk dan dua perusahaan lainnya tidak efisien. Sehingga pada *holding* semen ini, perusahaan yang sudah sepenuhnya efisien dari tahun ke tahun hanyalah induk *holding* semen yaitu PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.

*Holding* perkebunan resmi dibentuk pada tahun 2014. Dari tabel, dapat dilihat hanya ada satu perusahaan yang sudah efisien yaitu PTPN X, dimana pada dua tahun sebelum resmi dibentuk *holding* perkebunan (2012-2013) dan dua tahun setelah resmi dibentuk *holding* ini (2015-2016), namun pada tahun diresmikannya *holding* (2014) perusahaan ini tidak efisien. Selama tahun 2012-2016, delapan perusahaan lainnya dinyatakan tidak efisien yaitu PTPN I, PTPN III, PTPN IV, PTPN VII, PTPN IX, PTPN XI, PTPN XII, PTPN XIII. Sehingga pada *holding* perkebunan ini belum ada perusahaan yang sepenuhnya sudah efisien.

*Holding* kehutanan resmi dibentuk pada tahun 2014 juga. Pada *holding* kehutanan, PT Inalum IV sudah sepenuhnya efisien dari tahun 2012 hingga tahun 2014. PT Inalum II

pada dua tahun sebelum dilakukan *holding* sampai pada tahun dilakukannya *holding* sudah efisien, namun dua tahun setelah dilakukannya *holding*, perusahaan ini menjadi tidak efisien. Sedangkan Perum Perhutani selama lima tahun (2012-2016) dinyatakan tidak efisien. Sehingga pada *holding* kehutanan ini, perusahaan yang sudah sepenuhnya efisien dari tahun ke tahun hanya PT Inalum IV.

### Perbandingan Efisiensi Antar *Holding* BUMN

Analisis berikut ini dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya perbedaan rata-rata nilai efisiensi antar  *holding*  BUMN dengan menggunakan teknik uji  *one way anova* . Teknik tersebut mensyaratkan data terdistribusi normal, sehingga yang pertama dilakukan yaitu uji normalitas dengan menggunakan bantuan SPSS terlebih dahulu.

Pengujian normalitas data dilakukan pada tingkat signifikansi 5% dimana jika nilai  *asymp.sig. (2-tailed)*  lebih besar dari 0.05 maka data sudah terdistribusi normal. Hasil uji normalitas dengan menggunakan SPSS ditunjukkan pada tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Uji Normalitas  *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test*

|  |                | Efisiensi |
|--|----------------|-----------|
| N                                      |                | 84        |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup>       | Mean           | 14.56     |
|  | Std. Deviation | 3.842     |
| Most Extreme Differences               | Absolute       | .224      |
|  | Positive       | .135      |
|  | Negative       | -.124     |
| Test Statistic                         |                | .524      |
| Asymp. Sig. (2-tailed)                 |                | .187      |
| a. Test distribution is Normal.        |                |           |
| b. Calculated from data.               |                |           |
| c. Lilliefors Significance Correction. |                |           |

Sumber:  *Output SPSS, (data diolah 2018)*

Tabel 2 memperlihatkan hasil uji normalitas yang menunjukkan nilai  *asymp.sig. (2-tailed)*  sebesar 0.187 yang berarti bahwa data sudah terdistribusi normal. Syarat data terpenuhi, dengan begitu uji  *one way anova*  dapat dilakukan. Uji anova merupakan salah satu uji komparatif yang digunakan dalam menguji perbedaan  *mean*  (rata-rata) data yang memiliki lebih dari dua kelompok. Dalam penelitian ini, uji beda rata-rata menggunakan teknik  *one way anova* . Dari uji ini akan diketahui apakah rata-rata nilai efisiensi yang digunakan sebagai pembandingan antar kelompok  *Holding*  BUMN terdapat perbedaan secara signifikan atau tidak. Berikut ini merupakan kriteria dalam pengujian hipotesis pada uji anova yaitu:

H diterima jika nilai sig. > nilai standar (0.05)

H ditolak jika nilai sig. < nilai standar (0.05)

Adapun hipotesis yang akan diuji pada penelitian ini yaitu:

H: Tidak ada perbedaan rata-rata nilai efisiensi antar *holding* BUMN

H<sub>1</sub>: Ada perbedaan rata-rata nilai efisiensi antar *holding* BUMN

Hasil uji beda rata-rata dengan teknik one way anova telah ditunjukkan pada tabel seperti berikut ini:

Tabel 3. Hasil Uji Anova

| Efisiensi      |                |    |             |        |      |
|----------------|----------------|----|-------------|--------|------|
|                | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig. |
| Between Groups | 7.233          | 2  | 3.616       | 58.054 | .014 |
| Within Groups  | 5.046          | 81 | .062        |        |      |
| Total          | 12.279         | 83 |             |        |      |

Sumber: Output SPSS, (data diolah 2018)

Berdasarkan hasil analisis uji Anova dengan nilai standar yang digunakan 5%, menunjukkan nilai sig. sebesar 0.014 atau dibawah 0.05 yang berarti H ditolak, dengan kata lain H<sub>1</sub> diterima. Sehingga dengan begitu dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan rata-rata nilai efisiensi antar *holding* BUMN.

### Analisis UKE yang Belum Efisien

Analisis ini dilakukan dengan menggunakan metode DEA untuk mengetahui variabel yang menjadi sumber inefisiensi perusahaan sehingga dapat dievaluasi dan dibuat kebijakan agar perusahaan menjadi efisien. Berikut ini pembahasan sumber inefisiensi UKE/perusahaan pada masing-masing *holding* BUMN:

Perusahaan pada *holding* semen yang belum efisien yaitu PT Semen Tonasa pada tahun 2011-2016 dan PT Semen Padang tahun 2015-2016. Berdasarkan hasil olah data dengan menggunakan DEA yang sudah dilampirkan, sumber inefisiensi pada *holding* semen ini terdapat pada keseluruhan variabel *input*, dimana biaya operasi, total aset dan jumlah tenaga kerja menunjukkan nilai *achieved* kurang dari 100%. Hal ini berarti nilai *input* pada perusahaan-perusahaan ini belum dapat mencapai target. Hanya variabel *output* yang didapatkan *holding* semen yang sudah tergolong efisien dengan nilai *achieved* 100%.  *Holding* semen perlu menurunkan *input*nya sesuai target dari perhitungan dengan menggunakan DEA untuk dapat mencapai tingkat efisiensi maksimal.

Perusahaan pada *holding* semen yang belum efisien yaitu: PTPN I tahun 2012-2016, PTPN III tahun 2012-2016, PTPN IV tahun 2012-2016, PTPN VII tahun 2012-2016, PTPN IX tahun 2012-2016, PTPN X tahun 2014, PTPN XI tahun 2012-2016, PTPN XII tahun 2012-2016, PTPN XIII tahun 2012-2016. Berdasarkan hasil analisis inefisiensi, dari ke-9 UKE selama beberapa tahun terlihat yang membuat perusahaan-perusahaan *holding* perkebunan tidak efisien bersumber dari variabel *input*nya yaitu biaya operasi, total aset, dan jumlah tenaga kerja. Adapun *output* yang dihasilkan *holding* perkebunan ini sudah sesuai target sehingga tergolong efisien. Tak sebandingnya antara

pengalokasian *input* dengan *outputnya* untuk mencapai efisiensi, maka *holding* perkebunan sebaiknya menurunkan jumlah *inputnya* sesuai target yang sudah ditentukan dan mempertahankan jumlah *outputnya* agar dapat menjadi efisien.

Perusahaan pada *holding* kehutanan yang belum efisien yaitu Perum Perhutani pada tahun 2012-2016, PT Inalum II pada tahun 2015 dan 2016. Dari hasil analisis inefisiensi, memperlihatkan bahwa ketidakefisienan pada perusahaan-perusahaan *holding* kehutanan bersumber pada *input* perusahaan yang terdiri dari biaya operasi, total aset dan jumlah tenaga kerja.  *Holding* kehutanan masih harus dapat mencapai target dengan meminimalkan jumlah *input* dan mempertahankan *outputnya* agar menjadi efisien.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan analisis data dengan menggunakan *Data Envelopment Analysis* (DEA) yang telah dilakukan terhadap tiga *holding* BUMN tahun 2012-2016, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut: (1) Dibentuknya *holding* BUMN belum tentu perusahaan yang ada didalamnya dapat menjadi efisien. Hal ini dibuktikan dari tiga *holding* BUMN dengan 15 perusahaan yang diteliti menunjukkan bahwa tidak semuanya mencapai tingkat efisiensi 100%, dimana sebagian besar inefisien. Perusahaan yang sebelumnya tidak efisien, setelah dibentuk *holding* tidak menjadikannya efisien, bahkan terdapat beberapa perusahaan yang sudah efisien menjadi tidak efisien setelah dibentuk *holding*. Hal ini tergantung pada produktivitas mereka karena masih banyak variabel yang tidak sesuai target untuk dapat mencapai tingkat efisiensi. Demikian dapat disimpulkan pula, perusahaan yang sudah efisien dapat memanfaatkan *input-input* yang dimilikinya dengan optimal dalam menghasilkan *output* yang optimal pula. Sedangkan perusahaan yang belum efisien berarti belum dapat memanfaatkan *input-input* yang dimiliki secara optimal, dengan kata lain masih terdapat pemborosan dalam menggunakan *input* yang dimilikinya untuk menghasilkan *output*. (2) Yang menjadi sumber inefisiensi pada semua perusahaan yang belum mencapai tingkat efisiensi maksimal terdapat pada *inputnya* yang terdiri dari biaya operasional, total aset dan jumlah tenaga kerja. Jika dilihat dari besarnya *input* yang dimiliki perusahaan yang inefisien dengan target yang berdasarkan hasil perhitungan menggunakan DEA, terdapat pemborosan yang dilakukan oleh perusahaan.

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan, maka saran yang dapat diambil dari penelitian ini adalah: (1) Bagi perusahaan yang sudah efisien, hendaknya tetap mempertahankan posisi efisiensinya, namun bukan berarti perusahaan tersebut harus mempertahankan *input* dan *outputnya* saat ini. Hal ini karena analisis efisiensi ini bersifat relatif dimana belum tentu setiap tahun kondisinya sama, bisa jadi unit-unit produktivitasnya bisa meningkat dan lebih baik dengan persaingan yang semakin ketat serta kondisi ekonomi negara yang tidak menentu. Oleh karena itu pemanfaatan sumber daya yang optimal dan hasil produksi yang berkualitas serta mengikuti perkembangan zaman dengan teknologi yang unggul harus diutamakan agar tetap mencapai kondisi yang efisien. (2) Bagi perusahaan yang belum efisien, hendaknya memperbaiki produktivitasnya untuk dapat memanfaatkan *input* dengan baik untuk menghasilkan *output* yang optimum dengan begitu dapat mencapai kondisi yang lebih efisien. Terdapat beberapa hal yang dapat dilakukan sebagai tindakan evaluasi dengan berbagai kebijakan berikut: (a) Mengurangi pemborosan dari sisi *input* perusahaan dengan meminimalkan *input*, mengurangi jumlah *input* yang ada dan mempertahankan target *outputnya*. (b) Memaksimalkan *output* perusahaan, seberapa besar tingkat *output* yang dihasilkan dapat



ditingkatkan secara maksimal dengan menggunakan *input* yang tersedia.

## DAFTAR PUSTAKA

- Almawadi, Issa. 2012. *Tiga Perusahaan Semen melebur Jadi Semen Indonesia*, (online), (<http://investasi.kontan.co.id/news/tiga-perusahaan-semen-melebur-jadi-semen-indonesia> diakses tanggal 29 November 2017)
- Ang, Robert. 1997. *Buku Pintar: Pasar Modal Indonesia (The Intelligent Guide to Indonesian Capital Market)*. Mediasoft Indonesia: First Edition. h.130.an ketujuh
- Ardiyos. 2001. *Kamus Ekonomi. Cetakan Pertama*, Jakarta: Citra Harta Prima
- August, Ray. 1999. *International Business Law Text Cases and Reading, Third Edition*. New Jersey: Prentice Hall
- Bursa Efek Indonesia*. Laporan Keuangan dan Tahunan. <http://www.idx.co.id/id-id/beranda/perusahaantercatat/laporankeuangandantahunan.aspx>. Diakses pada 18 Maret 2016.
- Brigham, Eugene F. dan Joel F. Houston. 2006. *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan*. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.
- Brigham, Eugene F. dan Joel F. Houston. 2001. *Manajemen Keuangan Buku II: Edisi 8*. Surabaya: Erlangga
- Downes, J dan Goodman, J Elliot. 2001. *Kamus Istilah Keuangan dan Investasi Edisi 3*. Jakarta: Elex Media Komputido
- Fuady, Munir. 1999. *Hukum Perusahaan Dalam Paradigma Hukum Bisnis*. Bandung: Citra Aditya Bakti
- Hanafi, Mamduh M. 2015. *Manajemen Keuangan*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta
- Hasibuan, S.P Malayu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara
- Indrawati, Yuli. 2009. *Analisis Efisiensi Bank Umum Di Indonesia Periode 2004-2007*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Iswardono S Permono. 2000. Analisis Efisiensi Industri Perbankan di Indonesia (Studi Kasus Bank-bank Devisa di Indonesia tahun 1991-1996). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*. Vo1.15, No.1, 1-3
- Kasmir. 2010. *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Mikusova, Pavla. 2015. *An Application of DEA Methodology in Efficiency Measurement of the Czech Public Universities*. *Journal of Economics and Finance*, 25, 569-578.
- Peraturan Menteri Negara BUMN No. PER-03/MBU/2012 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengangkatan Anggota Direksi dan Anggota Dewan Komisaris Anak Perusahaan Badan Usaha Milik Negara (Permeneg BUMN 3/2012).
- Republik Indonesia. 2003. Undang-Undang Nomor 19 tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara. Lembaran Negara RI tahun 2003, No. 70
- Republik Indonesia. 2007. Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas. Lembaran Negara RI tahun 2007, No. 106
- Sabar, Syafaroedin. 1989. *Konsep Efisiensi Untuk BUMN*. Makalah Pada Seminar Nasional Efisiensi Ditinjau Secara Multi Konsep. Surabaya
- Setiasih, Titin. 2015. *Analisis Efisiensi Perusahaan Dengan Pendekatan Data Envelopment Analysis (DEA) Studi Kasus pada Perusahaan Pertambangan, Manufaktur, Perdagangan dan Real Estate yang Terdaftar di BEI Periode Tahun 2008-2012 [skripsi]*. Fakultas Ekonomi. Jember: Universitas
- Silkman, R. H. 1986. *Measuring Efficiency: An Assesment of Data Envelopment Analysis*.

San Fransisco, USA

- Sujana Ismaya, dan Sigit Wiharno. 2003. *Kamus Besar Ekonomi*. Bandung: CV Pustaka Grafika
- Sutrisno. 2009. *Manajemen Keuangan Teori, Konsep dan Aplikasi*. Yogyakarta: Ekonisia Kampus Fakultas Ekonomi Yogyakarta
- Syamsuddin, Lukman. 2007. *Manajemen Keuangan Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Van Horne, J. dan Wachowicz. 2005. *Fundamentals of Financial Management: Prinsip-Prinsip Manajemen Keuangan*. Terjemahan: Dewi Fitriyani dan Deny Arnos Kwary. Edisi 12. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Yunus, Hadori & Harnanto. 1990. *Akuntansi Keuangan Lanjutan*. Edisi Kesatu. Yogyakarta: BPFE