

REVITALISASI *INDONESIA INCORPORATED*: SUPER HOLDING DAN INTERNASIONALISASI BUMN INDONESIA

Reza Triarda¹ dan Rafli Zulfikar²

Abstract

State-owned enterprises (SOEs) ought to taking responsibility to serve public needs of a country. But along with the globalization, the world also exposed the government encourages their enterprises to invest overseas and compete in the global market. To coping with globalization and prevent economical slowdown Indonesia's Government encouraging SOEs with a mechanism called Indonesia Incorporated. Indonesia Inc. is not a new concept for Indonesia, this concept was adopted from Japan Inc., but in early implementation was failed. Now, Kementerian BUMN Indonesia (Ministry of Indonesian SOEs) initiate to revitalize Indonesian Inc. with established super holding SOEs mechanism. Therefore, this article is trying to shows how revitalization mechanism happen, and find whether this concept still relevance or not. Finally, this article aiming to shows that holding mechanism and Indonesian Inc. will contribute significance to SOEs management and for Indonesian economic development.

Keywords: *Revitalization, super holding, Indonesian incorporated, State-owned Enterprises, Internationalization,*

¹ Staf pengajar di Prodi Hubungan Internasional Universitas Brawijaya

² Peneliti *Center of International Studies and Trade (CIST)*

Pendahuluan: Dwi Tunggal BUMN

Berkembangnya dunia perekonomian global masa kini memunculkan perubahan dunia yang sangat cepat. Arus globalisasi yang makin gencar membuat jaring interaksi antarnegara, individu, antar kelompok, antar aktor dalam hubungan internasional menjadi makin mudah, namun juga kompleks. Ia pun datang sebagai penyebab munculnya aktor-aktor baru dalam hubungan internasional. Munculnya aktor seperti *Multi National Corporations* (MNCs) telah mengubah tatanan perekonomian global. Badan Usaha Milik Negara (BUMN)³ sebagai penyedia *public services* tak lagi memonopoli kebutuhan publik. Bahkan, MNCs disebut telah berhasil menggeser peranan BUMN untuk memenuhi tanggung jawabnya sebagai penyedia layanan publik dalam negeri (*public services*). Perubahan ini memaksa BUMN untuk bertransformasi mengikuti tuntutan globalisasi tersebut.

BUMN merupakan entitas bisnis yang unik, karena tersusun oleh dua entitas yang melebur menjadi satu yakni “Badan Usaha” dan “Negara”. Karena itu pula meskipun memiliki bentuk Badan Usaha, kinerja BUMN tak terlepas dari budaya dan tradisi birokrasi pemerintah atau negara. Singkatnya, dalam mewujudkan kinerjanya sebagai badan usaha, BUMN selalu bersinggungan dengan dunia politik. Kondisi BUMN yang seperti ini disebut situs *The Economist* (disebutkan dalam Ali dan Lino 2013) sebagai *Hybrid Corporation* sebab perusahaan tersebut merupakan hibrida antara dukungan politik dengan unsur

³ Secara bergantian penulis akan menggunakan istilah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) atau *State-Owned Enterprises* (SOEs) dan Perusahaan Multi Nasional (PMN) atau *Multi National Corporations* (MNCs)

korporasi. Hibrida tersebut menghasilkan konsekuensi interaksi yang unik yakni interaksi yang kental antara *extra market*⁴ dan *market/pasar* itu sendiri.

Keberadaan BUMN merupakan pengejawantahan dari Undang-Undang Dasar 1945 Pasal 33 ayat 2 yang berbunyi “cabang-cabang produksi yang penting bagi negara dan menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai oleh negara”.⁵ Oleh karenanya BUMN dianggap menjadi ujung tombak perekonomian nasional. Seiring dengan terjadinya tren perlambatan ekonomi global BUMN pun dituntut mengambil peranan signifikan menghadapi permasalahan tersebut. Akan tetapi, kondisi BUMN yang berada diantara dua arus besar korporasi dan birokrasi mengakibatkan konsekuensi gerak BUMN yang terbatas. Pemerintah Indonesia akhirnya merasa perlu untuk menciptakan suatu mekanisme yang dapat melewati keterbatasan BUMN tersebut. Konsep tersebut diberi nama *Indonesia Inc.* dan saat ini mulai termanifestasikan dengan dibentuknya *holding* BUMN dari beberapa sektor.

Indonesia Inc. sebenarnya bukanlah konsep baru dalam perekonomian Indonesia. Konsep yang digagas oleh Tanri Abeng ini merupakan konsep adopsi dari *Japan Inc.* yang telah berhasil diterapkan di Jepang. Indonesia sebagai *emerging market* tentu mempunyai problematika tersendiri, sehingga *Japan Inc.* tidak bisa diadopsi mentah-mentah seperti yang terimplementasi di Jepang. Oleh karena itu juga, *Indonesia Inc.* dalam awal implementasinya gagal dan

⁴ Konsep *extra market* adalah faktor-faktor atau kekuatan luar pasar yang mempengaruhi sistem mekanisme pasar murni (unsur politik termasuk diantaranya).

⁵ Baca selengkapnya dalam Undang-Undang Dasar 1945 Pasal 33

sempat terbengkalai dalam beberapa tahun. Saat ini, pemerintah Indonesia mulai serius melakukan revitalisasi terhadap konsepsi *Indonesia Incorporated* tentu dengan beberapa modifikasi belajar dari pengalaman sebelumnya. *Indonesia Incorporated* memberikan porsi peran yang besar terhadap BUMN-BUMN. Hal ini terlihat dari konsepsi mekanisme *holding*.

Oleh karena itu, secara khusus tulisan ini bertujuan untuk menganalisis apakah konsepsi *Indonesia Inc.* masih relevan diimplementasikan sebagai motor penggerak perekonomian nasional?. Tulisan ini juga akan mencoba menunjukkan bagaimana proses SOEs tersebut menjadi PMN dan bagaimana revitalisasi konsepsi *Indonesia Incorporated*?. Apa saja resistensi politik dan ekonomi yang terjadi di dalamnya? Bagaimana peran negara mempengaruhi transformasi struktural, dan konstelasi ekonomi politik seperti apa yang membuka ruang terjadinya proses transformasi tersebut?.

Paradigma Baru Perkembangan EM-MNEs

Suatu produk yang sudah tidak lagi unggul dan inovatif secara teknologi akan digantikan oleh produk lain yang lebih inovatif sehingga produk yang telah usang harus diekspor ke negara lain (negara yang masih membutuhkan) untuk mengurangi kerugian investasi (Vernon 1979). PMN ala negara maju seringkali melakukan ekspansi karena dorongan *product life cycle theory*⁶ ala Raymond Vernon. Perez (2008:4) dalam tulisannya *Technological Change and Opportunities for*

⁶ Baca Selengkapnya Raymond Vernon, "International Investment and International Trade in The Product Cycle", *The Quarterly Journal of Economics*, Vol.80, No.2, 1966, pp.190-207

Development as a Moving Target menyatakan bahwa negara berkembang tidak akan pernah bisa *catch up* negara maju jika terus menggunakan *mature product*. Untuk itu negara berkembang harus menggunakan dan mengembangkan produk-produk baru juga mengembangkan paradigma baru agar bisa mengejar ketertinggalannya dengan negara maju.

Pola internasionalisasi yang berkembang di perusahaan-perusahaan negara berkembang dan negara maju memang memiliki perbedaan. PMN dari negara berkembang mempunyai motivasi yang berbeda dalam melakukan ekspansi. Hal ini terlihat jelas bahwa negara berkembang cenderung belum mempunyai produk yang secara jelas bisa dikatakan produk yang usang yang bisa diekspor ke negara lain. Vernon (disebutkan dalam Khoiriati, 2013) juga menambahkan bahwa kekuasaan pemerintah tidak boleh menghalangi aktivitas PMN, fenomena ini seringkali dikenal dengan konsep *Sovereignty at Bay*. Akan tetapi konsep yang dikemukakan oleh Vernon tersebut nampaknya kurang relevan untuk melakukan analisis kepada perusahaan dari negara berkembang. Konsep *Sovereignty at Bay* yang dikemukakan oleh Vernon juga terbantah ketika melihat aktivitas perkembangan PMN di negara berkembang justru membutuhkan peranan negara/pemerintah yang cukup besar untuk berkompetisi di pasar global.

Karakteristik utama dari PMN negara berkembang yang berbeda dengan negara maju adalah PMN tersebut sering digolongkan sebagai *Late Comer Firm (LCF)*. PMN dikategorikan LCF jika memenuhi beberapa unsur, diantaranya : Pertama, *Industry Entry* yakni LCF terjun dalam industri dalam waktu yang relatif belakangan,

perusahaan tersebut juga muncul dari negara-negara yang baru saja memasuki perkembangan perekonomian. Kedua, *Resources* yakni perusahaan dikategorikan sebagai perusahaan yang masih miskin akan sumber daya, teknologi, dan pasar. Ketiga, *Strategic Intent* yakni perusahaan tersebut memiliki tujuan mengejar ketertinggalannya dari perusahaan yang sudah mapan. Keempat, *Competitive Position* yakni perusahaan memiliki keunggulan kompetitif seperti mampu beroperasi dengan biaya rendah (Matthews 2002).

Peranan negara dalam perkembangan perusahaan khususnya BUMN juga ditegaskan dalam tulisan Peter Evans berjudul *Embedded Autonomy: States and Industrial Transformation* (1995) menekankan bahwa proses transformasi industri termasuk internasionalisasi atau ekspansi dari BUMN tak menyaratkan privatisasi sepenuhnya. Negara tetap memainkan peranan yang besar untuk tetap mengelola BUMN-nya sehingga bisa *survive* berkompetisi dalam kompetisi global. Winarno (2009) juga menjelaskan bahwa pasar hanya akan bekerja maksimal dalam situasi yang kondusif, pernyataan ini masuk akal melihat bahwa perekonomian ala liberal dengan *laissez faire*-nya yang menekankan pada mekanisme pasar dinilai telah gagal mengelola perekonomian internasional.

Mekanisme pasar masih memproduksi ketidakpastian yang menyebabkan kegagalan pasar (*market failure*). Kondisi pasar yang *uncertainty* ini dinilai sebagai kelemahan esensial dari mekanisme pasar itu sendiri. Oleh karena itu pula, peran negara dalam mekanisme pasar menjadi esensial pula untuk menanggulangi *market failure* tersebut. Peter Evans menemukan bahwa pada era globalisasi seperti ini

bantuan dari pemerintah tetap menjadi kontributor utama transformasi sukses BUMN dari negara-negara berkembang (Evans, 1995:173).

Negara/pemerintah juga berperan dalam memberikan informasi-informasi yang penting bagi pengusaha-pengusaha lokal. Selain itu negara juga berperan dalam menciptakan serta menjaga lahirnya sektor-sektor swasta baru. Meski Evans melihat bahwa peran negara cukup esensial dalam pembangunan ekonomi dan bahkan negara seharusnya memiliki otonomi untuk menjalankan perekonomiannya, tetapi kontrol terhadap otonomi pemerintah tersebut tetap penting. Negara yang menerapkan *embedded autonomy* memiliki peluang lebih besar mewujudkan keberhasilan pembangunan ekonomi. Bukti keberhasilan model *Embedded Autonomy* dapat dilihat dari Korea Selatan. Menurut Evans, Korea Selatan telah berhasil mensinergikan peran pemerintah dengan peran sektor swasta, meskipun inisiatif muncul dari pemerintah (p.175).

if the state is not autonomous, embeddedness degenerates into clientelism. if autonomy is not embedded, the government will indeed produce the negative rentalist and parasitic consequences that neoliberalism inveighs against. (p.414)

Friedman (1996) dalam review terhadap tulisan Evans berjudul *Intervention of the Proper Kind* juga menegaskan argumentasi Evans yakni intervensi pemerintah memang esensial akan tetapi harus dilakukan dengan sesuai. Karena ketika negara terlalu otoriter menentukan masa depan BUMN maka kondisi tersebut justru akan rentan dengan terjadinya *rent seeking behavior*.

Matthews (2002, pp.476-480) juga mengungkapkan tentang bagaimana EMNCs bisa berkembang dalam pasar global dengan *LLL (Linkage, Leverage, Learning) Theory*, yaitu sebuah teori yang menitikberatkan pengamatan pada sumber daya (*resources*) yang dianggap mempengaruhi pola strategi khas para *late comer*. Untuk mengembangkan perusahaan sekaligus mengejar ketertinggalan mereka dari perusahaan-perusahaan di negara maju, perusahaan-perusahaan dari *emerging market* menerapkan LLL yakni *Linkage* yakni dalam rangka mengejar ketertinggalan, LCF menjalin hubungan dengan pemain lama yang lebih berpengalaman. *Leverage* dengan melakukan tahap *linkage*, perusahaan akan dapat meningkatkan (*leverage*) kemampuan dan pengetahuan perusahaan terhadap teknologi dan akses pasar. *Learning*, *linkage* dan *leverage* tidak serta merta mendatangkan kesuksesan, dua hal tersebut harus diikuti dengan proses *learning* untuk dapat mengembangkan perusahaan lebih lanjut. Konsep LLL di atas akan dilengkapi dengan konsep restrukturisasi akan membantu penulis menjelaskan tentang bagaimana proses transformasi yang terjadi.

Selain lingkungan internal yang kondusif dan kesiapan dari perusahaan itu sendiri untuk berkompetisi di pasar global peranan pemerintah/negara tetaplah esensial. Goldstein (2007) menyatakan bahwa meskipun perdebatan tentang peranan pemerintah atau seberapa besar pemerintah/negara seharusnya mengintervensi pasar masih menjadi perdebatan yang paling panas dalam isu-isu ekonomi politik global, akan tetapi tidak ada yang dapat memungkiri bahwa peranan pemerintah dengan instrumen memainkan peranan penting dalam mengambil keputusan besar apakah suatu perusahaan khususnya

perusahaan negara untuk melakukan investasi keluar negeri/proses internasionalisasi suatu perusahaan.

Dari Japan Inc. Menuju Indonesian Inc.

Konsep Indonesia Incorporated digagas oleh Tanri Abeng ini merupakan konsep adopsi dari *Japan Inc.* yang telah berhasil diterapkan di Jepang. Akan tetapi, dalam awal implementasinya konsepsi ini gagal diimplementasikan dan sempat terbengkalai dalam beberapa tahun. Indonesia sebagai *emerging market* tentu mempunyai problematika tersendiri, sehingga *Japan Inc.* tidak bisa diadopsi mentah-mentah seperti yang terimplementasi di Jepang. Oleh karena itu juga, *Indonesia Inc.* Konsepsi *holding* BUMN dituangkan era Tanri Abeng dengan konsepsi *Indonesia Inc.* adalah konsepsi *holding* yang awal dan paling *rigid*. dimulai pada akhir pemerintahan Soeharto dan berlanjut pada pemerintahan Habibie. Tanri Abeng menganggap konsep BUMN yang ada sangat tidak efektif dan efisien serta sarat korupsi, kolusi dan nepotisme (Abeng, 2001).

Master Plan reformasi BUMN dimulai dengan melakukan konsolidasi BUMN (*holding company*) dengan cara merubah struktur organisasi dengan mengadopsi struktur korporasi sehingga memangkas birokrasi, melakukan privatisasi dengan cara *initial public offering (IPO)*, membentuk komite independen lintas sektor agar demokratis dan terbuka. (Abeng, 2004:68). *Master Plan Indonesia Inc.* ala Tanri Abeng setidaknya merupakan kombinasi Modernisasi, Privatisasi dan Restrukturisasi.

Identifikasi awal Tanri Abeng terkait kondisi BUMN Indonesia adalah kondisi BUMN yang terus merugi karena aspek birokrasi dan

kolusi, korupsi dan nepotisme yang terjadi di dalam BUMN (p.74). Banyak proyek BUMN yang mempunyai relasi dengan penguasa sehingga BUMN tidak dijalankan menggunakan mekanisme korporasi yang transparan, efektif dan efisien. Identifikasi selanjutnya adalah struktur BUMN yang lama dan sangat besar karena terlalu banyaknya divisi di dalamnya. Struktur yang besar menjadikan ketidakefektifan dalam pengambilan keputusan.

Pembenahan struktur yang besar dan perubahan reformasi struktur BUMN kedalam Konsepsi *Indonesia Inc.*, Tanri Abeng mengadopsi stuktur yang ada dalam korporasi swasta. Perubahan ke dalam struktur korporasi swasta menjadi lebih ramping dan kecil. Model struktur korporasi akan menjadikan BUMN lebih cepat dalam pengambilan keputusan serta dapat menghindari birokrasi yang boros (*debottlenecking*). Struktur yang ramping memudahkan direktur dalam menjalankan organisasi. Perubahan yang paling besar dalam perombakan struktur adalah pada jumlah divisi yang dipangkas serta struktur direktur langsung dapat berkoordinasi dengan deputi tanpa adanya *Head Agency*. Dihapusnya *Head Agency* juga menghapuskan *Chief Secretary*. Struktur yang terbatas dan ramping ini akan memudahkan Direktur Utama dalam melakukan koordinasi dengan seluruh jajarannya.

Konsepsi *Indonesia Inc.* juga menawarkan penyederhanaan BUMN melalui *holding* BUMN. Apabila menggunakan data terbaru jumlah BUMN sebesar 119 badan usaha, dan hampir sebagian besar memiliki wilayah kerja dan pasar (*market share*) yang relatif sama sehingga menjadikan BUMN tidak dapat saling berkoordinasi tapi saling berkompetisi satu sama lain. Situasi dan lingkungan yang saling

bersaing secara internal menyebabkan ketidakefektifan organisasi. Setidaknya dari segi kepemilikan aset akan mengalami fragmentasi. Hasilnya segi kemampuan dan cakupan kerja menjadi relatif sangat terbatas. Konsolidasi BUMN melalui proses *holding* akan menjadikan BUMN besar secara aset (*equity*) serta akan semakin besarnya kemampuan dan cakupannya.

Akumulasi aset BUMN yang memiliki wilayah kerja yang hampir sama memungkinkan akan memperbesar kekuatan ekspansi BUMN. *Holding* BUMN juga secara otomatis menjadi lebih ramping karena mengadopsi model korporasi yang dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja baik itu dalam aspek operasional, manajemen *holding*, maupun aspek *financial*. Secara ringkas dari aspek *management holding* BUMN berlaku adanya desentralisasi wilayah kerja, dari aspek operasional adanya otonomi dalam penyelenggaraan.

Reformasi yang ada dalam konsepsi *Indonesia Inc.*, tidak hanya terlepas pada kedua konsepsi di atas yaitu merombak struktur dan Holding BUMN tetapi yang juga lebih penting adalah reformasi dalam tubuh BUMN dengan menasar pada upaya memutus Korupsi Kolusi dan Nepotisme (KKN) di dalam BUMN yang sangat masif. Setidaknya ada 173 kontrak yang dilakukan BUMN dengan cara KKN (hal.74). Hal ini sangat mengkhawatirkan dan jauh dari semangat *good corporate government* yang sehat.

Proses pembenahan diajukan Tanri Abeng dalam meminimalisir upaya KKN adalah dengan mengajukan dua konsepsi. Pertama mengangkat Deputi yang tidak memiliki koneksi politik dengan menekankan aspek profesionalitas. Diantaranya mengangkat orang-orang yang memiliki kapasitas dan kapabilitas di bidangnya. Reformasi

ini menekankan *the right man on the right place*. Beberapa tokoh diangkat diantaranya Markus Permadi yang waktu itu menjabat sebagai Presiden Direktur Lippo Bank, Sofyan Djalil Vice President Research and Development Jakarta Stock Exchange menjadi staf ahli, Sudjiono Timan yang menjabat sebagai Presiden Direktur Bahana Securitas menjadi staf ahli bisnis dan keuangan (Abeng: p.61). Konsepsi yang Kedua adalah dengan membentuk Komite Kebijakan Publik yang independen. Tujuannya adalah untuk menciptakan akuntabilitas juga untuk memberikan saran yang objektif guna menciptakan profesionalisme dalam BUMN. *Public Policy Committee* terdiri dari beberapa tokoh lintas sektor sehingga dapat memberikan masukan yang komprehensif.

Master Plan yang diajukan Tanri Abeng terus mengalami penyempurnaan dengan terus mendorong BUMN professional serta membangun budaya korporasi sehingga BUMN tidak terus merugi. Dari semua reformasi yang dimulai dari era akhir orde baru sampai jatunya rezim orde baru. Memasuki era reformasi dibawah presiden Habibie, proses implementasi master plan Indonesia Inc memasuki era baru, Tanri Abeng menyebutnya dengan *Second Way Reform* dengan meningkatkan derajat privatisasi dan restrukturisasi. *Second Way Reform* dimulai dengan membuat pondasi korporasi di dalam BUMN lebih kokoh yaitu dengan fokus disiplin dalam bisnis, strategi dan orang yang benar. Percepatan reformasi ditekankan dalam pondasi korporasi yang dituangkan kedalam 8 (delapan) poin, yaitu *Master Plan, Management System, Planning and Control, Corporate Leadership, Corporate Government and Ethics, Remuneration System, Management Information System, Unity and Harmony of Industrial Relations*.

Revitalisasi *Indonesia Incorporated* Melalui Holding BUMN

Sejarah gagasan Holding BUMN setidaknya sudah ada pada tahun 1970 yang diinisiasi oleh Sayidiman Suryohadiprojo (Mantan duta besar Jepang) dan menteri perdagangan yang dijabat oleh Radius Prawiro. Gagasan holding diteruskan dan disempurnakan pada era Tanri Abeng yang menjabat sebagai menteri BUMN pada akhir pemerintahan Soeharto. Tanri Abeng memperkenalkan gagasan holding melalui gagasan *Indonesia Incorporated*. Bentuk dari Holding BUMN baru terimplementasi pada era Pemerintahan Susilo Bambang Yudhoyono, dimana menteri BUMN kala itu dijabat Dahlan Iskan yang membentuk holding Semen Indonesia.

Perjalanan proses holding BUMN diteruskan oleh Pemerintahan Jokowi dengan menyetujui pembentukan enam holding BUMN yang terdiri dari keenam holding BUMN antara lain Inalum sebagai induk BUMN sektor pertambangan, Perumnas sektor perumahan nasional, Hutama Karya sektor Infrastruktur, Pertamina sektor Minyak dan Gas, Danareksa sektor keuangan dan Bulog sektor Pangan. Secara konsepsi, ada kesamaan motif dari setiap konsepsi holding BUMN dari pemerintahan Soeharto sampai Joko Widodo yakni mengikuti keberhasilan *Japan Incorporated* yang menurut Sayidiman Suryohadiprojo karena dua faktor yaitu mutu birokrasi dan mutu perusahaan. Dua faktor yang disyaratkan Sayidiman setidaknya juga harus merujuk pada dikotomi paradoksal hukum pasar dimana pasar akan berjalan dengan hukum pasar sedangkan intervensi negara akan mendistorsi ekonomi. Lebih *rigid* lagi seperti yang dikemukakan Tanri

Abeng bahwa BUMN harus mengadopsi budaya korporasi yang efektif dan efisien.

Holding BUMN juga menjadi respon perubahan lingkungan global. Permasalahan tren pelambatan ekonomi global menjadi problem serius dalam diskusi ekonomi politik internasional. Justifikasi terhadap rapuhnya ekonomi global dapat dilihat dari keputusan Bank Dunia yang sudah merevisi proyeksi sampai 4 (empat) kali dalam setahun ini. *International Monetary Fund* (IMF) menjelaskan bahwa melemahnya ekonomi global karena menurunnya pertumbuhan ekonomi di negara berkembang (*emerging market*). Normalisasi ekonomi China dan Amerika, serta turunnya harga komoditas menjadikan situasi ekonomi global yang masih rapuh berimplikasi pada pelambatan ekonomi global yang cukup lama.⁷

Kekuatan-kekuatan baru dari Negara berkembang didorong untuk melakukan ekspansi dan internasionalisasi secara global. Negara-negara dalam bendera BRICS cukup massif dalam melakukan ekspansi bisnis. Pemerintah pun berperan kritis mendorong para BUMN-nya untuk melakukan ekspansi secara global. Hal ini juga berfungsi untuk menstimulus perkembangan ekonomi dan perkembangan profesionalitas dari BUMN. Dalam skala global, China membuktikan holding BUMN China mampu menggerakkan ekonomi China (Bremmer, 2010). Begitu juga di kawasan, Malaysia melalui Holding BUMN dibawah bendera Khazanah serta Singapura dengan Tammasek menjadi motor penggerak ekonomi kedua negara.

⁷ IMF. Subdued Demand, Diminished Prospects. World Economic Update. dalam <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/update/01/pdf/0116.pdf>

Situasi pelambatan ekonomi diramalkan berjalan cukup lama, Larry Summers, ekonom Universitas Harvard menyebut kondisi ekonomi global hari ini sebagai *secular stagnation*.⁸ Pelambatan ekonomi global berpengaruh kepada prospek ekonomi Indonesia.

Bambang Brodjonegoro ketika menjabat sebagai menteri ekonomi pada tahun 2015 menjelaskan melambatnya ekonomi global terjadi karena beberapa faktor. *Pertama*, karena melambatnya ekonomi China yang hanya akan tumbuh di kisaran 6,5-7 persen. *Kedua*, Indonesia masih harus menghadapi pelemahan harga komoditas. *Ketiga*, risiko kenaikan suku bunga acuan Bank Sentral Amerika Serikat (The Fed).⁹ Dari ketiga problem yang Bambang Brodjonegoro jelaskan, menurut penulis problem mendasar yang akan berpengaruh pada sektor Industri Indonesia adalah melambatnya ekonomi China yang akan mengakibatkan pengaruh negatif kepada ekonomi Indonesia. Hal ini terjadi karena neraca perdagangan Indonesia masih tergantung dengan China dan Amerika sehingga ketika melemahnya harga komoditas global serta melambatnya ekonomi kedua negara akan berpengaruh pada aktivitas ekspor impor Indonesia.

Tabel 1

Komoditas Ekspor Indonesia

⁸ Lebih lanjut dalam [Lawrence H. Summers](https://www.foreignaffairs.com/articles/united-states/2016-02-15/age-secular-stagnation) The Age of Secular Stagnation dalam <https://www.foreignaffairs.com/articles/united-states/2016-02-15/age-secular-stagnation>

⁹ Safyra Primadhyta. Menteri Keuangan Waspadai Tiga Risiko Ekonomi Global dalam <http://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20160606133917-92-136116/menteri-keuangan-waspada-tiga-risiko-ekonomi-global/>

| Uraian | 2015 | | 2016 | | | Δ% | | | Peran (%) |
|-------------------------------------|----------|----------|----------|---------|----------|----------|--------|-------------------|-----------------|
| | Juli | Jan-Jul | Juni | Juli | Jan-Jul | y-on-y | m-on-m | y-on-y Jan-Jul | Jan-Jul 2016 |
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) | (8) | (9) | (10) |
| Total Ekspor | 11 465,8 | 89 890,9 | 12 974,4 | 9 514,3 | 79 081,6 | -17,02 | -26,67 | -12,02 | 100,00 |
| Migas | 1 421,8 | 11 413,9 | 1 187,3 | 998,6 | 7 496,3 | -29,76 | -15,89 | -34,32 | 9,48 |
| Industri pengolahan hasil minyak | 125,8 | 1 244,1 | 65,9 | 51,6 | 456,2 | -58,96 | -21,64 | -63,34 | 0,58 |
| Pengadaan gas | 0,0 | 9,0 | 1,3 | 0,7 | 7,3 | 7 833,03 | -49,18 | -18,52 | 0,01 |
| Pertambangan | 1 296,0 | 10 160,8 | 1 120,1 | 946,3 | 7 032,8 | -26,98 | -15,51 | -30,78 | 8,89 |
| - Minyak mentah | 427,9 | 3 865,1 | 551,8 | 407,4 | 3 125,8 | -4,80 | -26,17 | -19,13 | 3,95 |
| - Gas | 868,1 | 6 295,7 | 568,3 | 538,9 | 3 907,0 | -37,91 | -5,16 | -37,94 | 4,94 |
| Nonmigas | 10 044,0 | 78 477,0 | 11 787,1 | 8 515,7 | 71 585,3 | -15,22 | -27,75 | -8,78 | 90,52 |

Sumber: (BPS, 2016)

Situasi yang mengkhawatirkan dari kinerja ekspor berakibat pada kemampuan pendapatan pemerintah yang terus tertekan dan semakin terbatasnya Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN) sehingga ruang gerak anggaran menjadi sangat terbatas.¹⁰ Menghadapi ekonomi ke depan Indonesia harus merubah struktur industrialisasinya.

Kondisi perdagangan internasional Indonesia yang melemah setidaknya terjadi karena beberapa faktor antara lain; *Pertama*, ekonomi Indonesia memiliki ketergantungan yang tinggi terhadap mitra dagang utama seperti China, Amerika dan Jepang sedangkan yang; *Kedua*, ketidakmampuan Indonesia melakukan ekspor di luar komoditas utama serta masih rendahnya nilai tambah dari komoditas ekspor. Permasalahan ini menjadi krusial, pemerintah tidak punya jalan keluar selain melakukan diversifikasi komoditas serta perdagangan

¹⁰Defisit APBN Rp 189,1 T. dalam <http://www.republika.co.id/berita/koran/ekonomi-koran/16/06/11/o8m22q406-defisit-apbn-rp-1891-t>

mulai dari mencari sumber komoditas ekspor lain sampai mengembangkan nilai tambah dari komoditas ekspor Indonesia juga mencari area perdangann baru seperti Amerika dan Uni Eropa melalui perjanjian-perjanjian perdagangan *Trans Pasific Parsific* (TPP) dan *European Free Trade Association* (EFTA).

Diversifikasi komoditas ekspor di luar minyak bumi dan gas sebagai komoditas andalan dari Indonesia pun juga didorong menjadi salah satu alternatif. Kebutuhan akan diversifikasi perdagangan dan ekspor menjadi pekerjaan rumah Indonesia. Salah satunya yang dapat menjadi penggerak ekonomi pemerintah adalah berasal dari Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Hal ini seperti yang ditekankan oleh Presiden Joko Widodo di Istana Negara yang mengatakan:

“BUMN jangan hanya jago kandang, tapi harus berani menyerang negara lain. Sebab itu saya minta *roadmap* yang jelas untuk mewujudkan BUMN kita yang kuat, lincah dan berani bersaing menghadapi era persaingan yang kompetitif”.¹¹

Dalam pernyataan tersebut, secara eksplisit bahwa Presiden menginginkan BUMN menjadi motor utama penggerak ekonomi nasional.

Konsepsi yang ditawarkan menteri BUMN Rini Soemarno dalam menjawab BUMN yang jago menyerang dan memiliki daya saing yang tinggi dilakukan melalui proses transformasi konsolidasi BUMN (*Holding Company*). Proposal *holding* BUMN disetujui

¹¹ Diemas Kresna Duta dan Utami Diah Kusumawati. Jokowi: BUMN Jangan Hanya Jago Kandang. dalam <http://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20160229205022-78-114424/jokowi-bumn-jangan-hanya-jago-kandang/>

Presiden yaitu pembentukan *holding* didasarkan pada sektor usaha BUMN yang sejenis antara lain pertambangan, minyak dan gas bumi, Perumahan, Jasa Tol, Jasa Keuangan, dan Pangan ke enam *holding* tersebut secara terperinci antara lain:¹²

1. **Pertambangan**, Induk Holding adalah PT Inalum yang membawahi PT Aneka Tambang Tbk, PT Timah Tbk, PT Bukit Asam Tbk, PT Freeport Indonesia Tbk.
2. **Minyak dan gas bumi**, Induk Holding adalah PT Pertamina yang membawahi PT Perusahaan Gas Negara Tbk.
3. **Perumahan**, Induk Holding adalah Perum Perumnas yang membawahi PT Pengembangan Perumahan Tbk, PT Nindya Karya Tbk, PT Virama Karya.
4. **Jasa Tol**, Induk Holding adalah PT Hutama Karya yang membawahi PT Indra Karya, PT Waskita Karya Tbk, PT Jasa Marga Tbk.
5. **Jasa Keuangan**, Induk Holding adalah PT Danareksa yang membawahi PT Bahana Pembinaan Usaha Indonesia, PT Bank Negara Indonesia (BNI) Tbk, PT Bank Tabungan Negara (BTN) Tbk, PT Bank Mandiri Tbk, PT Bank Rakyat Indonesia (BRI) Tbk, PT Jiwasraya, PT Pengadaian.
6. **Pangan**, Induk Holding adalah Perum Bulog membawahi PT Sang Hyang Sri, PT Pertani, Pabrik Gula Rafinasi, PT Perusahaan Perdagangan Indonesia

¹² Retno Sulistyowati. Bentuk Induk BUMN, PP 44/2005 segera direvisi. 12 Agustus 2016. Hal 15

Proses pembentukan holding BUMN akan terus dilakukan dan Kementerian BUMN menargetkan holding BUMN ke dalam 15 sektor antara lain ketahanan energi, logistik, pariwisata dan kebudayaan, ketahanan pangan, perkebunan, layanan, kesehatan, kemaritiman, konstruksi dan infrastruktur, pertambangan, manufaktur, industri strategis, telekomunikasi, jasa keuangan, dan ekonomi kerakyatan. Pembentukan holding BUMN sendiri ditujukan untuk menciptakan efisiensi, member nilai tambah yang maksimal, karena terjadi aliansi strategis yang mampu menciptakan *leverage*.¹³

Arah kebijakan utama terkait dengan pembinaan BUMN selanjutnya adalah *rightsizing*, restrukturisasi, revitalisasi dan profitisasi BUMN secara bertahap dan berkesinambungan. *Rightsizing* adalah kebijakan untuk melakukan restrukturisasi BUMN menuju jumlah yang ideal berdasarkan 2 prinsip utama yaitu *pertama*, perlu tidaknya kepemilikan negara mayoritas dipertahankan pada BUMN tertentu dan *kedua*, jenis tindakan yang akan dilakukan. Salah satu faktor utama yang melatarbelakangi kebijakan ini adalah kondisi kinerja BUMN saat ini yang $\pm 90\%$ didominasi hanya oleh 25 BUMN saja (Kementerian BUMN, 2012, p.27). Singkatnya, *Rightsizing* BUMN adalah membuat jumlah dan skala usaha BUMN dalam komposisi yang tepat (*right*).

Dasar berpijaknya kebijakan ini adalah pertanyaan apakah jumlah BUMN yang dimiliki serta skala usahanya telah pada posisi yang tepat dan ideal? Pemerintah menilai bahwa komposisi BUMN berdasar dari jumlah dan skala usahanya masih dinilai kurang ideal,

¹³ Investor Daily. 6 Holding BUMN terbentuk tahun Ini. 13 Agustus 2016. Hal. 1

untuk itu dalam *masterplan* BUMN 2012-2014 dikembangkan secara massif kembali kebijakan *rightsizing*. Mengacu pada Rencana Strategis BUMN 2012-2014, Kebijakan *rightsizing* dilaksanakan melalui 5 jenis tindakan, *standalone*, *merger*, *holding*, divestasi, likuidasi. Berikut di bawah ini skenario *Rightsizing* yang akan dilakukan pada BUMN Indonesia.

Tabel 2:

Skenario *Rightsizing* BUMN

| Tahun | Jumlah BUMN |
|-----------|-------------|
| 2006 | 139 |
| 2007 | 102 |
| 2008 | 87 |
| 2009 | 69 |
| 2012-2015 | 50 |
| >2015 | 25 |

Sumber : Kementerian BUMN tahun 2007 dalam Wicaksono, p.148

Pembentukan holding dapat dikatakan sebagai perluasan fokus dari bisnis BUMN. Revitalisasi Indonesia Incorporated menjadi konsolidasi antar BUMN yang sejenis sehingga tidak hanya akan memperbesar secara aset tetapi juga akan membesar dalam *market share*. Transformasi BUMN menjadi korporasi murni yang berorientasi perilaku bisnis dan profit dilakukan untuk meningkatkan profesionalitas BUMN. Rini Soemarno, Menteri BUMN mengatakan pembentukan

Holding Company pada BUMN pemerintah bisa mendorong BUMN untuk dapat melakukan pembangunan di seluruh pelosok Indonesia tanpa mengganggu APBN.¹⁴ Secara kalkulatif, membandingkan besaran aset di sektor perbankan di Asia Tenggara masih menunjukkan bahwa sektor Perbankan Indonesia sangat jauh di bawah lima besar bank di Asia Tenggara.

Grafik 1

10 Bank Terbesar di ASEAN berdasarkan Aset



Sumber: Katadata (2016) dalam

<http://katadata.co.id/infografik/2014/07/16/cimb-group-makin-jauh-tinggalkan-bank-mandiri> diakses pada 17 April 2019

Kalkulasi Aset dapat disimulasikan dengan melihat besaran aset yang dimiliki sektor perbankan di Asia Tenggara dan dengan cara membandingkan akan diketahui sejauh mana kemampuan dan peluang holding perbankan terutama di pasar kawasan Asia Tenggara. Simulasi besaran holding BUMN berdasarkan aset, setidaknya akan

¹⁴ Koran Sindo. Enam Holding BUMN Dibentuk. 13 Agustus 2016. Hal. 1

terakumulasi nilai aset 2,477 triliun atau kira-kira sebesar USD 188 juta. Simulasi ini didasarkan pada empat aset bank nasional yaitu Mandiri, Bank Rakyat Indonesia (BRI), Bank Tabungan Negara (BTN), dan Bank Negara Indonesia.

Besaran aset holding keuangan yang mencapai sekitar USD 188 akan mengalahkan Bank CIMB yang memiliki aset USD 181.9 juta. Secara peringkat holding di sektor perbankan akan menempati posisi keempat Bank terbesar di Asia Tenggara. Dengan kemampuan yang besar, sangat mungkin holding keuangan melakukan ekspansi di Asia Tenggara. Apabila menggunakan simulasi besaran Aset yang dimiliki Bank CIMB Grup dari Malaysia maka dengan besaran Aset USD 181.9 juta, CIMB Grup mampu melakukan ekspansi di beberapa negara antara lain, Brunei Darussalam, Kamboja, Myanmar, Singapura, Thailand dan Vietnam (Zulfikar, 2017). Maka dengan simulasi holding sektor keuangan dengan besaran Aset yang relatif sama akan mampu melakukan ekspansi yang juga relatif sama.

Kondisi ekonomi domestik yang mulai membaik meskipun di tengah kondisi ekonomi global yang tidak menentu juga memberikan optimisme terhadap situasi pembangunan ekonomi domestik. Pertumbuhan ekonomi yang terus membaik sebesar 5,1 persen merupakan pertumbuhan di atas rata rata proyeksi pertumbuhan ekonomi global sebesar 2,4 persen. Perbaikan ekonomi ini memberikan momentum bagi BUMN untuk memanfaatkan kondisi ekonomi yang terus membaik. Sinyal itu antara lain Anggaran Pendapatan dan Belanja (APBN) 2016 yang ekspansif dan adanya program pengampunan pajak (tax amnesty). Laporan World Bank terkait Ekonomi Quartal II 2016 dengan Judul Tangguh berkah reformasi member kesimpulan bahwa

sejumlah kebijakan reformasi yang di lakukan pemerintah Indonesia memberikan kontribusi positif terhadap ekonomi Indonesia.

Holding BUMN sektor Perumahan dengan Induk Holding adalah Perum Perumnas serta sektor Holding Jasa Tol dengan Induk Holding PT Utama Karya akan mendapatkan momentum dari APBN yang cukup ekspansif untuk belanja infrastruktur publik. Tidak hanya Itu holding sektor keuangan juga mendapatkan insetifnya. Perum Perumnas dengan Aset yang cukup besar setelah holding akan dapat menggarap secara serius proyek 1 juta rumah yang dicanangkan pemerintah, begitu juga Utama Karya dengan aset yang cukup besar dirasa mampu menyelesaikan proyek trans jawa, sumatera, dan lain-lain tentunya semua belanja pemerintah tetapi dapat memanfaatkan pembiayaan dari Holding keuangan. BUMN kontruksi bahkan menargetkan pendapatan sebesar Rp 86,67 triliun pada tahun 2016.¹⁵ Sebelum Holding BUMN yang sejenis saling berebut proyek bahkan karena ketidakmampuan BUMN harus diserahkan pada swasta.

Setidaknya ada beberapa kebijakan yang dapat dilakukan sesuai dengan rekomendasi World Bank sebagai kebijakan yang reformis antara lain; **Pertama** kebijakan moneter dan kurs tukar valuta yang berhati-hati. **Kedua** APBN yang ekspansif terutama belanja infrastruktur publik, serta **Ketiga** kebijakan paket ekonomi sebagai upaya deregulasi yang memberikan perbaikan pada ekonomi.¹⁶ Reformasi yang ditekankan pada hasil laporan World Bank menjadi

¹⁵ 2016, 4 BUMN Konstruksi (WIKI, WSKT, ADHI, PTPP) Incar Pendapatan Rp86 Triliun dalam <http://market.bisnis.com/read/20160402/192/533832/2016-4-bumn-konstruksi-wika-wskt-adhi-ptpp-incar-pendapatan-rp86-triliun>

¹⁶ Indonesia Quartely Economic. Tangguh Berkat Reformasi. World Bank. Edisi Juni 2016. Hal. i

tantangan tersendiri untuk prospek Holding BUMN terutama merespon APBN 2016 yang ekspansif untuk belanja infrastruktur publik.

Penetrasi ke CLMV (Cambodia, Laos, Myanmar, Vietnam)

Mengacu pada proyeksi World Economic Outlook pada Juli 2016 yang menyatakan pertumbuhan ekonomi kawasan ASEAN tumbuh sebesar 4.8 persen di tahun 2016, dan 5.1 persen di tahun 2017. pertumbuhan sebesar itu merupakan diatas pertumbuhan rata-rata pertumbuhan dunia yang hanya di proyeksikan sebesar 2,7 persen, bahkan juga membukukan pertumbuhan rata-rata *emerging market* yang hanya sebesar 4,1 persen di tahun 2016.¹⁷ Pertumbuhan paling besar di Asia Tenggara berasal dari Filipina sebesar 6,4 persen dan Vietnam sebesar 4,2 persen serta Indonesia 5,1 persen. Pertumbuhan yang mengesankan akan mendorong pemerintah di Asia Tenggara terus membelanjakan anggaran agar terus meningkatkan mesin ekonominya.

Negara Asia Tenggara terutama Vietnam terus melakukan deregulasi yang bertujuan untuk daya saing serta terus membuka ekonominya agar investasi luar negeri (*foreign direct investment*) terus masuk serta mempermudah investor untuk berbisnis. Apalagi dengan komitmen Masyarakat Ekonomi Asean yang menghilangkan hambatan perdagangan baik tariff maupun non tariff memberikan prospek yang baik bagi Holding BUMN untuk melakukan penetrasi ke pasar Asia tenggara.

Di antara pasar besar seperti Singapura, Malaysia, Thailand serta Filipina, Pasar Cambodia, Myanmar, Lao PDR dan Vietnam (CMLV) juga sangat strategis. Dengan terus membukukan

¹⁷ World Economic Outlook Update. WEO. Washington DC. July 2016. Hal 9

pertumbuhan yang positif kemampuan korporasi di CMLV juga relatif tidak begitu kuat sehingga memberikan keuntungan bagi holding BUMN dalam melakukan penetrasi pasar melalui ekspansi maupun aksi korporasi melalui proses akuisisi.

Contoh sukses holding BUMN Indonesia dalam melakukan ekspansi dan penetrasi ke CLMV sudah dilakukan oleh PT Semen Indonesia mengakuisisi Thang Long Cement Company. Strategi yang dilakukan PT Semen Indonesia menjadikannya sebagai Perusahaan Semen terbesar di ASEAN ini menjadi penting dan strategis karena pertumbuhan ekonomi suatu negara mempunyai korelasi positif dengan penjualan semen. apabila pertumbuhan kawasan ASEAN terus tumbuh positif diatas pertumbuhan ekonomi global maupun *emerging market* maka juga akan tinggi akan kebutuhan semen di ASEAN.

Karakteristik industri semen dunia pada dasarnya bersifat *oligopolistic market*¹⁸ atau bahkan banyak yang mengatakan bahwa industri semen adalah *naturally oligopolistic*. Industri semen di Indonesia bersifat padat modal sehingga hanya melibatkan sedikit pengusaha, yang berbahaya adalah adanya dugaan kartel semen nasional, kekuatan kartel ini dapat merusak pasar semen di setiap negara yang dapat menyebabkan lonjakan harga properti dan pembangunan infrastruktur. Gugus Irianto (2004) menyatakan bahwa :

“The cement industry worldwide is operated within the oligopoly market structure or it has a natural tendency to be an oligopolistic industry because of the geographic

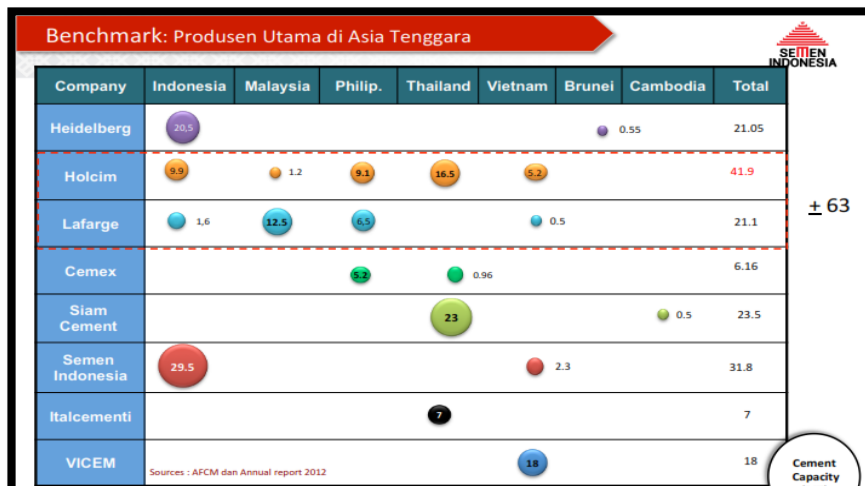
¹⁸Oligopoli adalah suatu bentuk pasar dimana terdapat dominasi dari sejumlah pemasok dan penjual. Sementara pasar oligopoli adalah suatu bentuk interaksi terdapat penjual/produsen yang menguasai permintaan pasar.

dispersion of cement markets, the low aggregate price elasticity of demand for cement, the industry's high entry and exit cost, the relative importance of transport cost, and the potential to achieve marked economies of scale.”

Kondisi kapasitas produksi semen di Indonesia tidak dapat memenuhi permintaan. Logikanya, untuk memenuhi hal tersebut maka harus dibangun pabrik baru dalam rangka mencapai kapasitas produksi. Permasalahannya selanjutnya adalah kondisi sosial dalam negeri tidak memungkinkan untuk hal tersebut. PT. SMIG pun berargumentasi dengan pengalaman mereka membangun pabrik-pabrik baru di Rembang dan Indarung. Permasalahan perijinan pembangunan pabrik ditentang oleh masyarakat sekitar, dan membutuhkan peranan pemerintah untuk turun serta melakukan negosiasi dengan masyarakat sekitar. BUMN yang secara struktural dimiliki oleh Pemerintah Pusat terbentur masalah birokrasi dengan masyarakat sekitar dan pemerintah daerah karena telah diberlakukannya kebijakan otonomi daerah. Karena dinilai proses negosiasi tersebut akan memakan waktu yang lama, maka PT. SMIG merekomendasikan untuk melakukan pengembangan anorganik ke luar negeri yakni ke Vietnam.

Gambar 2:

Kekuatan dan Area Distribusi Produsen Semen di Asia Tenggara



Sumber : Semen Indonesia dalam Soetjipto 2014, p.198

Persaingan yang ketat di dalam pasar regional membuat BUMN yang akan terjun ke dalam pasar membutuhkan bantuan pemerintah untuk mendukung dan menjaga kinerja BUMN. Oleh karena itu dalam usahanya mendukung BUMN-nya *going global* pemerintah Indonesia membuat beberapa kebijakan pendukung. Diantaranya secara garis besar, terdapat inisiatif BUMN *Incorporated* yang mencoba mengeliminasi egoisme sektoral antar BUMN dan menciptakan kinerja sinergi antar BUMN. Kedua, untuk meningkatkan daya saing guna bersaing dalam kompetisi global BUMN pun didorong untuk lebih profesional dalam mengelola bisnis. Untuk itu Kementerian BUMN sebagai kepanjangan tangan dari negara merumuskan rencana strategis dalam sebuah Masterplan Kebijakan BUMN. Salah satu yang paling menonjol adalah kebijakan *Rightsizing* BUMN yang dinilai akan meningkatkan sinergi antar BUMN juga dengan sektor usaha lain, serta diharapkan menghasilkan jumlah dan skala bisnis yang tepat dalam pengelolaan BUMN. Ketiga, Legal Policy sebagai *Complementary Action* tetap dibutuhkan untuk melancarkan usaha dan jalan dari para BUMN memasuki pasar global. Hal ini penting karena seringkali untuk

terjun ke pasar global BUMN dibatasi dengan peraturan-peraturan pemerintah yang justru mengekang keleluasaan gerak BUMN.

Apabila melihat secara keseluruhan tentang strategi dan kebijakan kementerian BUMN di atas, maka dapat dikatakan bahwa transformasi dari BUMN tidak akan terlepas dan merupakan bagian dari keberhasilan seperangkat kebijakan tersebut dalam mendorong internasionalisasi. Peran pemerintah telah berhasil membuat iklim positif (*enabling environment*) yang mendorong BUMN-nya bertransformasi menjadi perusahaan multi nasional.

KESIMPULAN

Kondisi perekonomian global yang selalu berubah secara dinamis membuat BUMN dituntut untuk juga terus dinamis beradaptasi terhadapnya. Karena BUMN merupakan tulang punggung perkembangan perekonomian nasional, dan efek globalisasi yang meningkatkan interaksi antar negara, tentu membuat BUMN harus lebih kompetitif bukan hanya dengan perusahaan swasta dalam negeri, tetapi juga perusahaan swasta/BUMN negara lain. Untuk itu meski ditopang oleh perekonomian negara, BUMN tetap harus meningkatkan profesionalitas manajerialnya.

Di tengah pusaran perekonomian global, setidaknya ada tiga alternatif bagi suatu negara maupun BUMN. Pertama, mengundang investor masuk untuk berinvestasi. Kedua, BUMN tetap bertahan sebagai penyedia kebutuhan masyarakat di dalam negeri. Ketiga, BUMN berinvestasi ke luar negeri. Indonesia dalam hal ini Kementerian BUMN juga mencoba untuk mendorong BUMN-BUMN nya berperan sebagai *emerging market MNCs*. Pemerintah Indonesia

telah membuka gerbang para BUMN-BUMN nya untuk *go public* dan selanjutnya *go international*. Salah satu bentuk usaha untuk mewujudkan kebijakan *going global* adalah mempersiapkan BUMN sehingga BUMN yang menjadi ujung tombak perekonomian nasional menjadi lebih kompetitif dengan daya saing yang tinggi di dalam pasar global. Untuk mewujudkan harapan tersebut BUMN dalam hal ini PT. Semen Indonesia dipersiapkan dengan melakukan transformasi korporasi buah akibat kebijakan *Rightsizing* yang diterapkan oleh pemerintah.

Pekerjaan rumah Kementerian BUMN tidak hanya mengkonsolidasikan BUMN dengan aset yang besar tetapi juga harus mendorong konsolidasi BUMN dijalankan dengan kaidah *good corporate governance* dan memberikan otonomi yang besar kepada BUMN. Proses perampingan organisasi kebijakan *rightsizing* memperkuat cakupan kerja serta bekerja secara professional akan menjadikan BUMN Indonesia memiliki daya saing yang lebih kompetitif di pasar global.

Faktor lain yang jauh lebih penting adalah posisi Negara dalam relasi transformasi BUMN menuju Holding BUMN. Merujuk pada konsepsi Indonesia Inc yang dipopulerkan oleh Tantri Abeng yaitu pentingnya BUMN dibentuk sesuai prinsip korporasi efektif dan efisien serta menjalankan prinsip *good corporate government* yang terbebas dari Kolusi, Korupsi, dan Nepotisme, menentukan posisi negara dalam relasi dengan BUMN menjadi penting. Kesalahan dalam perspektif posisi negara dalam relasi dengan BUMN akan menjadikan BUMN sebagai alat kepentingan politik untuk mengakumulasi kapital.

Pengelolaan sepenuhnya didasarkan pada kalkulasi ekonomi sehingga tidak ada lagi monopoli yang justru membuat BUMN tidak mampu bersaing dengan korporasi lain. Satu kunci yaitu mensyaratkan otonomi yang tinggi dalam pengelolaannya dan dijauhkan dari intervensi politik. Menjauhkan dari intervensi politik menghindarkan BUMN sebagai alat akumulasi kapital para politisi dan terus mendorong BUMN dijalankan dengan kaidah *good corporate governance*.

DAFTAR PUSTAKA

- Abeng, Tanri. (2001). *Indonesian Inc.: Privatizing State-Owned Enterprises*. Singapore: Times Academic Press
- Anastassopoulos, (1985). "State-Owned Enterprises Between Autonomy and Dependency", *Journal of Public Policy*, Vol.5, No.4, Cambridge University Press.
- Evans, Peter. (1995). *Embedded Autonomy: States and Industrial Transformation*, New Jersey: Princeton University Press
- Fachry Ali dan RJ.Lino, (2013). *Antara Pasar dan Politik : BUMN di Bawah Dahlan Iskan*. Jakarta: Gramedia
- Friedman, Edward. (1996), "Intervention of The Proper Kind, Review of Embedded Autonomy: States and Industrial Transformation" dalam *The Review of Politics Vol.58, No.2*
- Siti Daulah Khoiriati. (2013), "Indofood Indonesia: Dari Konglomerasi ke Transformasi" dalam *Adidaya Ekonomi dari Selatan : Kemunculan dan Transformasi Perusahaan Multinasional Negara Sedang Berkembang*. Yogyakarta: Institute of International Studies UGM.
- Vernon, Raymond. (1966). "International Investment and International Trade in The Product Cycle", *The Quarterly Journal of Economics*, Vol.80, No.2, pp.190-207
- Winarno, Budi. (2009). *Pertarungan Negara VS Pasar*. Yogyakarta: Media Pressindo
- Ian Bremmer. *Akhir Pasar Bebar*. Gramedia. Jakarta. 2010
- Tantri Abeng. *Indoensia Inc. Privatising State Owned Enterprises*. Times Academic Press. Singapore.

Indonesia Quartely Economic. Tangguh Berkat Reformasi. World Bank. Edisi Juni 2016.

World Economic Outlook Update. WEO. Washington DC. July 2016.

United Nations Publication. Asia – Pacific Trade and Investment Review. 2008.

Rafli Zulfikar. Momentum Holding BUMN. Suara Karya. 11 Mei 2016

Retno Sulistyowati. Bentuk Induk BUMN, PP 44/2005 segera direvisi. Koran Sindo. 12 Agustus 2016.

Investor Daily. 6 Holding BUMN terbentuk tahun Ini. 13 Agustus 2016.

Koran Sindo. Enam Holding BUMN Dibentuk. 13 Agustus 2016.

INTERNET:

CIMB Group Makin Jauh Tinggalkan Bank Mandiri. dalam <http://katadata.co.id/infografik/2014/07/16/cimb-group-makin-jauh-tinggalkan-bank-mandiri> *BUMN Incorporated Sebuah Wacana Menuju Indonesia Baru* diakses di <https://www.scribd.com/doc/87005740/BUMN-Incorporated> pada tanggal 2 Februari 2015

Defisit APBN Rp 189,1 T. dalam <http://www.republika.co.id/berita/koran/ekonomi-koran/16/06/11/o8m22q406-defisit-apbn-rp-1891-t>

Demi Rightsizing BUMN PP 41 Dihimbau Dihapus, diakses pada 5 Februari 2015 dalam <http://www.imq21.com/news/read/247452/20140822/131020/Demi-Rightsizing-BUMN-PP-41-Diimbau-Dihapus.html>

Detik.com, *Ini PR Rini Soemarno dari Menteri Sesmen BUMN*, dalam <http://www.detik.com/finance/read/2014/10/31/124535/2735401/4/> diakses pada 10 Februari 2015

Diemas Kresna Duta dan Utami Diah Kusumawati. Jokowi: BUMN Jangan Hanya Jago Kandang. dalam Fairless, Tom & John Revill, 2014, *EU Approves Holcim, Lafarge Cement Merger*. Diakses dalam <http://www.wsj.com/articles/eu-approves-holcim-lafarge-cement-merger-1418664666> pada 9 Maret 2014

Firmanzah, *Gelombang Kebangkitan BUMN*, diakses dalam <http://www.setkab.go.id/artikel-9587-gelombang-kebangkitan-bumn.html> pada 25 Mei 2014

Forbes. *Top 100 World Companies* diakses dalam <http://www.forbes.com/global2000/list/> pada 11 April 2014

IMF. *Subdued Demand, Diminished Prospects. World Economic Update*. dalam <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/update/01/pdf/0116.pdf>

Impian Untuk Terwujudnya Indonesian Incorporated, diakses pada tanggal 3 Januari 2015 dalam <http://strategimanajemen.net/2011/11/14/impian-untuk-terwujudnya-indonesian-incorporated/>

Kementerian BUMN, *Statistik Jumlah BUMN* diakses pada tanggal 10 Februari 2015 dalam <http://www.bumn.go.id/halaman/238/Statistik.Jumlah.BUMN>

Pratiwi, Gustyanita. *Ketika Semen Indonesia Berekspansi Ke Luar Negeri*. Diakses dalam <http://swa.co.id/business-strategy/ketika-semen-indonesia-berekspansi-ke-luar-negeri> pada 9 Maret 2014

- Safyra Primadhyta. Menteri Keuangan Waspadai Tiga Risiko Ekonomi Global dalam <http://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20160606133917-92-136116/menteri-keuangan-waspadai-tiga-risiko-ekonomi-global/>
- Semen Indonesia. *Semen Indonesia Kembali Masuk Daftar Forbes Global 2000*, diakses dalam <http://www.semenindonesia.com/page/read/semn-indonesia-kembali-masuk-daftar-forbes-global--2377> pada 2 Juni 2014
- Summers, Lawrence. *The Age of Secular Stagnation* dalam <https://www.foreignaffairs.com/articles/united-states/2016-02-15/age-secular-stagnation>
- Sunarsip, *Rightsizing dan Prospek Kebijakan BUMN*, diakses dalam http://sunarsip.com/index.php?option=com_content&view=article&id=140:rightsizing-bumn&catid=37:bumn&Itemid=129 pada 2 Januari 2015
- Wibisono, Christian. (1984), *Indonesia Inc. VS Japan Inc.*, Kompas 26 Januari 1984 dalam BUMN Incorporated Sebuah Wacana Menuju Indonesia Baru diakses di <https://www.scribd.com/doc/87005740/BUMN-Incorporated> pada tanggal 2 Februari 2015
- Winters, Patrick. 2014. Holcim to Merge with Lafarge to Form Biggest Cement Maker, diakses dalam <http://www.bloomberg.com/news/articles/2014-04-07/holcim-to-merge-with-lafarge-to-form-biggest-cement-maker> pada tanggal 9 Maret 2014