

UPAYA BADAN USAHA MILIK NEGARA (BUMN) MENJADI AKTOR REGIONAL DI VIETNAM MELALUI PT SEMEN INDONESIA TAHUN 2012

Oleh:

Wanti Wahyuning Tiyas¹
(wanti4572zw@yahoo.com)

Pembimbing : Indra Pahlawan, S.IP, M.Si

Bibliografi : 2 Jurnal, 7 Dokumen Resmi, 6 Buku, 10 internet.

Jurusan Ilmu Hubungan Internasional – Prodi Hubungan Internasional
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Riau
Kampus Bina Widya JL HR. Subrantas Km. 12,5 Simp. Baru Pekanbaru 28294
Telp/Fax. 0761-63277

Abstract

This research is the study of international relations, especially the international political economy that will discuss the efforts of the State Owned Enterprises (SOEs) into a regional actor in Vietnam through PT Semen Indonesia in 2012. The move to realize the policy of SOE Minister Dahlan Iskan will encourage SOEs moves to scale world class company.

The authors need to retrieve data from the journal, official documents, books, and internet to analyze the efforts of state-owned enterprises into a regional actor in Vietnam through PT Semen Indonesia in 2012. The theoretical framework that I use in research is Neoliberal Perspective, Level of Analysis Group and trade theory international of the Heckscher-Ohlin (HO) and the Role Theory of Petter Evans.

Implementation of PT Semen Indonesia embodied as a company with the scale of a world class company is doing good corporate governance and establish Semen Indonesia Center of The Champs to improve the performance of employees who are ready to compete. Expansion of the region with a 70% stake TLCC as well as engaging with the local community Vietnam on Corporate Social Responsibility program.

Keywords: *State Owned Enterprises, Thang Long Cement Joint Stock Company, World Class Company*

¹Mahasiswa Jurusan Ilmu Hubungan Internasional angkatan 2012

I. Pendahuluan

Penelitian ini merupakan kajian ilmu hubungan internasional khususnya ekonomi politik internasional yang akan membahas tentang upaya Badan Usaha Milik Negara (BUMN) menjadi aktor regional di Vietnam melalui PT Semen Indonesia pada tahun 2012. Ekonomi politik Internasional adalah studi yang membahas bagaimana interaksi, keterkaitan, dan saling memengaruhi antara faktor-faktor ekonomi dan faktor-faktor politik dalam ruang lingkup hubungan internasional.

BUMN merupakan salah satu *soft power* yang mendukung pertumbuhan perekonomian di Indonesia. Dahlan Iskan sebagai Menteri BUMN periode 2011-2014 pada masa pemerintahan Presiden Susilo Bambang Yudhoyono Jilid II, merupakan Menteri BUMN yang sangat fenomenal dengan berbagai kebijakannya. Kebijakan awal yang dikeluarkannya adalah: *pertama*, menyelesaikan masalah bagi BUMN yang terus merugikan negara. *Kedua*, melakukan restrukturasi BUMN yang sejenis dengan *super holding* seperti yang dimiliki Singapura yakni Temasek. *Ketiga*, memberikan dukungan terhadap BUMN yang telah kuat untuk dapat menjadi *World Class Company*.² Kondisi ini secara umum

akan meningkatkan pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan rakyat.

BUMN Indonesia mulai menunjukkan kebangkitannya dengan menjadi perusahaan *Multinational Corporation* pertama setelah berhasil mengakuisisi perusahaan semen asal Vietnam yang bernama Thang Long Cement Joint Stock Company (TLCC) pada 18 Desember 2012. PT Semen Indonesia berhasil membeli saham dominan TLCC dari *General Exsपोर्ट-Import Joint Stock Company* (Geleximco) sebanyak 70% dengan total nilai transaksi US\$ 157 juta atau setara dengan Rp. 1.518 milyar.³ Ini merupakan perluasan wilayah pertama yang dilakukan PT Semen Indonesia ke pasar domestik Vietnam.

Kebijakan Dahlan Iskan untuk melakukan restrukturasi perusahaan yang sejenis telah terimplementasi pada PT Semen Indonesia. Pada Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPSLB) Perseroan yang dilaksanakan tanggal 20 Desember 2012, telah resmi mengganti nama PT Semen Gresik (Persero) Tbk, menjadi PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.⁴ Perubahan nama perseroan tersebut didasari pada pembentukan *holding*

² Antara News.com,. Menanti Sentuhan Dahlan Iskan Benahi BUMN. Tersedia di <<http://www.antaranews.com/print/290079/menanti-sentuhan-dahlan-iskan-benahi-bumn>> diakses pada 10 Juli 2016.

³ BUMN pertama dengan status Multi Nasional Corporation. Tersedia di <<http://www.semenindonesia.com/page/read/bumn-pertama-dengan-status-multi-national-corporation-2643>> di akses pada 3 Maret 2016

⁴ Annisa Margrit. SMGR Bentuk Holding Nama Berubah Jadi Semen Indonesia. Tersedia di <<http://market.bisnis.com/read/20121221/192/111014/smgr-bentuk-holding-nama-berubah-jadi-semen-indonesia>> di akses pada 3 Maret 2016

company yang lebih kuat dan bersinergi.

PT Semen Indonesia dengan bantuan Kementerian BUMN berhasil menciptakan sinergi antar perusahaan diawali dengan sinergi pada lingkungan domestik yakni restrukturisasi yang dilalui dengan empat tahap. Empat tahap tersebut adalah: *pertama, Operating Company* (1991) keadaan dimana PT Semen Padang, PT Semen Gresik, PT Semen Tonasa berdiri sendiri untuk menjalankan kegiatan operasional perusahaan sebagai BUMN. *Kedua, Operating Holding* (1995) pemerintah sebagai pemegang saham utama pada ketiga BUMN tersebut menginteruksikan pada PT Semen Gresik untuk melakukan *merger* pada PT Semen Padang dan PT Semen Tonasa. Hasil dari *merger* tersebut membuat PT Semen Gresik memiliki dua anak perusahaan yang bergerak pada industri semen yakni PT Semen Padang dan PT Semen Tonasa. *Ketiga, Functional Holding* (2005) melakukan optimalisasi pada keunggulan letak geografis masing-masing pabrik dalam melakukan distribusi serta menyusun cetak biru terhadap fungsi dari induk perusahaan (HoldCo) dan anak perusahaan (Opco). *Keempat, Strategic Holding* (2012) adalah mengoptimalkan senergi terhadap perusahaan. Keadaan ini ditandai dengan bertambahnya anak perusahaan PT Semen Gresik yang ada di Vietnam yakni TLCC.

Keberhasilan perluasan wilayah yang dilakukan oleh PT Semen Gresik, membuat Menteri

BUMN berupaya untuk meningkatkan lagi kinerja perusahaan. Pergeseran PT Semen Gresik dari induk perusahaan menjadi anak perusahaan dan menciptakan PT Semen Indonesia sebagai induk Perusahaan yang baru. Pembaharuan ini akan semakin mengoptimalkan dari masing-masing posisi yang telah dimiliki. Peran sebagai induk perusahaan akan berfokus pada peta persaingan, penetapan kebijakan, pengelolaan logistik dan *capex*. Anak perusahaan akan fokus pada efisiensi produksi dan memaksimalkan utilisasi.

Pembentukan strategi *holding company* (HoldCo) PT Semen Indonesia menjadikannya sebagai induk perusahaan dari tiga perusahaan semen di Indonesia dan satu perusahaan semen di Vietnam. Anak perusahaan tersebut diantaranya adalah PT Semen Gresik di Jawa Timur, PT Semen Padang di Sumatra Barat, PT Semen Tonasa di Makasar, dan TLCC di Vietnam.⁵ Pada proses penyatuan perusahaan tersebut melewati perjalanan panjang interaksi politik dan ekonomi yang kuat sehingga ke tiga perusahaan Indonesia dan TLCC bersedia untuk saling bersinergi memanjakan industri semen dengan persatuan nama anak perusahaan PT Semen Indonesia.

Pelaksanaa strategi *holding* memberikan peran yang berbeda

⁵ Issa Almawardi. 2012. Tiga perusahaan semen melebur jadi Semen Indonesia. Tersedia di <<http://investasi.kontan.co.id/news/tiga-perusahaan-semen-melebur-jadi-semen-indonesia>> di akses pada 3 Maret 2016.

terhadap masing-masing perusahaan, dimana perusahaan *holding company* (induk) akan bertugas untuk mengelola *logistic*, kebijakan penetapan harga, peta persaingan, pengelolaan *capital expenditure* (capex), dan pembangunan pabrik baru. Sementara itu anak perusahaan akan menjadi *operating company* (OpCo) yakni sebagai penghasil produk yang harus bersaing dalam melakukan efisiensi produksi dan memaksimalkan *utilisasi*.⁶ Pembagian tugas ini merupakan cara untuk mengoptimalkan kinerja pada posisi masing-masing perusahaan.

Perkembangan PT Semen Indonesia didorong dengan meningkatnya pertumbuhan ekonomi Indonesia yang cukup tinggi pada tahun 2011 yakni sebesar 6,5 persen.⁷ Kondisi berbeda dialami oleh Vietnam, dimana pertumbuhan ekonominya mengalami penurunan dari tahun 2011 ke tahun 2012. Pada tahun 2011 pertumbuhan ekonominya mencapai 5,89%, sementara itu pada tahun 2012 hanya mencapai 5,2%. Pertumbuhan ekonomi pada tahun 2012 merupakan

pertumbuhan ekonomi yang paling rendah dalam 13 tahun terakhir, yang diakibatkan dari inefisiensi BUMN, bank, dan investasi publik di Vietnam.⁸ Fenomena ini merupakan sebuah peluang serta tantangan bagi PT Semen Indonesia untuk dapat hadir dan mengambil andil sebagai produsen semen. Peningkatan langkah-langkah yang bersinergi dalam memproduksi dan pemasaran produk, serta komitmen yang kuat untuk menjalankan bisnis internasional sangat diperlukan. TLCC merupakan anak perusahaan dari *General Exsport-Import Joint Stock Company* (Geleximco), yang merupakan perusahaan konglomerasi asal Vietnam di bawah kekuasaan Vu Van Tien.⁹

TLCC merupakan pabrik semen yang mempunyai kapasitas produksi sebesar 2,3 juta ton dan cadangan batu kapur berkisar 76 juta ton merupakan perusahaan terkemuka asal Vietnam. TLCC berada di wilayah yang strategis yakni di Provinsi Quang Ninh dan pabrik penggilingan berada

⁶ John Sipayung. 2013. Tinjauan Yuridis Holdingisasi Bumh Dalam Rangka Peningkatan Kinerja Menurut Perspektif Hukum Perusahaan. *Transparency*, Jurnal Hukum Ekonomi volume 1 nomor 1. Tersedia di <<http://download.portalgaruda.org/article.php?article=58536&val=4114>> di akses pada 4 Maret 2016

⁷ Herlina KD. 2012. Pertumbuhan Ekonomi Indonesia tahun 2011 capai 6,5 %. Tersedia di <<http://nasional.kontan.co.id/news/pertumbuhan-ekonomi-indonesia-2011-capai-65>> di akses pada 5 Maret 2016

⁸ Cirm ASEAN Research Institute. Vietnam Economic Profile. Tersedia di <<http://www.cariasean.org/asean/economy-profiles/vietnam-economy-profile/>> di akses pada 8 Maret 2016

⁹ Anandita Ade Putri dan Siahaan. 2014. Profitability Enhancement Strategy Through Capacity Expansion and Market Export Diversification (Case Study: Acquisition of Thang Long Cement Vietnam by PT Semen Indonesia Tbk. *The Indonesian Journal of Business Administration* Vol 3, No 11 (2014). Tersedia di <<http://id.portalgaruda.org/?ref=browse&mod=viewarticle&article=335174>> di akses pada 5 Maret 2016

di pinggiran kota Ho Chi Minh.¹⁰ Provinsi Quang Ninh merupakan provinsi yang dekat dengan Pelabuhan Cai Lan di Vietnam Selatan. Hal ini sangat mendukung perusahaan untuk melakukan operasional yang lebih efektif dan efisien. Posisi ini merupakan posisi potensial yang memudahkan bersinergi pasar di Indonesia serta jalur ekspor ke Myanmar dan Bangladesh.

Strategi yang dijalankan oleh PT Semen Indonesia dalam mengakuisisi TLCC dan menjadikannya sebagai anak perusahaan telah berhasil meningkatkan produksi semen dan menjadi produksi semen terbesar di Asia Tenggara. Momentum ini merupakan tanda kebangkitan BUMN Indonesia untuk menjadi BUMN yang dapat berdaya saing di dunia internasional dan menjadi *world class company*.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis merumuskan pertanyaan penelitian: Bagaimana upaya PT Semen Indonesia untuk dapat menjadi produsen semen yang berskala *world class company*?

Kerangka Teori

Pada penelitian ini, penulis menggunakan kerangka teori untuk mengacu dalam permasalahan yang ada yakni, Perspektif Neoliberalisme, Tingkat Analisa Kelompok, Teori Perdagangan Internasional dan Teori Peran.

Neoliberalisme merupakan paham yang menitikberatkan pada aspek perekonomian dengan pasar dan perdagangan yang saling berkaitan. Menurut kaum neoliberalisme kebanyakan negara tidak dapat menghidupkan ataupun mencukupi pembiayaan dan perkembangan ekonomi negara. Oleh karena itu pemerintah perlu melakukan pekerjaan-pekerjaan yang melahirkan keadaan-keadaan ekonomi domestik yang dapat meningkatkan pendapatan negara.¹¹

Perspektif neoliberal menurut David Harvey adalah:¹²

“Neoliberal adalah contoh utama dari teori ekonomi politik yang menyatakan bahwa kesejahteraan manusia terbaik dapat terwujud dengan memberikan kebebasan kewirausahaan dan keterampilan individu dalam kerangka kelembagaan yang ditandai oleh hak milik pribadi yang kuat, pasar bebas dan perdagangan bebas. Peran negara adalah menciptakan dan mempertahankan kerangka kelembagaan yang tepat untuk praktek-praktek tersebut. Negara juga harus menjamin

¹⁰ *Ibid*

¹¹ Scott Burchill dan Andrew Linklater. 2010. *Teori-Teori Hubungan Internasional*. Bandung: Nusa Media

¹² David Harvey. 2005. *A Brief History of Neoliberalism*. New York: Oxford University Press.

kualitas dan integritas uang. Negara juga harus mengatur militer, pertahanan, polisi, struktur hukum, fungsi pasar yang tepat dan fungsi lain yang diperlukan untuk menjamin hak milik pribadi, baik dengan aksaan jika diperlukan. Selain itu, jika pasar tidak ada (disektor tanah, air, pendidikan, perawatan kesehatan, jamian sosial, atau polusi lingkungan) maka sektor itu harus diciptakan, melalui tindakan negara jika diperlukan. Namun, diluar tugas-tugas itu negara tidak harus ikut campur. Intervensi negara dalam pasar harus tetap dijaga agar tetap minim, karena menurut teori, negara tidak memiliki cukup informasi pada sinyal-sinyal pasar untuk menebak harga dan karena kelompok memiliki minat yang kuat, kelompok pasti akan mendistorsi dan mengintervensi negara untuk keuntungan mereka sendiri.”

Perkembangan aktor dalam hubungan internasional tidak terfokus hanya pada negara, perusahaan-perusahaan pemerintahan atau BUMN dapat menjadi aktor dalam hubungan internasional. Neoliberalisme tidak menyangkal adanya regulasi ekonomi

oleh negara, untuk menjamin pasar bebas dan persaingan tak terbatas dalam memastikan keadilan sosial dan pertumbuhan ekonomi.

Tingkat Analisa Kelompok dari Patric Morgan menyatakan bahwa individu melakukan kegiatan internasional dalam kelompok. Kelompok dalam PT Semen Indonesia tersebut adalah adanya birokrasi, departemen pemerintah, pemilik saham dan kelompok kepentingan lainnya.

Teori Heckscher-Ohlin (H-O) menjelaskan bahwa suatu negara akan melakukan perdagangan dengan negara lain disebabkan negara tersebut memiliki keunggulan komparatif yaitu keunggulan dalam teknologi dan keunggulan faktor produksi.¹³ Hal ini dapat dimanfaatkan oleh negara yang memiliki sumberdaya alam ataupun sumberdaya manusia untuk menghasilkan *output* sehingga dapat di ekspor keluar negeri. Perkembangan perluasan pasar suatu negara akan mendorong perbaikan teknologi dan inovasi kedepan.

Petter Evans memberikan penjelasan tentang peran negara dalam mengayomi BUMNnya yang mulai melakukan perluasan wilayah, pada tulisannya yang berjudul *Embedded Autonomy: States and Industrial Transformation*.¹⁴ Tulisannya tersebut

¹³ Yanuar Ikbar. 2006. *Ekonomi Politik Internasional 1: Konsep dan Teori*. Bandung: Refika Aditama.

¹⁴ Peter Evans. 1995. *Embedded Autonomy : States and Industrial Transformation*. United

menjelakan bahwa suatu negara melakukan perluasan wilayah yang dilakukan oleh Perusahaan BUMN tidak harus melakukan privatisasi. Negara merupakan faktor penting dalam memberikan kebijakan sehingga Perusahaan BUMN dapat bersaing di lingkungan nasional ataupun global.

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan refleksi subjektivisme negara yang mempunyai latar belakang sejarah dan tujuan sosial-politik yang spesifik, untuk menghimpun dan mengorganisasikan segala sumber daya termasuk ekonomi. Tujuan dari adanya BUMN tidak selalu berhubungan dengan ekonomi, melainkan dengan kepentingan-kepentingannya yang lain.¹⁵

BUMN menggambarkan intervensi negara dan menjadi partisipan aktif dalam kegiatan produksi dan transaksi pasar untuk mendapatkan informasi pasar dan kekuatan ekonomi. Peran negara Indonesia adalah mendukung perusahaan BUMN untuk menjadi aktor internasional yang dimulai dengan memasuki pasar semen Vietnam dengan cara mengakuisisi TLCC. Selain dari pada itu adalah membuat rencana strategis BUMN 2010-2014 pada masa pemerintahan

Dahlan Iskan dalam menjadikan BUMN yang berskala *World Class Company*.

II Pembahasan

Tinjauan Umum BUMN

Kementerian BUMN mengatur tentang pelayanan publik terhadap hajat hidup orang banyak dalam menghasilkan berbagai produk barang dan jasa yang bertujuan untuk mensejahterakan rakyat. Fakta terhadap adanya BUMN terdapat pada UUD 1945 Pasal 33 BAB XIV tentang Perekonomian Nasional dan Kesejahteraan Sosial ayat 1-3 yang berbunyi:¹⁶

- (1) Perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasarkan asas kekeluargaan
- (2) Cabang-cabang produksi yang penting bagi negara dan yang menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai oleh negara.
- (3) Bumi dan air dan kekayaan alam yang terkandung didalamnya dikuasai oleh negara dan digunakan untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat.

Kingdom: Princeton University Press. Tersedia di https://archivocienciasociales.files.wordpress.com/2012/10/peter_b-evans_embedded_autonomy_1995.pdf di akses pada 25 Mei 2016

¹⁵ Fachry Ali dan R.J. Lino. 2013. Antara Pasar dan Politik BUMN di Bawah Dahlan Iskan. Jakarta. PT. Gramedia

¹⁶ Lihat pada Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Tersedia di <http://www.itjen.kemkes.go.id/peruan/download/1>. Di akses pada 16 Juni 2016

Pengertian tentang BUMN itu sendiri terdapat dalam UU No. 19 Tahun 2003 pasal 1, yaitu:¹⁷

Badan Usaha Milik Negara, yang selanjutnya disebut BUMN, adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan.

Arah Kebijakan Kementerian BUMN

Perwujudan dari kontribusi BUMN dalam perekonomian negara pada bentuk deviden adalah pajak dan investasi yang disetorkan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Kesuksesan yang dialami oleh PT Semen Indonesia dalam mengakuisisi TLCC tidak terlepas dari peran pemerintah. Pemerintah telah memberikan iklim positif sehingga BUMN-BUMNnya mampu dalam melakukan persaingan di negara lain. Bentuk nyata yang dilakukan oleh pemerintah dalam mendukung perusahaannya adalah dengan cara memberikan Arah Kebijakan Kementerian BUMN. Arah kebijakan tersebut terdiri dari poin, yakni Arah Kebijakan dan Strategi Terhadap Kementerian BUMN dan

Arah Kebijakan dan Strategi Terhadap Pembinaan BUMN. Kebijakan tersebut tercantum pada Rencana Strategis Kementerian BUMN 2012-2014.

Produktifitas Semen di Indonesia

Industri semen di Indonesia sudah ada sejak masa penjajahan Belanda yakni didirikannya pabrik semen di Sumatra Barat. Semen merupakan dalam kategori industri strategis yang selalu dibutuhkan oleh perorangan atau kelompok dalam melakukan proses pembangunan. Bahan dasar dalam membuat semen adalah 85% batu kapur ditambahkan dengan tanah liat, pasir silika dan pasir besi. Pelaku industri ini di Indonesia di pegang oleh sembilan PT yang tersebar di sabang sampai marauke. Berikut merupakan tabel yang menjelaskan produksi semen di Indonesia tahun 2012-2015.

Tabel I

Peningkatan Kapasitas Produksi Semen di Indonesia

Nama Perusahaan	2012		2013		2014		2015		2016	
	Clinker	Semen	Clinker	Semen	Clinker	Semen	Clinker	Semen	Clinker	Semen
Lafarge	1,200	1,600	1,200	1,600	2,400	3,200	2,400	3,400	2,400	3,400
Padang	5,600	6,400	5,625	6,620	6,855	8,160	8,220	9,260	8,220	9,260
Baturaja	1,200	1,350	1,200	1,300	2,300	2,600	2,300	2,700	2,300	2,700
Indocement	15,600	21,100	15,600	21,100	18,100	23,100	18,100	23,100	18,100	23,100
Holcim	6,400	8,700	7,600	8,700	7,600	10,700	7,600	10,700	7,600	10,700
Gresik	9,100	11,300	10,500	13,120	10,500	13,120	10,500	13,120	10,500	13,120
Tonasa	6,300	6,550	6,300	7,150	6,300	7,150	6,300	7,150	6,300	7,150
Bosawa	1,800	3,000	4,300	5,500	4,300	5,500	4,300	5,500	4,300	5,500
Kupang	300	570	300	570	300	570	300	570	300	570
Total	47,500	60,570	52,625	65,860	58,650	74,100	60,020	75,500	60,020	78,500

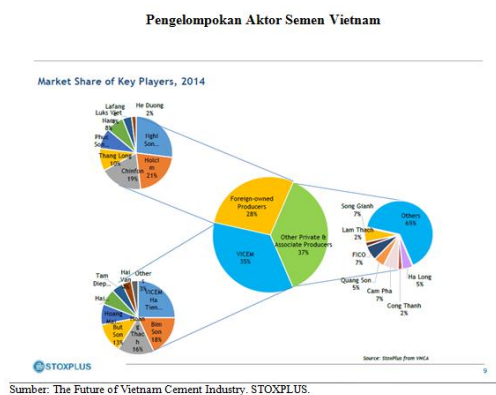
Berdasarkan tabel diatas produksi PT Semen Indonesia yang tergabung dalam tiga perusahaan yakni PT semen Gresik, PT Semen Padang, dan PT Semen Tonasa menjadi penguasa pasar di Indonesia.

¹⁷ Lihat pada Undang-Undang Negara Republik Indonesia No. 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara. Tersedia di http://www.perumnas.co.id/download/prodhu_kum/undang/UU-19-2003%20BUMN.pdf. Di akses pada 16 Juni 2016

Produktifitas Semen di Vietnam

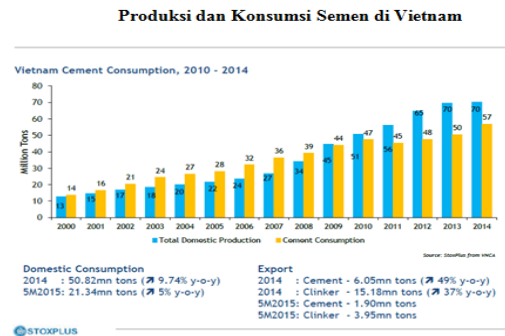
Vietnam merupakan negara dengan sumber bahan dasar utama semen yang sangat banyak. Kondisi ini di sertai dengan banyaknya pelaku industri semen di Vietnam. *Vietnam National Cement Asosiasi (VNCA)* merupakan forum komunikasi, konsolidasi, dan koordinasi yang didirikan dengan tujuan membangun kerjasama pengembangan industri semen yang mewakili kepentingan negara dan industri masing-masing perusahaan. Perusahaan-perusahaan utama pada industri semen Vietnam sampai dengan saat ini dibagi dalam tiga kelompok, yakni: VICEM, *Foreign Owned Producers*, serta *Other Private & Associate Producer*. Pengelompokannya dapat dilihat dalam gambar berikut:

Diagram I



Banyaknya aktor semen di Vietnam tidak diimbangi dengan jumlah konsumsi dari masyarakat dan negara. Berikut merupakan grafik tingkat produksi dan konsumsi semen di Vietnam tahun 2000-2014.

Grafik I



Grafik ini menjelaskan tentang tingkat produksi dan konsumsi yang tidak sesuai. Salah satu faktor yang menyebabkan penurunan tingkat produksi tersebut adalah melemahnya pertumbuhan ekonomi Vietnam pada tahun 2012.

Aktor Semen di Asia Tenggara

Kawasan Asia Tenggara yang strategis dan Keadaan ekonomi yang cukup stabil membuat banyak pabrik semen asing yang sudah berskala internasional berinvestasi. Berikut tabel yang menjelaskan hal tersebut.

Tabel II

Produksi Semen Perusahaan Besar di Asia Tenggara

Company	Indonesia	Malaysia	Philip	Thailand	Vietnam	Brunei	Cambodia
Holcim	7		7	12	3		
Semen Indonesia	27,7				11		
Siam Cement				23			
Lafarge	2	12	8				
Heidelberg	19						
VICEM					18		
Italcementi				7			
CEMEX			5				

Sumber: Road to Semen Indonesia

Kawasan Asia Tenggara masih dikuasai oleh pabrik semen Holcim asal Swiss yang tersebar di lima negara yakni Indonesia, Malaysia, Filipina, Thailand, dan Vietnam dengan kapasitas 30 juta ton pertahun pada periode 2012. Kapasitas produksi dari PT Semen Indonesia pun sama 30 juta ton pertahun yang tersebar di dua negara yakni Indonesia dan Vietnam.

Implementasi Strategi PT Semen Indonesia Menjadi Produsen Semen yang Skala *World Class Company*

Langkah yang dilakukan oleh PT Semen Indonesia sebagai BUMN untuk menjadi Perusahaan dengan skala *World Class Company*: adalah menerapkan *Good Corporate Governance*, meningkatkan kinerja karyawan dengan program Semen Indonesia Center of The Champs, mengakuisisi TLCC, dan meningkatkan program *Corporate Social Responsibility* (CSR) melalui TLCC.

Penerapan *Good Corporate Governance*

Tata kelola perusahaan yang baik atau *Good Corporate Governance* adalah prinsip yang mendasari suatu proses mekanisme pengelolaan perusahaan yang berdasarkan pada peraturan perundang-undangan dan etika usaha. BUMN telah memberikan aturan yang menjadi acuan pada perusahaan-perusahaannya dalam pelaksanaan GCG yang tertuang dalam, *pertama*, Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara

Nomor. Per-01/MBU/2011 tentang *Good Corporate Governance* pada Badan Usaha Milik Negara, *kedua*, Salinan Keputusan Sekretaris Badan Usaha Milik Negara Nomor SK-16/SMBU/2012 tentang indikator/parameter penilaian dan evaluasi atas Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*), *ketiga*, Surat Edaran Nomor SE-05/MBU/2013 tentang Road Map Menuju BUMN yang bersih.¹⁸ Ketiga aturan tersebut sangat berkaitan dengan lingkungan politik yang bersinggungan dengan masalah aturan dan hukum.

Pada pasal tiga Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor. Per-01/MBU/2011 tentang *Good Corporate Governance* menyatakan bahwa setiap perusahaan wajib menerapkan GCG secara konsisten dan berkelanjutan dengan prinsip transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, kemandirian, dan kewajiban.¹⁹ Pelaksanaan prinsip-prinsip tersebut, menjadi langkah penting dalam meningkatkan nilai dari perusahaan atau *corporate value* agar dapat lebih leluasa dalam menjalankan bisnis internasional.

Pada tahun 2012 PT Semen Indonesia melakukan penilaian hasil *Assessment* GCG dengan skor 88,32. Penilaian tersebut dilakukan oleh PT Semen Indonesia dan Badan Pengawas

¹⁸ Annual report 2015

¹⁹ Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER- 1/MBU/2011 21 April 2016

Keuangan dan Pembangunan Jawa Timur.²⁰ Berikut merupakan hasil *Assessment* GCG tahun 2013-2015:

Tabel III

No	Aspek Governance	Bobot	2013		2014		2015	
			Capaian Perusahaan	Persentase	Capaian Perusahaan	Persentase	Capaian Perusahaan	Persentase
I	Komitmen terhadap penerapan GCG secara berkelanjutan	7	5,644	80,69%	6,063	86,61%	6,05	86,50%
II	Pemegangan saham dan RUPS	9	7,537	84,74%	8,435	93,72%	8,43	93,73%
III	Dewan Komisaris	35	31,474	89,93%	32,851	93,86%	32,96	94,18%
VI	Direksi	35	31,708	90,59%	31,654	90,44%	32,11	91,37%
V	Pengungkapan informasi dan transparansi	9	8,214	91,27%	8,006	88,96%	8,78	91,58%
Sub Total		95	84,577		87,009		87,01	
VI	Aspek Lainnya	5	0,000	0,00%	4,375	87,50%	5,00	100%
Total		100	84,577		91,384		93,33	

Sumber: Annual Report PT Semen Indonesia tahun 2013-2015

Data tersebut menyatakan bahwa hasil *assessment* GCG yang telah diimplementasikan oleh PT Semen Indonesia pada tahun 2013-2014 selalu mengalami peningkatan dalam praktek GCG dilingkungan perusahaan. Kondisi ini sangat strategis bagi PT Semen Indonesia untuk menjadi *World Class Company* di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat.

PT Semen Indonesia membentuk SICC (Semen Indonesia Center of The Champs)

Pada tanggal 28 Agustus 2014 PT Semen Indonesia berhasil membentuk wadah baru yang bernama Semen Indonesia Center of The CHAMPS (SICC) yang diresmikan oleh Menteri BUMN Dahlan Iskan.²¹

²⁰ *Ibid*

²¹ Kunthi Fahmar Sandy. Semen Indonesia Betuk Center of The Champs. Tersedia di <<http://ekbis.sindonews.com/read/896044/34/s>

Lahirnya SICC diharapkan akan meningkatkan kompetensi dan keuntungan bagi perusahaan.

SICC pada dasarnya terdiri dari dua kata kunci utama yaitu bagaimana untuk menyiapkan sumberdaya manusia yang berkompeten (*best people*), dan kinerja unggul (*excellent performance*) dari karyawan. Penyiapan sumberdaya manusia yang berkompeten terdiri dari tiga komponen dalam SICC yaitu, *Center of Dinamic Learning*, *Center of Knowledge Menegement*, dan Univesitas Semen Indonesia. Penyipan kinerja unggul berada pada komponen SICC, *Center of Research*, *Center of Engineering*, dan *Training and Consulting service*. Berikut merupakan sinergisitas SICC.

Perluasan Wilayah dengan Mengakuisisi TLCC di Vietnam

Pertimbangan yang dilakukan oleh PT Semen Indonesia untuk mengakuisisi perusahaan semen Vietnam tersebut adalah:²²

1. Vietnam merupakan negara dengan garis pantai yang panjang sehingga mudah berinteraksi untuk memasok suplai kewilayah regional.
2. Vietnam mengalami penurunan dalam

[ptsemenindonesia-bentuk-center-of-the-champs-1409224557](http://www.ptsemenindonesia-bentuk-center-of-the-champs-1409224557) > di akses pada 9 Agustus 2016

²² Dwi Soetjibto. 2013. Road to Semen Indonesia Tranformasi Korporasi Mengubah Konflik jadi Kekuatan. Jakarta: Kompas

pertumbuhan ekonomi khususnya pada tahun 2012 pada level 5,2%.

3. Perusahaan TLCC merupakan perusahaan baru dengan teknologi Jerman.

Thang Long dalam bahasa Vietnam memiliki arti Naga Terbang,²³ ini memiliki makna dimana perusahaan ingin menjadi penguasa industri semen di Vietnam. Kapasitas Produksi dari TLCC adalah sebanyak 2,3 Juta ton per tahun dan merupakan pabrik semen yang terkemuka di Vietnam. Kapasitas produksi tersebut lebih besar dibandingkan dengan kapasitas produksi dari pabrik semen Baturaja di Sumatra Selatan yaitu 1,85 juta ton per tahun.²⁴ Perusahaan ini sebelum diakuisisi oleh PT Semen Indonesia merupakan anak perusahaan dari Geleximco, yang merupakan perusahaan konglomerasi asal Vietnam di bawah kekuasaan Vu Van Tien. Berikut merupakan gambar pabrik TLCC yang telah diakuisisi oleh PT Semen Indonesia.

Sesuai dengan pertimbangan yang telah dilakukan tersebut, PT Semen Indonesia memutuskan untuk mengakuisisi Perusahaan Semen Vietnam. Proses ini diawali dengan penandatanganan jual beli bersyarat atau

condotional share purchase agreement antara pihak Semen Indonesia yakni Dwi Soetjipto dan pihak Geleximco Vu Van Thian. Penandatanganan *MoU* dilaksanakan di Jakarta pada tanggal 14 November 2012 serta disaksikan oleh Menteri BUMN Dahlan Iskan.²⁵ Pada tanggal 18 Desember 2012 pihak Semen Gresik telah berhasil menyelesaikan persyaratan dalam pengakuisisian serta dilanjutkan dengan penandatanganan penutupan jual beli bersyarat di Vietnam. Berikut merupakan gambar tentang proses penandatanganan sah antara PT Semen Gresik dengan Geleximco.

Proses pengakuisisian tersebut menghasilkan bahwa PT Semen Indonesia telah membeli saham dari Geleximco sebanyak 70% dengan nilai valuasi sebesar US\$ 335 juta atas Perusahaan TLCC. Total akuisisi adalah sebanyak US\$ 157 juta atau setara dengan Rp. 1.518 milyar. Proses pembayaran dilakukan selama dua kali yakni *pertama* pada tanggal 18 Desember 2012 sebesar Rp. 1.419 milyar dan yang *kedua* sebanyak Rp 99 milyar pada kuartal 1 tahun 2013.²⁶

Pelaksanaan Program CSR TLCC

Pada saat TLCC diakuisisi oleh PT Semen Indonesia sedang mengalami masa-masa sulit yang

²³ Dahlan Iskan. 2012. Manufacturing Hope Series Memasuki Era BUMN Multinational Cooperation. Jakarta. PT Elex Media Komputindo

²⁴ Portal Publik PT Semen Batu Raja. Tersedia di <http://bumn.go.id/semenbaturaja/halaman/41/tentang-perusahaan.html> di akses pada 9 Juni 2016

²⁵ Antique dan Iwan Kurniawan. 2012. Semen Gresik Akuisisi Perusahaan semen Vietnam. Tersedia di <http://bisnis.news.viva.co.id/news/read/375992-semen-gresik-akuisisi-perusahaan-semen-vietnam> diakses pada 3 April 2016

²⁶ Annual Report 2012 PT Semen Indonesia

diakibatkan dari utang yang telah menumpuk dan meningkatnya biaya operasional efek perlambatan ekonomi. Setelah resmi TLCC diakuisisi oleh PT Semen Indonesia mulai melakukan perubahan dalam berbagai segi termasuk pada bidang operasional. PT Semen Indonesia mulai melakukan peningkatan kinerja dan merangkul masyarakat sekitar melalui program *Corporate Social Responsibility* (CSR). CSR merupakan kegiatan wajib yang telah dijalankan oleh seluruh anak perusahaan PT Semen Indonesia, dan akan mulai ditularkan oleh anak Perusahaan yang ada di Vietnam.

Kaadaan TLCC sebelum diakuisisi oleh PT Semen Indonesia sempat mengalami konflik dengan masyarakat sekitar yang mengakibatkan berhentinya kegiatan produksi selama satu hari. Berdasarkan kondisi tersebut manajemen baru yang dikelola oleh CEO TLCC Johan Samudra akan memberikan perhatian lebih terhadap masyarakat khususnya dilingkungan pabrik TLCC. Fokus pelaksanaan program CSR yang dilakukan oleh TLCC adalah pada bidang pembangunan infrastruktur dan pendidikan yang ada di Provinsi Quang Ninh.

CSR pertama yang dikeluarkan TLCC setelah diakuisisi adalah memberikan bantuan terhadap pembangunan jalan pedesaan warga di desa Trei Me, daerah Hoanh Bo

sebanyak 20 ton semen.²⁷ Desa Trei Me merupakan desa yang terletak di sekitar pegunungan dengan berbagai kesulitan akses jalan. Keadaan ini mengakibatkan masyarakat mengalami perlambatan kesejahteraan. Donasi untuk Trei Me ditambahkan lagi sebanyak 1000 ton semen untuk melanjutkan pembangunan jalan dan jalur irigasi pada 7 Desember 2013.²⁸

Program CSR TLCC berfokus pada Desa Troi di daerah Hoang Bo Provinsi Quang ninh pada sektor infrastruktur, untuk meningkatkan kualitas masyarakat dan lingkungan yang ramah, demi kelancaran kegiatan produksi TLCC. Dukungan pada sektor pendidikan yang TLCC lakukan adalah dengan memberikan CSR pada sekolah dasar yang berada dekat dengan pabrik TLCC. Secara terus-menerus dari tahun 2013 sampai tahun 2015 TLCC memberikan bantuan pada SD Le Loi.

Kegiatan CSR pada sektor pendidikan adalah kegiatan non-stop TLCC untuk terus berkontribusi pada daerah lingkungan pabrik serta memberikan motivasi kepada para siswa untuk rajin sekolah dan belajar. Mrs. Tran Thi Thu selaku kepala sekolah mengucapkan rasa terimakasih kepada TLCC atas donasi berupa

²⁷ Thang Long Cement jointly constructs new rural areas in Quang Ninh Province. Tersedia di <http://thanglongcement.com.vn/en/news/social-news/thang-long-cement-jointly-constructs-new-rural-areas-in-quang-ninh-province> diakses pada 15 Agustus 2015

²⁸ Loc.Cit

beasiswa dan dana senilai VDN 90 juta pada tahun 2015 untuk pembangunan infrastruktur yang akan meningkatkan kegiatan belajar dan mengajar dilingkungan yang kondusif.

III Simpulan

BUMN merupakan *soft power* yang menjadi perpanjangan tangan pemerintah Indonesia dalam sektor ekonomi. Kepemilikan saham dominan yang ada pada pemerintah terhadap perseroan khususnya PT Semen Indonesia menunjukkan keberadaan negara terhadap keberlangsungan proses kegiatan ekonomi sangat utama. PT Semen Indonesia merupakan induk perusahaan yang menerapkan *strategic holding company* terhadap empat anak perusahaan yakni PT Semen Padang, PT Semen Gresik, PT Semen Tonasa, dan TLCC. TLCC merupakan perusahaan semen asal Vietnam yang menjadi bagian dari PT Semen Indonesia sejak 18 Desember 2012 setelah diakuisisi sahamnya sebanyak 70% dengan transaksi final US\$ 157 juta.

Dahlan Iskan sebagai Menteri BUMN periode 2011-2014 memberikan arahan kebijakan kepada BUMN untuk dapat menjadi BUMN dengan skala *world class company*. PT Semen Indonesia berusaha untuk merealisasikan hal tersebut dengan melakukan perluasan wilayah bisnis internasional dengan mengakuisisi TLCC. Keberhasilan PT Semen Indonesia tersebut menjadikannya sebagai BUMN pertama dengan status *multinational corporation*.

Implementasi PT Semen Indonesia sebagai BUMN untuk menjadi perusahaan dengan skala *World Class Company* adalah melakukan Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang baik atau GCG oleh internal perusahaan. Acuan dalam pelaksanaan GCG oleh perusahaan BUMN diatur dalam Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor. Per-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik *Good Corporate Governance* pada BUMN dengan mengacu pada kriteria dan metodologi yang ditetapkan oleh kantor Kementrian BUMN dalam SK-16/S.MBU/2012. PT Semen Indonesia membentuk SICC untuk meningkatkan kinerja karyawan. Perluasan wilayah merupakan faktor penting untuk menjadi *World Class Company*, karena sumber daya manusia dalam perusahaan tersebut mampu beroperasi dengan lintas teritori atau dimanapun berada. Lintas teritori dalam perluasan wilayah yang dilakukan oleh PT Semen Indonesia adalah dengan cara anorganik yakni mengakuisisi perusahaan semen TLCC asal Vietnam dengan total penguasaan saham sebanyak 70 %. PT Semen Indonesia kemudian melanjutkan langkahnya untuk dapat diterima dilingkungan daerah yang telah diakuisisi dengan menjalankan program *Corporate Social Responsibility* (CSR) melalui TLCC.

Referensi

Jurnal

Putri, Anandita Ade dan Siahaan. 2014. Profitability Enhancement Strategy Through Capacity Expansion and Market Export Diversification (Case Study: Acquisition of Thang Long Cement Vietnam by PT Semen Indonesia Tbk. The Indonesian Journal of Business Administration Vol 3, No 11 (2014). Tersedia di <<http://id.portalgaruda.org/?ref=browse&mod=viewarticle&article=335174>> di akses pada 5 Maret 2016

Sipayung, John. 2013. Tinjauan Yuridis Holdingisasi Bumn Dalam Rangka Peningkatan Kinerja Menurut Perspektif Hukum Perusahaan. Transparency, Jurnal Hukum Ekonomi volume 1 nomor 1. Tersedia di <<http://download.portalgaruda.org/article.php?article=58536&val=4114>> di akses pada 4 Maret 2016

Dokumen Resmi

Annual Report PT Semen Indonesia 2012 Semen Indonesia Together We Build A Better Future. Tersedia di <<http://www.semenindonesia.co.m/assets/files/files/SMGR-2012.pdf>> di akses pada 4 Maret 2016

Annual Report PT Semen Indonesia 2013 The Future Is Here. Tersedia di <http://www.semenindonesia.co.m/assets/files/files/investor/ar/AR_Semen_Indonesia_2013.pdf> di akses pada 4 Maret 2016

Annual Report PT Semen Indonesia 2014 Assuring The Move In To Next Level. Tersedia di <<http://www.semenindonesia.co.m/assets/files/files/investor/ar/AR%20SI%20English%202014.pdf>> di akses pada 4 Maret 2016

Annual Report PT Semen Indonesia 2015 Menegaskan Arah Ditengah Gelombang Persaingan. Tersedia di <<http://www.semenindonesia.co.m/assets/files/files/investor/ar/AR-SMGR-2015.pdf>> di akses pada 4 Maret 2016

Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER- 1/MBU/2011 21 April 2016

Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Tersedia di <<http://www.itjen.kemkes.go.id/peruuan/download/1>>. Di akses pada 16 Juni 2016

Undang-Undang Negara Republik Indonesia No. 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara. Tersedia di <<http://www.perumnas.co.id/download/prodhukum/undang/UU-19-2003%20BUMN.pdf>>. Di akses pada 16 Juni 2016

Buku

- Ali, Fachry dan R.J. Lino. 2013. Antara Pasar dan Politik BUMN di Bawah Dahlan Iskan. Jakarta. PT. Gramedia
- Burchill, Scott dan Andrew Linklater. 2010. Teori-Teori Hubungan Internasional. Bandung: Nusa Media
- Evans, Peter. 1995. *Embedded Autonomy : States and Industrial Transformation*. United Kingdom: Princeton University Press. Tersedia di <https://archivocienciassociales.files.wordpress.com/2012/10/peter_b-evans_embedded_autonomy_1995.pdf> di akses pada 25 Mei 2016
- Harvey, David. 2005. *A Brief History of Neoliberalism*. New York: Oxford University Press.
- Ikbar, Yanuar. 2006. Ekonomi Politik Internasional 1: Konsep dan Teori. Bandung: Refika Aditama.
- Iskan, Dahlan. 2012. Manufacturing Hope Series Memasuki Era BUMN Multinational Cooperation. Jakarta. PT Elex Media Komputindo
- Soetjibto, Dwi. 2013. Road to Semen Indonesia Transformasi Korporasi Mengubah Konflik menjadi Kekuatan. Jakarta: Kompas

Internet

- Antara News.com,. Menanti Sentuhan Dahlan Iskan Benahi BUMN. Tersedia di <<http://www.antaranews.com/pri>

[nt/290079/menanti-sentuhan-dahlan-iskan-benahi-bumn](http://www.antaranews.com/pri/290079/menanti-sentuhan-dahlan-iskan-benahi-bumn)> diakses pada 10 Juli 2016.

- BUMN pertama dengan status Multi Nasional Corporation. Tersedia di

<<http://www.semenindonesia.com/page/read/bumn-pertama-dengan-status-multi-national-corporation-2643>> di akses pada 3 Maret 2016

- Annisa Margrit. SMGR Bentuk Holding Nama Berubah Jadi Semen Indonesia. Tersedia di <<http://market.bisnis.com/read/20121221/192/111014/smgr-bentuk-holding-nama-berubah-jadi-semen-indonesia>> di akses pada 3 Maret 2016

- Issa Almawardi. 2012. Tiga perusahaan semen melebur jadi Semen Indonesia. Tersedia di <<http://investasi.kontan.co.id/news/tiga-perusahaan-semen-melebur-jadi-semen-indonesia>> di akses pada 3 Maret 2016.

- Herlina KD. 2012. Pertumbuhan Ekonomi Indonesia tahun 2011 capai 6,5 %. Tersedia di <<http://nasional.kontan.co.id/news/pertumbuhan-ekonomi-indonesia-2011-capai-65>> di akses pada 5 Maret 2016

- Cirm ASEAN Research Institute. Vietnam Economic Profile. Tersedia di <<http://www.cariasean.org/asean/economy-profiles/vietnam-economy-profile/>> di akses pada 8 Maret 2016

- Kunthi Fahmar Sandy. Semen Indonesia Betuk Center of The Champs. Tersedia di

<<http://ekbis.sindonews.com/read/896044/34/semen-indonesia-bentuk-center-of-the-champs-1409224557>> di akses pada 9 Agustus 2016

Portal Publik PT Semen Batu Raja.
Tersedia di
<<http://bumn.go.id/semenbaturaja/halaman/41/tentang-perusahaan.html>> di akses pada 9 Juni 2016

Antique dan Iwan Kurniawan. 2012.
Semen Gresik Akuisisi
Perusahaan semen Vietnam.
Tersedia di
<http://bisnis.news.viva.co.id/news/read/375992-semen-gresik-akuisisi-perusahaan-semen-vietnam> diakses pada 3 April 2016

Thang Long Cement jointly constructs
new rural areas in Quang Ninh
Province. Tersedia di
<<http://thanglongcement.com.vn/en/news/social-news/thang-long-cement-jointly-constructs-new-rural-areas-in-quang-ninh-province>> diakses pada 15 Agustus 2015