

**PERAN SOVEREIGN WEALTH FUND DALAM
PEREKONOMIAN NEGARA
STUDI KASUS EKSPANSI TEMASEK HOLDINGS SINGAPURA
PADA SEKTOR PERBANKAN DI INDONESIA**

TESIS

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Magister Sains (M.Si)
dalam Ilmu Hubungan Internasional**

OLEH: HYBRIDA SAKINA W. HAFIZ

NO NPM: 0706187962

**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM PASCA SARJANA HUBUNGAN INTERNASIONAL
JAKARTA
MEI 2009**

LEMBAR PERSEMBAHAN



*Karya ini kupersembahkan untuk Dhia Religio Musyaffa Mukarob,
Anakku, Buah Hatiku, Inspirasiku*

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Hybrida Sakina W Hafiz
NPM : 0706187962
Program Studi : Pascasarjana Hubungan Internasional
Judul Tesis : Peran Sovereign Wealth Fund dalam Perekonomian Negara
Studi Kasus Ekspansi Temasek Holdings Singapura pada Sektor
Perbankan di Indonesia (Periode 2003-2008)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister pada Program Studi Pascasarjana Hubungan Internasional, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Dr. Hariyadi Wirawan (.....)

Sekretaris Sidang : Dwi Ardhanariswari S.Sos., MA, M.Phil (.....)

Pembimbing : Dr. Syamsul Hadi (.....)

Penguji : Dr. Makmur Keliat (.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 14 Juni 2009

KATA PENGANTAR

Assalamu 'Alaikum Wr. Wb.

Segala puji dan syukur saya panjatkan kehadirat Allah SWT. Hanya atas izin-Nya lah saya dapat menyelesaikan tesis ini tepat pada waktunya. Hanya karena limpahan rahmat-Nya semata pula saya dapat meraih gelar Magister pada Program Studi Ilmu Hubungan Internasional pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik di Universitas Indonesia.

Pada kesempatan ini izinkan saya menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr. Syamsul Hadi selaku Dosen Pembimbing,
2. Papa dan Mama yang tak pernah lelah memanjatkan doa dan selalu menjadi sumber penyemangat,
3. Dhia Religio Musyaffa Mukarob, anakku semata wayang yang menjadi sumber inspirasi,
4. Suamiku yang paling sabar dan setia,
5. Adikku tersayang, Evata Putri Ikromi dan Dinda Mulki Amalla,
6. Teman-temanku sekelas di Program Studi S2 HI,
7. Pihak-pihak lain yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, yang telah memberikan bantuannya baik secara langsung maupun tidak langsung hingga terselesaikannya tugas ini, termasuk Pak Beginda Pakpahan dan Mas Christian Harijanto atas *brainstorming*-nya. Sebesar-besarnya juga kepada Mbak Ice Namira, Mbak Lina, Mbak Unun, Pak Udin, dan Tim Sekretariat lainnya,

Tesis ini tentulah masih jauh dari sempurna. Karena itu, segala saran dan kritik akan saya terima dengan senang hati.

Fastabiqul Khoirot,

Wassalamu 'Alaikum Wr. Wb.

Jakarta, Juni 2009



Hybrida Sakina W. Hafiz

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Hybrida Sakina W Hafiz
NPM : 0706187962
Program Studi : Pascasarjana
Departemen : Hubungan Internasional
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-Exclusive Royalty Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Peran Sovereign Wealth Fund dalam Perekonomian Negara
Studi Kasus Ekspansi Temasek Holdings Singapura pada
Sektor Perbankan di Indonesia
(Periode 2003-2008)


Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di Jakarta

Pada tanggal: 10 Juni 2009

Yang menyatakan



(Hybrida Sakina W Hafiz)

ABSTRAKSI

Nama : Hybrida Sakina W Hafiz

No NPM : 0706187962

Judul Tesis : Peran Sovereign Wealth Fund dalam Perekonomian Negara
Studi Kasus Ekspansi Temasek Holdings Singapura pada Sektor Perbankan
di Indonesia (Periode 2003-2008)

Abstraksi:

Temasek Holdings merupakan salah satu sovereign wealth fund milik pemerintah Singapura yang gencar melakukan ekspansi ke berbagai sektor dan kawasan. Di Indonesia, Temasek Holdings menguasai berbagai sektor bisnis, diantaranya telekomunikasi, perbankan, perusahaan pembiayaan, hingga teknologi informasi. Pada sektor perbankan, ekspansi Temasek dilakukan melalui perluasan jaringan Bank DBS, serta penguasaan saham pada Bank Danamon dan BII. Setelah melakukan pembelian saham Standard Chartered Bank, Temasek memperkuat posisinya di Indonesia melalui Standard Chartered Bank Indonesia dan Bank Permata. Tesis ini berupaya mengelaborasi lebih dalam bagaimana ekspansi Temasek Holdings pada sektor perbankan di Indonesia yang merupakan bagian dari meningkatnya dominasi kepemilikan asing secara lebih luas.

Kata kunci: Temasek, Ekspansi, Perbankan Indonesia.

Abstract:

Temasek Holdings is one of sovereign wealth fund owned by Singapore Government, which is aggressively expands to various business sector and regions. In Indonesia, Temasek invests in many sector such as telecommunications, banking, and finance companies as well as ICT. Temasek enter Indonesian banking sector through opening branches and take over some local banks stake. Temasek opened branches through its subsidiary namely DBS Bank. Temasek strengthened positions by becoming majority shareholder in Bank Danamon and BII. The company also entered the market through Standard Chartered Bank and Permata Bank. The thesis elaborates the expansion of Temasek Holdings Singapore in Indonesian banking sector as a part of the foreign ownership domination in the sector.

Keyword: Temasek, Expansion, Indonesian banking.

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Hybrida Sakina W Hafiz

NPM : 0706187962

Tanda Tangan :

Tanggal : Juni 2009



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERSEMBAHAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iii
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	iv
ABSTRAK.....	v
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR LAMPIRAN.....	xi
1.	
PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Permasalahan Penelitian.....	8
1.3. Tujuan Penelitian.....	8
1.4. Manfaat Penelitian.....	8
1.5. Kajian Pustaka.....	8
1.6. Kerangka Teori.....	10
1.6.1. Teori Ekspansi Perusahaan.....	10
1.6.2. Multinational Corporations.....	13
1.6.2. Sovereign Wealth Fund.....	16
1.6.3. Teori Dasar Perbankan.....	20
1.7. Definisi Konsep.....	21
1.8. Hubungan Antar Konsep.....	23
1.9. Operasionalisasi Konsep.....	23
1.10. Perumusan Asumsi dan Hipotesis.....	24
1.11. Model Analisis.....	25
1.12. Metode Penelitian.....	25
1.13. Teknik Pengumpulan Data.....	26
1.14. Rencana Analisis Data.....	26
1.15. Sistematika Pembabakan Laporan.....	27
2. PROFIL DAN PERKEMBANGAN USAHA	
TEMASEK HOLDINGS SINGAPURA.....	30
2.1. Temasek dan Perkembangan Ekonomi Singapura.....	30
2.2. Profil Perusahaan.....	40
2.2.1. Temasek Holdings Pte Ltd.....	40
2.2.2. Investasi Temasek Holdings.....	45
2.3 Ekspansi Temasek Holdings ke Pasar Global.....	62
2.4. Ekspansi Temasek Holdings di Indonesia.....	67

3. EKSPANSI TEMASEK HOLDINGS	
PADA SEKTOR PERBANKAN DI INDONESIA	71
3.1. Kebijakan Restrukturisasi Perbankan di Indonesia.....	71
3.2. Peningkatan Kepemilikan Asing pada Sektor Perbankan.....	73
3.2.1. Fase pertama peralihan kepemilikan bank ke investor asing.....	74
3.2.2. Fase kedua peralihan kepemilikan bank ke investor asing.....	76
3.3. Ekspansi Temasek Holdings pada Sektor Perbankan di Indonesia.....	78
3.4. Kinerja Bank Kelompok Temasek di Indonesia.....	84
3.4.1.. Bank DBS Indonesia.....	84
3.4.2. Standard Chartered Bank.....	88
3.4.3. Bank Permata	88
3.4.4. Bank Danamon.....	90
3.4.5. Bank International Indonesia.....	96
3.5. Temasek Holdings Sebagai Bagian dari Ekspansi Sovereign Wealth Fund.....	98
3.6. Interaksi <i>Host Country</i> dengan Sovereign Wealth Fund dalam Kasus Temasek di Sektor Perbankan.....	101
4. KESIMPULAN DAN SARAN	109
4.1. Kesimpulan.....	109
4.2. Saran.....	113
DAFTAR REFERENSI	116

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Operasionalisasi Konsep.....	24
Tabel 2.1 Investasi Singapura di Indonesia.....	39
Tabel.3.2.Sisa Kepemilikan Saham pemerintah di bank swasta nasional.....	75
Tabel.3.3. Penguasaan Temasek pada sektor perbankan di Indonesia.....	82
Tabel 3.4. Kepemilikan silang pada sektor perbankan.....	104



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Model Analisis	25
Gambar 2.1. Nilai Portofolio Temasek (Tahun anggaran 1974 – 2007).....	46
Gambar 2.2. Portofolio Temasek dari sisi sektor usaha	53
Gambar 2.3. Portofolio Temasek secara geografis.....	67



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Daftar Sovereign Wealth Fund di Dunia.
- Lampiran 2. Daftar Kepemilikan Bank di Indonesia.
- Lampiran 3. Kronologi Divestasi Lima Bank oleh BPPN
- Lampiran 4. Transkrip Wawancara dengan Anggota Komisi XI DPR RI
Dr.Dradjad H Wibowo.
- Lampiran 5. Bukti korespondensi dengan Temasek Holdings.
- Lampiran 6. Wawancara tertulis dengan Departemen Keuangan Singapura.
- Lampiran 7. Letter of Intent RI-IMF tentang restrukturisasi ekonomi pada 1997.
- Lampiran 8. Temasek in Brief 2008



BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dengan wilayah seluas 699.3 kilometer persegi, Singapura sesungguhnya hanyalah merupakan negara pulau kecil¹ (bandingkan dengan luas wilayah provinsi DKI Jakarta yang mencapai 740,8 kilometer persegi)². Namun, dengan kekuatan ekonominya Singapura saat ini telah tumbuh menjadi salah satu aktor terpenting dalam perekonomian global. Singapura melakukan ekspansi secara agresif ke berbagai sektor dan kawasan di dunia melalui peran perusahaan investasi milik negara yang belakangan lebih dikenal dengan sebutan sovereign-wealth fund.³

Bersama negara-negara Asia lain seperti China, Kuwait, Dubai, dan Qatar, kiprah Singapura dalam perekonomian global telah membuat khawatir negara-negara maju di kawasan Amerika dan Eropa. Dalam perkembangan tersebut, sovereign wealth fund menjadi aktor baru yang memegang peran sangat signifikan dalam perekonomian global.⁴

Berdasarkan perkiraan Dana Moneter Internasional (IMF), jumlah total dana yang dikelola oleh sovereign wealth fund (SWF) negara-negara berkembang mencapai US\$2,2 triliun hingga US\$2,5 triliun. Sebanyak US\$2,1 triliun diantaranya dikuasai oleh 20 SWF terbesar. Berdasarkan laporan yang dikeluarkan Standard Chartered, tujuh SWF terbesar di dunia saat ini adalah ADIA Dubai (US\$625 miliar), GPF Global Norwegia (US\$322 miliar), GIC Singapura (US\$215 miliar), KIA Kuwait (US\$213 miliar AS), CIC China (US\$200 miliar), Rusia (US\$128 miliar), dan Temasek Holdings Singapura (US\$108 miliar dollar).⁵

Sebagai perbandingan, cadangan devisa yang dimiliki Indonesia saat ini hanya sekitar US\$52 miliar dan Produk Domestik Bruto (PDB) tidak lebih dari

¹ www.singstat.gov.sg

² www.jakarta.go.id

³ Tjuk Suwarsono, "Mengetuk Brankas Paman Gober", *Jawa Pos*, 14 Maret 2008

⁴ Sri Hartati Samhudi, "Bangkitnya Kapitalisme Negara", *Kompas*, 17 Desember 2007.

⁵ *Ibid.*

US\$300 miliar.⁶ Yang dimaksud dengan Produk Domestik Bruto adalah jumlah produk berupa barang dan jasa yang dihasilkan oleh unit-unit produksi di dalam batas wilayah suatu negara selama satu tahun.⁷ Volume dana yang dikelola SWF tersebut bahkan telah mengalahkan dana yang dikelola para *hedge fund* di seluruh dunia yang selama ini membuat khawatir banyak negara dan dituding berada di balik berbagai krisis keuangan global. *Hedge fund* adalah pihak yang ditunjuk mengelola dana dalam jumlah yang besar yang diinvestasikan oleh investor, umumnya ditujukan untuk melindungi nilai aset dari fluktuasi nilai tukar melalui investasi jangka pendek.⁸ Dana yang dikelola manajer *hedge fund* diperkirakan mencapai sekitar US\$1 triliun hingga US\$1,5 triliun. Kekuatan SWF juga jauh lebih besar dari akumulasi dana yang dikelola lembaga ekuitas swasta (*equity fund*) yaitu sebesar US\$700 miliar hingga US\$1,1 triliun. *Equity fund* merupakan perusahaan pengelola investasi yang memiliki sekelompok sponsor dari berbagai pihak, baik individual maupun institusi, yang menginginkan agar dana yang dimiliki ditanamkan pada instrumen ekuitas, seperti saham perusahaan swasta.⁹

Sebagai salah satu SWF yang paling agresif, China Investment Corporation, misalnya, telah membeli 10% saham Blackstone, salah satu perusahaan investasi terbesar di Amerika Serikat, dengan nilai pembelian sebesar US\$3 miliar. SWF lain yang tercatat paling agresif melakukan ekspansi ke negara lain adalah Temasek Holdings. Temasek misalnya telah mengambil alih 12% saham perusahaan investasi global Barclays senilai hampir US\$2 miliar, 12% saham ABC Learning Centres di Australia, dan 24% saham China Eastern Airlines.¹⁰

Temasek yang memulai manuver akuisisi secara agresif di Asia setelah tahun 2000, mencatat keuntungan rata-rata tahunan 18 persen sejak didirikan 1974.¹¹ Sebagai sovereign-wealth fund, langkah agresif Temasek Holdings dalam melakukan ekspansi seringkali tidak terlihat jelas, berbeda dengan ekspansi yang dilakukan multinational corporations yang pada umumnya menggunakan nama

⁶ www.bps.go.id

⁷ <http://www.afb.com.kw/id/node/889>

⁸ <http://www.wealthindonesia.com/mutual-fund/hedge-fund.html>

⁹ <http://web.bisnis.com/artikel/2id2081.html>

¹⁰ Bernhard Eschweiler, "Sovereign Wealth Funds: A Bottom Up Primer", Singapura: JP Morgan Research, 2008, hal.8.

¹¹ news.moneycentral.msn.com/ticker/article.aspx?Feed=OBR&Date=20090515&ID=9907317&

perusahaan dan merek yang sama di seluruh negara yang menjadi wilayah ekspansinya. Sebagai ilustrasi, ekspansi yang dilakukan perusahaan multinasional pengelola restoran siap saji McDonalds dapat dilihat jelas karena masuk ke negara tujuannya dengan membawa brand McDonalds dan membuka layanan operasional. Hal itu berbeda dengan ekspansi yang dilakukan Temasek Holdings di sektor telekomunikasi Indonesia dimana perusahaan itu masuk dengan cara membeli saham PT Telkomsel. Dalam perkembangannya, sejumlah anak usaha Temasek sebetulnya juga telah beroperasi sebagai multinational corporations, seperti DBS Bank dan SingTel.

Di Indonesia, Temasek Holdings merupakan salah satu sovereign wealth fund yang sangat gencar melakukan ekspansi ke berbagai sektor hingga mendapatkan perhatian khusus dari berbagai kalangan di dalam negeri. Temasek merupakan badan investasi milik pemerintah Singapura yang dikelola secara profesional dan menjalankan kegiatan operasinya dengan fokus komersial. Sampai dengan 31 Maret 2008, nilai bersih portofolio perusahaan itu mencapai S\$185 miliar, atau US\$134 miliar. Sekalipun fokus usaha perusahaan tersebut diarahkan ke kawasan Asia, Temasek juga terus mengembangkan investasinya ke tingkat global. Selain di Singapura, Temasek juga beroperasi di kawasan Asia Timur (China, Korea, Taiwan), Asia Tenggara (Indonesia dan Thailand), Asia Selatan (India, Pakistan), serta negara-negara OECD.¹²

Konsentrasi bisnis utama Temasek sejak awal diarahkan pada investasi di bidang jasa keuangan, selanjutnya baru sektor industri telekomunikasi dan media. Pada tahun 2008, portofolio investasi Temasek tersebar di sektor lembaga keuangan (40 perusahaan), telekomunikasi dan media (24 perusahaan), transportasi dan logistik (10 perusahaan), real estate (7 perusahaan), infrastruktur, industri, dan rekayasa (6 perusahaan), energi dan sumber daya alam (5 perusahaan), teknologi (2 perusahaan), *life sciences*, konsumen dan life style (2 perusahaan), dan sejumlah sektor lainnya (4 perusahaan). Sebagai perusahaan investasi, pola operasi Temasek adalah membeli dan menjual aset saham pada saat yang tepat, yaitu membeli pada saat harga aset sedang jatuh dan menjualnya pada saat harga saham yang dipegangnya tersebut meningkat tajam. Namun

¹² www.temasekholdings.com.sg

aktivitas investasi Temasek sebagaimana SWF lain umumnya dilakukan dalam jangka panjang, berbeda dengan manajer hedge fund yang lebih tertarik melakukan investasi jangka pendek.¹³

Sejak pertama kali dibentuk Temasek Holdings sebetulnya ditugaskan untuk memiliki dan mengelola investasi dan saham ekuitas dari perusahaan-perusahaan yang sebelumnya ditangani oleh Menteri Keuangan. Langkah tersebut dilakukan untuk membuat pemisahan yang jelas antara peran pemerintah sebagai pembuat kebijakan dan regulator pasar, serta peran Temasek sebagai pemilik portofolio dan firma investasi komersil yang berfokus pada pemberian hasil jangka panjang bagi pemegang saham. Sebagai perusahaan yang sahamnya dikuasai penuh oleh Pemerintah Singapura, Temasek Holdings sering disebut sebagai *Government Linked Company (GLC)*. Yang dimaksud dengan GLC adalah perusahaan yang sebagian sahamnya dimiliki pemerintah.¹⁴ Meski dikuasai penuh oleh pemerintah, baik Presiden maupun Pemerintah Singapura tidak terlibat dalam penentuan arah investasi, divestasi, atau keputusan bisnis lainnya. Peran Presiden Komisaris dan CEO dipisahkan untuk memberikan penilaian dan pemeriksaan serta akuntabilitas yang lebih baik di dalam dewan manajemen.¹⁵

Di Singapura, Temasek memegang saham di banyak perusahaan besar, seperti SingTel, DBS, Singapore Airlines, PSA International, SMRT Corporation, Singapore Power dan Neptune Orient Lines. Temasek juga memegang investasi di Hotel Raffles dan Singapore Zoological Gardens, termasuk Singapore Pools, perusahaan judi resmi satu-satunya di Singapura.¹⁶

Pada sektor lembaga keuangan, ekspansi Temasek dilakukan dengan menguasai 63% saham di NIB Bank Pakistan, ICICI Bank (81%), PT Bank Danamon Indonesia (58%), China Construction Bank (61%), PT Bank Internasional Indonesia (48%), Bank of China (41%), DBS Group Holdings (28%), Barclays (2%), Standard Chartered (19%), Hana Financial Group (10%), dan Merrill Lynch (9%).

¹³ Ibid.

¹⁴ www.singstat.com

¹⁵ Ibid.

¹⁶ ---, "Noktah Hitam dari Tumasik", *Majalah Tempo*, 18 Mei 2008.

Dalam tesis ini, secara lebih spesifik kajian tentang ekspansi Temasek Holdings ke luar negeri akan difokuskan ke kegiatan investasinya pada sektor perbankan di Indonesia. Langkah Temasek merupakan salah satu contoh menguatnya peran investor asing pada sektor perbankan di Indonesia. Secara umum, dominasi kepemilikan asing pada industri perbankan di Indonesia dari tahun ke tahun terus meningkat. Sampai Juli 2005 saja, bank-bank yang dimiliki investor asing, jika digabungkan, telah menguasai aset perbankan nasional sebesar 43,02 persen, yang berarti mengalahkan dominasi bank berstatus badan usaha milik negara.¹⁷

Dominasi asing tidak hanya terjadi pada penguasaan aset, tetapi juga dalam menghimpun dana masyarakat (dana pihak ketiga). Pada periode yang sama, bank-bank yang dimiliki asing menguasai 43,38 persen dana pihak ketiga (DPK) baik dalam bentuk tabungan, deposito, ataupun giro di seluruh perbankan dalam negeri yang totalnya mencapai Rp 961,07 triliun. Pangsa tersebut telah melampaui DPK yang dihimpun bank berstatus badan usaha milik negara (BUMN) sebesar 37,94 persen. Menurut data Bank Indonesia, sampai Juni 2008 kepemilikan asing atas aset perbankan nasional mencapai 47,02 persen, terus meningkat sejak krisis.¹⁸

Bank yang dimiliki asing cenderung hanya berupaya meraih laba dalam jumlah besar melalui ekspansi kredit ke sektor konsumen, terutama melalui kartu kredit dengan mengenakan tingkat bunga yang tinggi. Padahal, yang dibutuhkan Indonesia adalah bank yang bersedia mengucurkan kredit ke sektor riil yang saat ini belum banyak bergerak.¹⁹

Bank Danamon, misalnya, sepanjang tahun 2006 mengucurkan kredit konsumsi Rp 4,12 triliun, jauh lebih banyak dibandingkan dengan kredit korporasi dan usaha mikro kecil dan menengah untuk modal kerja dan investasi. Akibat peran bank yang dimiliki asing, kredit konsumsi akhirnya menjadi tren perbankan nasional. Sampai kuartal pertama 2005, kredit konsumsi perbankan

¹⁷ --, "Perbankan dikuasai pihak asing, kepemilikan sebaiknya dibatasi," *Harian Kompas*, 28 Juni 2005, hal 17.

¹⁸ *Harian Kompas*, "BI Tidak Bisa Melarang -- Pembarasan Kepemilikan Asing Tetap Diperlukan", 9 September 2008, hal 19.

¹⁹ *Ibid.*

nasional tumbuh 54,25 persen dibandingkan dengan periode yang sama tahun 2004. Bank asing biasanya memiliki posisi tawar yang kuat terhadap BI dan pemerintah mengingat masih tingginya ketergantungan Indonesia pada investasi asing.²⁰

Dominasi kepemilikan asing juga menyebabkan mengalirnya tenaga profesional bankir asing dalam mengelola perbankan di Tanah Air. Tidak hanya di posisi puncak, tetapi juga di level manajemen menengah. Diakui bahwa bank-bank asing yang kini populer memang lebih banyak mengucurkan kredit konsumsi, meski begitu tetap ada bank asing yang fokus membiayai korporasi. Dengan kata lain, tidak semua bank asing fokus ke segmen retail dan konsumsi.²¹

Masuknya investor asing ke sektor perbankan di Indonesia diawali ketika pemerintah RI menandatangani *Letter of Intent (LoI)* pada 1997 sebagai persyaratan atas bantuan pinjaman yang diberikan International Monetary Fund (IMF). Salah satu klausul dalam LoI tersebut adalah diubahnya Undang Undang Perbankan dengan tujuan: (i) membuat Bank Indonesia independen, (ii) memperbolehkan privatisasi 100% atas bank-bank pemerintah maupun bank swasta lokal, (iii) mengizinkan partisipasi investor asing yang lebih besar dalam kepemilikan domestik, (iv) memberikan ruang gerak lebih luas bagi bank-bank asing untuk membuka cabang-cabang di Indonesia.²²

Selanjutnya, pada tahun 1999 pemerintah RI menerbitkan Peraturan Pemerintah No.29/1999 yang mengizinkan investor asing membeli baik langsung maupun tidak langsung melalui bursa saham sebuah bank hingga 99% sahamnya. Saat itu, tidak satu pihak pun yang meributkan peraturan tersebut karena saat itu kondisi perbankan rusak parah. Sebagian besar bank lalu beralih kepemilikan ke negara dengan penerbitan obligasi rekapitalisasi. Selanjutnya pemerintah membentuk BPPN untuk menangani penjualan aset milik pemerintah di sektor

²⁰ Iman Teguh, "Persaingan kredit konsumsi", Kompas, 18 September 2007, hal 19.

²¹ Ibid.

²² I Putu Gede Ary Suta, Soebowo Musa, "BPPN The End", Jakarta: Penerbit Yayasan Sad Satria Bhakti, 2004, hal 23.

perbankan. Masuknya MNC ke sektor perbankan terjadi setelah BPPN melakukan penjualan aset milik pemerintah secara terbuka ke publik.²³

Temasek Holdings adalah salah satu investor asing yang masuk ke sektor perbankan Indonesia dengan skema investasi kepemilikan saham. Temasek menguasai Bank Danamon setelah memenangkan tender pada saat sahamnya ditawarkan Badan Penyehatan Perbankan Nasional ke publik pada tahun 2003. Bank Danamon adalah bank swasta terbesar kedua setelah Bank Central Asia.

Penguasaan Temasek Holdings pada Bank Danamon dilakukan melalui konsorsium Asia Financial Indonesia Ltd. dengan memiliki 68,09 persen saham di bank tersebut. Melalui Danamon, Temasek juga menguasai lembaga pembiayaan otomotif PT Adira Dinamika Multi Finance Tbk. Sebelum Bank Indonesia memberlakukan kebijakan kepemilikan tunggal (*Single Presence Policy*), Temasek juga menguasai Bank Internasional Indonesia (BII). Melalui Sorak Financial Holding Pte. Ltd., Pada 2003 Temasek membeli saham BII senilai US\$ 232 juta atau setara dengan Rp 2,1 triliun. Temasek kemudian menjual 42 persen sahamnya di BII ke MNC asal Malaysia Malayan Banking Berhad dengan angka penjualan senilai Rp 510 per saham, melonjak lima kali lipat sejak dibeli oleh Temasek pada 2003 yaitu Rp 82 per lembar. Temasek juga memiliki andil saham di sejumlah bank, baik swasta maupun bank asing seperti Bank DBS Singapura, Standard Chartered Bank Indonesia, dan Bank Permata.²⁴

Sebagaimana dipaparkan pada bagian sebelumnya, dalam penelitian ini elaborasi akan difokuskan pada strategi ekspansi Temasek Holdings pada sektor perbankan di Indonesia. Dari penelitian ini diharapkan dapat diketahui bagaimana pola investasi Temasek pada sektor perbankan di Indonesia, bagaimana respon *host country* (Indonesia) dalam melindungi kepentingan nasionalisasi atau daya saing pemain lokalnya, serta adakah peran pemerintah negara asal (Singapura) dalam kegiatan ekspansi Temasek pada sektor perbankan di Indonesia.

Secara lebih luas, hasil penelitian ini diharapkan juga akan dapat menjelaskan bagaimana adanya pola baru ekspansi suatu negara ke negara

²³ Yosef Ardi, "Implikasi Kebijakan Single Presence", *Bisnis Indonesia*, 15 Desember 2005, hal B3.

²⁴ ---, "Noktah Hitam dari Tumasik", *Majalah Tempo*, 18 Mei 2008.

lain melalui sovereign wealth fund, terutama jika dilihat dalam kasus ekspansi Temasek di Indonesia.

1.2. Permasalahan Penelitian

Bagaimana ekspansi Temasek Holdings Singapura pada sektor perbankan di Indonesia?

1.3. Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui bagaimana trend ekspansi sovereign wealth fund dalam perekonomian global secara spesifik dalam kasus ekspansi kelompok usaha Temasek pada sektor perbankan di Indonesia dan bagaimana perkembangan kinerja bank setelah kepemilikannya diambil alih oleh perusahaan tersebut.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Hasil penelitian diharapkan dapat menjelaskan peran multinational corporation dalam perekonomian di negara berkembang jika dilihat dari kasus peningkatan dominasi kepemilikan asing pada sektor perbankan di Indonesia.
2. Hasil penelitian diharapkan dapat menjelaskan apakah keberadaan Sovereign Wealth Fund dalam sektor perbankan di Indonesia merupakan peluang atau ancaman bagi suatu negara jika dilihat dalam kasus ekspansi Temasek Holdings pada sektor perbankan di Indonesia.
3. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi literatur tambahan bagi penelitian terkait berikutnya.

1.5. Kajian Pustaka

Kajian sebelumnya terkait dengan topik penelitian yang berhasil ditelusuri adalah skripsi pada Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada yang ditulis oleh Sri Munawarah pada Maret 2008. Skripsi tersebut berjudul pengaruh

meningkatnya kepemilikan asing terhadap kinerja bank swasta nasional di Indonesia.

Penulisan Skripsi tersebut dilatarbelakangi oleh meningkatnya kepemilikan asing pada delapan bank swasta nasional di Indonesia. Besarnya kebutuhan dana dalam langkah stabilisasi dan restrukturisasi sektor keuangan pasca krisis 1998, membuat pemerintah Indonesia melakukan divestasi aset beberapa bank domestik kepada investor asing. PT Bank Central Asia Tbk merupakan bank rekap pertama yang didivestasi kepada investor asing pada 2002. Fenomena meningkatnya kepemilikan asing dalam industri perbankan Indonesia ini menarik untuk diteliti.

Skripsi tersebut meneliti dampak dari meningkatnya kepemilikan asing terhadap kinerja delapan bank swasta nasional di Indonesia. Penelitian menggunakan data panel pada delapan bank yang didivestasi-PT Bank Central Asia Tbk, PT Bank International Indonesia Tbk, PT Bank NISP Tbk, PT Bank Buana Indonesia Tbk, PT Bank Niaga, PT Bank Danamon Indonesia Tbk, PT Bank Bumiputera Tbk, PT Bank Lippo Tbk-yang memiliki 50 persen atau lebih kepemilikan asing terhadap modal masing-masing bank dari 2002 hingga 2006. Namun, proses elaborasi selanjutnya difokuskan pada kinerja keuangan dengan menggunakan berbagai parameter ekonomi.

Penelitian lain yang terkait adalah tesis pada program Magister Manajemen UI pada tahun 2006 yang dibuat oleh Julyani Anastasia Ritauli dengan judul 'Kelayakan merger antar bank terkait dengan wacana single presence policy: studi kasus PT Bank Danamon Tbk dan PT Bank Internasional Indonesia Tbk.'

Tesis tersebut mengelaborasi PT Bank Danamon Indonesia Tbk dan PT Bank Internasional Indonesia Tbk yang diminta mematuhi kebijakan kepemilikan tunggal yang diberlakukan oleh Bank Indonesia. Kedua bank tersebut saham mayoritasnya dikuasai oleh Temasek Holdings Singapura. Penelitian tersebut mengkaji kemungkinan dan untung rugi dilakukannya penggabungan usaha (merger) antara Bank Danamon dan BII untuk menyesuaikan aturan single presence policy melalui suatu studi kelayakan.

Yang membedakan dengan kedua penelitian tersebut, penelitian ini difokuskan untuk mengelaborasi fenomena meningkatnya dominasi kepemilikan Temasek Holdings Singapura pada industri perbankan di Indonesia sebagai bagian dari ekspansi *sovereign-wealth fund* pada skala regional maupun global. Penelitian tersebut tidak difokuskan pada dampak meningkatnya kepemilikan asing pada perbankan di dalam negeri dari perspektif ekonomi, tetapi secara lebih luas mengkaji fenomena ekspansi MNC asal Singapura Temasek Holdings pada industri perbankan di Indonesia melalui kepemilikannya di Bank Danamon dan Bank Internasional Indonesia. Periode penelitian dibatasi dari tahun 2003 yaitu ketika Temasek pertama kali masuk ke sektor perbankan di Indonesia dengan membeli saham Bank Danamon yang ditawarkan ke publik oleh BPPN hingga tahun 2008, yaitu ketika Temasek Holdings melepaskan kepemilikannya pada BII sebagai konsekuensi dari pemberlakuan kebijakan Single Presence Policy oleh Bank Indonesia.

1.6. Kerangka Teori

1.6.1. Teori Ekspansi Perusahaan

Setiap perusahaan secara alamiah akan selalu menyusun strategi untuk memperbaiki posisi asetnya sehingga dapat meningkatkan kekayaan setiap pemegang sahamnya. Sebagian strategi untuk meningkatkan nilai dan cash flow perusahaan adalah dengan cara melakukan penetrasi ke luar negeri.

Secara teoritis terdapat tiga teori yang menjelaskan fenomena ekspansi suatu perusahaan ke negara lain, yaitu (i) Teori Keunggulan Komparatif, (ii) Teori Pasar Tidak Sempurna, (iii) Teori Siklus Produk.²⁵

i. Teori Keunggulan Komparatif

Bisnis dalam skala regional/global terus berkembang dari waktu ke waktu. Hal itu terutama dipicu oleh upaya membangun spesialisasi di negara satu dengan lainnya dengan tujuan untuk meningkatkan efisiensi produksi. Adanya spesialisasi bisnis di masing-masing negara merupakan faktor utama yang mendorong

²⁵ Jeff Madura, "International Finance Management", Florida: South-Western College Publishing, 2000. hal 9.

perusahaan melakukan ekspansi ke negara lain hingga berkembang menjadi perusahaan berskala regional/global.

ii. Teori Pasar Tidak Sempurna

Jika pasar sempurna, masing-masing faktor produksi sebetulnya dapat dengan mudah dipindahkan dari negara satu ke negara lainnya, kecuali tanah/lahan. Namun, dengan pasar yang tidak sempurna faktor produksi menjadi tidak mudah dipindahkan. Oleh karena itu, banyak perusahaan yang kemudian melakukan ekspansi ke negara lain untuk mencari peluang pasar di luar negaranya.

iii. Teori Siklus Produk

Teori siklus produk merupakan salah satu teori yang paling sering dipakai untuk menjelaskan mengapa perusahaan berekspansi hingga menjadi perusahaan berskala regional/global. Pada awalnya perusahaan menjalankan kegiatan bisnisnya untuk memenuhi permintaan pasar di dalam negeri. Kemudian, karena permintaan di luar negeri meningkat, perusahaan mulai melakukan ekspor. Pada akhirnya, untuk dapat meningkatkan penetrasi dan efisiensi produksi, perusahaan itu kemudian memutuskan untuk menjalankan operasinya di negara target pasarnya tersebut. Faktor itulah yang kemudian mendorong bermunculannya perusahaan berskala regional/global.

Terhadap pola ekspansi perusahaan hingga ke skala regional/global, secara spesifik Jeff Madura menjelaskan terdapat enam metode yang lazim dijalankan dalam bisnis internasional, yaitu perdagangan internasional, licensing, franchising, joint venture, akuisisi perusahaan yang sudah ada, dan mendirikan anak perusahaan baru di luar negeri. Penjelasannya sebagai berikut²⁶:

²⁶ Jeff Madura, "International Finance Management", Florida: South-Western College Publishing, 2000. hal 11.

- i. **Perdagangan Internasional**
Perdagangan internasional merupakan model konservatif yang umum dijalankan perusahaan untuk melakukan penetrasi ke pasar di negara lain. Model bisnis semacam ini praktis paling rendah risiko bisnisnya karena perusahaan tidak perlu menempatkan modalnya dalam melakukan ekspansi ke negara lain.
- ii. **Licensing**
Melalui pola licensing perusahaan melakukan ekspansi ke negara lain dengan membagi teknologinya baik dalam bentuk copyrights, paten, merek dagang, atau nama dagang. Pola ini memungkinkan perusahaan untuk melakukan penetrasi ke negara lain tanpa investasi besar dan biaya pengangkutan sebagaimana aktivitas ekspor impor.
- iii. **Franchising**
Dengan pola franchising perusahaan berkewajiban menyediakan strategi penjualan atau layanan di negara tujuan ekspansinya, memberikan dukungan dalam bentuk asistensi, dan boleh jadi ikut menanamkan dananya untuk investasi awal pendirian perusahaan di negara lain.
- iv. **Joint Ventures**
Melalui pola joint ventures (usaha patungan) perusahaan menggandeng mitranya di negara yang menjadi tujuan penetrasi untuk mendirikan perusahaan baru.
- v. **Akuisisi perusahaan yang sudah ada**
Seringkali untuk melakukan ekspansi perusahaan mengakuisisi perusahaan di negara lain. Dengan pola semacam ini perusahaan dapat melakukan penetrasi ke pasar luar negeri secara lebih leluasa. Meski begitu, pola ini praktis mengandung risiko bisnis yang lebih besar mengingat ekspansinya di negara lain melibatkan modal sendiri dalam jumlah besar.

vi. Mendirikan anak perusahaan baru

Pola lain yang lazim dilakukan perusahaan untuk melakukan ekspansi ke negara lain adalah dengan membuka baru kantor cabang sendiri. Pola ini seringkali lebih dipilih daripada akuisisi perusahaan yang sudah ada karena perusahaan dapat mendesain operasional anak perusahaannya sesuai kebutuhan.

1.6.2. Multinational Corporations

Dalam teori ekonomi politik internasional, meningkatnya posisi perusahaan multinasional dalam perekonomian global telah membuat MNC menjadi salah satu fokus bahasan utama yang semakin sering dielaborasi. Fakta tersebut dapat dilihat seperti dipaparkan oleh Gilpin (2000) sebagai berikut:

*The MNC is a major source of capital, technology, and market access for almost every country, including some of the most advanced economies. The activities of MNCs have a great impact on the global distribution of wealth and economic activity among national economies.*²⁷

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa peran perusahaan multinasional dengan keunggulannya dari sisi kapital, teknologi, dan akses pemasaran ke banyak negara menjadi semakin strategis dalam perekonomian global.

Kenichi Ohmae berpendapat proses globalisasi dan ekspansi multinational corporations akan memberikan keuntungan terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat. Namun, sebagian kalangan lain melihat ekspansi multinational corporations merupakan proses eksploitasi dan imperialisme gaya baru.²⁸

Menurut Ohmae, multinational corporations belakangan telah menjadi suatu entitas yang memiliki kekuatan independen bahkan menjadi kompetitor bagi negara. Dalam bukunya yang berjudul *The Borderless World*, ia berpendapat bahwa perusahaan global (yang tidak lagi mempunyai basis negara) merupakan faktor utama yang mendorong terbentuknya dunia tanpa batas negara (*the*

²⁷ Robert Gilpin, "The Challenge of Global Capitalism", Princeton University Press, New Jersey, 2000.

²⁸ *ibid.*

borderless world) yang mendorong terciptanya penyeragaman standar konsumen dalam skala global. Dalam proses ekspansinya, multinational corporations perlu melakukan kerja sama dengan mitra di luar negeri untuk dapat memperoleh akses pasar atau untuk menekan biaya produksi dan riset.²⁹

Ohmae berpendapat bahwa aliansi antar perusahaan internasional telah menghilangkan batas negara dan menciptakan hubungan dalam skala transnasional yang mereduksi perbedaan politik di tingkat nasional. Pada umumnya aliansi antar korporasi di tingkat global dijalankan pada jenis industri yang berbasis teknologi tinggi seperti penerbangan, elektronika, atau otomotif. Namun, aliansi antar korporasi sebetulnya juga teridentifikasi hampir pada semua sektor industri.

Kajian tentang multinational corporation saat ini sudah tidak dapat lagi dipisahkan dari studi tentang hubungan internasional. Keberadaan MNC belakangan semakin memiliki peran kunci dalam perekonomian suatu negara dan hubungan antar negara baik di tingkat regional maupun global. Multinational Corporation juga sudah menjadi salah satu aktor paling penting dalam perekonomian global sebagaimana yang dipaparkan Rourke (2002) dalam penjelasan berikut ini:

*Multinational Corporations (MNC) or Transnational Corporation (TNC) with production facilities, sales outlets, and other operation in more than one country are a second important type of transnational actor.*³⁰

Dari pemaparan tersebut dapat diketahui bahwa Rourke menempatkan MNC sebagai salah satu aktor non-state terpenting setelah lembaga internasional seperti International Monetary Fund dan World Bank, namun memiliki posisi yang lebih penting daripada Non-Governmental Organization (NGO) internasional.

Dari sisi skala ekonomi, posisi MNC bahkan boleh jadi lebih besar dari banyak negara. Sebagai contoh, pendapatan tahunan MNC asal Amerika Serikat

²⁹ Kenichi Ohmae, "The Borderless World, Power and Strategy in the Interlinked Economy", HarperBusiness, New York, 1990.

³⁰ John T Rourke, "International Politics on the World Stage", Boston: Mc Graw Hill, 2002, hal 63.

Wal-Mart pada 2002 disebutkan mencapai US\$246,3 miliar, lebih besar dibanding Belgia yang sebesar US\$245,3 miliar, Yunani yaitu US\$121 miliar, Vietnam sebesar US\$32,8 miliar, dan banyak negara lainnya.³¹

Multinational Corporation pada umumnya akan berperan membawa masuk investasi asing ke negara tempat tujuannya. Interaksi antara MNC dengan negara diharapkan dapat memberi manfaat timbal balik bagi investor, negara, maupun masyarakat setempat. Investor akan mendapat keuntungan dalam mendukung kegiatan ekspansinya. Sedangkan bagi masyarakat dan negara tuan rumah (*host country*), bertambahnya investasi asing yang dibawa MNC diharapkan dapat ikut mendukung kegiatan pembangunan, antara lain dengan menyediakan tambahan modal bagi kegiatan produksi dan penyerapan tenaga kerja. Dalam ilmu hubungan internasional cukup banyak definisi yang dapat ditemui untuk menjelaskan tentang MNC. Menurut W.F. Schoell (1993), Multinational Corporation adalah sebuah perusahaan yang berbasis di satu negara (disebut negara induk) dan memiliki kegiatan produksi dan pemasaran di satu atau lebih negara asing (negara tuan rumah).³²

Definisi *multinational corporations* dapat dilihat lebih jelas dalam paparan yang disusun Gilpin berikut ini:

*There are several rather technical definitions of multinational firm, but I refer simply to a firm of a particular nationality with partially or wholly owned subsidiaries within two or more national economies.*³³

Dari definisi yang dirumuskan Gilpin tersebut perusahaan multinasional dapat didefinisikan secara sederhana sebagai suatu perusahaan yang beroperasi atau memiliki anak perusahaan pada dua atau lebih negara. Kendati sama-sama gencar melakukan ekspansi ke luar negeri, terdapat sejumlah hal yang membedakan antara pola ekspansi SWF dengan MNC. Perbedaan mendasarnya adalah jika MNC melakukan ekspansi dengan mengendalikan langsung kegiatan operasional perusahaan, ekspansi oleh SWF ke luar negeri umumnya dilakukan dengan kepemilikan saham pada perusahaan domestik.

³¹ Ibid.

³² T May Rudy, "Ekonomi Politik Internasional", Bandung: Penerbit Nuansa, Maret 2007, hal 120.

³³ Robert Gilpin, "The Challenge of Global Capitalism", Princeton University Press, 2000, hal-165.

1.6.3. Sovereign Wealth Fund

Secara umum Sovereign Wealth Fund dapat dipahami sebagai suatu institusi milik pemerintah yang beroperasi mengelola cadangan devisa negara dengan melakukan investasi di berbagai sektor dan berbagai negara. Definisi SWF tersebut sesuai dengan yang dijabarkan oleh Clay Lowery (2007) sebagai berikut: "*SWF is a government investment vehicle which is funded by foreign exchange assets, and which manages these assets separately from official reserves.*"³⁴

Terdapat banyak definisi tentang Sovereign Wealth Fund. USA Treasury merumuskan SWF sebagai berikut³⁵:

"...government investment vehicles funded by foreign exchange assets, which manage those assets separately from official reserves. Sovereign wealth funds generally fall into two categories based on the source of the foreign exchange assets: commodity funds and non-commodity funds."

Dari definisi tersebut dapat dipahami bahwa SWF adalah kendaraan investasi milik pemerintah yang didanai dari aset valuta asing yang dikelola secara terpisah dengan cadangan devisa resmi negara.

Jurnal Vernimmen mendefinisikan SWF sebagai dana yang sepenuhnya dimiliki oleh suatu negara yang berasal dari cadangan mata uang asing, pembayaran atas sumber daya alam, atau pajak. Pengelolaan dana ini memiliki tujuan jangka panjang, yaitu warisan untuk generasi mendatang sebagai ganti dari sumber daya alam yang sudah mulai habis.³⁶

Dari tiga alternatif definisi dapat ditarik satu garis persamaan, yaitu SWF adalah suatu fund yang dimiliki oleh suatu negara yang beroperasi dengan mengelola aset seperti saham, obligasi, properti, dan aset keuangan lainnya.

Untuk lebih jelas lagi, Bernard Eschweiler (2008) memberikan penjelasan tentang sovereign-wealth fund sebagai berikut:

³⁴ <http://www.morganstanley.com/views/gef/archive/2007/20071026-Fri.html>

³⁵ www.imf.org/external/pubs/ft/survey/so/2008/POL03408A.htm - 22k -

³⁶ www.vernimmen.com/html/glossary/definition_wealth_fund.html - 33k -

SWFs are broadly defined as special government asset management vehicles which invest public funds in wide range of financial instruments. Most SWFs have the mandate to enhance returns and are allowed to invest in riskier asset classes, including equity and alternative assets, such as private equity, property, hedge funds and commodities.

Dari penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa SWF adalah institusi khusus milik pemerintah yang diberi wewenang mengelola aset negara untuk kemudian diinvestasikan ke dalam berbagai alternatif instrument keuangan. Sebagian besar SWF ditugaskan untuk meningkatkan jumlah aset Negara yang dikelolanya dan diperkenankan melakukan berinvestasi pada pada instrument yang lebih berisiko, termasuk saham dan aset alternatif seperti saham perusahaan swasta, properti, aset lindung nilai, hingga properti.

Jika dilihat dari sejarahnya, meningkatnya cadangan devisa di negara-negara Asia Timur akibat surplus perdagangan internasional dan di kawasan Timur Tengah akibat lonjakan harga minyak di pasar internasional diyakini merupakan faktor yang mendorong kelahiran Sovereign Wealth Fund.³⁷

Untuk memperjelas posisinya dengan lembaga investasi lain, Stephen Jen, Managing Director dan Chief Currency Economist dari Morgan Stanley memberikan batasan mengenai karakteristik sovereign wealth fund sebagai berikut:³⁸

1. *Sovereign*; dana tersebut sepenuhnya adalah milik negara
2. *High foreign currency exposure*; sebagian besar dana tersebut berupa aset dalam mata uang asing
3. *No explicit liabilities*; sumber dana tersebut tidak berasal dari debt financing
4. *High risk tolerance*; SWF memiliki toleransi resiko yang lebih tinggi dalam memuat keputusan investasi

³⁷ http://mss-feui.info/index.php?Itemid=5&id=123&option=com_content&task=view

³⁸ www.morganstanley.com

5. *Long investment horizon*, investasi yang dilakukan oleh SWF memiliki holding period yang cukup lama karena merupakan bagian dari kebijakan strategik negara pemilik dana tersebut.

Menurut Ryan Adi Prakasa (2006), pada umumnya SWF dibentuk ketika pemerintah memiliki surplus anggaran dan hutang internasional yang kecil. Kelebihan likuiditas ini tidak selamanya ingin dipegang atau langsung disalurkan untuk konsumsi, terutama bagi negara yang bergantung pada ekspor bahan mentah seperti minyak bumi, berlian, atau tembaga. SWF dibentuk untuk mengurangi volatilitas pendapatan pemerintah, menanggulangi efek fluktuasi terhadap pengeluaran pemerintah, dan mempersiapkan dana cadangan untuk jangka panjang.³⁹

Sovereign Wealth Fund adalah fenomena di pasar keuangan dunia yang perlu dicermati perkembangannya. Saat ini dana yang dikelola SWF sudah melebihi total dana yang dikelola oleh manajer hedge fund di seluruh dunia. Permasalahan mengenai integritas, transparansi, dan keamanan nasional akan menjadi isu penting. Tetapi, fakta menunjukkan bahwa SWF telah menjadi sumber dana investasi alternatif yang stabil dan kuat.

Menurut laporan yang dikeluarkan Market Watch, di kalangan SFW negara berkembang, yang menjadi aktor paling dominan saat ini merupakan SFW yang secara geografis terkonsentrasi di kawasan Asia, seperti Abu Dhabi, Arab Saudi, Kuwait, Singapura, Taiwan, Korsel, dan Malaysia. Arab Saudi diyakini menempatkan sekitar US\$250 miliar di SFW-nya, sementara Abu Dhabi sekitar US\$875 miliar. ADIA, salah satu SFW Abu Dhabi yang didirikan tahun 1977, terutama mengincar bank-bank di London. Investasi besar ADIA terakhir antara lain di Prime West Energy Trust di Kanada (US\$5 miliar). SFW dari Abu Dhabi lainnya yang baru didirikan tahun 2002, Mubadala, juga mencengangkan dunia dengan mengakuisisi 5 persen saham perusahaan mobil Ferrari. Sedangkan SFW dari Kuwait, KIA, antara lain membeli 7,2 persen saham di perusahaan otomotif Daimler-Chrysler (US\$8,1 miliar).⁴⁰

³⁹ http://mss-feui.info/index.php?Itemid=5&id=123&option=com_content&task=view

⁴⁰ ---, *World Class Sovereign Wealth Fund*, dari CIC, ADIA, hingga Temasek, Kompas, 19 Desember 2007.

Sementara itu, GIC Singapura juga termasuk SWF yang sangat ekspansif, aksi korporasinya antara lain dilakukan dengan membeli separuh kepemilikan pusat perbelanjaan terkemuka WestQuay di Southampton (US\$600 juta), Merrill Lynch Financial Centre (US\$960 juta), dan 50 persen saham Westfield Parramatta, perusahaan properti di Australia (US\$584 juta). GIC juga mengambil alih saham Morgan Stanley di Westin Hotel seharga 77 milyar Yen.

Selain Singapura, sejumlah negara Asia lain, termasuk Rusia, Korsel, Australia, dan India tiga tahun terakhir ini juga terus memperkuat SFW-nya masing-masing. Korea Selatan juga membentuk SWF sendiri pada tahun 2005. Lembaga tersebut sudah menyepakati akuisisi di luar negeri senilai US\$20 miliar, US\$8 miliar diantaranya sudah direalisasikan dalam bentuk instrumen investasi berpendapatan tetap di negara-negara maju seperti di AS, wilayah Eropa, dan Jepang.⁴¹

Meskipun sama-sama merupakan sovereign wealth fund, namun pola ekspansi dan manajemen SWF satu dengan lainnya sebetulnya memiliki karakter yang bermacam-macam. GPF Global Norwegia misalnya diketahui cenderung konservatif dalam berinvestasi, berbeda dengan dua SFW dari Singapura, yaitu GIC dan Temasek yang dianggap cenderung agresif mengejar kepemilikan dominan pada perusahaan yang diakuisisinya.⁴²

Berdasarkan tujuannya, SWF juga dapat dikelompokkan ke dalam empat jenis, yaitu (1) untuk menstabilisasi pendapatan negara, (2) untuk menyiapkan simpanan jangka panjang, (3) menjadi induk dari asset pemerintah (holding fund), (4) dibentuk untuk tujuan secara umum berupa pengelolaan aset negara.⁴³

Seiring dengan semakin menguatnya posisi SWF dalam perekonomian global, terdapat sejumlah isu yang dapat dielaborasi pada institusi tersebut. Hal itu dikarenakan semakin besar dana yang dikelola SWF, akan semakin besar pula dampaknya pada pasar keuangan dunia. Adanya kepemilikan oleh pemerintah asing di perusahaan-perusahaan nasional juga membuat banyak pihak mengkhawatirkan masalah keamanan nasional. Hal itu karena motif investasi

⁴¹ David G Fernandez, "Sovereign Wealth Funds: A Bottom-Up Primer", Singapura: JPMorgan Research, 2008, hal 8.

⁴² Ibid, hal 4.

⁴³ Ibid, hal 5.

mereka seringkali dipertanyakan dan dikhawatirkan investasi mereka memiliki tujuan politik yang terselubung.

1.6.4. Teori Dasar Perbankan

Dalam perekonomian modern bank merupakan institusi yang memiliki peran sangat strategis. Peranan bank dalam perekonomian dapat ditinjau dari berbagai aspek. Antara lain bank sebagai lembaga perantara keuangan, sebagai lembaga pencipta kredit dan uang, sebagai sumber penghasilan dan pencipta lapangan kerja, sebagai pemasok aneka ragam jasa perbankan dan sebagainya. Sebagai lembaga intermediasi, bank memiliki tiga fungsi umum, yaitu: (1) memasok dana pinjaman bagi para peminjam yang bonafid, (2) mengurangi risiko bagi para pemilik dana yang menginginkan kelebihan dana yang dimilikinya dapat ikut diputar dalam kegiatan usaha dan (3) meningkatkan likuiditas perekonomian tanpa mengurangi jaminan likuiditas para pemilik surat tagihan.⁴⁴

Sebagai lembaga perantara keuangan, bank berfungsi menyalurkan dana dari para penabung ke para peminjam. Dengan adanya peluang menggunakan dana pinjaman, para pelaku ekonomi, yang bisa berupa rumah tangga konsumen, rumah tangga produsen, maupun pemerintah dimungkinkan untuk mengelola anggaran belanja defisit. Untuk negara-negara yang lembaga keuangannya telah berkembang, peluang peningkatan kesempatan kerja dan produksi nasional dengan adanya fungsi intermediasi tersebut menjadi semakin besar.⁴⁵

Berdasarkan Pasal 1 Undang-Undang No 10 tahun 1998 tentang perubahan UU No 7 Tahun 1992 tentang Perbankan, bank adalah badan usaha yang menghimpun dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkan kepada masyarakat dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak.

Jika dilihat dari jenisnya, berdasarkan pasal 5 Undang-Undang no 10 tahun 1998 tentang perubahan UU no 7 tahun 1992 tentang Perbankan, terdapat dua jenis bank, yaitu: 1. Bank Umum, adalah bank yang dalam pengumpulan dananya terutama menerima simpanan dalam bentuk giro dan deposito dalam

⁴⁴http://elearning.gunadarma.ac.id/docmodul/pengantar_manajemen_bank_umum/bab1-bank_dan_manajemen_bank_sebuah_gambaran_umum.pdf

⁴⁵ <http://www.scribd.com/doc/11319749/Teori-Bank>

usahanya terutama dalam memberikan kredit jangka pendek. 2. Bank Perkreditan Rakyat, adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran.

Sebagai lembaga perantara keuangan bank berfungsi memberikan jasa keuangan baik kepada pihak yang membutuhkan dana dan pihak yang memiliki dana. Fungsi pokok bank adalah:⁴⁶

1. Menyediakan mekanisme dan alat pembayaran yang lebih efisien dalam kegiatan ekonomi.
2. Menciptakan uang
3. Menghimpun dana dan menyalurkan kepada masyarakat.
4. Menawarkan jasa-jasa keuangan lain.
5. Menyediakan fasilitas untuk perdagangan internasional.
6. Menyediakan pelayanan penyimpanan untuk barang-barang berharga
7. Menyediakan jasa-jasa pengelolaan dana.

Jika dilihat dari sisi kepemilikannya, bank dapat dikelompokkan sebagai berikut⁴⁷:

- a. Bank Pemerintah.
- b. Bank Pembangunan Daerah.
- c. Bank Umum Swasta Nasional Devisa.
- d. Bank Umum Swasta Nasional non Devisa
- e. Bank Campuran.
- f. Bank Asing.

1.7. Definisi Konsep

Definisi konsep adalah variabel yang mendasari penelitian. Penjelasan untuk masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

Multinational Corporation menurut W.F. Schoell et.al(1993) adalah sebuah perusahaan yang berbasis di satu negara (disebut negara induk) dan

⁴⁶ <http://www.scribd.com/doc/11319749/Teori-Bank>

⁴⁷ibid.

memiliki kegiatan produksi dan pemasaran di satu atau lebih negara asing (negara tuan rumah).

Definisi multinational corporations dapat dilihat lebih jelas dalam paparan yang dibuat Gilpin berikut ini:

*There are several rather technical definitions of multinational firm, but I refer simply to a firm of a particular nationality with partially or wholly owned subsidiaries within two or more national economies.*⁴⁸

Dari definisi yang dirumuskan Gilpin tersebut perusahaan multinasional dapat didefinisikan secara sederhana sebagai suatu perusahaan yang beroperasi atau memiliki anak perusahaan pada dua atau lebih negara.

Sovereign Wealth Fund, menurut Simon Johnson (2008) adalah sekumpulan aset dalam mata uang asing yang dimiliki oleh pemerintah.⁴⁹ Menurut USA Treasury, SWF adalah:

"...government investment vehicles funded by foreign exchange assets, which manage those assets separately from official reserves. Sovereign wealth funds generally fall into two categories based on the source of the foreign exchange assets: commodity funds and non-commodity funds."

Jurnal Vernimmen mendefinisikan SWF sebagai dana yang sepenuhnya dimiliki oleh suatu negara yang berasal dari cadangan mata uang asing, pembayaran atas sumber daya alam, atau pajak. Pengelolaan dana ini memiliki tujuan jangka panjang, yaitu warisan untuk generasi mendatang sebagai ganti dari sumber daya alam yang sudah mulai habis.⁵⁰

Industri perbankan adalah jenis lembaga keuangan yang melaksanakan berbagai macam jasa, seperti memberikan pinjaman, mengedarkan mata uang, pengawasan terhadap mata uang, bertindak sebagai tempat penyimpanan benda-benda berharga, membiayai usaha perusahaan, dan lain-lain.⁵¹

⁴⁸ Robert Gilpin, "The Challenge of Global Capitalism", New Jersey: Princeton University Press, 2000, hal-165.

⁴⁹ www.imf.org/external/pubs/ft/survey/so/2008/POL03408A.htm - 22k -

⁵⁰ www.vernimmen.com/html/glossary/definition_sovereign-wealth_fund.html - 33k -

⁵¹ A Abdurrahman, "Ensiklopedia ekonomi, keuangan, dan perdagangan", Jakarta : Pradnya Paramita, 1991.

Berdasarkan pasal 1 Undang-Undang No 10 tahun 1998 tentang perubahan UU No 7 Tahun 1992 tentang Perbankan, bank adalah badan usaha yang menghimpun dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkan kepada masyarakat dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak.

1.8. Hubungan Antar Konsep

Penelitian ini dilakukan untuk mengelaborasi strategi ekspansi Multinational Corporation melalui kasus investasi Temasek Holdings pada sektor perbankan di Indonesia. Penelitian juga akan diarahkan untuk mengelaborasi Temasek Holdings sebagai Sovereign Wealth Fund. Secara spesifik penelitian akan difokuskan pada strategi ekspansi Temasek Holdings pada Bank Danamon dan Bank Internasional Indonesia, dan kemudian memutuskan untuk melepaskan sahamnya pada Bank Internasional Indonesia untuk mematuhi aturan kepemilikan tunggal pada perbankan yang diberlakukan Bank Indonesia. Penelitian lalu juga dikembangkan ke bank-bank lain yang baik secara langsung maupun tidak langsung sahamnya juga dimiliki oleh Temasek Holdings, yaitu Bank DBS Indonesia, Standard Chartered Bank, dan Bank Permata.

1.9. Operasionalisasi Konsep

Dalam mengelaborasi fenomena ekspansi MNC dan SWF di suatu negara, konsep akan dioperasionalkan melalui analisis tentang peningkatan kepemilikan asing pada sektor perbankan, secara spesifik dalam kasus ekspansi Temasek Holdings pada sektor perbankan di Indonesia. Fenomena itu akan dioperasionalkan sebagai suatu konsep yang akan digunakan untuk mengemukakan hubungan antar variabel penelitian.

Konsepsi tentang peningkatan peran MNC dan SWF dalam perekonomian global akan dianalisis lebih mendalam proses dan dampaknya melalui studi kasus mengenai meningkatnya dominasi kepemilikan asing pada industri perbankan di Indonesia sejak periode 2003 hingga 2008, yaitu setelah Temasek mulai melakukan ekspansi pada sektor perbankan di Indonesia.

Tabel 1.1. Operasionalisasi Konsep

Kategori	Informasi
Ekspansi perusahaan asing pada perekonomian di negara berkembang: Studi kasus Temasek Holdings	1. Studi Literatur
Investasi Temasek Holdings Singapura sebagai Sovereign Wealth Fund pada sektor perbankan di Indonesia	1. Data perusahaan (Temasek/ Danamon/BII/Permata/DBS/ Standard Chartered Bank). 2. Laporan/wawancara/analisis/ data terkait lainnya

1.10. Perumusan Asumsi dan Hipotesis

a. Asumsi yang dipergunakan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bahwa krisis moneter dan Letter of Intent antara RI-IMF tentang restrukturisasi perekonomian Indonesia merupakan penyebab awal meningkatnya dominasi kepemilikan asing pada sektor perbankan di Indonesia.
2. Bahwa perubahan strategi investasi Temasek Holdings Singapura dengan lebih berkonsentrasi untuk melakukan ekspansi ke luar negeri merupakan faktor yang mendorong masuknya Temasek pada sektor perbankan di Indonesia.

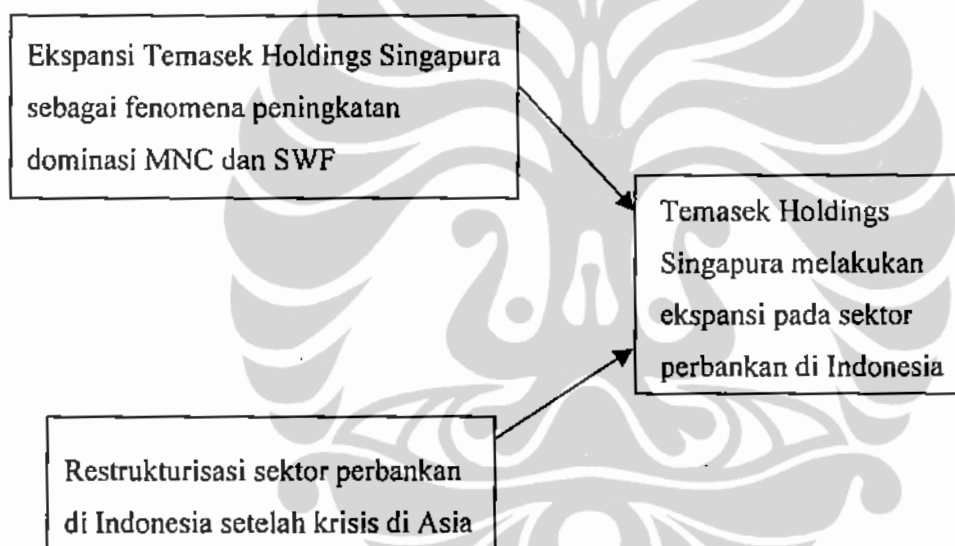
b. Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Ekspansi Temasek Holdings Singapura pada sektor perbankan di Indonesia telah menyebabkan semakin menguatnya intervensi kekuatan asing dalam perekonomian di Indonesia.

1.11. Model Analisis

Analisis terhadap data penelitian akan dilakukan dengan model korelasional, dimana analisis dilakukan terhadap ada tidaknya hubungan antar dua variabel. Oleh karena itu pada penelitian ini akan dianalisis bagaimana hubungan antara trend meningkatnya dominasi peran Sovereign Wealth Fund pada perekonomian global dengan variabel meningkatnya kepemilikan asing pada sektor perbankan di Indonesia. Dua variabel tersebut diharapkan dapat menjelaskan fenomena investasi Temasek Holdings Singapura pada sektor perbankan di Indonesia yang diposisikan sebagai variabel terikat.

Gambar I.1. Model Analisis



1.12. Metode Penelitian

Metode Penelitian yang digunakan adalah Metode Penelitian Eksplanatif, yaitu berupaya mengkaji bagaimana trend peningkatan dominasi *Sovereign Wealth Fund* dalam perekonomian global. Pengkajian akan diarahkan secara spesifik pada studi kasus mengenai meningkatnya penguasaan kepemilikan Temasek Holdings Singapura pada industri perbankan di Indonesia melalui penguasaan saham di PT Bank Danamon Indonesia Tbk dan PT Bank Internasional Indonesia Tbk.

Data yang digunakan merupakan hasil elaborasi dari data perusahaan, laporan kinerja Bank Indonesia, publikasi media massa, wawancara lisan dan tertulis dengan pihak-pihak terkait, serta dari data dan laporan tahunan perbankan yang dikeluarkan Bank Indonesia, data bank asing dan bank swasta nasional yang beroperasi di Indonesia, terutama data Temasek Holdings, PT Bank Danamon Indonesia Tbk dan PT Bank Internasional Indonesia Tbk. Data sekunder berasal dari buku-buku serta tulisan dan artikel terkait topik tersebut diatas yang diperoleh dari berbagai jurnal, majalah, surat kabar, serta melalui akses Internet.

1.13. Teknik Pengumpulan Data

Studi mengenai ekspansi sovereign wealth fund ke negara lain dilakukan melalui studi kasus mengenai langkah ekspansi Temasek Holdings Singapura pada industri perbankan di Indonesia ini dimulai dari penggalan data. Data yang terkumpul tersebut kemudian diolah, dianalisis, dan dirumuskan menjadi rekomendasi. Hasil akhir pekerjaan ini ditentukan oleh ketersediaan, ketepatan dan akurasi data. Elaborasi data dilakukan dari kajian, wawancara, analisis dokumen dan literatur ataupun dengan menggunakan suatu studi pustaka untuk menghimpun informasi dan data di perpustakaan pusat Universitas Indonesia, perpustakaan jurusan FISIP dan Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, the Freedom Institute, data-data resmi perusahaan, serta melalui penelusuran berbagai situs Internet.

1.14. Rencana Analisis Data

Analisis data dilakukan secara deskriptif kualitatif dengan dukungan data primer, data sekunder, dan observasi. Analisis dilakukan secara terus menerus termasuk ketika pengumpulan data di lapangan dan analisis setelah pengumpulan data dilakukan. Analisis data dilakukan sesuai dengan anjuran Bogdan dan Biklen (1982) yaitu mencakup kegiatan menelaah data, membaginya menjadi satuan-satuan yang dapat dikelola, mensintesis data, mencari pola, menemukan apa yang penting dan yang akan dipelajari, dan memutuskan yang akan dilaporkan.

Untuk memperoleh tingkat kepercayaan hasil penelitian, akan digunakan kriteria-kriteria yang secara spesifik melekat pada penelitian naturalistik yaitu

kredibilitas (*internal validity*), transferabilitas (*external validity*), dependabilitas (*reliability*), dan konfirmabilitas (*objectivity*). Dengan cara itu diharapkan tidak hanya diperoleh deskripsi analitis tetapi juga sampai pada penyusunan teori substantif yang bermuansa dan bermuatan teori formal.⁵²

Dalam penelitian ini data-data yang terkumpul selanjutnya akan dianalisis secara mendalam sehingga akan dapat diketahui trend, perkembangan dan posisi riil penguasaan multinational corporation pada sektor perbankan di Indonesia jika dilihat dari kasus ekspansi Temasek Holdings Singapura melalui PT Bank DBS Indonesia, Standard Chartered Bank, PT Bank Permata Tbk, PT Bank Danamon Indonesia Tbk dan PT Bank Internasional Indonesia Tbk.

Analisis tersebut akan dikaitkan dengan dikeluarkannya peraturan kebijakan kepemilikan tunggal (*Single Presence Policy*) dan kebijakan konsolidasi perbankan yang dikeluarkan Bank Indonesia, serta respons pemerintah dan DPR atas meningkatnya dominasi Temasek Holdings tersebut. Dari situ diharapkan akan dapat dielaborasi interaksi antara multinational corporation dengan negara tempat ekspansi (*host country*), masyarakat setempat, aktor non-state lain (dalam hal ini Bank Indonesia), serta peran negara pemilik *sovereign wealth fund* (dalam hal ini pemerintah Singapura).

Penelitian ini diharapkan dapat mengelaborasi apa saja keuntungan dan problematika yang dapat ditimbulkan dari meningkatnya dominasi perusahaan multinasional di suatu negara, secara spesifik melalui studi kasus tentang ekspansi Temasek pada sektor perbankan di Indonesia.

1.15. Sistematika Pembabakan Laporan

Penulisan laporan ini dibagi dalam 4 (empat) bab dengan perincian sebagai berikut:

Bab I. Pendahuluan

Bab ini memaparkan latar belakang masalah mengapa penulis mengangkat topik tentang kasus ekspansi Temasek Holdings Singapura pada

⁵² Chava Frankfort dan David Nachmias, *Research Method in the Social Sciences*: Edisi kelima (New York:St Martin Press), 1997, hal. 20.

sektor perbankan di Indonesia, permasalahan, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, dan kerangka penelitian. Metode penelitian yang dipilih oleh penulis adalah metode eksplanatif dengan diperkuat oleh analisis data baik primer maupun sekunder.

Bab II. Profil dan Perkembangan Usaha Temasek Holdings Singapura

Bab ini akan difokuskan pada pembahasan mengenai sejarah pertumbuhan Temasek Holdings dan perkembangan perekonomian negara Singapura yang dianggap relevan dengan objek penelitian. Akan dipaparkan bagaimana ekspansi Temasek ke berbagai negara di dunia, pada sektor bisnis apa, dan pada perusahaan mana saja. Elaborasi juga akan diarahkan pada posisi Temasek baik sebagai *government linked corporations*, *multinational corporation*, dan *sovereign wealth fund*.

Bab III. Ekspansi Temasek Holdings Singapura pada Sektor Perbankan di Indonesia

. Bab ini akan membahas secara spesifik tentang bahasan trend menguatnya peran *Multinational Corporation* dalam perekonomian negara melalui studi kasus ekspansi kelompok usaha Temasek Holdings Singapura pada sektor perbankan di Indonesia. Pembahasan juga akan diarahkan pada menguatnya dominasi kepemilikan asing pada sektor perbankan secara makro. Secara umum, keberadaan investor asing pada sektor perbankan di Indonesia dapat dilihat dalam tiga bentuk, yaitu bank asing, bank campuran, dan bank swasta nasional.

Dalam studi ini fokus pembahasan akan diarahkan pada dominasi kepemilikan Temasek Holdings pada sektor perbankan di Indonesia melalui investasinya pada Bank Danamon, Bank Internasional Indonesia, Bank Permata, Standard Chartered Bank, dan Bank DBS Indonesia. Eksplanasi yang dilakukan meliputi profil dan persaingan kepemilikan saham pada industri perbankan di Indonesia, mengecilnya peran investor lokal dalam industri perbankan, dan mengelaborasi berbagai strategi dan langkah yang dilakukan Temasek Holdings Singapura pada sektor perbankan di Indonesia.

Bab IV. Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisi analisis, kesimpulan, dan saran yang dibuat berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan.



Universitas Indonesia

BAB II

PROFIL DAN PERKEMBANGAN USAHA TEMASEK HOLDINGS SINGAPURA

2.1. Temasek dan Perkembangan Ekonomi Singapura

Perkembangan Temasek Holdings tidak dapat dipisahkan dari sejarah pembentukan negara Singapura. Dilihat dari sejarahnya, Singapura mulai mengelola pemerintahan sendiri sejak tahun 1959, lalu menjadi bagian dari negara Malaysia sejak September 1963 hingga Agustus 1965. Singapura kemudian memisahkan diri dari Malaysia dan menjadi negara merdeka penuh sejak Agustus 1965.¹

Proses pembangunan di Singapura sangat dipengaruhi oleh peran People Action Party (PAP) yang merupakan partai politik terbesar dan berpengaruh dalam menjalankan pemerintahan dan parlemen di negara tersebut. Sejak awal PAP digerakkan oleh kelompok kelas menengah dengan etnis China berideologi nasionalis yang berlatar belakang pendidikan tinggi, umumnya merupakan lulusan perguruan tinggi dari Inggris. Pemerintahan Singapura dibawah rezim PAP sejak awal menyusun strategi pembangunan berorientasi industri. Pemerintah Singapura mengundang misi PBB (*United Industrial Survey Mission*) untuk membantu menyusun perencanaan pembangunan Singapura. Dalam perjalanannya, dominasi PAP dalam dunia politik di Singapura ternyata membantu menciptakan iklim investasi yang kondusif karena stabilitas politik dapat terjaga.²

Pemerintah Singapura kemudian menyusun agenda perencanaan pembangunan jangka panjang dan menargetkan untuk tumbuh menjadi negara maju dalam kurun waktu 30 tahun hingga 40 tahun setelah merdeka. Langkah awal yang dijalankan untuk merealisasikan target tersebut adalah membentuk *Economic Development Board* yang difungsikan sebagai badan perencanaan pembangunan, kemudian fokus mengembangkan empat sektor industri andalan. Tujuan awal yang ingin dicapai Singapura saat itu adalah menciptakan lapangan

¹ ---, Singapore Year Book 2007, Singapura: Ministry of Information, Communications and the Arts., hal. 15.

² Ibid.

Tujuan awal yang ingin dicapai Singapura saat itu adalah menciptakan lapangan kerja seluas-luasnya bagi masyarakat di negara tersebut. Perencanaan berikutnya adalah mendorong peningkatan industrialisasi di dalam negeri dengan menarik masuk perusahaan multinasional ke sektor industri padat karya. Strategi ini ditujukan untuk melahirkan lebih banyak tenaga ahli di bidang teknik dan rekayasa. Singapura menargetkan untuk mentransformasikan industrinya menjadi sektor yang bernilai tambah tinggi dan berbasis teknologi tinggi dengan insentif berupa peningkatan skala gaji.⁵⁵

Pemerintah Singapura juga menyusun program industri berorientasi ekspor (*Export Oriented Industrialization-EOI*). Program tersebut ditujukan untuk menarik investasi asing untuk masuk ke Singapura. Namun untuk mempercepat proses industrialisasi pada 1968 pemerintah Singapura juga mendirikan Jurong Town Corporation. Perusahaan tersebut secara khusus bertugas mengembangkan kawasan Industri yang menyediakan fasilitas dan infrastruktur yang tersentralisasi dengan biaya rendah. Pada saat yang bersamaan Singapura juga membentuk *Development Bank of Singapore (DBS)* untuk menyediakan fasilitas pembiayaan dengan biaya rendah, sehingga diharapkan dapat dimanfaatkan untuk menstimulasi ekspansi industri di negara tersebut.⁵⁶

Dalam perjalanannya strategi *EOI* menghasilkan keberhasilan yang spektakuler, investasi asing pada sektor manufaktur tumbuh dari S\$157 juta pada 1965 menjadi S\$995 juta pada 1970, tumbuh lagi menjadi S\$3,05 milyar pada 1974. Pada periode tersebut kontribusi ekspor dari sektor manufaktur juga mengalami lonjakan dari S\$ 349 juta pada 1965 menjadi S\$ 1,52 triliun pada tahun 1970 dan menjadi S\$7,8 triliun pada tahun 1974. Hasilnya kontribusi sektor manufaktur terhadap *Product Domestic Bruto* Singapura dari 15% pada 1965 menjadi 22,6% pada 1974. Konsekuensinya, angka pengangguran dapat ditekan menjadi dibawah 4% pada 1974. Pada beberapa sektor kekurangan tenaga kerja sehingga Singapura harus mendatangkan imigran dari negara lain.⁵⁷

⁵⁵ Edward Elgar, "Economic Growth and Development in Singapore", US: Edward Elgar Publishing Limited, 2002, hal. 10.

⁵⁶ Ibid.

⁵⁷ Ibid.

internasional dan menyiapkan strategi jangka panjang untuk memperkuat sektor jasa. Dalam pertumbuhan ekonomi Singapura, *MNC* kemudian memegang peran penting untuk memperkuat daya saing industri dalam negeri Singapura. Pemerintah negara tersebut sejak awal mendorong *MNC* yang masuk untuk menjadikan Singapura sebagai basis produksinya. Pada saat yang sama perusahaan lokal di Singapura didorong untuk menyesuaikan standar operasi dan produksinya dengan *MNC- MNC* tersebut. Dengan strategi itu dengan cepat perusahaan lokal Singapura tumbuh dengan standar yang sama dengan perusahaan skala internasional tersebut. *MNC* memegang peran penting dalam mendorong transformasi ekonomi Singapura.⁵⁸

Pada awal berdirinya Singapura sebetulnya tidak memiliki sektor swasta yang kuat untuk mendukung pertumbuhan. Oleh karenanya pemerintah Singapura kemudian memainkan peran yang luas dalam sektor usaha untuk mempercepat laju perekonomian. Kehadiran pemerintah dalam mendorong pertumbuhan ekonomi negara tersebut dilakukan dengan membentuk berbagai perusahaan milik negara (*Government Linked Company/GLC*) yang diperankan sebagai penyedia jasa, seperti jasa perbankan, penerbangan, pertelekomunikasian, kepelabuhanan dan kelistrikan. Investasi modal tersebut awalnya dikelola oleh Kementerian Keuangan.⁵⁹ Yang dimaksud dengan *GLC* adalah perusahaan yang sebagian sahamnya dimiliki pemerintah.⁶⁰

Selain melalui *GLC*, pemerintah Singapura juga mengendalikan langsung berbagai aktivitas pelayanan publik melalui *statutory board*. Yang dimaksud dengan *statutory boards* adalah organisasi yang diberikan otonomi untuk menjalankan fungsi operasional. *Statutory board* yang pertama kali didirikan di Singapura adalah *HDB* (*Housing Development Board*) yang diberi misi khusus berupa penyediaan perumahan murah untuk masyarakat.⁶¹ Pada umumnya setiap

⁵⁸ Ibid.

⁵⁹ www.singstat.com

⁶⁰ --, "Contribution of Government-Linked Companies to Gross Domestic Product, Singapore", Department of Statistics, Maret 2001.

⁶¹ Edward Elgar, "Economic Growth and Development in Singapore", US: Edward Elgar Publishing Limited, 2002, hal. 17.

statutory board akan bertanggung jawab pada satu departemen secara spesifik. Yang termasuk dalam *statutory board* di Singapura adalah sebagai berikut:⁶²

1. Accounting and Corporate Regulatory Authority (ACRA)
2. Agency for Science, Technology and Research (AStar)
3. Agri-Food and Veterinary Authority of Singapore (AVA)
4. Aviation Security Unit
5. Board of Architects (BOA)
6. Building and Construction Authority (BCA)
7. Central Provident Fund Board (CPF)
8. Civil Aviation Authority of Singapore (CAAS)
9. Civil Service College (CSC)
10. Competition Commission of Singapore (CCS)
11. Economic Development Board (EDB)
12. Energy Market Authority (EMA)
13. Health Promotion Board (HPB)
14. Health Sciences Authority (HSA)
15. Hindu Advisory Board
16. Hindu Endowments Board
17. Hotels Licensing Board (HLB)
18. Housing and Development Board (HDB)
19. Infocomm Development Authority of Singapore (IDA)
20. Inland Revenue Authority of Singapore (IRAS)
21. Institute of Technical Education (ITE)
22. Institute of Southeast Asian Studies (ISEAS)
23. Intellectual Property Office Of Singapore (IPOS)
24. International Enterprise Singapore (IE Singapore)
25. JTC Corporation (JTC)
26. Land Transport Authority (LTA)
27. Majelis Ugama Islam Singapura (MUIS)
28. Maritime and Port Authority of Singapore (MPA)
29. Media Development Authority (MDA)

⁶² http://www.gov.sg/govtlist_Statu.htm

30. Monetary Authority of Singapore (MAS)
31. Nanyang Polytechnic (NYP)
32. National Arts Council (NAC)
33. National Council of Social Service (NCSS)
34. National Environment Agency (NEA)
35. National Heritage Board (NHB)
36. National Library Board (NLB)
37. National Parks Board (NParks)
38. Ngee Ann Polytechnic (NP)
39. People's Association (PA)
40. Preservation of Monuments Board (PMB)
41. Professional Engineers Board, Singapore (PEB)
42. Public Transport Council (PTC)
43. Public Utilities Board (PUB)
44. Republic Polytechnic (RP)
45. Science Centre Board
46. Sentosa Development Corporation (SDC)
47. Sikh Advisory Board (SAB)
48. Singapore Corporation of Rehabilitative Enterprise (SCORE)
49. Singapore Dental Council
50. Singapore Examinations and Assessment Board (SEAB)
51. Singapore Labour Foundation (SLF)
52. Singapore Land Authority (SLA)
53. Singapore Medical Council
54. Singapore Nursing Board
55. Singapore Polytechnic (SP)
56. Singapore Sports Council (SSC)
57. Singapore Totalisator Board
58. Singapore Tourism Board (STB)
59. Singapore Workforce Development Agency (WDA)
60. Spring Singapore (Standards, Productivity And Innovation Board)
61. TCM Practitioners Board

62. Temasek Polytechnic (TP)
63. Urban Redevelopment Authority (URA)
64. Commercial and Industrial Security Corporation (CISCO), diprivatisasi menjadi CISCO Security pada tahun 2005.
65. Nanyang Technological University (NTU), diubah menjadi badan usaha pada 1 April 2006
66. National University of Singapore (NUS), diubah menjadi badan usaha pada 1 April 2006
67. Post Office Savings Bank (POSB), diakuisisi oleh DBS Bank pada 16 November 1998.
68. Singapore Broadcasting Authority (SBA), didirikan pada 1 Oktober 1994, kemudian merger ke dalam Media Development Authority pada 1 January 2003
69. Singapore Broadcasting Corporation (SBC) diubah menjadi badan usaha dengan nama Television Corporation of Singapore pada 1 Oktober 1994
70. Singapore Harbour Board, diambil alih oleh Port of Singapore Authority pada 1 April 1964
71. Singapore Telecommunications (Singtel), diubah menjadi badan usaha pada 1 April 1992
72. Telecommunication Authority of Singapore, direorganisasi menjadi Infocomm Development Authority of Singapore pada 1 April 1992
73. Jurong Town Corporation, diubah menjadi badan usaha dengan nama JTC Corporation pada 2001
74. Jurong Consultants Private Limited, diubah menjadi badan usaha pada 2001
75. Jurong Port Private Limited, diubah menjadi badan usaha pada 2001
76. Badan Regulasi pelabuhan (Port of Singapore Authority regulatory), dialihkan menjadi Maritime and Port Authority of Singapore pada 2 Februari 1996

77. PSA International, diubah menjadi badan usaha layanan pelabuhan pada 1 Oktober 1997.
78. Public Utilities Board, diubah menjadi badan usaha pada 1 Oktober 1995
79. Singapore Power, diubah menjadi badan usaha pada 1 Oktober 1995

Dalam perkembangannya, sebagian statutory board tersebut hingga saat ini masih dipertahankan keberadaannya sebagaimana didirikan pada awalnya. Statutory Board yang dipertahankan keberadaannya sampai saat ini umumnya dikarenakan badan tersebut tetap berfungsi menjalankan peran sebagai regulator atau badan layanan publik, contohnya adalah Dewan Olah Raga Singapura (Singapore Sports Council) dan Badan Pariwisata Singapura (Singapore Tourism Board). Tetapi, sebagian statutory board lainnya yang dianggap telah dapat beroperasi secara komersial dilepaskan dari pemerintah sehingga menjadi perusahaan swasta, contohnya adalah Singapore Telecommunications dan Singapore Airlines.⁶³ Ketika pemerintah Singapura mulai memberlakukan kebijakan privatisasi, sebagian GLC dan *statutory board* tersebut kemudian dialihkan kepemilikannya ke dalam satu perusahaan induk (holding), yaitu Temasek Holdings yang didirikan pada tahun 1974, termasuk sekitar 35 perusahaan yang nilainya secara keseluruhan saat itu mencapai S\$ 350 juta.⁶⁴

Pemerintah Singapura memang memegang peran yang sangat penting dalam mendorong perkembangan industri di negara tersebut. Lansekap bisnis di Singapura sangat diwarnai dengan kehadiran pemerintah dalam berbagai bentuk badan otonomi (*statutory board*) dan perusahaan-perusahaan milik pemerintah (GLC). Keterlibatan pemerintah pada *GLC* tidak saja melalui penyediaan subsidi agar memiliki daya saing dengan perusahaan asing, pemerintah juga mengalokasikan aset tanah dan sumber pembiayaan tapi juga dalam membentuk perusahaan dan *joint venture*. Kepemilikan pemerintah dalam perusahaan di

⁶³ http://www.gov.sg/govtlist_Statu.htm

⁶⁴ Edward Elgar, "Economic Growth and Development in Singapore", US: Edward Elgar Publishing Limited, 2002.

Singapura tercatat merupakan yang paling tinggi di antara negara-negara di kawasan Asia.⁶⁵

Pada 1981 pemerintah Singapura kemudian membentuk Singapore Investment Corporation Pte Ltd (GIC), suatu perusahaan yang seluruh sahamnya dimiliki pemerintah Singapura melalui Departemen Keuangan. Perusahaan itu diberi tugas untuk mengelola cadangan devisa Singapura. Pada 2001 cadangan devisa milik pemerintah Singapura yang dikelola GIC mencapai S\$140 miliar. Secara spesifik GIC diberi tugas untuk mengelola cadangan devisa negara tersebut dengan cara investasi ke luar negeri.⁶⁶

Penggabungan *statutory board* dan *government linked corporation* ke dalam suatu perusahaan induk yaitu Temasek Holdings secara teoritis dapat dijelaskan dengan menggunakan teori merger dan akuisisi perusahaan. Menurut Coyle (2001), proses merger berdasarkan aktivitas ekonomi dapat diklasifikasikan dalam lima tipe⁶⁷:

a. Merger Horisontal

Merger horisontal adalah merger antara dua atau lebih perusahaan yang bergerak dalam industri yang sama. Salah satu tujuan utama merger dan akuisisi horisontal adalah untuk mengurangi persaingan atau untuk meningkatkan efisiensi melalui penggabungan aktivitas produksi, pemasaran dan distribusi, riset dan pengembangan dan fasilitas administrasi.

b. Merger Vertikal

Merger vertikal adalah integrasi yang melibatkan perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam tahapan-tahapan proses produksi atau operasi. Merger dan akuisisi tipe ini dilakukan jika perusahaan yang berada pada industri hulu memasuki industri hilir atau sebaliknya, umumnya dilakukan oleh perusahaan-perusahaan yang bermaksud untuk mengintegrasikan usahanya

⁶⁵ Ibid.

⁶⁶ David G Fernandez, *Sovereign Wealth Funds-A Bottom Up Primer*, Singapura: JPMorgan Research, 2008, hal. 26.

⁶⁷ Brian Coyle, "Mergers and Acquisitions", London: Global Professional Publishing in 2001., dikutip dari www.snapdrive.net/files/.../BAB%202%20TINJAUAN%20TEORI.doc.

terhadap pemasok dan/atau pengguna produk dalam rangka stabilisasi pasokan dan pengguna.

c. Merger Konglomerat

Merger konglomerat adalah merger dua atau lebih perusahaan yang masing-masing bergerak dalam industri yang tidak terkait. Merger dan akuisisi konglomerat terjadi apabila sebuah perusahaan berusaha mendiversifikasi bidang bisnisnya dengan memasuki bidang bisnis yang berbeda sama sekali dengan bisnis semula. Apabila merger dan akuisisi konglomerat ini dilakukan secara terus menerus oleh perusahaan, maka terbentuklah sebuah konglomerasi. Sebuah konglomerasi memiliki bidang bisnis yang sangat beragam dalam industri yang berbeda.

d. Merger Ekstensi Pasar

Merger ekstensi pasar adalah merger yang dilakukan oleh dua atau lebih perusahaan untuk secara bersama-sama memperluas area pasar. Tujuan merger dan akuisisi ini terutama untuk memperkuat jaringan pemasaran bagi produk masing-masing perusahaan. Merger dan akuisisi ekstensi pasar sering dilakukan oleh perusahaan-perusahaan lintas Negara dalam rangka ekspansi dan penetrasi pasar. Strategi ini dilakukan untuk mengakses pasar luar negeri dengan cepat tanpa harus membangun fasilitas produksi dari awal di negara yang akan dimasuki.

e. Merger Ekstensi Produk

Merger ekstensi produk adalah merger yang dilakukan oleh dua atau lebih perusahaan untuk memperluas lini produk masing-masing perusahaan. Setelah merger perusahaan akan menawarkan lebih banyak jenis dan lini produk sehingga akan menjangkau konsumen yang lebih luas. Merger dan akuisisi ini dilakukan dengan memanfaatkan kekuatan departemen riset dan

pengembangan masing-masing untuk mendapatkan sinergi melalui efektivitas riset sehingga lebih produktif dalam inovasi.

Jika mengacu pada teori tersebut, proses pembentukan Temasek Holdings dapat dikategorikan sebagai merger konglomerat. Dalam proses tersebut, merger dilakukan oleh beberapa perusahaan yang tidak memiliki kaitan bisnis antara satu dengan lainnya. Pada tahap selanjutnya, melalui proses merger dan akuisisi, Temasek Holdings juga telah tumbuh menjadi konglomerasi milik negara.

Dalam perkembangannya, Singapura merupakan negara yang sangat agresif melakukan ekspansi dan investasi ke luar negeri. Sebagian dilakukan oleh perusahaan swasta, GIC, maupun Temasek Holdings yang belakangan juga semakin gencar berinvestasi. Bagi Indonesia, Singapura merupakan salah satu negara investor dan mitra dagang terpenting. Hal tersebut dapat terlihat dari perkembangan investasi negara pulau tersebut selama empat tahun terakhir sebagaimana tercatat dalam tabel berikut:

Tabel 2.1
Investasi Singapura di Indonesia

Tahun	Nilai investasi*	Daya serap tenaga kerja
2005	2.163,4	16.278
2006	508,3	11.686
2007	3.748,0	26.126
2008	1.479,7	32.392

Sumber: Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM)

Keterangan: * nilai realisasi investasi dalam US\$ juta

Menurut data BKPM, Singapura merupakan negara penanam modal terbesar di Indonesia dengan nilai investasi mencapai US \$ 806 juta (per 1 Januari – 30 Juni 2006) Meskipun lebih menyukai investasi bersifat portofolio, Singapura berhasil menggeser posisi Jepang yang sebelumnya merupakan investor terbesar di Indonesia. Investasi Singapura di Indonesia lebih banyak

tersebar di wilayah Batam, Bintan dan Riau, namun Singapura juga memiliki kerjasama yang erat dengan berbagai propinsi di Sumatera.⁶⁸

Singapura dan Indonesia bahkan sudah menyepakati suatu perjanjian jaminan investasi (*Investment Guarantee Agreement*) yang ditandatangani pada tanggal 16 Februari 2005 dan kemudian diratifikasi oleh Pemerintah Indonesia pada 1 Februari 2006. Persetujuan itu merupakan kesepakatan kedua negara untuk meningkatkan kerja sama dan kemudahan birokrasi dalam berinvestasi. Dalam periode sebelumnya (2000-2004), investasi Singapura di Indonesia sebesar US\$ 6,4 milyar pada 868 proyek. Jika dihitung secara persetujuan kumulatif (*cummulative approvals*) dari 1967 hingga Februari 2005 investasi yang mengalir dari Singapura mencapai US\$24,58 milyar dan menempati posisi ketiga besar. Khusus untuk tahun 2005, investor Singapura telah menanamkan modalnya sebesar US\$ 3,69 milyar di Indonesia. Angka itu merupakan sepertiga dari total Penanaman Modal Asing (*Foreign Direct Investment*) pada tahun 2005 dan menempatkan Singapura sebagai investor pada peringkat pertama dalam daftar investasi asing di Indonesia.⁶⁹

2.2. Profil Perusahaan

2.2.1. Temasek Holdings Pte Ltd

Temasek Holdings merupakan perusahaan investasi yang berbasis di Singapura. Temasek didirikan oleh pemerintah Singapura pada 1974, pada saat ekonomi dunia sedang goyah akibat membubungnya harga minyak dan harga bahan makanan pokok pada tahun 1970-an.⁷⁰

Pada awalnya Perdana Menteri Lee Kuan Yew membentuk Temasek Holdings agar ada satu badan yang memisahkan pemerintah dengan investasi yang ditanamnya sehingga peran pemerintah sebagai pemilik dan pemegang saham tidak bercampur dengan tugasnya sebagai pembuat kebijakan dan regulator pasar. Berkaitan dengan ini, GLC secara tidak resmi diberi mandat untuk beroperasi sebagai badan usaha niaga. Sejak tahun 1974 sampai dengan akhir tahun 1990-an, Temasek beroperasi sebagai perusahaan investasi induk

⁶⁸ www.bkpm.go.id

⁶⁹ www.kbrisingapura.com/bilateral_investment.php?lang=eng

⁷⁰ ---, "Temasek Review", Singapura: Temasek Holdings, 2008.

yang sifatnya pasif, dan tugasnya adalah mengawasi dan memantau berbagai perusahaan di bawahnya, yang pada saat itu hampir semuanya berada di Singapura. Sebagian besar anak perusahaannya berkembang menjadi perusahaan yang terkemuka di Singapura seperti Neptune Orient Lines, Singapore Technologies Engineering, Keppel Corporation, SembCorp Industries dan PSA International. Menurut data pemerintah, pada tahun 2002, 13% PDB Singapura berasal dari berbagai perusahaan tersebut.⁷¹

Pada awal 1990-an pemerintah Singapura memutuskan untuk melakukan liberalisasi atas sebagian badan layanan publiknya, aset-aset tersebut kemudian dialihkan menjadi milik Temasek. Dengan keputusan tersebut total aset yang dikelola Temasek semakin meningkat jumlahnya.⁷²

Struktur politik Singapura sendiri sebenarnya bersifat korporatis. Artinya, sebagian besar perusahaan di negara tersebut dikuasai oleh negara. Berkaitan dengan hal tersebut, pemerintah sudah memasukkan Temasek ke dalam cetak biru perekonomian 2002 dengan tujuan mempercepat laju pertumbuhan ekonomi Singapura. CEO Temasek Holdings Ho Ching dalam pidatonya di Institute for Policy Studies pada tanggal 12 Februari 2004, yaitu menjelang perayaan 30 tahun Temasek Holdings mengungkapkan strategi baru yang akan dijalankan perusahaan tersebut, yaitu bahwa Temasek akan berupaya mengubah portofolionya dari posisi sebelumnya yang fokus pada investasi di Singapura menjadi portofolio dengan sasaran investasi ke luar negeri, dengan memanfaatkan pertumbuhan Singapura, ASEAN, Asia dan dunia. Di sisi lain, manajemen Temasek juga akan mempertegas posisinya untuk memberikan kewenangan kepada anak-anak usahanya dalam melakukan investasi atau menjalankan kegiatan operasional. Kebijakan tersebut dapat dilihat dari pernyataan resmi CEO Temasek Holdings Ho Ching sebagai berikut:⁷³

Like the Government, Temasek does not believe in getting involved in the operational decisions of its investee companies. We believe the best way for Temasek to add value to our companies is to ensure that we

⁷¹ Edward Elgar, "Economic Growth and Development in Singapore", US: Edward Elgar Publishing Limited, 2002.

⁷² Ibid.

⁷³ http://www.ips.org.sg/pub/Sp_ho%20ching_120204.pdf

constitute high quality, commercially experiences and diverse boards to complement outstanding business leadership and dedicated staff. In our minds, outstanding leadership is not simply consistency and discipline in operational delivery, but also a passion and commitment to people inside and outside the company, in particular their staff and the customers of the company. (Ho Ching, Temasek Holdings: Building Sustainable Value, IPS Corporate Associates Lunch, 12 Februari 2004, Singapura).

Dari pernyataan CEO Temasek tersebut jelas terlihat jika perusahaan investasi tersebut berupaya memberikan independensi kepada anak-anak perusahaannya untuk menjalankan kegiatan operasional. Posisi yang sama dengan kebijakan pemerintah Singapura yang memberikan kewenangan penuh kepada Temasek yang menjadi manajer investasi bagi pemerintah dan mendapat otoritas penuh untuk mengelola portofolio aset milik negara.

Di sisi lain, pemerintah Singapura sebagai pemegang saham Temasek juga memberikan otoritas kepada manajemen perusahaan itu dalam menjalankan kegiatan operasionalnya. Klarifikasi tentang independensi Temasek Holdings dari pemerintah sebagai pemegang saham juga diberikan oleh Departemen Keuangan Singapura melalui surat elektronik sebagai berikut:⁷⁴

As Temasek's shareholder, the Government ensures that Temasek has a competent Board of directors to oversee its performance and that overall structures and procedures are in place for proper management of risk.

Temasek makes its own independent commercial and operational decisions. The Government does not influence or direct individual investment decisions by Temasek. The Government holds the Board of Temasek accountable for delivering good long-term financial returns on its overall portfolio. We regularly review reports from

⁷⁴ Jawaban resmi Departemen Keuangan Singapura atas pertanyaan tertulis yang disampaikan melalui email.

Temasek on its overall investment performance, portfolio risk profile and risk management.

Dari penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa sebagai pemegang saham Temasek, pemerintah Singapura hanya berupaya memastikan perusahaan tersebut dikendalikan oleh Dewan Direksi yang kualifikasinya dapat diandalkan untuk menjamin peningkatan kinerja Temasek dan keamanan aset milik negara yang dipercayakan pengelolaannya kepada Temasek. Untuk proses selanjutnya, pemerintah tidak lagi melakukan intervensi dalam kegiatan operasional Temasek dan anak-anak perusahaannya.

Guna mendukung strategi baru yang memungkinkan Temasek lebih agresif dalam berinvestasi tersebut, dalam setiap kegiatan ekspansinya Temasek dituntut untuk selalu mempertimbangkan aspek komersial di samping juga harus menerapkan strategi yang lebih baik dalam mengelola portofolio investasinya. Selain mendorong perkembangan ekonomi eksternal, tujuan perusahaan lainnya adalah mempromosikan sejumlah industri yang dapat mendukung laju perekonomian dan melindungi berbagai aset strategis.⁷⁵

Menurut UU Perseroan di Singapura, yaitu *Singapore Companies Act*, Bab 50, Temasek Holdings Private Limited digolongkan sebagai perusahaan khusus dan tidak diwajibkan untuk mempublikasikan laporan keuangan audit secara konsolidasi. Sebagaimana dipaparkan diatas, walaupun Temasek adalah perusahaan negara, perusahaan itu tidak diatur secara langsung dalam melakukan investasi, divestasi atau keputusan bisnis lainnya. Temasek juga tidak terlibat secara langsung dalam manajemen sehari-hari perusahaan portofolio. Perusahaan-perusahaan tersebut dikelola oleh manajemen masing-masing untuk menghasilkan keuntungan yang berkelanjutan bagi pemegang saham.⁷⁶

Sebagai pemilik portofolio dengan sebaran investasi yang luas, Temasek diberikan fleksibilitas untuk mengelola seluruh aset yang dimilikinya. Sejak awal pendiriannya Temasek memegang mandat untuk menciptakan dan memaksimalkan keuntungan jangka panjang bagi para pemegang sahamnya,

⁷⁵ http://www.ips.org.sg/pub/Sp_ho%20ching_120204.pdf

⁷⁶ ---, Temasek Review, Singapura: Temasek Holdings, 2008.

yaitu pemerintah Singapura. Sesuai dengan Singapore Companies Act dan Fifth Schedule Company berdasarkan Undang- Undang Dasar Singapura tahun 1991, Temasek merupakan suatu badan investasi yang dikelola secara mandiri dan profesional serta diawasi oleh sebuah dewan independen.⁷⁷

Sebagai investor aktif, tujuan operasional Temasek adalah mengoptimalkan keuntungan jangka panjang dari investasi yang dilakukannya. Investasi perusahaan itu didanai oleh dividen yang diterima dari perusahaan portofolio, hasil divestasi, pinjaman komersil, surat obligasi, serta suntikan aset dari pemegang saham, yaitu Menteri Keuangan Singapura. Dengan demikian, meski merupakan perusahaan milik negara, keputusan untuk melakukan investasi, divestasi, serta keputusan operasional lainnya dibuat oleh dewan direksi dan manajemen perusahaan itu tanpa dipengaruhi oleh pemegang saham.⁷⁸

“Investasi yang dilakukan Temasek merupakan keputusan komersil yang diambil tanpa pengaruh dari Pemerintah. Kami tidak mengarahkan atau mempengaruhi investasi yang dilakukan Temasek. Investasi adalah hak prerogatif Dewan dan manajemen Temasek.”

(Tharman Shanmugaratnam, Menteri Keuangan ketika memberikan jawaban kepada Parlemen Singapura, 14 Nopember 2006)

Saat ini Temasek mempekerjakan 350 karyawan dan mengelola portofolio dengan nilai sebesar S\$185 miliar atau setara dengan US\$134 miliar. Temasek merupakan pemegang saham aktif dan menjadi investor pada berbagai sektor bisnis, mulai dari perbankan, jasa keuangan, real estat, transportasi, logistik, infrastruktur, telekomunikasi dan media, *biosciensce* dan layanan kesehatan, pendidikan, konsumen dan *lifestyle*, energi dan sumber daya alam, rekayasa, dan teknologi.⁷⁹

⁷⁷ Loc.cit.

⁷⁸ Ibid.

⁷⁹ Ibid.

2.2.2. Investasi Temasek Holdings

i. Strategi Investasi

Dalam menyusun strategi investasinya Temasek Holdings berpedoman pada empat prinsip dasar perusahaan, yaitu harus investasi tersebut harus dapat mentransformasikan ekonomi, memajukan kelas menengah, memperkuat keuntungan komparatif, serta memunculkan perusahaan unggulan.⁸⁰

Saat awal didirikan pada tahun 1974, portofolio investasi Temasek sebesar S\$354 juta atau senilai dengan US\$134 juta. Nilai buku portofolio Temasek terus meningkat dari tahun ke tahun. Pada 2004, nilai portofolio Temasek mencapai S\$ 90 milyar, terus meningkat menjadi S\$103 milyar pada tahun berikutnya hingga mencapai S\$185 milyar pada 2008.⁸¹

Sejak awal berdiri pada tahun 1974, Temasek telah membukukan keuntungan akumulasi lebih dari 18% per tahun untuk pemegang sahamnya. Guna mempertahankan kinerja yang baik dalam jangka panjang, Temasek terus memperbaiki penerapan prinsip dan tata kelola bisnis di perusahaan tersebut. Temasek berinvestasi untuk menghasilkan keuntungan, mengelola portofolio untuk mengoptimalkan nilai asetnya serta berusaha mengembangkan dan memaksimalkan keuntungan bagi pemegang saham dalam jangka panjang, menciptakan keseimbangan antara risiko dan peluang pada berbagai industri dan lokasi.⁸²

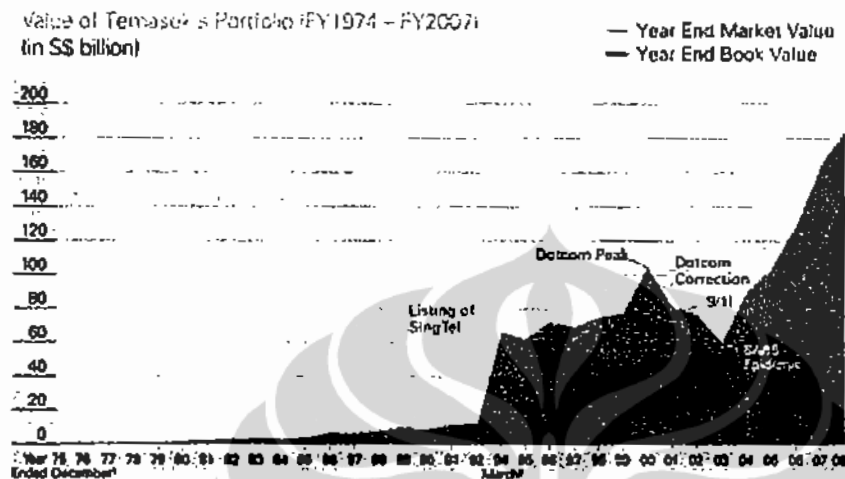
Dalam perkembangannya memang terjadi beberapa kali perubahan pada nilai pasar portofolio perusahaan dimana sebagian merupakan refleksi dari trend investasi serta dampak peristiwa eksternal. Fluktuasi nilai aset tersebut dapat dilihat pada bagan berikut:

⁸⁰ www.temasekholdings.com.sg/our_portfolio.htm

⁸¹ Ibid.

⁸² Ibid.

Gambar 2.1. Nilai Portofolio Temasek (Tahun anggaran 1974 – 2007)



Sumber: temasekholdings.com.sg (dalam S\$ miliar)

Dari grafik tersebut dapat dilihat peristiwa pencatatan Singapore Telecommunications (SingTel) di pasar modal pada tahun 1993 misalnya telah menghasilkan kenaikan portofolio terbesar dalam periode satu tahun dalam sejarah Temasek Holdings. Sementara koreksi harga saham pada sektor bisnis dotcom pada tahun 2000 menyebabkan kejatuhan drastis nilai aset Temasek pada pasar saham global yang kemudian disusul oleh krisis pasca peristiwa 9/11.⁸³

Manajemen Temasek kemudian menyadari perlunya menyusun strategi investasi secara besar-besaran akibat krisis global yang kembali melanda pada 2008. Krisis tersebut merupakan kombinasi dari memburuknya situasi kredit perumahan di Amerika Serikat, penetapan risiko harga rendah oleh para kreditur dan lembaga keuangan, serta krisis kredit yang menyertai mendorong terjadinya kehancuran Bear Stearns yang mendadak di Amerika Serikat menjelang akhir Maret 2008. Kegagalan pialang terbesar kelima di Wall Street yang sangat

⁸³ ---, Temasek Review, Singapura: Temasek Holdings, 2008.

mengejutkan semakin memastikan perlunya dilakukan penyesuaian besar-besaran untuk menghadapi krisis kredit global.⁸⁴

Ketika krisis global kembali menghantam dunia mulai 2007, Temasek juga mencermati berbagai trend dan kemungkinan terjadinya koreksi di pasar. Dalam kurun waktu satu tahun sejak Juni 2007, bank-bank di seluruh dunia telah menghapuskan kerugian sebesar US\$400 milyar. Pusat krisis yang terletak di jantung keuangan dunia, New York, juga mengejutkan Temasek. Dampak krisis kredit ini mempengaruhi pasar di seluruh dunia, dan manajemen Temasek memperkirakan situasi tersebut akan terus mempengaruhi ekonomi global dalam 24 bulan ke depan. Di samping itu, lonjakan harga minyak dan harga pangan juga semakin mempersulit iklim usaha.⁸⁵

Walaupun fokus utama Temasek di kawasan Asia, perusahaan itu belakangan juga terus mencari peluang di wilayah lain. Tahun 2008 Temasek melakukan investasi baru sebesar S\$32 milyar dan divestasi sebesar S\$17 milyar, jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya yang masing-masing sebesar S\$16 milyar dan S\$5 milyar. Secara umum, investasi perusahaan itu mendekati S\$17 milyar untuk perekonomian di kawasan Asia dan S\$15 milyar di kawasan luar Asia. Pada tahun 2008, untuk pertama kalinya investasi bersih Temasek di kawasan luar Asia melebihi investasi bersih di kawasan Asia, yaitu S\$10 milyar atau 68% di kawasan luar Asia dan S\$5 milyar sisanya atau 32% di kawasan Asia. Dalam lima tahun terakhir, total investasi bersih Temasek mencapai S\$26 milyar di kawasan Asia, dan hanya S\$1 milyar untuk perekonomian di luar Asia.⁸⁶

Laba bersih Temasek Holdings kemudian meningkat dua kali lipat dari tahun sebelumnya menjadi S\$18 milyar melalui pencapaian laba yang direalisasikan melalui divestasi yang sehat serta kinerja operasi yang memuaskan dari perusahaan-perusahaan portofolio unggulannya (*blue chip*). Per tanggal 31 Maret 2008, portofolio Temasek tumbuh hampir 13% dari S\$164 milyar menjadi S\$185 milyar, atau tumbuh sebesar 24% jika diukur dalam mata uang Dolar

⁸⁴ Ho Ching, "Temasek Holdings: Building Sustainable Value", IPS Corporate Associated Lunch, 12 February 2004.

⁸⁵ ---, Temasek Review, Singapura: Temasek Holdings, 2008.

⁸⁶ Ibid.

Amerika Serikat dari US\$108 milyar menjadi US\$134 milyar. Dengan pertumbuhan tersebut, aset pemegang saham meningkat 26% menjadi S\$144 milyar dalam kurun waktu yang sama. Kenaikan jumlah portofolio sebagian dikarenakan suntikan dana sebesar S\$10 milyar sebagai penyeimbang alokasi aset. Secara kumulatif, Temasek tetap memberi dividen bersih bagi para pemegang sahamnya. Dalam perencanaan bisnisnya, pada satu atau dua dasawarsa ke depan Temasek akan terus memusatkan perhatian pada kawasan Asia yang semakin tumbuh dan berkembang. Namun Temasek juga terus berekspansi ke wilayah lain. Perusahaan itu telah membuka kantor di Meksiko dan Brasil untuk memperluas jaringan ke Amerika Latin.⁸⁷

Dalam partisipasinya untuk meningkatkan standar tata kelola sovereign wealth funds yang beroperasi di seluruh dunia, Temasek ikut serta dalam diskusi internasional mengenai Sovereign Wealth Funds (SWF). Temasek juga mendukung International Working Group of Sovereign Wealth Funds yang dipimpin International Monetary Fund (IMF) dalam penyusunan rancangan prinsip dan standar umum pengoperasian SWF di seluruh dunia.⁸⁸

ii. Fokus Investasi Temasek

Layanan Keuangan

Layanan perbankan dan keuangan merupakan bagian penting dari portofolio Temasek sebagai saluran pertumbuhan ekonomi, walaupun sektor ini juga sangat dipengaruhi oleh anjloknya perekonomian. Investasi baru dalam sektor ini meliputi dana sebesar US\$2 milyar pada Barclays PLC di bulan Juli 2007, untuk mendukung kebutuhan modal mereka setelah gagal dalam penawaran untuk ABN AMRO.⁸⁹

Di tengah krisis kredit pada semester kedua tahun 2007, Temasek juga menggandeng Merrill Lynch melalui usaha penggalangan dana pada bulan Desember 2007 dengan investasi senilai US\$4,9 milyar untuk saham sekitar 9%. Dana tambahan sejumlah US\$3,4 milyar diinvestasikan pada perusahaan tersebut pada bulan Juli 2008, yang mana US\$2,5 milyar merupakan pembayaran kembali

⁸⁷ loc. cit

⁸⁸ www.swfinstitute.org/fund/temasek.php

⁸⁹ ---, Temasek Review, Singapura: Temasek Holdings, 2008, hal 39.

dari Merrill dan US\$900 juta merupakan modal baru. Temasek meningkatkan kepemilikan saham di Standard Chartered Bank menjadi sebesar 19%, dan terus menjajaki peluang baru. Temasek mengadakan perjanjian untuk divestasi penyertaan tidak langsung pada PT Bank Internasional Indonesia. Akan tetapi, kesepakatan transaksi dengan pembeli tidak dapat tercapai pada batas waktu yang telah ditentukan pada tanggal 31 Juli 2008 karena terbentur permasalahan peraturan.⁹⁰

Transportasi & Logistik

Sektor transportasi menjadi salah satu andalan Temasek melalui Singapore Airlines. Diluar itu, Temasek juga melakukan ekspansi ke segmen *low cost carrier* dengan melakukan investasi pada dua maskapai untuk segmen menengah ke bawah, yaitu melalui Tiger Airways dan Oranjestar Investment Holdings. Hal ini menggambarkan peningkatan permintaan akan perjalanan udara di antara masyarakat kelas menengah di Asia. Akan tetapi, industri ini diperkirakan akan menghadapi tantangan terutama dari tingginya harga minyak dan melambatnya perekonomian. Secara terpisah Temasek juga melakukan divestasi saham di China COSCO Holdings, sebuah operator terpadu untuk perkapalan, pelabuhan dan logistik.⁹¹

Infrastruktur, Industri & Permesinan

Tahun 2008 Temasek melakukan investasi pertama pada China Railway Construction Corporation, sebuah perusahaan konstruksi infrastruktur yang memiliki fokus bisnis pada pembangunan rel, jalan tol dan sistem transportasi umum. Temasek melakukan divestasi semua saham perusahaan itu sebesar 54% di SNP Corporation, sebuah perusahaan percetakan, pada bulan Juli 2008, dengan nilai sekitar S\$111 juta.⁹²

⁹⁰ Ibid.

⁹¹ Loc.cit, hal 40.

⁹² Ibid.

Real Estat

Temasek mencermati trend urbanisasi di Asia sebagai suatu peluang pasar. Akan tetapi, laju peningkatan pasar modal pada awal tahun 2007 mengakibatkan tingginya nilai aset properti yang pada akhirnya memperlambat laju investasi di sektor ini. Seiring dengan turunnya harga properti di Amerika Serikat serta kontraksi kredit, Temasek juga memperluas instrumen investasinya pada jenis aset baru, termasuk dalam bentuk sekuritas hipotek real estat.⁹³

Konsumen & Gaya Hidup

Sektor konsumen dan *life style* relatif merupakan bisnis baru bagi Temasek. Termasuk dalam bidang ini adalah sektor pendidikan dan bisnis gaya hidup. Temasek juga menjadi induk dari beberapa pengelola pusat wisata di Singapura seperti Singapore Zoo, Jurong Bird Park dan Night Safari.⁹⁴

Telekomunikasi & Media

Sektor ini merupakan sektor kedua terbesar dalam portofolio Temasek. Perusahaan tersebut terus berinvestasi pada saham-saham perusahaan telekomunikasi di setiap kesempatan selama tahun 2008, antara lain dengan membeli saham pada Bharti Airtel, penyedia layanan telekomunikasi nirkabel terkemuka di India. Di Indonesia, melalui SingTel Temasek juga menguasai saham pada operator seluler terbesar yaitu PT Telkomsel.⁹⁵

Energi & Sumber Daya

Industrialisasi dan urbanisasi yang terus berlanjut di Cina dan India merupakan penggerak utama permintaan sumber daya energi. Akan tetapi, berfluktuasinya harga minyak di pasar internasional telah menyebabkan meningkatnya premi bagi perusahaan sumber daya energi. Karena itu Temasek tetap berhati-hati dan selektif dalam berinvestasi pada peluang-peluang di sektor tersebut. Perusahaan itu lalu meningkatkan investasinya di sumber bahan bakar non-konvensional dengan menambah kepemilikan saham pada MEG Energy,

⁹³ Ibid.

⁹⁴ Loc. Cit, hal 41.

⁹⁵ Ibid.

salah satu perusahaan swasta terbesar di Kanada yang bergerak di bidang minyak batu pasir. Temasek juga berinvestasi pada perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam kegiatan eksplorasi minyak dan gas, seperti European clean-tech fund yang memperkenalkan teknologi ramah lingkungan kepada Asia.⁹⁶

Pada Oktober 2007, Temasek mengeluarkan keputusan untuk mendivestasikan tiga perusahaan pembangkit listriknya di Singapura, antara lain Tuas Power, Seraya Power dan Senoko Power. Penjualan Tuas Power kepada Huaneng Group dari Cina diselesaikan pada bulan Maret 2008 dengan nilai S\$4,2 milyar. Sedangkan divestasi saham Temasek pada Senoko Power selesai dilakukan sebelum akhir tahun 2008. Temasek memperoleh keuntungan sebesar S\$4,2 milyar dari divestasi Tuas Power Tuas Power yang dijual melalui proses lelang internasional. Besarnya minat investor dan berhasilnya divestasi Tuas Power diyakini perusahaan itu sebagai bukti kerangka kerja Singapura yang terbuka, transparan dan ramah terhadap investor. Dengan selesainya penjualan tersebut, maka terciptalah pasar energi listrik yang terbuka serta kompetitif di Singapura.⁹⁷

Pada tahun 1994, Temasek memulai persiapan pengambilalihan jaringan listrik beserta aset-aset pembangkit listrik, menyusul keputusan pemerintah Singapura untuk membebaskan industri listrik dalam rangka menjaga pasar pembangkit listrik yang bersaing dan berkelanjutan. Temasek mengambil alih aset pembangkit listrik, dan bekerja sama dengan regulator untuk merestrukturisasi perusahaan pembangkit listrik yang ada menjadi tiga perusahaan yang independen dan saling bersaing. Pada saat yang sama, Temasek juga bertindak sebagai penghubung ketiga perusahaan tersebut untuk membentuk dewan direksi dan manajemen yang independen. Temasek bekerja sama dengan serikat pekerja untuk memperoleh dukungan mereka dalam usaha pemisahan ini, serta secara proaktif melibatkan regulator dalam kerangka kerja. Namun, proses restrukturisasi memang diperberat oleh krisis keuangan Asia setelah tahun 1997,

⁹⁶ Ibid.

⁹⁷ Loc. Cit, hal 42.

yang berdampak pada penurunan pertumbuhan dan permintaan akan energi listrik di Singapura.⁹⁸

Dengan selesainya kajian dan skema pelepasan saham dan didukung oleh fakta bahwa perusahaan pembangkit listrik di negara tersebut telah beroperasi secara efisien dan bersaing dalam pasar bebas, pada Juni 2007 Temasek memutuskan bahwa sudah saatnya untuk mengumumkan rencana divestasi semua aset pembangkit listrik di Singapura.⁹⁹

Ilmu Hayati (*Life Science*)

Permintaan atas layanan kesehatan dan industri farmasi yang berkualitas semakin meningkat seiring dengan meningkatnya kesejahteraan masyarakat di Asia. Pada bulan Agustus 2007, Temasek membeli saham minoritas di Interpharma Investments Limited, sebuah perusahaan distribusi farmasi terbesar di Asia. Melalui unit operasinya, Zuellig Pharma, Interpharma beroperasi di lebih dari 13 negara di Asia yang tersebar mulai dari Indonesia sampai Cina.¹⁰⁰

Temasek merupakan investor di Invida Pharmaceutical Holdings, bersama dengan mitranya, Zuellig and Quintiles. Pada tahun 2008 Invida membangun portofolio farmasi spesialis yang difokuskan pada segmen onkologi, dermatologi dan perawatan kesehatan wanita.¹⁰¹

Teknologi

Temasek telah menyelesaikan penawaran tender tunai untuk STAT ChipPac, dan meningkatkan kepemilikan saham perusahaan dari 35% menjadi 83%. Temasek juga berpartisipasi dalam investasi bersama di Lattice Power, perusahaan yang berbasis di Cina dengan teknologi unik dalam pembuatan LED.¹⁰²

⁹⁸ Ibid.

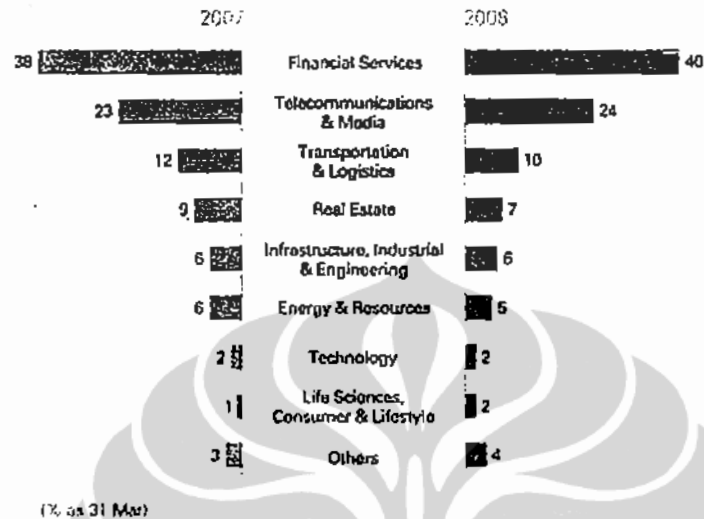
⁹⁹ Ibid.

¹⁰⁰ Ibid.

¹⁰¹ Loc. Cit, hal 42.

¹⁰² Ibid.

Gambar 2.2. Portofolio Temasek dari sisi sektor usaha



Sumber: temasekholdings.com.sg

iii. Profil Investasi Temasek

1. Bank of China Limited

Merupakan salah satu dari empat bank yang dimiliki oleh pemerintah China. Aktivitas bisnisnya mencakup sektor perbankan komersial, investasi (*investment banking*) serta asuransi. Namun demikian, fokus bisnis utama Bank of China adalah pada sektor komersil, termasuk dalam sektor ini adalah sektor korporasi, *private banking*, dan pasar keuangan. Temasek memiliki saham di Bank of China sejak 2005. Bank of China merupakan bank pertama di China yang mengoperasikan layanan *private banking*. Bank of China cukup agresif melakukan ekspansi jaringan, antara lain dengan mendirikan anak perusahaan di Inggris, dan Rotterdam pada tahun 2007. Bank of China tengah dalam persiapan membuka pasar di Afrika, Asia Pasifik dan Amerika.¹⁰³

2. Barclays PLC

¹⁰³ Loc. Cit, hal.89.

Temasek memegang saham di Barclays sejak tahun 2007. Bersama China Development Bank, Temasek Holding merupakan pemegang utama di Barclays. Barclays merupakan penyedia layanan keuangan berskala global yang memfokuskan layanannya pada sektor perbankan retail dan komersil, kartu kredit, investment banking, pengelolaan aset (*wealth management*) serta management investasi. Saat ini Barclays beroperasi di lebih dari 50 negara dan memperkerjakan 43 ribu karyawan dan melayani 38 juta nasabah.¹⁰⁴

3. China Construction Bank

Temasek menjadi pemegang saham China Construction Bank sejak tahun 2005. Merupakan bank pertama yang dimiliki pemerintah China yang mencatatkan sahamnya dibursa Hongkong. China Construction Bank juga melakukan *go public* di bursa saham Shanghai.¹⁰⁵

4. DBS Group Holding Ltd

Merupakan salah satu jasa keuangan terbesar di Asia yang beroperasi di Singapura dan Hongkong. Temasek memegang saham DBS sejak tahun 1975. DBS merupakan salah satu bank asing pertama yang beroperasi di China. DBS juga bekerjasama dengan investor dari Timur Tengah untuk mengembangkan layanan perbankan syariah.¹⁰⁶

5. Hana Financial Group Inc

Merupakan grup penyedia jasa keuangan yang berpusat di Korea Selatan. Melalui anak-anak perusahaannya, Temasek memegang saham Hana Finance sejak tahun 2004 menyediakan jasa keuangan di perbankan komersil, private banking, sekuritas, kartu kredit, asuransi, sewa guna usaha, manajemen aset, broker, jasa keuangan di bidang teknologi informasi dan penelitian keuangan.¹⁰⁷

¹⁰⁴ Ibid.

¹⁰⁵ Ibid, hal 90.

¹⁰⁶ Ibid.

¹⁰⁷ Loc.cit, hal 91.

6. ICICI Bank

Merupakan bank swasta terbesar di India dan juga penyalur kredit konsumen terbesar di India. Bank tersebut dimiliki oleh Temasek sejak tahun 2003. ICICI Bank juga menyediakan jasa asuransi jiwa dan kerugian, manajemen aset, broker dan private equity melalui anak-anak perusahaannya.¹⁰⁸

7. Merrill Lynch

Merupakan perusahaan induk, yang melalui jaringan anak-anak perusahaan dan afiliasinya, menyediakan jasa investasi, keuangan, jasa konsultasi, asuransi, perbankan serta produk dan jasa keuangan terkait lainnya secara global. Bisnisnya meliputi broker sekuritas, perdagangan dan underwriting, perbankan investasi, manajemen aset, investasi private equity dan underwriting asuransi.¹⁰⁹

8. NIB Bank

Merupakan bank komersil yang menyediakan jasa perbankan untuk konsumen, perusahaan kecil dan menengah, institusi komersil dan keuangan, serta jasa perbankan korporasi dan jasa perbankan investasi. Temasek memiliki saham pada bank tersebut sejak tahun 2005. Pada bulan Juni 2007, NIB membeli saham di PICIC, salah satu bank lain yang beroperasi di Pakistan dan menjalankan anak-anak perusahaan yang diakuisisi berdasarkan pengawasan manajemen.¹¹⁰

9. Bank Danamon

PT Bank Danamon Indonesia Tbk (Danamon) menyediakan layanan melalui 1868 jaringan kantor pada 32 provinsi di seluruh Indonesia. Keberhasilan Danamon dibangun melalui layanan perbankan mikro dan bisnis pembiayaan konsumen dengan melakukan restrukturisasi dan

¹⁰⁸ Ibid.

¹⁰⁹ Ibid, hal 92.

¹¹⁰ Ibid.

repositioning pencitraan bank tersebut yang sempat terpukul akibat krisis moneter 1998. Temasek membeli saham Bank Danamon pada tahun 2003 dan pada tahun 2007, margin bunga bersih meningkat hingga 10,4% yang merupakan kenaikan tertinggi di sektor perbankan pada saat itu. Danamon diakui sebagai bank terbaik di Indonesia oleh *Euromoney*.¹¹¹

10. Bank Internasional Indonesia

Merupakan salah satu bank terbesar di Indonesia dengan jaringan lebih dari 230 kantor cabang dan memiliki 700 jaringan ATM tersebar diseluruh wilayah Indonesia, BII juga mempunyai kantor cabang perwakilan di Mauritius dan Kepulauan Cayman.¹¹²

11. Standard Chartered PLC

Merupakan perusahaan yang memiliki pengalaman lebih dari 150 tahun dibidang perbankan dan mengoperasikan lebih dari 1700 kantor cabang dan outlet-outlet di lebih dari 70 negara. Temasek memiliki saham pada bank ini sejak tahun 2006 dan pada tahun 2007 Standard Chartered mengakuisisi beberapa perusahaan termasuk American Express Bank.¹¹³

12. Bharti Airtel limited

Merupakan grup perusahaan Bharti India yang beroperasi pada penyediaan layanan telekomunikasi terpadu. Perusahaan yang berbasis di India tersebut masuk dalam peringkat perusahaan penyedia jasa telekomunikasi terbaik di dunia versi Business Week IT 100 periode 2007. Temasek memegang saham Airtel sejak tahun 2007.¹¹⁴

13. MediaCorp Pte ltd

Adalah perusahaan nasional Singapura yang bergerak dibidang penyiaran, mencakup televisi, radio, surat kabar, majalah, bioskop dan media digital.

¹¹¹ Loc cit, hal 93.

¹¹² Ibid.

¹¹³ Ibid, hal 94.

¹¹⁴ Ibid.

MediaCorp memiliki lebih dari 50 produk dalam empat bahasa untuk melayani kebutuhan semua segmen di Singapura. MediaCorp juga memperluas jaringannya hingga ke kawasan Asia Pasifik. Pada tahun 2007 Media Corp memperluas jaringan kerjasamanya dengan perusahaan di Indonesia (Media Nusantara Citra) , China (Dahe media), dan Vietnam (International Media Corporation). MediaCorp juga meluncurkan layanan media baru dalam bentuk saluran HDTV, media online, dan Easy reader.¹¹⁵

14. Shin Corporation Public Co Ltd

Merupakan perusahaan yang beroperasi di Thailand dan bergerak di sektor telekomunikasi. ShinCorp sendiri mempunyai saham sebanyak 43% di IES yaitu operator layanan komunikasi seluler terbesar di Thailand. Selain itu ShinCorp juga memiliki 42% saham di ThaiCom Plc, yaitu perusahaan yang menyediakan jasa komunikasi satelit serta layanan telepon kabel tetap dan selular. Temasek masuk di ShinCorp sejak tahun 2006.¹¹⁶

15. Singapore Technologies Telemedia Pte Ltd

Adalah perusahaan yang bergerak di sektor komunikasi dan informasi dan beroperasi dikawasan Asia Pasifik, Amerika dan Eropa. Perusahaan yang bergabung dalam grup ini meliputi Asia Mobile Holdings Pte Ltd, juga memiliki saham di StarHub dan Shenington Investment Pte Ltd, dimana perusahaan ini juga menguasai saham pada perusahaan telekomunikasi di Laos (Global Crossing ltd), Kamboja (Telechoice International Ltd). STT sebelumnya juga merupakan pemegang saham mayoritas pada operator seluler kedua terbesar di Indonesia. Namun, Komisi Pengawas Persaingan Usaha menyatakan STT telah melakukan pelanggaran persaingan usaha dalam bentuk kepemilikan silang. Sebab, salah satu anak perusahaan

¹¹⁵ Loc.cit, hal 95.

¹¹⁶ Ibid.

Temasek yang lain yaitu SingTel juga menjadi pemegang saham mayoritas pada PT Telkomsel.¹¹⁷

16. Neptune Orient Lines Limited

Merupakan perusahaan global yang bergerak dalam usaha pengiriman peti kemas, logistik, dan terminal. Layanan pengiriman peti kemas dilakukan melalui anak perusahaannya yaitu APL. Khusus untuk jasa dan layanan logistik internasional ditangani oleh APL Logistics. Sedangkan unit terminal dilayani oleh APL Terminals yang memiliki fasilitas di kawasan Asia dan Amerika Utara.¹¹⁸

17. PSA International

Adalah grup perusahaan layanan global. Dengan kantor pusat di PSA Singapura Terminal, PSA juga menjalankan usahanya pada 28 proyek pelabuhan pada 16 negara di kawasan Asia, Eropa, dan Amerika.¹¹⁹

18. Singapore Airlines

Adalah maskapai penerbangan milik pemerintah Singapura. Sampai tahun 2008 SIA telah melayani 66 rute penerbangan dengan tujuan ke 36 negara. Kendati tidak memiliki rute penerbangan dalam negeri, SIA telah tumbuh menjadi salah satu maskapai penerbangan terbaik di dunia. Pada tahun 2008 SIA merupakan maskapai penerbangan pertama yang menerima dan pesawat penumpang terbaru Boeing A 380 dengan mengoperasikannya ke London dan Sydney. SIA juga memiliki anak perusahaan yang bergerak dalam jasa penyediaan transportasi kargo udara, jasa terminal bandar udara dan jasa permesinan.¹²⁰

¹¹⁷ Ibid, hal 96.

¹¹⁸ Loc. Cit.

¹¹⁹ Ibid, hal 97.

¹²⁰ Ibid.

19. SMRT Corporation Ltd

Merupakan perusahaan operator transportasi publik multi moda, penyedia transportasi permesinan, serta jasa transportasi lainnya. Di Singapura, jaringan layanan SMRT termasuk kereta bawah tanah (subway), bis, taksi yang menghubungkan ke seluruh tempat di negara tersebut. SMRT juga telah melakukan ekspansi ke luar negeri dengan menjadi konsultan proyek pengerjaan sistem transportasi publik di Dubai. ¹²¹

20. CapitaLand Limited

Adalah perusahaan yang bergerak di bidang real estat, perhotelan, dan layanan keuangan untuk properti di lebih dari 110 kota di 20 negara. Fokus utama kegiatan operasional adalah di kota-kota di kawasan Asia Pasifik, Eropa, dan negara-negara Timur Tengah. CapitaLand dikuasai oleh Temasek sejak tahun 2000. ¹²²

21. Mapletree Investments Ptd Ltd

Merupakan perusahaan real estat yang berpusat di Singapura dengan fokus bisnis pada investasi dan pengelolaan aset-aset real estat dan pendanaan kantor, logistik, sektor industri, business park, dan sektor ritel atau yang berhubungan dengan *lifestyle*. Mapletree dimiliki oleh Temasek sejak tahun 2001. Mapletree juga melakukan ekspansi ke luar negeri antara lain di India dan China dengan mendirikan Mapletree India China Fund, perusahaan tersebut memfokuskan bisnisnya pada investasi dan kegiatan konstruksi pada proyek komersial di kedua negara tersebut. ¹²³

22. Keppel Corporation Limited

Adalah perusahaan yang bergerak di bidang usaha lepas pantai dan kelautan, properti, infrastruktur serta investasi. Keppel corporation beroperasi pada lebih dari 30 negara dikawasan Amerika, Eropa, Timur

¹²¹ Loc. Cit, hal 98.

¹²² Ibid.

¹²³ Ibid, hal 99.

tengah, dan kawasan Asia lainnya. Keppel dimiliki oleh Temasek sejak tahun 1975.¹²⁴

23. Sembcorp Industries Ltd

Adalah perusahaan penyedia sarana dan prasarana umum, listrik dan air untuk sektor industri dan konsumen lainnya di Singapura, Inggris, serta sejumlah negara dikawasan Asia dan Timur Tengah. Sembcorp juga menjalankan aktivitas bisnisnya pada bidang usaha permesinan kelautan, lepas pantai serta pengelolaan lingkungan dan kawasan industri. Temasek memiliki Sembcorp sejak tahun 1983.¹²⁵

24. Singapore Technologies Engineering Ltd

Adalah anak perusahaan Temasek dalam sektor industri permesinan terpadu. Perusahaan menyediakan solusi dan jasa layanan di bidang pesawat luar angkasa, elektronik serta sistem mesin didaratan dan laut. Singapore Technologies Engineering (ST Engineering) berkantor pusat di Singapura namun memiliki lebih dari 18.000 pekerja di seluruh dunia. ST Engineering memiliki lebih dari 100 anak perusahaan di 21 negara dan 35 kota. ST Engineering masuk menjadi bagian dari kelompok usaha Temasek sejak 1997.¹²⁶

25. Power Seraya Limited

Merupakan anak usaha Temasek yang bergerak di bidang produksi, penjualan grosir, perdagangan dan penjualan energi secara ritel. Pusat operasi Power Seraya terletak di kawasan pusat petrokimia Jurong. Perusahaan ini kemudian memperluas layanan usaha dengan bidang energi terpadu yang mencakup penjualan uap, air, perdagangan minyak serta penyimpanan. Power Seraya menjadi anak usaha Temasek sejak tahun 1995.¹²⁷

¹²⁴ Ibid.

¹²⁵ Loc. Cit, hal 100.

¹²⁶ Ibid.

¹²⁷ Ibid, hal 101.

26. Senoko Power Limited

Merupakan perusahaan pemasok dan distributor energi listrik terpadu. Listrik yang diproduksi Senoko menggunakan teknologi kombinasi gas dan pembangkit panas yang kemudian didistribusikan secara grosir maupun untuk secara langsung ke pelanggan rumah tangga. Temasek menguasai Senoko sejak tahun 1995.¹²⁸

27. Singapore Power Limited

Merupakan perusahaan yang bergerak di bidang transmisi dan distribusi listrik dan gas, jasa konsultasi manajemen teknis serta investasi pada proyek-proyek terkait. Temasek menguasai Singapore Power Limited sejak tahun 1995.¹²⁹

28. Chartered Semiconductor Manufacturing Ltd

Merupakan perusahaan yang bergerak dalam kegiatan produksi semikonduktor yang telah mengadopsi teknologi tinggi hingga dapat memproduksi chip sampai ukuran sekecil 65 nanometer. Charter Semiconductor menjadi bagian dari Temasek Holdings sejak tahun 1987.¹³⁰

29. STATS ChipPAC Ltd

Merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang usaha penyedia layanan untuk desain kemasan, produksi, perakitan, serta solusi pengujian dan pendistribusian semikonduktor. Sebagai perusahaan yang menyediakan berbagai jenis kemasan semikonduktor, pasar yang dilayani STATS ChipPAC tersebar ke berbagai negara di dunia dengan segmen yang beragam. STATS ChipPAC berada di bawah holding Temasek sejak tahun 1995.¹³¹

¹²⁸ Ibid.

¹²⁹ Loc. Cit, hal 102

¹³⁰ Ibid.

¹³¹ Ibid, hal 103.

30. Fraser and Neave Limited

Merupakan anak usaha Temasek yang bergerak dalam berbagai sektor, mulai dari produksi dan penjualan berbagai jenis minuman, pengembangan, manajemen dan investasi di sektor properti, hingga percetakan dan penerbitan. Perusahaan tersebut menjadi bagian dari Temasek Holdings sejak tahun 2007.¹³²

31. Wildlife Reserves Singapore Pte Ltd

Merupakan induk dari berbagai perusahaan pengelola tempat wisata di Singapura, seperti Singapore Zoo, Night Safari, dan Jurong Bird Park. Perusahaan tersebut sudah menjadi bagian dari Temasek Holdings sejak tahun 1975.¹³³

2.3 Ekspansi Temasek Holdings ke Pasar Global

Sebagaimana perilaku sovereign-wealth fund pada umumnya, Temasek Holdings juga terus agresif memperluas bisnisnya ke skala regional dan global dengan melibatkan parapihak di negara tujuan investasi dan berperan sebagai investor jangka panjang. Investasi Temasek Holdings difokuskan pada empat tema utama, yaitu mendorong transformasi ekonomi (*transforming economies*), menumbuhkan kelas menengah (*growing middle class*), mengandalkan keunggulan komparatif (*depending comparative advantages*), dan menghasilkan perusahaan juara (*emerging champions*).¹³⁴

Strategi investasi Temasek Holdings tidak dapat dipisahkan dari visi perusahaan yang dirumuskan dalam Temasek Charter. Secara singkat dapat dijelaskan Temasek Charter merupakan rumusan misi dan arah yang harus dijalankan dan ditempuh badan investasi milik negara ini. Sesuai dengan piagam tersebut, fokus strategi Temasek telah berubah, yaitu dari perusahaan induk yang sekadar mengelola modal yang ditanam oleh pemerintah Singapura untuk kepentingan jangka panjang negara, menjadi perusahaan yang sekaligus juga

¹³² Ibid.

¹³³ Loc. cit.

¹³⁴ <http://www.temasekholdings.com.sg>.

membentuk dan mengembangkan perusahaan yang mampu bersaing di dunia internasional.¹³⁵

Dari Temasek Charter dapat dipahami tujuan perusahaan saat ini adalah menjadi investor strategis jangka panjang. Dalam piagam tersebut, Temasek untuk pertama kalinya, membagi perusahaan di bawahnya menjadi perusahaan Grup A dan Grup B. Yang termasuk dalam Grup A adalah perusahaan yang perlu dimiliki dan dikendalikan pemerintah karena alasan strategis, antara lain alasan kebijakan publik dan pemanfaatan sumber daya yang penting untuk perekonomian dan pertahanan Singapura. Yang termasuk dalam perusahaan jenis ini adalah perusahaan air minum, listrik dan gas, pelabuhan udara dan laut (dilihat dari sumber daya penting); dan usaha olah raga, penyiaran, layanan kesehatan bersubsidi, pendidikan dan perumahan, serta berbagai sarana umum seperti kebun binatang (dilihat dari kebijakan umum). Termasuk dalam kelompok ini adalah MediaCorp, Singapore Power dan ST Engineering.¹³⁶

Perusahaan Grup B adalah usaha yang berpotensi tumbuh tidak hanya di pasar dalam negeri tetapi juga di pasar regional atau internasional. Yang termasuk dalam kelompok ini antara lain SingTel, DBS dan PSA yang sudah merambah ke pasar luar negeri. Untuk perusahaan-perusahaan semacam ini, Temasek menyatakan bersedia memperkecil prosentase kepemilikannya dengan menerbitkan saham baru atau melakukan penggabungan usaha atau akuisisi guna mendukung keberhasilan perusahaan tersebut dalam jangka panjang sebagai pemain regional atau internasional.¹³⁷

Temasek Holdings belakangan juga mengubah orientasinya dengan memposisikan diri sebagai perusahaan induk investasi Asia dan bukan sebagai perusahaan investasi milik pemerintah Singapura. Untuk menghilangkan kesan bahwa Temasek dan perusahaan di bawahnya adalah perusahaan yang dikendalikan pemerintah, Temasek mengganti sebutan perusahaan pemerintah (GLC) menjadi perusahaan Temasek (*Temasek-linked companies*). Bagi sebagian perusahaan domestik, posisi Temasek Holdings dan anak-anak usahanya dinilai strategis untuk dijadikan mitra strategis. Studi yang dilakukan Carlos Ramirez

¹³⁵ http://www.ips.org.sg/pub/Sp_ho%20ching_120204.pdf

¹³⁶ Loc. cit.

¹³⁷ Ibid.

dan Ling Hui Tan dari Dana Moneter Internasional (IMF) mengungkapkan bahwa bagi banyak perusahaan, menjadi bagian dari GLC akan memberikan keuntungan berupa peningkatan valuasi saham perusahaan tersebut di pasar.¹³⁸

Agresivitas Temasek Holdings dalam berekspansi merupakan konsekuensi dari visi baru perusahaan yang dirumuskan perusahaan tersebut. CEO Temasek Holdings Ho Ching mengungkapkan visi baru perusahaan itu sebagai berikut: "*To become a formidable Asian equity-house, operating in Asia, as well as the world.*"¹³⁹

Dengan menetapkan visi untuk menjadi perusahaan investasi terbesar di Asia dan di dunia, dalam kurun 8-10 tahun mendatang, manajemen Temasek berharap telah dapat mengubah komposisi portofolio investasi perusahaan itu. Temasek menargetkan untuk melakukan transformasi portofolio dari 50% lebih berbasis di Singapura, menjadi sepertiga di Singapura, sepertiga Asia, dan sisanya lagi di negara-negara berkembang.¹⁴⁰

Kawasan yang menjadi target utama ekspansi Temasek:

1. Cina

Temasek tetap optimistis terhadap prospek jangka panjang di Cina, dan mempertimbangkan untuk melakukan penilaian menyeluruh atas nilai investasinya di negara itu dalam waktu dekat. Temasek telah melakukan divestasi pada beberapa investasi di negara itu dan memutar kembali hasil yang diperoleh ke investasi dalam bentuk lainnya.¹⁴¹

2. India

India juga merupakan sasaran investasi yang strategis bagi Temasek. Perusahaan itu terus berusaha mencari mitra yang dapat menjadi saluran pertumbuhan ekonomi. Temasek terus melebarkan sayap kerja sama dengan Bharti Group melalui peran sebagai investor utama di Bharti Infratel, sebuah anak perusahaan Bharti Airtel yang mengkhususkan diri dalam pengelolaan aset

¹³⁸ Teguh S. Pambudi, "Temasek Kian Merangsek", *Majalah Swa*, 17 Maret 2005.

¹³⁹ www.temasekholdings.com.sg

¹⁴⁰ *Loc. cit.*

¹⁴¹ ---, *Temasek Review*, Singapura: Temasek Holdings, 2008, hal 42.

menara telekomunikasi di seluruh India. Temasek juga bekerja sama dengan Tata Group dan STAR untuk berinvestasi pada Tata Sky, perusahaan distribusi saluran TV langsung ke rumah berbasis satelit. First Flight Courier, salah satu perusahaan kurir terbesar di India juga merupakan investasi yang menjanjikan. Temasek melakukan beberapa divestasi saham-sahamnya, termasuk investasi pada perusahaan konstruksi dan permesinan Punj Lloyd, diikuti keberhasilan IPO dan akuisisi Sembawang Engineers & Constructors.¹⁴²

2. Vietnam

Kondisi ekonomi Vietnam mengalami perubahan yang sangat drastis dalam beberapa bulan terakhir sebagai akibat dari peningkatan inflasi yang tajam dan meluasnya defisit perdagangan. Investasi Temasek di negara ini meliputi Vinasun, perusahaan taksi terkemuka, Binh Chanh Construction and Investment Corporation, salah satu perusahaan real estat terbesar di Vietnam, serta Petrovietnam Fertilizer dan Chemicals Joint Stock Company, pabrik pupuk terbesar di Vietnam.¹⁴³

3. Rusia

Sektor konsumen di Rusia kokoh dan mengalami perkembangan pesat, disamping juga banyak peluang di berbagai sektor ekonomi lainnya. Temasek terus bekerjasama dengan perusahaan lokal di negara tersebut untuk mengeksplorasi berbagai peluang yang dapat dikembangkan.¹⁴⁴

4. Amerika Latin

Temasek melakukan beberapa investasi di Amerika Latin dan akan terus memperkuat serta memperluas jaringannya di kawasan tersebut. Amerika Latin adalah pasar yang besar dan bertumbuh pesat, terutama didorong oleh permintaan global akan sumber daya serta didukung oleh kepemimpinan politik yang mempunyai komitmen untuk memodernisasi ekonomi negaranya. Pada tahun

¹⁴² Ibid.

¹⁴³ Loc. Cit, hal 43.

¹⁴⁴ Ibid.

2007, kawasan ini berhasil menjaring investasi asing langsung sebesar lebih dari US\$100 milyar, jumlah tertinggi sejak tahun 1991.¹⁴⁵

Dua Pertiga GDP Amerika Latin berasal dari Brasil dan Meksiko Brasil dan Meksiko menyumbang dua pertiga dari GDP total kawasan ini, dan lebih dari setengah jumlah populasi. Brasil menduduki peringkat ke-9 ekonomi terbesar di dunia dalam hal paritas daya beli (PPP), dengan populasi kelima terbesar.¹⁴⁶

Meksiko menduduki peringkat ke-12 untuk ekonomi terbesar dalam hal PPP, dan merupakan salah satu negara dengan pendapatan per kapita terbesar di Amerika Latin, dan populasi ke-11 terbesar di dunia. Tinjauan dari Goldman Sachs atas proyek ekonomi yang sedang berkembang menunjukkan bahwa pada tahun 20503, Brasil dan Meksiko masing-masing akan menduduki peringkat ke-5 dan ke-6 ekonomi terbesar di dunia.¹⁴⁷

Brasil merupakan pasar yang menarik bagi investasi asing langsung dengan posisi kompetitif global dalam agrobisnis, sumber daya dan persediaan hidrokarbon. Brasil memperoleh keuntungan dari pasar domestik yang besar dan berkembang pesat. Sektor industri menyumbang 60% produksi industri seluruh Amerika Selatan dan sektor peraniannya tetap kuat selama dua dekade terakhir. Brasil sangat terkenal dengan produksi etanol dan eksplorasi minyak bawah laut serta teknologi produksi.¹⁴⁸

NAFTA dan perjanjian perdagangan bebas dengan EU telah menjadikan Meksiko sebagai pasar yang menjanjikan bagi investasi industri dan komersil. Pada tahun 2007, ekspor Meksiko menyumbang 55% ekspor total Amerika Latin.¹⁴⁹ Investasi awal Temasek menandakan kehadiran dan pertumbuhan perusahaan itu di Amerika Latin. Investasi Temasek meliputi kepemilikan saham pada GP Capital Partners IV, sebuah dana yang dikelola oleh GP Investments yang merupakan perusahaan ekuitas swasta terkemuka di Brasil yang kemudian membuka beberapa peluang investasi bersama bagi Temasek.¹⁵⁰

¹⁴⁵ Ibid, hal 44.

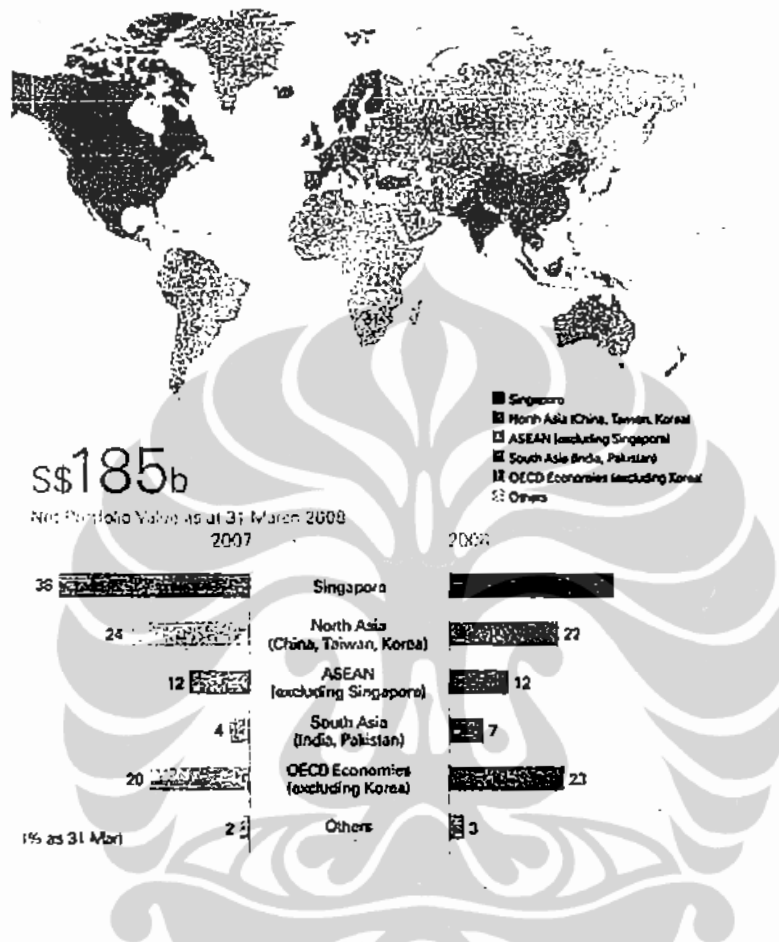
¹⁴⁶ Ibid.

¹⁴⁷ Ibid.

¹⁴⁸ Loc.cit, hal 45.

¹⁴⁹ Ibid.

¹⁵⁰ Ibid.

Gambar 2.3. Portofolio Temasek secara Geografis¹⁵¹

2.4. Ekspansi Temasek Holdings di Indonesia

Sejalan dengan strategi baru Temasek Holdings yang memutuskan untuk lebih berkonsentrasi melakukan ekspansi di luar wilayah Singapura, secara bertahap keberadaan Temasek di Indonesia semakin menguat. Pada awalnya Temasek Holdings masuk ke sektor telekomunikasi dengan menguasai saham di PT Telkomsel yang merupakan operator seluler terbesar di Indonesia melalui SingTel, anak perusahaan Temasek Holdings. Melalui Singapore Technologies Telemedia (STT), Temasek juga menjadi pemegang saham pada PT Indosat Tbk, operator seluler kedua terbesar di Indonesia.

¹⁵¹ www.temasekholdings.com.sg

Setelah masuk ke industri telekomunikasi, Temasek juga melakukan ekspansi ke sektor perbankan dan keuangan di Indonesia dengan menguasai kepemilikan pada Bank Danamon dan Bank Internasional Indonesia. Sovereign Wealth Fund yang berbasis di Singapura itu kemudian juga masuk ke industri teknologi informasi. Ekspansi itu dilakukan melalui Singapore Computer System Ltd. (SCS). Anak usaha Singapore Technologies Group itu membuat perusahaan patungan dengan Astra Graphia Technologies Tbk. (AGIT) bernama PT SCS Astragraphia Technologies (SCS Agit). Dalam perusahaan baru itu, SCS menguasai 51% sementara sisanya dimiliki AGIT.¹⁵²

Proses itu sebetulnya sudah diawali sejak April 2004 ketika AGIT dan SCS telah terlebih dulu menandatangani Nota Kesepahaman untuk membentuk perusahaan patungan, dan sesuai kesepakatan, SCS Agit mengakuisisi aset berikut karyawan Divisi Solusi TI milik AGIT. Bagi manajemen Astra Graphia, tujuan melepas kepemilikan AGIT ke kelompok usaha Temasek adalah untuk mendorong anak perusahaannya sehingga dapat mengembangkan pasar ke level yang lebih tinggi, setidaknya Asia Tenggara. Tujuan lain yang ingin dicapai adalah untuk menambah kapasitas dan kompetensi. Oleh karena itu, perusahaan itu lalu memutuskan untuk mencari strategic partner. Kebutuhan itu sesuai dengan misi Temasek Holdings yang juga sedang melakukan ekspansi ke luar Singapura. SCS terpilih setelah menyisihkan 70 perusahaan yang menerima surat penawaran manajemen AGIT untuk menjadi mitra strategis.¹⁵³

Bagi AGIT potensi untuk mengembangkan pasar ke tingkat regional terbuka lebar dengan bergabung ke dalam kelompok usaha Temasek. Hal itu dikarenakan SCS adalah perusahaan TI yang beroperasi di skala Asia-Pasifik. Kinerja anak usaha Temasek itu pun terus meningkat. Pada tahun 2004, yaitu sebelum akuisisi atas AGIT dilakukan, laba SCS mencapai S\$27,8 juta. Pertumbuhan laba itu dimungkinkan terjadi karena upaya restrukturisasi yang dilakukan, yakni melepas saham di Kshema Technologies Ltd. (India), SCS Computer Systems Sdn. Bhd. (Malaysia) dan Ceritas New Zealand Ltd. (Selandia Baru) yang menghasilkan penjualan sebesar Sin\$ 21,5 juta. Sejak awal 2004,

¹⁵² Teguh S. Pambudi, "Temasek Kian Merangsek", Majalah SWA, 17 Maret 2005.

¹⁵³ Ibid.

SCS memang menata ulang bisnisnya menjadi dua bagian, yakni infrastruktur TI dan solusi bisnis TI, dengan fokus pada alih daya TI dan alih daya proses bisnis. Arah strategis ini dipandang akan memberi hasil yang lebih baik di masa mendatang.¹⁵⁴

Khusus pada sektor telekomunikasi, Temasek Holdings harus menghadapi problem hukum di Indonesia hingga pada akhirnya diperintahkan memilih salah satu dari dua perusahaan telekomunikasi yang sahamnya dikuasai perusahaan tersebut. Komisi Pengawas Persaingan Usaha (KPPU) dalam sidangnya menyatakan Temasek Holdings melakukan monopoli karena memiliki saham pada perusahaan sejenis di bidang usaha dan pasar yang sama, yakni PT Telekomunikasi Selular (Telkomsel) dan PT Indosat Tbk.¹⁵⁵

Lembaga investasi milik pemerintah Singapura tersebut dinyatakan melanggar Undang-Undang nomor 5 tahun 1999 tentang Larangan Praktek Monopoli dan Persaingan Usaha Tidak Sehat. Akibatnya Temasek harus memilih untuk melepaskan kepemilikan saham di Telkomsel atau Indosat yang dimilikinya secara silang lewat dua unit usahanya, yakni Singapore Telecom (SingTel) dan Singapore Technologies Telemedia (STT). Pelepasan seluruh saham di Telkomsel atau Indosat selambat-lambatnya dua tahun sejak putusan tersebut memiliki ketetapan hukum, yaitu pada tahun 2007. SingTel memiliki 35 persen saham di Telkomsel dan ST Telemedia menguasai 41,94 persen saham Indosat.¹⁵⁶

Dalam sidang di KPPU tersebut terdapat 10 pihak terlapor, yang semuanya kepanjangan tangan dari Temasek, yaitu Temasek Holdings Pte. Ltd, SingTel, STT Communications Ltd, Asia Mobile Holdings Company Pte Ltd, Asia Mobile Holdings Pte Ltd, Indonesia Communications Ltd, Indonesia Communications Pte Ltd, Singapore Telecommunications Pte Ltd, dan Singapore Telecom Pte Ltd. Dalam keputusan tersebut, KPPU juga memerintahkan Temasek untuk melepaskan hak suara dan hak mengangkat direksi komisaris pada salah satu perusahaan yang akan dilepas. KPPU menemukan fakta

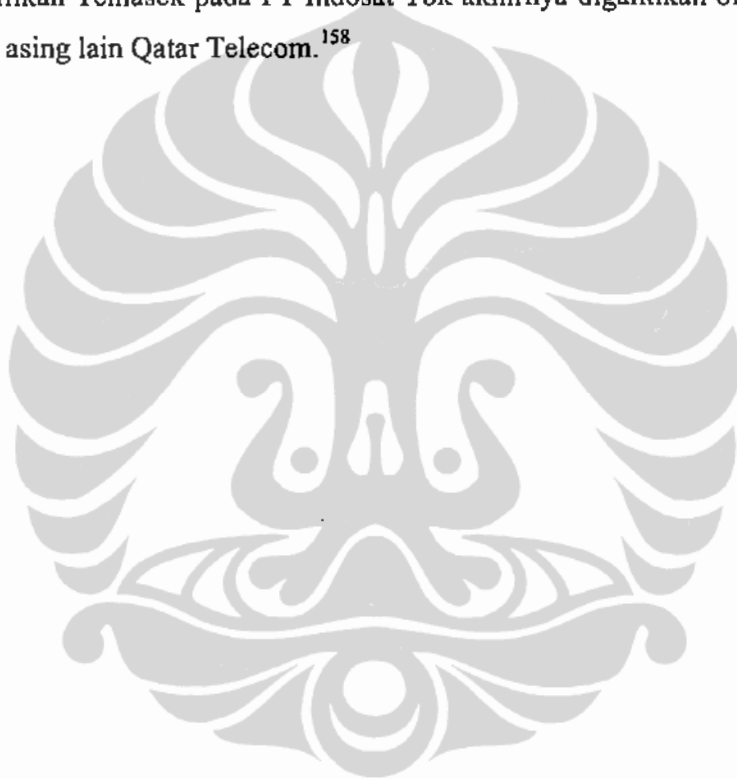
¹⁵⁴ Ibid.

¹⁵⁵ ---, "Temasek's Defence -- KPPU Investigation, Information Pack", Temasek Holdings, 2007.

¹⁵⁶ Ibid.

kepemilikan silang Temasek di Indosat dan Telkomsel telah menimbulkan kerugian konsumen di industri seluler sebesar Rp 14,7-30,8 triliun selama 2003-2006. KPPU juga mencatat kerugian konsumen mencapai sekitar Rp9,8 hingga Rp24 triliun per tahun akibat biaya interkoneksi yang tinggi.¹⁵⁷

Meski terus menempuh upaya hukum karena keberatan dengan keputusan KPPU tersebut, pada akhirnya Temasek mematuhi keputusan KPPU dengan melepaskan kepemilikannya pada PT Indosat Tbk dan memilih untuk berkonsentrasi pada PT Telkomsel yang merupakan operator seluler terbesar di Indonesia. Kepemilikan Temasek pada PT Indosat Tbk akhirnya digantikan oleh kehadiran investor asing lain Qatar Telecom.¹⁵⁸



¹⁵⁷ Ibid.

¹⁵⁸ ---, "Jual Indosat, Temasek Untung Besar". Kompas, 9 Jun 2008 .

BAB III
EKSPANSI TEMASEK HOLDINGS
PADA SEKTOR PERBANKAN DI INDONESIA

3.1. Kebijakan Restrukturisasi Perbankan di Indonesia

Terjadinya ekspansi Temasek Holdings Singapura pada sektor perbankan di Indonesia tidak dapat dilepaskan dari proses restrukturisasi perbankan nasional pasca krisis moneter yang terjadi pada tahun 1997. Krisis global saat itu telah menghantam perekonomian nasional hingga mengakibatkan gelombang penutupan perbankan. Upaya penyelamatan ekonomi nasional saat itu dilakukan oleh pemerintah dengan mengikuti program International Monetary Fund (IMF).¹

Dalam proses tersebut, pada 31 Oktober 1997 telah dicapai kesepakatan pertama dengan IMF untuk melakukan reformasi keuangan dan ekonomi melalui kesepakatan dalam bentuk *Letter of Intent* (LoI). Kesepakatan tersebut berisi kebijakan ekonomi makro secara umum yang meliputi pertumbuhan ekonomi, inflasi dan defisit neraca berjalan, serta kebijakan reformasi ekonomi yang meliputi perdagangan, investasi, institusi keuangan dan perbankan, serta infrastruktur pasar.²

Dalam program penyelamatan ekonomi tersebut, IMF memberikan komitmen dana pinjaman kepada Indonesia sebesar US\$43 miliar. Pada program reformasi ekonomi IMF itu secara spesifik diatur reformasi di bidang moneter. IMF mensyaratkan Bank Indonesia melanjutkan kebijakan uang ketat serta memperkuat pengawasan perbankan. Di sisi regulasi, LoI IMF menuntut dilakukannya perubahan UU Perbankan dengan tujuan untuk membuat Bank Indonesia lebih independen, memperbolehkan privatisasi 100% atas bank pemerintah maupun bank swasta lokal, mengizinkan partisipasi investor yang

¹ Deany Daruri, Djony Edward, "BPPN Garbage In Garbage Out", Jakarta: Center for Banking Crisis, 2005.

² Ibid.

lebih besar dalam kepemilikan bank domestik, serta memberikan ruang gerak yang lebih luas bagi bank-bank asing untuk membuka cabang di Indonesia.¹⁶¹

Termasuk di antara program reformasi ekonomi Indonesia yang disusun oleh IMF saat itu adalah memulihkan sektor perbankan nasional. Program tersebut melibatkan 50 bank yang merupakan 24,4% dari sistem perbankan nasional. Kebijakan itu meliputi penutupan (likuidasi) 16 bank yang saat itu berada pada posisi lemah dan tidak sehat. Keenambelas bank tersebut diantaranya adalah Bank Harapan Sentosa, Bank Kosagraha Semesta, Bank Industri, Bank Anrico, Bank Dwipa Semesta, Bank Citra Hasta Danamanunggal, Bank Mataram Dana Artha, Bank Pinaesaan, Sejahtera Bank Umum, Bank Astria Raya, Bank Guna Internasional, Bank Jakarta, Southeast Asia Bank, Bank Umum Majapahit Jaya.¹⁶²

Sebagai tindak lanjut dari langkah tersebut, pemerintah melalui otoritas moneternya memberikan jaminan atas dana masyarakat di bank dengan nilai hingga Rp10 juta. Bank-bank yang dilikuidasi itu sebelumnya menawarkan suku bunga deposito yang sangat tinggi kepada nasabah. Situasi itu sebetulnya mencerminkan bahwa bank-bank tersebut sedang mengalami kesulitan likuiditas. Langkah penutupan 16 bank tersebut justru menimbulkan ketidakpercayaan masyarakat terhadap sistem perbankan nasional meningkat. Yang kemudian terjadi adalah pengalihan dana masyarakat dari bank kecil ke bank milik pemerintah, bank besar, ataupun bank asing karena dianggap lebih aman. Yang terjadi kemudian adalah sebagian bank mengalami krisis likuiditas karena sebagian besar dananya ditarik masyarakat, namun sebanyak 24 bank lainnya mengalami kelebihan likuiditas.¹⁶³

Krisis likuiditas tersebut kemudian menyebabkan Bank Indonesia mengeluarkan Bantuan Likuiditas (BLBI) untuk bank-bank yang mengalami kesulitan likuiditas. BLBI yang diberikan BI angkanya terus meningkat dari Rp24 triliun pada Oktober 1997 menjadi Rp34 triliun pada Desember 1999. Pemerintah kemudian membentuk Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN) untuk

¹⁶¹ I Putu Gede Ary Suta, Soebowo Musa, "BPPN The End", Jakarta: Yayasan SAD SATRIA BHAKTI, 2004.

¹⁶² www.majalah.tempointeraktif.com/id/arsip1999/02/23/EB/mbm.1990223.EB93589.id.html.

¹⁶³ Denny Daruri, Djony Edward, "BPPN Garbage In Garbage Out", Jakarta: Center for Banking Crisis, 2005, hal 43.

mencegah kerusakan yang lebih parah pada sektor perbankan di Indonesia yang saat itu sudah berada pada tahap sistemik. Sesuai dengan kewenangannya, BPPN kemudian mengambil alih tujuh bank di Indonesia, satu diantaranya merupakan bank pemerintah, yaitu Bank Exim, sisanya adalah bank swasta yaitu Bank Danamon, Bank PDFCI, Bank Tiara, BUN, BDNI, dan Bank Modern.¹⁶⁴

Sesuai dengan kewenangannya, selama beroperasi BPPN melakukan serangkaian langkah penyehatan perbankan, restrukturisasi aset dan kredit pada bank-bank yang mengalami kemacetan, termasuk mengembalikan uang negara yang telah tersalur ke bank-bank tersebut melalui BLBI. Sebagaimana diketahui, pemerintah mengeluarkan obligasi rekapitalisasi untuk dapat menyediakan BLBI tersebut. Dalam proses itulah Temasek akhirnya menjadi bagian dari ekspansi investor asing pada sektor perbankan di Indonesia.

3.2. Peningkatan Kepemilikan Asing pada Sektor Perbankan

Dari 128 bank yang beroperasi di Indonesia saat ini, terdapat 41 bank yang kepemilikannya dikendalikan oleh multinational corporations. Posisi tersebut sudah termasuk 12 bank nasional yang sekarang kepemilikannya diambil alih oleh asing secara mayoritas. Dari segi total aset, asing memiliki pangsa sekitar 48,5 persen dari total aset perbankan. Keberadaan bank asing telah jauh lebih besar dibanding bank BUMN yang sekarang memiliki pangsa 37,5 persen. Selain bank swasta nasional, peran investor asing dalam sektor perbankan di Indonesia juga dilakukan melalui bank asing, yaitu bank milik asing yang membuka kantor cabangnya di Indonesia dan bank campuran, yaitu bank yang didirikan dalam bentuk patungan usaha (joint venture) antara investor asing dengan domestik.¹⁶⁵

Sampai akhir tahun 2005 kepemilikan asing di perbankan Indonesia sudah mencapai 48,51% dari aset total perbankan Indonesia. Jumlah tersebut lebih tinggi dari kepemilikan pemerintah yang mencapai 37,45% . Dari sisi jumlah bank, 41 bank dari 128 bank di Indonesia telah dikuasai oleh pemodal asing. Kepemilikan asing ini menyebar tidak hanya pada cabang bank asing dan bank

¹⁶⁴ Ibid, hal 48

¹⁶⁵ ---, Indonesia Banking Directory, Jakarta: Pustaka Bisnis Indonesia, 2008, hal 10.

campuran, tetapi juga di bank umum swasta nasional.¹⁶⁶ Hingga Maret 2008, bank-bank yang kepemilikannya dikuasai investor asing tersebut mendominasi peta perbankan nasional jika dilihat dari sisi aset yang dibukukan, misalnya BCA (peringkat 2), Bank Danamon (peringkat 5), Bank Niaga (peringkat 6), Panin Bank (peringkat 7), BII (peringkat 8), Citibank (peringkat 9), dan Bank Permata (peringkat 10).¹⁶⁷

Beralihnya sebagian kepemilikan bank umum swasta nasional ke investor asing tersebut telah menyebabkan wajah perbankan nasional berubah secara drastis, dari sistem perbankan yang semula didominasi oleh pemerintah menjadi sistem yang didominasi asing. Proses peralihan kepemilikan bank umum swasta nasional ke investor asing secara umum dapat dibagi ke dalam dua fase. *Pertama*, pada saat dilakukannya penjualan bank oleh Badan Penyelesaian Perbankan Nasional (BPPN) yang terkait dengan program restrukturisasi perbankan. *Kedua*, ketika Bank Indonesia memberlakukan kebijakan konsolidasi perbankan.

3.2.1. Fase pertama peralihan kepemilikan bank ke investor asing

Tahap pertama beralihnya kepemilikan bank swasta nasional ke investor asing terjadi pada saat BPPN melakukan restrukturisasi atas bank-bank yang terkena krisis moneter 1998. Dalam proses restrukturisasi tersebut, BPPN melakukan merger atas sejumlah bank, memperbaiki tingkat kesehatan bank yang berada di bawah pengelolaannya, dan menjual aset debitor yang kreditnya macet. Termasuk dalam langkah tersebut adalah menjual saham bank-bank kelolaannya melalui program divestasi. Dalam tahap inilah terjadi fase pertama peralihan kepemilikan perusahaan-perusahaan dalam negeri, termasuk perbankan nasional ke investor asing.

Pada 2000, BPPN mulai melakukan divestasi tahap pertama saham pemerintah di BCA melalui Initial Public Offering (IPO). Divestasi di BCA dilanjutkan hingga pada 2002 dilakukan penjualan 51% saham pemerintah ke investor strategis ke Konsorsium Farallon Capital, suatu perusahaan yang berkantor pusat di San Fransisco, Amerika Serikat. Pada tahun yang sama

¹⁶⁶ ---, "Perbankan Dikuasai Pihak Asing, Kepemilikan Sebaiknya Dibatasi," *Harian Kompas*, 28 Juni 2005.

¹⁶⁷ ---, "Indonesia Banking Directory", Jakarta: Pustaka Bisnis Indonesia, 2008, hal. 32.

dilakukan pula divestasi 51% saham Bank Niaga melalui proses tender yang dimenangkan oleh Commerce Asset Berhad Malaysia.¹⁶⁸

Pada tahun 2003 BPPN menyelesaikan divestasi atas sisa kepemilikannya di Bank Niaga sebesar 20% melalui market placement. BPPN juga melakukan divestasi 51% saham Bank Danamon melalui penjualan investor strategis kepada Konsorsium Asia Financial Indonesia yang merupakan anak perusahaan Temasek Holdings Singapura. Pada tahun yang sama dilakukan pula divestasi atas 51% saham Bank International Indonesia melalui mekasma yang sama. BPPN memutuskan pemenang tender tersebut adalah Konsorsium Sorak yang juga merupakan anak perusahaan Temasek Holdings Singapura. Hingga akhir 2003, pemerintah masih mempunyai saham di enam bank dengan posisi sebagai berikut:¹⁶⁹

Tabel.3.2.

Sisa Kepemilikan Saham pemerintah di bank umum swasta nasional

Bank	Sisa Saham kepemilikan pemerintah
BCA	6,6%
Niaga	26,15%
Danamon	28,40%
BII	93,69%
Lippo	52,05%
Permata	97,66%

Sumber: Denny Daruri, Djony Edward (2005)¹⁷⁰

Dalam proses selanjutnya, pada saat BPPN ditutup dan seluruh aset kelolaannya dialihkan ke PT Perusahaan Pengelola Aset (PPN), divestasi atas sisa saham milik pemerintah tersebut terus dilanjutkan untuk mengembalikan uang negara dan memenuhi target penerimaan APBN. Dari enam bank rekap yaitu BCA, Bank Danamon, BII, Bank Lippo, Bank Niaga dan Bank Permata

¹⁶⁸ Denny Daruri, Djony Edward, "BPPN Garbage In Garbage Out", Jakarta: Center for Banking Crisis, 2005

¹⁶⁹ Ibid.

¹⁷⁰ Denny Daruri, Djony Edward, "BPPN Garbage In Garbage Out", Jakarta: Center for Banking Crisis, 2005

sepanjang tahun 2000-2004 pemerintah telah mengeluarkan dana sebesar Rp 289,099 triliun sementara penerimaannya hanya Rp 89,622 triliun atau *recovery rates*-nya hanya 31 persen. Pengeluaran pemerintah itu terdiri dari obligasi rekap yang dulu diberikan untuk menyuntik modal kepada bank-bank tersebut sebesar Rp 148,224 triliun, pembayaran bunga obligasi rekap Rp 87,260 triliun, BLBI Rp 50,563 triliun dan dana talangan operasional Rp 313,48 miliar.¹⁷¹

Sementara penerimaan pemerintah diantara melalui realisasi proceed aset AMK di BPPN sebesar Rp 20,444 triliun, realisasi proceed aset AMI-BPPN sebesar Rp 25,949 triliun, realisasi proceed treasury-BPPN sebesar Rp 494,90 miliar, Pajak Penghasilan WAPU sebesar Rp 16,696 triliun, Pajak Penghasilan Badan sebesar Rp 63,10 miliar, Dividen sebesar Rp 1,040 triliun, program divestasi Rp 18,668 triliun. Disebutkan juga sepanjang tahun 2000-2004 *recovery rates* BCA hanya mencapai 35,13 persen, Bank Danamon 18,97 persen, BII 63,63 persen, Bank Lippo 32,35 persen, Bank Niaga 37,05 persen dan Bank Permata 32,56 persen.¹⁷²

Dengan mencermati kondisi tersebut sebagian kalangan menyangkan langkah penjualan saham bank-bank tersebut ke investor asing tidak dilakukan pada tingkat harga yang baik karena BPPN dan PPA dibebani tugas oleh pemerintah untuk menyelesaikan penjualan secara cepat. Hal lain yang banyak disoroti publik adalah bahwa dalam proses tersebut tidak ada satu pun bank rekap yang dijual kepada investor domestik. Pada proses selanjutnya, investor asing yang telah menguasai saham di bank-bank swasta nasional tersebut semakin memperkuat posisinya dengan membeli sisa saham pemerintah di bank tersebut.

3.2.2. Fase kedua peralihan kepemilikan bank ke investor asing

Untuk memperkuat fundamental perbankan nasional, sejak tahun 2005 Bank Indonesia mulai menggulirkan rencana penerapan kebijakan konsolidasi perbankan yang merupakan bagian dari implementasi Arsitektur Perbankan Indonesia (API). Dalam aturan tersebut, BI mendorong pengetatan struktur permodalan bank dengan mewajibkan modal minimum di setiap bank menjadi Rp

¹⁷¹ <http://www.detikfinance.com/read/2005/01/23/210907/277453/5/rata-rata-%3Ci%3Erecovery-rates%3C/i%3E-bank-rekap-hanya-31%25>

¹⁷² Ibid.

80 miliar hingga akhir 2007 dan Rp 100 miliar sampai akhir 2010. BI memberikan tiga opsi kepada bank bermodal kecil untuk dapat mematuhi aturan tersebut, yaitu memperkuat struktur permodalan, melakukan penggabungan usaha dengan menunjuk satu bank jangkar (bank induk), atau melakukan merger antar bank kecil secara sukarela. Penerapan aturan tersebut ditujukan untuk mempermudah pengawasan bank yang sampai tahun 2004 jumlahnya mencapai 132 bank.¹⁷³

Secara umum restrukturisasi perbankan dapat dilakukan melalui tiga jenis perubahan kepemilikan yaitu akuisisi oleh bank jangkar, merger dengan bank lain dalam kelompoknya dan kombinasi merger antara sejumlah bank dengan bank jangkar. Akan tetapi proses ini sudah didahului oleh akuisisi atas investor asing pada beberapa bank di Indonesia (*cross border acquisitions*) seperti Temasek Holding atas Bank Danamon dan Bank Internasional Indonesia serta Khazanah National Berhad Malaysia atas Bank Lippo dan Bank Niaga.¹⁷⁴

Melalui kebijakan API, BI ingin mewujudkan industri perbankan nasional yang kokoh dan sehat dengan memfokuskan pada peningkatan modal bank. Namun, pemberlakuan kebijakan konsolidasi perbankan tersebut juga sekaligus mendorong terjadinya fase kedua peralihannya kepemilikan bank domestik ke perusahaan multinasional. Pelaku perbankan umumnya tidak merespons pengetatan aturan permodalan itu dengan melakukan merger antar bank secara sukarela atau melalui bank jangkar, tetapi lebih memilih menambah modal dengan menggandeng investor asing. Maka yang terjadi kemudian adalah meningkatnya trend akuisisi bank domestik oleh perusahaan multinasional untuk memenuhi aturan permodalan minimum.¹⁷⁵

Bank-bank umum swasta nasional yang selama periode tersebut beralih kepemilikannya ke investor asing diantaranya adalah Bank Huga dan Bank

¹⁷³ Paskah Suzetta, "Dukungan Politik terhadap Bank Jangkar dalam Percepatan Konsolidasi Perbankan Nasional", paper, disampaikan dalam Bankers Forum di Hotel Sahid Jaya, Jakarta, 31 Mei 2005.

¹⁷⁴ Ibid.

¹⁷⁵ M Dindien Ridhotulloh, Perbankan Jadi Kelinci Percobaan, www.inilah.com, 29 Agustus 2008.

Hagakita ke Rabobank Belanda, Bank Indo Monex ke State Bank of India, Bank Buana ke UOB Singapura dan Bank NISP ke OCBC Singapura.¹⁷⁶

3.3. Ekspansi Temasek Holdings pada Sektor Perbankan di Indonesia

Sebagaimana sudah dipaparkan pada bagian sebelumnya, secara teoritis terdapat tiga teori yang menjelaskan fenomena ekspansi suatu perusahaan ke negara lain, yaitu (i) Teori Keunggulan Komparatif, (ii) Teori Pasar Tidak Sempurna, (iii) Teori Siklus Produk.¹⁷⁷

1. Teori Keunggulan Komparatif

Bisnis dalam skala regional/global terus berkembang dari waktu ke waktu. Hal itu terutama dipicu oleh upaya membangun spesialisasi di negara satu dengan lainnya dengan tujuan untuk meningkatkan efisiensi produksi. Adanya spesialisasi bisnis di masing-masing negara merupakan faktor utama yang mendorong perusahaan melakukan ekspansi ke negara lain hingga berkembang menjadi perusahaan berskala regional/global.

2. Teori Pasar Tidak Sempurna

Jika pasar sempurna, masing-masing faktor produksi sebetulnya dapat dengan mudah dipindahkan dari negara satu ke negara lainnya, kecuali tanah/lahan. Namun, dengan pasar yang tidak sempurna faktor produksi menjadi tidak mudah dipindahkan. Oleh karena itu, banyak perusahaan yang kemudian melakukan ekspansi ke negara lain untuk mencari peluang pasar di luar negaranya.

3. Teori Siklus Produk

Teori siklus produk merupakan salah satu teori yang paling sering dipakai untuk menjelaskan mengapa perusahaan berekspansi hingga menjadi perusahaan berskala regional/global. Pada awalnya perusahaan menjalankan kegiatan bisnisnya untuk memenuhi permintaan pasar di dalam negeri. Kemudian, karena

¹⁷⁶ ---, Indonesia Banking Directory, Jakarta: Pustaka Bisnis Indonesia, 2008.

¹⁷⁷ Jeff Madura, "International Finance Management", US: South-Western College Publishing, 2000.

permintaan di luar negeri meningkat, perusahaan mulai melakukan ekspor. Pada akhirnya, untuk dapat meningkatkan penetrasi dan efisiensi produksi, perusahaan itu kemudian memutuskan untuk menjalankan operasinya di negara target pasarnya tersebut. Faktor itulah yang kemudian mendorong bermunculannya perusahaan berskala regional/global.

Dalam kasus ekspansi Temasek ke tingkat regional dan global, fenomenanya dapat dijelaskan dengan menggunakan teori siklus produk. Pada awal pendiriannya Temasek difokuskan di dalam negeri Singapura untuk mengelola aset negara dan menjadi perusahaan induk dari sejumlah perusahaan milik negara di negara tersebut. Pada tahap selanjutnya, pemerintah sebagai pemegang saham dan manajemen Temasek menyadari pentingnya melakukan ekspansi ke luar dari Singapura agar pengelolaan aset dan investasi dapat lebih optimal. Perubahan kebijakan investasi Temasek dengan memperkuat ekspansi di luar Singapura dipertegas dengan penetapan visi dan misi perusahaan itu melalui Temasek Charter yang ditetapkan pada tahun 2003. Dalam hal ini, ekspansi Temasek ke Indonesia juga merupakan bagian dari strategi tersebut.¹⁷⁸

Dalam Temasek Charter ditetapkan bahwa perusahaan tersebut akan memperluas jangkauan investasi dengan memanfaatkan potensi di pasar internasional. Salah satu refocusing strategi tersebut dilakukan dengan berkonsentrasi di kawasan Asia dan secara khusus negara-negara Asean. Strategi itu dapat dilihat dari pidato CEO Temasek Holdings Ho Ching sebagai berikut:¹⁷⁹

Apart from our engagement with our investee companies as shareholders, we have also held up a mirror to ourselves at Temasek. We have set about reinvesting ourselves, reinforcing the positives and discarding or correcting the negatives. In the process, we have refocused our investment themes into three broad thrust: a. global network, b. Asian services, c. Asean resources.

¹⁷⁸ Ho Ching, "Temasek Holdings: Building Sustainable Value", IPS Corporate Associated Lunch, 12 February 2004.

¹⁷⁹ Ibid.

Dari pemaparan tersebut dapat dilihat bahwa strategi refokusing investasi Temasek diarahkan ke tiga kawasan, yaitu global, Asia, dan Asean. Manajemen Temasek meyakini Asia dan secara khusus Asean merupakan kawasan yang dalam jangka menengah dan panjang akan mengalami pertumbuhan ekonomi pesat. Karena itu, Temasek memperkuat bisnisnya di kawasan Asean, termasuk Indonesia sebagai negara dengan potensi pasar terbesar di kawasan Asia Tenggara. Dalam konteks itu, Temasek meyakini sektor perbankan merupakan salah satu bisnis inti perusahaan tersebut sehingga ekspansi utama Temasek diarahkan ke sektor itu.

Terkait dengan cara melakukan ekspansi, menurut Jeff Madura pola ekspansi perusahaan multinasional dapat dibagi menjadi enam metode yang lazim dijalankan dalam bisnis internasional, yaitu perdagangan internasional, licensing, franchising, joint venture, akuisisi perusahaan yang sudah ada, dan mendirikan anak perusahaan baru di luar negeri. Penjelasannya sebagai berikut¹⁸⁰:

1. Perdagangan Internasional

Perdagangan internasional merupakan model konservatif yang umum dijalankan perusahaan untuk melakukan penetrasi ke pasar di negara lain. Model bisnis semacam ini praktis paling rendah risiko bisnisnya karena perusahaan tidak perlu menempatkan modalnya dalam melakukan ekspansi ke negara lain.

2. Licensing

Melalui pola licensing perusahaan melakukan ekspansi ke negara lain dengan membagi teknologinya baik dalam bentuk copyrights, paten, merek dagang, atau nama dagang. Pola ini memungkinkan perusahaan untuk melakukan penetrasi ke negara lain tanpa investasi besar dan biaya pengangkutan sebagaimana aktivitas ekspor impor.

3. Franchising

¹⁸⁰ Jeff Madura, "International Finance Management", Florida: South-Western College Publishing, 2000. hal 11.

Dengan pola franchising perusahaan berkewajiban menyediakan strategi penjualan atau layanan di negara tujuan ekspansinya, memberikan dukungan dalam bentuk asistensi, dan boleh jadi ikut menanamkan dananya untuk investasi awal pendirian perusahaan di negara lain.

4. Joint Ventures

Melalui pola joint ventures (usaha patungan) perusahaan menggandeng mitranya di negara yang menjadi tujuan penetrasi untuk mendirikan perusahaan baru.

5. Akuisisi perusahaan yang sudah ada

Seringkali untuk melakukan ekspansi perusahaan mengakuisisi perusahaan di negara lain. Dengan pola semacam ini perusahaan dapat melakukan penetrasi ke pasar luar negeri secara lebih leluasa. Meski begitu, pola ini praktis mengandung risiko bisnis yang lebih besar mengingat ekspansinya di negara lain melibatkan modal sendiri dalam jumlah besar.

6. Mendirikan anak perusahaan baru

Pola lain yang lazim dilakukan perusahaan untuk melakukan ekspansi ke negara lain adalah dengan membuka baru kantor cabang sendiri. Pola ini seringkali lebih dipilih daripada akuisisi perusahaan yang sudah ada karena perusahaan dapat mendesain operasional anak perusahaannya sesuai kebutuhan.

Temasek Holdings Singapura melakukan ekspansi pada sektor perbankan di Indonesia melalui beberapa pola, yaitu dengan membuka kantor cabang, melalui penyertaan saham, maupun melalui akuisisi saham pada bank umum swasta nasional. Kelompok Temasek menguasai kepemilikan saham secara langsung pada DBS Bank Singapura. Bank tersebut kemudian melakukan ekspansi ke Indonesia dengan mengoperasikan kantor cabangnya Bank DBS Indonesia. Penguasaan Temasek Holdings pada sektor perbankan di Indonesia dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel.3.3. Penguasaan Temasek Holdings pada sektor perbankan di Indonesia

Investor	Bank	Kepemilikan	Pemegang saham lain
AFH	Danamon	59%	-
Sorak	BII	56%	-
DBS	DBS	29%	-
Standard Chartered	Standard Chartered	100%	-
Standard Chartered	Indonesia Permata	44,5%	Astra International (44,5%)

Sumber: Julyani Anastasia Ritauli (2006).

Secara tidak langsung Temasek juga masuk ke sektor perbankan di Indonesia melalui Standard Chartered Bank mengingat perusahaan pengelola aset pemerintah Singapura tersebut saat ini juga menjadi salah satu pemegang saham Standard Chartered Bank. Dengan begitu, secara tidak langsung Temasek juga ikut menguasai Bank Permata karena bank tersebut dikuasai oleh Konsorsium PT Astra International Tbk dan Standard Chartered Bank. Melalui anak perusahaannya yang lain Temasek Holdings juga melakukan ekspansi pada sektor perbankan di Indonesia yaitu dengan menjadi pemegang saham mayoritas pada Bank Danamon dan Bank Internasional Indonesia, meski kemudian saham Temasek di BII dilepaskan karena harus mematuhi aturan kebijakan kepemilikan tunggal (*Single Presence Policy*) yang diberlakukan Bank Indonesia.

Ekspansi Temasek di Indonesia terus berlanjut. Melalui Bank Danamon, kelompok Temasek memperkuat posisi pada segmen bisnis pembiayaan dengan mengakuisisi salah satu perusahaan pembiayaan otomotif terbesar di Indonesia, yaitu Adira Finance.¹⁸¹ Temasek Holdings lalu terus memperkuat posisi pada

¹⁸¹ www.majalahtrust.com/ekonomi/investasi/467.php

segmen bisnis pembiayaan kendaraan bermotor. Melalui anak usahanya yang lain, yaitu Bank International Indonesia, dilakukan juga ekspansi ke sektor pembiayaan dengan mengakuisisi perusahaan pembiayaan lain di Indonesia, yaitu PT Wahana Otomitra Multiartha (WOM Finance). BII menguasai 75% saham pada perusahaan pembiayaan tersebut.¹⁸²

Jika dilihat dari skala usahanya, bank-bank yang kepemilikannya dikuasai kelompok usaha Temasek memiliki peran yang signifikan dalam industri perbankan nasional. Dilihat dari sisi aset, Bank Danamon berada pada peringkat kelima dari 128 bank yang beroperasi di Indonesia dengan total aset Rp89,79 triliun, disusul oleh Bank Permata di peringkat ke-10 dengan total aset Rp41,14 triliun, Standard Chartered Bank pada posisi ke-16 dengan membukukan aset Rp31,23 triliun, dan PT Bank DBS Indonesia di posisi ke-19 dengan aset sebesar Rp21,81 triliun.¹⁸³

Meski dimaksudkan untuk membentuk mitra strategis, menguatnya dominasi Temasek pada perekonomian di Indonesia dianggap sudah pada taraf yang mengkhawatirkan. Temasek Holdings Singapura telah semakin memperkuat posisinya untuk menjadi pusat keuangan di Indonesia. Hal itu dimungkinkan karena kelompok Temasek menguasai sektor perbankan, keuangan, telekomunikasi dan Teknologi Informasi. Karena itu, agresivitas Temasek Holdings dalam berinvestasi di Indonesia perlu dicermati secara serius mengingat posisinya telah semakin menguasai sektor strategis di Indonesia.

Sejak awal 2000, ekspansi Temasek Holdings ke luar negeri memang sangat agresif. Ekspansi Temasek dilakukan pada perusahaan-perusahaan Korea Selatan, India, Malaysia dan Indonesia. Perbedaan ekspansi itu terletak pada besarnya penguasaan saham oleh Temasek. Di Korea Selatan, Temasek menguasai 9,1% saham Hana Bank. Di India, Temasek memegang 5% saham ICICI Bank Ltd.. Posisi penguasaan saham itu sama besarnya dengan kepemilikan Temasek pada Telekom Malaysia Bhd. Namun, di Indonesia, Temasek menguasai 66% saham PT Bank Danamon dan 57% saham BII.¹⁸⁴

¹⁸² www.thejakartapost.com/news/2004/09/17/bii-acquire-motorcycle-financing-firm-wom.html?l

¹⁸³ ---, "Indonesia Banking Directory", Jakarta: Pustaka Bisnis Indonesia, 2008, hal. 32

¹⁸⁴ Andy Mukherjee, Temasek Goes Shopping to Build a New Singapore, Bloomberg, 6 Agustus 2004.

Hal itulah yang menjadikan ekspansi Temasek yang sangat agresif di Indonesia dinilai sebagai fenomena yang mencemaskan. Penguasaan Temasek pada perekonomian Indonesia mencerminkan lemahnya ketahanan ekonomi nasional. Dengan statusnya sebagai perusahaan investasi milik pemerintah Singapura (SWF), meski manajemen perusahaan itu dan pemerintah Singapura sudah memberikan jaminan tidak ada intervensi pemerintah dalam kegiatan pengelolaan pada kegiatan operasional Temasek, namun tidak ada jaminan Temasek tidak akan menjalankan bisnis pada anak usahanya untuk keuntungan negara asalnya. Dalam konteks inilah dominasi yang terlalu kuat dari Temasek perlu dicermati lebih mendalam. Sebagian perusahaan yang sahamnya dimiliki Temasek sesungguhnya juga sudah beroperasi sebagaimana Multinational Corporation seperti DBS Bank dan Standard Chartered Bank. Sebagai sovereign wealth fund, Temasek Holdings saat ini sudah menjadi salah satu SWF yang memiliki posisi paling kuat di dunia, baik dari sisi aset kelolaannya maupun agresifitasnya dalam melakukan ekspansi.

3.4. Kinerja Bank Kelompok Temasek di Indonesia

3.4.1.. Bank DBS Indonesia

Bank DBS Indonesia awalnya beroperasi di Indonesia sejak 30 Juni 1989 dengan nama PT Mitsubishi Buana Bank yang merupakan joint venture antara The Bank of Tokyo-Mitsubishi Limited Jepang dengan PT Bank Buana Indonesia. Bank tersebut berganti nama menjadi PT Bank DBS Buana pada 23 Mei 1997, baru akhirnya berganti nama lagi menjadi PT Bank DBS Indonesia hingga saat ini. Pergantian nama itu terjadi karena terjadinya perubahan kepemilikan pada bank tersebut. Hingga akhir 2008 Bank DBS Indonesia mengoperasikan 27 kantor cabang di seluruh Indonesia, yaitu di Jakarta, Surabaya, Medan, Bandung, Semarang, Samarinda, Makasar, Jogjakarta, Palembang, Pekanbaru, Pontianak¹⁸⁵.

Bank DBS Indonesia mengoperasikan layanan kredit korporasi dan konsumen, trade financing, deposito dan tabungan, money market dan layanan valuta asing. Tercatat hingga akhir 2008, pemegang saham bank tersebut adalah

¹⁸⁵ ---, Annual Report Bank DBS Indonesia, 2008.

DBS Bank Ltd sebesar 99% dan PT. Bank Central Asia Tbk sebesar 1%. DBS (The Development Banking of Singapore) merupakan bank yang berada di dalam kelompok Temasek Holdings Ltd.¹⁸⁶

Sepanjang 2008 Bank DBS Indonesia membukukan pendapatan sebesar Rp 2,2 triliun, sedangkan keuntungan bersih perusahaan yang berbasis di Singapura ini meningkat 30,9 persen. Pada periode yang sama, aset Bank DBS Indonesia juga mengalami peningkatan. Aset bank yang memiliki sekitar 1.000 pegawai ini tercatat Rp 24,2 triliun atau meningkat sebanyak 16,3 persen dibandingkan aset yang mereka miliki tahun lalu. Total pinjaman nasabah tetap stabil pada Rp 14,9 triliun, sedangkan total deposito nasabah tumbuh sebesar 26,5 persen menjadi 19,2 triliun. Sementara itu total jumlah nasabah meningkat lebih dari dua kali lipat ketimbang 2008. Modal yang disetor Bank DBSI juga naik 71,2 persen menjadi sekitar Rp 2,2 triliun. Di lain pihak, rasio kecukupan modal (CAR) bank itu saat ini sebesar 20,3 persen, jauh di atas ketentuan minimum yang ditetapkan Bank Indonesia.¹⁸⁷

DBS Group Singapura melalui Bank DBS Indonesia juga semakin ekspansif dalam menjalankan bisnis di Indonesia. Hingga tahun 2008 Bank DBS Indonesia berkembang sangat pesat dengan membuka 20 cabang dan cabang pembantu baru dalam kurun waktu 20 bulan sejalan dengan pertumbuhan tinggi dalam jumlah simpanan dan strateginya untuk tumbuh di Indonesia. Keberhasilan strategi tersebut terlihat dari peningkatan pendapatan bunga sebesar sepuluh kali lipat sejak 2003, peningkatan deposito sebesar 134% serta peningkatan jumlah pinjaman sebesar 101% selama tahun 2007.¹⁸⁸

Kondisi tersebut menjelaskan bahwa Bank DBS Indonesia saat ini sedang berada dalam fase pertumbuhan tinggi di Indonesia dan terus melakukan investasi yang signifikan dalam pengembangan staf, pembukaan kantor cabang dan cabang pembantu, serta menciptakan produk-produk untuk nasabah korporasi dan perorangan. Sejak awal 2008 hingga saat ini jumlah staf Bank DBS Indonesia meningkat dari 695 menjadi 953 orang. Bank DBS Indonesia juga meresmikan

¹⁸⁶ ---, *Indonesia Banking Directory*, Jakarta: Pustaka Bisnis Indonesia, 2008.

¹⁸⁷ ---, *Siaran Pers PT Bank DBS Indonesia*, 23 April 2009.

¹⁸⁸ *Ibid*, 30 Agustus 2008.

DBSI Academy pada tahun 2007 yang bertujuan untuk menghasilkan lulusan yang akan menjadi bankir-bankir Indonesia di masa depan.¹⁸⁹

Perusahaan induk DBSI, DBS Group Holdings Ltd, merupakan salah satu grup finansial terbesar di Asia yang beroperasi di 16 negara dan memiliki lebih dari 15.000 staff. DBS Group memegang posisi penting dalam bidang Perbankan Korporasi, Transactional Banking, Usaha Kecil dan Menengah (UKM), serta Perbankan Konsumen. DBS berkomitmen untuk mengembangkan keberadaannya di Asia melalui pertumbuhan organik dengan membuka cabang-cabang baru dan akuisisi dan aliansi strategis, dengan tujuan memberikan nilai tambah melalui jaringannya di Asia.¹⁹⁰

DBS melihat Indonesia sebagai bagian penting dari strategi pertumbuhannya di kawasan Asia. Pada tahun 2011, kawasan Asia Pasifik diproyeksikan akan melampaui Eropa untuk pasar Individu dengan Pendapatan Sangat Tinggi, dengan total aset sebesar US\$12,7 triliun, dibandingkan dengan Eropa yang hanya mencapai US\$12,5 triliun. Berdasarkan analisis DBS, jumlah masyarakat dengan pendapatan sangat tinggi di Indonesia telah meningkat sebesar 16,8% selama periode 2006 - 2007, dan mencapai populasi sebanyak 23.000 orang. Indonesia memiliki sumber daya alam yang melimpah, populasi yang besar, pasar yang terus tumbuh dan memiliki konsumen yang membutuhkan layanan *private banking* berorientasi nasabah yang dapat diberikan DBS Indonesia.¹⁹¹

DBS Bank Ltd didirikan di Singapura pada tahun 1967 kemudian tumbuh dan berkembang dengan pesat. Sebagai kelompok perbankan komersial terbesar di Singapura dan Asia Tenggara, dan salah satu bank terbesar di Hong Kong, DBS dapat memanfaatkan jaringannya serta pengetahuannya mengenai Asia untuk melayani nasabahnya di Indonesia dan menghubungkan nasabah baru kepada jaringan perbankannya di Asia.¹⁹²

Di Indonesia DBS Bank Indonesia terus melakukan penetrasi pada sektor perbankan, dengan meluncurkan layanan Treasures priority banking untuk

¹⁸⁹ <http://www.detikfinance.com/read/2008/08/30/174858/997434/5/bank-dbs-kian-ekspansif-di-ri>

¹⁹⁰ <http://www.dbs.com.sg/id/Pages/default.aspx>

¹⁹¹ Loc. cit.

¹⁹² ---, Indonesia Banking Directory, Jakarta: Pustaka Bisnis Indonesia, 2008.

nasabah kelas atas. Program tersebut menawarkan serangkaian layanan perbankan kepada nasabah dalam dan luar negeri maupun warga negara asing di Indonesia yang memiliki saldo minimal Rp500 juta ke atas (50.000 dollar AS) dalam deposito atau produk investasi. Treasures Centre tersebut menyediakan produk wealth management atau layanan priority banking yang secara khusus ditujukan untuk nasabah kelas atas yang ingin mengelola keuangan secara efisien. Pada saat baru diluncurkan, produk wealth management tersebut sudah mengumpulkan 2.000 nasabah.¹⁹³

Sebagai perusahaan yang kepemilikannya dikuasai kelompok usaha Temasek Holdings, Bank DBS Indonesia dapat dikatakan berkembang dengan sangat agresif. Sebelum diambil alih oleh kelompok DBS, bank tersebut relatif masih sangat kecil ukurannya. Pada tahun 2003 ekspansi Bank DBS Indonesia terlihat semakin gencar dengan berkonsentrasi mengembangkan layanan kredit korporasi. Dari tahun 2003 hingga 2005, Bank DBS Indonesia mencatatkan pertumbuhan sebesar 80% hingga 100% per tahun dengan menyalurkan kredit korporasi sebesar Rp7 triliun.¹⁹⁴

Di antara berbagai kredit yang disalurkan Bank DBS Indonesia, sektor terbesar yang didanai oleh bank tersebut adalah agrikultur dan pertambangan, yaitu sekitar 25% dari total kredit bank tersebut, antara lain berupa pembiayaan industri kelapa sawit di Sumatera dan Kalimantan, serta tambang batubara dan nikel di Kalimantan. Selain memprioritaskan pendanaan pada kredit korporasi, Bank DBS Indonesia juga serius mengelola sektor UMKM. Sekitar 5% dari total kreditnya disalurkan ke sektor UMKM pada tahun 2008 yang ditargetkan akan meningkat pada tahun ini. Namun, dalam membidik sektor UMKM bank tersebut hanya berkonsentrasi pada segmen UMKM kelas menengah dan tidak menyalurkan kredit untuk sektor usaha kecil karena alasan keterbatasan jaringan dan infrastruktur.¹⁹⁵

Bagi kelompok Temasek Holdings, Bank DBS Indonesia mempunyai posisi yang cukup strategis. Hal itu terlihat dari kontribusi DBS dari Indonesia

¹⁹³ <http://www2.kompas.com/metro/news/0508/03/182152.htm>

¹⁹⁴ Benget Simbolon Tnb, *DBS Indonesia is the third biggest contributor to DBS group*, The Jakarta Post, 1 Februari 2007.

¹⁹⁵ ---, Annual Report DBS Indonesia, 2007.

yang berada pada peringkat ketiga terbesar setelah Singapura dan Hong Kong dari seluruh pendapatan Bank DBS secara global.¹⁹⁶

3.4.2. Standard Chartered Bank

Standard Chartered Bank merupakan salah satu bank asing tertua yang beroperasi di Indonesia. Bank tersebut membuka kantor cabangnya pertama kali di kota Batavia (sekarang Jakarta) pada tahun 1863 namun dalam perjalanannya Bank tersebut sempat ditutup karena kerusuhan politik, tetapi dibuka kembali pada tahun 1968. Standard Chartered Bank merupakan salah satu bank asing terbesar yang beroperasi di Indonesia dengan memiliki 16 kantor cabang di tujuh kota besar yaitu: Jakarta, Bandung, Semarang, Surabaya, Medan, Surakarta dan Denpasar dengan 1000 karyawan dan 100.000 nasabah di seluruh Indonesia.¹⁹⁷

Temasek Holding masuk menjadi salah satu pemegang saham Standard Chartered Bank sejak tahun 2006. Hingga Januari 2008 Temasek menguasai 19% saham Standard Chartered Bank. Secara global Standard Chartered telah beroperasi lebih dari 150 tahun di sektor perbankan dengan memiliki lebih dari 1.700 kantor cabang dan outlet di lebih dari 70 negara. Saat ini, Indonesia merupakan kontributor keenam terbesar dalam jaringan global Standard Chartered Bank.¹⁹⁸

3.4.3. Bank Permata

PT Bank Permata Tbk merupakan penggabungan dari lima bank yang berada dibawah pengelolaan BPPN, yaitu PT Bank Bali Tbk, PT Bank Universal Tbk, PT Bank Prima Express, PT Bank Artamedia dan PT Bank Patriot. Pada 11 november 2004 sebanyak 51% saham pemerintah di Bank Permata dijual ke konsorsium Standard Chartered dan PT Astra International Tbk. Bank Permata memiliki jaringan pada 38 kantor cabang, 208 kantor pendukung, dan 6 kantor kas.¹⁹⁹

¹⁹⁶ ---. Temasek Review, Singapura: Temasek Holdings, 2008.

¹⁹⁷ ---, Indonesia Banking Directory, Jakarta: Pustaka Bisnis Indonesia, 2008

¹⁹⁸ Ibid.

¹⁹⁹ <http://www.permatabank.com>

Sampai akhir 2008 kepemilikan Bank Permata dikuasai oleh PT Astra International Tbk dan Standard Chartered Bank, masing-masing sebesar 44,5%, sedangkan sisanya sebesar 10,9% dimiliki publik. Kendati tidak disebutkan dalam portofolio investasi, namun karena Temasek Holdings merupakan salah satu pemegang saham Standard Chartered Bank, secara tidak langsung kini sovereign wealth fund asal Singapura itu juga melakukan ekspansi ke sektor perbankan di Indonesia melalui Bank Permata. Temasek Holdings masuk ke Standard Chartered pada tahun 2006. Sejak saat itulah secara tidak langsung Temasek semakin memperkuat posisinya di sektor perbankan Indonesia melalui Bank Permata.

Pada tahun 2008 kredit Bank Permata mencapai Rp34,9 triliun, tumbuh sebesar 32% dibanding posisi pada tahun 2007 yaitu sebesar Rp26,5 triliun. Jumlah tersebut melampaui pertumbuhan rata-rata kredit industri perbankan saat itu yang sebesar 31%. Dengan pendapatan bunga bersih meningkat 9,3 persen, laba sebelum pajak mencapai Rp 754,7 miliar pada 2008, atau tumbuh 2,4 persen dibanding tahun 2007. Kredit Bank Permata merupakan patokan untuk mengukur upaya bank tersebut dalam mengoptimalkan fungsi intermediasinya dalam mendukung perekonomian Indonesia dan meningkatkan pertumbuhan yang kuat pada portofolio kredit. Dengan pertumbuhan kredit itu, Loan to Deposit Ratio (LDR) Bank Permata pada 2008 mencapai 82 persen atau di atas rata-rata nasional yang sebesar 75 persen.²⁰⁰

Pertumbuhan kredit yang pesat pada 2008 juga selalu diimbangi dengan ketaatan penuh pada prinsip kehati-hatian. Sehingga Bank Permata konsisten mempertahankan kualitas portofolio kreditnya dan memperbaiki rasio Non Performing Loan (NPL) kotor dari 4,6 persen pada akhir 2007 menjadi 3,5 persen pada akhir 2008. Sedangkan dana pihak ketiga Bank Permata mencapai Rp 42,8 triliun pada 31 Desember 2008, naik dari Rp 30,1 triliun pada periode yang sama tahun lalu.²⁰¹

²⁰⁰ ---, "Kredit Bank Permata Melambung", *Harian Surya*, 24 Februari 2009.

²⁰¹ *Loc. cit.*

3.4.4. Bank Danamon

Bank Danamon didirikan pada 1956 sebagai Bank Kopra Indonesia. Pada 1976 nama tersebut kemudian berubah menjadi PT Bank Danamon Indonesia. Pada 1988 Danamon menjadi bank devisa dan mencatatkan diri sebagai perusahaan publik di Bursa Efek Indonesia pada tahun berikutnya. Ketika krisis ekonomi memukul Indonesia pada 1998, Bank Danamon ikut terkena krisis hingga kemudian masuk di bawah pengawasan Badan Penyehatan Perbankan Indonesia (BPPN) dalam status Bank Take Over (BTO). Pada 1999, pemerintah Indonesia melalui BPPN merekapitalisasi Bank Danamon dengan menyuntikkan dana sebesar Rp32,2 triliun dalam bentuk obligasi pemerintah.²⁰²

Sebagai bagian dari restrukturisasi, pada tahun yang sama Bank PDFCI kemudian dimerges ke dalam Bank Danamon. Pada tahun 2000, delapan bank BTO lainnya juga digabungkan ke Bank Danamon melalui proses legal merger. Bersamaan dengan itu, Danamon kembali menerima dana rekapitalisasi dari Pemerintah melalui injeksi modal sebesar Rp28,9 triliun. Upaya restrukturisasi atas bank tersebut terus dilakukan, mencakup aspek manajemen, karyawan, organisasi, sistem, nilai-nilai, dan identitas perusahaan. Pada tahun 2003, Asia Financial (Indonesia) Pte Ltd, perusahaan yang merupakan konsorsium antara Temasek Holdings dengan Deutsche Bank AG mengakuisisi Bank Danamon. Dalam konsorsium itu Temasek bertindak sebagai pemegang saham mayoritas. Sejak saat itu Danamon resmi menjadi bagian dari Temasek Holdings Singapura.²⁰³

Setelah kepemilikan mayoritas Bank Danamon beralih ke Temasek Holdings melalui Asia Financial Indonesia, dilakukan pergantian jajaran komisaris dan direksi bank tersebut melalui RUPSLB yang dilaksanakan pada tanggal 16 Juni 2003. Susunan komisaris dan direksi baru pada Bank Danamon yang disepakati dalam RUPSLB adalah sebagai berikut:

Komisaris Utama	:	Sim Kee Boon*
Wakil Komisaris Utama	:	I Nyoman Sender
Komisaris	:	Sri Adiningsih

²⁰² ---, *Indonesia Banking Directory*, Jakarta: Pustaka Bisnis Indonesia, 2008

²⁰³ *Ibid.*

Komisaris	:	Sumarno Surono
Komisaris	:	Milan Robert Shuster*
Komisaris	:	Harry Sukadis
Komisaris	:	Jimmy Phoon Siew Heng*
Komisaris	:	Edwin Gerungan
Komisaris	:	Rajan Raju Kankipati*
Komisaris	:	Gan Chee Yen*
Direktur Utama	:	Francis Andrew Rozario*
Wakil Direktur Utama	:	Emirsyah Satar
Direktur	:	Jerry Ng
Direktur	:	Muliadi Rahardja
Direktur	:	Gatot Mudiantoro Suwondo
Direktur	:	Prasetio
Direktur	:	Anika Faisal

*Keterangan: Perwakilan Temasek Holdings²⁰⁴

Dengan menguasai 51% saham Bank Danamon, langkah awal yang dilakukan Temasek Holdings adalah merombak struktur manajemen pada bank tersebut sekaligus menempatkan perwakilannya pada sejumlah posisi yang dianggap strategis, baik pada dewan komisaris maupun direksi. Direktur Utama Bank Danamon yang baru ditunjuk, Francis Andrew Rozario sebelumnya telah lebih dari 28 tahun berkarier di Citibank dan terakhir menjabat sebagai Global Head of SME and Commercial Citigroup International, berkantor pusat di London. Tim manajemen baru tersebut kemudian sepakat untuk melakukan pengkajian yang lebih mendalam terhadap rencana bisnis Bank Danamon seiring dengan perkembangan situasi perekonomian saat ini.²⁰⁵

Pada triwulan ketiga 2003, Bank Danamon mengumumkan kenaikan kinerjanya. Laba setelah pajak per 30 September 2003 bank tersebut sebesar Rp1,04 triliun, meningkat 43,9% dibanding laba pada periode yang sama tahun 2002 sebesar Rp. 725 miliar. Sebesar 40% dari laba tersebut kemudian

²⁰⁴ Siaran Pers Bank Danamon, 16 Juni 2003.

²⁰⁵ Ibid

disepakati untuk dibayarkan ke pemegang saham sebagai dividen interim, yaitu sebesar Rp417,2 miliar. Pada periode tersebut, kinerja keuangan lain pada Bank Danamon juga dilaporkan meningkat, antara lain pendapatan bunga bersih yang meningkat 35,8% menjadi Rp 1.823 miliar, margin bunga bersih yang meningkat dari 4,1% pada Triwulan III 2002 menjadi 5,3% pada Triwulan III 2003. Fee based income juga mengalami peningkatan dari Rp549 miliar menjadi Rp1,04 triliun.²⁰⁶

Kredit yang disalurkan Bank Danamon juga tumbuh 40,7% menjadi Rp22,95 triliun. Pertumbuhan kredit ini terutama berasal dari pertumbuhan kredit UKM dan Konsumen. Pada sisi lain, ekspansi kredit juga mengakibatkan penurunan rasio kecukupan modal (CAR) menjadi 25,3% pada September 2003 dibandingkan dengan 27,4% pada September 2002. Rasio kredit bermasalah (NPL) Bank Danamon pada periode yang sama juga mengalami kenaikan menjadi 5,1% dibandingkan dengan 3,5% pada periode yang sama tahun sebelumnya. Dana Pihak Ketiga (DPK) yang berhasil dihimpun Bank Danamon mengalami penurunan sebesar 20,2% menjadi Rp. 32.065 miliar pada September 2003 dibandingkan dengan Rp 40.162 miliar pada September 2002.²⁰⁷

Dalam perkembangannya, kinerja keuangan Bank Danamon terus meningkat. Sepanjang 2003, laba setelah pajak dilaporkan mencapai Rp1,53 triliun, meningkat 61,3% dibanding laba tahun 2002 sebesar Rp948 miliar. Sebanyak 40% dari laba tersebut diputuskan untuk dibayarkan ke pemegang saham dalam bentuk dividen interim. Pendapatan bunga bersih Bank Danamon selama 2003 sebesar Rp 3.016 miliar, meningkat 49,5% dibandingkan dengan pendapatan bunga bersih sebesar Rp 2.018 miliar pada periode yang sama tahun lalu. Peningkatan ini disebabkan oleh peningkatan margin bunga bersih (net interest margin) yang meningkat dari 4,1% pada tahun 2002 menjadi 5,7% pada 2003. Disamping itu, fee based income juga mengalami peningkatan sebesar 22,7% yang didapat dari produk reksa dana biaya-biaya transaksi perbankan lainnya.²⁰⁸

²⁰⁶ Loc. cit, 12 September 2003.

²⁰⁷ Ibid.

²⁰⁸ Ibid, 24 Februari 2004.

Penyaluran kredit Bank Danamon juga tumbuh 17,8% menjadi Rp20,85 triliun dari Rp17,69 triliun pada tahun 2002. Pertumbuhan kredit ini berasal baik dari pertumbuhan kredit organik yaitu UKM dan Konsumen maupun dari pembelian aset BPPN. Rasio kredit bermasalah (NPL) Bank Danamon mengalami kenaikan menjadi Rp. 1,62 triliun pada Desember 2003 (6,8%) dibandingkan dengan Rp805 miliar pada periode yang sama tahun sebelumnya (4,4%). Posisi Dana Pihak Ketiga (DPK) Bank Danamon pada periode itu mulai tumbuh sebesar 14% menjadi Rp. 39,80 triliun pada Desember 2003 dibandingkan dengan Rp34,89 triliun pada Desember 2002.²⁰⁹

Pada Januari 2004, Temasek Holdings melakukan ekspansi ke sektor pembiayaan otomotif. Langkah tersebut ditempuh melalui keputusan pembelian PT Adira Dinamika Multi Finance oleh Bank Danamon. Adira Finance merupakan salah satu perusahaan pembiayaan otomotif terbesar di Indonesia. Keputusan untuk masuk ke sektor pembiayaan otomotif diambil karena melihat prospek bisnis pada sektor tersebut yang tumbuh pesat dalam beberapa tahun terakhir. Nilai pembiayaan otomotif pada tahun 2003 diperkirakan mencapai Rp 78 trilyun. Adira Finance yang didirikan pada tahun 1991 telah berpengalaman lebih dari 10 tahun dalam bidang pembiayaan otomotif, khususnya kendaraan bermotor roda dua, dan menguasai sekitar 12% pangsa pasar pembiayaan sepeda motor. Pada tahun 2003, Adira Finance menyalurkan Rp 3,7 triliun pembiayaan otomotif. Pertumbuhan portfolio kredit Adira Finance mencapai 110% per tahun dalam tiga tahun terakhir. Ketika diakuisisi Danamon, Adira Finance memiliki 105 kantor cabang dan outlet yang tersebar di hampir semua provinsi di Indonesia.²¹⁰

Perbaikan kinerja perusahaan terus ditunjukkan pada tahun 2004. Pada periode itu kredit yang disalurkan Bank Danamon tumbuh Rp8,6 triliun atau 41% menjadi Rp29,4 triliun pada akhir tahun 2004. Hal ini menyebabkan rasio antara Kredit dengan Dana Pihak Ketiga (LDR) meningkat menjadi 73% dari 57% pada akhir tahun 2003. LDR Bank Danamon ini jauh diatas rata-rata perbankan nasional sekitar 50% yang menunjukkan bahwa Bank Danamon telah menjalankan

²⁰⁹ Loc. cit.

²¹⁰ Ibid., 28 Januari 2004.

fungsi intermediasi dengan baik. Bank Danamon juga membukukan laba bersih sebesar Rp2,40 triliun pada tahun 2004, meningkat 57% dibandingkan tahun sebelumnya. Peningkatan laba juga diikuti oleh kenaikan beban operasional lainnya sebesar 25% menjadi Rp2,11 triliun akibat ekspansi usaha bank.²¹¹

Kualitas kredit Bank Danamon pada tahun 2004 mulai mengalami perbaikan. Hal ini terlihat dari Rasio Kredit Bermasalah (Gross NPL) yang terus menurun menjadi 4,0% pada akhir 2004 dibandingkan dengan 6,8% pada tahun sebelumnya. Sementara posisi Dana Pihak Ketiga juga tumbuh 24%.

Seiring dengan itu, Bank Danamon mulai melepaskan kepemilikan sahamnya pada sejumlah perusahaan. Pada Agustus 2005 Bank Danamon menuntaskan penjualan dari keseluruhan 15% kepemilikan sahamnya di PT Korean Exchange Bank Danamon dengan keseluruhan transaksi senilai Rp111 miliar.²¹²

Pada tahun 1990 silam Bank Danamon menjalin kerjasama dengan Korean Exchange Bank dengan mendirikan KEBD, dimana 15% kepemilikan saham adalah milik Bank Danamon sedangkan 85% dimiliki oleh Korean Exchange Bank. Pada akhir bulan Juli 2005 Bank Danamon menjual 14% dari kepemilikan sahamnya di KEBD ke Korean Exchange Bank senilai Rp 104 miliar gross. Sedangkan sisa kepemilikan saham 1% selanjutnya dijual kepada mitra usaha yang dipilih oleh Korean Exchange Bank.²¹³

Pada Desember 2005, Bank Danamon juga melepaskan kepemilikannya pada perusahaan sekuritas DBS Vickers Securities. Seluruh saham Bank Danamon yang mencapai 25% dijual ke DBS Securities Vickers Holding Pte. Ltd (10%), DBS Vickers Securities Singapore Pte. Ltd. (14%), dan PT Saratoga Sentra Business (1%) senilai Rp 25,7 miliar.²¹⁴

Presiden Direktur Bank Danamon Sebastian Paredes menjelaskan penjualan saham tersebut dilakukan agar Bank Danamon dapat memusatkan perhatian pada bisnis inti. Kepemilikan saham Bank Danamon sebanyak 25% di DBSV berasal dari Bank Tamara yang dialihkan ke Bank Danamon akibat

²¹¹ Ibid., 24 Februari 2004.

²¹² Loc. cit, 12 April 2004.

²¹³ Ibid.

²¹⁴ Ibid., 13 Desember 2005.

merger delapan bank pengalihan yang dilakukan oleh Badan Penyehatan Perbankan Negara (BPPN) pada bulan Juni 2000.

Pada Agustus 2005 Temasek Holdings semakin menguasai Bank Danamon dengan membeli kembali 10,5% sisa saham pemerintah di bank tersebut. Penjualan sisa saham eks-BPPN tersebut dijual oleh PT Perusahaan Pengelola Aset secara block sale. Dengan pembelian tersebut, Temasek Holdings melalui AFI menguasai 67,5% saham Bank Danamon, sisanya dimiliki oleh publik.²¹⁵

Bank Danamon kemudian melanjutkan ekspansi untuk memperkuat bisnis intinya di segmen kartu kredit. Pada Februari 2006 Bank Danamon menandatangani perjanjian pengalihan bisnis bersyarat dengan American Express Bank, Ltd (American Express) di Indonesia sehubungan dengan bisnis kartu American Express di Indonesia. Perjanjian itu menandai dimulainya pengoperasian layanan kartu kredit American Express di Indonesia di bawah manajemen Bank Danamon.²¹⁶

Sementara itu Kinerja Bank Danamon masih terus meningkat. Sepanjang tahun 2005 laba bersih Bank Danamon mencapai Rp2,0 triliun. Bank Danamon juga mencatat pertumbuhan kredit sebesar 22%, dimana 54% dari pertumbuhan tersebut disalurkan ke sektor Usaha Mikro, Kecil dan Menengah. Pada periode tersebut total kredit Bank Danamon tumbuh Rp6,58 triliun atau 22% menjadi Rp 35,99 triliun. Sekitar 54% dari pertumbuhan kredit di tahun 2005 disalurkan kepada sektor usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) dan sisanya ke sektor konsumen dan komersial. Kredit UMKM mencakup lebih dari 30% dari total kredit pada akhir tahun 2005. Sementara kredit konsumen mencakup 42% dari portfolio kredit, naik 24% menjadi Rp 14,92 triliun selama tahun 2005. Kredit komersial tumbuh 22% menjadi Rp4,69 triliun dan kredit korporasi mencapai Rp5,18 triliun.²¹⁷

Peningkatan penyaluran kredit konsumen dan UMKM tersebut dimungkinkan setelah dioperasikan unit Danamon Simpan Pinjam (DSP). Sejalan dengan perluasan jaringan DSP yang berjumlah 739 unit hingga 2005, kredit

²¹⁵ ---, "Temasek Semakin Kuasai Danamon", Kompas, 4 Agustus 2005.

²¹⁶ Siaran Pers Bank Danamon, 22 Februari 2006.

²¹⁷ Ibid., 9 Maret 2006.

yang disalurkan Bank Danamon kepada mass-market terutama usaha mikro meningkat lebih dari 5 kali lipat menjadi Rp 3.651 miliar pada akhir 2005.²¹⁸

Pada tahun 2007 Bank Danamon kembali membukukan pertumbuhan kredit sebesar Rp 10,34 triliun. Pada periode tersebut, kredit yang disalurkan Bank Danamon tumbuh di semua segmen nasabah, dimana kredit Mass Market dan kredit ritel mencapai tingkat pertumbuhan tertinggi, masing-masing sebesar 32% dan 41%. Total kredit Danamon mencapai Rp 53,33 triliun pada akhir tahun 2007, meningkat 24% dari akhir tahun sebelumnya, sementara laba bersih setelah pajak juga meningkat 60% menjadi Rp 2,11 triliun.²¹⁹

Kinerja Bank Danamon masih terus meningkat. Pada akhir tahun 2008, total kredit Danamon mencapai Rp 66,9 triliun, atau meningkat 25% dibandingkan dengan akhir tahun sebelumnya. Peningkatan juga terjadi pada total pendanaan Bank Danamon yang tumbuh 24% dibanding periode yang sama tahun sebelumnya. Namun, laba bersih setelah pajak yang dibukukan Bank Danamon pada akhir 2008 turun dibanding yang direalisasikan pada 2007 menjadi Rp 1,5 triliun.²²⁰

Peningkatan kinerja Bank Danamon selama kurun waktu lima tahun, yaitu sejak tahun 2003 hingga 2008 menunjukkan Temasek Holdings berhasil memperbaiki fundamental Bank Danamon dan mengarahkan bank tersebut ke bisnis inti. Bank Danamon juga menjadi lebih agresif melakukan akuisisi ke segmen yang dianggap akan memperkuat posisi bank tersebut dalam menyalurkan pembiayaan, yaitu dengan mengakuisisi Adira Finance dan layanan kartu kredit American Express di Indonesia.

3.4.5. Bank International Indonesia

PT Bank Internasional Indonesia Tbk (BII) didirikan pada tanggal 15 Mei 1959 dan memperoleh status bank umum devisa pada tahun 1988 serta mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya pada tahun 1989 melalui penawaran umum saham perdana (initial public offering).

²¹⁸ Ibid.

²¹⁹ Ibid., 27 Februari 2007.

²²⁰ Siaran Pers Bank Danamon, 3 Maret 2008.

Sejak itu BII terus berkembang menjadi salah satu bank swasta nasional terbesar di Indonesia.²²¹

Ketika terjadi krisis ekonomi tahun 1998 BII ikut terkena dampaknya dan menjadi salah satu bank yang masuk ke dalam pengelolaan BPPN. Pada bulan Desember 2003, Konsorsium Sorak mengambil alih saham bank tersebut sebesar 51%, melalui suatu proses penjualan kompetitif yang diselenggarakan oleh Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN). Anggota konsorsium Sorak terdiri dari Asia Financial Holdings Pte. Ltd, Kookmin Bank, ICB Financial Group Holdings Ltd dan Barclays Bank PLC. Melalui BII, Temasek Holdings juga sempat melakukan ekspansi dengan menguasai kepemilikan mayoritas perusahaan pembiayaan PT Wahana Oto Multiartha (WOM).²²²

Tidak lama setelah Temasek Holdings masuk, pemegang saham baru Bank International Indonesia langsung melakukan pergantian manajemen. Konsorsium Sorak Finansial Holding kemudian menempatkan Henry Ho Cheong sebagai direktur utama, menggantikan Sigit Pramono yang sehari sebelumnya dipercaya pemerintah menjadi direktur utama Bank BNI. Henry Ho sebelumnya bekerja untuk Saudi American Bank (Samba) yang berafiliasi dengan Citicorp Group di Saudi Arabia.²²³

Temasek juga melakukan pergantian pada posisi komisaris utama dengan menempatkan Peter Seah Lim Huat menggantikan Sudaryono. Pada jajaran komisaris, pejabat baru yang ditempatkan Temasek adalah Jimmy Phoon Siew Heng, Yoon Jong Kyo, dan Lee Jeung Lak. Posisi direksi lain yang diganti adalah Halim Susanto yang diberhentikan dan digantikan orang konsorsium Sorak, yaitu Yoon Myung Han.²²⁴

Kinerja BII sendiri dari tahun ke tahun terus mengalami peningkatan. Pada tahun 2003, BII berada pada peringkat keenam terbesar jika dilihat posisi aset yang mencapai Rp35,787 triliun yaitu 2,81% dari total aset perbankan di Indonesia. Pada tahun 2004, BII masih berada pada posisi keenam dengan aset sebesar Rp47,311 triliun, yaitu 3,22% dari total aset perbankan nasional. Pada

²²¹ www.bii.co.id

²²² Ibid.

²²³ ---, "Henry Ho Gantikan Sigit Pramono di BII", Kompas, Jakarta, 17 Desember 2003

²²⁴ Ibid.

tahun 2005, aset BII tumbuh menjadi Rp48,318 triliun (2,85% dari total aset perbankan nasional). Pada tahun 2006, posisi BII turun ke peringkat kedelapan dengan aset Rp50,94 triliun, yaitu 2,56% dari total aset perbankan nasional.²²⁵

Pada tahun berikutnya posisi BII bertahan di peringkat kedelapan dengan aset Rp54,06 triliun (2,34% dari total aset perbankan di Indonesia). Namun, pada tahun 2008 posisi BII terlempar dari posisi 10 bank umum nasional dengan aset terbesar per Februari 2009. Posisi BII diisi oleh Standard Chartered Bank, bank asing yang sahamnya juga dikuasai Temasek Holdings.²²⁶

3.5. Temasek Holdings Sebagai Bagian dari Ekspansi Sovereign Wealth Fund

Sampai tahun 2008 komposisi kepemilikan asing pada sektor perbankan di Indonesia memang terus meningkat. Namun, diantara banyaknya investor asing yang melakukan ekspansi ke Indonesia, tercatat hanya terdapat dua investor yang merupakan sovereign-wealth fund, yaitu Temasek Holdings Singapura dan Khazanah Nasional Berhad Malaysia.

Jika Temasek melakukan ekspansi melalui Bank Danamon, BII, Bank DBS Indonesia, Standard Chartered Bank, dan Bank Permata, Khazanah masuk ke sektor perbankan di Indonesia dengan menjadi pemegang saham mayoritas pada Bank Niaga dan Bank Lippo. Serupa dengan pola yang dilakukan Temasek Holdings, Khazanah menguasai Bank Niaga melalui CIMB Group SDN BHD setelah dilakukan penjualan aset pemerintah oleh BPPN. Sedangkan penguasaan pada Bank Lippo dilakukan oleh Khazanah melalui anak perusahaannya Santubong Investment BV dengan mengambil alih kepemilikan dari pemegang saham sebelumnya Swissasia.²²⁷

Jika dilihat dari skala usahanya, empat bank yang kepemilikannya dikuasai oleh sovereign-wealth fund tersebut merupakan bank-bank yang masuk dalam kelompok teratas pada industri perbankan di Indonesia. Dilihat dari penguasaan aset, pada periode 2008 Bank Danamon berada pada peringkat keempat terbesar (Rp89,79 triliun), Bank Niaga pada peringkat kelima (Rp54,82

²²⁵ ---, Annual Report Bank Internasional Indonesia, Jakarta: 2006.

²²⁶ *ibid*, 2008.

²²⁷ www.bankniaga.com

triliun), dan Bank Internasional Indonesia di peringkat kedelapan (Rp50,51 triliun), dan Bank Lippo di posisi kesebelas (Rp39,73 triliun).²²⁸

Disamping sejumlah dampak positif seperti meningkatnya struktur permodalan bank dan implementasi TI yang modern, masuknya Temasek Holdings ke dalam Bank Danamon juga menimbulkan sejumlah eksekusi negatif, misalnya tentang terjadinya gelombang PHK karyawan akibat dijalankannya program efisiensi perusahaan. Temasek Holdings juga menempatkan karyawan asing pada sejumlah posisi strategis di Bank Danamon. Hal yang sama juga dilakukan LippoBank. Manajemen bank tersebut menyebutkan program pensiun dini sukarela dilakukan untuk memenuhi banyaknya permintaan karyawan untuk pensiun dini. Tidak semua karyawan boleh mengundurkan diri secara sukarela. Sebelumnya, harus ada kesepakatan antara LippoBank dan karyawan.

Karena sifatnya sukarela, manajemen bank tersebut tidak memberi target berapa orang yang akan ikut paket pensiun dini sukarela. Pihak LippoBank sangat hati-hati melakukan program ini. Jika gegabah, bisa jadi LippoBank akan kehilangan karyawan yang berbakat dan potensial. Untuk itu, manajemen berhak menolak permohonan pensiun dini sukarela jika karyawan dinilai masih dibutuhkan. Sementara Bank Danamon dan BII sudah lebih dulu mengurangi jumlah karyawannya. Sejumlah karyawan Bank Danamon di-PHK karena adanya penyesuaian cabang. Proses branch alignment merupakan proses alamiah lantaran Bank Danamon baru saja terbentuk melalui merger.²²⁹

Setelah melalui proses panjang, pada Agustus 2005, Bank Danamon akhirnya melakukan pengurangan karyawan. Sebanyak 400 karyawan terpaksa di rumahkan karena strategi penataan cabang yang selama ini tumpang-tindih. Sumber InfoBank menambahkan, sejak Bank Danamon dibeli Temasek Holdings pada 2003, selama 2004, bank ini telah merekrut 7.000 karyawan baru untuk Danamon Simpan Pinjam. Perubahan strategi itu menjadi salah satu penyebab terjadinya PHK. Selain itu, jumlah karyawan Bank Danamon memang terlalu gemuk, yakni sebanyak 19.000 orang. Mungkin juga Bank Danamon membutuhkan penyegaran dan orientasi bisnis baru—saat ini mengembangkan

²²⁸ ---, *Indonesia Banking Directory*, Jakarta: Pustaka Bisnis Indonesia, 2008

²²⁹ ---, "Gelombang Pasang PHK Bank", *Majalah InfoBank*, 11 Jan 2007

DSP. Program PHK atas 400 karyawan Bank Danamon tersebut menghabiskan dana perusahaan untuk pesangon sebesar Rp40 miliar-Rp45 miliar.²³⁰

Langkah serupa juga dilakukan oleh BII. Bank yang dimiliki Temasek Holdings tersebut pada tahun 2007 merumahkan sebanyak 400 orang karyawannya. Manajemen BII membantah jika kebijakan pengurangan karyawan di BII merupakan PHK massal, melainkan optimalisasi karena perubahan fokus ke bisnis komersial, yaitu kredit mikro, kecil, dan menengah. Melalui kebijakan tersebut karyawan wanita berusia 40 tahun dan laki-laki berusia 45 tahun berhak mengajukan permohonan pengunduran diri.²³¹

Selain masalah pengurangan karyawan, dampak lain yang muncul dari ekspansi SWF adalah iklim kompetisi yang tidak sehat antar bank. Hal itu terjadi pada Bank Danamon yang semakin ekspansif dalam menyalurkan kredit ke sektor UMKM hingga menyebabkan terjadinya persaingan tidak sehat dengan kalangan Bank Perkreditan Rakyat (BPR). Kondisi itu dikeluhkan Asosiasi Bank Perkreditan Rakyat se-Indonesia (Perbarindo). Ekspansi Bank Danamon yang dilakukan dengan dukungan permodalan besar dan didukung penuh oleh Temasek Holdings dianggap telah menimbulkan kompetisi yang tidak berimbang dengan kalangan BPR. Terlebih lagi, dalam melakukan ekspansi tersebut, layanan Danamon Simpan Pinjam langsung masuk ke pasar-pasar dan mengambil alih nasabah dan karyawan BPR.²³²

Sebagai perusahaan yang terintegrasi ke dalam kelompok Temasek Holdings, otomatis kinerja Bank Danamon juga terkait dengan perkembangan situasi pada induk perusahaannya. Kondisi itulah yang menjelaskan terjadinya penurunan pendapatan laba Bank Danamon pada 2008. Krisis ekonomi yang memukul Singapura dan membuat kinerja Temasek Holdings ikut merosot juga menyebabkan kinerja Bank Danamon ikut terganggu.²³³

²³⁰ Ibid.

²³¹ ---, "Gelombang Pasang PHK Bank", *Majalah InfoBank*, 11 Jan 2007

²³² ---, "BPR Keluhkan Ekspansi Danamon Simpan Pinjam", *Kompas*, 25 Januari 2005

²³³ Karnoto Mohamad, "Di Tengah Meriangnya Ekonomi Singapura", *Majalah InfoBank*, 8 Apr 2009.

3.6. Interaksi *Host Country* dengan Sovereign Wealth Fund dalam Kasus Temasek di Sektor Perbankan

Interaksi antara *host country* dengan sovereign wealth fund dalam kasus Temasek Holdings pada sektor perbankan di Indonesia pada dasarnya dapat dibagi ke dalam dua periode. Pertama, pada saat Temasek masuk pertama kali ke Indonesia dan mengajukan penawaran atas saham pemerintah di Bank Danamon dan BII ke BPPN. Kedua, pada saat Bank Indonesia (sebagai regulator) mengeluarkan aturan *Single Presence Policy* yang kemudian mengharuskan Temasek memilih satu dari dua opsi atas kepemilikannya di Bank Danamon dan BII, yaitu menggabungkan kedua bank atau melepaskan salah satunya. Diluar itu, praktis tidak terjadi interaksi antara Temasek sebagai MNC sebagai pemerintah yang tidak memiliki keterkaitan langsung dalam pengaturan regulasi pada sektor perbankan di Indonesia.

Pada saat membuka tender penjualan Bank Danamon, BPPN menetapkan Konsorsium Asia Finance menjadi preferred bidder (investor yang diutamakan) karena memasukkan angka penawaran akhir sebesar Rp 1.202 per lembar saham, mengalahkan dua pesaingnya dari konsorsium lokal, yaitu Konsorsium Bhakti Capital Indonesia yang bersama Bank Mega mengajukan harga penawaran sebesar Rp 1.025 per saham dan Konsorsium Bank Artha Graha yang kemudian dinyatakan gugur.²³⁴

Konsorsium Bhakti Capital-Bank Mega menyampaikan satu amplop berisi penawaran tanpa disertai dokumen pendukung sehingga dinyatakan gugur. Konsorsium Bank Artha Graha yang ikut dalam tender itu juga dinyatakan gugur karena tidak menyerahkan penawaran ke BPPN. Konsorsium Bhakti Capital-Bank Mega memasukkan harga penawaran di bawah floor price yang ditentukan BPPN yaitu sebesar Rp1.160 per lembar saham sehingga didiskualifikasi. Berdasarkan penjelasan BPPN, dari divestasi Bank Danamon pemerintah mendapatkan dana sebesar Rp3 triliun.²³⁵

Pihak Temasek sendiri melalui juru bicara Temasek Holdings Eva Ho menyebutkan Temasek memiliki 85 persen saham dalam konsorsium tersebut,

²³⁴ ---, "Konsorsium Asia Finance Menangkan Divestasi Danamon", Kompas, 6 Mei 2003.

²³⁵ Ibid.

sementara Deutsche Bank sisanya. Menurut penjelasan Temasek, penawaran tersebut mencerminkan keyakinan investor tersebut terhadap fundamental prospek perekonomian Indonesia sebagai keseluruhan dan Bank Danamon sebagai bank.²³⁶

Setelah ditetapkan sebagai pemenang, BPPN mengirimkan surat ke BI dan meminta dilakukan fit and proper test atas Asia Financial. Selama menunggu proses itu, konsultan divestasi melakukan klarifikasi perjanjian jual beli (sales and purchase agreement-SPA) agar diperoleh kesepakatan yang menguntungkan pemerintah.²³⁷

Namun, di pihak *host country*, proses penjualan Danamon ke Temasek juga melibatkan pihak lain diluar BPPN, antara lain DPR. Dalam hal ini, DPR menilai penjualan saham Bank Danamon ke kelompok usaha Temasek tersebut sebagai proses yang cacat politik. Subkomisi Perbankan Komisi IX DPR sebelumnya meminta proses divestasi ditunda karena DPR belum menerima penjelasan dari pemerintah, dalam hal ini Menteri Negara BUMN.²³⁸

Dipilihnya Temasek Holdings sebagai pemenang tender penjualan Bank Danamon tersebut memunculkan dugaan tentang adanya hubungan khusus antara pihak-pihak yang terkait divestasi dan privatisasi di Indonesia dengan Temasek Holdings. Muncul pertanyaan mengapa Temasek selalu memenangkan tender penjualan saham pada perusahaan strategis di Indonesia. Kemenangan Temasek dan Deutsche Bank dalam jangka panjang dikhawatirkan akan membuat pengaruh Singapura di Indonesia melebar ke sejumlah sektor non-ekonomi. Dalam proses penjualan saham Danamon, muncul pula dugaan bahwa BPPN ingin memenangkan salah satu calon penawar divestasi PT Bank Danamon Tbk. Indikasinya, BPPN menolak penawaran Solid Investments and Finance Limited sebelum tender dilaksanakan. Penolakan atas penawaran konsorsium Solid saat itu dinilai tidak masuk akal hanya karena terlambat delapan menit dari batas

²³⁶ ---, Konsorsium Asia Finance Menangkan Divestasi Danamon, Kompas, 6 Mei 2003

²³⁷ Denny Daruri, Djony Edward, "BPPN Garbage In Garbage Out", Jakarta: Center for Banking Crisis, 2005.

²³⁸ ---, "DPR Nilai Proses Divestasi Cacat Politik", Kompas, 6 Mei 2003.

waktu penawaran. Padahal, Solid mengajukan penawaran tertinggi Rp 1.775 per saham.²³⁹

Namun dugaan tersebut dibantah pihak BPPN. BPPN menganggap Bank Artha Graha tidak memiliki dana untuk membeli saham Bank Danamon karena kemampuannya hanya Rp200 miliar, jauh di bawah harga Bank Danamon yang berkisar Rp3 triliun. BPPN juga menganggap Solid tidak serius menawar Danamon karena tidak mengikuti semua prosedur. Pihak Solid hanya mengirim surat minat lewat faksimile tanpa melengkapi dengan dokumen dan penawaran dikirimkan terlambat dari batas waktu yang ditetapkan. Selain itu, Solid juga tidak mau menyerahkan *bank guarantee* (jaminan bank) senilai US\$ 15 juta, dan tidak memakai konsultan tepercaya.²⁴⁰

Tuntasnya divestasi 51 persen saham pemerintah di Bank Danamon diyakini akan mengangkat sentimen investor asing terhadap Indonesia, karena tuntasnya divestasi dianggap menambah bukti bahwa pemerintah memang serius dengan program reformasi ekonominya.²⁴¹

Pembelian saham Bank Danamon itu sendiri semakin menambah semarak keterlibatan perusahaan-perusahaan dari Singapura yang memiliki keterkaitan dengan Pemerintah Singapura, di Indonesia. Menyusul divestasi 51 persen saham Bank Danamon ini, BPPN kemudian juga merencanakan segera melepas 20 persen saham Bank Danamon lainnya melalui penjualan di bursa saham. Sebelum divestasi, pemerintah memiliki 99 persen saham pada Bank Danamon. Dalam proses selanjutnya, sisa saham pemerintah tersebut akhirnya juga diambil alih oleh Temasek Holdings.

Setelah selesainya divestasi Danamon, BPPN segera mengumumkan divestasi saham pemerintah di PT Bank Lippo dan PT Bank Internasional Indonesia (BII). BPPN kemudian menyatakan menerima dana Rp 2,876 triliun dari penjualan 71 persen saham BII. Penjualan saham BII ini terbagi atas dua kelompok yaitu sebanyak 51 persen dengan cara mencari partner strategis dan 20 persen dengan penjualan di pasar dengan cara penjualan harian dan *block sales*

²³⁹ ---, "BPPN Diduga Istimewakan Satu Penawar Danamon", *Bisnis Indonesia*, 22 April 2003.

²⁴⁰ Ibid.

²⁴¹ Denny Daruri, Djony Edward, "BPPN Garbage In Garbage Out", Jakarta: Center for Banking Crisis, 2005.

(penjualan dalam kelompok besar). Namun demikian, tidak berbeda dengan pada kasus Bank Danamon, penjualan saham pemerintah pada BII juga menuai pro dan kontra di pihak *host country*.

Pada akhir tahun 2005 terdapat 12 bank umum swasta nasional yang sahamnya dikuasai oleh pemegang saham mayoritas (*ultimate shareholder*) yang sama. Dalam hal ini Temasek Holdings menjadi pemegang saham mayoritas pada Bank Danamon dan BII. Beberapa investor lain juga terkena aturan yang sama, selengkapnya dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 3.4. Kepemilikan silang pada sektor perbankan*

Kelompok	Nama Bank	Kepemilikan	Pemegang Saham lain
Pemerintah	BEI	100%	JP Morgan (7,23%)
	BNI	99,1%	
	BRI	58,9%	
	BTN	100%	
	Mandiri	69,2%	
Temasek holdings	-AFH Danamon	59%	Astra International (31,55%)
	-Sorak BII	56%	
	-DBS DBS Indonesia	29%	
	-Standard Chartered Standard Chartered	100%	
	Bank Permata	31,55%	
UOB	UOB Indonesia	100%	
	Bank Buana	53%	
OCBC	OCBC Indonesia	99%	IFC (8,55%)
	NISP	70,5%	
Khazanah	-Commerce Asset Niaga	63%	Morgan Stanley (5,16%)
	-Santubong Lippo	52%	Lippo E-Net

* per Mei 2006

Sumber: majalah Infobank periode Mei 2006

Pada tahun 2007 Bank Indonesia mulai menggulirkan rencana penerapan aturan kepemilikan tunggal (*Single Presence Policy*). Aturan tersebut mensyaratkan satu investor tidak boleh menjadi pemegang saham pada dua bank atau lebih. Bank Indonesia memberikan tiga opsi terhadap investor yang berada pada posisi tersebut, yaitu menggabungkan kedua bank melalui merger, melakukan akuisisi, atau melepaskan kepemilikannya pada salah satu bank.

Pemberlakuan aturan *Single Presence Policy* tersebut merupakan bagian dari implementasi Arsitektur Perbankan Indonesia yang digulirkan Bank Indonesia. Dalam penerapan aturan tersebut pemegang saham yang wajib mengikuti aturan tersebut adalah perusahaan atau perorangan yang menjadi pemegang saham pengendali atau pemegang saham mayoritas pada dua bank atau lebih. Pada tahap awal aturan tersebut diberlakukan pada investor asing, pada tahap berikutnya baru akan diperluas implementasinya ke bank nasional lainnya.

Dengan diterapkannya aturan baru tersebut, dua sovereign-wealth fund yang menguasai sektor perbankan di Indonesia, yaitu Khazanah Nasional Berhad dan Temasek Holdings otomatis diwajibkan mengikuti kebijakan *Single Presence Policy*. Khazanah akhirnya memutuskan menggabungkan dua bank yang dikuasainya, yaitu Bank Niaga dan Bank Lippo menjadi Niaga CIMG. Sedangkan Temasek akhirnya memutuskan melepaskan kepemilikannya di BII dan berkonsentrasi pada Bank Danamon.

Pada awalnya Temasek merencanakan untuk mengambil langkah penggabungan usaha (merger) pada Bank Danamon dan BII. Namun, akhirnya Temasek memutuskan untuk melepaskan kepemilikannya di BII dan berkonsentrasi mengembangkan Bank Danamon.²⁴²

Temasek menguasai 68,05 persen saham Bank Danamon melalui afiliasinya Asia Financial (Indonesia) Pte Ltd. Adapun di BII, Temasek menjadi pemegang saham pengendali melalui konsorsium Sorak Finansial Holding Pte Ltd, yang menguasai 56,24 persen saham BII. Pihak Temasek ketika itu

²⁴² ---, "Temasek Ajukan Syarat untuk gabungan BII dan Danamon", Kompas, 14 Desember 2007

menyatakan akan memilih opsi merger Danamon dan BII. Namun, Temasek mengajukan dua syarat sebelum melaksanakan proses merger selanjutnya. Pertama, mendapat izin dari Bapepam-LK untuk melakukan uji tuntas (due diligence) atas kedua bank tersebut. Langkah ini untuk mengetahui secara detail apakah merger benar-benar bermanfaat atau tidak. Kedua, Temasek juga memerlukan kepastian ada tidaknya insentif pajak merger. Pada saat akhir, Direktorat Pajak Depkeu belum juga menyatakan persetujuan terhadap insentif pajak yang diusulkan BI dan perbankan. Jika tidak ada insentif pajak atau insentif pajak yang diberikan dinilai tidak sepenuhnya menguntungkan dan ternyata penjualan dianggap lebih menguntungkan, Temasek dapat melakukan penjualan sewaktu-waktu kendati proses merger sedang dilakukan.²⁴³

Temasek menjadi pemegang saham pengendali BII melalui Fullerton Financial Holding bersama Kookmin Bank, ICB Financial Group Holdings AG, dan Barclays Bank PLC tergabung dalam konsorsium Sorak Financial pada Desember 2003 dengan kepemilikan awal sebesar 51%. Saat itu saham BII dibeli Temasek dengan nilai Rp 1,9 triliun pada harga Rp 82 per saham. Saat itu, harga saham BII di bursa berada di posisi Rp 110 per saham.²⁴⁴

Awalnya Fullerton hanya mengambil porsi 50% di Konsorsium Sorak. Selanjutnya, Fullerton kembali membeli 20% saham BII yang dikuasai ICB Financial Group Holdings AG senilai Rp 1,36 triliun. Fullerton kemudian membeli 4,98% saham BII dari tangan Barclays. Dengan sejumlah langkah ekspansi tersebut, Fullerton akhirnya menguasai 75% konsorsium Sorak Financial yang menguasai 56% saham BII.²⁴⁵

Namun akhirnya Temasek tidak melanjutkan rencana mergernya. Pada saat memutuskan untuk menjual sahamnya di BII untuk mengikuti aturan Single Presence Policy yang diberlakukan Bank Indonesia, Temasek telah memperoleh keuntungan hingga lima kali lipat mengingat ketika penjualan dilakukan saham BII berada pada posisi Rp 330 per lembar. Bila berpatokan pada harga itu, Fullerton telah berhasil memperoleh Rp 6,67 triliun dari pelepasan saham BII.

²⁴³ Ibid.

²⁴⁴ ---, "Temasek jual BII", *Harian Investor Daily*, Rabu, 27 Februari 2008.

²⁴⁵ Ibid.

Dengan modal sekitar Rp 950 miliar dan Rp 1,36 triliun, berarti FFH menanggung untung sekitar Rp 4,36 triliun.

Pada 30 September 2008 Maybank, melalui Maybank Offshore Corporate Services (Labuan) Sdn. Bhd. (MOCS), anak perusahaan yang dimiliki sepenuhnya oleh Maybank Corp, menyelesaikan pengambilalihan 100% saham Temasek Holdings pada Sorak Financial Holdings Pte. Ltd, pemilik 55,51% saham BII. Pada Desember 2008, Maybank Malaysia menyelesaikan penawaran tender untuk sisa saham BII.

Di sisi *host country*, meningkatnya kepemilikan asing pada sektor perbankan, termasuk dalam kasus ekspansi Temasek Holdings melalui bank-bank yang dikuasainya, juga mendapat respons dari DPR sebagai mitra kerja pemerintah dan Bank Indonesia yang merupakan regulator pada sektor perbankan. DPR meminta Pemerintah dan Bank Indonesia mengatur batasan maksimum kepemilikan asing pada sektor perbankan di Indonesia, tidak seperti saat ini dimana kepemilikan asing diperkenankan sampai sebesar 99%. Terhadap bank-bank lokal yang beralih kepemilikannya itu regulator juga diminta menyusun aturan yang dapat mendorong bank-bank tersebut dapat bekerja sama dengan pemerintah dalam mendorong kegiatan pembangunan.²⁴⁶

Meningkatnya kepemilikan asing pada sektor perbankan di Indonesia dikhawatirkan akan menimbulkan dampak negatif pada empat sisi. *Pertama*, regulator sulit menerapkan kebijakan pada sektor perbankan secara keseluruhan, misalnya ketika meminta bank menyalurkan kredit ke sektor riil. Dalam hal ini, bank-bank yang dikuasai asing cenderung lebih memilih untuk menyalurkan kredit ke sektor konsumen karena bank tersebut tidak lagi mempunyai kepentingan membantu pemerintah menggerakkan perekonomian nasional. *Kedua*, sejumlah kebijakan yang didorong Bank Indonesia juga dalam implementasinya seringkali tidak dipatuhi oleh bank-bank tersebut, misalnya pada saat mendorong penurunan suku bunga.²⁴⁷

Tidak dipatuhinya berbagai kebijakan dan regulasi yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia tersebut pada akhirnya juga mengakibatkan turunnya

²⁴⁶ Wawancara dengan anggota Komisi XI DPR RI, Dradjad H Wibowo, 25 Mei 2009.

²⁴⁷ Ibid.

kredibilitas otoritas moneter di Indonesia. *Ketiga*, sebagaimana sudah dipaparkan pada bagian sebelumnya, meningkatnya dominasi asing pada sektor perbankan di dalam negeri telah mengakibatkan terjadinya peningkatan arus masuk profesional bankir dari luar negeri dalam jumlah besar yang menggantikan tenaga profesional lokal hingga ke level manajer.²⁴⁸



²⁴⁸ *Ibid.*

BAB IV KESIMPULAN DAN SARAN

4.1 KESIMPULAN

Sovereign-wealth fund telah tumbuh dengan sangat pesat hingga menjadi salah satu aktor terpenting dalam perekonomian global selain negara, lembaga internasional, dan perusahaan multinasional (*multinational corporations*). Sovereign-wealth funds merupakan lembaga investasi milik pemerintah yang dimiliki oleh negara yang memiliki kelebihan dana karena memperoleh surplus cadangan devisa, neraca perdagangan, tabungan dan dana pensiun, serta devisa dari minyak. Faktor yang membedakan SWF dengan lembaga hedge fund adalah pola ekspansinya yang diarahkan ke investasi jangka panjang, sementara hedge fund umumnya berinvestasi pada portofolio jangka pendek. Para spekulan *hedge fund* selama ini dituding sebagai kelompok spekulan yang mendorong terjadinya berbagai krisis keuangan global. Dengan posisinya yang demikian kuat, sovereign-wealth fund bahkan telah dapat membuat negara pemiliknya menguasai perekonomian di negara lain tanpa dapat ditahan oleh negara yang menjadi target ekspansi tersebut (*host country*).

Sepak terjang SWF belakangan ini telah mengejutkan dunia. IMF memperkirakan aset kelolaan SWF di seluruh dunia mencapai US\$2,5 triliun. Jumlah tersebut melampaui dana yang dikelola seluruh hedge fund yang mencapai sekitar US\$1,5 triliun, meski masih di bawah dana lembaga investasi yang lebih mapan seperti UBS, Barclays Global Investors, dan Allianz Group yang berkekuatan US\$53 triliun.

Keberadaan SWF juga telah mendekonstruksi peta keuangan global. Jika sebelum ini para hedge fund mengejar negara berkembang untuk menawarkan dananya, sekarang negara berkembanglah yang mengejar negara maju untuk berebut mengakuisisi perusahaan-perusahaan skala global. Jadi, bukan hanya perusahaan swasta berskala global seperti Microsoft, Nokia, atau General Electric yang kelebihan dana, melainkan juga SWF di negara-negara berkembang yang memiliki cadangan devisa dalam jumlah besar.

Ekspansi Temasek Holdings Singapura di Indonesia merupakan salah satu contoh meningkatnya peran sovereign-wealth funds pada perekonomian global. Tidak seperti pola ekspansi multinational corporations yang dilakukan dengan membangun pabrik atau mendirikan kantor perwakilan, ekspansi Temasek ke perekonomian Indonesia cukup dilakukan dengan menguasai saham pada berbagai perusahaan strategis.

Temasek Holdings sempat menguasai berbagai sektor kunci di Indonesia, mulai dari telekomunikasi, perbankan, teknologi informasi, termasuk sejumlah sektor terkait lainnya. Di sektor telekomunikasi, Temasek Holdings melalui anak perusahaannya Singapore Telecomm Pte Ltd menjadi salah satu pemegang saham terbesar pada operator selular terbesar di Indonesia yaitu PT Telkomsel. Melalui anak perusahaannya yang lain, yaitu Singapore Technologies Telemedia, Temasek juga sempat menjadi pemegang saham mayoritas pada operator selular kedua terbesar di Indonesia, yaitu PT Indosat Tbk. Melalui kepemilikannya di Indosat, secara otomatis Temasek juga menguasai layanan interkoneksi ATM antar-bank mengingat Indosat memiliki anak perusahaan PT Artajasa Pembayaran Elektronik yang merupakan penyedia layanan ATM Bersama.

Situasi itulah yang menyebabkan banyak kalangan di dalam negeri Indonesia mengkhawatirkan jaminan kerahasiaan data transaksi perbankan karena pemerintah Singapura sebagai pemilik Temasek Holdings otomatis mempunyai kewenangan untuk mengakses data transaksi perbankan di Indonesia. Namun, menyusul keputusan Komisi Pengawas Persaingan Usaha yang menyatakan Temasek telah melanggar UU Anti Persaingan Usaha karena kepemilikan silangnya pada sektor telekomunikasi di Indonesia, maka Temasek diharuskan melepaskan salah satu kepemilikannya pada Telkomsel atau Indosat. Temasek lalu memutuskan untuk melepaskan sahamnya di Indosat dan berkonsentrasi di Telkomsel.

Kehadiran Temasek Holdings pada sektor perbankan di Indonesia sebetulnya telah dimulai pada tahun 1997 ketika perusahaan investasi tersebut melalui Bank DBS, anak perusahaan Temasek, mengambil alih kepemilikan pada PT Mitsubishi Buana Bank. Seiring dengan pengambilalihan tersebut nama bank

tersebut berubah menjadi PT Bank DBS Buana, lalu berganti nama lagi menjadi PT Bank DBS Indonesia hingga saat ini. Pergantian nama itu terjadi karena DBS meningkatkan komposisi kepemilikannya pada bank tersebut. Sebelum diambil alih oleh Temasek, skala usaha bank tersebut relatif kecil. Ketika sudah menjadi Bank DBS Indonesia ekspansi kredit bank tersebut mulai gencar dilakukan hingga saat ini menjadi salah satu bank asing yang paling agresif di Indonesia.

Ekspansi Temasek ke Indonesia mulai menarik perhatian masyarakat luas pada saat perusahaan itu berhasil memenangkan tender penjualan saham pemerintah di Bank Danamon, bank swasta kedua terbesar di Indonesia. Penguasaan Temasek Holdings pada Bank Danamon dilakukan melalui konsorsium Asia Financial Indonesia Ltd. dengan memiliki 68,09 persen saham di bank tersebut. Ketika BPPN menjual saham pemerintah di Bank Internasional Indonesia, Temasek semakin memperkuat posisinya pada sektor perbankan di Indonesia dengan mengambil alih saham pemerintah di bank tersebut melalui konsorsium Sorak Financial Holding Pte Ltd.

Melalui Danamon, Temasek juga menguasai lembaga pembiayaan otomotif PT Adira Dinamika Multi Finance Tbk. Bank Danamon semakin gencar melakukan ekspansi kredit konsumen dengan mengakuisisi layanan kartu kredit American Amex di Indonesia. Bank Danamon juga membentuk unit usaha Danamon Simpan Pinjam untuk melayani nasabah di sektor UMKM. Ekspansi Danamon melalui Danamon Simpan Pinjam yang dilakukan dengan secara langsung membuka unit layanan langsung di pasar-pasar tradisional. Langkah tersebut sempat meresahkan bank-bank pasar karena tingkat persaingan menjadi tidak seimbang mengingat pendanaan dan infrastruktur Danamon Simpan Pinjam didukung penuh oleh Temasek Holdings.

Melalui BII, Temasek juga memperkuat posisinya pada sektor pembiayaan dengan mengambil alih PT Wahana Oto Multhiarta. BII juga memiliki kelompok nasabah yang kuat di segmen kelas atas melalui layanan priority banking, termasuk melalui layanan premium syariah. Kekuatan khas BII dalam industri perbankan di Indonesia adalah spesialisasinya pada layanan transaksi perdagangan internasional. BII, sebagaimana juga Bank Danamon

merupakan bank umum swasta nasional yang berada pada posisi 10 besar di Indonesia.

Pada saat Temasek Holdings membeli sebagian saham Standard Chartered Bank pada 2006, secara otomatis Temasek juga memperkuat posisinya pada sektor perbankan di Indonesia melalui Standard Chartered Bank Indonesia, salah satu bank asing terbesar yang beroperasi di Indonesia.

Bersama PT Astra Internasional Tbk, Standard Chartered mendirikan konsorsium dan menjadi pemegang saham mayoritas pada PT Bank Permata Tbk setelah memenangkan tender yang penjualan saham pemerintah oleh BPPN pada tahun 2004. Dengan kondisi tersebut, secara tidak langsung Temasek juga menguasai sektor perbankan di Indonesia melalui Bank Permata.

Pada saat Bank Indonesia memberlakukan kebijakan kepemilikan tunggal (*Single Presence Policy*), Temasek memilih untuk menjual 42 persen sahamnya ke sovereign wealth fund asal Malaysia Malayan Banking Berhad. Namun dalam penjualan tersebut pihak Temasek sebetulnya sudah meraih untung karena hanya dalam waktu lima tahun nilai penjualan BII ke Khazanah melonjak lima kali lipat dari ketika dibeli oleh Temasek pada 2003.

Langkah Temasek merupakan salah satu contoh menguatnya peran investor asing pada sektor perbankan di Indonesia. Secara umum, dominasi kepemilikan asing pada industri perbankan di Indonesia dari tahun ke tahun terus meningkat. Jika digabungkan, aset bank-bank yang dimiliki investor asing telah mencapai 43,02 persen, mengalahkan dominasi bank berstatus badan usaha milik negara.

Dari penelitian berjudul 'Ekspansi Temasek Holdings pada Sektor Perbankan di Indonesia' ini memang belum ditemukan secara langsung adanya intervensi negara asing ke negara tujuan investasi (*host country*) melalui sovereign-wealth fund baik dalam proses pengambilalihan saham maupun dalam pembuatan regulasi. Namun, secara tidak langsung dapat diketahui beralihnya kepemilikan bank berstatus BUSN (bank umum swasta nasional) ke investor asing telah menyebabkan pemerintah dan Bank Indonesia sebagai regulator tidak dapat mengarahkan bank-bank tersebut untuk mendukung pembangunan di dalam negeri melalui fungsi intermediasi yang dimiliki sektor perbankan.

4.2. SARAN

Fenomena meningkatnya kepemilikan asing pada sektor perbankan di Indonesia merupakan pelajaran penting bagi Indonesia. Jika ditarik ke belakang lagi, terjadinya krisis moneter pada 1998 yang menyebabkan sistem perbankan nasional *collapse* tidak dapat dilepaskan dari sikap pemerintah Indonesia yang bersedia didikte penuh oleh kekuatan global, dalam hal ini International Monetary Fund (IMF). Salah satu Letter of Intent yang harus ditandatangani pemerintah setelah memutuskan menerima bantuan kredit dari IMF adalah menjalankan liberalisasi penuh pada sektor perbankan. Persetujuan itu membawa konsekuensi terbukanya pintu bagi investor asing untuk menguasai kepemilikan pada bank di Indonesia tanpa batas. Seharusnya ke depan pemerintah dapat lebih independen dalam menentukan kebijakan dalam negeri sehingga tidak dapat dengan mudah diintervensi kekuatan asing.

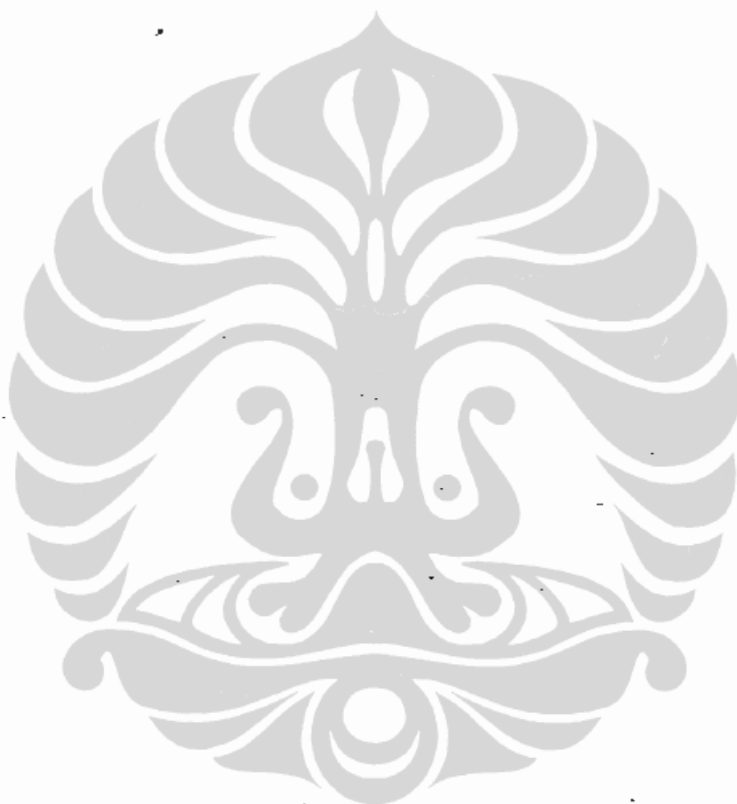
Pada saat pemerintah menjual sahamnya di bank-bank melalui BPPN, banyak kalangan mempermasalahkan rendahnya harga penjualan yang disepakati pemerintah dengan pihak investor asing, termasuk dalam hal ini penjualan Bank Danamon ke Temasek Holdings. Pemerintah saat itu dinilai memaksakan transaksi penjualan secara singkat hanya untuk memenuhi target penerimaan APBN. Padahal, pada saat restrukturisasi atas bank-bank tersebut dilakukan, tingkat pengembalian yang diterima pemerintah sudah rendah karena banyak aset kredit milik bank-bank yang menerima bantuan likuiditas dalam bentuk BLBI itu yang bermasalah atau nilai aset riilnya jauh di bawah nilai aset tersebut saat diserahkan ke BPPN. Dalam hal ini, ke depan seharusnya otoritas pengambil kebijakan di pemerintah dan para pihak lain, termasuk DPR dapat lebih mendahulukan kepentingan jangka panjang bangsa dengan menjaga aset nasional daripada hanya mendahulukan kepentingan politik jangka pendek.

Indonesia hingga saat ini tidak mengatur batas kepemilikan asing yang tegas pada industri dalam negerinya, termasuk pada sektor perbankan. Padahal, sebagian besar negara di dunia, termasuk yang menganut paham liberalisme seperti Amerika Serikat membatasi kepemilikan asing pada perusahaan dalam negerinya. Tanpa batasan kepemilikan yang jelas, maka yang terjadi adalah

seperti pada sektor perbankan di Indonesia saat ini, dimana investor asing dapat secara bertahap meningkatkan kepemilikan sahamnya hingga menjadi mayoritas. Kondisi itu antara lain terjadi pada Temasek Holdings di Bank Danamon dan Khazanah Nasional Berhad di Bank Niaga. Ketika publik di Tanah Air menyadari terjadinya dominasi kepemilikan asing tersebut, praktis tidak ada lagi langkah yang dapat dilakukan untuk memaksa investor asing tersebut mengurangi kepemilikannya pada bank di dalam negeri. Jika regulator di negara tujuan investasi (*host country*) kemudian memberlakukan aturan batasan kepemilikan asing, yang paling mungkin dilakukan adalah pelepasan saham milik investor tersebut melalui mekanisme pasar meski hal itu berisiko turunya kepercayaan internasional terhadap iklim investasi di Indonesia. Andaikan kebijakan semacam ini pun dapat diimplementasikan, tidak ada jaminan bagi pemerintah maupun investor swasta dari dalam negeri untuk mengambil alih kepemilikan tersebut karena harganya pastilah sudah berada pada posisi premium. Oleh karena itu, langkah yang paling mungkin dilakukan menghadapi fenomena meningkatnya dominasi kepemilikan asing pada sektor perbankan di Indonesia saat ini adalah dengan membuat regulasi baik oleh pemerintah maupun Bank Indonesia sebagai regulator sektor perbankan di Indonesia untuk memastikan agar keberadaan investor asing tersebut dapat memberikan nilai tambah bagi perekonomian nasional, terutama dengan mengoptimalkan fungsi intermediasi perbankan baik dalam menggerakkan sektor riil maupun UMKM. Masuknya investor asing, termasuk seperti sovereign wealth fund Temasek Holdings di Bank Danamon juga membawa sejumlah hal positif seperti sistem perbankan yang memenuhi prinsip kehati-hatian (*prudential banking*), infrastruktur teknologi informasi dan profesional yang andal. Dari sisi ini, meningkatnya peran asing pada sektor perbankan di Indonesia seharusnya juga dapat dimanfaatkan untuk mendorong daya saing industri perbankan dalam negeri dan siap berkompetisi pada skala regional dan global.

Mencermati kekuatan negara-negara berkembang di dunia yang sangat gencar melakukan ekspansi ke luar negeri melalui peran sovereign-wealth fund, sudah saatnya bagi pemerintah Indonesia untuk mendirikan lembaga investasi serupa dengan memanfaatkan seluruh aset yang dimiliki negara. Dengan

memiliki sovereign-wealth fund sendiri, Indonesia juga dapat mengambil peran lebih strategis dalam perekonomian global sekaligus meningkatkan nilai asetnya melalui pengelolaan portofolio investasi yang tepat.



DAFTAR REFERENSI

1. Berch Berberoglu, "Globalization of Capital and The Nation State", London: Rowman & Littlefield Publisher, 2003.
2. Bernhard Eschweiler, "Sovereign Wealth Funds: A Bottom Up Primer", JP Singapura: Morgan Research, 2008.
3. Burhanuddin Abdullah, "Jalan Menuju Stabilitas", Pustaka LP3ES Jakarta, 2006.
4. Deliamov, "Ekonomi Politik", Penerbit Erlangga, Jakarta 2006.
5. Dwijaya Kusuma, "China Mencari Minyak", Jakarta: Centre of Chinese Studies: 2008.
6. Firmanzah, "Globalisasi, Sebuah Proses Dialektika", Jakarta: Yayasan Sad Satria Bhakti, Maret 2007.
7. James Petras, "Rulers and Ruled in the U.S. Empire", US: Clarity Press, Inc., 2006.
8. John Perkins, "Pengakuan Bandit Ekonomi", Jakarta: UFUK Publishing House, 2007.
9. Jose Antonio Ocampo, "Regional Financial Cooperation", Washington DC: Brookings Institution Press, 2006.
10. Kenichi Ohmae, "The Borderless World, Power and Strategy in the Interlinked Economy", New York: HarperBusiness, 1990.
11. Lia Amalia, "Ekonomi Internasional", Jakarta: Graha Ilmu: 2007.
12. Pande Radja Silalahi, "Posisi Dominan & Pemilikan Silang", Jakarta: CSIS, 2008.
13. Paul Doremus, Willian W. Keller, "The Myth of The Global Corporation", US: Princeton University Press, 1998.
14. Paul R. Viotti, Mark V. Kauppi, "International Relations Theory", US: MacMillian Publishing Company, 2003.
15. Robert Gilpin, "Global Political Economy", New Jersey: Princeton University Press, 2001.
16. Robert Gilpin, "The Challenge of Global Capitalism", Princeton University Press, 2000.

17. Syamsul Hadi, "Strategi Pembangunan Indonesia Pasca IMF", Yayasan Obor Indonesia", Jakarta, 2004.
18. Sylvia Ostry, "A New Regime for Foreign Direct Investment", Washington DC, 1997.
19. T. May Rudy, "Ekonomi Politik Internasional – Peran domestik hingga Ancaman Globalisasi, Penerbit Nuansa, Jakarta, Maret 2007.
20. Yosef Ardi, Rahmon Amri, "Indonesia Banking Directory", Pustaka Bisnis Indonesia, Jakarta 2008.
21. ---, "Singapore Year Book 2007", Singapura: Ministry of Communications and Information, 2008.
22. ---, "Temasek Review", Singapura: Temasek Holdings, 2008.

Situs/Jurnal/Artikel/Skripsi/Tesis

1. Sri Munawarah, "Pengaruh meningkatnya kepemilikan asing terhadap kinerja bank swasta nasional di Indonesia", skripsi, Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada, Maret 2008.
2. Julyani Anastasia Ritauli, 'Kelayakan merger antar bank terkait dengan wacana single presence policy: studi kasus PT Bank Danamon Tbk dan PT Bank Internasional Indonesia Tbk.', tesis, Magister Manajemen UI, 2006.
3. Sigit Pramono, "Mendorong Konsolidasi perbankan", Kompas, 10 Juli 2007.
4. Iman Teguh, "Persaingan Kredit Konsumsi", Kompas, 18 September 2007.
5. Sri Hartati Samhudi, *Bangkitnya Kapitalisme Negara*, Kompas, 17 Desember 2007.
6. Krisna Wijaya, "Persaingan Perebutan Dana", Kompas, 21 Maret 2006.
7. Muliaman D. Hadad, "Kepemilikan asing di perbankan meningkat", Media Indonesia, 16 Juli 2008
8. Iman Sugema, "Konsolidasi Perbankan Nasional", Sinar Harapan, 27 Juli 2004.

9. Dradjat H. Wibowo, "Dominasi Asing di Perbankan", Suara Karya, 15 Februari 2006
10. Didin S. Damanhuri, "Paradoks Globalisasi dan Ketenagakerjaan", Republika, 21 Agustus 2003.
11. Yopie Hidayat, "Kapitalisme Global", Koran Kontan, 10 Mei 2008.
12. Yosef Ardi, "Implikasi kebijakan Single Presence", Bisnis Indonesia, 15 Desember 2005.
13. Tjuk Suwarsono, *Mengetuk Brankas Paman Gober*, Jawa Pos, 14 Maret 2008.
14. ---, "Single Presence Policy mulai 2007", Sinar Harapan, 16 Maret 2007
15. ---, "Regionalism and the Multilateral Trading System the Role of Regional Trade Agreements", Policy Brief, OECD, 2003.
16. ---, "Summary the Asia Pacific Center for Security Studies", 8-10 Agustus 2007, materi kuliah Isu-Isu Keamanan Transnasional.
17. ---, "Perbankan dikuasai Pihak Asing, Kepemilikan Sebaiknya Dibatasi", Harian Kompas, 28 Juni 2005.
18. ---, "BI Tidak Bisa Melarang -- Pembatasan Kepemilikan Asing Tetap Diperlukan", Kompas 9 September 2008. ---, "Temasek jual BII", Harian Investor Daily, Rabu, 27 Februari 2008.
19. ---, Temasek's Defence - KPPU Investigation, Information Pack: Singapura: Temasek Holdings 2007.
20. Douglas Rediker, Heidi Crebo Rediker, *Don't Pick on Sovereign Wealth*, Wall Street Journal Europe, 17 Juli 2008.
21. Wawancara dengan anggota Komisi XI DPR RI, Dradjad H Wibowo, 25 Mei 2009
22. Wawancara tertulis via email dengan Departemen Keuangan Singapura, 2 Juni 2009.
23. Annual Report PT Bank Danamon Indonesia Tbk
24. Annual Report PT Bank Internasional Indonesia Tbk.
25. Annual Report PT Bank Permata Tbk.

26. UU No 10 Tahun 1998 tentang Perubahan UU No. 7 Tahun 1992 tentang Perbankan.
27. PP No 29 Tahun 1999 tentang Pembelian Saham Bank Umum.
28. Letter of Intent RI-IMF tahun 1997.
29. Naskah Pidato CEO Temasek Holdings dalam forum Institute of Policy Studies pada tanggal 12 Februari 2004 di Singapura.
30. Paskah Suzetta, "Dukungan Politik terhadap Bank Jangkar dalam Percepatan Konsolidasi Perbankan Nasional", paper, disampaikan dalam Bankers Forum di Hotel Sahid Jaya, Jakarta, 31 Mei 2005.
31. www.singstat.gov.sg
32. www.bisnis.com
33. www.jakarta.go.id
34. www.bps.go.id
35. www.standardchartered.com
36. www.danamon.co.id
37. www.bii.co.id
38. www.dbs.com.sg
39. www.permatabank.com
40. www.wealthindonesia.com
41. www.sfwainstitute.org
42. www.kbrisingapura.com
43. www.bkpm.go.id
44. www.gov.sg
45. www.mof.gov.sg
46. www.temasekholdings.com.sg
47. www.imf.org
48. www.unsrat.ac.id

Daftar Sovereign Wealth Fund di Dunia

No	Negara asal	Nama Institusi	Tahun Berdiri	Sumber Dana	Nilai Aset (\$ milyar)
1	Uni Emirat Arab	Abu Dhabi Investment Authority (ADIA)	1976	Minyak	500-1000
2	Norwegia	Government Pension Fund Global	1990	Minyak	373
3	Singapura	Government of Singapore Investment Corp (GIC)	1981	Fiskal/ cadangan devisa	200-330
4	Arab Saudi	Saudi Arabia Monetary Authority (SAMA)	1952	Minyak	327
5	Kuwait	Kuwait Investment Authority (KIA)	1960	Minyak	13-250
6	China	China Investment Corp. (CIC)	2007	Fiskal/ cadangan devisa	200
7	Hong Kong	Hong Kong Exchange Fund	1935	Fiskal/ cadangan devisa	160
8	Singapura	Temasek Holdings	1974	Fiskal	160
9	Rusia	Oil & Gas Fund	2004	Minyak/Gas	157
10	Australia	Queensland Investment Corporation (QIC)	1992	Fiskal	65
11	Qatar	Qatar Investment Authority (QIA)	2000	Fiskal	40-60
12	Australia	Future Fund	2006	Minyak	55

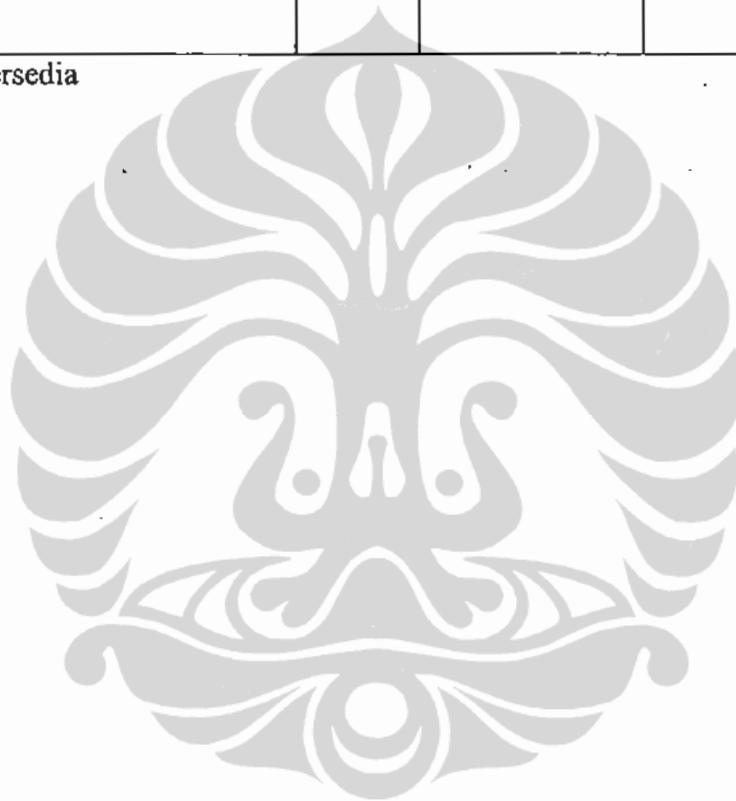
13	Perancis	Pension Reserve Fund	2001	Fiskal	51
14	Libya	Libyan Investment Authority (LIA)	1981	Minyak	50
15	Algeria	Fonds de Regulation des Recettes (FRR)	2000	Minyak	44
16	AS	Alaska Permanent Reserve Fund	1976	Minyak	37
17	Australia	Victorian Funds Management Corporation (VFMC)	1994	Fiskal	36
18	Brunei	Brunei Investment Authority	1983	Minyak	25-35
19	Irlandia	National Pension Reserve Fund	2001	Fiskal	31
20	Malaysia	Khazanah Nasional Bhd	1993	Fiskal	26
21	Arab Saudi	Kingdom Holding Company	1980	Minyak	25
22	Kazakhstan	National Oil Fund	2000	Minyak	23
23	Korea Selatan	Korea Investment Corp	2006	fiskal/Devisa	20
24	Venezuela	National Development Fund	2005	minyak/Devisa	15-20
25	Kanada	Alberta Heritage Fund	1976	minyak	17
26	AS	New Mexico Permanent Trust Fund	1958	fiskal	16
27	Chile	Economic and Social Stabilization Fund	1985	tembaga	16
28	Taiwan	National Stabilization Fund	2000	fiskal	15
29	Arab Saudi	Public Investment Fund	1973	fiskal	10-15
30	Uni Emirat Arab	Dubai International Capital	2004	fiskal	13

31	Nigeria	Excess Crude Fund	2004	minyak	13
32	Selandia Baru	New Zealand Super-annuation Fund	2001	fiskal	10
33	Iran	Oil Stabilization Fund	2000	minyak	10
34	Uni Emirat Arab	Mubadala	2002	minyak	10
35	Iraq	Development Fund of Iraq	2003	minyak	8
36	Bostwana	Pula Fund	1993	berlian	6
37	Oman	State General Reserve Fund	1980	minyak, Gas	6
38	Uni Emirat Arab	Istihmar World	2003	fiskal	6
39	AS	Permanent Wyoming Mineral Trust Fund	1974	mineral	4
40	Meksiko	Oil Stabilization Fund	2000	minyak	2
41	Timor Leste	Timor Leste Stabilization Fund	2005	minyak	2
42	Azerbaijan	State Oil Fund	1999	minyak	2
43	Trinidad & Tobago	Heritage and Stabilization Fund	2007	minyak, Gas	2
44	Kolombia	Oil Stabilization Fund	1995	minyak	2
45	Vietnam	State Capital Investment Corp.	2005	fiskal	2
46	Chile	Chile Pension Reserve Fund	2006	tembaga	1,4
47	Venezuela	Investment Fund for Macroeconomic Stabilization	1998	minyak, Gas	0,8
48	Kiribati	Revenue Equalization Reserve Fund	1956	fosphat	0,6

49	Gabon	Fund for Future Generations	1998	minyak	0,5
50	Mauritania	National Fund for Hydrocarbon Reserves	2006	minyak, gas	0,3
51	Angola	Reserve Fund for Oil	2007	minyak	-*
52	Uni Emirat Arab	Emirates Investment Authority	2007	fiskal	-*
53	Uni Emirat Arab	Invest Corp of Dubai	2006	minyak	-*

*keterangan: data tidak tersedia

Sumber: JP Morgan



Data Bank Yang Beroperasi di Indonesia

No	Nama Bank	Status kepemilikan	Pemegang saham mayoritas
1	Bank Ekspor Indonesia	BUMN	Pemerintah
2	Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk	BUMN	Pemerintah
3	Bank Mandiri (Persero) Tbk	BUMN	Pemerintah
4	Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk	BUMN	Pemerintah
5	Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk	BUMN	Pemerintah
6	Bank Agroniaga Tbk	Swasta nas	Domestik
7	Bank Antardaerah	Swasta nas	Domestik
8	Bank Artha Graha International Tbk	Swasta nas	Domestik
9	Bank Bukopin	Swasta nas	Domestik
10	Bank Bumi Artha	Swasta nas	Domestik
11	Bank Bumiputera Indonesia Tbk	Swasta nas	ICB Malaysia
12	Bank Central Asia Tbk	Swasta nas	Farallon Capital Mauritius
13	Bank Century Tbk	Swasta nas	Gulf Uni Emirat Arab
14	Bank Danamon Indonesia Tbk	Swasta nas	Temasek Holdings.
15	Bank Ekonomi Raharja	Swasta nas	Domestik
16	Bank Ganesha	Swasta nas	Domestik
17	Bank Haga	Swasta nas	Rabobank
18	Bank Hagakita	Swasta nas	Rabobank
19	Bank Himpunan Saudara 1906 Tbk	Swasta nas	Domestik
20	Bank ICBC Indonesia	Swasta nas	Pemerintah China
21	Bank IFI	Swasta nas	Domestik
22	Bank International Indonesia Tbk	Swasta nas	Temasek Holdings.
23	Bank Kesawan Tbk	Swasta nas	Domestik
24	Bank Lippo Tbk	Swasta nas	Khazanah Malaysia

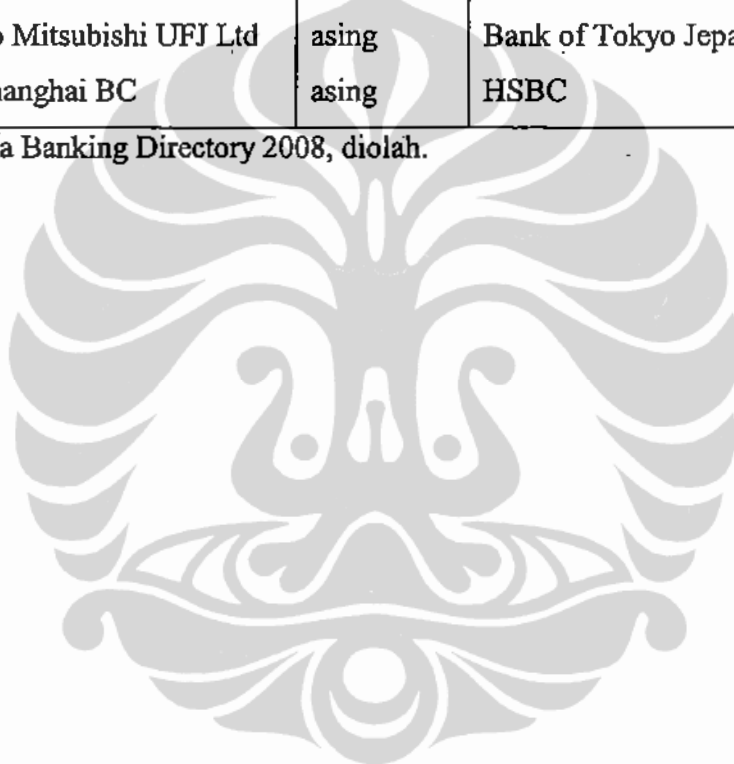
25	Bank Maspion Indonesia	Swasta nas	Domestik
26	Bank Mayapada International Tbk	Swasta nas	Domestik
27	Bank Mega Tbk	Swasta nas	Domestik
28	Bank Mestika Darma	Swasta nas	Domestik
29	Bank Metro Express	Swasta nas	Domestik
30	Bank Muamalat Indonesia	Swasta nas	IDB
31	Bank Niaga Tbk	Swasta nas	Khazanah Malaysia
32	Bank NISP Tbk	Swasta nas	OCBC Singapura
33	Bank Nusantara Parahyangan Tbk	Swasta nas	Domestik
34	Bank Permata Tbk	Swasta nas	Astra Int-StanChart
35	Bank Sinar Mas	Swasta nas	Domestik
36	Bank Swadesi Tbk	Swasta nas	Bank of India
37	Bank Syariah Mandiri	Swasta nas	Domestik
38	Bank UOB Buana Tbk	Swasta nas	UOB Singapura
39	Pan Indonesia Bank Tbk	Swasta nas	ANZ
40	Aglomas International Bank	Swasta nas	Domestik
41	Bank Kita	Swasta nas	Domestik
42	Bank Alfindo	Swasta nas	Domestik
43	Bank Artos Indonesia	Swasta nas	Domestik
44	Bank Hana	Swasta nas	Domestik
45	Bank Bisnis International	Swasta nas	Domestik
46	Bank Dipo International	Swasta nas	Domestik
47	Bank Eksekutif International	Swasta nas	Domestik
48	Bank FAMA International	Swasta nas	Domestik
49	Bank Harda International	Swasta nas	Domestik
50	Bank Harva	Swasta nas	Domestik
51	Bank Harmoni International	Swasta nas	Domestik
52	Bank INA Perdana	Swasta nas	Domestik
53	Bank Index Celindo	Swasta nas	Domestik
54	Bank Indomonex	Swasta nas	Bank of State India
55	Bank Jasa Arta	Swasta nas	Domestik

56	Bank Jasa Jakarta	Swasta nas	Domestik
57	Bank Kesejahteraan Ekonomi	Swasta nas	Domestik
58	Bank Mayora	Swasta nas	Domestik
59	Bank Mitraniaga	Swasta nas	Domestik
60	Bank Multiarta Sentosa	Swasta nas	Domestik
61	Bank Persyarikatan Indonesia	Swasta nas	Domestik
63	Bank Purba Danarta	Swasta nas	Domestik
63	Bank Royal Indonesia	Swasta nas	Domestik
64	Bank Sinar Harapan Bali	Swasta nas	Domestik
65	Bank Sripartha	Swasta nas	Domestik
66	Bank Swaguna	Swasta nas	Domestik
67	Bank Syariah Mega Indonesia	Swasta nas	Domestik
68	Bank Tabungan Pensiunan Nasional Tbk	Swasta nas	Domestik
69	Bank UIB	Swasta nas	Domestik
70	Bank Victoria International Tbk	Swasta nas	Domestik
71	Bank Yudha Bhakti	Swasta nas	Domestik
72	Centratama International Bank	Swasta nas	Domestik
73	Liman International Bank	Swasta nas	Domestik
74	Prima Master Bank	Swasta nas	Domestik
75	Bank DKI	BUMD	Pemda
76	Bank Lampung	BUMD	Pemda
77	BPD Aceh	BUMD	Pemda
78	BPD Bali	BUMD	Pemda
79	Bank Bengkulu	BUMD	Pemda
80	BPD Jambi	BUMD	Pemda
81	BPD Jawa Barat dan Banten	BUMD	Pemda
82	BPD Jawa Tengah	BUMD	Pemda
83	BPD Jawa Timur	BUMD	Pemda
84	BPD Kalimantan Barat	BUMD	Pemda
85	BPD Kalimantan Selatan	BUMD	Pemda
86	BPD Kalimantan Tengah	BUMD	Pemda

87	Bank Kalimantan Timur	BUMD	Pemda
88	BPD Maluku	BUMD	Pemda
89	BPD Nusa Tenggara Barat	BUMD	Pemda
90	BPD Nusa Tenggara Timur	BUMD	Pemda
91	BPD Papua	BUMD	Pemda
92	BPD Riau	BUMD	Pemda
93	BPD Sulawesi Selatan	BUMD	Pemda
94	BPD Sulawesi Tengah	BUMD	Pemda
95	BPD Sulawesi Tenggara	BUMD	Pemda
96	BPD Sulawesi Utara	BUMD	Pemda
97	BPD Sumatera Barat	BUMD	Pemda
98	BPD Sumatera Selatan	BUMD	Pemda
99	BPD Sumatera Utara	BUMD	Pemda
100	BPD Yogyakarta	BUMD	Pemda
101	ANZ Panin Bank	campuran	ANZ Australia
102	Bank BNP Paribas Indonesia	campuran	BNP Paribas Perancis
103	Bank Capital Indonesia	campuran	Domestik
104	Bank Chinatrust Indonesia	campuran	Chinatrust Taiwan
105	Bank Commonwealth	campuran	Commonwealth Australia
106	Bank DBS Indonesia	campuran	DBS Singapura
107	Bank Finconesia	campuran	Domestik
108	Bank KEB Indonesia	campuran	Korea Exchange Bank
109	Bank Maybank Indocorp	campuran	Maybank Malaysia
110	Bank Mizuho Indonesia	campuran	Mizuho Jepang
111	Bank OCBC-Indonesia	campuran	OCBC China
112	Rabobank International Indonesia	campuran	Rabobank Belanda
113	Bank Resona Perdania	campuran	Resona Bank Jepang
114	Bank Sumitomo Mitsui Indonesia	campuran	Sumitomo Mitsui Jepang
115	Bank UOB Indonesia	campuran	UOB Group Singapura
116	Bank Windhu Kencana International Tbk	campuran	Domestik
117	Bank Wuri Indonesia	campuran	Wuri Bank Korea

118	ABN Amro Bank	asing	ABN Amro Belanda
119	American Express Bank Ltd	asing	Amex AS
120	Bank of America NA	asing	Bank of America AS
121	Bank of China Limited	asing	Bank of China
122	CitiBank NA	asing	Citibank AS
123	Deutsche Bank AG	asing	Deutsche Bank Jerman
124	JP Morgan Chase Bank NA	asing	JP Morgan AS
125	Standard Chartered Bank	asing	Standard Chartered
126	The Bangkok Bank Corp Ltd	asing	Bangkok Bank Thailand
127	The Bank of Tokyo Mitsubishi UFJ Ltd	asing	Bank of Tokyo Jepang
128	The Hong Kong Shanghai BC	asing	HSBC

Sumber: Indonesia Banking Directory 2008, diolah.



Kronologi Divestasi Lima Bank oleh BPPN¹

Bank Central Asia

Divestasi dilakukan dalam dua tahap; 30 persen dan 21 persen. Keputusan divestasi masuk dalam kesepakatan dengan International Monetary Fund (IMF). Pemerintah mengharapkan, dari pelepasan 51 persen saham BCA bisa memperoleh dana sebesar Rp 5,2 triliun.

12 September 2001

DPR menyetujui rencana divestasi saham BCA

8 Oktober 2001

BPPN mengirimkan surat penawaran kepada 98 calon investor strategis. BPPN telah menerima 23 surat pernyataan minat yakni dari 13 investor lokal dan 10 investor asing

16 November 2001

BPPN menerima penawaran awal dari 15 calon investor strategis BCA

26 November 2001

BPPN menetapkan sembilan calon investor yang masuk short listed dan memenuhi kriteria untuk diundang melakukan proses due diligence (uji tuntas).

28 Januari 2002

BPPN menerima penawaran akhir dari empat calon investor yakni konsorsium Farallon Capital, konsorsium Bank Mega, konsorsium GKBI dan konsorsium Standard Chartered Bank.

29 Januari 2002

Seluruh data penawar disampaikan kepada BI untuk mengikuti fit and proper test (uji kepatutan dan kelayakan), salah satu dari empat kriteria evaluasi tahap pertama.

14 Februari 2002

BPPN melakukan proses klarifikasi dan pengkajian atas syarat-syarat dan kondisi-kondisi (terms and conditions) yang diajukan para bidder yang tercantum dalam Sales and Purchase Agreement (SPA). SPA itu belum ditandatangani BPPN.

25 Februari 2002

BPPN menerima hasil fit and proper test BI atas empat bidder.

26 Februari 2002

BPPN menetapkan dua konsorsium yang lolos evaluasi tahap pertama yang mengacu pada empat kriteria drop dead test yakni Konsorsium Farallon Capital dan Konsorsium StanChart.

14 Maret 2002

¹ Sumber: INDEF, "Banking Outlook:PERBANKAN INDONESIA PASCA DIVESTASI," Jakarta: 2005.

Pemerintah mengumumkan Farallon Capital sebagai pemenang 51 persen saham BCA dengan harga Rp 1.775 per lembar saham.

Bank Niaga

Program divestasi Bank Niaga sebenarnya sudah menjadi komitmen pemerintah yang dituangkan dalam letter of intent Dana Moneter Internasional sejak tahun 2000 dan baru pada Maret 2001 DPR memberi persetujuan. Semula divestasi direncanakan pada 2001, tapi ditunda menjadi 2002.

1 Maret 2001

DPR setuju divestasi 51 persen saham Bank Niaga kepada mitra strategis 1 Februari 2002

BPPN umumkan divestasi Bank Niaga

22-28 Maret 2002

BPPN sebar info memo

12 April 2002

Peminat menyampaikan penawaran awal

9 Juni 2002

Penjualan saham Niaga melalui strategic sale dihentikan. Alasannya, harga penawaran yang diajukan dua calon investor strategis, yakni Konsorsium Commerce Asset Holding Berhad, dan Konsorsium ANZ- PT Bank Panin Tbk di bawah harga yang diharapkan BPPN, yaitu Rp 15-25 per lembar. Di lantai bursa, harganya Rp 70-100 per lembar.

26 Juni 2002

DPR setuju divestasi Bank Niaga hingga 71 persen, yakni 51 persen melalui lelang kepada mitra strategis dan 20 persen dijual bertahap ke bursa.

2 Agustus 2002

Penjualan 51 persen saham BCA dilanjutkan, tetap dengan pola mitra strategis.

7 Agustus

Tiga konsorsium dan satu perusahaan menyatakan minat untuk membeli saham Bank Niaga: Konsorsium Batavia Investmen Manajemen Fund, Konsorsium Commerce Assets Holding Berhad, Konsorsium PT Bank Panin Fotrine/ANZ Banking, dan PT Bank Victoria International.

12 Agustus

Tambah satu konsorsium lagi: Batavia Investment Fund II.

13 September 2002

Commerce satu-satunya penawar saham Bank Niaga dengan harga Rp 26,5 per lembar

2 September 2002

Commerce Bank dan ANZ Panin Bank telah mendaftar dan sedang menjalani tahap due dilligence (uji tuntas) dalam proses divestasi Bank Niaga.

16 September 2002

Pemerintah melakukan negosiasi ulang dengan Commerce soal harga saham Bank Niaga, karena Commerce yang memberikan penawarannya harga tertinggi dibanding penawar lain, yaitu Rp 26,5 per lembar. Harga dasar saham Bank Niaga menurut BPPN Rp 24,5 per lembar.

19 - 23 September 2002

BPPN negosiasi dengan Commerce untuk naikan harga, tetapi menemui kegagalan

23 September 2002

BPPN melaporkan hasil negosiasi dengan Commerce kepada Tim Kecil Divestasi Bank Niaga DPR. Dewan bersikukuh bahwa harga yang cocok adalah Rp 30 – Rp.35 per lembar saham atau dua kali nilai buku.

25 September 2002

DPR sepakat tidak lagi mempersoalkan mengenai harga dan mempersilahkan kepada pemerintah untuk melanjutkan divestasi Bank Niaga.

24 September 2002

Bank Indonesia sudah menyelesaikan uji kelayakan dan kepatutan (fit and proper test) dokumen-dokumen calon investor tunggal Bank Niaga, Commerce Asset Berhad. Konsorsium Malaysia ini dinyatakan lulus.

28 Oktober 2002

BPPN dan Commerce Asset Holding Berhad belum sepakat soal sales and purchase agreement atau perjanjian jual beli. Salah satu isi perjanjian yang dipermasalahkan oleh perusahaan asal Malaysia, yaitu persoalan majeure adforce effect (MAE) atau pembatalan transaksi jika ada perubahan yang sangat merugikan pada masa antara penutupan divestasi atau closing dan pembayaran.

November 2002

Commerce dinyatakan sebagai pemenang tender.

Bank Danamon

20 Januari 2003

BPPN (Badan Penyehatan Perbankan Nasional) Senin (20/1) mengumumkan Divestasi salah satu rekapitalisasinya Bank Danamon. Divestasi Bank Danamon sebesar 71 persen akan dimulai akhir Januari 2003. Metode divestasi saham Bank Danamon rencananya akan dibagi dalam dua cara, pertama dengan menjual 51 persen kepemilikan saham Bank Danamon kepada investor strategis dan menjual maksimum 20 persen kepemilikan saham di Bank Danamon melalui pasar modal. Metode ini hampir sama dengan yang metode divestasi Bank Niaga.

22 Januari 2003

BPPN mengundang calon investor Bank Danamon. Asing: HSBC, Development Bank of Singapore, Standard Chartered Bank, United Overseas Bank, Maybank. Sedangkan lokal Bank Mandiri dan BCA.

21 Maret 2003

Dari lima yang diseleksi, tiga konsorsium dinyatakan lolos: Konsorsium Asia Financial Indonesia, Konsorsium Bank Arta Graha dan Konsorsium Bhakti Capital Indonesia bersama Bank Mega. Sedangkan, dua konsorsium yang tidak lolos seleksi (bukan bank komersial) adalah Ousborne, lembaga keuangan dari Monaco, Eropa dan Konsorsium Bhakti Investment Management.

16 April 2003

BPPN memperpanjang jangka waktu uji tuntas atau due diligence bagi tiga calon investor PT Bank Danamon Tbk selama satu pekan. Jadwal penyerahan penawaran akhir (final bid) pun diundur dari semula 21 April menjadi 28 April 2003.

29 April 2003

BPPN meminta semua investor divestasi Bank Danamon untuk memaparkan kembali rencana bisnisnya pada 1 Mei. Ketiga penawar: Konsorsium Asia Finance yang terdiri dari Temasek dan Deutsche Bank, Konsorsium Bank Mega, Bhakti Capital, dan Credit Suisse First Boston (CSFB) serta Konsorsium Bank Artha Graha.

5 Mei 2003

Konsorsium Asia Finance akhirnya menjadi penawar yang lolos sebagai pemenang dalam penawaran akhir divestasi 51 persen saham Bank Danamon. Harga yang ditawarkan Rp 1.022 per lembar atau sekitar Rp 3 triliun untuk 51 persen saham.

Bank International Indonesia

11 Mei 2003

BPPN akan menjual PT Bank Lippo Tbk dan PT Bank International Indonesia Tbk pada tahun ini. Rencana itu dituangkan dalam letter of intent (LoI) Dana Moneter Internasional (IMF) yang dibahas antara BPPN dengan Tim Review IMF yang dipimpin Daniel Citrin pada pekan sebelumnya.

Agustus 2003

Deputi Kepala BPPN I Nyoman Sender bersama rombongan yang dipimpin Wakil Kepala BPPN Sumantri Slamet selama satu pekan mengunjungi tiga negara Asia, yakni Singapura, Malaysia dan Hong Kong. Sementara, rombongan yang dipimpin Kepala BPPN Syafruddin A Temenggung menjajakan barangnya ke kawasan Eropa. Mereka didampingi oleh penasihat divestasi BII yakni ABN Amro NV, dan penasihat divestasi Lippo, yaitu ING, serta manajemen kedua bank.

20 Oktober

Muncul tiga nama peminat 51 persen saham BII: Selain Konsorsium Bank Panin Tbk, ada Konsorsium Sorak Financial Holding Pte.Ltd yang beranggotakan Kookmin Bank dari

Korea dan Asia Financial Holding Ltd (Temasek) dari Singapura. Satu lagi, Konsorsium United Overseas Bank (UOB) dari Singapura dengan penasehat keuangannya Credit Suisse First Boston (CSFB).

27 Oktober

Konsorsium United Overseas Bank (UOB) dari Singapura mundur dari dalam penawaran divestasi saham BII.

28 Oktober

Konsorsium Sorak Financial dinyatakan sebagai qualified bidder dalam divestasi 51 persen saham BII.

20 November

BPPN dipastikan menjual 51 persen saham BII senilai Rp 1,9 triliun kepada Konsorsium Sorak Financial Holding Pte.Ltd. Harga per lembar sahamnya Rp 82. Sales and purchase agreement (perjanjian jual beli) pun ditandatangani. Konsorsium Panin menawar Rp 90 per lembar. Alasan kemenangan Konsorsium Sorak, menurut BPPN, ada pada rencana bisnisnya.

Bank Lippo

11 Mei 2003

BPPN akan menjual PT Bank Lippo Tbk dan PT Bank International Indonesia Tbk pada tahun tersebut. Rencana itu dituangkan dalam letter of intent (LoI) Dana Moneter Internasional (IMF) yang dibahas antara BPPN dengan Tim Review IMF yang dipimpin Daniel Citrin pada pekan sebelumnya.

8 Juli

Komisi IX DPR akhirnya menyetujui penjualan 52,05 persen saham pemerintah di Bank Lippo.

11 Agustus

Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN) mulai menjual 52,05 persen saham PT Bank Lippo Tbk pada pekan ini melalui pola penawaran terbatas kepada calon investor.

Agustus 2003

Deputi Kepala BPPN I Nyoman Sender bersama rombongan yang dipimpin Wakil Kepala BPPN Sumantri Slamet selama satu pekan mengunjungi tiga negara Asia, yakni Singapura, Malaysia dan Hong Kong. Sementara, rombongan yang dipimpin Kepala BPPN Syafruddin A Temenggung menjajakan barangnya ke kawasan Eropa. Mereka didampingi oleh penasehat divestasi BII yakni ABN Amro NV, dan penasehat divestasi Lippo, yaitu ING, serta manajemen kedua bank.

23 September 2003

Tiga penawar asing menyampaikan minat beli saham Bank Lippo yang didivestasi: Konsorsium Eurocapital Asia Limited yang terdiri dari tiga investor, Summit Investment Limited terdiri dari tujuh investor dan Swissasia Global yang terdiri dari lima investor.

23 Oktober

Divestasi 52 persen saham Bank Lippo milik pemerintah batal dilakukan karena ketiga calon investor mengajukan harga dibawah dari yang ditetapkan BPPN.

7 Januari 2004

Penawaran resmi divestasi 52,05 persen saham pemerintah di Bank Lippo digelar kembali. Calon pembelinya tetap tiga konsorsium yang sudah ada.

27 Januari 2004

BPPN menetapkan Konsorsium Swissasia Global sebagai preferred bidder atau penawar yang diutamakan dalam tender penjualan 52,05 persen saham pemerintah di Bank Lippo. Dari hasil penawaran ulang, Swissasia menaikkan harga penawarannya dari Rp 403 per saham menjadi Rp 591,5 per saham.

Harga itu sudah sesuai dengan ketentuan harga dasar saham yang ditetapkan BPPN berdasarkan laporan keuangan Bank Lippo per 31 Desember 2002. Harga baru yang diajukan itu mencerminkan 1,001 kali nilai buku per 31 Desember 2002. Dari penjualan 2,036 miliar saham bank beraset Rp 26 triliun itu, pemerintah memperoleh penerimaan sebesar Rp 1,205 triliun.

24 Februari 2004

Bank Indonesia telah menyelesaikan uji kelayakan dan kepatutan pemilik saham Bank Lippo, Swissasia. Konsorsium dinyatakan lulus. Konsorsium Swissasia Global terdiri dari Swissfirst Bank AG, Chaffron Limited yang 100 persen dimiliki Raiffeisen Zentralbank Osterreich AG, Matrix Asia Holdings Limited, ASM Investmenet Ltd, serta Ferrel Opportunity Capital Ltd.

25 Februari 2005

Rapat Umum Pemegang Saham digelar. Perjanjian jual beli dilakukan hari ini, sekaligus pembayaran.

Transkrip Wawancara dengan Anggota Komisi XI DPR RI Dr. Dradjad H Wibowo*)
Tanggal Wawancara: 25 Mei 2009
Lokasi: Ruang tunggu Komisi XI Gedung DPR Senayan

Pertanyaan: Bagaimana prosesnya sampai Temasek Holdings masuk dan menguasai sektor perbankan di Indonesia?

Jawaban: Mari kita runut dari filosofinya. Jadi sumber persoalannya bahwa bank-bank itu sebelumnya mengalami kesulitan likuiditas dan solvabilitas. Kesulitan likuiditas lalu ditutup dengan BLBI, kalau kesulitan solvabilitas ditutup dengan obligasi rekap. Kemudian, idealnya, sebelum bank-bank ini dijual seharusnya beban obligasi rekap itu ditarik dulu. Tetapi rupanya pemerintah saat itu (Megawati) memutuskan untuk menjual bank rekap dengan segala isinya, termasuk obligasi rekap. Sehingga, akibatnya bank-bank tersebut dijual dengan harga yang sangat rendah kalau dibandingkan dengan biaya penyelamatannya. Rata-rata di bawah 20% dari total biaya yang dipakai untuk menyelamatkan bank tersebut.

Jadi proses itu sama sekali tidak logis. Ditambah lagi, setiap tahun pemerintah masih harus mengeluarkan subsidi untuk membayar bunga obligasi rekap.

Ini tidak saja terjadi pada bank yang sahamnya dibeli Temasek, tetapi juga pada bank rekap lain. Yang kita harapkan di Komisi IX saat itu adalah jangan terburu-buru menjual bank rekap, tetapi lebih dulu disehatkan. Dengan begitu price to book value-nya bisa lebih bagus.

Tetapi alasan pemerintah saat itu adalah karena membutuhkan dana untuk memenuhi defisit APBN.

Dengan filosofi yang menurut saya keliru, akhirnya negara jadi banyak mengalami kerugian.

Ada beberapa investor yang tidak terlalu kontroversial, tetapi sebagian besar memang menimbulkan kontroversi, termasuk dalam prosesnya.

Pertanyaan: Dalam proses pembelian Bank Danamon dan BII oleh Temasek, adakah intervensi pemerintah Singapura mengingat posisinya sebagai pemegang saham Temasek?

Jawaban: Indonesia saat itu memang sedang memerlukan banyak dana bantuan asing, termasuk dari Singapura. Bukan dalam arti bantuan langsung, tetapi lebih pada bantuan untuk meyakinkan investor dari luar negeri untuk masuk ke Indonesia.

Memang tendensi di tim ekonomi saat itu adalah ingin sesegera meyakinkan investor global untuk masuk ke Indonesia. Tetapi menurut saya caranya salah. Seharusnya bukan dengan mengobral aset dengan murah. Ya jelas investor akan tertarik kalau ditawarkan barang murah.

Secara spesifik kita belum menelusuri apakah memang ada intervensi pemerintah Singapura saat proses tender penjualan Bank Danamon dan BII. Tetapi, secara umum memang ada beberapa negara tertentu yang memperoleh privileg dalam berinvestasi di berbagai sektor, seperti AS, Jepang, dan Singapura.

Pertanyaan: Dengan semakin dominannya posisi asing dalam sektor perbankan di Indonesia, termasuk melalui Temasek Holdings, adakah pengaruhnya saat ini bagi perbankan di dalam negeri?

Jawaban: Saat ini sangat terasa pengaruhnya. Ada beberapa kasus dimana bank-bank yang dibeli asing membangkang terhadap BI. Kalau Danamon, pembangkangan terjadi saat mengakuisi Adira Finance. Ada juga masalah pajak yang belum selesai. Yang paling terasa, ketika pemerintah meminta bank-bank menurunkan suku bunga, bank-bank yang dimiliki asing cenderung tidak mau mematuhi. Kondisi itu pada akhirnya membuat bank-bank BUMN juga tidak dapat menurunkan suku bunga karena persaingan menarik dana masyarakat.

Kondisi itulah yang menyebabkan meski BI rate sudah turun terus, namun suku bunga pinjaman belum juga turun. Ini pada akhirnya mempengaruhi kredibilitas otoritas moneter di Indonesia.

Pemerintah sebetulnya ingin bank-bank rekap yang notabene diselamatkan negara dan masih juga diberi subsidi melalui obligasi rekap ikut berperan dalam memberikan kredit kepada sektor usaha. Tetapi pada kenyataannya mereka kan tidak mau dan lebih memilih menyalurkan kredit konsumen.

*) Dr Dradjad H Wibowo adalah salah satu anggota Komisi IX DPR RI (periode 1999-2004) dan Komisi XI (periode 2004-2009) yang mengikuti perkembangan divestasi bank-bank oleh BPPN dan memberikan respons keras ketika investor asing semakin mendominasi kepemilikan bank umum swasta nasional di Indonesia. Dengan posisinya tersebut, penulis berpendapat wawancara ini akan melengkapi tesis.

Fw: need info

2 messages

lishan@temasek.com.sg <lishan@temasek.com.sg>
To: hybrida.sakina@gmail.com

Wed, Apr 29, 2009 at 3:43 AM

Dear Hybrida,

Thank you for your interest in our organisation. I'm afraid we're unable to agree to your request for information from our management.

To aid you in your research, we suggest that you can refer to our annual report - Temasek Review which provides comprehensive information about the organisation. It is available on our corporate website at www.temasek.com.sg and a translated Bahasa Indonesia version is also available.

Do let us know if you would like to have a hard copy of it and we can arrange to send it to you. Many thanks.

Best regards,
Lishan
Corporate Affairs
Temasek Holdings Private Ltd

----- Forwarded by SOON Lishan/Sr Assoc-Corp Affairs/TH/Temasek Group on 28/04/2009 06:37 PM -----
LIM Siow Joo/AD-Corp Affairs/TH/Temasek Group 23/04/2009 09:03 AM

From: hybrida.sakina [hybrida.sakina@gmail.com]
Sent: 04/22/2009 05:47 PM MST
To: LIM Siow Joo
Subject: need info

Jakarta, April 23rd, 2009

To: Mr Lim Siow Joo
Associate Director, Corporate Affairs
Temasek Holdings (Private) Limited
siowjoo@temasek.com.sg

Dear Mr Lim

My name is Hybrida Sakina. I am a postgraduate student of International Relations Studies in University of Indonesia, Jakarta. Currently I am writing my thesis titled 'The Expansion of Temasek Holdings in Indonesian banking sector period 2003-2008'.

I have already obtained basic information about Temasek holdings from your company's official website and newspaper reports. In order to complete my thesis, I need more information and data directly from the management of Temasek holdings related to the topics as I mention above.

That will be a great pleasure for me if you are willing to help me to get the information which I need to finish my thesis. I will send my questions list to your email address as soon as possible. In case Temasek rule required me to complete administration procedure (such as cover letter from the University or thesis proposal), I will be great to send it to you as soon as possible.

I can be reached at email hybrida.sakina@gmail.com or mobile at +628561064860. Thanks for your kind help.

Sincerely Yours,

Hybrida Sakina

Post Graduate Student of International Relations Program

on University of Indonesia, Jakarta

** This email (including any attachments) is confidential and may also be privileged. If this email has been sent to you in error, please delete it immediately and notify us. Please do not copy, distribute or disseminate part or whole of this email if you are not the intended recipient or if you have not been authorised to do so. We reserve the right, to the extent and under circumstances permitted by applicable laws, to retain, monitor and intercept email messages to and from our systems. Thank you.

Research on Temasek Holdings

3 messages

hybrida.sakina@gmail.com <hybrida.sakina@gmail.com>
 Reply-To: hybrida.sakina@gmail.com
 To: mof_qsm@mof.gov.sg

Tue, Jun 2, 2009 at 1:04 AM

To: Ministry of Finance
 Singapore

Dear Sir/Madam,
 My name is Hybrida Sakina. I am a postgraduate student of International Programs on the University of Indonesia, Jakarta.

Currently I am finishing thesis titled 'The Expansion of Temasek Holdings Singapore in Indonesian banking sector'.

To complete my thesis, I need to propose some questions to Singapore Ministry of Finance to get answer about relations between Temasek Holdings and Singapore Government.

The following is my questions:

1. How is the role of Singapore Government as shareholder of Temasek Holdings in the decision making process of the company's investment policy?
2. Is that true that Temasek management fully independent from the government intervention in running company's daily operation?
3. How is the mechanism of responsibility that must be fulfilled by the Temasek management to the Ministry of Finance as the company's shareholder?

These are my questions. I am very appreciate for your response to this mail.

Your Sincerely,

Hybrida Sakina
 Post Graduate Student on International Relations Program
 University of Indonesia, Jakarta
 Student Number: 0708187962
 Mobile Number: +628561064660
 Sent from my BlackBerry® smartphone from Sinyal Bagus XL, Nyanbung Terusss...

MOF_QSM <MOF_QSM@mof.gov.sg>
 To: hybrida.sakina@gmail.com

Sun, Jun 7, 2009 at 7:49 PM

Dear Ms Hybrida Sakina

MOF's replies are listed as follows:

As Temasek's shareholder, the Government ensures that Temasek has a competent Board of directors to oversee its performance and that overall structures and procedures are in place for proper management of risk.

Temasek makes its own independent commercial and operational decisions. The Government does not influence or direct individual investment decisions by Temasek.

The Government holds the Board of Temasek accountable for delivering good long-term financial returns on its overall portfolio. We regularly review reports from Temasek on its overall investment performance, portfolio risk profile and risk management.

Yours sincerely

Leela Pokkan (Mdm)
 for Quality Service Manager
 Ministry of Finance
 Tel: 1800-2260808
 Fax: (65)-63327435
 Website URL: <http://www.mof.gov.sg>

MOF Email ID
 [3S-id=6360d0b-d4e1-4223-bfa2-9123105bd306;5265d989]

hybrida.sakina@gmail.com

02/06/2009 04:04 PM

Please respond to
 hybrida.sakina@gmail.com

[Quoted text hidden]

To

MOF_QSM/MOF/SINGOV@SINGOV

cc

Subject

Research on Temasek Holdings

hybrida.sakina <hybrida.sakina@gmail.com>
 To: MOF_QSM <MOF_QSM@mof.gov.sg>

Mon, Jun 8, 2009 at 6:32 AM

dear madame Leela Pokkan,

Thank you so much for your fast response on my questions.
 Your answered will be very helpful to my thesis.



For more information, see [Indonesia](#) and the IMF

The following item is a Letter of Intent of the government of Indonesia, which describes the policies that Indonesia intends to implement in the context of its request for financial support from the IMF. The document, which is the property of Indonesia, is being made available on the IMF website by agreement with the member as a service to users of the IMF website.

Jakarta, Indonesia
October 31, 1997

Mr. Michel Camdessus
Managing Director
International Monetary Fund
Washington, D.C. 20431

Dear Mr. Camdessus:

1. The attached Memorandum on Economic and Financial Policies outlines the program that Indonesia intends to implement over the next three years to address the fundamental causes of its current financial difficulties, thereby ensuring that the economy is placed on a path of strong and sustainable growth. In support of this program, Indonesia hereby requests a three-year stand-by arrangement from the International Monetary Fund in an amount equivalent to SDR 7.3 billion or 490 percent of quota.
2. The program provides for an early review, within 1-2 months of Board approval as specified by emergency procedures, and four quarterly reviews to be completed during the first year of the program. The first review, which is expected to be completed by March 15, 1998, will be tied to the program targets for December 1997 specified in Annexes A-E, and will focus in particular on progress in implementing the financial restructuring measures and exchange market policies. This review will also finalize understandings, *inter alia*, on the program for fiscal year 1998/99 (April-March) and will establish the performance criteria for June and September 1998. The second review, expected to be completed by June 15, 1998, will be tied to the program targets for March/April 1998, specified in Annexes A-E, and will cover implementation of structural reforms, including energy price increases.
3. We believe that the policies outlined in the attached Memorandum of Economic and Financial Policies (MEFP) will serve to quickly restore market confidence, which has declined, partly reflecting the contagion effect of the regional currency crisis. We have put in place a comprehensive policy package to deal with insolvent and weakened banks, and to overcome structural rigidities in the economy. These reforms are supported by prudent fiscal and monetary policy. We recognize that the provision of substantial financing from the Fund and the front-loading of such financing requires an appeal to exceptional circumstances. Accordingly, as the situation stabilizes, which is the early aim of the government's program, Indonesia would forego some of the subsequent purchases and make advance repurchases to the Fund as soon as conditions permit.
4. While we firmly believe that the policies set forth in the attached MEFP are adequate to achieve the objectives of the program, we remain committed to taking any additional measures that may be necessary for this purpose. During the period of the proposed stand-by arrangement, Indonesia will consult with the Managing Director of the Fund on the adoption of any measures that may be appropriate, at the initiative of either the Indonesian authorities or the Managing Director, in accordance with the Fund's policies on such consultations. We will also provide the Fund with such information that it requests on the progress made in policy implementation and achievement of program objectives.

Sincerely yours,

/s/

Mar'ie Muhammad
Minister of Finance

/s/

J. Soedradjad Djirwandono
Governor, Bank Indonesia

I. Indonesia—Memorandum Of Economic And Financial Policies

II. Background

1. For the past several decades, prudent macroeconomic policies and continuing deregulation have kept Indonesia on a path of rapid economic development. Since the 1970s, economic growth has averaged 7 percent per annum, raising GDP per capita toward the level of middle-income countries, while dramatically lowering the incidence of poverty. The economic structure has become diversified, as dependency on the oil sector has declined and an export-oriented manufacturing base has emerged, led by a dynamic private sector and fueled by high domestic savings and large inflows of foreign direct investment. Meanwhile, macroeconomic balance has been maintained: the budget has been balanced; inflation has been contained, most recently at single digit levels; current account deficits have been relatively low; and international reserves have been built up to a comfortable level.
2. At the same time, a number of underlying weaknesses have emerged, which have made the country vulnerable to adverse external shocks. Structural rigidities arising from regulations in domestic trade and import monopolies have impeded economic efficiency and competitiveness. At the same time, the rapid expansion of the financial system since the late 1980s has left a number of banks with significant amounts of nonperforming loans, straining their liquidity and, in some cases, undermining their financial viability. Also, the relative stability of the rupiah during most of the 1990s, together with the high rates of return on domestic investment, has both encouraged and facilitated high levels of overseas borrowing, a significant portion of which has been private short-term debt that has been unhedged. Consequently, by end-June 1997, Indonesia's external debt had increased to \$140 billion.

(about 60 percent of GDP), of which \$33 billion was short term, while its debt service has remained close to one-third of exports of goods and services.

3. In the wake of the recent currency crisis in the region, the exchange rate has depreciated sharply, to levels that are difficult to justify by macroeconomic fundamentals. From mid-July to mid-October, the cumulative depreciation of the rupiah exceeded 30 percent, while the fall in the Jakarta stock exchange index reached 35 percent, both the largest declines in the region, notwithstanding Indonesia's sound macroeconomic position. The sharp depreciation of the rupiah, beyond levels implied by changes in exchange rates in the region, did not seem to reflect a competitiveness problem, as the export slowdown in 1996 was much less pronounced than in other ASEAN countries, and export growth in the first half of 1997 picked up to 9 percent. Nor did it reflect an unusually large current account imbalance, as the deficit has remained well below that in neighboring countries and has been financed mainly by foreign direct investment.

4. With the fall of the rupiah, banks and corporations that had borrowed from abroad without hedging have faced large increases in their rupiah debt service costs. Moreover, since the currency depreciation has engendered a rise in domestic interest rates, the burden of paying for, and collecting, domestic currency loans has also increased, further straining the position of all corporations and financial institutions, in particular those that were already weak. As this has occurred, the process has become self-reinforcing: growing strains on firms have amplified investor uncertainty and encouraged even healthy companies to rush to hedge their external liabilities in the forward market, thereby intensifying pressures on the exchange rate and domestic interest rates.

5. From the outset of this process, the government has taken vigorous corrective action. To discourage speculative attacks, the exchange rate band was widened in July to 12 percent and, in August, the rupiah was allowed to float, with minimal intervention. This policy was backed by a significant tightening of liquidity conditions, with one-month interest rates on central bank certificates being raised from 11½ percent to above 20 percent. It was also backed by an announcement that the budget surplus would be preserved by postponing major infrastructure projects, cutting development programs, and extending the coverage of the luxury sales tax. Meanwhile, to buoy the real economy, import tariffs on over 150 items (mainly raw materials and other intermediate goods) were reduced effective mid-September, while the 49 percent limit on foreign holdings of listed shares was abolished. These actions, however, were not sufficient to restore confidence in the rupiah and the economy.

III. The Policy Framework

6. The government has put in place a comprehensive policy package to restore confidence and arrest the decline of the rupiah. Strengthened fiscal and monetary policies will provide the supportive macroeconomic framework for restructuring the financial sector and putting in place wide-ranging structural reforms. Monetary policy will be kept tight in the initial period of the program, and combined, if necessary, with closely monitored intervention in the foreign exchange market to support the exchange rate. These macroeconomic policies will provide the supportive framework for restructuring the financial sector and putting in place wide-ranging structural reforms.

7. The government's policy program is built around three main pillars: first, a strong macroeconomic framework designed to achieve an orderly adjustment in the external current account, and incorporating substantial fiscal adjustment as well as a tight monetary stance; second, a comprehensive strategy to restructure the financial sector, including early closing of insolvent institutions; and third, a broad range of structural measures which also improve governance.

8. The principal macroeconomic objectives of the three-year program include: stabilizing the rupiah while maintaining gross foreign exchange reserves at a comfortable level; limiting the economic downturn during the remainder of this year and next year, before restoring economic growth to its potential rate before the end of the program; containing the initial surge of inflation emanating from the depreciation and other one-time factors to no more than 10 percent through 1998/99 and bringing it gradually back to 5 percent subsequently; and reducing the external current account deficit to below 3 percent of GDP, a level that should ensure a steady decline in the external debt and debt service ratios.

1. Macroeconomic Policies

(a) Fiscal Policy

9. During the past decade, the government has pursued a sound fiscal policy, based on the principle of a balanced budget, which has translated into a sizeable surplus of 1 percent of GDP in the previous two fiscal years. With the anticipated downturn in the economy, the fiscal position is expected to come under substantial pressure. A slowdown in revenues during the remainder of the fiscal year, together with the impact of the drought and the depreciation of the rupiah, are projected to result in a deterioration in the overall fiscal position of about 1 percent of GDP. The government has therefore moved decisively to avoid a deterioration of the fiscal position by cutting spending and introducing revenue measures, which together amount to budgetary savings of about 1 percent of GDP in 1997/98. This strengthening of the fiscal effort is necessary to support the required external adjustment, finance the costs associated with financial sector restructuring, and ensure that the government debt/GDP ratio returns gradually to its pre-restructuring levels.

10. On the expenditure side, following the government's announcement in September of its intentions to cut spending, specific plans have been formulated to postpone or reschedule major state enterprise infrastructure projects and development expenditures. These expenditure measures, which are concentrated in roads, transmigrations, irrigation, and energy projects, will improve the central government budget by around ¼ percent of GDP. In addition, savings in materials and other routine expenditures will amount to about ¼ percent of GDP.

11. On the revenue side, the base "retail" (or excise) price for tobacco will be increased sufficiently to raise revenue by 10 percent, and for alcohol by 80 percent, effective December 1, 1997. In addition, the government will announce that it will remove all VAT exemptions where feasible and unless stated in law (including those on imports of sugar and personal goods), with effect from April 1, 1998. These exemption arrangements will be reviewed regularly. Nontax revenues from the Investment Fund will also increase. The government will reduce the expenditure through the fund by Rp500 billion and instead require profitable public enterprises to rely on market financing. These revenue measures, together with the spending cuts, should amount to 1 percent of GDP. As a result, notwithstanding the cyclical factors, there should be only a slight decline in the budgetary surplus. Taking into account the carrying costs of financial sector restructuring, which are roughly estimated at 0.5 percent of GDP, the budget should remain in small surplus.

12. The strong fiscal position will be sustained in 1998/99. The government will maintain a surplus of 1 percent of GDP for the coming fiscal year. The program includes performance criteria consistent with these objectives

(Annex B). Budgetary projections are on the conservative side and should allow adequate room for the costs of financial sector restructuring. To achieve this objective, the government intends to adjust administered prices of petroleum products and electricity before the next fiscal year, with a view to eliminating subsidies for these products. The 5 percent local sales tax on gasoline will be introduced by April 1, 1998, and the number of goods subject to the luxury sales tax will be increased. The government will also shortly increase the proportion of the market value of land and buildings assessable for tax to 40 percent for plantations and forestry property. In addition to these adjustments, the budget position will benefit from the full-year impact of the October measures and further strict prioritization of development expenditure. To assist in the prioritization of expenditure, a comprehensive assessment of public expenditure, including that of strategic industries, will be undertaken by the time of the first review.

13. The government also plans to improve tax administration and the structure of the tax system in line with recommendations of the Fiscal Affairs Department of the IMF to improve the buoyancy of non-oil tax revenues. Specific measures will include: (i) raising the annual audit coverage; (ii) developing an improved VAT audit program to focus more on large potential taxpayers; (iii) developing a program to implement a unique, single taxpayer registration number for all tax types; and (iv) improving the recovery of tax arrears.

14. To ensure the quality and durability of the fiscal reform, the government intends to move to a comprehensive and transparent system to report on the public sector fiscal position, including quasi-fiscal operations. The Nontax Revenue Law of May 1997 requires all off-budget funds to be incorporated in the budget within five years. The government has decided, however, to accelerate this process and consolidate into the budget all remaining off-budget funds within the next three years. Line ministries are already required to report their revenues in FY 1997/98. Consolidated accounts will be prepared for revenues, expenditures, the overall balance, and financing for the public sector, including central government and financial and nonfinancial enterprises. In the specific case of the Reforestation Fund, the government is committed to ensuring that the funds are used exclusively for their intended purposes of financing reforestation programs, which include those outside the concessional forest areas, development of industrial forestry areas, reforestation of unproductive land, and other reforestation programs.

(b) Monetary and Exchange Rate Policy

15. Bank Indonesia has been prudent in its conduct of monetary policy and, as demonstrated in recent months, is prepared to tighten monetary policy, if required, to maintain stability in financial markets. In the short run, a tight monetary stance will be sustained, as necessary, to support the exchange rate. As the program takes hold and pressures on the exchange rate subside, it should be possible to gradually lower interest rates from their current high level to a more sustainable level, but, given the key importance of maintaining confidence in the rupiah, Bank Indonesia will be mindful of not lowering interest rates prematurely.

16. This strategy will be reinforced, if necessary, by foreign exchange intervention to bolster confidence and provide a clear direction to the market. Such intervention would be supported by a restrictive monetary stance so as to maximize the impact on the exchange rate, while avoiding excessive depletion of international reserves. Consistent with this approach, intervention would be only partially sterilized so as to ensure that monetary conditions tighten as the scale of intervention increases. Accordingly, the ceiling on base money (a performance criterion, specified in Annex A) will be adjusted downward automatically in line with the actual decline in net international reserves. The monthly and quarterly floors on net international reserves are provided in Annex C. We will also collaborate closely with IMF staff on the intervention strategy, including by providing data on daily intervention in the spot and forward market.

17. Beyond the immediate term, monetary policy will focus on limiting the impact of the exchange rate depreciation on prices to less than a full pass-through so that inflation can be kept below 10 percent. To achieve this objective at a time when the economy is slowing and the financial restructuring is likely to slow the demand for money, Bank Indonesia will aim to reduce broad money growth from 27 percent last year to 18 percent in 1997/98 and to 11 percent in 1998/99. This deceleration will be attained by controlling base money, rather than relying on bank-by-bank quantitative lending targets and moral suasion. Bank Indonesia will also engage in open market operations, especially through central bank certificates. In addition, other improvements to indirect monetary management will be made. Consistent with the monetary targets, base money growth will be limited to 18 percent in 1997/98 (6 percent in the period September 1997 to March 1998) and 13½ percent in 1998/99. Within the base money ceilings, limits will be established for Bank Indonesia credits to public agencies and public sector enterprises, as a prelude to phasing them out by the end of the program period.

18. The base money targets will need to be kept under careful review in the context of the financial sector restructuring and will be re-examined at the time of each program review. Over a longer time horizon, the floating of the rupiah will allow monetary policy to be based more exclusively on the objective of domestic price stability. Gradually, as the current situation stabilizes, a set of leading indicators will be developed, and used to gauge inflationary pressures. These indicators will provide a basis for policy formulation.

(c) External Position and Financing

19. With the slowdown in domestic demand, the external current account deficit is expected to decline to less than 3 percent of GDP in 1997/98 and to around 2 percent of GDP in 1998/99. The bulk of these deficits would be financed by continuing inflows of long-term capital, primarily foreign direct investment and project financing from the World Bank and the Asian Development Bank. The overall payments position, however, is expected to record a substantial deficit, reflecting, inter alia, short-term capital outflows in the first year of the program; the situation remains uncertain for the second year.

20. Available data indicate that the stock of short-term debt stood at \$33 billion at end-June 1997. An estimated \$11 billion of short-term debt will fall due during the remainder of this fiscal year and around \$22 billion during 1998/99. In view of the current turbulence in the regional capital markets, it is extremely difficult to forecast the extent to which short-term debts will be rolled over during the coming year or the magnitude of other pressures on the balance of payments. The extent of outflows of capital, particularly short-term, will be a function of the degree of confidence in the program, based on the strength of our policies and on market assurance that the program is adequately financed. The best way to provide such assurance is to provide sufficient foreign exchange financing to ensure that markets are confident that even in a pessimistic scenario involving the nonrollover of a substantial proportion of short-term debt—adequate foreign exchange will be available and, by doing so, to prevent the nonrollover in practice.

21. Accordingly, we have requested access to Fund resources of SDR 7.3 billion, equivalent to about \$10 billion under a three-year stand-by arrangement. This financing, together with quick-disbursing additional financing expected from the World Bank, the Asian Development Bank and from bilateral donors, will provide sufficient

financing over the next three years. The bulk of the financing will be made available in the first year of the program. In addition, we have received assurances of additional substantial financial support, to be made available on a precautionary basis, from other regional and international partners. We are confident that this magnitude of support will ensure that capital outflows are kept to a minimum, allowing the official international reserves to remain above four months of imports. Strict limits will be placed on nonconcessional external borrowing contracted or guaranteed by the public sector, as specified in Annex C.

22. Limits of \$5 million per customer on forward foreign currency trading between banks and nonresidents, and on each bank's outstanding position in the forward market, were imposed in early September, as part of our effort to restore order in the foreign exchange market. While these controls do not apply to trade and investment transactions, they will be phased out as soon as possible to encourage reflores of foreign capital and remove distortions caused by this restriction.

2. Financial Sector Restructuring

23. Comprehensive restructuring of troubled financial institutions will be key to the success of the program. The share of nonperforming loans of the banking system is high at over 8 percent of total loans, the ratio being much higher for state-owned banks; furthermore, as experience in other countries has shown, measurement problems are likely to result in an underestimation of nonperforming loans. The accumulation of bad loans reflects, to a significant degree, risks associated with rapid credit growth, foreign exchange borrowing, related-party lending, and property sector exposure that have been inadequately managed. The health of the banking system has deteriorated further with the exchange rate depreciation, the hike in interest rates, and the slowdown in economic growth.

24. Already, decisive action has been taken to deal with this problem. Insolvent banks have been closed and weak, but viable, institutions have been required to formulate and implement rehabilitation plans. At the same time, steps are being taken to minimize future systemic risks. In particular, the legal and regulatory environment will be strengthened by establishing strong enforcement mechanisms and introducing a stringent exit policy.

25. These actions are part of a four-part restructuring program which has been put together with technical assistance from IMF, the World Bank, and the ADB to restore public confidence in the financial system. The first part, to isolate clearly unviable institutions from the rest of the financial system, has already been completed as noted above. On November 1, 1997, 16 banks were closed. These banks have already ceased all operations, and their licenses will have been revoked. Consistent with the law, shareholders' losses will not be compensated. Caretaker teams, to be replaced by liquidation teams within 3-4 weeks after closure—both supported by personnel with commercial banking experience—will immediately replace the management of the institutions. Bank Indonesia is preparing plans for effective asset recovery.

26. The government will not guarantee repayment of the liabilities of these banks except for small depositors who will be compensated promptly (within two weeks after bank closure) for up to Rp20 million per depositor per bank. Payments to depositors will be administered by Bank Indonesia and funded by the government. At a later date, once the soundness of the banking system has been established, the government intends to introduce an explicit deposit insurance scheme. The scheme will be designed to minimize moral hazard and to protect deposits up to a specified amount. It will be funded by banks and will cover state-owned as well as private banks. With regard to the liabilities of private nonfinancial corporations, the government will not guarantee any of their liabilities, foreign or domestic.

27. The second part of the strategy is to establish proper procedures and policies to deal promptly with weak but viable financial institutions, so that they can be placed quickly on the road to recovery. Some institutions will be placed under conservatorship or intensified supervision of Bank Indonesia and will be given 60 days to submit to Bank Indonesia, for its approval, a rehabilitation plan to address the banks' weaknesses. Each plan will clearly specify: (i) the sources of any new funds to be injected into the institution; (ii) the proposed changes in ownership structure, management, board of directors, and future focus of activities and procedures; and (iii) the implementation timetable. The specific plans will then be evaluated by Bank Indonesia, with assistance from the ADB and World Bank; these agencies will also assist with the subsequent implementation and monitoring. Any violations of the agreed plan will trigger immediate supervisory action. If Bank Indonesia determines that a rehabilitation plan is insufficient to reestablish financial viability, the bank will be closed. Banks under conservatorship or intensified supervision will be prohibited from distributing dividends. In addition, Bank Indonesia will closely monitor the operations of the 10 banks which have contractual agreements with Bank Indonesia to implement rehabilitation programs that involve new investors and a previously agreed amount of subordinated loans from Bank Indonesia. The financial position of these banks will be reviewed at the end of April 1998. Any of these banks which has not returned to solvency and a rehabilitation plan developed, if necessary, will be closed by the end of 1998. The assessment will be made in consultation with IMF staff. These banks will not be extended any credit facility by Bank Indonesia until their solvency has been restored. The only exception would be credit provided through the discount window at market rates and in emergency circumstances when the bank is facing a serious run on its deposits.

28. The third element of the strategy is to resolve specific problems of the state and regional development banks. The government's goal is to ensure that these banks are safe and sound while at the same time reducing the risk of incurring fiscal costs to maintain their capital adequacy. On November 1, 1997, the government announced that state bank mergers and other strategic tools will be used to maximize debt recovery, to improve corporate governance and to assure that the banks benefit from increased private ownership and increased participation of private owners in the governance of the banks. A plan for accelerated privatization of the state banks will be drawn up during the first year of the program. Legislation toward that end will be drafted within six months.

29. The government will introduce private sector ownership of at least 20 percent in at least one state bank within one year and will reduce its ownership of at least one state bank to less than 50 percent as soon as legislation for this purpose is enacted. In line with this objective, emphasis will be placed on downsizing, improving efficiency and ensuring that these banks operate according to commercial banking practices. Recapitalization will be used only in conjunction with concurrent privatization. In addition, the state banks will be required to focus on debt recovery, using all legal tools available, including bankruptcy and liquidation procedures. Regulations that require state-owned banks to transfer their nonperforming assets to the State Auction Agency (BUPLN) for collection, will be reviewed with the objective of improving debt recovery of the state banks. The Ministry of Finance, Bank Indonesia and the individual banks will agree on a regulatory contract or a performance contract with clearly established quantitative targets and monitoring mechanisms. To assure full transparency and good governance, the government will immediately engage internationally-recognized firms to conduct portfolio reviews and to audit the banks annually, with the first audit to be conducted as of December 31, 1997. The terms of reference for the portfolio reviews and audits will be drawn up in cooperation with the World Bank.

30. In the case of regional development banks, those with major potential losses will be placed under conservatorship, and the foreign exchange license of one of these banks will be suspended, pending full compliance with Bank Indonesia regulations. These and other weak regional development banks will be rehabilitated according to an action plan prepared in connection with a loan agreement with the ADB. In particular, the banks' shareholders (regional governments) will be required to provide cash injections to recapitalize these institutions. Failure to do so within 1 year by any of these shareholders will result in the banks' closure. The action plan will emphasize a move towards commercial banking principles. Capital adequacy and provisioning standards will gradually be raised to those applicable to commercial banks.

31. Capital markets play an increasing role in intermediation and allocation of savings. However, the domestic bond market is small and needs to be expanded to provide an alternative to funding long-term debt requirements in foreign currencies. To strengthen the domestic bond market, the government will strengthen the regulatory framework with assistance from the ADB to meet international standards.

32. For transparency purposes and to avoid jeopardizing the financial position of Bank Indonesia, costs associated with bank closure and state bank rehabilitation will be financed by the budget or by the issuance of government-guaranteed bonds, the carrying costs of which will be fully covered by the budget.

33. The fourth part of the strategy is to improve the institutional, legal, and regulatory framework for banking operations to ensure the emergence of a sound and efficient financial system. To this end, the laws and decrees governing central bank and banking operations, bank liquidation, as well as legislation, judicial and administrative agencies for title registration, collateral perfection, foreclosure and bankruptcy will be revised to incorporate international best practices. The government regulation will be modified to introduce proper bank liquidation procedures. Regulations concerning foreign ownership of financial institutions will be modified to facilitate entry of international banks and investors into the Indonesian banking system.

34. Prudential regulations and enforcement procedures will be strengthened in line with the Basle Committee's Core Principles of banking supervision. With the assistance of the IMF, reporting requirements for foreign exchange exposure will be modified by end-December 1997 to capture the true risk inherent in foreign exchange positions. These reports will be closely monitored by Bank Indonesia's Supervision Department. High priority will be given to ensuring that loans are classified according to borrower's future capacity to repay, rather than on the basis of repayment history alone, and that provisioning rules are tightened by end-March 1998. In addition, loan loss provisions required by regulations of Bank Indonesia will be fully tax deductible as of the current fiscal year, after verification by tax authorities. The instruction issued by the central bank to raise capital adequacy to 9 percent by end-1997, and 12 percent by end-2001, will be strictly enforced. The Bank Supervision Department of Bank Indonesia will be strengthened to effectively implement risk-based oversight of the banking system, with due regard for the need to strengthen the banks' capacity to provide credit only to solvent borrowers. To preclude conflicts of interest and preferential treatment, Bank Indonesia will continue to divest its holdings in commercial banks and will complete this by mid-1998. An action plan detailing the necessary measures in all of these areas will be prepared in consultation with the IMF.

35. Restrictions on bank lending, other than those required for prudential reasons, will be eliminated with few exceptions. In addition, the government intends to phase out quasi-fiscal operations of Bank Indonesia, and to show all subsidies transparently in the budget. The quantitative limit on lending for land acquisition and development, as well as housing, imposed in July 1997, will be removed. Banks heavily exposed to the property sector will be subject to special on- and off-site supervision. Requirements that direct banks to lend to specific sectors will be eliminated, except for lending to small scale enterprises which is provided at market interest rates. Bank Indonesia liquidity credit extended through banks for specific purposes, or at subsidized interest rates (except for liquidity credit funded by external sources) will be phased out gradually. Progress in this area will be an element to be assessed at the time of the first review.

36. Bank Indonesia will streamline its lender of last resort function. Loans to illiquid but solvent banks will be provided in accordance with stringent access conditions. These loans will be collateralized and extended to individual institutions at increasingly punitive interest rates. Any emergency assistance to banks to prevent systemic risks will be explicitly guaranteed by the government. Bank Indonesia will develop rules for the Jakarta Clearing House that will transfer settlement risk from Bank Indonesia to participants within six months.

37. The government is convinced that this program, which will be supported by intensive technical assistance by the IMF as well as the ADB and the World Bank, in the context of their structural loans, will restore soundness of the financial system and its ability to intermediate funds efficiently.

3. Structural Reforms

38. The government aims to promote greater transparency in policy making and competition to support an ongoing restructuring of the economy that is necessary to promote growth. To this end, the government intends to speed up its structural reform program through further trade and investment reform, and deregulation and privatization. At the same time, the government will continue to implement measures to alleviate poverty.

(a) Foreign Trade and Investment

39. The government has a comprehensive program, which it introduced in 1995, to reduce most tariffs from 0-40 percent to 0-10 percent by 2003. Items currently subject to tariffs of 15-25 percent will have their rates reduced by 5 percentage points by end-March 1998. On November 3, 1997, the government announced that chemical, steel/metal and fishery products will be brought within the overall plan and tariffs thereon gradually reduced to 5-10 percent by 2003. On January 1, 1998, most tariffs on chemical products will be reduced by 5 percentage points, while tariffs on fishery products will be reduced from 10-20 percent to 5 percent. Most tariffs for steel/metals will be reduced beginning January 1, 1999. Export taxes and restrictions will also gradually be reduced over the next three years. Initially, taxes on rattan, leather, cork, ores and waste aluminum products will be cut. Over the program period, any remaining quantitative import restrictions, other than those which may be justified for health, safety, environment and security reasons, and other nontariff barriers that protect domestic production, will be phased out. Consistent with Indonesia's commitment to the WTO, the local content program for motor vehicles, which gives preferential tariff rates to vehicle manufacturers using a high percentage of local parts, will be phased out by 2000. With respect to the National Car project, the Government of Indonesia will implement ahead of schedule the ruling of the WTO dispute panel.

40. The list of activities open to foreign investors will be simplified and further expanded. The government will study the retail sector with a view to partially opening this sector up to foreign investors and the policy on palm oil

which is now open to foreign investment will be applied evenly. The list will be further expanded over the next three years. Progress in this area will be reviewed at the time of the second review.

(b) Deregulation and Privatization

41. Steps will also be taken to promote domestic competition. These measures will aim to increase efficiency, thereby improving the supply of products to consumers. In parallel, with its efforts to increase private sector efficiency and competitiveness, the government will undertake a public sector expenditure and investment review in order to promote more efficient use of government resources. This review, to be carried out in collaboration with the World Bank, will include expenditures by the central government, state-owned enterprises and strategic industries. The review will be completed in six months and will result in a comprehensive program to improve fiscal efficiency and restructure state-owned enterprises and strategic industries. It will be the basis for an accelerated program of privatization. The government intends to phase out import and marketing monopolies and price controls on agricultural commodities except for rice, sugar, and cloves over the next three years. As a first step, on November 3, 1997, wheat and wheat flour, soybeans and garlic were made freely importable. In order to alleviate the burden of adjustment on the part of the affected parties, import tariffs will be applied to soybeans and dried garlic (20 percent) and wheat flour (10 percent) and will be reduced to 5 percent by 2003. Price controls on cement will be eliminated effective November 3, 1997.

42. Steps will also be taken to promote competition by accelerating privatization and expanding the role of the private sector in the provision of infrastructure. To ensure a level playing field among companies bidding for government projects, the government has already established guidelines for procurement and contracting procedures. The implementation regulations will be issued by end-December 1997.

43. Oversight of public enterprises has been moved to the Ministry of Finance from line ministries and a Privatization Board has been established. In September, the 49 percent limit on foreign investment in companies listed on the stock exchange was removed. A clear framework will be established for the management and privatization (either through share flotation or negotiated enterprise sale) of government assets by the time of the first review, including: (i) criteria for determining whether enterprises should be closed, restructured or fully privatized; and (ii) a transparent sales process that maximizes the return to government from sales and treats all bidders equally. Within this framework, the government aims to accelerate privatization and to take decisive action to restructure or close poorly performing enterprises. Two enterprises will be prepared for listing during the first year of the program and additional tranches of government-controlled shares of listed public enterprises will be offered for sale. Nonviable enterprises will be closed. Clear profit and performance targets will be established for public enterprises remaining in the public sector, which will be made public and reported upon annually. Progress in this area will be reviewed at the time of the second review.

(c) The Environment

44. Realignment of key resource prices and usage charges, especially for forestry and water use, would yield substantial revenue and at the same time promote important environmental objectives. The government has undertaken to review the administration and allocation of forestry concessions, with a view to significantly raising stumpage fees in 1998/99, and has committed to use the proceeds of the Reforestation Fund solely for sustainable management of forestry resources.

(d) Social Safety Net

45. Indonesia has made significant progress in alleviating poverty over the past 30 years. Yet, large numbers of poor still remain, and it is imperative that the adjustment program does not result in a worsening of their economic and social conditions. The depreciation should benefit the rural poor by raising output prices in the export-oriented agricultural sector. Measures necessary to achieve fiscal targets will protect expenditures on health and education. In addition, efforts to target assistance to the poor will be intensified, including by expanding the program for the least developed villages, initiated in 1994, which has proved cost effective in creating rural infrastructure and expanding employment opportunities for the poor. Moreover, poverty eradication and more equal income distribution are to be major themes of the next five-year development plan, which begins in 1999. In particular, budgetary allocations for social spending will be increased, so as to ensure that all Indonesians receive at least nine years of education and better basic medical services.

Program Monitoring and Data Issues

46. The following quarterly quantitative performance criteria have been set to monitor progress under the program: (i) a ceiling on base money; (ii) a floor on the net international reserves of Bank Indonesia; (iii) a floor on the overall government surplus; (iv) a ceiling on the contracting of external public and publicly-guaranteed loans with maturity of more than one year; and (v) a ceiling on the stock of public and publicly-guaranteed short-term external debt. These quantitative performance criteria, indicative targets, and precise definitions of quantitative variables monitored under the program are set out in Annexes A-D. Structural performance criteria and benchmarks on financial restructuring, and other policy measures, are laid out in Annex E.

47. During the period of the arrangement, the government will not accumulate any new external payments arrears, and will not impose new or intensify existing restrictions on payments and transfers for current international transactions, or introduce or modify multiple currency practices, or conclude bilateral payments agreements that are inconsistent with Article VIII of the Fund's Articles of Agreement, or impose new or intensify existing import restrictions for balance of payments reasons.

48. To improve transparency, and allow market participants to make more informed assessments of economic developments, the publication and dissemination of key economic data will be improved substantially. From December 1, 1997, the authorities will publish biweekly data on key elements of Bank Indonesia's foreign exchange position, including gross international reserves and external liabilities. This step will be examined during the first review. The authorities are also working closely with other regulatory agencies and with financial institutions to ensure they publish regular and comprehensive data on the financial condition of the latter, including on nonperforming loans, capital adequacy, as well as ownership structures and affiliations. Monthly data on all central government activity (including domestic revenues and expenditures) will be collected and released within two months of the end of each reporting period. To improve further the provision of high-quality data to the public, additional technical assistance from the Fund has been requested, so that Indonesia's data can be brought into compliance with the Special Data Dissemination Standard, by December 1998.

ATTACHMENTS

Monetary Targets
1. Performance Criteria on Base Money

Outstanding stock as of ¹	Limit (in billions of rupiah)
End-September 1997 (actual)	41,062
End-December 1997 (performance criterion)	42,723
End-March 1998 (performance criterion)	42,744
End-June 1998 (indicative) ²	44,240
End-September 1998 (indicative) ²	45,789

¹Calculated as the average of the closing positions on the last five working days of the month and the first five working days of the following month.

²Performance criterion will be set at the time of the first review of the arrangement.

Base money is defined as currency in circulation (with banks and with the rest of the public), bank deposits at Bank Indonesia (BI) in rupiah, private sector demand deposits at BI, aggregate debit balances at BI and the aggregate reserve deficiency. Aggregate debit balances refers to the sum of all negative bank balances at BI. The aggregate reserve deficiency is defined as the amount by which aggregate statutory reserves against rupiah deposits and rupiah deposit substitutes exceed the sum of banks' positive reserve balances at BI.

The following adjustments will apply:

- The base money limits will be reduced (increased) by one-fifth of the shortfall (excess) in net international reserves of BI (NIR) below (above) the baseline path set out in Annex D, translated into rupiah at the average exchange rate prevailing in the month concerned.

- Changes in reserve requirements will modify the base money ceiling according to the formula:

$$\Delta M = \Delta r B_0 + r_0 \Delta B + \Delta r \Delta B$$

where M denotes base money; r_0 denotes the reserve requirement prior to any change; B_0 denotes the rupiah reservable base in the period prior to any change; Δr is the change in the reserve requirement ratio; and ΔB denotes the immediate change in the rupiah reservable base as a result of changes in its definition.

ANNEX B

Fiscal Targets
**1. Performance Criteria on the Overall
Central Government Balance**

	Floor (in trillions of rupiah)
Cumulative balance from End-March 1997 to:	
End-September 1997 (actual)	7,605
End-December 1997 (performance criterion)	7,600
End-March 1998 (performance criterion)	3,500
Cumulative balance from End-March 1998 to:	
End-June 1998 (indicative) ¹	2,100
End-September 1998 (indicative) ¹	3,000

¹Performance criterion will be set at the time of the first review of the arrangement.

The balance is defined as the negative of the sum of (i) net foreign borrowing; (ii) change in net credit from the banking system (excluding the amount of bonds and other government obligations, if any, incurred for the purpose of recapitalizing banks); and (iii) net financing from all other sources to the government.

Net foreign financing is defined as government foreign borrowing less amortization (including debt prepayments) of foreign debt, with transactions translated into rupiah each month at the average exchange rates for that month. Net credit from the banking system is defined as the change in net credit to government (including SBI holdings and commercial loans and the extrabudgetary funds), as reported in the consolidated government accounts in the monetary survey. Net financing from all other sources includes receipts from the sale of government assets.

Government deposits in foreign exchange as of September 30, 1997 will be evaluated at constant exchange rates (Annex D). Monthly changes in government foreign currency balances will be converted into rupiah at the average exchange prevailing for that month.

ANNEX C

External Sector Targets
**1. Performance Criteria on Net
International Reserves of BI**

	Floor (in billions of U.S. dollars)
End-September 1997 (actual)	24.5
End-December 1997 (performance criterion)	17.4
End-March 1998 (performance criterion)	16.0
End-June 1998 (indicative) ¹	14.0
End-September 1998 (indicative) ¹	12.5

¹Performance criterion to be set at the time of the first review of the arrangement.

For monitoring purposes, net international reserves of BI (NIR) is defined as the sum of (i) the U.S. dollar value of gross foreign assets in foreign currencies minus gross liabilities in foreign currencies; (ii) the net forward position of BI; and (iii) reserves against foreign currency deposits.

Gross foreign assets will include all foreign currency-denominated claims of BI, including monetary gold, holdings of SDRs, and the reserve position in the IMF. Excluded from gross foreign assets will be participation in international financial institutions, as well as holdings of nonconvertible currencies, and claims on residents. Gross foreign liabilities are all foreign currency denominated liabilities of contracted maturity up to and including one year plus the use of Fund credit. All assets and liabilities will be valued using the exchange rates and gold price shown in Annex D.

The net forward position is defined as the difference between the face value of foreign currency-denominated BI off-balance sheet (forwards, swaps, options, and any futures market contracts) claims on nonresidents and foreign currency obligations to both residents and nonresidents.

The floor on NIR will be adjusted upwards by any excess in balance of payments support loans over the program baseline in Annex D.

2. Performance Criteria on Contracting or Guaranteeing of New External Debt

	Limit (In billions of U.S. dollars)
Cumulative change in stock from end-September 1997	
End-December 1997 (performance criterion)	750
End-March 1998 (performance criterion)	3,000
Cumulative change in stock from end-March 1998	
End-June 1998 (indicative) ¹	1,000
End-September 1998 (indicative) ¹	1,900

¹Indicative target to be revised and set at the time of the first review of the arrangement.

The limit applies to the contracting or guaranteeing by the public sector of new nonconcessional external debt with an original maturity of more than one year, which is defined as loans containing a grant element of less than 35 percent on the basis of currency-specific discount rates based on the OECD commercial interest reference rates. Excluded from the limits are credits extended by the IMF and balance of payments support loans. Debt falling within the limit shall be valued in U.S. dollars at the exchange rate prevailing at the time the contract is entered into, or guarantee is issued.

These limits exclude a possible \$1.4 billion in borrowing by BI, mainly to roll over maturing stand-by loans (credit lines).

3. Performance Criteria on the Stock of Short-term Debt Outstanding

	Limit (In billions of U.S. dollars)
End-September 1997 (actual)	598
End-December 1997 (performance criterion)	800
End-March 1998 (performance criterion)	800
End-June 1998 (indicative) ¹	800
End-September 1998 (indicative) ¹	800

¹Indicative target to be revised and set at the time of the first review of the arrangement.

The limits apply to the stock of debt of maturity of one year or less, contracted or guaranteed by the public sector. Excluded are balance of payments support loans, normal import-related credits, reserve liabilities of Bank Indonesia, and forward contracts, swaps, and other futures market contracts.

ANNEX D

Program Assumptions and Reporting

1. Program Baselines for Balance of Payments Financing Package

	1997		1998		
	Sept.	Dec.	Mar.	Jun.	Sep.
	(In billions of U.S. dollars)				
Baseline NIR	24.5	19.9	19.0	17.0	15.5
Minimum floor on NIR	24.5	17.4	16.0	14.0	12.5
Balance of payments support (cumulative) ¹	0	0	0	0	0
Balance of payments support (cumulative) ¹	0	0	0	0	0

¹Includes all quick-disbursing balance of payments support loans from multilateral and bilateral sources, including similar loans channeled to the government budget, but excluding short-term loans that are reserve liabilities of BI.

2. Exchange Rates and Gold Price to be

Used Under the Program¹

	Repaid per Unit of Foreign Currency
U.S. dollar	3,275
Japanese yen (100 yen)	2,716
Deutsche mark	1,853
Pound sterling	5,284
French franc	552
Swiss franc	2,255
SDR	4,475
ECU	3,642
Gold price (U.S. dollars per ounce)	294

¹Currencies not shown here will be converted using the official rate for September 30, 1997 used by the IMF's Treasurer's Department.

3. Reporting

Monitoring the program will require accurate and timely data. All information on performance criteria, indicative targets, and balance of payments support loans will be reported to Fund staff within eight weeks of the reference date. In addition, detailed data on government revenues and expenditures, costs of financial sector restructuring (including liquidity support from Bank Indonesia), and the monetary survey will be provided monthly. Data on base money (showing all the factors affecting reserve money), foreign exchange intervention (in both the spot and forward markets), the net forward position, net foreign assets, and open market operations (including the stocks of SBIs and SBPKs) will be provided daily.

ANNEX E

Structural Measures

Performance Criteria/Benchmarks for End-December 1997

- Closure of banks placed under intensified supervision or conservatorship that do not submit rehabilitation plans or whose plans are not approved by Bank Indonesia.¹
- Establishment of quantitative performance targets for state-owned banks together with monitoring mechanisms. These are to be agreed by Ministry of Finance, Bank Indonesia and state-owned banks.¹
- Issuance of implementation regulations on procurement and contracting procedures.¹

Performance Criteria/Benchmarks for end-March/April 1998

- Introduction of full tax deductibility of loan loss provisions (by end-March 1998).
- Audits of state-owned banks by internationally recognized accounting firms (by end-March 1998).
- Reduction of tariffs in line with commitments specified in paragraph 39 (by end-April 1998).
- Completion of public expenditure review (by end-March 1998).
- Increase in prices of petroleum products to eliminate subsidies (by end-March 1998).²
- Increase in electricity prices by 30 percent (by end-March 1998).²

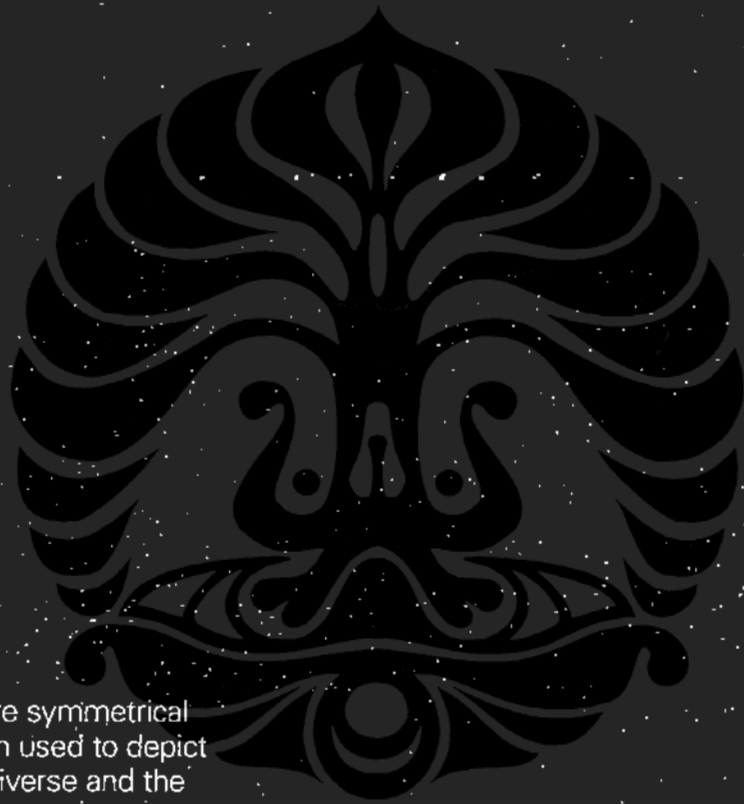
¹These measures are structural performance criteria.

²These measures are structural performance criteria.

Temasek in Brief
2008



TEMASEK
HOLDINGS



Modern day mandalas are symmetrical geometric patterns, often used to depict the microcosm of the universe and the connectivities of life.

We too see ourselves as individuals and an institution, operating not in isolation, but as part of a bigger whole.

Temasek's mission is to create and maximise sustainable shareholder value as an active investor and shareholder of successful enterprises.

"We must learn to do things today with tomorrow very clearly in our minds."

S Rajaratnam
 Singapore Minister for Foreign Affairs, 1965-1980
 National Day Message, 8 August 1966

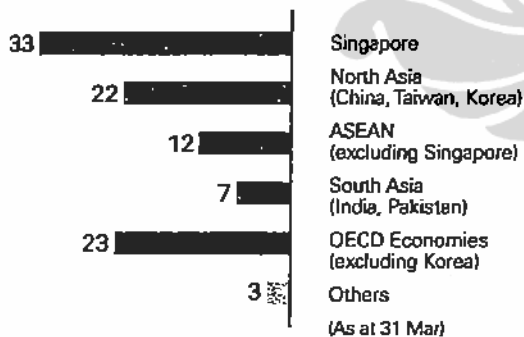
Headquartered in Singapore, Temasek Holdings is a professionally-managed and commercially-focused investment principal. As of 31 March 2008, the net value of our portfolio was S\$185 billion, or US\$134 billion.

As an active investor, we take a long-term view on investments, seeking to optimise our long-term returns. We have flexible investment horizons, and the option of taking concentrated positions or remaining in cash.

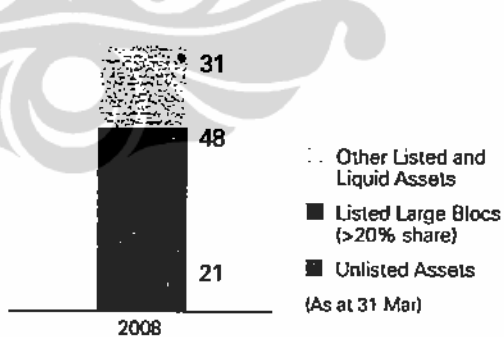
While broadly focused in Asia, we remain open to opportunities globally.

Temasek has a corporate credit rating of AAA/Aaa by Standard & Poor's and Moody's respectively.

Portfolio by Geography (%)

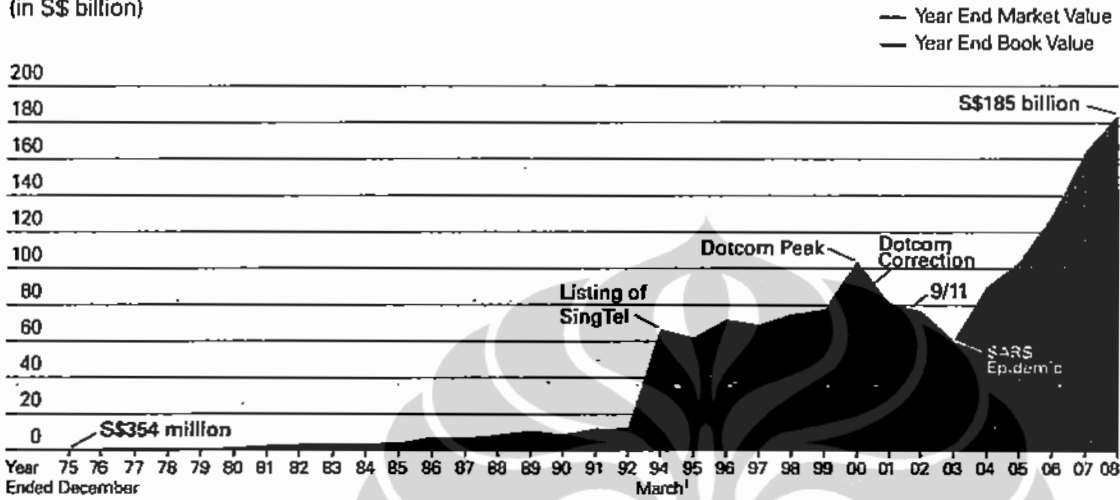


By Liquidity (%)



Delivering Results

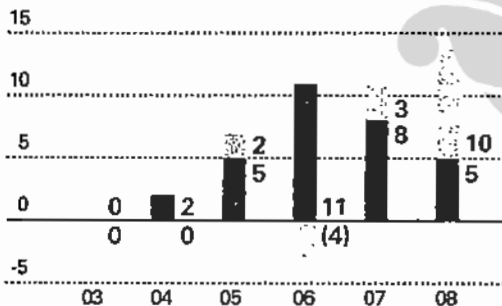
Portfolio Value since Inception
(in S\$ billion)



¹ Financial year-end was changed from 31 December before 1993 to 31 March from 1994 onwards.

Net Investments
(in S\$ billion)

For the first time, our net investments for the year outside Asia (S\$10 billion) exceeded our net investments in Asia (S\$5 billion).

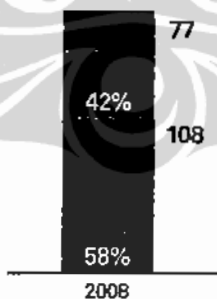


■ Asia ▨ Non-Asia
(As at 31 Mar)

Net investment = Cost of investment – Divestment proceeds

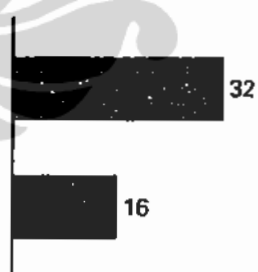
Growing with Asia
Active investments in Asia have boosted returns.

Portfolio Vintage
(in S\$ billion)



Inversiones realizadas:
■ Después de marzo de 2002
■ Antes de marzo de 2002
(Al 31 de marzo)

Six-Year Annualised Returns (%)
(31 Mar 02 to 31 Mar 08)



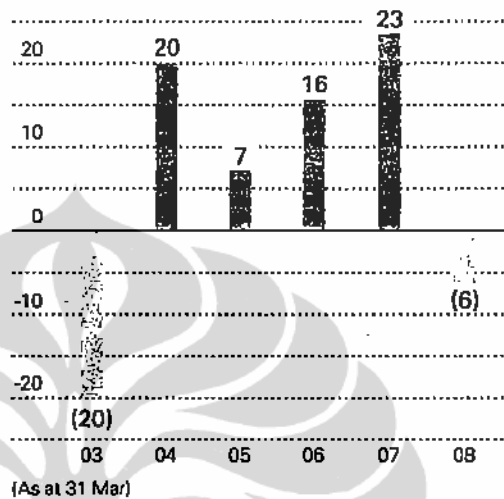
Wealth Added

Wealth Added (WA) is the excess returns for our shareholder above a risk-adjusted hurdle.

Cumulative six-year Group WA was S\$40 billion, while annual WA for year ending March 2008 was S\$6 billion below our target hurdle.

WA is calculated on a bottom-up basis for all our portfolio companies.

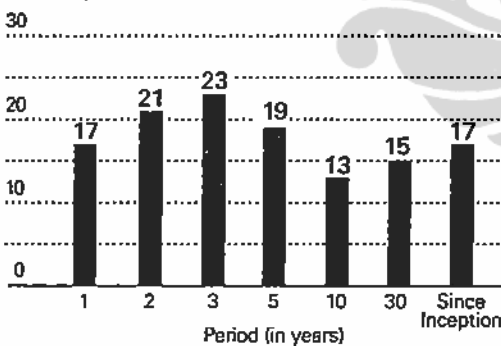
Annual Wealth Added (in S\$ billion)



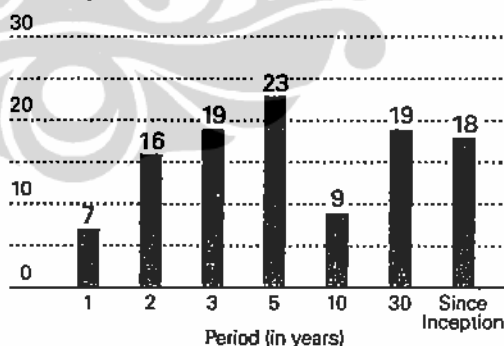
Total Shareholder Return

Our compounded annual Total Shareholder Return (TSR) since inception in 1974 has been 18% by market value, and over 17% by shareholder funds. As of 31 March 2008, our one-year TSR was 7% by market value and 17% by shareholder funds, respectively in Singapore dollar terms.

TSR by Shareholder Funds (%)



TSR by Market Value (%)



Institutionalising Governance

Good governance can help assure the sustainability of an institution beyond the contributions of any individual or team.

Temasek Holdings was formed in 1974 to own and manage investments and equity stakes in companies that were previously held by the Minister for Finance (Incorporated).

This marked a clear separation of the role of government as policy maker and market regulator, and the role of Temasek as a portfolio owner and a commercial investment firm focused on delivering sustainable long-term shareholder value.

Neither the President nor the Government of Singapore is involved in directing our investment, divestment or other business decisions.

With Our Board
Our Board of Directors comprises a majority of non-executive independent private sector business leaders.

The roles of the Chairman and CEO are separated to provide better checks and balances as well as better accountability within the Board.

With the President of Singapore
Under the Singapore Constitution, the President of the Republic of Singapore acts as a check to institutionalise the role of Temasek's Board in safeguarding Temasek's past reserves.

Our Chairman and our CEO are required to certify our Statement of Reserves and Statement of Past Reserves to the President on a half-yearly basis.

With Our Shareholder
Operating under the purview of the Singapore Companies Act, Temasek operates with full commercial discretion and flexibility under the direction of our Board of Directors.

We provide annual statutory financial statements audited by an international audit firm, as well as periodic updates, to our shareholder. We pay annual dividends, balancing cash returns to our shareholder against re-investments to sustain our future returns.

"We have of our own volition invited the continual scrutiny of our performance and investments by external, as well as knowledgeable international stakeholders."

Simon Israel, Executive Director,
Temasek Holdings
Testimony to US Congress
5 March 2008

With Our Portfolio Companies
Sound board governance, management excellence and operational discipline have been the hallmarks of our portfolio companies over the years.

Market discipline and competition, together with the sharing of best practices, have fostered a strong sense of ownership and performance in our portfolio companies.

They are managed by their respective managements, and guided and supervised by their respective Boards.

We do not direct the commercial or operational decisions of our portfolio companies. We exercise our shareholding rights, including voting, to protect our commercial interests.

With Public Stakeholders

A professional and disciplined approach to investment and business decisions is the basis for sustaining shareholder returns over the long term.

We continue to engage our international as well as domestic stakeholders, such as our bondholders, business partners, regulators in various jurisdictions and supranational agencies such as the International Monetary Fund to share and promote best practices.

As part of our institutional framework for financial discipline, we have published our Group financial summary and highlights in our Temasek Reviews since 2004. We also issued a US\$1.75 billion global bond, and maintain a credit rating of AAA/Aaa by Standard and Poor's and Moody's respectively since 2005.

"...Temasek's financial profile exceeds what is required for a Aaa entity..."

Moody's Corporate Finance report
April 2008

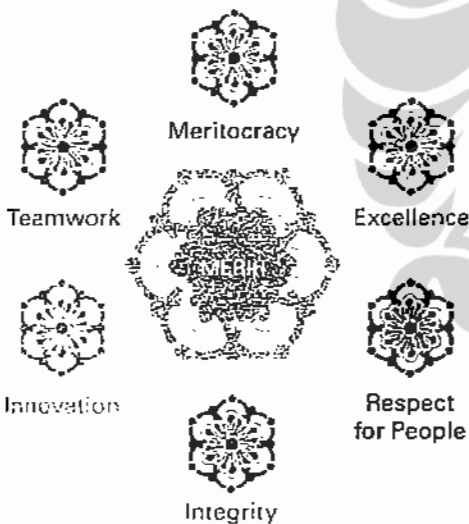
Building a Shared Tomorrow

What we have achieved, and will accomplish in the future, is completely dependent on the collective efforts and passion of our people.

We have a staff strength of about 350 people from diverse backgrounds and culture. We come from 22 countries and speak 37 languages.

Living Our Values

We strive to achieve excellence and deliver results in a professional and responsible way through MERIIT. These corporate values are the foundation of our culture. They guide our day-to-day interaction with each other, and our engagement with the world at large.



Sharing Risks and Rewards

We foster a one-team culture that emphasises long term over short term and aligns staff and shareholder interests through a well-balanced compensation framework that shares risks and rewards.

Our people benefit from a balanced Temasek experience – one that enriches our professional and personal lives, including those of our families, and makes an impact on our community.

Making A Difference

At the heart of the institution is our commitment to make a difference, whether as individual donors or volunteers, or as a team patiently exploring ways to develop a sustainable framework to support the community.

As a long-term investor, we have a stake in the lives and well-being of our fellowmen. We seek to enrich the community by widening portals of knowledge and extending pathways of opportunities.

Sharing Success

Since 2003, we have set aside a share of our economic profit to be re-invested into the wider community in Asia, culminating in a S\$500 million endowment to launch the Temasek Trust in May 2007. This formalised our commitment to foster a shared tomorrow of hope and opportunities in Asia.

Over the last 10 years, we have committed almost S\$1 billion to fund research institutes, scholarships and other public good beneficiaries.

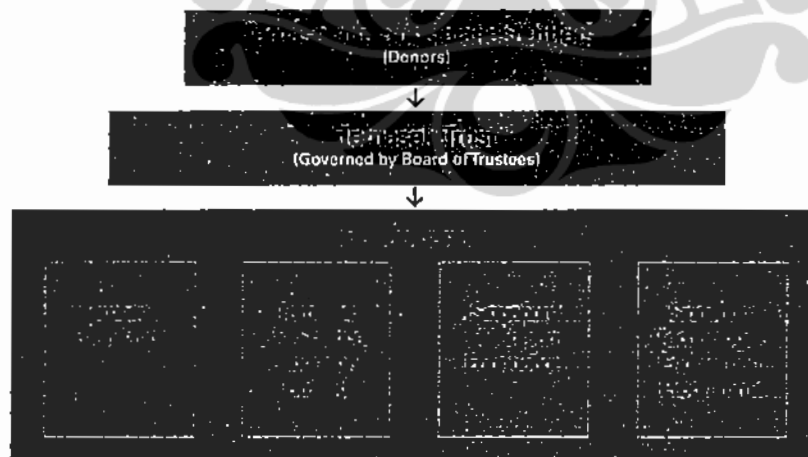
Pro-bono Beneficiaries

Non-profit beneficiaries include the Temasek Foundation. Its pan-Asia mandate is to build people and their capabilities, build bridges between peoples, build a culture of excellence and good governance, and rebuild lives and livelihoods affected by natural disasters.

Other pro-bono beneficiaries include:

- Singapore Technologies Endowment Programme to sponsor exchange programmes since 1997;
- Singapore Millennium Foundation to fund research since 2001; and
- Temasek Life Sciences Laboratory established in 2002 to foster interdisciplinary basic and applied bioscience research.

To meet the growing needs of Asia, Temasek seeded the Wealth Management Institute in Singapore in 2003 to train a new generation of wealth managers.



Portfolio Highlights

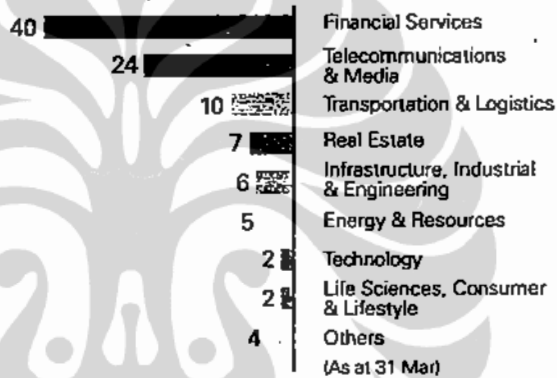
“Temasek’s investments are commercial decisions, taken independently of Government. We do not direct or influence individual investments by Temasek. The investments are the prerogative of Temasek’s Board and management.”

Tharman Shanmugaratnam, Minister for Finance
 Replying to a query in the Singapore Parliament
 14 November 2006

Our Investments Centre Around Four Themes

- Transforming Economies
- Growing Middle Class
- Deepening Comparative Advantages
- Emerging Champions

Portfolio By Sector (%)



Selected Companies in Our Portfolio



Our Reach

Temasek Holdings (Private) Limited

60B Orchard Road, #06-18 Tower 2

The Atrium@Orchard

Singapore 238891

Tel: +65 6828 6828

Fax: +65 6821 1188

Temasek Holdings (HK) Limited

Suite 1806, Two Pacific Place

88 Queensway

Hong Kong

Tel: +852 3589 3200

Fax: +852 2156 1180

Temasek Holdings Advisors India Pvt. Ltd

Express Towers, 12th Floor

Nariman Point

Mumbai 400 021

India

Tel: +91 (22) 6654 5500

Fax: +91 (22) 6654 5599

TH Inversiones Mexico, S.A.

Ruben Dario 281 - 1301

Bosque de Chapultepec

Mexico D.F. 11580

Mexico

Tel: +52 1 55 1510 4343

Temasek Holdings Consulting (Shanghai) Company Limited

Unit 2201, Plaza 66

1266 Nan Jing Xi Road

Shanghai 200040

People's Republic of China

Tel: +86 (21) 6133 1900

Fax: +86 (21) 6133 1901

Beijing Representative Office

F705 Winland International Finance Center

No. 7 Financial Street

Xicheng District

Beijing 100140

People's Republic of China

Tel: +86 (10) 5930 4900

Fax: +86 (10) 5930 4901

Shanghai Representative Office

Unit 2212, Plaza 66

1266 Nan Jing Xi Road

Shanghai 200040

People's Republic of China

Tel: +86 (21) 6133 1900

Fax: +86 (21) 6133 1901

Ho Chi Minh City Representative Office

65 Le Loi Boulevard, Saigon Centre

5th Floor, Unit 2, District 1

Ho Chi Minh City

Vietnam

Tel: +84 (8) 8212 789

Fax: +84 (8) 8212 767

www.temasek.com.sg



**TEMASEK
HOLDINGS**

A full-text electronic version of this document is available at
www.temasek.com.sg