

MANAJEMEN BERBASIS SINERGI : STUDI KASUS HOLDING BUMN PUPUK DAN SEMEN DI INDONESIA

Johny Sudharmono *

Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara, Jl. Tanjung Duren Utara No. 1, Jakarta 11470

Abstract

This research studies synergy management of holding company, that is a management model of creating synergy through support of strategy, structure, values, competence, mechanism of close cooperation and interdependencies among corporations and their business units and the government policies as shareholders and as the regulator in order to meet the expectation of stakeholders. This research uses a case study design on fertilizer state-owned holding company, namely PT. Pupuk Indonesia with its subsidiary companies and cement state-owned company, namely PT. Semen Indonesia also with its subsidiary companies. The data used for the analysis in the range of 1995-2015, the data collected from numerous sources (the triangulation of data sources/data triangulation), namely : documents, archival records, and interviews. The theory and concept used in this research are: strategy, organization, stakeholders, and agency. The result of this research indicates that synergy creating by operating holding of the fertilizer state-owned company has not given good result, but after restructured from Operating Holding to Strategic Holding it showed good synergy result. It is indicated that in general synergy creating achieved on the cement holding company showed the good result both in the form of Operating Holding and also after restructured in to Strategic and Investment Holding. With the result of this research, a strategic recommendation and the concept of synergy management can be formulated which should be implemented on both fertilizer and cement state-owned holding companies which in turn will result in creating better synergy, and which will be beneficial for the development of sciences, in the future especially in the field of strategic management and useful for further researches.

Key word: World Class Company, Restructuring, Synergy, Synergy Approach

Abstrak

Penelitian ini membahas tentang manajemen sinergi Perusahaan dalam bentuk *holding*-suatu model manajemen penciptaan sinergi melalui pendekatan dukungan strategi, struktur, nilai-nilai, kompetensi, mekanisme hubungan kerjasama saling keterkaitan dan ketergantungan antara korporasi dan unit-unit bisnisnya dan kebijakan pemerintah selaku pemegang saham dan regulator untuk memenuhi harapan para pemangku kepentingan (*stakeholders*). Penelitian ini menggunakan desain studi kasus (*case study*) pada *holding* BUMN Pupuk, yaitu PT. Pupuk Indonesia (Persero), beserta Anak Perusahaannya dan *holding* BUMN Semen, yaitu PT. Semen Indonesia (Persero), Tbk, beserta Anak Perusahaannya. Data yang digunakan untuk analisis adalah data yang di kumpulkan pada kurun waktu 1995-2015, melalui berbagai sumber (*the triangulation of data sources/data triangulation*), yaitu: dokumen, catatan arsip, dan wawancara. Teori dan konsep yang digunakan dalam penelitian ini adalah: strategi, organisasi, *stakeholders*, dan *agency*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada *holding* BUMN pupuk, dengan bentuk *Operating Holding*,

* Alamat kini: Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara, Jln. Tanjung Duren Utara No. 1, Jakarta 11470
Penulis untuk Korespondensi: Telp. (021) 5655507. E-mail: johny@jsm-synergy.com

secara umum belum memberikan hasil sinergi yang baik. Setelah dilakukan perubahan menjadi *Strategic & Investment Holding*, hasil sinergi menunjukkan trend yang baik. Pada *holding* BUMN semen, dengan bentuk *Operating Holding*, secara umum menunjukkan hasil yang baik. Setelah dilakukan restrukturisasi menjadi *Strategic & Investment Holding* menunjukkan hasil sinergi yang baik. Hasil dari penelitian ini adalah dapat disusunnya suatu rekomendasi strategik dan konsep manajemen sinergi yang seharusnya diterapkan pada *holding* BUMN pupuk dan semen sehingga dapat menciptakan sinergi yang lebih baik dan dapat bermanfaat bagi perkembangan keilmuan khususnya dalam bidang manajemen strategik dan bagi penelitian selanjutnya.

Kata kunci: *World Class Company, Restructuring, Synergy, Synergy Approach*

Pendahuluan

Dalam konteks penciptaan sinergi perusahaan di Indonesia, khususnya BUMN, Pemerintah telah membentuk *holding* BUMN yang pertamakali diawali dengan PT. Semen Gresik (Persero), Tbk pada tahun 1995 yang merupakan *holding* BUMN semen, kemudian diikuti dengan PT. Pupuk Sriwidjaja (Persero), pada tahun 1997 yang merupakan *holding* BUMN pupuk. Sebagai induk perusahaan dalam *holding company*, PT. Semen Gresik (Persero), Tbk, memiliki dua anak perusahaan ex BUMN, yaitu : PT. Semen Padang dan PT. Semen Tonasa. Sedangkan PT. Pupuk Sriwidjaja (Persero), memiliki enam anak perusahaan ex BUMN, yaitu : PT. Pupuk Kaltim, PT. Petrokimia Gresik, PT. Pupuk Kujang, PT. Pupuk Iskandar Muda, PT. Rekayasa Industri dan PT. Mega Eltra. Pada awal berdirinya, kedua *holding* BUMN tersebut memiliki struktur organisasi dan kepemilikan dalam bentuk “*operating holding company*”. Dalam rangka peningkatan nilai Perusahaan melalui sinergi *holding*, Pemerintah sebagai Pemegang Saham mayoritas BUMN *holding* pupuk dan semen telah melakukan restrukturisasi dan kepemilikan dari bentuk “*operating holding*” menjadi “*strategic and investment holding*”, yang diawali oleh PT Pupuk Sriwidjaja (Persero) pada tahun 2011 yang diikuti dengan perubahan nama PT Pupuk Sriwidjaja (Persero) menjadi PT Pupuk Indonesia (Persero) pada tahun 2012 yang kemudian disusul oleh PT Semen Gresik (Persero),

Tbk, yang berubah nama menjadi PT Semen Indonesia (Persero), Tbk, pada tahun 2012.

Pada prinsipnya pemerintah RI membentuk *holding* BUMN bertujuan untuk menciptakan sinergi dari seluruh sumber daya yang dimiliki oleh masing-masing BUMN dalam rangka : (1) meningkatkan efisiensi dan kemampuan pemupukan dana, (2) mempercepat pelaksanaan memasuki pasar modal, (3) meningkatkan kemampuan penggantian pabrik dan pengembangan usaha, serta (4) meningkatkan daya saing industri nasional.

Penelitian ini menggunakan desain studi kasus (*case study*) pada *holding* BUMN pupuk dalam hal ini PT. Pupuk Sriwidjaja (Persero), dan *holding* BUMN semen, dalam hal ini PT. Semen Gresik (Persero), Tbk. Data yang digunakan untuk analisis dalam penelitian ini adalah data yang dikumpulkan melalui berbagai sumber (*the triangulation of data sources/data triangulation*), yaitu: dokumen, catatan arsip, wawancara, dan observasi. Data yang dikumpulkan adalah kurun waktu 1995-2015 dan wawancara dilakukan terhadap 10 (sepuluh) informan pada saat *pilot interview* dan 10 (sepuluh) informan pada saat *research interview*. Teori dan konsep yang digunakan dalam penelitian ini adalah: strategi, organisasi, *stakeholders*, dan *agency*.

Hasil yang diharapkan dari penelitian ini adalah dapat disusunnya suatu rekomendasi strategik dan dibangunnya suatu konsep manajemen sinergi yang

seharusnya diterapkan pada *holding* BUMN pupuk dan semen sehingga dapat menciptakan sinergi yang lebih baik dari sebelumnya untuk direkomendasikan kepada para pemangku kepentingan (*stakeholders*) BUMN terutama pemegang saham, manajemen dan regulator pada umumnya dan *holding* BUMN pupuk dan semen pada khususnya serta dapat bermanfaat bagi perkembangan keilmuan khususnya dalam bidang manajemen strategic dan bagi penelitian selanjutnya.

Identifikasi dan Perumusan Masalah

Dalam manajemen sinergi *holding* BUMN di Indonesia, paling tidak terdapat empat fenomena aktual, yaitu : (1) *holding* BUMN kelas dunia, (2) restrukturisasi *holding* BUMN, (3) hasil sinergi dan (4) efektivitas pendekatan sistem sinergi.

Holding BUMN kelas dunia

Kementerian BUMN RI berusaha membangun dan menciptakan sinergi BUMN dengan akan membentuk sekitar sepuluh *holding* BUMN. Diharapkan melalui pembentukan *holding*, di Indonesia akan terdapat BUMN-BUMN yang memiliki skala ekonomi dan keunggulan daya saing di pasar internasional sebagai perusahaan kelas dunia (*world class company*). Untuk kinerja tahun 2015, PT Pertamina (Persero) merupakan satu-satunya Perusahaan yang masuk dalam daftar 500 Perusahaan kelas dunia versi *Fortune Global 500*. Pertamina (Persero) pada tahun 2015 telah membukukan pendapatan sebesar 41,763 juta USD dan menduduki peringkat 230 dari 500 Perusahaan *global* yang memiliki pendapatan terbesar didunia.

Restrukturisasi *holding* BUMN

Saat ini pemerintah telah menyelesaikan restrukturisasi *holding* BUMN pupuk dan semen melalui perubahan pada struktur dari bentuk *operating holding*

menjadi *non operating holding* atau *strategic and investment holding*, pada tahun 2012, yang dimaksudkan agar kedua *holding* BUMN ini dapat lebih meningkatkan penciptaan sinergi sehingga mampu bersaing di pasar internasional.

Hasil sinergi

Dari hasil sinergi yang telah dilaksanakan pada *holding* BUMN pupuk dalam bentuk "*operating holding*" pada awal dibentuknya pada tahun 1997 sampai dengan tahun 2010 menunjukkan *trend ROE* yang masih belum baik. Namun mulai tahun 2011 sejak efektif berubah menjadi "*strategic and investment holding*", menunjukkan *trend ROE* yang semakin membaik secara signifikan dan juga kinerja pendapatannya yang terus meningkat dari tahun 2011 sampai dengan tahun 2015, seperti pada gambar 1 dan gambar 2. Pada *holding* BUMN semen dalam bentuk "*operating holding*" *trend ROE* pada tahun 1995 sampai dengan 2002 menunjukkan *trend* yang belum baik, namun *trend* tersebut mengalami peningkatan secara signifikan sejak tahun 2003 dan juga kinerja pendapatannya dari tahun 2011 sampai dengan tahun 2015, seperti pada gambar 3 dan gambar 4. Namun hasil sinergi kedua *holding* BUMN ini dirasakan masih belum sesuai dengan harapan Pemerintah yang telah mencanangkan pencapaian Perusahaan BUMN di Indonesia dapat tercatat dalam *Fortun Global 500*. disamping PT Pertamina yang telah lebih dahulu masuk dalam daftar tersebut.

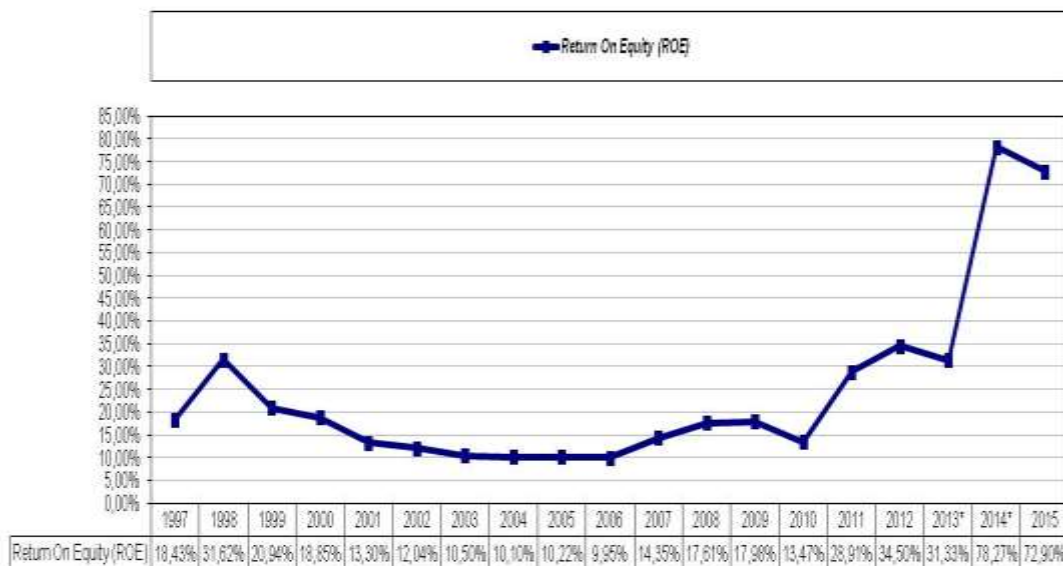
Pendekatan sistem sinergi yang belum efektif

Dari hasil *pilot interview*, dapat diindikasikan fenomena sebagai berikut: (1) masih terdapat peluang sinergi (*synergy opportunities*) yang belum sepenuhnya direalisasikan oleh *holding* BUMN pupuk dan semen, antara lain dalam bidang keuangan, pemasaran, pengadaan, dan investasi dan pengembangan, (2) pendekatan sistem yang

digunakan oleh BUMN pupuk dan semen untuk mengelola sinergi masih belum mampu merealisasikan peluang sinergi dan penciptaan sinergi yang maksimal, dan (3) dalam penerapan sistem manajemen sinergi masih terdapat hambatan yang cukup berarti baik berasal dari internal perusahaan seperti strategi, struktur organisasi, budaya perusahaan, sistem dan mekanisme, dan

kompetensi *holding* BUMN maupun dari eksternal perusahaan seperti kebijakan pemegang saham tentang pembinaan dan pengelolaan BUMN dan regulator seperti pengaturan bahan baku dan tata niaga, sehingga dampak sinergi yang dihasilkan atau diciptakan belum maksimal.

Gambar 1
Trend ROE PT. Pupuk Indonesia (Persero) 1997-2015



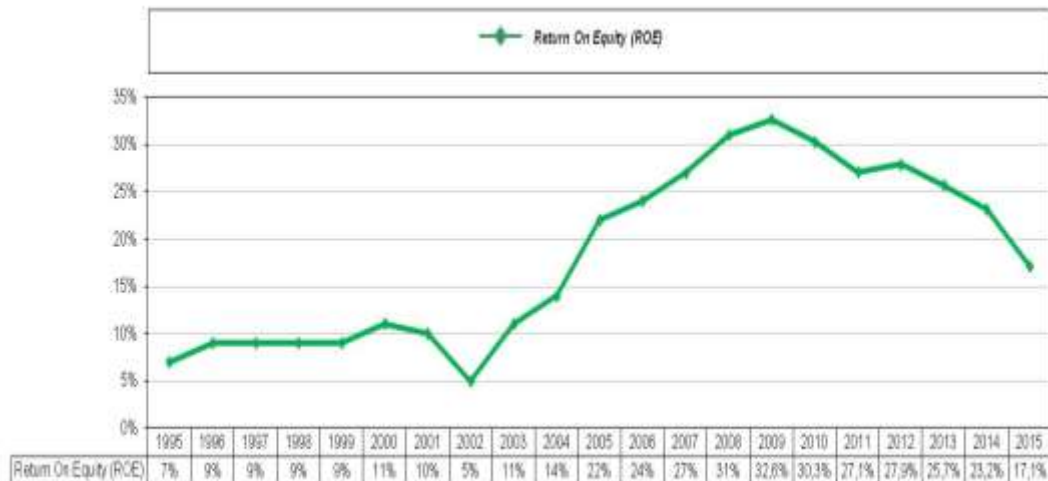
Sumber: Laporan Tahunan PT. Pupuk Indonesia (Persero) tahun 2008,2012, 2015

Gambar 2
Trend Pendapatan PT. Pupuk Indonesia (Persero) 2011-2015



Sumber: Laporan Tahunan PT. Pupuk Indonesia (Persero) tahun 2008,2012, 2015

Gambar 3
Trend ROE PT. Semen Indonesia (Persero), Tbk 1995-2015



Sumber: laporan Tahunan PT. Semen Indonesia (Persero), Tbk, tahun 2008, 2012, 2015

Gambar 4
Trend Pendapatan PT. Semen Indonesia (Persero), Tbk 2011-2016



Sumber : Laporan Tahunan PT. Semen Indonesia (Persero), Tbk, tahun 2008, 2012, 2015

Dari fenomena aktual *holding* BUMN di Indonesia tersebut dapat diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut:

- 1). Indonesia baru memiliki satu *holding* BUMN bertaraf internasional yang memiliki keunggulan daya saing kelas dunia, yaitu PT Pertamina (Persero) yang menempati ranking 230 dalam Fortune Global 500 tahun 2015.
- 2). Struktur organisasi *holding* BUMN pupuk dan semen belum dapat mendukung penciptaan sinergi yang maksimal, sehingga Kementerian BUMN selaku pemegang saham melakukan restrukturisasi terhadap kedua *holding* tersebut
- 3). Hasil sinergi *holding* BUMN pupuk relative masih belum baik dibandingkan *holding* BUMN semen, sehingga perlu

ditingkatkan

- 4). Pendekatan sistem sinergi yang digunakan untuk usaha penciptaan sinergi pada *holding* BUMN pupuk dan semen belum efektif yang disebabkan oleh adanya hambatan baik yang berasal dari internal perusahaan seperti strategi, struktur organisasi, nilai-nilai, kompetensi-kompetensi dan mekanisme-mekanisme atau proses-proses maupun hambatan yang berasal dari eksternal perusahaan seperti kebijakan pemerintah selaku pemegang saham dan regulator

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah ditetapkan sebelumnya, dapat dirumuskan masalah penelitian yaitu: **“Bagaimana penerapan manajemen sinergi saat ini pada *holding* BUMN pupuk dan semen, dan bagaimana dikembangkan agar hasil penciptaan sinergi dapat lebih baik?”**

Untuk dapat menjawab pertanyaan dalam rumusan masalah penelitian ini, dapat dijabarkan dengan pertanyaan-pertanyaan utama sebagai berikut:

- 1). Bagaimana penciptaan sinergi *holding* dikembangkan, agar dapat dicapai hasil yang lebih baik ?
- 2). Bagaimana strategi *holding* dikembangkan, agar penciptaan sinergi yang dihasilkan dapat lebih baik ?
- 3). Bagaimana struktur *holding* direstrukturisasi, agar penciptaan sinergi yang dihasilkan dapat lebih baik ?
- 4). Bagaimana nilai-nilai *holding* dikembangkan sebagai budaya perusahaan, agar penciptaan sinergi yang dihasilkan dapat lebih baik ?
- 5). Bagaimana kompetensi *holding* dikembangkan, agar penciptaan sinergi yang dihasilkan dapat lebih baik ?

- 6). Bagaimana mekanisme *holding* dikembangkan, agar penciptaan sinergi yang dihasilkan dapat lebih baik ?
- 7). Bagaimana kebijakan pemegang saham dikembangkan, agar penciptaan sinergi yang dihasilkan oleh *holding* dapat lebih baik ?
- 8). Bagaimana kebijakan regulator dikembangkan, agar sinergi yang dihasilkan oleh *holding* dapat lebih baik ?

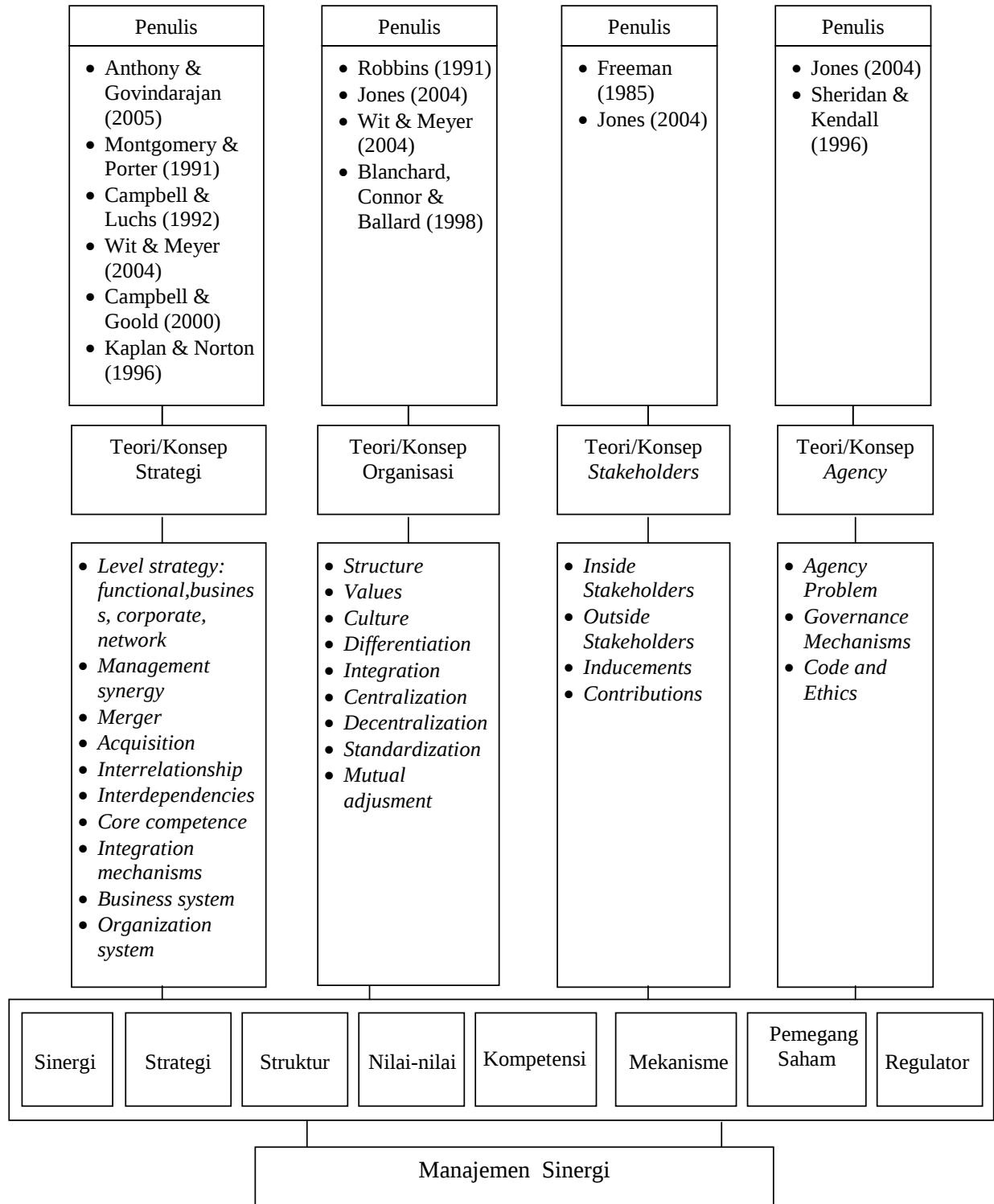
Tujuan Penelitian

Berdasarkan masalah yang telah dirumuskan sebelumnya, maka ditetapkan tujuan dari penelitian ini, yaitu menggali hasil penelitian di lapangan atas delapan variabel yang berhubungan dengan manajemen sinergi meliputi (1) sinergi, (2) dukungan strategi, (3) dukungan struktur, (4) dukungan nilai-nilai, (5) dukungan kompetensi, (6) dukungan mekanisme, (7) dukungan kebijakan pemegang saham, dan (8) dukungan kebijakan regulator, kemudian menganalisis secara mendalam selanjutnya disusun suatu rekomendasi strategik dan konsep manajemen sinergi yang seharusnya diterapkan pada *holding* BUMN pupuk dan semen yang diharapkan akan mampu menciptakan sinergi lebih baik dari sebelumnya.

Landasan Teoritis

Teori/konsep yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari empat teori/konsep, yaitu: strategi, organisasi, *stakeholders*, dan *agency*. Secara skematis, landasan teori/konsep tersebut seperti pada gambar 5

Gambar 5
Landasan Teori/Konsep Manajemen Sinergi



Variabel-variabel Penelitian

Dari hasil kajian pustaka seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat ditetapkan delapan variabel penelitian yang berhubungan dengan manajemen sinergi, yaitu: (1) sinergi, (2) dukungan strategi, (3)

dukungan struktur, (4) dukungan nilai-nilai, (5) dukungan kompetensi, (6) dukungan mekanisme, (7) dukungan kebijakan pemegang saham, dan (8) dukungan kebijakan regulator, dimana masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 1
Definisi Variabel Penelitian

No	Variabel	Definisi
1	Sinergi	Suatu efek bersama (<i>joint effect</i>) yang dihasilkan dari usaha kolaborasi antar unit-unit yang saling berhubungan (<i>interrelationship</i>) dan saling ketergantungan (<i>interdependencies</i>) melalui membagi asset baik bersifat kentara (<i>tangible</i>) maupun tak kentara (<i>intangible</i>) untuk kepentingan bersama guna mewujudkan tujuan secara menyeluruh daripada tujuan unit masing-masing secara terpisah
2	Strategi	Pernyataan yang menggambarkan arah umum yang akan dituju suatu perusahaan untuk mencapai tujuan bersama untuk mendukung penciptaan sinergi
3	Struktur	Suatu tatanan formal yang mengatur tugas dan tanggungjawab, wewenang, koordinasi, perencanaan dan pengendalian dari anggota organisasi pada berbagai level manajemen atas pelaksanaan kegiatan dalam menggunakan sumberdaya untuk mendukung penciptaan sinergi
4	Nilai-nilai	Suatu keyakinan-keyakinan dasar yang mempengaruhi pola pikir, pola sikap, dan pola tindak dari anggota organisasi yang digunakan sebagai landasan moril untuk mendukung penciptaan sinergi
5	Kompetensi	kemampuan sumberdaya internal yang bersifat kentara (<i>tangible resources</i>) maupun tak kentara (<i>intangible resources</i>) yang dibangun dan dikembangkan melalui pembelajaran bersama dalam organisasi, komunikasi antara anggota organisasi dan komitmen yang dalam untuk bekerja secara terintegrasi dari level-level organisasi yang ada yang selalu harus diasah dan dibagi kepada anggota organisasi untuk mendukung penciptaan sinergi
6	Mekanisme	Seperangkat alat dan proses-proses manajemen yang digunakan oleh anggota organisasi untuk mendukung penciptaan sinergi
7	Kebijakan Pemegang saham	Arahan, pedoman, peraturan dan ketetapan-ketetapan tertulis yang dibuat oleh pemegang saham sebagai dasar bagi perusahaan untuk mendukung penciptaan sinergi
8	Kebijakan Regulator	Pedoman, peraturan, dan perundang-undangan yang ditetapkan oleh regulator sebagai dasar bagi perusahaan untuk mendukung penciptaan sinergi

Kerangka Pemikiran

Dengan mengacu pada rumusan masalah yang telah ditetapkan dan

berdasarkan pada kajian pustaka, maka dikembangkan suatu kerangka pemikiran yang menjelaskan keterkaitan antara variabel-variabel manajemen sinergi melalui dua

pendekatan sebagai berikut: (1) sinergi memerlukan dukungan strategi, struktur, nilai-nilai, kompetensi dan mekanisme, dan (2) sinergi memerlukan dukungan kebijakan pemerintah.

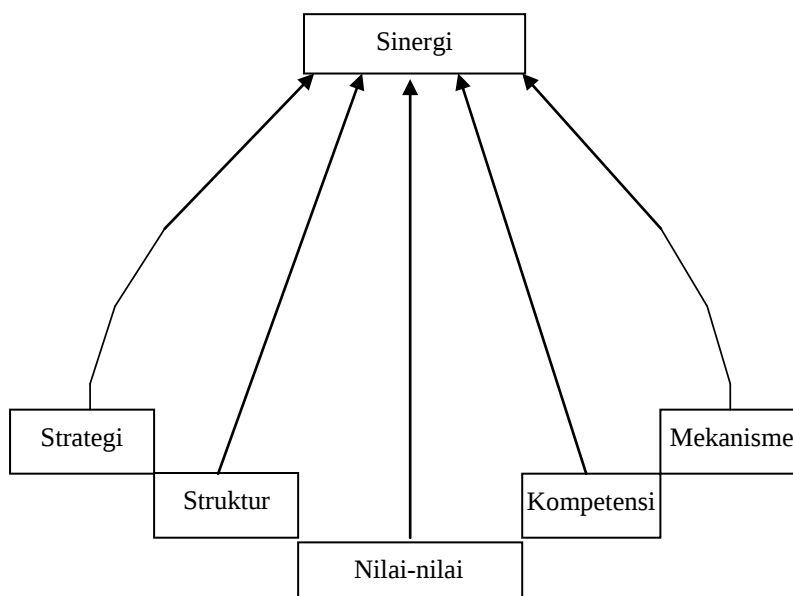
1. Sinergi memerlukan dukungan strategi, struktur, nilai-nilai, kompetensi dan mekanisme

Sinergi memerlukan integrasi atau koordinasi antara fungsi-fungsi dan bisnis-bisnis yang berbeda dari portofolio korporasi, oleh sebab itu strategi, struktur organisasi, nilai-nilai, kompetensi-kompetensi, dan mekanisme-mekanisme yang digunakan oleh para anggota organisasi merupakan faktor-faktor penting sebagai seperangkat komponen untuk mewujudkan usaha-usaha penciptaan sinergi. Usaha-usaha untuk mewujudkan penciptaan sinergi oleh anggota organisasi memerlukan suatu kerjasama, pembelajaran bersama dan membagi

bersama dengan azas saling berhubungan (*interrelationship*) dan saling ketergantungan (*interdependencies*) untuk tujuan bersama secara menyeluruh daripada tujuan masing-masing anggota organisasi atau unit-unit bisnis secara terpisah. Untuk itu usaha-usaha penciptaan sinergi memerlukan dukungan yang berasal dari internal perusahaan yang meliputi: strategi, struktur organisasi, nilai-nilai, kompetensi-kompetensi dan mekanisme-mekanisme yang digunakan oleh anggota organisasi atau unit-unit bisnis melalui azas saling berhubungan dan saling ketergantungan.

Secara skematis kerangka konseptual yang menjelaskan keterkaitan antara variabel-variabel yang membentuk suatu bangunan konsep tentang penciptaan sinergi memerlukan dukungan strategi, struktur, nilai-nilai, kompetensi dan mekanisme dapat digambarkan seperti pada gambar 6.

Gambar 6
Kerangka Konseptual Sinergi Memerlukan Dukungan Strategi, Struktur, Nilai-nilai, Kompetensi dan Mekanisme



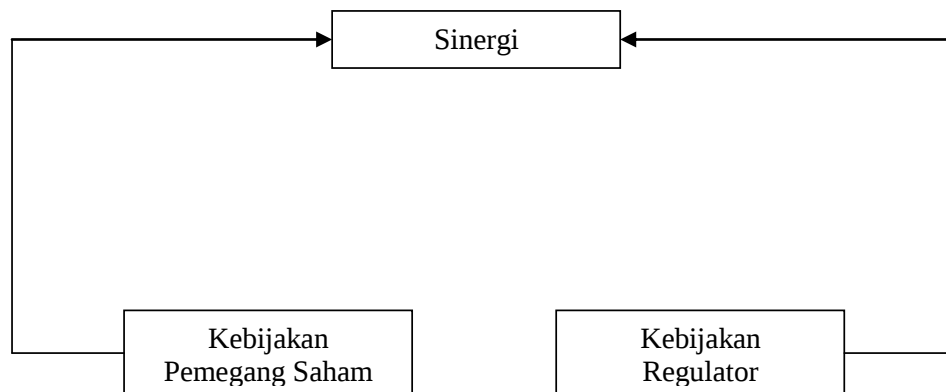
2. Sinergi memerlukan dukungan kebijakan pemerintah

Dalam konteks BUMN di Indonesia, mengingat perusahaan BUMN adalah mayoritas sahamnya dimiliki oleh pemerintah, dan sementara pemerintah juga bertindak selaku regulator yang menetapkan peraturan-peraturan/kebijakan sektor industri, perdagangan dan sumberdaya yang mempengaruhi kegiatan bisnis perusahaan, maka usaha-usaha penciptaan sinergi perusahaan BUMN juga dipengaruhi oleh kebijakan pemerintah baik selaku pemegang saham maupun selaku regulator.

Kebijakan pemerintah selaku pemegang saham adalah berkaitan dengan pola pembinaan dan pengelolaan BUMN. Sedangkan kebijakan pemerintah selaku regulator adalah berkaitan dengan pola pengaturan mekanisme pasar, distribusi, industri, sumberdaya masing-masing sektor.

Secara skematis kerangka konseptual yang menjelaskan keterkaitan antara variabel-variabel yang membentuk suatu bangunan konsep tentang sinergi memerlukan dukungan kebijakan pemerintah, dapat digambarkan seperti pada gambar 7.

Gambar 7
Kerangka konseptual Sinergi Memerlukan Dukungan Kebijakan Pemerintah

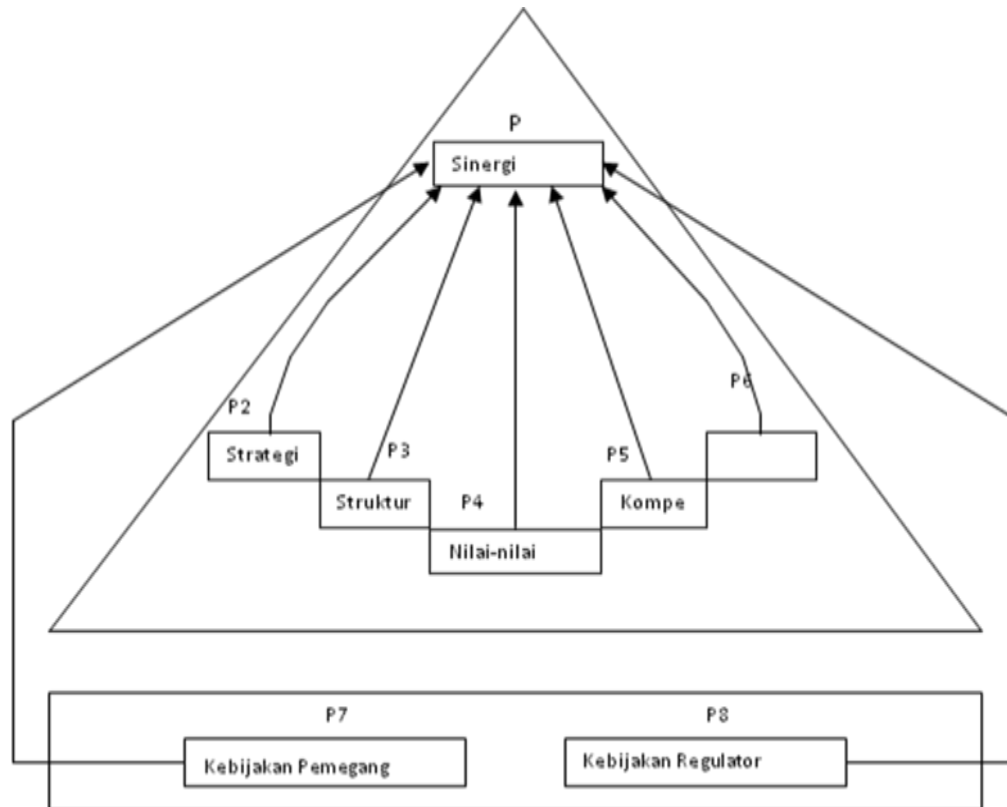


Pada prinsipnya, tujuan utama pemerintah membentuk *holding* semen dan pupuk adalah terwujudnya penciptaan sinergi agar memiliki keunggulan daya saing ditingkat internasional. Dengan demikian, usaha-usaha penciptaan sinergi pada hakekatnya akan dapat terwujud jika didukung oleh faktor-faktor yang berasal dari internal perusahaan yang meliputi: strategi, struktur, nilai-nilai, kompetensi-kompetensi,

dan mekanisme-mekanisme serta didukung oleh faktor-faktor yang berasal dari eksternal perusahaan berupa kebijakan pemerintah baik selaku pemegang saham maupun selaku regulator.

Berdasarkan uraian tersebut di atas dapat dirangkum suatu kerangka konseptual manajemen sinergi yang dapat digambarkan seperti pada gambar 8

Gambar 8
Kerangka Konseptual Manajemen Berbasis Sinergi



Berdasarkan kerangka konseptual yang telah ditetapkan sebelumnya, dapat disusun proposisi-proposisi penelitian sebagai berikut:

- 1). Proposisi 1 (P_1): penciptaan sinergi *holding* akan dapat mencapai hasil yang maksimal, jika didukung oleh strategi, struktur, nilai-nilai, kompetensi-kompetensi, mekanisme-mekanisme dan kebijakan pemerintah selaku pemegang saham dan regulator
- 2). Proposisi 2 (P_2): penciptaan sinergi *holding* akan dapat mencapai hasil yang maksimal, jika didukung oleh strategi *holding*
- 3). Proposisi 3 (P_3): penciptaan sinergi *holding* akan dapat mencapai hasil yang maksimal, jika didukung oleh struktur organisasi *holding*
- 4). Proposisi 4 (P_4): penciptaan sinergi *holding* akan dapat mencapai hasil yang maksimal, jika didukung oleh nilai-nilai (*values*) *holding*
- 5). Proposisi 5 (P_5): penciptaan sinergi *holding* akan dapat mencapai hasil yang maksimal, jika didukung oleh kompetensi *holding*
- 6). Proposisi 6 (P_6): penciptaan sinergi *holding* akan dapat mencapai hasil yang maksimal, jika didukung oleh mekanisme *holding*
- 7). Proposisi 7 (P_7): penciptaan sinergi *holding* akan dapat mencapai hasil yang maksimal, jika didukung oleh kebijakan pemerintah selaku pemegang saham
- 8). Proposisi 8 (P_8): penciptaan sinergi *holding* akan dapat mencapai hasil yang maksimal, jika didukung oleh kebijakan pemerintah selaku regulator.

Metoda Penelitian

Menurut Yin (2003), studi kasus (*case study*) merupakan salah satu dari beberapa cara melaksanakan penelitian ilmu sosial. Cara lain meliputi *experiments*, *surveys*, *histories*, dan *the analysis of archival information*. Masing-masing strategi memiliki keunggulan dan kelemahan khas, tergantung pada tiga kondisi: (1) tipe pertanyaan penelitian, (2) pengendalian investigator atas perilaku kejadian nyata, (3) fokus pada masa

kini sebagai lawan dari fenomena masa lalu. Pada umumnya, studi kasus lebih menggunakan strategi pertanyaan “*how*” atau “*why*”, *investigator* memiliki sedikit pengendalian atas kejadian-kejadian, dan fokus pada fenomena masa kini dalam konteks kehidupan nyata. Tabel 2 menjelaskan tiga kondisi dan memperlihatkan bagaimana masing-masing berhubungan dengan lima strategi penelitian utama, meliputi: *experiments*, *surveys*, *archival analysis*, *histories*, dan *case studies*.

Tabel 2
Relevant Situations For Different Research Strategies

Strategy	Form of Research Question	Requires Control of Behavioral Events ?	Focuses on Contemporary Events ?
Experiment	How, why	Yes	Yes
Survey	who, what, where, how many, how much ?	No	Yes
Archival analysis	who, what, where, how many, how much ?	No	Yes/No
History	how, why ?	No	No
Case Study	how, why ?	No	Yes

Sumber : Yin, 2003

Ciri-ciri pokok pendekatan studi kasus adalah bukan metoda atau data, tetapi suatu pemahaman dari proses-proses sebagaimana yang terjadi dalam konteksnya. Tipe penelitian studi kasus ini adalah bermanfaat sekali jika fenomena yang diinvestigasi sulit untuk distudi keluar dari tata letak yang lazim dan juga jika konsep dan variabel yang distudi sulit untuk dikuantitatifkan (Wahyuni, 2004). Studi kasus meliputi analisis mendalam dan kontekstual terhadap situasi yang mirip dalam organisasi lain, dimana sifat dan definisi masalah yang terjadi adalah serupa dengan yang dialami dalam situasi saat ini. Dengan memeriksa dokumen studi kasus secara teliti, manajer berada dalam posisi untuk memperoleh beberapa petunjuk mengenai faktor-faktor

yang mungkin berlaku dalam situasi saat ini dan bagaimana persoalan dapat dipecahkan. Perlu dicatat bahwa studi kasus biasanya menyediakan data kualitatif dan bukan kuantitatif untuk analisis dan interpretasi (Sekaran, 2006).

Menurut Umar (2008), penelitian kualitatif dimaksudkan untuk memproduksi ilmu-ilmu lunak yang esensinya sebagai sebuah metode perusahaan atas suatu keunikan dan dinamika lingkungan sehingga penelitian kualitatif bersifat luas dan kompleks. Peneliti kualitatif bermaksud untuk memberi makna atas fenomena secara holistik dan harus memerankan dirinya secara aktif dalam keseluruhan proses studi. Penalaran induktif dan dialektik amat

dominan. Oleh karena itu temuan-temuan dalam studi kualitatif dapat digunakan untuk mengidentifikasi hubungan-hubungan antara satu variabel dengan variabel lain. Penelitian kualitatif menggunakan observasi terstruktur, tidak terstruktur, dan interaksi komunikatif terutama *in depth interview*.

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus (*case study*), dengan dasar pertimbangan:

- 1). Lebih menggunakan strategi “*how questions*”. Rumusan masalah penelitian yang akan dicari solusinya adalah “bagaimana penerapan manajemen sinergi saat ini pada *holding* BUMN pupuk dan semen dan bagaimana dikembangkan agar hasil penciptaan sinergi dapat lebih baik?”
- 2). Fokus pada suatu fenomena saat ini dalam konteks kehidupan nyata dan variabel-variabel yang distudi sulit untuk dikuantitatifkan. Fenomena yang diangkat dalam studi kasus ini adalah dalam konteks kehidupan nyata, dimana *holding* BUMN pupuk dan semen telah dibentuk oleh pemerintah RI masing-masing pada tahun 1997 dan 1995 dengan tujuan utamanya adalah “pencapaian dan penciptaan sinergi”. Saat ini Kementerian BUMN merencanakan untuk melakukan restrukturisasi terhadap kedua *holding* BUMN tersebut, dan akan membentuk *holding-holding* BUMN lainnya
- 3). Menggunakan observasi terstruktur, tidak terstruktur, dan interaksi komunikatif terutama “*in depth interview*”. Dalam penelitian ini, observasi dilakukan melalui *interview* yang mendalam terhadap *stakeholders holding* BUMN pupuk dan semen, seperti, pemegang saham, regulator, direksi dan *stakeholders* lain yang memiliki kompetensi dalam bidang manajemen
- 4). Analisis data bersifat induktif. Penelitian ini bukan untuk menguji hipotesis, tetapi bersifat untuk mengkonfirmasi proposisi.

Temuan-temuan penelitian adalah unik, kesimpulan tidak untuk digeneralisasikan pada populasi. Kesimpulan dapat ditransfer pada situasi tertentu yang karakteristiknya sama atau elative sama

- 5). Menggunakan beberapa unit analisis. Penelitian ini menggunakan beberapa unit analisis (*multiple units of analysis*), yaitu dua *holding* BUMN: BUMN pupuk dan BUMN semen, dalam hal ini adalah PT. Pupuk Sriwidjaja (persero) selaku induk perusahaan beserta enam anak perusahaannya yaitu: PT. Pupuk Kaltim, Petrokimia Gresik, PT. Pupuk Kujang, PT. Pupuk Iskandar Muda, PT. Rekayasa Industri, dan PT. Mega Eltra, dan PT. Semen Gresik (persero), Tbk selaku induk perusahaan beserta dua anak perusahaannya, yaitu PT. Semen Padang dan PT. Semen Tonasa.

Operasionalisasi Variable

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan sebelumnya dan dengan mempertimbangkan karakteristik perusahaan yang diteliti, dimana PT. Semen Gresik (Persero), Tbk adalah perusahaan yang sudah *go public* dengan pasar bebas dan PT. Pupuk Sriwidjaja (Persero), adalah perusahaan yang mengemban misi *public service obligation* (PSO), maka dapat dirangkum operasionalisasi variabel-variabel penelitian yang meliputi: (1) operasionalisasi variabel sinergi, (2) operasionalisasi variabel dukungan strategi, (3) operasionalisasi variabel dukungan struktur, (4) operasionalisasi variabel dukungan nilai-nilai, (5) operasionalisasi variabel dukungan kompetensi, (6) operasionalisasi variabel dukungan mekanisme, (7) operasionalisasi variabel dukungan kebijakan pemegang saham, dan (8) operasionalisasi variabel dukungan kebijakan regulator, seperti pada tabel 3,4,5,6,7,8,9,10

Tabel 3
Operasionalisasi Variabel Sinergi

Definisi	Pertanyaan Pokok
Suatu efek bersama (<i>joint effect</i>) yang dihasilkan dari usaha kolaborasi antar unit-unit yang saling berhubungan (<i>interrelationship</i>) dan saling ketergantungan (<i>interdependencies</i>) melalui membagi asset baik bersifat kentara (<i>tangible</i>) maupun tak kentara (<i>intangible</i>) untuk kepentingan bersama guna mewujudkan tujuan secara menyeluruh daripada tujuan unit masing-masing secara terpisah	1. Apakah penciptaan sinergi yang merupakan efek bersama (<i>joint effect</i>) dihasilkan dari usaha-usaha kolaborasi antara induk dan anak perusahaan menunjukkan hasil yang maksimal? 2. Apakah usaha-usaha penciptaan sinergi didukung oleh strategi, struktur, nilai-nilai, kompetensi-kompetensi, mekanisme-mekanisme dan kebijakan pemerintah selaku pemegang saham dan regulator yang memadai? 3. Variabel-variabel apa (strategi, struktur, nilai-nilai, kompetensi-kompetensi, mekanisme-mekanisme kebijakan pemegang saham dan kebijakan regulator) yang menjadi kunci keberhasilan dan kegagalan dalam penciptaan sinergi? 4. Mengapa variabel-variabel tersebut pada butir 3 bisa terjadi? 5. Bagaimana penciptaan sinergi dikembangkan agar dapat dicapai hasil yang lebih baik?

Tabel 4
Operasionalisasi Variabel Dukungan Strategi

Definisi	Pertanyaan Pokok
Pernyataan yang menggambarkan arah umum yang akan dituju suatu perusahaan untuk mencapai tujuan bersama untuk mendukung penciptaan sinergi	1. Apakah strategi yang disusun sudah mendukung penciptaan sinergi? Jika tidak mengapa? 2. Mengapa strategi yang ada belum sepenuhnya dapat mendukung penciptaan sinergi? 3. Bagaimana strategi dikembangkan, agar penciptaan sinergi yang dihasilkan dapat lebih baik?

Tabel 5
Operasionalisasi Variabel Dukungan Struktur

Definisi	Pertanyaan Pokok
Suatu tatanan formal yang mengatur tugas dan tanggungjawab, wewenang, koordinasi, perencanaan dan pengendalian dari anggota organisasi pada berbagai level manajemen atas pelaksanaan kegiatan dalam menggunakan sumberdaya untuk mendukung penciptaan sinergi	1. Apakah struktur yang ada sudah dapat mendukung sepenuhnya terhadap penciptaan sinergi? 2. Mengapa struktur yang ada belum sepenuhnya dapat mendukung penciptaan sinergi? 3. Bagaimana struktur dikembangkan, agar penciptaan sinergi yang dihasilkan dapat lebih baik?

Tabel 6
Operasionalisasi Variabel Dukungan Nilai-nilai

Definisi	Pertanyaan Pokok
Suatu keyakinan-keyakinan dasar yang mempengaruhi pola pikir, pola sikap, dan pola tindak dari anggota organisasi yang digunakan sebagai landasan moril untuk mendukung penciptaan sinergi	1. Apakah nilai-nilai yang ada sudah dapat mendukung sepenuhnya terhadap penciptaan sinergi? 2. Mengapa nilai-nilai yang ada belum sepenuhnya dapat mendukung penciptaan sinergi? 3. Bagaimana nilai-nilai dikembangkan sebagai budaya perusahaan, agar penciptaan sinergi yang dihasilkan dapat lebih baik?

Tabel 7
Operasionalisasi Variabel Dukungan Kompetensi

Definisi	Pertanyaan Pokok
kemampuan sumberdaya internal yang bersifat kentara (<i>tangible resources</i>) maupun tak kentara (<i>intangible resources</i>) yang dibangun dan dikembangkan melalui pembelajaran bersama dalam organisasi, komunikasi antara anggota organisasi dan komitmen yang dalam untuk bekerja secara terintegrasi dari level-level organisasi yang ada yang selalu harus diasah dan dibagi kepada anggota organisasi untuk mendukung penciptaan sinergi	1. Apakah kompetensi-kompetensi yang ada sudah dapat mendukung sepenuhnya terhadap penciptaan sinergi? 2. Mengapa kompetensi-kompetensi yang ada belum dapat sepenuhnya mendukung penciptaan sinergi? 3. Bagaimana kompetensi-kompetensi dikembangkan, agar penciptaan sinergi yang dihasilkan dapat lebih baik?

Tabel 8
Operasionalisasi Variabel Dukungan Mekanisme

Definisi	Pertanyaan Pokok
Seperangkat alat dan proses-proses manajemen yang digunakan oleh anggota organisasi untuk mendukung penciptaan sinergi	1. Apakah mekanisme-mekanisme dan prosedur operasional yang ada sudah dapat mendukung sepenuhnya terhadap penciptaan sinergi? 2. Mengapa mekanisme-mekanisme dan prosedur-prosedur operasional yang ada belum dapat sepenuhnya mendukung penciptaan sinergi? 3. Bagaimana mekanisme-mekanisme dan prosedur-prosedur operasional dikembangkan, agar penciptaan sinergi yang dihasilkan dapat lebih baik?

Tabel 9
Operasionalisasi Variabel Dukungan Pemegang Saham

Definisi	Pertanyaan Pokok
Arahan, pedoman, peraturan dan ketetapan-ketetapan tertulis yang dibuat oleh pemegang saham sebagai dasar bagi perusahaan untuk mendukung penciptaan sinergi	1. Apakah kebijakan pemerintah selaku pemegang saham yang ada sudah dapat mendukung sepenuhnya terhadap penciptaan sinergi? 2. Mengapa kebijakan pemerintah selaku pemegang saham yang ada belum dapat sepenuhnya mendukung penciptaan sinergi? 3. Bagaimana kebijakan pemerintah selaku pemegang saham dikembangkan, agar sepenuhnya dapat mendukung penciptaan sinergi yang dihasilkan dapat lebih baik?

Tabel 10
Operasionalisasi Variabel Dukungan Kebijakan Regulator

Definisi	Pertanyaan Pokok
Pedoman, peraturan, dan perundang-undangan yang ditetapkan oleh regulator sebagai dasar bagi perusahaan untuk mendukung penciptaan sinergi	1. Apakah kebijakan pemerintah selaku regulator yang ada sudah dapat sepenuhnya mendukung penciptaan sinergi? 2. Mengapa kebijakan pemerintah selaku regulator belum dapat sepenuhnya mendukung penciptaan sinergi? 3. Bagaimana kebijakan pemerintah selaku regulator dikembangkan, agar dapat sepenuhnya mendukung penciptaan sinergi dapat lebih baik?

Hasil dan Pembahasan

Hasil Penelitian Era *Operating Holding*

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa penciptaan sinergi pada *holding* BUMN pupuk dengan bentuk struktur *Operating Holding*, secara umum belum dapat mencapai hasil yang maksimal, karena belum didukung oleh strategi, struktur, nilai-nilai, kompetensi, mekanisme dan kebijakan pemerintah selaku

pemegang saham dan selaku regulator. Jika didukung oleh strategi, struktur, nilai-nilai, kompetensi, mekanisme dan kebijakan pemerintah selaku pemegang saham dan selaku regulator, maka penciptaan sinergi pada *holding* BUMN pupuk dapat mencapai hasil yang maksimal. Dengan demikian hasil penelitian mendukung seluruh proposisi (P1 – P8). Rangkuman hasil analisis proposisi *holding* BUMN pupuk seperti pada tabel 2.

Tabel 11
Rangkuman Hasil Analisis Proposisi Holding BUMN Pupuk

NO	KODE	PROPOSISI	HASIL ANALISIS
1	P ₁	Penciptaan sinergi <i>holding</i> akan dapat mencapai hasil yang maksimal, jika didukung oleh strategi, struktur, nilai-nilai, kompetensi-kompetensi, mekanisme-mekanisme dan kebijakan pemerintah selaku pemegang saham dan regulator	Hasil penelitian mendukung proposisi
2	P ₂	Penciptaan sinergi <i>holding</i> akan dapat mencapai hasil yang maksimal, jika didukung oleh strategi	Hasil penelitian mendukung proposisi
3	P ₃	Penciptaan sinergi <i>holding</i> akan dapat mencapai hasil yang maksimal, jika didukung oleh struktur	Hasil penelitian mendukung proposisi
4	P ₄	Penciptaan sinergi <i>holding</i> akan dapat mencapai hasil yang maksimal, jika didukung oleh nilai-nilai	Hasil penelitian mendukung proposisi
5	P ₅	Penciptaan sinergi <i>holding</i> akan dapat mencapai hasil yang maksimal, jika didukung oleh kompetensi	Hasil penelitian mendukung proposisi
6	P ₆	Penciptaan sinergi <i>holding</i> akan dapat mencapai hasil yang maksimal, jika didukung oleh mekanisme	Hasil penelitian mendukung proposisi
7	P ₇	Penciptaan sinergi <i>holding</i> akan dapat mencapai hasil yang maksimal, jika didukung oleh kebijakan pemegang saham	Hasil penelitian mendukung proposisi
8	P ₈	Penciptaan sinergi <i>holding</i> akan dapat mencapai hasil yang maksimal, jika didukung oleh kebijakan regulator	Hasil penelitian mendukung proposisi

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa penciptaan sinergi pada *holding* BUMN semen, dengan struktur *Operating Holding*, secara umum dapat mencapai hasil yang baik, karena didukung oleh strategi, struktur, nilai-nilai, kompetensi,

mekanisme, kebijakan pemegang saham dan kebijakan regulator. Sehingga hasil penelitian mendukung seluruh proposisi (P₁ – P₈). Rangkuman hasil analisis proposisi *holding* BUMN semen seperti pada tabel 12

Tabel 12
Rangkuman Hasil Analisis Proposisi Holding BUMN Semen

NO	KODE	PROPOSISI	HASIL ANALISIS
1	P ₁	Penciptaan sinergi <i>holding</i> akan dapat mencapai hasil yang maksimal, jika didukung oleh strategi, struktur, nilai-nilai, kompetensi-kompetensi, mekanisme-mekanisme dan kebijakan pemerintah selaku pemegang saham dan regulator	Hasil penelitian mendukung proposisi
2	P ₂	Penciptaan sinergi <i>holding</i> akan dapat mencapai hasil yang maksimal, jika didukung oleh strategi	Hasil penelitian mendukung proposisi
3	P ₃	Penciptaan sinergi <i>holding</i> akan dapat mencapai hasil yang maksimal, jika didukung oleh struktur	Hasil penelitian mendukung proposisi
4	P ₄	Penciptaan sinergi <i>holding</i> akan dapat mencapai hasil yang maksimal, jika didukung oleh nilai-nilai	Hasil penelitian mendukung proposisi
5	P ₅	Penciptaan sinergi <i>holding</i> akan dapat mencapai hasil yang maksimal, jika didukung oleh kompetensi	Hasil penelitian mendukung proposisi
6	P ₆	Penciptaan sinergi <i>holding</i> akan dapat mencapai hasil yang maksimal, jika didukung oleh mekanisme	Hasil penelitian mendukung proposisi
7	P ₇	Penciptaan sinergi <i>holding</i> akan dapat mencapai hasil yang maksimal, jika didukung oleh kebijakan pemegang saham	Hasil penelitian mendukung proposisi
8	P ₈	Penciptaan sinergi <i>holding</i> akan dapat mencapai hasil yang maksimal, jika didukung oleh kebijakan regulator	Hasil penelitian mendukung proposisi

Perbandingan Hasil Penelitian

Secara ringkas, perbandingan hasil penelitian pada *holding* BUMN pupuk dan semen dengan bentuk struktur *Operating Holding* seperti terlihat pada tabel 13

Tabel 13
Ringkasan Perbandingan Hasil Penelitian Holding BUMN Pupuk dan Semen

NO	VARIABEL	HOLDING BUMN PUPUK	HOLDING BUMN SEMEN
1	Sinergi	• Penciptaan sinergi belum dapat mencapai hasil yang maksimal, karena belum didukung oleh strategi, struktur, nilai-nilai, kompetensi, mekanisme, kebijakan pemegang saham dan kebijakan regulator • Masalah pokok: pengadaan bahan baku pupuk dan pemasaran dan distribusi pupuk	• Penciptaan sinergi dapat mencapai hasil yang maksimal, karena didukung oleh strategi, struktur, nilai-nilai, kompetensi, mekanisme, kebijakan pemegang saham dan kebijakan regulator • Faktor pendukung: (1) memiliki jaminan ketersediaan bahan baku jangka panjang, dan (2) kebijakan pemerintah menghapus HPS dan memberlakukan mekanisme pasar
2	Dukungan Strategi	• Strategi <i>holding</i> belum dapat mendukung penciptaan sinergi yang maksimal • Masalah pokok: formulasi strategi <i>holding</i>	• Strategi <i>holding</i> dapat mendukung penciptaan sinergi yang maksimal • Faktor pendukung: (1) sudah tertuang dalam visi dan misi, dan (2) keterlibatan manajemen puncak <i>holding</i> dalam koordinasi-koordinasi <i>functional holding</i>
3	Dukungan Struktur	• Struktur <i>holding (operating holding)</i> belum dapat mendukung penciptaan sinergi yang maksimal • Masalah pokok: bentuk, fungsi dan kewenangan <i>holding</i>	• Struktur <i>holding (operating holding)</i> dengan penyempurnaan <i>functional holding</i> dapat mendukung penciptaan sinergi yang maksimal • Faktor pendukung: (1) perseroan terbuka, (2) bentuk <i>holding</i> dari <i>operating holding</i> menjadi <i>functional holding</i>, dan (3) memiliki kewenangan sebagai pemegang saham
4	Dukungan Nilai-nilai	• Nilai-nilai masing-masing perusahaan belum dapat mendukung penciptaan sinergi yang maksimal • Masalah pokok: nilai-nilai yang lebih mengutamakan kepentingan masing-masing perusahaan sebagai unit usaha mandiri daripada kepentingan bersama sebagai <i>holding</i> yang harus bersinergi	• Nilai-nilai masing-masing perusahaan dapat mendukung penciptaan sinergi yang maksimal • Faktor pendukung: (1) sudah tercantum dalam misi, nilai-nilai kebersamaan, pemberdayaan, sinergi unit-unit usaha strategik, dan (2) nilai-nilai perusahaan mendukung penciptaan sinergi
5	Dukungan Kompetensi	• Kompetensi-kompetensi <i>holding</i> belum dapat mendukung penciptaan sinergi yang maksimal • Masalah pokok: kompetensi yang	• Kompetensi-kompetensi <i>holding</i> dapat mendukung penciptaan sinergi yang maksimal • Faktor pendukung: kompetensi

		dimiliki oleh masing-masing perusahaan tidak maksimal dimanfaatkan bersama untuk kepentingan <i>holding</i>	<i>leadership</i> manajemen <i>holding</i>
6	Dukungan Mekanisme	• Mekanisme <i>holding</i> belum dapat mendukung penciptaan sinergi yang maksimal • Masalah pokok: implementasi kesepakatan bersama sinergi Pusri <i>holding</i> belum berjalan efektif	• Mekanisme <i>holding</i> dapat mendukung penciptaan sinergi yang maksimal • Faktor pendukung: (1) SKB dapat berjalan dengan baik, (2) SKB disahkan dalam RUPS, dan (3) manajemen puncak aktif dalam rapat-rapat koordinasi fungsional lintas
7	Dukungan Kebijakan pemegang saham	• Kebijakan pemegang saham belum dapat mendukung penciptaan sinergi yang maksimal • Masalah pokok: kementerian BUMN tidak memberikan kewenangan penuh kepada <i>holding</i> sebagai pemegang saham dalam hal pengangkatan dan pemberhentian direksi dan komisaris anak perusahaan	• Kebijakan pemegang saham dapat mendukung penciptaan sinergi yang maksimal • Faktor pendukung: pemegang saham memberikan kewenangan <i>holding</i> sebagai pemegang saham anak perusahaan dalam hal pengangkatan direksi anak perusahaan
8	Dukungan Kebijakan regulator	• Kebijakan regulator belum dapat mendukung penciptaan sinergi yang maksimal • Masalah pokok: kebijakan tentang pemasaran dan distribusi pupuk dan subsidi tidak mendukung penciptaan sinergi yang maksimal	• Kebijakan regulator dapat mendukung penciptaan sinergi yang maksimal • Faktor pendukung: kebijakan pemerintah menghapus harga pedoman setempat (HPS) pada tahun 1977 dan memberlakukan mekanisme pasar (<i>supply</i> dan <i>demand</i>) untuk harga semen di pasar domestik

Hasil Penelitian Era *Strategic and Investment Holding*

Dari data hasil penelitian terhadap data dalam laporan Tahunan Perusahaan tahun 2015, dapat disimpulkan bahwa baik BUMN Pupuk maupun Semen setelah dilakukan restrukturisasi dari bentuk *Operating Holding* menjadi *Strategic and investment holding*, menunjukkan ternd kinerja terutama pada pendapatan dan ROE yang baik. Namun demikian, apabila dikaitkan dengan harapan pemerintah untuk memiliki beberapa BUMN yang berkelas dunia, yang antara lain diukur dengan kriteria masuk dalam daftar 500

perusahaan global versi Fortune Global 500, belum dapat terpenuhi.

Pembahasan Hasil Penelitian

Pada *holding* BUMN pupuk dengan bentuk struktur *Operating Holding*, penciptaan sinergi belum dapat mencapai hasil yang maksimal, karena belum didukung oleh strategi, struktur, nilai-nilai, kompetensi, mekanisme dan kebijakan pemerintah baik selaku pemegang saham maupun selaku regulator. Dari hasil penelitian dan analisis, terdapat beberapa masalah pokok yang ditemukan pada masing-masing variabel adalah sebagai berikut : (1) variabel sinergi :

pengadaan bahan baku pupuk, pemasaran dan distribusi, (2) variabel dukungan strategi: formulasi strategi *holding* tidak melibatkan manajemen puncak anak perusahaan, (3) variabel dukungan struktur: bentuk, fungsi, dan kewenangan *holding*, (4) variabel dukungan nilai-nilai: nilai-nilai yang lebih mengutamakan kepentingan masing-masing perusahaan sebagai unit usaha mandiri daripada kepentingan bersama sebagai *holding* yang harus bersinergi, (5) variabel dukungan kompetensi: kompetensi-kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing perusahaan tidak maksimal dimanfaatkan bersama untuk kepentingan perusahaan, (6) variabel dukungan mekanisme: implementasi kesepakatan bersama tentang sinergi Pusri *holding* belum berjalan efektif, (7) variabel dukungan kebijakan pemegang saham: Pemerintah tidak memberikan kewenangan kepada *holding* dalam hal pengangkatan dan pemberhentian direksi dan komisaris anak perusahaan, (8) variabel dukungan kebijakan regulator: kebijakan tentang pemasaran dan distribusi pupuk dan subsidi. Setelah Pemerintah selaku Pemegang Saham melakukan restrukturisasi dari bentuk *Operating Holding* menjadi *Strategic and Investment Holding*, hasil sinergi BUMN pupuk mengalami perbaikan..

Pada *holding* BUMN semen dengan bentuk struktur *Operating Holding*, penciptaan sinergi secara umum dapat mencapai hasil yang relatif lebih baik jika dibandingkan dengan BUMN pupuk, karena didukung oleh: strategi, struktur, nilai-nilai, kompetensi, mekanisme, dan kebijakan pemerintah selaku pemegang saham dan selaku regulator. Dari hasil penelitian dan analisis menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian yang meliputi: (1) Sinergi, (2) dukungan strategi, (3) dukungan struktur, (4) dukungan nilai-nilai, (5) dukungan kompetensi, (6) dukungan mekanisme, (7) dukungan kebijakan pemegang saham, dan (8) dukungan kebijakan regulator, secara umum tidak ditemukan adanya masalah yang signifikan. Namun demikian masih ada

beberapa peluang sinergi yang bisa ditangkap dalam usaha penciptaan sinergi agar lebih baik, yaitu dalam aspek: *cash management*, *procurement*, dan pemasaran. Setelah Pemerintah selaku Pemegang Saham melakukan restrukturisasi dari bentuk *Operating Holding* menjadi *Strategic and Investment Holding*, hasil sinergi BUMN semen mengalami perbaikan.

Simpulan dan Saran

Simpulan

Recovery kinerja yang dihasilkan dari usaha-usaha penciptaan sinergi pada *holding* BUMN yang proses pembentukannya melalui penggabungan BUMN-BUMN sejenis oleh pemerintah, memerlukan waktu yang panjang, sekitar 8 – 11 tahun. Pada *holding-holding* BUMN yang memiliki karakteristik bisnis dengan mekanisme pasar bebas dan bentuk perusahaannya adalah terbuka (*go public*), waktu *recovery* kinerja yang diperlukan relatif lebih cepat dibandingkan *holding* BUMN yang karakteristik bisnisnya diatur oleh pemerintah dan bentuk perusahaan tertutup (tidak *go public*).

Agar penciptaan sinergi *holding* BUMN dapat dicapai lebih baik, perlu mendapat dukungan, baik dari internal korporasi, meliputi strategi, struktur, nilai-nilai, kompetensi, dan mekanisme maupun dukungan dari eksternal korporasi, meliputi kebijakan pemerintah selaku pemegang saham dan selaku regulator.

Agar penciptaan sinergi *holding* BUMN dapat dicapai lebih baik, perlu didukung dengan strategi yang diformulasikan dengan melibatkan manajemen puncak anak perusahaan melalui pembahasan yang terkoordinir, sehingga dapat dihasilkan suatu strategi *holding* yang terintegrasi antara induk dengan anak perusahaan.

Agar penciptaan sinergi *holding* BUMN dapat dicapai lebih baik, perlu

didukung dengan struktur organisasi dalam bentuk *strategic holding*, yang memiliki fungsi-fungsi yang bersifat strategik sinergistik, seperti fungsi-fungsi: *marketing*, *finance*, *procurement*, *R & D* dan *corporate center* dan *human capital*. Sedangkan struktur pada anak perusahaan memiliki fungsi-fungsi yang bersifat teknis operasional seperti fungsi produksi.

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka dapat disampaikan rekomendasi yang meliputi: (1) rekomendasi strategik untuk *holding* BUMN pupuk dan semen, dan (2) rekomendasi kerangka konseptual manajemen sinergi untuk perusahaan *holding*.

Rekomendasi strategik untuk *holding*

BUMN pupuk dan semen

Berdasarkan kesimpulan tersebut di atas di mana dari hasil penelitian menunjukkan bahwa penciptaan sinergi pada *holding* BUMN pupuk secara umum belum dapat dicapai secara maksimal, sedangkan pada *holding* BUMN semen walaupun secara umum sudah dapat di capai hasil yang baik, namun masih ada peluang-peluang sinergi yang masih bisa ditangkap. Untuk itu perlu adanya suatu rekomendasi strategik kepada pihak-pihak yang berkepentingan dalam pengelolaan dan penetapan kebijakan pemerintah, agar penciptaan sinergi pada *holding* BUMN pupuk dan semen dapat lebih baik. Secara skematis rekomendasi strategik tersebut seperti terlihat pada tabel 14.

Tabel 14
Skema Rekomendasi Strategik
Holding BUMN Pupuk dan Semen

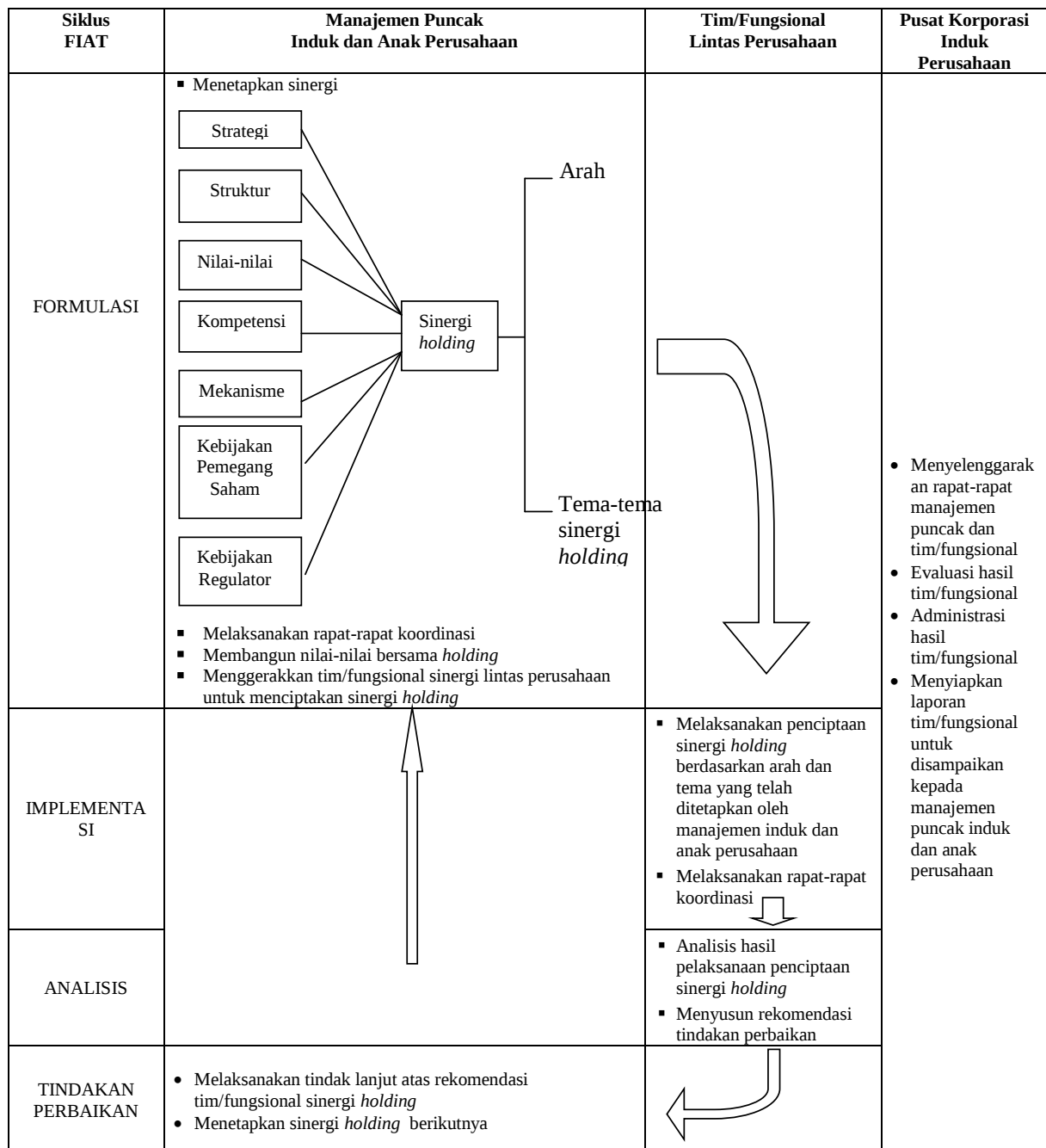
No	Rekomendasi Strategik	Penanggung Jawab Penyelesaian			
		Manajemen Holding		Pemerintah	
		Pupuk	Semen	Pemegang Saham	Regulator
1	Keterlibatan manajemen puncak dalam formulasi strategi	√			
2	<i>Holding</i> , fokus strategik/kebijakan	√	√	√	
3	Anak perusahaan, fokus teknis/operasional	√	√	√	
4	Kewenangan <i>holding</i> mengangkat dan memberhentikan direksi dan komisaris anak perusahaan			√	
5	Akselerasi penyelesaian restrukturisasi <i>holding</i>	√	√	√	
6	Nilai-nilai <i>holding</i> sebagai pemersatu	√			
7	<i>Sharing competencies</i>	√	√		
8	<i>Leadership competency</i>	√			
9	Lebih meningkatkan efektifitas implementasi sinergi <i>holding</i>	√			
10	Jaminan <i>supply</i> gas alam dengan harga yang kompetitif bagi industri pupuk				√
11	Merubah posisi pupuk sebagai komoditi yang diawasi menjadi komersial				√
12	Rayonisasi distribusi pupuk diatur oleh internal <i>holding</i>				√
13	Harga pupuk mengikuti mekanisme pasar				√
14	Akselerasi revitalisasi industri pupuk				√
No	Rekomendasi Strategik	Penanggung Jawab Penyelesaian			
		Manajemen Holding		Pemerintah	
				Pemegang Saham	Regulator
15	<i>Cash Management</i>		√		
16	Pengadaan bersama	√	√		
17	Peningkatan kapasitas produksi		√		

Konsep Manajemen Berbasis Sinergi Perusahaan Holding

Agar penciptaan sinergi pada *holding* BUMN di Indonesia dapat mencapai hasil yang lebih

baik, maka perlu diterapkannya suatu konsep **Manajemen Berbasis Sinergi** yang direkomendasikan seperti pada gambar 9

Gambar 9
Konsep Manajemen Berbasis Sinergi Perusahaan *Holding*



Daftar Pustaka

- Annual Report. PT Pupuk Sriwidja(Persero), 2008, 2012, 2015*
- Annual Report. PT Semen Gresik (Persero), Tbk, 2007, 2012, 2015*
- Anthony, Robert N. and Govindarajan V. 2005. *Management Control System*.
- Blanchard, K. and O'Connor, M Bersama Ballard, J. 1997. *Managing By Values*. Mengelola Berdasarkan Nilai.
- Campbell, A & Sommers Luchs, K. (1992). *Strategic Synergy*.
- Campbell, A. and Goold, M. 2000. *The Collaborative Enterprise. Why Links Between Business Units Often Fail And How To Make Them Work*.
- Capezio, P & Morehouse, D. 1995. *Taking the Mystery Out of TQM*. Second Edition. A Practical Guide to Total Quality Management..
- Carey, S 2005 . Revenue Synergy' Is Key for US Air And America West. *Wall Street Journal*. (Eastern edition). New York, N.Y. pg. B.4.
- Chase, Rory L. 2005 . *Synergy. Journal of Knowledge Management*. Kempston. Vol. 9, lss. 6; pg. 3,3 pgs
- Choi, WL & Wu Ping, W . 2004 . Transaction Cost, Social Capital and Firms' Synergy Creation in Chinese Business Networks: An Integrative Approach. *Asia Pacific Journal of Management*. Singapore. Vol. 21, lss. 3; pg. 325.
- Direktur Jenderal Tanaman Pangan. (2008 . *Kebijakan Subsidi Pupuk Untuk Sektor Pertanian*. Jakarta.
- Drucker, P & Heller, R. 2000. *Pionir Besar Manajemen Teori dan Praktik*. Seri Maestro Bisnis.
- Duane R, Ireland; E Robert, Hoskisson; A Michael, Hitt; S Jeffrey, Harrison, et al. 1991. Synergies and Post-acquisition Performance: Differences versus Similarities in Resource Allocations. *Journal of Management*. Vol. 17; pg. 173.
- Dudas, A & Smart, A. 2007 . Developing a decision-making framework for implementing purchasing synergy: a case study. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Bradford. Vol. 37, lss. 1; pg. 64.
- Ernst & Young. 1994. *Mergers & Acquisitions*. Second Edition.
- Fennell, Mary L. 1984 . Synergy, influence, and information in the adoption of administrative innovation. *Academy of Management Journal* (pre-1986). Vol. 27; pg. 113.
- Freeman, E,R.1984. *Manajemen Strategik. Pendekatan Terhadap Pihak-pihak Berkepentingan*. Seri Manajemen No.107.
- Ghemawat, P with Collis D.J, Pisao G.P, Rivkin J.W. 2000. *Strategy and the Business Landscape*. Core Concepts.
- Gaughan, Patrick A. 2002. *Mergers Acquisitions, And Corporate Restructurings*.
- Gruska Gregory, F & Heavy Maureen , S. 1995. *The Malcolm Baldrige*

- National Quality Award. A Yardstick for Quality Growth.*
- Hamilton & Allen, B 2002 , Pusri – *Implementing the MSOE Strategic Action Plan.* Jakarta.
- Hamilton & Allen, B. 2000 , *Organizational Design of Pusri Holding Company.* Jakarta.
- Harrison, SJ & John, St H Caron. 1999. Manufacturing-based relatedness, synergy, and coordination. *Strategic Management Journal.* Chichester. Vol.20,iss.2; pg. 129.
- Imai, M. 1991. Kaizen. *Kunci Sukses Jepang Dalam Persaingan.* Seri Manajemen No. 138.
- Imai, M. 1997. Gemba Kaizen. *Pendekatan Akal Sehat, Berbiaya Rendah Pada Manajemen.* Seri Manajemen Operasi No.2.
- Imai, M. 2008. The Kaizen Power. *Menyingkap Falsafah dan Seni Kompetisi Bisnis Orang Jepang Menuju Sukses dan Kebahagiaan Sejati.*
- IQA. 2008 , Malcolm Baldrige Criteria. *For Performance Excellence.* Jakarta.
- Ishikawa, K. Dr. 1986. *Pedoman Pengendalian Mutu.* Penerbit Idayus Jakarta.
- J, Maryse, Brand, G Wim & Biemans. 1995 . Reverse marketing: A synergy of purchasing and relationship marketing. *International Journal of Purchasing and Materials Management.* Tempe: Summer. Vol. 31, lss. 3; pg. 29, 9 pgs.
- Juga, Jari. 1996 . Organizing for network synergy in logistics A case study. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management.* Bradford. Vol. 26, lss. 2; pg. 51.
- Juran, J. M. 1992. Juran On Quality By Design. *The New Steps for Planning Quality into Goods and Services.*
- Juran, J. M. 1989. *Juran On Leadership For Quality.* An Executive Handbook.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. 1996. *Translating Strategy Into Action. The Balanced Scorecard.*
- Kementerian BUMN (Komite Kebijakan Publik). *Laporan Restrukturisasi Holding PT. Pupuk Sriwidjaja (Persero),* 2007.
- Kementerian Negara BUMN (Deputi Bidang Usaha Agro Industri, Kehutanan, Kertas, Percetakan dan Penerbitan. 2007. *Lokakarya Restrukturisasi Industri Pupuk Nasional. Restrukturisasi Harga & Subsidi Serta Pengembangan Produk Pupuk.* Palembang.
- Kementerian Negara BUMN Komite Kebijakan Publik. 2007 . Usulan Restrukturisasi Organisasi BUMN Pupuk. *Hasil Lokakarya di Palembang & Pertemuan Terbatas di Cikampek.*
- Kementerian Negara BUMN. 2007 . Arah Program Rightsizing & Holdingisasi BUMN. “ *Menuju Holding BUMN Indonesia* “ Straetgi, Arah, & Kebijakan. Batam.
- Kesepakatan Bersama. 2007 . *Sinergi Holding : PT Pupuk Sriwidjaja (Persero), PT Petrokimia Gresik, PT Pupuk Kujang, PT Pupuk Kalimantan*

- Timur, PT Pupuk Iskandar Muda, PT Rekayasa Industri, PT Mega Eltra.
- Lembaga Management Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. 2009. *Laporan Akhir Kajian Enterprise Value PT. Pupuk Srwidjaja*.
- Loermans, J. (2002). Synergizing the learning organization and knowledge management. *Journal of knowledge Management*. Kempston. Vol 6, lss. 3; pg. 285, 10 pgs.
- Marmer, C & Solomon. 1995. Global teams: The ultimate collaboration. *Personnel Journal*. Santa Monica. Vol. 74, lss. 9; Sec. -1. pg. 49,5 pgs.
- McLean, R. 2006. Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies. *Australian Journal of Management*. Sydney. Vol. 31, lss. 2; pg. 367, 3 pgs.
- Miller, S. 1999. DaimlerChrysler Synergies Lead to a Show Car --- Java Is Auto Maker's Effort To Address Its Weakness In Small-Model Market. *Wall Street Journal*. (Eastern edition). New York, N.Y. pg. A.25.
- Parfitt, N; Scott Noel, Laws, E. 2002. Synergies in destination image management: a case study and conceptualization. *The International Journal of Tourism Research*. Pg. 39.
- Pemikiran Penyatuan BUMN Pupuk Secara Holding, 1995.
- Pola Manajemen Industri Pupuk Dimasa Depan, PT Pupuk Sriwidjaja (Persero), 2002. Jakarta.
- Pun Fai, K. 2004. A Conceptual synergy model of strategy formulation for manufacturing. *International Journal of Operations & Production Management*. Bradford. Vol. 24. lss. 9/10; pg. 903.
- Pursche, B. Herd, T & Ficery, K. 2007. Where has all the synergy gone? The M & A puzzle. *The Journal of Business Strategy*. Boston. Vol. 28, lss. 5; pg. 29.
- Pusri – *Implementing The MSOE Strategic Action Plan*, 2002.
- Robbins, Stephen P. 1991. *Organizational Behavior. Concepts, Controversies, and Applications*. Fifth Edition. San Diego State University. Prentice Hall International, Inc.
- Rooney, Michael J. 2005. Toyota System Production Meets Large Scale Change: A Synergy for Sustainable Improvements. *Organization Development Journal*. Chesterland: Summer. Vol. 23, lss. 2; pg. 21,8.
- Salmon Walter J, Lorsch Jay W, Donaldson G, Pound J, Conger Jay A, Finegold D, and Lawler III Edward E, Caldwell P, Kennedy George D, Michelson G. G, Wendt Henry, and Zein Alfred M. et al. 2000. *Harvard Business Review on Corporate Governance*.
- Sekaran, U. 2003. *Research Methods For Business. A Skill-Building Approach*.
- Sheridan, T & Kendall, N. 1992. *Corporate Governance. Pengendalian Perusahaan. Suatu Rencana*

- Tindakan Demi Mendapatkan Keuntungan dan Keberhasilan Bisnis.
- Snyder Neil H, Dowd James J, JR & Houghton Dianne Morse. 1994 . *Vision, Values & Courage. Leadership for Quality Management.*
- Sudharmono, J. 2004. BE G2C Good Governed Company. *Panduan Praktir bagi BUMN untuk menjadi “ G2C – Good Governed Company “ dan Mengelolanya Berdasarkan Suara Hati.*
- Sudharmono, J. Direktur Utama PT Mega Eltra. 2008 . *Sistem Manajemen Holding PT Agro Kimia Indonesia (Persero) / SISMAN AKINDO.* Jakarta.
- Sudharmono, J. 2010. Penciptaan Sinergi Perusahaan Holding Melalui Dukungan Strategi, Struktur, Nilai-nilai, Kompetensi, Mekanisme dan Kebijakan Pemerintah-Studi Kasus Pada BUMN Pupuk dan Semen di Indonesia (Disertasi), Jakarta: Program Doktor Ilmu Manajemen, Institut Bisnis dan Informatika Indonesia
- Sugiharto, Drs, MBA. Menteri Negara BUMN RI. 2005. *Analisa Kebijakan Industri Pupuk Indonesia.*
- Sugiharto, Drs, MBA. Menteri Negara BUMN RI. 2005 . Peran Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Pada Perekonomian Nasional : *Rencana Kerja Kementerian BUMN (2005-2009).*
- Susanto A. B, DR. 2007 . *Menuju Holding BUMN Indonesia Strategi Arah dan Kebijakan. Organization Architecture For Indonesia Soe's Holding Company. Batam.*
- Tid, J, Bessant, J & Pavitt, K. 2005 . *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change.*
- Umar Husein, Dr. 2008 . *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan. Paradigma Positivistik dan Berbasis Pemecahan Masalah*
- Voola, R & Connell, J. 2007 . Strategic alliances and knowledge sharing: synergies or silos. *Journal of knowledge Management.* Kempston. Vol. 11, lss. 3; pg. 52.
- Vroom, H.V. 2007 . On The Synergy Between Research and Teaching. *Journal of Management Education.* Thousand Oaks. Vol. 31, lss. 3; pg. 365, 11 pgs.
- Wahyuni, S. 2003 . Strategic Alliance Development. *A Study on Alliances between Competing Firms.*
- Wallace, T. 2006 . Forecasting and Sales & Operations Planning: Synegrty In Action. *The Journal of Business Forecasting.* Flushing. Vol. 25, lss. 1; pg. 16,7 pgs.
- Weiss, SE & Lasker, DR. 2003 . Creating Partnership Synergy: The Critical Role of Community Stakeholders. *Journal of Health and Human Service Administration.* Harrisburg. Vol. 26, lss. 1/2; pg. 119.
- Wit, B.D and Meyer, R. 2004. Third Edition. *Srategy. Process, Content, Context. An International Perspective.*

- Workshop *Perumusan Kebijakan Pupuk Nasioanl, PT Pupuk Sriwidjaja (Persero)*. 2005. Gresik.
- Yasin, M. *Deputi Restrukturisasi dan Privatisasi BUMN 2005. Arah Pengembangan Program Restrukrisasi dan Privatisasi BUMN*. Jakarta.
- Yasin, M. *Deputi Restrukturisasi dan Privatisasi BUMN 2007. Restrukturisasi Industri Pupuk. Disampaikan pada Lokakarya Restrukturisasi Industri Pupuk. Palembang*.
- Yin, R. K. 2002 . *Case Study Research. Design and Metods*.
- Zineldin, M & Bredenlow, T. 2003 . *Strategic alliance : Synergies and challenges: A case of strategic outsourcing relationship “ SOUR “*. *International Journal of Physical Distribution & Logistic Management*. Bradford, Vol. 33, lss. 5; pg. 449, 16 pgs.