

Manuacturing Hope

Catatan Dahlan Iskan

Dari blog dahlaniskan.wordpress.com



Agung
3/16/2012

Selamat Datang GIMIN, Banyak Daerah Menantimu

POSTED BY [ADMINISTRATOR](#) · 3 OKTOBER 2011 · [28 KOMENTAR](#)

Sebenarnya, hanya ada lima keinginan rakyat yang utama di bidang listrik: (1) jangan ada krisis listrik, (2) jangan ada daftar tunggu, (3) jangan sering-sering mati, (4) tegangannya jangan turun-naik, dan (5) daerah-daerah yang belum berlistrik segeralah berlistrik.

Karena itulah, kalau bulan-bulan pertama saya di PLN lebih sering mengunjungi daerah yang krisis listriknya hebat, sekarang saya lebih sering ke daerah yang tegangan listriknya tidak stabil.

Di Jawa, tinggal Banten Selatan, Cianjur Selatan, dan Sukabumi Selatan yang tegangan listriknya masih kacau. Karena itu, pekan lalu, saya menjelajahi kawasan tersebut. Dua hari kemudian, saya ke daerah-daerah pinggiran Sumatera, tepatnya ke Dumai dan Bagan Siapi-api.

Secara konvensional, mengatasi tegangan yang rendah bisa dilakukan dengan membangun gardu induk (GI). Tapi, membangun GI memerlukan waktu dua tahun. Terlalu lama. Itu pun karena bupati Lebak yang mantan pengusaha yang agresif tersebut, Mulyadi Jayabaya, mau menyediakan tanah 2 hektare untuk GI di Kota Malingping. Perlu terobosan untuk mengatasi tegangan itu dengan cepat.

Saya langsung teringat pada GIMIN. Rasanya, GIMIN-lah bisa diandalkan untuk mengatasi tegangan listrik dengan murah dan cepat. Dengan GIMIN (gardu induk minimalis), tegangan bisa normal. Membangun GIMIN tidak seruwet membangun GI: cukup ada tanah dan trafo besar. Tidak perlu membangun gedung. Peralatan elektroniknya bisa ditempatkan di sebuah kontainer. Hanya, seperti yang dipesankan Nur Pamudji, direktur energi primer PLN yang dulunya selalu mengurus GI, proteksinya harus baik.

Direktorat Perencanaan dan Teknologi PLN langsung merumuskan standar GIMIN yang memenuhi persyaratan. Baik secara teknologi maupun kriteria wilayah. Ada wilayah yang harus diselesaikan dengan GI, tapi banyak juga wilayah yang cukup dengan GIMIN.

Di Sumatera, GIMIN bisa dipakai untuk mempercepat elektrifikasi. Kelistrikan di Sumatera masih jauh tertinggal oleh Jawa. Banyak kota besar yang hanya dilayani dengan satu atau dua GI. Kota Bengkulu, misalnya, hanya punya satu GI. Kalau ada persoalan di GI tersebut, seluruh Kota Bengkulu padam total. Pekanbaru yang begitu pesat hanya dilayani dua GI. Sumatera masih memerlukan ratusan GI baru.

Di Kota Bagan Siapi-api, saya mendapati kenyataan lebih parah: kota ini tidak punya GI sama sekali. Mungkin karena dianggap hanya kota nelayan yang kecil yang amat jauh. Padahal, saya benar-benar dibuat terkejut oleh perkembangan kota tua ini. Bagan Siapi-api ternyata lagi membangun diri secara besar-besaran. Bupati Dumai H Annas Maamun, yang meski sudah berumur 74 tahun terpilih kembali, kini sedang membenahi kota lama sekaligus membangun kota baru. Kota baru itu sangat dibanggakan penduduk setempat dengan menyebutnya "Putra Jaya Junior". Putra Jaya adalah kota baru di Kuala Lumpur yang sekarang menjadi pusat pemerintahan Malaysia. Kota baru Bagan Siapi-api dibuat seperti Putra Jaya dalam ukuran kecil.

Jalan rayanya kembar, masing-masing tiga jalur. Bangunan-bangunan kantornya dibuat cukup jauh dari jalan raya. Dan yang membuatnya berpredikat "Putra Jaya Junior" adalah arsitekturnya. Seluruh bangunan di kota baru itu menggunakan model dua kubah. Bangunan kecil berkubah kecil. Yang besar berkubah besar.

Hampir semua gedung dinas, kejaksaan, dan pengadilan sudah jadi. Demikian juga, tiga gedung museumnya sudah berwujud: museum Tionghoa, museum Melayu, dan museum ikan. Sangat mengesankan. Baru kali inilah saya melihat ada kota baru yang dibuat di Indonesia dengan karakter yang kuat. Saya sudah sering melihat kota baru seperti ini di Tiongkok atau Malaysia, tapi baru di Bagan Siapi-api ini saya menemukannya dilakukan di Indonesia.

Di Jawa, tentu sudah banyak kota baru yang berkarakter. Tapi semuanya dibangun swasta. Seperti Citraland di Surabaya, BSD di Jakarta, Karawaci di Tangerang dan seterusnya. Tapi yang di Bagan Siapi-api ini yang membangun adalah pemerintah. Pemerintah daerah. Kabupaten kecil pula.

Karena saya tiba di Bagan Siapi-api sudah pukul 19.00, maka saya langsung tahu kelemahan terbesar kota baru ini: gelap gulita!

Malam itu juga, setelah sembahyang Isya yang agak telat di masjid baru yang cantik, kami membuka peta kabupaten Rokan Hilir yang beribukota di Bagan Siapi-api ini. Sambil duduk di karpet masjid yang masih harum itu wakil bupati H. Suyatno dan pimpinan wilayah PLN Riau Joko Abunaman menjelaskan pilihan-pilihan langkah yang harus diambil untuk mengatasi kegelapan itu.

Kabupaten ini punya ambisi besar untuk tidak kalah dengan kota-kota kecil di depan sana. Maksudnya kota-kota kecil di Malaysia yang jaraknya hanya 1,5 jam naik speedboat dari Bagan Siapi-api. Kota pantai Port Dickson di Malaysia, misalnya, adalah tetangga terdekat Bagan Siapi-api.

Di samping membangun kota baru bupati Maanan juga sedang membangun dua jembatan besar. Panjang totalnya hampir 1,5 km! Rasanya seperti mustahil sebuah kabupaten yang namanya jarang disebut di level nasional bisa mempunyai ide dan mampu membangun jembatan sebesar ini. Arsitekturnya sangat modern pula. Malam itu juga saya minta diantar untuk melihat proyek jembatan itu. Jam 4 subuh saya sudah harus meninggalkan Bagan Siapi-api.

Jembatan ini ternyata sudah setengah jadi. Lagi dikebut. Akhir tahun depan sudah harus berfungsi. Inilah jembatan kembar yang menghubungkan kota baru dengan wilayah terisolasi yang dikenal sebagai wilayah suku Kubu yang dulu disebut suku terasing itu. Jembatan ini untuk meloncati muara sungai Rokan yang lebar. Dibuat kembar karena di tengah-tengah sungai itu ada pulau seluas 3.000 ha. Pulau inilah yang dirancang untuk dijadikan tempat rekreasi. Termasuk lapangan golf. Pemain golf dari Singapura dan Malaysia akan dirangsang datang ke sini.

Begitu jembatan selesai, bupati tua tapi sangat gesit ini akan langsung membangun lapangan terbang. Lokasinya di kecamatan Kubu, kira-kira 3 km dari ujung jembatan. Tanahnya sudah disiapkan dan ijin-ijin ke pusat sudah diurus. Tanpa bandara, tidak akan ada orang yang mau datang ke Ba Yen, sebutan Bagan Siapi-api dalam bahasa Mandarin. Mana ada orang yang mau jalan darat selama 7 jam dari Pekanbaru ke kota ini.

Ada tujuan lain dibangunnya jembatan itu. Membuka isolasi kecamatan Kubu yang menjadi konsentrasi penduduk termiskin di propinsi Riau yang kaya-raya. Bupati Maanan ingin ada jalan raya dari Bagan Siapi-api sampai ke wilayah Sumatra Utara.

Melihat semangat bupati yang begitu menggebu-gebu dalam membangun negeri saya pun malu. Listrik harus segera baik di sini. Saya berjanji akan ke sini lagi untuk meresmikan gardu induk pertama di kota yang klentengnya saja lebih dari 25 buah. Rencana menambah mesin diesel di situ saya batalkan. Rencana membangun pembangkit listrik gas batubara juga saya urungkan. Semua itu tidak akan menyelesaikan masalah. Harus ada gardu induk di sini, seminimal apa pun! (*)

Hidup Bahagia Jakob Oetama

POSTED BY [ADMINISTRATOR](#) · 3 OKTOBER 2011 · [55 KOMENTAR](#)

Manis Pembawaannya, tapi Keras Hatinya

Kalau hidup dimulai dari umur 40 tahun (*life begins at forty*), Pak Jakob Utama, pemilik grup Kompas-Gramedia itu, baru mulai hidup lagi untuk yang kedua kalinya pada 27 September minggu lalu.

Jarang ada berita wartawan merayakan ulang tahun ke-80 seperti Pak Jakob Oetama. Yang sering adalah berita wartawan mati muda: sakit lever karena bekerja tidak teratur, terkena kanker karena tiap malam stres terkena deadline, terbunuh di medan pergolakan atau terlibat kecelakaan lalu lintas.

Rasanya kini tinggal tiga wartawan yang berusia di atas 80 tahun: Jakob Oetama dan Herawati Diah. Memang, ada tokoh seperti Harjoko Trisnadi yang juga lebih dari 80 tahun dan sangat sehat. Tapi, dia lebih dikenal sebagai pengusaha pers daripada wartawan, meski awalnya juga wartawan.

Yang lumayan banyak adalah calon wartawan berumur 80 tahun: Fikri Jufri (75, Tempo), Rahman Arge Makassar (76), Lukman Setiawan (76, Tempo), Ja'far Assegaf (78, Media Indonesia), dan beberapa lagi.

Ini berarti rekor usia wartawan terpanjang kini dipegang Ibu Herawati Diah. Beliau lahir pada 3 April 1917, yang berarti tahun ini berusia 94 tahun. Pak Rosihan Anwar sebenarnya juga hampir mencapai 90 tahun. Tapi, tak disangka-sangka dia meninggal mendadak pada usia 89 tahun, 14 April lalu.

Mungkin karena beda generasi, saya tidak akrab dengan dua tokoh pers yang dikaruniai usia yang begitu panjang. Saya mengenal Ibu Herawati Diah karena sempat berhubungan bisnis sekitar lima tahun, tapi terbatas hanya bicara perusahaan. Yakni, ketika suaminya, B.M. Diah, pemilik harian Merdeka yang juga mantan Menteri Penerangan, menyerahkan pengelolaan harian Merdeka yang lagi pingsan kepada saya pada 1994.

Setelah B.M. Diah meninggal dan saham Merdeka beralih ke putranya, kerja sama itu berakhir. Sebagian besar pengelolanya, di bawah pimpinan Margiono, kemudian mendirikan Rakyat Merdeka. Margiono, yang masih memimpin Rakyat Merdeka sampai sekarang menjadi ketua umum PWI (Persatuan Wartawan Indonesia) pusat.

Lima tahun sering rapat bersama, saya bisa menarik kesimpulan mengapa Ibu Herawati Diah bisa berusia begitu panjang. Hatinya sangat baik, berpikirnya longgar, bicaranya sangat terkontrol, dan pembawaannya sangat tenang. Disiplinnya sangat tinggi, termasuk dalam hal makanan. Karena itu, Ibu Herawati terjaga langsing sampai sekarang. Ibu Herawati bisa mewakili sosok wanita intelektual yang bergaya elegan. Beliau tercatat sebagai wanita pertama Indonesia yang sekolah di luar negeri (Amerika Serikat).

Mengapa saya juga tidak akrab dengan Pak Jakob Oetama? Di samping beda generasi, kami berbeda tempat tinggal. Pak Jakob di Jakarta, sedang saya berbasis di Surabaya. Tapi, penyebab utamanya adalah karena kami berdua termasuk orang yang sangat fokus ke perusahaan masing-masing. Kami berdua sama-sama lebih mementingkan sibuk memajukan perusahaan masing-masing daripada misalnya menghadiri pesta-pesta, atau bergentayangan di kafe atau rapat-rapat organisasi. Begitu sulit kami menemukan kesempatan berinteraksi.

Beliau memang sangat lama menjadi ketua umum SPS (Serikat Penerbit Surat Kabar, kini bernama Serikat Perusahaan Pers), namun tidak pernah habis-habisan mempertaruhkan waktunya di situ. Beliau termasuk tokoh yang tidak mau menjadikan organisasi pers sebagai batu loncatan untuk berkarir di politik.

Karena itu, beliau enak saja ketika akhirnya meminta saya agar mau dipilih sebagai ketua umum SPS untuk menggantikannya. Sikap saya juga mirip itu. Saya tidak akan mau dicalonkan sepanjang beliau masih mau menjadi ketua umumnya. Bahkan, ketika suatu saat saya dicalonkan menjadi ketua PWI Jatim, saya mengajukan syarat: asal PWI jangan terlalu aktif.

Itu saya maksudkan agar tugas wartawan yang utama tidak terganggu oleh gegap gempita organisasi. Saya tidak ingin PWI-nya maju, tapi mutu koran merosot. Saya juga tidak malu kalau kantor PWI menjadi sepi. Sebab, itu berarti mereka sibuk menggali berita.

Pak Jakob adalah contoh dari sedikit orang yang bisa fokus. Sejak pikiran sampai tindakan. Godaan-godaan di luar pers tidak pernah meruntuhkan kefokusannya mengurus media. Padahal, sebagai pemimpin dan pemilik grup media nasional yang terbesar dan paling berpengaruh, pastilah begitu banyak rayuan dan iming-iming.

Beliau tidak tergoda sama sekali. Beliau terus saja konsentrasi mengurus Kompas dan grupnya. Karena itu, kalau pada akhirnya kita menyaksikan Kompas-Gramedia begitu sukses, kita tidak boleh melupakan bahwa itulah hasil nyata dari karya orang yang sangat fokus.

Generasi yang lebih muda (meski sekarang saya sudah tergolong generasi tua) memberikan dua penilaian kepada Jakob Oetama. Beliau dikecam sebagai wartawan penakut. Bukan sosok wartawan pejuang yang gagah berani menantang maut, seperti Mochtar Lubis (Indonesia Raya), atau Rosihan Anwar (Pedoman), atau Tasrif (Abadi), Aristides Katoppo (Sinar Harapan), Nono Anwar Makarim (Kami), Goenawan Mohamad (Tempo), dan beberapa lagi.

Di pihak lain dia dipuji sebagai wartawan yang santun, mengurus anak buah (termasuk kesejahteraan wartawan) dengan baik, dan sosok yang sangat menonjol tepo seliro-nya. Beliau juga tokoh yang kalau berbicara di depan umum lebih mengedepankan filsafat daripada masalah-masalah yang praktis. Misalnya, filsafat kritik. Sampai-sampai di era Orba itu muncul berjenis-jenis filsafat kritik. Ada kritik pedas macam Mochtar Lubis, kritik manis model Jakob Oetama, atau kritik jenaka model Goenawan Mohamad.

Kepribadian yang manis seperti itulah yang membuat pemerintah Orde Baru sangat percaya kepada Jakob Oetama. Sebuah kepercayaan yang ternyata juga tidak mutlak dan tulus. Pada suatu saat Kompas ikut dibredel juga, meski kemudian diizinkan terbit kembali. Tentu salah Orba juga mengapa memercayai Jakob Oetama. Padahal, di balik kehalusan dan kemanisannya itu tetaplah dia seorang wartawan yang asli. Manis hanyalah pembawaannya. Sikap batinnya tetaplah keras.

Kepercayaan yang begitu tinggi dari pemerintahan Orde Baru itu bukan tidak ada ruginya bagi Kompas. Setidaknya menurut saya. Akibat kepercayaan itu regenerasi di pucuk pimpinan Kompas menjadi terhambat. Umur 37 tahun saya sudah berhenti menjadi pemimpin redaksi Jawa Pos. Ini agar berganti kepada generasi yang lebih muda. Umur 39 tahun saya sudah berhenti menjadi pemimpin umum Jawa Pos. Pak Jakob Oetama terus menjadi pemimpin redaksi dan pemimpin umum sampai usia hampir 70 tahun.

Saya tahu itu bukan kehendak beliau sendiri. Siapa pun tahu bahwa untuk mengganti pemimpin redaksi, saat itu, harus minta izin menteri penerangan. Pemerintah merasa lebih tenang kalau Kompas dipimpin Jakob Oetama daripada misalnya tokoh muda yang mungkin lebih radikal.

Bagi saya pribadi Jakob Oetama adalah "lawan" yang harus saya hormati, tapi juga harus saya kalahkan. Saya menempatkan diri sebagai "penantang". Baik dalam bidang jurnalistik maupun dalam bidang bisnis pers. Sebagai penantang saya merasakan bukan main susahya hidup di luar dominasi Kompas. Kompas sudah menjadi koran dan koran sudah menjadi Kompas. Semua minta agar koran itu harus seperti Kompas. Bahkan, kalau ada wartawan baru keinginannya menulis ternyata juga harus seperti gaya Kompas.

Tentu saya tidak suka semua itu. Kalau hanya mengikuti Kompas, selamanya hanya akan menjadi ekornya. Tidak akan bisa menjarinya. Karena itu, saya mengambil jalan yang sangat berbeda. Bukan dari ibu kota menguasai nusantara, tapi dari nusantara menguasai Indonesia. Di bidang jurnalistik juga harus berbeda. Jawa Pos memilih jurnalistik bertutur. Untuk wartawan baru saya langsung mencekikkan doktrin "jangan ketularan penyakit Kompas".

Kata “penyakit” di situ terpaksa saya pakai bukan karena gaya Kompas itu jelek, tapi hanya karena harus dihindari. Agar wartawan Jawa Pos benar-benar punya gaya yang berbeda. Maafkan saya pernah menggunakan kata penyakit itu, Pak Jakob. Tentu saya tidak akan tersinggung kalau ada pihak lain menggunakan istilah yang sama: penyakit Jawa Pos.

Memang di kalangan pers sempit muncul istilah “perang total” Kompas-Jawa Pos. Tapi, itu hanya di permulaan. Pada akhirnya semua orang tahu bahwa Kompas dan Jawa Pos bergerak di medan yang berbeda. Kompas dengan majalah-majalahnya yang luar biasa, dengan toko bukunya yang the best dan biggest, dengan hotel-hotelnya yang meluas dan dengan bidang usaha yang meraksasa ternyata punya pasarnya sendiri.

Demikian juga Jawa Pos dengan koran-koran daerahnya, pabrik kertasnya, dan jaringan TV lokalnya juga punya dunianya sendiri. Keduanya masih terus membesar tanpa ada salah satu yang kalah. Inilah dinamisnya persaingan yang sehat. “Pertempuran” itu telah berakhir.

Bukan hanya karena masing-masing sudah menempati makom-nya, tapi juga karena masing-masing sudah tua. Pak Jakob sudah 80 tahun. Sudah memilih dan memiliki CEO baru yang sangat andal, Agung Adiprasetyo. Saya sudah 60 tahun dan Jawa Pos juga sudah dipimpin Azrul Ananda yang berumur 34 tahun. Pak Jakob mungkin sudah tinggal menjadi pendetanya di Kompas dan bahkan saya sudah bukan siapa-siapa lagi di Jawa Pos, kecuali hanya pemegang sahamnya.

Hasil pertempuran itu sudah final: saya tidak mampu mengalahkan Pak Jakob Oetama. Kompas Group masih jauh lebih gede daripada Jawa Pos Group meski koran Jawa Pos sudah tidak kalah besar dari koran Kompas.

Yang lebih penting: saya melihat Pak Jakob sangat berbahagia dalam hidupnya. Dia mengerjakan bidang yang sangat disenanginya. Dia berhasil menjadi kaya raya. Dia diberi rahmat sangat panjang usianya. Belum tentu saya bisa sebahagia Pak Jakob Oetama. Belum tentu saya bisa membahagiakan orang lain sebesar dan sebanyak yang dilakukan Pak Jakob Oetama. Belum tentu juga saya bisa mencapai usia 80 tahun seperti Pak Jakob Oetama.(*)

Mengatasi Punggung Sumatera yang Mahal

POSTED BY [ADMINISTRATOR](#) · 6 OKTOBER 2011 · [45 KOMENTAR](#)

Menyusuri punggung pegunungan Bukit Barisan di pantai barat Sumatera pada Minggu dan Senin lalu (2 dan 3 Oktober 2011), saya terus terpikir betapa akan mahalny menyediakan listrik untuk wilayah itu. Dari satu kota kecil ke kota kecil lain, jaraknya seperti dari Belanda ke Luxemburg. Bahkan, lebih berat daripada itu. Harus melewati hutan dan gunung. Pilihannya serbasimalakama. Dilayani dengan jaringan kecil, tegangan listriknya rendah. Dilayani dengan transmisi besar, biayanya akan bertriliun-triliun.

Membayangkan semua kesulitan itu, saya bermimpi betapa mudahnya menyiapkan listrik untuk negara seperti Singapura: Wilayahnya kecil, tidak ada hutan dan gunung, kampung-kampungnya berdekatan, bahkan jarak antarrumah seperti amplop dan prangko: Semua rumah saling menempel karena berbentuk rumah susun yang tinggi.

Sedangkan untuk melistriki punggung Sumatera yang panjang itu, otak benar-benar harus diputar. Maka, biarpun perjalanan kali ini berkelok-kelok, naik dan turun, rasanya tidak akan sempat mabuk. Pikiran terjepit di antara pilihan-pilihan yang serbasulit. Apalagi, banyak hutan lindung yang tidak bisa disentuh.

Kota-kota yang saya lalui ini (Pringsewu, Ulubelu, Kota Agung, Wonosobo, Banjarnegoro, Krui, Manna, Binahun, dan berakhir di Bengkulu) memang sudah berlistrik. Tapi, kualitasnya masih jelek. Jarak antarkota itu lebih jauh daripada Zurich di Swiss ke Paris di Prancis.

Kualitas listrik yang jelek itu pun diproduksi dengan cara yang amat mahal. Menggunakan diesel. Sudah biayanya mencapai Rp 2.500/kwh, masih sering mati-mati pula. Padahal, harga jualnya ke masyarakat hanya Rp 650/kwh.

Perjalanan tersebut harus menemukan jalan keluarnya. Sepanjang jalan, kami, saya dan beberapa pimpinan PLN setempat, terus mendiskusikannya. Kota kecil seperti Muko-Muko dan Ipoh benar-benar sulit dipecahkan. Sangat jauh. Untuk membangun transmisi ke sana, diperlukan biaya Rp 2 triliun. Padahal, penduduknya hanya sedikit.

Mahalnya itu disebabkan Muko-Muko dan Ipoh terletak di pertengahan antara gardu induk Padang dan gardu induk Bengkulu. Transmisinya harus ditarik dari Padang, yang berjarak hampir 500 km. Sama dengan menarik transmisi dari Jakarta ke Semarang. Padahal, ada gardu induk lain yang jaraknya hanya 70 km. Namun, gardu induk itu berada di balik hutan lindung yang tidak bisa dilewati transmisi. Bagaimana dengan kota-kota lain?

Untunglah, proyek geotermal (panas bumi) Ulubelu di Kabupaten Tanggamus berjalan lancar. Proyek yang kontraknya saya tanda tangani 1,5 tahun lalu dengan Sumitomo itu hampir selesai. Bulan April nanti sudah akan memproduksi listrik 110 mw. Ketika meninjau proyek tersebut, kemudian menelusuri kota-kota kecil di wilayah itu, terpikir ide baru.

Untuk Pringsewu, Kota Agung, dan Wonosobo, diambilkan saja listriknya langsung dari Ulubelu. Caranya, cukup dengan membangun jaringan 20 kv sepanjang sekitar 40 km dari Ulubelu ke Wonosobo dan Kota Agung. Mesin diesel 10 mw yang boros di Wonosobo bisa diakhiri riwayatnya. Alhamdulillah, tiga kota itu bisa menemukan masa depan yang cerah untuk kelistrikan masing-masing.

Saya membayangkan industri kopinya akan maju karena wilayah itu penghasil kopi yang sudah terkenal sejak zaman Belanda. Tambang emasnya juga bisa digarap. Saya terkesan dengan kampung-kampung di Kabupaten Tanggamus tersebut. Begitu banyak rumah panggung tua yang sangat khas masa lalu. Bangunan-bangunan permanennya pun menunjukkan masa lalu yang jaya wilayah itu. Rencana membangun proyek transmisi yang mahal dari Pringsewu ke Kota Agung pun bisa dibatalkan.

Semula, kami bermaksud bermalam di Manna. Setelah dikalkulasi, kira-kira baru pukul 01.00 kami akan tiba di kota itu. Maka, kami pun menyerah di Kota Krui. Di sebuah losmen yang tidak menyediakan handuk dan sikat gigi. Tapi, kami gembira karena bisa bermalam di Krui. Sebuah kota dengan masa lalu yang membuat bangga. Itulah kota yang dulu, di masa jaya kopi dan cengkih, menjadi pusat niaga.

Keesokan harinya, setelah olahraga jalan kaki di Pantai Krui bersama teman-teman PLN setempat, kami berangkat ke Manna. Teman-teman dari Lampung kembali ke Lampung. Diskusi mengenai kelistrikan Lampung sudah selesai. Ganti teman-teman dari PLN Bengkulu yang masuk ke mobil saya. Siap berdiskusi sepanjang jalan mengenai persoalan yang dihadapi Bengkulu.

Sudah lama kota-kota kecil di Bengkulu Selatan itu menderita. Bahkan, masyarakat Kota Binahun pernah sangat marah. Membakar kantor PLN setempat berikutan pembangkit listriknya. Sambil singgah untuk menyaksikan puing-puing akibat pembakaran itu, saya mendengarkan kisah pilu petugas PLN setempat. Terutama mengenai seorang istri petugas PLN yang sedang hamil delapan bulan yang harus bersembunyi di kolong tempat tidur untuk menghindari hujan batu. Dia sendirian di rumah itu karena suaminya sedang mencari bantuan ke kantor polisi.

Enam bulan lagi kota tersebut akan mendapat listrik dengan kualitas yang cukup baik. Sebab, proyek transmisi dari Pagar Alam di Sumsel ke Kota Manna sudah hampir selesai. Memang ada dua kendala yang berat, tapi dalam diskusi di perjalanan itu ditemukan cara mengatasinya. Yusuf Miran yang memimpin pembangunan tersebut punya usul yang jitu, yang langsung saya setuju untuk dilaksanakan. Maka, akhir Desember nanti proyek itu selesai.

Mendengar kabar baik tersebut, bupati Bengkulu Selatan yang mencegat saya di pinggir jalan sebelum masuk Kota Manna langsung mengumpulkan pemuka masyarakat di pendapa kabupaten. Saya diminta menyampaikan kabar tersebut langsung kepada tokoh-tokoh setempat.

Bupati itu memang harus bekerja keras. Terpilih jadi bupatinya saja dengan susah payah. Itulah pilkada kabupaten kecil yang diikuti oleh sembilan pasang calon. Pilkadanya pun sampai tiga kali, bahkan nyaris empat kali. (*)

Agar Ayam Tak Tercekik di Lumbung Padi

POSTED BY [ADMINISTRATOR](#) · 10 OKTOBER 2011 · [119 KOMENTAR](#)

Cap “listrik mati di lumbung energi” sudah lama melekat di lima provinsi ini: Riau, Sumsel, Kalsel, Kalteng, dan Kaltim. Lebih 15 tahun krisis listrik melanda mereka. Padahal, batu bara dari lima provinsi itulah yang membuat kota-kota besar dunia, seperti Singapura dan Hongkong, terang benderang.

Yang seperti itu tentu tidak boleh berlanjut lebih lama lagi. Akhir tahun ini Sumsel sudah bisa men-delete cap negatif itu. Bulan lalu unit 1 PLTU batu bara di dekat Prabumulih sudah menghasilkan listrik 115 mw. Bulan depan unit 2-nya menyusul beroperasi.?

Belum lagi yang bertenaga gas. Dalam tiga bulan ke depan Sumsel akan dapat tambahan 200 mw dari gas setempat. Dalam tahun ini secara total Sumsel dapat tambahan hampir 500 mw. Maka, mulai Januari nanti, cap “listrik mati di lumbung energi” mesti sudah berubah menjadi “si lumbung energi mulai berbagi rezeki”. Maksudnya, Sumsel akan membagi kelebihan listriknya ke Riau dan Bengkulu melalui transmisi Pagar Alam-Kiliranjau-Payakumbuh-Pekanbaru.

Bersamaan dengan itu, pembangunan gardu induk baru di Baturaja juga sudah selesai. Keluhan masyarakat di wilayah Komering hilir dan hulu akan teratasi. Maka, untuk Sumsel, praktis tinggal wilayah sekitar Sungai Lilin yang masih menderita. Memang sudah ada rencana pembangunan gardu induk yang sangat besar di situ, tapi memerlukan waktu dua tahun. Sambil menunggu proyek itu selesai, tiga kecamatan di sekitar Sungai Lilin akan diperkuat dulu dengan pembangkit diesel.

Gubernur Sumsel Alex Noerdin memang sangat agresif dalam membantu PLN mencari jalan keluar untuk mengakhiri krisis listrik di wilayahnya. Beda dengan gubernur Sumut, yang untuk mengeluarkan izin PLTA Asahan-3 saja sulitnya bukan main. Sampai sekarang pun, izin untuk membangun pembangkit besar yang ramah lingkungan itu belum keluar. Padahal, sudah lebih satu tahun izin itu diminta. Padahal, Sumut sangat memerlukan listrik.

Bagaimana dengan Riau? Itulah lumbung energi yang sangat fakir energi. Provinsi tersebut termasuk yang rasio elektrifikasinya kurang dari 50 persen. Untung, Riau punya gubernur seperti Rusli Zainal, yang terus mengobrak-ngobrak PLN sambil memberikan pemikiran jalan keluar.

Listrik untuk Pekanbaru kini memang sudah cukup. Tapi, mencukupinya dengan cara yang sangat mahal. Sedangkan kabupaten-kabupaten kaya, seperti Palalawan, Indragiri Hulu (Rengat), Indragiri Hilir (Tembilahan), Kepulauan Meranti (Selatpanjang), Siak (Siak Indrapura), dan Rokan Hilir (Bagan Siapi-api), baru sekarang ini mendapat gambaran yang lebih jelas.

Setelah keliling Bagan Siapi-api, Rabu lalu saya kembali ke Riau. Keliling ke kabupaten-kabupaten itu. Kali ini harus melakukan perjalanan 18 jam. Tujuh jam di antaranya melalui sungai dan selat. Dari perjalanan tersebut saya baru tahu bahwa ada perkebunan kelapa hibrida yang sangat besar di pantai timur Riau. Di situ pula terlihat dua pabrik kelapa yang sangat besar. Itulah pabrik yang menghasilkan santan Kara, yang pasarnya meluas ke seluruh dunia.

Di kawasan itu pula banyak tumbuh “kota baru” dengan bangunan-bangunan bertingkat lima yang padat. Penduduknya bukan manusia, melainkan burung-burung walet. Kabupaten-kabupaten yang saya lihat itu, APBD-nya melebihi Rp 1 triliun, tapi listriknya sangat duaafa. Di mana-mana bupatinya membangun kota baru, gedung-gedung baru, jembatan baru, dan masjid-masjid baru. Juga membangun jalan-jalan kembar baru. Lengkap dengan tiang-tiang listrik yang berjajar indah, tapi tidak pernah menyala lampunya.

Bahkan, seperti di kota baru Kerinci, banyak tiang listrik yang lampunya sudah hilang. Kabelnya juga sudah dicuri orang. Jaringan listrik yang tidak bersetrum memang menjadi sasaran empuk pencuri. Untuk mengatasi kelistrikan di Kerinci dan Rengat, kami berhasil mendapatkan “lima sendok” gas dari jaringan pipa besar yang

mengalirkan gas dari Riau ke Singapura. Meski hanya lima sendok (5 bbtud), tetaplah harus disyukuri. Kami bisa membangun PLTG 25 mw di Sorek, kota kecil antara Kerinci dan Rengat.

Tiga bulan lagi pembangunan tersebut selesai. Bupati baru Rengat, Yopi Arianto yang baru berumur 24 tahun, senang bukan main. Dia menjemput saya di lokasi proyek itu dengan berbinar-binar. Janji kampanyenya dalam pilkada lalu segera terpenuhi. Dalam perjalanan ke Rengat “saya yang menjadi sopir” sang bupati menceritakan betapa fakir dan miskinnya Rengat di bidang listrik.

Cara Rengat itu akan kami teruskan untuk mengatasi Selatpanjang dan Siak. Kepada Bupati Selatpanjang Irwan Nasir yang menjemput saya di dermaga yang gelap, saya kemukakan perlunya ngemis gas barang lima sendok dari sumber gas yang besar di dekat pulau itu. Malam itu juga, sambil makan malam di pinggir selat, saya langsung hubungi pejabat tinggi BP Migas. Ternyata, program tersebut didukung penuh oleh BP Migas. Mendengar kabar itu, sang bupati, ketua DPRD, pimpinan-pimpinan fraksi yang ikut makan malam, semuanya bergembira.

Harapan mereka untuk membangun Selatpanjang tidak bertepuk sebelah tangan. Kota berpenduduk 150.000 jiwa tersebut memang sedang melakukan pembenahan besar-besaran. Jalan-jalan diperbaiki dan dilebarkan. Pelabuhan baru juga dibangun. Jembatan baru menuju Pulau Merbau yang akan dijadikan pusat pemerintahan disiapkan. Jembatan panjang ke arah daratan Sumatera juga dirintis. Tanah untuk bandara sudah diadakan. Instalasi penjernih air laut sudah dalam penyelesaian. Semua itu memerlukan listrik.

Kota itu jauh lebih besar daripada yang saya bayangkan. Sudah ada hotel yang sangat baik. Nama-nama jalan ditulis dengan huruf Latin dan Arab, menandakan budaya Melayu-nya sangat kental. Kelentengnya lebih dari 20 buah, menandakan masyarakat Tionghoa-nya sangat dominan.

Selatpanjang tidak memiliki sumber air minum untuk penduduknya. Air didatangkan dengan kapal atau menunggu saja air hujan. Pembangunan instalasi penjernihan air itu menjadi sangat vital. Dengan gas lima sendok tersebut, tahun depan kota yang hanya 1,5 jam perjalanan speedboat dari Singapura itu akan terang benderang.

Pukul 05.00 saya sudah menuju dermaga lagi untuk meneruskan perjalanan ke Kabupaten Siak. Itulah kabupaten yang pernah menjadi ibu kota Kerajaan Siak, yang peninggalan istana dan sekitarnya masih terawat dengan baik. Kota Siak sendiri sudah diperbarui dengan gegap gempita. Ekonominya sangat maju. Bulan lalu sudah dibuka hubungan feri langsung dari Siak ke Melaka di Malaysia.

Tata kota Siak yang baru itu sangat rapi. Di tengah kota dibiarkan ada hutan kota seluas 30 hektare. Jembatan besar yang megah dan indah dibangun untuk menyatukan dua sisi kota yang terbelah oleh Sungai Siak yang lebar itu. Jalan-jalan rayanya dibuat kembar. Lampu-lampu penerangan jalannya dibuat indah dan masif. Tapi, lampu-lampu tersebut tidak pernah menyala. Tidak ada listrik untuk menghidupkannya.

Kepada wakil bupati Siak yang menjemput saya di dermaga saya ceritakan bahwa PLN juga sedang mengemis gas barang lima sendok untuk kabupaten itu. Siak yang kaya gas tentu tidak pantas kalau gelap gulita.

Saya kembali menghubungi BP Migas. Sekali lagi, sebagaimana di Bintuni, Rengat, dan Selatpanjang, di Siak pun BP Migas mendukung. Dengan lima sendok gas itu Joko Abunaman, pimpinan PLN Riau, akan membangun pembangkit listrik 25 mw untuk Kota Siak dan sekitarnya. Bupati Siak pun, Syamsuar, terlihat sangat senang. “Sarapan dulu di sini,” katanya melalui telepon saat saya masih dalam perjalanan dari Selatpanjang. Kami pun singgah ke rumahnya untuk makan pagi. Kalau gas lima sendok itu benar-benar tersedia, tahun depan Siak sudah terang benderang. Diesel-diesel kecil di berbagai kecamatan bisa dimatikan.

Masih banyak yang akan dibangun di Riau. Kini sudah ditenderkan pengadaan pembangkit listrik 100 mw di Duri. Akhir tahun depan proyek tersebut selesai. Di luar itu masih ada proyek PLTU 2 x 110 mw, yang kini

pemancangan tiang fondasinya sedang dikerjakan. Untuk PLTU yang sama besar, sedang disiapkan tanahnya di Dumai. Bahkan, untuk PLTU yang lebih besar lagi, 2 x 300 mw di Peranap, sudah selesai tendernya.

Ayam memang tidak boleh mati di lumbung padi. Kecuali, kita memang tega mencekiknya. (*)

Inikah Kisah Kasih Tak Sampai?

POSTED BY [ADMINISTRATOR](#) · 20 OKTOBER 2011 · [367 KOMENTAR](#)

Malam itu saya sudah berada di ruang tunggu Bandara Soekarno-Hatta, Jakarta. Siap berangkat ke Amsterdam, Belanda. Tas sudah masuk bagasi. Saya cek lagi paspor untuk melihat dokumen imigrasi. Semua beres. Saya pun siap-siap, sebentar lagi boarding. Istri saya sudah berada di Eropa tiga hari lebih dulu. Mendampingi anak sulung saya yang menjabat Dirut Jawa Pos, yang menerima penghargaan dari persatuan koran sedunia. Jawa Pos terpilih sebagai koran terbaik dunia tahun ini.

Saya pun kirim BBM kepada direksi PLN untuk memberi tahu saat boarding sudah dekat. “Kapan pulangnye, Pak Dis?” tanya seorang direktur. “Tanggal 21 Oktober. Setelah kabinet baru diumumkan,” jawab saya. “Ooh, ini kepergian untuk ngelesi ya,” guraunya.

Saya memang tidak kepingin jadi menteri. Saya sudah telanjur jatuh cinta dengan PLN. Instansi yang dulu saya benci mati-matian ini telah membuat saya sangat bergairah dan serasa muda kembali. Bukan karena tergiur fasilitas dan gaji besar, tapi saya merasa telah menemukan model transformasi korporasi yang sangat besar yang biasanya sulit berubah. Saya juga tidak habis pikir mengapa PLN bisa berubah menjadi begitu dinamis. Beberapa faktor terlintas di pikiran saya.

Pertama, mayoritas orang PLN adalah orang yang berotak encer. Problem-problem sulit cepat mereka pecahkan. Sejak dari konsep, roadmap, sampai aplikasi teknisnya.

Kedua, latar belakang pendidikan orang PLN umumnya teknologi sehingga sudah terbiasa berpikir logis.

Ketiga, gelombang internal yang menghendaki PLN menjadi perusahaan yang baik/maju ternyata sangat-sangat besar.

Keempat, intervensi dari luar yang biasanya merusak sangat minimal.

Kelima, iklim yang diciptakan Men BUMN Bapak Mustafa Abubakar sangat kondusif yang memungkinkan lahirnya inisiatif-inisiatif besar dari korporasi.

Lima faktor itu yang membuat saya hidup bahagia di PLN. Dengan modal lima hal itu pula, komitmen apa pun untuk menyelesaikan persoalan rakyat di bidang kelistrikan bisa cepat terwujud. Itulah sebabnya saya berani membayangkan, akhir 2012 adalah saat yang sangat mengesankan bagi PLN.

Pada hari itu nanti, energy mix sudah sangat baik. Berarti penghematan bisa mencapai angka triliunan rupiah. Jumlah mati lampu sudah mencapai standar internasional untuk negara sekelas Indonesia. Penggunaan meter prabayar sudah menjadi yang terbesar di dunia. Rasio elektrifikasi sudah di atas 75 persen. Provinsi-provinsi yang selama ini dihina dengan cap “ayam mati di lumbung” sudah terbebas dari ejekan itu. Sumsel, Riau, Kalsel, Kaltim, dan Kalteng yang selama ini menjadi simbol “ayam mati di lumbung energi” sudah surplus listrik.

Pada akhir 2012 itu nanti, tepat tiga tahun saya di PLN, saatnya saya mengambil keputusan untuk kepentingan diri saya sendiri: berhenti! Saya ingin kembali menjadi orang bebas. Tidak ada kebahagiaan melebihi kebahagiaan orang bebas. Apalagi, orang bebas yang sehat, punya istri, punya anak, punya cucu, dan he he punya uang! Bisa ke mana pun mau pergi dan bisa mendapatkan apa pun yang dimau. Saya tahu masa jabatan saya memang lima tahun, tapi saya sudah sepakat dengan istri untuk hanya tiga tahun.

Niat seperti itu sudah sering saya kemukakan kepada sesama direksi. Terutama di bulan-bulan pertama dulu. Tapi, mereka melarang saya menyampaikannya secara terbuka. Khawatir mengganggu kestabilan internal PLN. Mengapa? “Takut sejak jauh-jauh hari sudah banyak yang memasang strategi mengincar kursi Dirut,” ujarnya.

“Bukan strategi memajukan PLN,” tambahnya. “Lebih baik selama tiga tahun itu kita menyusun perkuatan internal agar sewaktu-waktu Pak Dis meninggalkan PLN kultur internal kita sudah baik,” katanya pula.

Saya setuju untuk menyimpan “dendam tiga tahun” itu. Organisasi sebesar PLN memang tidak boleh sering guncang. Terlalu besar muatannya. Kalau kendaraannya terguncang-guncang terus, bisa mabuk penumpangnya. Kalau 50.000 orang karyawan PLN mabuk semua, muntahannya akan menenggelamkan perusahaan.

Sepeninggal saya ini pun tidak boleh ada guncangan. Saya akan mengusulkan ke menteri BUMN yang baru untuk memilih salah seorang di antara direksi yang ada sekarang, yang terbukti sangat mampu memajukan PLN. Kalau di antara direksi sendiri ada yang ternyata berebut, saya akan usulkan untuk diberhentikan sekalian. Tapi, tidak mungkin direksi yang ada sekarang punya sifat seperti itu.

Saya sudah menyelaminya selama hampir dua tahun. Saya merasakan tim direksi PLN ini benar-benar satu hati, satu rasa, dan satu tekad. Ini sudah dibuktikan, ketika PLN menerima tekanan intervensi yang luar biasa besar, direksi sangat kompak menepis.

Kekompakan seperti itu yang juga membuat saya semakin bergairah untuk bekerja keras mempercepat transformasi PLN. Saya menyadari waktu tidak banyak. Keinginan untuk bisa segera menjadi orang bebas tidak boleh menyisakan agenda yang menyulitkan masa depan PLN. Itulah sebabnya moto PLN yang lama yang berbunyi “listrik untuk kehidupan yang lebih baik” kita ganti untuk sementara dengan moto yang lebih sederhana tapi nyata: Kerja! Kerja! Kerja!

Tanggal 27 Oktober 2011 nanti, bertepatan dengan Hari Listrik Nasional, moto baru itu akan digemakan ke seluruh Indonesia. Kerja! Kerja! Kerja! Sebenarnya ada satu kalimat yang saya usulkan sebelum kata kerja! kerja! itu. Lengkapnya begini: Jauhi politik! Kerja! Kerja! Kerja!

Tapi, teman-teman PLN menyarankan kalimat awal itu dihapus saja agar tidak menimbulkan komplikasi politik. Tentu saya setuju. Saya tahu, berniat menjauhi politik pun bisa kena masalah politik!

Sudah lama saya ingin naik business class yang baru dari Garuda Indonesia. Kesempatan ke Eropa ini saya pergunakan dengan baik. Toh bayar dengan uang pribadi. Saya dengar business class-nya Garuda sekarang tidak kalah mewah dengan penerbangan terkenal lainnya. Saya ingin merasakannya. Saya ingin membandingkannya. Kebetulan saat umrah Lebaran lalu saya sempat naik business class pesawat terbaru Emirat A380 yang ada barnya itu.

Sejak awal, sejak sebelum menjabat CEO PLN, saya memang mengagumi transformasi yang dilakukan Garuda. Saya dengar di Singapura pun kini Garuda sudah mendarat di terminal tiga. Lambang presitise dan keunggulan. Tidak lagi mendarat di terminal 1 yang sering menimbulkan ejekan “ini kan pesawat Indonesia, taruh saja di terminal 1 yang paling lama itu!”

Beberapa menit lagi saya akan merasakan kali pertama business class jarak jauh Garuda yang baru. Saya seperti tidak sabar menunggu boarding. Di saat seperti itulah tiba-tiba; “Ini ada tilpon untuk Pak Dahlan,” ujar keluarga saya yang akan sama-sama ke Eropa sambil menyodorkan HP-nya.

Telepon pun saya terima. Saya tercenung. “Tidak boleh berangkat! Ini perintah Presiden!” bunyi telepon itu. “Wah, saya kena cekal,” kata saya dalam hati. Mendapat perintah untuk membatalkan terbang ke Eropa, pikiran saya langsung terbang ke mana-mana.

Ke Wamena yang listriknya harus cukup dan 100 persen harus dari tenaga air tahun depan. Ke Buol yang baru saya putuskan segera bangun PLTGB (pembangkit listrik tenaga gas batu bara) agar dalam delapan bulan sudah menghasilkan listrik. Ke PLTU Amurang yang tidak selesai-selesai.

Ke Flores yang membuat saya bersumpah untuk menyelesaikan PLTP (pembangkit listrik tenaga panas bumi) Ulumbu sebelum Natal ini. Saya tahu, teman-teman di Ulumbu bekerja amat keras agar sumpah itu tidak menimbulkan kutukan.

Pikiran saya juga terbang ke Lombok yang kelistrikannya selalu mengganggu pikiran saya. Sampai-sampai mendadak saya putuskan harus ada mini LNG di Lombok dalam waktu cepat. Ini saya simpulkan setelah kembali meninjau Lombok malam-malam minggu lalu. Saya tidak yakin, PLTU di sana bisa menyelesaikan masalah Lombok dengan tuntas.

Pikiran saya terbang ke Bali, membayangkan transmisi Bali Crossing yang akan menjadi tower tertinggi di dunia. Ke Banten Selatan dan Jabar Selatan yang tegangan listriknya begitu rendah seperti takut menyetrum Nyi Roro Kidul.

Meski masih tercenung di ruang tunggu Garuda, pikiran saya juga terbang ke Lampung yang enam bulan lagi akan surplus listrik dengan selesainya PLTU baru dan geothermal Ulubellu.

Juga teringat GM Lampung Agung Suteja yang saya beri beban berat untuk menyelesaikan nasib 10.000 petambak udang di Dipasena dalam waktu tiga bulan. Padahal, dia baru dapat beban berat menyelesaikan 80.000 warga yang harus secara masal pindah mendadak dari listrik koperasi ke listrik PLN.

Pikiran saya juga terbang ke Manna di selatan Bengkulu. Saya kepikir apakah saya masih boleh datang ke Manna tanggal 30 Desember, seperti yang saya janjikan untuk bersama-sama rakyat setempat syukuran terselesaikannya masalah listrik yang rumit di Manna. Saya terpikir Rengat, Tembilahan, Selatpanjang, Siak, dan Bagan Siapi-api yang saya programkan tahun depan harus beres.

Saya teringat Medan dan Tapanuli: alangkah hebatnya kawasan ini kalau listriknya tercukupi, tapi juga ingat alangkah beratnya persoalan di situ: proyek Pangkalan Susu yang ruwet, izin Asahan 3 yang belum keluar, PLTP Sarulla yang bertele-tele, dan Bandara Silangit yang belum juga dibesarkan.

Pikiran saya terus melayang ke Jambi yang akan menjadi percontohan penyelesaian problem terpelik sistem kelistrikan: problem peaker. Di sana lagi dibangun terminal compressed gas storage (CNG) yang kalau berhasil akan menjadi model untuk seluruh Indonesia. Saya ingin sekali melihatnya mulai beroperasi beberapa bulan lagi. Masihkah saya boleh menengok bayi Jambi itu nanti?

Juga ingat Seram di Maluku yang harus segera membangun minihidro. Lalu, bagaimana nasib program 100 pulau harus berlistrik 100 persen tenaga matahari. Ingat Halmahera, Sumba, Timika.

Tentu saya juga ingat Pacitan. PLTU di Pacitan belum menemukan jalan keluar. Yakni, bagaimana mengatasi gelombang dahsyat yang mencapai 8 meter di situ. Ini sangat menyulitkan dalam membangun breakwater untuk melindungi pelabuhan batu bara.

Dan Rabu 23 Oktober lusa saya janji ke Nias. Dan bermalam di situ. Empat bupati di Kepulauan Nias sudah bertekad mendiskusikan bersama bagaimana membangun Nias dengan terlebih dahulu mengatasi masalah listriknya.

Yang paling membuat saya gundah adalah ini: saya melihat dan merasakan betapa bergairahnya seluruh jajaran PLN saat ini untuk bekerja keras memperbaiki diri. Saya seperti ingat satu per satu wajah teman-teman PLN di seluruh Indonesia yang pernah saya datangi.

Dengan pikiran yang gundah seperti itulah, saya berdiri. Mengurus pembatalan terbang ke Eropa. Menarik kembali bagasi, membatalkan boarding, mengusahakan stempel imigrasi, dan meninggalkan bandara.

Hati saya malam itu sangat galau. Saya sudah telanjur jatuh cinta setengah mati kepada orang yang dulu saya benci: PLN. Tapi, belum lagi saya bisa merayakan bulan madunya, saya harus meninggalkannya. Inikah yang disebut kasih tak sampai? (*)

Pembukaan SEA Games dan Ayam Mati Itu

POSTED BY [ADMINISTRATOR](#) · 13 NOVEMBER 2011 · [71 KOMENTAR](#)

Meski bukan lagi direktur utama PLN, saya masih berdebar-debar saat menonton siaran langsung pesta pembukaan SEA Games kemarin malam. Terutama setelah menyaksikan begitu gemerlapnya pesta pembukaan itu.

Begitu mandi cahayanya pembukaan itu. Begitu besar listrik yang diperlukan untuk pembukaan itu. Begitu vitalnya pasokan listrik malam itu. Betapa kacaunya bila listriknya bermasalah.

Sambil mengagumi pesta cahaya pembukaan itu, saya terus berdoa agar tidak ada masalah dengan listriknya. Maklum, dua tahun lalu Palembang adalah salah satu daerah yang paling berat krisis listriknya.

Provinsi Sumsel merupakan salah satu di antara lima provinsi yang selalu diejek sebagai “ayam mati di lumbung”. Bagaimana bisa provinsi yang begitu kaya dengan gas, minyak, dan batu bara mengalami krisis listrik berkepanjangan.

Saya menonton siaran langsung itu di tempat yang jauh. Di Kota Ruteng, pedalaman Flores. Sebuah kota di atas gunung dengan suhu udara 20 derajat Celsius yang sangat sejuk. Nonton bareng itu dilakukan di ruang tamu Kantor Bupati Manggarai Tengah. Bupati, wakil bupati, ketua DPRD, ketua pengadilan, Kapolres, Dandim, dan pejabat tinggi setempat ikut nonton bareng.

Semuanya menyatakan kekaguman atas kemegahan acara pembukaan yang dihadiri Presiden SBY itu. Mereka tidak menyangka bahwa pembukaan SEA Games bisa semeriah dan segemerlap itu.

Yang membuat saya ikut kagum adalah ini: Pesta megah itu berlangsung bukan di Jakarta. Bukan pula di Bandung atau Surabaya. Bukan di Makassar atau Medan. Tapi, kemegahan itu terjadi di Palembang!”

Orang yang belum pernah ke Palembang mungkin memang mengira bahwa Palembang hanya punya Jembatan Ampera. Atau hanya punya pempek. Tapi, orang yang sering ke Palembang seperti saya bisa menjadi saksi betapa pesatnya kemajuan kota itu. Sejak sepuluh tahun lalu pun, saya sudah mengira bahwa Palembang akan menjadi kota terpenting di Sumatera. Bahkan, akan bisa mengalahkan Medan. Kecuali, Sumut memiliki pemimpin yang punya ambisi mempertahankan kebesaran Medan.

Sayang, gambaran seperti itu masih jauh dari harapan. Saya ikut merasakan betapa sulitnya mengurus perizinan listrik di Sumut. Kalau saya saja mengalami kesulitan, logikanya, alangkah sulitnya pihak-pihak lain berusaha di sana.

Itu sangat kontras dengan yang terjadi di Sumsel. Gubernur-gubernur Sumsel selama ini dikenal bekerja dengan penuh gairah untuk kemajuan Sumsel. Apalagi, Alex Nurdin yang sekarang ini.

Pesta pembukaan SEA Games kemarin malam telah menimbulkan kepercayaan diri yang besar di hati bangsa Indonesia. Ternyata, kita juga bisa. Bahkan, pesta kemarin malam akan menggugah banyak pemimpin daerah untuk bangkit bersama-sama. Kalau semua pimpinan daerah terjangkiti semangat kemarin malam, alangkah majunya Indonesia secara keseluruhan. Bukan hanya seperti gambaran selama ini, Indonesia hanya maju di Jakarta-nya.

Sumsel sendiri akan tercatat sebagai provinsi pertama di antara lima provinsi “ayam mati di lumbung” yang bisa keluar dari ejekan memalukan itu. Akhir tahun ini produksi listrik di Sumsel sudah melebihi keperluan wilayah tersebut. Sumsel sudah bisa “mengekspor” listrik dalam jumlah yang besar ke Lampung, Bengkulu, Jambi, dan Riau.

Pesta kemarin malam secara tidak langsung juga merupakan deklarasi bahwa krisis listrik di Sumsel telah berakhir. Jangan gunakan lagi ejekan “ayam mati di lumbung” untuk menghina Sumsel.

Zaman memang berputar. Pada zaman dulu Palembang memang menjadi kota terbesar di seluruh Sumatera. Palembang yang dalam bahasa Mandarin lebih dikenal dengan nama Jigang (berarti bandar yang sangat besar) lama-lama mengalami kemunduran atau dikalahkan wilayah lain. Barangkali kini giliran roda Palembang kembali berada di atas. (*)

Langkah Pertama: Manufacturing Hope!

POSTED BY [ADMINISTRATOR](#) · 21 NOVEMBER 2011 · [117 KOMENTAR](#)

Manufacturing

Hope

1

Senin, 21 November 2011

Industri apakah yang harus pertama-tama dibangun di BUMN? Setelah sebulan menduduki jabatan menteri negara badan usaha milik negara (BUMN) dan setelah mengunjungi lebih dari 30 unit usaha milik publik ini, saya bertekad untuk lebih dulu membangun industri yang satu ini: manufacturing hope! Industrialisasi harapan.

Itu bisa saya lakukan setelah saya berketetapan hati untuk lebih memerankan diri sebagai seorang chairman/CEO daripada seorang menteri. Kepada jajaran Kementerian BUMN, saya sering" bergurau "lebih baik saya seperti chairman saja dan biarlah wakil menteri BUMN yang akan memerankan diri sebagai menteri yang sebenarnya".

Sebagai chairman/CEO Kementerian BUMN, saya akan lebih fleksible, tidak terlalu kaku, dan tidak terlalu dibatasi oleh tembok-tembok birokrasi. Dengan memerankan diri sebagai chairman/CEO, saya akan mempunyai daya paksa kepada jajaran korporasi di lingkungan BUMN.

Meski begitu, saya akan tetap ingat batas-batas: seorang chairman/CEO bukanlah seorang president director/CEO. Ia bisa mempunyai daya paksa, tapi tidak akan ikut melaksanakan. Tetaplah penanggung jawab pelaksanaannya adalah president director/CEO di masing-masing korporasi BUMN.

Dengan peran sebagai chairman/CEO, saya tidak akan sungkan dan tidak akan segan-segan ikut mencarikan terobosan korporasi. Ini sesuai saja dengan arahan Presiden SBY bahwa menteri yang sekarang harus bisa berlari kencang. Dengan memerankan diri sebagai chairman/CEO, saya akan bisa memenuhi harapan tersebut.

Tengoklah, misalnya, bagaimana kita harus menghadapi persoalan hotel-hotel BUMN kita yang berada di Bali. Semuanya sudah berpredikat yang paling buruk. Inna Kuta Hotel sudah menjadi yang terjelek di kawasan Pantai Kuta. Inna Sanur (Bali Beach) sudah menjadi yang terjelek di kawasan Pantai Sanur. Inna Nusa Dua (Putri Bali) sudah pasti menjadi yang terjelek di kawasan Nusa Dua yang gemerlapan itu. Bukan hanya yang terjelek, tapi juga sudah mau ambruk.

Padahal, pada zaman dulu, hotel-hotel ini tergolong yang terbaik di kelasnya. Kini, di arena bisnis perhotelan di Bali, hotel-hotel BUMN telah menjadi lambang kemunduran, keruwetan, dan kekumuhan.

Memang pernah ada upaya untuk bangkit. Direksi kelompok hotel ini (Grup PT Hotel Indonesia Natour) pernah diperbarui. Bahkan tidak tanggung-tanggung. Jajaran direksinya diambilkan dari para profesional dari luar BUMN.

Dengan semangat profesionalisme, grup ini?ingin mulai merombak dua hotelnya: di Padang dan di Kuta. Tapi, dua-duanya mengalami kesulitan. Yang di Padang over investasi. Yang di Kuta sudah enam bulan mengalami slow-down. Yang di Padang itu bisa disebut over investasi karena?jumlah kamarnya jauh lebih besar daripada pasarnya. Ini akan sangat sulit mengembalikan investasinya. Sedangkan yang di Kuta ada persoalan desain yang cukup serius.

Mengapa yang di Padang bisa terjadi over investasi" Ini tak lain karena kultur BUMN yang belum bisa menghindari dari intervensi. Begitu ada perintah untuk membangun hotel dengan skala yang sangat besar, direksinya tidak mampu meyakinkan bahwa skala itu kebesaran. Terutama dilihat dari kemampuan perusahaan. Permasalahan yang di Kuta lebih rumit lagi karena ketambahan masalah birokrasi.

Dua proyek ini kemudian menjadi isu yang ruwet. Ujung-ujungnya, direktur utama yang didatangkan dari luar BUMN itu tidak tahan lagi dan mengundurkan diri. Dalam suasana ruwet seperti itu, tidak mungkin perusahaan bisa maju. Bahkan, moral manajemen dan karyawannya pun bisa rusak, down, dan lalu putus harapan.

Maka, dalam kesempatan tiga hari menghadiri KTT ASEAN di Bali pekan lalu, saya memanfaatkan waktu untuk manufacturing hope. Selama di Bali, saya tidak tidur di hotel bintang lima di kompleks KTT berlangsung, tapi memilih tidur di Inna Hotel Kuta yang katanya terjelek itu. Saya ingin ikut merasakan kesulitan manajemen dan karyawan di hotel tersebut. Saya ingin mendalami persoalan yang menghadang mereka. Pagi-pagi saya turun naik di proyek setengah jadi itu.

Menjelang senja kembali turun naik lagi entah sampai berapa kali. Saya ingin, kalau bisa, menerobos hambatannya. Setidaknya saya ingin mereka tidak merasa sendirian dalam kesulitannya. Bahkan, pada malam kedua, saya tidur di kamar mock-up di tengah-tengah proyek yang lagi slow-down itu. Saya melakukan ini tidak lain untuk manufacturing hope.

Hasilnya, insya Allah, cukup baik. Pada hari kedua, semua persoalan bisa teruraikan. Proyek hotel yang sangat grand ini bisa dan harus berjalan kembali. Bahkan, tahun depan harus sudah jadi. Diputuskanlah hari itu: sebuah hotel baru dengan nama baru (Grand Inna Kuta) akan lahir dan menjadi sangat iconic. Apalagi, letaknya hanya di seberang Hard Rock Hotel dengan posisi yang jauh lebih baik karena langsung punya akses ke Pantai Kuta.

Pun, selesai upacara pembukaan KTT ASEAN (selesai melihat cantiknya Perdana Menteri Thailand yang baru, Yingluck Sinawatra) saya copot jas, ganti sepatu kets, dan langsung meninjau luar dalam Hotel Inna Putri Bali. Lokasinya tidak jauh dari gedung megah untuk KTT ASEAN di Nusa Dua itu.

Saya perhatikan mulai dapurnya, ruang cucinya, kamarnya, kebunnya, pantainya, hingga cottage-cottage-nya. Ternyata benar. Bukan hanya telah menjadi yang terjelek di Nusa Dua, tapi juga sudah mau ambruk. Di sini saya juga harus manufacturing hope. Tahun depan hotel yang sangat luas ini harus sudah mulai dibangun ulang.

Setelah membuat keputusan soal Nusa Dua, malam ketiga saya memilih tidur di Sanur. Hotel seluas (duile!) 41 hektare ini juga perlu dibangkitkan. Inilah hotel berbintang yang pertama di Bali. Inilah warisan Bung Karno. Kondisinya sudah kalah dengan tetangga-tetangganya. Hotel ini memiliki garis pantai matahari terbit sejauh 1 km! Alangkah hebatnya. Mestinya.

Saya tentu menginginkan tahun depan hotel besar ini juga ikut bangkit. Mengapa? Sebab, tiga-tiganya berada di Bali. Sebuah kawasan wisata yang pertumbuhannya sangat tinggi. Memang Grup Inna Hotel masih punya puluhan hotel lainnya di seluruh Indonesia (dan umumnya juga dalam keadaan termehak-mehak), namun sebaiknya fokus dulu di tiga hotel ini. Dari sinilah kelak hope akan ditularkan ke seluruh Indonesia.

Tiga hotel besar inilah yang lebih dulu akan menjadi titik tolak kebangkitan entah berapa banyak hotel BUMN ke depan. Saya sebut "entah berapa banyak" karena banyak BUMN yang kini juga memiliki hotel. Grup Inna punya banyak hotel. Garuda Indonesia punya banyak hotel.

Pertamina punya banyak hotel. Kontraktor seperti Perusahaan Perumahan punya banyak hotel. Bahkan, Jasa Marga, konon, juga sedang menyiapkan banyak hotel. Karena itu, keberhasilan tiga pioner di Bali tadi akan besar artinya bagi BUMN.

Memang sebulan pertama ini baru hope yang bisa dibangun. Tapi, kalau sebuah hope bisa membuat hidup kita lebih bergairah, mengapa kita tidak manufacturing hope. Bahan bakunya gampang didapat: niat baik, ikhlas, kreativitas, tekad, dan totalitas. Semuanya bisa diperoleh secara gratis!

Dahlan
Menteri Negara BUMN

Iskan

Neraka dari “Manajemen Musyrik”

POSTED BY [ADMINISTRATOR](#) · 27 NOVEMBER 2011 · [136 KOMENTAR](#)

Manufacturing

Hope

2

Minggu, 27 November 2011

[Manufacturing hope](#) tentu juga harus dilakukan untuk bandara-bandara kita. Selain mencari jalan keluar untuk hotel-hotel yang ada di Bali, selama mengikuti KTT ASEAN saya berkunjung ke pelabuhan perikanan Benoa, melihat aset-aset BUMN yang tidak produktif di Bali dan diajak melihat proyek Bandara Ngurah Rai yang baru.

Tanpa dilakukan survei pun semua orang sudah tahu betapa tidak memuaskannya Bandara Internasional Ngurah Rai itu. Semua orang ngomel, mencela, dan mencaci maki sesaknya, ruwetnya, dan buruknya. Bandara itu memang tidak mampu menanggung beban yang sudah empat kali lebih besar daripada kapasitasnya.

Memang, PT Angkasapura I, BUMN yang mengelola bandara tersebut, sudah mulai membangun terminal yang baru. Tapi, terminal baru itu baru akan selesai paling cepat dua tahun lagi.

Berarti selama dua tahun ke depan keluhan dari publik masih akan sangat nyaring. Bahkan, keluhan itu akan bertambah-tambah karena di lokasi yang sama bakal banyak kesibukan proyek. Bongkar sana, bongkar sini. Pindah sana, pindah sini. Membangun terminal baru di lokasi terminal yang masih dipakai tentu sangat repot. Lebih enak membangun terminal baru di lokasi yang baru sama sekali.

Menghadapi persoalan yang begitu stres, hanya hope-lah yang bisa di-manufacture! Karena itu, memajang maket bandara baru tersebut besar-besar di ruang tunggu atau di tempat-tempat strategis lainnya menjadi penting. Saya berharap, penumpang yang ngomel-ngomel itu bisa melihat gambar bandara baru yang lebih lapang dan lebih indah. Perhatian penumpang harus dicuri agar tidak lagi selalu merasakan sumpeknya keadaan sekarang, melainkan diajak merasakan mimpi masa depan baru yang segera datang itu.

Demikian juga, PT Angkasapura II yang mengelola Bandara Soekarno-Hatta harus membantu manufacturing hope itu. Caranya, ikut membantu memasang maket bandara baru Ngurah Rai di lokasi Bandara Soekarno-Hatta. Bahkan, maket baru Bandara Soekarno-Hatta sendiri juga harus lebih banyak ditampilkan secara atraktif.

Tentu, sambil menunggu yang baru itu, bandara yang ada harus tetap diperhatikan. Mungkin memang tidak perlu membuang uang terlalu banyak untuk sesuatu yang dalam dua tahun ke depan akan dibongkar. Tapi, tanpa membuat bandara yang ada ini lebih baik, orang pun akan kehilangan harapan bahwa bandara yang baru itu kelak bakal mengalami nasib tak terurus yang sama. Itulah sebabnya, khusus Bandara Soekarno-Hatta, manajemen Angkasapura II akan melakukan survei persepsi publik yang bakal dilakukan oleh lembaga survei yang kredibel dan independen.

Manufacturing hope kelihatannya juga harus lebih banyak diproduksi untuk industri rekayasa. PT Dirgantara Indonesia (pembuatan pesawat), PT PAL Surabaya (pembuatan kapal), PT Bharata Surabaya (mesin-mesin), PT Boma Bisma Indra Surabaya-Pasuruan (mesin-mesin), PT INKA (pembuatan kereta api), dan banyak lagi industri jenis itu sangat memerlukannya.

Semua BUMN di bidang ini sulitnya bukan main. Kesulitan yang sudah berlangsung begitu lama. Di barisan ini termasuk Dok Perkapalan IKI Makassar, Dok Perkapalan Koja Bahari Jakarta, dan industri sejenis yang menjadi anak perusahaan BUMN seperti jasa produksi milik PLN dan perbengkelan di lingkungan BUMN lainnya. Beberapa di antaranya bahkan sangat-sangat parah. PT PAL, misalnya, sudah terlalu lama merah dalam skala kerugian yang triliunan rupiah.

PT IKI Makassar idem ditto. Sudah dua tahun perusahaan galangan kapal terbesar di Indonesia Timur itu tidak mampu membayar gaji karyawan. Perusahaan tersebut terjerumus ketika menerima order pembuatan kapal penangkap ikan modern sebanyak 40 unit, tapi dibatalkan pemerintah di tengah jalan. Kini 14 kapal ikan yang

sudah telanjur jadi itu mengapung mubazir begitu saja. Sudah lebih dari sepuluh tahun kapal-kapal modern itu berjajar menganggur.

Bahan-bahan kapal yang belum jadi pun sudah menjadi besi tua dan berserakan memenuhi kawasan galangan kapal itu. Peralatan produksinya juga sudah menganggur bertahun-tahun. Salah satu di antaranya bisa membuat ngiler siapa pun: crane 150 ton! Dok Perkapalan Surabaya yang ordernya begitu banyak dan sibuk saja hanya punya crane terbesar 50 ton!

Dulu, sekitar 15 tahun yang lalu, saya pernah mengkritik pemerintah di bidang itu. Saya menulis di media mengapa nasib industri rekayasa kita begitu jelek. Mengapa kita impor permesinan bertriliun-triliun setiap tahun, tapi industri rekayasa di dalam negeri telantar berat. Bahkan, tokoh sekaliber B.J. Habibie pun tidak berhasil mengatasi.

Waktu itu saya sudah membayangkan alangkah hebatnya Indonesia kalau semua potensi tersebut disatukan dalam koordinasi yang utuh. Kalau saja ada kesatuan di dalamnya, kita bisa memproduksi pabrik apa pun, alat apa pun, dan kendaraan apa pun. Pembangkit listrik, pabrik gula, pabrik kelapa sawit, pesawat, kapal, kereta, motor, mobil, dan apalagi sepeda, semua bisa dibuat di dalam negeri.

Sebagai orang yang kala itu sering mengunjungi pabrik-pabrik sejenis di Tiongkok, saya selalu mengeluh: alangkah lebih modernnya peralatan yang dimiliki pabrik-pabrik kita jika dibandingkan dengan pabrik-pabrik yang saya kunjungi itu. Peralatan yang dimiliki PT Bharata, misalnya, jauh lebih modern daripada yang saya lihat di Tiongkok saat itu. Ahli pesawat dari Eropa mengagumi modernnya peralatan di PT Dirgantara Indonesia.

Kini, dalam posisi saya yang baru ini, saya tidak bisa lagi hanya mengkritik. Tanggung jawab itu kini ditumpukkan di pundak saya. Saya tidak boleh lupa bahwa saya pernah mengkritik pemerintah. Saya tidak boleh mencari kambing hitam untuk menghindarkan diri dari tanggung jawab. Tentu saya juga menyadari bahwa saya bukanlah seorang yang genius seperti Pak Habibie. Saya hanya mengandalkan hasil dari manufacturing hope.

Tidak mudah perusahaan yang sudah mengalami kemerosotan yang panjang bisa bangkit kembali. Karena itu, saya harus menghargai dan memuji upaya yang dilakukan manajemen PT Dirgantara Indonesia (DI) belakangan ini. Rasanya, untuk bidang ini, DI akan bangkit yang pertama. Thanks to kesungguhan Presiden SBY yang telah menginstruksikan pengadaan seluruh keperluan militer dilakukan di dalam negeri. Kecuali peralatan sekelas tank Leopard, helikopter Apache, atau kapal selam yang memang belum bisa dibuat sendiri. Pesawat tempur sekelas F-16 Block 52 pun, tekad Presiden SBY tegas: harus diproduksi di dalam negeri meski harus bekerja sama dengan pihak luar. Menteri Pertahanan Purnomo Yusgiantoro juga sangat serius dalam mengontrol pelaksanaan instruksi presiden itu.

Maka, PT DI kelihatannya segera mentas. Kegiatan jangka pendek, menengah, dan panjangnya sudah tertata. Dalam waktu pendek ini, sampai dua tahun ke depan, pekerjaannya sudah sangat banyak: membuat pesawat militer CN-295 dalam jumlah yang besar. Order ini akan berkelanjutan menjadi program jangka menengah karena PT DI juga sekaligus diberi hak keagenan untuk Asia Pasifik. Sedangkan jangka panjangnya, PT DI memproduksi pesawat tempur setara Block 52 bekerja sama dengan Korea Selatan.

Adanya kebijakan yang tegas dari Presiden SBY, komitmen pembinaan yang kuat dari Kementerian Pertahanan, kapabilitas personel PT DI yang unggul (terbukti satu bagian dari sayap pesawat Airbus 380 yang gagah dan menarik itu ternyata selalu diproduksi di PT DI), dan fokus manajemen dalam melayani keperluan Kementerian Pertahanan adalah kunci awal bangkitnya industri pesawat PT DI.

Instruksi Presiden SBY itu juga berlaku untuk PT Pindad. Maka, kebangkitan serupa juga akan terjadi untuk PT Pindad. Semoga juga di PT Dahana. Karean itu, tidak ada jalan lain bagi PT PAL untuk tidak mengikuti jejak PT DI. Kalau saja PT PAL fokus melayani keperluan pembuatan dan perawatan kapal-kapal militer nasibnya akan lebih baik.

Apalagi, anggaran untuk peralatan militer kini semakin besar. Menyerap semaksimal mungkin anggaran militer itu saja sudah akan bisa menghidupi. Dengan syarat, pelayanan kepada keperluan militer itu sangat memuaskan: mutunya dan waktu penyelesaiannya.

Lupakan dulu menggarap kapal niaga yang ternyata merugikan PT PAL begitu besar. Lupakan menggarap bisnis-bisnis lain, apalagi sampai menjadi kontraktor EPC seperti yang dilakukan selama ini. Semua itu hanya mengganggu kefokuskan manajemen dan merusak suasana kebatinan jajaran PT PAL sendiri. Memang ada alasan ilmiah untuk mengerjakan banyak hal itu.

Misalnya untuk memanfaatkan idle capacity. Tapi, godaan memanfaatkan idle capacity itu bisa membuat orang tidak fokus. Dalam bahasa agama, “tidak fokus” berarti “tidak mengesakan”. “Tidak mengesakan” berarti “tidak bertauhid”. “Tidak bertauhid” berarti “musyrik”. Memanfaatkan idle capacity di satu pihak sangat ilmiah, di pihak lain bisa juga berarti godaan terhadap fokus. Saya sering mengistilahkannya “godaan untuk berbuat musyrik”. Padahal, orang musyrik itu masuk neraka. Nerakanya perusahaan adalah negative cash flow, rugi, dan akhirnya bangkrut.

Kalaupun PT PAL kelak sudah fokus menekuni keperluan militer, tapi masih juga rugi, negara tidak akan terlalu menyesal. Tapi, kerugian PT PAL karena menggarap kapal niaga asing sangatlah menyakitkan. Apalagi, kerugian itu menjadi beban negara. Rugi untuk memperkuat militer kita masih bisa dianggap sebagai pengabdian kepada negara. Tapi, rugi karena menggarap kapal niaga asing dan kemudian minta uang kepada negara sama sekali tidak bisa dimengerti.

Hanya kepada orang-orang yang bisa fokuslah saya banyak berharap. Hanya di tangan pimpinan-pimpinan yang fokuslah BUMN bisa bangkit. (*)

Mengabdikah di BUMN? Lebih Sulitkah?

POSTED BY [ADMINISTRATOR](#) · 5 DESEMBER 2011 · [140 KOMENTAR](#)

Manufacturing

Hope

3

Senin, 05 Desember 2011

Benarkah menjadi eksekutif di BUMN itu lebih sulit dibanding di swasta? Benarkah menjadi direksi di perusahaan negara itu lebih makan hati? Lebih tersiksa? Lebih terkungkung birokrasi? Lebih terbelit peraturan? Lebih tidak ada hope? Jawabnya: entahlah.

Belum ada penelitian ilmiahnya. Yang ada barulah rumor. Persepsi. Anggapan.

Bagaimana kalau dibalik: tidak mungkinkah anggapan itu hanya cermin dari pepatah “rumput di halaman tetangga lebih hijau”. Atau bahkan lebih negatif lagi: sebagai kambing hitam? Yakni, sebuah kambing hitam untuk membenaran dari kegagalan? Atau sebuah kambing hitam untuk sebuah ketidakmampuan?

Agar lebih fair, sebaiknya didengar juga suara-suara dari kalangan eksekutif swasta.

Mereka tentu bisa banyak bercerita. Misalnya, cerita betapa stresnya mengejar target dari sang pemilik perusahaan. Di sisi ini jelas menjadi eksekutif di swasta jauh lebih sulit. Bagi seorang eksekutif swasta yang tidak bisa mencapai target, hukumannya langsung di depan mata: diberhentikan. Bahkan, kalau lagi sial, yakni menghadapi pemilik perusahaan yang mulutnya kotor, seorang eksekutif swasta tidak ubahnya penghuni kebun binatang.

Di BUMN konsekuensi tidak mencapai target tidak ada. Menteri yang mewakili pemilik BUMN setidaknya tidak akan pernah mencaci maki eksekutifnya di depan umum.

Bagaimana dengan citra campur tangan yang tinggi di BUMN? Ini pun kelihatannya juga hanya kambing hitam. Di swasta campur tangan pemilik jauh lebih dalam.

Katakanlah direksi BUMN mengeluh seringnya dipanggil DPR sebagai salah satu bentuk campur tangan. Tapi, saya lihat, pemanggilan oleh DPR itu tidak sampai memiliki konsekuensi seberat pemanggilan oleh pemilik perusahaan swasta. Apalagi, Komisi VI DPR yang membawahkan BUMN sangat proporsional. Tidak banyak yang aneh-aneh. Bahkan, salah satu anggota DPR di situ, Mumtaz Amin Rais, sudah seperti anggota parlemen dari Inggris. Kalau bertanya sangat singkat, padat, dan langsung pada pokok persoalan. Tidak sampai satu menit. Anggota yang lain juga tidak ada yang sampai menghujat tanpa alasan yang kuat. Jelaslah, campur tangan pemilik perusahaan swasta jauh lebih mendalam.

Di swasta juga sering ditemukan kenyataan ini: banyak pemilik perusahaan swasta yang maunya aneh-aneh. Kediktatoran mereka juga luar biasa! Sangat biasa pemilik perusahaan swasta memaksakan kehendaknya. Dengan demikian, cerita soal campur tangan pemilik, soal pemaksaan kehendak, dan soal kediktatoran pemilik di swasta jauh lebih besar daripada di BUMN.

Bagaimana dengan iklim korporasinya? Sebenarnya juga sama saja. Hanya berbeda nuansanya. Bukankah di swasta Anda juga sering terjepit oleh besarnya dominasi keluarga pemilik? Apalagi kalau si pemilik akhirnya sudah punya anak dan anak itu tumbuh dewasa dan menghasilkan menantu-menantu? Dengan demikian, tidak cukup kuat juga alasan bahwa menjadi eksekutif di BUMN itu lebih sulit karena iklim korporasinya kurang mendukung.

Bagaimana soal campur tangan politik? Memang ada anggapan campur tangan politik sangat menonjol di BUMN. Untuk soal ini pun saya meragukannya. Saya melihat campur tangan itu lebih banyak lantaran justru diundang oleh eksekutif itu sendiri. Di swasta pun kini akan tertular penyakit itu. Dengan banyaknya pemilik perusahaan swasta yang terjun ke politik, bisa jadi kerepotan eksekutif di swasta juga bertambah-tambah. Tidakkah Anda pusing menjadi eksekutif swasta yang pemiliknya berambisi terjun ke politik?

Maka, saya curiga orang-orang yang sering mengembuskan wacana bahwa menjadi eksekutif di BUMN itu sulit adalah orang-orang yang pada dasarnya memang tidak bisa bekerja. Di dunia ini alasan, dalih, kambing hitam, dan sebangsanya terlalu mudah dicari. Orang yang sering diberi nasihat atasannya, tapi gagal dalam melaksanakan pekerjaannya, dia akan cenderung beralasan “terlalu banyak dicampuri sih!”. Sebaliknya, orang yang diberi kepercayaan penuh, tapi juga gagal, dia akan bilang, “Tidak pernah ditengok sih!”.

Maka, pada akhirnya sebenarnya kembali ke who is he! Kalau dibilang menjadi direksi di BUMN itu sulit dan bekerja di swasta ternyata juga sulit, lalu di mana dong bekerja yang enak? Yang tidak sulit? Yang tidak repot? Yang tidak stres? Yang gajinya besar? Yang fasilitasnya baik? Yang bisa bermewah-mewah? Yang bisa semaunya?

Saya tidak bisa menjawab itu. Yang paling tepat menjawabnya adalah orang yang tingkatan hidupnya lebih tinggi dari saya. Bukan Rhenald Kasali atau Tanri Abeng atau Hermawan Kartajaya. Bukan Peter Drucker, bukan pula Jack Welch.

Yang paling tepat menjawab pertanyaan itu adalah seseorang yang lagi menikmati tidurnya yang pulas pada hari Senin pukul 10 pagi di bawah jembatan kereta api Manggarai dengan hanya beralaskan karton. Dialah seenak-enaknya orang. Sebebas-bebasnya manusia. Tidak mikir utang, tidak mikir target, tidak mikir tanggung jawab. Orang seperti dialah yang barangkali justru heran melihat orang-orang yang sibuk!

Maksud saya: maka berhentilah mengeluh!
Maksud saya: tetapkanlah tekad! Mau jadi direksi BUMN atau mau di swasta. Atau mau, he he, memilih hidup yang paling nikmat itu!
Maksud saya: kalau pilihan sudah dijatuhkan, tinggallah kita fokus di pilihan itu. Sepenuh hati. Tidak ada pikiran lain kecuali bekerja, bekerja, bekerja!

Daripada mengeluh terus, berhentilah bekerja. Masih banyak orang lain yang mau bekerja. Masih banyak orang lain yang tanpa mengeluh bisa menunjukkan kemajuan!

Lihatlah direksi bank-bank BUMN itu. Mereka begitu majunya. Sama sekali tidak kalah dengan direksi bank swasta. Padahal, direksi bank BUMN itu terjepit antara peraturan birokrasi BUMN dan peraturan yang ketat dari bank sentral. Mana ada direksi yang dikontrol begitu ketat dari dua jurusan sekaligus melebihi direksi bank BUMN? Buktinya, bank-bank BUMN kita luar biasa.

Lihatlah pemilihan Marketeers of The Year yang sudah lima tahun dilaksanakan Marks Plus-nya Hermawan Kartajaya. Empat tahun berturut-turut Marketeers of The Year-nya adalah direksi BUMN! Swasta baru menang satu kali! Para Marketeers of The Year dari BUMN itu adalah tipe orang-orang yang tidak pandai mengeluh! Mereka adalah tipe orang yang bekerja, bekerja, bekerja!

Lihatlah tiga CEO BUMN yang minggu lalu terpilih sebagai CEO BUMN of The Year: R.J. Lino (Dirut Pelindo 2), Tommy Soetomo (Dirut Angkasapura 1), dan Ignasius Jonan (Dirut Kereta Api Indonesia). Mereka adalah orang-orang yang sambil mengeluh terus bekerja keras. Mereka terus menghasilkan prestasi dari sela-sela jepitan birokrasi dan peraturan. Bahkan, salah satu dari tiga orang itu terus bekerja keras sambil menahan sakitnya yang berat.

Lihat pulalah para direksi BUMN yang malam itu memenangi berbagai kategori inovasi di BUMN. Mereka adalah orang-orang andal yang mau mengabdikan di BUMN.

Maaf, mungkin inilah untuk kali terakhir saya menggunakan kata “mengabdikan di BUMN”. Setelah ini saya ingin menghapus istilah “mengabdikan” itu. Istilah “mengabdikan di BUMN” tidak lebih dari sebuah kemunafikan.

Selalu ada udang di balik batu di balik istilah “mengabdikan di BUMN” itu. Setiap ada pihak yang mengucapkan kata “mengabdikan di BUMN”, pasti ada mau yang ingin dia sampaikan. Banyak sekali mantan pejabat BUMN yang

ingin terus memiliki rumah jabatan dengan alasan sudah puluhan tahun mengabdikan di BUMN. Terlalu banyak orang BUMN yang memanfaatkan istilah mengabdikan untuk tujuan-tujuan tersembunyi. Barangkali memang sudah waktunya BUMN bukan lagi tempat mengabdikan, dalam pengertian seperti itu. Kecuali mereka benar-benar mau bekerja keras di BUMN tanpa digaji! Sudah waktunya BUMN hanya sebagai tempat membuat prestasi. (*)

Senin, 12 Desember 2011

Gaji dan fasilitas sudah tidak kalah. Kemampuan orang-orang BUMN juga sudah sama dengan swasta. Memang iklim yang memengaruhinya masih berbeda, namun plus-minusnya juga seimbang. Apakah yang masih jauh berbeda? Tidak meragukan lagi, kulturalah yang masih jauh berbeda. Di BUMN pembentukan kultur korporasi yang sehat masih sering terganggu.

Terutama oleh kultur saling incar jabatan dengan cara yang curang: menggunakan backing. Baik backing dari dalam?maupun dari luar. Backing dari dalam biasanya komisaris atau pejabat tinggi Kementerian BUMN. Tidak jarang juga ada yang menunggangi serikat pekerja. Sedangkan, backing dari luar biasanya pejabat tinggi kementerian lain, politisi, tokoh nasional, termasuk di dalamnya tokoh agama.?

Saya masih harus belajar banyak memahami kultur yang sedang berkembang di semua BUMN. Itulah sebabnya sampai bulan kedua ini, saya masih terus-menerus mendatangi unit usaha dan berkeliling ke kantor-kantor BUMN. Saya berusaha tidak memanggil direksi BUMN ke kementerian, melainkan sayalah yang mendatangi mereka.

Sudah lebih 100 BUMN dan unit usahanya yang saya datangi. Saya benar-benar ingin belajar memahami kultur manajemen yang berkembang di masing-masing BUMN. Saya juga ingin menyelami keinginan, harapan, dan mimpi para pengelola BUMN kita. Saya ingin me-manufacturing hope.?

Dengan melihat langsung kantor mereka, ruang direksi mereka, ruang-ruang rapat mereka, dan raut wajah-wajah karyawan mereka, saya mencoba menerka kultur apa yang sedang berkembang di BUMN yang saya kunjungi itu. Karena itu, kalau saya terbang dengan Citilink atau naik KRL dan kereta ekonomi, itu sama sekali bukan untuk sok sederhana, melainkan bagian dari keinginan saya untuk menyelami kultur yang lagi berkembang di semua unit usaha.?

Kunjungan-kunjungan itu tidak pernah saya beritahukan sebelumnya. Itu sama sekali bukan dimaksudkan untuk sidak (inspeksi mendadak), melainkan untuk bisa melihat kultur asli yang berkembang di sebuah BUMN. Apalagi saya termasuk orang yang kurang percaya dengan efektivitas sidak.

Karena itu, kadang saya bisa bertemu direksinya, kadang juga tidak. Itu tidak masalah. Toh, kalau tujuannya hanya ingin bertemu direksinya, saya bisa panggil saja mereka ke kementerian. Yang ingin saya lihat adalah kultur yang berkembang di kantor-kantor itu. Kultur manajemennya.

Dari tampilan ruang kerja dan ruang-ruang rapat di BUMN itu, saya sudah bisa menarik kesimpulan sementara: BUMN kita masih belum satu kultur. Kulturalnya masih aneka ria. Masing-masing BUMN berkembang dengan kulturalnya sendiri-sendiri. Jelek kah itu? Atau justru baik kah itu? Saya akan merenungkannya: perlukah ada satu saja corporate culture BUMN? Ataukah dibiarkan seperti apa adanya? Atau, perlukah justru ada kultur baru sama sekali?

Presiden SBY benar. Ada beberapa kantor mereka yang sangat mewah. Beberapa ruang direksi BUMN "beberapa saja" sangat-sangat mewahnya. Tapi, banyak juga kemewahan itu yang sebenarnya peninggalan direksi sebelumnya.

Salahkah ruang direksi BUMN yang mewah? Belum tentu. Kalau kemewahan itu menghasilkan kinerja dan pelayanan kepada publik yang luar biasa hebatnya, orang masih bisa memaklumi. Tentu saja kemewahaan itu tetap salah: kurang peka terhadap perasaan publik yang secara tidak langsung adalah pemilik perusahaan BUMN.

Kemewahan itu juga tidak berbahaya kalau saja tidak sampai membuat direksinya terbuai: keasyikan di kantor, merusak sikap kejiwaannya dan lupa melihat bentuk pelayanan yang harus diberikan. Namun, sungguh sulit dipahami manakala kemewahan itu menenggelamkan direksinya ke keasyikan surgawi yang lantas melupakan kinerja pelayanannya.?

Di samping soal kemewahan itu, saya juga masih melihat satu-dua BUMN yang dari penampilan ruang-ruang kerja dan ruang-ruang rapatnya masih bernada feodal. Misalnya, ada ruang rapat yang kursi pimpinan rapatnya berbeda dengan kursi-kursi lainnya. Kursi pimpinan rapat itu lebih besar, lebih empuk, dan sandarannya lebih tinggi.

Ruang rapat seperti ini, untuk sebuah perusahaan, sangat tidak tepat. Sangat tidak korporasi. Masih mencerminkan kultur feodalisme. Saya tidak mempersoalkan kalau yang seperti itu terjadi di instansi-instansi pemerintah. Namun, saya akan mempersoalkannya karena BUMN adalah korporasi.

Harus disadari bahwa korporasi sangat berbeda dengan instansi. Kultur menjadi korporasi inilah yang masih harus terus dikembangkan di BUMN. Saya akan cerewet dan terus mempersoalkan hal-hal seperti itu meski barangkali akan ada yang mengkritik “menteri kok mengurus hal-hal sepele”.

Saya tidak peduli. Toh, saya sudah menyatakan secara terbuka bahwa saya tidak akan terlalu memfungsikan diri sebagai menteri, melainkan sebagai chairman/CEO Kementerian BUMN.

Efektif tidaknya sebuah rapat sama sekali tidak ditentukan oleh bentuk kursi pimpinan rapatnya. Rapat korporasi bisa disebut produktif manakala banyak ide lahir di situ, banyak pemecahan persoalan ditemukan di situ, dan banyak langkah baru diputuskan di situ. Saya tidak yakin ruang rapat yang feodalistik bisa mewujudkan semua itu.

Saya paham: kursi pimpinan yang berbeda mungkin dimaksudkan agar pimpinan bisa terlihat lebih berwibawa. Padahal, kewibawaan tidak memiliki hubungan dengan bentuk kursi. Susunan kursi ruang rapat seperti itu justru mencerminkan bentuk awal sebuah terorisme. Terorisme ruang rapat.

Ide-ide, jalan-jalan keluar, keterbukaan, dan transformasi kultur korporasi tidak akan lahir dari suasana rapat yang terteror. “Terorisme ruang rapat” hanya akan melahirkan turunannya: ketakutan, kebekuan, kelesuan, dan keapatisan. Bahkan, “terorisme ruang rapat” itu akan menular dan menyebar ke jenjang yang lebih bawah. Bisa-bisa seseorang yang jabatannya baru kepala cabang sudah berani minta agar kursi di ruang rapatnya dibedakan!

Tentu saya tidak akan mengeluarkan peraturan menteri mengenai susunan kursi ruang rapat. Biarlah masing-masing merenungkannya. Saat kunjungan pun, saat melihat ruang rapat seperti itu, saya tidak mengeluarkan komentar apa-apa. Juga tidak menampilkan ekspresi apa-apa. Saya memang kaget, tetapi di dalam hati.

Yang juga membuat saya kaget (di dalam hati) adalah ini: asbak. Ada asbak yang penuh puntung rokok di ruang direksi dan di ruang rapat. Ruang direksi yang begitu dingin oleh AC, yang begitu bagus dan enak, dipenuhi asap dan bau rokok.

Saya lirik agak lama asbak itu. Penuh dengan puntung. Menandakan betapa serunya perokok di situ. Saya masih bisa menahan ekspresi wajah kecewa atau marah. Saya ingin memahami dulu jalan pikiran apa yang kira-kira dianut oleh direksi seperti itu. Apakah dia merasa sebagai penguasa yang boleh melanggar peraturan? Apakah dia mengira anak buahnya tidak mengeluhkannya? Apakah dia mengira untuk hal-hal tertentu pimpinan tidak perlu memberi contoh?

Soal rokok ini pun, saya tidak akan mengaturnya. Sewaktu di PLN saya memang sangat keras melawan puntung rokok. Tetapi, di BUMN saya serahkan saja soal begini ke masing-masing korporasi. Hanya, harus fair. Kalau

direksinya boleh merokok di ruang kerjanya, dia juga harus mengizinkan semua karyawannya merokok di ruang kerja mereka. Dia juga harus mengizinkan semua tamunya merokok di situ.

“Kursi feodal” dan “puntung rokok” itu terserah saja mau diapakan. Saya hanya khawatir jangan sampai “nila setitik merusak susu se-Malinda”. Bisa menimbulkan citra feodal BUMN secara keseluruhan. Padahal, itu hanya terjadi di satu-dua BUMN. Selebihnya sudah banyak yang sangat korporasi.(*)

Dahlan

Iskan

Menteri BUMN

Hope di Soekarno-Hatta dan Hope di Madura

POSTED BY [ADMINISTRATOR](#) · 19 DESEMBER 2011 · [116 KOMENTAR](#)

Manufacturing

Hope

5

Senin, 19 Desember 2011

Banyaknya ide baru tentu ikut menentukan keberhasilan manufacturing hope. Ide PT Angkasapura 2 menambah high speed taxi way exit yang sedang dikerjakan di Bandara Soekarno-Hatta sekarang ini, misalnya, adalah ide yang konkret.

Mudah dilaksanakan, murah biayanya, dan langsung terasa manfaatnya. Terutama dalam ikut mengatasi kepadatan frekuensi naik-turunnya pesawat. Pesawat yang baru mendarat tidak lagi terlalu lama berada di landasan. Landasan pun bisa segera digunakan pesawat berikutnya.

Apalagi jika taxi way east cross juga bisa segera dibangun. Dua landasan yang dimiliki Bandara Cengkareng itu bisa terhubung dengan lebih fleksibel. Dari atas tower ATC (air traffic control) minggu lalu saya melihat begitu banyak pesawat yang antre terbang dari landasan kiri. Sampai enam pesawat. Itu berarti penumpang harus bersabar menunggu terbang hingga 20 menit.

Sebaliknya, landasan kanan hanya dipakai sesekali. Tidak seimbang beban dua landasan tersebut, antara lain, terjadi karena belum dibangunnya east cross tersebut. Kalau ada jalan pesawat yang menghubungkan dua ujung timur landasan tersebut, tentu pembebanan dua landasan itu bisa lebih seimbang.

Tentu harus dicek secara teknis. Saya bukanlah ahli bandara. Belum tentu yang saya kemukakan benar. Yang jelas, di dalam desain awal pembangunan bandara tersebut memang dimungkinkan pembangunan east cross itu “kelak”, di kemudian hari.

Ternyata ekonomi kita maju lebih cepat daripada yang diperhitungkan. Kata “kelak” yang digambarkan baru akan terjadi pada 2020 itu sudah tiba tiga tahun lalu. Sulitkah membangun east cross itu? PT Angkasapura 2 pasti mampu melakukannya segera. Hanya, lokasi untuk east cross tersebut telanjur dipakai oleh Hotel Sheraton, lapangan golf, dan pergudangan Soewarna.

Saya belum memperoleh informasi mengapa begitu. Mengapa dulu tidak dibangun di lokasi lain sehingga dalam keadaan bandara kelewat padat seperti sekarang ada kemudahan mencari terobosan.

Memang ada kemungkinan membangun east cross tanpa menggusur hotel dan lapangan golf. Namun, biayanya sedikit lebih besar. Rasanya direksi Angkasapura akan bisa mengalkulasi mana yang terbaik.

Yang paling ideal adalah langsung membangun landasan ketiga. Tapi, mengingat tanah yang perlu dibebaskan mencapai ratusan hektare, rasanya tidak mungkin pembangunan landasan ketiga itu bisa selesai dalam tiga tahun.

Sedangkan peningkatan jumlah penerbangan tidak akan bisa dibendung lagi. Apalagi, keadaan ekonomi akan terus membaik setelah dua hari lalu peringkat Indonesia dinaikkan menjadi negara investment grade.

Jalan lain lagi? Ada. Segera memperbesar terminal III yang masih baru itu. Dengan demikian, terminal III bisa menampung lebih banyak penerbangan. Sekaligus berarti bisa memanfaatkan landasan kanan lebih seimbang. Tanpa harus membangun east cross terlebih dahulu.

Ide-ide untuk mengurangi kepadatan Bandara Cengkareng sudah begitu banyak. Ide yang mana yang lebih baik saya serahkan sepenuhnya kepada direksi Angkasapura 2. Ditambah ide Dirjen Perhubungan Udara untuk mengatur ulang jadwal penerbangan agar tidak terlalu banyak pesawat yang menumpuk di jam-jam tertentu. Misalnya, jam 06.00. Padahal, mana mungkin delapan pesawat sama-sama menjanjikan berangkat jam yang sama?

Saya juga sangat menghargai ide baru Angkasapura 2 membuat tower ATC “berwajah dua”. Selama ini seluruh operator ATC yang bekerja di puncak tower tersebut hanya bisa menghadap ke satu arah: landasan kiri. Kalau ada pergerakan pesawat di landasan kanan, operator tidak bisa melihat secara langsung. Kalau proyek dua wajah itu selesai dua bulan lagi, tower ATC itu sudah lebih fleksibel.

Ada lagi hope yang lebih besar. Saat saya berkunjung ke ruang kontrol Bandara Soekarno-Hatta pekan lalu, ada kesibukan baru di sana: memasang peralatan baru. Itulah peralatan yang akan memperkuat ruang kontrol yang lama yang dihebohkan di lalu lintas SMS beberapa waktu lalu.

Menurut SMS yang beredar luas itu, ruang kontrol yang ada sekarang ini sangat membahayakan penerbangan. Kapasitas kontrolnya hanya untuk 460 pergerakan pesawat. Padahal, yang harus dikontrol saat ini adalah 1.200 pergerakan.

Kemampuan peralatan kontrol yang baru dipasang tersebut berlipat-lipat. Begitu juga, kecanggihannya. Peralatan itu bisa memonitor hingga 4.600 pergerakan pesawat. Jauh lebih besar daripada angka pergerakan saat ini. Proyek Kementerian Perhubungan itu semoga sudah bisa digunakan tiga-empat bulan lagi.

Memang, masih ada problem lain: simulator control room itu harus disediakan dalam keadaan baik. Tenaga operatornya juga sangat kurang. Pengadaan SDM itu tidak bisa dilakukan cepat karena kualifikasinya yang sangat khusus. Belum ada sekolah operator ATC. Itu sungguh merupakan peluang yang besar bagi lembaga pendidikan.

Di Soekarno-Hatta saja kita perlu lebih dari 200 operator lagi. Belum bandara-bandara lainnya. Belum lagi begitu banyak bandara baru akan dibangun atau diperbesar.

Direksi Angkasapura 2 sudah memutuskan untuk membuka pendidikan khusus bagi lulusan S-1 yang ingin bekerja di ATC. Sambil menunggu hasilnya, operator senior yang seharusnya pensiun diminta bekerja kembali.

Bagian itu memang memerlukan banyak tenaga lantaran sifat pekerjaannya. Seorang operator ATC hanya boleh bekerja dua jam. Setelah itu, dia wajib istirahat. Bisa tiduran, senam, main-main, atau duduk-duduk di luar ruang. Itulah sebabnya di sebelah ruang yang penuh peralatan canggih tersebut harus disediakan kasur, bantal, alat-alat permainan, dan kursi-kursi untuk bersantai.

Tentu ada cara lain untuk mengurangi kepadatan lalu lintas pesawat di Cengkareng: memperbanyak pesawat besar. Penumpang dua pesawat kecil bisa ditampung di satu pesawat besar. Dengan demikian, lalu lintas pesawatnya bisa turun 50 persen. Tapi, ada hambatan teknis. Bandara lain yang akan menerima pesawat besar dari Jakarta itu belum tentu memenuhi syarat.

Ada lagi cara lain: memperbanyak pesawat yang menginap di luar Jakarta. Sekaligus untuk pemerataan ekonomi. Tentu ada pula hambatan teknisnya. Ide cukup banyak. Tidak harus satu ide yang diterima. Bisa saja gabungan ide atau kombinasi ide. Yang jelas, masih banyak hope di depan kita.

Ide baru juga datang dari Madura. Selama ini produktivitas garam kita sangat rendahnya. Kualitasnya pun kurang bagus. Padahal, BUMN garam kita memiliki 5.700 hektare lahan penggarapan di Madura. Padahal, kita ini perlu dua juta ton garam setiap tahun. Padahal, kita ini masih terus saja impor garam.

Ide baru ini datang dari Dirut PT Garam S.U. Irredenta. Tidak usah ditanya mengapa orang asli Madura itu namanya mirip orang Italia. Ayahnya, seorang guru SMP di Surabaya, memang pernah bersekolah di Italia. Toh, nama depannya tetap sangat Madura: Slamet Untung. Sudah slamet untung pula.

Mulai tahun depan dia akan bikin gebrakan: melapisi seluruh lahan penggaramannya dengan menggunakan membran. Tentu akan memerlukan berpuluh-puluh hektare membran. Rencana tersebut perlu saya “bocorkan” sekarang agar pabrik-pabrik plastik di dalam negeri segera berpikir untuk memproduksi membran. Tentu yang memenuhi persyaratan untuk lahan garam. Jangan sampai untuk urusan membran saja kita harus impor. Mumpung masih ada waktu. Mumpung masih musim hujan.

Dengan begitu, air laut yang akan dijadikan garam akan menggenangi lahan yang sudah dilapisi membran. Keuntungannya ada tiga. Pertama, pembentukan garamnya bisa beberapa hari lebih cepat karena suhu udaranya lebih panas. Kedua, tidak perlu lagi ada satu lapisan garam paling bawah yang tercampur lumpur. Ketiga, kualitas garam kita menjadi kelas satu semuanya.

Selama ini lapisan garam yang paling bawah tidak bisa dijual sama sekali karena bercampur lumpur. Lapisan atasnya masih bisa dibersihkan dari lumpur, tapi perlu biaya. Itu pun hanya akan menghasilkan garam kelas III.

Dengan idenya itu, Slamet Untung akan bisa menyelamatkan industri garam sekaligus membuat BUMN untung. Benar-benar sebuah hope yang sangat besar. Apalagi kalau kelak petani garam kita juga bisa mengikuti jejak Slamet ini. Pemda pun (gubernur maupun bupati) rasanya tidak akan sia-sia kalau membantu pengadaan membran untuk petani garam kita. Dari Madura akan kita mulai revolusi ladang garam bermembran.

Slamet Untung masih punya ide lain. Yakni, menjadikan lahan 5.700 hektare itu tetap produktif di luar musim garam yang hanya 4,5 bulan setiap tahunnya. Jangan sampai selama musim hujan, ketika tidak bisa memproduksi garam, lahan itu dibiarkan menganggur.

Untuk apa? Slamet akan memanfaatkannya untuk budi daya bandeng! Bahkan, di lahan yang bukan untuk penggaraman, dia akan bertanam rumput laut. Saya pun langsung menyetujuinya. Bahkan, saya akan mendukungnya dengan pabrik pengolahan rumput laut sekalian

Dua tahun lagi, setelah garam Madura kembali berjaya, pola yang sama harus bisa diterapkan di NTT. Di sana ada lahan luas yang cocok untuk pembuatan garam. Dalam dua tahun ini, sambil menunggu selesainya proyek membranisasi di Madura, di NTT bisa mulai dilakukan pengurusan dan penyiapan lahannya.

BUMN Garam Madura sudah siap ekspansi ke NTT. Bahkan, hasilnya bisa saja lebih besar daripada yang di Madura. Mengapa? Di NTT bisa memproduksi garam selama 7 bulan dalam setahun!

Setelah Madura dan NTT beres, barulah kita bicarakan apakah masih perlu atau tidak impor garam. Memperdebatkannya sekarang hanya akan sia-sia. Saat ini masih begitu jauh jarak antara keperluan garam kita yang dua juta ton dan produksi garam nasional kita yang belum sampai 400 ton!

Setidaknya sudah ada hope yang bisa di-manufacture di sini. (*)

Dahlan
Menteri BUMN

Iskan

Bisakah Merpati Hidup Lagi?

POSTED BY [ADMINISTRATOR](#) · 27 DESEMBER 2011 · [294 KOMENTAR](#)

Manufacturing

Hope

6

Selasa, 27 Desember 2011

Yang Punya Ide Terbaik Dapat Avanza

Kadang libur itu penting. Pada hari tanpa kesibukan itulah persoalan yang rumit bisa dibicarakan secara mendasar, detail, dan habis-habisan. Misalnya, pada hari libur Sabtu lalu. Enam jam penuh bisa membicarakan rumitnya persoalan Merpati Nusantara Airline.

Tidak hanya direksi dan komisaris yang hadir, tapi juga seluruh manajer senior. Ruang rapat sampai tidak cukup sehingga pindah ke ruang tamu yang secara kilat dijadikan arena perdebatan.

Meski saya yang memimpin rapat, tidak ada hierarki di situ. Segala macam jabatan dan predikat saya minta ditanggalkan. Tidak ada menteri, tidak ada Dirut, tidak ada komisaris, dan tidak ada bawahan. Semua sejajar sebagai orang bebas. Duduknya pun tidak diatur dan tidak teratur.

Operator laptop dan proyekturnya sampai duduk di lantai. Kebetulan saya juga hanya memakai kaus dan celana olahraga. Belum mandi pula. Baru selesai berolahraga bersama 30.000 karyawan dan keluarga Bank Rakyat Indonesia se-Jakarta memperingati ulang ke-116 mereka yang gegap gempita.

Pindah dari acara BRI ke acara Merpati pagi itu rasanya seperti pindah dari surga ke Marunda. Dari perusahaan yang labanya Rp 14 triliun ke perusahaan yang ruginya tidak habis-habisnya. Dari jalannya operasional saja Merpati sudah rugi besar.

Apalagi, kalau ditambah beban-beban utangnya. Tiap bulan pendapatannya hanya Rp 133 miliar. Pengeluarannya Rp 178 miliar. Pesawatnya tua-tua. Sekali dapat yang baru MA 60 pula.

Suasana kerja di Merpati pun sudah seperti perusahaan yang no hope! Maka, jelaslah bahwa persoalan Merpati tidak bisa diselesaikan dengan cara biasa.

Restrukturisasi perusahaan dengan cara modern sudah dicoba sejak dua tahun lalu. Belum ada hasilnya "bahkan tanda-tandanya sekali pun. Upaya restrukturisasi ini telah menghabiskan enersi luar biasa. Lebih-lebih menghabiskan waktu dan kesempatan.

Panjangnya proses pengadaan pesawat Tiongkok MA 60 membuat peluang lama hilang begitu saja. Rute-rute kosong yang semula akan diisi MA 60 telanjur dimasuki Wing dan Susi Air yang lebih kompetitif. MA 60 yang menurut para pilot merupakan pesawat yang bagus, lebih berat lagi bebannya setelah terjadi kecelakaan di Kaimana.

Peristiwa yang sebenarnya tidak ada hubungannya dengan kualitas pesawat itu ikut membuat Merpati ibarat petinju yang sudah sempoyongan tiba-tiba terkena pukulan berat.

Sebelum kecelakaan Kaimana, penumpang sebenarnya lebih senang naik MA 60. Pesawat ini sengaja didesain untuk negara tropis. AC-nya bisa berfungsi sejak penumpang masuk pesawat. Tidak seperti pesawat baling-baling lain yang panas udara kabinnya luar biasa dan baru berkurang setelah beberapa menit di udara.

Merpati memang sering kehilangan momentum. Bahkan, seperti sudah kehilangan momentum sejak dari lahirnya. Ketika kali pertama dipisahkan dari Garuda, pesawat-pesawatnya diambil, tapi utangnya ditinggalkan. Beban-beban lain juga menumpuk.

Semua itu enak sekali dijadikan kambing hitam oleh manajemen. Setiap manajemen yang gagal punya alasan pembenarannya. Kadang manajemen lebih sibuk mengumpulkan kambing hitam daripada bekerja keras dan melakukan efisiensi.

Benarkah tidak ada hope lagi di Merpati?

Itulah yang melalui forum pada hari libur Sabtu lalu ingin saya ketahui. Terutama sebelum saya membuat keputusan yang tragis: ditutup! Segala macam usaha sudah dilakukan.

Dua bulan lalu sebenarnya saya sudah menyederhanakan manajemen Merpati. Jabatan wakil Dirut saya hapus. Jumlah direktur saya kurangi. Ini agar manajemen lebih lincah. Juga terbebas dari beban psikologis karena wakil Dirutnya lebih senior dari sang Dirut.

Rupanya itu belum cukup. Saya harus masuk lebih ke dalam. Tiba-tiba saya ingin berdialog langsung. Dialog yang intensif dan tanpa batas. Dialog dengan jajaran yang lebih bawah.

Di masa lalu saya sering mendapat pengalaman ini: banyak ide bagus justru datang dari orang bawah yang langsung bekerja di lapangan. Bukan dari konseptor yang bekerja di belakang meja.

Memang ada rencana pemerintah dan DPR untuk membantu keuangan Merpati Rp 561 miliar. Tapi, akankah uang itu bermanfaat? Atau hanya akan terbang terhambur begitu saja ke udara? Seperti ratusan miliar uang-negara sebelumnya?

Tentu saya tidak ingin seperti itu. Harus ada jaminan ini: dengan suntikan tersebut Merpati bisa hidup dan berkembang. Tidak seperti suntikan-suntikan uang ratusan miliar rupiah di masa lalu. Ini juga harus menjadi uang terakhir dari negara untuk Merpati. Sudah terlalu besar negara terus menyuntik Merpati, dengan hasil yang masih begitu-begitu saja.

Karena itu, saya kemukakan terus terang di forum: daripada uang Rp 561 miliar tersebut terhambur ke udara begitu saja dan karyawan pada akhirnya kehilangan pekerjaan juga, lebih baik Merpati ditutup sekarang juga. Uang itu bisa dibelikan kebun kelapa sawit. Tiap karyawan mendapat pesangon 2 ha kebun sawit.

Orang Riau punya dalil: satu keluarga yang punya 2 ha kebun sawit, sudah bisa hidup sampai menyekolahkan anak ke ITB! Memiliki 2 ha kebun sawit lebih memberikan masa depan daripada terus menjadi karyawan Merpati.

Tentu ide ini membuat pertemuan heboh. Sekaligus peserta pertemuan tertantang untuk menolaknya. Mereka tidak rela kalau Merpati harus mati. Kebun sawit bukan bandingan untuk masa depan. Oke. Saya setuju. So what? Kalau dari operasionalnya saja sudah rugi, masih adakah alasan untuk mempertahankannya?

Maka, saya ajukan ide untuk melakukan pembahasan topik per topik. Ini untuk mengecek apakah benar masih ada harapan?

Topik pertama adalah: bagaimana membuat pendapatan Merpati lebih besar daripada pengeluarannya. Kalau tidak ada jalan yang konkret di topik ini, putusannya jelas: Merpati harus ditutup.

Asumsinya: bagaimana bisa memikul beban yang lain kalau dari operasionalnya saja sudah rugi besar. Berapa pun modal digerojokkan tidak akan ada artinya. Lebih baik untuk beli kebun sawit!

Meski logika sawit begitu jelas dan rasional, rupanya masih banyak yang takut mengubah jalan hidup. Ketika hal itu saya kemukakan, seseorang nyeletuk dari arah belakang. "Salah Pak Dahlan! Bukan kami takut menjadi petani sawit, tapi Merpati ini masih punya peluang besar," katanya. "Asal semua orang di Merpati punya etos kerja yang hebat," tambahnya.

Etos kerja ini begitu sering dia sebut sebagai penyebab utama kesulitan Merpati sekarang ini. Dia sangat percaya etos itulah kuncinya, sehingga sepanjang enam jam rapat itu dia selalu dipanggil dengan nama Pak Etos.

Pak Etos mungkin benar. Tapi, itu masih kurang konkret. Yang diperlukan adalah usul konkret dan realistis. Yang bisa membuat pendapatan lebih besar daripada pengeluaran. Yang bisa dilaksanakan dalam keadaan Merpati as is.

Pagi itu begitu sulit mencari ide yang membumi. Saya pun lantas teringat pada gurauan pedagang-pedagang sukses seperti ini: “Tuhan itu baik. Tapi, uanglah yang bisa membuat orang mengatakan Tuhan itu baik”.

Rupanya perlu rangsangan material untuk melahirkan ide-ide kreatif. Rupanya perlu dana untuk mendatangkan Tuhan. Maka, saya tawarkan di forum itu: peserta rapat yang mengusulkan ide terbaik akan saya beri hadiah satu mobil baru, Avanza, dari kantong saya pribadi.

Rapat pun menjadi heboh. Gelak tawa memenuhi ruangan. Ide belum muncul, tapi warna mobil sudah harus dibicarakan. Setuju: warna krem! Neraka sawit ternyata tidak menarik. Surga Avanzalah yang menggiurkan. Pantaslah kalau Jakarta macet!

Tuhan rupanya benar-benar datang. Inspirasi bermunculan. Hampir semua peserta rapat mengangkat tangan. Mereka berebut mendaftarkan ide. Angkat tangan lagi untuk ide kedua. Ide ketiga. Bahkan, ada yang sampai mendaftarkan lima ide.

Setelah terkumpul 53 ide, barulah diperdebatkan. Mana yang konkret dan mana yang terlalu umum. Mana yang menghasilkan rupiah, mana yang menghasilkan semangat. Mana yang membuat pendapatan lebih besar, mana yang membuat pengeluaran lebih kecil.

Ide-ide itu kemudian di-ranking. Dari yang terbaik sampai yang terkurang. Dari yang terbanyak menghasilkan rupiah sampai yang menghasilkan etos. Perdebatan amat seru karena masing-masing mempertahankan idenya. Terjadi diskusi yang luar biasa intensif, mengalahkan rapat kerja bagian pemasaran.

Dari ranking yang dibuat, memang sudah bisa diketahui siapa yang bakal dapat mobil. Tapi, ada yang protes. “Sebaiknya hadiah baru diberikan setelah ide itu jadi kenyataan,” teriaknya.

Rupanya, dia ingin membuktikan bahwa meski idenya kalah ranking, dalam pelaksanaannya kelak akan mengalahkan juara ranking itu. Setuju. Kita lihat dulu kenyataan di lapangan. Peluang bagi ide yang ranking-nya di bawah pun masih terbuka.

Tentu ide-ide itu masih dirahasiakan. Ini terutama karena masih akan dirumuskan dalam bentuk program kerja nyata di lapangan. Tapi, semua ide memang sangat menarik. Dari sinilah bisa diketahui bahwa Merpati seharusnya tidak akan rugi secara operasional. Kalau ini terlaksana, pemilik dana tidak akan ragu membantu. Alhamdulillah. Tuhan memberkati.

Topik berikutnya adalah MA 60. Bagaimana kinerjanya selama ini? Apakah bisa menghasilkan uang dan terutama bagaimana mengembalikan citra yang rusak akibat kecelakaan Kaimana?

Banyak juga ide gila yang muncul. Termasuk ide bahwa khusus untuk MA 60 sebaiknya dicarikan pilot bule. Seperti pesawatnya Susi Air. Orang kita lebih percaya kepada bule daripada bangsa sendiri. Ketidakpercayaan orang terhadap MA 60 bisa ditutup dengan pilot orang bule. Huh!

Saya benci dengan ide ini.

Tapi, demi Merpati saya menerimanya!

Maka, setelah enam jam berdebat, tepat pukul 16.00, rapat pun diakhiri dengan lega. Saya bisa segera pulang untuk mandi pagi! (*)

Dahlan
Menteri BUMN

Iskan

Revolusi Ekonomi Sepeda Motor

POSTED BY [ADMINISTRATOR](#) · 1 JANUARI 2012 · [172 KOMENTAR](#)

Minggu, 01 Januari 2012

Begitu banyak keluhan terhadap membanjirnya sepeda motor. Tapi saya mencatatnya sebagai dewa penolong. Motor, bagi saya, adalah sarana transportasi yang memberikan kesempatan bagi rakyat kecil untuk mengejar ketertinggalannya. Sepeda motor adalah alat yang paling tepat untuk membawa golongan bawah memiliki kesempatan masuk menjadi golongan menengah.

Memang ada sarana lain yang juga memiliki peran yang sama: internet. Dengan internet (facebook, youtube, email, dst) tidak ada lagi perbedaan antara golongan bawah dan golongan atas. Dengan internet, kesempatan itu sama bagi golongan bawah yang kreatif bisa menembus barikade dan blokade system bisnis yang lama.

Demikian juga dengan sepeda motor. Produktifitas golongan bawah langsung bisa mengalami kenaikan yang drastis. Ini karena golongan pemilik sepeda motor bisa memiliki mobilitas yang sama tingginya dengan golongan atas.

Di masa lalu, golongan atas memiliki alat transportasi mobil. Sedang golongan bawah hanya memiliki kereta dorong, beca-gundul, gerobak sapi dan paling cepat adalah dokar. Kini, dengan sepeda motor kecepatan bergerak golongan bawah sama cepatnya dengan golongan atas –bahkan dalam keadaan lalu-lintas macet naik sepeda motor lebih cepat sampai ke tujuan.

Apalagi sepeda motor zaman sekarang. Bisa mencapai kecepatan 100 km/jam. Maka sebuah jarak menjadi tidak ada artinya lagi. Kalau di masa lalu sepeda motor hanya untuk kendaraan dalam kota, kini orang sudah biasa bersepeda motor antar-kota. Banyak sekali karyawan yang rumahnya 50 km dari tempatnya bekerja memilih ke kantor dengan sepeda motor.

Dulu golongan ini terjatuh dalam siklus pemborosan yang luar biasa. Untuk ke kantor mereka naik kendaraan umum yang bahkan harus dua kali ganti. Atau hanya sekali naik kendaraan umum tapi harus menyambung dengan becak. Biaya untuk angkutan umum itu bisa mencapai 80% dari gaji mereka. Untuk apa bekerja kalau 80% gaji habis untuk kendaraan? Pilihan bagi mereka tidak sebanyak itu. Tidak bekerja berarti tidak punya penghasilan sama sekali. Dengan tetap bekerja, setidaknya eksistensi dan kehormatan sebagai manusia tetap terjaga.

Kini, dengan kemudahan system keuangan, prosentase biaya transportasi itu bisa membaik. Dengan system kredit sepeda motor yang kian ringan tidak perlu lagi ada uang di depan yang terlalu besar. Memang semasa cicilan belum lunas prosentase pengeluarannya tetap tinggi, tapi turun drastis setelah masa cicilan sepeda motornya selesai.

Di samping untuk berangkat/pulang kerja, sepeda motor itu masih bisa untuk mengantar anak sekolah, mencari obyek, bersilaturahmi dan mengangkut barang sekedarnya. Semuanya memiliki dampak pada produktifitas manusia.

Maka di samping internet, jangan disepelekan dampak ekonomi sepeda motor. Bahkan saya bisa menyebutkannya sebagai revolusi ekonomi sepeda motor. Sepeda motor adalah sarana yang bisa membuat golongan bawah bermigrasi ke golongan menengah dengan cara lebih cepat dari teori ekonomi yang mana pun.

Karena itu segala macam perencanaan pembangunan sudah harus mengakomodasikan kehadiran sepeda motor secara masal. Pembangunan jalan tol di Bali, misalnya, secara sengaja sudah mengakomodasikan sepeda motor. Tidak bisa lagi sepeda motor diperlakukan seperti kehadiran sepeda di masa lalu. Eksistensi sepeda motor harus diakui sebagai bagian dari kebijaksanaan pembangunan. Pemilik mobil tidak boleh lagi merasa

dirinya sebagai pemilik paling sah sebuah jalan raya. Sepeda motor harus diterima sebagai pengguna sah yang hak-haknya sama dengan pemilik mobil.

Kita bersyukur ada sepeda motor dengan system teknologi dan pembiayaannya yang sangat tepat untuk golongan masyarakat kita yang belum bisa membeli mobil. Sepeda motorlah sarana yang membuat golongan bawah memiliki sarana transportasi secepat golongan di atasnya.

***) Artikel ini tidak ada kaitannya dengan jabatan.**

Tempat Bersandar Harus Kukuh

POSTED BY [ADMINISTRATOR](#) · 2 JANUARI 2012 · [178 KOMENTAR](#)

Senin, 02 Januari 2012

Tentu ini bukan rahasia negara –karena yang saya kemukakan hanya suasananya. Dalam beberapa sidang kabinet belakangan ini Presiden SBY begitu keras –dalam ucapan maupun mimik wajahnya. Terutama ketika menyangkut pelaksanaan program-program kabinet yang lambat. Bahkan, Presiden SBY sampai masuk ke persoalan yang detail. Belum pernah presiden memimpin rapat kabinet begini keras dan detail.

Misalnya, ketika membahas birokrasi yang menurut penilaian presiden ternyata menjadi salah satu penyebab utama keterlambatan banyak program. Dalam hal kelambanan birokrasi ini boleh dibilang presiden sudah sampai tahap marah –benar-benar marah.

Misalnya, begitu banyak pejabat pusat dan di daerah yang mengatakan bahwa rancangan keputusan sudah di meja presiden. Padahal, masih entah di mana. Ini bisa menimbulkan anggapan presiden yang lambat.

Walhasil, keterlambatan birokrasi seperti itu tidak boleh lagi terjadi pada 2012. Bahkan, entah sudah berapa kali presiden meminta agar para menteri “bekerja dan berpikir dan bertindak out of the box”. Tidak boleh lagi bekerja seperti biasanya dan mengambil jalan yang biasa. Bahkan, presiden sendiri seperti menantang birokrasi untuk beradu cepat. “Hari ini sampai di meja saya, esok harinya sudah saya tanda tangani,” tegas beliau.

Tentu kemarahan presiden seperti itu tidak akan sampai terlihat di publik. Presiden terlalu santun untuk urusan seperti ini. Tapi, ke dalam, terlihat jelas bahwa Presiden SBY berubah. Dia ingin mewujudkan ucapannya di depan publik beberapa waktu lalu bahwa gaya kepemimpinannya akan lebih tegas dan cepat.

Perubahan itu juga terasa saat melakukan perjalanan dengan naik kereta api ke Cilacap pada 28 Desember lalu. Itulah perjalanan darat 6,5 jam untuk meresmikan dimulainya pembangunan kilang minyak Pertamina. Inilah pembangunan kilang minyak pertama dalam masa setelah Orde Baru.

Sepanjang perjalanan itu berbagai agenda dibahas. Mirip rapat kabinet terbatas yang sangat intensif. Soal kemiskinan, energi, pangan, teknologi, perdagangan, sampai ke soal konsep mendasar perlunya Polri menyesuaikan diri dengan tantangan baru: terjadinya ketegangan di masyarakat seperti di Mesuji dan Bima. Sudah tentu dibahas pula program BUMN –termasuk perlunya struktur beberapa BUMN diubah.

Dalam hal kemiskinan juga dibahas kondisi berbagai daerah. Saya sempat menyampaikan terobosan yang dilakukan beberapa bupati dari daerah tertinggal. Misalnya, bupati Lebak yang berambisi menuntaskan ketertinggalannya pada akhir 2013. Juga bupati Ngada di Flores yang sampai mengancam mengundurkan diri kalau DPRD setempat menolak pengalokasian dana APBD untuk program pemberian sapi bagi 18.000 penduduk miskin di kabupaten itu.

Bupati ini memang istimewa. Mobil dinas Kijang tua karena dia memilih APBD untuk mengurangi kemiskinan daripada untuk membeli mobil dinas baru. Dia melihat tidak ada cara lain yang lebih cepat mengentaskan kemiskinan di Ngada kecuali lewat pembagian sapi dan pembangunan bendungan untuk irigasi di Bajawa.

“Rapat sambil menyusuri rel kereta api” itu juga berlangsung sangat intensif karena kami berada dalam satu gerbong yang tempat duduknya berhadap-hadapan sangat dekat. Waktunya juga sangat cukup. Tidak diburu acara lain. Siang itu peralatan karaoke yang ada di gerbong tersebut tidak laku. Presiden seperti tidak kehabisan agenda untuk dikemukakan. Presiden seperti benar-benar tidak sabar ingin menuntaskan semua program besar kabinet.

Setelah mengikuti beberapa kali sidang kabinet dan juga perjalanan ke Cilacap ini, tampaknya reformasi birokrasi akan jadi salah satu fokus presiden. Tampaknya, reformasi birokrasi tidak bisa ditawar lagi. Presiden

terlihat tidak puas mengapa reformasi birokrasi selama ini hanya lebih banyak dikaitkan dengan perubahan sistem gaji.

Mengingat reformasi birokrasi akan menjadi salah satu agenda utama 2012, reformasi birokrasi di BUMN juga harus berjalan, bahkan lebih cepat. Tidak boleh BUMN yang sifatnya lebih korporasi tertinggal oleh kementerian lain yang orientasinya bukan korporasi. Kalau birokrasi yang instansional saja bertekad melakukan reformasi, apalagi BUMN yang korporasional.

Wajah korporasi jelas harus lebih cair dari wajah instansi. Masa lalu BUMN yang lebih dekat dengan sifat instansional benar-benar harus berubah. Itulah sebabnya, pelimpahan begitu banyak wewenang menteri kepada setiap korporasi menjadi jantung dari reformasi birokrasi di BUMN. Dengan reformasi kewenangan itu, rentetannya akan panjang: komisaris tidak bisa lagi asal-asalan, direksi tidak bisa lagi main politik dan sekaligus kehilangan peluang untuk menjilat.

Persetujuan dewan komisaris, misalnya, kini harus tegas: setuju atau tidak setuju. Tidak bisa lagi ada dewan komisaris yang memberikan persetujuan dengan catatan.

Selama ini terlalu biasa dewan komisaris dalam memberikan persetujuan atas program direksi disertai catatan-catatan –yang kesannya dewan komisaris ingin cari selamat sendiri. Secara berseloroh sering saya kemukakan, sifat persetujuan dewan komisaris itu harus seperti wanita yang habis bercinta: hamil atau tidak hamil. Tidak ada istilah “agak hamil” dalam kamus wanita. Karena itu, ke depan persetujuan dewan komisaris harus tegas: setuju atau tidak setuju. Tidak ada istilah “agak setuju”.

Bagi saya, disetujui atau tidak disetujui tidak masalah. Yang penting keputusan itu diberikan dalam waktu cepat. Korporasi memerlukan kecepatan. Speed. Banyak sekali peluang yang lewat karena unsur speed diabaikan. Pengadaan MA 60 Merpati menjadi contoh nyata hilangnya kesempatan itu.

Katakanlah dewan komisaris tidak setuju atas usul program direksi. Kemungkinannya masih banyak. Direksi merevisi usulnya, direksi menyadari bahwa usulnya memang kurang bagus, atau direksi tetap merasa usulnya sangat bagus. Dalam hal yang terakhir itu direksi diberi peluang untuk appeal ke Kementerian BUMN. Kementerian BUMN-lah yang akan memberikan penilaian siapa yang sebenarnya kurang entrepreneur. Kementerian tidak akan memberikan kata putus karena kementerian tidak boleh intervensi kepada korporasi. Tapi, kementerian bisa mengambil kesimpulan untuk menilai personalia di kepengurusan BUMN tersebut.

Untuk itu, kuncinya adalah speed. Tidak disetujuinya sebuah program pun tidak masalah asal keputusan diberikan dengan cepat. Tidak digantung. Dengan demikian, direksi bisa segera menyusun langkah baru lagi: merevisi, melupakannya, atau membuat program yang baru sama sekali.

Tentu tidak hanya jantungnya yang berubah. Kulit-kulitnya juga perlu berubah. Karena itu, saya sangat menghargai langkah Dirut PT Kereta Api Indonesia (KAI) I. Jonan, yang pada 2012 ini akan mengubah seragam karyawan PT KAI agar tidak lagi sama dengan seragam pegawai negeri Kementerian Perhubungan.

Soal seragam, sebenarnya tidak terlalu penting. Ini hanya kulit-kulitnya. Tapi, soal kulit kadang lebih menarik daripada isinya. Sewaktu di PLN pun saya pernah menghapus baju seragam. Ini gara-gara baju seragam dinilai dijadikan objek korupsi. Toh, kinerja tidak terpengaruh oleh atau tanpa baju seragam. Tentu saya tidak antibaju seragam. Silakan berseragam, hanya jangan dijadikan objek korupsi!

Gaya-gaya instansional BUMN yang lain juga harus berubah. Dan, ini akan lebih banyak ditentukan oleh CEO-nya, oleh direktur utamanya. Sangat tidak bernada korporasi kalau dalam acara-acara intern pun seorang direktur utama memberikan sambutan dengan cara membaca sambutan. Berpidato dengan cara membaca hanya boleh untuk acara yang melibatkan pihak di luar perusahaan.

Karena itu, tim yang pekerjaannya membuat pidato direktur utama sebaiknya juga dibubarkan. Tidak pantas di BUMN ada pegawai yang pekerjaannya membuat pidato direktur utama –seolah-olah sang direktur utama begitu tidak menguasai masalah perusahaan yang dipimpinnya.

Keberadaan staf ahli di sekitar direktur utama, kalau masih ada, juga harus dihapus. Direktur utama haruslah orang yang paling ahli di perusahaan itu. Saya tahu tidak semua direktur utama BUMN memiliki staf ahli. Saya juga tahu bahwa banyak staf ahli yang sebenarnya tidak ahli, melainkan hanya sebagai penampungan para senior yang harus ditampung.

Saya sendiri akan menghapus staf ahli menteri BUMN tahun ini. Kebetulan beberapa staf ahli memang memasuki masa pensiun. Saya tidak akan mengisi lowongan itu dengan orang baru. Penghapusan staf ahli menteri BUMN ini merupakan langkah kedua. Langkah pertama sudah saya lakukan dua bulan lalu: menghapus jabatan staf khusus menteri BUMN. Meski tidak ada staf khusus, rasanya tidak ada sesuatu yang hilang.

Memang, masih ada satu orang yang selalu bersama saya, yakni A. Azis. Tapi, dia bukan staf khusus. Jabatannya segera jelas bulan ini setelah penataan di kementerian dilakukan. Tidak adanya staf khusus menteri BUMN ini perlu diketahui –agar masyarakat jangan sampai ada yang tertipu. Kementerian BUMN memang harus agak berbeda. Kementerian ini harus lebih bernuansa korporasi.

Setelah tidak ada staf ahli dan staf khusus, saya akan lebih bersandar kepada wakil menteri dan para deputy menteri BUMN. Saya harus memercayai struktur sepenuhnya sampai personalia di struktur itu diketahui tidak bisa dipercaya. Deputy-lah staf ahli dan staf khusus saya yang sebenar-benarnya.

Tentu saya juga lebih bersandar kepada para direksi dan komisaris. Terutama kepada direktur utama dan komisaris utama. Saya harus percaya sepenuhnya kepada mereka dan mengandalkan sungguh-sungguhnya mereka. Lantaran merekalah tempat sandaran yang utama, orangnya harus kukuh. Harus bisa diandalkan sebagai tempat bersandar. Tempat bersandar yang rapuh hanya akan membuat orang yang bersandar kepadanya, seperti saya, ikut roboh.

Maka, tidak ada pilihan lain. Begitu saya mengetahui tempat sandaran saya itu ternyata tidak kukuh, pilihannya tinggal dua: membiarkan diri saya ikut roboh atau saya mengganti sandaran tersebut dengan sandaran lain yang lebih kukuh. Prinsip out of the box memang sudah waktunya benar-benar dilaksanakan. (*)

Dahlan
Menteri BUMN

Iskan

Mengubah Pemikiran Gajah di Pelupuk Mata

POSTED BY [ADMINISTRATOR](#) · 9 JANUARI 2012 · [144 KOMENTAR](#)

Senin,

09

Januari

2012

Manufacturing Hope 8

Ide-Ide segar bisa datang dari mana saja. Salah satunya disampaikan oleh Direktur Utama PT Pupuk Sriwijaya Holding Arifin Tasrif. Saya sangat tertarik dengan ide baru yang bisa sedikit mengatasi kesulitan gas untuk bahan baku pupuk. Ketika ide teman-teman Pupuk Sriwijaya ini saya sampaikan dalam pertemuan khusus dengan Presiden SBY, beliau juga sangat memuji.

Ide ini juga menjadi bukti bahwa berpikir kreatif lebih penting daripada terus-menerus mengeluh. Selama ini ada gejala terlalu banyak energi para pimpinan BUMN untuk mengeluh, ngomel, ikut menghujat. Termasuk soal kekurangan gas untuk bahan baku pabrik pupuk ini.

Sampai-sampai saya pernah sangat kasihan pada industri pupuk yang harus menutup pabriknya karena kekurangan gas. Sampai-sampai, sewaktu saya menjabat Dirut PLN, saya menegaskan: biarlah gas-gas di Sumsel lebih diutamakan untuk pupuk. Padahal, saat itu PLN sendiri sangat membutuhkan gas.

Tentu, banyak teman PLN yang kurang setuju. Tetapi, saya punya logika sendiri. PLN masih bisa mencari sumber listrik dari bahan baku lain. Bahkan, untuk Sumsel, bahan baku itu melimpah: batubara dan air.

Sedangkan pabrik pupuk Sriwijaya harus tutup kalau tidak mendapat gas. Memang, PLN tetap memerlukan gas, tetapi sebenarnya tidak harus sebanyak kapasitas pembangkitnya. Gas untuk PLN harus hanya untuk lima atau tujuh jam sehari. Yakni untuk jam-jam 16.00 sampai jam 22.00.

Memang, harus ada pemikiran yang radikal. PLN perlu membuat tangki CNG (compressed natural gas). Agar gas yang mengalir 24 jam itu jangan dipakai 24 jam, tetapi ditampung dulu dalam satu tangki. Gas itu harus dimampatkan agar tangkinya tidak terlalu besar. Baru pada jam yang diperlukan, gas tersebut dipakai.

Katakanlah di satu pulau atau di satu daerah atau di satu sistem, kebutuhan tetap (dasar) listrik sepanjang hari sebesar 1.000 MW. Baru pada jam-jam tertentu kebutuhan itu meningkat menjadi 1.200 MW. Sebaiknya, yang 1.000 MW diisi dengan pembangkit bertenaga batubara. Ditambah dengan geotermal dan air.

Ini sesuai dengan sifat batubara, geotermal, dan air yang produksinya konstan. Baru pada jam-jam tertentu itu digunakan gas. Dengan demikian, dalam keadaan negara yang lagi kekurangan gas seperti sekarang, manajemen gas secara nasional bisa dilakukan dengan tepat.

Bisa jadi, teman-teman PLN tidak setuju dengan ide seperti ini. Itu wajar karena orang PLN harus membela perusahaannya lebih dulu. Tetapi, kalau kita sudah berbicara kepentingan nasional, tidak bisa lagi masing-masing sektor berpikir egoistis. Bisa jadi, efisien di satu tempat membuat pemborosan yang luar biasa di tempat lain.

Bisa jadi, kepuasan di satu tempat menimbulkan ketidakpuasan di banyak tempat. Di sini harus ada manajemen nasional di bidang gas. Ego sektor yang selama ini menjadi salah satu kelemahan kita bersama harus diatasi.

Tentu, PLN tidak seperti itu. PLN sudah melahirkan ide CNG sejak 2 tahun lalu. Kini proyek CNG PLN yang pertama sedang dikerjakan. Semoga segera dibangun proyek serupa, besar-besaran, di semua daerah. Secara nasional, manajemen gas kita yang lagi sulit akan bisa lebih baik.

Demikian juga industri. Setiap industri harus berpikir untuk melakukan manajemen gas. Industri yang hanya menggunakan gas 12 jam sehari harus melakukan manajemen gas yang berbeda dengan industri yang menggunakan gas 24 jam.

Industri yang libur di hari Sabtu dan Minggu harus diperlakukan tidak sama dengan industri yang bekerja 24 jam dalam 7 hari seminggu. Karena itu, pengadaan receiving terminal gas yang sebentar lagi selesai sangat cocok untuk melengkapi sistem manajemen gas yang tepat.

Ide baru perubahan manajemen gas seperti itulah, yang sedang dirancang teman-teman Pupuk Sriwijaya sekarang ini. Dulu Pupuk Sriwijaya itu seperti “melihat gajah di pelupuk mata”. Mereka mengeluh luar biasa karena kekurangan gas sebagai bahan baku pupuk.

Tetapi, mereka lupa bahwa mereka sendiri ternyata melakukan pemborosan gas yang tidak perlu. Mereka telah menggunakan gas untuk membangkitkan listrik untuk kepentingan pabriknya. Inilah yang akan diubah oleh teman-teman Pupuk Sriwijaya. Mereka akan segera membangun pembangkit listrik tenaga batubara.

Kalau PLTU ini sudah jadi, gas sebesar 40 juta mscfd bisa dihemat. Bisa dialihkan untuk bahan baku. “Bisa untuk menghidupkan satu pabrik tersendiri dengan kapasitas 1 juta ton/tahun!” ujar Arifin Tasrif.

Bahkan, mungkin tidak perlu menunggu PLTU-nya jadi. Sekarang ini sistem kelistrikan di Sumsel sudah tidak krisis lagi. Sudah banyak pembangkit baru yang mulai menghasilkan listrik. Termasuk geotermal Ulubelu sebentar lagi selesai dibangun.

Pabrik-pabrik pupuk yang lain akan mengikuti logika tersebut. Maka, energi besar yang selama ini dipergunakan untuk mengeluh terbukti bisa diubah menjadi energi yang sangat positif. Betapa penting menggunakan kapasitas berpikir untuk sesuatu yang positif dan kreatif.

Bahkan, PLN atau pabrik pupuk bisa melakukan pembicaraan swap energy dengan kilang LNG. Baik di Tangguh maupun di Bontang. Gas yang dipergunakan untuk membangkitkan listrik (untuk mencairkan gas) di dua terminal LNG tersebut sangat besar. Bisa saja PLN atau siapa pun membangunkan PLTU batubara di dua lokasi tersebut. Lalu, gas yang dibakar di situ diminta untuk kepentingan yang lebih strategis. Di Bontang swap gas itu bisa digunakan untuk pabrik Pupuk Kaltim, sedangkan di Tangguh bisa untuk listrik Papua.

Ide kreatif juga datang dari PT Pelni. Direktur Utama Pelni Jussabela menyampaikan kepada saya tentang ide baru “Kapal 3 in 1”. Ide ini bermula dari menurunnya jumlah penumpang kapal. Sejak maraknya penerbangan murah 10 tahunan yang lalu, penumpang kapal Pelni menurun drastis. Tinggal 50 persen. Tentu, Pelni mengalami kerugian yang sangat besar.?

Padahal, Pelni tidak boleh menghentikan operasi. Pelni harus tetap mengemban tugas merangkai pulau-pulau Nusantara. Kalau Pelni tidak beroperasi, tidak ada pilihan bagi masyarakat golongan bawah yang ingin bepergian. Sekarang saja, kalau ada kapal Pelni yang dok (diperbaiki), harga-harga barang di suatu daerah terpencil langsung naik drastis.?

Di samping itu, penumpang Pelni adalah juga para pedagang kecil yang hanya dengan menggunakan Pelni dia bisa membawa barang dalam jumlah banyak dengan biaya yang murah. Bahkan, untuk kilogram tertentu, tidak perlu membayar.

Di saat pesawat semakin ketat dalam mengontrol berat barang bawaan, Pelni menjadi tumpuan bagi pedagang kecil antarpulau. Memang, kadang agak keterlaluan. Barang yang dibawa bukan lagi ratusan kilo, tetapi mendekati ton. Kalau ditegur, bisa memecah kaca terminal. Inilah yang membuat Pelni kian sulit.

Melihat gejala baru itu, teman-teman di Pelni bertekad mengubah semua kapalnya menjadi “kapal 3 in 1”. Agar tidak hanya bisa mengangkut orang. Kapal Pelni juga harus bisa mengangkut barang. Dan ternak. Artinya, sebagian ruang penumpang yang kini separo kosong itu diubah untuk bisa dimasuki kontainer. Setidaknya, kontainer-20. Bahkan, mungkin kontainer yang lebih kecil.

Direksi Pelni sedang mendesain kontainer mini itu. Sekaligus untuk menambah fleksibilitas. Juga agar biaya modifikasinya lebih murah. Cukup mengadakan crane yang ukurannya kecil yang lebih murah.

Untuk itu, Pelni akan bekerja sama dengan Fakultas Teknik Perkapalan Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya (ITS). ITS sudah punya pengalaman meredesain kapal Pelni untuk kepentingan serupa. Beberapa hari lalu, sebelum matahari terbit, saya melihat kapal yang sudah dimodifikasi itu di Tanjung Priok.

Sekalian melihat terminal baru penumpang Pelni di situ. Terminal baru yang dibangun Pelindo II ini” berselera tinggi. Tidak kalah dengan bandara kelas Juanda Surabaya. Desainnya futuristik. Ruang tunggunya mengejutkan. Apalagi kalau pohon-pohon yang saya minta ditanam banyak-banyak di situ sudah besar nanti. Penumpang kapal Pelni tidak akan merasa rendah diri daripada penumpang pesawat terbang.

Saya juga sudah menyampaikan ide kreatif seperti ini kepada Presiden SBY. Beliau sangat menghargai bahkan berharap bisa ikut mengatasi kesulitan sistem logistik nasional. Terutama untuk daerah-daerah yang belum berkembang.

Jawa, misalnya, memerlukan daging sapi yang luar biasa besar. Tetapi, kiriman sapi dari Indonesia Timur sangat mahal. Sebab, tidak ada kapal khusus angkutan sapi. Kapal khusus sapi harus besar. Padahal, sapi yang akan diangkut, meskipun banyak, tersebar di daerah-daerah kecil. Tidak mungkin kapal khusus bisa melayaninya.

Dengan kapal Pelni “3 in 1”, lima atau enam ekor sapi dari satu daerah sudah bisa diangkut ke Jawa dengan ongkos yang murah. Presiden berharap ide kreatif ini bisa mendorong masyarakat di Indonesia Timur lebih semangat menernakkan sapi. Bisa menjual sapi dengan mudah dengan harga yang baik.

Tentu, penumpang Pelni tidak perlu merasa “kok disatukan dengan sapi”. Bukankah penumpang pesawat juga tidak merasa disatukan dengan jenazah ketika pesawat itu sedang mengangkut jenazah? Tentu, sapi-sapi itu tidak akan dimasukkan ke peti mati, tetapi akan dimasukkan dalam kontainer. Yakni kontainer khusus yang kini lagi dipikirkan desainnya. Satu sapi satu kontainer. Dengan demikian, sapi di pelabuhan sudah dikemas dalam kontainer. Tidak akan ada pemandangan sapi gila yang mengamuk karena tidak mau digiring ke kapal.

Ide ini sekaligus untuk mengatasi ketidakseimbangan angkutan barang antarwilayah Indonesia. Kapal-kapal Pelni yang menuju Indonesia Timur itu selalu penuh barang kalau meninggalkan Jakarta atau Surabaya. Tetapi, ketika kembali ke Jawa, tidak banyak barang yang diangkut. Sayang sekali kalau kapal itu kosong.

Dengan angkutan barang dan ternak ini, kapal Pelni yang kembali ke Jawa bisa penuh muatan. Dengan demikian, pendapatan Pelni bisa lebih baik. “Bisa naik 300 persen,” ujar Jussabela.

Kreativitas seperti itu akan terus didorong di semua BUMN. Agar bisa menggantikan sikap hanya bisa mengeluh atau cengeng. (*)

Dahlan
Menteri BUMN

Iskan

Jangan Paksa Tiba-Tiba Makrifat

POSTED BY [ADMINISTRATOR](#) · 16 JANUARI 2012 · [206 KOMENTAR](#)

Senin,

16

Januari

2012

Manufacturing Hope 9

Mendikbud layak memberikan penghargaan kepada Wali Kota Solo Jokowi, setidaknya untuk satu hal: mempromosikan keberhasilan program kementeriannya. Khususnya, dalam pengembangan mobil Esemka. Mendikbud Mohamad Nuh-lah yang memprogramkan 23 sekolah menengah kejuruan (SMK) itu merakit mobil Esemka. Tiga di antaranya SMK swasta. Satu di antara tiga itu adalah SMK Muhammadiyah Borobudur, Magelang, yang dua tahun lalu ikut jadi korban meletusnya Gunung Merapi.

Siswa SMK Muhammadiyah ini, sebagaimana SMK Solo yang sudah dipromosikan Jokowi, bahkan sudah melewati beberapa tahap kesulitan perakitan mobil. Mula-mula merakit satu mobil. Lalu, dibongkar lagi untuk dirakit lagi. Dibongkar lagi dan dirakit lagi.

Tahap berikutnya, SMK tersebut bersama-sama dengan 23 SMK lainnya diberi wewenang (dan uang) untuk membeli suku cadang yang bisa dirangkai menjadi mobil. Boleh impor, boleh dari dalam negeri. Uangnya disediakan.

Mereka memilih mengimpor dari Tiongkok. Karena tidak mungkin setiap SMK mengimpor sendiri-sendiri, 23 SMK tersebut bersepakat menunjuk sebuah perusahaan importer. Dipilihlah spare part mesin berbasis teknologi merek Wuling dari Tiongkok.

Spare part impor itu dibagikan secara merata ke 23 SMK. Inilah yang kemudian dipakai belajar merakit dengan tingkat kesulitan lebih tinggi. Hasilnya sangat baik, tapi di blok mesinnya belum ada tulisan Esemka.

Tahap berikutnya lagi, blok mesin tidak didatangkan dari Tiongkok, tapi dibuat oleh industri kecil baja Ceper, Klaten. Cetakan blok mesin yang masih kasar ini dikirim ke Jakarta untuk dibubut di pabrik mobil. Juga diberi merek Esemka. Dari Jakarta, blok mesin ini dikirim ke 23 SMK untuk dirakit oleh para siswa. Tahap inilah yang berhasil dirakit menjadi mobil Jokowi. Karena itu, baik yang di Solo, di SMK Muhammadiyah Borobudur, maupun di beberapa SMK lainnya, bentuk dan modelnya sama.

Fisiknya gagah dan finishing-nya halus. Gas, kopling, rem, power steering, dan power window-nya tidak terasa beda dengan mobil produksi pabrik. Saya mencoba mobil Esemka buatan SMK Muhammadiyah ini sampai kecepatan 80 dan membawanya ngepot di lapangan rumput berlumpur. Tidak ada masalah. Rasanya, mobil Esemka buatan SMK-SMK negeri lainnya juga sama baiknya. Memang ada supervisi dari tim Mendikbud yang diberikan dalam standar yang sama untuk semua SMK.

Kini Mendikbud memberi order yang lebih besar lagi. Kepada SMK Muhammadiyah Borobudur, diberikan order untuk mempraktikkan pekerjaan yang lebih berat: membuat tiga buah bus "2 in 1". Bus ini bisa untuk angkutan penumpang/barang dan sekaligus bisa diubah sebagai panggung kesenian.

Tiga buah bus tersebut sekarang lagi dikerjakan di bengkel SMK itu. Bagian dindingnya bisa dibuka. Diberi engsel di bagian bawahnya. Ketika dinding bus itu dibuka, jadilah dinding tersebut panggung kesenian. Tiga buah bus "2 in 1" itu akan diberikan kepada SMK khusus bidang kesenian.

Seniman SMK bisa menuju tempat pertunjukan dengan naik bus dan membawa serta peralatan kesenian. Tiba di lokasi, dinding busnya dibuka dan dihampar sebagai panggung.

Kalau order Mendikbud ini selesai, SMK-SMK itu, seperti SMK Muhammadiyah Borobudur ini, akan memiliki catatan yang panjang: berhasil merakit sedan, SUV, ambulans, pikap, dan bus "2 in 1".

Siapa pun akan bangga melihat perkembangan itu. Berita mengenai pelajar kita tidak lagi melulu soal perkelahian. Kini mengenai prestasi mereka. Mendikbud sendiri, mungkin karena menganggap perannya itu

sebagai kewajiban yang sudah seharusnya, rupanya tidak melihat bahwa keberhasilannya tersebut sebuah success story. Jokowi-lah yang mempromosikan keberhasilan Kemendikbud itu!

Hasil promosi ini sangat nyata. Harga diri sekolah SMK naik drastis. Siswanya begitu bangga. Kini terbukti tidak harus semua lulusan SMP masuk SMA. Saya yakin anak-anak SMK tersebut akan bernasib lebih baik. Begitu lulus kelak, mereka lebih mudah mencari pekerjaan. Baik di industri perbengkelan maupun di industri otomotif. Bahkan, siapa tahu bisa mandiri sebagai pengusaha pemula di bidangnya.

Setelah memahami apa yang sebenarnya terjadi di SMK-SMK itu, sorenya saya meninjau PT INKA di Madiun. BUMN ini sudah berhasil memproduksi mobil 650 cc. Saya mencoba mengemudikannya sejauh satu jam perjalanan dari Madiun ke Takeran lewat Kebonsari. Saya ingin tahu, apakah PT INKA bisa didorong untuk menjadi industri mobil nasional. Agar keinginan yang luas di media mengenai mobnas ini bisa segera mendapatkan muara.

Malam harinya, rapat intensif dilakukan. Temanya sama: apakah PT INKA sudah siap untuk menjadi industri mobil nasional?

Pasti bisa. Terutama, kalau yang dimaksud adalah memproduksinya. Tapi, BUMN ini pernah bertahun-tahun dalam kondisi la-yahya-wala-yamut. Saking beratnya, pernah diputuskan ditutup saja. Krisis ekonomi dan politik 1998 membuat PT INKA kehilangan kehidupannya. PT INKA ibarat orang yang sudah dikira mati dan sudah dimasukkan ke kamar mayat.

Ternyata, dia belum mati benar. Mekanisme internal di tubuhnya (bukan karena ditolong dokter) memungkinkan tiba-tiba denyut nadinya berdetak pelan. Petugas kamar mayat tahu belakangan. Lalu, dikirim ke ICU. Oksigen politik dan ekonomi yang membaik di luar (lagi-lagi bukan karena pertolongan dokter) membuat jantungnya mulai berdetak.

Boleh dikata, baru tiga tahun terakhir PT INKA keluar dari rumah sakit. Jalannya memang sudah tidak sempoyongan, tapi belum bisa kalau disuruh lari. Makannya memang sudah tiga kali sehari, namun otot-ototnya belum terbentuk. Ia sudah mulai bisa berolahraga, namun belum cukup kuat untuk ikut lomba maraton. Apalagi maraton industri mobil yang begitu terjal jalannya dan begitu jauh jaraknya.

Manajemen PT INKA masih harus berkonsentrasi di industri kereta api. Di situlah core business-nya. Di situlah makom-nya.

Dia harus fokus dengan sebenar-benarnya fokus. Istilah saya, dia harus bertauhid. Inti tauhid adalah meng-esa-kan. Dan inti meng-esa-kan adalah fokus. Tidak boleh gampang tergoda. Di dalam bisnis dan di dalam manajemen, godaan itu luar biasa banyak. Sebanyak godaan terhadap keimanan. Kalau sebuah manajemen tidak fokus, dia bisa jatuh menjadi musyrik. Musyrik manajemen. PT INKA tidak boleh diganggu oleh godaan-godaan sesaat. Dia masih di tahap syariat. Jangan dipaksa tiba-tiba makrifat! Bisa gila.

Tapi, PT INKA akan tetap memproduksi mobil. Syaratnya: sepanjang ada pesanan. Itu pun kalau jelas pembayarannya.

Yang penting, PT INKA terbukti bisa memproduksi mobil. Dia sudah banyak latihan membuat mobil ketika tidak ada pekerjaan membuat kereta api dulu. Kini, PT INKA lagi sibuk di core business-nya. Lagi banyak order membuat kereta api. Juga lagi semangat mengembangkannya.

Walhasil, PT INKA belum akan menjadi industri mobil dalam pengertian sampai mengurus sistem distribusi, pemasaran, dan lembaga pembiayaannya. Ini pekerjaan yang memerlukan investasi triliunan rupiah yang berhasil-tidaknya tidak hanya ditentukan oleh kemampuan produksinya.

PT INKA masih harus menanam kepercayaan dengan cara mampu menyelesaikan pembuatan 40 kereta api tepat waktu. Juga harus menanam kepercayaan bahwa kualitasnya tinggi. PT INKA juga sedang konsentrasi untuk membuat puluhan lokomotif setelah dipercaya oleh General Electric dari Amerika. Untungnya mungkin tipis, tapi reputasi yang didapat bisa membawa keuntungan besar di belakang hari. Kepercayaan ini harus dijaga. Apalagi perusahaan sekelas GE yang memercayainya.

PT INKA yang kini sudah mulai laba dan bisa menggaji karyawannya jangan digoda-goda dulu untuk proyek-proyek yang bisa menjerumuskannya kembali ke jurang. Saya melihat PT INKA sudah menemukan jalan hidupnya. Juga masa depannya. Di samping dipercaya oleh GE Amerika, juga sudah mulai mengerjakan pesanan dari Singapura dan Malaysia.

Memang PT KAI yang menjadi konsumen terbesarnya kini masih banyak mengimpor kereta bekas dari Jepang, tapi itu hanya sementara. Untuk memperbaiki kinerja keuangan PT KAI sendiri. Dengan tarif kereta saat ini, PT KAI memang baru bisa membeli kereta bekas yang amat murah. Tapi, tiga-empat tahun lagi sudah akan berubah.

Pembenahan di PT KAI terus dilakukan oleh manajemennya. Hasilnya sudah kelihatan nyata dua tahun terakhir ini. Kalau keuangannya sudah lebih baik, pasti PT KAI meninggalkan era beli bekas. Di saat itulah, nanti PT INKA bisa panen raya. Apalagi kalau program ekspornya terus berkembang.

Memang masih banyak masalah di antara keduanya. Tapi, memecahkannya tidak akan sesulit merukunkan Israel dan Palestina. Masalah PT INKA dan PT KAI bisa diselesaikan di atas kereta api. Dalam perjalanan kereta api dari Madiun ke Jombang, berbagai masalah mendasar dibicarakan bersama. "Rapat berjalan di atas rel" itu menemukan kesepakatan-kesepakatan yang memberi harapan.

Ketegangan yang diselingi gelak tawa membawa kesegaran suasana. Salah pengertian di antara PT KAI dan PT INKA bisa dihilangkan. Lalu, salaman. Sinergi bisa disepakati. Salaman lagi. Direksi PT KAI dan direksi PT INKA bersalaman berkali-kali. Pertanda banyak kesepahaman yang terjadi.

Banyaknya penumpang yang dari jauh melihat serangkaian salaman itu mungkin ikut terheran-heran. Saya sendiri bisa turun di stasiun Jombang dengan perasaan lega. Lalu, bisa nyekar ke makam Gus Dur dengan hati yang lebih lapang.

Kalau begitu, siapa yang akan menggarap mobil nasional?

Jangan khawatir. Saat ini, sudah ada putra bangsa, lulusan ITB tahun 1984, yang sedang secara serius menyiapkannya. Mobil ciptaannya sudah diuji keliling kampus almamaternya. Dia memang pengusaha permesinan yang andal.

Sudah banyak melakukan ekspor mesin. Dia putra Indonesia dari suku Sunda yang sangat nasionalis. Dia seorang profesional yang tangguh. Dia akan membangun pabrik yang serius dengan production line yang serius pula. Dia akan memenuhi segala persyaratan sebuah industri mobil yang sempurna.

Tugas kita adalah membantunya. Yakni, membeli produknya atau setidaknya mendoakannya. Tidak lama lagi. (*)

Dahlan
Menteri BUMN

Iskan

Pergantian Direksi yang Sangat Bising

POSTED BY [ADMINISTRATOR](#) · 24 JANUARI 2012 · [212 KOMENTAR](#)

Selasa,

24

Januari

2012

Manufacturing Hope 10

Bising! Itulah satu kata yang bisa menggambarkan dengan tepat setiap akan terjadi penggantian direksi di sebuah perusahaan BUMN. Di antara yang bising-bising itu, yang paling berisik ada dua: proses pergantian direksi di 15 perusahaan perkebunan dan satu perusahaan telekomunikasi.

Memang, masa jabatan direksi di 15 perusahaan perkebunan BUMN segera berakhir. Demikian juga di Telkom. Persiapan penggantian direksi pun harus dilakukan. Maka, terjadilah apa yang terjadi sekarang ini, hari-hari ini, Perang Baratayudha! Calon yang diperkirakan akan menjadi direktur utama dihancurkan-hancurkan. Lewat SMS maupun kasak-kasuk. Mereka itu harus digulingkan. Kalau perlu sekalian menterinya!

Beredar pula susunan direksi baru di beberapa BUMN yang katanya sudah direstui menteri atau deputi atau DPP berbagai partai. Kalau membaca susunan direksi itu, seolah-olah sudah seperti yang sebenar-benarnya. Beredar pula daftar riwayat hidup banyak orang yang dipuji-puji dengan hebatnya. Merekalah yang dijamin pasti berhasil menjadi direktur atau direktur utama.

Kebisingan itu bertambah-tambah karena setiap orang juga melobi kanan-kiri, atas-bawah, muka-belakang. Termasuk melobi teman-teman dekat saya. Juga melobi adik saya yang hidup sederhana di rumah Perumnas di Madiun. SMS saya pun penuh dengan lalu lintas maki-maki dan puji-puji.

Melihat dan merasakan semua kebisingan itu, saya teringat kejadian beberapa tahun lalu. Yakni ketika terjadi pembunuhan yang latar belakangnya hanya ingin jadi direktur utama anak perusahaan BUMN. Bayangkan. Baru rebutan jadi direktur anak perusahaan saja sudah sampai terjadi pembunuhan. Sampai melibatkan pejabat negara yang begitu tingginya. Apalagi yang ini rebutan bapak perusahaan.

Menyaksikan riuhnya suasana, saya mengambil kesimpulan: saya harus menjauhkan diri dari bisikan pihak mana pun. Saya tidak boleh mendengarkan omongan, SMS, surat, telepon, serta segala macam bentuk rayuan dan makian. Saya ingin berkonsentrasi pada menemukan orang yang memenuhi kriteria yang sudah saya umumkan secara luas: integritas dan antusias. Saya tidak lagi memasukkan unsur kompetensi dan kepandaian. Semua calon untuk level seperti itu pasti sudah kompeten dan pandai.

Sebelum menemukan mereka itu, saya harus menemukan dulu orang yang layak saya dengarkan pandangannya. Yakni orang yang tahu soal perkebunan, yang tahu orang-orang di lingkungan perkebunan, dan orang itu harus memiliki integritas yang bisa diandalkan.

Dari orang seperti itulah, saya akan banyak mendengar. Cara seperti ini juga saya lakukan di PLN dulu. Ketika saya ditunjuk untuk menjadi direktur utama PLN dan saya diberi wewenang untuk memilih siapa saja yang akan duduk di tim saya sebagai direktur PLN, saya mencari dulu satu orang yang integritasnya dikenal baik di lingkungan atas PLN. Kepada orang itulah, saya banyak berkonsultasi dan dari orang itulah saya banyak mendengarkan. Mengapa saya memilih jalan itu? Itu saya lakukan karena saya belajar dari pengalaman panjang: Orang yang integritasnya baik biasanya juga akan memilih orang yang integritasnya baik.

Mengapa? Saya merasakan di BUMN itu terjadi kecenderungan seperti ini: Orang yang integritasnya baik biasanya merasa jadi minoritas di lingkungannya. Orang yang integritasnya baik biasanya merasa termarginalkan di lingkungannya. Karena itu, kalau dia diberi kesempatan untuk bisa mengusulkan seseorang menduduki jabatan strategis, secara manusiawi dia akan mencari teman yang sama baik integritasnya. Dia akan terdorong untuk berusaha memperbanyak orang-orang yang berintegritas tinggi di lingkungannya. Dia bercita-cita untuk tidak menjadi minoritas lagi.

Kalau di dalam satu board of director mayoritas direksinya sudah memiliki integritas yang tinggi, hasilnya akan luar biasa banyak: direksi itu akan kompak dalam bekerja, tidak akan ada saling curiga, program-program bisa dipilih yang paling bermanfaat untuk perusahaan (bukan yang bermanfaat untuk kepentingan dirinya atau kelompoknya), keputusan bisa diambil dengan cepat, lebih berani menolak intervensi, dan yang paling penting mereka akan menyusun tim untuk tingkat di bawahnya dengan cara memilih orang-orang yang integritasnya juga baik. Kalau semua lapisan paling atas dan lapisan di bawahnya sudah sama-sama memiliki integritas yang tinggi, perusahaan akan maju, lestari, dan kultur perusahaan pun akan terbentuk dengan kukuhnya.

Untungnya, dalam proses penyusunan direksi baru perkebunan ini, saya bisa segera menemukan orang yang paling pantas saya dengar pandangannya. Dengan demikian, saya tidak terlalu lama terombang-ambing di tengah kebisingan itu. Terima kasih, Tuhan!

Orang yang saya maksud itu tergolong orang dalam perkebunan. Kebetulan, namanya mirip dengan nama saya: Dahlan Harahap. Beliau saat ini masih menjabat direktur utama PTPN IV di Medan. Perkebunan kelapa sawitnya maju pesat. Perusahaannya berkembang kukuh. Uang cash-nya saja lebih dari Rp 1 triliun. Beliau juga dikenal sebagai orang yang integritasnya sangat baik. Tahan godaan: uang maupun politik.

Posisi beliau juga sangat netral karena satu alasan ini: bertekad tidak akan mau lagi menjabat direktur BUMN. Dia sudah bersumpah di depan Tuhan untuk berhenti sebagai direktur BUMN. Sudah cukup, katanya. Dengan sikapnya yang seperti itu, pandangannya tentu lebih jernih. Tidak ada agenda yang terselubung. Tidak ada keinginan yang tersembunyi, kecuali untuk kemajuan dan integritas BUMN.

Saya pun menemui beliau dengan dua tujuan. Pertama, saya ingin merayu agar mau duduk lagi sebagai direktur BUMN. Bahkan bisa naik menjadi direktur utama holding perusahaan perkebunan seluruh Indonesia. Tetapi, usaha saya ini gagal. Beliau tetap teguh pada tekadnya untuk berhenti sebagai direktur di BUMN. Apakah akan bekerja di perkebunan swasta? Tidak. Beliau ingin mengurus kewajibannya kepada Tuhan!

Setelah gagal merayu beliau, barulah saya menjalankan misi yang kedua. Saya minta pandangan yang objektif tentang orang-orang di seluruh perusahaan perkebunan milik BUMN. Saya semakin respek karena sepanjang pembicaraan itu, beliau sama sekali tidak mau menyebut kekurangan apalagi cacat satu orang pun. Beliau sama sekali tidak mau mengemukakan sisi negatif dari siapa pun di lingkungan perkebunan. Tentu, saya juga tidak mau menanyakan sisi-sisi negatif itu. Saya hanya ingin fokus mencari siapa yang terbaik-terbaik di antara yang ada.

Dari pandangan-pandangannya, saya bangga bahwa di BUMN masih ada orang seperti Dahlan Harahap. Juga seperti Murtaqi Syamsuddin di PLN. Tentu, saya juga memuji orang seperti Karen Agustiawan, direktur utama Pertamina. Seharusnya, dia berangkat untuk menghadiri pertemuan besar Davos di Eropa. Tetapi, karena akan ada acara BUMN yang penting, Karen membatalkan keberangkatannya. Saya bangga atas sikapnya ini: mengurus perusahaan lebih penting daripada menghadiri pertemuan sebesar Davos sekalipun!

Beberapa direktur utama bank BUMN saya lihat juga memiliki integritas yang tinggi. Demikian juga orang seperti Ignasius Jonan, Dirut PT KAI. Saya sungguh berharap akan melihat lebih banyak lagi orang-orang seperti beliau-beliau itu. Integritas dan antusias.

Saya pun berdoa siang-malam untuk segera menemukan orang yang layak saya dengar pandangannya untuk Telkom yang kini lagi bising-bisingnya. Ini penting karena misi memperbanyak orang dengan integritas tinggi di BUMN adalah keniscayaan. Sangat berbahaya kalau BUMN jatuh ke tangan orang yang integritasnya diragukan. BUMN harus menjadi senjata kedua bagi presiden untuk melaksanakan program pembangunan ekonomi seperti yang dijanjikan kepada rakyat dalam masa kampanye dulu. Senjata pertamanya adalah APBN.

Di saat swasta masih belum tertarik ke pembangunan infrastruktur besar-besaran, BUMN harus mengambil peran itu. Di saat para pengusaha swasta bersikap wait and see akibat gejolak ekonomi di USA dan Eropa,

BUMN harus firm untuk menjalankan seluruh ekspansinya dan melakukan investasi besar-besaran. Bahkan, di saat seperti ini, keberanian melakukan investasi harus menjadi salah satu KPI (Key Performance Indicators) direksi BUMN.

Sungguh wajar dalam setiap terjadi gejala ekonomi, pihak swasta bersikap hati-hati. Lalu bersikap tunggu dulu. Maka, dalam situasi seperti ini, sikap firm BUMN diperlukan untuk memberikan rasa percaya diri yang tinggi. Kalau di satu pihak swasta lagi ragu-ragu dan bersikap wait and see sedangkan di pihak lain BUMN tidak firm, perekonomian akan terganggu. Tetapi, kalau swasta melihat BUMN terus bekerja dan berinvestasi, keragu-raguan itu akan berkurang.

Tentu, sangat sulit mengharapkan sebuah BUMN bisa firm dan bertindak cepat kalau di antara direksinya tidak kompak. Karena itu, saya dan dewan komisaris di semua BUMN akan terus memonitor kekompakan ini. Semua direksi yang hebat-hebat pun tidak akan banyak gunanya kalau tidak padu. Dia hanya akan seperti soto enak yang dicampur dengan rawon enak.

Apa boleh buat. Sementara pergantian direksi di 15 perusahaan perkebunan itu masih dalam proses, kebisingan yang sangat tinggi masih akan terus terjadi. Dan saya harus tabah mendengarkannya. Untungnya, sesekali ada hiburan dari orang seperti Nazaruddin. (*)

Dahlan
Menteri BUMN

Iskan

Yang Tidak Akan Selesai dengan Keluhan dan Gerojokan

POSTED BY [ADMINISTRATOR](#) · 30 JANUARI 2012 · [258 KOMENTAR](#)

Senin,

30

Januari

2012

Manufacturing Hope 11

Rasanya sangat sakit hati ini: harus bekerja keras untuk menolong perusahaan yang lagi sakit keras, tapi kesulitan itu sebenarnya dibuat sendiri oleh direksinya. Contohnya, Djakarta Lloyd.

Perusahaan pelayaran yang pernah memiliki grup band terkenal D"Lloyd itu kini bukan main sulitnya. Sampai-sampai tidak mampu membayar karyawannya.

Pemerintah, bersama DPR, sebenarnya sudah berkali-kali mencoba menyelamatkannya. Yakni dengan cara menggerojokkan ratusan miliar uang negara ke dalamnya. Tapi sia-sia. Palung kesulitan Djakarta Lloyd sudah terlalu dalam rupanya. Uang ratusan miliar itu seperti batu kecil yang dilempar ke lautan dalam.

Kini perusahaan itu masih memiliki utang kira-kira Rp 3,6 triliun!

Kalau saja palung kesulitannya tidak terlalu dalam, sebenarnya Djakarta Lloyd masih bisa diselamatkan. Saya tahu caranya. Sewaktu masih menjabat Dirut PLN, saya sudah diminta ikut memikirkannya. Jalan keluar yang disiapkan waktu itu mestinya bisa menyelamatkan Djakarta Lloyd dengan cepat: beri saja pekerjaan mengangkut batubara PLN sekian juta ton setahun!

Ternyata, ada masalah: Djakarta Lloyd sudah tidak punya kapal sama sekali. Mau diangkut dengan apa batubara itu? Tentu masih ada jalan lain. Djakarta Lloyd bisa menyewa kapal. Yang penting perusahaan yang sedang pingsan itu segera memiliki aktivitas yang menguntungkan. Agar karyawannya bisa segera gaji. Tapi, cara ini sungguh bukan cara bisnis yang sehat.

PLN sebenarnya bisa juga menolong Djakarta Lloyd agar perusahaan itu bisa membeli kapal. Caranya: PLN menjamin Djakarta Lloyd akan selalu mendapat pekerjaan mengangkut batubara.

Masalahnya: tidak ada lagi orang yang percaya kepada Djakarta Lloyd. Padahal, kepercayaan, dalam bisnis, adalah segala-galanya. Tidak punya uang pun sepanjang masih dipercaya sebenarnya masih bisa membeli kapal.

Tapi, kepercayaan itu sudah lama terempas. Bahkan, secara teknis Djakarta Lloyd sudah tidak boleh memiliki kapal. Begitu ada yang tahu perusahaan ini memiliki kapal, kapal itu akan langsung jadi rebutan: disita oleh orang yang punya tagihan ke Djakarta Lloyd. Membeli lagi disita lagi. Membeli lagi disita lagi.

BUMN memiliki dua perusahaan pelayaran. Djakarta Lloyd dan Bahtera Adhi Guna. Dua-duanya mengalami kesulitan besar. Namun, Bahtera tidak sampai ke kasus hukum sehingga bisa diselamatkan. Yakni dijadikan anak perusahaan PLN. Tugasnya: mengangkut batubara jutaan ton milik PLN.

Ketika PLN ditugasi menyelamatkan Bahtera, perombakan direksi segera dilakukan. Hanya satu direksi lama yang masih dipertahankan. Selebihnya sudah orang baru pilihan PLN. Pelan-pelan kondisi perusahaan itu membaik. Bahkan, sejak bulan lalu, Bahtera Adhi Guna sudah memiliki kapal-kapal besar untuk mengangkut batubara.

Tentu, saya tidak mau cara yang sama dipergunakan untuk menyelamatkan Djakarta Lloyd. Saya tidak mau Djakarta Lloyd menjadi anak perusahaan BUMN mana pun. Kasus-kasus utangnya, kasus hukumnya, kasus masa lalunya bisa menyeret induknya sampai ke neraka.

Saya juga tidak setuju kalau negara kembali menggerojokkan uang ke dalamnya. Apalagi saya lihat Komisi VI DPR juga sudah sangat jengkel dengan persoalan seperti ini. Lebih jengkel lagi kalau tahu bagaimana kesulitan itu dibuat oleh para direksinya di masa lalu.

sulit. Sebab, pasarnya sangat besar. Banyak kapal yang antre untuk diperbaiki. Masalahnya, dok milik IKI sudah hancur. Dermaganya sudah rusak. Tempat peluncuran kapalnya sudah keropos.

Saya sudah minta perusahaan BUMN yang di Surabaya, PT Dok Perkapalan Surabaya (DPS), untuk turun tangan. Dirut DPS Firmansyah saya tugasi memperbaiki manajemen IKI. Juga menjadi penjamin perbaikan-perbaikan fasilitas dok yang rusak. DPS yang kinerjanya sangat bagus tentu bisa menularkan kemampuannya kepada IKI. Toh bidang usahanya persis sama.

PT Semen Tonasa, BUMN yang ada di Makassar, juga turun tangan. Pabrik semen yang lagi membangun unit yang ke-5 itu membutuhkan crane besar. Kebetulan, IKI memiliki crane yang sudah 10 tahun lebih menganggur. Daripada Tonasa membeli crane lebih baik memanfaatkan crane milik IKI yang sangat besar: 450 ton. Saya minta crane ini disewakan ke Tonasa. IKI bisa dapat pemasukan puluhan miliar.

Bahkan, Dirut Semen Tonasa M. Sattar Taba yang selama membangun tambahan pabrik semen memerlukan tenaga kerja sanggup menampung 100 orang karyawan IKI yang belum bekerja karena masih menunggu perbaikan sarana dok. Kelak, ketika pembangunan pabrik semen sudah selesai, perbaikan dok sudah selesai juga. Mereka bisa kembali bekerja keras di IKI.

Kalau IKI nanti kembali hidup, kapal-kapal di Indonesia Timur yang kalau rusak harus diperbaiki di Surabaya atau Jakarta cukup dikirim ke Makassar. Tentu, saya salut dengan karyawan di Leces dan IKI. Di samping cukup sabar, mereka juga rajin ikut berpikir apa yang terbaik yang bisa dilakukan.

Malam Idul Adha yang lalu saya bermalam di Leces. Paginya, setelah salat Id, saya berdialog dengan karyawan yang ternyata memang sangat memprihatinkan. Hampir 2.000 karyawan tidak memiliki pekerjaan karena mesin-mesin pembuat kertas itu sudah lama berhenti.

Bagaimana galangan kapal IKI Makassar? Saya sudah dua kali meninjau IKI. Tanpa memberi tahu siapa pun. Yang pertama tengah hari. Yang kedua nyaris tengah malam, minggu depannya.

Kedatangan saya yang pertama akhirnya memang diketahui beberapa karyawan. Mereka lantas tergopoh-gopoh bikin poster. Mereka berdemo. Mungkin karena tergesa-gesa, beberapa poster tidak bisa dibaca. Saya pun mendatangi mereka untuk mengingatkan bahwa memegang posternya terbalik.

Sepusing-pusing Leces dan IKI, kelihatannya tidak akan sepusing pabrik gula. Bukan hanya satu atau dua pabrik gula yang sulit. Tapi satu rombongan! Kini ada sekitar 25 pabrik gula milik BUMN yang keadaannya sangat sulit. Akibatnya, Indonesia harus impor gula. Mau diapakan pabrik-pabrik gula ini?

Saya sudah mempelajarinya. Sakitnya pabrik gula ini sudah seperti sakit komplikasi. Mulai dari lahan, tanah, tebang, angkut, giling, bibit, pupuk, rendemen, sampai ke manajemen.

Persoalan ini tidak mungkin lagi dipecahkan lewat keluhan, omelan, marah, seminar, rapat kerja, sidak, atau mutasi pejabat. Karena itu, 5 Februari nanti saya akan mengadakan acara yang saya namakan “bahtsul masail kubro pabrik gula”. Saya terpaksa meminjam istilah para ulama NU itu untuk menandai betapa sudah rumitnya persoalan pabrik gula ini. (*)

Dahlan
Menteri BUMN

Iskan

Manufacturing Hope 12

Hampir seribu orang berkumpul di gedung Empire Palace, Surabaya, Minggu pagi kemarin. Semua berkaus sama: kaus putih bergambar tebu, sepeda, dan sedikit hantu. Tidak peduli karyawan biasa, kepala bagian, kepala pabrik, maupun direksinya. Saya pun diminta mengenakan kaus yang sama, entah apa maksud gambar hantu di situ. Tujuan pertemuan itu memang hanya satu: memajukan pabrik-pabrik gula milik BUMN.

Di antara 179 pabrik gula milik negara yang pernah ada, kini tinggal 51 yang masih tersisa. Itu pun separonya dalam keadaan sulit dan sangat sulit. Zaman memang sudah berubah. Kejayaan industri gula sudah lama berlalu. Kalau dulu harga gula 2,5 kali harga beras, kini harga dua komoditas itu sudah praktis sama. Maka, minat menanam tebu pun tentu tidak sebesar dulu lagi. Kini begitu banyak tanaman lain yang lebih menjanjikan. Apalagi, untuk menanam tebu, diperlukan waktu tiga kali lipat lebih lama daripada tanaman padi.

Saat produksi gula mengalami kesulitan seperti itu, orang masih terus membeli gula. Kian tahun, konsumsi gula kian tinggi ?termasuk oleh mereka yang terkena sakit gula sekali pun. Akibatnya, impor gula harus digalakkan. Pabrik gula dalam negeri kian bertambah-tambah sulitnya.

Tapi, benarkah pabrik gula harus sulit? Mengapa masih ada pabrik gula yang baik? Mengapa masih ada pabrik gula yang maju? Mengapa minat swasta membangun pabrik gula tetap tinggi? Mengapa di beberapa negara, produksi gulanya terus meningkat, bahkan mampu ekspor?

Dalam forum seribu orang itu, semua pertanyaan harus terjawab. Agar pertemuan tidak seperti sekadar seminar atau rapat kerja, semua pembicara harus ngomong to the point, tidak ada basa-basi, tidak boleh bicara lebih dua menit, dan harus fokus per topik.

Tidak ada upacara pembukaan atau penutupan. Juga tidak ada pemimpin rapat. Yang ada hanya moderator yang diserahkan kepada saya. Yang hadir pun sangat bervariasi sehingga tidak mungkin ada persoalan yang tidak tahu jawabnya.

Di samping direksi, hadir di forum itu semua kepala pabrik, semua kepala bagian, dan peserta khusus. Peserta khusus adalah generasi muda berprestasi di sebuah pabrik gula tanpa memandang sudah punya jabatan atau belum. Tiap-tiap pabrik gula mengirimkan sepuluh orang generasi muda berprestasi.

Saya jadi teringat pidato Bung Karno: Berikan kepada saya sepuluh orang pemuda, akan saya ubah dunia! Saya berharap sepuluh generasi muda di situ pun bisa menjadi champions untuk perubahan di pabrik gula masing-masing.

Tempat duduk di forum yang secara informal dinamakan “bahtsul masail kubro” itu juga diatur secara khusus. Peserta dari pabrik-pabrik yang sudah maju disandingkan dengan peserta dari pabrik-pabrik yang lagi sulit. Peserta dari pabrik-pabrik yang maju sering diminta tampil untuk menceritakan kiat-kiat mereka di topik-topik tertentu.

Maka, 17 topik yang selama ini menjadi penyebab sulitnya pabrik gula itu bisa dibicarakan secara tuntas. Topik-topik tersebut, misalnya, mengapa petani tidak berminat menanam tebu di suatu wilayah pabrik, mengapa ada pabrik yang lebih dekat tetapi petani mengirim tebunya ke pabrik yang lebih jauh, mengapa ketidakefisienan pabrik ikut dibebankan kepada petani, mengapa tebu dari jauh diberi insentif ongkos angkut sementara tidak ada insentif kepada petani yang dekat dengan pabrik, apa yang harus dilakukan untuk merebut kepercayaan petani kepada pabrik gula setempat, seberapa besar pengaruh kekompakan para kepala bagian di dalam suatu pabrik terhadap keberhasilan pabrik gula, bagaimana agar pembakaran ketel tidak lagi menggunakan bahan

bakar minyak, mungkinkah dilakukan sistem beli putus -petani kirim tebu dan langsung dibayar saat itu-, bagaimana mengatasi semakin sulitnya mencari tenaga untuk menebang tebu, dan seterusnya.

Topik yang paling panjang tentu yang satu ini: Bagaimana merebut kepercayaan petani. Agar mereka mau menanam tebu. Agar mereka mengirim tebu ke pabrik terdekat. Agar pabrik tidak kekurangan tebu. Agar petani merasakan keadilan dan kesejahteraan.

Mencari jawabnya tidak sulit. Sudah ada contoh yang sangat berhasil. Pabrik gula Pesantren Baru di Kediri atau pabrik gula Ngadirejo di Malang sudah menerapkannya dengan sukses. Demikian juga delapan pabrik gula lain, termasuk yang berada di Lampung dan Palembang. Sejak empat tahun lalu, kelompok 10 itu tidak pernah lagi mengalami kesulitan bahan baku. Bahkan, sampai berlebihan. Kuncinya satu: keterbukaan manajemen kepada petani tebu.

Di pabrik-pabrik tersebut tiap hari (di masa giling) diumumkan pada papan pengumuman petani siapa memperoleh rendemen (kandungan gula) berapa persen. Mereka yang setor tebu ke pabrik biasanya mampir ke papan pengumuman itu. Sejak sistem tersebut diterapkan, tidak ada lagi kecurigaan dari petani.

Padahal, dulu pabrik selalu dicurigai mempermainkan rendemen petani. Sampai-sampai petani meminta dibentuk tim independen untuk mengikuti keterbukaan model Pesantren Baru atau Ngadirejo. Tim seperti itu tidak diperlukan lagi.

Yang juga mendapat banyak tepuk tangan adalah ketika sepasang kepala bagian diminta naik ke panggung. Dia adalah Surya Wirawan, kepala bagian teknik, dan Fajar Lazuardi, kepala bagian pengolahan. Keduanya dijadikan contoh betapa bila dua orang kepala bagian di suatu pabrik kompak, hasilnya luar biasa.

Ketika keduanya bekerja di posisi tersebut, pabrik gula Prajekan, Situbondo, mengalami kemajuan 100 persen dalam produksinya. Oleh direksi PTPN XI, keduanya kini diminta tetap berpasangan untuk membenahi pabrik gula Semboro di Jember. Mereka pun optimistis bisa kembali menghidupkan pabrik gula Semboro yang semula sulit itu.

“Kami ini bukan lagi seperti rekan sejawat, tapi sudah seperti bersaudara,” ujar Surya Wirawan yang jadi kepala bagian teknik. “Saya selalu panggil dia kid dan dia panggil saya sam,” tambah dia.

Bagi orang Malang, tidak ada panggilan yang bisa menunjukkan kekentalan persahabatan melebihi panggilan kid dan sam itu. Orang Ngalam, eh orang Malang, memang biasa mengucapkan suatu kata dari huruf paling belakang.

Biaya memproduksi uap memang sangat besar di suatu pabrik gula. Bagian teknik yang memproduksi uap melalui ketelnya (boiler) harus erat berhubungan dengan bagian pengolahan yang menggunakan uap tersebut. Kalau produksi uap kurang cukup, sudah seharusnya bagian pengolahan menjerit. Sebaliknya, kalau bagian pengolahan terlalu boros menggunakan uap dalam pembuatan gulanya, sudah sewajarnya bagian teknik menjerit.

Dalam hal tim yang tidak kompak, bisa saja terlalu banyak bahan bakar yang terbuang karena penggunaan uap yang berlebihan. Sebaliknya, kalau produksi uap tidak lancar, bisa jadi banyak gula yang kualitasnya jelek.

Dengan berbagai langkah yang sudah dilakukan para pengelola pabrik gula selama tahun-tahun terakhir, setidaknya sudah banyak best practice yang terjadi. Banyak sekali cerita keberhasilan dan kiat kesuksesan yang bisa diceritakan di forum kemarin. Kini tinggal bagaimana manajemen bisa menularkan semua itu kepada pabrik yang masih sulit.

Di akhir pertemuan, 22 pimpinan pabrik gula yang masih sulit dan sangat sulit naik ke panggung. Urutan jejanya pun sudah seperti otomatis: yang paling sulit di ujung kanan dan kian ke kiri kian kurang sulitnya.

Mereka sudah mendengar sendiri kiat-kiat sukses pabrik lain. Di antara 22 pabrik yang sulit dan amat sulit itu, ternyata masih memberikan hope yang besar: 12 pabrik di antaranya siap keluar dari “neraka” akhir tahun ini.?

Banyak sekali rencana yang akan mereka lakukan setelah pertemuan itu. Bahkan, di antara mereka ada yang sangat detail. Misalnya, ada yang akan menjaga agar mesin pengolahannya selalu dibersihkan dengan sangat-sangat bersih. Itu tidak hanya dilakukan demi kerapian atau kesehatan, ternyata juga sangat erat dengan peningkatan produksi. Dia menceritakan secara detail reaksi-reaksi kimiawi dari semua instalasi pengolahan yang kurang dibersihkan secara benar-benar bersih dengan produktivitas gula.

Dengan sangat menyindir, dia berucap, “Kalau Bapak mengatakan ruang tunggu bandara harus lebih nyaman daripada ruang kerja direksi bandara, saya akan bikin doktrin instalasi pengolahan di pabrik gula saya harus dibersihkan lebih bersih daripada piring yang saya pakai makan!”

Alhamdulillah. Dengan demikian, bila Tuhan mengizinkan, akhir tahun ini tinggal sepuluh lagi pabrik gula yang masih sulit. Berarti, masih 20 persen lagi. Tentu tidak mudah memecahkannya. Meski tinggal sepuluh pabrik gula, tapi pastilah itu yang paling sulit di antara yang tersulit-sulit.

Untuk membaca seberapa sulitkah kesulitan yang sulit itu, pimpinan sepuluh pabrik gula tersebut diminta menyebutkan tiga penyebab utama kesulitan itu. Yang satu, yang di Klaten itu, menyebutkan bahwa kesulitan utamanya hanya satu: Pabrik tersebut menggunakan banyak sekali boiler yang semuanya berukuran kecil-kecil. Kalau apa yang dia kemukakan itu benar, tentu tidak sulit memecahkannya: ganti boiler. Satu saja, tapi yang besar. Satu saja, tapi bahan bakarnya jangan minyak. Satu saja, tapi bayarnya nyicil.

Satu pabrik lagi di Probolinggo beralasan bahwa pabriknya sudah terlalu tua. Sudah 166 tahun. Kalau itu benar, masih tetap bisa diatasi. Sebab, pabrik gula pada prinsipnya adalah mekanik. Banyak hal yang bisa dilakukan dengan mudah untuk peralatan yang sifatnya mekanik.

Satu pabrik lagi di Jateng, penyebabnya agak unik: kalah bersaing dengan pabrik gula Jawa yang jumlahnya sampai 300 buah di sekitar pabriknya. Tidak ada petani yang mengirim tebu ke pabrik karena tebu diolah sendiri-sendiri.

Tentu alasan seperti itu terlalu klasik untuk sebuah bisnis. Bukan alasan yang kuat. Karena itu, sampai ada peserta yang memberikan jalan keluar secara bergurau: Bagaimana kalau pabrik gula ini sekalian saja memproduksi gula Jawa?

Intinya, semuanya berkaitan dengan kurangnya pasokan tebu sebagai bahan baku utama. Intinya lagi, petani kurang tertarik menanam tebu atau mengirim tebu ke pabrik. Lebih inti lagi, petani kehilangan kepercayaan kepada pabrik gula BUMN. Maka, khusus sepuluh pabrik gula itu akan bertemu lagi sebulan mendatang.

Tentu dengan usul dan jalan keluar yang sudah lebih nyata. Kalaupun tahun ini belum bisa teratasi, setidaknya tahun depan harus beres. Atau, hi hi hi, menjadi seperti hiasan di kaus yang kemarin mereka kenakan itu! (*)

Dahlan
Menteri BUMN

Iskan

Capacity Manajemen di Balik Kandang Sapi

POSTED BY [ADMINISTRATOR](#) · 13 FEBRUARI 2012 · [235 KOMENTAR](#)

Senin,

13

Februari

2012

Manufacturing Hope 13

Saya lupa ini bukan Surabaya: pukul lima pagi masih sangat gelap di Jambi. Tapi, janji telanjur diucapkan: melihat perkebunan sawit milik PTPN-6, kira-kira satu jam naik mobil dari Kota Jambi. Padatnya acara Hari Pers Nasional yang dihadiri Presiden SBY tanggal 9 Februari lalu membuat tidak banyak pilihan waktu. Di PTPN-6 ini ada tubuh-tubuh seksi yang perlu dikunjungi: peternakan sapi yang dikombinasikan dengan kelapa sawit!

Sudah lebih satu bulan uji coba sapi-sawit ini dilakukan. Memanfaatkan pelepah kelapa sawit untuk makanan ternak. Begitu banyak pelepah yang terbuang. Ini disebabkan kelapa sawit tidak bisa dipanen kalau pelepah yang melindungi tandannya tidak dibuang.

Setiap pohon sawit rata-rata panen 20 kali setahun. Berarti setiap pohon membuang 22 pelepah yang bisa dijadikan makanan ternak. Pelepah itulah yang dimasukkan mesin. Dihancurkan sampai lembut. Selembut cacahan rumput. Lalu, dicampur bungkil dari pabrik pengolahan sawit. Ditambah lagi blotong yang diambil dari buangan pabrik yang sama.

Betapa murahannya makanan ternak seperti ini. Kontras dengan peternakan yang ada. Betapa banyak peternak (sapi, kambing, ayam, bebek, lele, gurami) yang terjatuh harga pakan yang mahal. Akibatnya, peternak kita kurang bergairah. Akibatnya, kita selalu kekurangan daging. Akibatnya, kita harus impor sapi. Impor lagi. Impor lagi. Tahun lalu Indonesia mengimpor 350.000 ekor sapi!

Kenyataan tingginya impor sapi inilah yang menantang siapa pun. Termasuk menantang teman-teman BUMN yang bergerak di perkebunan sawit. Mungkin teman-teman BUMN sawit yang bisa ikut mengatasi. Mungkin kombinasi “sapi-sawit” inilah solusinya.

Memang, sebelum melihat uji coba di PTPN-6 Jambi ini, saya sudah berpikir agar BUMN membuat peternakan skala besar di Sumba atau di salah satu pulau di NTT lainnya. Atau di Pulau Buru. Saya bersama seorang tokoh manajemen perubahan, Rhenald Kasali, diam-diam memang lagi mempersiapkan studi peternakan skala besar di Pulau Buru.

Profesor Kasali sudah lebih dulu memiliki proyek sosial yang monumental di Pulau Buru, Maluku. Ada kemungkinan masih bisa dikembangkan lagi untuk bidang peternakan. Saya belum berani mengungkapkan soal ini karena belum begitu konkret. Biarlah tim Profesor Kasali meneruskan studinya. BUMN hanya akan menerima hasilnya dan kelak mengembangkannya.

Sebagaimana BUMN pangan yang harus dibesarkan, Presiden SBY juga memberikan dorongan yang sangat besar untuk teratasinya kekurangan sapi ini. Rasanya, banyak skenario yang bisa disiapkan. Menteri Perdagangan Gita Wirjawan, misalnya, termasuk yang sangat antusias mengatasi kekurangan daging ini agar kecerdasan generasi mendatang lebih tinggi lagi.

Sambil menunggu studi di Pulau Buru, proyek sapi-sawit seperti yang di Jambi ini bisa dijalankan lebih dulu. Pagi itu, di sebelah kandang sapi yang berisi 50 ekor, diskusi serius dilakukan. Di samping ada Dirut PTPN-6, Iskandar Sulaiman, ada juga ahli serat kelapa sawit Dr Witjaksono. Juga doktor-doktor peternakan yang menekuni bidang ini. Misalnya, Dr Bess Tiesnamurti: kelahiran Jogjakarta, lulus S-1 di Undip Semarang, S-2 di Amerika Serikat, dan mengambil doktor di Institut Pertanian Bogor (IPB).

Tentu saya banyak bertanya kepada para ahli itu. Sese kali menguji dan mengklarifikasi data. Ini disebabkan pengetahuan saya di bidang peternakan sangat terbatas.

Diskusi intensif perlu saya lakukan karena saya harus membuat keputusan yang strategis. Tidak boleh keterbatasan saya menjadi penghambatnya. Memang di masa remaja, saya adalah penggembala kambing. Bertahun-tahun setiap pulang sekolah saya harus menggembalakan kambing milik tetangga dengan upah: kelak mendapatkan salah satu anak kambingnya. Saya juga biasa memandikan sapi atau kerbau asuhan teman-teman sepengembalaan. Tapi, saya tidak pernah sekolah peternakan.

Diskusi tersebut terus dilakukan di sepanjang perjalanan kembali ke Kota Jambi. Itulah sebabnya, saya dan Dirut PTPN-6 gantian mengemudikan mobil. Para ahli itu sebagai penumpang. Diskusi di dalam mobil tidak kalah seru. Gantian mengemudi begini juga penting sekaligus untuk mengubah citra bahwa direksi perkebunan itu feodalistik.

Tiba di Jambi, ratusan aktivis KAMMI Jambi sudah menunggu saya untuk sebuah dialog. Karena itu, sementara saya terlibat diskusi dengan KAMMI, para ahli tersebut saya minta mengadakan rapat dengan manajemen PTPN-6. Saya ingin dari hasil peninjauan dan diskusi sepanjang pagi itu ada follow-up-nya. Para ahli tersebut bersama direksi PTPN-6 saya minta membuat business plan.

Harapan saya, ketika diskusi dengan teman-teman KAMMI selesai, saya sudah bisa melihat business plan proyek sapi-sawit ini. Mereka ternyata benar-benar ahli. Sebelum saya selesai acara di KAMMI, rapat itu sudah selesai. Business plan sudah tersusun. Ini disebabkan bahan-bahan rapat tersebut memang sudah didiskusikan secara mendalam sejak pukul 5 pagi.

Kombinasi ahli ternak dari Kementerian Pertanian dengan kemampuan manajerial direksi PTPN-6 membuat pekerjaan bisa selesai cepat. Inilah yang membuat saya pernah mengemukakan di MetroTV bulan lalu bahwa eksekutif BUMN itu sebenarnya hebat-hebat. Bahkan, dari lima kali pemilihan Marketer of the Year yang dilaksanakan Hermawan Kartajaya, empat di antaranya dimenangkan Dirut BUMN!

Kami pun kembali ke kantor PTPN-6. Mendiskusikan business plan yang sudah dirumuskan. Berbagai angka diklarifikasi. Berbagai kesulitan dibayangkan. Berbagai hambatan diinventarisasi. Hasilnya: go! Peternakan sapi-sawit ini bisa dilaksanakan.

PTPN-6 Jambi, karena kebunnya yang hanya 32.000 ha (terkecil di antara perkebunan BUMN), menyanggupi dijatah 10.000 ekor sapi setahun. Mulai kapan? Dimulai tahun ini juga. Kandang sudah harus dibuat April nanti. Sebelum musim Qurban hari raya haji Oktober nanti, sudah harus mulai panen 2.000 ekor.

Business plan akan dimatangkan lagi dalam pertemuan antardireksi PTPN sawit seluruh Indonesia sebelum akhir bulan ini. Target 100.000 ekor sapi tahun ini harus dibagi di antara perkebunan yang ada. Tahun depan, kalau bisa, ditingkatkan menjadi 200.000 ekor.

Target waktu tersebut tidak sulit dicapai. Model kandangnya dipilih yang praktis. Memang ada dua model kandang: model berlantai semen yang tiap hari harus dibersihkan atau model lantai jerami yang hanya tiap tiga bulan diperbarui. Dua-duanya sama baiknya.

Kalau model lantai semen yang dibuat agak miring, kotoran sapi itu bisa dimanfaatkan untuk biogas. Sedangkan, air kencingnya bisa untuk pupuk. Jangan meremehkan air kencing sapi. Kini, harga air kencing itu sudah lebih mahal daripada Coca-Cola! Begitu bagusya kandungan pupuk air kencing sapi, harganya kini mencapai Rp 10.000/liter!

Kalau lantai kandang itu terbuat dari hamparan sabut, tidak perlu dibersihkan setiap hari. Biarlah tinja sapi bercampur dengan Coca-Cola-nya, menyatu dengan sabutnya. Setiap tiga bulan, lantai itu bisa diambil. Menjadi pupuk organik yang luar biasa. Pupuk inilah yang akan menyuburkan perkebunan sawit. Menggantikan hilangnya pelepah-pelepah yang selama ini dibiarkan membusuk di bawah pohon.

Tentu ide ini masih bisa dikembangkan. Begitu banyak rakyat yang memiliki kebun sawit sendiri. Tentu kelak, setelah melihat praktik di PTPN, mereka juga bisa meng-copy-paste. Karena itu, proyek sapi-sawit PTPN ini harus berhasil? menjadi contoh untuk rakyat sekitar.

Bagi manajemen PTPN sendiri, sebenarnya proyek ini kurang menarik. Hasilnya hanya serambut dibelah tujuh jika dibandingkan dengan hasil minyak sawitnya. Karena itu, niat pengembangan sapi-sawit ini harus tidak sekadar bisnis. Melainkan juga untuk ikut menyelesaikan salah satu persoalan bangsa.

Bagi saya, proyek seperti ini juga untuk melihat capacity yang sebenarnya dari sebuah manajemen di BUMN. Apakah sebuah BUMN sudah menggunakan kapasitas manajemennya secara maksimal? Apakah kapasitas besar yang dimiliki para direksi BUMN sudah sepenuhnya tercurah untuk kemajuan perusahaan? Atau masih banyak kapasitas yang terbuang di "arena lain".

“Arena lain” itu tidak boleh terlihat begitu menariknya bagi manajemen BUMN. “Arena lain” itu bisa menggeser fokus. Saya sendiri sudah diingatkan banyak teman untuk jangan tergoda sering menghadiri acara yang tidak ada hubungannya dengan pengembangan BUMN. Belakangan memang terlalu banyak permintaan untuk sebuah aktivitas di luar BUMN. Saya harus segera menyadari bahwa itu adalah godaan. Saya akan memperhatikan peringatan teman-teman seperti itu.

Kembali ke fokus memang harus digalakkan: bekerja, bekerja, bekerja. Direksi BUMN yang selama ini hanya mengurus PSO (public service obligation), misalnya, sudah harus mulai bergerak ke luar PSO. Agar kapasitas manajemen yang sebenarnya terlihat dengan nyata. PSO tetap harus dijalankan. Ini penugasan dari pemerintah. Tapi, tidak boleh direksinya tidak bergerak di luar itu.

Itulah sebabnya, saya gembira ketika PT Pusri, PT Sang Hyang Sri, dan PT Pertani bersemangat menangani pembukaan sawah baru besar-besaran. Bulog juga akan ikut bergerak menangani program intensifikasi sawah mandiri.

Kelemahan business as usual adalah: tidak akan bisa terlihat kapasitas manajemen BUMN yang sebenarnya. Business as usual tidak akan melahirkan manajemen yang tangguh. Dengan beban yang lebih banyak dan target yang lebih tinggi, akan terlihat mana direksi yang benar-benar andal dan mana yang sebenarnya biasa-biasa saja. Peningkatan kapasitas direksi melalui penambahan beban seperti inilah jalan terbaik untuk capacity building.

Capacity building model ini juga akan terjadi di kelompok kehutanan. Inisiatif Perhutani untuk menggarap hutan sagu menjadi industri pangan adalah capacity building dari manajemennya yang luar biasa. Perusahaan-perusahaan BUMN kehutanan (terutama Inhutani 1, 2, 3, 4, 5) tidak akan lagi kerja rutin: mengerjakan lahan dan mengerjakan apa saja yang dimilikinya. Bagaimana kita bisa melihat apakah direksi Inhutani itu hebat atau tidak kalau semua pekerjaannya di-sub-kan ke pihak ketiga.

BUMN PPA juga berubah. Tidak boleh lagi PPA menangani hal yang kecil-kecil. Tahun 2012 ini PPA hanya akan menangani lima masalah, tapi gajah-gajah. Sudah bertahun-tahun tidak ada yang berani menyentuh gajah-gajah-bengkak itu. Di sinilah akan terlihat manajemen capacity PPA yang sebenarnya. Mungkin agak heboh-heboh sedikit, tapi bukankah manajemen yang besar memang harus menyelesaikan persoalan yang besar?

Kalau capacity building ini terjadi di semua bidang BUMN (perkebunan, pangan, gula, penerbangan, perbankan, kereta api, pelabuhan, kehutanan, energi, perkapalan, perhotelan, dan seterusnya), hasilnya akan gegap gempita. Kita pun akan tahu apakah kapasitas manajemen di sebuah BUMN itu sudah memadai atau belum. Kita pun akan tahu dengan sebenar-benarnya apakah semua kapasitas manajemen BUMN sudah dimanfaatkan atau masih idle.

Semua itu harus sudah terbaca sebelum 1 Juli 2012. Saat itulah, dari ribuan sapi di kebun sawit sudah banyak yang mulai hamil. (*)

Dahlan
Menteri BUMN

Iskan

Kalau rapat tidak perlu lagi makanan kecil

POSTED BY [ADMINISTRATOR](#) · 19 FEBRUARI 2012 · [275 KOMENTAR](#)

Minggu,

19

Februari

2012

Manufacturing Hope 14

Sudahkah terbukti jumlah rapat-rapat di Kementerian BUMN turun 50 persen seperti yang saya inginkan? Angka pastinya masih dikumpulkan. Tapi dari penjelasan para direktur utama BUMN, terasa sekali jumlah rapat itu menurun drastis.

“Rasanya turun 60 persen,” ujar Nur Pamudji, Dirut Perusahaan Listrik Negara. “Selama tiga bulan ini saya baru rapat dua kali di kementerian. Kira-kira menurun 75 persen,” ujar Karen Agustiawan, Dirut Pertamina.

Rapat memang harus dikurangi. Kerja yang harus ditambah. Kerja, kerja, dan kerja. Di birokrasi, kesibukan rapat itu memang luar biasa. Jadi salah anggapan masyarakat selama ini kalau birokrasi itu malas. Birokrasi itu rajinnya bukan main. Kalau sudah rapat bisa panjang sekali. Bahkan untuk satu topik saja bisa dilakukan berkali-kali.

Tentu ada dampak negatifnya. Penghasilan sejumlah staf menurun. Dampak lainnya: banyak ruang rapat yang kosong. Saya suka turun-naik dari lantai ke lantai. Terasa benar ruang yang mahal itu terlalu boros penggunaannya. Padahal ruang rapat itu banyak yang ukurannya besar. Maka beberapa staf di Kementerian BUMN mengusulkan agar segera dilakukan penataan ulang seluruh ruang kerja.

Tentu saya menghargai usul seperti itu dan harus segera dilaksanakan. Pepatah hemat pangkal kaya rupanya sudah banyak dilupakan di zaman yang serba ada ini. Digantikan adagium: boros itu meningkatkan pertumbuhan ekonomi! Kalau semua orang berhemat, siapa yang belanja? Bagaimana nasib pabrik-pabrik?

Boros ruangan tentu memberikan contoh yang kurang baik. Secara kasar bisa dihitung paling sedikit akan ada dua lantai dari gedung 22 lantai di dekat Monas itu yang bisa dihemat. Beberapa BUMN yang selama ini masih sewa kantor (ada satu BUMN yang untuk salah satu bagiannya harus sewa kantor Rp 50 miliar selama lima tahun!) bisa pindah ke gedung ini.

Apakah penurunan jumlah rapat di Kementerian BUMN itu sudah membuktikan otomatis BUMN-BUMN kini lebih banyak kerja, kerja, kerja? Tentu belum bisa dibuktikan seketika. Bukti yang terbaik adalah hasil tutup buku akhir tahun nanti. Benarkah kinerja BUMN meningkat? Ataukah berkurangnya panggilan rapat dari kementerian itu justru melonggarkan kontrol dan membuat BUMN kian malas?

Berkurangnya jumlah rapat secara drastis di Kementerian BUMN itu sebenarnya bukan berarti menurunnya intensitas komunikasi. Sejumlah rapat itu kini sudah digantikan oleh terbentuknya grup BlackBerry Messenger.

Misalnya ada satu grup BBM yang semua anggotanya eselon satu. Maka meski Rapim Kementerian BUMN hanya dilakukan satu minggu satu kali (tiap Selasa jam 07.00), pada dasarnya rapat itu berlangsung bisa beberapa kali sehari. Hanya forumnya tidak di ruang rapat dengan sebuah meja rapat, tapi di forum BBM. Peserta bisa di mana saja dan sedang melakukan apa saja. Yang jelas tidak ada hidangan makanan kecil dalam rapat seperti ini.

Ada juga grup BBM yang anggotanya menteri, wakil menteri, seorang deputi, dan semua direktur utama BUMN yang bergerak di bidang pangan. Maka masalah-masalah peningkatan produksi beras di BUMN dibicarakan di “ruang rapat tanpa hidangan” ini.

Demikian juga ada grup BBM bidang gula. Anggotanya menteri, wakil menteri, deputi bersangkutan, dan semua direktur utama yang membawahi urusan gula. Ada grup BBM energi. Dan sebentar lagi, setelah holding perkebunan terbentuk akan diadakan grup BBM perkebunan.

Rapat melalui grup BBM seperti itu intensifnya bukan main. Juga hemat sekali waktu. Bahkan “rapat itu” berlangsung tidak mengenal hari dan jam. Bisa saja pada hari Minggu ada topik yang harus dibahas. Bahkan ada yang sampai jam 23.00 waktu setempat masih mengajukan pendapat.

Isi dan kualitas pembicaraan tidak kalah dengan rapat yang dilaksanakan di ruang rapat sungguhan. Meski menggunakan BBM, jangan khawatir dimanfaatkan untuk yang bukan-bukan. Tidak akan ada pembicaraan mengenai apel malang atau apel washington di situ.

Sesekali ada yang memasukkan humor, tapi biasanya kalau lagi akhir pekan. Arifin Tasrif, Dirut Pusri Holding yang tergabung dalam grup BBM pangan, termasuk yang suka kirim humor. Hanya kadang saya sulit mengenali nama asli mereka karena banyak yang pakai nama maya. Arifin Tasrif, misalnya, di BBM menggunakan nama Kapal Selam. Rupanya dia sekalian jualan pempek Palembang.

Tentu saya sangat menganjurkan agar semua BUMN membentuk grup-grup BBM seperti itu. Intensifnya luar biasa. Ini saya rasakan sewaktu masih di PLN. Waktu itu saya memiliki tujuh grup: grup khusus yang anggotanya semua direksi plus sekretaris perusahaan, grup saya dengan para general manajer se-Jawa-Bali, grup saya dengan para general manajer se-Indonesia barat, grup saya dengan semua general manajer se-Indonesia Timur.

Juga grup saya dengan para manajer perencanaan, grup saya dengan para manajer keuangan, grup saya dengan para manajer SDM, dan seterusnya. Keluhan masyarakat, info soal korupsi, pengaduan tender yang main-main dan segala persoalan yang berkembang bisa langsung dikomunikasikan melalui grup BBM.

Model komunikasi manajemen seperti ini, sekaligus bisa menerabas batas-batas hirarkhi dan birokrasi. Juga bisa lebih terbuka. Kekurangan di satu tempat langsung diketahui siapa pun di tempat lain. Kalau tidak terbiasa memang seperti membuka aib dan kelemahan, tapi itulah cara yang efektif untuk melakukan perbaikan.

Kalau niatnya sudah untuk melayani masyarakat, soal kelemahan yang dibuka di depan sesama manajer seperti itu tidak akan terasa sebagai aib lagi. Justru dengan cara itu tanggungjawab bisa muncul.

Apalagi bukan hanya soal kekurangan yang dibeber di grup BBM. Tapi juga soal prestasi. Dulu sering saya memasukkan pujian dari pelanggan listrik yang dikirimkan via SMS ke handphone saya. SMS itu langsung saya masukkan ke dalam grup BBM. Sebagai pendorong bahwa hasil kerja keras mereka diapresiasi oleh masyarakat luas.

Salah satu contoh ketika Peter Gontha memuji PLN via SMS; yang merasa kaget petugas PLN begitu cepat datang ke rumahnya yang listriknya lagi bermasalah dan petugas itu tidak mau diberi uang tip. SMS itu saya masukkan ke grup BBM dan dalam waktu singkat menyebar luas ke jajaran PLN.

Sungguh sangat banyak rapat yang sebenarnya bisa diselesaikan dengan cara yang tidak perlu harus membuang waktu sampai lima jam (satu jam perjalanan, tiga jam rapat, satu jam perjalanan kembali). Kecuali kalau rapatnya benar-benar harus dan bisa mengambil keputusan saat itu.

Tentang rapat pimpinan Kementerian BUMN sendiri, kini tidak lagi dilakukan di kantor kementerian BUMN. Tiap Selasa lokasi rapat itu berpindah dari BUMN satu ke BUMN lainnya. Sekaligus agar seluruh eselon satu Kementerian BUMN mengetahui dengan mata kepala sendiri markas BUMN yang selama ini sering mereka panggil.

Sekalian untuk mengecek apakah di BUMN tersebut juga sudah dilakukan rapat pimpinan setiap Selasa jam 07.00 waktu setempat. Rapat paling jauh dilakukan di BUMN Angkasa Pura II Selasa lalu. Sekalian untuk mengecek persiapan perbaikan Bandara Soekarno-Hatta.

Perubahan memang sedang dilakukan. Ruang ATC/tower sudah lebih disiplin dan bersih. Tidak ada lagi yang merokok di ruang kontrol lalu-lintas pesawat. Peningkatan kapasitas tower menjadi dua sisi juga sudah hampir selesai.

Satu sodetan express taxi sudah selesai, tinggal membuat satu lagi. Bagian-bagian jalan yang sempit yang menjadi sumber kemacetan di sekitar bandara sudah dipagari sengkang, pertanda proyek pelebaran jalan sedang dilakukan.

Yang tahun ini mulai dikerjakan adalah: pembuatan gedung parkir empat tingkat di tengah-tengah antara terminal satu dan dua. Di tengah-tengah itu tahun ini mulai dibangun juga stasiun kereta api. Gedung parkir dan stasiun itu harus selesai akhir tahun depan.

Sementara menunggu gedung parkir, segera dilakukan pengaturan darurat: banyaknya mobil yang menginap di bandara akan disediakan lokasi khusus. Kendaraan karyawan bandara dan karyawan toko-toko di bandara akan dialihkan juga di lokasi lain. Ini agar lokasi parkir bandara lebih diperuntukkan melayani penumpang.

Terminal 3, yang sekarang ini hanya seperti huruf I, akan dikerjakan menjadi huruf U lebar. Berikut apron-nya sekalian. Dari terminal tiga akan dihubungkan dengan kereta tanpa supir menuju Terminal 1 dan 2. Pembangunan Terminal 3 ini juga harus sudah selesai akhir tahun depan. Kalau semua pekerjaan itu selesai maka daya tampung Bandara Soekarno Hatta meningkat menjadi 60 juta pemakai jasa. Sekarang ini sudah 50 juta pemakai jasa per tahun yang memadati bandara yang mestinya hanya untuk 22 juta pemakai jasa itu.

Memang masih ada proyek besar lainnya: membangun landasan nomor 3 dan membangun Terminal 4. Tapi proyek ini memerlukan waktu lebih panjang. Masih harus membebaskan tanah 730 Ha yang tentu tidak akan mudah.

Dengan mengurangi kesibukan rutin berupa rapat-rapat yang kurang efektif, pemikiran memang bisa lebih dicurahkan untuk hal-hal yang lebih mendasar.

Rapat, tentu saja penting. Tapi kebanyakan rapat bisa membuat orang sinting! (ANT)

Dahlan
Menteri BUMN

Iskan

Terobosan Dua Penyandang Cacat Organ

POSTED BY [ADMINISTRATOR](#) · 26 FEBRUARI 2012 · [380 KOMENTAR](#)

Senin,

27

Februari

2012

Manufacturing Hope 15

Bukan karena merasa sama-sama sebagai “penderita cacat organ” kalau saya dan Menteri Pekerjaan Umum Djoko Kirmanto sering membuat kesepakatan. Berbagai terobosan memang harus kami buat berdua. Terutama untuk mengatasi banyak masalah infrastruktur.

Saya memang sesekali bertanya soal operasi jantung kepadanya. Beliau juga sesekali bertanya mengenai operasi ganti hati kepada saya. Tapi, kami lebih sering berbicara mengenai bagaimana bisa mewujudkan jalan tol dengan cepat. Beliau adalah pemegang regulasi jalan tol, sedangkan BUMN memiliki perusahaan jalan tol seperti PT Jasa Marga (Persero) Tbk.

Untuk mewujudkan jalan tol dari Semarang ke Solo, misalnya. Kami berdua membuat terobosan yang belum pernah terjadi. Ruas tol Semarang-Ungaran memang sudah selesai dikerjakan. Lalu Jasa Marga kini juga mengerjakan ruas Ungaran-Bawen yang akan selesai awal tahun depan.

Tapi, bagaimana dengan ruas Bawen-Solo?

Menurut perhitungan bisnis, ruas Bawen-Solo belum menguntungkan. Perlu subsidi negara sampai Rp 1,9 triliun. Tapi, sungguh sulit mendapatkan suntikan uang dari pemerintah sebesar itu. Bahkan, mendekati mustahil. Menteri Keuangan sangat keras dalam mendisiplinkan fiskal.

Melihat gelagat itu saya memilih mencari jalan memutar. Saya minta Deputi Bidang Usaha Infrastruktur dan Logistik Kementerian BUMN Sumaryanto Widayatin menemukan jalan keluar, meski harus agak memutar.

Akhirnya jalan memutar itu ditemukan. Syaratnya, saya harus membicarakannya dengan Menteri PU. Intinya adalah: Jasa Marga bisa mengerjakan jalan tol Bawen-Solo kalau bisa mendapat izin dua jalan tol lainnya. Yakni, jalan tol sepanjang 3 km dari Daan Mogot ke Cengkareng dan jalan tol dari Kawasan Berikat Nusantara ke Pelabuhan Tanjung Priok.

Kalau izin itu bisa diberikan, keuntungannya banyak sekali. Jalan tol Semarang-Solo langsung bisa dikerjakan dan kemacetan ruas Daan Mogot ke Cengkareng serta keruwetan kawasan industri sekitar Bekasi ke Tanjung Priok juga terurai.

Menteri PU langsung merespons dengan cepat. Bahkan, kini deputi saya yang dikejar-kejar untuk segera memproses persyaratannya. Di depan Presiden SBY saya mengemukakan (dan didengar oleh Menteri PU serta menteri lain) bahwa bottle neck pembangunan jalan tol Semarang-Solo bisa diselesaikan dengan pola “CD bajakan sepuluh ribu tiga”. Dua ruas yang “gemuk” dipaketkan dengan satu ruas yang “kurus”.

Pola “CD bajakan sepuluh ribu tiga” ini merupakan kesepakatan kedua saya dengan Menteri PU. Yang pertama adalah pembangunan jalan tol di Bali. Yakni, jalan tol yang menghubungkan Bandara Ngurah Rai yang baru ke kawasan wisata Nusa Dua melalui atas laut. Jalan tol di Bali itu akan menjadi jalan tol di atas laut yang pertama di Indonesia.

Di tengah laut nanti ada interchange-nya yang meliuk-liuk. Kini jalan tol Bali itu dikerjakan dengan kecepatan tinggi. Dua belas bulan lagi akan bisa dinikmati. Proyek ini tidak bisa berjalan kalau tidak ada terobosan yang kuat antara Menteri PU, Gubernur Bali, dan Kementerian BUMN.

Kemarin malam saya dan Pak Djoko Kirmanto membuat kesepakatan baru lagi. Kali ini untuk menerobos Sumatera. Sudah lebih 10 tahun para gubernur di Sumatera menuntut segera dimulainya pembangunan jalan tol sepanjang pulau itu. Sumatera akan menjadi pulau yang memberikan pertumbuhan ekonomi yang luar biasa kalau listrik tercukupi dan jalan tol dibangun besar-besaran.

Minggu lalu saya bertemu gubernur seluruh Sumatera. Tuan rumahnya Gubernur Sumatera Selatan Alex Noerdin. Kami kemukakan bahwa beberapa terobosan sedang dilakukan di Jateng dan Bali. Mestinya terobosan yang sama bisa dilakukan di Sumatera.

Para gubernur di Sumatera memang memiliki kemampuan keuangan lebih besar daripada provinsi lain. Mereka juga ngebet ingin membangun konektivitas di antara provinsi di Sumatera. Maka, kami tawarkan untuk bersama-sama mulai membangun jalan tol di seluruh Sumatera. Tentu banyak ruas di Sumatera yang secara bisnis masih kurang menguntungkan. Tapi, tidak boleh perhitungan bisnis tersebut menghambat pembangunan.

Yang kami tawarkan adalah membangun perusahaan patungan antara Jasa Marga dan setiap pemda di Sumatera. Akhirnya dalam rapat yang hanya tiga jam itu disepakati banyak hal. Misalnya, kesamaan pandangan bahwa pembangunan jalan tol belum bisa menguntungkan pihak Jasa Marga, tapi sangat menguntungkan wilayah provinsi yang dilewati.

Karena itu, beban berat tersebut harus dipikul bersama antara Jasa Marga dan pemda. Caranya, pemda membebaskan tanah dan mencadangkan sejumlah kawasan di sepanjang jalan tol. Kawasan itulah yang kelak dikelola bersama untuk sebuah proyek bisnis di masa depan.

Hari itu juga kami sepakati pembentukan PT Jasa Marga Lampung, PT Jasa Marga Sumsel, PT Jasa Marga Jambi, PT Jasa Marga Riau, PT Jasa Marga Sumbar, PT Jasa Marga Sumut, dan PT Jasa Marga Bengkulu. Jasa Marga memegang saham mayoritas di setiap perusahaan itu. Sedangkan pemda memegang sejumlah saham yang besar kecilnya ditentukan oleh kemampuan daerah.

Terobosan ini segera saya komunikasikan kepada Menteri PU. Beliau pun segera mengamini. Tinggal urusan administrasi yang harus dipersiapkan. Dalam kesempatan menghadap Presiden SBY Jumat siang lalu, terobosan di Sumatera ini juga saya sampaikan. Tentu presiden sangat menghargai kerja sama antara BUMN dan Kementerian PU seperti ini. Secara bergurau presiden menambahkan: kapan dibangun PT Jasa Marga Pacitan?

Di bagian akhir kesepakatan Palembang itu dikonkretkan pula jalan tol mana saja yang akan dibangun. Di Lampung akan dibangun mulai Bakauheni sampai Bandar Lampung ditambah tol di dalam kota. Lalu tol yang menuju Sumsel. Di Sumsel sendiri ditentukan jalur dari Palembang ke Prabumulih, Palembang?Siapi-api, dan Palembang ke perbatasan Jambi.

Di Jambi dibangun jalan tol dari perbatasan Sumsel ke Kota Jambi. Juga dari Kota Jambi ke Tanjung Jabung. Di Riau jalan tol dibangun dari Pekanbaru ke Dumai dan Pekanbaru ke Palalawan. Di Sumbar dibangun jalan tol dari Padang ke Padang Panjang dan langsung ke Bukittinggi terus sambung ke perbatasan Riau. Di Sumut jalan tol dibangun dari Medan ke Tebing Tinggi dan terus ke Kuala Tanjung. Juga dari Medan ke Binjai.

Jumat sore lalu saya langsung ke Semarang. Di perkebunan kopi Banaran, kami mengumpulkan para manajer dari 10 pabrik gula yang paling sulit di Indonesia. Ini sebagai kelanjutan dari acara bahtsul masail kubro di Surabaya sebulan sebelumnya. Sampai menjelang tengah malam kami bahas bagaimana 10 pabrik tersulit itu bisa keluar dari “asfalas safilin”!

Problem pokok pabrik gula adalah di pertanyaan yang mendasar ini: di manakah gula itu dibuat? Orang awam tentu menjawab: gula dibuat di pabrik gula!

Itu salah! Yang benar, gula itu dibuat di sawah!

Tanaman tebu yang semula kecil tumbuh menjadi besar lalu berisi gula. Ada tebu yang gulanya sedikit, ada tebu yang gulanya banyak. Bergantung pada bibit, cara tanam, pemeliharaan, pemupukan, dan seterusnya. Di sinilah ditentukan banyak sedikitnya gula akan diproduksi. Walhasil, pabrik-pabrik gula harus kembali memperhatikan tata cara penanaman tebu yang benar.

Pabrik gula bukanlah pembuat gula. Pabrik gula justru hanya membuang gula. Kadar gula dari sebatang tebu yang, katakanlah 1 kg, setelah digiling hanya keluar gula 0,6 kg. Bukankah ini berarti tugas pabrik gula justru hanya mengurangi gula?

Malam itu, di Banaran, para manajer 10 pabrik gula “asfalas safilin” menyepakati untuk back to basic. Tanaman tebu diperhatikan dan efisiensi pabrik ditingkatkan.

Paginya, setelah ke Universitas Negeri 11 Maret Solo dan Universitas Muhammadiyah Solo, saya menuju Bantul dan Gunung Kidul. Saya diajak melihat program peningkatan produksi beras yang dilakukan dengan model korporasi. Pelaksananya PT Sang Hyang Seri, salah satu BUMN pangan kita.

Di sawah di Bantul inilah untuk kali pertama saya mengemudikan mesin panen padi. Begitu cepat panen padi dengan menggunakan mesin. Rasanya seperti di Amerika Serikat saja. Sore itu kami berdiskusi dengan para petani. Ternyata sudah begitu berubah cara berpikir petani kita. Mereka serba menginginkan modernisasi. Mereka minta traktor, mesin panen, mesin perontok gabah, mesin blower untuk menghilangkan gabuk, dan mesin pengering gabah.

Berbeda sekali dengan ketika saya sering kerja di sawah saat masih remaja dulu. Saya biasa ndaud benih, mencangkul di sawah, nggaruk, dan memegang ani-ani untuk panen. Kembali ke sawah di Bantul kali ini saya melihat kita semua, para pelayan petani, harus berubah pikiran secara total: petani kita sudah menghendaki modernisasi yang paripurna.

Kini BUMN memang memiliki tiga program besar di bidang pangan: Gerakan Peningkatan Produksi Pangan Berbasis Korporasi (GP3K), Proberas, dan Food Estate. GP3K adalah program bantuan untuk petani agar bisa mendapatkan benih unggul, pupuk yang cukup, dan obat hama yang diperlukan. Bantuan itu dikembalikan pada saat panen. Istilahnya yarnen (bayar saat panen).

Proberas adalah program untuk menampung sawah-sawah petani yang kurang produktif. Kini banyak petani yang hanya mengusahakan sawahnya dengan hasil 5,1 ton/ha. Daripada seperti itu lebih baik sawahnya diserahkan ke BUMN. Targetnya, BUMN akan mengerjakannya secara intensif dan akan menghasilkan sekitar 6,7 ton/ha. Petaninya untung, negara pun memiliki produksi beras yang cukup. Sedang program Food Estate adalah pembukaan sawah baru 100.000 ha di Kaltim, yang kini dalam tahap persiapan pengadaan lahan.

Terobosan memang harus banyak dibuat. Di jalan tol maupun di sawah-sawah. (*)

Dahlan

Iskan

Menteri BUMN

Kembalinya Guru Para Jenderal ke Medan Laga

POSTED BY [ADMINISTRATOR](#) · 2 MARET 2012 · [42 KOMENTAR](#)

Jum'at,

02

Maret

2012

Stres

Berat,

Minta

Petunjuk

Patung

Gatot

Subroto

Oleh: DAHLAN ISKAN, Pecinta Buku

Bagi yang penasaran mengapa SBY menunjuk T.B. Silalahi menjadi ketua Dewan Pengawas Partai Demokrat yang lagi di puncak kesulitannya, bacalah buku ini: TB SILALAH! (bercerita tentang pengalamannya). Jangankan mengurai benang kusut yang ruwet, Pak Harto yang begitu berkuasa pun berhasil TB (begitu dia akrab dipanggil) "tundukkan".

=====

Dalam buku yang ditulis dengan gaya bahasa yang sangat menarik, lancar, dan mengalir oleh wartawan senior Atmadji Sumarkidjo ini, berbagai kisah penundukan TB diceritakan: menundukkan Jenderal Rudini, Jenderal Edy Sudradjat, dan banyak jenderal lainnya yang sebenarnya adalah atasannya. TB juga berhasil menundukkan para analis perang, berbagai universitas, para tokoh agama, dan yang hebat TB juga berhasil menundukkan dirinya sendiri.

TB berhasil pula menundukkan wilayah-wilayah berat seperti Sulsel dan Papua. TB yang Kristen Batak begitu berhasil merebut hati masyarakat di dua provinsi itu. Sampai-sampai, saat TB diangkat menjadi menteri di Kabinet Pembangunan VI, doa syukur bersama untuknya justru dilakukan oleh jamaah masjid di Enrekang, Sulsel, sesaat setelah TB dilantik. Bahkan, seorang gubernur Papua yang terkenal polos, Ishak Hindom, pernah berani menyampaikan kepada Pak Harto bagaimana kalau Papua merdeka saja: presidennya orang Papua asli dan perdana menterinya T.B. Silalahi!

TB memang brilian. Dia selalu lulus terbaik untuk jenis pendidikan apa saja yang pernah dijalannya selama menjadi tentara. Mulai AMN sampai kursus-kursus yang begitu banyaknya. Termasuk saat mengikuti Sekolah Komando dan Lemhanas. Bahkan, ketika Seslapa, TB lulus dengan cum laude. Hanya sekali dia menjadi juara dua. Yakni, sewaktu menjalani tes masuk Seskoad (Sekolah Komando Angkatan Darat). Itu pun akhirnya dia juga menjadi juara satu karena juara pertamanya rupanya ada masalah, lalu dicoret.

Kalau ada yang dia sesalkan adalah mengapa ditakdirkan tidak pernah mendapat kesempatan bersekolah di Amerika Serikat. Ini gara-gara hubungan Indonesia-AS memburuk tahun itu yang diingat melalui ucapan Presiden Soekarno: go to hell with your aid. Tapi, TB berusaha menundukkan dirinya sendiri: Dia pinjam semua buku yang dibawa pulang oleh perwira-perwira yang lebih dulu berkesempatan bersekolah militer di AS. Dia lalap semua buku itu. Tanpa bersekolah ke AS pun, penguasaan ilmunya bisa lebih unggul.

TB memang hobi membaca. Sebab, TB menyenangi tugas mengajar. Itu sempat membuat komandannya kaget ketika dalam mengisi formulir penempatan, TB memilih mengajar. Lulusan terbaik setiap jenjang pendidikan selalu mendapat prioritas untuk memilih ditempatkan di mana. TB memilih mengajar! Yang umumnya dijauhi perwira lain. Padahal, dia perwira kavaleri yang tangguh. Yang sangat menonjol di berbagai operasi, baik di Garut, Malangbong, Tasikmalaya (operasi penumpasan Kartosuwirjo), maupun operasi di Sulsel (penumpasan Kahar Muzakkar).

Menarik membaca alasan TB: Saya sudah cukup di pasukan, lama-lama di pasukan bisa bodoh! Maka, berangkatlah TB ke Pusat Pendidikan Kavaleri di Purabaya. Satu daerah pegunungan kapur di Jabar yang jauh dari Bandung. Sepanjang perjalanan ke kampus itu, TB harus melewati debu kapur sehingga sang guru sering tiba di kampus sebagai kera putih Hanoman.

Sebagai guru, TB tidak ada tandingannya. TB selalu terpilih sebagai pengajar terfavorit di setiap pemilihan pengajar oleh para siswanya. Tidak heran bila TB belakangan juga dikenal sebagai gurunya para jenderal. Tidak

ada jenderal yang pada masa pendidikannya tidak pernah diajar dengan menarik oleh TB. Setidaknya, gelar itu diberikan Jenderal Wiranto.

Saat itu, Wiranto menjadi ajudan Presiden Soeharto. Ketika Pak Harto mulai tertarik dengan TB dan menanyakan siapa itu TB, Wiranto dengan singkat mengatakan bahwa TB itu gurunya para jenderal. Wiranto-lah yang selalu menjadi pintu bagi TB untuk bertemu Pak Harto. Belakangan, ketika hubungan TB dan Pak Harto sudah istimewa, justru Wiranto yang minta bantuan TB untuk memperlancar tugasnya sebagai ajudan presiden. Terutama kalau mood Pak Harto lagi mendung. TB-lah yang mampu mencairkan pikiran Pak Harto.

Itu ada ceritanya. Sewaktu TB harus menghadap Pak Harto menyampaikan masalah yang sangat penting, Wiranto mencegahnya. Pak Harto lagi bad-mood. Tapi, TB ngotot karena masalahnya memang penting. Di ruang kerja Pak Harto itu, TB mencari akal bagaimana membuat Pak Harto tidak lagi murung. Berceritalah TB mengenai kisah kehebatan Pak Harto yang pernah dia dengar dari para jenderal yang pernah mendengarnya. Yakni, mengenai pertempuran Ambarawa.

Waktu itu, Pak Harto diperintah Jenderal Gatot Subroto untuk mempertahankan sebuah bukit yang penting. Pak Harto dan pasukannya tidak boleh meninggalkan bukit itu sama sekali. Ketika malam Belanda membombardir bukit itu habis-habisan, Jenderal Gatot Subroto menangis.

Dia mengira Pak Harto pasti sudah tewas. Demikian juga pasukannya. Pagi itu, Gatot Subroto mengerahkan pasukan menyisir bukit tersebut untuk mencari mayat Pak Harto. Ternyata, Pak Harto masih hidup. Ternyata, Pak Harto, dengan perhitungannya sendiri, tidak menaati perintah atasannya itu. Pak Harto, sebelum malam tiba, sudah meninggalkan bukit tersebut.

Senjata TB itu sangat ampuh. Baru sebentar TB berkisah, Pak Harto sudah menimpali. Bahkan, Pak Harto-lah yang kemudian meneruskan kisah itu dengan semangatnya. Wiranto yang mendengarkan dari ruang sebelah merasa gembira. Maka, setiap melihat Pak Harto bad mood, Wiranto minta agar TB berpura-pura punya urusan dengan Pak Harto.

Hebatnya, TB menyadari, menjadi anak emas itu banyak tidak enakunya. Dan dia belajar banyak dari situ. Waktu Rudini diangkat menjadi KSAD, TB yang masih paban diminta menjadi orang nomor dua untuk menghadap. Padahal, mestinya para asisten dulu. Itu menimbulkan kecemburuan yang merugikan dirinya. Apalagi ketika akhirnya tahu TB-lah yang diminta membuat konsep tujuh perintah harian KSAD yang baru.

TB juga pernah menjadi anak emas Jenderal M. Jusuf. Mulanya dari kunjungan Menhankam/Pangab asli Makassar itu ke Makassar setelah meredanya kerusuhan anti-Tionghoa di sana. Jenderal Jusuf begitu senangnya kerusuhan tersebut berhasil diselesaikan dengan cepat. Karena itu, saat itu juga, di tempat rapat itu juga, Jenderal Jusuf minta pangkat Pangdam Hasanuddin Brigjen Soegiarto dinaikkan menjadi mayor jenderal.

Setelah itu, sang Pangdam dengan rendah hati mengemukakan bahwa kerusuhan tersebut cepat teratasi berkat peran asisten operasinya, Letkol T.B. Silalahi. Kebetulan, pangkat TB itu sudah agak lama tersendat. Mendengar itu, Jenderal Jusuf langsung mengeluarkan perintah yang mengagetkan: Ya sudah, naikkan pangkat Silalahi hari ini juga!

KSAD saat itu, Letjen Poniman, menjelaskan bahwa kenaikan pangkat tidak bisa dilakukan mendadak di tempat seperti itu. Setidaknya, harus dibuatkan dulu surat keputusannya di Jakarta. Setidaknya, harus dicarikan dulu nomor surat keputusan yang akan dibuat. Apa jawaban Jenderal Jusuf? "Tidak usah lah kau cari-cari nomornya. Kalau perlu, pakai nomor mobil saya," perintah sang Jenderal.

Tentu tidak ada yang berani membantah perintah panglima ABRI. Tapi, ada kesulitan teknis untuk menaikkan pangkat TB saat itu juga. Dari mana bisa mendapatkan tanda pangkat kolonel di kota seperti Makassar yang akan disematkan di pundak TB? Sudah diusahakan dicarikan di toko-toko dan di pasar loak, tapi tidak

ditemukan. Akhirnya, memang bisa didapat. Tapi, tanda pangkat itu sudah sangat kusam. Cepat-cepat tanda pangkat itu di-brasso untuk disematkan di pundak TB.

Kelak, peristiwa tersebut menyulitkan karir TB. Terutama setelah panglima ABRI-nya diganti. TB dikira “geng”-nya Jenderal Jusuf. Karirnya terhenti sangat-sangat lama dan penempatannya pun tidak di pusat kekuasaan. TB sempat frustrasi lagi. Sampai-sampai, saat berjalan pagi dengan istrinya di kompleks Seskoad Bandung, TB mengambil sikap yang dianggap istrinya sangat aneh. Ketika melewati patung Jenderal Gatot Subroto, TB berhenti: menghadap patung, memberi hormat militer dengan sikap sempurna, dan meneriakkan kata-kata berikut ini: “Pak Gatot, saya ini stres berat. Saya sudah mencoba berbuat yang terbaik untuk Angkatan Darat. Tapi, nasib saya terkandung-katung. Mohon petunjuk?!” (hal 22).

“Kamu ini sudah miring,” kata istrinya. “Lama-lama kamu bisa gila!” tambah sang istri.

Sangat menarik membaca bagaimana TB berhasil menundukkan dirinya sendiri dari rasa frustrasi. Lalu, berhasil bangkit, mencapai pangkat letnan jenderal, dan bahkan menjadi menteri.

Kelihatannya buku ini berisi cerita tentang TB. Tapi, pada dasarnya, inilah buku tentang tokoh-tokoh militer Indonesia. Lengkap dengan sikap, karakter, dan pola kepemimpinan mereka. Hampir di semua bab TB bercerita tentang pertemuannya dengan tokoh militer.

Mulai Try Sutrisno sampai SBY. Masing-masing lengkap dengan gambaran gaya dan sikap kepemimpinan mereka. Semua itu menggambarkan bahwa faktor kepemimpinan sangat memengaruhi jalannya sejarah. Termasuk sejarah militer. TB, dengan keseniorannya, bercerita tentang tokoh-tokoh tersebut seperti tidak sungkan, tanpa beban dan tidak perlu menutup-nutupinya.

Sekarang ini, pada usianya yang sudah 72 tahun tapi masih gesit seperti saat berumur 60 tahun, guru segala jenderal ini diminta kembali ke medan laga. Kali ini ke arena politik kekuasaan. Tentu kali ini TB tidak bisa membawa tank kavaleri. (*)

Dream Team di satu pagi di hari Minggu

POSTED BY [ADMINISTRATOR](#) · 4 MARET 2012 · [439 KOMENTAR](#)

Senin,

5

Maret

2012

Manufacturing Hope 16

Minggu pagi tanggal 26 Februari 2012 di Kementerian BUMN. Beberapa rapat diadakan sepanjang hari itu. Salah satunya mengenai dream team di seluruh perusahaan perkebunan milik negara.

Pada Minggu seperti itu, ketika tak banyak tamu dan panggilan telepon, pembicaraan bisa lebih fokus.

Seluruh calon direktur utama di 15 perusahaan perkebunan (PTPN I sampai XIV plus PT RNI) dihadirkan.

Sesuai dengan komitmen pembentukan sebuah dream team (ada yang menyebutnya winning team), para calon direktur utama diminta mengajukan usulan, khususnya siapa saja yang mereka pilih menjadi direktur untuk mendampinginya.

Menteri BUMN tidak lagi menunjuk begitu saja siapa menjadi direktur apa di perusahaan mana.

Kini, Menteri BUMN lebih banyak mendengar usul dari sang calon direktur utama. Proses ini sudah dimulai oleh Menteri BUMN sebelum saya, Bapak Mustofa Abubakar.

Sewaktu saya ditunjuk menjadi Direktur Utama PLN dua tahun lalu, saya diberi hak memilih siapa saja direktur PLN untuk mendampingi saya. Dengan cara seperti itu tim direksi BUMN bisa lebih solid.

Ketidakcocokkan antardireksi tidak terjadi. Konflik bisa dihindari. Pertengkaran bisa dicegah. Backing-backing, sponsor-sponsoran, dan jegal-jegalan terhindarkan.

Dari sini diharapkan tidak akan banyak intervensi yang harus dilayani di masa datang, dan energi direksi yang dulu terbuang untuk bertengkar bisa difokuskan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Sambil melihat nama-nama yang diusulkan untuk menjadi direksi itu, sebenarnya saya sekalian ingin melihat kemampuan para calon dirut dalam menyusun tim. Saya juga ingin melihat kemampuan mereka dalam memilih orang. Adakah unsur senang atau tidak senang. Adakah unsur pertemanan. Adakah unsur objektivitas.

Kemampuan memilih orang adalah salah satu kunci sukses tidaknya seorang pemimpin. Seorang pemimpin puncak, di samping harus memenuhi syarat kapabilitas manajemen, juga harus dilihat kemampuannya dalam memilih orang.

Memilih yang tepat

Seringkali terbukti bahwa tugas utama seorang pemimpin hanyalah bagaimana memilih orang yang tepat. Begitu berhasil memilih orang yang tepat seringkali tugas seorang pemimpin sudah selesai. Setidaknya sudah 80 persen selesai. Tapi begitu seorang pemimpin salah memilih orang, sang pemimpin tidak terbantu sama sekali, bahkan justru terbebani.

Saya ingin rapat Minggu pagi itu sekalian untuk membiasakan memilih orang secara terbuka. Meski masih terbuka-terbatas, minimal diketahui bukan saja oleh saya, tapi juga oleh sesama calon direktur utama.

Saya juga ingin seminimal mungkin bertanya. Bahkan saya tidak mengajukan nama calon sama sekali.

Nama-nama calon itu sudah ada di sebuah “gudang” calon direksi BUMN. Mereka adalah orang-orang yang selama ini sudah melewati proses seleksi calon direktur BUMN.

Proses itu agak panjang. Mulai dari rekam jejak selama menjabat di BUMN, kesehatan, asesmen oleh lembaga asesmen independen, sampai fit and proper test. Nama-nama inilah yang diajukan kepada para calon direktur utama untuk dipilih dan “diperebutkan”.

Ke depan, bisa saja setiap minggu ada fit and proper test atau asesmen yang dilakukan lembaga independen, tapi sifatnya tidak lagi seperti dulu.

Tidak akan ada lagi fit and proper test untuk jabatan direktur di PT X atau PT Y. Yang ada adalah fit and proper test untuk jabatan direktur. Bisa direktur apa saja dan di mana saja.

Mereka yang sudah lulus fit and proper test itulah yang namanya dimasukkan ke sebuah “gudang calon direktur”. Isinya bisa puluhan atau ratusan, dari berbagai sumber dan berbagai kompetensi.

Kelak, para calon direktur utamalah yang akan memilih mereka. Seseorang yang sudah lulus fit and proper test bisa saja hanya sebentar berada di “gudang” itu. Bisa juga sangat lama. Tergantung apakah mereka cepat “laku” atau tidak.

Dengan cara ini maka tidak ada lagi keguncangan yang hebat di satu BUMN.

Tak salah pilih

Selama ini, kalau di sebuah BUMN sudah ada beberapa manajer atas yang dipanggil untuk mengikuti fit and proper test, mulailah BUMN tersebut guncang.

Sang manajer sudah merasa akan jadi direktur. Berarti akan ada direktur lama yang akan digusur. Mulailah terjadi perang urat-saraf. Bahkan mulai menyusun barisan. Pengaruh-mempengaruhi.

Bawahan menjadi terpolarisasi, antara mempertahankan direktur yang lama dan mendukung calon direktur yang baru. Proses ini kadang memakan waktu sampai satu tahun. Selama itu pula BUMN tersebut berada dalam perang dingin.

Lebih dari itu, ada pula fit and proper test palsu!

Awal-awal saya menjadi menteri, ada beberapa orang dipanggil ke kementerian untuk menjalani fit and proper test.

Saat itu mereka diberitahu tes itu untuk mengisi jabatan direksi di PT Bukit Asam. Mereka percaya karena uji kelayakan tersebut dilakukan di satu ruang di Kementerian BUMN, padahal pada hari pelaksanaan uji kelayakan itu saya sudah menandatangani SK pengangkatan direksi Bukit Asam yang definitif.

Ke depan tidak ada lagi fit and proper test untuk mengisi jabatan direksi di sebuah perusahaan tertentu. Yang ada adalah fit and proper test untuk mengisi “gudang” calon direksi BUMN.

Bisa dibayangkan betapa serunya rapat hari Minggu pagi itu. Jabatan direksi dibuka begitu saja untuk diperdebatkan.

Nama-nama yang muncul dibahas mengenai tepat atau tidaknya. Integritasnya, antusiasmenya, kapabilitasnya. Ada nama yang dimunculkan kemudian ditarik kembali oleh yang mengusulkan. Ini karena dia tidak mau dinilai sebagai orang yang salah pilih.

Tentu, belum tentu cara ini paling ideal. Salah pilih bisa saja masih terjadi. Setidaknya tidak ada lagi salah pilih yang disengaja.

Kamis lalu hasil pembicaraan di hari Minggu pagi tersebut sudah diumumkan. SK sudah ditandatangani. Serah terima sudah dilakukan. Hanya saja tidak akan ada pelantikan. Pelantikan direksi baru kini ditiadakan.

Agar BUMN lebih berasa korporasi, direksi baru harus segera bekerja, bekerja, bekerja. Kadang menunggu waktu kosong untuk melakukan pelantikan, membuang hari kerja beberapa minggu.

Leadership

Dalam proses pembentukan dream team seperti itu, ada lemahannya juga. Kadang seseorang yang secara individu sebenarnya hebat tidak berhasil masuk tim.

Seseorang yang sulit bekerja dalam sebuah tim, seseorang yang individualistisnya tinggi, dan seseorang yang memiliki potensi konflik biasanya tersisih dari organisasi yang mengutamakan kerja tim.

Dalam kehidupan sehari-hari saya sering melihat seseorang yang integritasnya luar biasa baik, kejujurannya luar biasa hebat dan disiplinnya sangat tinggi, tersisih dari sebuah tim.

Kesan yang muncul lantas sangat negatif, tersisih karena jujur, atau orang-orang yang jujur sengaja disisihkan. Orang-orang yang pintar sengaja tidak dipakai.

Karena itu untuk kebaikan semua pihak, saya berharap agar orang-orang yang jujur dan berintegritas tinggi bisa melengkapi dirinya dengan leadership agar semua orang jujur bisa masuk tim dan semua orang yang berintegritas tinggi bisa tampil memimpin.

Sayang sekali kalau ada orang yang bersih tapi terlalu menyombongkan diri dengan kebersihannya. Akhirnya tercipta suasana seolah-olah hanya dia yang bersih, apalagi kalau dia justru selalu menuduh orang-orang di sekitarnya tidak ada yang bersih.

Orang yang kaku biasanya sulit diterima dalam sebuah tim. Termasuk orang bersih sekali pun. Karena itu kita sangat memerlukan orang-orang yang bersih dalam jumlah yang banyak tapi juga bukan orang-orang yang kaku, yang sepertinya ingin masuk surga sendirian.

Memang kaku atau fleksibel itu sangat nisbi. Simaklah SMS yang beredar luas ini:

Jika seorang bos tetap pada pendiriannya disebut konsisten.

Jika anak buah tetap pada pendiriannya disebut kaku.

Jika bos sering berubah pendapat disebut fleksibel.

Jika anak buah sering berubah pendapat disebut plin-plan.

Jika bos bekerja lambat disebut teliti.

Jika anak buah bekerja lambat disebut malas.

Jika bos cepat mengambil keputusan disebut berani.

Jika anak buah cepat mengambil keputusan disebut grusa-grusu.

Jika bos melanggar prosedur dianggap penuh inisiatif.

Jika anak buah melanggar prosedur dianggap tidak tahu aturan.

Jika bos mengatakan sesuatu itu mudah dianggap optimistis.

Jika anak buah mengatakan mudah dianggap sok tahu.

Jika bos sering mengintertaint orang, itu disebut lobby.

Jika anak buah melakukannya disebut pemborosan.

Walhasil, santai sajalah!(*)

Dahlan
Menteri BUMN

Iskan

Saatnya Putra Petir harus melawan

POSTED BY [ADMINISTRATOR](#) · 11 MARET 2012 · [392 KOMENTAR](#)

Minggu, 11 Maret 2012

Terbukti,
Setiap Presiden Indonesia terjatuh oleh BBM.
Terbukti,
Siapa pun presidennya, kapan pun masanya, harus menaikkan harga BBM.
Terbukti,
Setiap terjadi kenaikan BBM menimbulkan kehebohan nasional.
Terbukti,
Setiap kehebohan menguras energi nasional.
Energi dihambur-hamburkan.
Energi terbuang-buang sia-sia.
Energi yang mestinya untuk mendorong maju menjadi energi yang habis untuk berputar-putar.

Karena itu:
Mari kita lawan BBM!
Mari kita tolak BBM!
Mari beralih dari BBM ke listrik!

Mari!
Kita lawan BBM!
Untuk penyelesaian yang tuntas jangka panjang.
Agar BBM tidak lagi menjerat-jerat presiden-presiden yang akan datang.
Agar BBM tidak habis-habisnya menimbulkan kehebohan nasional.
Agar tidak terus-menerus menguras energi nasional.

Mari kita lawan BBM!
Mari kita produksi mobil-motor listrik nasional.
Kita pakai kendaraan listrik.
Bukan kendaraan yang haus BBM.

Jangan ketinggalan.
Seluruh dunia mengarah ke kendaraan listrik.
Seluruh dunia akan beralih ke kendaraan listrik.
Seluruh dunia akan meninggalkan kendaraan BBM.

Jangan sampai kita ketinggalan lagi.
Hanya untuk terjatuh-jatuh BBM sepanjang masa.
Hanya untuk berheboh-heboh tiada habisnya.
Hanya untuk menguras energi semua manusia Indonesia.

Mari kita produksi kendaraan listrik.
Mari kita manfaatkan listrik murah ketika tengah malam.
Ketika semua orang tidur dengan lelapnya.
Ketika AC-AC kantor tidak bekerja.
Ketika TV-TV tidak menyala.
Ketika lift-lift gedung bertingkat beristirahat.

Listrik tengah malam.
Terbuang sia-sia.

Listrik tengah malam.
Alangkah bermanfaatnya bila untuk nge-charge kendaraan kita.

Mari kita produksi motor listrik nasional.
Mari kita produksi mobil listrik nasional.

Kita!
Putra-putri bangsa.
Pasti mampu merealisasikannya.
BUMN siap menjadi pelopornya.
BUMN siap menjadi pemrakarsanya.
Inpres hemat energi No 05/2006 harus menjadi nyata.

AYO!
Siapa pun Anda.
Yang merasa sebagai putra bangsa.
Yang sudah lama mimpi mobil-motor listrik nasional.
Yang memiliki konsep, bukan yang hanya bisa mengeluh.
Yang siap bekerja keras, bukan yang hanya bisa bicara keras.
Yang bisa melakukan R&D sendiri.
Yang bisa melahirkan kualitas motor listrik tidak seperti yang kita kenal hari ini.
Yang siap bikin blueprint dan working prototype untuk produksi mobil/motor listrik nasional.
Yang mampu menemukan teknologi tidak sekadar merakit yang sudah ada.
Yang siap melibatkan lembaga pendidikan nasional jangka panjang.
Yang siap untuk mengikuti sertifikasi pengujian nasional.
Yang kalau dipatenkan bisa diterima.
Yang siap membangun perusahaan nasional.

Dan tentu.
Yang siap bekerjasama dengan BUMN.

Ayo kumpul di BUMN.
Kita bicarakan bersama.
Kita wujudkan bersama.
Kita jalankan bersama.

Ayo kita lahirkan motor listrik nasional.
Ayo kita lahirkan mobil listrik nasional.

Ayo!
Jeratan nasional itu kita urai.
Kehebohan nasional itu kita cegah.
Pemborosan energi nasional itu kita akhiri.

Ayo.
Indonesia jangan ketinggalan lagi.

Mari!
Kita akhiri keluhan-kesah.
Kita ganti dengan motor listrik nasional.
Kita ganti dengan mobil listrik nasional.

Mari kita songsong bersama.

Lahirnya.....

Jabang bayi PUTRA PETIR ini!

*)

1. Tanggal 20 Mei 2012 adalah target kesepakatan mendirikan perusahaan nasional patungan BUMN-partner. Bertepatan dengan Hari Kebangkitan Nasional.
2. Respons terhadap gagasan ini silakan email: dahlanlistrikiskan@gmail.com.
3. Peminat serius menjadi partner usaha dan partner dalam konsep dan rancangbangun mobil-motor listrik nasional silakan email ke: dahlanmobillistriknasionaliskan@gmail.com paling lambat 21 April 2012 bertepatan dengan Hari Ibu Kita Kartini.
4. Pertemuan-pertemuan intensif dilakukan antara 21 April 2012 sampai 15 Mei 2012