

Kinerja BUMN Dalam Menyediakan Barang dan Jasa Publik: Antara Fungsi Sosial dan Komersial

Satrio Setiawan Sitorus¹, Gistrant Yoga Arinda², Ahmad Wahyudi Zein³

¹Universitas Islam Negeri Sumatra Utara

ARTICLE INFO

Article history:

Received May 01, 2025

Revised May, 28 2025

Accepted May 30, 2025

Available online June 01, 2025

Keywords:

SOEs, social function, commercial function, public service, state-owned company performance

Kata Kunci:

BUMN, fungsi sosial, fungsi komersial, pelayanan publik, kinerja perusahaan negara



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.
Copyright © 2025 by Author. Published by Yayasan Daarul Huda

ABSTRAK

SOEs have two main roles: serving the community (social function) and generating profits (commercial function). Unfortunately, these two functions often clash, because if the focus is on public service, profits can be thin, even losses. But if the focus is on profit, it is feared that it will sacrifice public interests. This study discusses how SOEs in Indonesia carry out these two functions simultaneously, what are the challenges, and strategies so that they can continue to run in balance. Using a qualitative literature study method, data from reports and articles are used to analyze real conditions in the field. The results show that the dual role of SOEs can run, as long as there is professional management, clear regulations, and appropriate government support.

ABSTRACT

BUMN punya dua peran utama: melayani masyarakat (fungsi sosial) dan menghasilkan keuntungan (fungsi komersial). Sayangnya, dua fungsi ini sering kali bentrok, karena kalau fokus ke pelayanan rakyat, untung bisa jadi tipis, bahkan rugi. Tapi kalau fokus ke untung, takutnya malah ngorbanin kepentingan publik. Penelitian ini ngebahas gimana BUMN di Indonesia menjalankan dua fungsi tersebut secara bersamaan, apa aja tantangannya, dan strategi biar bisa tetap jalan dengan seimbang. Dengan metode kualitatif studi pustaka, data dari laporan dan artikel digunakan buat menganalisis kondisi nyata di lapangan. Hasilnya menunjukkan bahwa peran ganda BUMN bisa berjalan, asal ada manajemen yang profesional, aturan yang jelas, dan dukungan pemerintah yang tepat.

PENDAHULUAN

BUMN (Badan Usaha Milik Negara) jadi bagian penting dari pembangunan ekonomi di Indonesia. Mulai dari listrik, air, pangan, sampai transportasi semuanya ada campur tangan BUMN. Tapi yang bikin unik, BUMN nggak cuma ngejar laba kayak perusahaan swasta, tapi juga harus mikirin rakyat kecil. Inilah yang disebut fungsi ganda: sosial dan komersial.

Masalahnya, realita di lapangan sering nunjukkin bahwa dua fungsi itu bisa saling ganggu. Misalnya, BUMN disuruh jual barang dengan harga murah, tapi tanpa subsidi atau kompensasi yang cukup. Akhirnya, perusahaan rugi terus. Tapi di sisi lain, kalau terlalu fokus cari cuan, rakyat jadi susah akses layanan penting. Makanya, perlu dikaji lebih dalam gimana BUMN bisa ngejalanin dua misi itu secara bersamaan.

Beberapa kasus udah sering jadi sorotan publik. Contohnya, PLN tetap harus bangun jaringan listrik ke pelosok meskipun biaya operasionalnya mahal banget dan nggak nutup sama pendapatan. Pertamina juga wajib pasok BBM ke daerah 3T (tertinggal, terdepan, dan terluar) dengan harga yang sama kayak di kota besar. Di sisi lain, pemerintah juga berharap BUMN setor dividen besar ke APBN. Ini jelas bukan tugas ringan.

Kondisi ini jadi tantangan besar buat manajemen BUMN. Mereka harus pintar-pintar cari jalan tengah supaya perusahaan tetap sehat secara keuangan, tapi juga nggak ninggalin tugas sosial. Belum lagi, banyak BUMN yang punya masalah internal kayak birokrasi ribet, manajemen nggak profesional, dan beban utang yang besar. Jadi, pertanyaannya: apa BUMN bisa tetap jalanin fungsi sosialnya tanpa mengorbankan performa bisnisnya?

Penelitian ini dibuat buat nyari jawaban dari pertanyaan tadi. Tujuannya adalah buat ngelihat lebih jelas gimana kinerja BUMN dalam menyediakan barang dan jasa publik, sambil tetap ngejar target keuntungan. Lewat pendekatan kualitatif, penulis akan kupas beberapa contoh nyata dari BUMN di Indonesia dan analisis apa aja tantangan serta peluang yang mereka hadapi dalam menjalankan peran ganda itu.

*Corresponding author

E-mail addresses: satrio0501232072@uinsu.ac.id gistrant0501231076@uinsu.ac.id Ahmadwahyudizein@uinsu.ac.id

METODE PENELITIAN

Penelitian ini pakai pendekatan kualitatif deskriptif, jadi bukan yang ngitung-ngitung data statistik, tapi lebih ke menggambarkan kondisi sebenarnya di lapangan. Peneliti fokus pada gimana kinerja BUMN dilihat dari dua sisi, yaitu fungsi sosial dan fungsi komersial. Tujuannya buat nyari tahu apakah dua fungsi itu bisa jalan bareng atau justru saling ngerugiin.

Sumber data yang dipakai dalam penelitian ini adalah data sekunder. Maksudnya, peneliti nggak turun langsung ke lapangan atau wawancara, tapi ngambil data dari sumber-sumber yang udah ada, seperti laporan tahunan BUMN, laporan audit dari BPK, berita-berita ekonomi dari media nasional, regulasi pemerintah, dan jurnal akademik. Peneliti juga lihat studi kasus dari beberapa BUMN besar seperti PLN, Pertamina, BRI, Telkom, dan Bulog.

Data yang dikumpulin tadi dianalisis dengan metode tematik, artinya dicari benang merahnya. Misalnya, bagaimana BUMN bisa tetap melayani masyarakat tanpa harus rugi, atau gimana cara BUMN tetap untung tapi tetap peduli sama rakyat. Dari situ, peneliti tarik kesimpulan tentang kondisi umum dan kasih saran-saran yang realistis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Fungsi Sosial BUMN Masih Jadi Tulang Punggung

BUMN masih jadi andalan pemerintah buat nyediain kebutuhan dasar masyarakat. Misalnya, PLN tetap harus bangun jaringan listrik ke daerah pelosok walau biayanya tinggi dan belum tentu untung. Pertamina juga tetap pasok BBM sampai ke daerah terluar, termasuk Papua dan Maluku, dengan harga yang sama kayak di Jawa. Perum Bulog juga sering ditugasin jaga stok beras dan lakuin operasi pasar pas harga naik. Artinya, meskipun rugi, BUMN tetap diminta hadir demi rakyat.

Tugas sosial ini nggak bisa dijalanin swasta, karena swasta tentu maunya untung. Makanya, negara lewat BUMN yang ambil alih. Tapi di sinilah mulai muncul masalah, karena banyak tugas sosial itu nggak dapet ganti rugi dari pemerintah. Akhirnya, BUMN harus nombok sendiri. Kalau terlalu sering kayak gitu, ya bisa-bisa rugi terus dan keuangannya nggak sehat.

Fungsi Komersial Juga Gak Bisa Diabaikan

Di sisi lain, BUMN juga dituntut untung. Soalnya dari laba BUMN, negara bisa dapet dividen buat bantu APBN. Contohnya kayak BRI yang fokus ke UMKM tapi tetap bisa untung besar. Telkom juga sukses masuk ke dunia digital dan jadi raksasa teknologi lokal. Bahkan beberapa BUMN tambang seperti PT Bukit Asam dan Antam menyumbang pendapatan besar lewat ekspor.

Ini nunjukin bahwa kalau dikelola secara profesional dan fokus ke efisiensi, BUMN tetap bisa untung tanpa harus ninggalin tugas sosial. Jadi, bukan berarti fungsi sosial bikin rugi, tapi cara ngelolanya yang harus diperbaiki.

Tantangan di Lapangan Nggak Sedikit

Masalah besar yang dihadapi BUMN adalah benturan dua kepentingan tadi. Kadang, BUMN diminta layani masyarakat tapi gak dapet dana ganti. Di sisi lain, mereka tetap ditarget buat setor dividen. Selain itu, banyak pimpinan BUMN yang diangkat bukan karena kompetensi, tapi karena kedekatan politik. Akibatnya, keputusan yang diambil gak selalu berbasis bisnis.

BUMN juga punya masalah utang, terutama di sektor konstruksi. Banyak yang bangun infrastruktur gede-gedean, tapi pendapatan dari proyeknya nggak cepet masuk. Akhirnya, utang numpuk dan bikin keuangan makin berat. Digitalisasi juga belum merata. Ada yang udah maju banget kayak Telkom, tapi ada juga BUMN yang sistem pelayanannya masih kayak zaman dulu, lambat dan ribet.

Beberapa Langkah Perbaikan yang Bisa Ditempuh

Supaya dua fungsi tadi bisa jalan bareng, ada beberapa solusi yang bisa diterapkan. Pertama, perlu ada pemisahan unit sosial dan unit komersial dalam satu BUMN. Jadi, yang ngurus tugas sosial bisa dapet subsidi jelas dari pemerintah, sementara unit bisnis bisa fokus cari untung. Kedua, manajemen harus profesional, jangan cuma bagi-bagi jabatan. Seleksi pimpinan harus transparan dan kompeten.

Ketiga, negara perlu bikin KPI ganda buat BUMN. Jangan cuma nilai dari untung, tapi juga dari seberapa besar manfaatnya ke masyarakat. Keempat, perlu dorongan buat efisiensi dan digitalisasi, biar layanan makin cepet, hemat, dan nyaman. Terakhir, kalau BUMN memang ditugasin buat fungsi sosial, ya harus dapet kompensasi yang layak, supaya gak terus-terusan nombok.

SIMPULAN

Dari pembahasan yang cukup panjang tadi, bisa diambil beberapa kesimpulan yang penting:

Pertama, BUMN punya dua peran utama yang sama pentingnya, yaitu ngasih layanan ke masyarakat (fungsi sosial) dan dapetin keuntungan (fungsi komersial). Dua-duanya harus jalan bareng, gak bisa milih salah satu aja. Kalau cuma fokus ke untung, rakyat bisa susah. Tapi kalau cuma fokus ke pelayanan tanpa pikirin keuangan, BUMN bisa bangkrut.

Kedua, fungsi sosial BUMN sangat krusial, terutama di sektor-sektor yang swasta enggan masuk, kayak listrik di pelosok, BBM di perbatasan, dan sembako buat masyarakat miskin. Ini adalah bentuk nyata kehadiran negara lewat BUMN.

Ketiga, fungsi komersial juga penting banget, karena dari situ negara dapet pemasukan buat bantu pembangunan. BUMN yang udah jalan profesional, kayak BRI dan Telkom, jadi bukti bahwa bisa kok tetap bantu rakyat sambil untung.

Keempat, tantangan terbesar adalah manajemen dan kebijakan. Kalau aturannya nggak jelas, manajemennya dipilih asal-asalan, dan tugas sosial nggak dibayar pemerintah, ya BUMN pasti kesulitan. Maka dari itu, harus ada perbaikan serius dari atas sampai bawah.

Kelima, solusinya bukan ngelepas fungsi sosial atau fungsi bisnis, tapi bikin keduanya bisa jalan bareng dengan sistem yang adil dan efisien. Pemerintah harus jelas kasih subsidi kalau BUMN disuruh bantu rakyat. Manajemen harus transparan dan berbasis profesionalitas.

Keenam, digitalisasi dan inovasi gak bisa ditunda-tunda. Di zaman serba cepat kayak sekarang, pelayanan publik harus makin mudah dan transparan. BUMN harus jadi contoh dalam hal ini, bukan malah ketinggalan.

Dan yang terakhir, BUMN itu bukan cuma mesin uang, tapi juga alat negara buat mewujudkan keadilan sosial. Kalau BUMN dikelola dengan benar, dia bisa jadi jembatan antara pasar dan keadilan sosial. Masyarakat kebantu, negara pun tetap dapat pemasukan.

REFERENSI

- Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. (2023). Ikhtisar Hasil Pemeriksaan Semester II Tahun 2022. Jakarta: BPK RI.
- Direktorat Jenderal Kekayaan Negara. (2022). Laporan Kinerja BUMN 2021. Kementerian Keuangan RI.
- Kementerian BUMN Republik Indonesia. (2023). Annual Report BUMN 2022. Jakarta: Kementerian BUMN.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN.
- Katadata. (2023). Kinerja Keuangan BUMN Meningkat, Tapi Beban Tugas Sosial Tetap Besar. <https://katadata.co.id>
- Tempo.co. (2023). BRI Jadi Bank Paling Untung di Indonesia, Fokus UMKM Jadi Kunci. <https://www.tempo.co>
- Kurniawan, A. (2020). "Fungsi Sosial dan Ekonomi BUMN dalam Perspektif Good Corporate Governance." Jurnal Manajemen dan Bisnis, 12(1), 45-57.
- Iskandar, D. (2021). "Evaluasi Kinerja BUMN: Antara Tuntutan Pasar dan Tanggung Jawab Sosial." Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Publik, 18(2), 78-93.
- PT PLN (Persero). (2022). Laporan Tahunan PLN 2021. Jakarta: PLN.
- PT Pertamina (Persero). (2022). Laporan Keberlanjutan Pertamina 2021. Jakarta: Pertamina.
- PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. (2022). Annual Report 2021: Digital Transformation for Nation. Jakarta: Telkom.
- PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. (2023). Laporan Keuangan Konsolidasian Tahun 2022. Jakarta: BRI.
- Republik Indonesia. (2022). Laporan APBN dan Kontribusi BUMN terhadap Penerimaan Negara. Kementerian Keuangan.
- Republika.co.id. (2023). Bulog dan Peran Strategis Menjaga Stok Pangan Nasional. <https://www.republika.co.id>
- CNBC Indonesia. (2022). Utang BUMN Konstruksi Membengkak, Solusinya? <https://www.cnbcindonesia.com>