

FACHRY ALI • R.J. LINO

Antara Pasar dan Politik

BUMN di Bawah Dahlan Iskan





27 1 0

Antara Pasar dan Politik

BUMN di Bawah
Dahlan Iskan

Untuk
Tan Mahathir Muhammad

Fachry Ali

Jakarta, 27/1/2024



Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2002 tentang Hak Cipta Lingkup Hak Cipta

Pasal 2:

1. Hak Cipta merupakan hak eksklusif bagi Pencipta atau Pemegang Hak Cipta untuk mengumumkan atau memperbanyak Ciptaannya, yang timbul secara otomatis setelah suatu ciptaan dilahirkan tanpa mengurangi pembatasan menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Ketentuan Pidana

Pasal 72:

1. Barangsiapa dengan sengaja atau tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu Ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 tahun dan/atau denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

Antara Pasar dan Politik

BUMN di Bawah
Dahlan Iskan

FACHRY ALI • R.J. LINO

PUSTAKA PERDANA



1013759

Jakarta:

KPG (Kepustakaan Populer Gramedia)
Bekerja Sama dengan Lspeu Indonesia



Antara Pasar dan Politik: BUMN di Bawah Dahlan Iskan
© Fachry Ali dan R.J. Lino

KPG 901 13 0666

Cetakan Pertama, Mei 2013

Penyunting

Pax Benedanto
Ining Isaiyas

Perancang Sampul

Wendie Artswenda

Penata Letak

Dadang Kusmana

ALI, Fachry dan R.J. Lino

Antara Pasar dan Politik: BUMN di Bawah Dahlan Iskan

Jakarta: Kepustakaan Populer Gramedia, 2013

xviii + 364 hlm.; 15 cm x 23 cm

ISBN: 978-979-91-0572-1

Dicetak oleh PT Gramedia, Jakarta.
Isi di luar tanggungjawab percetakan.

322.209598

*Untuk M. Dawam Rahardjo dan Widigdo Sukarman
yang telah mengajarkan ilmu ekonomi dan financial game.*



Daftar isi

Pengantar	xi
Bab Satu	
BUMN, Suatu Keharusan Struktural Politik	1
BUMN dalam Perekonomian Nasional	1
Perdebatan Teoretis-Ideologis Posisi BUMN	3
BUMN dan Refleksi Teoretis Sistem Ekonomi Pasar	14
Dilema Posisi Struktural Dahlan Iskan	23
Bab Dua	
Subjektivikasi Dahlan atas Infrastruktur Objektif	25
Ciputra, Chairul Tanjung, Dahlan Iskan	25
Negara, LP3ES, Tempo, dan Dahlan Iskan	37
Dahlan dan Konglomerasi Grup Jawa Pos	56
Bab Tiga	
BUMN Asia dalam Perspektif Perbandingan Ekonomi-Politik	69
BUMN Cina: Aspek Internal dan Geopolitik	69
BUMN sebagai Wilayah Bergerak dan Senjata Strategis	69
Perspektif “Politico-Technocratic” BUMN	76
BUMN sebagai Soft Power Negara dalam Kancah Global	79
BUMN Malaysia: Politik Kepincangan Ekonomi	82

Kebijakan Privatisasi Setengah Hati	82
Dasar Etnik Kebijakan Ekonomi Baru dan BUMN	85
Sandaran Politik Kelahiran BUMN Malaysia	89
BUMN Singapura: Politik Keadilan Kekayaan	94
Kemerdekaan Tanpa Basis Material	94
Rekayasa Ekonomi-Politik BUMN	102
Tujuan Sosial-Budaya BUMN	112
Bab Empat	
BUMN Indonesia:	
Sejarah Panjang Ekonomi dan Politik	123
Warisan Ekonomi dan Politik	123
Staatbedrijf: Pengorbanan Manusia dan Budaya	123
Bedrijf: Perkembangan berdasar Perkebunan Swasta	132
Akar Sejarah dan Politik BUMN Indonesia	139
Generasi Pertama BUMN: Peralatan Pokok Negara	139
BUMN Generasi Kedua: Gema Gerakan Politik	144
Pandangan Politik-Birokratik atas BUMN	150
Bab Lima	
Partisipasi Aktif Dahlan Iskan dalam BUMN	161
Dirut PT PLN: “Sajak” Paradigmatik Dahlan Iskan	161
Dahlan Menteri BUMN: Back to the Real CEO?	183
Bab Enam	
Politik Mercatocracy: Pendalaman Sistem Pasar dan Kepentingan Politik Negara	201
Pengelompokan Teknik-Profesional BUMN	201
Pengelompokan Berdasar “Kepentingan Politik”	205
Sistem Campuran: Pasar dan Kontrol Politik	217
Latarbelakang Politik Pendirian Kementerian BUMN	218
Kementerian: Landasan Take off BUMN?	233
BUMN dan Pertarungan Global Gagasan Ekonomi	248
Mercatocracy, UU BUMN, dan Kepentingan Negara	261

Bab Tujuh	
The Embedded Economy: Dahlan Iskan dan Politik BUMN	283
Dasar Sosial-Politik Sistem Ekonomi	283
Lahirnya the Embedded Economy	284
BUMN: Ungkapan Subjektif Ekonomi Negara	294
“Pertarungan” Dahlan dalam the Embedded Economy	303
Aktor di dalam the Politics of Public Stage	304
Small Facts Speak to Large Issues	318
The Unfinished Notes	329
Bab Delapan	
Catatan Penutup: Menuju Aliansi Kekuatan dalam The Unauthorized Power Structure?	337
Daftar Bacaan	341
Indeks	357
Tentang Penulis	361

Pengantar

BUKU ini—yang merupakan hasil studi atas Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dalam kaitannya dengan corak atau gaya kepemimpinan Dahlan Iskan, sebagai Menteri BUMN—adalah hasil karya “dua anak Ragunan”. Kedua penulis karya ini memang telah berteman sejak pertengahan 1960-an hingga awal 1970-an. Pada pertengahan 1960-an itu, Angkatan Kepolisian Republik Indonesia (AKRI), kini Polisi Republik Indonesia (Polri), membangun kompleks perumahan di Kelurahan Ragunan, Pasar Minggu, Jakarta Selatan. Sejak itu, daerah pinggiran Jakarta yang secara infrastruktur terisolasi tersebut, mulai memperlihatkan tanda dinamika tak berpreseden.

Bagaimana perkembangan kawasan itu tidak terlalu relevan disimak di sini.¹ Apa yang, secara subjektif, kami anggap penting adalah lapangan sepak bola kompleks AKRI: sarana yang mewadahi pertemuan kami berdua—melalui pertandingan “anak kompleks” melawan “anak kampung”. Di sini, R. J. Lino (yang dikenal dengan panggilan

1 Untuk sekadar catatan tentang ini, lihat Fachry Ali, “Ragunan Apa Kabar?: Potret Mini Pergeseran Kultur Santri”, *Kompas*, 28 April 1981.

Manneke) mewakili “anak kompleks” dan Fachry Ali mewakili “anak kampung”. Dalam sebuah pertandingan, Fachry Ali berusaha menendang bola sekeras-kerasnya. Akan tetapi, kaki yang terayun cepat itu tidak bersentuhan dengan bola, melainkan telapak kaki R. J. Lino alias Manneke. Karena semua bermain dengan telanjang kaki dan kuku kaki Fachry Ali yang tidak dipotong, perbenturan itu membuat telapak kaki Manneke berdarah. Dengan cepat, Fachry Ali meminta maaf dan Manneke memberi respons dengan kalimat yang hingga kini kami ingat: “Enggak apa-apa.”

Pertandingan bola dilanjutkan dengan adu kuat di lapangan tenis meja. Ini terjadi karena “anak-anak kampung”, yang tidak mempunyai sarana rekreasi, memanfaatkan secara maksimal fasilitas olahraga “anak-anak kompleks”. Walau kini Manneke harus mengakui keunggulan pukulan *spin*, *chop*, dan smes Fachry Ali, tidak ada “catatan sejarah” siapa unggul di atas tenis meja di antara kami berdua pada pertengahan dan akhir 1960-an itu. Yang jelas adalah tingginya frekuensi permainan tenis meja tersebut telah membuat kenangan masa kanak-kanak antara kami berdua terpatri.

Pada awal 1970-an, ketika kedua penulis buku ini menginjak masa remaja, frekuensi pertemuan kian menurun. Perbedaan komunitas serta pendidikan di antara kami berdua telah menghapuskan alasan untuk terus bersama. Baru ketika abad berganti, tepatnya, Mei 2010, kami bertemu kembali dalam ajang BUMN. Semenjak 2006, Menteri BUMN Sugiharto (2004-2007) menunjuk Fachry Ali menjadi Ketua Komite Kebijakan Publik (KKP) Kementerian BUMN. Dan dalam sebuah acara KKP bersama dengan Menteri BUMN Mustafa Abu Bakar (2009-2011), R. J. Lino alias Manneke—yang telah menjadi Direktur Utama (Dirut) PT Pelindo 2—datang menyapa. Maka, kenangan sepak bola dengan telapak kaki berdarah serta warna hijau meja ping pong di masa remaja abad lalu itu kembali tersegarkan.

Dalam posisi yang kini tidak lagi berada dalam “masa remaja” ini, frekuensi pertemuan kian tinggi. Forum-forum KKP memberikan alasan kuat untuk pertemuan tersebut. Dan, tentu saja, tema pembicaraan beralih kepada posisi, peranannya di dalam perekonomian serta kebijakan-kebijakan publik yang ideal bagi kemajuan BUMN. Tingginya frekuensi pertemuan tersebut membuat keduanya membagi

pandangan yang sama tentang BUMN. Karena itu, pemaduan visi menjadi relatif lebih mudah untuk direkonstruksikan dalam wujud sebuah naskah tertulis. Pelatuk pendorong karya bersama ini diperoleh dengan munculnya kepemimpinan Dahlan Iskan, sejak 2011, atas BUMN yang fenomenal.

Mengapa fenomenal? Karena kepemimpinan Dahlan Iskan melahirkan sesuatu yang “menantang” untuk direkonstruksikan secara akademis. Yaitu, interaksi yang dinamis antara corak kepemimpinan Dahlan Iskan—seorang tokoh berlatarbelakang “swasta” dan bertekad melaksanakan reformasi dengan cara yang demonstratif—sejarah dan tradisi kerja BUMN, dan dunia politik. Sebuah hubungan “segi tiga” yang dinamis di atas *setting* atau dengan latarbelakang *the embedded economy*.

BUMN, di satu pihak, mempunyai sejarah yang panjang, memiliki budaya dan tradisi tersendiri yang lekat dengan politik dan negara. Karena itu, walau berwujud korporasi, sosok kinerja BUMN bercampur baur dengan budaya dan tradisi yang berlaku di dalam dunia birokrasi pemerintah atau negara. Tradisi dan budaya BUMN yang relatif berbagi dengan birokrasi ini membawa konsekuensi politik secara langsung. Ini terjadi karena secara konseptual dan perundang-undangan, BUMN termasuk ke dalam *the embedded economy*. Sebagaimana akan dibahas dalam Bab Tujuh di bawah, *the embedded economy* adalah pandangan yang memperlakukan ekonomi hanyalah salah satu fungsi di antara fungsi-fungsi non-ekonomi di dalam masyarakat. Dalam arti kata lain, fungsi ekonomi adalah bagian tak terpisahkan dengan masyarakat dan, dalam konteks studi ini, politik. Karena itu, BUMN bukan saja berpotensi diperlakukan sebagai “alat” oleh negara (untuk mencapai tujuan-tujuan non-ekonomi), melainkan juga korporasi ini hampir secara substansial, dan di dalam praktik nyata, adalah proyeksi subjektif negara dalam bidang ekonomi.

Untuk memperluas cakrawala pemahaman tentang BUMN sebagai bagian tak terpisahkan di dalam wilayah *the embedded economy*, kami bukan saja menyajikan sejarah dan perbandingan perkembangan BUMN di tiga negara lainnya, yaitu Cina, Malaysia, dan Singapura (sebagaimana terlihat di dalam Bab Tiga), di samping Indonesia sendiri (Bab Empat), melainkan juga sejarah pertarungan gagasan eko-

nomi pada tingkat global. Bagian ini kami anggap penting untuk diajukan. Di satu pihak, untuk memahami *setting* di mana negara memproyeksikan subjektivismenya atas kebijakan ekonomi dan, lebih khusus, BUMN. Di lain pihak, untuk menggambarkan bagaimana secara struktural negara harus bertindak sebagai aktor, yang mendorongnya bernegosiasi dengan ide-ide dan aktor-aktor ekonomi yang dominan pada tingkat global. Dalam usaha negara mempertahankan eksistensinya, ujung dari proses negosiasi tersebut membuahkan semacam kompromi. Yakni, sebagaimana diuraikan dalam Bab Enam, sebuah struktur hubungan *mercatoocracy*. Dalam pengertian sederhana, *mercatoocracy* adalah sebuah *business rule of the game* (aturan permainan bisnis) yang mengintegrasikan aspek-aspek legal domestik dan global—hasil kompromi antara aktor-aktor global dan domestik. Dalam konteks BUMN, kompromi ini terlihat pada UU No. 19 Tahun 2003 tentang BUMN yang mengakomodasi semangat “pasar”—sebagaimana yang dikehendaki aktor-aktor global—dan *the embedded economy*, sebagaimana dituntut pejabat-pejabat negara pada tingkat lokal.

Dalam posisi berada di wilayah *the embedded economy*, maka secara struktural BUMN berada di bawah radar kontrol aktor-aktor ekstra-pasar (*extramarket*). Yaitu kaum birokrat dan, terlebih, para politisi yang menjadi anggota parlemen. Secara konstitusional, selain membuat dan mengesahkan undang-undang, parlemen juga mempunyai fungsi ekonomi dan pengawas proses penyelenggaraan negara sekaligus. Dan karena BUMN adalah bagian dari negara, maka dengan sendirinya lembaga politik ini juga berhak mengawasi kinerja Kementerian BUMN dan BUMN itu sendiri. Keterikatan resmi dalam jaringan pengawasan parlemen ini semakin memperkuat asumsi bahwa BUMN adalah bagian tak terpisahkan dari *the embedded economy*.

Sebagai Menteri BUMN, dan pernah menjabat Direktur Utama (Dirut) PT Perusahaan Listrik Negara (PLN), maka Dahlan Iskan adalah juga bagian dari *the embedded economy* itu. Akan tetapi, seperti diuraikan dalam Bab Dua, karena sejatinya Dahlan adalah seorang *private entrepreneur* (“pengusaha swasta”), maka sedikit banyak latarbelakang itu mempengaruhi pandangan dan kebijakannya di dalam memimpin Kementerian BUMN. Kebijakan-kebijakan itu, dalam

konteks *private corporation* (perusahaan swasta) adalah—sebagaimana akan kita lihat dalam Bab Lima—inovasi kewirausahaan. Akan tetapi, karena “berselera” swasta maka kebijakan-kebijakan tersebut dilihat sebagai sesuatu yang berada di luar tradisi *the embedded economy*. Hal inilah yang menyebabkan terjadinya dinamika “yang tak biasa” ketika Dahlan, sebagai Menteri BUMN, berinteraksi dengan aktor-aktor lain di dalam dunia *the embedded economy*. Sifat pribadinya yang lebih menunjukkan seorang *iconoclast*, yaitu seseorang yang cenderung menentang hal-hal bersifat prosedural formal/resmi dan secara demonstratif “melempar” hampir seluruh *paraphernalia* (atribut dan tanda-tanda) jabatan seorang menteri, telah menambah bumbu dinamika dalam struktur hubungan Dahlan dengan pihak-pihak berwenang di wilayah *the embedded economy* ini.

Maka, studi ini pada esensinya adalah sebuah penggambaran interaksi dan dinamika unik—yang dilahirkannya—antara tiga pihak di dalam dunia atau wilayah *the embedded economy*. Kendatipun berada dalam dunia yang sama, perbedaan watak dan latarbelakang ketiga pihak “yang berinteraksi” ini telah melahirkan perkembangan-perkembangan tertentu dan—secara sosial-politik serta bahkan budaya—menarik disimak sebagai “pembelajaran” tentang kebijakan publik di Indonesia. Konteks “pembelajaran” ini perlu ditekankan, karena *public event* (peristiwa yang mengundang perhatian khalayak luas) ini tidak berpreseden. Sebab, sepanjang sejarah, *public event* ini secara telak mendemonstrasikan tarik-menarik antara kecenderungan “pasar” dan “politik” dalam kebijakan BUMN.

Akhirnya, harus dinyatakan di sini bahwa dalam penyusunan karya ini kami berutang kepada berbagai pihak. Karena banyaknya, tidak bisa kami sebutkan satu per satu. Dalam hal ini, Tanri Abeng patut kami kenang. Di masa Tanri Abeng menjabat Menteri BUMN (1998-1999) inilah KKP—yang dianggotai oleh Jenderal Susilo Bambang Yudhoyono [Presiden Republik Indonesia, 2004-2009 dan kini 2009-2014], Sri Sultan Hamengkubuwono ke-X, Kwik Kian Wie, Nurcholish Madjid, Anwar Nasution, Ekcy Sjachruddin, Pande Radja Silalahi, Didik J. Rachbini, Burhamzah, Usman Pelly, Dja’far Assegaf, Tjuk Kasturi Sukiadi, Bambang Sudibyoy, Sugeng Sarjadi, dan Fachry Ali—didirikan. Sugiharto, Menteri BUMN 2004-2007, telah

meletakkan jasa besar dengan menghidupkan kembali lembaga KKP. Selanjutnya, secara berturut-turut Sofyan Djalil dan Mustafa Abu Bakar, masing-masing Menteri BUMN pada 2007-2009 dan 2009-2001, turut secara signifikan memanfaatkan aktivitas KKP. Sofyan Djalil bahkan adalah penggagas pendirian KKP ketika menjabat staf khusus Menteri BUMN Tanri Abeng pada 1998. Melalui keanggotaan dalam KKP inilah pengetahuan salah satu penulis karya ini (Fachry Ali) tentang BUMN terakumulasi.

Delapan tokoh Kementerian BUMN harus juga kami sebut di sini: I Nyoman Tjager dan Muhammad Said Didu, keduanya Sekretaris Kementerian BUMN 1999-2000 dan 2005-2010, Mahmuddin Yasin, Deputy Bidang Privatisasi, 2004-2011 [kini, Wakil Menteri BUMN], Sahala Lumban Gaol, Staf Ahli Menteri BUMN Bidang Kebijakan Publik sejak 2010, Agus Pakpahan, Deputy Bidang Agro Industri, 2004-2010, Megananda Darjono, Deputy Bidang Agroindustri, 2010-2012, Achiran Pandu Djajanto, kini, Deputy Bidang Korporasi dan Privatisasi dan Harry Susetyo, Deputy Bidang Infrastruktur dan Logistik, 2004-2010 dan Sumaryanto, Deputy Bidang Infrastruktur dan Logistik. Dalam kedudukan masing-masing, kedelapan tokoh ini telah memberikan kesempatan luas dalam mendiskusikan peranan dan perkembangan BUMN kepada penulis.

Anggota KKP 2006-2011 (Widigdo Sukarman, Adityawarman, Mas Achmad Daniri, Umar Juoro, Revrison Baswir, Sutanto Soehodo, Muhammad Fadhil Hasan, Budi Setiawan, Ismed Hasan Putro dan Herman Hidayat serta Teuku Syahrul Ansari), patut mendapatkan penghargaan kami. Diskusi-diskusi yang berlangsung dalam rapat-rapat dan acara-acara KKP sepanjang kurun itu telah menambah khasanah pengetahuan penulis atas dunia BUMN. Bersamaan dengan itu, kami patut mengucapkan terimakasih kepada pihak lainnya dari Kementerian BUMN, terutama Abdul Aziz, Faisal Halimi, Nukman Sangaji, Hambra, Sri Bagus Guritno, Diah Triana, Eko Julianto, Yanto, Samsu Widiarto, dan Herry Dáni Lubis. Apresiasi kami sampaikan kepada Dadang Kodri (mantan Direktur Utama PT Pusri), I Ketut Mardjana (Direktur Utama PT Pos Indonesia, Dwi Soetjipto (Direktur Utama PT Semen Gresik), Sofyan Basir (Direktur Utama PT BRI), Adityawarman (Direktur Utama PT Jasa Marga), Arifin Tasrif

(Direktur Utama PT Pupuk Indonesia Holding), Hidayat Nyakman (Direktur Utama PT Petro Kimia Gresik), Wachid Usman (mantan Direktur Utama PT Timah Tbk), Eko Sunarko (Direktur Utama PT Pupuk Iskandar Muda), Iskandar (Direktur Utama PTPN VI), Fauzi Jusuf (Direktur Utama PTPN V), Aas Asikan Idat (Direktur Utama PT Pupuk Kaltim), Cipto Pramono (Direksi PT Pelindo 2), Bowo Kuntohadi (mantan direksi PT Pusri), Djafaruddin Lexy (direksi PT Pupuk Indonesia Holding), Achmad Tossin (mantan Direktur Utama PT Pupuk Kujang), Ade Suryanti (direksi PT Pupuk Kujang), Endad Rahmat (mantan direksi PT Pos Indonesia), Idih R. Ruskanda (mantan Sekretaris Perusahaan PT Pupuk Kujang), Sudar Wirataatmadja (mantan Sekretaris Perusahaan PT Pupuk Kujang), Harry Hartelan (Sekretaris Perusahaan PT Pupuk Kujang), Ketut Darmawan (direksi Pembangunan Perumahan), Mohammad Toha Fauzi (staf Pembangunan Perumahan), Ujang Somantri dan Tuwuh Wiedodo (PT Pos Indonesia), karena kesediaan mereka bekerja sama dengan KKP serta bercengkrama tentang segi-segi BUMN dengan kedua penulis.

Terimakasih juga kami tujukan kepada Imam Ahmad, Susi Hamilah, Nuryani Supriyadi, Kholid Novianto, Ahmad Fadillah dan Martono Halim Pohan (dari Lembaga Studi dan Pengembangan Etika Usaha [Lspeu *Indonesia*]), serta Yohannes Situmeyang dari PT Pelindo 2. Jika keenam pertama karena bantuan mereka dalam menyajikan data yang kami butuhkan, maka yang terakhir berjasa mengatur jadwal diskusi antara kami berdua. Seorang kiai, tetapi juga insinyur, tidak boleh kami lupakan dalam penulisan karya ini: Mir'atul Mukminin (dipanggil Gus Amik), pemimpin Pesantren Sabilil Muttaqien, Takeran, Magetan, Jawa Timur. Tokoh yang pernah menjabat Wakil Bupati dan Bupati Kabupaten Magetan ini banyak memberikan informasi tentang Dahlan Iskan di masa kanak-kanak.

Dua tokoh muda, Teuku Taufiqulhadi dan anggota Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) Taufik Hidayat, secara tidak langsung, memberikan kontribusi tertentu bagi penyelesaian karya ini. Untuk itu, kami ucapkan terimakasih. Apresiasi kami sampaikan kepada Widigdo Sukarman yang telah bersedia membaca dan memberikan komentar atas naskah buku ini.

Akhirnya, kepada dua perempuan hebat, Siti Nurrahmah dan Betty Sastra, tak boleh luput dari apresiasi kami. Keduanya telah memberi kami semangat dan membiarkan kami mengkonsumsi waktu panjang untuk penyelesaian karya ini.

Jakarta, awal Januari 2013

Fachry Ali

R. J. Lino

Bab Satu

BUMN, Suatu Keharusan Struktural Politik

BUMN dalam Perekonomian Nasional

Running text TVOne pada pukul 19.00 WIB, Selasa, 5 Juni 2012 menyampaikan berita ringkas: “Pajak BUMN capai Rp135 triliun.”¹ Berita ini menarik, karena pada 2010 nada optimisme tentang perkembangan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) telah terlihat pada triwulan ke III tahun itu. “Pencapaian laba dan pendapatan usaha BUMN secara rata-rata sudah berada di atas 80%, yang mengindikasikan adanya pertumbuhan usaha,” tulis Buletin BUMN.² Optimisme inilah yang mendorong keberanian Kementerian BUMN untuk menyatakan bahwa keuntungan seluruh Badan Usaha Milik Negara (BUMN) ditargetkan hanya Rp90 triliun.³ Sementara dividen, yakni keuntungan yang akan diberikan kepada pemerintah “dinaikkan” menjadi Rp30 triliun.⁴ Sasaran pendapatan BUMN secara keseluruhan pada tahun itu adalah Rp1.050

1 *Running text TVOne*, pukul 19.00 WIB, Selasa, 5 Juni 2012.

2 *Buletin BUMN*, Edisi 44 Tahun IV, 30 November 2010.

3 *Harian Seputar Indonesia*, 13 Januari 2010.

4 *Harian Bisnis Indonesia*, 13 Januari 2010.

triliun.⁵ Maka, dengan angka pembayaran pajak yang mencapai Rp135 triliun pada 2012 ini, seperti dinyatakan *running text TVOne* di atas, secara logika pendapatan, keuntungan, dan dividen seluruh BUMN pada 2012 ini menjadi puluhan kali lipat dari apa yang dihasilkan dua tahun sebelumnya. Tentu saja, berapa besar keuntungan dan dividen itu, ketika naskah ini ditulis, belum diketahui.

Data perkembangan di atas hanya contoh untuk memperlihatkan bahwa keberadaan BUMN cukup bermakna secara ekonomis pada tingkat nasional. Dilihat secara individual, misalnya, *capital expenditure* (capex) Perusahaan Listrik Negara (PLN) pada 2012 ini akan mencapai US\$7,6 miliar atau setara dengan Rp69 triliun, kendatipun dengan memanfaatkan berbagai sumber dana yang tersedia.⁶ Dalam sebuah pertemuan Komite Kebijakan Publik (KKP) Kementerian BUMN, Deputy Bidang Perbankan dan Jasa Keuangan Parikesit menyatakan bahwa capex BUMN-BUMN di bawah kedeputiannya akan mencapai Rp9,91 triliun pada 2014.⁷ Di dalam kenyataannya, capex seluruh BUMN pada 2009 mencapai Rp107,2 triliun dan meningkat menjadi Rp190,8 triliun pada 2010. Realisasi capex pada 2009 dan 2010 ini jelas sangat signifikan pengaruhnya untuk mendorong pertumbuhan ekonomi nasional. Sebab, alokasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) untuk tujuan yang sama sepanjang 2009-2010 masing-masing hanya Rp73,4 triliun dan Rp83,2 triliun.⁸

Keberadaan BUMN akan tampak semakin istimewa jika dilihat peran yang dimainkan di dalam pasar modal. Nilai total kapitalisasi pasar 14 BUMN terbuka (Tbk)—tidak termasuk saham Bank BTN, karena belum terhitung Bursa Efek Indonesia (BEI) per Desember 2009—mencapai Rp630,77 triliun akhir 2009. Ini berarti bahwa BUMN telah menyumbangkan sebesar 31,98% dari total kapitalisasi pasar di BEI. Karena pasar modal merupakan sumber pembiayaan al-

5 *Harian Media Indonesia*, 13 Januari 2010.

6 *The Jakarta Post*, December 28, 2011, hlm. 13.

7 Laporan Komisi I: Perbankan, Asuransi, dan Jasa Keuangan Kementerian BUMN dalam Rapat Pleno Forum Pertemuan Menteri BUMN, KKP dengan Komisaris Utama, Direktur Utama, dan Sekretaris Perusahaan BUMN: "Setting Ekonomi-Politik BUMN", Gedung PT Telkom, Jakarta, Mei 2010.

8 Rekomendasi KKP Kementerian BUMN kepada Menteri BUMN, Jakarta, 26 Juni 2010, hlm. 5.

ternatif korporasi, maka secara tidak langsung, porsi signifikan nilai kapitalisasi pasar yang diciptakan BUMN tersebut telah menimbulkan pengaruh atas kerja sektor riil di dalam perekonomian nasional.⁹ Karena itu tak mengherankan jika secara kumulatif, nilai kekayaan aset seluruh BUMN diperkirakan bisa mencapai Rp11.000.000 triliun pada 2014.¹⁰

Perdebatan Teoretis-Ideologis Posisi BUMN

Dengan *leverage* ekonomi yang fenomenal ini, keberadaan BUMN mau tidak mau harus ditinjau secara teoretis. Asumsi dasarnya adalah bahwa BUMN adalah perpanjangan tangan negara di dalam perekonomian. Dalam arti kata lain, negara bukan saja tidak absen, melainkan mengambil peran aktif—melalui BUMN-BUMN—sebagai aktor ekonomi. Dalam arti kata lain, keberadaan BUMN telah melahirkan perdebatan teoretis dan “ideologis” yang lebih luas tentang apakah negara harus aktif sebagai aktor ekonomi dan tetap berada “di luar pagar”.

Karena itu, sinisme teoretis dan “ideologis” menjadi tidak terhindarkan atas fenomena ini. *The Economist*, sebuah majalah ekonomi (terbit di Inggris sejak 1843) terkemuka taraf dunia dan bahkan mengungguli pangsa pasar dan periklanan majalah *Times* dan *Newsweek* di Amerika Serikat,¹¹ menyebut fenomena ini sebagai *the rise of state capitalism*. Dengan deskripsi menawan, *The Economist* memulai penjelasan argumentatifnya tentang *state capitalism* ini melalui pertumbuhan gedung-gedung mentereng, besar, dan anggun:

Over the past 15 years striking corporate headquarters have transformed the great cities of the emerging world. China Central Television's building resemble a giant alien marching across Beijing's skylines; the 88-storey Petronas Tower, home to Malaysia's oil company, soar above Kuala Lumpur; the gleamy office of VTD, a

9 Rekomendasi KKP, hlm. 5-6.

10 Laporan Komisi Khusus yang disampaikan Mahmudin Yasin dalam Rapat Pleno Pertemuan Menteri BUMN, KKP, Komut, Dirut, dan Sekper: “Setting Ekonomi-Politik”.

11 Tom Plate, “The Unnecessary Death of ‘Newsweek’”, *The Jakarta Post*, Tuesday, October 23, 2012, hlm. 6.

banking power house, sits at the heart of Moscow's new financial district. These are all monuments to the rise of a new kind of hybrid corporation, backed by the state but behaving like a private-sector multinational.

Selama 15 tahun belakangan ini markas-markas besar korporasi yang mencolok telah mengubah kota-kota besar negara-negara dunia berkembang. Gedung Pusat Televisi Cina yang menyerupai makhluk raksasa asing berbaris di seberang gedung-gedung tinggi Beijing; Menara Petronas berlantai 88, kantor pusat perminyakan Malaysia, menjulang di atas Kuala Lumpur; kantor VTD yang berkilauan, sebuah markas besar perbankan, tegak di jantung wilayah finansial baru Moskow. Semua ini adalah monumen kebangkitan korporasi cangkakan, didukung oleh negara, tetapi bertindak seperti sektor swasta multi-nasional.¹²

Hybrid corporation, backed by the state, dalam perspektif *The Economist*, inilah yang dimaksud dengan BUMN. Sebab, perusahaan itu merupakan hibrida antara dukungan politik (dan karena itu bersifat “non-pasar”)¹³ dengan unsur korporasi (dan karena itu bersifat pasar). Yang terakhir ini terlihat dan diperteguh melalui penggalan kalimat akhir paragraf terkutip di atas: “... *but be having like a private-sector multinational.*” Maka, dalam kacamata *The Economist*, BUMN bukanlah entitas bisnis sejati, terutama karena ada unsur politik di dalamnya, yakni dukungan negara.

Majalah ekonomi ini memang menganut paham “pasar” dalam pandangan ekonomi. Meneguhkan kembali pandangannya, majalah ini menulis: “*This is, indeed, a theme we have returned to with some frequency since this newspaper was set up in 1843 to oppose Britain's protectionist Corn Laws*” (Memang tema ini harus kami ulang dengan tingkat kecapaian tertentu sejak majalah ini didirikan pada 1843 untuk

12 *The Economist*, January 21st 2012, hlm. 11.

13 Frase “non-pasar” (*non-market*), “ekstra-pasar” (*extramarket*), dan “non-ekonomi” (*non-economy*) akan digunakan secara berganti-ganti di dalam naskah ini, tetapi dengan maksud atau arti yang sama: yakni faktor atau kekuatan luar yang mempengaruhi mekanisme atau sistem pasar murni.

menentang *Corn Laws* Inggris yang bersifat proteksionis itu).¹⁴ *Corn Laws*, kita tahu, adalah seperangkat undang-undang untuk melindungi petani Inggris dari persaingan dunia. Mungkin, karena oposisi yang kuat, UU tersebut dicabut pada 1846. Sikap antipati *The Economist* terhadap proteksionisme ekonomi berlanjut hingga kini, dan bahkan tertuju kepada pemerintah Inggris sendiri.

Dalam terbitan bulan Mei 2012, misalnya, *The Economist* menyampaikan kecamannya kepada kebijakan kelistrikan Inggris di bawah David Cameron dengan kalimat: “*The market, not the government, should determine the price of electricity in Britain*” (Pasar, bukan pemerintah, yang harus menentukan harga listrik di Inggris).¹⁵ Kecaman ini dipicu oleh kebijakan pemerintah Inggris yang berusaha mengintervensi pasar energi. Memang, pada 22 Mei 2012, pemerintah Inggris mengeluarkan undang-undang kelistrikan baru sebagai akibat, antara lain, meningkatnya harga listrik, dan stagnansi kapasitas instalasi listrik—yang memang harus diganti satu dasawarsa ke depan. Apa yang dilakukan pemerintah Inggris, sebagai tanggapan akan krisis ini, adalah “*(t)o replace a deregulated market with a command-and-control one*” (menggantikan pasar bebas dengan sistem komando). Kebijakan inilah yang mendorong *The Economist* mengecamnya:

The certainty is that David Cameron’s Conservative-led coalition government is rowing hard against the free-market. This is odd, and wrong.

(Yang pasti adalah koalisi pemerintahan yang dipimpin kaum Konservatif David Cameron sedang melawan dengan sengit pasar bebas. Ini aneh dan salah.)¹⁶

Maka dalam konteks pandangan yang condong kepada mekanisme pasar ini pula *The Economist* melihat posisi dan keberadaan BUMN di negara-negara apa yang disebutnya *emerging markets*. Dalam arti bahwa keberadaan BUMN seharusnya bersifat “sementara”, bukan se-

14 *The Economist*, December 22nd, 2012, hlm. 11.

15 *The Economist*, May 26th 2012, hlm. 14.

16 *The Economist*, May 26th 2012.

suatu yang permanen. Karena itu majalah ini kecewa ketika melihat di negara-negara *emerging markets* kedudukan BUMN justru kian kuat, dominan, dan permanen. Di sini, *The Economist* menyatakan:

State-directed capitalism is not a new idea: witness the East India Company. But as our special report this week points out, it has undergone a dramatic revival. In the 1990s most state-owned companies were little more than government department in emerging market; the assumption was that, as the economy matured, the government would close or privatise them. Yet they show no signs of relinquishing the commanding heights, whether in major industries (the world's ten biggest oil-and-gas firms, measured by reserves, are all state-owned) all major markets (state-backed companies account for 80 percent of the value of China's stock market and 62 percent of Russia's).

Kapitalisme yang dipimpin negara bukanlah gagasan baru: lihatlah Perusahaan India Timur. Tetapi, sebagaimana ditunjukkan laporan khusus kami pekan ini, perusahaan jenis ini telah mengalami kebangkitan kembali dengan mengesankan. Pada 1990-an sebagian besar BUMN di negara-negara berkembang tak lebih kecil dari departemen-departemen pemerintah; asumsinya adalah bahwa, ketika ekonomi menjadi matang, pemerintah akan menutup atau menswastakan mereka. Tetapi mereka tidak memperlihatkan tanda-tanda menyerahkan komando kekuasaan, apakah di industri-industri utama [sepuluh perusahaan minyak dan gas terbesar di dunia, diukur dengan jumlah cadangannya, semuanya adalah BUMN] seluruh pasar-pasar utama [80 persen nilai pasar saham Cina dikuasai BUMN dan 62 persen pasar saham di Rusia dikuasai BUMN].¹⁷

Pandangan *The Economist* ini sudah pasti bertumpu pada asumsi-asumsi bersifat kalkulatif dan di dalam beberapa hal tidak bisa dibantah. Dalam hal pasar energi Inggris di atas misalnya, majalah ini menegaskan fakta tentang salahnya asumsi politik regulasi:

¹⁷ *The Economist*, January 21st 2012, hlm. 11.

The market has not failed. Prices have been rising in Britain, but they remain among the lowest in Europe. Out of 15 EU countries, only Greek and Dutch consumer pay less. Bills have gone up because most British electricity is generated by burning gas, the cost of which has rocketed. If gas prices were to fall (as they may with improving technology and plenty of shale gas) bill would come-down again.

Pasar tidak gagal. Harga-harga meningkat di Inggris, tetapi tetap terendah di Eropa. Dari 15 negara-negara Uni Eropa (UE), hanya konsumen-konsumen di Yunani dan Belanda berbelanja lebih murah. Harga-harga melambung karena sebagian besar kelistrikan Inggris dibangkitkan dengan gas, yang biayanya meningkat pesat. Jika harga gas diturunkan [ini mungkin lantaran teknologi yang kian canggih dan kekayaan gas lapisan batuan dangkal] harga-harga akan turun kembali.¹⁸

Paragraf di atas memperlihatkan dengan jelas jejak gagasan *the invisible hand* atau *the hidden hand of the market* yang pernah dikemukakan Adam Smith. Tentu saja, bagaimana lahir dan diperlakukan konsep atau gagasan *the invisible hand* atau *the hidden hand of the market* ini baik oleh Adam Smith sendiri maupun para pendukungnya merupakan cerita tersendiri.¹⁹ Apa yang pasti adalah bahwa dalam pandangan ekonom abad ke-18 yang pengaruhnya tak lekang hingga dewasa ini, sistem pasar adalah sebuah mekanisme alokasi sumber-sumber daya paling efektif, terutama dalam menentukan harga komoditas secara riil. Maka, kelangkaan sebuah komoditas di dalam pasar akan senantiasa mendorong tingginya harga tersebut. Sebaliknya, *over supply* komoditas tersebut akan pula mendorong turunnya harga secara otomatis. Naik dan turunnya harga yang ditentukan oleh besar dan kecilnya pasokan sebuah komoditas inilah yang disebut sebagai *the*

18 *The Economist*, May 26th 2012, hlm. 16.

19 Tentang bagaimana kedudukan gagasan *the invisible hand* ini lihat Murray Milgate & Shanon C. Stimson, *After Adam Smith: A Century Transformation in Politics and Political Economy* (Princeton dan Oxford: Princeton University Press, 2009). Terutama lihat Chapter Five: "The Economic Machine and the Invisible Hand", hlm. 77-96.

invisible hand. Yakni pengaturan harga yang semata-mata ditentukan oleh mekanisme permintaan dan penawaran, bukan oleh sesuatu yang berada di luar mekanisme pasar. Pandangan semacam inilah yang kini dikenal sebagai cikal-bakal ajaran liberal di dalam ekonomi, yang, oleh ekonom-ekonom berikutnya dikembangkan menjadi neo-liberal dalam pandangan dan kebijakan ekonomi.

Antara lain, gagasan *the invisible hand* inilah yang menjadi dasar moral dan ideologi ekonomi. Dalam arti bahwa perkembangan ekonomi akan berlangsung dengan pesat apabila semua aktor di dalam sistem itu mendapatkan kesempatan yang sama—tanpa harus didukung oleh aktor-aktor non-pasar. Dukungan terakhir ini, dengan demikian, dipandang melencengkan ekonomi pasar yang sejati (*genuine*), dan karena itu dianggap tidak adil (*unfair*). Sistem pasar inilah yang disebut sebagai sistem ekonomi liberal atau neo-liberal. Dan di dalam beberapa hal, sistem yang telah menjadi semacam kepercayaan ekonomi (*the economic faith system*) ini masih tetap bertahan justru ketika kritik terhadapnya menguat seiring dengan krisis finansial Amerika Serikat pada 2008-2009. Surat kabar *The Wall Street Journal*, misalnya, memuji kebijakan Perdana Menteri Australia John Howard yang menerapkan sistem ekonomi liberal secara sangat disiplin. Dan kebijakan itulah, menurut *The Wall Street Journal*, yang telah menyelamatkan ekonomi Australia dari krisis global.²⁰

Di dalam perspektif inilah keberadaan—dalam konteks diskusi kita di atas—BUMN-BUMN Cina dipandang *The Economist* sebagai sesuatu yang tidak adil di dalam sistem perniagaan. Alasannya adalah, dalam konteks BUMN perbankan Cina, karena telah merugikan penerima kredit dengan melakukan *overcharge* (menerapkan tingkat bunga tinggi) terhadap pinjaman yang diberikan. Pada saat yang sama, depositor dirugikan dengan menerapkan suku bunga yang rendah. Dalam arti kata lain, konsumen telah menjadi warga negara kelas dua berhadapan dengan BUMN Cina. Dan ini, seperti dinyatakan di atas, merusak mekanisme pasar dalam sektor moneter, karena—di bawah kontrol negara—BUMN-BUMN perbankan “terpaksa” menyalurkan

20 “Neo-Liberalism Down Under”, Editorial *The Wall Street Journal*, Monday, March 2, 2009.

pinjaman atas dasar pertimbangan politik (*politically encouraged loan*), bukan karena permintaan pasar. Sementara, BUMN-BUMN Cina yang bergerak di sektor konstruksi dengan leluasa mengambil seluruh kontrak-kontrak dalam proyek-proyek infrastruktur (*taken all the contracts of the infrastructural projects*) melalui kerja sama dengan aktor-aktor non-pasar, yakni para politisi dan pejabat negara.²¹

Fakta yang semacam inilah yang menyebabkan *The Economist* semakin yakin akan “kebenaran” sistem ekonomi pasar yang bebas (*the liberal market mechanism*).

Di dalam beberapa hal, pandangan *The Economist* ini berbagi dengan kaum intelektual lainnya. Walau dengan latarbelakang kehancuran ekonomi Amerika Serikat, Ross Douthat bersiteguh dengan keyakinan sistem mekanisme pasar. Menganalisis kemuraman prospek ekonomi Amerika Serikat, Ross menyatakan perlunya melihat kembali—dengan persyaratan-persyaratan tertentu—Reaganomics, yaitu kebijakan ekonomi Presiden Amerika Serikat Ronald Reagan (1981-1989) yang cenderung memperlakukan mekanisme pasar:

Here in United States, we spent New Year’s weekend bidding good riddance to awful, awful aughties—a miserable decade of bubbles and busts, rising healthcare bills and soaring deficits, domestic terror attacks and overseas quagmires.

Elsewhere, though, the decade’s turn was probably flavored by nostalgia. For much of the world, the last ten years was a period of savor—an era of impressive economic growth, ever-higher-life expectancy, relative peace and steady progress against poverty.

But as the 2010s begin, there is reason to worry that America has further to fall. Our politics are polarized, our finance still over-leveraged, and our society is increasingly segregated—by income, education and family structure—between a thriving elite and a struggling working class. Worse, neither political party seems capable of forging a new policy synthesis to reckon with our domestic challenges.

21 *The Economist*, May 26th 2012, hlm. 11.

Di sini di Amerika Serikat, kita menghabiskan akhir pekan Tahun Baru sambil mengganti ketenangan hidup dengan ketakutan, ketakutan terhadap segalanya—dasawarsa yang menyengsarakan akibat *bubble* dan *bust*, kenaikan tagihan-tagihan biaya kesehatan dan defisit yang menjulang, serangan-serangan teror di dalam negeri dan kesulitan-kesulitan di luar negeri.

Kendati demikian, di tempat lain, perubahan dasawarsa dibumbui kenangan romantik. Bagi sebagian besar penduduk dunia, satu dasawarsa terakhir adalah masa menikmati—era pertumbuhan mengesankan, harapan hidup yang lebih meningkat, relatif tenang, dan kemajuan yang mantab dalam menghapuskan kemiskinan.

Tetapi ketika dasawarsa 2010-an mulai berlangsung, ada alasan untuk cemas bahwa Amerika berkemungkinan jatuh. Politik kita terpolarisasi, keuangan kita masih dalam keadaan tak menentu, dan masyarakat kita kian terpecah—oleh pendapatan, pendidikan, dan struktur keluarga—antara elite yang berhasil dan kelas pekerja yang sedang berjuang. Lebih buruk lagi, tak satu pun partai politik tampaknya mampu menempa kebijakan sintesis untuk mengatasi tantangan-tantangan domestik kita.)²²

Yang menarik, “ratapan” Ross Douthat ini kontras dengan semangat patriotisme Amerika yang hanya beberapa tahun sebelumnya digelegarkan kaum intelektualnya, seperti buku *My Country* suntingan Hugh Downs atau buku Dinesh D’Souza, *What’s Great About America*, yang terbit pada 2002. Kedua karya itu melimpahkan pemujaan terhadap Amerika—sebagai respons terhadap serangan teroris terhadap negeri ini pada 11 September 2001. Mengapa kontras? *Pertama*, karena usaha mengangkat semangat kepahlawanan Amerika Serikat tersebut secara tiba-tiba berubah menjadi pesimisme nasional tentang masa depan politik negara itu. *Kedua*, karena kecintaan mereka terhadap Amerika—dalam penilaian intelektual dan budayawan Indonesia Goenawan Mohamad—bersifat *pucat* dan tak berwarna dan berkualitas rendah:

22 Ross Douthat, “Decline is Relative”, *International Herald Tribune*, January 5, 2010, hlm. 7.

(i)t is easy indeed to love a country that is “so great”. What is not easy is to love a country that is fragile, to love with sadness—a complicated love that is at times threatened, at times despairing, and yet felt constantly, without hope.

(s)angat mudah mencintai sebuah negara yang “memang besar”. Apa yang tidak mudah adalah mencintai sebuah negara yang rapuh, mencintai dengan kepedihan—sebuah cinta yang rumit yang setiap saat terancam, setiap saat terselubungi putus asa, dan toh secara berkepanjangan [terpaksa] diterima, tanpa harapan.²³

Kritik Goenawan Mohamad ini menusuk. Dan lebih menusuk lagi karena “ratapan” kaum intelektual Amerika itu tertuju kepada nestapa ekonomi-politik negerinya, sebuah negara terbesar sejagad. Akan tetapi, adalah hal yang lebih mencengangkan: alat untuk menghapus “ratapan” itu, seperti diusulkan Ross Douthat, adalah kembali kepada “keampuhan” Reaganomics:

In the unhappy aughties, we witnessed the exhaustion of Reaganomics. A quarter-century after Reagan’s mix of tax cuts and deregulation revive American competitiveness, George W. Bush’s attempt to imitate the Gipper produced only wage stagnation and skyrocketing debt.

This failure helped cost the Republicans their majority. But instead of seeking a new post-Reagan concerns, the Obama Democrats are returning to their party’s long-running pursuit of European-style social democracy—by micromanaging industry, pouring money into entitlement and welfare programs, and binding the economy in a web of a new taxes and regulations.

Dalam serba ketidakbahagiaan, kita menyaksikan Reaganomics yang kehabisan tenaga. Seperempat abad setelah kebijakan campuran antara pemotongan pajak dan deregulasi Reagan yang meningkatkan

23 Goenawan Mohamad, “Patriotism”, dalam Goenawan Mohamad, *Sharp Times*, diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris oleh Jennifer Lyndsay (Jakarta: Pusat Data dan Analisa Tempo, 2011), hlm. 3.

Antara Pasar dan Politik

KEPEMIMPINAN Dahlan Iskan atas BUMN sejak 2011 boleh dibilang fenomenal. Dengan sifat urakannya, Dahlan—seorang tokoh “swasta” yang bertekad melaksanakan reformasi BUMN dengan cara yang demonstratif—telah membuat sejarah, tradisi kerja BUMN, dan dunia politik berlangsung dinamis.

Di satu pihak, sebagai Menteri BUMN, Dahlan adalah bagian dari *the authorized power structure*. Maka dia seharusnya terikat dengan berbagai prosedur dan etika yang berlaku. Namun, sebaliknya, dia justru membawa wewenang yang diperolehnya ke dalam lapangan *the unauthorized power structure*. Hal ini telah menimbulkan gejolak politis, seperti pertentangan Dahlan dengan Dewan Perwakilan Rakyat, misalnya.

Benarkah keberhasilan reformasi BUMN sulit dilakukan jika proses pergerakannya melulu berada di dalam struktur kekuasaan? Apakah kebijakan Dahlan yang urakan itu—sebagai *the politics of public stage*—akan mendapat dukungan dari aktor-aktor di luar kekuasaan resmi, dan dapat berubah menjadi wahana aliansi kekuatan di luar partai politik? Buku ini menjawabnya.



KPG (KEPUSTAKAAN POPULER GRAMEDIA)
Gedung Kompas Gramedia, Blok 1 Lt. 3
Jl. Palmerah Barat 29-37, Jakarta 10270
Telp. 021-53650110, 53650111 ext. 3366-3369
Fax. 53698044. www.penerbitkpg.com
Facebook: Penerbit KPG; Twitter: @penerbitkpg

SOSIAL POLITIK
ISBN: 978-979-91-0572-1



9 789799 105721

KPG: 901 13 0666

YAYASAN
KEPEMIMPINAN
PERDANA
LEADERSHIP
FOUNDATION
PENGANTAR