

## ANALISA PRIVATISASI BUMN DI INDONESIA<sup>1</sup>

*Riant Nugroho Dwidjowijoto*<sup>2</sup>

### Abstract

*Policy prescription to privatize the Indonesia state owned enterprises has to be assessed critically. The assumption upon which the prescription was made in fact cannot be upheld in Indonesia. In privatization has to be pursued, it must be selectively chosen. The State need to prevent the heavy-burdened public service obligation should be prevented from privatization. Moreover, what is relevant is professionalization, rather than privatization.*

**Kata-kata Kunci:** *privatisasi BUMN; profesionalisme.*

Di antara berbagai istilah yang paling gres dan paling global selama 20 tahun terakhir dan terus menjadi ikon peradaban sampai dua puluh tahun ke depan adalah privatisasi. Menurut Joseph Stiglitz, mantan Presiden Bank Dunia, privatisasi adalah lawan dari nasionalisasi. Dalam *Economics of Public Sector* (1988) ia menyampaikan bahwa proses konversi perusahaan swasta (*private enterprise*) menjadi perusahaan negara (*public enterprise*) disebut nasionalisasi, sementara proses pengkonversian perusahaan negara menjadi perusahaan swasta disebut sebagai privatisasi. Logika ini

---

<sup>1</sup> Tulisan ini pernah dipresentasikan pada diskusi Keluarga Alumni Universitas Gadjah Mada, Jakarta, 17 Februari 2003

<sup>2</sup> *Riant Nugroho Dwidjowijoto* adalah konsultan manajemen strategis pada organisasi publik dan bisnis. Pernah menjadi anggota Tim Restrukturisasi BUMN Gelombang I (1998) dan Tim Restrukturisasi Gelombang II (1999). Ia adalah alumnus Jurusan Ilmu Komunikasi dan Program MAP FISIPOL UGM Yogyakarta.

berangkat dari asumsi dikotomis antara aliran ekonomi sosialis dan aliran ekonomi kapitalis.

Ekonomi kapitalis merupakan sebuah sistem ekonomi yang menempatkan pelaku-pelaku ekonominya adalah masyarakat (dalam konteks Amerika disebut sebagai "*private*" yang diindonesiakan sebagai "*swasta*"). Inti dari kesinambungan aktivitas ekonomi ditentukan oleh mekanisme pasar. Sebuah dalil yang dimulai sejak jaman Adam Smith menulis *The Wealth of Nations* di tahun 1776. Ekonomi sosialis diinspirasi oleh pemikiran-pemikiran Karl Marx (1818-1883) yang mengambil asumsi bahwa kapitalisme hanyalah sebuah fase transisi menuju komunisme. Ekonomi sosialis justru lahir dari interpretasi Lenin dan Stalin di Rusia terhadap pemikiran Marx. Eksploitasi individu oleh individu lain di dalam sistem kapitalisme "diselesaikan" dengan cara negara mengambil alih seluruh alat produksi dan seluruh pelaku usaha adalah negara. Sejak dunia terbelah dua, Blok Barat dan Blok Timur, terjadi pula pemilahan antara negara-negara yang menganut ekonomi kapitalis dan negara-negara yang menganut ekonomi sosialis. Pemilahan gampangya adalah Blok Barat (AS dan sekutunya) kapitalis, dan Blok Timur (Soviet dan sekutunya) sosialis.

Privatisasi pertama-tama bermakna sebuah transformasi yang lebih sempurna ke arah ekonomi kapitalis. David Clutterbuck dalam *Going Private: Privatisation Around the World* (1991) menegaskan bahwa gagasan privatisasi berawal dari semakin pudarnya keyakinan di dalam pemikiran ekonomi sosialis bahwa pengelolaan ekonomi oleh negara akan menciptakan kesejahteraan. Pada prakteknya tidak ada satu negara Barat pun yang murni melakukan ekonomi kapitalis. Salah satu kenyataannya adalah terdapatnya perusahaan-perusahaan yang dimiliki dan dikelola negara, termasuk di negara kapitalis paling tua, Inggris, yaitu British Aerospace, British Telecom, British Airways, dan beberapa lain. Privatisasi dapat dikatakan gerakan "pemurnian" terhadap kapitalisme.

Pada tahun 1980an, di bawah kepemimpinan Perdana Menteri Margareth Thatcher, Inggris melakukan privatisasi dari seluruh BUMNnya. Cristopher Johnson dalam *The Grand Experiment: Mrs. Thatcher's Economy and How It Spread* (1991) melukiskan betapa gerakan "pemurnian" kapitalisme oleh Thatcher menjadi sebuah

gerakan global. Gerakan ini semakin mendapatkan kekuatannya dengan runtuhnya seluruh sistem politik sosialis yang dimulai dari Polandia, jatuhnya Tembok Berlin, disusul oleh hancurnya konfederasi Uni Soviet yang disusul oleh runtuhnya seluruh aliansi Blok Timur. Hanya Korea Utara dan Kuba yang masih setia dengan sosialismenya, sementara Cina lebih menggunakan sosialisme sebagai "alat", karena di dalamnya adalah kapitalisme –seperti slogan pragmatisme pemimpin Cina Deng Xiao Ping *tidak peduli kucing merah atau kucing putih yang penting bisa menangkap tikus*.

Kemenangan kapitalisme atas sosialisme dicatat oleh Francis Fukuyama dalam *The End of History and the Last Man* (1992) sebagai akhir dari peradaban manusia dari pergulatan antara peradaban kapitalisme dan sosialisme, dan peradaban kapitalisme yang terbukti lebih baik karena ia menjadi pemenangnya. Seperti dilukiskan oleh Lester Thurow dalam *The Future of Capitalism* (1996) bahwa hari ini yang terjadi bukanlah persaingan antara ekonomi kapitalis dengan ekonomi sosialis, melainkan kapitalis ala Amerika bersaing dengan kapitalis ala Cina, kapitalisnya Jepang, kapitalisme Eropa, dan seterusnya. Filsuf modern Amerika, Robert Heilbrowner, dalam *Vison of the Future* (1995) dengan tegas mengatakan bahwa *it is likely that capitalism will be the principal form of socio economic organization during the twenty first century, at least for the advanced nations, because no blueprint exist for viable successor*. Kapitalisme akan menjadi ideologi peradaban abad 21 dan bahkan ke depan, karena belum ada konsep pengganti yang lebih baik dan lebih menarik. Heilbrowner mengemukakan bahwa kapitalisme akan terus bertahan dalam waktu yang lama karena melandaskan kepada mekanisme pasar yang merupakan hukum paling alami –*survival for the fittest* bukan? Seperti yang diperkenalkan oleh Charles Darwin. *Kedua*, kapitalisme memberi ruang yang lebih besar kepada "perubahan" dibanding ideologi lain. Padahal jaman ini ke depan adalah jaman yang dihela oleh perubahan yang cepat dan dalam kolosal. *The very essence of a capitalist order is change*, kata Heilbrowner.

Jadilah privatisasi sebagai bagian dari penyebaran proses "pemurnian kapitalisme" ke seluruh dunia. Suka tidak suka, siap tidak siap, setiap negara harus menerima globalisasi. Globalisasi tidak lain adalah persebaran kapitalisme yang semakin murni.

Alasan kedua privatisasi adalah karena pudarnya keyakinan terhadap teori negara kesejahteraan seperti yang diperkenalkan oleh John Maynard Keynes (1883-1987), penyelamat malaise ekonomi AS di tahun 1930-an dan arsitek Bank Dunia dan Dana Moneter Internasional. Menyerahkan pengelolaan sebagian kegiatan ekonomi, apalagi yang strategis, kepada negara adalah sia-sia. P.J. O'Rourke, pemikir libertarian AS mengatakan *giving money and power to government is like giving whiskey and car keys to teenage boys*". Privatisasi seluruh kegiatan ekonomi adalah jawaban untuk meningkatkan jaminan kesejahteraan masyarakat, karena dengan demikian mereka akan menjadi lembaga yang harus bersaing (versus monopoli). Privatisasi berjalan seiring dengan bangkitnya kembali filsafat *Libertarianisme*. Sebuah survey dilakukan di AS dengan pertanyaan: mana yang lebih Anda sukai? "Pemerintah kecil dengan jumlah pelayanan yang (juga) sedikit, atau Pemerintah yang besar dengan jumlah pelayanan yang banyak?" Pada tahun 1984 pemilih alternatif pertama –pemerintah kecil dengan jumlah layanan sedikit—hanya 49%. Pada tahun 1998 jumlah pemilih alternatif pertama menjadi 68%. Masyarakat AS menghendaki agar sebagian besar urusannya diurus sendiri, dengan akibat sejumlah "pekerjaan" yang dikerjakan "negara" harus diswastakan.

Thomas Friedman dalam *The Lexus and The Olive Tree: Understanding Globalization* (2000) mengatakan bahwa bangsa yang paling cocok untuk tatanan global hanyalah Amerika (Serikat), jadi tidak aneh jika globalisasi identik dengan Amerikanisasi. *Libertarianisme Baru* dari Amerika pun menjadi gaya hidup yang mengglobal. Dengan tajam David Boaz mengatakan *Why is there libertarian revival now? The main reason is that the alternatives to libertarianism –fascism, communism, socialism, the welfare state—have all been tried in the twentieth century and have all failed to produce peace, prosperity and freedom (Libertarianisme, A Primer, 1997)*. Jadi, fasisme, komunisme, sosialisme, dan negara kesejahteraan telah terbukti gagal. Pilihan satu-satunya tinggal *libertarianisme* yang sekandung dengan kapitalisme. Privatisasi adalah anak *libertarianisme* dan kapitalisme.

Alasan ketiga adalah alasan yang mengatakan bahwa pemerintah harus fokus kepada pekerjaan-pekerjaan pemerintahan saja, tidak usah mengurus hal-hal yang bukan *core competencenya*

(Peter Drucker, 1986) atau agar pemerintah harusnya hanya *streeing* saja, dan tidak usah ikut *rowing* (Osborne dan Ted Gaebler dalam *Reinventing Government*, 1992; Gaebler dan Plastrik, 1996), atau bahwa tugas pemerintah *cuma* mengendalikan, tidak usaha ikut mendayung. Dengan demikian hal-hal yang di luar kompetensi pemerintah atau yang tidak dalam konteks "menyetir" (saja) harus dikeluarkan dari pemerintahan. Pemerintah menjalankan bisnis adalah *anomali*. Hasilnya, perusahaan-perusahaan negara tersebut pastilah lebih banyak memberikan *modharot* daripada manfaat. Penelitian Bank Dunia menemukan empat hal yang memberikan gambaran buruk perusahaan negara. *Pertama*, BUMN, khususnya di negara berkembang, menyerap amat banyak sumberdaya finansial yang seharusnya bisa dialokasikan ke layanan-layanan sosial yang penting. *Kedua*, BUMN kebanyakan memperoleh kredit secara tidak proporsional dibanding yang diperoleh swasta karena kedekatan politiknya. *Ketiga*, pabrik-pabrik milik BUMN lebih polutif dibanding pabrik-pabrik milik swasta. *Keempat*, pembenahan BUMN, termasuk privatisasi, ternyata memberikan kontribusi fiskal yang positif bagi negara. (*Bureaucrats in Business: A World Bank Policy Research Report*, 1995). Pada intinya, tidak mungkin birokrat menjalankan bisnis dengan baik. *Bureaucrats typically perform poorly in business, not because they are incompetent, but because they face contradictory goals and perverse inventives that can distract and discourage even very and dedicated public servants*. Jadi, karena birokrat punya misi melayani secara adil, dengan kompetensi melayani secara adil, mana mungkin ia menjalankan bisnis yang *dari sononya* sudah diskriminatif: melayani mereka yang mampu membayar saja.

Jadi intinya, BUMN sesungguhnya adalah *beban* dari pemerintah dan masyarakat daripada sebuah *kebaikan*. BUMN biasanya memang memegang bisnis yang monopolis. Monopoli biasanya dekat dengan korupsi, kolusi, dan nepotisme. Monopoli berada dalam posisi yang berjauhan dengan *transparansi* dan *akuntabilitas*, dua syarat terpokok dalam praktek *good corporate governance*.

Alhasil, dari ketiga asumsi tersebut, muaranya adalah *privatization is a must*. Itu juga yang dinasihatkan oleh Bank Dunia dan Dana Moneter Internasional kepada Indonesia dalam rangka

penyehatan dan pemulihan ekonominya. Bahkan dalam pertemuan dengan pejabat IMF di Jakarta pada tahun 2001, saya bertanya *apakah sebaiknya pemerintah merestrukturisasi dulu BUMN baru memprivatisasi, atau langsung memprivatisasi?* Jawabannya sudah saya duga: *"langsung privatisasi juga tidak masalah, kok."* Pertanyaan besarnya adalah *apakah memang sesungguhnya demikian adanya sehingga privatisasi menjadi harga mati? Termasuk fast track privatization?*

### Menguji Asumsi

Ketiga asumsi privatisasi di atas adalah *benar*. Ekonomi sosialisme tidak mungkin bertahan di dalam era kelangkaan ekonomi yang semakin meningkat seperti hari ini dan semakin meningkat di masa depan. Ekonomi adalah tentang hukum kelangkaan. Kelangkaan berkenaan dengan kompetisi. Hanya sistem kapitalisme yang memberi ruang kepada kompetisi.

Asumsi kedua, memang paradigma *welfare state* sudah tidak kontekstual lagi. Di dunia hanya beberapa gelintir negara saja yang masih mempertahankan *welfare state* seperti Inggris, Belanda, dan negara-negara di jasadir Skandinavia. Resikonya adalah tingginya pajak. Pajak yang tinggi dijauhi investor. Perginya investor berpengaruh kepada pertumbuhan ekonomi, dan pada gilirannya mempengaruhi kesejahteraan itu sendiri. Indonesia pun sudah mulai menjauhi konsep *welfare state* dengan mulai dihilangkannya subsidi kepada rakyat yang kurang mampu, seperti subsidi BBM, subsidi listrik, subsidi pupuk (baru dikembalikan tahun ini setelah dihapus di tahun 1998), pembebasan bea masuk impor beras dan gula – komoditi dari petani. Konsep pemberdayaan adalah konsep memungkinkan rakyat membangun diri sendiri agar *tidak merepotkan negara*, sebab mereka yang mandiri bisa *disapih*, bukan? Dengan sumberdaya yang terbatas, gagasan *welfare state* menjadi utopia.

Untuk Indonesia, perubahan dari *welfare state* ke *non-welfare state* juga dikarenakan pemerintah tidak punya cukup dana untuk membiayai paradigma *welfare state* –berbeda dengan jaman *oil boom*. Sementara, menaikkan pajak sulit dilakukan karena selain infrastruktur dan *software* pengumpulan pajak belum memadai, di jaman sulit ini menggalakkan pajak adalah kegiatan yang paling tidak

populer. Politisi paling tidak suka kebijakan yang tidak populer karena akan menyurutkan dukungan publik. Selain itu, publik pun banyak yang enggan memberikan kontribusi pajak mengingat pelayanan yang diberikan pemerintah pun tidak cukup memuaskan. Belum lagi ditambah kebiasaan *pungli* dari "oknum" (tapi jumlahnya banyak, lho) di dalam birokrasi (sekarang juga ada banyak di legislasi dan judikasi). Jadi, Indonesia meski mempunyai UUD yang *welfare state*, untuk mempraktekkannya teramat sulit.

Asumsi ketiga, pemerintah hanya mengurus pelayanan publik saja, dan jangan main bisnis karena itu bukan *core competencenya*, juga benar. Seperti diketahui, dalam masyarakat, terdapat tiga jenis tugas pokok (bahkan bisa disebut sebagai "misi") yang diperlukan agar masyarakat hidup, tumbuh, dan berkembang, yaitu tugas pelayanan, tugas pembangunan, tugas pemberdayaan. Ketiga tugas ini dilaksanakan oleh organisasi-organisasi yang memang dilahirkan untuk tugas-tugas tersebut. Setiap organisasi mengemban satu tugas dan kemudian menjadi misi atau *raison d'être* atau "alasan keberadaan".

Tugas pelayanan (publik) adalah tugas memberikan pelayanan kepada umum tanpa membeda-bedakan dan diberikan secara cuma-cuma atau dengan biaya sedemikian rupa sehingga kelompok paling tidak mampu pun bisa menjangkaunya. Tugas ini diemban oleh negara yang dilaksanakan melalui salah satu lengannya, yaitu lengan eksekutif (pelaksana, pemerintah). Tugas pembangunan adalah tugas untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi daeri masyarakat. Tugas ini fokus kepada upaya membangun produktivitas dari masyarakat dan mengkreasikan nilai ekonomi atas produktivitas ekonomi tersebut. Tugas pembangunan menjadi misi dari organisasi ekonomi atau lembaga bisnis. Tugas pemberdayaan adalah peran untuk membuat setiap warga masyarakat mampu meningkatkan kualitas kemanusiaan dan kemasyarakatan. Tugas ini adalah tugas yang *non-for-profit*. Organisasi-organisasi nirlaba adalah organisasi yang memiliki kompetensi pokok (*core competence*) di bidang pemberdayaan.

*Pada saat Orde Baru mulai berjalan, tidak ada satu kekuatan di luar negara yang mampu menjalankan peran pembangunan dan pemberdayaan. Akhirnya negara/*

pemerintah melaksanakan ketiga peran tersebut sekaligus. Malangnya, di antara ketiga tugas tersebut, tugas yang "paling basah" adalah tugas pembangunan, karena di sana ada "proyek-proyek". Alhasil, dari ketiga misi tersebut, misi yang paling dikejar adalah misi "pembangunan." Bahkan di Indonesia pun muncul kosa kata "administrasi pembangunan." Tidak heran jika lebih banyak aparat birokrasi yang mempunyai mental "proyek" daripada mental "pelayanan publik". Administrasi pembangunan pun akhirnya difahami sebagai "administrasi proyek."

Merajalelanya korupsi juga karena birokrasi bekerja tidak pada *core comptency*. Demikian pula halnya dengan BUMN. Nasionalisasi perusahaan-perusahaan Belanda akhirnya menjadi tempat bagi aparat pemerintah (khususnya tentara) untuk menjadi pemimpin-pemimpin usaha. Salah satu kasus yang paling spektakuler adalah korupsi di Pertamina yang melibatkan Direktur Utamanya sendiri yang kebetulan adalah seorang militer. Sementara itu, dengan menjadikan BUMN sebagai bagian dari kinerja pemerintahan, maka terjadi bias dalam penentuan ukuran kinerja. Acapkali kinerja korporasi yang baku dikalahkan oleh kedekatan politik. Seorang pimpinan BUMN yang berprestasi pun dapat dicopot sewaktu-waktu apabila "tidak loyal" kepada kekuasaan politik yang ada.

Jadi ketiga asumsi tersebut dapat dikatakan "membenarkan" privatisasi BUMN. Akan tetapi, ternyata kebenaran ketiga asumsi tersebut tidak secara absah berlaku untuk Indonesia. Ada asumsi-asumsi yang berbeda untuk Indonesia yang membuat privatisasi BUMN tidak bisa diterima *begitu saja*.

*Pertama*, Indonesia adalah sebuah negara berkembang yang masyarakatnya mempunyai keterbatasan untuk bisa ikut memiliki BUMN apabila ada proses privatisasi. Terlebih, di dalam krisis ekonomi seperti ini, maka sebagian besar pelaku ekonomi besar terpuruk, sementara tidak ada kekuatan ekonomi menengah (*hollow middle*, meminjam istilah Fadel Muhammad), dan kekuatan ekonomi kecil adalah kekuatan yang hidup *day by day*. Privatisasi BUMN di Eropa, khususnya di Inggris, dilakukan melalui pasar modal yang sudah dewasa dan kekuatan pembeli domestik yang memadai

sehingga begitu dilepas dalam rangka privatisasi, maka pembeli mayoritas adalah *domestic investor*. Privatisasi dengan demikian berjalan seiring dengan prinsip demokratisasi ekonomi, karena rakyat dapat memiliki kepemilikan perusahaan yang sebelumnya dimiliki negara. Di Indonesia, privatisasi akhirnya bermakna *asing-isasi*. Pembelinya adalah *orang asing, warga negara asing, perusahaan asing, negara asing*. Ada dua pasal. *Pertama*, karena tidak ada daya beli yang memadai di dalam negeri. *Kedua*, karena kita pasti curiga kalau yang membeli orang kita sendiri. Saya teringat pada tahun 1999 privatisasi PT Perkebunan Nusantara IV ditentang karena salah satu calon pembelinya adalah Kelompok Bakrie. Memang, sebagian besar pelaku ekonomi besar kita banyak yang "nakal," tetapi apakah ada jaminan 100% bahwa pemain asing "tidak nakal." Indosat, seperti disebut di atas, adalah contoh privatisasi mengundang tanda tanya karena privatisasi tersebut tidak dapat dikatakan *optimal*. Paling tidak ada lima hal penyebab penilaian kurang optimal.

1. privatisasi ini "mengejar target" dengan demikian dilaksanakan dengan cara relatif tergesa-gesa dan mengutamakan nilai pembayaran, tidak beda dengan lelang ikan di TPI (tempat pelelangan ikan).
2. privatisasi Indosat tidak memerlukan upaya yang luar biasa karena memang Indosat adalah *blue chip*-nya perusahaan-perusahaan *blue-chip* di BEJ.
3. penjualan Indosat lebih menggunakan target "akunting" daripada target *maximum value* dari privatisasi, karena tidak mampu mencapai target harga yang ideal, yaitu sama dengan harga jual perdana dalam US dollar, yaitu US \$ 32,02/saham atau dalam rupiah hari ini sekitar Rp 30.000 per saham. Indosat dilepas sedikit lebih tinggi dibanding harga di bursa, yaitu Rp 12.950/saham, sementara harga bursa adalah Rp 12.600/saham.
4. terdapat kalkulasi aset yang cukup menjadi tanda tanya di Indosat. Sebelum privatisasi, Indosat mengambil alih 25% saham Deutsche Telekom di Satelindo, perusahaan operator telepon selular pertama di Indonesia, senilai US \$ 325 juta. Dengan demikian total 100% nilai saham dari Satelindo adalah US \$ 1,4 milyar Indosat menguasai 100%

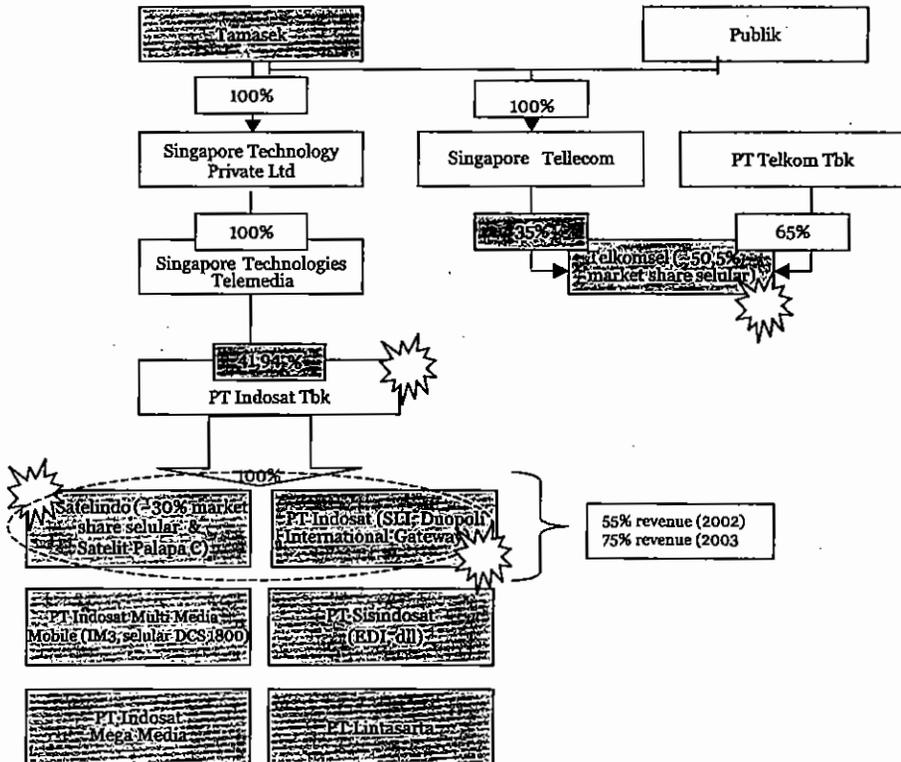
saham Satelindo. Dengan melepas 41,94% saham senilai Rp 5,62 triliun, maka total aset Indosat adalah Rp 13 triliun. Jika dikonversi dengan dollar dengan kurs Rp 9.000/dollar, maka total 100% saham Indosat "hanya" dinilai sekitar US \$ 1,5 milyar saja. Harga tersebut selisih US \$ 0,4 milyar dari 100% saham Satelindo<sup>3</sup>.

5. STT yang mengambil alih Indosat adalah anak perusahaan dari Tamasek, BUMN milik Singapura, yang juga memiliki anak perusahaan Singapore Telecom (Singtel) yang menguasai 35% saham Telkomsel, operator selular kedua di Indonesia. Jadi, secara strategis, sebenarnya Indonesia "kecolongan". *Pertama* —seperti dikemukakan oleh mantan Presiden Wahid dan Ketua MPR RI Amien Rais— bahwa Indosat mempunyai nilai strategis sebagai perusahaan terdepan dan terbesar dalam sambungan telepon internasional untuk Indonesia. Pengambil alihan ini merupakan pelepasan jaringan saraf global bagi Indonesia. BUMN telekomunikasi Australia, Telstra, hanya diprivatisasi sampai 49% saja, sementara sisanya tetap dipegang pemerintah karena arti strategisnya. *Kedua*, dengan pengambil alihan ini, praktis Singapura relatif menguasai industri dua jasa layanan telekomunikasi selular di Indonesia yaitu Satelindo dan Telkomsel yang diperkirakan menguasai sekitar 80% pangsa pasar selular Indonesia.

---

<sup>3</sup> Lihat analisa *Kompas*, 16 Desember 2002, h. 15.

Gambar 1. Privatisasi Indosat dan eksekunya



Padahal terdapat sejumlah BUMN yang lebih layak untuk diprivatisasi, khususnya karena kurang memiliki arti strategis seperti PT Perkebunan III, PT Perkebunan IV, PT Pupuk Kalimantan Timur, PT Tambang Batubara Bukit Asam. Memang, privatisasi pada BUMN- BUMN tersebut memerlukan usaha. Privatisasi Indosat, apalagi dengan model “lelang ikan”, tidak memerlukan sebuah tim sekomprehensif seperti yang dilakukan sekarang ini.

6. transaksi privatisasi mengundang kecurigaan. Pemenang dari tender 41,94% saham Indosat adalah STT (Singapore Technologies Telemedia), namun transaksi yang terjadi adalah *bukan* antara Indosat dengan STT, melainkan antara Indosat dengan Indonesia Communication Limited (ICL). Dijelaskan bahwa adalah anak perusahaan STT. Namun, jika STT bermarkas di Singapura, maka ICL bermarkas di Mauritius, salah satu negara yang pernah dikecam oleh OECD (*Organization for Economic Cooperation and Development*) sebagai *negara surga* bagi perusahaan yang hendak menghindari perpajakan. Negara ini bahkan dituduh sebagai negara yang *sangat akomodatif* bagi perusahaan dunia yang tidak mengindahkan etika bisnis. Pertanyaan pertama, *who is the truly investor?* Kedua, ada apa di balik transaksi ini sehingga Singapura, sebuah negara yang terkenal terbaik kualitas *good governance* (ranking 4 dunia) dan *good corporate governancenya* (terbaik di Asia) menggunakan perusahaannya yang berada di negara yang berada dalam "daftar hitam" dalam *good governance* seperti Mauritius<sup>4</sup>? Belum lagi masih ada masalah dalam hal prosedur penyetoran divestasi.

---

<sup>4</sup> Daftar hitam dari OECD termasuk Andorra, Anguilla, Antigua & Barbuda, Aruba, Bahamas, Bahrain, Barbados, Belize, British Virgin Island, Cook Island, Dominika, Gibraltar, Guernsey, Sark & Alderney, Isle of Man, Jersey, Liberia, Liechtenstein, Maldives, Marshall Islands, Monaco, Monserrat, Nauru, Netherlands Antilles, Niue, Panama, Samoa, Seychelles, St. Lucia, St Kitts & Nevis, St. Vincent & Grenada, Tonga, Turks & Caigos, US Virgin Islands, dan Vanuatu. OECD menyebutnya kawasan "surga" *money laundering* ini sebagai "*Non-Cooperative Offshore Centers*". Lihat, *Kompas*, 16 Januari 2003, 29.

Tabel 1. GG, dan GCG pengaruhnya terhadap *competitiveness*  
(data tahun 2001)

Negara	Indeks Good Governance*	Indeks GCG**	World Competitiveness Rank***
Singapura	4	1	2
Hongkong	14	2	6
Jepang	21	3	26
Taiwan	27	4	18
Korsel	42	5	28
Malaysia	36	6	29
Cina	57	11	33
Thailand	61	8	38
Filipina	65	7	40
India	71	9	41
Indonesia	89	10	49

\*GG total ranking 91 (PERC); \*\*GCG untuk Asia (PWC & FCGI); \*\*\*WCR total ranking 49 (WCR)

Data diolah dari *Political and Economic Risk Consultancy 2001, Pricewaterhouse Cooper 2001, World Competitiveness Report 2002, Forum for Corporate Governance in Indonesia, 2001*

**BPK: Prosedur Penyetoran Divestasi Indosat Menyimpang**

Jakarta, Kompas Sabtu, 18 Januari 2003, 3:07 WIB

Kantor Kementerian Negara Badan Usaha Milik Negara (BUMN) bisa dinilai telah melakukan penyimpangan terhadap prosedur penyetoran ketetapan negara atas hasil divestasi 41,94 persen saham pemerintah di PT Indosat. Sebab, pemotongan terlebih dulu atas biaya-biaya yang ada kurang sejalan dengan prinsip akuntabilitas pengelolaan keuangan negara. Seharusnya, hasil kotor divestasi Indosat seluruhnya disetorkan dulu, baru kemudian diajukan pengurangan atas pembiayaan-pembayaran yang sebelumnya direncanakan. Demikian Ketua BPK Satrio B Joedono dalam keterangan pers usai shalat Jumat (17/1) di Gedung BPK. "Mestinya kan memang harus disetor dulu. Sebab, biasanya yang masuk itu sudah dianggarkan. Itu sudah diketahui sebelumnya. Mestinya sudah diketahui bahwa untuk itu perlu konsultan ini konsultan itu dan lainnya, yang sudah direncanakan dan disediakan anggarannya. Itu kalau rasional ya. Jadi, mestinya begitu," ujarnya.

Menjawab pertanyaan kemungkinan dilanggarnya ketentuan *Indische Compabiliteits Wet (ICW)* yang mengatur prosedur penyetoran keuangan negara, Satrio mengatakan, "Itu tidak hanya ICW saja, tetapi juga akal sehat. Memang ada undang-Undang (UU) menyangkut penerimaan negara bukan pajak (PNBP)."

"Jadi, itu menyimpang. Tetapi, jika itu betul dilakukan seperti itu ya," tambahnya lagi. Oleh sebab itu, BPK selanjutnya merencanakan untuk melakukan audit terhadap pengelolaan keuangan negara Kantor Kementerian BUMN, khususnya atas hasil divestasi saham Indosat.

Sebelumnya, Wakil Ketua Komisi IX DPR Paskah Suzetta menyatakan, Kamis mendatang (23/1), rapat gabungan Komisi I, IV, dan IX DPR Gabungan telah menjadwalkan memanggil Menteri Negara (Menreg) BUMN Laksamana Sukardi untuk memberikan laporan perkembangan (progress report) atas pelaksanaan divestasi Indosat. Fokus progress report itu di antaranya menyangkut proses pelaksanaan divestasi hingga setoran penjualannya. Termasuk juga penjelasan menyangkut dugaan adanya korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) dan kemungkinan dugaan monopoli penguasaan saham oleh pemenang divestasi Indosat, yakni Singapore Technologies Telemedia (STT).

Deputi Menreg BUMN Bidang Restrukturisasi dan Privatisasi Mahmuddin Yasin dalam keterangan pers awal Januari lalu juga mengakui, dari hasil divestasi Indosat sebesar 627,3 juta dollar AS, sebanyak 25 juta dollar AS masih disimpan dalam *escrow account* (rekening penampung) di Citibank, Jakarta. Hal itu mengingat belum selesainya proses pengesahan dari Departemen Kehakiman dan Hak Asasi Manusia, atas Anggaran Dasar Perseroan Indosat. Sedangkan sebanyak 18,939 juta dollar AS dipotong untuk mengurangi biaya transaksi. Dengan demikian, jumlah total yang harus disetorkan ke kas negara sebenarnya adalah 608,41 juta dollar AS. Saat itu, hasil divestasi yang baru disetorkan ke kas negara adalah 583,41 juta dollar AS. Penjelasan itu dimaksudkan untuk meluruskan dugaan adanya KKN.

**Biasa dilakukan**

Secara terpisah, Paskah Suzetta dalam sebuah diskusi menyangkut divestasi Indosat, mengutip pejabat Departemen keuangan (Depkeu), menyatakan, pemotongan terlebih dulu hasil divestasi Indosat sebelum diserahkan seluruhnya ke Kantor Kas Negara merupakan pelanggaran atas prosedur pengelolaan keuangan negara. Rancangan Undang-Undang (RUU) Keuangan Negara itu sendiri akan mulai dibahas dalam rapat Panitia Khusus (Pansus) DPR. Sumber Kompas di Badan Penyelidikan Perbankan Nasional (BPPN) juga mengakui, praktik pemotongan biaya-biaya dari hasil kotor (proceed) penjualan aset-aset BPPN juga kerap dilakukan, khususnya dalam penjualan aset-aset eks Salim di Holdiko Perkasa (har).

BUMN yang mempunyai makna sangat strategis bagi ketahanan nasional Indonesia. Indosat adalah *back-bone international communication* bagi Indonesia. Telkom adalah "raja"nya telekomunikasi Indonesia. Bahkan, uniknya lagi, kedua BUMN ini masih memegang posisi *monopoli*. Privatisasi tidak ada artinya jika bermakna *pemindahan monopoli ke swasta*—apalagi ke asing.

*Ketiga*, di saat krisis, BUMN ternyata menjadi *the only players in town*, karena konglomerat masuk ICCU, sementara koperasi dan

usaha menengah belum bisa diharapkan perannya. Penjualan BUMN sebagai aset tunggal yang tersisa sama dengan menghabisi *national economic durability*, apalagi jika privatisasi bermakna asingisasi. BUMN seharusnya dapat didayagunakan sebagai lokomotif penarik pemulihan ekonomi. Apabila kepemilikan masih dapat dipertahankan di tangan pemerintah, maka tugas tersebut masih dapat "ditambahkan". Namun, jika sudah di tangan swasta, maka hukum yang berlaku adalah hukum ekonomi-bisnis murni. Mau memberikan beban tambahan kepada mereka pun menyalahi aturan.

*Keempat*, banyak pakar dan praktisi privatisasi yang tidak faham bahwa di Indonesia ada dua jenis BUMN yang pokok: yaitu BUMN yang sudah berada di dalam mekanisme pasar dan tidak di dalam mekanisme pasar atau yang sering disebut mempunyai *public service obligation* (PSO) yang tinggi. Perusahaan yang etis untuk diprivatisasi adalah BUMN yang berada di dalam mekanisme pasar, yaitu BUMN yang bergerak di properti dan konstruksi, perkebunan, pertambangan, perdagangan, keuangan dan investasi. BUMN yang mempunyai PSO yang tinggi adalah BUMN yang proses usahanya diatur oleh aturan pemerintah dalam rangka menjamin pelayanan yang bemutu dan terjangkau oleh rakyat banyak. BUMN seperti ini misalnya pupuk. Industri pupuk di Indonesia hari ini memperoleh subsidi harga gas. Jika gas alam diekspor, maka harganya berkisar US \$ 3,2 per MMBTU, sementara pabrik pupuk boleh memberi antara US \$ 1,3-2/MMBTU. Sementara pupuk didistribusikan dengan pola *least cost distribution*, artinya harga di Lampung, Jawa, Papua—dengan transportasi yang berbeda—harus sama. BUMN yang sama adalah Biofarma. Indra Bastian dalam *Privatisasi di Indonesia* (2002) memasukkan Biofarma dalam daftar BUMN yang layak diprivatisasi karena sehat. Memang sehat, bagaimana tidak, selain usahanya efisien dibanding perusahaan sejenis di Asia, *marketnya* tidak lain adalah Departemen Kesehatan, dan Depkes mendapatkan bantuan dana dari WHO. Biofarma adalah BUMN yang memproduksi vaksin, khususnya untuk anak-anak. Setiap tahun di Indonesia lahir bayi sebanyak 5 juta. Artinya 5 juta pasar yang dibayar oleh pemerintah. Konyol bukan, kalau mau memprivatisasi Biofarma. Apa bedanya dengan Bogasari yang memonopoli terigu. Ini bahkan lebih monopoli dan mendapatkan fasilitas penuh. Ketiga adalah PLN. Sulit

dibayangkan jika PLN diserahkan kepada swasta di satu sisi, dan di sisi lain mengharapkan "kebaikan budi" PLN untuk menjaga harga yang dapat terjangkau oleh rakyat. Jadi, privatisasi tidak semudah yang dibayangkan dan dikatakan. BUMN yang mempunyai kadar PSO tinggi (lebih dari 50%) sepantasnya tidak masuk daftar privatisasi.

*Kelima*, studi dari Paul Ormerod yang dituliskan dalam bukunya yang menghebohkan, *The Economic of Butterfly* (1996), antara lain menyebutkan privatisasi di Inggris ternyata tidak memberikan kontribusi pertumbuhan ekonomi yang signifikan. Hal yang sama ditemukan oleh Indra Bastian (2002), yang antara lain menemukan bahwa dari hasil analisis daya saing berdasarkan rasio *sales/total assets*, hanya ada 1 (satu) BUMN yang mengalami peningkatan daya saing manajemen setelah privatisasi, yaitu PT Bank BNI sebesar 6%, sedangkan Semen Gresik, Indosat, Telkom, Aneka Tambang justru mengalami penurunan daya saing 1,5% sampai 53,75%.

Pertanyaan sekarang, masih perlukan privatisasi? Jawabnya PERLU! Namun, tidak bisa sembarangan, karena ada tiga agenda penting, yaitu perihal *makna privatisasi*, *proses privatisasi*, dan *BUMN mana saja yang diprivatisasi*.

### **Makna, Proses, Siapa**

Privatisasi penting, karena, seperti kata Sofyan Djalil, privatisasi menjadikan BUMN perusahaan yang transparan; sebuah langkah yang mirip upaya menjadikan rumah berjendela kaca yang memungkinkan cahaya matahari masuk dan membunuh kuman-kuman di dalam rumah secara alami. Bukankah matahari adalah disinfektan yang paling alami. Sama seperti transparansi adalah *dis-KKN* yang alami juga. Namun makna privatisasi *tidak boleh sekadar* menjual saham BUMN entah ke mana asal membayar tertinggi. Privatisasi dapat berupa empat langkah. *Pertama*, *profesionalisasi*, yaitu menjadikan BUMN sebagai perusahaan profesional sebagaimana perusahaan-perusahaan yang dikelola sebagaimana perusahaan swasta. Makna ini mempunyai beberapa konsekuensi, yaitu bahwa pemerintah dan publik (termasuk DPR dan Parpol) *harus* mendefinisikan BUMN sebagai *business entity* dan bukan lagi *political*

*entity*, memungkinkan BUMN untuk bergerak secara leluasa, termasuk membentuk *holding* dalam rangka meningkatkan *business value*-nya, menjadikan pegawai BUMN sebagai pegawai perusahaan, dan bukan pegawai negeri, melarang BUMN mengerjakan hal-hal yang di luar misi usahanya, melarang pihak di luar BUMN untuk mencampuri urusan usaha BUMN, dan menerapkan prinsip-prinsip *good corporate governance*. Kedua, mengundang profesional bisnis dari swasta atau di luar BUMN (dari dalam negeri maupun luar negeri) untuk menjadi profesional pengelola BUMN, baik dalam arti komisaris, direksi, maupun manajer. Ketiga, melakukan kerjasama operasi dengan swasta –atau KSO. Keempat, seperti yang dapat dilihat bersama, menjual saham kepada pihak lain.

Proses privatisasi harus memenuhi dua kriteria: etis dan strategis. Secara etis artinya privatisasi tidak boleh bermakna *asingisasi*. Bukan karena tidak percaya orang asing, atau anti asing, atau *xenofobia*. Melainkan agar privatisasi berjalan sesuai dengan *hakikat* privatisasi yaitu mengajak rakyat ikut memiliki BUMN, dan sepantasnya yang memiliki adalah rakyat di mana BUMN itu eksis. Secara strategis, maka privatisasi yang lebih ideal adalah privatisasi yang dimulai dari *restrukturisasi*, *profitisasi*, baru *privatisasi*. Jika yang ada BUMN kurus-kurus, maka ketika dijual, harganya jelas murah. Tetapi, jika sudah disehatkan (atau paling tidak setengah sehat, atau setengah gemuk), maka harga jualnya akan meningkat. Pelajaran yang harus dipetik, privatisasi adalah pekerjaan yang penuh upaya. Privatisasi yang asal jual adalah privatisasi yang paling konyol di muka bumi ini. Sementara itu, secara strategis, privatisasi tahap pertama sebaiknya dilakukan melalui *strategis sales* untuk mendapatkan mitra strategis yang dapat menjaga kinerja perusahaan, baru ke pasar modal. Privatisasi yang langsung ke pasar modal akan membuat BUMN mudah diombang-ambingkan harga sahamnya. Ketika BUMN sudah punya mitra kuat untuk mempertahankan harga di pasar modal, baru *go to stock exchange*.

Siapa atau BUMN mana yang dapat diprivatisasi adalah isu penting yang sering diabaikan. Yang pasti ada dua jenis BUMN yang sebaiknya tidak diprivatisasi (khususnya di-asingisasi), yaitu BUMN yang mempunyai derajat *public service obligation* yang tinggi, dan BUMN yang mempunyai makna sangat strategis bagi ketahanan

nasional. Di sini perlu diperhatikan kritikan sahat Mohamad Ichsan, 'wah kalau begitu definisinya bisa menjadi definisi karet, dong.' Pakar ekonomi ini memang mempunyai pandangan yang baik, bahwa keberadaan BUMN adalah transisional, yaitu sampai rakyat bisa mengerjakan sendiri, lantas lepas ke rakyat. Makna "strategis" memang relatif. Indosat dan Telkom di masa lalu sangat strategis, namun barangkali hari ini tidak. Industri senapan Pindad dan teknologi nuklir Batan masih strategis hari ini, namun barangkali tidak 10 tahun mendatang. Demikian pula dengan PSO. Barangkali karena ada diversifikasi pupuk dan energi, maka Pusri dan PLN tidak lagi perlu dibebani dengan PSO yang sekarang ada. Di sinilah terdapat isu terpenting: privatisasi memerlukan *smart and wise judgement from the President of the Nation*.

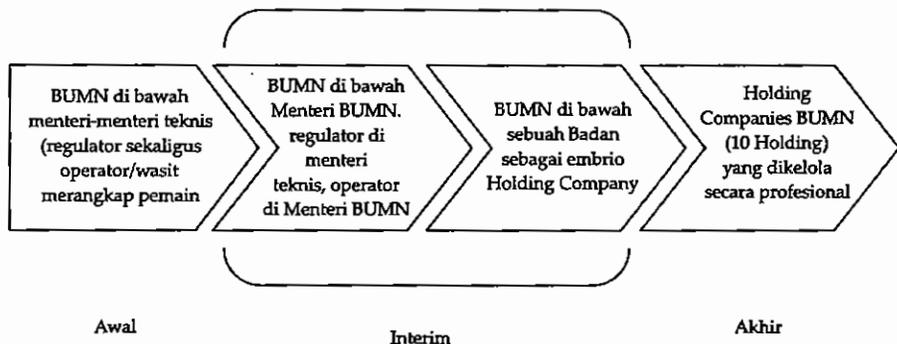
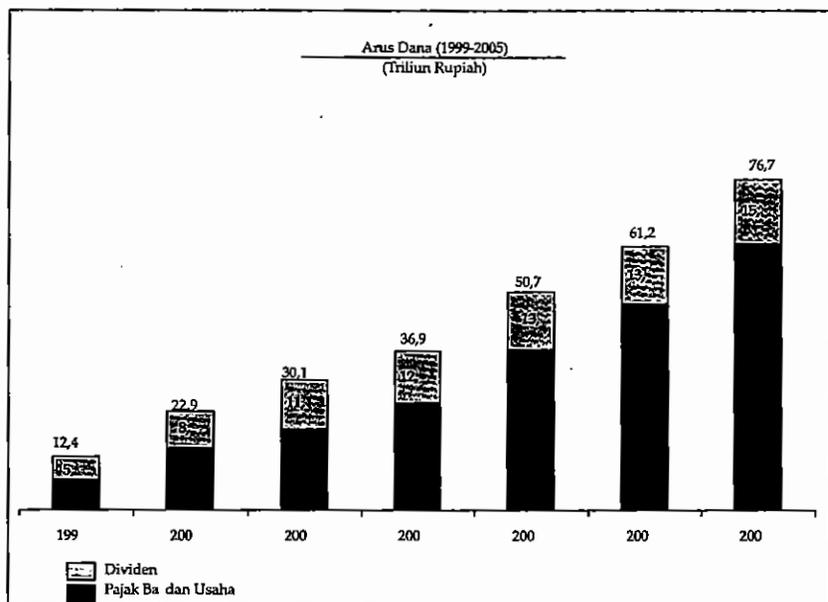
## Penutup

Dalam sebuah pertemuan dengan Peter Drucker di Cleremont pada tahun 1999, rombongan Menteri BUMN beserta staf dan eksekutif puncak BUMN mendapatkan masukan dari empu manajemen yang visioner ini. Bahwa privatisasi BUMN di negara-negara berkembang *tidak harus* mengikuti pola di negara-negara maju. Kontekstualitas tetap memegang peranan. Zaenal Soedjais, Dirut Pusri, pernah mengatakan bahwa di Singapura BUMN tidak dipermasalahkan karena dikelola secara profesional sebagai sebuah perusahaan kelas dunia. Para eksekutif BUMN di Singapura tidak pernah dipanggil oleh Mentri, DPR, untuk tujuan yang tidak jelas.

Jadi, kata kunci bagi BUMN Singapura adalah *profesionalisasi*, bukan *privatisasi*. Apa bahasa lain untuk ini? Mudah: implementasikan *good corporate governance*! Tujuannya untuk memberdayakan BUMN. Pemberdayaan BUMN pada akhirnya pun tidak bisa dikerjakan BUMN. Penegakan prinsip *corporate governance* pun bukan saja tugas direksi BUMN, melainkan juga pemegang sahamnya, dalam hal ini pemerintah. Tantangannya menjadi ganda. *Pertama*, kesediaan dari pengelola BUMN (Komisaris dan Direksi) untuk melaksanakan penadbiran korporasi (*corporate governance*), yang berarti meletakkan manajemen profesional sebagai tata cara pengelolaan usaha. *Kedua*, kesediaan dari pemerintah untuk

melaksanakan penadbiran korporasi terhadap BUMN. Kenapa pemerintah? Karena salah satu bias governansi adalah terlalu kuatnya campur tangan pemilik dalam perusahaan sehingga membuat perusahaan itu sendiri tidak mampu mengembangkan governansi korporat. Pemerintah bukan saja Presiden dan Kabinet, namun juga parlemen (DPR). Bagi pemerintah, sebagai pemegang saham, tantangannya adalah sejauh mana kesediaan untuk meletakkan BUMN sebagai sebuah lembaga bisnis yang mandiri dan dikelola sebagaimana sebuah bisnis, dan bukan sebagai bagian dari organisasi publik/politik atau bagian dari kekuasaan. Selama itu masih belum tercapai, maka pelaksanaan governansi korporat di BUMN pasti mengalami kendala besar, dan berarti kendala besar bagi pemulihan ekonomi secara keseluruhan. Karena BUMN akan menjadi bagian dari kepetingan kekuasaan daripada kepentingan rakyat, baik rakyat sebagai konsumen maupun sebagai pemilik.

FAKTA	AGENDA	TARGET
<p>1 <i>Undermanaged</i>                      2 Tingkat Profitabilitas Rendah (ROA kurang dari 4%)                      3 Rendahnya kualitas dan kinerja usaha, produktivitas dan utilitas aset                      4 Tidak berorientasi kepada pasar                      5 Fokus pada komoditas atau industri primer                      6 Sumberdaya alam dan tenaga kerja murah sebagai keunggulan komparatif                      7 Fragmentasi Pengelolaan karena budaya birokrasi                      8 DiPOLITISIR keberadaannya</p>	<p>1 Pengarahan ulang/Panajaman Arah Visi, Misi, Strategi – menjadi mahluk ekonomi bukan mahluk politik.                      2 Restrukturisasi (pembentukan Badan Restrukturisasi yang bersifat <i>hock</i> (2 tahun), pengelompokan beberapa BUMN menjadi <i>holding</i> dan sisanya tetap <i>standalone</i>)                      3 Peningkatan Laba Usaha (profitasi)                      4 Privatisasi (mitra strategis dan pasar modal)                      5 <i>Value Creation</i> (dari nilai pasar US \$ 30 milyar menjadi US \$ 150 milyar selama 5 tahun – membayar hutang pemerintah melalui privatisasi sebagian kepemilikan pada sebagian BUMN</p>	<p>1 Perusahaan Multinasional Indonesia yang FOKUS, memiliki CORE COMPETENCE, dipimpin oleh CEO KELAS DUNIA, menjadi THE NEW INDONESIA CARRIER FLAG, dan masuk dalam ranking FORTUNE 500.                      2 Nilai pasar meningkat dari US \$ 30 milyar menjadi US \$ 150-200 milyar selama 5 tahun – privatisasi sebagian akan menutup seluruh pinjaman pemerintah.</p>



Penamaan	BUMN Incorporated	BUMN Investindo	BUMN PSO
Misi	Laba	Perintisan	Pelayanan Umum
Jenis Usaha	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bisnis mandiri</li> <li>2. menguntungkan</li> <li>3. bisa dilakukan oleh masyarakat (swasta)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bisnis baru</li> <li>2. investasi besar</li> <li>3. pengadaan infrastruktur</li> <li>4. membuka kawasan baru</li> <li>5. tidak bisa dilakukan oleh swasta karena resiko amat besar</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Melayani segala lapisan masyarakat dengan harga terjangkau/murah</li> <li>7. berkenaan dengan strategi politik pemerintah</li> <li>8. berkenaan dengan keamanan negara</li> <li>9. pasarnya murni dari pemerintah/negara</li> </ol>
Kepemilikan	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Pemerintah Pusat</li> <li>11. Pemerintah Daerah</li> <li>12. Swasta dalam negeri</li> <li>13. Swasta luar negeri</li> <li>14. Publik</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>15. Pemerintah Pusat</li> <li>16. Pemerintah Daerah</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>17. Pemerintah Pusat (untuk kondisi tertentu yang bersifat murni pelayanan umum dapat melibatkan kepemilikan:</li> <li>18. Pemerintah Daerah;</li> <li>19. Organisasi Masyarakatan/LSM)</li> </ol>
Arah Kebijakan	Privatisasi	State-isasi	State-isasi
Contoh BUMN	Properti Telekomunikasi Perdagangan Perkebunan Semen	Merpati IPTN	Pusri Biofarma Pindad Kereta Api Pos
Pengukuran Kinerja	Laba/modal (aset)	Perintisan/investasi	Kualitas & Luasan layanan/biaya

Akhirnya, agenda krusial bagi BUMN sesungguhnya bukanlah *privatisasi*, melainkan *reformasi*; bahkan reformasi BUMN harus mengarah kepada tiga sasaran. *Pertama* reformasi BUMN diarahkan untuk memampukan BUMN sebagai lokomotif perekonomian Indonesia untuk keluar dari krisis, sekaligus memberdayakan para pelaku ekonomi lain, baik swasta maupun koperasi; mulai usaha besar, menengah, sampai usaha kecil. Program reformasi BUMN ini akan dijadikan sebagai langkah besar dalam

membangun korporasi yang sehat, efisien, dan dimenejemeni secara profesional. Diharapkan, iklim ini akan menyebar dan menular ke sektor-sektor lain. *Kedua*, reformasi BUMN mempunyai tujuan jangka panjang untuk membangun BUMN-BUMN menjadi korporasi kelas dunia, yang secara simultan akan menjadi pilar bagi pembentukan *Indonesia Incorporated*.

*Ketiga*, dengan keberhasilan pemberdayaan dan pendayagunaan BUMN, maka pelunasan hutang Indonesia bisa dipercayakan kepada BUMN. Taruh kata, aset BUMN kita saat ini lebih kurang US \$ 60 milyar. Dalam waktu lima tahun BUMN bisa diharap meningkatkan nilai pasarnya sampai 3 kali lipat, sehingga nilai assetnya menjadi US \$ 180 milyar. Jika diasumsikan omsetnya tumbuh 20% per tahun, maka dalam tahun kelima nilai pasar dari seluruh BUMN kita bisa mencapai US \$ 210 milyar. Jika 49% saja sahamnya dilepas, entah ke publik atau ke investor strategis, sudah bisa dikumpulkan dana sekitar US \$ 100 milyar. Jumlah yang mencukupi untuk menutup pinjaman pemerintah bersama seluruh bunganya. Ke depan anak-anak cucu tidak dibebani dengan pinjaman. Kesemuanya hanya dengan satu prasyarat, BUMN harus benar-benar diberdayakan dan didayagunakan dengan sungguh-sungguh. Gagasan, konsep, strategi, dan cetak birunya pernah dimiliki, namun hari ini diterlantarkan di gudang Kantor Meneg BUMN. \*\*\*

### Daftar Pustaka

- Bastian, Indra, (2002). *Privatisasi di Indonesia: Teori & Implementasi*. Jakarta: Salemba 4-PPA FE UGM.
- Boaz, David, (1997). *Libertarianisme, A Primer*. New York: Free Press
- Clutterbuck, David, Susan Kernaghan, & Deborah Snow, (1991). *Going Private: Privatisation Around the World*. London: Mercury Books
- Drucker, Peter, (1986). *The New Realities*. New York: Free Press
- Friedman, Thomas, (2000). *The Lexus and The Olive Tree: Understanding Globalization*. New York: Anchor Book.

- Fukuyama, Francis, (1992). *The End of History and the Last Man*. New York: Free Pres.
- Gaebler, Ted, dan Peter Plastrik, (1996). *Banishing Bueracracy*. Massachussets: Adison-Wesley.
- Johnson, Cristopher, (1991). *The Grand Experiment: Mrs. Thatcher's Economy and How It Spread*. Oxford: Westview.
- Heilbrowner, Robert, (1995). *Vison of the Future*. Oxford-New York: The New York Public Library & Exford University Press.
- Ormerod, Paul, (1996). *The Economic of Butterfly*. Oxford: Oxford University Press.
- Osborne, David, dan Ted Gaebler, (1992). *Reinventing Government*. New York: Plume Book.
- Stiglitz, Joseph, (1988). *Economics of Public Sector*. New York: W.W. Northon Company.
- Thurow, Lesther, (1995). *The Future of Capitalism*. New York: Free Press.
- Wold Bank, (1995). *Bureaucrats in Business: A World Bank Policy Research Report*. Oxford-New York: Oxford University and The World Bank.