



Universitas Indonesia

**DAMPAK PERUBAHAN KEPEMILIKAN PT INDOSAT DARI
GOVERNMENT DOMINANT MENJADI *PRIVATE DOMINANT*
TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN**

Disertasi

**Bambang Priantono
0606028180**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM PASCASARJANA ILMU ADMINISTRASI
DEPOK
MARET 2012**



Universitas Indonesia

**DAMPAK PERUBAHAN KEPEMILIKAN PT INDOSAT DARI
GOVERNMENT DOMINANT MENJADI *PRIVATE DOMINANT*
TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN**

Disertasi

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Doktor pada
Program Studi Ilmu Administrasi

Bambang Priantono
0606028180

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM PASCASARJANA ILMU ADMINISTRASI
DEPOK
MARET 2012**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Bambang Priantono

NPM : 0606028180

Tanda Tangan : 

Tanggal : 30 Maret 2012

Universitas Indonesia

Universitas Indonesia

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Departemen Ilmu Administrasi

Program Pasca Sarjana

LEMBAR PENGESAHAN DISERTASI

**DAMPAK PERUBAHAN KEPEMILIKAN PT INDOSAT DARI GOVERNMENT DOMINANT
MENJADI PRIVATE DOMINANT TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN**

Oleh :

Bambang Priantono

NPM : 0606028180

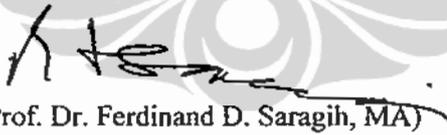
DISETUJUI DAN DISAHKAN OLEH :

Promotor



(Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA)

Kopromotor



(Prof. Dr. Ferdinand D. Saragih, MA)

MENGETAHUI

**KETUA PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCA SARJANA
FISIP**



(Dr. Roy V. Salomo, M.Soc. Sc)

HALAMAN PENGESAHAN

Disertasi ini diajukan oleh

Nama : Bambang Priantono

NPM : 0606028180

Program Studi: Ilmu Administrasi

Judul Disertasi: Dampak Perubahan Kepemilikan PT Indosat Dari *Government*

Dominant Menjadi Private Dominant Terhadap Kinerja Perusahaan

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Doktor pada Program Studi Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Promotor : Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA

Kopromotor : Prof. Dr. Ferdinand D. Saragih, MA

Tim Penguji : Prof. Dr. Irfan Ridwan Maksum (Ketua)

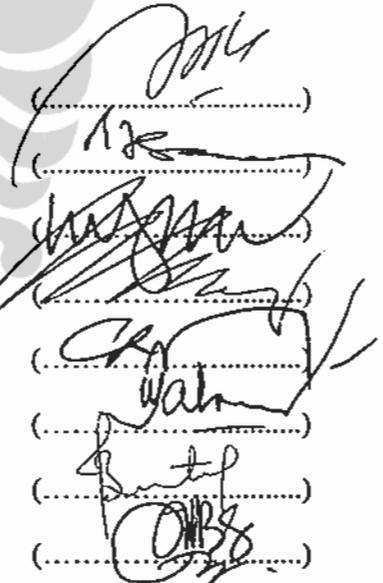
Prof. Dr. Martani Husaini (Anggota)

Prof. Dr. Chandra Wijaya, M.Si, MM (Anggota)

Dr. Roy V . Salomo, M.Soc. Sc (Anggota)

Dr. B. Yulianto Nugroho, MSM (Anggota)

Dr. Muhammad Budi Setyawan (Anggota)



(.....)
(.....)
(.....)
(.....)
(.....)
(.....)
(.....)

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 30 Maret 2012

Universitas Indonesia

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur saya panjatkan kepada ALLAH *subhanahu wa ta'ala*, karena atas berkah dan rahmatNYA, saya dapat menyelesaikan disertasi ini. Penulisan disertasi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Doktor pada Program Studi Ilmu Administrasi pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan disertasi ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikannya. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada :

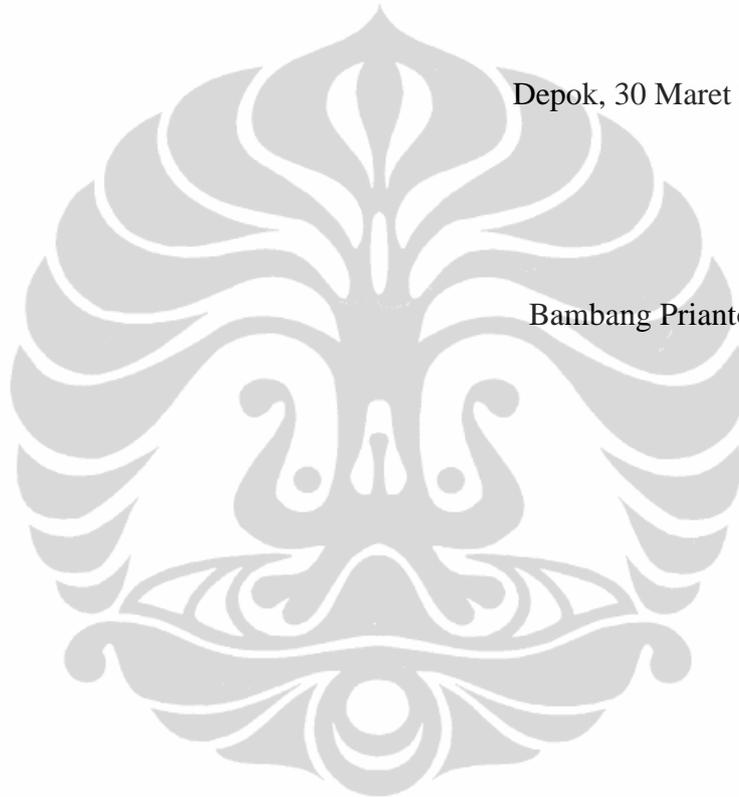
1. Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA, selaku promotor yang telah banyak meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan bimbingan, arahan dan semangat kepada saya dalam penyusunan disertasi ini.
2. Prof. Dr. Ferdinand D. Saragih, MA, selaku kopromotor yang juga telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan bimbingan, arahan dan semangat kepada saya dalam penyusunan disertasi ini.
3. Seluruh Dosen Pengajar di Program S-3 dan Program S-2 (pada saat matrikulasi) yang telah memberikan ilmu dan pengetahuannya.
4. Pimpinan Universitas, Fakultas dan Program Studi beserta seluruh jajarannya yang telah memberikan kesempatan dan dukungan kepada saya sehingga saya dapat menempuh pendidikan di program S-3 ini.
5. Ketua dan anggota Dewan Penguji yang telah memberikan masukan dan arahan dalam rangka memperbaiki dan menyempurnakan penulisan disertasi ini.
6. Ibunda (almarhumah) dan ayahanda yang telah memberikan bimbingan, suri teladan dan do'a kepada saya dalam menempuh kehidupan ini
7. Istri dan anak-anak tercinta, atas seluruh perhatian, dukungan, doa dan pengertian serta pengorbanan dikarenakan kesibukan-kesibukan saya selama menyelesaikan program S-3 ini.

8. Rekan-rekan dan handai taulan, serta semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuannya dalam bentuk apapun.

Sebagai penutup, saya berdoa semoga ALLAH Azza wa Jalla berkenan memberikan pahala dan balasan yang jauh lebih baik dan berlipat ganda. Semoga disertasi ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu dan kita semua. Amin.

Depok, 30 Maret 2012

Bambang Priantono



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS
AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertandatangan dibawah ini :

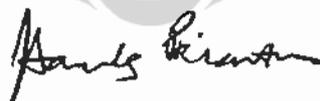
Nama : Bambang Priantono
NPM : 0606028180
Program Studi : Ilmu Administrasi
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia
Jenis Karya : Disertasi

demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul “Dampak Perubahan Kepemilikan PT Indosat dari *Government Dominant* Menjadi *Private Dominant* terhadap Kinerja Perusahaan”.

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalih-media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok
Pada tanggal : 30 Maret 2012
Yang menyatakan,



(Bambang Priantono)

Universitas Indonesia

ABSTRAK

Nama : Bambang Priantono
Program Studi : Ilmu Administrasi
Judul : Dampak Perubahan Kepemilikan PT Indosat
Dari *Government Dominant* Menjadi *Private Dominant*
Terhadap Kinerja Perusahaan

Penelitian ini bertujuan menganalisis dampak perubahan kepemilikan dari *government dominant* menjadi *private dominant* terhadap kinerja PT Indosat sebagai akibat dari privatisasi yang dilakukan oleh pemerintah. Sebagai BUMN yang melayani hajat hidup orang banyak, kinerja PT Indosat dilihat dari tiga aspek, yaitu kinerja operasional, manfaat terhadap pemerintah, serta manfaat terhadap pelanggan dan masyarakat.

Perubahan dalam perusahaan terjadi melalui proses yang kompleks dan bertahap sehingga pada akhirnya berdampak pada kinerja perusahaan. Berdasarkan prinsip parsimoni, peneliti dapat melakukan penyederhanaan kompleksitas tersebut sehingga penelitian hanya berfokus pada hubungan-hubungan antar variabel utama. Penelitian ini bersifat eksplanatoris, yaitu menjelaskan bagaimana perubahan kepemilikan sebagai variabel eksogen berdampak pada pengambilan keputusan strategis dan kinerja perusahaan sebagai variabel endogen. Hubungan antar variabel-variabel yang ada dianalisis dengan menggunakan metode kuantitatif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perubahan kepemilikan dari era *government dominant* menjadi era *private dominant* memiliki dampak tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Penelitian ini memberikan sumbangan pemikiran baru tentang privatisasi: (1) kinerja perusahaan dengan kepemilikan *private dominant* tidak lebih *profitable* dibandingkan perusahaan dengan kepemilikan *government dominant*; dan (2) pelayanan publik sektor telekomunikasi pada era *private dominant* lebih mengalami peningkatan dibandingkan pada era *government dominant*. Selanjutnya penelitian ini memberikan rekomendasi agar proporsi kepemilikan pemerintah dapat ditingkatkan secara optimal bila privatisasi BUMN mengarah pada dominasi swasta, sehingga posisi tawar pemerintah cukup seimbang dan kepentingan seluruh *stakeholder* lebih terjaga.

Kata kunci:

Privatisasi, perubahan kepemilikan, *government dominant*, *private dominant*, kinerja operasional, manfaat terhadap pemerintah, manfaat terhadap pelanggan dan masyarakat.

ABSTRACT

Name : Bambang Priantono
Study Program : Administration Science
Title : The Impact of Change of Ownership of PT Indosat, from Government Dominant into Private Dominant towards Corporate Performance

This research aims to analyze the impact of ownership change, from government dominant to private dominant, toward the performance of PT Indosat as a result of privatization. As a state-owned enterprise (SOE) that provide vital services for public livelihood, PT Indosat performance should be assessed from three aspects, i.e. operational performance, benefit for government and benefit for customers and public.

Transformation in the company happens through complex and gradual process that impacts the company's performance. Based on parsimony principle, researcher can simplifies the complexity so the research only focuses to the relationship between main variables. This explanatory research explains how the change of ownership as exogenous variable impacts the strategic decision making and company's performance as endogenous variables. Relationship between existing variables is analyzed using quantitative method.

The result shows that the change of ownership from government dominant era to private dominant era has indirect significant impact towards company's performance. This research reveals two new findings about privatization: (1) the performance of SOE during the private dominant era was not more profitable than the government dominant era; and (2) telecommunication public services during private dominant era have more improvement than government dominant era. This research then recommend to the government to increase the proportion of ownership optimally if the privatization leads to private domination, so that the government have more balanced bargaining position and the interests of all stakeholders will be protected better.

Key words:

Privatization, ownership change, government dominant, private dominant, operational performance, benefit for government, benefit for customers and public.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS	vii
ABSTRAK	viii
ABSTRACT.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xix
DAFTAR ISTILAH DAN SINGKATAN	20
1. PENDAHULUAN.....	26
1.1 Latar Belakang Penelitian	26
1.2 Rumusan Masalah	33
1.2.1 Proses Transformasi PT Indosat.....	33
1.2.2 Proses Transformasi, Sistem Kompleks, dan Parsimoni.....	36
1.2.3 Pertanyaan Penelitian	36
1.3 Tujuan Penelitian	37
1.4 Ruang Lingkup dan Keterbatasan Penelitian	37
1.5 Kontribusi Penelitian.....	38
2. LANDASAN TEORI DAN TINJAUAN PUSTAKA	39
2.1 Kebijakan Publik.....	39
2.1.1 Dimensi Kebijakan Publik	41
2.1.2 Model Kebijakan Publik.....	44
2.1.3 Implementasi Kebijakan Publik	46
2.2 Badan Usaha Milik Negara (BUMN)	47
2.3 Privatisasi	53
2.3.1 Latar Belakang Privatisasi.....	53
2.3.1.1 Neoliberalisme: Sejarah dan Konsepsi	56
2.3.1.2 Praktik Neoliberalisme dan Penanaman Modal Asing	57
2.3.2 Definisi, Bentuk dan Metode Privatisasi.....	59
2.3.2.1 Definisi Privatisasi	59
2.3.2.2 Bentuk dan Metode Privatisasi	61
2.3.3 Teori Biaya Transaksi (<i>Coase's Theorem</i>).....	63
2.3.4 Teori Hak Kepemilikan (<i>Property Rights</i>).....	65
2.3.5 Pendekatan Tujuan Perusahaan	66
2.3.6 Perspektif Kebijakan Publik.....	67
2.4 Manajemen, <i>Corporate Governance</i> (CG) dan Kinerja Perusahaan	68
2.4.1 Manajemen dan Pengambilan Keputusan Strategik.....	68
2.4.2 <i>Corporate Governance</i> (CG)	70
2.4.3 Kinerja Perusahaan.....	76
2.4.3.1 Kinerja Operasional: <i>Balanced Scorecard</i>	76
2.4.3.2 Manfaat terhadap Pemerintah	80

2.4.3.3	Manfaat terhadap Pelanggan dan Masyarakat	81
2.5	Regulasi pada Industri Telekomunikasi	83
2.6	Penelitian-Penelitian Terdahulu	85
2.6.1	Penelitian Mengenai Privatisasi BUMN di Berbagai Negara	85
2.6.2	Penelitian Mengenai Privatisasi BUMN Sektor Telekomunikasi	89
2.7	Occam's Razor atau Parsimonious	92
2.8	Kerangka Konseptual dan Hipotesis Penelitian	93
3.	PERKEMBANGAN INDUSTRI TELEKOMUNIKASI INDONESIA	
	DAN PROFIL PT INDOSAT	96
3.1	Perkembangan Industri Telekomunikasi	96
3.2	Profil PT Indosat Tbk.	100
4.	METODE PENELITIAN	109
4.1	Pendekatan Penelitian	109
4.2	Teknis Pengumpulan Data	111
4.2.1	Data Primer	111
4.2.2	Data Sekunder	113
4.3	Pengujian Hipotesis dan Metode Analisis Data	113
4.3.1	Statistik Deskriptif	113
4.3.2	Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner	114
4.3.3	Uji Normalitas Data	115
4.3.4	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	115
4.3.5	Metode <i>Bootstrapping</i>	117
4.3.6	Uji <i>t-hitung</i> Proporsi	117
4.3.7	Analisis <i>Content</i>	118
4.4	Operasionalisasi Variabel	119
4.5	Tahapan Penelitian	120
5.	ANALISIS DAN PEMBAHASAN	122
5.1	Pra Analisis Data dan Pre-Test	122
5.1.1	Pra Analisis Data Sekunder	122
5.1.1.1	Ukuran Pemusatan dan Penyebaran	122
5.1.1.2	Uji Normalitas Data Sekunder	125
5.1.2	Pre-Test dan Pra Analisis Data Primer	127
5.1.2.1	Pre-Test: Uji Validitas Kuesioner	127
5.1.2.2	Pre-Test: Uji Reliabilitas Kuesioner	131
5.1.2.3	Profil Responden	133
5.1.3	Kode Tematik FGD	134
5.2	Pengaruh Perubahan Struktur Kepemilikan terhadap Pengambilan Keputusan Strategik	135
5.2.1	Pengaruh Perubahan Struktur Kepemilikan terhadap Keputusan Investasi	137
5.2.2	Pengaruh Perubahan Struktur Kepemilikan terhadap Keputusan <i>Employment</i>	138
5.3	Pengaruh Keputusan Strategik terhadap Kinerja Operasional	140
5.3.1	Pengaruh Keputusan Strategik terhadap Kinerja Operasional Perspektif Keuangan	140
5.3.2	Pengaruh Perubahan Keputusan Strategik terhadap Kinerja Bisnis Perspektif Proses Bisnis Internal	145

5.3.3	Pengaruh Perubahan Keputusan Stratejik terhadap Kinerja Bisnis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	146
5.3.3.1	Hasil Analisis Deskriptif dan Uji <i>t-hitung</i> Proporsi terhadap Pendapat Responden Kuesioner dalam Aspek Kepuasan Karyawan	147
5.3.3.2	Hasil Analisis Deskriptif dan Uji <i>t-hitung</i> Proporsi terhadap Pendapat Responden Kuesioner dalam Aspek Dinamika Belajar	182
5.3.3.3	Analisis Total Skor Kuesioner per Variabel dan Sub Variabel	196
5.4	Pengaruh Perubahan Keputusan Stratejik pada Manfaat terhadap Pemerintah	198
5.5	Pengaruh Perubahan Keputusan Stratejik pada Manfaat terhadap Pelanggan dan Masyarakat	202
5.6	Dampak Perubahan Kepemilikan dari Era <i>Government Dominant</i> menjadi Era <i>Private Dominant</i> terhadap Perusahaan, Pemerintah, Pelanggan dan Masyarakat	206
6.	KESIMPULAN DAN REKOMENDASI	216
6.1	Kesimpulan	216
6.2	Implikasi Teori dan Saran Penelitian	217
6.3	Rekomendasi	217
	DAFTAR PUSTAKA	219
	LAMPIRAN.....	234

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jumlah Produksi Pulsa Indonesia Tahun 1988-2008	27
Tabel 1.2 Profil Kinerja Industri Telekomunikasi Seluler Indonesia 2005-2009 .	28
Tabel 1.3 PDB atas Dasar Harga Berlaku Tahun 2005 – Q3 2009.....	30
Tabel 1.4 Laju Pertumbuhan Sektoral PDB di Indonesia 2005-2009 (%).....	31
Tabel 2.1 Privatisasi BUMN Terbesar di Dunia Secara Historis Tahun 1961-2003	55
Tabel 2.2 Bentuk-Bentuk Privatisasi	62
Tabel 2.3. Perkembangan Definisi Tata Kelola Perusahaan	72
Tabel 3.1 Perkembangan PNBPN dari Sektor Telekomunikasi Tahun 2005 - Semester I 2010.....	98
Tabel 3.2 PDB atas Dasar Harga Berlaku Tahun 2005 – Q3 2009.....	99
Tabel 3.3 Laju Pertumbuhan Sektoral PDB di Indonesia 2005-2009 (%).....	100
Tabel 3.4 Tahapan Transformasi PT Indosat	108
Tabel 4.1 Contoh Tabel Kode Tematik Kualitatif	118
Tabel 4.2 Contoh Tabel Angka Kode Tematik Kualitatif.....	119
Tabel 4.3 Operasionalisasi Variabel Penelitian	119
Tabel 5.1 Statistik Deskriptif Data Sekunder.....	122
Tabel 5.2 Hasil Uji Normalitas Data Sekunder.....	126
Tabel 5.3 Ringkasan Hasil Uji Validitas Pertanyaan Kuesioner Bagian A (Era <i>Government Dominant</i>) pada Aspek Kepuasan Karyawan.....	127
Tabel 5.4 Hasil Uji Validitas Pertanyaan Kuesioner Bagian A (Era <i>Government Dominant</i>) pada Aspek Kepuasan Karyawan	128
Tabel 5.5 Ringkasan Hasil Uji Validitas Pertanyaan Kuesioner Bagian B (Era <i>Private Dominant</i>) pada Aspek Kepuasan Karyawan.....	128
Tabel 5.6 Hasil Uji Validitas Pertanyaan Kuesioner Bagian B (Era <i>Private Dominant</i>) pada Aspek Kepuasan Karyawan	129
Tabel 5.7 Ringkasan Hasil Uji Validitas Pertanyaan Kuesioner Bagian A (Era <i>Government Dominant</i>) pada Aspek Dinamika Belajar.....	129
Tabel 5.8 Hasil Uji Validitas Pertanyaan Kuesioner Bagian A (Era <i>Government Dominant</i>) pada Aspek Dinamika Belajar	130
Tabel 5.9 Ringkasan Hasil Uji Validitas Pertanyaan Kuesioner Bagian B (Era <i>Private Dominant</i>) pada Aspek Dinamika Belajar.....	130
Tabel 5.10 Hasil Uji Validitas Pertanyaan Kuesioner Bagian B (Era <i>Private Dominant</i>) pada Aspek Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	131
Tabel 5.11 Hasil Uji Reliabilitas Pertanyaan Kuesioner Bagian A (Era <i>Government Dominant</i>) pada Aspek Kepuasan Karyawan.....	131
Tabel 5.12 Hasil Uji Reliabilitas Pertanyaan Kuesioner Bagian B (Era <i>Private Dominant</i>) pada Aspek Kepuasan Karyawan	132
Tabel 5.13 Hasil Uji Reliabilitas Pertanyaan Kuesioner Bagian A (Era <i>Government Dominant</i>) pada Aspek Dinamika Belajar.....	132
Tabel 5.14 Hasil Uji Reliabilitas Pertanyaan Kuesioner Bagian B (Era <i>Private Dominant</i>) pada Aspek Dinamika Belajar	133
Tabel 5.15 Sebelas Tema Utama Hasil FGD	134
Tabel 5.16. Kode Tematik Kualitatif Hasil FGD.....	134

Tabel 5.17 Total Skor Kuesioner per Variabel dan Sub Variabel dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan pada Era <i>Government Dominant</i>	196
Tabel 5.18 Total Skor Kuesioner per Variabel dan Sub Variabel dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan pada Era <i>Private Dominant</i>	196
Tabel 5.19 Ringkasan Hasil Penelitian	213



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Jumlah Pelanggan Telepon Seluler Indonesia Tahun 2004 - Kwartal III 2009	28
Gambar 1.2 Nilai ROA dan ROS PT Indosat Tahun 1994-2010	32
Gambar 2.1 Jumlah Transaksi dan Total Hasil Privatisasi	54
Gambar 2.2 Organisasi sebagai Suatu Sistem Terbuka	69
Gambar 2.3 Proses Produksi/Operasi Sebagai Suatu Sistem Kompleks.....	70
Gambar 2.4 Kerangka <i>Balanced Scorecard</i>	78
Gambar 2.5 Berbagai <i>Stakeholder</i> dari Suatu Organisasi.....	74
Gambar 2.6 Kerangka Konseptual Penelitian	94
Gambar 4.1 Pendekatan Deduktif	110
Gambar 4.2 Pendekatan Induktif.....	110
Gambar 4.3 Contoh Model Hubungan	116
Gambar 4.4 Kerangka Penelitian	116
Gambar 4.5 Tahapan Penelitian	121
Gambar 5.1 Profil Responden Kuesioner.....	134
Gambar 5.2 Jumlah Pembelanjaan Modal PT Indosat	137
Gambar 5.3 Pengaruh Perubahan Manajemen terhadap Keputusan Investasi	138
Gambar 5.4 Jumlah Karyawan PT Indosat	139
Gambar 5.5 Pengaruh Perubahan Manajemen terhadap Keputusan <i>Employment</i>	139
Gambar 5.6 <i>Return on Asset</i> PT Indosat	141
Gambar 5.7 <i>Return on Sales</i> PT Indosat	141
Gambar 5.8 Pengaruh Perubahan Keputusan Strategik terhadap Kinerja Bisnis Perspektif Keuangan	142
Gambar 5.9 Perbandingan ROA PT Indosat, Telkomsel dan XL Axiata	143
Gambar 5.10 Perbandingan ROS PT Indosat, Telkomsel dan XL Axiata	143
Gambar 5.11 Perbandingan ROA PT Indosat, Bakrie Telecom dan Smartfren..	144
Gambar 5.12 Perbandingan ROS PT Indosat, Bakrie Telecom dan Smartfren ..	145
Gambar 5.13 Pembangunan BTS per Tahun PT Indosat	146
Gambar 5.14 Pengaruh Perubahan Keputusan Strategik terhadap Kinerja Bisnis Perspektif Proses Bisnis Internal.....	146
Gambar 5.15 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 3 pada Era <i>Government Dominant</i>	148
Gambar 5.16 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 3 pada Era <i>Private Dominant</i>	148
Gambar 5.17 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 4 pada Era <i>Government Dominant</i>	149
Gambar 5.18 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 4 pada Era <i>Private Dominant</i>	149
Gambar 5.19 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 5 pada Era <i>Government Dominant</i>	151
Gambar 5.20 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 5 pada Era <i>Private Dominant</i>	152

Gambar 5.21 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 11 pada Era <i>Government Dominant</i>	153
Gambar 5.22 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 11 pada Era <i>Private</i> <i>Dominant</i>	154
Gambar 5.23 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 13 pada Era <i>Government Dominant</i>	155
Gambar 5.24 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 13 pada Era <i>Private</i> <i>Dominant</i>	155
Gambar 5.25 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 14 pada Era <i>Government Dominant</i>	156
Gambar 5.26 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 14 pada Era <i>Private</i> <i>Dominant</i>	156
Gambar 5.27 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 15 pada Era <i>Government Dominant</i>	157
Gambar 5.28 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 15 pada Era <i>Private</i> <i>Dominant</i>	158
Gambar 5.29 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 20 pada Era <i>Government Dominant</i>	159
Gambar 5.30 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 20 pada Era <i>Private</i> <i>Dominant</i>	160
Gambar 5.31 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 6 pada Era <i>Government</i> <i>Dominant</i>	161
Gambar 5.32 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 6 pada Era <i>Private</i> <i>Dominant</i>	161
Gambar 5.33 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 7 pada Era <i>Government</i> <i>Dominant</i>	162
Gambar 5.34 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 7 pada Era <i>Private</i> <i>Dominant</i>	163
Gambar 5.35 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 8 pada Era <i>Government</i> <i>Dominant</i>	164
Gambar 5.36 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 8 pada Era <i>Private</i> <i>Dominant</i>	164
Gambar 5.37 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 9 pada Era <i>Government</i> <i>Dominant</i>	165
Gambar 5.38 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 9 pada Era <i>Private</i> <i>Dominant</i>	166
Gambar 5.39 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 10 pada Era <i>Government Dominant</i>	167
Gambar 5.40 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 10 pada Era <i>Private</i> <i>Dominant</i>	167
Gambar 5.41 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 12 pada Era <i>Government Dominant</i>	168
Gambar 5.42 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 12 pada Era <i>Private</i> <i>Dominant</i>	169
Gambar 5.43 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 16 pada Era <i>Government Dominant</i>	170
Gambar 5.44 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 16 pada Era <i>Private</i> <i>Dominant</i>	171

Gambar 5.45 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 17 pada Era <i>Government Dominant</i>	172
Gambar 5.46 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 17 pada Era <i>Private</i> <i>Dominant</i>	172
Gambar 5.47 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 18 pada Era <i>Government Dominant</i>	173
Gambar 5.48 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 18 pada Era <i>Private</i> <i>Dominant</i>	174
Gambar 5.49 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 19 pada Era <i>Government Dominant</i>	175
Gambar 5.50 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 19 pada Era <i>Private</i> <i>Dominant</i>	175
Gambar 5.51 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 22 pada Era <i>Government Dominant</i>	176
Gambar 5.52 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 22 pada Era <i>Private</i> <i>Dominant</i>	177
Gambar 5.53 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 23 pada Era <i>Government Dominant</i>	178
Gambar 5.54 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 23 pada Era <i>Private</i> <i>Dominant</i>	178
Gambar 5.55 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 24 pada Era <i>Government Dominant</i>	179
Gambar 5.56 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 24 pada Era <i>Private</i> <i>Dominant</i>	180
Gambar 5.57 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 25 pada Era <i>Government Dominant</i>	181
Gambar 5.58 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 25 pada Era <i>Private</i> <i>Dominant</i>	181
Gambar 5.59 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 26 pada Era <i>Government Dominant</i>	182
Gambar 5.60 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 26 pada Era <i>Private</i> <i>Dominant</i>	183
Gambar 5.61 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 27 pada Era <i>Government Dominant</i>	184
Gambar 5.62 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 27 pada Era <i>Private</i> <i>Dominant</i>	184
Gambar 5.63 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 28 pada Era <i>Government Dominant</i>	185
Gambar 5.64 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 28 pada Era <i>Private</i> <i>Dominant</i>	186
Gambar 5.65 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 29 pada Era <i>Government Dominant</i>	187
Gambar 5.66 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 29 pada Era <i>Private</i> <i>Dominant</i>	187
Gambar 5.67 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 30 pada Era <i>Government Dominant</i>	189
Gambar 5.68 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 30 pada Era <i>Private</i> <i>Dominant</i>	189

Gambar 5.69 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 31 pada Era <i>Government Dominant</i>	190
Gambar 5.70 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 31 pada Era <i>Private</i> <i>Dominant</i>	191
Gambar 5.71 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 32 pada Era <i>Government Dominant</i>	192
Gambar 5.72 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 32 pada Era <i>Private</i> <i>Dominant</i>	192
Gambar 5.73 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 33 pada Era <i>Government Dominant</i>	193
Gambar 5.74 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 33 pada Era <i>Private</i> <i>Dominant</i>	194
Gambar 5.75 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 34 pada Era <i>Government Dominant</i>	195
Gambar 5.76 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 34 pada Era <i>Private</i> <i>Dominant</i>	195
Gambar 5.77 Beban PPh PT Indosat	199
Gambar 5.78 Beban PPN PT Indosat	199
Gambar 5.79 Hak Dividen Pemerintah PT Indosat	200
Gambar 5.80 Total PPh, PPN dan Dividen yang Dibayarkan PT Indosat kepada Pemerintah	200
Gambar 5.81 Pengaruh Perubahan Keputusan Stratejik terhadap Pendapatan Negara	201
Gambar 5.82 Tarif Telepon Lokal Antar Operator Seluler PT Indosat	202
Gambar 5.83 Tarif Telepon Antar Area Antar Operator Seluler PT Indosat	203
Gambar 5.84 Penetrasi Pelanggan PT Indosat	203
Gambar 5.85 Pengaruh Perubahan Keputusan Stratejik terhadap Kinerja Bisnis Perspektif Pelanggan	204
Gambar 5.86 Pengeluaran CSR PT Indosat	206
Gambar 5.87 Pengaruh Perubahan Keputusan Stratejik terhadap Pengeluaran CSR	207
Gambar 5.88 Pengaruh Perubahan Kepemilikan dari Era <i>Government Dominant</i> menjadi Era <i>Private Dominant</i> terhadap Perusahaan, Pemerintah, Pelanggan dan Masyarakat	209

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Data Sekunder Kinerja PT Indosat dari Tahun 1994-2010	234
Lampiran 2. Hasil <i>Path Analysis</i>	236
Lampiran 3. Kuesioner Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	241
Lampiran 4. Panduan FGD	250
Lampiran 5. Transkrip FGD.....	252
Lampiran 6. Panduan Wawancara Mendalam	299
Lampiran 7. Transkrip Wawancara Mendalam.....	300



DAFTAR ISTILAH DAN SINGKATAN

<i>Accessibility</i>	: Aksesibilitas, yaitu tingkat sejauh mana masyarakat/penduduk dapat menggunakan layanan tanpa dibedakan berdasarkan lokasi, gender, cacat jasmani dan karakter pribadi lainnya
<i>Affordability</i>	: Keterjangkauan, yaitu sejauh mana harga layanan dapat terjangkau oleh semua penduduk
Akuntabilitas	: Tingkat kejelasan fungsi, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban organ perusahaan
<i>Annual Report</i>	: Laporan tahunan
AS	: Amerika Serikat
<i>Asset transfer</i>	Suatu bentuk privatisasi, dimana pemerintah mendivestasi aset-aset yang berhubungan dengan pelayanan publik
<i>Authoritative choice</i>	: Pilihan tindakan yang legal atau sah secara hukum
<i>Availability</i>	: Ketersediaan
BEJ	: Bursa Efek Jakarta, sekarang Bursa Efek Indonesia (BEI)
<i>Benchmark</i>	: Praktik terbaik yang menjadi standar acuan
<i>Blue print</i>	: Agenda dan strategi besar
<i>Bootstrapping</i>	: Suatu cara untuk mengestimasi <i>standard error</i> , <i>confidence intervals</i> dan signifikansi berdasarkan bukan pada asumsi normalitas tetapi pada sampel empirik melalui <i>resampling</i> dengan melakukan <i>replacement data</i>
<i>Bottom up</i>	: Dari bawah ke atas
BPS	: Badan Pusat Statistik
BRTI	: Badan Regulasi Telekomunikasi Indonesia
BSC	: Balanced Scorecard, yaitu serangkaian pengukuran yang memberikan gambaran kinerja bisnis secara komprehensif (meliputi berbagai aspek) dan cepat
BT	: British Telecom
BTS	: Base Transceiver Station
BUMN	: Badan Usaha Milik Negara
BUMD	: Badan Usaha Milik Daerah
BWIs	: Bretton Woods Institutions
<i>Capital</i>	: Modal
<i>Capex</i>	: <i>Capital expenditure</i> (belanja modal)
<i>Cash flow</i>	: Arus kas
CDMA	: Code Division Multiple Access
<i>Content analysis</i>	: Analisis <i>content</i> , metodologi untuk mempelajari isi komunikasi, biasa digunakan oleh para peneliti bidang sosial humaniora untuk menganalisis transkrip rekaman wawancara dengan responden
<i>Coverage area</i>	: Daerah jangkauan

<i>Contracting out</i>	: Suatu bentuk privatisasi, yakni ketika pemerintah menyerahkan tugas dan pelayanan negara dalam mengelola sumber-sumber publik ke sektor swasta
<i>Cross ownership</i>	: Kepemilikan silang
CSR	: Corporate Social Responsibility (tanggungjawab sosial)
Deduktif	: Proses logis dalam mengambil kesimpulan dari suatu premis yang telah dikenal atau sesuatu yang diketahui kebenarannya
<i>Detriments</i>	: Indikator negatif dalam bidang sosial misalnya tingkat kriminalitas, dan sebagainya
Ditjen Postel	: Direktorat Jenderal Pos dan Telekomunikasi
Efektivitas	: Keefektifan, keberhasilan usaha atau tindakan
Efisien	: Tepat atau sesuai untuk mengerjakan (menghasilkan) sesuatu (dengan tidak membuang-buang waktu, tenaga dan biaya)
<i>Employment</i>	: Ketenagakerjaan
<i>Ex-ante evaluation</i>	: Evaluasi awal
<i>Ex-post evaluation</i>	: Evaluasi akhir
<i>Excess kurtosis</i>	: Ukuran ketebalan ekor distribusi data
<i>Fairness</i>	: Kewajaran, derajat keadilan dan kesetaraan dalam memenuhi hak-hak para pemangku kepentingan (<i>stakeholders</i>) perusahaan yang timbul dari perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku
FGD	: <i>Focus Group Discussin</i>
<i>Fiduciary duties</i>	: Tugas sebagai agen pembangunan
<i>Fixed-line telephone</i>	: Telepon (kabel) tetap
<i>Follower</i>	: Pengikut
FNSP	: Full Network and Service Provider
<i>Gap</i>	: Kesenjangan
GCG	: <i>Good Corporate Governance</i> , tata kelola perusahaan yang baik, dengan prinsip: transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kewajaran (<i>fairness</i>)
<i>Go public</i>	: Menerbitkan saham untuk dijual kepada investor umum (masyarakat)
<i>Government Dominant</i>	: Pemerintah memiliki proporsi jumlah saham terbesar (mayoritas)
<i>Governance mechanism</i>	: Mekanisme tata kelola
<i>Governance structure</i>	: Struktur tata kelola
<i>Hygiene factors</i>	: Faktor-faktor yang sudah seharusnya ada
ICL	: Indonesia Communication Limited
ICT	: Information and Communication Technology (Teknologi Informasi dan Komunikasi)
IFC	: International Financial Corporation
IM3	: Indosat Multimedia Mobile
IMF	: International Monetary Fund

Independensi	: Tingkat profesionalitas pengelolaan perusahaan tanpa adanya benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku serta prinsip-prinsip korporasi yang sehat
<i>Indepth interview</i>	: Wawancara mendalam
Induktif	: Proses logis untuk menetapkan suatu proposisi umum berdasarkan pengamatan terhadap suatu fakta tertentu
<i>Intangible</i>	: nirwujud, tidak berwujud
<i>Interdependent</i>	: saling mempengaruhi
IOR	: Indian Ocean Region
IPO	: <i>Initial Public Offering</i> , penawaran/penjualan pertama saham umum perusahaan kepada investor umum
ITT	: International Telephone and Telegraph Corporation
ITU	: International Telecommunication Union
<i>Joint ownership</i>	: Kepemilikan bersama
Kemenkominfo	: Kementerian Komunikasi dan Informatika
Kepmen	: Keputusan Menteri
<i>Key Performance Indicator</i>	: Ukuran-ukuran yang digunakan untuk membantu organisasi mendefinisikan dan mengukur kemajuan kinerja menuju tujuan organisasi
KNKG	: Komite Nasional Kebijakan Governance
KPPU	: Komisi Pengawasan Persaingan Usaha
<i>Labor</i>	: Tenaga kerja
<i>Laissez-faire</i>	: Liberal
<i>Leadership</i>	: Kepemimpinan
<i>Leverage ratio</i>	: Rasio hutang perusahaan terhadap modal yang berdampak pada beban bunga
<i>Lobbying</i>	: Proses lobi-melobi
MA	: Mahkamah Agung
<i>Managed competition</i>	: Suatu bentuk privatisasi, yaitu ketika publik dan swasta saling berkompetisi untuk terlibat dalam layanan publik
<i>Marginal return</i>	: Manfaat tambahan
<i>Mean</i>	: Nilai rata-rata
Migas	: Minyak dan gas
<i>Mobile</i>	: Bergerak, seluler
MNC	: <i>Multinational corporation</i>
Neoliberalisme	: Teori/paham yang dikonstruksi guna mengangkat tinggi hak-hak pribadi (kebebasan individu) dengan cara memberikan kebebasan kepada manusia agar dapat mewujudkan kesejahteraan dan lepas dari segala macam fasisme, kediktatoran, dan komunisme, bahkan lepas dari segala macam bentuk intervensi negara
<i>Net income</i>	: Pendapatan bersih
<i>Non-probability sampling</i>	: Teknik sampling non-probabilitas

NTT	: Nippon Telephone and Telegraph
NYSE	: New York Stock Exchange
<i>Objective</i>	: Tujuan
OECD	: Organization for Economic Cooperation and Development, suatu organisasi internasional yang beranggotakan 30 negara yang menerima prinsip-prinsip demokrasi (perwakilan rakyat) dan ekonomi pasar bebas
<i>Outcomes</i>	: Hasil-hasil yang terlihat dan yang tidak terlihat
<i>Outlier</i>	: Pencilan
<i>Output</i>	: Keluaran
Paradigma	: Cara pandang untuk menyederhanakan kompleksitas yang terjadi di dunia nyata, atau serangkaian pernyataan yang menerangkan bagaimana dunia dan kehidupan dipersepsikan
Parsimoni	: Sederhana
<i>Path analysis</i>	: Analisis Pola, yaitu bentuk modifikasi atau perluasan dari model regresi linier yang bertujuan untuk menguji hubungan dua atau lebih model kausal
PDB	: Produk Domestik Bruto
<i>Pilot testing</i>	: tahap uji coba
PKBL	: Program Kemitraan dan Bina Lingkungan
PMA	: Penanaman Modal Asing
PNBP	: Penerimaan Negara Bukan Pajak
<i>Policy science</i>	: Ilmu kebijakan
PP	: Peraturan Pemerintah
PPh	: Pajak Penghasilan
PPN	: Pajak Pertambahan Nilai
<i>Pressure group</i>	: Kelompok penekan
<i>Private Dominant</i>	: Pihak swasta memiliki proporsi jumlah saham terbesar (mayoritas)
<i>Privilege</i>	: Hak istimewa
PT	: Perseoran Terbatas
<i>Public policy</i>	: kebijakan publik
QTel	: Qatar Telecom
<i>Qualitative thematic coding table</i>	: Tabel Kode Tematik Kualitatif, tabel pengodean yang menghubungkan tiap-tiap responden dengan tema-tema yang telah diidentifikasi
Reliabilitas	: Keandalan, konsistensi dari serangkaian pengukuran atau serangkaian alat ukur
<i>Repetitive game</i>	: Proses permainan (pertukaran) yang berulang-ulang
Responsibilitas	: Tingkat kesesuaian pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat
<i>Revenue</i>	: Pendapatan
RI	: Republik Indonesia
ROA	: <i>Return on Assets</i> , imbal hasil atas aset, ukuran yang menunjukkan kemampuan aset perusahaan dalam

		menghasilkan pendapatan
ROI	:	<i>Return on Investment</i> , imbal hasil atas investasi
ROS	:	<i>Return on Sales</i> , imbal hasil atas penjualan, ukuran yang menunjukkan kemampuan penjualan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan
SAPs	:	<i>Structural Adjustment Programs</i> (Program Penyesuaian Struktural)
<i>Service Quality</i>	:	Kualitas pelayanan
SKKL	:	Sistem Komunikasi Kabel Laut
SKSD	:	Sistem Komunikasi Satelit Domestik
<i>Shareholder</i>	:	Pemegang saham
SingTel	:	Singapore Telecommunications Ltd
<i>Skewness</i>	:	Ukuran kecondongan data
SLI	:	Saluran Langsung Internasional
SLJJ	:	Sambungan Langsung Jarak Jauh
SMA	:	Sekolah Menengah Atas
STT	:	Singapore Telemedia Technologies
<i>Purposive sampling</i>	:	Teknik pengembangan sampel penelitian dimana responden/informan dipilih berdasarkan kriteria tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian
SOP	:	<i>Standard Operating Procedure</i> , prosedur standar untuk melaksanakan sesuatu (dalam organisasi)
<i>Software</i>	:	Perangkat lunak
<i>Span of control</i>	:	Rentang kendali, jumlah bawahan yang berada di bawah pengawasan seorang manajer
<i>Spin off</i>	:	Proses pembentukan divisi/unit/cabang perusahaan menjadi organisasi/unit usaha baru yang mandiri
<i>Stakeholder</i>	:	Pemangku kepentingan, pihak-pihak yang terkait
<i>Stakeholders model/theory</i>	:	Suatu model/teori yang mengasumsikan perusahaan sebagai bagian dari jaringan <i>stakeholders</i> yang beroperasi di dalam sistem yang lebih besar yang menyediakan infrastruktur bagi beragam aktivitas perusahaan
<i>Strategic mapping</i>	:	Pemetaan strategik
<i>Strategic sales</i>	:	Penjualan strategik
<i>Supplier</i>	:	Pemasok
SVP	:	Senior Vice President
<i>Tender offer</i>	:	Penawaran terbuka
<i>Tenure</i>	:	Masa kerja
<i>Theory of property rights</i>	:	Teori hak kepemilikan
TNC	:	<i>Transnational corporation</i>
<i>Top down</i>	:	Dari atas ke bawah
<i>Transaction cost</i>	:	Biaya transaksi
Transparansi	:	Tingkat keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi yang materiil dan relevan mengenai perusahaan

<i>Trickle down effect</i>	: Efek mengucur ke bawah, dalam hal ini laba ekonomi yang dihasilkan oleh BUMN pada akhirnya dapat meningkatkan setoran deviden kepada negara yang dapat digunakan untuk membiayai pembangunan bagi kesejahteraan masyarakat.
TV	: Televisi
<i>Trust</i>	: Kepercayaan
<i>Unidirectional</i>	: Satu arah
<i>Universal access</i>	: Akses bersama/umum, terjadi ketika setiap orang dapat mengakses layanan di berbagai tempat di tempat-tempat publik (umum)
<i>Universal service</i>	: Pelayanan bersama/umum, terjadi ketika setiap individu atau rumah tangga dapat memperoleh layanan telekomunikasi, menggunakannya secara pribadi, baik di rumah atau lebih dari itu dapat dibawa dengan mudah oleh seseorang melalui piranti nirkabel
Utilisasi	: Pemanfaatan
UU	: Undang-undang
UUD	: Undang-undang Dasar
<i>Value added</i>	: Nilai tambah
<i>Value proposition</i>	: Nilai yang ditawarkan produsen kepada pelanggan
<i>Variance</i>	: Selisih, simpangan
VP	: Vice President
<i>Washington Consensus</i>	: Suatu paket kebijakan ekonomi spesifik yang diajukan oleh Bank Dunia, IMF dan Departemen Perbendaharaan Amerika Serikat kepada negara-negara yang terkena krisis ekonomi
<i>Wealth</i>	: Kesejahteraan/kemakmuran
<i>Welfare Economics</i>	: Ilmu ekonomi yang membahas tentang kesejahteraan
<i>Wireless</i>	: Nirkabel
World Bank	: Bank Dunia

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Arus globalisasi yang semakin deras merupakan kesempatan sekaligus ancaman bagi perekonomian negara-negara berkembang termasuk Indonesia. Seluruh elemen bangsa, terutama institusi pemerintah dan institusi bisnis (perusahaan) harus mampu menciptakan kebijakan dan strategi untuk menghadapi era globalisasi. Semua pihak perlu meningkatkan upaya-upaya inovasi, terobosan-terobosan dan menyiapkan berbagai sumber daya yang dimiliki supaya mampu bersaing baik di pasar domestik (dalam negeri) dan pasar global.

Penguasaan teknologi informasi dan komunikasi adalah salah satu kunci terpenting untuk menghadapi globalisasi dan memperkuat negara. Dengan teknologi tersebut, kita memiliki kesempatan untuk mendapatkan berbagai informasi dengan cepat dan hampir tanpa batas. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang semakin cepat juga menjadi faktor pendorong globalisasi dan ketatnya persaingan di antara perusahaan yang bergerak di berbagai sektor, termasuk sektor telekomunikasi.

Telekomunikasi sebagai sarana berbagi informasi tidaklah sekedar suatu hubungan antar manusia, akan tetapi merupakan suatu mata rantai dalam proses pembangunan dan peningkatan kemaslahatan masyarakat (Adugu, 2004). Saat ini, telekomunikasi merupakan kebutuhan yang sangat penting dan menjadi hajat hidup orang banyak. Berdasarkan data statistik yang dikeluarkan oleh Badan Pusat Statistik (BPS), jumlah pengguna telepon tetap di Indonesia dalam kurun waktu sekitar 20 tahun (1989-2008) telah meningkat sebesar 91% dan jumlah pulsa yang diproduksi juga meningkat dengan pesat (lihat Tabel 1.1).

Seiring perkembangan teknologi, penggunaan telepon seluler mengalami peningkatan pesat (lihat Gambar 1.1). Jumlah pelanggan seluler di Indonesia sampai triwulan ketiga tahun 2009 mencapai 173.443.972 orang (lihat Tabel 1.2) dan pada akhir tahun 2011, oleh Asosiasi Telekomunikasi Seluler Indonesia

diperkirakan mencapai 250 juta pelanggan¹. Beberapa indikator kinerja industri telekomunikasi seluler dapat dilihat pertumbuhannya pada Tabel 1.2.

Industri telekomunikasi dan industri terkait yang berkembang dengan pesat telah menjadi *new emerging industries* yang memberikan dampak signifikan terhadap perekonomian. Perkembangan industri telekomunikasi menjadi bagian penting dari proses transformasi perekonomian dari sektor primer ke sektor sekunder dan tersier. Bahkan untuk daerah perkotaan, perkembangan sektor telekomunikasi ini menjadi bagian penting pengembangan sektor jasa yang kedepannya menjadi sektor utama perekonomian.

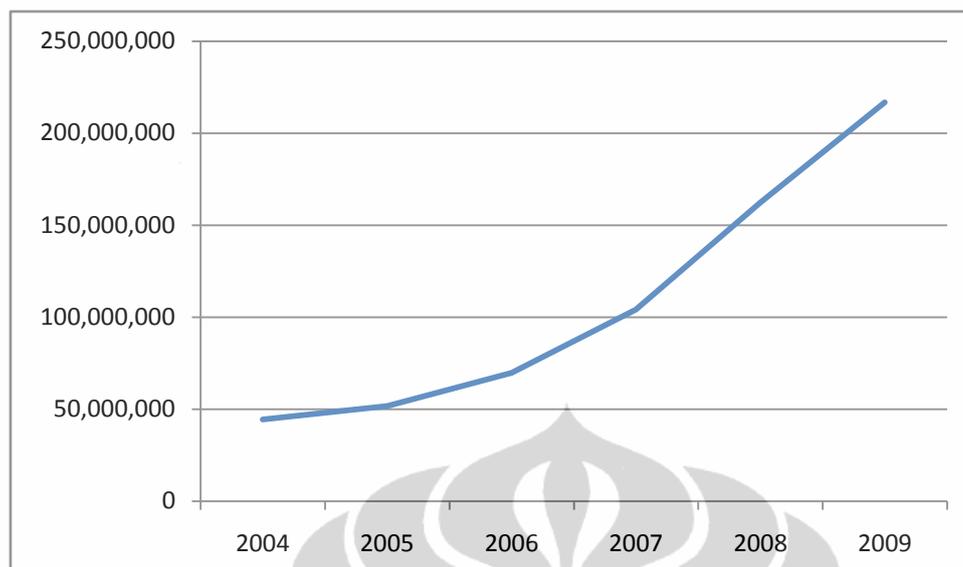
Tabel 1.1 Jumlah Produksi Pulsa Indonesia Tahun 1988-2008

Tahun	Lokal (000 pulsa)	SLJJ (Menit)	Internasional (Menit)
1988	7,581,860,217	74,297,000	43,155,638
1989	8,427,075,334	76,292,736	53,840,262
1990	10,299,917,001	76,949,704	79,794,510
1991	10,450,843,000	64,866,011	100,027,184
1992	13,221,221,874	54,084,996	126,619,194
1993	17,903,782,625	44,912,312	154,421,373
1994	23,419,310,861	56,329,112	182,504,834
1995	28,256,363,867	51,062,345	206,580,852
1996	43,459,415.44	26,168,457	240,448,265
1997*)	16,012,649,479	26,131,027,376	298,100,000
1998	16,236,246,427	29,668,416,066	367,961,204
1999	16,236,724,396	31,021,632,143	321,458,088
2000	18,516,778,571	34,342,636,004	341,677,141
2001	20,227,877,123	38,161,484,336	342,712,000
2002	19,730,308,403	41,397,291,119	333,410,000
2003	23,887,950,222	42,447,349,726	328,833,000
2004	19,936,304,184	45,215,914,717	332,141,800
2005	22,920,220,767	57,745,329,624	245,602,000
2006	23,646,924,115	61,443,360,381	360,561,000
2007	29,018,054,840	53,129,188,172	665,273,000
2008	22,233,240,642	40,706,864,477	422,137,000

Sumber: BPS (2011)

*) Sejak 1997 dalam unit pulsa

¹ tekno.kompas.com/read/2012/01/13/15454812/-Penetrasi.Seluler.di.Indonesia.Lampau.China, 13 Januari 2012



Gambar 1.1 Jumlah Pelanggan Telepon Seluler Indonesia Tahun 2004-2009
Sumber: Ditjen Postel Kemenkominfo (2009, 2010), diolah.

Tabel 1.2 Profil Kinerja Industri Telekomunikasi Seluler Indonesia 2005-2009

No.	Indikator	2005	2006	2007	2008	Q3-2009
1	Jumlah Pelanggan	51.675.481	69.817.046	104.198.516	162.282.086	173.443.972
2	Belanja Operator (Rp. Miliar)	65.362	82.390	106.316	132.227	116.969
3	Belanja Modal (CapEx) (Rp. Miliar)	9.539	11.457	21.349	39.565	57.500
4	Belanja SDM (Gaji) (Rp. Miliar)	9.980	12.158	13.703	12.296	7.889
5	Belanja Operasional (Rp. Miliar)	44.274	55.630	67.895	74.684	44.851
6	Belanja BHP (Rp. juta)	1.569.351	3.144.729	3.369.289	5.682.316	6.729.136
7	- PNBPN Telekomunikasi (Rp. juta)	426.000	627.822	960.000	1.069.340	508.361
8	- PNBPN Frekuensi (Rp. juta)	1.143.351	2.516.907	2.409.289	4.612.976	6.220.775
9	Pajak Operator (Rp. Juta)	7.645	9.702	10.312	10.946	7.645
10	Pendapatan Operasional (Rp. Miliar)	54.141	69.412	84.561	92.047	78.240
11	Jumlah Pegawai *)	43.139	42.816	41.574	40.675	46.275
12	Belanja BHP+Pajak/ Penerimaan Negara	2,3%	2,6%	2,1%	2,4%	1,5%
13	PDB (Rp. Triliun)	2.774	3.340	3.957	4.954	4.131

*) Data operator merupakan data gabungan dari operator besar yaitu Telkom Group, Indosat, Exelcomindo, Bakrie Telecom dan Mobile-8

Sumber: Ditjen Postel, Kemenkominfo (2010)

Perkembangan pesat industri telekomunikasi dapat dilihat dari perannya yang semakin lama semakin meningkat dalam struktur perekonomian. Hal ini tidak hanya berdampak pada output, tetapi juga penyerapan tenaga kerja, bahkan proporsi pendapatan rumah tangga yang dibelanjakan di sektor telekomunikasi. Dari sisi pemerintah, perkembangan ini juga ditandai dengan sumbangan bagi penerimaan negara dari jasa-jasa yang disediakan dalam bidang telekomunikasi.

Peran dan kontribusi sektor telekomunikasi terhadap perekonomian negara dapat dilihat dari dua aspek. Aspek pertama adalah kontribusi terhadap penerimaan negara melalui penerimaan negara bukan pajak (PNBP) yang dihasilkan dari penyediaan jasa pendukung oleh unit kerja di Direktorat Jenderal Pos dan Telekomunikasi (Ditjen Postel) bagi industri telekomunikasi. PNBP dari bidang Postel ini menjadi bagian dari penerimaan negara yang masuk dalam pos penerimaan dalam negeri pada pos PNBP lainnya. Berdasarkan data statistik, PNBP dari sektor telekomunikasi terus mengalami peningkatan.

Aspek kedua adalah kontribusi kegiatan dan bidang telekomunikasi terhadap pendapatan domestik nasional yang dicerminkan oleh Produk Domestik Bruto (PDB) Nasional. PDB adalah ukuran output dari semua kegiatan ekonomi yang dilakukan oleh suatu negara pada sektor-sektor ekonomi yang ada di negara tersebut, termasuk di dalamnya sektor telekomunikasi. Sementara kontribusi dari bidang postel adalah dalam bentuk output yang dihasilkan dari kegiatan jasa bidang pos dan telekomunikasi yang memberi kontribusi terhadap output nasional. Berdasarkan data statistik, kontribusi sektor telekomunikasi terhadap PDB terus mengalami peningkatan (lihat Tabel 1.3). Dilihat dari segi pertumbuhannya, subsektor komunikasi memiliki tingkat pertumbuhan dengan rata-rata per tahunnya sebesar 26,78% dari tahun 2005 sampai triwulan ketiga tahun 2009. Pertumbuhan subsektor komunikasi tersebut jauh lebih besar dari pertumbuhan sektor-sektor perekonomian lainnya (lihat Tabel 1.4).

Seiring pesatnya perkembangan teknologi, berbagai perusahaan yang bergerak di bidang telekomunikasi semakin bertambah dengan jenis pelayanan yang beragam. Oleh karena itu, pemerintah merasa perlu merespon dan mengantisipasi perkembangan industri telekomunikasi dengan membuat regulasi khusus yang mengaturnya. Regulasi tersebut tertuang dalam UU RI No. 36/1999 tentang Telekomunikasi yang menjadi dasar dari setiap kebijakan menyangkut tata cara penyelenggaraan telekomunikasi. Undang-undang telekomunikasi ini mempunyai arti strategis dalam upaya memperkuat persatuan dan kesatuan bangsa, memperlancar kegiatan pemerintahan, mendukung terciptanya tujuan pemerataan. Melalui undang-undang tersebut, sektor telekomunikasi juga secara resmi menanggalkan *privilege* monopolinya dan beralih ke era kompetisi.

Telekomunikasi merupakan salah satu sektor industri yang memiliki pertumbuhan tercepat di sebagian besar negara seiring dengan perkembangan teknologi dan meningkatnya kebijakan liberalisasi (Fink, *et.al.*, 2003). Reformasi dan liberalisasi industri telekomunikasi dimulai pada akhir dekade tahun 1960-an di Amerika, kemudian pada dekade tahun 1980-an meluas ke Inggris ditandai dengan dilakukannya privatisasi British Telecom (BT) pada awal 1980-an. Selanjutnya Jepang pun melakukan privatisasi perusahaan telekomunikasinya yang termasuk persahaan telekomunikasi terbesar di dunia saat itu, yaitu Nippon Telephone and Telegraph (NTT) pada tahun 1985. Akhirnya kebijakan privatisasi perusahaan pembangunan dan hasil-hasilnya, serta meningkatkan hubungan antar bangsa. telekomunikasi yang semula dikelola dan dimiliki secara penuh oleh masing-masing negara menyebar ke seluruh dunia pada dekade tahun 1990-an. Saat ini hampir semua industri telekomunikasi nasional sudah diprivatisasi (Tamamura, 2003).

**Tabel 1.3 PDB atas Dasar Harga Berlaku Tahun 2005 – Q3 2009
(dalam miliar rupiah)**

LAPANGAN USAHA	2005	2006	2007	2008	Q3 2009*
1. Pertanian	364.169,3	433.223,4	547.235,6	713.291,4	654.664,7
2. Pertambangan dan Penggalian	309.014,1	366.505,4	440.826,2	543.363,8	390.780,4
3. Industri Pengolahan	760.361,3	919.532,7	1.068.806,4	1.380.731,5	1.098.479,0
4. Listrik, Gas Air & Bersih	26.693,8	30.354,8	34.726,2	40.846,7	34.876,7
5. Bangunan	195.110,6	251.132,3	305.215,7	419.321,6	408.068,4
6. Perdagangan Hotel & Restoran	431.620,2	501.542,1	590.822,3	692.118,8	550.480,0
7. Pengangkutan & Komunikasi	180.584,9	231.808,6	265.256,9	312.454,1	263.025,8
a. Pengangkutan	110.157,3	142.799,0	149.926,6	171.203,0	135.110,9
b. Komunikasi	70.427,6	89.009,6	115.330,3	141.251,1	127.914,9
1. Pos dan Telekomunikasi	63.434,1 (2,29%)	79.806,0 (2,39%)	103.324,4 (2,61%)	126.532,7 (2,55%)	114.688,5 (2,78%)
2. Jasa Penunjang Komunikasi	6.993,5 (0,25%)	9.203,6 (0,28%)	12.005,9 (0,30%)	14.718,4 (0,30%)	13.226,4 (0,32%)
8. Keuangan, Persewaan & Jasa Perusahaan	230.522,7	269.121,4	305.216,0	368.129,7	300.365,9
9. Jasa-Jasa	276.204,2	336.258,9	399.298,6	483.771,3	430.403,9
PDB	2.774.281,1	3.339.479,6	3.957.403,9	4.954.028,9	4.131.144,8
PDB Tanpa Migas	2.458.234,3	2.967.303,1	3.540.950,1	4.426.384,7	3.828.845,5

Sumber: Ditjen Postel, Kemenkominfo (2010)

*) Angka sementara

Sebagaimana yang telah dipaparkan di atas, Indonesia pun ikut melakukan privatisasi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) penyelenggara telekomunikasinya yaitu PT Indosat (Persero) pada tahun 1994 melalui mekanisme *Initial Public Offering* (IPO). Pada proses privatisasi pertama ini, pemerintah RI masih memiliki saham sebanyak 65% dan menjadi pemegang saham terbesar (mayoritas) dan pemerintah RI tetap menjadi pengendali perusahaan, selebihnya sebanyak 35% saham dimiliki oleh publik.

Selanjutnya pada akhir tahun 2002, tepatnya pada tanggal 27 Desember 2002 dilakukan privatisasi lanjutan terhadap PT Indosat melalui mekanisme *strategic sale* kepada Singapore Telemedia Technologies (STT) yang menyisakan saham pemerintah RI menjadi sebanyak 14,96%. Selanjutnya STT memiliki saham sebanyak 41,94%. Dengan jumlah saham sebanyak itu maka STT telah menjadi pemegang saham terbesar (mayoritas) dan sekaligus bertindak sebagai pengendali perusahaan.

Tabel 1.4 Laju Pertumbuhan Sektorial PDB di Indonesia 2005-2009 (%)

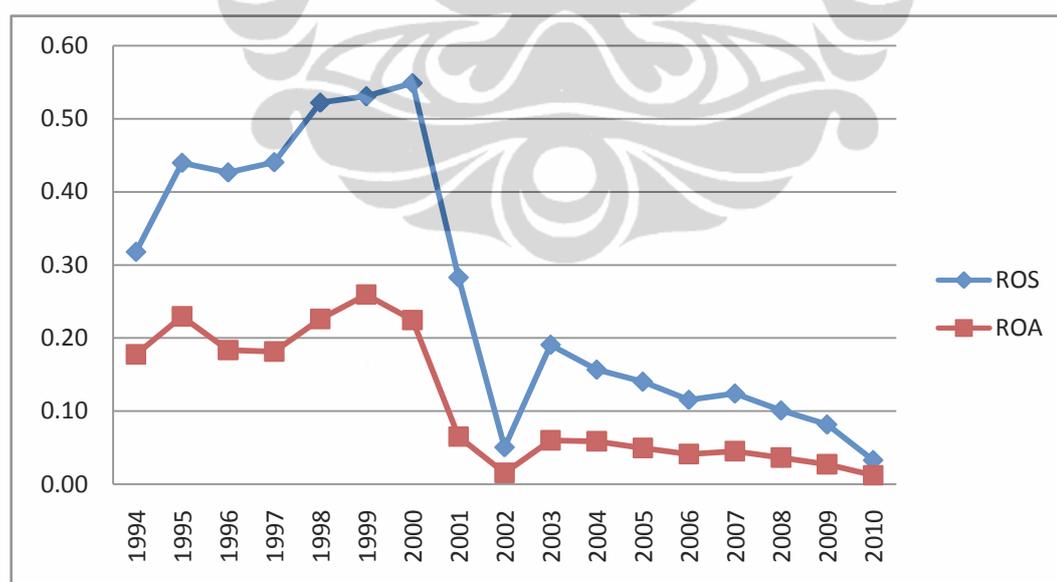
LAPANGAN USAHA	2005	2006	2007	2008	Q3 2009*
1. Pertanian	2,72%	3,36%	3,50%	4,69%	4,11%
2. Pertambangan dan Penggalian	3,20%	1,70%	1,98%	0,55%	4,38%
3. Industri Pengolahan	4,60%	4,59%	4,66%	3,66%	1,52%
4. Listrik, Gas Air & Bersih	6,30%	5,76%	10,40%	10,86%	13,62%
5. Bangunan	7,54%	8,34%	8,61%	7,31%	7,21%
6. Perdagangan Hotel & Restoran	8,30%	6,42%	8,46%	7,19%	0,22%
7. Pengangkutan & Komunikasi	12,76%	14,38%	14,38%	16,18%	15,89%
a. Pengangkutan	6,25%	6,63%	2,78%	2,73%	6,24%
b. Komunikasi	24,58%	26,39%	29,54%	30,13%	23,71%
1. Pos dan Telekomunikasi	25,29%	25,82%	29,44%	30,12%	23,82%
2. Jasa Penunjang Komunikasi	18,49%	31,61%	30,41%	30,26%	22,76%
8. Keuangan, Persewaan & Jasa Perusahaan	6,70%	5,47%	7,99%	8,24%	5,55%
9. Jasa-Jasa	5,16%	6,16%	6,60%	6,45%	7,00%
PDB	5,69%	5,51%	6,32%	6,01%	4,36%
PDB Tanpa Migas	6,57%	6,13%	6,92%	6,47%	4,74%

Sumber: Ditjen Postel, Kemenkominfo (2010)

Namun demikian, sebagai konsekuensi dari keputusan Komisi Pengawasan Persaingan Usaha (KPPU) yang memerintahkan agar Temasek Group, yang

memiliki Indosat melalui STT dan memiliki Telkomsel melalui Singapore Telecom harus melepas kepemilikannya dari Indosat atau Telkomsel. Maka pada bulan Juni tahun 2008 Temasek, melalui STT menjual seluruh sahamnya di Indosat kepada Qatar Telecom (QTel). QTel pun kemudian melakukan pembelian saham publik melalui penawaran terbuka (*tender offer*) dan akhirnya QTel memiliki saham sebanyak 65% yang menjadikan QTel sebagai pemegang saham terbanyak (mayoritas) sekaligus pengendali perusahaan. Sementara itu pemerintah RI masih memiliki saham sebanyak 14,3% dan sisanya sebanyak 20,7% saham dimiliki publik.

Gambar 1.2 menunjukkan grafik kinerja PT Indosat dilihat dari dua indikator, yaitu *return on asset* (ROA) dan *return on sale* (ROS). Dari gambar tersebut, dapat dilihat bahwa kinerja PT Indosat dari tahun 1994-2000 memiliki tren yang meningkat, namun mulai tahun 2001-2010 terjadi tren penurunan yang cukup tajam. Fenomena ini memunculkan dua pertanyaan mendasar: (a) Apa faktor-faktor yang menyebabkan turunnya kinerja PT Indosat? (b) Apakah penurunan kinerja tersebut berhubungan dengan kebijakan privatisasi yang dilakukan oleh pemerintah terhadap PT Indosat?



Gambar 1.2 Nilai ROA dan ROS PT Indosat Tahun 1994-2010

Sumber: ICMD dan Laporan Tahunan Perusahaan

Terdapat hal yang menarik dan unik yang terjadi dalam proses privatisasi industri telekomunikasi di Indonesia, khususnya privatisasi Indosat, privatisasi dilakukan dalam dua tahap, yaitu:

- (1) Tahap pertama, privatisasi Indosat dilakukan melalui mekanisme IPO, pemerintah RI tetap sebagai pemegang saham terbesar (mayoritas) dan tetap sebagai pengendali perusahaan (*Government Dominant*).
- (2) Tahap kedua, dilakukan privatisasi lanjutan melalui mekanisme *strategic sale* dengan melakukan *beauty contest* yang akhirnya memunculkan STT sebagai pemegang saham sebanyak 41,94% yang menjadikan STT sebagai pemegang saham terbesar (mayoritas) sekaligus menjadikan STT sebagai pengendali perusahaan (*Private Dominant*). *Strategic sale* ini pada akhirnya yang membuka peluang bagi STT untuk menjual Indosat kepada QTel yang kemudian membeli saham publik sehingga QTel akhirnya memiliki saham sebanyak 65% dan menjadikan QTel pemegang saham terbesar (mayoritas) sekaligus pengendali perusahaan (*Private Dominant*). Privatisasi dilakukan dengan tetap menyisakan saham pemerintah RI sebanyak 14,3%.

Indosat adalah satu-satunya BUMN telekomunikasi di Indonesia yang terkena kebijakan pemerintah sehingga mengalami dua kali proses privatisasi yang mengakibatkan Indosat mengalami dua fase yaitu fase *government dominant* (kepemilikan pemerintah lebih dominan) dan *private dominant* (kepemilikan swasta lebih dominan). Penelitian ini bertujuan menganalisis dampak perubahan kepemilikan dari *government dominant* menjadi *private dominant* terhadap kinerja operasional PT Indosat, manfaat terhadap pemerintah, serta manfaat terhadap pelanggan dan masyarakat sebagai akibat dari kebijakan pemerintah melakukan privatisasi lanjutan terhadap PT Indosat.

1.2 Rumusan Masalah

1.2.1 Proses Transformasi PT Indosat

Sejak kelahirannya tahun 1967 Indosat telah mengalami transformasi menjadi perusahaan penyedia layanan telekomunikasi yang lengkap dan kuat seperti saat ini. Indosat berkembang dari perusahaan yang sebelumnya hanya berfokus pada

layanan penyambungan telepon internasional melalui operator menjadi salah satu pemain penting dalam industri telekomunikasi Indonesia (Indosat, 2007). Perjalanan perubahan Indosat sejak tahun 1967 hingga saat ini, secara umum dapat dibagi dalam empat fase utama, yaitu fase pertama (tahun 1967-1980), fase kedua (1981-1994), fase ketiga (1994-2002) dan fase keempat (2003-sekarang).

Pada fase tahun 1967-1980, struktur perusahaan adalah Penanaman Modal Asing (PMA) dengan pemegang saham utama dan pengendali adalah International Telephone and Telegraph Corporation (ITT) sebesar 100%. Jasa utama saat itu adalah layanan penyambung telepon internasional melalui operator, bekerjasama dengan PN Telekomunikasi. Kerjasama ini bersifat monopoli selama 20 tahun hingga tahun 1987. Pendapatan PT Indosat diperoleh dari bagi hasil pendapatan telepon internasional yang diselenggarakan oleh pihak PN telekomunikasi.

Pada fase tahun 1981-1994, seluruh saham ITT dibeli oleh pemerintah RI melalui negosiasi komersial sebesar US\$ 43,6 juta. Sehingga pemegang saham dan pengendali perusahaan berubah menjadi pemerintah RI. Jasa utama pada fase ini adalah layanan telepon internasional melalui operator dan juga layanan telepon internasional tanpa operator (sambungan langsung internasional atau SLI). Kedua jasa tersebut berkontribusi sekitar 90% pendapatan PT Indosat. Selain itu PT Indosat juga mulai melayani jasa komunikasi data internasional (sirkuit sewa dan penyambungan siaran TV internasional) yang memberikan kontribusi sebesar 10%. Adapun struktur pasar jasa telekomunikasi internasional saat itu adalah monopoli yang dipegang oleh PT Indosat.

Pada tahun 1994, pemerintah RI mengambil keputusan untuk menjual 35% sahamnya kepada publik melalui *Initial Public Offering* (IPO) dan mencatatkan sahamnya di dua bursa saham sekaligus secara paralel yaitu di New York Stock Exchange (NYSE) dan Bursa Efek Jakarta (BEJ). Pemegang saham utama dan pengendali tetap di tangan pemerintah RI (65%) dan muncul pemegang saham publik, investor dalam dan luar negeri sebesar 35%. Jasa utama pada fase ini mulai bergeser dari jasa penyambungan telepon internasional melalui operator (10%) ke jasa SLI (55%), komunikasi data internasional (15%) dan seluler (20%).

Pendapatan PT Indosat melalui seluler diperoleh dari pendapatannya di PT Telkomsel (kepemilikan saham sebesar 30%) dan PT Satelindo (kepemilikan

saham 10%) maupun sebagai pemegang saham 100% di PT Indosat Multimedia Mobile (PT IM3). Adapun struktur pasar telah berubah secara signifikan yaitu penyelenggara telekomunikasi internasional (baik telepon maupun komunikasi data) telah berubah dari monopoli menjadi duopoli yaitu Indosat dan Satelindo. Sementara itu penyelenggara telekomunikasi seluler telah menghadapi kompetisi yang lebih terbuka dengan banyaknya operator yang bermunculan seperti Satelindo, Telkomsel, Excelcomindo, IM3, Metrosel, Primasel dan lain-lain. Fase tahun 1994-2002 inilah yang disebut dengan fase *government dominant*.

Fase tahun 2003-sekarang disebut dengan fase *private dominant*. Pada bulan Desember tahun 2002 pemerintah RI kembali melepas 41,94 % sahamnya kepada Singapore Telemedia Technologies (STT) melalui *private placement*, sehingga pemegang saham utama dan pengendali beralih ke STT. Pemerintah RI menjadi pemegang saham minoritas dengan kepemilikan tinggal 14,96% dan sisanya sebesar 43,10% tetap dimiliki oleh publik. Pada tahap ini status perusahaan pun berubah dari BUMN menjadi PMA yang terbuka yang tercatat di NYSE dan BEJ.

Pada tahun 2003 dilakukan merger antara Indosat, Satelindo dan IM3. Struktur pendapatan Indosat berubah secara drastis. Pelayanan via operator sudah di tutup, pendapatan SLI tinggal 10% dari *revenue*. Pendapatan seluler meningkat, persentasinya menjadi 75% dan sisanya adalah pendapatan komunikasi data (domestik dan internasional) sebesar 15%. Struktur pasar menjadi kompetisi penuh dengan jumlah operator semakin banyak.

Pasar telekomunikasi seluler mengalami tekanan kompetisi dengan dikeluarkannya lisensi layanan komunikasi tetap nirkabel (CDMA) yang pada kenyataannya selain dapat digunakan sebagai layanan telepon rumahan yang selama ini dikelola oleh operator layanan *fixed*, namun juga dapat memberikan Layanan telepon bergerak (*mobile*). Hal yang lebih memberikan tekanan adalah Layanan CDMA menerapkan tarif yang sama dengan Layanan telepon rumahan, yang jauh lebih murah dibandingkan tarif Layanan telepon seluler.

Pada bulan Juni tahun 2008 STT menjual sahamnya kepada Qatar Telecom (QTel) karena adanya Keputusan Mahkamah Agung (MA) yang mengukuhkan keputusan Komisi Pengawas Persaingan Usaha (KPPU) dan Pengadilan Negeri (PN) yang menyatakan grup usaha Temasek bersalah melakukan praktik

persaingan usaha yang tidak sehat sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1999 tentang Larangan Praktek Monopoli dan Persaingan Usaha Tidak Sehat. Selanjutnya QTel melakukan penawaran terbuka (*tender offer*) pembelian saham publik sehingga komposisi terakhir kepemilikan adalah QTel sebesar 65%, Pemerintah RI sebesar 14,3% dan public sebesar 19,7%

Fokus dalam penelitian ini adalah dinamika PT Indosat yang terjadi pada dua fase terakhir, yaitu fase ketiga (era *government dominant*) dan fase keempat (era *private dominant*). Pada fase ketiga, struktur kepemilikan PT Indosat lebih didominasi oleh pemerintah (65%), sementara pada fase keempat, struktur kepemilikan pemerintah menjadi 14,3% sehingga yang lebih dominan adalah pihak swasta, yaitu sebesar 41,94% dan akhirnya menjadi 65% .

1.2.2 Proses Transformasi, Sistem Kompleks, dan Parsimoni

Terjadinya perubahan struktur kepemilikan tentu akan menyebabkan perubahan yang signifikan pada perusahaan, tak terkecuali pada PT Indosat. Perubahan yang terjadi tentu melalui suatu proses yang sangat kompleks dan berlangsung secara bertahap dalam waktu yang tidak sebentar sehingga akhirnya berdampak pada kinerja perusahaan. Namun demikian, berdasarkan pada prinsip parsimoni, peneliti dapat melakukan penyederhanaan pada kompleksitas tersebut sehingga peneliti dapat memfokuskan analisis pada hubungan-hubungan antar variabel utama. Dengan demikian, hipotesis-hipotesis penelitian yang akan diuji pun akan merupakan hipotesis-hipotesis utama yang parsimoni namun tetap tidak mengurangi esensi permasalahan penelitian.

1.2.3 Pertanyaan Penelitian

Dari rumusan masalah di atas, pertanyaan penelitian yang akan dianalisis dalam disertasi ini adalah:

1. Bagaimana dampak perubahan struktur kepemilikan terhadap keputusan stratejik dalam hal investasi dan *employment*?
2. Apakah perubahan keputusan stratejik PT Indosat (yang meliputi investasi dan *employment*) menyebabkan perubahan kinerja operasional PT Indosat

(meliputi aspek keuangan, aspek proses bisnis internal, dan aspek pembelajaran serta pertumbuhan)?

3. Apakah perubahan keputusan stratejik PT Indosat (yang meliputi investasi dan *employment*) menyebabkan perubahan dalam hal manfaat terhadap pemerintah, serta manfaat terhadap pelanggan dan masyarakat?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini secara umum bertujuan untuk:

1. Menganalisis bagaimana perubahan struktur kepemilikan PT Indosat berdampak pada pengambilan keputusan stratejik yang meliputi investasi dan *employment*.
2. Menganalisis apakah perubahan keputusan stratejik PT Indosat (yang meliputi investasi dan *employment*) menyebabkan perubahan kinerja PT Indosat (meliputi aspek keuangan, aspek proses bisnis internal, dan aspek pembelajaran serta pertumbuhan)
3. Menganalisis apakah perubahan keputusan stratejik PT Indosat (yang meliputi investasi dan *employment*) menyebabkan perubahan dalam hal manfaat terhadap pemerintah, serta manfaat terhadap pelanggan dan masyarakat.

1.4 Ruang Lingkup dan Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini menganalisis dampak perubahan kepemilikan PT Indosat dari era *government dominant* menjadi era *private dominant* terhadap kinerja PT Indosat. Perubahan kepemilikan (sebagai variabel eksogen) diduga berpengaruh terhadap pengambilan keputusan (variabel endogen) yang kemudian akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (variabel endogen). Analisis dilakukan terhadap data primer dan data sekunder yang berhasil dikumpulkan. Data primer diperoleh melalui kuesioner terhadap karyawan yang mengalami kedua era tersebut, *focus group discussion* terhadap jajaran *senior manager* dan wawancara mendalam terhadap mantan Direktur Utama PT Indosat. Data sekunder diperoleh dari laporan tahunan, data statistik dan sebagainya.

Peneliti menyadari bahwa kinerja PT Indosat dari waktu ke waktu dipengaruhi oleh berbagai faktor, diantaranya adalah perubahan faktor kepemilikan, struktur

pasar (monopoli/persaingan sempurna), keputusan Komite Pengawas Persaingan Usaha (KPPU) tentang persaingan tidak sehat, masuknya teknologi CDMA ke pasar seluler, perubahan perilaku konsumen, dan perkembangan teknologi. Ruang lingkup penelitian ini dibatasi pada pengaruh perubahan kepemilikan PT Indosat dari era *government dominant* menjadi era *private dominant* terhadap kinerja PT Indosat. Tidak adanya pembahasan secara mendalam mengenai hal-hal lain yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan menjadi keterbatasan dalam penelitian ini.

1.5 Kontribusi Penelitian

Ada beberapa alasan yang membuat penelitian ini menjadi penting, diantaranya adalah masih sedikitnya penelitian yang mengkaji tentang dampak perubahan struktur kepemilikan.

- Secara akademik, disertasi ini berkontribusi terhadap penelitian mengenai privatisasi dengan berfokus pada struktur kepemilikan di dalam perusahaan.
- Secara praktis penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan dijadikan referensi bagi pihak-pihak yang terkait, terutama bagi pemerintah Republik Indonesia (RI) dan bagi PT Indosat. Bagi pemerintah, hasil penelitian ini merupakan bahan masukan dan bahan pertimbangan dalam rangka menyusun kebijakan privatisasi ke depan, khususnya kebijakan privatisasi yang menyisakan saham pemerintah dalam jumlah yang sedikit (minoritas). Bagi PT Indosat, hasil penelitian ini merupakan bahan masukan atas potret kondisi internal perusahaan saat ini untuk mengembangkan strategi dan program unggulan ke depan dalam menghadapi persaingan dalam industri.

BAB 2

LANDASAN TEORI DAN TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kebijakan Publik

Pemerintah sebagai penerima mandat dari masyarakat (publik) berperan sebagai pengambil keputusan yang mengikat bagi orang banyak pada tataran strategis atau bersifat garis besar berkenaan dengan masalah publik. Kata ‘publik’ dalam kebijakan publik (*public policy*) mengandung tiga makna, yaitu pemerintah, masyarakat, dan umum. Dalam dimensi subyek, kebijakan publik adalah kebijakan yang dirumuskan oleh pemerintah, sehingga satu-satunya pihak yang berwenang untuk menyusun kebijakan publik dalam suatu negara adalah pemerintah negara tersebut. Dalam dimensi lingkungan, kebijakan publik berarti kebijakan yang berlaku bagi masyarakat (Abidin, 2005: 2-3).

Istilah “ilmu kebijakan” berakar dari kata *policy science* (Dror, 1968). Kata *policy* berasal dari kata *polis* (Yunani) yang berarti negara atau kota. Dalam kosa kata bahasa Inggris lama (*Middle English*), kata *policy* berasal dari kata *policie* yang berarti berhubungan dengan pemerintahan atau administrasi pemerintahan (Dunn, 1994). Secara umum, kata *policy* dapat diartikan “... *whatever government chooses to do or not do*” (Dye, 1975).

Hogwood dan Gunn (1990) menyatakan bahwa kebijakan publik adalah seperangkat tindakan pemerintah yang didesain untuk mencapai hasil-hasil tertentu. Dengan definisi tersebut, Hogwood dan Gunn (1990) menguraikan beberapa indikator dari kebijakan publik, yakni:

- Bidang kegiatan sebagai ekspresi dari tujuan umum atau pernyataan-pernyataan yang ingin dicapai.
- Proposal tertentu yang mencerminkan keputusan-keputusan pemerintah yang telah dipilih.
- Kewenangan formal seperti undang-undang atau peraturan pemerintah.
- Program, yakni seperangkat kegiatan yang mencakup rencana penggunaan sumber daya lembaga dan strategi pencapaian tujuan.

- Keluaran (*output*), yaitu apa yang nyata telah disediakan oleh pemerintah, sebagai produk dari kegiatan tertentu.
- Teori yang menjelaskan bahwa jika kita melakukan X, maka akan diikuti oleh Y.
- Proses yang berlangsung dalam periode waktu tertentu yang relatif panjang.

Dalam bahasa Indonesia, *policy* diterjemahkan menjadi “kebijaksanaan” atau “kebijakan”. Dua kata tersebut diturunkan dari kata bijaksana atau bijak yang terjemahan dalam bahasa Inggrisnya adalah *wise*. Orang yang bijaksana/bijak tidak hanya cerdas, namun juga dapat memberikan jawaban atas permasalahan sesuai dengan waktu, lingkungan, dan sasaran (Abidin, 2005). Istilah kebijaksanaan atau kebijakan umumnya dihubungkan dengan keputusan pemerintah sebagai jawaban atas permasalahan-permasalahan publik.

Suharto (2008) dalam bukunya yang berjudul *Kebijakan Sosial Sebagai Kebijakan Publik* menyatakan bahwa kebijakan publik adalah sebuah instrumen pemerintahan, bukan saja dalam arti *government* yang hanya menyangkut aparatur Negara, melainkan pula *governance* yang menyentuh pengelolaan sumber daya publik. Kebijakan publik pada dasarnya merupakan keputusan-keputusan atau pilihan-pilihan tindakan yang secara langsung mengatur pengelolaan dan pendistribusian sumber daya alam, keuangan, dan manusia demi kepentingan publik, yakni rakyat banyak, penduduk, masyarakat, atau warga negara. Kebijakan publik merupakan hasil dari adanya sinergi, kompromi, atau bahkan kompetisi antara berbagai gagasan, teori, ideologi, dan kepentingan dalam suatu negara.

Kebijakan publik sebagai suatu sistem dapat ditinjau dari perspektif proses dan struktur kebijakan (Abidin, 2005). Dilihat dari perspektif proses, tahap kebijakan publik meliputi identifikasi masalah dan tujuan, formulasi kebijakan, dan evaluasi kebijakan. Sementara bila dilihat dari perspektif struktur, terdapat lima unsur kebijakan publik, yaitu tujuan kebijakan, masalah, tuntutan, dampak, dan sarana atau alat kebijakan.

Kebijakan publik yang baik mempunyai tujuan yang rasional dan diinginkan, asumsi yang realistis, dan disusun berdasarkan informasi yang relevan dan selengkap mungkin. Semakin luas kepentingan yang tertampung dalam tujuan

tersebut, maka semakin besar kemungkinan pelaksanaan kebijakan dapat berhasil. Evaluasi dan pemantauan yang tepat dari pemerintah dapat menekan seminimal mungkin kesenjangan antara yang dirumuskan dengan yang dilaksanakan.

Evaluasi kebijakan publik merupakan langkah terakhir proses kebijakan. Pada dasarnya, evaluasi lengkap dari suatu kebijakan publik meliputi tiga definisi (Abidin, 2005), yaitu:

- (1) Evaluasi awal, mulai dari proses perumusan kebijakan publik hingga saat sebelum kebijakan publik dilaksanakan (*ex-ante evaluation*).
- (2) Evaluasi dalam proses pelaksanaan atau *monitoring*.
- (3) Evaluasi akhir, yang dilakukan setelah proses pelaksanaan kebijakan publik selesai dilaksanakan (*ex-post evaluation*).

Adapun informasi yang diperoleh dari evaluasi kebijakan publik adalah nilai-nilai yang sesuai dengan kriteria perumusan kebijakan yang meliputi:

- (1) Efisiensi, yaitu perbandingan antara biaya dengan hasil yang diperoleh dari pelaksanaan suatu kebijakan publik.
- (2) Keuntungan, yaitu selisih antara hasil yang diperoleh dengan biaya yang dikeluarkan untuk suatu kebijakan publik.
- (3) Efektivitas, yaitu penilaian hasil yang diperoleh dari pelaksanaan suatu kebijakan publik, tanpa memperhitungkan biaya.
- (4) Keadilan, yaitu keseimbangan pembagian manfaat dan biaya.
- (5) *Detriments*, yaitu indikator negatif dalam bidang sosial misalnya tingkat kriminalitas, dan sebagainya.
- (6) Manfaat tambahan (*marginal return*), yaitu tambahan hasil dari tambahan biaya yang dikeluarkan untuk suatu kebijakan publik.

Untuk memahami lebih jauh tentang makna kebijakan publik dalam ruang lingkup administrasi publik, di bawah ini disajikan beberapa penjelasan menyangkut dimensi kebijakan publik, model-model kebijakan publik, tahapan proses kebijakan publik, dan implementasi kebijakan publik.

2.1.1 Dimensi Kebijakan Publik

Bridgman dan Davis (2004) menerangkan bahwa kebijakan publik sedikitnya memiliki tiga dimensi yang saling bertautan, yakni sebagai tujuan (*objective*),

sebagai pilihan tindakan yang legal atau sah secara hukum (*authoritative choice*), dan sebagai hipotesis (*hypothesis*).

a. Kebijakan Publik Sebagai Tujuan

Kebijakan publik adalah alat untuk mencapai tujuan publik, yaitu seperangkat tindakan pemerintah yang didesain untuk mencapai hasil-hasil tertentu yang diharapkan oleh publik sebagai konstituen pemerintah. Proses kebijakan harus mampu membantu para pembuat kebijakan dalam merumuskan tujuan-tujuannya. Sebuah kebijakan tanpa tujuan tentu tidak memiliki arti, bahkan tidak mustahil akan menimbulkan masalah baru. Sebuah kebijakan yang baik, secara eksplisit meliputi rumusan (Bridgman and Davis, 2004):

- Pernyataan resmi mengenai pilihan-pilihan tindakan yang akan dilakukan,
- Model sebab dan akibat yang mendasari kebijakan, dan
- Hasil-hasil yang akan dicapai ditargetkan dalam kurun waktu tertentu.

Proses perumusan kebijakan yang efektif memperhatikan keselarasan antara usulan kebijakan dengan agenda dan strategi besar (*blue print*) pembangunan yang direncanakan oleh pemerintah. Melalui konsultasi dan interaksi, tahapan perumusan kebijakan menekankan konsistensi sehingga kebijakan baru tidak bertentangan dengan agenda dan program pemerintah yang telah atau sedang dijalankan. Karenanya, kebijakan publik yang dibuat merupakan sebuah hasil dari keterlibatan banyak pihak dalam suatu rantai pilihan-pilihan yang meliputi analisis, implementasi, evaluasi dan reconsiderasi. Pembuatan kebijakan harus dilandasi oleh lingkaran tahapan kebijakan yang meliputi perencanaan dan evaluasi.

b. Kebijakan Publik Sebagai Pilihan Tindakan yang Legal

Pilihan tindakan dalam kebijakan publik bersifat sangat legal dan otoritatif. Hal ini dikarenakan kebijakan publik dibuat oleh lembaga yang memiliki legitimasi dalam sistem pemerintahan. Keputusan di dalamnya mengikat para pegawai negeri untuk bertindak atau mengarahkan pilihan tindakan atau kegiatan seperti menyiapkan rancangan undang-undang untuk dipertimbangkan oleh parlemen atau peraturan pemerintah untuk mengalokasikan anggaran guna mengimplementasikan program tertentu (Bridgman and Davis, 2004).

Meskipun demikian, keputusan-keputusan legal belum tentu dapat direalisasikan seluruhnya. Selalu saja ada ruang atau kesenjangan antara harapan dan kenyataan, antara apa yang sudah direncanakan dengan apa yang dapat dilaksanakan. Kebijakan sebagai keputusan legal juga tidak berarti bahwa pemerintah selalu memiliki kewenangan dalam menangani berbagai isu. Sering kali, pemerintahan bekerja berdasarkan warisan 'kebiasaan' dari pemerintahan terdahulu. Dalam konteks ini, rutinitas birokrasi biasanya merujuk pada keputusan kebijakan lama yang sudah terbukti efektif jika dilaksanakan. Mengisi kekurangan ini, partisipasi publik merupakan jalan alternatif dalam mengembangkan kebijakan untuk hasil yang lebih maksimal.

Kebijakan publik adalah otoritas pemerintah, dan ini menjadi ciri khas kewenangannya. Kebijakan publik merupakan respon atau tanggapan resmi pemerintah terhadap isu atau masalah publik. Hal ini berarti bahwa kebijakan publik meliputi:

- Tujuan
Kebijakan publik selalu menyangkut pencapaian tujuan pemerintah melalui penerapan sumber-sumber publik.
- Keputusan
Pembuatan berbagai keputusan dan pengujian konsekuensinya.
- Struktur
Terstruktur dengan para penyusun dan langkah-langkah yang jelas dan terukur.
- Tindakan
Tindakan yang bersifat politis yang mengekspresikan pemilihan program-program prioritas lembaga eksekutif.

c. Kebijakan Publik Sebagai Hipotesis

Kebijakan publik dibuat berdasarkan teori, model, atau hipotesis mengenai sebab dan akibat. Kebijakan-kebijakan publik senantiasa bersandar pada asumsi-asumsi mengenai perilaku publik. Kebijakan publik selalu mengandung insentif yang mendorong orang untuk melakukan sesuatu dan juga disinsentif yang mendorong orang tidak melakukan sesuatu. Karenanya, kebijakan publik harus

mampu menyatukan perkiraan dan proyeksi mengenai keberhasilan yang akan dicapai dan mekanisme dalam mengatasi kegagalan yang mungkin terjadi (Bridgman and Davis, 2004).

Kebijakan publik bukanlah sebuah laboratorium uji coba, meskipun sulit untuk mengevaluasi asumsi-asumsi perilaku sebelum suatu kebijakan benar-benar dilaksanakan. Kebijakan publik juga diciptakan dengan situasi ketidakpastian terkait hasil penerapan dari kebijakan tersebut. Oleh karena itu, penyusunan kebijakan publik merupakan sebuah seni dalam menemukan dan memperbaiki kesalahan-kesalahan dalam membuat asumsi-asumsi dan model-model kebijakan sebelumnya. Sebuah proses kebijakan publik yang baik menuntut adanya perumusan asumsi-asumsi secara jelas, sehingga para pelaksana kebijakan tersebut memahami konsep dan implementasi kebijakan tersebut.

Memahami kebijakan publik sebagai hipotesis menuntut perhitungan ekonomi dan sosial dalam penyusunan kebijakan tersebut. Kebijakan publik sebagai sebuah hipotesis menggambarkan betapa pentingnya informasi dan temuan-temuan hasil implementasi dan evaluasi kebijakan yang dilakukan, serta mengolah masukan-masukan tersebut ke dalam asumsi-asumsi dasar dalam penyusunan kebijakan publik selanjutnya sebagai sebuah hipotesis.

2.1.2 Model Kebijakan Publik

a. Model Penguasaan Terhadap Masyarakat

Model ini pada umumnya berlaku pada negara-negara berkembang, di mana dalam konteks negara berkembang, secara historis dan alamiah, para pejabat yang dipilih oleh rakyat untuk menjadi abdi masyarakat, justru pada umumnya berperilaku sebagai penguasa (Dwiyanto, 1992). Dengan perilaku tersebut, maka yang sering terjadi adalah tuntutan para pejabat untuk dilayani oleh masyarakat, dan bahkan lebih dari itu, para pejabat yang berfungsi menghasilkan dan menerbitkan kebijakan publik, sering kali berpihak pada kepentingan kelompok tertentu, yang pada akhirnya juga untuk kepentingan penguasa itu sendiri.

Penerapan model penguasaan terhadap masyarakat ini tentunya bertentangan dengan pengertian "*rules as a public goods*". Di mana, undang-undang atau peraturan pemerintah lainnya yang merupakan produk dari suatu kebijakan publik

merupakan komoditas yang terbuka bagi publik. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Charles O Jones, dalam *An Introduction to the Study of Policy* (1984), bahwa pada kenyataannya kata kebijakan publik sering digunakan sebagai pertukaran atau diartikan sama dengan sasaran, program, keputusan, perundang-undangan, standar, proposal, dan desain.

b. Model Kelompok

Model kelompok dikatakan sebagai suatu model yang dapat mengantisipasi model yang sebelumnya dijelaskan. Model kelompok dalam kebijakan publik ini menghimpun minat dan kebutuhan masyarakat melalui lembaga-lembaga non-pemerintah (Dwiyanto, 1992). Proses penetapan kebijakan publik dalam model ini sering dilakukan melalui *lobbying*, di mana proses ini justru sering kali memunculkan kepentingan-kepentingan kelompok tertentu (*pressure group*) yang juga belum tentu mewakili kepentingan masyarakat yang sebenarnya.

c. Model Rasional

Model ini menekankan pada segi isi yang lebih rasional dari kebijakan publik dengan cara memperhitungkan seluruh alternatif pilihan, nilai, bobot, dan perkiraan dampak dari setiap alternatif kebijakan, criteria pembandingan dan pemilihan kebijakan, serta perhitungan-perhitungan terkait yang diperlukan (Dwiyanto, 1992). Keunggulan lain dari model rasional ini dikemukakan oleh Jan-Erik Lane dalam *The Public Sector: Concepts, Models, and Approaches* (1993), bahwa:

The strength of the rational decision model derives from its attractive theoretical properties. The set of assumption is characterized by coherence and simplicity: (1) the value function is consistent and integrated; (2) the model assumes complete knowledge about the alternatives and the environment; (3) it uses simple decision rules like the maximization of expected value.. (Simon, 1957).

Keunggulan dalam model pembuatan kebijakan yang rasional adalah karena sifat teoritisnya. Sedangkan kelemahan model rasional ini menurut Jan-Erik Lane adalah kurangnya sifat realisme yang berkaitan dengan perilaku, *lack of behavioural realism*.

d. Model Perencanaan Strategis

Model perencanaan strategis juga meninjau dari segi isi kebijakan publik yang bersifat strategis (Dwiyanto, 1992). Adapun model kajian ini adalah:

- 1) Analisa jangka panjang tentang nilai peluang dan ancaman kecenderungan lingkungan;
- 2) Analisa peluang jangka menengah, ancaman, persepsi, dan arahan-arahan kecenderungan politis;
- 3) Persiapan antar kelembagaan dan tujuan serta persepsi kelembagaan;
- 4) Budaya, nilai-nilai dan aspirasi lembaga beserta personilnya;
- 5) Sumber daya kelembagaan dan personilnya dengan melihat corak politik, manajemen, serta kemampuan anggarannya;
- 6) Kepemimpinan lembaga dengan melihat kemampuan-kemampuan dan prioritas kelembagaan.

2.1.3 Implementasi Kebijakan Publik

Sabatier dalam Lane (1993) mengemukakan bahwa terdapat dua model yang dipacu dalam implementasi kebijakan, yakni implementasi berdasarkan *top down* dan *bottom up*. Jika dilihat dari model pembuatan kebijakan publik, maka kedua aspek tersebut terdapat dalam setiap model pembuatan kebijakan. Model *top down* adalah model di mana kebijakan diprakarsai dan dibuat dengan inisiatif dari kalangan pemerintah. Adapun model kebijakan *bottom up* adalah model di mana kebijakan tersebut hadir dari inisiatif masyarakat atau kelompok-kelompok tertentu dalam masyarakat. Lane (1993) menjelaskan bahwa pada dasarnya, implementasi dapat dibedakan berdasarkan implementasi sebagai *outcomes* dan implementasi sebagai proses. Implementasi sebagai *outcomes* dari bentuk kebijakan secara umum dikemukakan oleh Grindle (1980), bahwa:

Policy implementation is considered to depend on program outcomes. It is difficult to separate the fate of policies from that of their constituent programs.

Terkait keberhasilan implementasi kebijakan, Edward III (1980) merumuskan empat faktor yang merupakan syarat terpenting dalam keberhasilan proses implementasi suatu kebijakan. Keempat faktor tersebut meliputi komunikasi, sumber daya, sikap birokrasi, dan struktur organisasi beserta tata aliran kerja.

Menurut Edward III (1980), keempat faktor tersebut mempengaruhi keberhasilan suatu proses implementasi kebijakan.

2.2 Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

Menurut UU No. 19 Tahun 2003 tentang BUMN adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan (Pasal 1). BUMN didirikan dengan maksud dan tujuan sebagai berikut (Pasal 2):

- a) memberikan sumbangan bagi perkembangan perekonomian nasional pada umumnya dan penerimaan negara pada khususnya;
- b) mengejar keuntungan;
- c) menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak;
- d) menjadi perintis kegiatan-kegiatan usaha yang belum dapat dilaksanakan oleh sektor swasta dan koperasi;
- e) turut aktif memberikan bimbingan dan bantuan kepada pengusaha golongan ekonomi lemah, koperasi, dan masyarakat.

Adanya kepemilikan pemerintah (negara) dalam berbagai kegiatan bisnis atau badan usaha, secara umum disebabkan oleh lima alasan sebagai berikut (Megginson, 2005):

1. Kepemilikan negara muncul sebagai perpanjangan tangan kekuasaan dalam masyarakat yang feodal.
2. Kepemilikan negara muncul sebagai sarana untuk komersialisasi teknologi baru yang bersifat kompleks dan penting dan digunakan secara luas.
3. Negara seringkali melakukan nasionalisasi terhadap perusahaan swasta yang jatuh bangkrut dalam rangka memelihara lapangan pekerjaan dan melanjutkan produksi barang dan jasa yang penting bagi masyarakat.
4. Kepemilikan negara terhadap usaha-usaha yang penting bagi negara merupakan jalan tengah antara ideologi komunisme yang melarang adanya kepemilikan pribadi/swasta dan ideologi kapitalisme yang memberikan kebebasan kepada individu/swasta untuk melakukan kegiatan ekonomi.

5. Kepemilikan negara muncul akibat adanya pertarungan kepentingan antara berbagai faksi-faksi politik dalam suatu negara. Kepemilikan negara seringkali digunakan untuk memberikan keuntungan (terutama secara ekonomi) bagi pihak yang berkuasa beserta anggota kelompoknya dan menekan pihak-pihak yang berada di luar kelompok mereka.

Kepemilikan negara terhadap usaha-usaha yang menyangkut hajat hidup orang banyak memiliki tiga alasan pembenaran. Pertama, pemerintah dianggap dapat menyeimbangkan antara tujuan sosial dan tujuan ekonomi, sehingga perusahaan tidak hanya berfokus pada maksimalisasi profit. Kedua, negara terdorong untuk mengambil alih kepemilikan perusahaan karena adanya kegagalan pasar yang signifikan dan sebagai metode untuk menginternalisasi eksternalitas yang ditimbulkan oleh kegiatan produksi. Ketiga, pemerintah dianggap perlu turun tangan dalam keadaan tertentu ketika terjadi *asymmetric information* antara *principal* (masyarakat) dan *agent* (produsen) dimana tidak semua hal dapat dimasukkan ke dalam kontrak perjanjian (*incomplete contract*) [Megginson, 2005].

Dalam sistem kenegaraan Indonesia, peran-peran perekonomian sepenuhnya telah diatur dalam konstitusi. Hal tersebut tercatat jelas dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 (UUD 1945) Pasal 33 ayat 1-3 yang dinyatakan sebagai berikut:

- (1) Perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan;
- (2) Cabang-cabang produksi yang penting bagi negara dan yang menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai oleh negara;
- (3) Bumi dan air dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya dikuasai oleh negara dan dipergunakan untuk sebesar-besar kemakmuran rakyat (UUD 1945, Pasal 33).

Ayat pertama dalam pasal tersebut menjelaskan dasar demokrasi ekonomi. Artinya, setiap orang berhak berpartisipasi dalam kegiatan ekonomi nasional. Sementara itu, pasal kedua dan ketiga menjelaskan tentang posisi dan peran negara dalam kegiatan ekonomi. Negara memiliki peran penting dalam penguasaan cabang-cabang produksi yang penting bagi negara dan yang menguasai hajat hidup orang banyak. Selain itu, semua sumber daya alam, ‘bumi dan air dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya’ mutlak dibawah kekuasaan Negara sebagai upaya meningkatkan kualitas kemakmuran rakyat.

Sejumlah pakar menilai bahwa berdasarkan pasal tersebut, perekonomian Indonesia menganut paham demokrasi ekonomi. Dalam pengertian ini, masyarakat bebas berpartisipasi dalam kegiatan ekonomi dan pasar diberikan kesempatan untuk berkembang. Persaingan yang ada dalam mekanisme pasar tersebut dilakukan dalam kerangka asas kekeluargaan. Dengan demikian, konstitusi sistem ekonomi Indonesia menolak adanya penguasaan mutlak dari kalangan tertentu terhadap pasar dan kegiatan-kegiatan ekonomi.

Menindaklanjuti hasil Konferensi Jenewa bulan Nopember 1967, pemerintah menetapkan UU No. 1 tahun 1967 tentang Penanaman Modal Asing sebagai penjabaran konkrit dari UUD 1945 Pasal 33 ayat 2-3. Dalam UU No. 1 tahun 1967 pasal 6 ayat 1 dinyatakan bahwa: “Bidang-bidang usaha yang tertutup untuk penanaman modal asing secara pengusaha penuh ialah bidang-bidang yang penting bagi negara dan menguasai hajat hidup rakyat banyak sebagai berikut:

- a. pelabuhan-pelabuhan,
- b. produksi, transmisi dan distribusi tenaga listrik untuk umum,
- c. telekomunikasi,
- d. pelayaran,
- e. penerbangan,
- f. air minum,
- g. kereta api umum,
- h. pembangkitan tenaga atom, dan
- i. media massa.

Cabang-cabang produksi seperti yang dirinci dari poin (a) sampai dengan (i) tersebut boleh dikuasai oleh perusahaan swasta domestik atau perusahaan patungan dengan asing.

Pada tahun 1968, perincian tentang asset yang menguasai hajat hidup orang banyak tersebut mendapat penjelasan yang lebih jauh. Undang-Undang No. 6 Tahun 1968 tentang Penanaman Modal Dalam Negeri pasal 3 ayat 1 mengizinkan investor asing memasuki cabang-cabang produksi yang jelas disebut “menguasai hajat hidup orang banyak” itu asalkan porsinya modal asing tidak melampaui 49%. Kebijakan BUMN mulai dilaksanakan di Indonesia dengan terbitnya Peraturan Pemerintah Nomor 3 tahun 1983. Kemudian berdasarkan PP No. 12

tahun 1998, suatu badan usaha dapat dikatakan BUMN apabila aset kepemilikan negara minimal 51%.

Pada tahun 1994, terjadi perubahan yang signifikan tentang kepemilikan asset yang menguasai hajat hidup orang banyak ini. Pada tahun ini terbit Peraturan Pemerintah nomor 20 dengan pasal 5 ayat 1 yang berbunyi:

(1) Perusahaan yang didirikan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) huruf a dapat melakukan kegiatan usaha yang tergolong penting bagi negara dan menguasai hajat hidup rakyat banyak yaitu pelabuhan, produksi dan transmisi serta distribusi tenaga listrik untuk umum, telekomunikasi, pelayaran, penerbangan, air minum, kereta api umum, pembangkit tenaga atom dan mass media.

Pasal 6 ayat (1) berbunyi : “Saham peserta Indonesia dalam perusahaan yang didirikan sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat (1) huruf a, sekurang-kurangnya 5% (lima persen) dari seluruh modal disetor perusahaan pada waktu pendirian”. Jadi perusahaan patungan yang kandungan Indonesianya 5% sudah boleh mengelola cabang-cabang produksi yang penting bagi negara dan menguasai hajat hidup orang banyak dengan perincian konkret seperti yang tadi telah dikemukakan. Dalam pasal tersebut, tertera jelas bahwa unit-unit produksi yang penting dan menguasai hajat hidup orang banyak harus dikuasai oleh negara.

Dalam pasal tersebut tercantum dasar demokrasi, ekonomi produksi dikerjakan oleh semua, untuk semua dibawah pimpinan atau pemilikan anggota-anggota masyarakat. Kemakmuran masyarakatlah yang diutamakan, bukan kemakmuran orang-seorang. Sebab itu perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasar atas azas kekeluargaan. Begitupun dalam membentuk unit-unit usaha yang diharapkan sesuai dengan azas tersebut sebagaimana koperasi.

Perekonomian berdasar atas demokrasi ekonomi, kemakmuran bagi semua orang. Sebab itu cabang-cabang produksi yang penting bagi negara dan yang menguasai hidup orang banyak harus dikuasai oleh negara. Kalau tidak, tampuk produksi jatuh ke tangan orang seorang yang berkuasa dan rakyat yang banyak ditindasnya. Hanya perusahaan yang tidak menguasai hajat hidup orang banyak boleh ada ditangan orang-seorang. Bumi dan air dan kekayaan alam yang terkandung dalam bumi adalah pokok-pokok kemakmuran rakyat. Sebab itu harus dikuasai oleh negara dan dipergunakan untuk sebesar-besar kemakmuran rakyat.

Pasal 33 UUD 1945 menyebutkan bahwa sumber daya alam dikuasai negara dan dipergunakan sebesar-besarnya bagi kemakmuran rakyat. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa monopoli pengaturan, penyelenggaraan, penggunaan, persediaan dan pemeliharaan sumber daya alam serta pengaturan hubungan hukumnya ada pada negara. Pasal 33 mengamanatkan bahwa perekonomian Indonesia akan ditopang oleh 3 pemain utama yaitu koperasi, BUMN/D (Badan Usaha Milik Negara/Daerah), dan swasta yang akan mewujudkan demokrasi ekonomi yang bercirikan mekanisme pasar, serta intervensi pemerintah, serta pengakuan terhadap hak milik perseorangan (Indrawati, 1995). Penafsiran dari kalimat "dikuasai oleh negara" dalam ayat (2) dan (3) tidak selalu dalam bentuk kepemilikan tetapi utamanya dalam bentuk kemampuan untuk melakukan kontrol dan pengaturan serta memberikan pengaruh agar perusahaan tetap berpegang pada azas kepentingan mayoritas masyarakat dan sebesar-besarnya kemakmuran rakyat (Indrawati, 1995).

Jiwa pasal 33 berlandaskan semangat sosial, yang menempatkan penguasaan barang untuk kepentingan publik (seperti sumber daya alam) pada negara. Pengaturan ini berdasarkan anggapan bahwa pemerintah adalah pemegang mandat untuk melaksanakan kehidupan kenegaraan di Indonesia. Untuk itu, pemegang mandat ini seharusnya punya legitimasi yang sah dan ada yang mengontrol tidak tanduknya, apakah sudah menjalankan pemerintahan yang jujur dan adil, dapat dipercaya (*accountable*), dan transparan (*good governance*).

Ada dua pemaknaan atas kata dikuasai oleh negara. Pertama, negara sepenuhnya memiliki aset tersebut melalui saham perusahaan. Kedua, negara sekedar mengendalikannya melalui kebijakan publik (Wulansari, 2009). Menurut makna pertama, salah satu bentuk penguasaan negara adalah kepemilikan negara atas BUMN yang menguasai hajat hidup orang banyak. Keberadaan BUMN di dalam sistem perekonomian nasional memainkan peranan yang sangat strategis dan dapat menjadi wahana untuk mencapai tujuan dan sasaran negara. Di samping itu, pembentukan BUMN diharapkan dapat memberikan perlindungan dan kesejahteraan bagi masyarakat (Hadianto, 1994: 12). Untuk itu, BUMN harus terus dikembangkan menjadi usaha yang sehat, tangguh dengan aktivitas yang diarahkan agar mampu meningkatkan kegairahan kegiatan ekonomi, pemerataan

pembangunan dan hasil-hasilnya, memperluas lapangan kerja, meningkatkan taraf hidup, kecerdasan, dan kesejahteraan rakyat, memperkokoh persatuan dan kesatuan bangsa, serta memantapkan ketahanan nasional (Palupi, 2001).

Di Indonesia, perkembangan BUMN secara ringkas dapat dibagi ke dalam tiga fase sebagai berikut (Bastian, 2004 dalam Nainggolan, 2005):

a. Fase Orde Lama

Pemerintah Orde Lama memfungsikan BUMN yang didominasi oleh militer sebagai instrumen industrialisasi perekonomian. Pada fase ini, BUMN telah memegang peranan utama dalam bidang perbankan, perdagangan, perkebunan, pertambangan, perminyakan, industri manufaktur, industri barang modal, dan industri berat seperti industri baja, perkapalan, elektronika dan semen. Sumber utama kekuatan BUMN adalah adanya subsidi dan proteksi dari pemerintah

b. Fase Orde Baru

Pada fase ini, peranan BUMN ditingkatkan menjadi inti strategi industrialisasi perekonomian Indonesia. Namun demikian, pemerintah juga mulai menjalankan kebijakan pintu terbuka yang memberikan akses kepada pemodal asing untuk melakukan investasi di dalam negeri. Kebijakan tersebut merupakan persyaratan yang diminta oleh Intergovernmental Group on Indonesia (IGGI) dan International Bank for Reconstruction & Development (IBRD) supaya dana bantuan dapat diberikan kepada pemerintah Indonesia. Pada dekade 1980-an, kinerja BUMN mulai menurun dan pada dekade 1990-an kondisi BUMN semakin memburuk. Pada tahun 1996 dan 1997, BUMN hanya menghasilkan laba rata-rata sebesar 3% dari modal yang ditanamkan. Akibatnya, BUMN tidak mampu melakukan ekspansi dan bahkan tidak mampu melunasi hutang-hutangnya.

c. Fase Reformasi

Krisis moneter dan krisis ekonomi yang terjadi tahun 1997/1998 menyebabkan kondisi BUMN semakin parah. Dengan rekomendasi International Monetary Fund (IMF) dan World Bank (Bank Dunia), pemerintah melakukan berbagai langkah perbaikan meliputi

restrukturisasi, privatisasi, penggabungan usaha dan pelaksanaan kerjasama operasi. Proses reformasi juga dilakukan dengan meningkatkan partisipasi swasta melalui penawaran saham kepada masyarakat (*go public*), penempatan langsung investasi (*direct placement*), dan *trade sales*.

2.3 Privatisasi

2.3.1 Latar Belakang Privatisasi

Salah satu sebab banyak dilakukannya privatisasi adalah adanya berbagai kasus bahwa kepemilikan pemerintah terhadap BUMN terbukti kurang efisien dibandingkan kepemilikan swasta. Menurut para ekonom, ada tiga alasan utama terjadinya hal tersebut (Megginson, 2005). Pertama, para manajer BUMN merasa mendapatkan beban yang berat dan kurang mendapat insentif dibandingkan manajer swasta sehingga kurang termotivasi untuk memaksimalkan keuntungan dan meminimalkan biaya. Kedua, para pengelola BUMN merasa kurang diawasi oleh pemilik (masyarakat) dan mempunyai informasi yang lebih banyak dibandingkan pemilik (masyarakat). Ketiga, BUMN banyak dijadikan sebagai 'sapi perah' oleh para politisi.

Fenomena kinerja BUMN yang buruk tidak hanya terjadi di negara berkembang, tetapi juga terjadi di negara maju seperti Amerika Serikat. Jika Anda adalah orang Amerika atau seperti orang Amerika, maka Anda akan mengatakan bahwa sektor publik penuh dengan masalah inefisiensi. Oleh karena itu, peran pemerintah perlu dikurangi (Guislain, 1997 dalam Nainggolan, 2005).

Istilah privatisasi beredar secara luas dan menjadi salah satu fokus analisis pada bidang ilmu ekonomi sejak peristiwa penjualan saham British Telecom pada tahun 1984. Sejak saat itu, banyak negara berkembang meluncurkan program privatisasi perusahaan yang menjadi aset negara. Proses privatisasi ini terus terjadi hingga saat ini dengan menggunakan istilah yang cenderung bervariasi baik 'korporatisasi', 'kapitalisasi', 'restrukturisasi', dan lain sebagainya (International Financial Corporation [IFC], 1995).

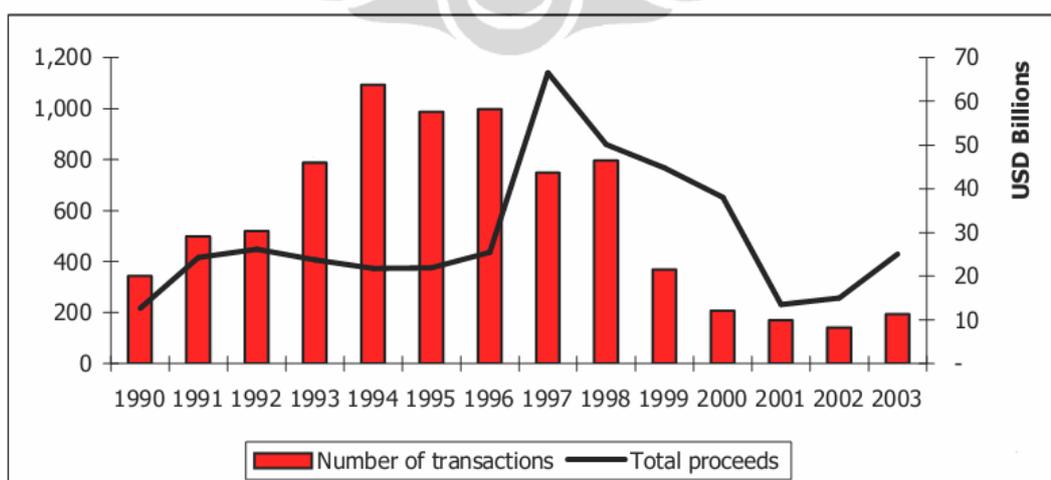
Privatisasi yang dilakukan oleh berbagai negara dapat memiliki tujuan yang berbeda-beda. Namun secara umum, berbagai tujuan tersebut tidak jauh berbeda

dengan tujuan pemerintah Inggris di bawah kepemimpinan Margaret Thatcher ketika melakukan privatisasi terhadap British Telecom. Tujuan pemerintah Inggris pada saat itu adalah: (1) meningkatkan pendapatan negara; (2) meningkatkan efisiensi secara ekonomi; (3) mengurangi interferensi pemerintah dalam ekonomi; (4) meningkatkan kepemilikan saham secara luas oleh masyarakat; (5) memberikan peluang dengan memperkenalkan persaingan; dan (6) menghadapkan perusahaan milik negara pada disiplin pasar [Price Waterhouse (1998) dalam Megginson (2005)]. Melalui privatisasi, perusahaan milik negara (BUMN) diharapkan mampu meningkatkan kinerjanya untuk mencapai keunggulan daya saing (Makhija, 2003).

Dalam UU No. 19 Tahun 2003 tentang BUMN disebutkan bahwa maksud dilakukannya privatisasi adalah untuk (Pasal 74):

- a. memperluas kepemilikan masyarakat atas Persero;
- b. meningkatkan efisiensi dan produktivitas perusahaan;
- c. menciptakan struktur keuangan dan manajemen keuangan yang baik/kuat;
- d. menciptakan struktur industri yang sehat dan kompetitif;
- e. menciptakan Persero yang berdaya saing dan berorientasi global;
- f. menumbuhkan iklim usaha, ekonomi makro, dan kapasitas pasar.

Adapun tujuan privatisasi adalah untuk meningkatkan kinerja dan nilai tambah perusahaan dan meningkatkan peran serta masyarakat dalam pemilikan saham Persero.



Gambar 2.1 Jumlah Transaksi dan Total Hasil Privatisasi

Sumber: World Bank Privatization Database (2005)

Gambar 2.1 menunjukkan tren jumlah transaksi privatisasi dan total hasil privatisasi dari tahun 1990-2003. Adapun Tabel 2.1 memberikan daftar 19 peristiwa privatisasi terbesar secara historis dari tahun 1961-2003 yang terjadi di berbagai negara di dunia.

Tabel 2.1 Privatisasi BUMN Terbesar di Dunia Secara Historis Tahun 1961-2003

Nama Perusahaan	Negara	Waktu Privatisasi	Fraksi Saham Dijual (%)
Volkswagen	Jerman	Maret 1961	60
British Petroleum	Inggris	Juni 1977	17
British Aerospace	Inggris	Pebruari 1981	51,6
British Telecommunication	Inggris	Nopember 1984	50,2
British Gas	Inggris	Desember 1986	100
Banque Paribas	Prancis	Januari 1987	100
Nippon Telegraph and Telephone (NTT)	Jepang	Pebruari 1987	12,5
British Petroleum	Inggris	Oktober 1987	31,4
NTT	Jepang	Nopember 1987	12,5
Conrail	Amerika Serikat	Maret 1989	85
Telefonos de Chile (ADR)	Chile	September 1990	100
Telefonos de Mexico	Meksiko	Mei 1991	14,8
Deutsche Telekom	Jerman	Nopember 1996	26
France Telecom	Prancis	Oktober 1997	23
ENEL	Italia	Nopember 1999	34,5
PetroChina	China	April 2000	10
Statoil	Norway	Juni 2001	20
Bank of China	China	Juli 2002	100
Saudi Telecom	Saudi Arabia	Januari 2003	30

Sumber: Financial Times (berbagai edisi) dalam Megginson (2005)

Fenomena privatisasi sebagaimana dapat dilihat pada Gambar 2.1 dan Tabel 2.1 di atas, tidak dapat dilepaskan dari pengaruh paham neoliberalisme. Para penganut neoliberal meyakini bahwa konsep kebebasan individu, pasar bebas dan pengurangan intervensi pemerintah merupakan dasar dalam membangun tata dunia baru yang lebih baik. Oleh karena itu, salah satu agenda utama neoliberalisme adalah privatisasi berbagai perusahaan milik negara (Looney, 2003).

2.3.1.1 Neoliberalisme: Sejarah dan Konsepsi

Neoliberalisme is in the first instance a theory of political economic practices that proposes that human well-being can best be advanced by liberating individual entrepreneurial freedoms and skills within an institutional framework characterized by strong private property rights, free markets, and free trade... (Harvey, 2005: 2).

Kalimat di atas menjadi pengantar buku *A Brief History of Neoliberalism* yang mempertegas bahwa neoliberalisme adalah teori yang dikonstruksi guna mengangkat tinggi hak-hak pribadi dengan cara memberikan kebebasan kepada manusia agar dapat mewujudkan kesejahteraannya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa konsepsi neoliberalisme berintikan kepada ‘kebebasan individu’ sebagai sebuah fondasi ideal guna mewujudkan peradaban yang lepas dari segala macam fasisme, kediktatoran, dan komunisme, bahkan lepas dari segala macam bentuk intervensi negara yang berusaha ikut campur di dalam permasalahan kebebasan individu (Looney, 2003).

Apabila ditinjau dari sejarahnya maka neoliberalisme awalnya berkembang di Britania pada abad XVIII, dan berkembang pada akhir abad XIX. Perkembangan serupa juga terjadi di Amerika Serikat jauh sebelum tragedi 11 September (9/11) yang dijadikan awal legitimasi untuk menyebarkan kebebasan di dunia, bahkan jauh sebelum Den Xiaoping pada tahun 1978 di Cina melakukan liberalisasi Cina, atau Margaret Thatcher Perdana Menteri Inggris (1979) yang membuka perdagangan dan Ronald Reagan Presiden Amerika Serikat (1980) yang membebaskan kekuatan keuangan baik secara internal maupun eksternal. Hal ini dapat dilihat dari cita-cita kemerdekaan bangsa AS yang termuat di dalam *Declaration of Independence* yang menyatakan bahwa nilai-nilai kebebasan pribadi merupakan fondasi sekaligus cita-cita bangsa Amerika (liberalisme klasik).

Dengan semangat menyelesaikan permasalahan perekonomian dunia pasca depresi tahun 1930-an, yaitu kegagalan paham ekonomi pasar liberal (Baswir, 2009) maka pada tahun 1944, lahirlah beberapa lembaga keuangan internasional (Bretton Woods Institutions/BWIs) seperti International Monetary Fund (IMF) dan World Bank yang diharapkan mampu menyelesaikan permasalahan moneter dan fiskal pasca kehancuran ekonomi dunia setelah Perang Dunia Kedua. Namun,

pada akhir tahun 1960-an terjadilah lonjakan penangguran, inflasi, kekerasan, dan kemiskinan di berbagai negara yang disebabkan oleh gagalnya resep ekonomi yang ditawarkan, dan diperparah dengan lonjakan harga minyak di pasaran internasional (dampak perang Arab-Israel) telah membuat krisis menjalar hampir ke seluruh dunia (termasuk AS dan Inggris).

Kondisi inilah yang mendorong para penganjur liberalisme untuk *me-restore* posisi mereka guna menyelesaikan permasalahan yang sedang dihadapi sekaligus menghindari kejadian serupa di masa yang akan datang dengan cara meminggirkan peran negara, dan mempercayai sepenuhnya kepada mekanisme pasar, sehingga kebijakan embargo minyak yang pernah dilakukan Arab di kemudian hari tidak terulang kembali. Era ini kemudian oleh 'banyak pengamat' dikatakan sebagai awal era neoliberalisme. Diteruskan kemudian di awal tahun 1980-an dengan disusunnya kesepakatan Washington (*Washington Consensus*) yang secara garis besar memuat: (1) Kebijakan fiskal yang disiplin dan konservatif; (2) Privatisasi BUMN; (3) Liberalisasi pasar atau market fundamentalis. Kesepakatan Washington yang dihadiri oleh elemen-elemen yang tergabung dalam IMF dan World Bank inilah yang kemudian oleh Harvey (2005) dinyatakan sebagai pertanda kemenangan kaum neolib.

Dengan memosisikan negara hanya sebagai lembaga legitimasi untuk memastikan berjalannya mekanisme pasar, maka sebenarnya neoliberalisme telah 'membatasi' peran negara untuk melindungi dan mensejahterakan warganya. Hal ini tidak terlepas dari konsepsi neoliberalisme yang lebih melindungi dan mementingkan hak-hak pribadi dibandingkan kepentingan kolektif sebagai sebuah bangsa.

2.3.1.2 Praktik Neoliberalisme dan Penanaman Modal Asing

Disetujuinya *Washington Consensus* oleh beberapa negara dan perwakilan lembaga-lembaga internasional, maka dimulailah era kemenangan kaum penganut neoliberalisme dengan cara meminggirkan peran negara dan menyerahkan kedaulatan sepenuhnya kepada mekanisme pasar (pasar dapat berjalan dengan sendirinya). Dipertegas dengan pernyataan dari pembuat kebijakan di Washington yang menyatakan: *The proper role for government in a global economy is simply*

to get out the way and let markets do their works (Massey, Sanches, dan Brehmen, 2006: 276). Dengan demikian, dapat diartikan bahwa pasar tidaklah perlu diintervensi atau dikontrol oleh negara, karena pasar mempunyai sistem yang dapat bekerja dengan sendiri, atau dengan kata lain bahwa apabila pasar tidak diganggu dan diintervensi oleh negara, maka pasar akan berjalan lancar.

Amstrong (1998: 465) mengatakan bahwa berbagai urusan dunia saat ini lebih ditentukan oleh pelaku di luar negara (*non state actors*) yang bertindak dalam skala global, yaitu jaringan manajerial yang dimiliki oleh raksasa perusahaan-perusahaan transnasional. Kondisi tersebut tidaklah terlepas dari asumsi bahwa pasar merupakan manifestasi dari kebebasan yang bermuara kepada kompetisi untuk memaksimalkan keuntungan (Massey, Sanches, dan Brehmen, 2006: 277).

Dengan kondisi tersebut, maka peran negara hanya sebagai 'penjaga' untuk memastikan berjalannya mekanisme pasar tanpa sedikitpun memberikan perhatian terhadap permasalahan sosial yang terjadi. Padahal, seharusnya negara mengambil posisi strategis untuk memastikan persaingan yang adil bagi pasar, menjamin berjalannya supremasi hukum, menyediakan kebutuhan dasar warganya, dan sebagai kontrol terhadap berjalannya pasar bebas (Amstrong, 1998).

Begitu juga dengan pola ekonomi yang dikembangkan oleh neoliberalisme yang menginginkan hilangnya hambatan perdagangan, mata uang yang dikontrol, serta pajak yang rendah dalam bentuk kebijakan, mengurangi total belanja pemerintah untuk sektor sosial, membatasi pengeluaran sosial, privatisasi perusahaan negara, penurunan tarif, dan dekontrolisasi pasar modal yang semuanya terangkum dalam Program Penyesuaian Struktural (*Structural Adjustment Programs/SAPs*) yang ditawarkan lembaga keuangan internasional dengan harapan dapat berjalannya mekanisme pasar dan hilangnya hambatan bagi perdagangan bebas.

Looney (2003) mengatakan bahwa komponen utama dari program neoliberalisme adalah: (1) liberalisasi perdagangan; (2) insentif bagi investasi asing; (3) privatisasi; (4) penyesuaian harga; (5) penyesuaian fiskal; (6) reformasi jaminan sosial; dan (7) reformasi pasar tenaga kerja. Program-program tersebut didasarkan kepada keyakinan para penganut neoliberal bahwa konsep '*imperfect*

information, individual freedom, and market' merupakan dasar dalam membangun tata dunia baru yang lebih baik.

Salah satu praktek neoliberalisme saat ini adalah liberalisasi keuangan dan penghapusan hambatan penanaman modal asing (deregulasi). Hal ini dilakukan agar arus modal yang masuk ke negara-negara berkembang dapat secara leluasa beroperasi dan mengendalikan sistem perekonomian negara tersebut (Bagijo, 2006). Agenda tersebut biasanya disosialisasikan oleh lembaga-lembaga keuangan neoliberal (IMF, World Bank, ADB, dan lainnya) dengan tujuan untuk membuka celah dan peluang bagi MNC/TNC (pemodal dari negara-negara kaya) agar bisa menanamkan modalnya ke negara-negara berkembang. Hal ini diindikasikan dengan adanya kecenderungan bahwa utang luar negeri yang diberikan oleh IMF dan World Bank biasanya diikuti oleh berbagai prasyarat seperti melakukan deregulasi dan pembuatan UU yang baru (SAPs). Selanjutnya, tidak lama kemudian akan mengalir penanaman modal dari para investor asing (dari negara-negara maju) ke negara-negara berkembang.

2.3.2 Definisi, Bentuk dan Metode Privatisasi

2.3.2.1 Definisi Privatisasi

Pendapat mengenai konsep privatisasi itu sendiri banyak dikemukakan pada tahun 1980-an saat Inggris di bawah rezim Margareth Thatcher melakukan privatisasi besar-besaran. Bank Dunia membedakan privatisasi dalam arti sempit dan arti luas. Privatisasi dalam arti sempit berarti bentuk pembebasan perusahaan, tanah, dan aset lainnya yang dikuasai negara. Sedangkan privatisasi dalam arti luas berarti semua tindakan yang menggerakkan perusahaan atau sebuah sistem perekonomian ke arah kepemilikan swasta atau tindakan yang cenderung membuat perilaku perusahaan negara mirip dengan swasta (World Bank, 1996).

Privatisasi merupakan pergeseran kekuatan atau pemindahan kepemilikan industri dari pemerintah kepada sektor swasta yang menimbulkan dominasi kepemilikan saham oleh pihak swasta (Megginson, Nash, and Randenborgh, 1994; Bastian, 2002). Menurut Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN, privatisasi adalah penjualan saham Persero, baik sebagian maupun seluruhnya, kepada pihak lain dalam rangka meningkatkan kinerja dan nilai

perusahaan, memperbesar manfaat bagi negara dan masyarakat, serta memperluas kepemilikan saham oleh masyarakat.

Istilah privatisasi diartikan sebagai upaya “untuk men-swasta-kan, yaitu mengubah (terutama bisnis dan industri) dari pengawasan dan kepemilikan publik oleh pemerintah kepada pihak swasta”. Dalam pengertian ini, privatisasi adalah upaya menurunkan peran pemerintah atau pada saat yang bersamaan meningkatkan peran pihak swasta di dalam berbagai aktivitasnya atau di dalam kepemilikan suatu aset (Savas, 1987).

Menurut Paul Cook dan Colin Kirkpatrick (1988), privatisasi digunakan untuk menggambarkan keluasan dari inisiatif kebijakan yang berbeda yang dirancang untuk mengubah keseimbangan antara sektor publik dan privat. Terdapat setidaknya tiga pendekatan menuju privatisasi ini. Pendekatan pertama yang paling umum digunakan dari istilah tersebut, menunjuk pada suatu perubahan di dalam kepemilikan suatu perusahaan (atau bagian dari suatu perusahaan) dari pemerintah ke swasta. Model kedua dari privatisasi adalah pelibatan proses liberalisasi atau deregulasi masuk ke dalam kegiatan yang sebelumnya dilarang pemerintah dalam sektor perusahaan publik. Sedangkan, bentuk ketiga dari privatisasi digunakan sebagai pembagian atas barang atau jasa yang dialihkan dari kepemilikan publik ke swasta.

Ohashi dan Roth (1990) mengemukakan definisi tentang privatisasi, bahwa kata privatisasi dapat diartikan dalam banyak makna. Sebagai nama yang disarankan, privatisasi diartikan sebagai proses pengalihan kembali aset-aset milik publik kepada pihak privat, biasanya ‘ketika kontrol dari sebuah aktifitas dilepas dari sektor publik (pemerintah) ke sektor swasta melalui pengalihan saham’. Menurut Hughes (1994), privatisasi dilihat sebagai pengurangan atau pembatasan keterlibatan pemerintah secara umum, yakni tidak hanya pengurangan di bidang produksi, melainkan juga pengurangan dalam provisi, subsidi atau regulasi, atau juga berbagai kombinasi tersebut.

Privatisasi sebagai salah satu bentuk dari restrukturisasi BUMN (perusahaan negara) merupakan suatu simbol dari upaya mengurangi peranan pemerintah dan memberi kepercayaan kepada swasta dalam sistem perekonomian suatu negara untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Menurut Savas (1987):

“the world privatize first appeared in a dictionary in 1983 and was defined narrowly as ‘to make private, especially to change (as a business or industry) from public to private kontrol ownership. But the word has already acquired a broader meaning; it has come to symbolize a new way of looking at society’s needs, and a rethinking of the role of government to satisfy the needs of the people.”

Penjualan saham pemerintah pada BUMN dan beralihnya kepemilikan saham tersebut kepada pembeli (investor swasta) akan meningkatkan peranan dan kekuasaan swasta sebagai sistem kontrol eksternal atas pengelolaan manajemen BUMN tersebut. Secara teoritis, pengelolaan BUMN yang transparan, dan dikontrol oleh pemegang swasta yang berprinsip bisnis akan membuat BUMN menjadi lebih efisien.

Menurut Savas (1987), terdapat beberapa faktor yang mendorong dilakukannya privatisasi, yaitu:

“Pragmatic, ideological, commercial, and populist. The goal of the pragmatists is better government, in the sense of a more cost-effective one. The goal of those who approach the matter ideologically is less government, one that plays a smaller role vis a vis private institutions. The goal of commercial interests is to get more business by having more of government’s spending redirected toward them. And the goal of the populists is to achieve a better society by giving people greater power to satisfy their common needs, while diminishing that of large public and private bureaucracies.”

Distribusi sumber daya dalam suatu negara dilakukan melalui *privatization* atau *governmentalisation*. Jika pemerintah lebih banyak dalam mempengaruhi bisnis, maka perusahaan negara lebih condong ke arah *governmentalisation*. Di lain pihak, apabila sektor swasta (*private*) yang lebih memainkan peranan, maka kecenderungannya akan menjadi privatisasi. Kedua faktor tersebut dapat dilihat dari pelayanan yang lebih spesifik, ketersediaan prosedur, efisiensi, keterkaitan biaya, dan manfaat, lebih responsif terhadap arahan pemerintah dan ukuran pemerintah (Bastian, 2002: 19-20).

2.3.2.2 Bentuk dan Metode Privatisasi

Menurut Featherstun, Thornton & Correnti (2001), privatisasi memiliki tiga bentuk. Pertama, *contracting out* yakni ketika pemerintah menyerahkan tugas dan pelayanan negara dalam mengelola sumber-sumber publik ke sektor swasta. Kedua, *asset transfer* dilakukan dengan mendivestasi aset-aset pemerintah yang berhubungan dengan pelayanan publik. Namun, privatisasi tetap dibatasi hanya

pada aset yang sekiranya tidak mengganggu jalannya fungsi pemerintahan, serta hanya bila pelayanan publik tersebut dianggap memadai bila ditangani swasta. Ketiga, *managed competition* yaitu ketika publik dan swasta saling berkompetisi untuk terlibat dalam layanan publik. Bentuk-bentuk privatisasi menurut Savas (2005) dapat dilihat pada Tabel 2.2.

Tabel 2.2 Bentuk-Bentuk Privatisasi

Type Privatisasi	Jenis
<i>Delegation</i>	<i>Contract</i> <i>Public-private competition</i> <i>Franchise</i> <i>Public-private partnership</i> <i>Grant, loan, favored tax status, etc.</i> <i>Voucher</i> <i>Mandate</i>
<i>Divestment</i>	<i>Sale</i> <i>Free transfer</i> <i>Liquidation</i>
<i>Displacement</i>	<i>Default</i> <i>Withdrawal (load shedding)</i> <i>Voluntary Action (voluntarism)</i> <i>Deregulation</i>

Sumber: Savas (2005).

Menurut Institute for Good Corporate Government Studies (2003) dalam Nainggolan (2005), ada empat metode privatisasi yang dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) *Initial Public Offering* (IPO), yaitu metode penjualan kepemilikan (saham) yang dilakukan di pasar modal. Dengan metode ini, masyarakat secara luas memiliki kesempatan untuk menjadi pemilik perusahaan.
- 2) *Strategic sales*, yaitu metode penjualan unit usaha secara langsung kepada investor strategis, tanpa melalui pasar bursa.
- 3) Kerjasama Operasi (KSO), yaitu konsep bagi hasil yang berimbang dan konsisten antara pemerintah sebagai pemilik perusahaan dan pihak swasta yang menjadi pengelola unit usaha tersebut.
- 4) *Employee Management Buy Out* (EMBO), yaitu pembelian saham mayoritas oleh suatu konsorsium yang diorganisasikan oleh manajemen

perusahaan yang bersangkutan. Biasanya para manajer hanya menempatkan modal dalam jumlah kecil dan diikuti oleh pemodal lainnya seperti bank investasi atau perusahaan modal ventura dengan proporsi modal yang lebih besar.

Berdasarkan UU No. 19 Tahun 2003 tentang BUMN, privatisasi dapat dilakukan dengan cara (Pasal 78):

- a. penjualan saham berdasarkan ketentuan pasar modal;
- b. penjualan saham langsung kepada investor;
- c. penjualan saham kepada manajemen dan/atau karyawan yang bersangkutan.

Dalam Undang-Undang tersebut telah diatur pula mengenai mekanisme privatisasi, tata cara, pelaksanaan dan jenis-jenis BUMN yang dapat diprivatisasi.

2.3.3 Teori Biaya Transaksi (*Coase's Theorem*)

Dalam sejarah ekonomi modern, teori mengenai privatisasi berasal dari teori institusional perusahaan yang diperkenalkan oleh Coase (1937) yang kemudian dikembangkan oleh Demsetz (1967). Coase (1960) juga membahas isu privatisasi dalam kerangka teori biaya transaksi (*transaction cost*). Teori-teori tersebut menjadi dasar bagi penelitian-penelitian Alchian & Demsetz (1973), Williamson (1985) dan Pejovich (1990) yang membangun teori hak kepemilikan (*the theory of property rights*) [Drakic, 2007].

Coase (1937) menyatakan bahwa perusahaan menghadapi berbagai macam biaya, sehingga perusahaan perlu memperhitungkan mana yang lebih efisien: membuat sesuatu sendiri atau mengandalkan pihak luar (pemasok/distributor). Biaya transaksi meliputi segala macam biaya yang terkait dengan transaksi, yaitu biaya langsung dalam pertukaran (biaya pencarian peluang pertukaran, pengumpulan informasi, biaya negosiasi, dan upah/insentif untuk pihak-pihak terkait) serta biaya pemeliharaan struktur kelembagaan yang diperlukan untuk terjadinya aktivitas ekonomi (pengadilan/kehakiman, kepolisian, dan infrastruktur).

Sappington & Stiglitz (1987) menyatakan bahwa biaya transaksi juga diasosiasikan dengan biaya intervensi. Pemerintah dapat melakukan intervensi melalui berbagai kebijakan ekonomi atau perindustrian. Sebagai dampak dari intervensi tersebut, seringkali perusahaan swasta harus mengeluarkan biaya yang lebih besar dibandingkan perusahaan milik negara. Dengan demikian, calon investor dapat memetakan perusahaan-perusahaan berdasarkan *cost of intervention*, yaitu biaya-biaya yang muncul akibat adanya intervensi dari pemerintah.

Transaksi privatisasi memiliki karakteristik yang berbeda dengan transaksi barang dan jasa pada umumnya. Dalam pasar barang dan jasa pada umumnya, terdapat *repetitive game* antara penjual dan pembeli sebagai suatu mekanisme yang menentukan tingkat permintaan, penawaran dan harga. Aturan dalam transaksi atau pertukaran barang dan jasa bersifat stabil meskipun permintaan dan penawaran bersifat dinamis serta dipengaruhi oleh banyak faktor. Dalam privatisasi, produk yang ditawarkan adalah perusahaan milik negara yang merupakan suatu organisasi kompleks yang terdiri dari elemen materi dan non-materi. Dengan demikian, tidak ada *benchmark* dalam penentuan harganya. Pemerintah atau negara sebagai satu-satunya penjual memiliki hak eksklusif untuk memprakarsai transaksi privatisasi dan mengelolanya, sementara calon pembeli tidak bisa memprakarsai atau memulai penawaran untuk membeli suatu perusahaan milik negara (Drakic, 2007).

Pemerintah pada dasarnya memiliki kebebasan penuh untuk mengelola perusahaan milik negara yang dimilikinya atau menjualnya kepada pihak swasta. Menurut perspektif teori biaya transaksi, setiap pilihan yang diambil oleh pemerintah memiliki biaya yang harus dibayar. Oleh karena itu, pemerintah perlu membuat perhitungan dengan cermat dan memilih alternatif mana yang lebih efisien: apakah BUMN dikelola sendiri oleh pemerintah atau dijual kepada pihak lain (swasta).

Transaksi privatisasi tidak hanya dipengaruhi oleh faktor ekonomi tetapi dipengaruhi juga oleh faktor sosial dan politik. Dalam privatisasi, biaya yang harus dibayar oleh pembeli BUMN tidak hanya harga perusahaan tersebut tetapi juga meliputi biaya program sosial yang diemban perusahaan. Pemerintah sebagai

pengambil kebijakan publik mengemban tugas untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat, oleh karena itu pemerintah menetapkan berbagai permintaan yang harus dipenuhi oleh pembeli di masa yang akan datang. Transaksi privatisasi hanya akan terjadi jika pembeli memenuhi syarat dan berkomitmen untuk memenuhi janjinya terhadap pemerintah. Setelah transaksi terjadi, pemerintah secara ekonomi sudah tidak lagi menjadi pemilik perusahaan, namun masih memiliki kekuatan non-ekonomi (politik, sosial dan budaya) yang dapat menekan pembeli untuk memenuhi janjinya (Drakic, 2007).

2.3.4 Teori Hak Kepemilikan (*Property Rights*)

Fenomena privatisasi terjadi seiring dengan maraknya isu mengenai hak kepemilikan, dimana sebagian besar masyarakat semakin mengakui pentingnya kepemilikan pribadi/swasta (*private property*). Hak kepemilikan merupakan salah satu hak alamiah yang dimiliki oleh manusia. Hak kepemilikan seseorang atas sesuatu dilindungi oleh hukum dan pemilik dapat menggunakan hak miliknya secara bebas sesuai dengan kehendaknya.

Diskusi mengenai hak kepemilikan dan privatisasi dalam ilmu ekonomi sebenarnya sudah disinggung oleh Adam Smith dalam "*Wealth of Nation*". Dalam buku tersebut, Adam Smith mengatakan (Smith, 1776 dalam Drakic, 2007):

"In every great monarchy of Europe the sale of the crown lands would produce a very large sum of money, which, if applied to the payment of the public debts, would deliver from mortgage a much greater revenue than any which those lands have ever afforded to the crown..."

Ketika suatu perusahaan milik negara diprivatisasi, distribusi hak kepemilikan antara pemerintah dengan perusahaan secara relatif sulit diidentifikasi. Tingkat kesulitan tersebut tergantung pada kondisi lingkungan institusional dan perusahaan. Biasanya para investor swasta hanya akan setuju membeli saham perusahaan milik negara jika syaratnya terpenuhi, yaitu jika pemerintah tidak mungkin mengubah kontrak perjanjian transaksi secara sepihak (D'Antoni, 1998).

Dalam suatu masyarakat, ada dua bentuk kepemilikan yang mendominasi yaitu kepemilikan pemerintah atau kepemilikan swasta. Keduanya akan mempengaruhi hal-hal yang terkait dengan hubungan sosial dan cara pengaturan

(regulasi) hubungan-hubungan tersebut. Sistem ekonomi komando dan terencana akan berlaku pada masyarakat yang didominasi oleh bentuk kepemilikan kolektif, sementara sistem mekanisme pasar akan berkembang pada masyarakat yang didominasi oleh bentuk kepemilikan pribadi/swasta. Jika bentuk kepemilikan yang berlaku dominan dalam masyarakat mengalami perubahan, maka akan berdampak pada perubahan posisi dan status seseorang atau suatu kelompok dalam masyarakat. Fenomena ini merupakan salah satu elemen dalam perubahan sistem sosial, ekonomi dan politik yang komprehensif. Pada sebagian besar negara bekas sosialis (Uni Soviet), privatisasi menjadi tanda dimulainya proses transisi seiring dengan sistem politik yang multipartai (Drakic, 2007).

Kebijakan privatisasi sendiri, tidak serta merta berarti efisiensi dan persaingan karena proses privatisasi biasanya bersifat kontroversial. Mengenai keterkaitan antara privatisasi dan hak kepemilikan, Frydman & Rapaczynski (1993) mengatakan dalam Prasad (2003):

... the meaning of privatization in Eastern Europe has turned out to be complex and ambiguous. Instead of the clarification of property rights and the introduction of incentives characteristics of a capitalist society, the privatization process has so far often led to a maze of complicated economic and legal relations that may even impede speedy transition to a system in which the rights of capital are clearly delineated and protected.

Pada beberapa BUMN di Indonesia, pengurusan hak kepemilikan kurang diperhatikan. Salah satu contohnya adalah lahan tanah Perum PPD yang surat-suratnya tidak lengkap sehingga mengalami kesulitan ketika melakukan divestasi. Selain itu, hak kepemilikan berupa konsesi umumnya relatif pendek, sehingga kurang menarik bagi investor (Nainggolan, 2005).

2.3.5 Pendekatan Tujuan Perusahaan

Pendekatan ini menyatakan bahwa perbedaan utama antara perusahaan milik negara dengan perusahaan swasta adalah pada tujuannya. Perusahaan swasta pada umumnya memiliki tujuan utama untuk memaksimalkan laba, sementara perusahaan milik negara memiliki tujuan untuk melayani kepentingan masyarakat dan negara/pemerintah (Ho, 1999).

Ketika perusahaan swasta dan perusahaan milik negara beroperasi pada lingkungan pasar yang sama, beberapa penelitian menunjukkan bahwa keduanya

dapat memiliki kinerja yang sama-sama baik. Namun ketika para politisi memiliki keleluasaan untuk mengejar tujuannya melalui perusahaan negara, maka kinerja perusahaan negara dapat terganggu dan perusahaan swasta dapat memiliki kinerja lebih baik. Di sisi lain, ketika ada berbagai eksternalitas, maka perusahaan milik negara dapat lebih mendominasi (Vickers & Yarrow, 1988).

Pendekatan ini selanjutnya dikembangkan dengan memperhatikan interaksi antara perusahaan milik negara dan perusahaan swasta dalam kerangka organisasi industri, yaitu dalam pasar persaingan yang tidak sempurna (oligopoli, duopoli dan monopoli). Perusahaan publik maupun perusahaan swasta dapat menjadi *leader* atau *follower* dalam serangkaian interaksi. Dalam hal ini, terdapat temuan menarik bahwa perusahaan swasta tidak selalu memiliki kinerja yang lebih baik (Cremer, Masrhand & Thisse, 1989; Fershtman, 1990).

2.3.6 Perspektif Kebijakan Publik

Teori normatif yang menjadi dasar justifikasi privatisasi sebagai arah kebijakan publik berasal dari beberapa pandangan berbeda mengenai masyarakat yang baik. Starr (1988) menjelaskan beberapa pandangan yang dimaksud sebagai berikut.

1. Pandangan individualisme *laissez-faire* dan ekonomi pasar bebas yang menjanjikan efisiensi yang lebih besar, kecilnya (peran) pemerintah, lebih dipentingkannya pilihan individu dalam hak kepemilikan dan kekuatan pasar. Pandangan ini adalah yang paling berpengaruh.
2. Pandangan yang berakar pada tradisi konservatif yang bersifat sosial yang menjanjikan kembalinya kekuasaan pada komunitas melalui kepercayaan yang lebih besar dalam peraturan sosial berdasarkan kekeluargaan, gereja/agama, dan institusi nirlaba lainnya yang lebih besar. Menurut pandangan ini, privatisasi adalah pewarisan kekuasaan dari negara kepada bentuk asosiasi manusia yang seolah-olah non-politik dan non-komersial.
3. Pandangan yang melihat privatisasi sebagai strategi politik untuk mengalihkan permintaan dari negara dalam rangka mengurangi beban yang harus ditanggung oleh negara.

Pembahasan mengenai privatisasi menurut perspektif kebijakan publik bermula dari banyaknya fenomena bahwa perusahaan milik negara mengalami inefisiensi karena harus melayani berbagai tujuan tertentu terutama terkait dengan kepentingan para politisi dan partai politik (Boycko, Shleifer & Vishny, 1996). Diantara kepentingan para politisi adalah terkait dengan masalah perburuhan atau pemeliharaan lapangan pekerjaan, sementara cara yang sering dilakukan oleh para manajer untuk meningkatkan efisiensi adalah dengan melakukan pemutusan hubungan kerja. Kedua hal tersebut secara jelas merupakan hal yang berlawanan.

Berbagai perusahaan milik negara merupakan 'lahan basah' yang sangat diincar oleh para politisi untuk kepentingan pribadi atau partainya melalui praktik korupsi dan penyuapan. Dengan adanya privatisasi, perusahaan akan dikontrol oleh berbagai pihak sehingga keleluasaan para politisi menjadi semakin terbatas, dan perusahaan dapat diarahkan menjadi lebih efisien melalui restrukturisasi. Boycko, Shleifer & Vishny (1996) mengatakan bahwa privatisasi akan lebih efektif jika dikombinasikan dengan kebijakan moneter yang lebih ketat.

Secara makro, informasi yang asimetris dapat berkonsekuensi pada permasalahan *credit rationing*. Permasalahan tersebut pertama kali diteliti pada industri asuransi dan pasar kredit oleh Rothschild & Stiglitz (1976, 1981). *Credit rationing* terjadi akibat adanya ketidaksempurnaan informasi antara peminjam dan pemberi pinjaman. Perusahaan publik dan perusahaan swasta sama-sama memerlukan dana untuk membiayai berbagai proyek mereka. Namun penelitian Perotti (1993) menjelaskan bahwa bank-bank lebih memiliki insentif untuk membiayai mantan debitur (perusahaan milik negara) dibandingkan terhadap perusahaan swasta yang lebih efisien. Jika kualitas perusahaan milik negara cukup baik, maka tingkat pertumbuhan ekonomi suatu negara dapat lebih tinggi dibandingkan tanpa adanya perusahaan milik negara dalam perekonomian.

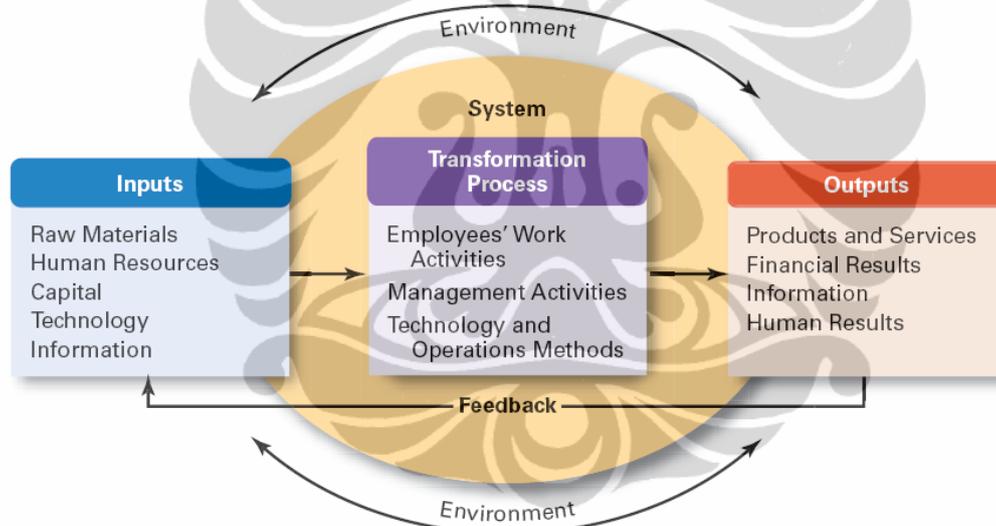
2.4 Manajemen, *Corporate Governance* (CG) dan Kinerja Perusahaan

2.4.1 Manajemen dan Pengambilan Keputusan Stratejik

Setiap organisasi membutuhkan sistem tatakelola yang memungkinkan perangkat-perangkat organisasi dapat bekerja dengan baik sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Robbins and Coulter (2007) mengatakan bahwa fokus

(perhatian) utama dari tatakelola (manajerial) adalah efektivitas dan efisiensi. Efektivitas adalah tercapainya tujuan-tujuan organisasi atau dapat dinyatakan dengan istilah “*doing the right things*” (melakukan sesuatu yang benar/tepat). Adapun efisiensi adalah mendapatkan hasil yang optimal dengan input sehemat mungkin, atau dapat dinyatakan dengan istilah “*doing things right*” (melakukan sesuatu dengan benar/tepat). Dengan adanya manajemen, hasil akhir yang diharapkan adalah tercapainya tujuan organisasi dengan cara yang tepat.

Menurut pendekatan sistem, organisasi adalah suatu sistem terbuka (*open system*) yang berinteraksi secara dinamis terhadap lingkungan, yaitu dengan mengambil input dari lingkungan dan mentransformasikannya menjadi output yang nantinya akan didistribusikan kembali kepada lingkungan dalam bentuk yang berbeda (lihat Gambar 2.2).

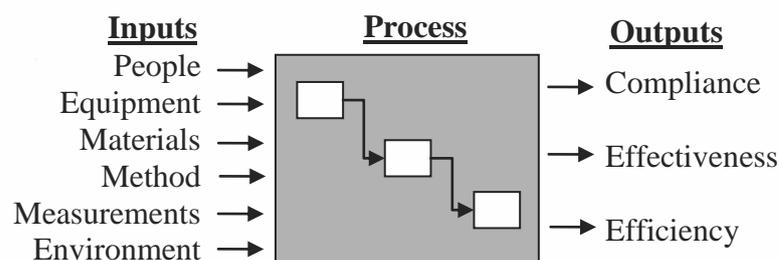


Gambar 2.2 Organisasi sebagai Suatu Sistem Terbuka

Sumber: Robbins and Coulter (2007)

Proses transformasi/produksi/operasi dalam sebuah perusahaan merupakan suatu proses yang sangat kompleks. Proses tersebut melibatkan berbagai sumber daya seperti manusia, peralatan, bahan baku, serta metode/teknologi. Selain itu, keadaan lingkungan sekitar juga dapat mendukung atau bahkan menghambat jalannya proses produksi. Keseluruhan unsur-unsur yang merupakan input proses produksi tersebut kemudian diolah melalui suatu proses produksi atau operasi yang kompleks dan melibatkan interaksi non linier antara unsur-unsur tersebut,

sehingga dapat menghasilkan output produksi yang berupa barang atau jasa (McGarvey and Hannon, 2004). Hal ini dapat dilihat pada Gambar 2.3.



Gambar 2.3 Proses Produksi/Operasi Sebagai Suatu Sistem Kompleks

Sumber: McGarvey and Hannon (2004)

Perusahaan merupakan sebuah sistem yang terdiri dari berbagai komponen pembentuk yang saling terhubung (*interconnected*) dan membentuk suatu interaksi yang saling mempengaruhi (*interdependent*). Hubungan antar komponen tersebut bersifat kompleks dan dinamis. Seiring berjalannya waktu, sistem mengalami perubahan akibat berubahnya lingkungan internal dan eksternal, seperti ukuran bisnis, globalisasi, peningkatan efisiensi, persaingan, ekspektasi pelanggan, dan kemajuan teknologi (David, 2009; Baron, 2010).

Manajer mengarahkan perusahaan untuk memiliki kinerja yang baik melalui kebijaksanaan-kebijaksanaan desain organisasi. Desain yang optimal akan menghasilkan kejelasan arah dan prioritas; kejelasan siapa berhak dan wajib memutuskan sesuatu; kejelasan apa yang harus diputuskan dan dikerjakan beserta cara memutuskan dan mengerjakannya; tersedianya staf dengan pola pikir, nilai, kecerdasan dan kemampuan yang sesuai dengan strategi dan budaya organisasi dan adanya imbalan-imbalan sesuai dengan motivasi karyawan. Pengaruh dari desain yang optimal akan terwujud dalam bentuk semangat kerja tinggi; volume dan mutu kerja sesuai strategi; serta nilai pribadi staf yang sesuai dengan budaya organisasi (Galbraith, 2002).

2.4.2 Corporate Governance (CG)

Dengan adanya privatisasi, sebagian saham BUMN akan dimiliki oleh investor swasta. Masuknya investor swasta diharapkan dapat memberikan

dorongan lebih kuat atas tata kelola perusahaan yang baik dalam pengelolaan BUMN. Dengan tata kelola yang baik, kinerja BUMN akan mencapai hasil yang lebih baik (Shleifer & Vishny, 1997; D'Souza, Megginson & Nash, 2001, 2006; Boubakri, Cosset & Guedhami, 2001; Brown & Caylor, 2004) dan dapat memberikan manfaat yang besar terhadap semua pihak yang terkait.

Berbagai skandal yang menyebabkan runtuhnya beberapa perusahaan besar di Amerika Serikat (diantaranya Enron dan WorldCom) pada awal 2000-an membuat masyarakat semakin menyadari pentingnya tatakelola perusahaan yang baik. Peristiwa tersebut memicu terjadinya perubahan fundamental peraturan perundang-undangan di bidang audit dan pasar modal di Amerika Serikat. Hal tersebut juga ditanggapi oleh negara-negara lain, diantaranya dalam bentuk penyempurnaan Pedoman CG di negara yang bersangkutan.

Tatakelola perusahaan adalah suatu proses pengambilan keputusan yang serius dalam pengendalian organisasi (Leavy & McKiernan, 2009). Mekanisme tatakelola perusahaan adalah institusi ekonomi dan hukum yang dapat diubah melalui proses politik untuk terjadinya perbaikan (Shleifer & Vishny, 1997). CG diperlukan untuk mendorong terciptanya pasar yang efisien, transparan dan konsisten dengan peraturan perundang-undangan. Penerapan CG yang baik perlu didukung oleh tiga pilar yang saling berhubungan, yaitu negara dan perangkatnya sebagai regulator, dunia usaha sebagai pelaku pasar, dan masyarakat sebagai pengguna produk dan jasa dunia usaha (KNKG, 2006).

Menurut Hanggraeni (2009), terminologi tata kelola perusahaan memiliki makna sangat beragam. Secara tradisional, konsep tata kelola mengacu pada pembuatan dan pengendalian keputusan di perusahaan, khususnya menyangkut struktur dan prosedur kerja. Secara luas, pengertian tata kelola mencakup hubungan antara perusahaan dengan para *stakeholder*. Perkembangan pendekatan yang digunakan dalam mendefinisikan tata kelola dirangkum dalam Tabel 2.3.

Dalam penerapannya, perangkat tata kelola perusahaan menurut Syakhroza (2005: 22-23) dapat dijalankan dengan baik melalui tiga komponen, yaitu: (1) struktur tata kelola; (2) mekanisme tata kelola; dan (3) prinsip-prinsip tata kelola. Ketiga perangkat akan berjalan sebagai suatu kesatuan dalam bentuk sistem tata kelola yang berinteraksi dengan lingkungan internal dan eksternal dalam

pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Efektivitas perangkat tata kelola dinilai dari seberapa jauh sistem yang dimaksud mampu menghasilkan dampak yang diharapkan.

Tabel 2.3. Perkembangan Definisi Tata Kelola Perusahaan

Penulis	Tahun	Substansi
Cadbury	1992	- <i>Separation of the role of the chief executive and chairman</i> - <i>Balanced composition of the board</i> - <i>Selection processes for non-executive directors</i> - <i>Transparency of financial reporting</i> - <i>Need for good internal controls</i> - <i>Listing Rules of the London Stock Exchange</i>
Greenbury	1995	<i>Director's remuneration</i>
Hampel	1998	<i>Consolidated Cadbury and Greenbury Reports into one code</i>
OECD	1999	- <i>International benchmark</i> - <i>Revised in 2004</i>
Turnbull	1999	<i>Adopting a risk-based approach to creating and reviewing the effectiveness of an internal control system</i>
Myners	2001	<i>Decision making of institutions</i>
Sarbanes-Oxley	2002	<i>US Law to strengthen Corporate Governance and restore investor confidence</i>
Higgs	2003	<i>Role and effectiveness of non-executive directors</i>
Tyson	2003	<i>Recruitment and development of non-executive directors</i>
Smith	2003	<i>Audit committees</i>

Sumber: Ernst & Young (2006), Hanggraeni (2009)

Struktur tata kelola terkait dengan pengendalian organisasi dan koordinasi dalam rangka menentukan kebijakan pengelolaan perusahaan. Berbagai langkah yang dilakukan dalam memperkuat struktur tata kelola perusahaan pada umumnya dimulai dengan penilaian terhadap organisasi dan proses bisnis. Berbeda dengan struktur tata kelola, mekanisme tata kelola merupakan prosedur dan pola hubungan di antara berbagai pihak yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan dengan pihak-pihak yang melakukan pengendalian. Mekanisme tata kelola pada dasarnya terdiri dari pengendalian di dalam (internal) dan pengendalian lingkungan (eksternal). Adapun prinsip-prinsip yang melandasi penerapan tata kelola meliputi transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kewajaran (KNKG, 2006).

Perusahaan negara (BUMN) berfungsi sebagai pengelola kekayaan negara dan penyedia layanan publik. Setiap BUMN berhubungan dengan banyak pihak dalam menjalankan fungsinya, minimal dengan Kementerian Negara BUMN, Kementerian Keuangan, dan Kementerian teknis yang terkait (Syakhroza, 2005: 26). Dengan banyaknya *stakeholders* yang terlibat dalam pengelolaan BUMN, maka pendekatan teori tata kelola perusahaan yang paling relevan untuk diterapkan di Indonesia adalah *stakeholders model/theory* (Hanggraeni, 2009). Berdasarkan model/teori tersebut, suatu perusahaan diasumsikan sebagai bagian dari jaringan *stakeholders* yang beroperasi di dalam sistem yang lebih besar yang menyediakan infrastruktur bagi beragam aktivitas perusahaan. Para manajer tidak akan dapat memaksimalkan nilai perusahaan jika tidak memperhatikan kepentingan dari seluruh *stakeholder*-nya (Jensen, 2001).

Setiap organisasi/institusi/perusahaan memiliki berbagai *stakeholder* yang dapat berbeda-beda sesuai dengan lingkungan organisasinya. *Stakeholder* adalah semua pihak (konstituen) dalam lingkungan organisasi yang terpengaruh atau mendapat akibat dari berbagai keputusan dan tindakan yang dilakukan oleh organisasi (Griffin & Ebert, 2006; Robbins & Coulter, 2007). Oleh karena itu, sebelum mengambil keputusan dan melakukan tindakan, seorang manajer perlu memperhatikan dampak-dampak yang mungkin terjadi pada *stakeholder*-nya.

Gambar 2.5 menunjukkan bahwa *stakeholder* dari suatu organisasi secara umum adalah: karyawan, serikat pekerja, konsumen, pemegang saham, pemegang saham, pesaing, kelompok sosial dan politik, asosiasi perdagangan dan industri, pemerintah, media, pemasok dan komunitas sekitar tempat tinggal organisasi (Robbins and Coulter, 2007). Fokus pada penelitian ini akan diarahkan pada dampak kebijakan privatisasi lanjutan terhadap sebagian *stakeholder* PT Indosat, yaitu pemerintah, pelanggan, masyarakat, dan karyawan.

Ruang lingkup tata kelola seringkali dipandang hanya mencakup struktur dan fungsi pengawasan di dalam perusahaan dengan melibatkan direksi dan komisaris (Blair, 1995: 1-20), atau sedikit lebih luas melibatkan pemilik, kreditor, analis, auditor, dan regulator. Dalam pendekatan ini, tata kelola perusahaan merupakan suatu sistem yang dirancang untuk memungkinkan dilakukannya *check and balance mechanisms* dalam rangka menjamin terjadinya keseimbangan di antara

komponen internal organisasi dengan komponen eksternal, yaitu pihak yang berkepentingan di luar perusahaan. Dengan menjamin semua pihak yang berkepentingan bertindak dan berperilaku sesuai dengan aturan yang berlaku, maka perusahaan diharapkan dapat mencapai tujuannya tanpa menimbulkan kerugian kepada *stakeholders* (Jensen, 2001; Hanggraeni, 2009).



Gambar 2.4 Berbagai Stakeholder dari Suatu Organisasi

Sumber: Robbins and Coulter (2007)

Menurut Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), tata kelola perusahaan didefinisikan sebagai sistem dimana perusahaan diarahkan dan dikendalikan dalam rangka mempertahankan dan meningkatkan nilai perusahaan dengan memperhatikan kepentingan pemegang saham dan *stakeholder* lainnya (Cadbury, 1992: 5; Ernst & Young, 2006: 7). Dengan demikian, tata kelola sangat memperhatikan distribusi hak dan tanggung jawab di antara pihak-pihak yang berkepentingan serta aturan dan prosedur pengambilan keputusan di perusahaan, termasuk dalam hal pengawasan kinerja.

Tata kelola perusahaan di berbagai negara dapat berbeda-beda bergantung pada situasinya. Perbedaan tata kelola perusahaan juga dipengaruhi oleh perbedaan dalam struktur perekonomian dan regulasi, kondisi dan sistem politik, serta pola pembangunan sosial dan ekonomi (Cadbury, 1992: 1-45). Keragaman tata kelola perusahaan harus dipandang sebagai hal yang memperkaya konsep dan

implementasi dan sekaligus diharapkan menghasilkan struktur tata kelola perusahaan yang paling efisien (Blair, 1995: 1-20).

Berdasarkan Pedoman Good Corporate Governance (GCG) Indonesia yang dikeluarkan oleh Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG) tahun 2006, prinsip umum GCG meliputi lima hal:

1. Transparansi

Untuk menjaga obyektivitas dalam menjalankan bisnis, perusahaan harus menyediakan informasi yang material dan relevan dengan cara yang mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan. Perusahaan harus mengambil inisiatif untuk mengungkapkan tidak hanya masalah yang disyaratkan oleh peraturan perundang-undangan, tetapi juga hal yang penting untuk pengambilan keputusan oleh pemegang saham, kreditur dan pemangku kepentingan lainnya.

2. Akuntabilitas

Perusahaan harus dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar. Untuk itu perusahaan harus dikelola secara benar, terukur dan sesuai dengan kepentingan perusahaan dengan tetap memperhitungkan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lain. Akuntabilitas merupakan prasyarat yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan.

3. Responsibilitas

Perusahaan harus mematuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapat pengakuan sebagai *good corporate citizen*.

4. Independensi

Untuk melancarkan pelaksanaan asas GCG, perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi, tidak terpengaruh oleh kepentingan tertentu, tidak saling melempar tanggung jawab dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain.

5. Kesetaraan dan Kewajaran

Dalam melaksanakan kegiatannya, perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kesetaraan dan kewajaran. Perusahaan harus memberikan kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, berkarir dan melaksanakan tugasnya secara profesional tanpa membedakan suku, agama, ras, jender, dan kondisi fisik.

2.4.3 Kinerja Perusahaan

Setelah mengimplementasikan rencana organisasi, manajemen perlu melakukan pengawasan, pengendalian serta dan evaluasi kinerja organisasi/perusahaan. Hal tersebut dilakukan untuk mengetahui sejauhmana kesesuaian pelaksanaan dengan rencana dan sejauhmana tujuan perusahaan telah tercapai. Hasil pengukuran kinerja tersebut antara lain dapat dipergunakan untuk melihat keberhasilan perusahaan dan sebagai dasar untuk menyusun sistem imbalan dalam perusahaan.

Pada awalnya para manajer perusahaan lebih memperhatikan ukuran-ukuran kinerja keuangan, namun dalam perjalanannya beberapa perusahaan mengakui pentingnya ukuran-ukuran kinerja non-keuangan (diantaranya General Electric pada tahun 1950-an). Pada tahun 1980-an, dalam berbagai literatur profesional dan akademik mulai bermunculan isu mengenai pentingnya ukuran-ukuran kinerja non-keuangan terhadap pengelolaan dan evaluasi organisasi (Malina & Selto, 2001). Oleh karena itu, tidak mengherankan jika banyak organisasi kemudian menggunakan informasi non-keuangan sebagai panduan dalam pengambilan keputusan dan mengevaluasi kinerja organisasi/perusahaan (Ittner, Larcker, & Meyer, 2003).

2.4.3.1 Kinerja Operasional: *Balanced Scorecard*

Salah satu sistem pengukuran kinerja organisasi yang banyak digunakan oleh berbagai organisasi dan perusahaan di seluruh dunia adalah *Balanced Scorecard* (BSC). Kaplan & Norton (1996) menjelaskan bahwa BSC bukan hanya sebuah metode evaluasi, tetapi merupakan alat komunikasi dan perencanaan stratejik yang memberikan panduan stratejik kepada para manajer divisi dan menguraikan

hubungan sebab akibat antara kinerja keuangan dan non-keuangan. Konsep BSC pertama kali muncul pada tahun 1992 dalam artikel yang ditulis oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton serta dimuat di Harvard Business Review edisi Januari-Februari 1992. Diperkirakan sekitar 60% perusahaan yang termasuk dalam US Fortune 500 telah mengimplementasikan atau mencoba menggunakan BSC (Silk, 1998 dalam Malina & Selto, 2001). Di Indonesia, konsep BSC telah digunakan oleh institusi besar seperti Bank Indonesia dan perusahaan-perusahaan besar seperti Garuda Indonesia Airways, PT Telkomsel, PT Kompas Gramedia, SOHO Group, PT Parit Padang Global, Bank BTN dan lain-lain (Kaplan, 2012).

Sampai saat ini, konsep BSC masih terus dikembangkan. Pada tahun 2004, Kaplan & Norton merevisi konsep BSC dengan menambahkan konsep *Strategy Maps* untuk menganalisis keterkaitan antara aset nirwujud (*intangible assets*) dengan kinerja nyata perusahaan (*tangible outcome*). Kemudian pada tahun 2008, Kaplan & Norton meluncurkan buku yang berjudul *The Execution Premium* yang lebih menjelaskan keterkaitan strategi dengan kegiatan operasional perusahaan dalam rangka mencapai keunggulan daya saing. *Strategy Maps* dan *The Execution Premium* menjelaskan langkah-langkah untuk melakukan eksekusi/implementasi strategi secara efektif, karena 80-90% perusahaan gagal pada tahap eksekusi strategi (Kaplan, 2012).

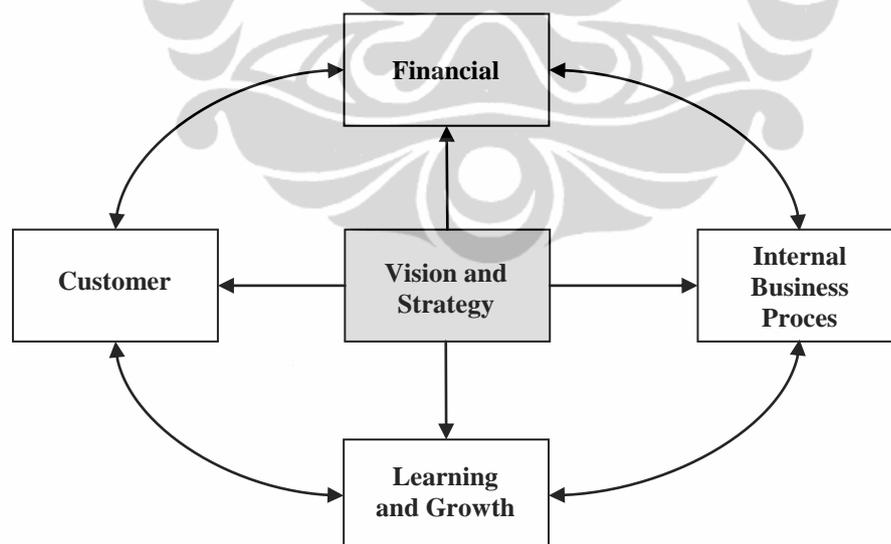
Kinerja tidak akan dapat dikelola dan ditingkatkan jika manajer tidak dapat mengukurnya. BSC merupakan serangkaian pengukuran yang memberikan gambaran kinerja bisnis secara komprehensif dan cepat. BSC merupakan sistem pengukuran yang berusaha menyeimbangkan pengukuran tradisional yang hanya berdimensi profitabilitas (keuangan) dengan dimensi-dimensi baru seperti aspek kualitas. BSC juga berusaha menyeimbangkan aspek internal dan eksternal perusahaan serta aspek jangka pendek dan jangka panjang perusahaan. Dengan menyeimbangkan berbagai aspek tersebut, para manajer diharapkan dapat mengintegrasikan energi, kemampuan dan pengetahuan yang spesifik dan aset organisasi yang khas/unik untuk mencapai tujuan jangka panjang (Kaplan & Norton, 1992, 1996, 2004, 2008, 2012).

BSC secara umum digunakan untuk mengukur kinerja organisasi pada sektor swasta melalui empat macam perspektif penyeimbang, yaitu: perspektif keuangan

(*financial perspective*), pelanggan (*customer perspective*), proses bisnis internal (*internal business process perspective*), dan pembelajaran serta pertumbuhan (*learning and growth perspective*) (Kaplan & Norton, 1992, 1996, 2004, 2008, 2012). Kerangka *balanced scorecard* dapat dilihat pada Gambar 2.4.

a. Perspektif Keuangan

Dalam BSC, perspektif keuangan tetap menjadi perhatian karena ukuran keuangan merupakan suatu ikhtisar dari kensekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi, dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan yang mendasar. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, baik berbentuk *gross operating income*, *return on capital employed*, atau bahkan yang terakhir *economic value-added* (Kaplan & Norton, 1996: 25-26). Dalam hal ini Kaplan dan Norton membagi daur hidup bisnis menjadi tiga, yaitu berkembang (*growth*), bertahan (*sustain*), dan panen (*harvest*) (Kaplan & Norton, 1996: 48-50).



Gambar 2.5 Kerangka *Balanced Scorecard*

Sumber: Kaplan dan Norton (1996)

b. Perspektif Pelanggan

Dalam penelitian ini, pembahasan mengenai perspektif pelanggan akan dimasukkan pada sub bab 2.4.2.3 yaitu Manfaat terhadap Pelanggan dan Masyarakat.

c. Perspektif Proses Internal Bisnis

Agar dapat menentukan tolok ukur bagi kinerja proses bisnis internal ini, manajemen perusahaan terlebih dahulu mengidentifikasi proses internal yang terdapat di perusahaan. Masing-masing perusahaan memiliki seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi konsumennya. Pada dasarnya, ada tiga prinsip dasar dalam perspektif ini, yaitu: inovasi (*innovation*), operasi (*operation*) dan pelayanan purna jual (*post-sale service*).

Dalam proses bisnis internal, para eksekutif mengidentifikasi proses-proses yang penting dalam internal organisasi. Melalui proses-proses ini memungkinkan perusahaan untuk menyampaikan *value proposition* yang akan menarik dan mempertahankan konsumen dalam pasar yang telah ditargetkan. Fokus bisnis internal akan memberikan pengaruh atas tingkat kepuasan dan memperbesar tingkat pencapaian sasaran keuangan.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Menurut perspektif ini, proses pembelajaran dan pertumbuhan organisasi bersumber dari tiga prinsip: *people*, *system*, dan *organizational procedure*. Perspektif keuangan, pelanggan, dan sasaran dari proses bisnis internal, dapat mengungkapkan kesenjangan (*gap*) yang besar antara kemampuan yang ada dari orang, sistem, dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang handal. Untuk memperkecil kesenjangan ini, perusahaan harus melakukan investasi dalam bentuk *re-skilling employees*, meningkatkan kemampuan sistem dan teknologi informasi, meluruskan prosedur dan perbaikan rutinitas.

Dalam kaitan dengan para pekerja, ada tiga hal yang perlu ditinjau oleh manajemen, yaitu: tingkat kepuasan pekerja (*employee satisfaction*), retensi pekerja (*employee retention*), dan produktivitas pekerja (*employee productivity*). Kepuasan pekerja merupakan pra kondisi dari tingkat produktifitas, tanggung jawab, kualitas, dan *customer service*. Untuk mengetahui tingkat kepuasan pekerja, perusahaan perlu melakukan survei secara regular.

Berdasarkan Herzberg's *Two Factor Theory* (Robbins & Judge, 2007), ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan dalam bekerja, yaitu faktor intrinsik (*motivator*) dan faktor ekstrinsik (*hygiene*). Faktor intrinsik berasal dari dalam diri karyawan, seperti keinginan untuk berprestasi, tumbuh, mendapatkan pengakuan, dan sebagainya. Adapun faktor ekstrinsik berasal dari lingkungan pekerjaannya, seperti kebijakan perusahaan, pengawasan, kondisi kerja, gaji, pengawasan, hubungan dengan atasan, dan sebagainya.

2.4.3.2 Manfaat terhadap Pemerintah

BUMN mengemban amanat untuk meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran rakyat, sehingga memiliki kinerja dan manfaat yang diberikan kepada pemerintah dan masyarakat. Dalam disertasi ini, ukuran kinerja terhadap pemerintah yang akan diteliti adalah: pendapatan negara, yaitu berupa pajak penghasilan (PPh) badan, Pajak Pertambahan Nilai (PPN) dan dividen.

Dalam menjalankan tugasnya sebagai pelayan masyarakat, pemerintah memerlukan biaya. Oleh karena itu, pemerintah baik di tingkat pusat maupun daerah memerlukan pemasukan. Sumber utama pemasukan pemerintah adalah pajak (Lipsey & Courant, 1996; Case & Fair, 2007). Pajak menjadi sumber pemasukan utama bagi anggaran pendapatan dan belanja Negara (APBN). Pada APBN 2008, pajak memberikan kontribusi 68,3% dari total penerimaan negara atau Rp 609,22 triliun. Pada APBN 2009, penerimaan dan pajak akan meningkat menjadi 71,1 persen dari total penerimaan negara atau Rp 726,28 triliun².

Secara garis besar, terdapat lima jenis pajak, yaitu: (1) Pajak Penghasilan (PPh); (2) Pajak Pertambahan Nilai (PPN) dan Pajak Penjualan Barang Mewah (PPNBM); (3) Pajak Bumi dan Bangunan (PBB); (4) Bea Materai (BM); dan (5) Bea Perolehan Hak Tanah dan Bangunan (BPHTB). Bila dilihat secara lebih detail, kontribusi terbesar disumbang oleh pajak penghasilan, baik badan maupun perorangan, yang besarnya mencapai 50 persen dari total pendapatan pajak³.

² http://www.pajak.go.id/index.php?option=com_content&view=article&id=8477:menimbang-sunset-policy&catid=633:Artikel%20%20Opini&Itemid=185 diakses tanggal 7 Juni 2011

³ Ibid.

Terkait dengan PPh badan, pajak dikenakan atas pendapatan bersih perusahaan. Berdasarkan Undang-Undang (UU) No 36 Tahun 2008 tentang PPh, pemerintah Indonesia memberlakukan tarif tunggal PPh badan, yakni sebesar 28% untuk penghasilan tahun 2009 dan 25% untuk penghasilan tahun 2010 dan seterusnya sampai ada perubahan lagi. Adapun untuk PPN, besarnya 10% dari total penjualan. Semakin besar pendapatan bersih perusahaan, semakin besar pula pajak yang harus dibayarkan kepada pemerintah.

Selain penerimaan dari sektor pajak, pemerintah juga menerima pembagian dividen dari perusahaan yang sebagian sahamnya dimiliki oleh pemerintah. Besarnya dividen yang dibayarkan kepada pemerintah bergantung pada tingginya kinerja perusahaan dan besarnya proporsi saham yang dimiliki pemerintah. Tingginya kinerja perusahaan memungkinkan perusahaan untuk membagi dividen dalam persentase yang lebih besar sehingga semakin besar pula penerimaan pemerintah.

Untuk meningkatkan kinerja perusahaan BUMN, salah satu kebijakan yang diambil oleh pemerintah adalah melakukan privatisasi. Privatisasi BUMN sebagai salah satu bentuk kebijakan publik diharapkan menghasilkan efek mengucur ke bawah (*trickle down effect*), yaitu ketika profitabilitas BUMN dapat meningkatkan setoran dividen kepada negara sehingga menambah ketersediaan dana pembangunan dan peningkatan kesejahteraan masyarakat (Hanggraeni, 2009).

2.4.3.3 Manfaat terhadap Pelanggan dan Masyarakat

Bagian ini merupakan sumber pendapatan perusahaan yang menjadi salah satu komponen dari sasaran keuangan perusahaan. Pada masa lalu, seringkali perusahaan mengkonsentrasikan diri pada kemampuan internal, memberikan penekanan pada kinerja produk, inovasi, dan teknologi, tanpa kewajiban untuk mengerti apa yang menjadi kebutuhan pelanggan. Namun adanya era perdagangan bebas, memungkinkan konsumen memiliki begitu banyak pilihan produk dan jasa yang ditawarkan dengan kualitas lebih baik dan sesuai dengan preferensi pasar. Oleh karena itu, strategi perusahaan saat ini telah bergeser fokusnya dari internal ke eksternal, dari produk ke pasar/pelanggan (Kaplan & Norton, 1996).

Dalam perspektif konsumen ini, ada dua kelompok pengukuran, yaitu *core measurement group* yang mengukur tingkat kepuasan (*satisfaction*), loyalitas (*loyalty*), retensi (*retention*), akuisisi (*acquisition*), dan *customer profitability*, yakni tingkat keuntungan yang diperoleh dari target pasar yang dilayani. Kelompok kedua adalah *customer value proposition* yang menggambarkan *performance driver* (pemicu kerja) yang menyangkut pertanyaan apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan, loyalitas, retensi, dan akuisis konsumen yang tinggi (Kaplan & Norton, 1996).

Penjelasan di atas lebih banyak ditujukan untuk perusahaan swasta pada umumnya. Perusahaan BUMN yang melayani hajat hidup orang banyak memiliki beberapa perbedaan indikator kinerja dalam perspektif pelanggan, diantaranya adalah *coverage*, yaitu banyaknya pelanggan/masyarakat yang dapat dilayani (baik di daerah perkotaan maupun pedesaan) dan keterjangkauan harga.

Sebagai bagian dari warga masyarakat, keberadaan perusahaan harus memberikan manfaat terhadap masyarakat. Salah satu ukuran manfaat terhadap masyarakat dan lingkungan adalah kegiatan *corporate social responsibility* (CSR). Perusahaan perlu memperhatikan CSR dan prinsip-prinsip etika sebagai bagian dari aspek strategi moral yang terintegrasi dengan strategi pasar dan non-pasar. Banyak perusahaan telah melakukan berbagai bentuk tanggung jawab sosial kepada para pemangku kepentingan dan masyarakat luas secara langsung. Pemerintah di berbagai negara juga telah membuat berbagai aturan mengenai kewajiban CSR (Baron, 2010).

Literatur manajemen telah mengakui bahwa tanggung jawab sosial merupakan tugas penting perusahaan (Quinn, Mintzberg & James, 1987 dalam McGuire, *et al.*, 1988). Meskipun sebagian kalangan memandang bahwa kegiatan CSR perusahaan akan menimbulkan biaya dan mengurangi kinerja keuangan; namun sebagian kalangan memandang bahwa kegiatan CSR hanya mengeluarkan biaya yang sedikit dan bahkan perusahaan juga akan mendapatkan manfaat dari kegiatan CSR (McGuire, *et al.*, 1988).

Dikaitkan dengan kondisi perekonomian negara, kegiatan sosial perusahaan diharapkan dapat membantu pemerintah dalam mengurangi kemiskinan, pengangguran dan kebodohan, terlebih ketika terjadi krisis ekonomi. Sebenarnya

pemerintah juga telah berusaha memperkuat ketahanan ekonomi masyarakat melalui program jaring pengaman sosial (JPS), namun program tersebut memiliki berbagai keterbatasan dan belum berjalan dengan efektif, antara lain karena adanya kebocoran dan salah sasaran (Abimanyu, 2000). Oleh karena itu, perusahaan harus menyadari perannya dalam memberdayakan masyarakat melalui berbagai bentuk kegiatan CSR dalam berbagai bidang meliputi penyediaan lapangan kerja, pendidikan, kesehatan, kewirausahaan (peningkatan ketahanan ekonomi), dan kelestarian lingkungan.

2.5 Regulasi pada Industri Telekomunikasi

Menurut Gutierrez (2003), kebijakan privatisasi dan liberalisasi sektor telekomunikasi yang terjadi di berbagai negara membuat struktur industri telekomunikasi menjadi lebih terbuka. Hal tersebut memicu didirikannya badan pengaturan (*regulatory body*) yang bertugas mengawasi pasar/industri di masing-masing negara tersebut. Levy & Spiller (1994; 1996) mengatakan bahwa proses pengaturan adalah suatu mekanisme desain yang memiliki dua dimensi, yaitu tata kelola dan insentif. Tata kelola pengaturan meliputi pembuatan sistem pengaturan yang transparan dan dapat diprediksi sehingga dapat bertahan dalam waktu yang cukup lama. Insentif pengaturan adalah mekanisme yang terkait dengan penetapan harga, subsidi, dan kebijakan operasi lainnya.

Keberadaan kerangka pengaturan yang spesifik merupakan hal yang sangat penting dalam pengembangan sektor pembangunan, dalam hal ini sektor telekomunikasi. Dengan pengetahuannya yang spesifik dan mendalam mengenai sektor yang ditangani, badan khusus yang berwenang dalam pengaturan dapat lebih dipercaya dalam menjaga keberlangsungan sektor. Hal tersebut juga menandakan bahwa pemerintah memiliki komitmen yang lebih baik dan tidak bersikap oportunistik (Gutierrez, 2003). Adanya badan regulasi independen akan berpengaruh positif terhadap reformasi industri telekomunikasi (Lumanto & Kosuge, 2005). Biaya transaksi akibat sikap oportunistik dari pembuat regulasi, dapat ditekan dengan adanya berbagai badan pengaturan (Laffont & Meleu, dalam Gutierrez, 2003).

Dalam modul ICT Regulation Toolkit yang dikeluarkan oleh International Telecommunication Union (ITU, 2008), disebutkan bahwa tujuan suatu badan regulasi adalah untuk memastikan bahwa sektor (industri) yang ditangani berjalan dengan semestinya, dan memastikan bahwa konsumen dan *stakeholder* lainnya mendapatkan perlindungan secara adil dan seimbang (ITU, 2008). Para praktisi dan ahli merekomendasikan bahwa badan pengaturan seharusnya memiliki: (1) mandat legal dari pemerintah untuk badan pengaturan; (2) aktivitas operasi yang terpisah dari peran pengaturan; dan (3) karakteristik utama badan pengaturan yang meliputi empat hal: otonomi dan independen; akuntabilitas; kejelasan peran dan sasaran; serta transparansi dan partisipasi (Gutierrez, 2003).

Badan regulasi yang efektif adalah ‘kendaraan’ untuk memastikan *market entry* yang kredibel sebagaimana kepatuhan terhadap regulasi yang ada dan penegakannya. Untuk mencapai hal tersebut, pemerintah harus menciptakan dan memelihara lingkungan yang kondusif untuk tata kelola dan kesuksesan pengaturan. Proses pengaturan harus transparan, memiliki akuntabilitas, dapat diprediksi dan memiliki integritas.

Badan regulasi bukanlah bekerja pada suatu tabung, tetapi bekerja pada konteks suatu tradisi hukum, suatu sektor dan suatu negara. Oleh karena itu, prioritas harus dibuat, kerangka status yang diperlukan harus diciptakan, prosedur harus diletakkan, dan hubungan dengan semua *stakeholders* harus dibangun. Berjalannya proses tersebut secara bersama dan dengan memperhatikan konteks umum tata kelola akan mempengaruhi efektivitas badan regulasi dan menentukan kesuksesan pasar (ITU, 2008).

Sebagai bentuk pelaksanaan UU Nomor 36 Tahun 1999 tentang Telekomunikasi, dibentuklah Badan Regulasi Telekomunikasi Indonesia (BRTI). Pembentukan BRTI dimaksudkan untuk menjamin adanya transparansi, independensi dan prinsip keadilan dalam penyelenggaraan jaringan telekomunikasi dan penyelenggaraan jasa telekomunikasi, baik dalam fungsi pengaturan, pengawasan, dan pengendalian penyelenggaraan jasa telekomunikasi. Tujuan dibentuknya BRTI adalah untuk meningkatkan kinerja pelayanan dalam penyelenggaraan jaringan telekomunikasi dan penyelenggaraan jasa telekomunikasi (Keputusan Menteri Perhubungan Nomor 31 Tahun 2003).

Fungsi dan wewenang BRTI dijelaskan dalam Keputusan Menteri Perhubungan No. 67 Tahun 2003, sebagai berikut.

a. Fungsi Pengaturan

- 1) Menyusun dan menetapkan ketentuan tentang perizinan jaringan dan jasa telekomunikasi yang dikompertisikan sesuai Kebijakan Menteri Perhubungan.
- 2) Menyusun dan menetapkan ketentuan tentang standar kinerja operasi penggunaan jaringan dan jasa telekomunikasi.
- 3) Menyusun dan menetapkan ketentuan tentang biaya interkoneksi.
- 4) Menyusun dan menetapkan ketentuan tentang standardisasi alat dan perangkat telekomunikasi.

b. Fungsi Pengawasan

- 1) Mengawasi kinerja operasi penyelenggaraan jasa dan jaringan telekomunikasi yang dikompertisikan.
- 2) Mengawasi persaingan usaha penyelenggaraan jasa dan jaringan telekomunikasi yang dikompertisikan.
- 3) Mengawasi penggunaan alat dan perangkat penyelenggaraan jasa dan jaringan telekomunikasi yang dikompertisikan.

c. Fungsi Pengendalian

- 1) Memfasilitasi penyelesaian perselisihan.
- 2) Memantau penerapan standar kualitas layanan.

Menurut ITU (2008) efektivitas badan regulasi memiliki tiga dimensi, yaitu independensi secara struktural, independensi secara keuangan dan dimensi fungsional. Independensi secara struktural maknanya adalah jaminan bahwa badan regulasi dapat menjaga hubungan jangka panjang dengan pihak swasta dan pemerintah. Kesuksesan fungsional akan tercapai ketika badan regulasi dapat menetapkan regulasi yang jelas untuk mengatur hal-hal seperti mandat dan fungsinya, pendanaan, dan pelaksanaan kewenangannya yang kemudian dapat digunakan untuk melaksanakan aturan-aturan tersebut secara adil dan tepat waktu.

2.6 Penelitian-Penelitian Terdahulu

2.6.1 Penelitian Mengenai Privatisasi BUMN di Berbagai Negara

Perdebatan mengenai mana yang lebih optimal antara kepemilikan negara dan kepemilikan swasta merupakan salah satu perdebatan yang belum selesai dalam diskursus ekonomi dan politik Barat (Megginson, 2005). Privatisasi sendiri, tidak serta merta berarti efisiensi dan persaingan karena proses privatisasi biasanya bersifat kontroversial (Prasad, 2003). Penjelasan mengenai hal-hal yang mempengaruhi kesuksesan dan kegagalan kinerja setelah privatisasi sangat beragam, diantaranya terkait masalah politik, lingkungan, dan aspek manajerial (Chuanyin, 2007). Oleh karena itu, diperlukan riset-riset empiris yang meneliti tentang privatisasi dan dampaknya yang dilihat dari berbagai sudut pandang dan berbagai aspek yang terkait.

Sebagian besar penelitian memberikan temuan bahwa privatisasi memiliki dampak yang positif terhadap kinerja perusahaan dan lebih meningkatkan nilai perusahaan (Megginson, 2005; Nugroho & Wrihatnolo, 2008). Menurut teori kelembagaan dan teori kebijakan publik, kinerja perusahaan setelah diprivatisasi pada umumnya akan meningkat (Cuervo & Villalonga, 2000). Hanya sedikit hasil penelitian yang terdokumentasi yang menyatakan bahwa kinerja perusahaan milik negara lebih baik dibandingkan kepemilikan swasta (Megginson, 2005).

Penelitian mengenai privatisasi perusahaan milik negara telah cukup banyak dilakukan, namun penelitian-penelitian tersebut memiliki kelemahan, di samping keunggulan masing-masing. Starr (1987) misalnya, hanya meneliti faktor eksternal berupa kebijakan hukum dan politik yang berpengaruh terhadap kinerja privatisasi, tanpa secara mendalam menganalisis faktor internal. Demikian pula Vickers dan Yarrow (1991) yang hanya mengkaji salah satu pengaruh aspek privatisasi, yaitu perubahan kepemilikan terhadap peran privatisasi.

Peneliti lainnya, Boubakri and Cosset (1998) secara spesifik mengamati kinerja keuangan dan operasional dari perusahaan-perusahaan yang diprivatisasi, namun tidak mendalami dampaknya terhadap publik sebagaimana dilakukan pada penelitian ini. Ruang lingkup yang sama diteliti pula oleh D'Souza dan Megginson (1999), Frydman, et al. (1999), Sun & Tong (2002), Pivovarsky (2001), dan Prawirasantosa (2007). Adapun Jelic, Briston, and Aussenegg (2003) hanya membahas implikasi strategi privatisasi yang diadopsi terhadap kinerja keuangan.

Dalam bukunya, Megginson (2005) menjelaskan bahwa Tian (2003) telah meneliti hubungan antara sisa proporsi kepemilikan saham pemerintah pada perusahaan yang diprivatisasi secara parsial (*partially privatized*) dengan nilai perusahaan. Analisis dilakukan terhadap data kinerja dari 513 perusahaan yang telah diprivatisasi secara parsial dan 312 perusahaan swasta yang terdaftar di Shanghai Stock Exchanges dari tahun 1994-1998. Dari penelitian tersebut didapatkan temuan bahwa kinerja perusahaan yang murni swasta lebih baik daripada perusahaan dengan kepemilikan campuran. Pada 513 perusahaan yang diprivatisasi secara parsial, pemerintah masih menjadi pemilik saham mayoritas dan hubungan antara proporsi kepemilikan pemerintah dengan nilai perusahaan membentuk kurva yang berbentuk U. Pada perusahaan dengan level kepemilikan negara berkisar antara 0-30%, peningkatan proporsi kepemilikan pemerintah menyebabkan penurunan nilai perusahaan. Setelah lebih dari 30%, nilai perusahaan meningkat seiring bertambahnya proporsi kepemilikan pemerintah.

Di Indonesia, pemerintah mulai melakukan privatisasi pada tahun 1990-an, setelah diterbitkannya Keppres No. 5 Tahun 1996 yang berisi antara lain ketentuan mengenai restrukturisasi, merger, dan privatisasi BUMN. Privatisasi pertama kali dilakukan terhadap PT Semen Gresik pada tahun 1991 dengan melepas 27% saham pemerintah ke pasar modal. Berikutnya pada tahun 1994, pemerintah melepas 35% kepemilikan sahamnya dari PT Indosat (Nugroho & Wrihatnolo, 2008).

Berkurangnya jumlah BUMN berdampak pada penurunan beban administrasi yang harus ditanggung oleh pemerintah. Di Malaysia, privatisasi telah banyak memberikan keuntungan, baik bagi perusahaan, masyarakat maupun pemerintah (Asropi, 2008). Namun dalam kasus Indonesia, berbagai kalangan menilai bahwa beberapa privatisasi BUMN justru menimbulkan kerugian bagi negara. Sunarsip (2007) dalam Asropi (2008) mencatat paling tidak ada lima privatisasi yang dinilai merugikan negara, yaitu privatisasi PT Semen Gresik, BCA, PT Indosat, PGN dan BNI.

Dalam disertasi yang berjudul *Restrukturisasi BUMN: Privatisasi atau Korporatisasi*, Diah (1999) memaparkan bagaimana proses restrukturisasi di sejumlah BUMN. Penelitian tersebut merangkum dan menyimpulkan beberapa

kelemahan dalam proses privatisasi BUMN. *Pertama*, swasta hanya akan membeli aset-aset yang menguntungkan saja. *Kedua*, negara akan kehilangan pemasukan dari BUMN yang menguntungkan dan hanya mendapatkan pemasukan dari BUMN yang tidak menguntungkan. *Ketiga*, privatisasi seringkali menimbulkan tantangan dari manajemen dan para pekerja yang khawatir akan masa depan mereka. Karenanya, biasanya manajemen baru akan menjalankan kebijakan yang berbeda atau melakukan rasionalisasi. Lebih lanjut, kebijakan korporatisasi dan privatisasi BUMN yang ada sering kali tidak memiliki orientasi yang jelas dan kurang transparan. Oleh karena itu, pelaksanaannya tidak jarang gagal mencapai sasaran, atau praktis negara mengalami kerugian.

Penelitian Muhammad (1999) yang berjudul *Analisa Kinerja PT Telekomunikasi Indonesia di Era Privatisasi* telah menganalisis kinerja PT Telkom setelah dilaksanakannya penjualan saham kepada publik dan pola-pola kerja sama dimaksud, dengan menggunakan pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* (BSC), yang tidak hanya mengukur kinerja aspek keuangan saja, melainkan juga aspek-aspek lain non-keuangan yang meliputi aspek proses bisnis internal, aspek pelanggan, dan aspek pembelajaran serta pertumbuhan. Pendekatan tersebut dilakukan, mengingat pengukuran kinerja perusahaan milik negara seperti PT Telkom selama ini hanya dilihat dari sisi kinerja keuangan saja, dengan mendasarkan pada evaluasi terhadap Rentabilitas, Likuiditas, dan Solvabilitas (RLS) sesuai Keputusan Menteri Keuangan Nomor 740/ KMK.00/ 1989 jo. Keputusan Nomor 826/ KMK.013/ 1992 tentang Efisiensi dan Produktifitas BUMN.

Penelitian yang dilakukan oleh Nainggolan (2005) terhadap berbagai perusahaan BUMN yang telah diprivatisasi menyimpulkan bahwa privatisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan daya saing perusahaan. Selain itu, ditemukan pula bahwa privatisasi dengan metode *strategic sales* secara signifikan memiliki pengaruh yang lebih baik terhadap kinerja keuangan dibandingkan privatisasi dengan metode IPO.

Penelitian Hanggraeni (2009) telah menganalisis pengaruh privatisasi terhadap tata kelola perusahaan dan kinerja PT. Indofarma (Persero) Tbk. Penelitian tersebut didasarkan pada asumsi bahwa pemerintah menerapkan privatisasi dalam

rangka meningkatkan tata kelola dan kinerja BUMN. Salah satu BUMN yang diprivatisasi adalah industri farmasi yang berperan penting dalam meningkatkan kesehatan masyarakat. Penelitian ini ingin membuktikan efektivitas privatisasi pada BUMN farmasi, terutama dalam meningkatkan tata kelola dan kinerja perusahaan, baik kelangsungan usaha (kinerja ekonomi) maupun kesejahteraan masyarakat (kinerja publik).

Dari penelitian tersebut diperoleh beberapa kesimpulan bahwa privatisasi PT. Indofarma (Persero) Tbk. secara signifikan meningkatkan tata kelola perusahaan dan meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini dicerminkan dari meningkatnya kembali laba perusahaan setelah dilengkapinya struktur tata kelola perusahaan, yang ditandai dengan aktifnya peran Komite Audit dalam menjaga perusahaan dari kemungkinan terjadinya praktik-praktik manajerial tidak sehat yang merugikan perusahaan. Atas hal tersebut, manajemen perlu lebih meningkatkan kelengkapan struktur tata kelola perusahaan. Faktor-faktor lain yang mempengaruhi tata kelola perusahaan selain privatisasi adalah kepemimpinan, perubahan struktur organisasi, perubahan disiplin dan etos kerja, kesediaan dan dukungan karyawan terhadap implementasi program tata kelola perusahaan yang baik, serta keselarasan strategik antara segenap elemen perusahaan.

2.6.2 Penelitian Mengenai Privatisasi BUMN Sektor Telekomunikasi

Semua kebijakan pemerintah untuk kepentingan masyarakat merupakan kebijakan publik. Kebijakan publik dalam pemerintahan yang demokratis harus berpihak pada mayoritas masyarakat, terutama golongan ekonomi lemah. Telekomunikasi sebagai sarana berbagi informasi tidaklah sekedar suatu hubungan antar manusia, akan tetapi merupakan suatu mata rantai dalam proses pembangunan dan peningkatan kemaslahatan masyarakat (Adugu, 2004). Chowdary (2001) menyatakan bahwa tujuan utama deregulasi telekomunikasi adalah untuk menarik minat investor sehingga telekomunikasi semakin berkembang dan menjadi lebih terjangkau untuk kalangan masyarakat yang lebih luas. Terkait dengan hal tersebut, privatisasi BUMN bidang telekomunikasi sebagai bagian dari kebijakan publik diharapkan dapat memperbaiki penyediaan kebutuhan dasar masyarakat dalam berkomunikasi dan bertukar informasi.

Telekomunikasi merupakan salah satu sektor industri yang memiliki pertumbuhan tercepat di sebagian besar negara seiring dengan perkembangan teknologi dan meningkatnya kebijakan liberalisasi (Fink, *et.al.*, 2003). Reformasi dan liberalisasi industri telekomunikasi dimulai pada akhir dekade '60-an di Amerika, kemudian meluas ke Inggris dan Jepang pada dekade '80-an, dan akhirnya menyebar ke seluruh dunia pada dekade '90-an. Saat ini hampir semua industri telekomunikasi nasional sudah diprivatisasi (Tamamura, 2003). Menurut Lumanto & Kosuge (2005), fenomena reformasi telekomunikasi yang terjadi di berbagai negara dipengaruhi oleh tiga faktor: (1) partisipasi pihak swasta atau privatisasi; (2) persaingan pasar; dan (3) pengaruh dari adanya badan regulator independen.

Berdasarkan Information and Communication Technology (ICT) Regulation Toolkit yang dikeluarkan oleh International Telecommunication Union (ITU), pelayanan publik di bidang telekomunikasi mencakup dua hal, yaitu *universal access* (akses bersama/umum) dan *universal service* (pelayanan bersama/umum). *Universal access* terjadi ketika setiap orang dapat mengakses layanan di berbagai tempat di tempat-tempat publik (umum). *Universal service* terjadi ketika setiap individu atau rumah tangga dapat memperoleh layanan telekomunikasi, menggunakannya secara pribadi, baik di rumah atau lebih dari itu dapat dibawa dengan mudah oleh seseorang melalui piranti nirkabel.

Menurut ITU, dalam *universal access* dan *universal service* tercakup tiga aspek penting, yaitu:

1. *Availability* (ketersediaan): layanan tersedia untuk berbagai kalangan penduduk yang ada di suatu negara melalui sarana publik atau pribadi.
2. *Accessibility* (aksesibilitas): semua penduduk dapat menggunakan layanan tanpa dibedakan berdasarkan lokasi, gender, cacat jasmani dan karakter pribadi lainnya.
3. *Affordability* (keterjangkauan): harga layanan dapat terjangkau oleh semua penduduk.

Riset-riset yang membahas secara luas mengenai dampak privatisasi terhadap pelayanan publik relatif lebih sedikit dibandingkan riset lain mengenai dampak reformasi bidang telekomunikasi misalnya terhadap persaingan, investasi dan

efisiensi. Oleh karena itu masih ada keraguan-keraguan dan perdebatan-perdebatan mengenai dampak privatisasi terhadap pelayanan publik (Kim, 2009). Suatu penelitian yang dilakukan terhadap 30 negara Afrika dan Amerika Latin dari tahun 1984-1997 menunjukkan bahwa privatisasi telekomunikasi berhubungan negatif terhadap penetrasi jaringan telepon dan kapasitas koneksi (Wallsten, 2001). Penelitian yang dilakukan Keetharuth (2003) di negara Mauritius juga menyatakan bahwa hasil aktual dari privatisasi menyimpang secara signifikan dari dampak yang diinginkan.

Hasil studi Boylaud and Nicoletti (2000) terhadap 23 negara OECD (Organization for Economic Cooperation and Development) pada dekade '90-an menunjukkan bahwa privatisasi memiliki dampak yang sedikit, sementara persaingan membantu meningkatkan kualitas pelayanan. Hasil tersebut diperkuat oleh Mariscal (2004) dalam studinya mengenai reformasi telekomunikasi di Meksiko. Hasil penelitian Mariscal (2004) mendukung argumen teoritis yang menyatakan bahwa privatisasi itu sendiri tidak menjadi jaminan terhadap perkembangan sektor industri yang bersangkutan sehingga diperlukan regulasi persaingan yang lebih efektif dalam telekomunikasi. Penelitian Prateapusanond (2000) dengan studi kasus negara Thailand menunjukkan bahwa privatisasi secara signifikan meningkatkan kualitas dan kuantitas pelayanan namun tidak signifikan terhadap perubahan ketersediaan pelayanan dan biaya pelayanan sebagai persentase dari GDP per kapita.

Kim (2009) –dalam disertasinya mengenai persaingan, privatisasi, konvergensi dan pelayanan publik dengan studi kasus negara Korea– menyatakan bahwa privatisasi telah menyebabkan perubahan dalam pelayanan publik, namun privatisasi adalah pisau bermata dua yang memiliki dampak positif dan negatif terhadap pelayanan publik. Kasus Korea menunjukkan bahwa negara monopoli di negara-negara berkembang mampu memastikan perluasan jaringan dan pelayanan publik tanpa melalui persaingan atau privatisasi, tetapi melalui strategi *atypical* untuk meningkatkan instalasi dan penggunaan biaya pelayanan telekomunikasi jika ada kesenjangan yang curam antara penawaran dan permintaan layanan karena masyarakat memiliki daya beli yang kuat.

Di sisi lain, Sawhney (1999) menemukan bahwa perkembangan pelayanan publik bidang telekomunikasi sangat besar dipengaruhi oleh privatisasi. Pengalaman di berbagai negara menunjukkan adanya peningkatan pelayanan publik setelah dilakukan liberalisasi dan privatisasi (Petrazzini, 1996; Sousa, 1996; Ros, 2000; McNary, 2001; Prateapusanond, 2001; Li and Xu, 2002; Fink, *et.al.*, 2003; Torero, *et.al.*, 2003; Adugu, 2004; Nemeč, *et.al.*, 2004; Auriol, 2005; Sabolic, 2008).

Li and Xu (2002) menyatakan bahwa bagaimana negara melakukan privatisasi merupakan suatu hal yang penting. Bortolotti, D'Souza, Fantini, and Megginson (2001) juga telah melakukan studi mengenai dampak tipe privatisasi tertentu (privatisasi dengan menerbitkan/menjual saham) pada 25 negara. Menurut Bortolotti, *et.al.* (2001), privatisasi dengan menerbitkan/menjual saham hampir selalu merepresentasikan penawaran saham terbesar di banyak negara. Tipe privatisasi ini memungkinkan akses cepat untuk mendapatkan dana dari para investor domestik dan internasional. Li and Xu (2002) menyatakan bahwa privatisasi dengan menerbitkan/menjual saham cenderung memfasilitasi perkembangan *mobile segment* dan kurang memfasilitasi perkembangan *fixed-line* telepon.

2.7 Occam's Razor atau Parsimonious

Occam's razor, lex parsimoniae, atau hukum parsimoni adalah suatu prinsip dalam penelitian yang merekomendasikan pemilihan hipotesis-hipotesis penelitian dengan asumsi-asumsi yang lebih sedikit atau sederhana (Tornay, 1938 dalam Domingos, 1998, 1999; Blumer, et al, 1987). Konsep tersebut menyatakan bahwa penjelasan yang lebih sederhana akan suatu kejadian atau fenomena akan memberikan manfaat dan pemahaman yang lebih baik daripada penjelasan yang lebih kompleks.

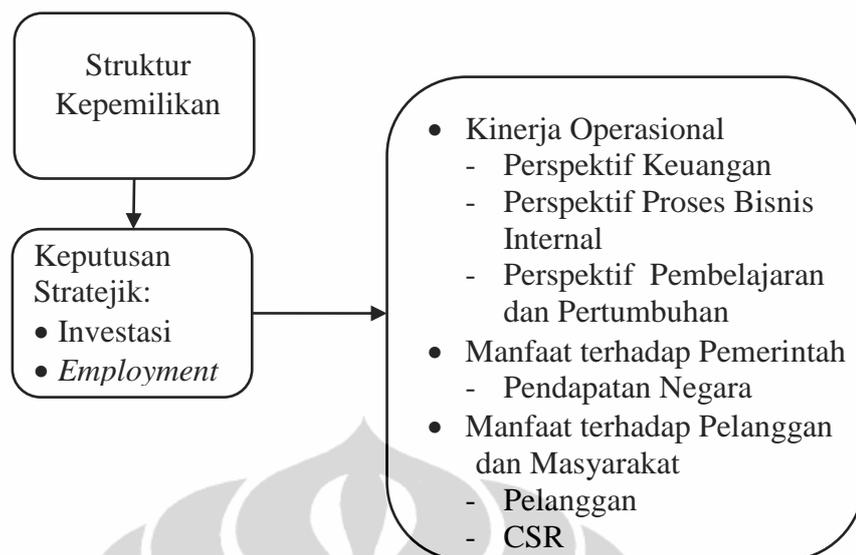
Dalam ekonometrika, para peneliti juga lebih merekomendasikan model-model kuantitatif yang parsimoni atau lebih sederhana. Model yang lebih kompleks, meskipun daya prediksinya yang lebih akurat namun memiliki kekurangan kekuatan untuk validasi atau kehilangan *degree of freedom* (Brooks, 2004).

2.8 Kerangka Konseptual dan Hipotesis Penelitian

Sebagai kesimpulan dari berbagai teori yang telah dijelaskan di atas, Stephan III (1996) menyatakan bahwa sebagian besar literatur menempatkan diri pada dua pernyataan terkait privatisasi. Pertama, privatisasi dilakukan karena adanya kegagalan pemerintah yang sistemik. Ketika pemerintah tidak mampu mengelola perusahaan milik negara dengan efektif dan efisien, maka perusahaan perlu dikontrol oleh pihak swasta sesuai dengan mekanisme pasar. Kedua, pemerintah memiliki kewenangan untuk melakukan intervensi karena adanya kegagalan pasar yang bersifat sistemik. Mekanisme pasar seringkali gagal memenuhi kebutuhan masyarakat, oleh karena itu diperlukan campur tangan pemerintah untuk mengatur pasar.

Privatisasi tidak hanya dipengaruhi oleh faktor ekonomi tetapi dipengaruhi juga oleh faktor sosial dan politik. Oleh karena itu, Drakic (2007) mengatakan bahwa model-model teori mikroekonomi klasik masih lemah dalam memberikan penjelasan mengenai transaksi privatisasi. Privatisasi menurut perspektif mikroekonomi secara umum terbagi menjadi dua titik fokus, yaitu: (1) pada struktur kepemilikan di dalam perusahaan; dan (2) pada interaksi antara perusahaan milik negara dan perusahaan swasta dalam berbagai struktur pasar. Namun masih jarang penelitian yang memperhatikan hubungan antara kedua titik fokus tersebut (Ho, 1999). Disertasi ini mengambil posisi untuk menganalisis privatisasi lanjutan PT Indosat dengan memperhatikan struktur kepemilikan di dalam perusahaan.

Secara garis besar dampak perubahan struktur kepemilikan pada kinerja PT Indosat dapat dilihat pada Gambar 2.6. Gambar tersebut juga sekaligus merupakan Kerangka Konseptual Penelitian dalam disertasi ini.



Gambar 2.6 Kerangka Konseptual Penelitian

Perubahan struktur kepemilikan pertama-tama akan mempengaruhi terjadinya perubahan/pergantian manajemen beserta jajarannya sehingga terjadi pula perubahan struktur organisasi. Hal ini akan berdampak pada berubahnya proses manajemen strategik perusahaan yang meliputi formulasi strategi, implementasi dan pengendaliannya (David, 2009). Proses formulasi strategi perusahaan dimulai dari pembuatan visi dan misi, analisis internal dan eksternal perusahaan, penetapan tujuan dan sasaran perusahaan serta perumusan dan pemilihan strategi untuk mencapai visi, misi dan tujuan tersebut. Dalam analisis internal perusahaan memperhatikan berbagai sumber daya yang dimiliki beserta kekuatan dan kelemahannya. Pada saat yang sama perusahaan juga melakukan analisis eksternal yang meliputi:

1. Lingkungan industri/pasar, yaitu lingkungan persaingan perusahaan secara umum mengacu pada model lima kekuatan: yaitu pesaing, pemasok, pelanggan, produk substitusi dan pesaing baru yang mungkin masuk ke dalam industri (Porter, 1990 dalam David, 2009).
2. Lingkungan umum, yaitu lingkungan non-pasar yang mempengaruhi perusahaan seperti situasi ekonomi, politik, regulasi, hukum, sosial budaya masyarakat, demografi, teknologi, dan sebagainya. Sektor telekomunikasi

merupakan sektor yang menyangkut hajat hidup orang banyak sehingga faktor lingkungan umum (terutama regulasi pemerintah) memiliki pengaruh yang besar terhadap kegiatan perusahaan (Baron, 2010).

Proses manajemen stratejik selanjutnya adalah tahap implementasi strategi ke dalam aktivitas perusahaan melalui struktur dan proses organisasi yang biasanya terbagi ke dalam berbagai divisi/departemen menurut fungsi, pelanggan, geografi, proses dan produk yang ditawarkan. Seiring dengan berjalannya implementasi strategi, manajemen melakukan pengendalian strategi yang meliputi kegiatan pengawasan, evaluasi, dan pengambilan tindakan koreksi.

Berdasarkan pada teori produksi dalam ilmu ekonomi, output perusahaan merupakan fungsi dari investasi barang modal (*capital*) dan tenaga kerja (*labor*) (Mankiw, 2008). Oleh sebab itu, perubahan keputusan stratejik yang terjadi pada PT Indosat juga akan terlihat pada aspek investasi barang modal (*capital*) dan tenaga kerja (*employment*). Keputusan stratejik yang diambil oleh jajaran manajer perusahaan akan menentukan arah dan proses bisnis yang akan dijalankan oleh segenap komponen perusahaan.

Terkait dengan tujuan privatisasi, menurut Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN, privatisasi dilakukan dalam rangka meningkatkan kinerja dan nilai perusahaan, memperbesar manfaat bagi negara dan masyarakat, serta memperluas kepemilikan saham oleh masyarakat. Oleh karena itu, beberapa hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. H1: perubahan struktur kepemilikan PT Indosat berdampak pada pengambilan keputusan stratejik yang meliputi investasi dan *employment*
- b. H2: perubahan keputusan stratejik PT Indosat (yang meliputi investasi dan *employment*) menyebabkan perubahan kinerja operasional PT Indosat (meliputi aspek keuangan, aspek proses bisnis internal, dan aspek pembelajaran serta pertumbuhan)
- c. H3: perubahan keputusan stratejik PT Indosat (yang meliputi investasi dan *employment*) menyebabkan perubahan dalam hal manfaat terhadap pemerintah, serta manfaat terhadap pelanggan dan masyarakat.

BAB 3
PERKEMBANGAN INDUSTRI TELEKOMUNIKASI INDONESIA
DAN PROFIL PT INDOSAT

3.1 Perkembangan Industri Telekomunikasi

Perubahan lingkungan global dan perkembangan teknologi telekomunikasi yang sangat cepat dan dinamis menciptakan perubahan mendasar dalam penyelenggaraan telekomunikasi di seluruh dunia termasuk Indonesia. Sejalan dengan hal tersebut, pemerintah melakukan restrukturisasi sektor telekomunikasi yang meliputi semua tatanan termasuk tatanan hukum dan peraturan, industri, dan iklim berusaha. Restrukturisasi ini mengandung 3 (tiga) pokok pembaharuan yang esensial, yaitu (1) menghapus monopoli dengan mendorong terjadinya persaingan dalam semua kegiatan penyelenggaraan dan mencegah penyelenggara yang memiliki kekuasaan pasar yang besar melakukan tindakan yang bersifat anti-persaingan; (2) menghilangkan diskriminasi dan hambatan bagi swasta besar maupun kecil dan koperasi untuk berpartisipasi dalam penyelenggaraan jaringan dan jasa telekomunikasi; dan (3) mereposisi peran pemerintah sebagai pembina serta memisahkannya dari fungsi operasi.

Berbagai langkah telah dan sedang dilakukan pemerintah untuk menata ulang penyelenggaraan telekomunikasi terutama telekomunikasi tetap. Pada awalnya, penyelenggaraan telekomunikasi tetap sambungan lokal hanya dilakukan oleh PT Telkom secara eksklusif hingga tahun 2010, sedangkan Sambungan Langsung Jarak Jauh (SLJJ) dan SLI masing-masing dilakukan oleh PT Telkom hingga tahun 2005 dan PT Indosat hingga tahun 2004.

Dalam UU No. 36 Tahun 1999 tentang Telekomunikasi, pada Pasal 8 ayat 1 disebutkan bahwa penyelenggaraan jaringan telekomunikasi dan atau penyelenggara jasa telekomunikasi dapat dilakukan oleh badan hukum yang didirikan untuk maksud tersebut berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Atas dasar hal tersebut, pemerintah melaksanakan kebijakan pasar terbuka pada penyelenggaraan telepon tetap (*fixed line*) secara bertahap dengan mulai menghentikan monopoli Telkom dan Indosat pada Tahun 2003.

Menindaklanjuti UU Telekomunikasi tersebut, pemerintah melakukan reposisi dan restrukturisasi penyelenggara telekomunikasi melalui peniadaan kepemilikan silang (*cross ownership*) dan kepemilikan bersama (*joint ownership*) oleh PT Telkom dan PT Indosat dalam suatu perusahaan afiliasi bidang telekomunikasi. Selain itu, pemerintah juga melakukan terminasi dini hak eksklusivitas PT Telkom dan PT Indosat pada tahun 2002 (lokal) dan 2003 (SLJJ dan SLI).

Pembukaan pasar dalam penyelenggaraan telekomunikasi tetap memang sangat diperlukan mengingat terbatasnya infrastruktur telekomunikasi saat ini. Walaupun selain PT Telkom terdapat dua penyelenggara telekomunikasi sambungan lokal lain, yaitu PT Ratelindo dan PT Batam Bintan, namun mengingat kedua operator ini masih bersifat regional dengan jumlah pelanggan yang sangat terbatas, maka pembangunan infrastruktur telekomunikasi sambungan lokal sangat tergantung pada kemampuan PT Telkom.

Dengan memperhatikan kondisi tersebut, pemerintah selain melakukan terminasi dini juga menetapkan kebijakan duopoli yang diharapkan dapat meningkatkan kemampuan pembangunan infrastruktur telekomunikasi, khususnya sambungan tetap, sehingga memberikan tambahan layanan dan pilihan kepada masyarakat. Dengan ditetapkannya duopoli maka baik PT Telkom maupun PT Indosat direposisi menjadi Full Network and Service Provider (FNSP).

Sebagai konsekuensi atas dilakukannya terminasi dini dan duopoli, pemerintah menetapkan kompensasi bagi PT Telkom dan PT Indosat. Sesuai kesepakatan, perhitungan kompensasi dilakukan berdasarkan selisih antara *gain* yang berbentuk izin; dan *loss* yang berbentuk pengakhiran dini hak eksklusivitas. Berdasarkan perhitungan tersebut, pemerintah akan membayar PT Telkom sebesar Rp 478 miliar, sedangkan PT Indosat harus membayar ke pemerintah sebesar Rp 178 miliar.

Kebijakan duopoli ini ditetapkan sebagai upaya awal pembukaan pasar dan penyelenggaraan yang berdasarkan kompetisi penuh. Hingga saat ini, pemerintah belum menentukan hingga kapan struktur duopoli ini akan dipertahankan untuk selanjutnya memulai kompetisi penuh. Dalam melakukan restrukturisasi sektor telekomunikasi, pemerintah juga membentuk Badan Regulasi Telekomunikasi

Indonesia (BRTI) sebagai badan regulasi untuk menjamin transparansi, independensi dan prinsip keadilan dalam penyelenggaraan telekomunikasi.

Saat ini pemerintah melakukan penyempurnaan dan penyusunan kerangka kebijakan dan berbagai perangkat peraturan untuk mendukung terciptanya kompetisi level *playing field*. Peraturan yang sudah diterbitkan antara lain peraturan mengenai kode akses SLJJ, sedangkan yang masih dilakukan penyusunan di antaranya adalah cetak biru sektor telekomunikasi, *roadmap* industri telekomunikasi, dan peraturan interkoneksi.

Perkembangan pesat industri telekomunikasi dapat dilihat dari perannya yang semakin lama semakin meningkat dalam struktur perekonomian. Hal ini tidak hanya berdampak pada output, tetapi juga penyerapan tenaga kerja, bahkan proporsi pendapatan rumah tangga yang dibelanjakan di sektor telekomunikasi. Dari sisi pemerintah, perkembangan ini juga ditandai dengan sumbangan bagi penerimaan negara dari jasa-jasa pemerintah yang disediakan dalam bidang telekomunikasi.

Peran dan kontribusi sektor telekomunikasi terhadap perekonomian negara dapat dilihat dari dua aspek. Aspek pertama adalah kontribusi terhadap penerimaan negara melalui penerimaan negara bukan pajak (PNBP) yang dihasilkan dari penyediaan jasa pendukung oleh unit kerja di Direktorat Jenderal Pos dan Telekomunikasi (Ditjen Postel) bagi industri telekomunikasi. PNBP dari bidang Postel ini menjadi bagian dari penerimaan negara yang masuk dalam pos penerimaan dalam negeri pada pos PNBP lainnya. Perkembangan PNBP dari sektor telekomunikasi yang terus meningkat dari tahun 2005-semester I tahun 2010 dapat dilihat pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1 Perkembangan PNBP dari Sektor Telekomunikasi Tahun 2005 - Semester I 2010

No	Tahun	Target (Ribu Rp.)	Realisasi (Ribu Rp.)	Pertumbuhan Target (%)	Pertumbuhan Realisasi (%)	Tingkat Pencapaian
1	2005	426.000.000	449.845.483,1	19,9%	16,2%	105,6%
2	2006	627.821.671	628.767.084,2	47,4%	39,8%	100,2%
3	2007	960.000.000	970.360.150,6	52,9%	54,3%	101,1%
4	2008	1.069.340.072	960.272.968,3	11,4%	-1,0%	89,8%
5	2009	559.908.621	644.619.476,0	-47,6%	-32,9%	115,1%
6	2010*	571.106.793	292.334.051,3	2,0%		51,2%

*) Sampai 30 Juni 2010

Sumber: Ditjen Postel, Kemenkominfo (2010)

Aspek kedua adalah kontribusi kegiatan dan bidang telekomunikasi terhadap pendapatan domestik nasional yang dicerminkan oleh Produk Domestik Bruto (PDB)

Nasional. PDB adalah ukuran output dari semua kegiatan ekonomi yang dilakukan oleh suatu negara pada sektor-sektor ekonomi yang ada di negara tersebut, termasuk di dalamnya sektor telekomunikasi. Sementara kontribusi dari bidang postel adalah dalam bentuk output yang dihasilkan dari kegiatan jasa bidang pos dan telekomunikasi yang memberi kontribusi terhadap output nasional. Perkembangan kontribusi sektor telekomunikasi terhadap PDB yang terus meningkat dari tahun 2005 sampai triwulan ketiga tahun 2009 dapat dilihat pada Tabel 1.3.

Dilihat dari segi pertumbuhannya, subsektor komunikasi memiliki tingkat pertumbuhan dengan rata-rata per tahunnya sebesar 26,78% dari tahun 2005 sampai triwulan ketiga tahun 2009. Pertumbuhan subsektor komunikasi tersebut jauh lebih besar dari pertumbuhan sektor-sektor perekonomian lainnya (lihat Tabel 1.4).

Tabel 3.2 PDB atas Dasar Harga Berlaku Tahun 2005 – Q3 2009
(dalam miliar rupiah)

LAPANGAN USAHA	2005	2006	2007	2008	Q3 2009*
1. Pertanian	364.169,3	433.223,4	547.235,6	713.291,4	654.664,7
2. Pertambangan dan Penggalian	309.014,1	366.505,4	440.826,2	543.363,8	390.780,4
3. Industri Pengolahan	760.361,3	919.532,7	1.068.806,4	1.380.731,5	1.098.479,0
4. Listrik, Gas Air & Bersih	26.693,8	30.354,8	34.726,2	40.846,7	34.876,7
5. Bangunan	195.110,6	251.132,3	305.215,7	419.321,6	408.068,4
6. Perdagangan Hotel & Restoran	431.620,2	501.542,1	590.822,3	692.118,8	550.480,0
7. Pengangkutan & Komunikasi	180.584,9	231.808,6	265.256,9	312.454,1	263.025,8
a. Pengangkutan	110.157,3	142.799,0	149.926,6	171.203,0	135.110,9
b. Komunikasi	70.427,6	89.009,6	115.330,3	141.251,1	127.914,9
1. Pos dan Telekomunikasi	63.434,1 (2,29%)	79.806,0 (2,39%)	103.324,4 (2,61%)	126.532,7 (2,55%)	114.688,5 (2,78%)
2. Jasa Penunjang Komunikasi	6.993,5 (0,25%)	9.203,6 (0,28%)	12.005,9 (0,30%)	14.718,4 (0,30%)	13.226,4 (0,32%)
8. Keuangan, Persewaan & Jasa Perusahaan	230.522,7	269.121,4	305.216,0	368.129,7	300.365,9
9. Jasa-Jasa	276.204,2	336.258,9	399.298,6	483.771,3	430.403,9
PDB	2.774.281,1	3.339.479,6	3.957.403,9	4.954.028,9	4.131.144,8
PDB Tanpa Migas	2.458.234,3	2.967.303,1	3.540.950,1	4.426.384,7	3.828.845,5

Sumber: Ditjen Postel, Kemenkominfo (2010)

*) Angka sementara

Tabel 3.3 Laju Pertumbuhan Sektoral PDB di Indonesia 2005-2009 (%)

LAPANGAN USAHA	2005	2006	2007	2008	Q3 2009*
1. Pertanian	2,72%	3,36%	3,50%	4,69%	4,11%
2. Pertambangan dan Penggalian	3,20%	1,70%	1,98%	0,55%	4,38%
3. Industri Pengolahan	4,60%	4,59%	4,66%	3,66%	1,52%
4. Listrik, Gas Air & Bersih	6,30%	5,76%	10,40%	10,86%	13,62%
5. Bangunan	7,54%	8,34%	8,61%	7,31%	7,21%
6. Perdagangan Hotel & Restoran	8,30%	6,42%	8,46%	7,19%	0,22%
7. Pengangkutan & Komunikasi	12,76%	14,38%	14,38%	16,18%	15,89%
a. Pengangkutan	6,25%	6,63%	2,78%	2,73%	6,24%
b. Komunikasi	24,58%	26,39%	29,54%	30,13%	23,71%
1. Pos dan Telekomunikasi	25,29%	25,82%	29,44%	30,12%	23,82%
2. Jasa Penunjang Komunikasi	18,49%	31,61%	30,41%	30,26%	22,76%
8. Keuangan, Persewaan & Jasa Perusahaan	6,70%	5,47%	7,99%	8,24%	5,55%
9. Jasa-Jasa	5,16%	6,16%	6,60%	6,45%	7,00%
PDB	5,69%	5,51%	6,32%	6,01%	4,36%
PDB Tanpa Migas	6,57%	6,13%	6,92%	6,47%	4,74%

Sumber: Ditjen Postel, Kemenkominfo (2010)

3.2 Profil PT Indosat Tbk.

Pada tahun 1884, Pemerintah Hindia Belanda mendirikan Perusahaan Post-en Telegraafdienst yang menjadi pelopor perusahaan telekomunikasi di Indonesia yang kemudian dalam perkembangannya kita kenal dengan nama PT. Telkom. Pada masa sebelum kemerdekaan, perusahaan ini mengalami banyak perubahan nama seiring perubahan fungsi kerja yang dikelola. Pada tahun 1965, perusahaan yang saat itu bernama PN Postel, dipecah menjadi PN Pos & Giro dan PN Telekomunikasi.

Pada tahun 1966, Presiden Soeharto membentuk Tim Ahli Ekonomi Presiden mendampingi Kabinet Pembangunan Pertama dan mengeluarkan UU nomor 1 Tahun 1967 tentang Penanaman Modal Asing (PMA), yang menurut penulis adalah menjadi titik awal perkembangan telekomunikasi di Indonesia. Sebelum Repelita dicanangkan, para pejabat Dirjen Postel sebenarnya sudah mengusulkan kepada Pemerintah agar Indonesia menjadi anggota Intelsat, yang merupakan Konsorsium Telekomunikasi Satelit Internasional yang berdiri tahun 1964. Usul ini didasari kepada Infrastruktur Telekomunikasi Indonesia saat itu masih

menggunakan teknologi berfrekuensi tinggi (*single-side band* dan *shortwave*) untuk menyelenggarakan telekomunikasi hingga titik terjauh dengan segala macam permasalahannya.

Dengan masuk ke Intelsat, Indonesia diharapkan mempunyai standarisasi telekomunikasi internasional. Soehardjono selaku Direktur Jendral Pos dan Telekomunikasi yang pertama di masa Orde Baru dan Sukarno Abdulrahman selaku Direktur Pembangunan PN Telekomunikasi, adalah yang memperjuangkan agar Indonesia menjadi anggota ITU (International Telecommunication Union) dan menjadi *founding member* dari Intelsat. Dengan memperhatikan Telekomunikasi sebagai sarana yang sangat penting dalam menjalankan visi dan misi Orde Baru, Pemerintah menyetujui usulan tersebut meskipun saat itu Pemerintah berada dalam kondisi keuangan yang tidak stabil. Beranjak dari masalah tersebut, UU tentang Penanaman Modal Asing menjadi sebuah jawaban dari permasalahan keuangan.

Melalui kebijakan tersebut maka terbukalah kesempatan penanaman modal asing. Maka masuklah ITT (*International Telephone and Telegraph Corporation*), sebuah perusahaan telekomunikasi raksasa Amerika Serikat saat itu yang menjadi perusahaan asing pertama yang menanamkan modalnya di bidang telekomunikasi sekaligus menjadi perusahaan asing kedua setelah Freeport di Papua yang menanamkan modalnya di Indonesia. Melalui perjanjian kerja sama antara ITT dan Pemerintah Republik Indonesia diwakili Departemen Perhubungan saat itu, dimulailah babak baru perkembangan telekomunikasi di Indonesia, ITT menanamkan modalnya sebesar US\$ 6,1 juta untuk membuat stasiun bumi pertama di Indonesia yang bertempat di Jatiluhur. Dalam perjanjian itu juga diatur soal kepemilikan Stasiun, pembagian keuntungan, pembayaran pajak dan hal-hal mengenai pengaturan operasional Stasiun.

Pada tanggal 29 September 1969, Stasiun diresmikan oleh Presiden dan menjadi hari bersejarah bagi per-telekomunikasi-an Indonesia dengan penggunaan Stasiun sebagai penyelenggara telekomunikasi internasional via Intelsat. Sesuai dengan perjanjian dan Undang Undang, ITT wajib melembagakan sebuah perusahaan sebagai penyelenggara kerjanya, maka lahirlah PT. Indonesian Satellite Corporation (Indosat) yang akan dipimpin oleh direksi yang berisi

perwakilan kedua belah pihak. PT. Indonesian Satellite Corporation (Indosat) sendiri didirikan pada tahun 1967 sebagai anak perusahaan yang dimiliki secara penuh oleh *International Telephone and Telegraph Corporation* (ITT).

Tahun 1969, Indosat memulai operasi komersialnya dan telah menjadi penyedia utama jasa telekomunikasi internasional di Indonesia, menghubungkan Indonesia secara langsung ke hampir 252 negara dan tujuan di seluruh dunia. Bisnis utama Indosat adalah menyediakan jasa switched dan non-switched telekomunikasi internasional. Indosat ditugaskan pemerintah Indonesia untuk membangun, mentransfer, dan mengoperasikan selama 20 tahun sebuah stasiun bumi Intelsat di Indonesia untuk mengakses penggunaan kapasitas Intelsat di satelit Indian Ocean Region (IOR).

Sejak dioperasikannya stasiun Jatiluhur, volume pembicaraan internasional Indonesia meningkat tiap tahunnya dan menjadi sebuah pangsa pasar bisnis yang menggiurkan. Fenomena ini menjadi bumerang bagi para pejabat telekomunikasi lokal, karena pasar yang sedemikian menguntungkan itu harus dibagi dengan pihak asing sesuai dengan nota kesepahaman yang telah disepakati. Secara perkembangan teknologi, Perumtel (telah berganti nama), menjadi perusahaan yang merasa paling dirugikan oleh kehadiran Indosat, karena Perumtel saat itu tidak mendapatkan bagian apa-apa dari percakapan internasional, padahal percakapan itu juga memakai jasa Perumtel yang menangani percakapan nasional.

Sebagai contoh, seorang di Surabaya yang menelepon ke Belanda, harus melalui stasiun Jatiluhur (jalur nasional) sebelum akhirnya dihubungkan dengan Belanda. Sebagai Informasi tambahan, sejak 1881, sebenarnya di bawah permukaan laut Indonesia telah dibangun SKKL (Sistem Komunikasi Kabel Laut), yang menjadi sarana Pemerintah Hindia Belanda berkomunikasi saat masih menyerang Kesultanan Aceh untuk memberitahukan perkembangan penyerangan dan meminta bantuan kepada Batavia.

Sejak tahun 1976, proyek SKKL dihentikan, dan diganti dengan SKSD (Sistem Komunikasi Satelit Domestik) yang menjadikan Satelit sebagai tulang punggung infrastruktur Telekomunikasi di Indonesia dan mulai dioperasikan tahun 1976. Kebijakan ini diambil oleh Pemerintah dengan menjadikan Proyek SKSD menjadi Proyek Nasional dan mencatatkan Indonesia sebagai negara kedua

di dunia setelah Kanada yang memakai Satelit sebagai sarana telekomunikasinya domestiknya.

Tahun 1976, satelit Palapa 1 diluncurkan dari Florida. mulai saat ini, telekomunikasi nasional dan internasional di Indonesia masuk ke level yang lebih baik dengan ditunjang oleh jaringan modern gelombang mikro, kabel bawah laut, dan kabel serat optik. Tahun itu juga Indonesia memenuhi syarat interkoneksi seperti yang diharapkan dalam CCIR dan CCITT (badan internasional yang menetapkan standar untuk Radio, telepon dan telegraf).

Saat itu Indonesia mempunyai perusahaan telekomunikasi handal di dunia yaitu Indosat dengan stasiun bumi di Jatiluhur yang menyelenggarakan telekomunikasi internasional, dan Perumtel dengan satelit Palapanya yang menyelenggarakan telekomunikasi nasional dan regional. Indonesia menjadi lahan subur bagi perkembangan telekomunikasi karena luas wilayahnya, pasar yang menguntungkan, serta keadaan keuangan negara Indonesia di pertengahan dasawarsa 1970-an yang tengah surplus dikarenakan keuntungan dari sektor minyak dan gas.

Pada awal dasawarsa 1980-an, para ilmuwan telekomunikasi Indonesia melihat bahwa di masa yang akan datang, telekomunikasi akan menjadi sebuah bisnis yang bagus. Akan sangat merugikan pemerintah jika bidang ini masih dibagi hasil dengan pihak asing. Oleh karena itu, muncullah ide untuk mengakuisisi Indosat dari kepemilikan asing dengan menjadikan perusahaan itu sebagai BUMN.

Dengan modal Keppres Nomor 52 tahun 1980, para pejabat telekomunikasi itu menjajaki kembali perjanjian dengan ITT tentang kepemilikan Indosat. Dengan alasan perjanjian itu tidak sesuai lagi dengan keadaan pembangunan yang sedang terjadi di Indonesia, pemerintah Indonesia secara resmi berniat untuk membeli Indosat dan menjadikannya BUMN. Dengan serangkaian perundingan yang alot yang juga melibatkan pemerintah Amerika Serikat, maka disetujui pembelian 100% saham Indosat oleh Pemerintah, dan Indosat resmi menjadi BUMN dengan harga Dollar AS 43,6 juta dengan kurs Rupiah terhadap Dollar AS saat itu sebesar Rp 625,-.

Tahun 1980, ITT menjual Indosat kepada pemerintah Indonesia. Setelah transfer, Indosat menjadi Badan Usaha Milik Negara dalam bentuk Perseroan Terbatas, dan menjadi satu-satunya penyedia jasa telekomunikasi internasional di Indonesia. Pada waktu itu, Pemerintah Indonesia mentransfer kepemilikan fasilitas kepada Indosat. Tahun 1982, dalam rangka memisahkan secara efektif jaringan telekomunikasi domestik dan internasional, seluruh kepemilikan Perumtel pada kabel bawah laut internasional dan gerbang serta operator internasionalnya di Jakarta ditransfer ke Indosat dan Indosat mentransfer aset tertentu yang berhubungan dengan telekomunikasi domestik ke Perumtel. Pada bulan Oktober 1994, Indosat menyelesaikan *initial global public offering* saham-sahamnya. Saham-saham tersebut diperdagangkan baik di Bursa Efek Jakarta maupun *New York Stock Exchange*.

Perkembangan Indosat semakin pesat, bahkan Indosat merupakan perusahaan pertama yang menerapkan obligasi dengan konsep syariah pada tahun 2002. Setelah itu, pengimplementasian obligasi syariah Indosat mendapat peringkat AA+. Nilai emisi pada tahun 2002 sebesar Rp 175.000.000.000,00. dalam tenor lima tahun. Pada tahun 2005 nilai emisi obligasi syariah Indosat IV sebesar Rp 285.000.000.000,00. Setelah tahun 2002 penerapan obligasi syariah tersebut diikuti oleh perusahaan-perusahaan lainnya.

Memasuki abad ke-21, Pemerintah Indonesia melakukan deregulasi di sektor telekomunikasi dengan membuka kompetisi pasar bebas. Dengan demikian, Telkom tidak lagi memonopoli telekomunikasi Indonesia. Pada tahun 2001 Indosat mendirikan PT Indosat Multi Media Mobile (IM3) dan ia menjadi pelopor GPRS dan multimedia di Indonesia, dan pada tahun yang sama Indosat memegang kendali penuh PT Satelit Palapa Indonesia (Satelindo). Pada akhir tahun 2002 Pemerintah Indonesia menjual 41,94% saham Indosat ke Singapore Technologies Telemedia Pte. Ltd. Dengan demikian, Indosat kembali menjadi PMA. Pada bulan November 2003 Indosat melakukan merger PT Satelindo dan PT IM3. Pada tahun 2008 terjadi perubahan kepemilikan saham dominan di Indosat. Hal ini terkait dengan Pasal 27 UU Nomor 5 Tahun 1999, tentang Larangan Praktek Monopoli dan Persaingan Usaha Tidak Sehat, yakni terkait adanya kepemilikan silang (*cross ownership*) yang dilakukan Temasek di Telkomsel dan PT Indosat Tbk.

Dalam Pasal 27 UU No. 5 Tahun 1999 disebutkan bahwa: Pelaku usaha dilarang memiliki saham mayoritas pada beberapa perusahaan sejenis yang melakukan kegiatan usaha dalam bidang yang sama pada pasar bersangkutan yang sama, atau mendirikan beberapa perusahaan yang memiliki kegiatan usaha yang sama pada pasar bersangkutan yang sama, apabila kepemilikan tersebut mengakibatkan:

- a. satu pelaku usaha atau satu kelompok pelaku usaha menguasai lebih dari 50% (lima puluh persen) pangsa pasar satu jenis barang atau jasa tertentu;
- b. dua atau tiga pelaku usaha atau kelompok pelaku usaha menguasai lebih dari 75% (tujuh puluh lima persen) pangsa pasar satu jenis barang atau jasa tertentu.

Seperti diketahui, Temasek melalui dua anak perusahaannya yakni Singapore Telecommunications Ltd (SingTel) dan Singapore Technologies Telemedia Pte. Ltd. (STT) memiliki saham di dua perusahaan telekomunikasi di Indonesia. Singtel saat ini memiliki 35% saham di PT Telkomsel Tbk, sementara STT melalui Indonesia Communication Limited (ICL) menguasai 39,96 persen saham PT Indosat Tbk. STT adalah perusahaan telekomunikasi kedua terbesar di Singapura, yang 100% sahamnya dimiliki oleh Temasek.

Terkait dengan hal tersebut di atas maka akhirnya kepemilikan saham STT beralih ke Qatar Telecom (Qtel) pada bulan Juni 2008. Saat ini, Indosat adalah salah satu penggerak utama dalam pasar telekomunikasi Indonesia yang memiliki pasar dengan 237,5 juta penduduk dan tingkat penetrasi selular 58% sehingga memiliki potensi pertumbuhan yang signifikan. Sebagai operator selular terbesar kedua di Indonesia, Indosat menguasai 28.6%% pangsa pasar selular GSM Indonesia dengan lebih dari 36,5 juta pelanggan terhubung dalam jaringannya di seluruh Indonesia.

Perjalanan perubahan Indosat sejak tahun 1967 hingga tahun 2008, secara umum dapat dibagi dalam empat fase utama yaitu fase pertama (tahun 1967-1980), fase kedua (1981-1994), fase ketiga (1994-2002) dan fase keempat (2002-sekarang). Berikut ini adalah penjelasan singkat ke empat fase tersebut.

Fase Pertama: Era Pra BUMN (1967 – 1980)

Struktur perusahaan adalah Penanaman Modal Asing (PMA) dengan pemegang saham utama dan pengendali adalah *International Telephone and Telegraph Corporation* (ITT) sebesar 100%. Jasa utama saat itu adalah layanan penyambung telepon internasional melalui operator, bekerjasama dengan PN telekomunikasi. Kerjasama ini bersifat monopoli selama 20 tahun hingga tahun 1987. Pendapatan PT Indosat diperoleh dari bagi hasil pendapatan telepon internasional yang diselenggarakan oleh pihak PN telekomunikasi.

Fase Kedua: Era BUMN Murni (1981 – 1994)

Pada tanggal 31 Desember 1980, sebelum berakhirnya perjanjian kerjasama antara pemerintah RI dan ITT, seluruh saham ITT dibeli oleh pemerintah RI melalui negosiasi komersial sebesar US\$ 43,6 juta. Sehingga pemegang saham dan pengendali perusahaan berubah menjadi pemerintah Republik Indonesia. Jasa utama pada fase ini adalah layanan telepon internasional melalui operator dan juga layanan telepon internasional tanpa operator (sambungan langsung internasional /SLI).

Kedua jasa ini berkontribusi sekitar 90% pendapatan PT Indosat. Selain itu PT Indosat juga mulai melayani jasa komunikasi data internasional (sirkuit sewa dan penyambungan siaran TV internasional) yang memberikan kontribusi sebesar 10%. Adapun struktur pasar jasa telekomunikasi internasional saat itu adalah monopoli yang dipegang oleh PT Indosat.

Fase Ketiga: Era *Government Dominant* (1994 – 2002)

Pada tahun 1994, pemerintah RI mengambil keputusan untuk menjual 35% sahamnya kepada publik melalui *Initial Public Offering* (IPO) dan mencatatkan sahamnya di 2 bursa saham sekaligus secara paralel yaitu di New York Stock Exchange (NYSE) dan bursa efek Jakarta (BEJ). Pemegang saham utama dan pengendali tetap di tangan pemerintah RI (65%) dan muncul pemegang saham publik, investor dalam dan luar negeri sebesar 35%. Jasa utama pada fase ini mulai bergeser dari jasa penyambungan telepon internasional melalui operator (10%) ke jasa SLI (55%), komunikasi data internasional (15%) dan seluler (20%).

Pendapatan PT Indosat melalui seluler diperoleh dari pendapatannya di PT Telkomsel (kepemilikan saham sebesar 30%) dan PT Satelindo (kepemilikan saham 10%) maupun sebagai pemegang saham 100% di PT Indosat Multimedia Mobile (PT IM3). Adapun struktur pasar telah berubah secara signifikan yaitu penyelenggara telekomunikasi internasional (baik telepon maupun komunikasi data) telah berubah dari monopoli menjadi duopoli yaitu Indosat dan Satelindo. Sementara itu penyelenggara telekomunikasi seluler telah menghadapi kompetisi yang lebih terbuka dengan banyaknya operator yang bermunculan seperti Satelindo, Telkomsel, Excelcomindo, IM3, Metrosel, Primasel dan lain-lain.

Fase Keempat: Era *Private Dominant* (2003 – sekarang)

Pada bulan Desember tahun 2002 pemerintah RI kembali melepas 41,94 % sahamnya kepada Singapore Telemedia Technologies (STT) melalui *private placement*, sehingga pemegang saham utama dan pengendali beralih ke STT. Pemerintah RI menjadi pemegang saham minoritas dengan kepemilikan tinggal 14,96% dan sisanya sebesar 43,10% tetap dimiliki oleh publik. Pada tahap ini status perusahaan pun berubah dari BUMN menjadi PMA yang terbuka yang tercatat di NYSE dan BEJ.

Pada tahun 2003 dilakukan merger antara Indosat, Satelindo dan IM3. Struktur pendapatan Indosat berubah secara drastis. Pelayanan via operator sudah di tutup, pendapatan SLI tinggal 10% dari *revenue*. Pendapatan seluler meningkat, persentasinya menjadi 75% dan sisanya adalah pendapatan komunikasi data (domestik dan internasional) sebesar 15%. Struktur pasar menjadi kompetisi penuh dengan jumlah operator semakin banyak.

Pasar telekomunikasi seluler mengalami tekanan kompetisi dengan dikeluarkannya lisensi layanan komunikasi tetap nirkabel (CDMA) yang pada kenyataannya selain dapat digunakan sebagai layanan telepon rumahan yang selama ini dikelola oleh operator layanan *fixed*, namun juga dapat memberikan layanan telepon bergerak (*mobile*). Hal yang lebih memberikan tekanan adalah layanan CDMA menerapkan tarif yang sama dengan layanan telepon rumahan, yang jauh lebih murah dibandingkan tarif layanan telepon seluler.

Pada bulan Juni tahun 2008 STT menjual sahamnya kepada Qatar Telecom (QTel) karena adanya Keputusan Mahkamah Agung (MA) yang mengukuhkan keputusan Komite Pengawas Persaingan Usaha (KPPU) dan Pengadilan Negeri (PN) yang menyatakan grup usaha Temasek bersalah melakukan praktik persaingan usaha yang tidak sehat sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1999 tentang Larangan Praktek Monopoli dan Persaingan Usaha Tidak Sehat. Selanjutnya QTel melakukan penawaran terbuka (*tender offer*) pembelian saham publik sehingga komposisi terakhir kepemilikan adalah QTel sebesar 65%, Pemerintah RI sebesar 14,3% dan public sebesar 19,7%. Tabel 3.4. menampilkan secara ringkas perkembangan fase-fase tersebut.

Tabel 3.4 Tahapan Transformasi PT Indosat

Variabel	Periode (Tahun)			
	1967-1980	1981-1994	1994-2002	2003-sekarang
Pemegang Saham Pengendali	<ul style="list-style-type: none"> • International Telephone and Telegraph Corporation (ITT) sebesar 100% 	<ul style="list-style-type: none"> • Pemerintah RI (100%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pemerintah RI (65%) • Publik (35%) 	<p>Semula :</p> <ul style="list-style-type: none"> • STT (41,94 %) • pemerintah RI (14,96%) • publik (43,10%) <p>posisi saat ini:</p> <ul style="list-style-type: none"> • QTel (65%) • Pemerintah RI (14,3%) • Publik (19,7%)
Status Perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> • PMA 	<ul style="list-style-type: none"> • BUMN 	<ul style="list-style-type: none"> • BUMN-Public Company 	<ul style="list-style-type: none"> • PMA-Public Company
Jasa Utama	<ul style="list-style-type: none"> • Penyambung telpon internasional via operator (100%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Penyambung telepon internasional • Via operator (60%) • SLI (30%) • Komunikasi data internasional (10%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Seluler (30 %) • Operator (10%) • SLI (40%) • Komunikasi data internasional (20%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Seluler (75%) • SLI (10%) • Komunikasi data internasional (15%)
Struktur Persaingan Pasar	<ul style="list-style-type: none"> • Monopoli 	<ul style="list-style-type: none"> • Monopoli 	<ul style="list-style-type: none"> • SLI : Duopoli • Seluler : Kompetisi bebas 	<ul style="list-style-type: none"> • SLI : Kompetisi bebas • Seluler: Kompetisi bebas

Sumber: Indosat, 2007-2010 (diolah).

BAB 4

METODE PENELITIAN

4.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Metode kuantitatif pada umumnya dikaitkan dengan epistemologi positivisme dan biasanya dilihat sebagai pengumpulan dan analisis data yang berupa angka-angka. Untuk mendapatkan hasil penelitian yang lebih mendalam, peneliti juga menambahkan metode pengumpulan dan analisis data yang bersifat kualitatif (Suparlan, 1997, dalam Patilima, 2007).

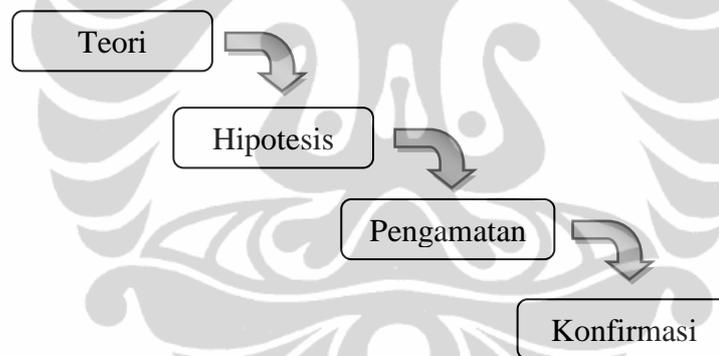
Penelitian ini bersifat eksplanatoris, yaitu menjelaskan bagaimana perubahan kepemilikan sebagai variabel eksogen berdampak pada kinerja perusahaan sebagai variabel endogen dalam periode sampel. Penelitian ini merupakan studi kasus dengan objek penelitian PT Indosat, yaitu satu-satunya perusahaan telekomunikasi di Indonesia yang mengalami perubahan dari era *government dominant* menjadi *private dominant*.

Dalam metode kuantitatif, data yang dikumpulkan biasanya bersifat konfirmatoris dan dianalisis menggunakan pendekatan deduktif, adapun dalam metode kualitatif, data yang dikumpulkan lebih bersifat eksploratif dan dianalisis menggunakan pendekatan induktif (Trochim, 2006). Dalam metode kuantitatif, peneliti menggunakan pendekatan deduktif, dimulai dengan menetapkan variabel-variabel utama dan pernyataan-pernyataan tentang berbagai variabel tersebut berdasarkan kerangka teoretis yang dipilih secara eksplisit. Setelah itu, peneliti melakukan proses pengumpulan data. Adapun dalam metode kualitatif, peneliti menggunakan pendekatan induktif, yaitu dimulai dengan pengamatan khusus yang akan memunculkan tema-tema, kategori-kategori dan pola hubungan di antara kategori-kategori tersebut (Patton, 1990 dalam Poerwandari, 2007). Penelitian ini lebih menggunakan pendekatan deduktif.

Pendekatan deduktif adalah proses logis dalam mengambil kesimpulan dari suatu premis yang telah dikenal atau sesuatu yang diketahui kebenarannya, sementara pendekatan induktif adalah proses logis untuk menetapkan suatu proposisi umum berdasarkan pengamatan terhadap suatu fakta tertentu (Zikmund,

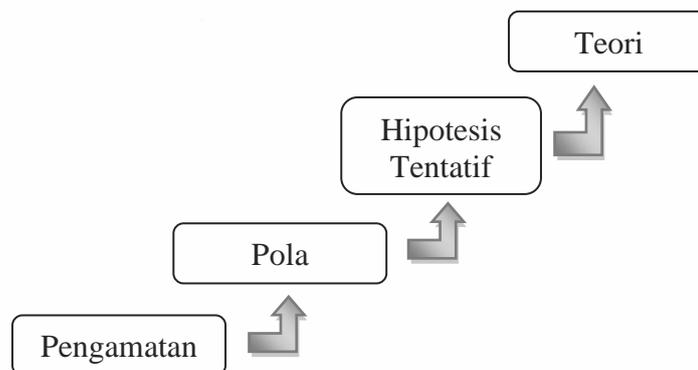
2000). Menurut Sarantakos (1993) dalam Poerwandari (2007), pendekatan deduktif berjalan dari hal yang umum dan abstrak menuju yang konkrit dan spesifik, sementara pendekatan induktif berjalan dari yang spesifik menuju yang umum dan dari yang konkrit menuju yang abstrak.

Pendekatan deduktif terkadang disebut pendekatan “*top-down*” (lihat Gambar 4.1), yaitu bermula dari teori yang kemudian dipersempit menjadi hipotesis. Selanjutnya dilakukan pengamatan untuk mendapatkan data spesifik dalam rangka menguji dan menjawab hipotesis tersebut sehingga akan diketahui apakah hasil pengujian mengkonfirmasi teori awal atau tidak. Adapun pendekatan induktif, seringkali disebut pendekatan “*bottom-up*” (lihat Gambar 4.2), yaitu bermula dari pengamatan yang bersifat spesifik dan pengukuran, kemudian mendeteksi pola dan keteraturan, mengembangkan berbagai hipotesis tentatif yang dapat dieksplorasi dan pada akhirnya mengembangkan kesimpulan umum atau teori (Trochim 2006).



Gambar 4.1 Pendekatan Deduktif

Sumber: Trochim (2006)



Gambar 4.2 Pendekatan Induktif

Sumber: Trochim (2006)

4.2 Teknis Pengumpulan Data

Variabel-variabel dalam penelitian dapat diukur dengan menggunakan data kuantitatif dan kualitatif. Data kuantitatif biasanya diperoleh dari sumber sekunder dan dapat diukur dengan menggunakan skala numerik. Adapun data kualitatif adalah data primer yang diperoleh dari proses pengamatan, wawancara atau *focus group discussion* (FGD) berupa paparan verbal, transkrip, data tekstual, kata-kata, maupun makna kata (Trochim, 2006). Dalam penelitian ini digunakan berbagai data yang berasal dari sumber primer dan sekunder.

4.2.1 Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari lapangan. Dalam penelitian ini, data primer dibagi menjadi dua berdasarkan responden yang akan diteliti, yaitu:

a. Karyawan PT Indosat

Karyawan PT Indosat merupakan sumber informasi yang penting dalam penelitian ini karena merekalah yang menjalankan strategi perusahaan yang digariskan oleh jajaran manajemen dalam rangka memaksimalkan nilai perusahaan bagi pemegang saham selama periode sampel.

Dalam penelitian ini, informasi mengenai aspek pembelajaran dan pertumbuhan (*learning & growth*) akan dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan PT Indosat yang mengalami masa-masa perubahan kepemilikan dari *government dominant* menjadi *private dominant*. Oleh sebab itu, karyawan yang menjadi responden dalam penelitian ini minimal memiliki masa kerja atau *tenure* selama 17 tahun (dari periode sampel sesuai penelitian ini, yaitu tahun 1994-2011). Kuesioner mengenai kepuasan karyawan yang digunakan dalam disertasi ini mengacu pada penelitian Wijaya (1997) dalam Assifie (2004), sementara kuesioner mengenai dinamika pembelajaran mengacu pada penelitian Yusuf (2000).

Jumlah sampel responden yang akan diteliti dihitung dengan rumus sebagai berikut (Cooper dan Schindler, 2001: 181-182).

$$\mu = \bar{x} + z_{\alpha/2}\sigma = p + z_{\alpha/2}\sqrt{\frac{pq}{n}}$$

$$z_{\alpha/2} \sqrt{\frac{pq}{n}} = x ; \text{ dengan } 0 < x < 1$$

$$n = \frac{pq}{\left(\frac{x}{z_{\alpha/2}}\right)^2}$$

dimana:

- μ = rata-rata populasi;
- \bar{x} = rata-rata sampel;
- σ = standar deviasi sampel;
- p = proporsi sampel yang memiliki atribut tertentu;
- q = proporsi sampel yang tidak memiliki atribut tertentu;
- $Z_{\alpha/2}$ = nilai kritis distribusi normal baku pada tingkat kepercayaan 95%, yaitu sebesar 1,96;
- x = interval kisaran nilai parameter populasi terhadap responden; dan
- n = jumlah sampel responden.

Dengan mengasumsikan proporsi populasi responden yang memiliki atribut penelitian tidak diketahui atau tidak terdapat informasi tentang perbandingan antara proporsi populasi yang memiliki dan yang tidak memiliki atribut tertentu, maka dapat digunakan asumsi nilai $p = q = 0,5$, sehingga hasil kalinya ($pq = p \times q$) sebesar 0,25. Dengan interval kisaran nilai parameter populasi terhadap responden sebesar 10 persen (*margin of error*), maka jumlah responden yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

$$n = \frac{0,25}{(0,10/1,96)^2} = 96,04 \approx 96 \text{ responden}$$

Untuk mengantisipasi kemungkinan terjadinya *missing* atau *invalid data*, perlu ditambahkan cadangan responden sekitar 5 persen, sehingga jumlah target sampel sebanyak 100 orang responden.

b. Jajaran Manajemen PT Indosat

Manajemen adalah pihak yang paling memahami bagaimana dan perubahan apa saja yang terjadi pada PT Indosat setelah terjadi perubahan kepemilikan selama periode sampel. Oleh karena itu, jajaran manajemen

PT Indosat, terutama yang masa tugasnya selama periode sampel, merupakan sumber informasi yang penting dalam penelitian ini.

Dalam penelitian ini, informasi dampak perubahan kepemilikan dari *government dominant* menjadi *private dominant* tersebut akan digali melalui *Focus Group Discussion* (FGD) dengan jajaran manajemen yang mengalami dua era tersebut. Selain itu, peneliti juga melakukan wawancara dengan mantan Direktur Utama PT Indosat yang menjabat pada periode sampel. Dengan demikian, metode penarikan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* yang merupakan salah satu metode *non-probability sampling*.

4.2.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dan sudah diolah terlebih dahulu oleh pihak lain. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari berbagai sumber media publikasi, baik cetak maupun elektronik, yang diterbitkan oleh berbagai lembaga/institusi seperti Kementerian Komunikasi dan Informatika, serta Badan Pusat Statistik (BPS). Data yang berupa indikator-indikator keuangan PT Indosat bersumber dari laporan tahunan perusahaan yang secara langsung diperoleh dari PT Indosat, sementara data indikator-indikator keuangan perusahaan telekomunikasi lainnya diperoleh dari penyedia data Indonesian Capital Market Directory (ICMD).

4.3 Pengujian Hipotesis dan Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini, pernyataan hipotesis diuji melalui serangkaian alat uji statistik yang akan diuraikan penjelasannya pada sub bab berikut. Alat uji utama yang digunakan adalah *path analysis*. Khusus untuk aspek pembelajaran dan pertumbuhan yang datanya diperoleh dari kuesioner, digunakan uji *t-hitung* proporsi. Data sekunder yang berhasil dikumpulkan diolah dengan menggunakan *software* Microsoft Excel, AMOS v18, dan SPSS 16.0.

4.3.1 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah salah satu teknik analisis statistik yang berhubungan dengan penggambaran atau peringkasan data penelitian, sehingga data tersebut

mudah dipahami (Santosa dan Ashari 2005, 5-6). Dengan menggunakan statistik deskriptif diperoleh gambaran umum mengenai profil deskriptif responden dan gambaran umum data sekunder yang tersedia. Bentuk penyajian hasil analisis statistik deskriptif disajikan dalam bentuk tabel frekuensi dan grafik.

Ukuran-ukuran statistik deskriptif terdiri dari ukuran pemusatan dan ukuran penyebaran data. Ukuran pemusatan menunjukkan kecenderungan sentralisasi data, misalnya mean dan modus. Ukuran penyebaran menunjukkan kecenderungan sebaran data dari nilai sentralnya, misalnya standar deviasi dan varians. Beberapa ukuran deskriptif lain yang populer adalah ukuran kecondongan data (*skewness*) dan ukuran ketebalan ekor distribusi data (*excess kurtosis*).

4.3.2 Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner

Validitas atau kesahihan adalah sejauh mana tingkat keakuratan suatu alat ukur (*predictor*) dalam mengukur suatu variabel yang ingin diukur (Cooper & Schindler, 2008: 289). Uji validitas dilakukan dengan menghitung nilai *Corrected Item-Total Correlation* lalu dibandingkan dengan nilai r-kritis. Nilai r-kritis ditentukan oleh *degree of freedom* ($N-2$) pada tingkat signifikansi 95% ($\alpha = 5\%$). Jika nilai *Corrected Item-Total Correlation* dari suatu pertanyaan kuesioner lebih besar dari nilai r-kritis, maka pertanyaan tersebut dapat dinyatakan valid secara statistik sebagai alat ukur dari variabel yang ingin diukur.

Setelah uji validitas, perlu dilakukan pula uji reliabilitas. Reliabilitas menunjukkan tingkat konsistensi kuesioner dalam mengukur gejala yang sama atau konsistensi pengaruh menurut responden yang berbeda. Uji reliabilitas dilakukan menggunakan metode *Cronbach's Alpha (One-Shot Reliability Test)* yang membandingkan dan mengukur korelasi antar jawaban responden pada tahap uji coba (*pilot testing*). Kuesioner dikatakan *reliable* jika nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60 dengan minimal 30 responden (Santosa dan Ashari, 2005: 53; Cooper & Schindler, 2008: 293).

Cronbach's Alpha (α) merupakan pengujian konsistensi internal berdasarkan korelasi rata-rata antar pernyataan dalam kuesioner (Cronbach, 1951: 297). Secara matematis, reliabilitas didefinisikan sebagai proporsi variabilitas pendapat atas suatu pertanyaan atau perbedaan opini responden. Pendapat

responden terhadap suatu pertanyaan yang *reliable* akan berbeda karena memiliki opini yang berbeda dan bukan karena kuesioner membingungkan (ambigu).

4.3.3 Uji Normalitas Data

Uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah data yang tersedia berdistribusi normal atau tidak. Ukuran statistik yang digunakan adalah uji Kolmogorov-Smirnov dan uji Shapiro Wilk. Hipotesis nol dan hipotesis alternatif yang akan diuji adalah sebagai berikut.

H_0 : Data Berdistribusi Normal

H_1 : Data Tidak Berdistribusi Normal

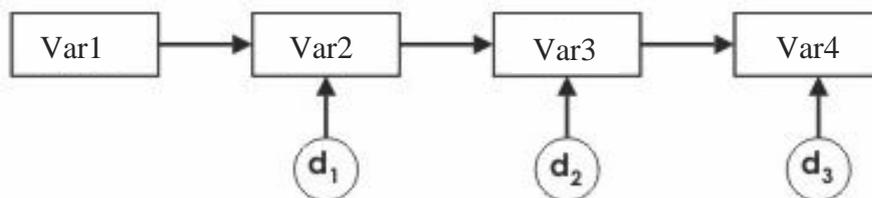
Alat analisis utama dalam penelitian ini adalah *path analysis* (lihat sub judul 4.4.4) yang mensyaratkan asumsi dasar bahwa data variabel terdistribusi secara normal. Jika data variabel terbukti tidak berdistribusi normal, maka perhitungan efek tidak langsung dari variabel kepemilikan terhadap variabel kinerja perusahaan memerlukan penanganan lebih lanjut, yaitu dengan menggunakan metode *bootstrapping* (lihat sub judul 4.4.5).

4.3.4 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Model analisis jalur (*path analysis*) didefinisikan sebagai serangkaian model regresi linier yang bersifat hirarkis, dimana sebagian kovariat pada salah satu model regresi akan menjadi respon pada model regresi lainnya sehingga membentuk suatu gambar yang menjelaskan bagaimana variabel saling berhubungan (Fosen *et al*, 2005). Model pola hubungan sebab akibat yang dapat dianalisis dengan *path analysis* ada dua, yaitu model rekursif dan model non rekursif. Model rekursif adalah model kausal yang memiliki alur hubungan sebab akibat satu arah (*unidirectional*), tidak memiliki *feedback loop* atau efek resiprokal. Sedangkan model non rekursif adalah model kausal yang memiliki hubungan *feedback loop* dan atau efek resiprokal (Webb, 2006).

Path analysis pertama kali dikembangkan oleh Wright (1918-1922) dan saat ini telah banyak digunakan dalam berbagai bidang seperti ilmu komputer dan ilmu sosial (Denis & Legerski, 2006; Fosen *et al*, 2005). Dengan analisis jalur, asumsi mengenai hubungan antar variabel dan diuraikan dengan cara yang ringkas, tidak

ambigu dan mudah dikomunikasikan kepada berbagai pihak. Gambar 4.3 adalah contoh model yang dapat dianalisis dengan menggunakan *path analysis*.



Gambar 4.3 Contoh Model Hubungan

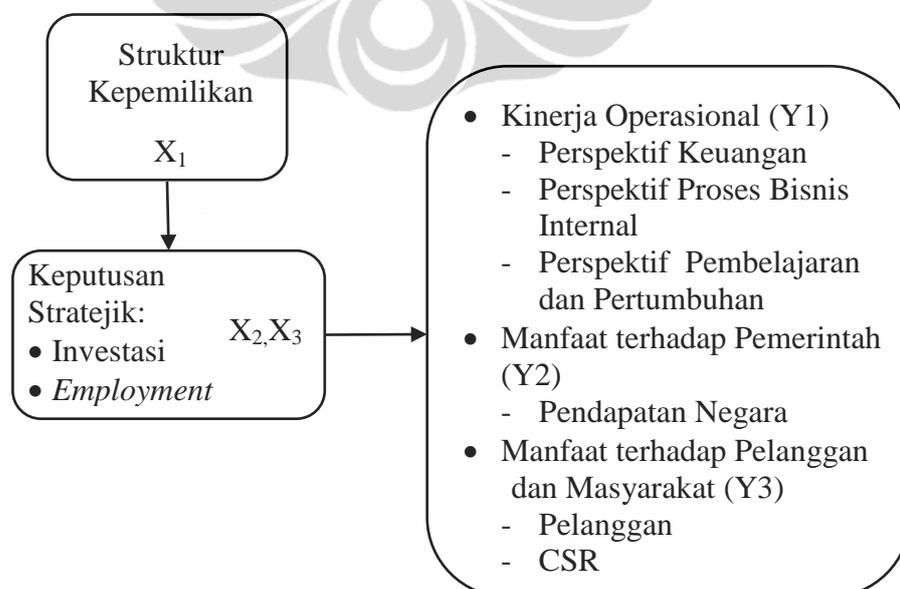
Sumber: <http://ww1.cpa-apc.org:8080/publications/archives/cjp/2005/february/streiner.asp> diakses tanggal 31 Maret 2011 (dimodifikasi).

Keterangan: Variabel 1 adalah variabel eksogen (penyebabnya berasal dari luar model)

Variabel 2, 3, dan 4 adalah variabel endogen (penyebabnya berasal dari dalam model)

d adalah singkatan dari *disturbance* yang mana dalam *path analysis* dapat dianalogikan dengan *error* atau *residual* dari suatu persamaan regresi

Dengan menggunakan model *path analysis*, model penelitian ini sebagaimana ditunjukkan dalam kerangka penelitian dapat dilihat pada Gambar 4.4. Pada gambar tersebut, variabel X_1 adalah variabel yang bersifat eksogen, sedangkan variabel X_2 dan X_3 serta Y_1 , Y_2 dan Y_3 adalah variabel-variabel endogen.



Gambar 4.4 Kerangka Penelitian

4.3.5 Metode *Bootstrapping*

Dalam *path analysis* terdapat asumsi normalitas data. Jika asumsi tersebut tidak terpenuhi, maka perhitungan dampak tidak langsung dilakukan dengan menggunakan metode *bootstrapping*. *Bootstrapping* adalah suatu prosedur *resampling* parametrik yang dilakukan sebanyak ratusan atau ribuan kali untuk melakukan estimasi *effect-size*, *standard error*, *confidence intervals*, signifikansi dan pengujian hipotesis mengenai bentuk distribusi variabel atau distribusi sampling statistik yang tidak berdistribusi normal (Preacher & Hayes, 2004, 2008, Stahl, 2010). Metode ini menghasilkan uji yang dapat diaplikasikan pada sampel kecil dengan tingkat keyakinan yang lebih tinggi (Preacher & Hayes, 2004).

Menurut Politis (2003), skema metode *bootstrapping* diperkenalkan pertama kali oleh Efron (1979). Berdasarkan penelitian simulasi, *bootstrapping* dianggap lebih *powerful* daripada uji Sobel dan pendekatan *causal steps* dalam menguji pengaruh dari *intervening/mediating variable* (MacKinnon, *et al*, 2004; Williams & MacKinnon, 2008; dalam Hayes, 2009). Metode ini disarankan untuk model yang memiliki variabel mediasi, baik satu variabel mediasi (sederhana) maupun lebih dari satu (*multiple mediation*) [Preacher & Hayes, 2008].

4.3.6 Uji *t*-hitung Proporsi

Pengambilan kesimpulan atas parameter populasi dengan statistik sampel biasanya dilakukan melalui prosedur pengujian hipotesis. Dalam analisis hasil kuesioner, untuk menguji hipotesis-hipotesis penelitian digunakan alat analisis uji *t*-hitung proporsi dengan hipotesis nol dan hipotesis alternatif sebagai berikut.

$$H_0: p \leq 50\%$$

$$H_1: p > 50\%$$

dimana:

p = proporsi responden yang memberikan skor pendapat 4 atau lebih.

Pengujian hipotesis nol dan hipotesis alternatif merupakan uji inferensi satu arah (*one tailed*). H_0 ditolak jika nilai *t*-hitung lebih kecil dari *t*-kritis pada interval keyakinan 95 persen dan derajat bebas $n-1$ atau jika nilai *p*-value lebih kecil dari 5 persen (Santosa dan Ashari, 2005: 25). Berikut adalah rumus *t*-hitung:

$$t\text{-hitung} = \frac{\hat{p} - \bar{p}}{\sqrt{\frac{p(1-p)}{n}}}$$

dimana:

\hat{p} = proporsi responden yang memberikan skor 4 atau lebih pada setiap pernyataan;

\bar{p} = proporsi responden rata-rata, yaitu 50 persen, $(1-p)$ adalah proporsi responden yang memberikan skor kurang dari 4, dan n adalah jumlah sampel responden.

Metode uji *t-hitung* proporsi digunakan untuk mengetahui signifikansi pendapat responden, karena data yang dianalisis adalah proporsi pendapat dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju (Dajan, 1974; Spiegel & Stephens, 2008).

4.3.7 Analisis *Content*

Analisis *content* dilakukan terhadap data hasil wawancara mendalam dan FGD. Sebelum dianalisis, paparan verbal hasil wawancara mendalam dan FGD terlebih dahulu dibuat transkripnya. Selanjutnya, data dikategorisasikan menjadi beberapa tema yang diidentifikasi, kemudian disusun sebuah tabel kode tematik kualitatif yang menghubungkan tiap-tiap responden dengan tema-tema yang telah diidentifikasi (Trochim, 2006). Dengan demikian akan dihasilkan tabel kode tematik kualitatif (*qualitative thematic coding table*) [Lihat Tabel 4.1].

Tabel 4.1 Contoh Tabel Kode Tematik Kualitatif

Responden	Tema 1	Tema 2	Tema 3	Tema 4	Tema 5
1	✓	✓		✓	
2	✓		✓		
3	✓	✓		✓	
4		✓		✓	
5		✓		✓	✓
6	✓	✓			✓
7			✓	✓	✓
8		✓		✓	
9			✓		✓
10				✓	✓

Sumber: Trochim (2006).

Tabel tersebut selanjutnya dimodifikasi menjadi tabel angka kode tematik kualitatif agar dapat dilakukan analisis yang lebih mendalam pada data kualitatif hasil wawancara mendalam peneliti terhadap para responden (lihat Tabel 4.2).

Tabel 4.2 Contoh Tabel Angka Kode Tematik Kualitatif

Responden	Tema 1	Tema 2	Tema 3	Tema 4	Tema 5	Total
1	1	1	0	1	0	3
2	1	0	1	0	0	2
3	1	1	0	1	0	3
4	0	1	0	1	0	2
5	0	1	0	1	1	3
6	1	1	0	0	1	3
7	0	0	1	1	1	3
8	0	1	0	1	0	2
9	0	0	1	0	1	2
10	0	0	0	1	1	2
Total	4	6	3	7	5	

Sumber: Trochim (2006).

4.4 Operasionalisasi Variabel

Variabel-variabel dalam penelitian ini sebagaimana dalam Tabel 4.3 dioperasionalkan dengan rincian sebagai berikut.

Tabel 4.3 Operasionalisasi Variabel Penelitian

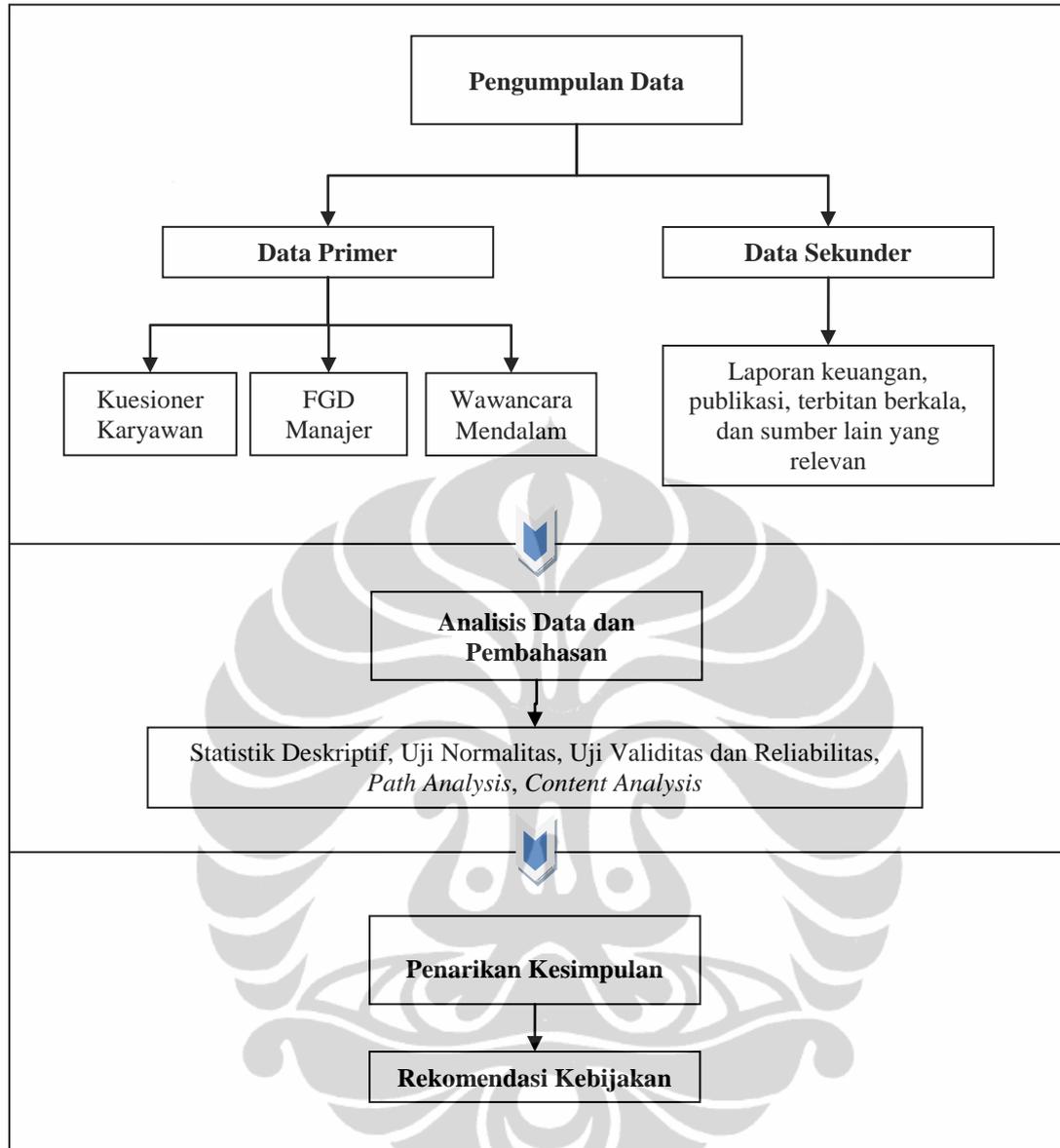
Tipe Variabel	Nama Variabel	Operasionalisasi	Skala	Formula
Variabel Eksogen	Perubahan Kepemilikan (X_1)	% Kepemilikan Swasta (asing)	Rasio	$\frac{\text{saham swasta}}{\text{total saham}} \times 100\%$
Variabel Endogen	Keputusan Strategik Investasi (X_2)	- Jumlah Belanja Modal	Rasio	belanja modal
	Keputusan Strategik <i>Employment</i> (X_3)	- Jumlah karyawan	Rasio	-
Variabel Endogen	Kinerja Operasional (Y_1)			
	Perspektif Keuangan	- ROA - ROS	Rasio Rasio	$\frac{\text{laba bersih}}{\text{total aktiva}}$ $\frac{\text{laba bersih}}{\text{total pendapatan}}$

Tabel 4.3 Operasionalisasi Variabel Penelitian (lanjutan)

Tipe Variabel	Nama Variabel	Operasionalisasi	Skala	Formula
	Perspektif Proses Bisnis Internal	- Pertambahan BTS per tahun	Rasio	-
	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	- Tingkat kepuasan karyawan dan aspek dinamika belajar	Diukur dengan data primer melalui kuesioner terhadap karyawan perusahaan (Wijaya, 1997, dalam Assifie, 2004; dan Yusuf, 2000)	
Variabel Endogen	Manfaat terhadap Pemerintah (Y ₂)			
	Pendapatan Negara	- PPh - PPN - Dividen	Rasio Rasio Rasio	- - -
Variabel Endogen	Manfaat terhadap Pelanggan dan Masyarakat (Y ₃)			
	Pelanggan	- Penetrasi pelanggan - Tarif telepon lokal antar operator seluler - Tarif telepon antar area antar operator seluler	Rasio Rasio Rasio	$\frac{\text{jumlah pelanggan}}{\text{jumlah penduduk}}$ - -
	Masyarakat	- Pengeluaran CSR	Rasio	-

4.5 Tahapan Penelitian

Gambar 4.5 berikut ini merangkum tahapan penelitian yang telah dilaksanakan.



Gambar 4.5 Tahapan Penelitian

BAB 5

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

5.1 Pra Analisis Data dan Pre-Test

5.1.1 Pra Analisis Data Sekunder

5.1.1.1 Ukuran Pemusatan dan Penyebaran

Sebelum analisis inferensia, langkah awal yang perlu dilakukan adalah mengetahui karakteristik data melalui statistik deskriptif yang terdiri dari ukuran pemusatan dan ukuran penyebaran sebagaimana tampak pada Tabel 5.1 berikut.

Tabel 5.1 Statistik Deskriptif Data Sekunder

	Descriptive Statistics						
	N	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
kepemilikan	17	.249165	.2525944	.174	.550	-1.681	1.063
capex	17	4.42E6	4062968.800	.425	.550	-1.179	1.063
employment	17	5095.94	2531.238	-.185	.550	-1.969	1.063
roa	17	.111283	.0896498	.465	.550	-1.656	1.063
ros	17	.264724	.1843403	.354	.550	-1.555	1.063
bts	17	1.0281E3	1124.82990	1.085	.550	.055	1.063
pph	17	3.6525E5	2.02037E5	.252	.550	-1.654	1.063
ppn	17	8.2632E5	6.84815E5	.522	.550	-1.248	1.063
dividen	17	1.708083E5	1.2096497E5	1.417	.550	.848	1.063
pelanggan	17	.050328	.0631328	1.135	.550	-.057	1.063
tarif_lokal	17	1.5853E3	38.58718	.130	.550	-2.267	1.063
tarif_antar_area	17	3.5249E3	590.78343	-.872	.550	-1.158	1.063
csr	17	1.7423E4	12801.04037	.320	.550	-1.416	1.063
Valid N (listwise)	17						

Sumber: Hasil analisis data sekunder

Variabel kepemilikan memiliki *mean* sebesar 0,25; standar deviasi sebesar 0,253; *skewness* sebesar 0,174; dan *excess kurtosis* sebesar -1,681. Hal ini menunjukkan bahwa bentuk distribusi data variabel kepemilikan memiliki *long*

right tail (kecondongan positif) yang disebabkan karena peningkatan porsi kepemilikan asing pasca tahun 2002. Selain itu, dilihat dari ketebalan ekor distribusi, data variabel kepemilikan memiliki karakteristik *platycurtic* yang menunjukkan bahwa data tidak memiliki nilai *outlier*.

Variabel *capex* (investasi) memiliki *mean* sebesar 4.420.920,29; standar deviasi sebesar 4.062.968,80; *skewness* sebesar 0,425; dan *excess kurtosis* sebesar -1,179. Hal ini menunjukkan bahwa bentuk distribusi data variabel kepemilikan memiliki *long right tail* (kecondongan positif) yang disebabkan karena peningkatan porsi kepemilikan asing pasca tahun 2002. Selain itu, dilihat dari ketebalan ekor distribusi, data variabel kepemilikan memiliki karakteristik *platycurtic* yang menunjukkan bahwa data tidak memiliki nilai *outlier*.

Variabel *employment* memiliki *mean* sebesar 5095,94; standar deviasi sebesar 2531,238; *skewness* sebesar -0,185; dan *excess kurtosis* sebesar -1,969. Hal ini menunjukkan bahwa bentuk distribusi data variabel kepemilikan memiliki *long left tail* (kecondongan negatif) yang disebabkan karena peningkatan porsi kepemilikan asing pasca tahun 2002. Selain itu, dilihat dari ketebalan ekor distribusi, data variabel kepemilikan memiliki karakteristik *platycurtic* yang menunjukkan bahwa data tidak memiliki nilai *outlier*.

Variabel ROA memiliki *mean* sebesar 0,11; standar deviasi sebesar 0,0896498; *skewness* sebesar 0,465; dan *excess kurtosis* sebesar -1,656. Hal ini menunjukkan bahwa bentuk distribusi data variabel kepemilikan memiliki *long right tail* (kecondongan positif) yang disebabkan karena peningkatan porsi kepemilikan asing pasca tahun 2002. Selain itu, dilihat dari ketebalan ekor distribusi, data variabel kepemilikan memiliki karakteristik *platycurtic* yang menunjukkan bahwa data tidak memiliki nilai *outlier*.

Variabel ROS memiliki *mean* sebesar 0,264724; standar deviasi sebesar 0,1843403; *skewness* sebesar 0,354; dan *excess kurtosis* sebesar -1,555. Hal ini menunjukkan bahwa bentuk distribusi data variabel kepemilikan memiliki *long right tail* (kecondongan positif) yang disebabkan karena peningkatan porsi kepemilikan asing pasca tahun 2002. Selain itu, dilihat dari ketebalan ekor distribusi, data variabel kepemilikan memiliki karakteristik *platycurtic* yang menunjukkan bahwa data tidak memiliki nilai *outlier*.

Variabel BTS memiliki *mean* sebesar 1.028,0588; standar deviasi sebesar 1.124,83; *skewness* sebesar 1,085; dan *excess* kurtosis sebesar 0,055. Hal ini menunjukkan bahwa bentuk distribusi data variabel kepemilikan memiliki *long right tail* (kecondongan positif) yang disebabkan karena peningkatan porsi kepemilikan asing pasca tahun 2002. Selain itu, dilihat dari ketebalan ekor distribusi, data variabel kepemilikan memiliki karakteristik *leptocurtic* yang menunjukkan bahwa data memiliki nilai ekstrim (*outlier*).

Variabel PPh memiliki *mean* sebesar 365.245,24; standar deviasi sebesar 202.036,75; *skewness* sebesar 0,252; dan *excess* kurtosis sebesar -1,654. Hal ini menunjukkan bahwa bentuk distribusi data variabel kepemilikan memiliki *long right tail* (kecondongan positif) yang disebabkan karena peningkatan porsi kepemilikan asing pasca tahun 2002. Selain itu, dilihat dari ketebalan ekor distribusi, data variabel kepemilikan memiliki karakteristik *platycurtic* yang menunjukkan bahwa data tidak memiliki nilai *outlier*.

Variabel PPN memiliki *mean* sebesar 826.320; standar deviasi sebesar 684.815; *skewness* sebesar 0,522; dan *excess* kurtosis sebesar -1,248. Hal ini menunjukkan bahwa bentuk distribusi data variabel kepemilikan memiliki *long right tail* (kecondongan positif) yang disebabkan karena peningkatan porsi kepemilikan asing pasca tahun 2002. Selain itu, dilihat dari ketebalan ekor distribusi, data variabel kepemilikan memiliki karakteristik *platycurtic* yang menunjukkan bahwa data tidak memiliki nilai *outlier*.

Variabel dividen memiliki *mean* sebesar 170.808,34; standar deviasi sebesar 120.964,97; *skewness* sebesar 1,417; dan *excess* kurtosis sebesar 0,848. Hal ini menunjukkan bahwa bentuk distribusi data variabel kepemilikan memiliki *long right tail* (kecondongan positif) yang disebabkan karena peningkatan porsi kepemilikan asing pasca tahun 2002. Selain itu, dilihat dari ketebalan ekor distribusi, data variabel kepemilikan memiliki karakteristik *leptocurtic* yang menunjukkan bahwa data memiliki nilai ekstrim (*outlier*).

Variabel pelanggan memiliki *mean* sebesar 0,05; standar deviasi sebesar 0,0631328; *skewness* sebesar 1,135; dan *excess* kurtosis sebesar -0,057. Hal ini menunjukkan bahwa bentuk distribusi data variabel kepemilikan memiliki *long right tail* (kecondongan positif) yang disebabkan karena peningkatan porsi

kepemilikan asing pasca tahun 2002. Selain itu, dilihat dari ketebalan ekor distribusi, data variabel kepemilikan memiliki karakteristik *platycurtic* yang menunjukkan bahwa data tidak memiliki nilai *outlier*.

Variabel tarif lokal (tarif telepon lokal antar operator seluler) memiliki *mean* sebesar 1.585,29; standar deviasi sebesar 38,587; *skewness* sebesar 0,130; dan *excess kurtosis* sebesar -2,267. Hal ini menunjukkan bahwa bentuk distribusi data variabel kepemilikan memiliki *long right tail* (kecondongan positif) yang disebabkan karena peningkatan porsi kepemilikan asing pasca tahun 2002. Selain itu, dilihat dari ketebalan ekor distribusi, data variabel kepemilikan memiliki karakteristik *platycurtic* yang menunjukkan bahwa data tidak memiliki nilai *outlier*.

Variabel tarif antar area (tarif telepon antar area antar operator seluler) memiliki *mean* sebesar 3.524,94; standar deviasi sebesar 590,783; *skewness* sebesar -0,872; dan *excess kurtosis* sebesar -1,158. Hal ini menunjukkan bahwa bentuk distribusi data variabel kepemilikan memiliki *long left tail* (kecondongan negatif) yang disebabkan karena peningkatan porsi kepemilikan asing pasca tahun 2002. Selain itu, dilihat dari ketebalan ekor distribusi, data variabel kepemilikan memiliki karakteristik *platycurtic* yang menunjukkan bahwa data tidak memiliki nilai *outlier*.

Variabel CSR memiliki *mean* sebesar 17.422,665; standar deviasi sebesar 12.801,04; *skewness* sebesar 0,320; dan *excess kurtosis* sebesar -1,416. Hal ini menunjukkan bahwa bentuk distribusi data variabel kepemilikan memiliki *long right tail* (kecondongan positif) yang disebabkan karena peningkatan porsi kepemilikan asing pasca tahun 2002. Selain itu, dilihat dari ketebalan ekor distribusi, data variabel kepemilikan memiliki karakteristik *platycurtic* yang menunjukkan bahwa data tidak memiliki nilai *outlier*.

5.1.1.2 Uji Normalitas Data Sekunder

Salah satu syarat yang harus dipenuhi dalam *path analysis* adalah normalitas data, yaitu data yang dianalisis memiliki distribusi normal. Hasil uji normalitas data sekunder dapat dilihat pada Tabel 5.2.

Tabel 5.2 Hasil Uji Normalitas Data Sekunder

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
kepemilikan	.309	17	.000	.761	17	.001
capex	.233	17	.015	.870	17	.022
employment	.271	17	.002	.795	17	.002
roa	.285	17	.001	.831	17	.006
dividen	.287	17	.001	.778	17	.001
ros	.192	17	.097	.885	17	.038
bts	.242	17	.009	.820	17	.004
pelanggan	.231	17	.017	.784	17	.001
pph	.193	17	.091	.873	17	.024
csr	.153	17	.200*	.911	17	.103
tarif_lokal	.349	17	.000	.642	17	.000
tarif_antar_area	.293	17	.000	.735	17	.000
ppn	.190	17	.102	.876	17	.028

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

Sumber: Hasil analisis data sekunder

Dari Tabel 5.2 terlihat bahwa hasil uji normalitas terhadap variabel kepemilikan memiliki nilai signifikansi dibawah 0,05 (Kolmogorov Smirnov) dan di bawah 0,1 (Shapiro-Wilk) sehingga H_0 (hipotesis nol) yang menyatakan bahwa variabel kepemilikan terdistribusi normal ditolak. Hal yang sama terjadi pada semua variabel selain CSR. Dengan demikian, semua variabel lainnya (kecuali CSR) terbukti tidak terdistribusi normal pada tingkat kepercayaan 95%. Adapun variabel CSR terbukti berdistribusi normal karena memiliki nilai signifikansi hasil uji Kolmogorov Smirnov dan Shapiro-Wilk masing-masing sebesar 0,200 dan 0,103. Sebagai penanganan terhadap data variabel yang sebagian besar tidak terdistribusi normal, perhitungan efek tidak langsung dari variabel kepemilikan terhadap variabel kinerja dan manfaat perusahaan dilakukan dengan menggunakan metode *bootstrapping*.

5.1.2 Pre-Test dan Pra Analisis Data Primer

5.1.2.1 Pre-Test: Uji Validitas Kuesioner

- 1) Aspek Kepuasan Karyawan
 - a) Era *government dominant*

Tabel 5.3 Ringkasan Hasil Uji Validitas Pertanyaan Kuesioner Bagian A (Era *Government Dominant*) pada Aspek Kepuasan Karyawan

		N	%
Cases	Valid	28	93.3
	Excluded ^a	2	6.7
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Sumber: Hasil analisis data primer.

Dari Tabel 5.3 dapat dilihat bahwa setelah dilakukan uji validitas, terdapat 2 responden yang dikeluarkan dari analisis karena tidak menjawab pertanyaan dengan lengkap, sehingga nilai r-kritis pada $\alpha = 5\%$ (tingkat signifikansi 95%) dengan *degree of freedom* $(N-2) = 26$ adalah 0,3739. Dari Tabel 5.4 terlihat bahwa nilai *Corrected Item-Total Correlation* untuk pertanyaan p3-p20 lebih besar dari nilai r-kritis, yaitu 0,3739. Hal ini menunjukkan bahwa kuesioner telah valid secara statistik sebagai alat ukur Aspek Kepuasan Karyawan pada era *government dominant*.

- b) Era *private dominant*

Dari Tabel 5.5 dapat dilihat bahwa setelah dilakukan uji validitas, terdapat 1 responden yang dikeluarkan dari analisis karena tidak menjawab pertanyaan dengan lengkap, sehingga nilai r-kritis adalah 0,3673 pada tingkat kepercayaan 95% dan *degree of freedom* = 27. Dari Tabel 5.6 terlihat bahwa nilai *Corrected Item-Total Correlation* untuk pertanyaan p3-p20 lebih besar dari nilai r-kritis, yaitu 0,3673. Hal ini menunjukkan bahwa kuesioner telah valid secara statistik sebagai alat ukur Aspek Kepuasan Karyawan pada era *private dominant*.

Tabel 5.4 Hasil Uji Validitas Pertanyaan Kuesioner Bagian A (Era *Government Dominant*) pada Aspek Kepuasan Karyawan

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
p3	68.29	143.545	.432	.960
p4	67.29	141.841	.696	.956
p5	67.04	142.480	.732	.956
p6	67.64	137.942	.862	.953
p7	67.64	139.646	.768	.955
p8	67.61	137.433	.634	.957
p9	67.32	138.004	.824	.954
p10	67.39	137.358	.839	.954
p11	66.96	139.073	.738	.955
p12	67.86	137.979	.649	.957
p13	67.82	137.485	.852	.953
p14	68.25	139.157	.674	.956
p15	68.14	137.905	.721	.955
p16	67.93	136.439	.733	.955
p17	67.39	135.655	.841	.953
p18	67.54	138.110	.781	.954
p19	67.61	136.988	.762	.955
p20	67.00	138.889	.786	.954

Sumber: Hasil analisis data primer.

Tabel 5.5 Ringkasan Hasil Uji Validitas Pertanyaan Kuesioner Bagian B (Era *Private Dominant*) pada Aspek Kepuasan Karyawan

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	29	96.7
	Excluded ^a	1	3.3
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Sumber: Hasil analisis data primer.

Tabel 5.6 Hasil Uji Validitas Pertanyaan Kuesioner Bagian B (Era *Private Dominant*) pada Aspek Kepuasan Karyawan

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
p3	61.76	126.475	.579	.946
p4	61.34	133.377	.660	.942
p5	61.28	130.350	.654	.942
p6	62.41	130.894	.534	.945
p7	62.17	128.648	.639	.943
p8	62.45	135.828	.445	.946
p9	61.48	130.616	.751	.941
p10	61.62	129.958	.706	.941
p11	61.21	128.956	.785	.940
p12	62.38	131.387	.628	.943
p13	62.00	127.857	.756	.940
p14	62.55	131.542	.695	.942
p15	62.34	131.234	.741	.941
p16	62.69	129.722	.691	.942
p17	61.90	127.810	.806	.940
p18	61.93	125.924	.711	.941
p19	61.66	126.734	.786	.940
p20	61.21	127.813	.848	.939

Sumber: Hasil analisis data primer.

- 2) Aspek Dinamika Belajar
 a) Era *government dominant*

Tabel 5.7 Ringkasan Hasil Uji Validitas Pertanyaan Kuesioner Bagian A (Era *Government Dominant*) pada Aspek Dinamika Belajar

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Sumber: Hasil analisis data primer.

Dari Tabel 5.7 tampak bahwa jumlah kuesioner yang valid, $N = 30$, sehingga nilai r-kritis pada tingkat kepercayaan 95% dan *degree of freedom* = 28 adalah sebesar 0,3610.

Tabel 5.8 Hasil Uji Validitas Pertanyaan Kuesioner Bagian A (Era *Government Dominant*) pada Aspek Dinamika Belajar

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
p26	30.43	28.944	.542	.922
p27	30.53	30.740	.485	.923
p28	30.53	28.878	.636	.914
p29	30.53	27.913	.847	.900
p30	30.47	28.671	.733	.907
p31	30.57	28.806	.713	.909
p32	30.57	27.702	.764	.905
p33	30.77	26.875	.857	.898
p34	30.53	27.361	.867	.898

Sumber: Hasil analisis data primer.

Dari Tabel 5.8 di atas tampak bahwa nilai *Corrected Item-Total Correlation* untuk seluruh pertanyaan p26 hingga p34 lebih besar dari nilai *r*-kritis, yaitu 0,3610. Hal ini menunjukkan bahwa kuesioner telah valid secara statistik sebagai alat ukur Aspek Dinamika Belajar pada masa *government dominant*.

b) *Era private dominant*

Tabel 5.9 Ringkasan Hasil Uji Validitas Pertanyaan Kuesioner Bagian B (Era *Private Dominant*) pada Aspek Dinamika Belajar

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Sumber: Hasil analisis data primer.

Dari Tabel 5.9 di atas tampak bahwa jumlah kuesioner yang valid, $N = 30$, sehingga nilai *r*-kritis pada tingkat kepercayaan 95% dan *degree of freedom* = 28 adalah sebesar 0,3610.

Tabel 5.10 Hasil Uji Validitas Pertanyaan Kuesioner Bagian B (Era *Private Dominant*) pada Aspek Pembelajaran dan Pertumbuhan

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
p26	26.00	42.621	.612	.937
p27	26.97	39.895	.661	.936
p28	26.80	39.200	.737	.931
p29	26.77	39.426	.775	.929
p30	26.67	39.402	.840	.925
p31	26.80	40.786	.725	.931
p32	26.97	38.240	.836	.925
p33	26.97	37.895	.834	.925
p34	26.87	38.602	.839	.925

Sumber: Hasil analisis data primer.

Dari Tabel 5.10 tampak bahwa nilai *Corrected Item-Total Correlation* untuk seluruh pertanyaan p26 hingga p34 lebih besar dari nilai r-kritis, yaitu 0,3610. Hal ini menunjukkan bahwa kuesioner telah valid secara statistik sebagai alat ukur Aspek Dinamika Belajar pada masa *private dominant*.

5.1.2.2 Pre-Test: Uji Reliabilitas Kuesioner

- 1) Aspek Kepuasan Karyawan
 - a) Era *government dominant*

Tabel 5.11 Hasil Uji Reliabilitas Pertanyaan Kuesioner Bagian A (Era *Government Dominant*) pada Aspek Kepuasan Karyawan

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.958	18

Sumber: Hasil analisis data primer.

Dari Tabel 5.11, tampak bahwa nilai statistik Cronbach's Alpha untuk Aspek Kepuasan Karyawan pada masa *government era* adalah sebesar 95,8%. Nilai Cronbach's Alpha yang lebih besar dari 60% menunjukkan bahwa seluruh

pertanyaan dalam Aspek Kepuasan Karyawan pada masa *government dominant* dapat dinyatakan *reliable* sebagai alat ukur.

b) Era *private dominant*

Tabel 5.12 Hasil Uji Reliabilitas Pertanyaan Kuesioner Bagian B (Era *Private Dominant*) pada Aspek Kepuasan Karyawan

Cronbach's Alpha	N of Items
.945	18

Sumber: Hasil analisis data primer.

Dari Tabel 5.12 tampak bahwa nilai statistik Cronbach's Alpha untuk Aspek Kepuasan Karyawan pada masa *private dominant* adalah sebesar 94,5%. Nilai Cronbach's Alpha yang lebih besar dari 60% menunjukkan bahwa seluruh pertanyaan dalam Aspek Kepuasan Karyawan pada masa *private dominant* dapat dinyatakan *reliable* sebagai alat ukur.

2) Aspek Dinamika Belajar

a) Era *government dominant*

Tabel 5.13 Hasil Uji Reliabilitas Pertanyaan Kuesioner Bagian A (Era *Government Dominant*) pada Aspek Dinamika Belajar

Cronbach's Alpha	N of Items
.918	9

Sumber: Hasil analisis data primer.

Dari Tabel 5.13 tampak bahwa nilai statistik Cronbach's Alpha untuk Aspek Dinamika Belajar pada masa *government dominant* adalah sebesar 91,8%. Nilai Cronbach's Alpha yang lebih besar dari 60% menunjukkan bahwa seluruh pertanyaan dalam Aspek Dinamika Belajar pada masa *government dominant* dapat dinyatakan *reliable* sebagai alat ukur.

b) Era *private dominant*

Dari Tabel 5.14 tampak bahwa nilai statistik Cronbach's Alpha untuk Aspek Dinamika Belajar pada masa *private dominant* adalah sebesar 93,7%. Nilai Cronbach's Alpha yang lebih besar dari 60% menunjukkan bahwa seluruh pertanyaan dalam Aspek Dinamika Belajar pada masa *private dominant* dapat dinyatakan *reliable* sebagai alat ukur.

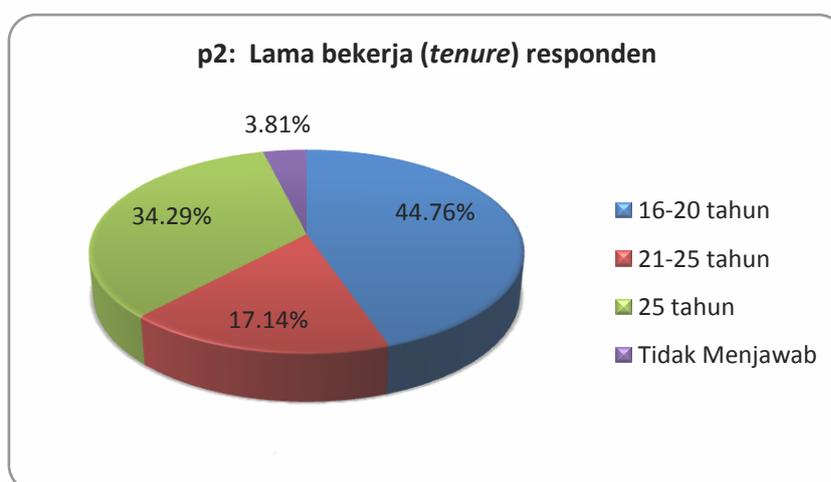
Tabel 5.14 Hasil Uji Reliabilitas Pertanyaan Kuesioner Bagian B (Era *Private Dominant*) pada Aspek Dinamika Belajar

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.937	9

Sumber: Hasil analisis data primer.

5.1.2.3 Profil Responden

Kuesioner yang digunakan untuk mengukur aspek pembelajaran dan pertumbuhan ditujukan kepada karyawan PT Indosat yang mengalami era *government dominant* dan era *private dominant*. Dengan demikian, target responden adalah karyawan yang telah bekerja di PT Indosat minimal selama 17 tahun (1994-2011). Karyawan PT. Indosat yang menjadi responden berjumlah 105 orang, dengan komposisi: 47 responden (44,76%) telah bekerja selama 16-20 tahun, 18 responden (17,14%) telah bekerja selama 21-24 tahun, 36 responden (34,29%) telah bekerja selama 25 tahun atau lebih, dan 4 responden (3,81%) tidak mengisi pertanyaan lamanya bekerja (lihat Gambar 5.1).



Gambar 5.1 Profil Responden Kuesioner

Sumber: Hasil analisis data primer.

5.1.3 Kode Tematik FGD

Analisis hasil FGD dengan empat peserta dari jajaran manajemen PT Indosat menghasilkan sebelas tema utama yang dapat dilihat pada Tabel 5.15. Transkrip FGD secara lengkap dapat dilihat pada Lampiran 5.

Tabel 5.15 Sebelas Tema Utama Hasil FGD

Tema 1	Perubahan kepemilikan PT Indosat berdampak pada perubahan manajemen dan budaya organisasi terutama dalam hal <i>trust</i>
Tema 2	Pada saat <i>government dominant</i> perusahaan merasa sebagai agen pembangunan, ada <i>fiduciary duties</i> , sementara pada saat <i>private dominant</i> lebih mengutamakan bisnis.
Tema 3	Perubahan manajemen berdampak pada pengambilan keputusan strategis dalam hal investasi
Tema 4	Perubahan manajemen berdampak pada pengambilan keputusan strategis dalam hal kepegawaian (<i>employment</i>)
Tema 5	Perubahan keputusan strategis berdampak pada kinerja keuangan PT Indosat
Tema 6	Perubahan keputusan strategis berdampak pada kinerja PT Indosat dalam perspektif pelanggan
Tema 7	Perubahan keputusan strategis berdampak pada proses bisnis internal
Tema 8	Perubahan keputusan strategis berdampak pada kinerja PT Indosat dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan
Tema 9	Perubahan keputusan strategis berdampak pada penurunan pendapatan pemerintah
Tema 10	Perubahan keputusan strategis berdampak pada penurunan anggaran CSR yang dikeluarkan
Tema 11	PT Indosat tidak memiliki <i>strategic mapping</i> baik pada saat <i>government era</i> maupun <i>private era</i>

Sumber: Hasil analisis data primer.

Hasil penyandian tematik kualitatif dari hasil FGD yang telah dilakukan terhadap empat partisipan FGD dapat dilihat pada Tabel 5.16.

Tabel 5.16. Kode Tematik Kualitatif Hasil FGD

	Partisipan FGD			
	Partisipan 1	Partisipan 2	Partisipan 3	Partisipan 4

Tema 1	2	2	2	2
Tema 2	2	2	2	2
Tema 3	2	0	2	2
Tema 4	2	2	2	0
Tema 5	2	2	2	2

Tabel 5.16. Kode Tematik Kualitatif Hasil FGD (lanjutan)

	Partisipan FGD			
	Partisipan 1	Partisipan 2	Partisipan 3	Partisipan 4
Tema 6	2	2	2	0
Tema 7	2	2	2	2
Tema 8	2	2	2	2
Tema 9	2	2	0	2
Tema 10	2	2	2	2
Tema 11	2	2	2	2

Sumber: Hasil analisis data primer.

Keterangan: 0 = tidak berpendapat; 1 = tidak setuju dengan tema; dan 2 = setuju dengan tema.

5.2 Pengaruh Perubahan Struktur Kepemilikan terhadap Pengambilan Keputusan Strategik

Dari sudut pandang tata kelola (*governance*), privatisasi PT Indosat berpengaruh terhadap struktur dan mekanisme tatakelola. Dengan masuknya investor swasta (baru), mekanisme dan struktur pengendalian terhadap organisasi menjadi semakin ketat. Hal itu ditandai dengan dibentuknya Komite Audit dan Komite Remunerasi serta terjadinya perubahan jumlah direksi dari yang semula berjumlah 5 direksi pada era *government dominant* menjadi 9 direksi pada tahun 2002 (dimulainya era *private dominant*). Perubahan tersebut sejalan dengan berbagai hasil riset yang menyatakan bahwa privatisasi perusahaan negara mempengaruhi tata kelola perusahaan melalui perubahan atau penggantian manajemen puncak (diantaranya Cuervo & Villalonga, 2000; D'Souza, Megginson, & Nash, 2006).

Berdasarkan hasil FGD dengan jajaran manajemen PT Indosat (lihat Lampiran 5 halaman 254-264, 284-285) dan wawancara dengan mantan Direktur Utama PT Indosat (lihat Lampiran 7 halaman 300-308), terjadinya perubahan kepemilikan berdampak pada perubahan manajemen yang berpengaruh terhadap orientasi perusahaan dan proses pengambilan keputusan.

Perubahan kepemilikan juga berpengaruh terhadap orientasi perusahaan. Pada era *government dominant*, perusahaan secara nyata berprinsip bahwa perusahaan

memiliki *fiduciary duties* sebagai agen pembangunan negara (masyarakat) dan berorientasi pada jangka panjang. Sementara pada era *private dominant*, perusahaan lebih cenderung berprinsip sebagaimana perusahaan swasta pada umumnya yang lebih mementingkan keuntungan perusahaan dan lebih berorientasi pada jangka pendek pada periode kepemimpinan masing-masing.

Dalam aspek pengambilan keputusan, diakui bahwa pada era *private dominant* perusahaan dapat mengambil keputusan dengan proses yang lebih cepat dibandingkan pada era *government dominant*. Namun dalam pertimbangannya, pada era *private dominant*, pemegang saham mayoritas (asing) memiliki dominasi yang sangat kuat. Hal tersebut berbeda dengan proses pengambilan keputusan pada era *government dominant* dimana perusahaan berupaya mempertimbangkan kepentingan seluruh *stakeholder*-nya.

Perubahan manajemen juga berdampak pada melemahnya *trust* dalam organisasi. Dalam hal ini, *trust* terbagi dalam tiga level:

- a) *Trust* dari pemegang saham asing kepada direksi. Pemegang saham asing cenderung lebih memberikan kepercayaan kepada direksi yang berasal dari pemegang saham asing dibandingkan dengan pemegang saham yang berasal dari pemerintah. Namun pada dasarnya, *trust* akan dapat meningkat seiring dengan peningkatan kinerja manajemen.
- b) *Trust* diantara jajaran direksi, khususnya antara direksi asing dengan direksi yang berasal dari pemerintah. Masing-masing direksi cenderung untuk lebih memperhatikan pihak yang menunjuk dirinya.
- c) *Trust* dari jajaran direksi asing kepada pegawai. Hal ini diindikasikan dengan banyaknya para *advisor* dan konsultan asing yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan pada level *senior vice president* (SVP) dan *vice president* (VP).

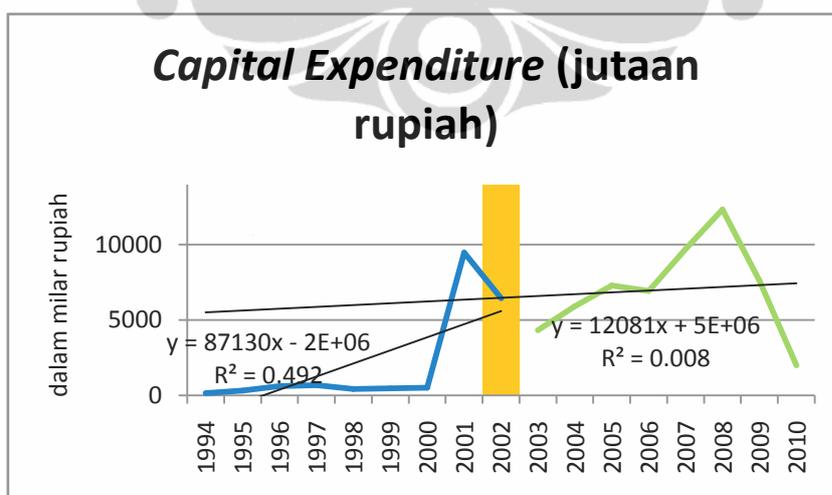
Upaya untuk mengembalikan orientasi dan meningkatkan *trust* dapat dilakukan dengan menambah proporsi kepemilikan pemerintah. Dengan kepemilikan yang lebih besar, pemerintah akan dapat lebih berperan dalam mengarahkan orientasi dan membangun suasana kerja yang lebih kondusif. Selain itu, pemerintah akan memiliki kekuatan yang lebih besar untuk mengendalikan perusahaan dan memiliki posisi tawar yang lebih seimbang dengan pemegang

saham asing. Dengan demikian, perusahaan diharapkan dapat memberikan manfaat yang lebih besar kepada semua pihak yang terkait (*stakeholder*) baik secara internal maupun secara eksternal.

Analisis tersebut sejalan dengan hasil riset Tian (2003) terhadap data kinerja dari 513 perusahaan yang telah diprivatisasi secara parsial dan 312 perusahaan swasta yang terdaftar di Shanghai Stock Exchanges dari tahun 1994-1998. Dari analisis ditemukan bahwa hubungan antara proporsi kepemilikan pemerintah dengan nilai perusahaan membentuk kurva U. Pada perusahaan dengan level kepemilikan negara berkisar antara 0-30%, peningkatan kepemilikan pemerintah menyebabkan penurunan nilai perusahaan. Setelah lebih dari 30%, nilai perusahaan meningkat seiring bertambahnya proporsi kepemilikan pemerintah.

5.2.1 Pengaruh Perubahan Struktur Kepemilikan terhadap Keputusan Investasi

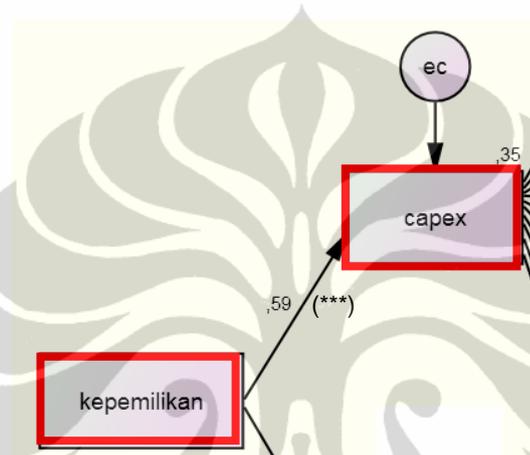
Dari Gambar 5.2. dapat dilihat grafik anggaran pembelanjaan modal PT Indosat dari tahun 1994 hingga 2010. Pertambahan jumlah pembelanjaan modal terjadi pada tahun 2001, satu tahun sebelum akuisisi PT Indosat oleh ST Telemedia (Singapura). Demikian pula pada tahun 2008, terjadi lonjakan jumlah pembelanjaan modal, yaitu satu tahun sebelum penjualan saham mayoritas PT Indosat kepada Qatar Telecom (QTel).



Gambar 5.2 Jumlah Pembelanjaan Modal PT Indosat

Sumber: Hasil analisis Laporan Tahunan PT Indosat 1994-2010.

Berdasarkan hasil *path analysis*, perubahan kepemilikan memiliki pengaruh positif pada keputusan investasi dan sangat signifikan ($p = ***$, yaitu di bawah 0,001) pada $\alpha = 5\%$ (tingkat kepercayaan 95%). Dari Gambar 5.3, dapat kita lihat bahwa kenaikan yang terjadi pada variabel kepemilikan sebesar satu standar deviasi akan menyebabkan kenaikan pada variabel keputusan investasi (jumlah belanja modal) sebesar 0,59 standar deviasi. Variasi pada variabel jumlah belanja modal dapat dijelaskan oleh variabel perubahan kepemilikan sebesar 35%, adapun sisanya (65%) dijelaskan oleh variabel lain di luar model.



Gambar 5.3 Pengaruh Perubahan Manajemen terhadap Keputusan Investasi

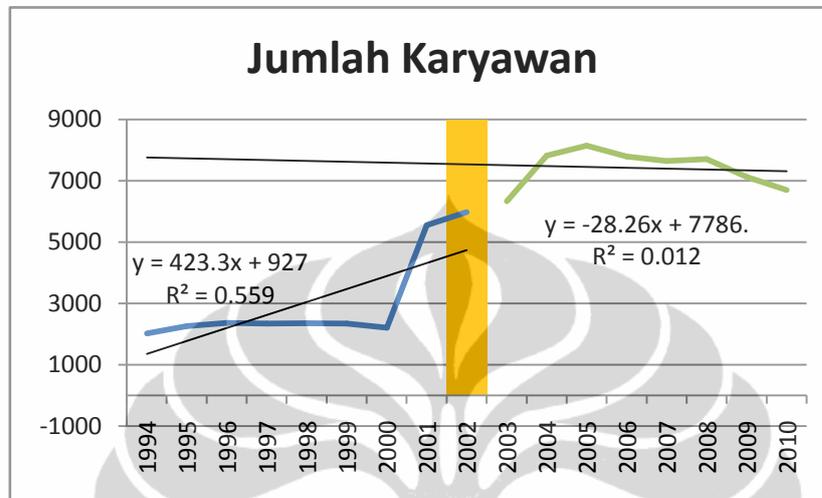
Sumber: Hasil analisis data sekunder

Dari hasil FGD dan wawancara, sebagian besar partisipan menyatakan setuju bahwa diantara penyebab terjadinya peningkatan jumlah belanja modal pada saat era *private dominant* adalah adanya pengetahuan tentang akses ke berbagai sumber pendanaan dan keberanian manajemen untuk berhutang dalam rangka menghadapi persaingan dalam industri telekomunikasi yang semakin terbuka (lihat Lampiran 5 halaman 258, 266-270, Lampiran 7 halaman 312).

5.2.2 Pengaruh Perubahan Struktur Kepemilikan terhadap Keputusan *Employment*

Gambar 5.4 menunjukkan data jumlah karyawan PT Indosat dari tahun 1994 hingga 2010. Pada era *government dominant*, terlihat tren pertumbuhan karyawan yang signifikan. Tahun 2001 tercatat sebagai tahun dengan pertumbuhan karyawan tertinggi. Perlu diketahui, pada tahun ini PT Indosat mengakuisisi PT Satelindo. Transisi kepemilikan dari *government domination* menjadi *private*

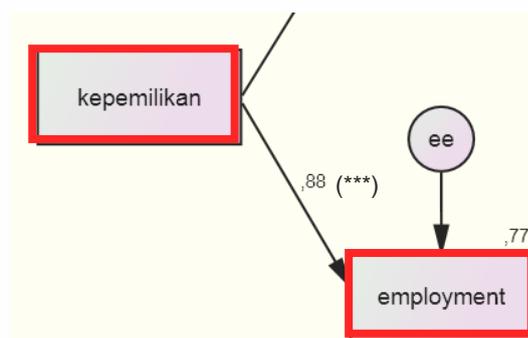
domination di bawah kendali STT pada tahun 2002, terlihat tidak berpengaruh terhadap pengurangan jumlah karyawan. Pengurangan jumlah karyawan justru baru terjadi mulai tahun 2009, yang hampir berjumlah 1.000 karyawan dalam waktu 2 tahun hingga 2010.



Gambar 5.4 Jumlah Karyawan PT Indosat

Sumber: Hasil analisis Laporan Tahunan PT Indosat 1994-2010.

Berdasarkan hasil *path analysis*, perubahan kepemilikan memiliki pengaruh positif pada perubahan keputusan *employment* dan sangat signifikan ($p = ***$, yaitu di bawah 0,001) pada $\alpha = 5\%$ (tingkat kepercayaan 95%). Dari Gambar 5.5 terlihat bahwa kenaikan yang terjadi pada variabel kepemilikan sebesar satu standar deviasi akan menyebabkan kenaikan pada variabel keputusan *employment* (jumlah karyawan) sebesar 0,88 standar deviasi. Variasi pada variabel jumlah karyawan dapat dijelaskan oleh variabel perubahan manajemen sebesar 77%, adapun sisanya (33%) dijelaskan oleh variabel lain di luar model.



Gambar 5.5 Pengaruh Perubahan Manajemen terhadap Keputusan *Employment*

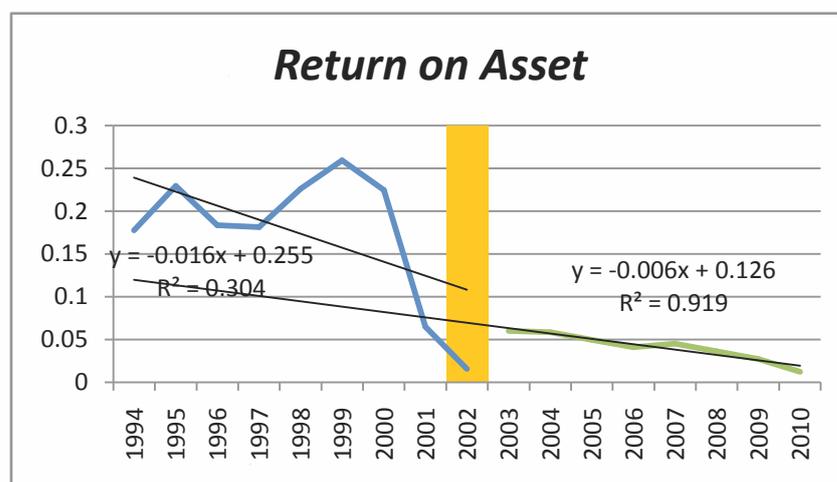
Sumber: Hasil analisis data sekunder

Berdasarkan keterangan yang diperoleh dari FGD dan wawancara, penambahan jumlah karyawan terjadi karena adanya merger antara Indosat, Satelindo dan IM3 (lihat Lampiran 5 halaman 270-271 dan Lampiran 7 halaman 302-303, 310). Pada saat itu, perusahaan memiliki keyakinan bahwa bisnis akan tumbuh dan berkembang dengan sangat baik ke depannya, sehingga perusahaan tidak melakukan pemutusan hubungan kerja terhadap sebagian karyawan meskipun perusahaan menyadari bahwa jumlah karyawan terlalu banyak bila dibandingkan dengan pekerjaan yang ada. Dalam perjalanannya, perkembangan dan pertumbuhan bisnis tidak sebaik yang diharapkan sehingga muncul wacana pengurangan karyawan pada 2008 dan dieksekusi secara bertahap dari tahun 2009-2010.

5.3 Pengaruh Keputusan Stratejik terhadap Kinerja Operasional

5.3.1 Pengaruh Keputusan Stratejik terhadap Kinerja Operasional Perspektif Keuangan

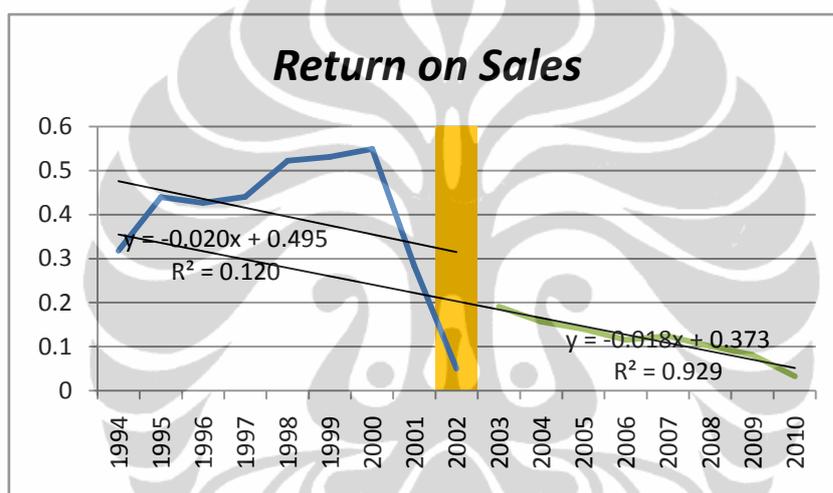
Dalam penelitian ini, ukuran kinerja operasional perspektif keuangan adalah *return on asset* (ROA) dan *return on sales* (ROS). Gambar 5.6 menunjukkan data bahwa nilai ROA PT Indosat cenderung mengalami penurunan sepanjang periode 1994-2010. Penurunan nilai ROA terbesar terjadi pada tahun 2001, tahun di mana PT Indosat mengambil alih PT Satelindo. Di tahun itu, terjadi pembelanjaan modal yang sangat besar, sehingga nilai ROA jatuh cukup signifikan. Sementara, pada era *private dominant*, terjadi penurunan nilai ROA.



Gambar 5.6 Return on Asset PT Indosat

Sumber: Hasil analisis Laporan Tahunan PT Indosat 1994-2010.

Dari Gambar 5.7, terlihat bahwa nilai ROS PT Indosat mengalami penurunan yang sama seperti halnya ROA. Tahun 1999 merupakan puncak tertinggi pencapaian nilai ROS PT Indosat, hingga akhirnya jatuh drastis dalam dua tahun berikutnya. Sama halnya pada era *government dominant*, pada era *private dominant*, nilai ROS PT Indosat mengalami penurunan yang cukup signifikan. Hal ini terjadi karena menurunnya laba bersih akibat banyaknya pembelian aset.



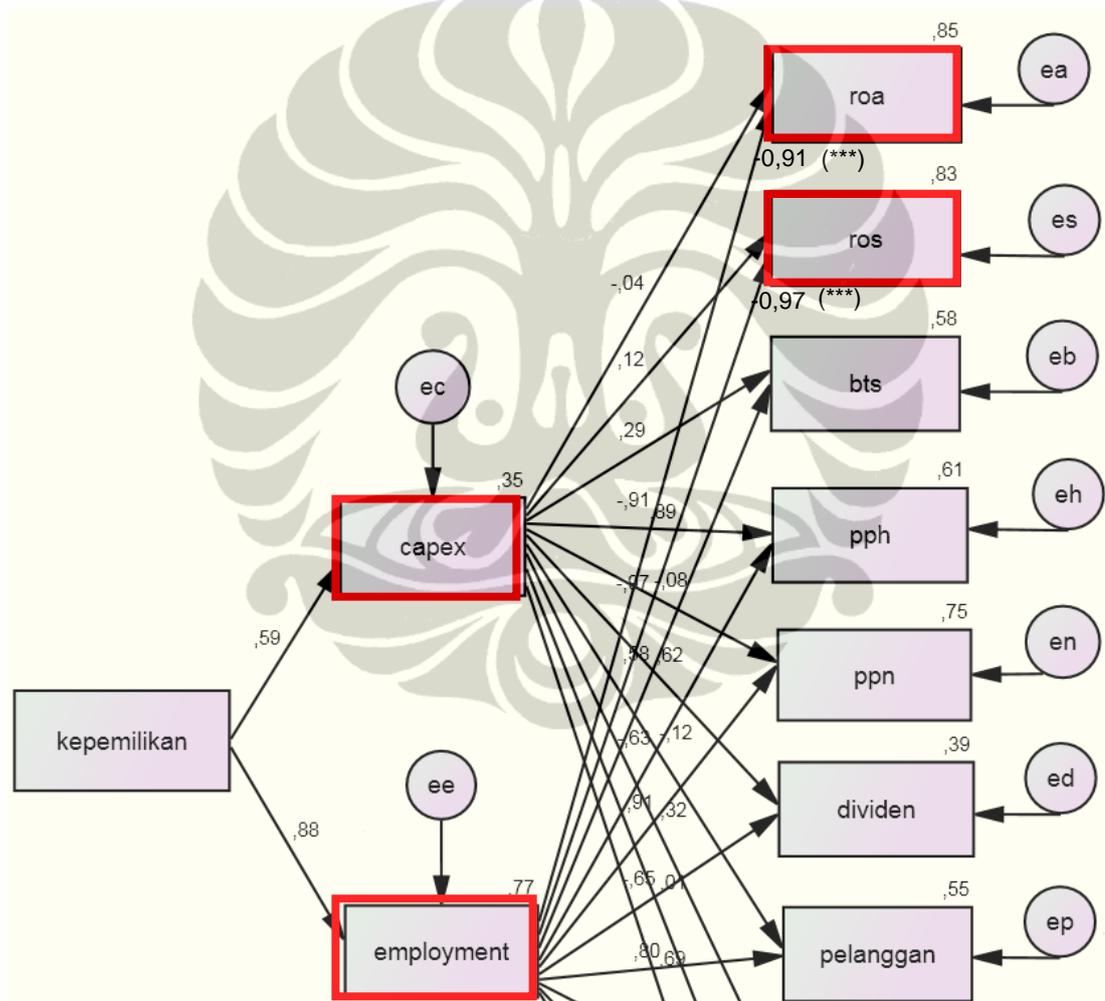
Gambar 5.7 Return on Sales PT Indosat

Sumber: Hasil analisis Laporan Tahunan PT Indosat 1994-2010.

Berdasarkan hasil *path analysis*, perubahan keputusan investasi memiliki pengaruh negatif pada ROA ($p = 0,748$) dan pengaruh positif pada ROS ($p = 0,335$), namun kedua pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik. Perubahan keputusan *employment* berpengaruh negatif terhadap ROA ($p = ***$, yaitu di bawah 0,001) dan ROS ($p = ***$) secara signifikan pada $\alpha = 5\%$ (tingkat kepercayaan 95%). Dari Gambar 5.8, dapat dilihat bahwa kenaikan pada variabel *employment* sebesar satu standar deviasi akan menyebabkan penurunan pada ROA sebesar 0,91 standar deviasi dan pada ROS sebesar 0,97 standar deviasi. Variasi pada variabel ROA dapat dijelaskan oleh variabel *employment* sebesar 85%, adapun sisanya (15%) dijelaskan oleh variabel lain di luar model. Demikian pula

pada variabel ROS, variasinya dapat dijelaskan oleh variabel *employment* sebesar 83%, adapun sisanya (17%) dijelaskan oleh variabel lain di luar model.

Penurunan kinerja PT Indosat menjadi semakin jelas ketika dibandingkan dengan dua pesaing terbesarnya, yaitu Telkom dan XL Axiata (lihat Gambar 5.9 dan 5.10). ROA dan ROS Telkom dari tahun 2003-2010 dapat dikatakan cenderung stabil atau sedikit mengalami penurunan, sementara ROA dan ROS XL Axiata cenderung tidak stabil, namun pada akhirnya mengalami peningkatan. Dalam kurun waktu yang sama, dapat dilihat bahwa kinerja PT Indosat masih terus menunjukkan tren penurunan.

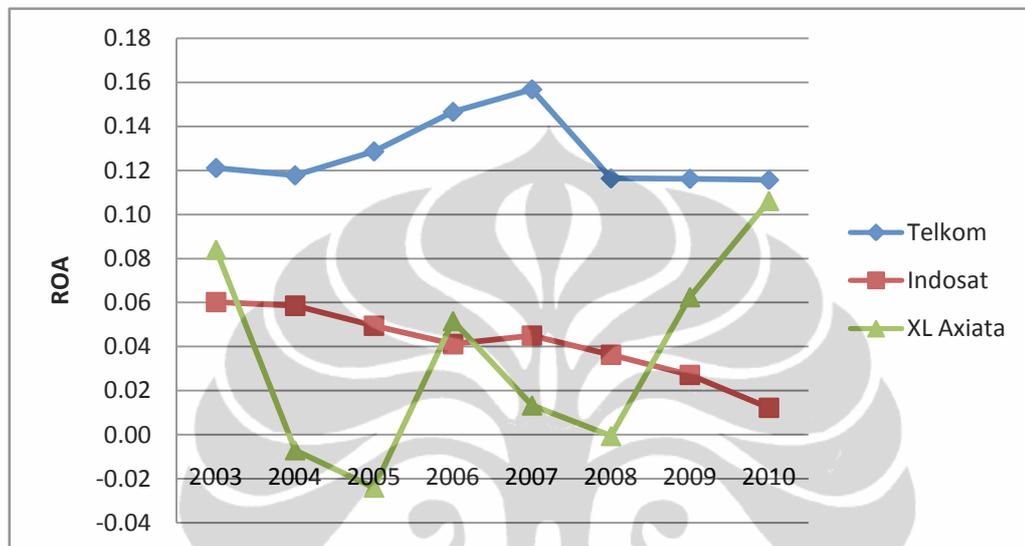


Gambar 5.8 Pengaruh Perubahan Keputusan Strategik terhadap Kinerja Bisnis Perspektif Keuangan

Sumber: Hasil analisis data sekunder

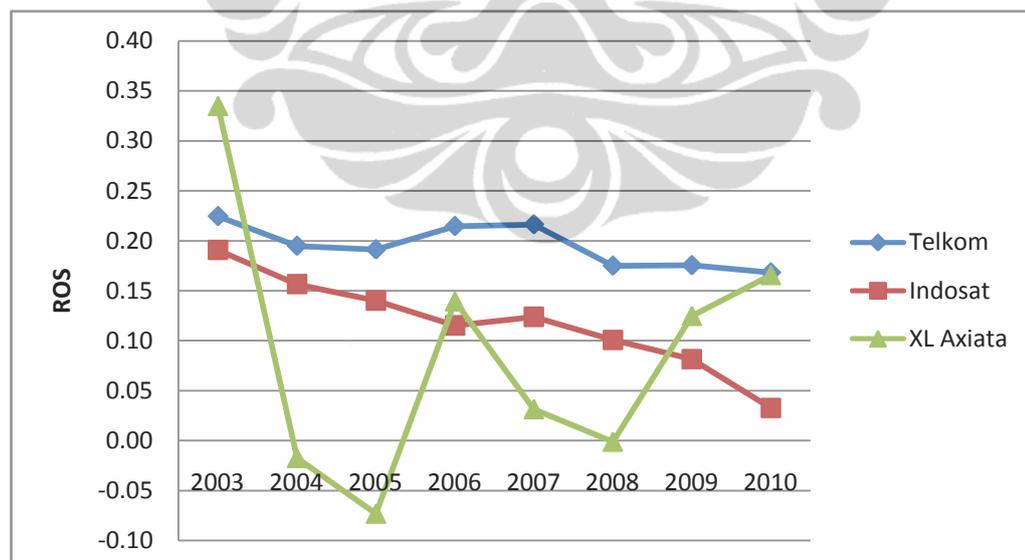
Bila dibandingkan dengan perusahaan pesaing yang menggunakan teknologi CDMA, yaitu Bakrie Telecom dan Smartfren, kinerja PT Indosat masih lebih baik

secara angka (lihat Gambar 5.11 dan 5.12). Namun secara tren dari tahun ke tahun, ROA dan ROS Bakrie Telecom mengalami peningkatan yang cukup tinggi. Adapun Smartfren, dilihat dari sisi ROA memiliki tren yang menurun sedangkan dari sisi ROS memiliki tren yang meningkat meskipun dari tahun 2008-2010 nilai ROS-nya mengalami penurunan.



Gambar 5.9 Perbandingan ROA PT Indosat, Telkom dan XL Axiata

Sumber: Laporan Tahunan PT Indosat dan ICMD

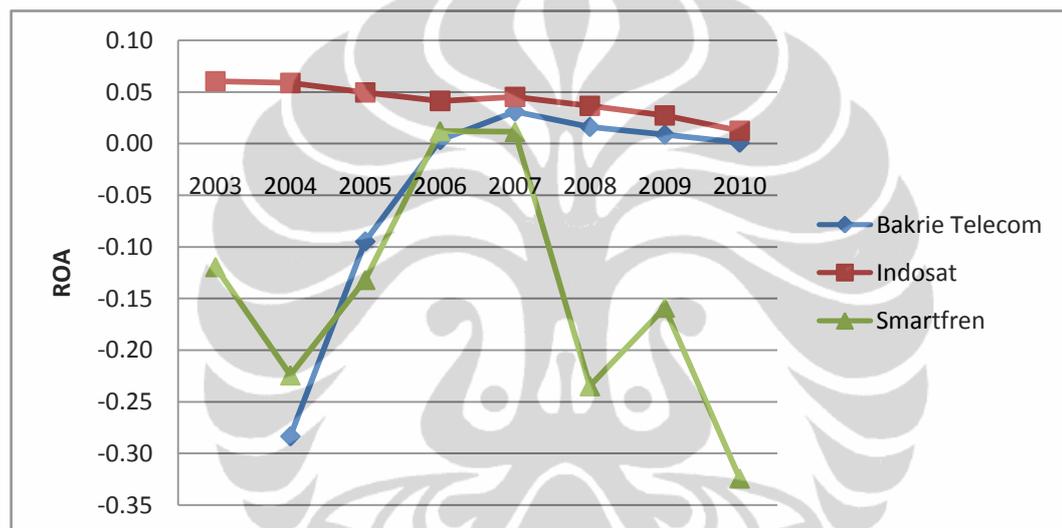


Gambar 5.10 Perbandingan ROS PT Indosat, Telkom dan XL Axiata

Sumber: Laporan Tahunan PT Indosat dan ICMD

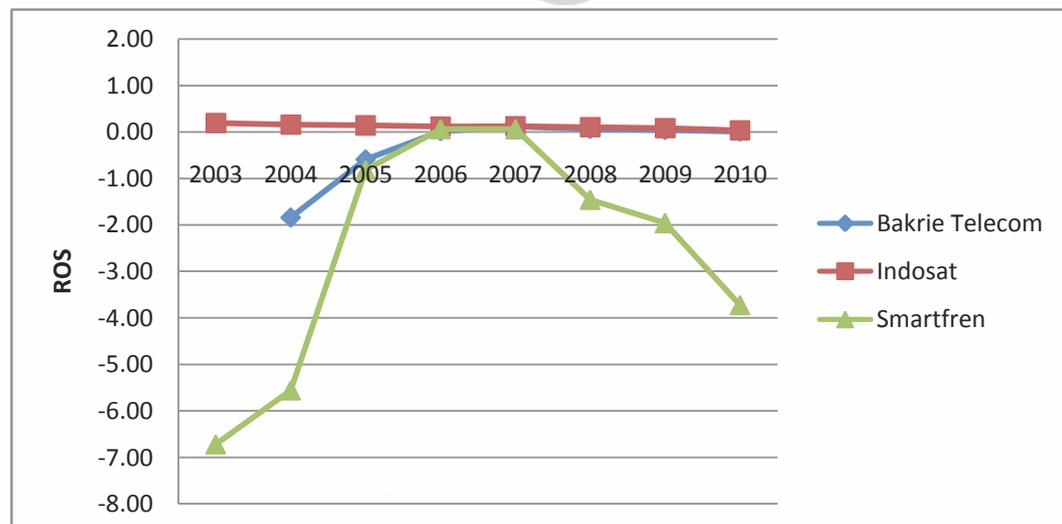
Dari hasil FGD, didapat keterangan bahwa diantara penyebab turunnya rasio ROA dan ROS adalah penurunan *net income* yang diduga terjadi karena

persaingan dan adanya manajemen aset yang kurang baik (lihat Lampiran 5 halaman 266-279). Meskipun jumlah pembelanjaan modal meningkat dengan jumlah yang cukup besar, namun proses dan keputusan alokasinya belum berjalan secara efektif dan efisien pada pos-pos yang stratejik. Selain itu, banyaknya jumlah karyawan juga membuat pengeluaran perusahaan untuk biaya SDM menjadi lebih besar. Selain itu, penurunan *net income* juga dipengaruhi oleh persaingan dalam industri telekomunikasi yang semakin meningkat setelah adanya keputusan deregulasi oleh pemerintah sehingga PT Indosat tidak lagi memiliki kekuatan monopoli.



Gambar 5.11 Perbandingan ROA PT Indosat, Bakrie Telecom dan Smartfren

Sumber: Laporan Tahunan PT Indosat, ICMD, dan Datastream



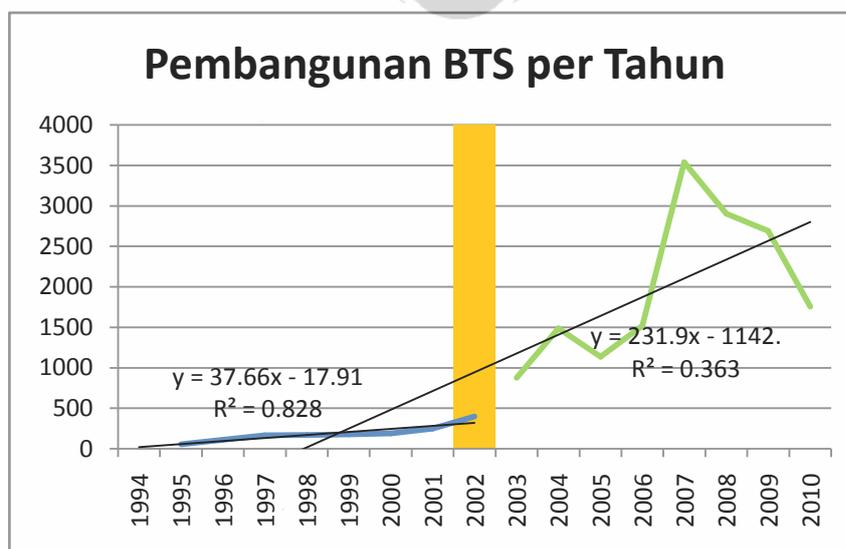
Gambar 5.12 Perbandingan ROS PT Indosat, Bakrie Telecom dan Smartfren

Sumber: Laporan Tahunan PT Indosat, ICMD, dan Datastream

5.3.2 Pengaruh Perubahan Keputusan Stratejik terhadap Kinerja Bisnis Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam penelitian ini, ukuran kinerja bisnis perspektif proses bisnis internal adalah jumlah BTS yang dibangun per tahun dari 1994-2010. Pada Gambar 5.13, secara umum, terlihat bahwa pembangunan BTS PT Indosat terus mengalami pertumbuhan sepanjang tahun. Pada era *government dominant*, jumlah pembangunan BTS per tahunnya cenderung sangat rendah. Namun, pada era *private dominant* sejak diakuisisi oleh STT pada tahun 2002, jumlah pembangunan BTS mengalami kenaikan yang signifikan setiap tahunnya. Walaupun pada tahun 2009 dan 2010, pada masa QTel, terjadi penurunan jumlah pembangunan BTS dari tahun-tahun sebelumnya.

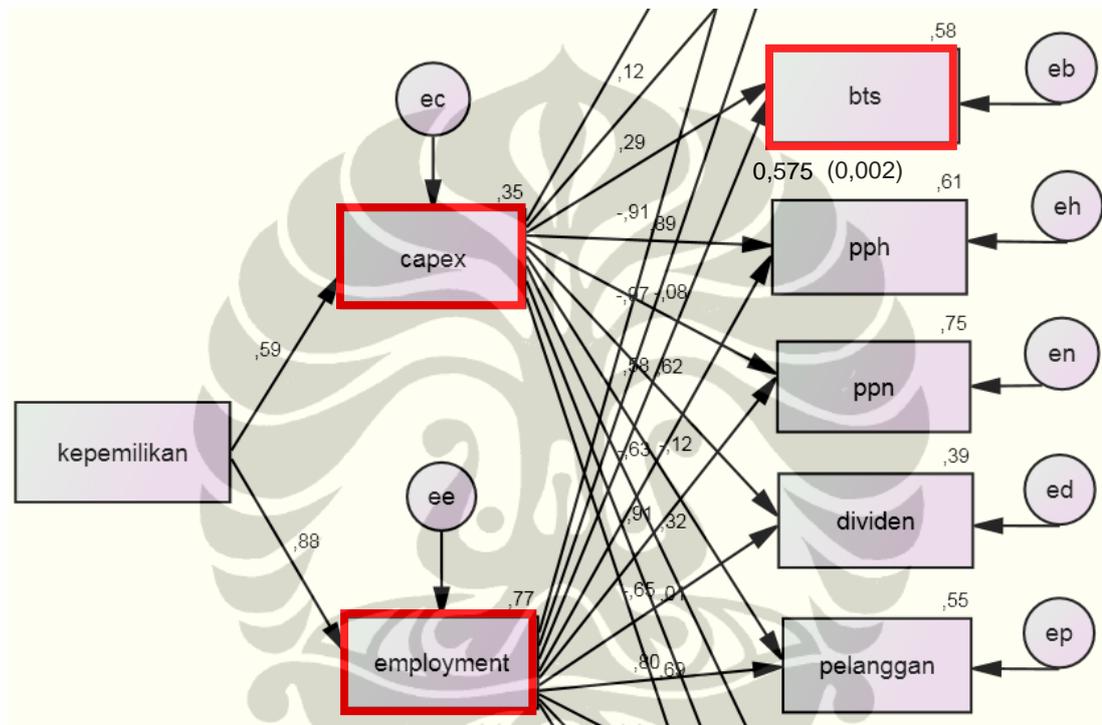
Berdasarkan hasil *path analysis*, perubahan keputusan investasi tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan jumlah BTS ($p = 0,287$), sementara perubahan keputusan *employment* secara signifikan berpengaruh positif terhadap peningkatan jumlah BTS ($p = 0,002$). Dari Gambar 5.14, terlihat bahwa kenaikan yang terjadi pada variabel *employment* sebesar satu standar deviasi akan menyebabkan peningkatan jumlah BTS sebesar 0,575 standar deviasi. Variasi pada variabel jumlah BTS yang dibangun dapat dijelaskan oleh keputusan *employment* sebesar 58%.



Gambar 5.13 Pembangunan BTS per Tahun PT Indosat

Sumber: Hasil analisis Laporan Tahunan PT Indosat 1994-2010.

Berdasarkan hasil FGD dan wawancara, adanya peningkatan jumlah BTS lebih disebabkan oleh faktor persaingan bisnis yang tinggi dalam industri telekomunikasi dan keberanian manajemen dalam mengambil keputusan (lihat Lampiran 5 halaman 277-279, 281 dan Lampiran 7 halaman 302, 306, 312).



Gambar 5.14 Pengaruh Perubahan Keputusan Strategik terhadap Kinerja Bisnis Perspektif Proses Bisnis Internal

Sumber: Hasil analisis data sekunder

5.3.3 Pengaruh Perubahan Keputusan Strategik terhadap Kinerja Bisnis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam penelitian ini, kinerja bisnis aspek pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan data primer melalui kuesioner yang disebarkan kepada karyawan PT Indosat yang telah bekerja selama 17 tahun atau lebih sehingga mengalami era *government dominant* dan era *private dominant*. Dengan demikian, pengaruh perubahan keputusan strategik terhadap kinerja bisnis perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tidak dapat dilihat melalui *path analysis*. Peneliti hanya dapat

membandingkan kinerja bisnis perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada era *government dominant* dan era *private dominant*.

5.3.3.1 Hasil Analisis Deskriptif dan Uji *t*-hitung Proporsi terhadap Pendapat Responden Kuesioner dalam Aspek Kepuasan Karyawan

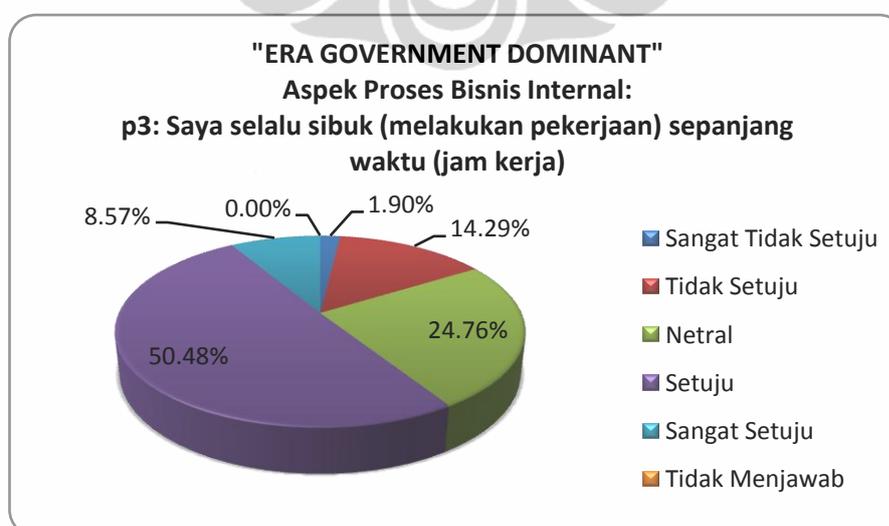
Berdasarkan Herzberg's *Two Factor Theory* (Robbins & Judge, 2007), ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan, yaitu faktor intrinsik yang berasal dari dalam diri karyawan dan faktor ekstrinsik yang berasal dari lingkungan pekerjaannya. Dalam kuesioner ini, faktor intrinsik diwakili oleh 8 pernyataan (p3, p4, p5, p11, p13, p14, p15, p20) dan faktor ekstrinsik diwakili oleh 10 pernyataan (p6, p7, p8, p9, p10, p12, p16, p17, 18, p19).

Faktor Intrinsik

p3: Saya selalu sibuk (melakukan pekerjaan) sepanjang waktu (jam kerja)

a) Era *Government Dominant*

Sebanyak 2 responden (1,90%) menyatakan sangat tidak setuju, 15 responden (14,29%) menyatakan tidak setuju, 26 responden (24,76%) menyatakan netral, 53 responden (50,48%) menyatakan setuju dan 9 responden (8,57%) menyatakan sangat setuju (lihat Gambar 5.15). Total responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju adalah 59,05% dengan nilai *t*-hitung 1,89 dan signifikan pada $\alpha = 10\%$ (tingkat kepercayaan 90%).

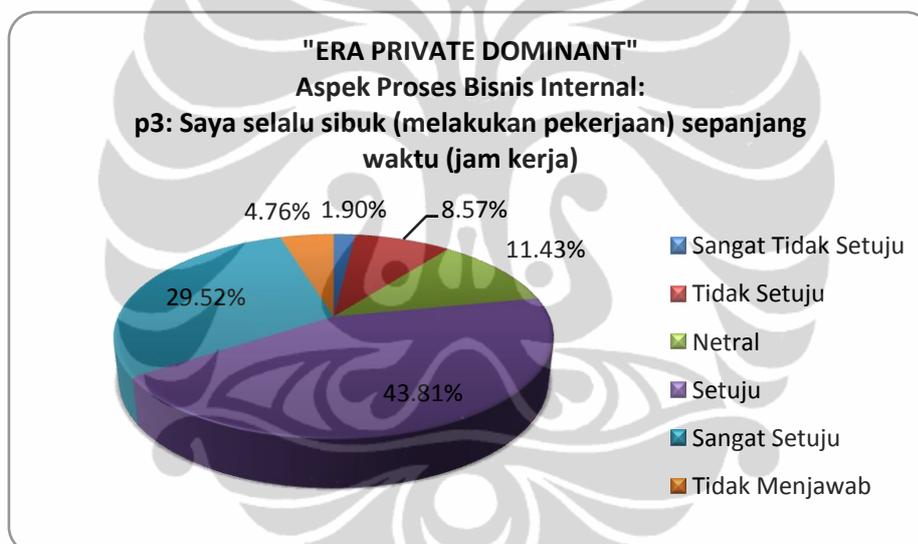


Gambar 5.15 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 3 pada Era *Government Dominant*

Sumber: Hasil analisis data primer.

b) Era *Private Dominant*

Sebanyak 2 responden (1,90%) menyatakan sangat tidak setuju, 9 responden (8,57%) menyatakan tidak setuju, 12 responden (11,43%) menyatakan netral, 46 responden (43,81%) menyatakan setuju, 31 responden (29,52%) menyatakan sangat setuju, dan 5 responden (4,76%) tidak memberikan tanggapan (lihat Gambar 5.16). Total responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju adalah 73,33% dengan nilai t-hitung 5,41 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$ (tingkat kepercayaan 95%).



Gambar 5.16 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 3 pada Era *Private Dominant*

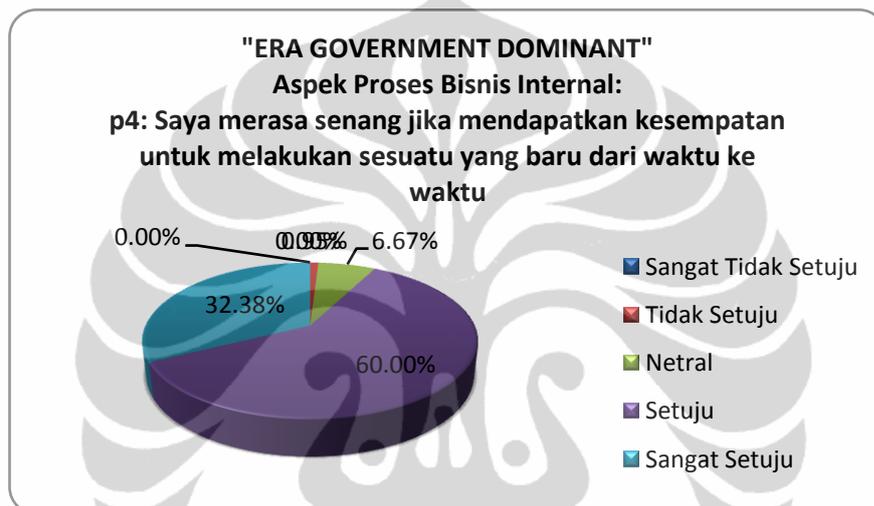
Sumber: Hasil analisis data primer.

Dari Gambar 5.15 dan Gambar 5.16 dapat kita lihat bahwa responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan “Saya selalu sibuk (melakukan pekerjaan) sepanjang waktu (jam kerja)” pada era *private dominant* memiliki persentase yang lebih besar dengan tingkat kepercayaan yang lebih tinggi dibandingkan pada era *government dominant*.

p4: Saya merasa senang jika mendapatkan kesempatan untuk melakukan sesuatu yang baru dari waktu ke waktu

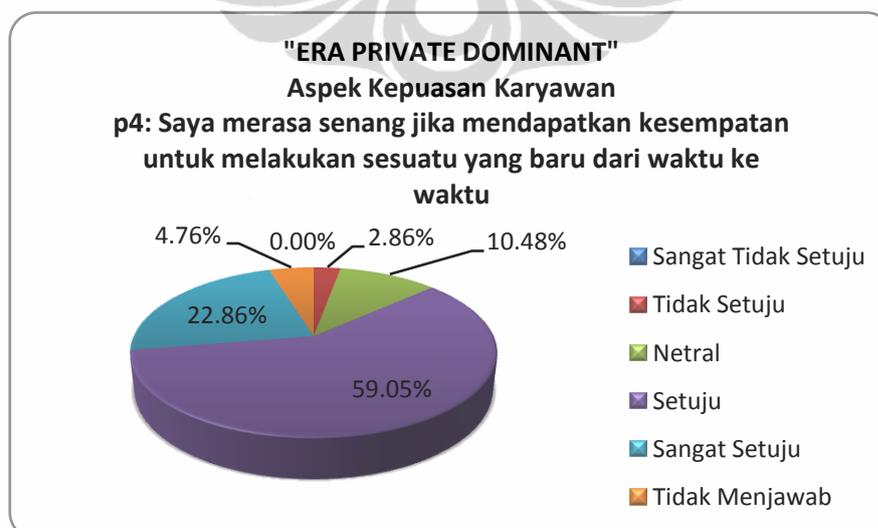
a) *Era Government Dominant*

Sebanyak 1 responden (0,95%) menyatakan tidak setuju, 7 responden (6,67%) menyatakan netral, 63 responden (60%) menyatakan setuju, 34 responden (32,38%) menyatakan sangat setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak menjawab (lihat Gambar 5.17). Total responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju adalah 92,38% dengan nilai t-hitung 16,37 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$ (tingkat kepercayaan 95%).



Gambar 5.17 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 4 pada Era *Government Dominant*

Sumber: Hasil analisis data primer.



Gambar 5.18 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 4 pada Era *Private Dominant*

Sumber: Hasil analisis data primer.

b) Era *Private Dominant*

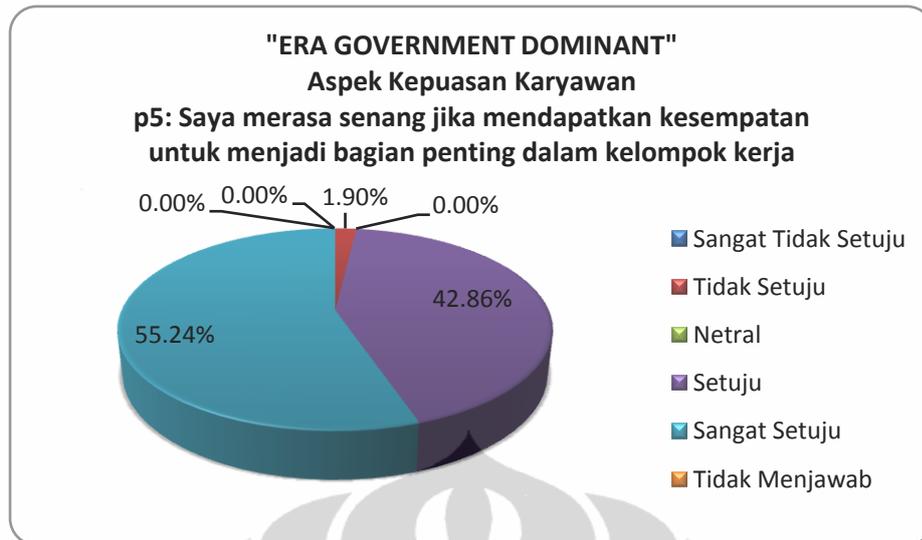
Sebanyak 3 responden (2,86%) menyatakan tidak setuju, 11 responden (10,48%) menyatakan netral, 62 responden (59,05%) menyatakan setuju, 24 responden (22,86%) menyatakan sangat setuju, dan 5 responden tidak menjawab (lihat Gambar 5.18). Total responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju adalah 81,90% dengan nilai t-hitung 8,49 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$ (tingkat kepercayaan 95%).

Dari Gambar 5.17 dan Gambar 5.18 dapat kita lihat bahwa responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan “Saya merasa senang jika mendapatkan kesempatan untuk melakukan sesuatu yang baru dari waktu ke waktu” pada era *private dominant* memiliki persentase yang lebih kecil dibandingkan pada era *government dominant* dengan tingkat kepercayaan yang sama.

p5: Saya merasa senang jika mendapatkan kesempatan untuk menjadi bagian penting dalam kelompok kerja

a) Era *Government Dominant*

Sebanyak 2 responden (1,90%) menyatakan tidak setuju, 45 responden (42,86%) menyatakan setuju, 58 responden (55,24%) menyatakan sangat setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju, netral atau tidak menjawab (lihat Gambar 5.19). Total responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju adalah 98,10% dengan nilai t-hitung 36,05 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$ (tingkat kepercayaan 95%).

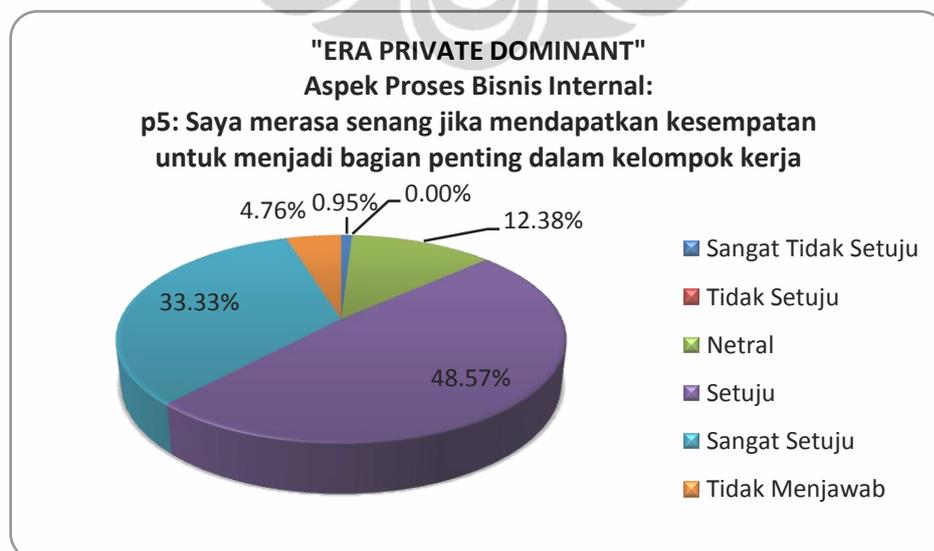


Gambar 5.19 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 5 pada Era *Government Dominant*

Sumber: Hasil analisis data primer.

b) Era *Private Dominant*

Sebanyak 1 responden (0,95%) menyatakan sangat tidak setuju, 13 responden (12,38%) menyatakan netral, 51 responden (48,57%) menyatakan setuju, 35 responden (33,33%) menyatakan sangat setuju, dan 5 responden (4,76%) tidak memberikan tanggapan (lihat Gambar 5.20). Total responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju adalah 81,90% dengan nilai t-hitung 8,49 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$ (tingkat kepercayaan 95%).



Gambar 5.20 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 5 pada Era *Private Dominant*

Sumber: Hasil analisis data primer.

Dari Gambar 5.19 dan Gambar 5.20 dapat kita lihat bahwa responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan “Saya merasa senang jika mendapatkan kesempatan untuk menjadi bagian penting dalam kelompok kerja” pada era *private dominant* memiliki persentase yang lebih kecil dibandingkan pada era *government dominant* dengan tingkat kepercayaan yang sama.

p11: Saya merasa senang jika mendapatkan kesempatan untuk melakukan pekerjaan dengan menggunakan kemampuan yang saya miliki

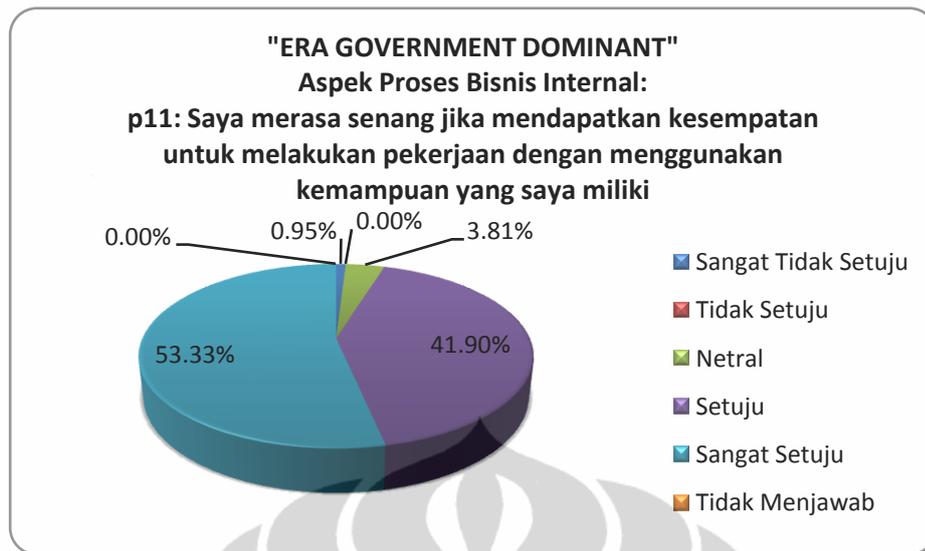
a) Era *Government Dominant*

Sebanyak 1 responden (0,95%) menyatakan sangat tidak setuju, 4 responden (3,81%) menyatakan netral, 44 responden (41,90%) menyatakan setuju dan 56 responden (53,33%) menyatakan sangat setuju (lihat Gambar 5.21). Total responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju adalah 95,24% dengan nilai t-hitung 21,77 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$ (tingkat kepercayaan 95%).

b) Era *Private Dominant*

Sebanyak 1 responden (0,95%) menyatakan sangat tidak setuju, 9 responden (8,57%) menyatakan setuju, 60 responden (50,17%) menyatakan setuju, 30 responden (28,57%) menyatakan sangat setuju, dan 5 responden (4,76%) tidak memberikan tanggapan (lihat Gambar 5.22). Total responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju adalah 85,71% dengan nilai t-hitung 10,46 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$ (tingkat kepercayaan 95%).

Dari Gambar 5.21 dan Gambar 5.22 dapat kita lihat bahwa responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan “Saya merasa senang jika mendapatkan kesempatan untuk melakukan pekerjaan dengan menggunakan kemampuan yang saya miliki” pada era *government dominant* memiliki persentase yang lebih besar dibandingkan pada era *private dominant* dengan tingkat kepercayaan yang sama.



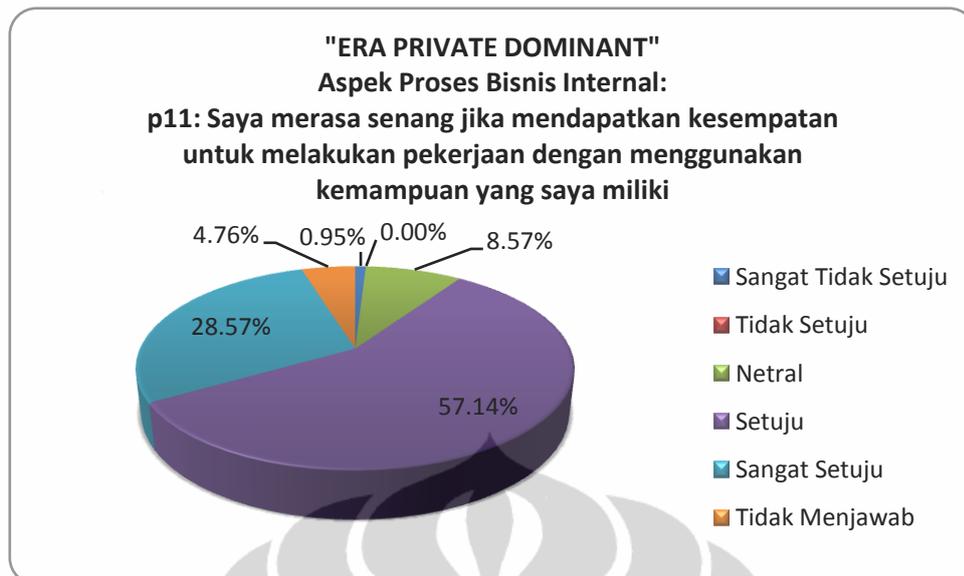
Gambar 5.21 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 11 pada Era *Government Dominant*

Sumber: Hasil analisis data primer.

p13: Saya merasa memperoleh kesempatan untuk dapat berkembang pada pekerjaan saya saat ini

a) *Era Government Dominant*

Sebanyak 3 responden (2,86%) menyatakan sangat tidak setuju, 5 responden (4,76%) menyatakan tidak setuju, 23 responden (21,90%) menyatakan netral, 53 responden (50,48%) menyatakan setuju dan 21 responden (20%) menyatakan sangat setuju (lihat Gambar 5.23). Total responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju adalah 70,48% dengan nilai t-hitung 4,6 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$ (tingkat kepercayaan 95%).



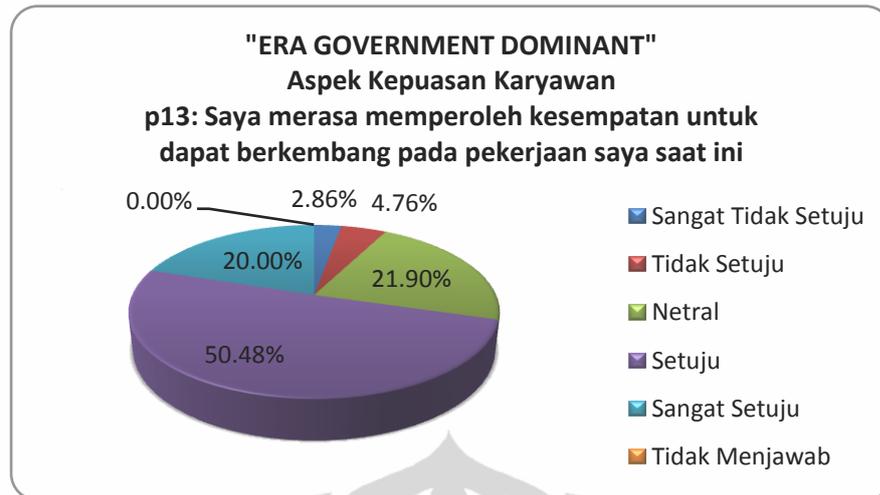
Gambar 5.22 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 11 pada Era *Private Dominant*

Sumber: Hasil analisis data primer.

b) Era *Private Dominant*

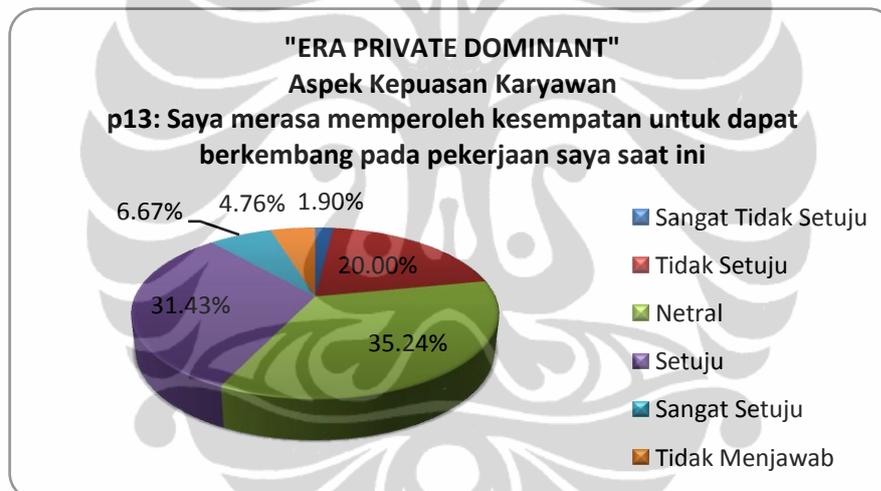
Sebanyak 2 responden (1,90%) menyatakan sangat tidak setuju, 21 responden (20%) menyatakan tidak setuju, 37 responden (35,24%) menyatakan netral, 33 responden (31,43%) menyatakan setuju, 7 responden (6,67%) menyatakan sangat setuju, dan 5 responden (4,76%) tidak memberikan tanggapan (lihat Gambar 5.24). Total responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju adalah 38,10% dengan nilai t-hitung -2,51 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$ (tingkat kepercayaan 95%).

Dari Gambar 5.23 dan Gambar 5.24 dapat kita lihat bahwa responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan “Saya merasa memperoleh kesempatan untuk dapat berkembang pada pekerjaan saya saat ini” pada era *government dominan* memiliki persentase yang jauh lebih besar dibandingkan pada era *private dominant* dengan tingkat kepercayaan yang sama.



Gambar 5.23 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 13 pada Era *Government Dominant*

Sumber: Hasil analisis data primer.



Gambar 5.24 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 13 pada Era *Private Dominant*

Sumber: Hasil analisis data primer.

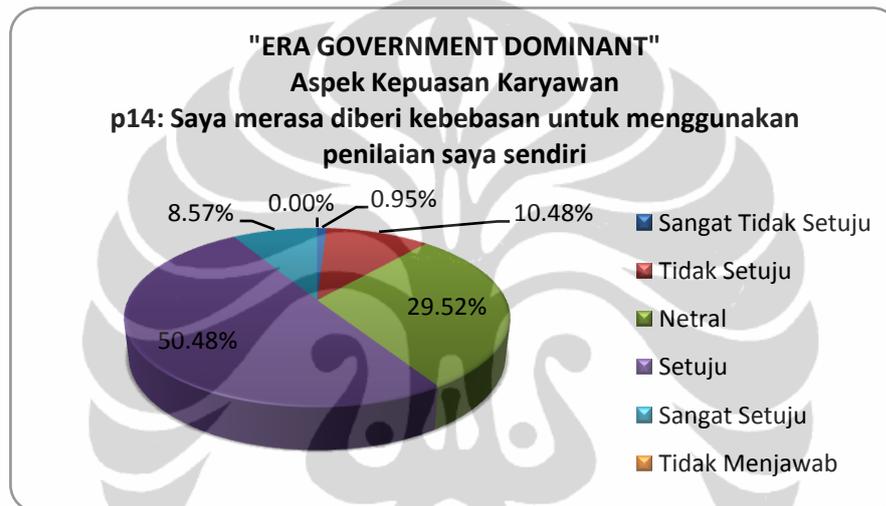
p14: Saya merasa diberi kebebasan untuk menggunakan penilaian saya sendiri

a) Era *Government Dominant*

Sebanyak 1 responden (0,95%) menyatakan sangat tidak setuju, 11 responden (10,48%) menyatakan tidak setuju, 31 responden (29,52%) menyatakan netral, 53 responden (50,48%) menyatakan setuju dan 9 responden (8,57%) menyatakan sangat setuju (lihat Gambar 5.25). Total responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju adalah 59,05% dengan nilai t-hitung 1,89 dan signifikan pada $\alpha = 10\%$ (tingkat kepercayaan 90%).

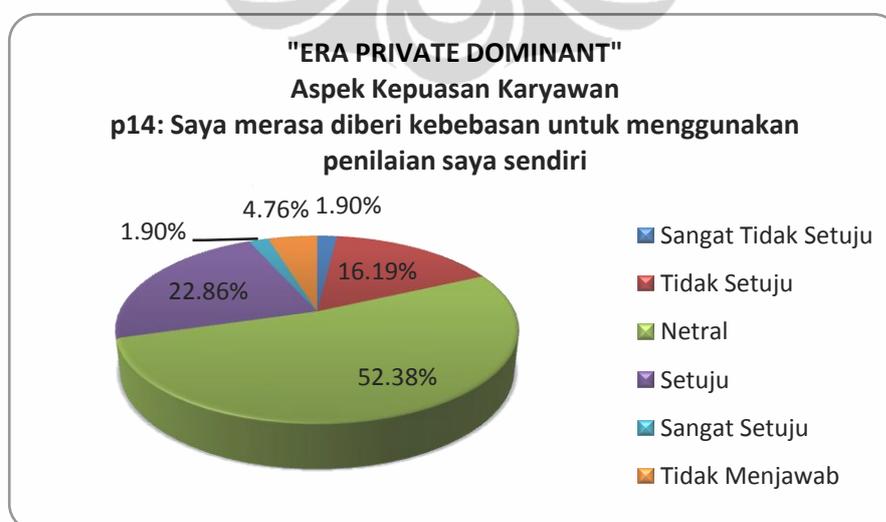
b) Era *Private Dominant*

Sebanyak 2 responden (1,90%) menyatakan sangat tidak setuju, 17 responden (16,19%) menyatakan tidak setuju, 55 responden (52,38%) menyatakan netral, 24 responden (22,86%) menyatakan setuju, 2 responden (1,90%) menyatakan sangat setuju, dan 5 responden (4,76%) tidak memberikan tanggapan (lihat Gambar 5.26). Total responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju adalah 24,76% dengan nilai t-hitung -5,99 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$ (tingkat kepercayaan 95%).



Gambar 5.25 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 14 pada Era *Government Dominant*

Sumber: Hasil analisis data primer.



Gambar 5.26 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 14 pada Era *Private Dominant*

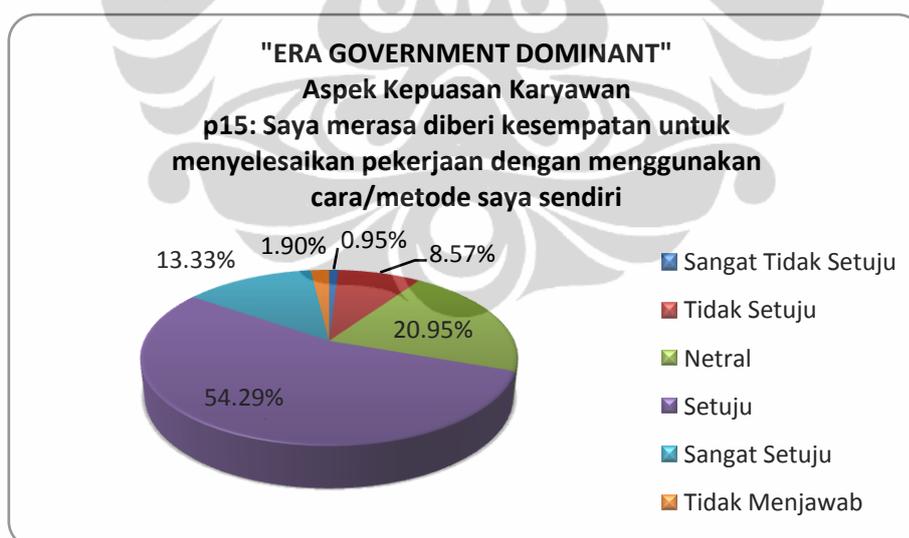
Sumber: Hasil analisis data primer.

Dari Gambar 5.25 dan Gambar 5.26 dapat kita lihat bahwa responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan “Saya merasa diberi kebebasan untuk menggunakan penilaian saya sendiri” pada era *government dominant* memiliki persentase yang jauh lebih besar dibandingkan pada era *private dominant* dengan tingkat kepercayaan yang lebih rendah.

p15: Saya merasa diberi kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan menggunakan cara/metode saya sendiri

a) Era *Government Dominant*

Sebanyak 1 responden (0,95%) menyatakan sangat tidak setuju, 9 responden (8,57%) menyatakan tidak setuju, 22 responden (20,95%) menyatakan netral, 57 responden (54,29%) menyatakan setuju, 14 responden (13,33%) menyatakan sangat setuju, dan 2 responden tidak menjawab (lihat Gambar 5.27). Total responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju adalah 67,62% dengan nilai t-hitung 3,86 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$ (tingkat kepercayaan 95%).



Gambar 5.27 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 15 pada Era *Government Dominant*

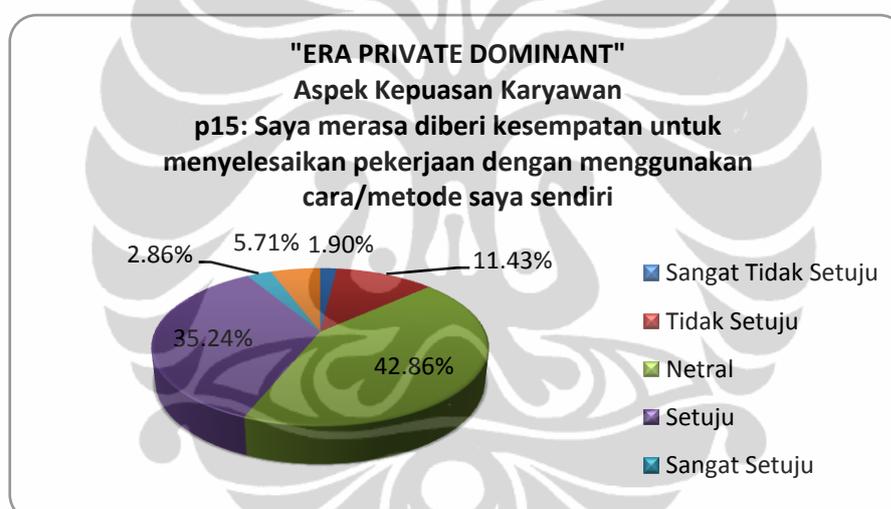
Sumber: Hasil analisis data primer.

b) Era *Private Dominant*

Sebanyak 2 responden (1,90%) menyatakan sangat tidak setuju, 12 responden (11,43%) menyatakan tidak setuju, 45 responden (42,86%) menyatakan

netral, 37 responden (35,24%) menyatakan setuju, 3 responden (2,86%) menyatakan sangat setuju, dan 6 responden (5,71%) tidak memberikan tanggapan (lihat Gambar 5.28). Total responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju adalah 38,10% dengan nilai t-hitung -2,51 dan tidak signifikan secara statistik.

Dari Gambar 5.27 dan Gambar 5.28 dapat kita lihat bahwa responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan “Saya merasa diberi kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan menggunakan cara/metode saya sendiri” pada era *government dominan* memiliki persentase yang lebih besar dengan tingkat kepercayaan yang tinggi dibandingkan pada era *private dominant*.



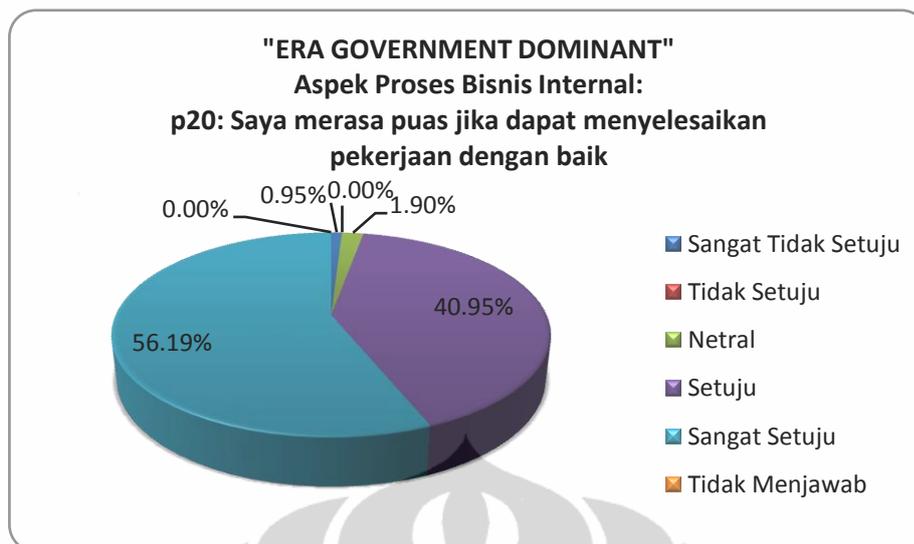
Gambar 5.28 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 15 pada Era *Private Dominant*

Sumber: Hasil analisis data primer.

p20: Saya merasa puas jika dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik

a) Era *Government Dominant*

Sebanyak 1 responden (0,95%) menyatakan sangat tidak setuju, 0 responden (0,00%) menyatakan tidak setuju, 2 responden (1,90%) menyatakan netral, 43 responden (40,95%) menyatakan setuju dan 59 responden (56,19%) menyatakan sangat setuju (lihat Gambar 5.29). Total responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju adalah 97,14% dengan nilai t-hitung 28,99 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$ (tingkat kepercayaan 95%).



Gambar 5.29 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 20 pada Era *Government Dominant*

Sumber: Hasil analisis data primer.

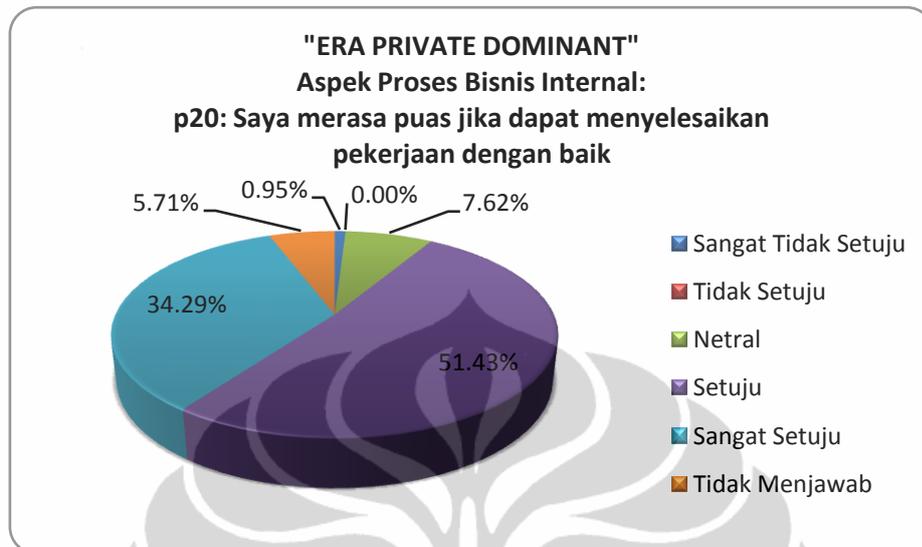
b) Era *Private Dominant*

Sebanyak 1 responden (0,95%) menyatakan sangat tidak setuju, 0 responden (0,00%) menyatakan tidak setuju, 8 responden (7,62%) menyatakan netral, 54 responden (51,43%) menyatakan setuju, 36 responden (34,29%) menyatakan sangat setuju, dan 6 responden (5,71%) tidak memberikan tanggapan (lihat Gambar 5.30). Total responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju adalah 85,61% dengan nilai t-hitung 10,46 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$ (tingkat kepercayaan 95%).

Dari Gambar 5.29 dan Gambar 5.30 dapat kita lihat bahwa responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan “Saya merasa puas jika dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik” pada era *government dominant* memiliki persentase yang lebih besar dengan tingkat kepercayaan yang lebih tinggi dibandingkan pada era *private dominant*.

Dari tanggapan para responden terhadap delapan pernyataan yang mewakili faktor intrinsik di atas, dapat disimpulkan bahwa skor faktor intrinsik pada era *government dominant* secara rata-rata lebih besar dari skor faktor intrinsik pada era *private dominant*. Dengan demikian, pada era *government dominant*,

karyawan PT Indosat memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi dilihat dari faktor intrinsik dibandingkan pada era *private dominant*.



Gambar 5.30 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 20 pada Era *Private Dominant*

Sumber: Hasil analisis data primer.

Faktor Ekstrinsik

p6: Saya menyukai cara pimpinan saya dalam menangani bawahan

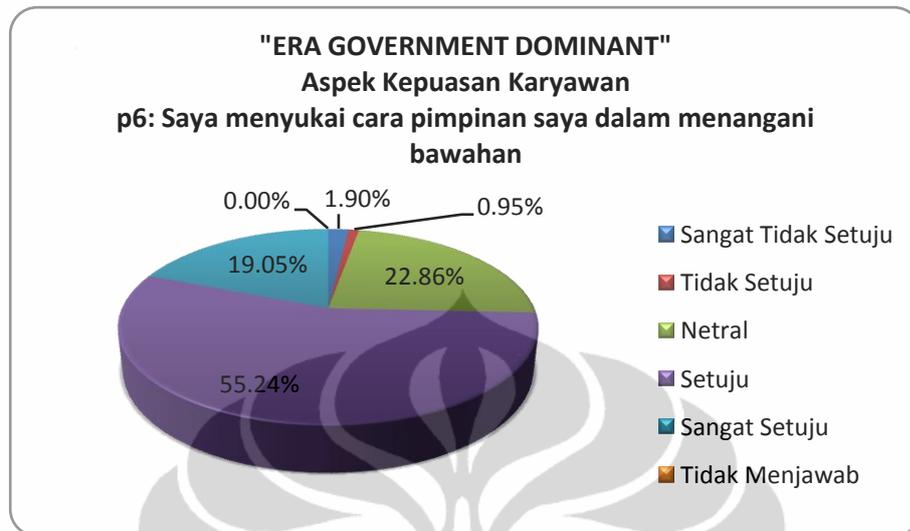
a) Era *Government Dominant*

Sebanyak 2 responden (1,90%) menyatakan sangat tidak setuju, 1 responden (0,95%) menyatakan tidak setuju, 24 responden (22,86%) menyatakan netral, 58 responden (55,24%) menyatakan setuju dan 20 responden (19,05%) menyatakan sangat setuju (lihat Gambar 5.31). Total responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju adalah 74,29% dengan nilai t-hitung 5,69 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$ (tingkat kepercayaan 95%).

b) Era *Private Dominant*

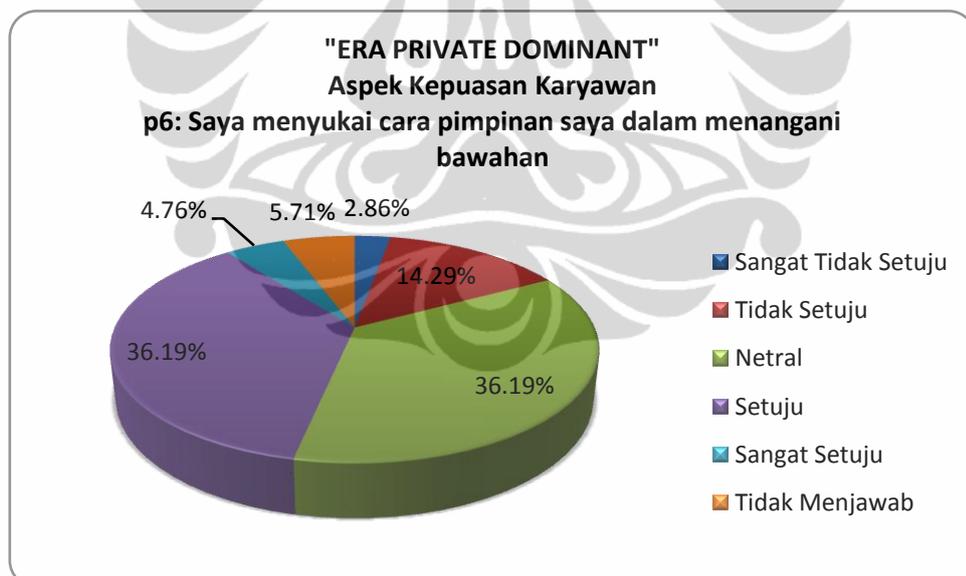
Sebanyak 3 responden (2,86%) menyatakan sangat tidak setuju, 15 responden (14,29%) menyatakan tidak setuju, 38 responden (36,19%) menyatakan setuju, 38 responden (36,19%) menyatakan setuju, 5 responden (4,76%) menyatakan sangat setuju, dan 6 responden (5,71%) tidak memberikan tanggapan (lihat Gambar 5.32). Total responden yang menyatakan setuju dan

sangat setuju adalah 40,95% dengan nilai t-hitung -1,89 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$ (tingkat kepercayaan 90%).



Gambar 5.31 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 6 pada Era *Government Dominant*

Sumber: Hasil analisis data primer.



Gambar 5.32 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 6 pada Era *Private Dominant*

Sumber: Hasil analisis data primer.

Dari Gambar 5.31 dan Gambar 5.32 dapat kita lihat bahwa responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan “Saya menyukai cara pimpinan saya dalam menangani bawahan” pada era *private dominant*

memiliki persentase yang lebih kecil dan memiliki tingkat kepercayaan yang lebih rendah dibandingkan pada era *government dominant*.

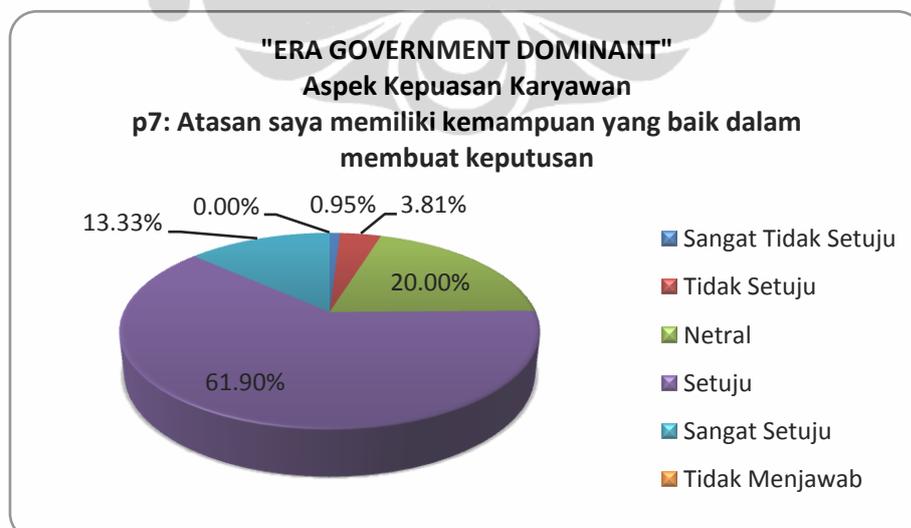
p7: Atasan saya memiliki kemampuan yang baik dalam membuat keputusan

a) *Era Government Dominant*

Sebanyak 1 responden (0,95%) menyatakan sangat tidak setuju, 4 responden (3,81%) menyatakan tidak setuju, 21 responden (20%) menyatakan setuju, 65 responden (61,90%) menyatakan setuju dan 14 responden (13,37%) menyatakan sangat setuju (lihat Gambar 5.33). Total responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju adalah 75,24% dengan nilai t-hitung 5,99 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$ (tingkat kepercayaan 95%).

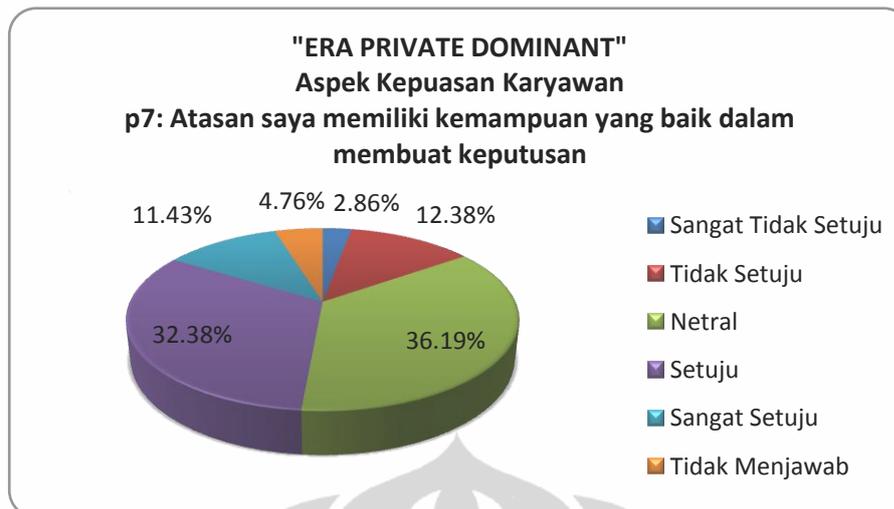
b) *Era Private Dominant*

Sebanyak 3 responden (2,86%) menyatakan sangat tidak setuju, 13 responden (12,38%) menyatakan tidak setuju, 38 responden (36,19%) menyatakan setuju, 34 responden (32,38%) menyatakan setuju, 12 responden (11,43%) menyatakan sangat setuju, dan 5 responden (4,76%) tidak memberikan tanggapan (lihat Gambar 5.34). Total responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju adalah 43,81% dengan nilai t-hitung -1,28 namun tidak signifikan secara statistik.



Gambar 5.33 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 7 pada Era *Government Dominant*

Sumber: Hasil analisis data primer.



Gambar 5.34 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 7 pada Era *Private Dominant*

Sumber: Hasil analisis data primer.

Dari Gambar 5.33 dan Gambar 5.34 dapat kita lihat bahwa responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan “Atasan saya memiliki kemampuan yang baik dalam membuat keputusan” pada era *government dominan* memiliki persentase yang lebih besar dengan tingkat kepercayaan yang tinggi dibandingkan pada era *private dominan*.

p8: Saya merasa pekerjaan saya saat ini dapat memberikan jaminan kehidupan saya di masa yang akan datang

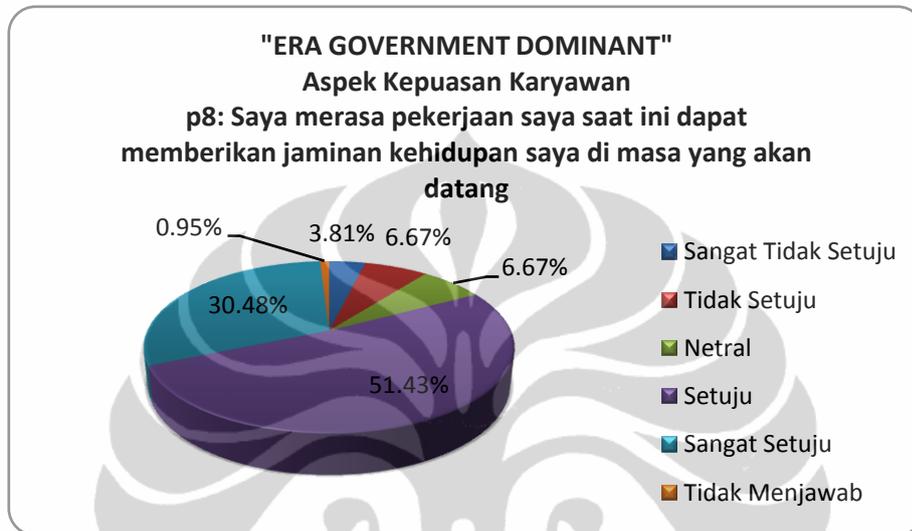
a) Era *Government Dominant*

Sebanyak 4 responden (3,81%) menyatakan sangat tidak setuju, 7 responden (6,67%) menyatakan tidak setuju, 7 responden (6,67%) menyatakan netral, 54 responden (51,43%) menyatakan setuju, 32 responden (30,48%) menyatakan sangat setuju, dan satu responden (0,95%) tidak memberikan tanggapan (lihat Gambar 5.35). Total responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju adalah 81,90% dengan nilai t-hitung 8,49 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$ (tingkat kepercayaan 95%).

b) Era *Private Dominant*

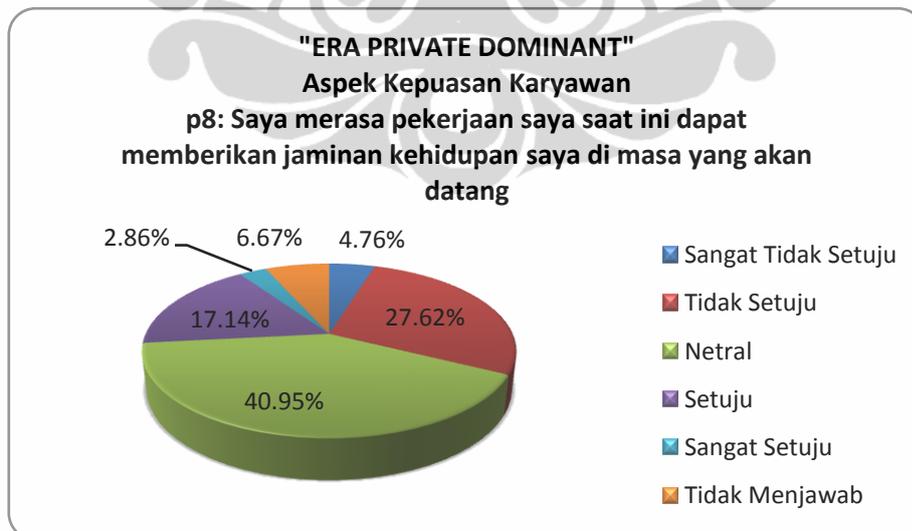
Sebanyak 5 responden (4,76%) menyatakan sangat tidak setuju, 29 responden (27,62%) menyatakan tidak setuju, 43 responden (40,95%) menyatakan

netral, 18 responden (17,14%) menyatakan setuju, 3 responden (2,86%) menyatakan sangat setuju, dan 7 responden (6,67%) tidak memberikan tanggapan (lihat Gambar 5.36). Total responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju adalah 20,00% dengan nilai t-hitung -7,69 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$ (tingkat kepercayaan 95%).



Gambar 5.35 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 8 pada Era *Government Dominant*

Sumber: Hasil analisis data primer.



Gambar 5.36 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 8 pada Era *Private Dominant*

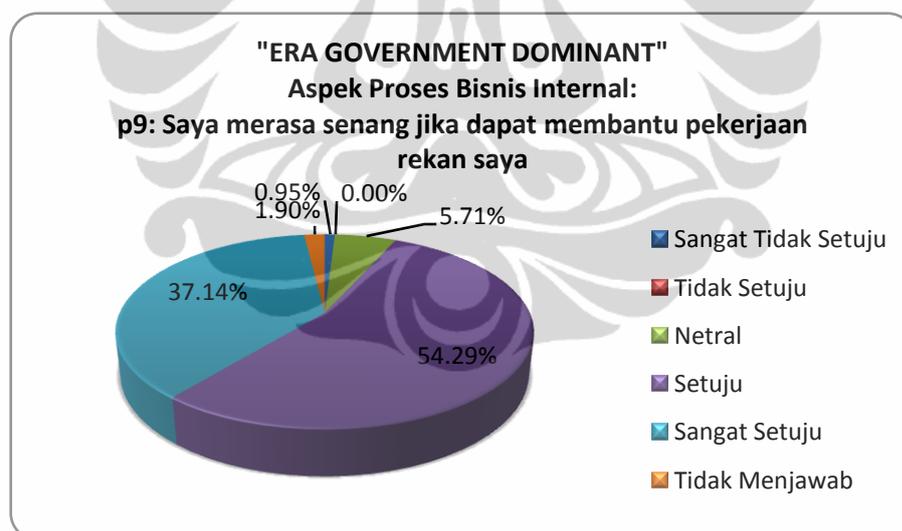
Sumber: Hasil analisis data primer.

Dari Gambar 5.35 dan Gambar 5.36 dapat kita lihat bahwa responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan “Saya merasa pekerjaan saya saat ini dapat memberikan jaminan kehidupan saya di masa yang akan datang” pada era *government dominant* memiliki persentase yang jauh lebih besar dibandingkan pada era *private dominant* dengan tingkat kepercayaan yang sama.

p9: Saya merasa senang jika dapat membantu pekerjaan rekan saya

a) Era *Government Dominant*

Sebanyak 1 responden (0,95%) menyatakan sangat tidak setuju, 6 responden (5,71%) menyatakan netral, 57 responden (54,29%) menyatakan setuju, 39 responden (37,14%) menyatakan sangat setuju, dan 2 responden tidak memberikan tanggapan (lihat Gambar 5.37). Total responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju adalah 91,43% dengan nilai t-hitung 15,17 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$ (tingkat kepercayaan 95%).



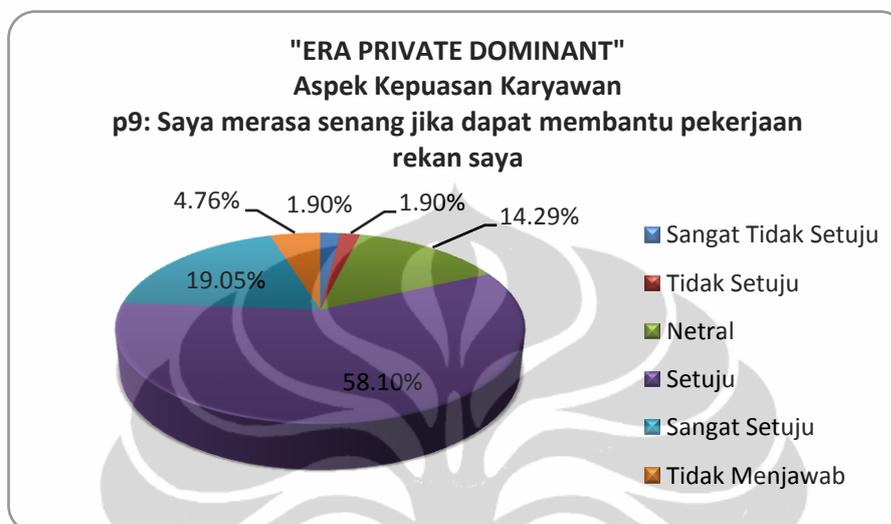
Gambar 5.37 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 9 pada Era *Government Dominant*

Sumber: Hasil analisis data primer.

b) Era *Private Dominant*

Sebanyak 2 responden (1,90%) menyatakan sangat tidak setuju, 2 responden (1,90%) menyatakan tidak setuju, 15 responden (14,29%) menyatakan netral, 61 responden (58,10%) menyatakan setuju, 20 responden (19,05%)

menyatakan sangat setuju, dan 5 responden (4,76%) tidak memberikan tanggapan (lihat Gambar 5.38). Total responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju adalah 77,14% dengan nilai t-hitung 6,62 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$ (tingkat kepercayaan 95%).



Gambar 5.38 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 9 pada Era *Private Dominant*

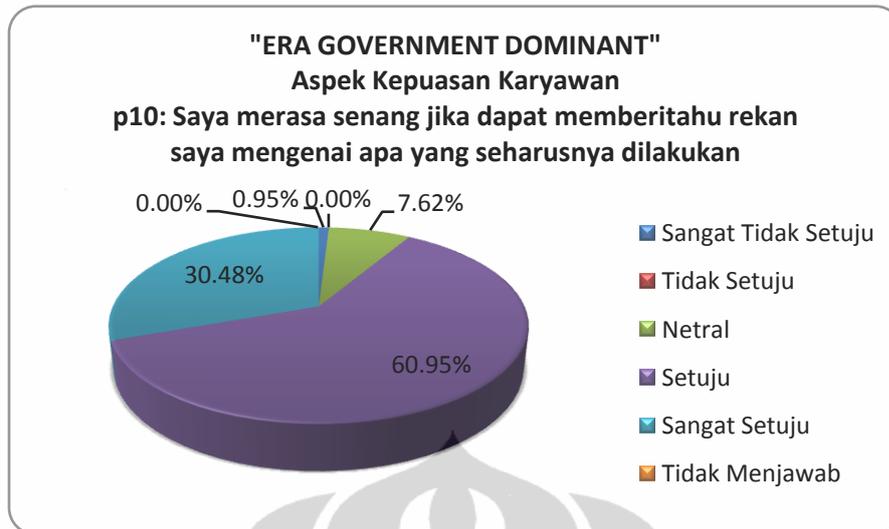
Sumber: Hasil analisis data primer.

Dari Gambar 5.37 dan Gambar 5.38 dapat kita lihat bahwa responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan “Saya merasa senang jika dapat membantu pekerjaan rekan saya” pada era *government dominant* memiliki persentase yang jauh lebih besar dibandingkan pada era *private dominant* dengan tingkat kepercayaan yang sama.

p10: Saya merasa senang jika dapat memberitahu rekan saya mengenai apa yang seharusnya dilakukan

a) Era *Government Dominant*

Sebanyak 1 responden (0,95%) menyatakan sangat tidak setuju, 8 responden (7,62%) menyatakan setuju, 64 responden (60,95%) menyatakan setuju dan 32 responden (30,48%) menyatakan sangat setuju (lihat Gambar 5.39). Total responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju adalah 91,43% dengan nilai t-hitung 15,17 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$ (tingkat kepercayaan 95%).

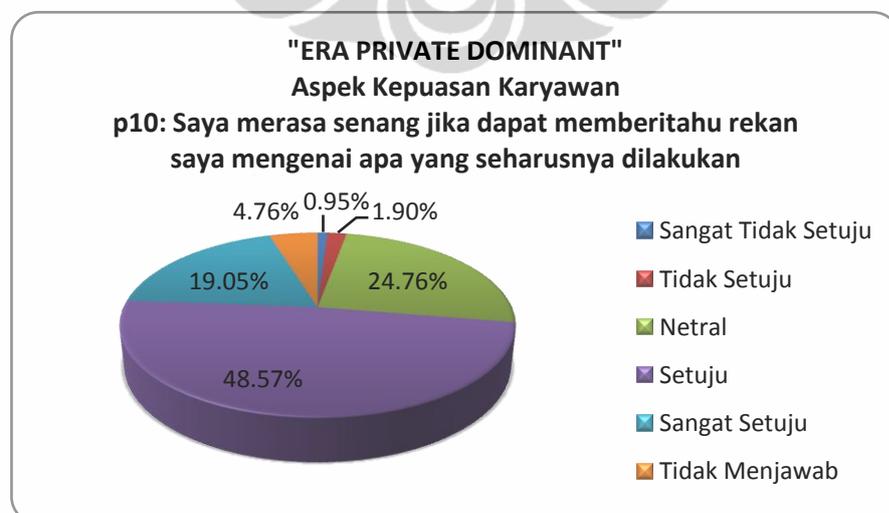


Gambar 5.39 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 10 pada Era *Government Dominant*

Sumber: Hasil analisis data primer.

b) Era *Private Dominant*

Sebanyak 1 responden (0,95%) menyatakan sangat tidak setuju, 2 responden (1,90%) menyatakan tidak setuju, 26 responden (24,76%) menyatakan netral, 51 responden (48,57%) menyatakan setuju, 20 responden (19,05%) menyatakan sangat setuju, dan 5 responden (4,76%) tidak memberikan tanggapan (lihat Gambar 5.40). Total responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju adalah 67,62% dengan nilai t-hitung 3,89 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$ (tingkat kepercayaan 95%).



Gambar 5.40 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 10 pada Era *Private Dominant*

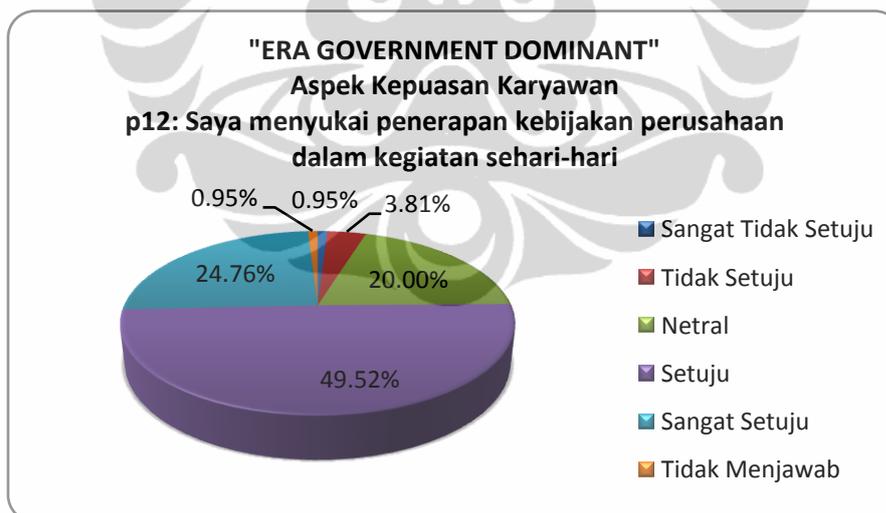
Sumber: Hasil analisis data primer.

Dari Gambar 5.39 dan Gambar 5.40 dapat kita lihat bahwa responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan “Saya merasa senang jika dapat memberitahu rekan saya mengenai apa yang seharusnya dilakukan” pada era *government dominan* memiliki persentase yang jauh lebih besar dibandingkan pada era *private dominant* dengan tingkat kepercayaan yang sama.

p12: Saya menyukai penerapan kebijakan perusahaan dalam kegiatan sehari-hari

a) Era *Government Dominant*

Sebanyak 1 responden (0,95%) menyatakan sangat tidak setuju, 4 responden (3,81%) menyatakan tidak setuju, 21 responden (20%) menyatakan netral, 52 responden (49,52%) menyatakan setuju, 26 responden (24,76%) menyatakan sangat setuju, dan satu responden tidak menjawab (lihat Gambar 5.41). Total responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju adalah 74,29% dengan nilai t-hitung 5,7 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$ (tingkat kepercayaan 95%).



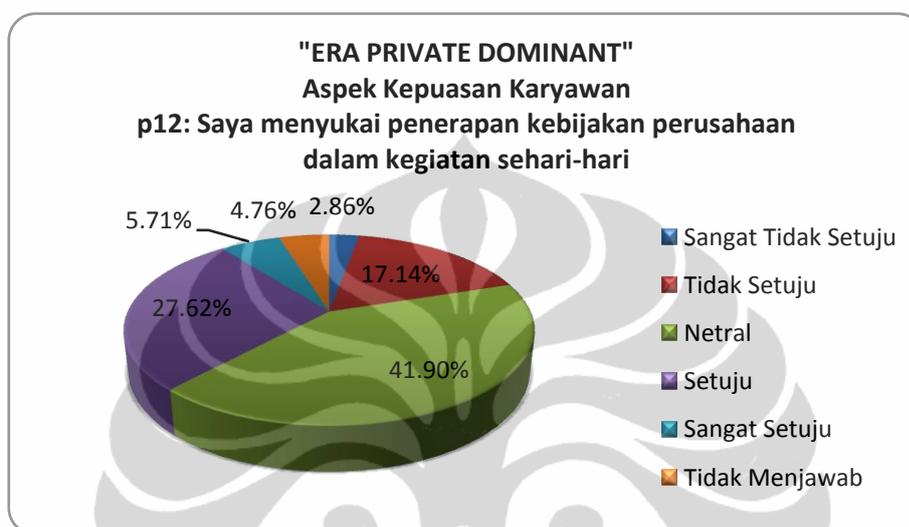
Gambar 5.41 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 12 pada Era *Government Dominant*

Sumber: Hasil analisis data primer.

b) Era *Private Dominant*

Sebanyak 3 responden (2,86%) menyatakan sangat tidak setuju, 18 responden (17,14%) menyatakan tidak setuju, 44 responden (41,90%) menyatakan

netral, 29 responden (27,62%) menyatakan setuju, 6 responden (5,71%) menyatakan sangat setuju, dan 5 responden (4,76%) tidak memberikan tanggapan (lihat Gambar 5.42). Total responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju adalah 33,33% dengan nilai t-hitung -3,62 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$ (tingkat kepercayaan 95%).



Gambar 5.42 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 12 pada Era *Private Dominant*

Sumber: Hasil analisis data primer.

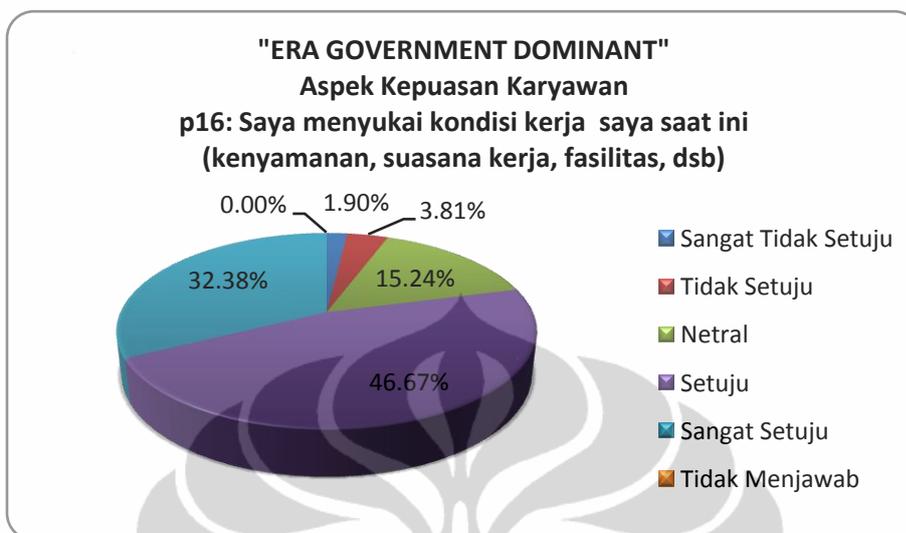
Dari Gambar 5.41 dan Gambar 5.42 dapat kita lihat bahwa responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan “Saya menyukai penerapan kebijakan perusahaan dalam kegiatan sehari-hari” pada era *government dominan* memiliki persentase yang jauh lebih besar dibandingkan pada era *private dominan* dengan tingkat kepercayaan yang sama.

p16: Saya menyukai kondisi kerja saya saat ini (kenyamanan, suasana kerja, fasilitas, dsb)

a) Era *Government Dominant*

Sebanyak 2 responden (1,90%) menyatakan sangat tidak setuju, 4 responden (3,81%) menyatakan tidak setuju, 16 responden (15,24%) menyatakan netral, 49 responden (46,67%) menyatakan setuju dan 34 responden (32,38%) menyatakan sangat setuju (lihat Gambar 5.43). Total responden yang

menyatakan setuju dan sangat setuju adalah 79,05% dengan nilai t-hitung 7,31 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$ (tingkat kepercayaan 95%).



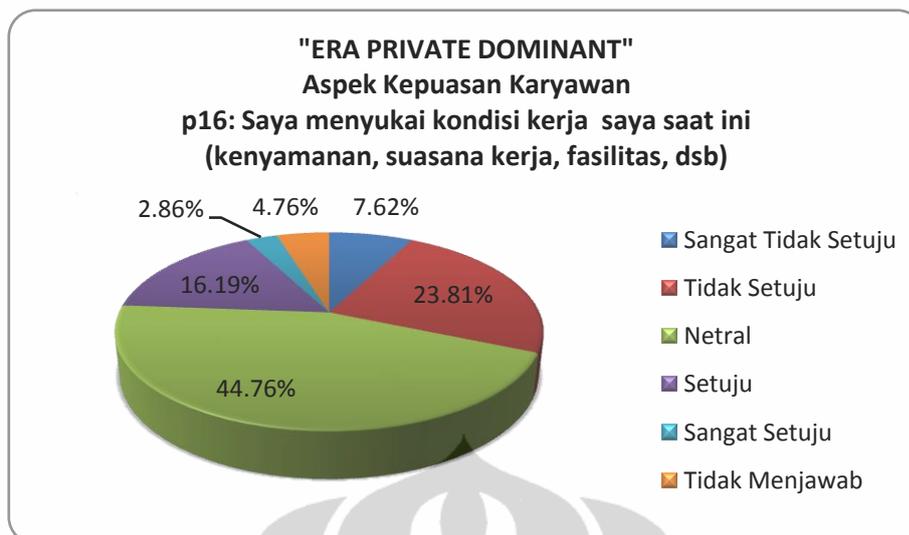
Gambar 5.43 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 16 pada Era *Government Dominant*

Sumber: Hasil analisis data primer.

b) Era *Private Dominant*

Sebanyak 8 responden (7,62%) menyatakan sangat tidak setuju, 25 responden (23,81%) menyatakan tidak setuju, 47 responden (44,76%) menyatakan netral, 17 responden (16,19%) menyatakan setuju, 3 responden (2,86%) menyatakan sangat setuju, dan 5 responden (4,76%) tidak memberikan tanggapan (lihat Gambar 5.44). Total responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju hanya 19,05% dengan nilai t-hitung -8,07 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$ (tingkat kepercayaan 95%).

Dari Gambar 5.43 dan Gambar 5.44 dapat kita lihat bahwa responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan “Saya menyukai kondisi kerja saya saat ini (kenyamanan, suasana kerja, fasilitas, dsb)” pada era *government dominan* memiliki persentase yang jauh lebih besar dibandingkan pada era *private dominant* dengan tingkat kepercayaan yang sama.



Gambar 5.44 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 16 pada Era *Private Dominant*

Sumber: Hasil analisis data primer.

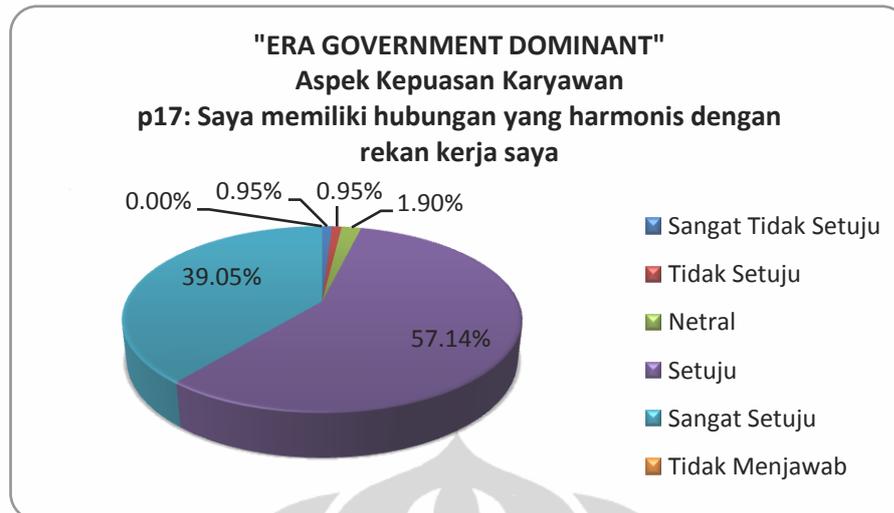
p17: Saya memiliki hubungan yang harmonis dengan rekan kerja saya

a) Era *Government Dominant*

Sebanyak 1 responden (0,95%) menyatakan sangat tidak setuju, 1 responden (0,95%) menyatakan tidak setuju, 2 responden (1,90%) menyatakan netral, 60 responden (57,14%) menyatakan setuju dan 41 responden (39,05%) menyatakan sangat setuju (lihat Gambar 5.45). Total responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju adalah 96,19% dengan nilai t-hitung 24,73 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$ (tingkat kepercayaan 95%).

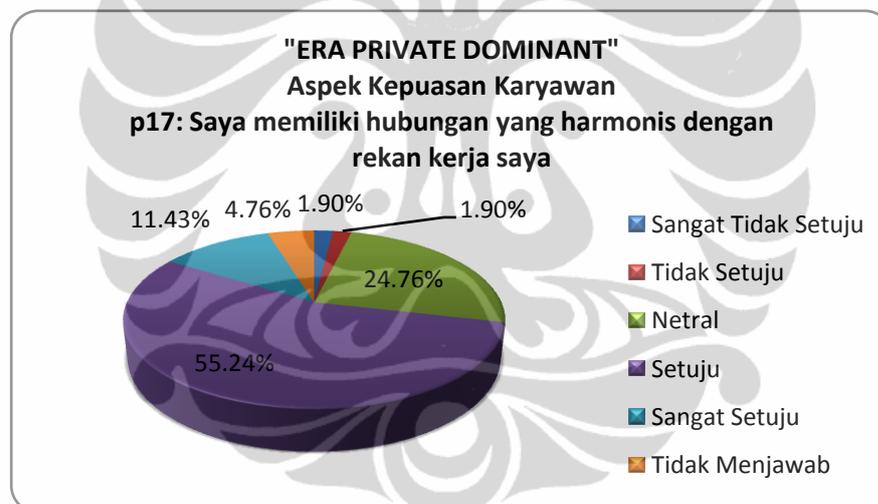
b) Era *Private Dominant*

Sebanyak 2 responden (1,90%) menyatakan sangat tidak setuju, 2 responden (1,90%) menyatakan tidak setuju, 26 responden (24,76%) menyatakan netral, 58 responden (55,24%) menyatakan setuju, 12 responden (11,43%) menyatakan sangat setuju, dan 5 responden (4,76%) tidak memberikan tanggapan (lihat Gambar 5.46). Total responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju adalah 66,67% dengan nilai t-hitung 3,62 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$ (tingkat kepercayaan 95%).



Gambar 5.45 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 17 pada Era *Government Dominant*

Sumber: Hasil analisis data primer.



Gambar 5.46 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 17 pada Era *Private Dominant*

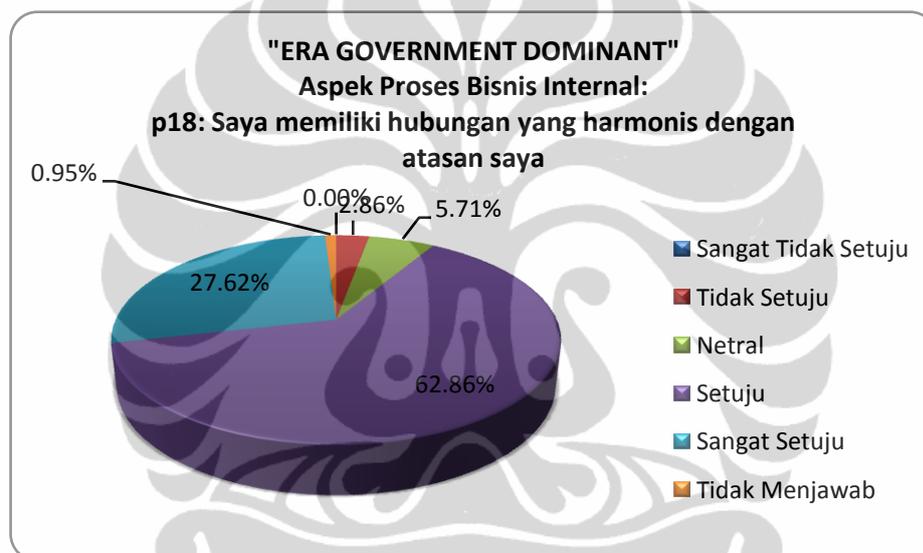
Sumber: Hasil analisis data primer.

Dari Gambar 5.45 dan Gambar 5.46 dapat kita lihat bahwa responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan “Saya memiliki hubungan yang harmonis dengan rekan kerja saya” pada era *government dominan* memiliki persentase yang jauh lebih besar dibandingkan pada era *private dominant* dengan tingkat kepercayaan yang sama.

p18: Saya memiliki hubungan yang harmonis dengan atasan saya

a) *Era Government Dominant*

Sebanyak 3 responden (2,86%) menyatakan tidak setuju, 6 responden (5,71%) menyatakan netral, 66 responden (62,86%) menyatakan setuju dan 29 responden (27,62%) menyatakan sangat setuju, 1 responden (0,95%) tidak memberikan tanggapan dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju (lihat Gambar 5.47). Total responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju adalah 90,48% dengan nilai t-hitung 14,13 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$ (tingkat kepercayaan 95%).

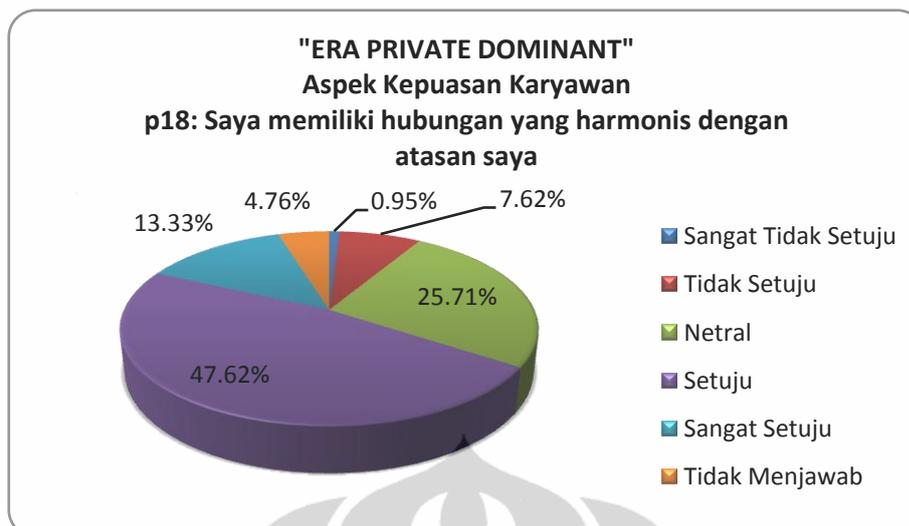


Gambar 5.47 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 18 pada Era *Government Dominant*

Sumber: Hasil analisis data primer.

b) *Era Private Dominant*

Sebanyak 1 responden (0,95%) menyatakan sangat tidak setuju, 8 responden (7,62%) menyatakan tidak setuju, 27 responden (25,71%) menyatakan netral, 50 responden (47,62%) menyatakan setuju, 14 responden (13,33%) menyatakan sangat setuju, dan 5 responden (4,76%) tidak memberikan tanggapan (lihat Gambar 5.48). Total responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju adalah 60,95% dengan nilai t-hitung 2,30 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$ (tingkat kepercayaan 95%).



Gambar 5.48 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 18 pada Era *Private Dominant*

Sumber: Hasil analisis data primer.

Dari Gambar 5.47 dan Gambar 5.48 dapat kita lihat bahwa responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan “Saya memiliki hubungan yang harmonis dengan atasan saya” pada era *government dominant* memiliki persentase yang lebih besar dengan tingkat kepercayaan yang lebih tinggi dibandingkan pada era *private dominant*.

p19: Saya memiliki hubungan yang harmonis dengan bawahan saya

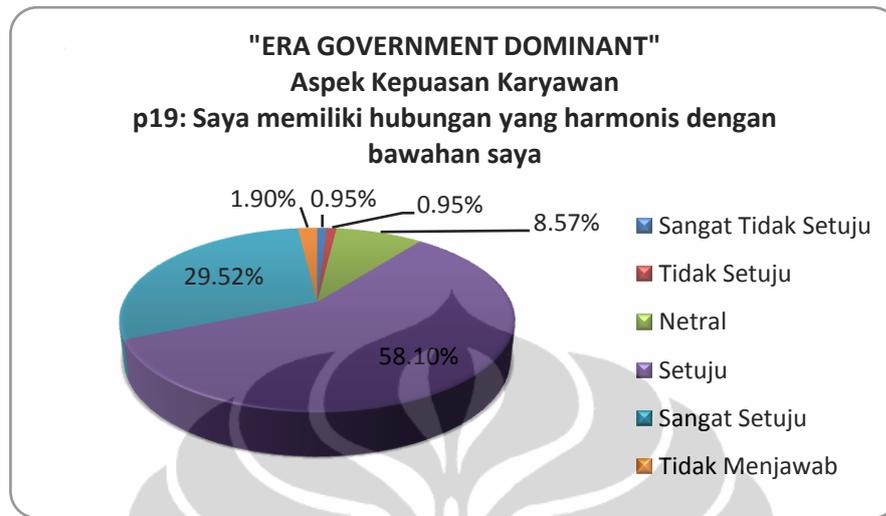
a) Era *Government Dominant*

Sebanyak 1 responden (0,95%) menyatakan sangat tidak setuju, 1 responden (0,95%) menyatakan tidak setuju, 9 responden (8,57%) menyatakan netral, 61 responden (58,10%) menyatakan setuju dan 31 responden (29,52%) menyatakan sangat setuju, dan 2 responden (1,90%) tidak memberikan tanggapannya (lihat Gambar 5.49). Total responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju adalah 87,62% dengan nilai t-hitung 11,70 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$ (tingkat kepercayaan 95%).

b) Era *Private Dominant*

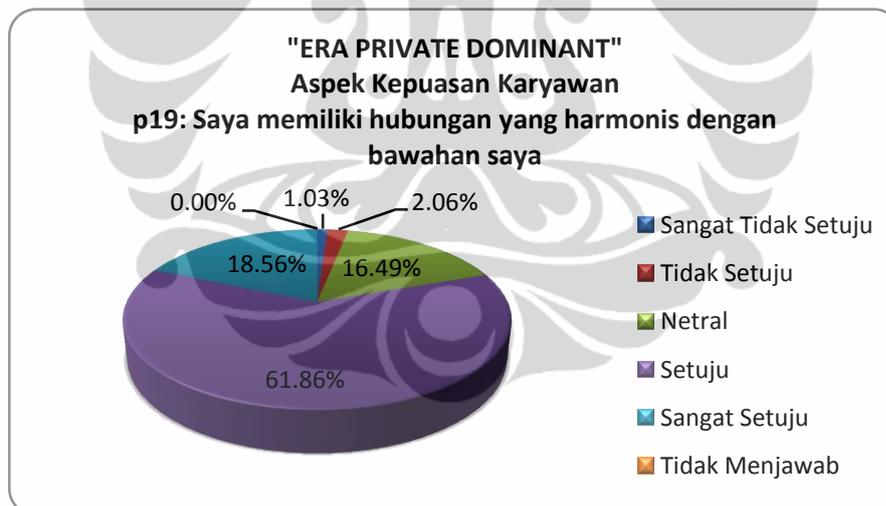
Sebanyak 1 responden (0,95%) menyatakan sangat tidak setuju, 2 responden (1,90%) menyatakan tidak setuju, 16 responden (16,49%) menyatakan netral, 60 responden (61,86%) menyatakan setuju, 18 responden (18,56%) menyatakan sangat setuju (lihat Gambar 5.50). Total responden yang

menyatakan setuju dan sangat setuju adalah 74,29% dengan nilai t-hitung 5,47 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$ (tingkat kepercayaan 95%).



Gambar 5.49 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 19 pada Era *Government Dominant*

Sumber: Hasil analisis data primer.



Gambar 5.50 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 19 pada Era *Private Dominant*

Sumber: Hasil analisis data primer.

Dari Gambar 5.49 dan Gambar 5.50 dapat kita lihat bahwa responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan “Saya memiliki hubungan yang harmonis dengan bawahan saya” pada era *government dominant* memiliki persentase yang lebih besar dengan tingkat kepercayaan yang lebih tinggi dibandingkan pada era *private dominant*.

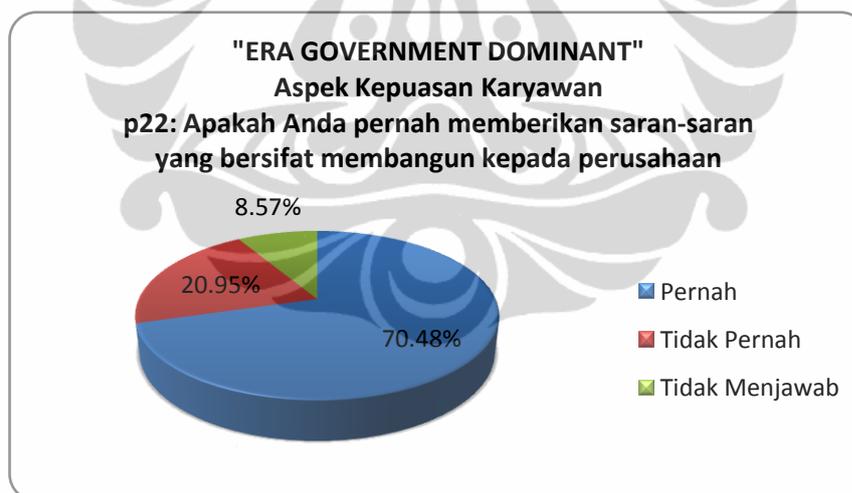
Dari tanggapan para responden terhadap sepuluh pernyataan yang mewakili faktor ekstrinsik di atas, dapat disimpulkan bahwa skor faktor ekstrinsik pada era *government dominant* secara rata-rata lebih besar dari skor faktor ekstrinsik pada era *private dominant*. Dengan demikian, pada era *government dominant*, karyawan PT Indosat memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi dilihat dari faktor ekstrinsik dibandingkan pada era *private dominant*.

Keterlibatan Karyawan dan Perhatian terhadap Visi-Misi Perusahaan

p22: Apakah Anda pernah memberikan saran-saran yang bersifat membangun kepada perusahaan

a) Era *Government Dominant*

Sebanyak 74 responden (70,48%) menyatakan pernah, 22 responden (20,95%) menyatakan tidak pernah, dan 9 responden (8,57%) tidak memberikan tanggapannya (lihat Gambar 5.51). Total responden yang menyatakan pernah adalah 70,48% dengan nilai t-hitung 4,59 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$ (tingkat kepercayaan 95%).



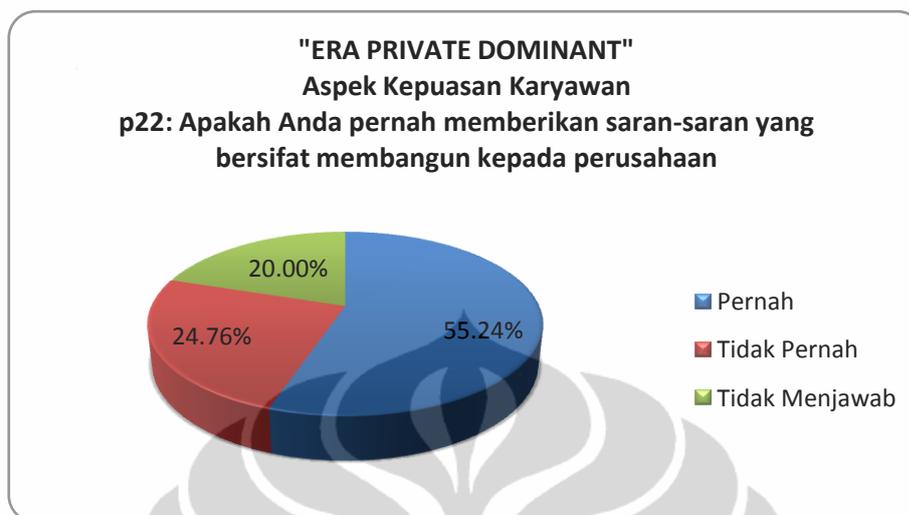
Gambar 5.51 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 22 pada Era *Government Dominant*

Sumber: Hasil analisis data primer.

b) Era *Private Dominant*

Sebanyak 58 responden (55,24%) menyatakan pernah, 26 responden (24,76%) menyatakan tidak pernah, dan 21 responden (20,00%) tidak memberikan tanggapannya (lihat Gambar 5.52). Total responden yang

menyatakan pernah adalah 55,24% dengan nilai t-hitung 1,08 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$ (tingkat kepercayaan 95%).



Gambar 5.52 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 22 pada Era *Private Dominant*

Sumber: Hasil analisis data primer.

Dari Gambar 5.51 dan Gambar 5.52 dapat kita lihat bahwa responden yang menyatakan pernah terhadap pernyataan “Apakah Anda pernah memberikan saran-saran yang bersifat membangun kepada perusahaan” pada era *government dominant* memiliki persentase yang lebih besar dengan tingkat kepercayaan yang lebih tinggi dibandingkan pada era *private dominant*.

p23: Apakah saran Anda tersebut mendapat tanggapan dari perusahaan

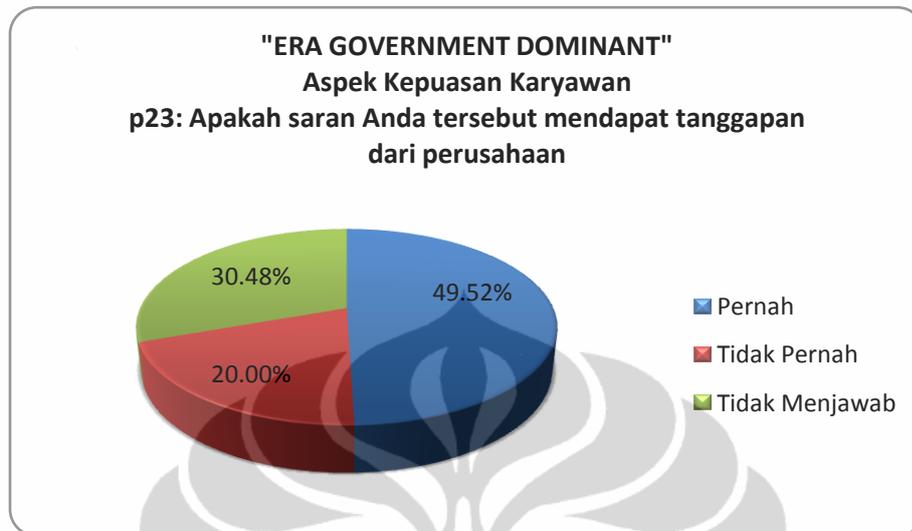
a) Era *Government Dominant*

Sebanyak 52 responden (49,52%) menyatakan pernah, 21 responden (20,00%) menyatakan tidak pernah, dan 32 responden (30,48%) tidak memberikan tanggapannya (lihat Gambar 5.53). Total responden yang menyatakan pernah adalah 49,52% dengan nilai t-hitung -0,09 dan signifikan pada tingkat kepercayaan 95%.

b) Era *Private Dominant*

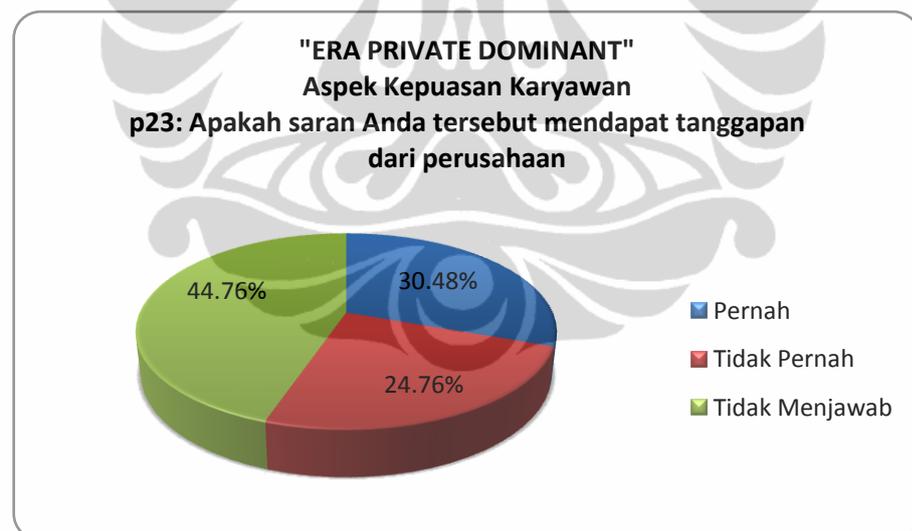
Sebanyak 32 responden (30,48%) menyatakan pernah, 26 responden (24,76%) menyatakan tidak pernah, dan 47 responden (44,76%) tidak memberikan tanggapannya (lihat Gambar 5.54). Total responden yang

menyatakan pernah adalah 30,48% dengan nilai t-hitung -4,35 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$ (tingkat kepercayaan 95%).



Gambar 5.53 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 23 pada Era *Government Dominant*

Sumber: Hasil analisis data primer.



Gambar 5.54 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 23 pada Era *Private Dominant*

Sumber: Hasil analisis data primer.

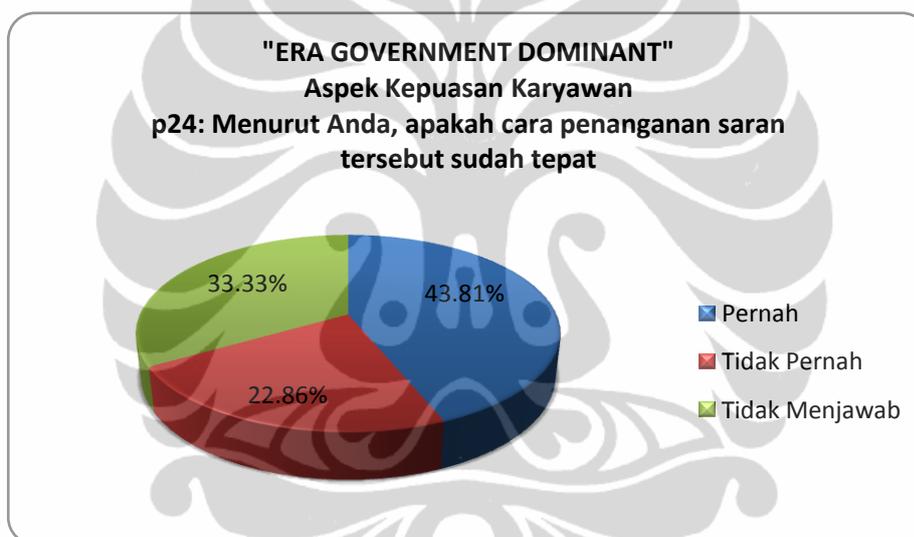
Dari Gambar 5.53 dan Gambar 5.54 dapat kita lihat bahwa responden yang menyatakan pernah terhadap pernyataan “Apakah saran Anda tersebut mendapat tanggapan dari perusahaan” pada era *government dominant*

memiliki persentase yang lebih besar dengan tingkat kepercayaan yang lebih tinggi dibandingkan pada era *private dominant*.

p24: Menurut Anda, apakah cara penanganan saran tersebut sudah tepat?

a) *Era Government Dominant*

Sebanyak 46 responden (43,81%) menyatakan “ya”, 24 responden (22,86%) menyatakan “tidak”, dan 35 responden (33,33%) tidak memberikan tanggapannya (lihat Gambar 5.55). Total responden yang menyatakan “ya” adalah 43,81% dengan nilai t-hitung -1,23 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$ (tingkat kepercayaan 95%).



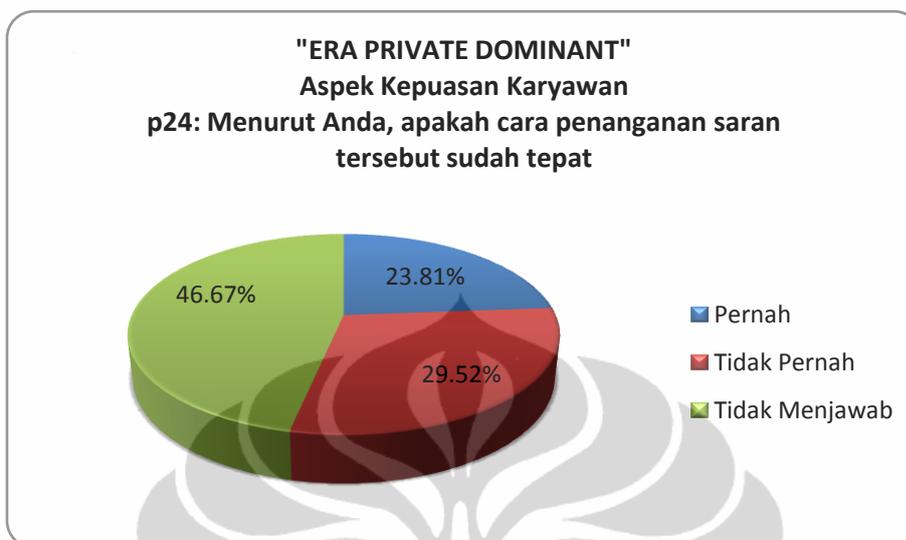
Gambar 5.55 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 24 pada Era *Government Dominant*

Sumber: Hasil analisis data primer.

b) *Era Private Dominant*

Sebanyak 25 responden (23,81%) menyatakan “ya”, 31 responden (29,52%) menyatakan “tidak”, dan 49 responden (46,67%) tidak memberikan tanggapannya (lihat Gambar 5.56). Total responden yang menyatakan “ya” adalah 23,81% dengan nilai t-hitung -6,30 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$ (tingkat kepercayaan 95%). Dari Gambar 5.55 dan Gambar 5.56 dapat kita lihat bahwa responden yang menyatakan “ya” terhadap pernyataan “Menurut Anda, apakah cara penanganan saran tersebut sudah tepat” pada era

government dominant memiliki persentase yang lebih besar dengan tingkat kepercayaan yang lebih tinggi dibandingkan pada era *private dominant*.



Gambar 5.56 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 24 pada Era *Private Dominant*

Sumber: Hasil analisis data primer.

p25: Apakah Anda mengetahui visi dan misi perusahaan

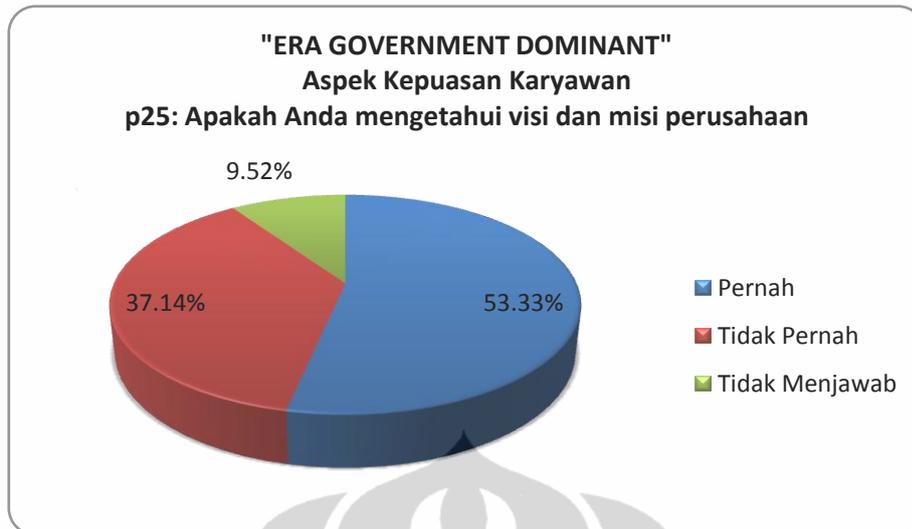
a) Era *Government Dominant*

Sebanyak 56 responden (53,33%) menyatakan “ya”, 39 responden (37,14%) menyatakan “tidak”, dan 10 responden (9,52%) tidak memberikan tanggapannya (lihat Gambar 5.57). Total responden yang menyatakan “ya” adalah 53,33% dengan nilai t-hitung 0,68 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$.

b) Era *Private Dominant*

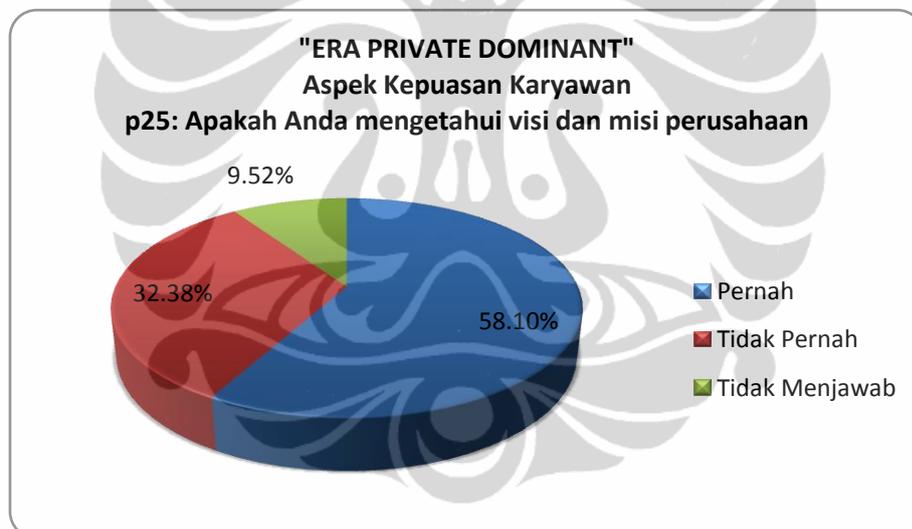
Sebanyak 61 responden (58,10%) menyatakan “ya”, 34 responden (32,38%) menyatakan “tidak”, dan 10 responden (9,52%) tidak memberikan tanggapannya (lihat Gambar 5.58). Total responden yang menyatakan “ya” adalah 73,33% dengan nilai t-hitung 1,68 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$.

Dari Gambar 5.57 dan Gambar 5.58 dapat kita lihat bahwa responden yang menyatakan ya terhadap pernyataan “Apakah Anda mengetahui visi dan misi perusahaan” pada era *private dominant* memiliki persentase yang lebih besar dengan tingkat kepercayaan yang lebih tinggi dibandingkan pada era *government dominant*.



Gambar 5.57 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 25 pada Era *Government Dominant*

Sumber: Hasil analisis data primer.



Gambar 5.58 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 25 pada Era *Private Dominant*

Sumber: Hasil analisis data primer.

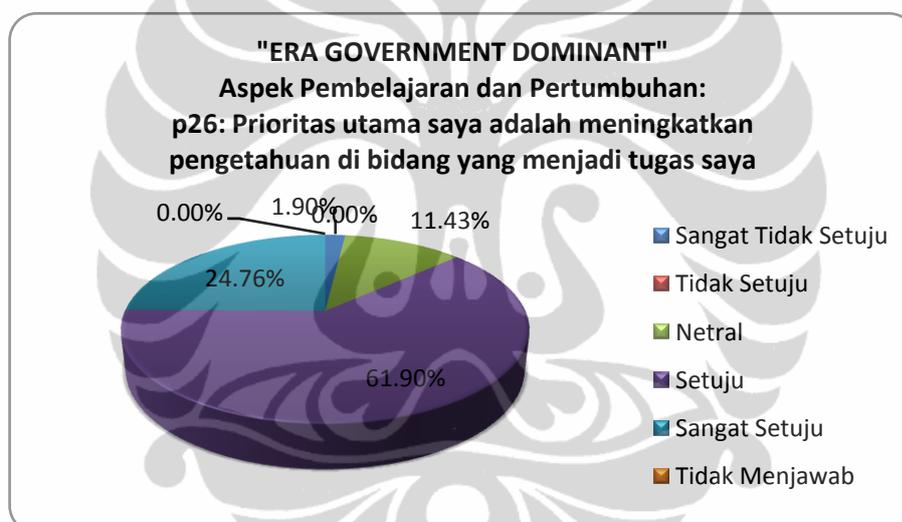
Dari tanggapan para responden terhadap empat pernyataan tentang keterlibatan karyawan dan perhatian terhadap visi-misi PT Indosat, dapat disimpulkan bahwa pada era *government dominant*, keterlibatan karyawan dan perhatian terhadap visi-misi PT Indosat lebih tinggi dibandingkan pada era *private dominant*.

5.3.3.2 Hasil Analisis Deskriptif dan Uji *t*-hitung Proporsi terhadap Pendapat Responden Kuesioner dalam Aspek Dinamika Belajar

p26: Prioritas utama saya adalah meningkatkan pengetahuan di bidang yang menjadi tugas saya

a) Era *Government Dominant*

Sebanyak 2 responden (1,90%) menyatakan sangat tidak setuju, 0 responden (0,00%) menyatakan tidak setuju, 12 responden (11,43%) menyatakan netral, 65 responden (61,90%) menyatakan setuju dan 26 responden (24,76%) menyatakan sangat setuju (lihat Gambar 5.59). Total responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju adalah 86,67% dengan nilai *t*-hitung 11,05 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$ (tingkat kepercayaan 95%).

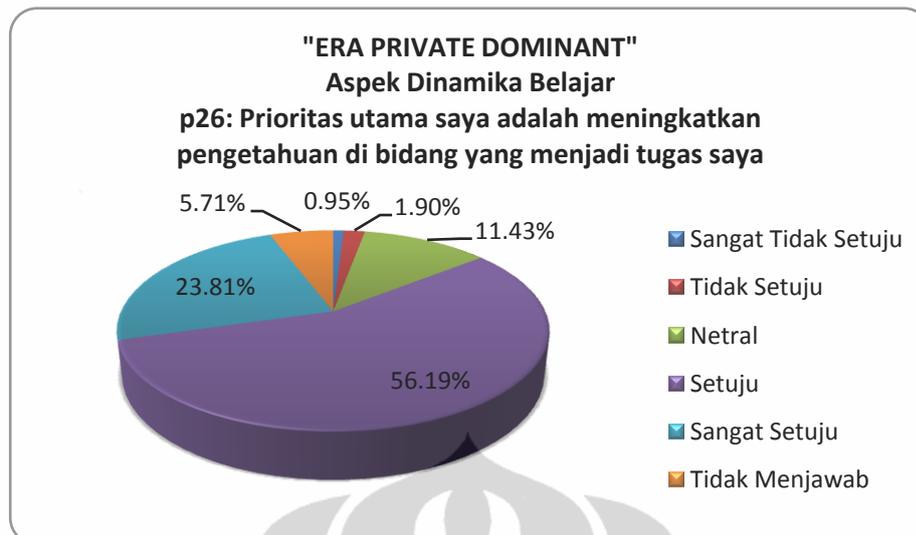


Gambar 5.59 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 26 pada Era *Government Dominant*

Sumber: Hasil analisis data primer.

b) Era *Private Dominant*

Sebanyak 1 responden (0,95%) menyatakan sangat tidak setuju, 2 responden (1,90%) menyatakan tidak setuju, 12 responden (11,43%) menyatakan netral, 59 responden (56,19%) menyatakan setuju, 25 responden (24,81%) menyatakan sangat setuju, dan 6 responden (5,71%) tidak memberikan tanggapan (lihat Gambar 5.60). Total responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju adalah 80,00% dengan nilai *t*-hitung 7,68 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$ (tingkat kepercayaan 95%).



Gambar 5.60 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 26 pada Era *Private Dominant*

Sumber: Hasil analisis data primer.

Dari Gambar 5.59 dan Gambar 5.60 dapat kita lihat bahwa responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan “Prioritas utama saya adalah meningkatkan pengetahuan di bidang yang menjadi tugas saya” pada era *government dominant* memiliki persentase yang lebih besar dengan tingkat kepercayaan yang lebih tinggi dibandingkan pada era *private dominant*.

p27: Komunikasi antara pimpinan dan karyawan telah berjalan dengan efektif

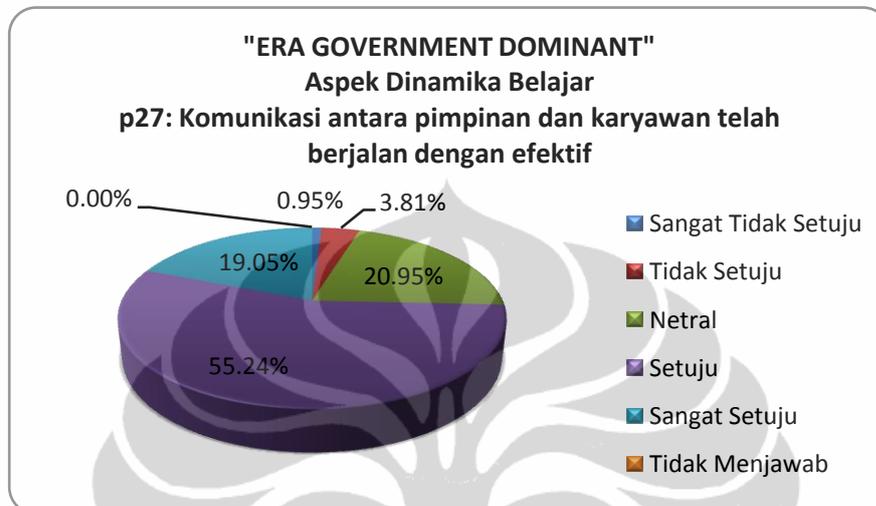
a) *Era Government Dominant*

Sebanyak 1 responden (0,95%) menyatakan sangat tidak setuju, 4 responden (3,81%) menyatakan tidak setuju, 22 responden (20,95%) menyatakan netral, 58 responden (55,24%) menyatakan setuju dan 20 responden (19,05%) menyatakan sangat setuju (lihat Gambar 5.61). Total responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju adalah 74,29% dengan nilai t-hitung 5,69 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$ (tingkat kepercayaan 95%).

b) *Era Private Dominant*

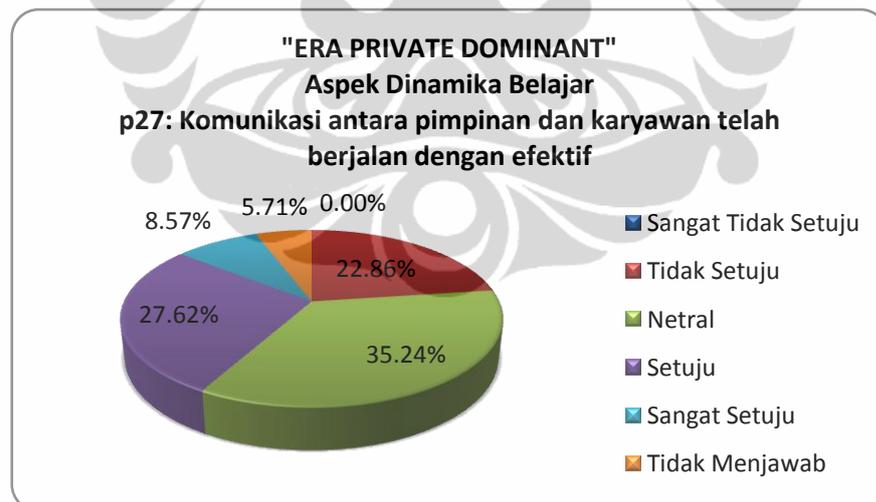
Sebanyak 24 responden (22,86%) menyatakan tidak setuju, 37 responden (35,24%) menyatakan netral, 29 responden (27,62%) menyatakan setuju, 9 responden (8,57%) menyatakan sangat setuju, 6 responden (5,71%) tidak

memberikan tanggapan, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju (lihat Gambar 5.62). Total responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju adalah 36,19% dengan nilai t-hitung -2,94 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$ (tingkat kepercayaan 95%).



Gambar 5.61 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 27 pada Era *Government Dominant*

Sumber: Hasil analisis data primer.



Gambar 5.62 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 27 pada Era *Private Dominant*

Sumber: Hasil analisis data primer.

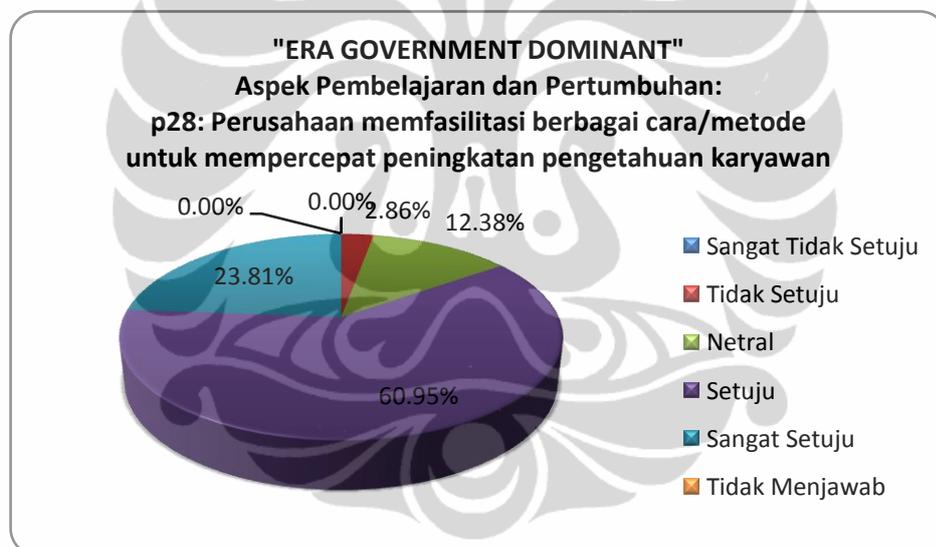
Dari Gambar 5.61 dan Gambar 5.62 dapat kita lihat bahwa responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan “Komunikasi antara pimpinan dan karyawan telah berjalan dengan efektif” pada era *government*

dominant memiliki persentase yang lebih besar dengan tingkat kepercayaan yang lebih tinggi dibandingkan pada era *private dominant*.

p28: Perusahaan memfasilitasi berbagai cara/metode untuk mempercepat peningkatan pengetahuan karyawan

a) Era *Government Dominant*

Sebanyak 3 responden (2,86%) menyatakan tidak setuju, 13 responden (12,38%) menyatakan netral, 64 responden (60,95%) menyatakan setuju, 25 responden (23,81%) menyatakan sangat setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju (lihat Gambar 5.63). Total responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju adalah 59,05% dengan nilai t-hitung 84,76 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$ (tingkat kepercayaan 95%).



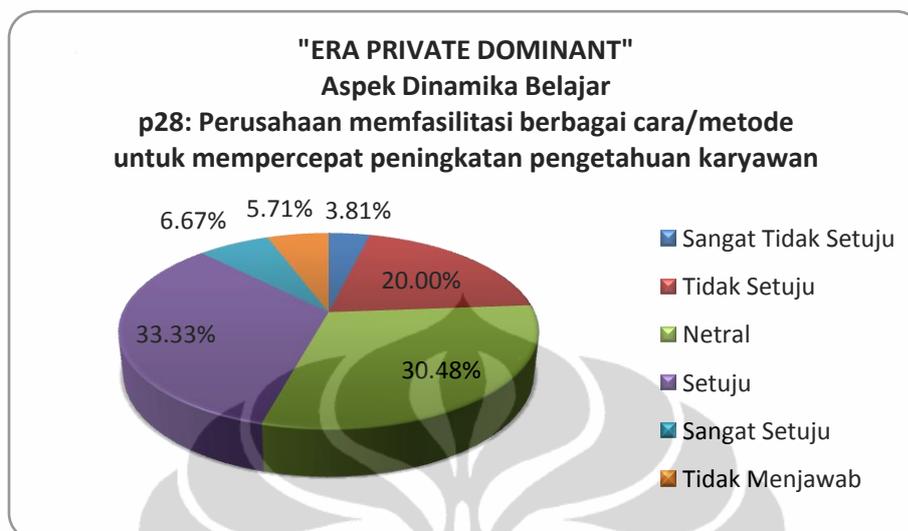
Gambar 5.63 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 28 pada Era *Government Dominant*

Sumber: Hasil analisis data primer.

b) Era *Private Dominant*

Sebanyak 4 responden (3,81%) menyatakan sangat tidak setuju, 21 responden (20,00%) menyatakan tidak setuju, 32 responden (30,48%) menyatakan netral, 35 responden (33,33%) menyatakan setuju, 7 responden (6,67%) menyatakan sangat setuju, dan 7 responden (5,71%) tidak memberikan tanggapan (lihat Gambar 5.64). Total responden yang menyatakan setuju dan

sangat setuju adalah 40,00% dengan nilai t-hitung -2,09 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$ (tingkat kepercayaan 95%).



Gambar 5.64 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 28 pada Era *Private Dominant*

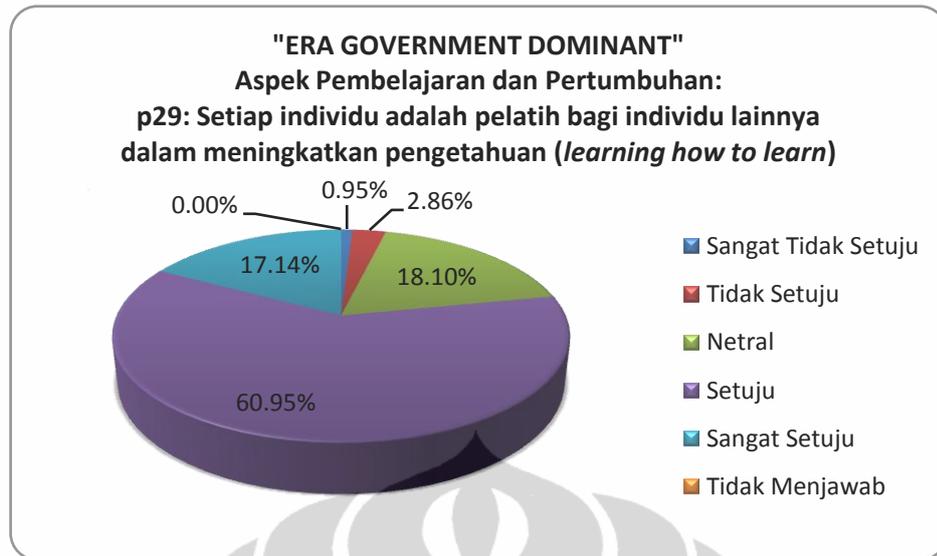
Sumber: Hasil analisis data primer.

Dari Gambar 5.63 dan Gambar 5.64 dapat kita lihat bahwa responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan “Perusahaan memfasilitasi berbagai cara/metode untuk mempercepat peningkatan pengetahuan karyawan” pada era *government dominant* memiliki persentase yang lebih besar dengan tingkat kepercayaan yang lebih tinggi dibandingkan pada era *private dominant*.

p29: Setiap individu adalah pelatih bagi individu lainnya dalam meningkatkan pengetahuan (*learning how to learn*)

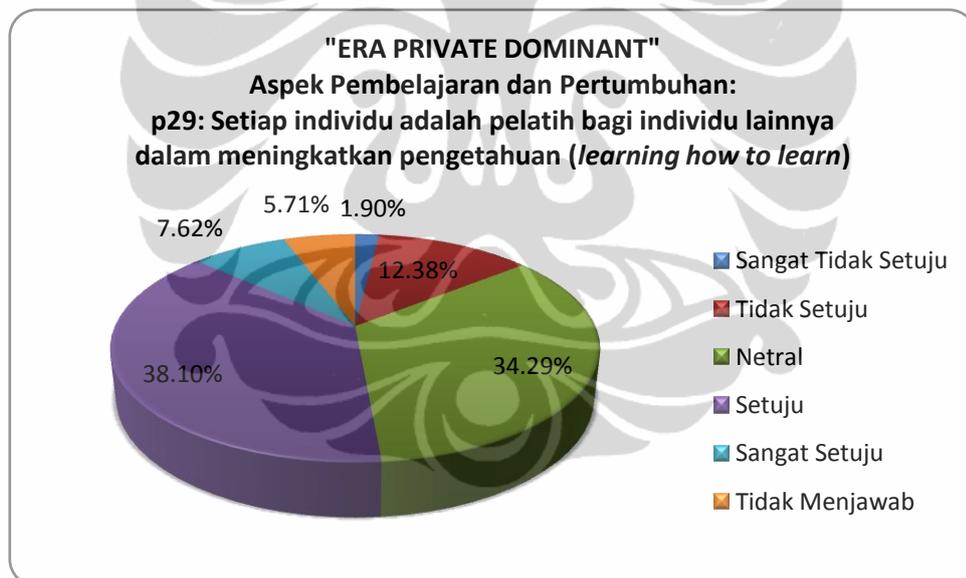
a) Era *Government Dominant*

Sebanyak 1 responden (0,95%) menyatakan sangat tidak setuju, 3 responden (2,86%) menyatakan tidak setuju, 19 responden (18,10%) menyatakan netral, 64 responden (60,59%) menyatakan setuju dan 18 responden (17,14%) menyatakan sangat setuju (lihat Gambar 5.65). Total responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju adalah 78,10% dengan nilai t-hitung 6,96 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$ (tingkat kepercayaan 95%).



Gambar 5.65 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 29 pada Era *Government Dominant*

Sumber: Hasil analisis data primer.



Gambar 5.66 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 29 pada Era *Private Dominant*

Sumber: Hasil analisis data primer.

b) Era *Private Dominant*

Sebanyak 2 responden (1,90%) menyatakan sangat tidak setuju, 13 responden (12,38%) menyatakan tidak setuju, 36 responden (34,29%) menyatakan netral, 40 responden (38,10%) menyatakan setuju, 8 responden (7,62%) menyatakan sangat setuju, dan 6 responden (5,71%) tidak memberikan

tanggapan (lihat Gambar 5.66). Total responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju adalah 45,71% dengan nilai t-hitung -0,88 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$ (tingkat kepercayaan 95%).

Dari Gambar 5.65 dan Gambar 5.66 dapat kita lihat bahwa responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan “Setiap individu adalah pelatih bagi individu lainnya dalam meningkatkan pengetahuan (*learning how to learn*)” pada era *government dominant* memiliki persentase yang lebih besar dengan tingkat kepercayaan yang lebih tinggi dibandingkan pada era *private dominant*.

p30: Para karyawan mengembangkan dan memperluas wawasan/pengetahuan melalui pendekatan pembelajaran secara adaptif, antisipatif dan kreatif

a) Era *Government Dominant*

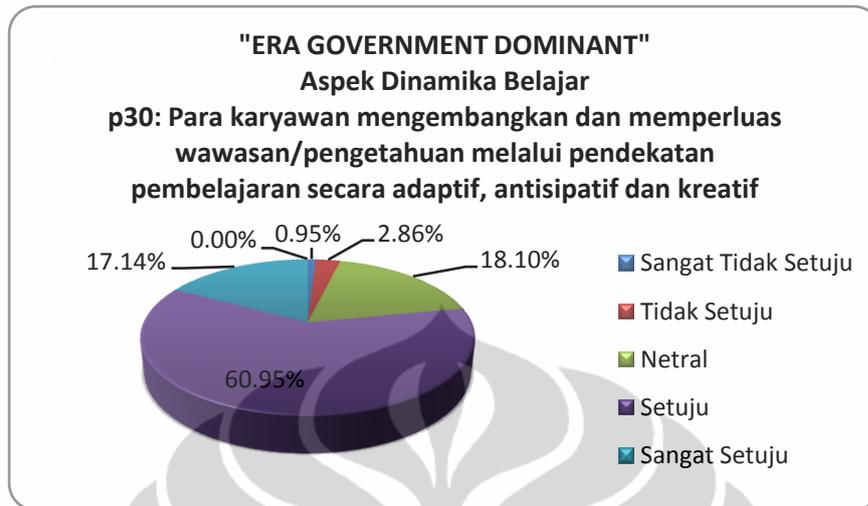
Sebanyak 1 responden (0,95%) menyatakan sangat tidak setuju, 3 responden (2,86%) menyatakan tidak setuju, 19 responden (18,10%) menyatakan netral, 64 responden (60,59%) menyatakan setuju dan 18 responden (17,14%) menyatakan sangat setuju (lihat Gambar 5.67). Total responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju adalah 78,10% dengan nilai t-hitung 6,96 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$ (tingkat kepercayaan 95%).

b) Era *Private Dominant*

Sebanyak 2 responden (1,90%) menyatakan sangat tidak setuju, 8 responden (7,62%) menyatakan tidak setuju, 39 responden (37,14%) menyatakan netral, 42 responden (40,00%) menyatakan setuju, 7 responden (6,67%) menyatakan sangat setuju, dan 7 responden (6,67%) tidak memberikan tanggapan (lihat Gambar 5.68). Total responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju adalah 46,67% dengan nilai t-hitung -0,68 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$ (tingkat kepercayaan 95%).

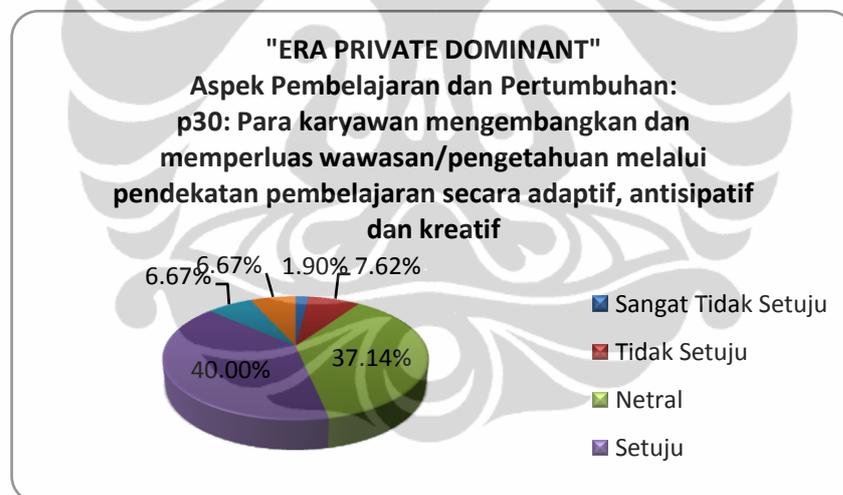
Dari Gambar 5.67 dan Gambar 5.68 dapat kita lihat bahwa responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan “Para karyawan mengembangkan dan memperluas wawasan/pengetahuan melalui pendekatan pembelajaran secara adaptif, antisipatif dan kreatif” pada era *government*

dominant memiliki persentase yang lebih besar dengan tingkat kepercayaan yang lebih tinggi dibandingkan pada era *private dominant*.



Gambar 5.67 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 30 pada Era *Government Dominant*

Sumber: Hasil analisis data primer.



Gambar 5.68 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 30 pada Era *Private Dominant*

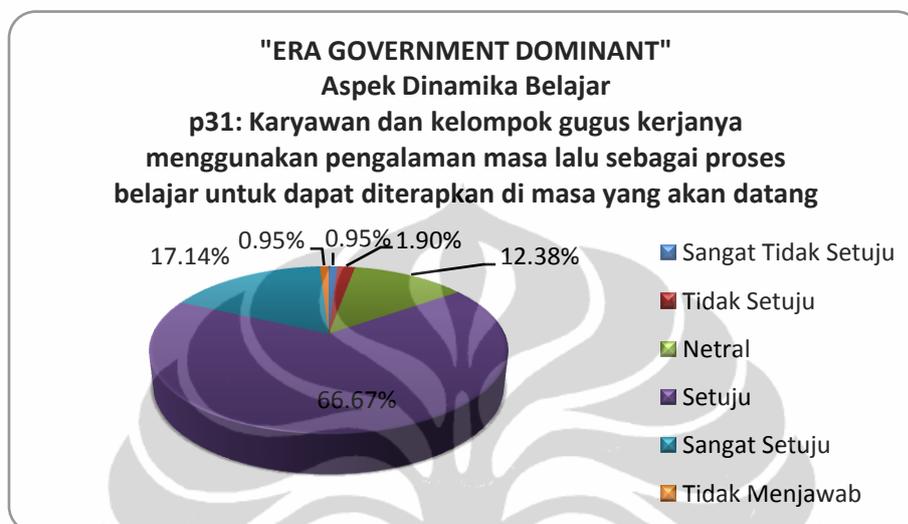
Sumber: Hasil analisis data primer.

p31: Karyawan dan kelompok gugus kerjanya menggunakan pengalaman masa lalu sebagai proses belajar untuk dapat diterapkan di masa yang akan datang

a) Era *Government Dominant*

Sebanyak 1 responden (0,95%) menyatakan sangat tidak setuju, 2 responden (1,90%) menyatakan tidak setuju, 13 responden (12,38%) menyatakan netral, 70 responden (66,67%) menyatakan setuju, 18 responden (17,14%)

menyatakan sangat setuju, dan 1 responden (0,95%) tidak memberikan tanggapannya (lihat Gambar 5.69). Total responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju adalah 83,81% dengan nilai t-hitung 9,40 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$ (tingkat kepercayaan 95%).



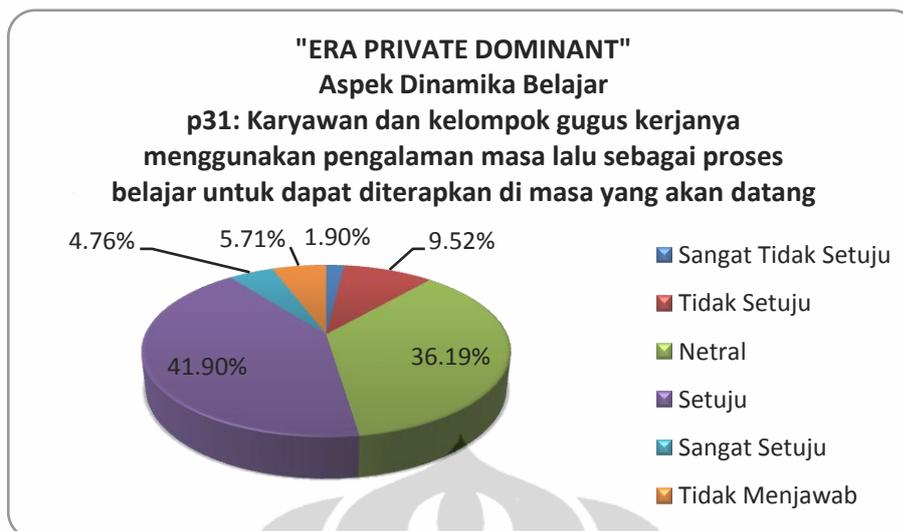
Gambar 5.69 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 31 pada Era *Government Dominant*

Sumber: Hasil analisis data primer.

b) Era *Private Dominant*

Sebanyak 2 responden (1,90%) menyatakan sangat tidak setuju, 10 responden (9,52%) menyatakan tidak setuju, 38 responden (36,19%) menyatakan netral, 44 responden (41,90%) menyatakan setuju, 5 responden (4,76%) menyatakan sangat setuju, dan 6 responden (5,71%) tidak memberikan tanggapan (lihat Gambar 5.70). Total responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju adalah 46,67% dengan nilai t-hitung -0,68 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$ (tingkat kepercayaan 95%).

Dari Gambar 5.69 dan Gambar 5.70 dapat kita lihat bahwa responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan “Karyawan dan kelompok gugus kerjanya menggunakan pengalaman masa lalu sebagai proses belajar untuk dapat diterapkan di masa yang akan datang” pada era *government dominant* memiliki persentase yang lebih besar dengan tingkat kepercayaan yang lebih tinggi dibandingkan pada era *private dominant*.



Gambar 5.70 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 31 pada Era *Private Dominant*

Sumber: Hasil analisis data primer.

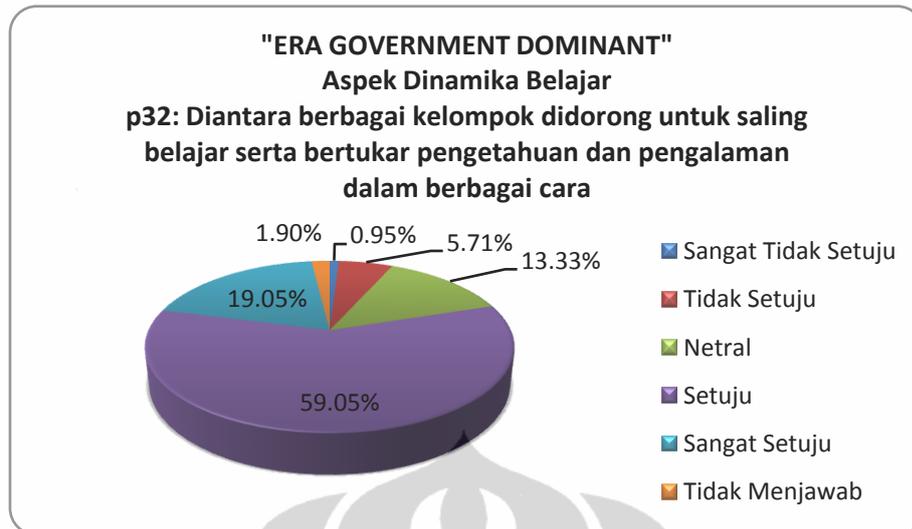
p32: Di antara berbagai kelompok didorong untuk saling belajar serta bertukar pengetahuan dan pengalaman dalam berbagai cara

a) *Era Government Dominant*

Sebanyak 1 responden (0,95%) menyatakan sangat tidak setuju, 6 responden (5,71%) menyatakan tidak setuju, 14 responden (13,33%) menyatakan netral, 62 responden (59,05%) menyatakan setuju, 20 responden (19,05%) menyatakan sangat setuju, dan 2 responden (1,90%) tidak memberikan tanggapannya (lihat Gambar 5.71). Total responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju adalah 78,10% dengan nilai t-hitung 6,96 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$ (tingkat kepercayaan 95%).

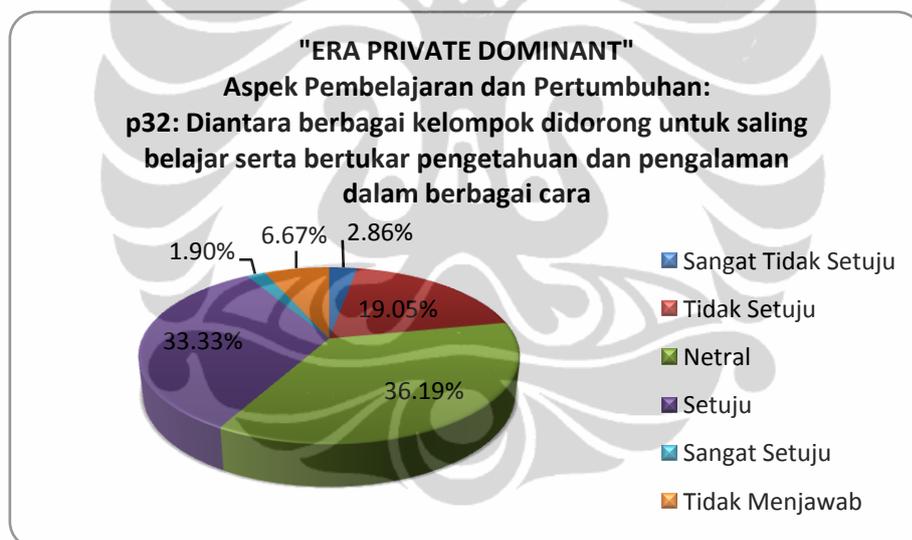
b) *Era Private Dominant*

Sebanyak 3 responden (2,86%) menyatakan sangat tidak setuju, 20 responden (19,05%) menyatakan tidak setuju, 38 responden (36,19%) menyatakan netral, 35 responden (33,33%) menyatakan setuju, 2 responden (1,90%) menyatakan sangat setuju, dan 7 responden (6,67%) tidak memberikan tanggapan (lihat Gambar 5.72). Total responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju adalah 35,24% dengan nilai t-hitung -3,16 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$ (tingkat kepercayaan 95%).



Gambar 5.71 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 32 pada Era *Government Dominant*

Sumber: Hasil analisis data primer.



Gambar 5.72 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 32 pada Era *Private Dominant*

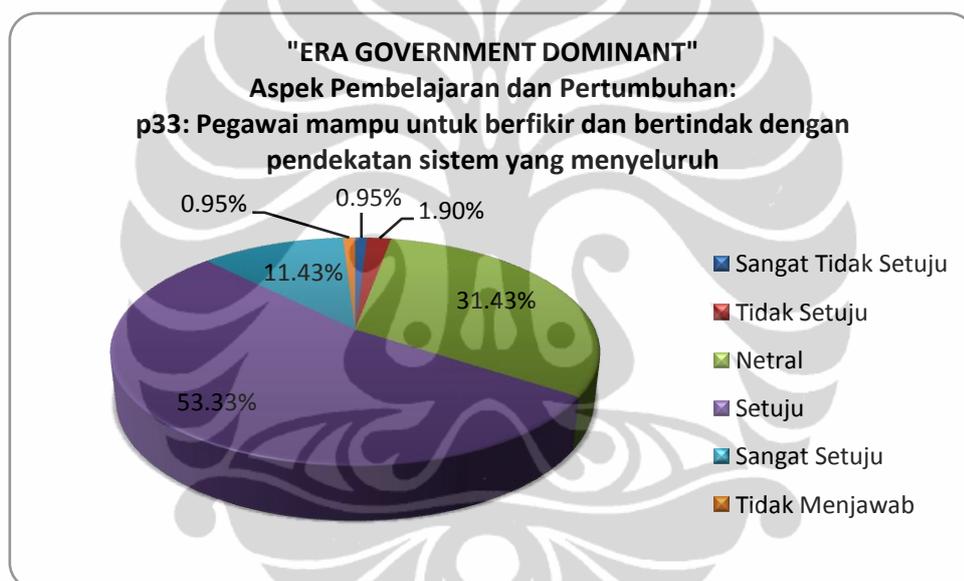
Sumber: Hasil analisis data primer.

Dari Gambar 5.71 dan Gambar 5.72 dapat kita lihat bahwa responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan “Di antara berbagai kelompok didorong untuk saling belajar serta bertukar pengetahuan dan pengalaman dalam berbagai cara” pada era *government dominant* memiliki persentase yang lebih besar dengan tingkat kepercayaan yang lebih tinggi dibandingkan pada era *private dominant*.

p33: Pegawai mampu untuk berfikir dan bertindak dengan pendekatan sistem yang menyeluruh

a) *Era Government Dominant*

Sebanyak 1 responden (0,95%) menyatakan sangat tidak setuju, 2 responden (1,90%) menyatakan tidak setuju, 33 responden (31,43%) menyatakan netral, 56 responden (53,33%) menyatakan setuju, 12 responden (11,43%) menyatakan sangat setuju, dan 1 responden (0,95%) tidak memberikan tanggapannya (lihat Gambar 5.73). Total responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju adalah 64,76% dengan nilai t-hitung 3,16 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$ (tingkat kepercayaan 95%).

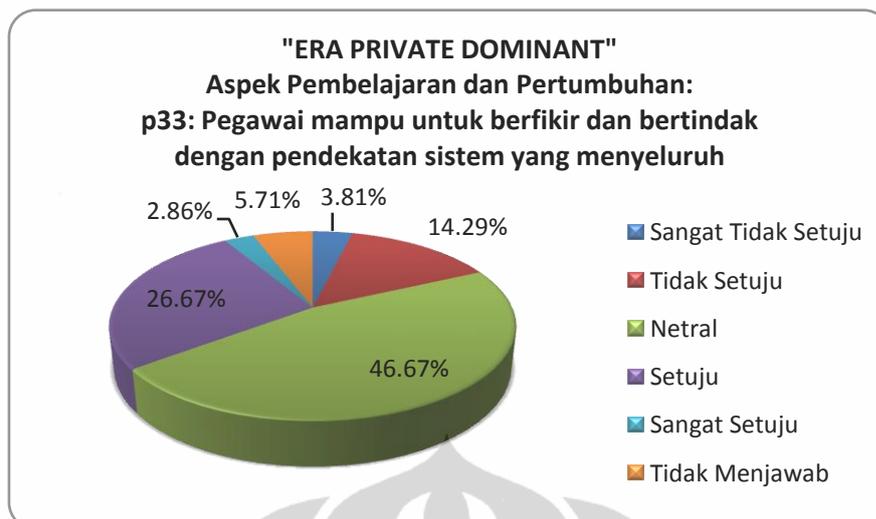


Gambar 5.73 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 33 pada Era *Government Dominant*

Sumber: Hasil analisis data primer.

b) *Era Private Dominant*

Sebanyak 4 responden (3,81%) menyatakan sangat tidak setuju, 15 responden (14,29%) menyatakan tidak setuju, 49 responden (46,67%) menyatakan netral, 28 responden (26,67%) menyatakan setuju, 3 responden (2,86%) menyatakan sangat setuju, dan 6 responden (5,71%) tidak memberikan tanggapan (lihat Gambar 5.74). Total responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju adalah 29,52% dengan nilai t-hitung -4,59 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$ (tingkat kepercayaan 95%).



Gambar 5.74 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 33 pada Era *Private Dominant*

Sumber: Hasil analisis data primer.

Dari Gambar 5.73 dan Gambar 5.74 dapat kita lihat bahwa responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan “Pegawai mampu untuk berfikir dan bertindak dengan pendekatan sistem yang menyeluruh” pada era *government dominant* memiliki persentase yang lebih besar dengan tingkat kepercayaan yang lebih tinggi dibandingkan pada era *private dominant*.

p34: Karyawan dapat menerima bagaimana bekerja dan belajar dalam kelompok

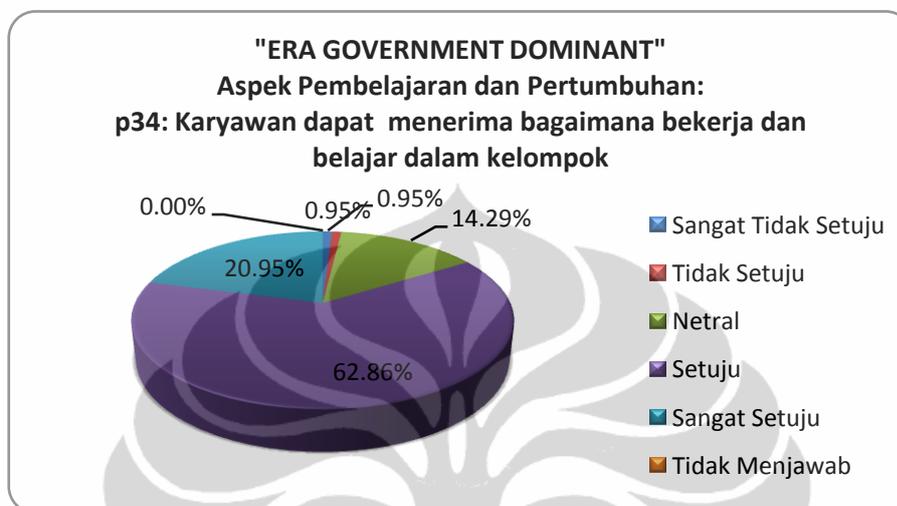
a) Era *Government Dominant*

Sebanyak 1 responden (0,95%) menyatakan sangat tidak setuju, 1 responden (0,95%) menyatakan tidak setuju, 15 responden (14,29%) menyatakan netral, 66 responden (62,86%) menyatakan setuju dan 22 responden (20,95%) menyatakan sangat setuju (lihat Gambar 5.75). Total responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju adalah 83,81% dengan nilai t-hitung 9,40 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$ (tingkat kepercayaan 95%).

b) Era *Private Dominant*

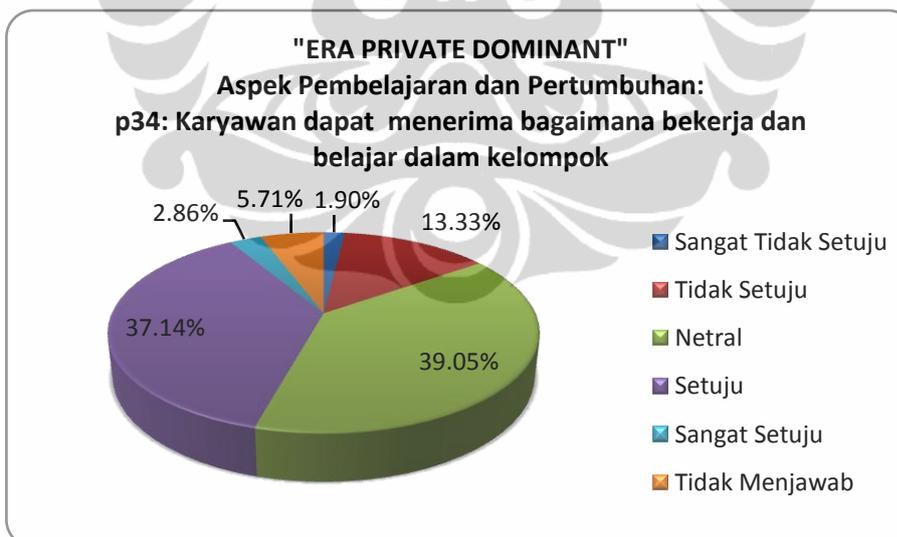
Sebanyak 2 responden (1,90%) menyatakan sangat tidak setuju, 14 responden (13,33%) menyatakan tidak setuju, 41 responden (39,05%) menyatakan netral, 39 responden (37,14%) menyatakan setuju, 3 responden (2,86%)

menyatakan sangat setuju, dan 6 responden (5,71%) tidak memberikan tanggapan (lihat Gambar 5.76). Total responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju adalah 40,00% dengan nilai t-hitung -2,09 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$ (tingkat kepercayaan 95%).



Gambar 5.75 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 34 pada Era *Government Dominant*

Sumber: Hasil analisis data primer.



Gambar 5.76 Tanggapan Responden terhadap Pernyataan 34 pada Era *Private Dominant*

Sumber: Hasil analisis data primer.

Dari Gambar 5.75 dan Gambar 5.76 dapat kita lihat bahwa responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan “Karyawan dapat menerima bagaimana bekerja dan belajar dalam kelompok” pada era

government dominant memiliki persentase yang lebih besar dengan tingkat kepercayaan yang lebih tinggi dibandingkan pada era *private dominant*.

5.3.3.3 Analisis Total Skor Kuesioner per Variabel dan Sub Variabel

Ringkasan hasil analisis total skor kuesioner per variabel dan sub variabel dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilihat pada Tabel 5.17 dan Tabel 5.18 berikut.

Tabel 5.17 Total Skor Kuesioner per Variabel dan Sub Variabel dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan pada Era *Government Dominant*

No.	Variabel/Sub Variabel	Jawaban Pertanyaan						Jumlah	Skor Total	Skor Ideal
		TM	STS	TS	N	S	SS			
1	Aspek Kepuasan Karyawan									
	a. Faktor Intrinsik (8 pertanyaan)	2	9	43	115	411	260	840	3384	4200
		0,24%	1,07%	5,12%	13,69%	48,93%	30,95%	100%	80,57%	
	b. Faktor Ekstrinsik (10 pertanyaan)	7	14	25	120	586	298	1050	4258	5250
0,67%		1,33%	2,38%	11,43%	55,81%	28,38%	100%	81,10%		
2	Aspek Dinamika Belajar (9 pertanyaan)	4	9	23	162	568	179	945	3708	4725
		0,42%	0,95%	2,43%	17,14%	60,11%	18,94%	100%	78,48%	

Tabel 5.18 Total Skor Kuesioner per Variabel dan Sub Variabel dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan pada Era *Private Dominant*

No.	Variabel/Sub Variabel	Jawaban Pertanyaan						Jumlah	Skor Total	Skor Ideal
		TM	STS	TS	N	S	SS			
1	Aspek Kepuasan Karyawan									
	a. Faktor Intrinsik (8 pertanyaan)	42	11	62	190	367	168	840	3013	4200
		5,00%	1,31%	7,38%	22,62%	43,69%	20,00%	100%	71,74%	
	b. Faktor Ekstrinsik (10 pertanyaan)	56	29	116	320	416	113	1050	3450	5250
5,33%		2,76%	11,05%	30,48%	39,62%	10,76%	100%	65,71%		
2	Aspek Dinamika Belajar (9 pertanyaan)	56	20	127	322	351	69	945	2989	4725
		5,93%	2,12%	13,44%	34,07%	37,14%	7,30%	100%	63,26%	

Dari Tabel 5.17 dan 5.18, dapat diuraikan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- a) Skor total aspek kepuasan karyawan dalam hal faktor intrinsik pada era *government dominant* adalah sebesar: $3384/4200 \times 100\% = 80,57\%$, sementara pada era *private dominant* adalah sebesar: $3013/4200 \times 100\% = 71,74\%$. Hal ini menunjukkan bahwa para karyawan PT Indosat pada era *government dominant* dan era *private dominant* telah termotivasi dengan baik secara intrinsik. Namun, kepuasan karyawan secara intrinsik pada era *government dominant* lebih tinggi dibandingkan pada era *private dominant*.
- b) Skor total aspek kepuasan karyawan dalam hal faktor ekstrinsik pada era *government dominant* adalah sebesar: $4258/5250 \times 100\% = 81,10\%$, sementara pada era *private dominant* adalah sebesar: $3450/5250 \times 100\% = 65,71\%$. Hal ini menunjukkan bahwa para karyawan PT Indosat pada era *government dominant* dan era *private dominant* telah termotivasi dengan baik secara ekstrinsik. Namun, kepuasan karyawan secara ekstrinsik pada era *government dominant* lebih tinggi dibandingkan pada era *private dominant*.
- c) Skor total aspek dinamika belajar pada era *government dominant* adalah sebesar: $3708/4725 \times 100\% = 78,48\%$, sementara pada era *private dominant* adalah sebesar: $2989/4725 \times 100\% = 63,26\%$. Hal ini menunjukkan para karyawan PT Indosat pada era *government dominant* dan era *private dominant* memiliki dinamika belajar yang baik. Namun, dinamika belajar karyawan pada era *government dominant* lebih tinggi dibandingkan pada era *private dominant*.

Hasil wawancara dan FGD menunjukkan bahwa aspek pembelajaran dan pertumbuhan sangat dipengaruhi oleh perubahan kepemilikan (lihat Lampiran 5 halaman 270-272, 285-288, dan Lampiran 7 halaman 312-313). Pada era *government dominant*, karyawan merasakan kenyamanan kerja, kekeluargaan dan kebersamaan (kekompakan) yang tinggi antar karyawan, antar tim, antar bagian dan antar divisi/departemen. Sementara pada era *private dominant*, kebersamaan terasa menurun dan suasana kerja cenderung terkotak-kotak (*silo*) sehingga

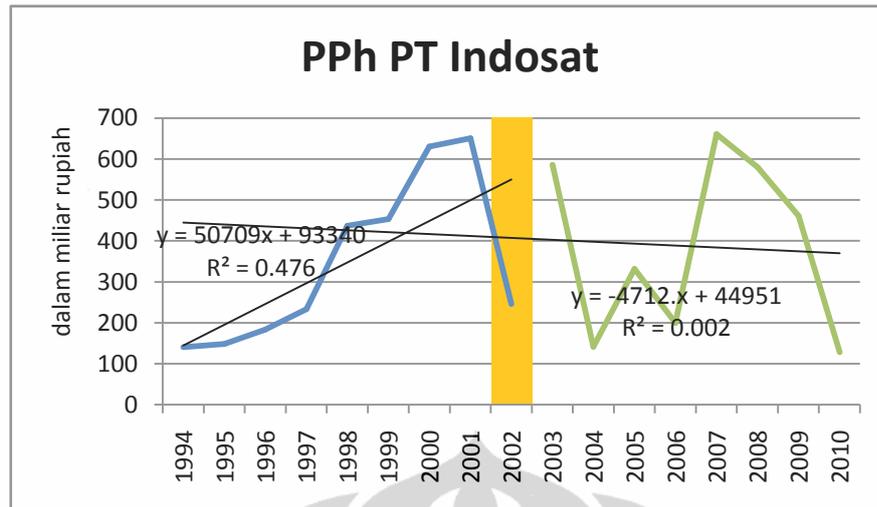
merasa “tidak berada di rumah sendiri”. Dari segi *reward*, meskipun pada era *government dominant* cenderung kurang memperhatikan *merit system*, namun karyawan merasa puas dengan sistem *reward* yang ada. Sementara pada era *private dominant*, *merit system* sudah mulai diaplikasikan, namun dalam pelaksanaannya masih belum sempurna.

Dalam aspek dinamika belajar, pada era *government dominant*, perusahaan sangat menekankan budaya saling belajar, kebersamaan, kerja tim, dan *learning by doing*. Dalam pelaksanaan tugas dan proyek-proyek yang ada, perusahaan juga lebih mengutamakan sumber daya internal dibandingkan sumber daya eksternal. Perusahaan menggunakan jasa konsultan hanya untuk mengkonfirmasi apa yang dirancang oleh karyawan. Adapun pada era *private dominant*, kurangnya *trust* sebagaimana telah dibahas sebelumnya menyebabkan perusahaan lebih banyak menggunakan sumber daya eksternal, ‘pendamping’ dan konsultan asing, bahkan untuk hal-hal yang bersifat teknis.

Pada era *government dominant*, program pelatihan dan pengembangan karyawan lebih terencana dan terarah, bahkan tidak sedikit karyawan yang diberi beasiswa untuk kuliah di pendidikan formal. Sementara pada era *private dominant*, pelatihan hanya dilakukan sebatas untuk keperluan pelaksanaan tugas yang bersangkutan, pengembangan kompetensi di luar tugasnya diserahkan kepada masing-masing individu, dan sudah tidak ada lagi program beasiswa untuk karyawan.

5.4 Pengaruh Perubahan Keputusan Strategik pada Manfaat terhadap Pemerintah

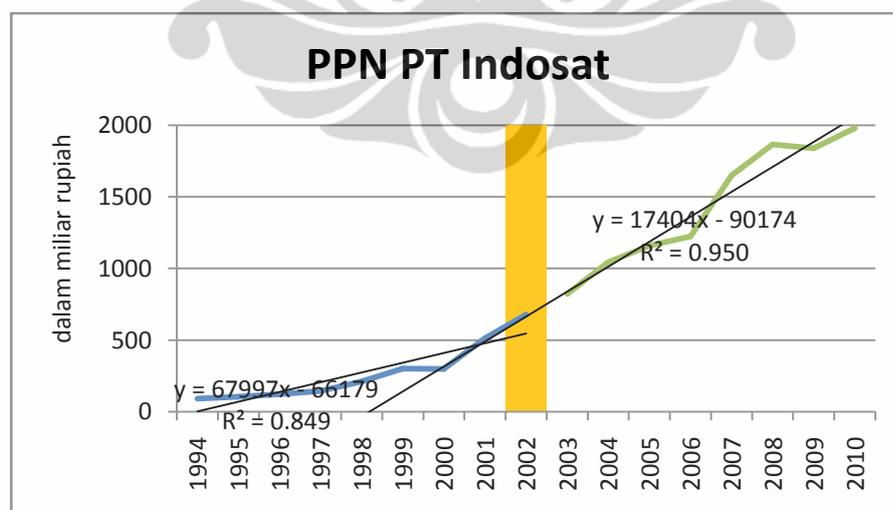
Dalam penelitian ini, ukuran pendapatan negara adalah besarnya pajak penghasilan (PPh) badan yang disetor, pajak penjualan/pertambahan nilai (PPN) dan dividen yang dibagikan kepada pemerintah per tahun dari 1994-2010. Gambar 5.77 menunjukkan kontribusi PT Indosat terhadap pendapatan pemerintah dalam bentuk pajak penghasilan yang dikeluarkan sepanjang tahun 1994-2010. Pada era *government dominant*, terdapat kecenderungan pertumbuhan nilai PPh yang dibayarkan oleh PT Indosat kepada pemerintah. Sementara pada era *private dominant*, tren besaran nilai PPh yang dibayarkan cenderung mengalami penurunan.



Gambar 5.77 Beban PPh PT Indosat

Sumber: Hasil analisis Laporan Tahunan PT Indosat 1994-2010.

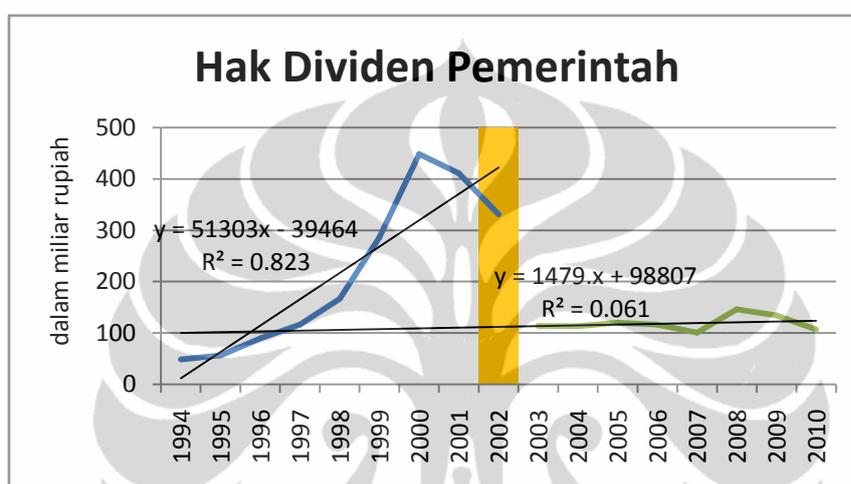
Berbeda dengan jumlah PPh yang trennya cenderung menurun, beban PPN PT Indosat memiliki tren meningkat seiring dengan peningkatan penjualan. Gambar 5.78 menunjukkan kontribusi PT Indosat terhadap pendapatan pemerintah dalam bentuk besaran pajak penjualan yang dikeluarkan dari tahun 1994-2010. Baik pada era *government dominant* maupun era *private dominant* terdapat kecenderungan pertumbuhan nilai pajak penjualan yang dibayarkan oleh PT Indosat kepada pemerintah.



Gambar 5.78 Beban PPN PT Indosat

Sumber: Hasil analisis Laporan Tahunan PT Indosat 1994-2010.

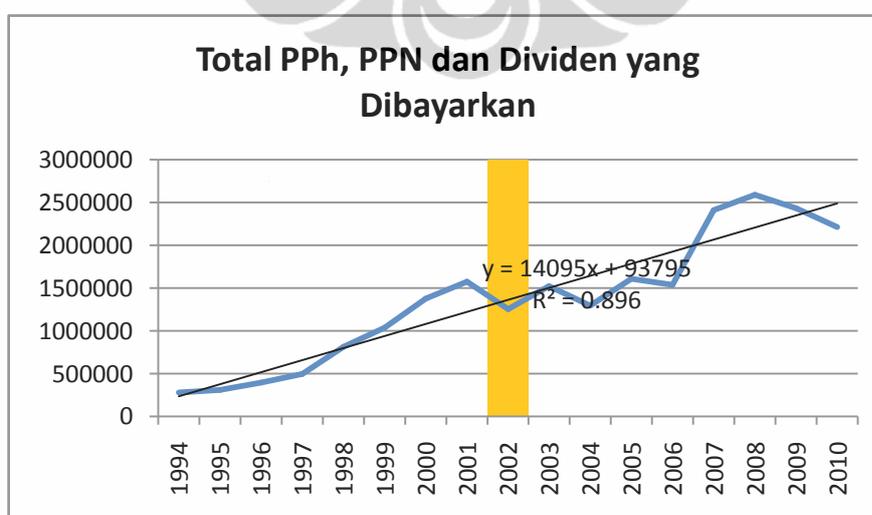
Pada Gambar 5.79 terlihat bagaimana hak dividen pemerintah dari PT Indosat sepanjang tahun 1994-2010. Pada era *government dominant*, hak dividen yang diterima pemerintah dari PT Indosat mengalami pertumbuhan yang sangat besar, bahkan pernah mencapai angka 450 miliar rupiah. Sementara pada era *private dominant*, nilai dividen pemerintah tidak pernah mencapai angka 150 miliar rupiah per tahunnya. Hal tersebut antara lain disebabkan oleh menurunnya laba bersih perusahaan dan kecilnya proporsi kepemilikan pemerintah.



Gambar 5.79 Hak Dividen Pemerintah PT Indosat

Sumber: Hasil analisis Laporan Tahunan PT Indosat 1994-2010.

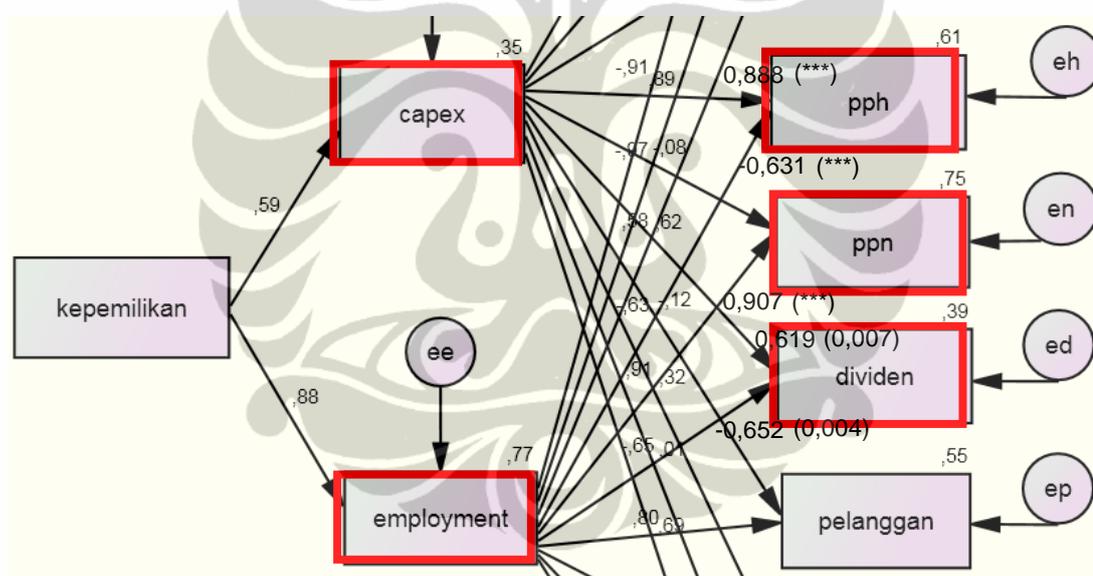
Meskipun demikian, kontribusi PT Indosat terhadap pendapatan pemerintah secara total terus meningkat (lihat Gambar 5.80).



Gambar 5.80 Total PPh, PPN dan Dividen yang Dibayarkan PT Indosat kepada Pemerintah

Sumber: Hasil analisis Laporan Tahunan PT Indosat 1994-2010.

Berdasarkan hasil *path analysis*, pada $\alpha = 5\%$ (tingkat kepercayaan 95%), perubahan keputusan investasi secara signifikan memiliki pengaruh positif terhadap jumlah PPh badan yang disetorkan ($p = ***$) dan dividen ($p = 0,008$) yang dibagikan kepada negara, namun tidak berpengaruh secara signifikan terhadap jumlah PPN yang dibayarkan ($p = 0,590$). Dari gambar 5.81, dapat kita lihat bahwa kenaikan yang terjadi pada variabel investasi sebesar satu standar deviasi akan menyebabkan peningkatan pada jumlah PPh badan yang disetorkan sebesar 0,888 standar deviasi dan pada jumlah dividen yang dibagikan kepada negara sebesar 0,619 standar deviasi. Variabel keputusan investasi dapat menjelaskan variasi pada jumlah PPh badan yang disetor sebesar 60% dan pada jumlah dividen yang dibagikan sebesar 38%.



Gambar 5.81 Pengaruh Perubahan Keputusan Strategik terhadap Pendapatan Negara

Sumber: Hasil analisis data sekunder.

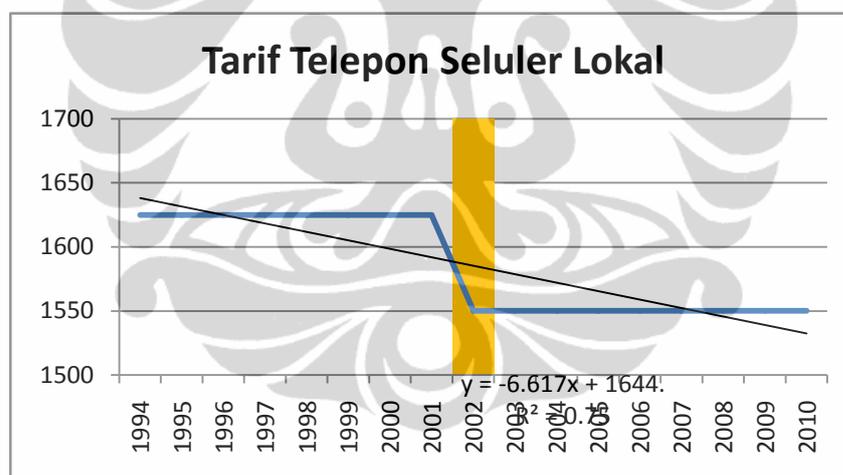
Perubahan keputusan *employment* berpengaruh negatif terhadap PPh badan yang disetorkan ($p = ***$) dan dividen ($p = 0,004$), namun berpengaruh positif terhadap PPN ($p = ***$) yang dibayarkan kepada negara pada $\alpha = 5\%$ (tingkat kepercayaan 95%). Dari Gambar 5.79 terlihat bahwa kenaikan yang terjadi pada variabel *employment* sebesar satu standar deviasi akan menyebabkan penurunan pada jumlah PPh badan yang disetorkan sebesar 0,631 standar deviasi dan pada

jumlah dividen yang dibagikan kepada negara sebesar 0,652 standar deviasi serta menyebabkan peningkatan pada jumlah PPN yang dibayarkan sebesar 0,907 standar deviasi. Variabel keputusan *employment* dapat menjelaskan variasi pada jumlah PPh badan yang disetor sebesar 61%, pada jumlah dividen yang dibagikan sebesar 39%, dan pada PPN yang dibayarkan sebesar 75%.

5.5 Pengaruh Perubahan Keputusan Strategik pada Manfaat terhadap Pelanggan dan Masyarakat

a. Manfaat terhadap Pelanggan

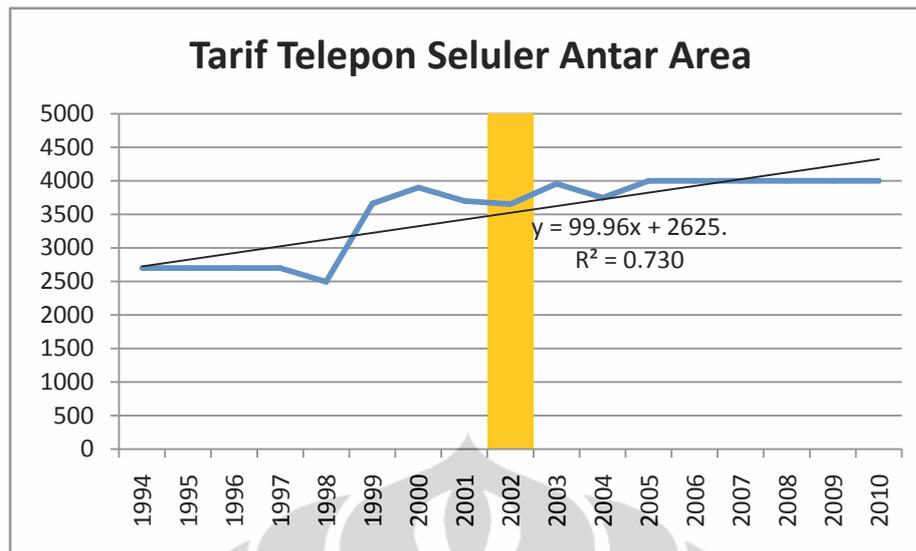
Dalam penelitian ini, ukuran kinerja bisnis perspektif pelanggan adalah tarif telepon seluler lokal antar operator dan tarif telepon seluler antar area antar operator, serta penetrasi pelanggan dari tahun 1994-2010. Tarif telepon seluler lokal antar operator mengalami penurunan sementara untuk kategori antar area cenderung menjadi lebih mahal (Lihat Gambar 5.82 dan 5.83).



Gambar 5.82 Tarif Telepon Lokal Antar Operator Seluler PT Indosat

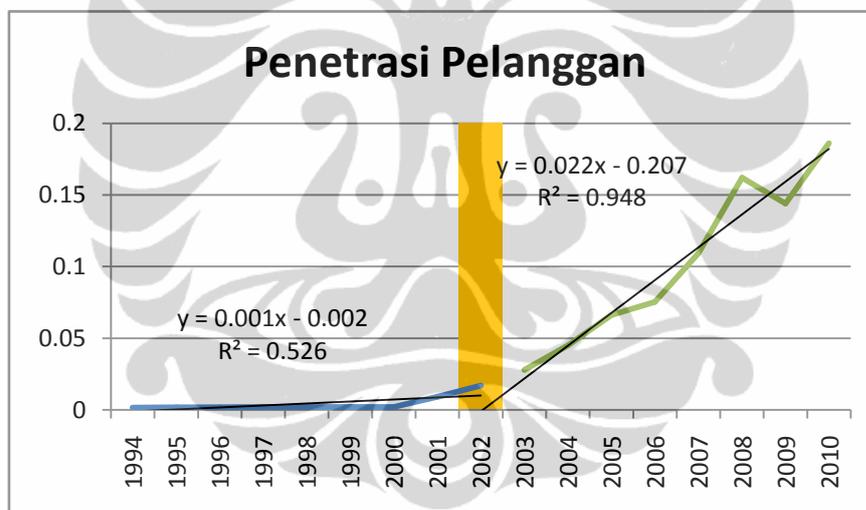
Sumber: Hasil analisis Laporan Tahunan PT Indosat 1994-2010.

Pada Gambar 5.84, terlihat bagaimana penetrasi pelanggan PT Indosat terhadap keseluruhan jumlah penduduk. Pada era *government dominant*, angka penetrasi pelanggan terlihat sangat rendah. Namun, pada era *private dominant*, terjadi kenaikan angka penetrasi pelanggan yang sangat signifikan.



Gambar 5.83 Tarif Telepon Antar Area Antar Operator Seluler PT Indosat

Sumber: Hasil analisis Laporan Tahunan PT Indosat 1994-2010.



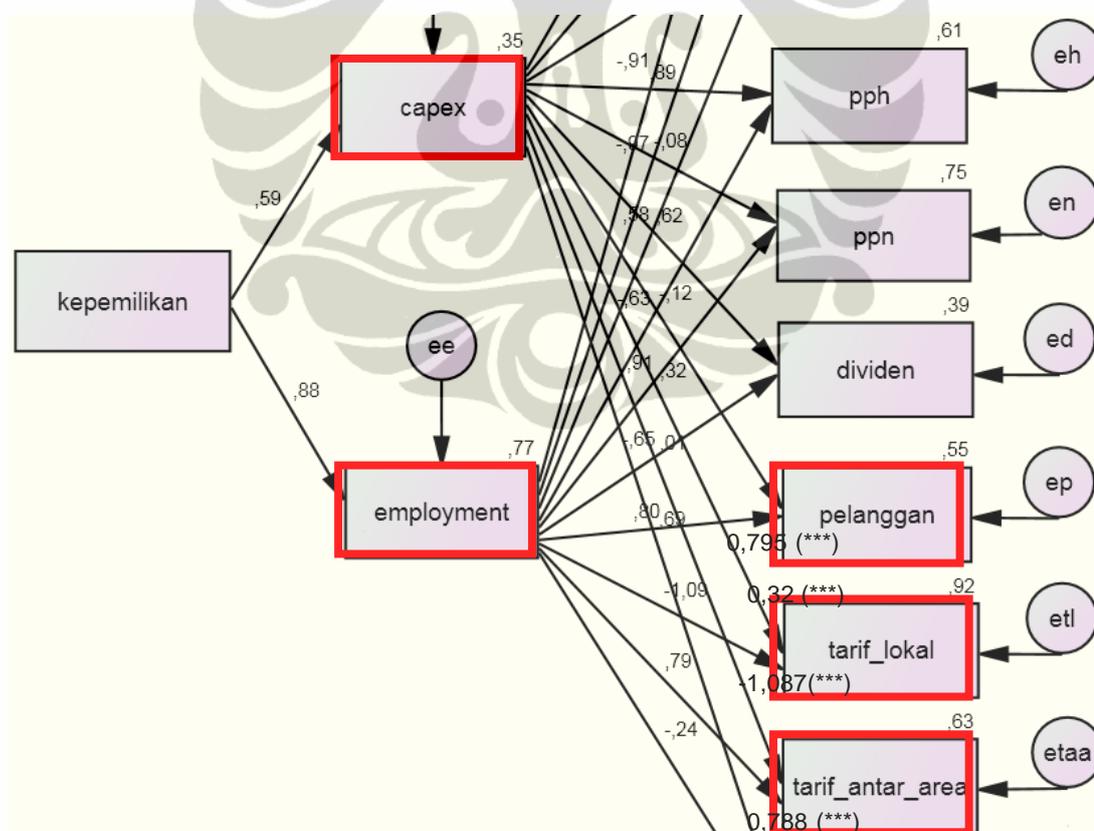
Gambar 5.84 Penetrasi Pelanggan PT Indosat

Sumber: Hasil analisis Laporan Tahunan PT Indosat 1994-2010.

Berdasarkan hasil *path analysis*, perubahan keputusan investasi tidak berpengaruh signifikan terhadap penetrasi pelanggan ($p = 0,542$) dan tarif telepon antar area antar operator seluler ($p = 0,954$), namun berpengaruh signifikan terhadap tarif telepon lokal antar operator seluler secara signifikan ($p = ***$) pada $\alpha = 5\%$ (tingkat keyakinan 95%). Dari Gambar 5.79 terlihat bahwa kenaikan yang terjadi pada variabel keputusan investasi sebesar satu standar deviasi akan menyebabkan kenaikan pada tarif telepon lokal antar operator seluler sebesar 0,32 standar deviasi. Variasi pada variabel

tarif telepon lokal antar operator seluler dapat dijelaskan oleh keputusan investasi sebesar 92%.

Pada $\alpha = 5\%$ (tingkat kepercayaan 95%), perubahan keputusan *employment* secara signifikan berpengaruh positif terhadap jumlah pelanggan ($p = ***$) dan tarif telepon antar area antar operator seluler ($p = ***$); serta berpengaruh negatif terhadap tarif telepon lokal antar operator seluler ($p = ***$). Dari Gambar 5.85 terlihat bahwa kenaikan yang terjadi pada variabel *employment* sebesar satu standar deviasi akan menyebabkan peningkatan jumlah pelanggan sebesar 0,795 standar deviasi; penurunan tarif telepon lokal antar operator seluler sebesar 1,087 standar deviasi; dan peningkatan tarif telepon antar area antar operator seluler sebesar 0,788 standar deviasi. Variabel keputusan *employment* dapat menjelaskan variasi pada variabel pelanggan sebesar 55%, tarif telepon lokal antar operator seluler 92% dan tarif telepon antar area antar operator seluler 63%.



Gambar 5.85 Pengaruh Perubahan Keputusan Strategik terhadap Kinerja Bisnis Perspektif Pelanggan

Sumber: Hasil analisis data sekunder

Berdasarkan hasil FGD dan wawancara, terjadinya perubahan pada aspek pelanggan sebenarnya lebih disebabkan oleh perkembangan teknologi dan tingginya persaingan bisnis dalam industri telekomunikasi (lihat Lampiran 5 halaman 278-281 dan Lampiran 7 halaman 300-301, 304). Perkembangan teknologi telekomunikasi seluler menyebabkan semakin banyaknya produk (perangkat telekomunikasi) yang beredar di pasar dengan tingkat harga yang lebih murah. Tingginya tingkat persaingan juga menyebabkan berbagai operator telekomunikasi untuk semakin meningkatkan aset, produk dan layanannya terhadap pelanggan sehingga penawaran terhadap konsumen semakin berlimpah dan program promosi sehingga harganya semakin terjangkau, khususnya untuk pelanggan pra bayar.

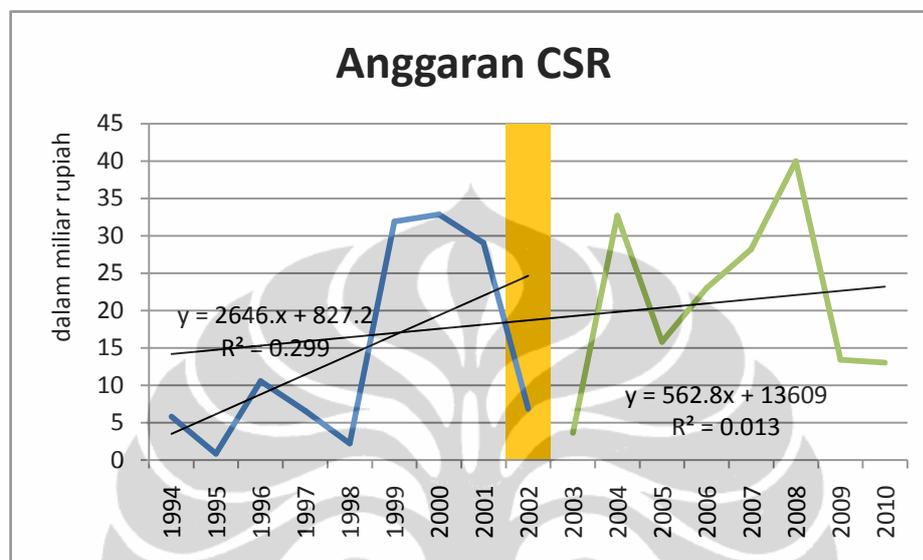
Selain itu paradigma pemasaran perusahaan juga mengalami perubahan. Pada era *government dominant*, perusahaan memiliki paradigma *selling*, yaitu bermula dari apa yang dapat dibuat oleh perusahaan kemudian bagaimana memasarkannya kepada konsumen. Sementara pada era *private dominant*, paradigma perusahaan berubah menjadi paradigma *marketing*, yaitu bermula dari apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh konsumen baru kemudian bagaimana perusahaan dapat menciptakan produk dan jasa untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen.

b. Manfaat terhadap Masyarakat

Pada Gambar 5.86 terlihat fluktuasi pengeluaran CSR PT Indosat selama periode tahun 1994-2010. Pada era *government dominant*, anggaran CSR PT Indosat memiliki tren pertumbuhan yang jauh lebih besar jika dibandingkan pada era *private dominant*. Kenaikan nilai terbesar CSR PT Indosat terjadi pada tahun 1999. Kenaikan besar berikutnya terjadi pasca akuisisi STT atas kepemilikan saham PT Indosat, pada tahun 2004.

Berdasarkan hasil *path analysis*, perubahan keputusan investasi secara signifikan ($p = 0,003$) memiliki pengaruh positif terhadap pengeluaran CSR pada $\alpha = 5\%$ (tingkat kepercayaan 95%), sementara perubahan keputusan *employment* tidak berpengaruh signifikan terhadap pengeluaran CSR ($p =$

0,303). Dari gambar 5.87, dapat kita lihat bahwa kenaikan yang terjadi pada variabel investasi sebesar satu standar deviasi akan menyebabkan peningkatan pengeluaran CSR sebesar 0,694 standar deviasi. Variabel keputusan investasi dapat menjelaskan variasi pada pengeluaran CSR sebesar 37%.



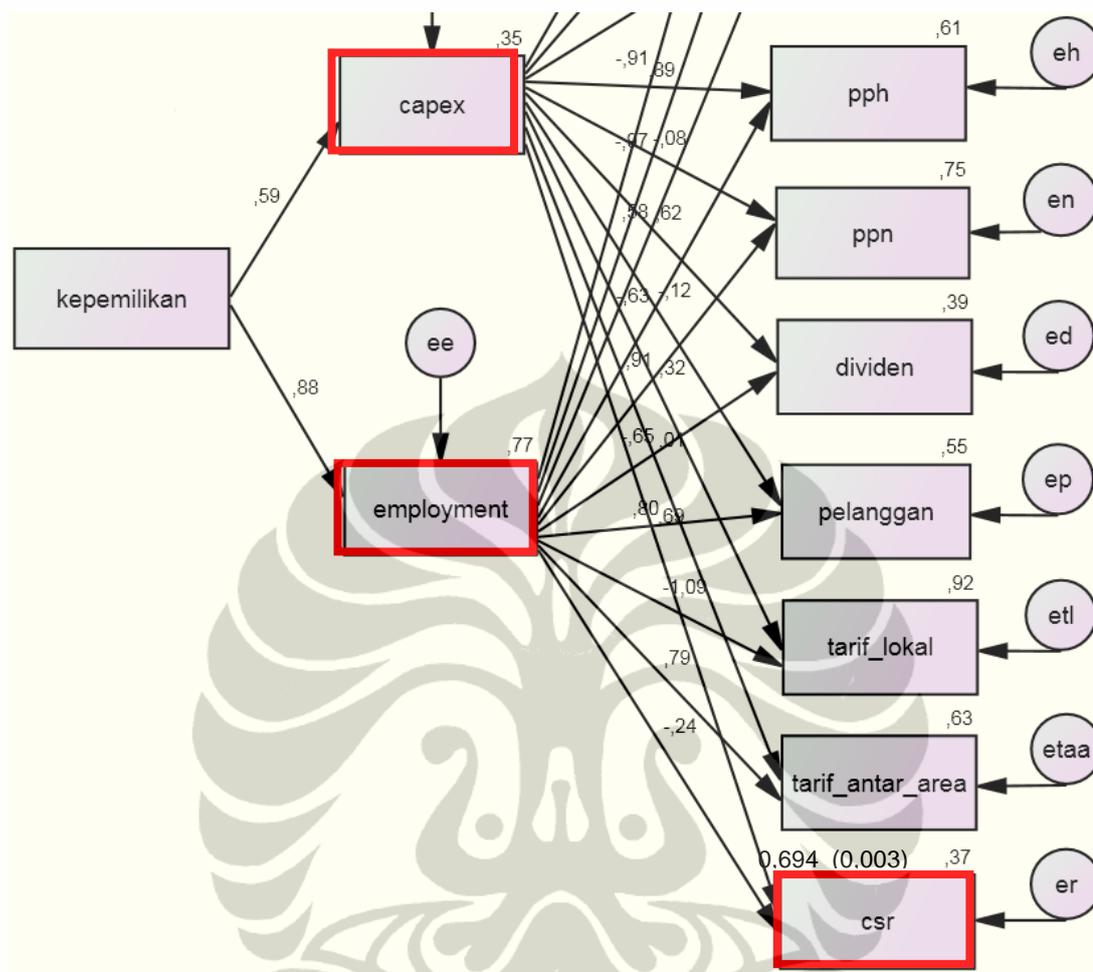
Gambar 5.86 Pengeluaran CSR PT Indosat

Sumber: Hasil analisis Laporan Tahunan PT Indosat 1994-2010.

Berdasarkan hasil FGD dan wawancara, penurunan pengeluaran CSR dipengaruhi oleh kebijakan manajemen (lihat Lampiran 5 halaman 289-291). Pada era *government dominant*, pengeluaran CSR sejak awal sudah ditentukan sebesar 2% dari laba bersih (*net profit*) perusahaan. Adapun pada era *private dominant*, pengeluaran CSR menjadi lebih sedikit, dan besaran anggarannya tidak ditetapkan secara khusus.

5.6 Dampak Perubahan Kepemilikan dari Era *Government Dominant* menjadi Era *Private Dominant* terhadap Perusahaan, Pemerintah, Pelanggan dan Masyarakat

Secara keseluruhan, model *path analysis* dapat dilihat pada Gambar 5.88. Panah yang berwarna merah menunjukkan *path* yang tidak signifikan secara statistik, yaitu dari variabel keputusan investasi terhadap ROA, ROS, BTS, PPN, pelanggan, dan tarif telepon antar area antar operator seluler; serta dari variabel *employment* terhadap pengeluaran CSR.



Gambar 5.87 Pengaruh Perubahan Keputusan Stratejik terhadap Pengeluaran CSR

Sumber: Hasil analisis data sekunder

Dampak tidak langsung variabel kepemilikan terhadap kinerja PT Indosat dapat dihitung dengan cara mengalikan nilai *standardized regression weights* pada setiap jalur yang dilewati, kemudian menjumlahkan jalur-jalur yang berakhir pada kotak yang sama. Demikian pula dengan nilai *error*-nya (*squared multiple correlations*). Secara rinci, perhitungannya adalah sebagai berikut.

a) Pengaruh Variabel Kepemilikan terhadap ROA

Dari variabel Kepemilikan menuju ROA, secara statistik hanya ada satu jalur yang signifikan, yaitu variabel Kepemilikan berpengaruh terhadap *Employment*, dan *Employment* berpengaruh terhadap ROA. Perhitungan

dampak tidak langsung dari variabel kepemilikan terhadap ROA adalah: $0,875 \times (-0,905) = -0,792$; dengan nilai *error*: $0,766 \times 0,855 = 0,655$. Dengan demikian, kenaikan yang terjadi pada variabel kepemilikan sebesar satu standar deviasi akan menyebabkan penurunan ROA sebesar 0,792 standar deviasi. Variasi pada variabel ROA dapat dijelaskan oleh variabel kepemilikan sebesar 65,5%.

b) Pengaruh Variabel Kepemilikan terhadap ROS

Dari variabel Kepemilikan menuju ROS, secara statistik hanya ada satu jalur yang signifikan, yaitu variabel Kepemilikan berpengaruh terhadap *Employment*, dan *Employment* berpengaruh terhadap ROS. Perhitungan dampak tidak langsung dari variabel kepemilikan terhadap ROS adalah: $0,875 \times (-0,966) = -0,845$; dengan nilai *error*: $0,766 \times 0,830 = 0,635$. Dengan demikian, kenaikan yang terjadi pada variabel kepemilikan sebesar satu standar deviasi akan menyebabkan penurunan ROS sebesar 0,845 standar deviasi. Variasi pada variabel ROS dapat dijelaskan oleh variabel kepemilikan sebesar 63,5%.

c) Pengaruh Variabel Kepemilikan terhadap Pertambahan BTS

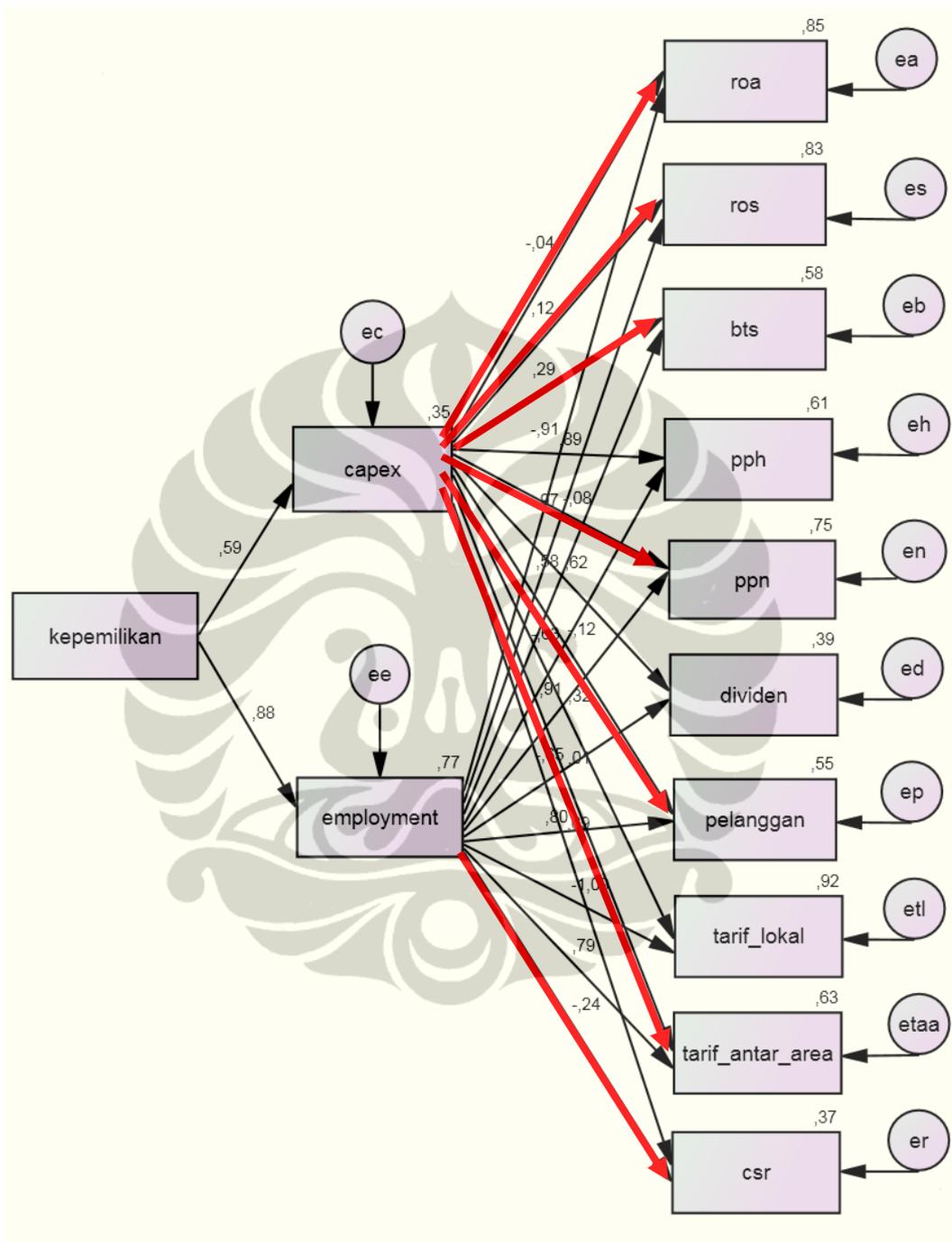
Dari variabel Kepemilikan menuju BTS, secara statistik hanya ada satu jalur yang signifikan, yaitu variabel Kepemilikan berpengaruh terhadap *Employment*, dan *Employment* berpengaruh terhadap BTS. Perhitungan dampak tidak langsung dari variabel kepemilikan terhadap BTS adalah: $0,875 \times 0,575 = 0,503$; dengan nilai *error*: $0,766 \times 0,585 = 0,448$. Dengan demikian, kenaikan yang terjadi pada variabel kepemilikan sebesar satu standar deviasi akan menyebabkan peningkatan BTS sebesar 0,503 standar deviasi. Variasi pada variabel BTS dapat dijelaskan oleh variabel kepemilikan sebesar 44,8%.

d) Pengaruh Variabel Kepemilikan terhadap PPh

Dari variabel Kepemilikan menuju Pajak, terdapat dua jalur yang signifikan, yaitu:

- Variabel Kepemilikan berpengaruh terhadap Investasi, dan Investasi berpengaruh terhadap PPh

Perhitungan dampak tidak langsungnya adalah: $0,592 \times 0,888 = 0,526$;
dengan nilai *error*: $0,351 \times 0,605 = 0,212$.



Gambar 5.88 Pengaruh Perubahan Kepemilikan dari Era *Government Dominant* menjadi Era *Private Dominant* terhadap Perusahaan, Pemerintah, Pelanggan dan Masyarakat

Sumber: Hasil analisis data sekunder

- Variabel Kepemilikan berpengaruh terhadap *Employment*, dan *Employment* berpengaruh terhadap PPh

Perhitungan dampak tidak langsungnya adalah: $0,875 \times (-0,631) = -0,552$; dengan nilai *error*: $0,766 \times 0,605 = 0,463$.

e) Pengaruh Variabel Kepemilikan terhadap PPh

Dari variabel Kepemilikan menuju Pajak, terdapat dua jalur yang signifikan, yaitu:

- Variabel Kepemilikan berpengaruh terhadap Investasi, dan Investasi berpengaruh terhadap PPh

Perhitungan dampak tidak langsungnya adalah: $0,592 \times 0,888 = 0,526$; dengan nilai *error*: $0,351 \times 0,605 = 0,212$.

- Variabel Kepemilikan berpengaruh terhadap *Employment*, dan *Employment* berpengaruh terhadap PPh

Perhitungan dampak tidak langsungnya adalah: $0,875 \times (-0,631) = -0,552$; dengan nilai *error*: $0,766 \times 0,605 = 0,463$.

Perhitungan dampak tidak langsung secara keseluruhan adalah: $0,526 + (-0,552) = -0,026$; dengan nilai *error*: $0,212 + 0,463 = 0,675$. Dengan demikian, kenaikan yang terjadi pada variabel kepemilikan sebesar satu standar deviasi akan menyebabkan penurunan jumlah pajak penghasilan yang disetor kepada negara sebesar 0,026 standar deviasi. Variasi pada variabel jumlah pajak penghasilan yang disetor kepada negara dapat dijelaskan oleh variabel kepemilikan sebesar 67,5%.

f) Pengaruh Variabel Kepemilikan terhadap PPN

Dari variabel Kepemilikan menuju Pajak, terdapat satu jalur yang signifikan, yaitu variabel Kepemilikan berpengaruh terhadap *Employment*, dan *Employment* berpengaruh terhadap PPN. Perhitungan dampak tidak langsungnya adalah: $0,875 \times 0,907 = 0,794$; dengan nilai *error*: $0,766 \times 0,755 = 0,578$. Dengan demikian, kenaikan yang terjadi pada variabel kepemilikan sebesar satu standar deviasi akan menyebabkan peningkatan jumlah pajak penghasilan yang disetor kepada negara sebesar 0,794 standar deviasi. Variasi pada variabel jumlah pajak penghasilan yang

disetor kepada negara dapat dijelaskan oleh variabel kepemilikan sebesar 57,8%.

g) Pengaruh Variabel Kepemilikan terhadap Dividen yang dibagikan

Dari variabel Kepemilikan menuju Dividen yang dibagikan kepada negara, terdapat dua jalur yang signifikan, yaitu:

- Variabel Kepemilikan berpengaruh terhadap Investasi dan Investasi berpengaruh terhadap Dividen

Perhitungan dampak tidak langsungnya adalah: $0,592 \times 0,619 = 0,3665$; dengan nilai *error*: $0,351 \times 0,390 = 0,137$.

- Variabel Kepemilikan berpengaruh terhadap *Employment* dan *Employment* berpengaruh terhadap Dividen

Perhitungan dampak tidak langsungnya adalah: $0,875 \times (-0,652) = -0,5705$; dengan nilai *error*: $0,766 \times 0,390 = 0,299$.

Perhitungan dampak tidak langsung secara keseluruhan adalah: $0,3665 + (-0,5705) = -0,204$; dengan nilai *error*: $0,137 + 0,299 = 0,436$. Dengan demikian, kenaikan yang terjadi pada variabel kepemilikan sebesar satu standar deviasi akan menyebabkan penurunan jumlah dividen yang dibagikan kepada negara sebesar 0,204 standar deviasi. Variasi pada variabel jumlah dividen yang dibagikan kepada negara dapat dijelaskan oleh variabel kepemilikan sebesar 43,6%.

h) Pengaruh Variabel Kepemilikan terhadap Pelanggan

Dari variabel Kepemilikan menuju Pelanggan, secara statistik hanya ada satu jalur yang signifikan, yaitu variabel Kepemilikan berpengaruh terhadap *Employment*, dan *Employment* berpengaruh terhadap Pelanggan. Perhitungan dampak tidak langsung dari variabel kepemilikan terhadap Pelanggan adalah: $0,875 \times 0,795 = 0,696$; dengan nilai *error*: $0,766 \times 0,548 = 0,42$. Dengan demikian, kenaikan yang terjadi pada variabel kepemilikan sebesar satu standar deviasi akan menyebabkan peningkatan pelanggan sebesar 0,696 standar deviasi. Variasi pada variabel Pelanggan dapat dijelaskan oleh variabel kepemilikan sebesar 42%.

- i) Pengaruh Variabel Kepemilikan terhadap Tarif Telepon Lokal (antar operator seluler)

Dari variabel Kepemilikan menuju Tarif Telepon Lokal, terdapat dua jalur yang signifikan, yaitu:

- Variabel Kepemilikan berpengaruh terhadap Investasi, dan Investasi berpengaruh pada Tarif Telepon Lokal

Perhitungan dampak tidak langsungnya adalah: $0,592 \times 0,320 = 0,189$; dengan nilai *error*: $0,351 \times 0,923 = 0,324$.

- Variabel Kepemilikan berpengaruh terhadap *Employment*, dan *Employment* berpengaruh pada Tarif Telepon Lokal

Perhitungan dampak tidak langsungnya adalah: $0,875 \times (-1,087) = -0,951$; dengan nilai *error*: $0,766 \times 0,923 = 0,707$.

Perhitungan dampak tidak langsung secara keseluruhan adalah: $0,189 + (-0,951) = -0,762$; dengan nilai *error*: $0,324 + 0,707 = 1,031$. Dengan demikian, kenaikan yang terjadi pada variabel kepemilikan sebesar satu standar deviasi akan menyebabkan penurunan tarif telepon lokal antar operator seluler sebesar 0,762 standar deviasi. Variasi pada variabel tarif telepon lokal antar operator seluler dapat dijelaskan oleh variabel kepemilikan sebesar 103,1%.

- j) Pengaruh Variabel Kepemilikan terhadap Tarif Telepon Antar Area (antar operator seluler)

Dari variabel Kepemilikan menuju Tarif Telepon Antar Area, secara statistik hanya ada satu jalur yang signifikan, yaitu variabel Kepemilikan berpengaruh terhadap *Employment*, dan *Employment* berpengaruh terhadap Tarif Telepon Antar Area. Perhitungan dampak tidak langsung dari variabel kepemilikan terhadap Tarif Telepon Antar Area adalah: $0,875 \times 0,788 = 0,6895$; dengan nilai *error*: $0,766 \times 0,629 = 0,482$. Dengan demikian, kenaikan yang terjadi pada variabel kepemilikan sebesar satu standar deviasi akan menyebabkan peningkatan tarif telepon antar area antar operator seluler sebesar 0,6895 standar deviasi. Variasi pada variabel tarif telepon antar area antar operator seluler dapat dijelaskan oleh variabel kepemilikan sebesar 48,2%.

k) Pengaruh Variabel Kepemilikan terhadap Pengeluaran CSR

Dari variabel Kepemilikan menuju Pengeluaran CSR, secara statistik hanya ada satu jalur yang signifikan, yaitu variabel Kepemilikan berpengaruh terhadap Investasi, dan Investasi berpengaruh terhadap CSR. Perhitungan dampak tidak langsung dari variabel kepemilikan terhadap CSR adalah: $0,592 \times 0,694 = 0,411$; dengan nilai *error*: $0,351 \times 0,366 = 0,1285$. Dengan demikian, kenaikan yang terjadi pada variabel kepemilikan sebesar satu standar deviasi akan menyebabkan peningkatan pengeluaran CSR sebesar 0,411 standar deviasi. Variasi pada variabel CSR dapat dijelaskan oleh variabel kepemilikan sebesar 12,85%.

Dari serangkaian analisis yang telah dilakukan, peneliti membuat tabel ringkasan hasil sebagai berikut.

Tabel 5.19 Ringkasan Hasil Penelitian

Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian	Kesimpulan
1. Menganalisis bagaimana perubahan struktur kepemilikan PT Indosat berdampak pada pengambilan keputusan strategik yang meliputi investasi dan <i>employment</i> .	Perubahan struktur kepemilikan PT Indosat terbukti berdampak secara signifikan pada pengambilan keputusan strategik yang meliputi investasi dan <i>employment</i>	- Jumlah belanja modal pada era <i>private dominant</i> meningkat, antara lain disebabkan adanya akses ke berbagai sumber pendanaan dan keberanian manajemen untuk berhutang dalam rangka menghadapi persaingan - Pada era <i>private dominant</i> , jumlah karyawan meningkat karena adanya merger dan perusahaan pada awalnya yakin bahwa bisnis berkembang dengan sangat baik ke depan, sehingga perusahaan tidak melakukan pengurangan jumlah karyawan

Tabel 5.19 Ringkasan Hasil Penelitian (lanjutan)

Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian	Kesimpulan
<p>2. Menganalisis apakah perubahan keputusan strategik PT Indosat (yang meliputi investasi dan <i>employment</i>) mempengaruhi kinerja operasional PT Indosat (meliputi aspek keuangan, aspek proses bisnis internal, dan aspek pembelajaran serta pertumbuhan)</p>	<p>Perubahan keputusan strategik PT Indosat (yang meliputi investasi dan <i>employment</i>) terbukti berdampak secara signifikan terhadap kinerja operasional PT Indosat (meliputi aspek keuangan, aspek proses bisnis internal, dan aspek pembelajaran serta pertumbuhan)</p>	<p>- ROA dan ROS mengalami penurunan karena turunnya <i>net income</i> akibat meningkatnya persaingan dan adanya manajemen aset yang kurang baik - Peningkatan jumlah BTS lebih disebabkan oleh tingginya persaingan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan - Pada era <i>government dominant</i>, karyawan lebih merasakan kepuasan kerja dibandingkan pada era <i>private dominant</i>. Dalam aspek dinamika belajar, karyawan memiliki antusiasme dan dinamika belajar yang tinggi pada era <i>government dominant</i>.</p>
<p>3. Menganalisis apakah perubahan keputusan strategik PT Indosat (yang meliputi investasi dan <i>employment</i>) mempengaruhi manfaat yang diberikan PT Indosat kepada pemerintah, pelanggan dan masyarakat</p>	<p>Perubahan keputusan strategik PT Indosat (yang meliputi investasi dan <i>employment</i>) terbukti berdampak secara signifikan terhadap manfaat yang diberikan PT Indosat kepada pemerintah, pelanggan dan masyarakat</p>	<p>- Besarnya PPN yang dibayarkan PT Indosat memiliki tren yang meningkat baik pada era <i>government dominant</i> maupun <i>private dominant</i> - Pada era <i>private dominant</i>, jumlah PPh badan yang disetor menurun karena menurunnya laba bersih perusahaan; dan jumlah dividen yang dibagikan kepada negara menurun karena menurunnya laba bersih perusahaan dan berkurangnya proporsi kepemilikan saham pemerintah</p>

Tabel 5.19 Ringkasan Hasil Penelitian (lanjutan)

Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian	Kesimpulan
		<ul style="list-style-type: none"> - Secara total, kontribusi PT Indosat terhadap pendapatan negara terus meningkat - Perubahan pada aspek pelanggan lebih disebabkan oleh perkembangan teknologi dan tingginya persaingan - Pada era <i>private dominant</i>, pengeluaran CSR mengalami penurunan karena tidak adanya besaran prosentase spesifik untuk alokasi anggaran CSR

BAB 5

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Perubahan kepemilikan PT Indosat dari era *government dominant* menjadi *private dominant* berpengaruh secara signifikan terhadap pengambilan keputusan stratejik dalam hal investasi dan kepegawaian. Pada era *private dominant*, perusahaan menjadi lebih cepat dalam mengambil keputusan dan berani melakukan investasi dalam jumlah yang lebih besar. Perubahan kepemilikan juga berpengaruh secara signifikan terhadap keputusan peningkatan jumlah karyawan.
2. Perubahan keputusan stratejik investasi dan *employment* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja operasional, yang meliputi aspek keuangan, proses bisnis internal, serta aspek pembelajaran dan pertumbuhan.
 - a. Aspek keuangan: rasio ROA dan ROS mengalami penurunan.
 - b. Proses bisnis internal: jumlah BTS mengalami peningkatan.
 - c. Pembelajaran dan pertumbuhan:
 - Kepuasan kerja mengalami penurunan.
 - Antusiasme dan dinamika belajar mengalami penurunan.
3. Perubahan keputusan stratejik investasi dan *employment* berpengaruh secara signifikan terhadap manfaat bagi pemerintah yaitu dalam hal kontribusi terhadap pendapatan negara.
 - Jumlah PPh badan dan dividen mengalami penurunan.
 - Jumlah PPN mengalami peningkatan.
 - Jumlah total nilai PPh, PPN dan dividen yang dibayarkan PT Indosat kepada pemerintah mengalami peningkatan.

4. Perubahan keputusan stratejik investasi dan *employment* berpengaruh secara signifikan terhadap manfaat bagi pelanggan yaitu dalam hal cakupan layanan yang semakin luas dan harga yang semakin terjangkau.
5. Perubahan keputusan stratejik stratejik investasi dan *employment* berpengaruh secara signifikan terhadap manfaat bagi masyarakat, yaitu penurunan anggaran CSR.

6.2 Implikasi Teori dan Saran Penelitian

Hasil penelitian memberikan sumbangan pemikiran baru tentang privatisasi sebagai berikut:

- Kinerja perusahaan dengan kepemilikan *private dominant* tidak lebih *profitable* dibandingkan perusahaan dengan kepemilikan *government dominant*.
- Pelayanan publik sektor telekomunikasi pada era *private dominant* lebih mengalami peningkatan dibandingkan pada era *government dominant*.

Perbedaan kinerja PT Indosat pada era *government dominant* dan era *private dominant* tidak semata-mata disebabkan oleh perubahan kepemilikan, tetapi juga disebabkan oleh berbagai faktor, diantaranya perubahan struktur pasar (monopoli/persaingan sempurna), keputusan KPPU mengenai persaingan tidak sehat, masuknya teknologi CDMA ke pasar seluler, perubahan perilaku konsumen, dan perkembangan teknologi. Dengan demikian, hal tersebut dapat menjadi bahan kajian dalam penelitian-penelitian selanjutnya. Selain itu, diperlukan pula penelitian lanjutan untuk mengetahui tingkat proporsi kepemilikan pemerintah yang optimal dalam BUMN yang didominasi oleh swasta.

6.3 Rekomendasi

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, peneliti memberikan rekomendasi sebagai berikut:

1. Kepada PT Indosat
 - a. Perusahaan diharapkan dapat lebih proporsional dalam memperhatikan kepentingan seluruh *stakeholder*, termasuk kepada:

- karyawan, yaitu dalam hal peningkatan kepuasan kerja dan dinamika belajar, misalnya memberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan formal atau mengikuti *executive education programme*.
 - masyarakat, yaitu meningkatkan proporsi anggaran CSR.
- b. Lebih memberikan kepercayaan kepada sumber daya internal dengan mengurangi *advisor* dan konsultan asing yang membuat jajaran manajemen menengah (*Senior Vice President* dan *Vice President*) merasa kurang memperoleh *trust* dalam menjalankan tugas hariannya.
2. Kepada Pemerintah
- Bila privatisasi BUMN mengarah pada dominasi swasta, maka disarankan agar pemerintah dapat meningkatkan proporsi kepemilikan sahamnya secara optimal sehingga posisi tawar pemerintah cukup seimbang dan kepentingan seluruh *stakeholder* lebih terjaga.

DAFTAR PUSTAKA

1. Buku:

- Agung, I.G.N. (2004). *Manajemen Penulisan Skripsi, Tesis, dan Penelitian*. Jakarta: Rajawali Press.
- Abidin, Said Zainal. (2005). *Kebijakan Publik*. Jakarta: Yayasan Pancur Siwah.
- Abimanyu, Anggito. (2000). *Ekonomi Indonesia Baru*. Jakarta: Elex Media Computindo.
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Baron, David. P. (2010). *Business and Its Environment*, 6th ed., New Jersey: Prentice Hall.
- Bastian, Indra. (2002). *Privatisasi di Indonesia, Teori dan Implementasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Blaikie, Norman. (2003). *Analyzing Quantitative Data*. London: Sage Publications.
- Blair, M. M. (1995). *Ownership and Control*. Washington D.C.: The Brookings Institution.
- Bridgman, Peter and Davis, Glyn. (2004) *The Australian Policy Handbook*. Crows Nest: Allen and Unwin.
- Bromley, Daniel W. (1989) *Economic Interest and Institutions: The Conceptual Foundations of Public Policy*. New York: Basil Blackwell.
- Brooks, Chris. (2004). *Introduction to Econometrics*. London: Cambridge University Press.
- Cadbury, Sir A. (1992). *Report of the Committee on The Financial Aspects of Corporate Governance*. London: The Committe and Gee.
- Case, Karl E. and Fair, Ray C. (2007). *Principles of Economics, 8th edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Cook, Paul and Kirkpatrick, Colin. (1988). *Privatization in Less Developed Countries*. Harvester Wheatsheaf.
- Cooper, Donald R. and Schindler, Pamela S. (2000). *Business Research Methods*. 7th ed. New York: McGraw-Hill, pp. 181-182.
- Dajan, Anto. (1974). *Pengantar Metode Statistik: Jilid II*. Jakarta: LP3ES.

- David, Fred R. (2009). *Strategic management, concepts and cases*, 12th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice-Hall.
- Domingos, Pedros. (1998). *Occam's Two Razors: The Sharp and The Blunt*. American Association for Artificial Intelligence. <http://www.cs.washington.edu/homes/pedrod/papers/kdd98.pdf> diakses tanggal 11 Desember 2011
- (1999). *The Role of Occam's Razor in Knowledge Discovery*. Boston: Kluwer Academic Publisher, pp. 1-19. <http://www.denizyuret.com/ref/domingos/www.cs.washington.edu/homes/pedrod/papers/dmkd99.pdf> diakses tanggal 11 Desember 2011
- Dror, Y. (1968). *Policy Making Re-examined*. San Francisco: Chandler.
- Dunn, William N. (1994). *Public Policy Analysis an Introduction, Second Ed.*, Englewood Cliff, New York: Prentice Hall.
- Dwijowijoto, Riant Nugroho. (2004). *Kebijakan Publik, Formulasi, Implementasi dan Evaluasi*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Dye, Thomas (1975). *Understanding Public Policy*. Englewood Cliff, New York: Prentice Hall.
- Edward III, George C. (1980). *Implementing Public Policy*. Washington DC: Congressional Quarterly Press.
- Galbraith, Jay R. (2002). *Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process, New and Revised Edition*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Griffin, Ricky W. and Ebert, Ronald J. (2006). *Business, 8th edition*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson-Prentice Hall.
- Grindle, Merilee S. (1980). *Politics and Policy Implementation in the Third World*. New Jersey: Princeton University Press.
- Gutierrez, Luis H. (2003). *Regulatory Governance in The Latin American Telecommunications Sector*. Florida: Public Utility Research Center at the University of Florida.
- Ho, Robert. (2006). *Handbook of Univariate and Multivariate Data Analysis and Interpretation with SPSS*. Chapman and Hall/CRC, Broken Sound Parkway.

- Hogwood, BW and Gunn, LA. (1990). *Policy Analysis for the Real World*. Oxford: Oxford University Press.
- Hughes, Owen E. (1994). *Public Management and Administration, an Introduction*. New York: St. Martin Press.
- International Financial Corporation [IFC]. (1995). *Privatization: Principles and Practice. Lesson of Experience Series*. Washington D.C.: The World Bank.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (1996). *The Balanced Scorecards, Translating Strategy into Action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- (2004). *Strategy Maps, Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- (2008). *The Execution Premium, Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.
- Lane, Jan-Erik. (1993). *The Public Sector: Concepts, Models, and Approaches*. London: Sage Publication.
- Leavy, Brian and McKiernan, Peter. (2009). *Strategic Leadership, Governance and Renewal*. London: Palgrave MacMillan.
- Lee, In. 2009. *Handbook of Research on Telecommunication Planning and Management for Business*. Hershey, New York: Information Science Reference.
- Lipsey, Richard G. and Courant, Paul N. (1996). *Economics, 11th edition*. New York: HarperCollins College Publisher.
- Mankiw, Gregory N. (2008). *Principles of Economics 5th ed*. Mason, USA: South-Western Cengage Learning.
- McGarvey, Bernard, and Hannon, Bruce. (2004). *Dynamic Modeling for Business Management, An Introduction*. New York: Springer-Verlag.
- Meggison, William. L. (2005). *The Financial Economics of Privatization*. New York: Oxford University Press Inc.
- Nugroho, Riant dan Wrihatnolo, Randy R. (2008). *Manajemen Privatisasi BUMN*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

- Osborne, David, and Gaebler, Ted. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co.
- Patilima, Hamid. (2007). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Pejovich, Svetozar. (1990). *The Economics of Property Rights: Toward the Theory of Comparative System*. Dordrecht, Netherland: Kluwer Academic Publisher.
- Poerwandari, E. Kristi. (2007). *Pendekatan Kualitatif Penelitian Perilaku Manusia*. Depok: Lembaga Pengembangan Sarana Pengukuran dan Pendidikan Psikologi (LPSP3), Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Robbins, Stephen P. and Coulter, Mary. (2007). *Management, 9th edition*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson-Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P. and Judge, Timothy W. (2007). *Organizational Behavior, 12th edition*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson-Prentice Hall.
- Santosa, Purbayu Budi dan Ashari. (2005). *Analisis Statistik dengan Microsoft Excel dan SPSS*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Savas, E. S. (1987). *Privatization: The Key to Better Government*. New York: Catham House.
- (2000). *Privatization and Public-Private Partnership*. New York: Catham House.
- (2005). *Privatization and Public-Private Partnership*, adapted from *Privatization in the City: Successes, Failures, Lessons*. Washington DC: CQ Press. http://cesmadrid.es/documentos/Sem200601_MD02_IN.pdf diakses tanggal 1 Pebruari 2012.
- Spiegel, M. R. and Stephens, L. J. (2008). *Theories and Problems of Statistics: Schaum's Outline*. McGraw-Hill Companies, New York.
- Stahl, Daniel. (2010). *Introduction to Path Analysis and Structural Equation Modelling with AMOS*. Biostatistic: SEM Course.
- Suharto, Edi. (2008). *Kebijakan Sosial Sebagai Kebijakan Publik*. Bandung: Penerbit Alfabeta.

- Syakhroza, Akhmad. (2005). *Corporate Governance: Sejarah dan Perkembangan, Teori, Model, dan Sistem Governance serta Aplikasinya pada Perusahaan BUMN. Pidato Pengukuhan Guru Besar FEUI*. Jakarta: Lembaga Penerbit FEUI.
- Trochim, W. M. (2006). *Research Methods Knowledge Base*, 2nd ed. Cincinnati, OH: Atomic Dog Publishing.
- Yang, Kaifeng and Miller, Gerald J. (2008). *Handbook of Research Methods in Public Administration*. New York: CRC Press.
- Zikmund, W.G. (2000). *Business Research Methods*, 6th edition. Orlando: Hartcourt College Publishers.

2. Jurnal dan Disertasi:

- Adugu, Emmanuel. (2004). *Telecommunications Privatization and Implications for Access to Information: The Case of Ghana and South Africa*. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.128.6303&rep=rep1&type=pdf>
- Alchian, Armen A. and Demsetz, Harold. (1973). The Property Right Paradigm. *The Journal of Economic History*, Vol. 33, No. 1. The Tasks of Economic History (Mar.), pp. 16-27.
- Asropi. (2008). Menilik Kinerja Privatisasi: Perbandingan Malaysia dan Indonesia. *Jurnal Administrator Borneo*, Vol. 4, no. 2, halaman 1269-1287.
- Assifie, Bahasyim. (2004). *Analisa Kinerja Organisasi dengan Pendekatan System Dynamics, Studi Kasus pada Direktorat Jenderal Pajak Menggunakan Perspektif Modifikasi Balanced Scorecard*. Jakarta: Program Pasca Sarjana Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial Ilmu Politik, Universitas Indonesia - Disertasi.
- Auriol, Emmanuelle. (2005). Telecommunication Reforms in Developing Countries, *Communications & Strategies*, Special issue, pp. 31-53.
- Boardman, Anthony, and Vining, Aidan R. (1989). Ownership and Performance in Com-petitive Environments: A Comparison of the Performance of

- Private, Mixed, and State-Owned Enterprises.” *Journal of Law and Economics*, Vol. 32, pp. 1–33
- Bortolotti, Bernardo. *et. al.* (2002). Privatization and the sources of performance improvement in the global telecommunications industry. *Telecommunications Policy* Vol. 26 (2002), pp. 243–268.
- Boubakri, Narjess; Cosset, Jean-Claude; and Guedhami, Omrane. (2001). Liberalization, Corporate Governance, and the Performance of Newly Privatized Firms. *William Davidson Working Paper* Number 419 (December).
- Boycko, Maxim; Schleifer, Andrey; and Robert W. Vishny (1996). A Theory of Privatization. *The Economic Journal*, 106 (March), pp. 309-319.
- Blumer, A., Ehrenfeucht, A., Haussler, D., and Warmuth, M. K. (1987). Occam’s Razor. *Information Processing Letters*, 24, pp. 377-380. <http://www.cse.buffalo.edu/~hungngo/classes/2008/694/papers/occam.pdf> diakses tanggal 11 Desember 2011.
- Chowdary T. H. (2001). Opening Basic Telephone Service to Competition. *Economic and Political Weekly*, Vol. 36, No. 2, pp. 94-95.
- Chuanyin, Xie. (2007). *How Do Ownership and Debt Affect R&D Investments in Privatized Firms? Evidence from The Emerging Economy of China*. University of North Carolina at Chapel Hill, Kenan-Flafler Business School – Dissertation.
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, New Series, Vol. 4. No. 16 (Nov.) pp. 386-405.
- (1960). The Problem of Social Cost. *Journal of Law and Economics*, Vol. 3 (Oct.) pp. 1-44.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient Alpha and The Internal Structure of Tests. *Psychometrika*, California, pp. 297-334.
- Cuervo, Alvaro and Villalonga, Belen. (2000). Explaining the Variance in the Performance Effects of Privatization. *The Academy of Management Review*, vol. 25, No. 3 (July), pp. 581-590.

- D'Antoni, Massimo. (1998). Privatization, Incentives, and Public Goals: An Incomplete Approach. *Dipartimento di Economia Politica, Universit`a di Siena*.
- D'Souza, J., W. Megginson, and R. Nash. (2001). Determinants of Performance Improvements in Privatized Firms: The Role of Restructuring and Corporate Governance. *Working Paper*.
- , (2006). The Effects of Changes in Corporate Governance and Restructurings on Operating Performance: Evidence from Privatizations. *Journal of Corporate Finance*: 1-19.
- Demsetz, Harold. (1967) Toward a Theory of Property Rights. *The American Economic Review*, Vol. 57, No. 2, Papers and Proceedings of the Seventy-ninth Annual Meeting of the American Economic Association (May), pp. 347-359
- Denis, Daniel J., and Legerski, Joanna. (2006). Causal Modeling and the Origins of Path Analysis. *Theory & Science*, 7. <http://theoryandscience.icaap.org/content/vol7.1/denis.html> diakses tanggal 7 Pebruari 2012
- Diah, Marwah M. (1999) *Restrukturisasi BUMN: Privatisasi atau Korporatisasi*. Jakarta: Program Pasca Sarjana Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial Ilmu Politik, Universitas Indonesia.
- Drakic, Maja. (2007). Privatization in Economic Theory. *Panoeconomicus*, 1, str. pp. 103-118.
- Featherstun, Donald G., Thornton II, D. Whitney, and Correnti, J. Gregory. (2001). State and Local Privatization: An Evolving Process. *Public Contract Law Journal*, Vol. 30, no, 4. Pp. 643-675.
- Fink, Carsten, *et. al.* (2003). An assessment of telecommunications reform in developing countries. *Information Economics and Policy* Vol. 15, pp. 443-466.
- Fosen, J., Egil Ferkingstad, Ornulf Borgan, Odd O. Alen. (2005). Dynamic Path Analysis – A New Approach to Analyzing Time-Dependent Covariates. *Statistical Research Report*, No. 6 (June). University of Oslo: Dept. of Math.

- Frydman, Roman; Gray, Cheryl W.; Hessel, Marek; and Rapaczynski, Andrzej. (1999). When Does Privatization Work? The Impact of Private Ownership on Corporate Performance in Transition Economies. *Quarterly Journal of Economics* 114, pp. 1153–1191.
- Garbacz, Christopher. (2007). Demand for telecommunication services in developing countries. *Telecommunications Policy* Vol. 31, pp. 276–289.
- Hanggraeni, Dewi. (2009). *Pengaruh Privatisasi Terhadap Tata Kelola Dan Kinerja Perusahaan PT. Indofarma (Persero) Tbk*. Yogyakarta: Program Studi Antar Bidang, Sekolah Pasca Sarjana, Universitas Gadjah Mada.
- Haque, M. Shamsul. (1999). Public Service Under Challenge in The Age of Privatization, *Governance: An International Journal of Policy and Administration* Vol.9, No.2, pp.186-216.
- Hayes, Andrew F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical Mediation Analysis in the New Millennium. *Communication Monographs*, Volume 76 Issue 4, December, pp. 408 -420.
- Ho, Wai Hong. (1999). *Economic Analysis of Privatization*. Ohio: Ohio University – Dissertation.
- Ittner, Christopher D., Larcker, David F., and Meyer Marshall W. (2003). Subjectivity and the Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard. <http://ssrn.com/abstract=395241>.
- Jelic, Ranko; Briston Richard, and Aussenegg, Wolfgang. (2003). The Choice of Privatization Method and the Financial Performance of Newly Privatised Firms in Transition Economies. *Journal of Business Finance and Accounting* 30:7/8, pp. 905–940.
- Jensen, Michael C. (2001). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Journal of Applied Corporate Finance*, (Fall). Forthcoming in *Business Ethics Quarterly*, Vol. 12, No.1, Jan 2002.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review* (January-February): 71-79.

- Keetharuth, Anju Devianee. (2003). Privatisation and Competition in the Telecommunications Industry – A case study of Mauritius. *DRUID Winter Conference*, Aalborg. <http://akgul.bilkent.edu.tr/telekom/Keetharuth.pdf>
- Kim, Sung Wook. (2009). *Competition, Privatization, Convergence, and Universal Service: The Case Study of Korea*, The Pennsylvania State University The Graduate School College of Communications: Dissertation.
- Lee, Soo-Young and Whitford, Andrew B. (2007). *Government Effectiveness in Comparative Perspective*. <http://ssrn.com/abstract=1081642>.
- Levy, B and Spiller, P T. (1994). The Institutional Foundations of Regulatory Commitment: A Comparative Analysis of Telecommunications Regulation. *Journal of Law, Economics, & Organization*, Vol. 10, No. 2 (Oct., 1994), pp. 201-246.
- (1996). *Regulations, Institutions and Commitment: Comparative Studies of Telecommunications*. New York: Cambridge University Press.
- Li, Wei and Xu, Lixin Colin. (2002). The Impact of Privatization and Competition in the Telecommunications Sector around the World. *Working paper*, Washington, DC: The World Bank.
- (2002). The Political Economy of Privatization and Competition: Cross-Country Evidence from the Telecommunications Sector. *Journal of Comparative Economics* **30**, 439–462.
- Lumanto, Rudi and Kosuge, Toshio. (2005). Telecommunication Reform: Resolving Performance Problem in Indonesia. *Technology in Society*, Vol. 27, pp. 517-529.
- Makhija, Mona. (2003). Comparing The Resource-Based and Market-Based Views of The Firm: Empirical Evidence from Czech Privatization. *Strategic Management Journal*, 24: 433-451.
- Malina, Mary A., and Selto, Frank H. (2001). *Communicating & Controlling Strategy: An Empirical Study of The Effectiveness of The Balanced Scorecard*. <http://ssrn.com/abstract=278939>.

- Mariscal, Judith. (2004). Telecommunications Reform in Mexico from a Comparative Perspective. *Latin American Politics and Society*, Vol. 46, No. 3, pp. 83-114.
- McGuire, J.B., Sundgren, A., & Scheenweis, T. (1988). Corporate social responsibility and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, (31),4, p. 854-872.
- McNary, Robert. (2001). *The Network Penetration Effects of Telecommunications Privatization and Competition*. Stanford University: Thesis. <http://home.uchicago.edu/~rmcnary/thesis.pdf>.
- Megginson, W. L., R. C. Nash, and M. V. Randenborgh. (1994). The Financial and Operating Performance of Newly Privatized Firms: An International Empirical Analysis. *Journal of Finance*, Vol. 49, pp. 403-452.
- Megginson, William L. and Netter, Jeffrey M. (2001). From State to Market: A Survey of Empirical Studies on Privatization. Forthcoming, *Journal of Economic Literature*, June. <http://ssrn.com/abstract=262311>.
- Muhammad, Asep Djembar. (1999). *Analisa Kinerja PT Telekomunikasi Indonesia di Era Privatisasi*. Jakarta: Program Pasca Sarjana Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial Ilmu Politik, Universitas Indonesia.
- Nainggolan, Ferdinand. (2005). *Pengaruh Privatisasi dan Perbedaan Metode Privatisasi (IPO atau Strategic Sales) terhadap Keunggulan Daya Saing dan Kinerja Keuangan Badan Usaha Milik Negara di Indonesia*. Jakarta: Program Pasca Sarjana Ilmu Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia - Disertasi.
- Nemec, Juraj. *et. al.* (2004). Privatisation and Liberalisation in The Utility Sector: The Case of Telecommunications in The Czech and Slovak Republics. *Public Administration & Development*; Vol. 24, No. 4; ABI/INFORM Global, pp. 345.
- Perotti, Roberto. (1993). Fiscal Policy,, Income Distribution, and Growth. *Discussion Paper Series No. 636*. NBER Summer Institute and Columbia University Macro Workshop.

- Petrazzini, Ben A. (1996a). Telecommunications policy in India: the political underpinnings of reform. *Telecommunications Policy*, Vol, 20, No. 1, pp. 39-51.
- (1996b). Competition in Telecoms – Implications for Universal Service and Employment; *Public Policy for the Private Sector* Note no. 96, World Bank, Washington.
- Pivovarsky, Alexander. (2001). How Does Privatization Work? Ownership Concentration and Enterprise Performance in Ukraine. *Working paper* WP/01/42. Washington DC: International Monetary Fund.
- Politis, Dimitris N. (2003). The Impact of Bootstrap Methods on Time Series Analysis. *Statistical Science*, Vol. 18, No. 2, pp. 219-230.
- Prateapusanond, Akraej. (2000). *Performance and Economic Expectations of Newly Privatized Telecommunication Companies, A Case Study of the Telephone Organization of Thailand*. The Faculty of The School of Engineering and Applied Science of The George Washington University: Dissertation.
- Preacher, Kristopher J. and Hayes, Andrew F. (2004). SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Model. *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*, Vol. 36, No. 4, pp. 717-731.
- (2008). Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models. *Behavior Research Methods*, Vol. 40, No. 3, pp. 879-891.
- Rainey, Hal G., and Paula Steinbauer. (1999). Galloping Elephants: Developing Elements of A Theory of Effective Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9 (1): 1–32.
- Ros, Agustin J. and Banerjee, Aniruddha. (2000). Telecommunications Privatization and Tariff Rebalancing: Evidence from Latin America. *Telecommunications Policy* 24, pp. 233-252.
- Rothschild, Michael and Stiglitz, J. (1976). Equilibrium in Competitive Insurance Markets: An Essay on the Economics of Imperfect Information. *The Quarterly Journal of Economics*, Volume 90, Issue 4 (Nov.), pp. 629-649.

- Sabolic, Dubravko. (2009). Telecommunications Reform in Croatia. *Technology in Society*, Vol. 31, pp. 100-110.
- Santosa, Setyanto Prawira. (2007). Privatisasi dan Implikasinya terhadap Kinerja Badan Usaha Milik Negara, Studi Kasus PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. *Disertasi*, tidak dipublikasikan. Yogyakarta: Sekolah Pascasarjana UGM.
- Sappington, David E. M. And Stiglitz, J E. (1987). Privatization, Information and Incentives. *Journal of Policy Analysis and Management*, Vol. 6, No. 4 (Summer), pp. 567-582.
- Shleifer, Andrei and Vishny, Robert W. (1997). A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance*, Vol. 52, No. 2. (Jun., 1997), pp. 737-783.
- Smith, Warrick. (1997). Utility Regulators – The Independence Debate, Public Policy for the Private Sector, The World Bank Group. *Public Policy Journal*, Issue 127.
- (1997). Utility Regulators – Roles and Responsibilities, Public Policy for the Private Sector, The World Bank Group. *Public Policy Journal*, Issue 128.
- Sousa, Helena. (1996). Telecommunications Reform in Portugal and The European Union. *Telecommunications Policy*, Vol. 20, No. 9, pp. 653-667.
- Starr, Paul. (1988). The Meaning of Privatization. *Yale Law and Policy Review* 6, pp. 6-41. <http://www.princeton.edu/~starr/meaning.html>. diakses tanggal 1 Desember 2011.
- Stephan III, Paul B. (1996). Toward A Positive Theory of Privatization – Lesson from Soviet-Type Economies. *International Review of Law and Economics*, 16, pp. 175-193.
- Sun, Qian, and Tong, Wilson H. S. (2002). Malaysian Privatization: A Comprehensive Study. *Financial Management* 31, pp. 5–31.
- Tamamura, Hiromi. 2003. *The Actual State and Effect of Privatization in Japan*. <http://www.jftc.go.jp/eacpf/03/privatization.pdf>
- Tian, George Lihui. (2003). Government Shareholding and the Value of China's Modern Firms. Working paper, London Business School, UK.

- Torero, Máximo. *et al.* (2003). The Impact of Telecommunications Privatization in Peru on the Welfare of Urban Consumers. *Economía*, Vol. 4, No. 1, pp. 99-128.
- Vickers, John, and Yarrow, George. (1988). Regulation of Privatized Firms in Britain. *European Economic Review* 32, pp. 456–472.
- (1991). Economic Perspectives on Privatization. *Journal of Economic Perspectives* 5, pp. 111–132.
- Wallsten, Scott J. (2001a). "An Econometric Analysis of Telecom Competition, Privatization, and Regulation in Africa and Latin America." *Journal of Industrial Economics*, Vol. 49 No. 1, pp. 1-19.
- (2001b). Telecommunications Privatization in Developing Countries: The Real Effects of Exclusivity Periods. *Working Paper*. Washington DC: The World Bank.
- Wijaya, Chandra. (1997). *Pengukuran Kinerja BUMN, Studi Kasus pada PT (Persero) JIEP*. Jakarta: Program Pasca Sarjana Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial Ilmu Politik, Universitas Indonesia - Tesis.
- Yusuf, Rusdi. (2000). *Penilaian Kinerja Hotel Bintang Empat Cempaka Jakarta dengan Metode Balanced Scorecard*. Jakarta: Program Pasca Sarjana Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial Ilmu Politik, Universitas Indonesia - Disertasi.

3. Sumber Lainnya:

- Brown, Lawrence D. and Caylor, Marcus L. (2004). *Corporate Governance and Firm Performance*. Workshops at Boston Accounting Research Colloquium, 15th Conference on Financial Economics and Accounting, University of Missouri, and Penn State University.
- Ernst & Young (2006). *Achieving Effective Corporate Governance in the UAE*. *Business Risk Services*, Ernst & Young.
- International Telecommunication Union (ITU). (2008). *Information and Communication Technology (ICT) Regulation Toolkit*.

- Kaplan, Robert S. (2012). *Using Strategy Maps and Scorecards for effective Strategy Execution*. Materi Seminar di Hotel Shangri-la (Jakarta), 13 Januari 2012.
- Kementerian Negara BUMN. (2002). *Master Plan BUMN 2002-2006*, tidak dipublikasikan, Jakarta.
- Keputusan Menteri Perhubungan No. 31 Tahun 2003 tentang Badan Regulasi Telekomunikasi Indonesia (BRTI)
- Keputusan Menteri Perhubungan No. 67 Tahun 2003 tentang Tata Hubungan Kerja antara Departemen Perhubungan dengan Badan Regulasi Telekomunikasi Indonesia (BRTI)
- Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG). (2006). *Pedoman GCG Indonesia*. Jakarta: KNKG.
- Laporan Tahunan Indosat 1994
- Laporan Tahunan Indosat 1995
- Laporan Tahunan Indosat 1996
- Laporan Tahunan Indosat 1997
- Laporan Tahunan Indosat 1998
- Laporan Tahunan Indosat 1999
- Laporan Tahunan Indosat 2000
- Laporan Tahunan Indosat 2001
- Laporan Tahunan Indosat 2002
- Laporan Tahunan Indosat 2003
- Laporan Tahunan Indosat 2004
- Laporan Tahunan Indosat 2005
- Laporan Tahunan Indosat 2006
- Laporan Tahunan Indosat 2007
- Laporan Tahunan Indosat 2008
- Laporan Tahunan Indosat 2009
- Laporan Tahunan Indosat 2010
- Peraturan Pemerintah No. 3 Tahun 1983 tentang Tata Cara Pembinaan dan Pengawasan Perusahaan Jawatan (Perjan), Perusahaan Umum (Perum) dan Perusahaan Perseroan (Persero).

Peraturan Pemerintah No. 20 Tahun 1994 tentang Pemilikan Saham dalam
Perusahaan yang Didirikan dalam rangka Penanaman Modal Asing

Peraturan Pemerintah No. 12 Tahun 1998 tentang Perusahaan Perseroan (Persero)

Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 (UUD 1945)

UU No. 1 Tahun 1967 tentang Penanaman Modal Asing

UU No. 6 Tahun 1968 tentang Penanaman Modal Dalam Negeri

UU No. 5 Tahun 1999 tentang Larangan Praktek Monopoli dan Persaingan Usaha
Tidak Sehat

UU No. 36 Tahun 1999 tentang Telekomunikasi

UU No. 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara

UU No. 36 Tahun 2008 tentang Pajak Penghasilan (PPh)



LAMPIRAN

Lampiran 1. Data Sekunder Kinerja PT Indosat dari Tahun 1994-2010

Tahun	Proporsi Kepemilikan Swasta	Jumlah Direksi	Jumlah Karyawan	Capital Expenditure*	Total Assets*	Net Income*	Total Revenues*	PPN*
1994	0	5	2,020	140,000	1,629,000	289,000	909,300	90930
1995	0	5	2,255	311,600	2,003,200	459,400	1,044,900	104490
1996	0	5	2,365	609,600	2,843,900	521,700	1,223,200	122320
1997	0	5	2,335	679,300	3,532,500	640,800	1,454,900	145490
1998	0	5	2,351	407,300	4,872,500	1,100,400	2,108,200	210820
1999	0	5	2,334	464,900	6,152,200	1,594,800	3,004,700	300470
2000	0	5	2,203	506,300	7,314,500	1,642,100	2,992,200	299220
2001	0	5	5,550	9,472,182	22,348,700	1,452,800	5,138,100	513810
2002	0.4194	9	5,980	6,444,312	22,002,400	340,700	6,767,000	676700
2003	0.4194	7	6,330	4,319,510	26,153,000	1,570,000	8,235,300	823530
2004	0.4194	9	7,820	5,910,659	27,872,500	1,633,200	10,430,100	1043010
2005	0.4194	9	8,137	7,297,947	32,787,100	1,623,500	11,589,800	1158980
2006	0.4194	9	7,786	6,921,328	34,228,700	1,410,100	12,239,400	1223940
2007	0.4194	9	7,645	9,726,397	45,305,100	2,042,000	16,488,500	1648850
2008	0.4194	9	7,700	12,342,903	51,693,300	1,878,500	18,659,100	1865910
2009	0.65	5	7,126	7,605,933	55,041,500	1,498,200	18,393,000	1839300
2010	0.65	5	6,694	1,995,474	52,818,187	647,000	19,796,500	1979650

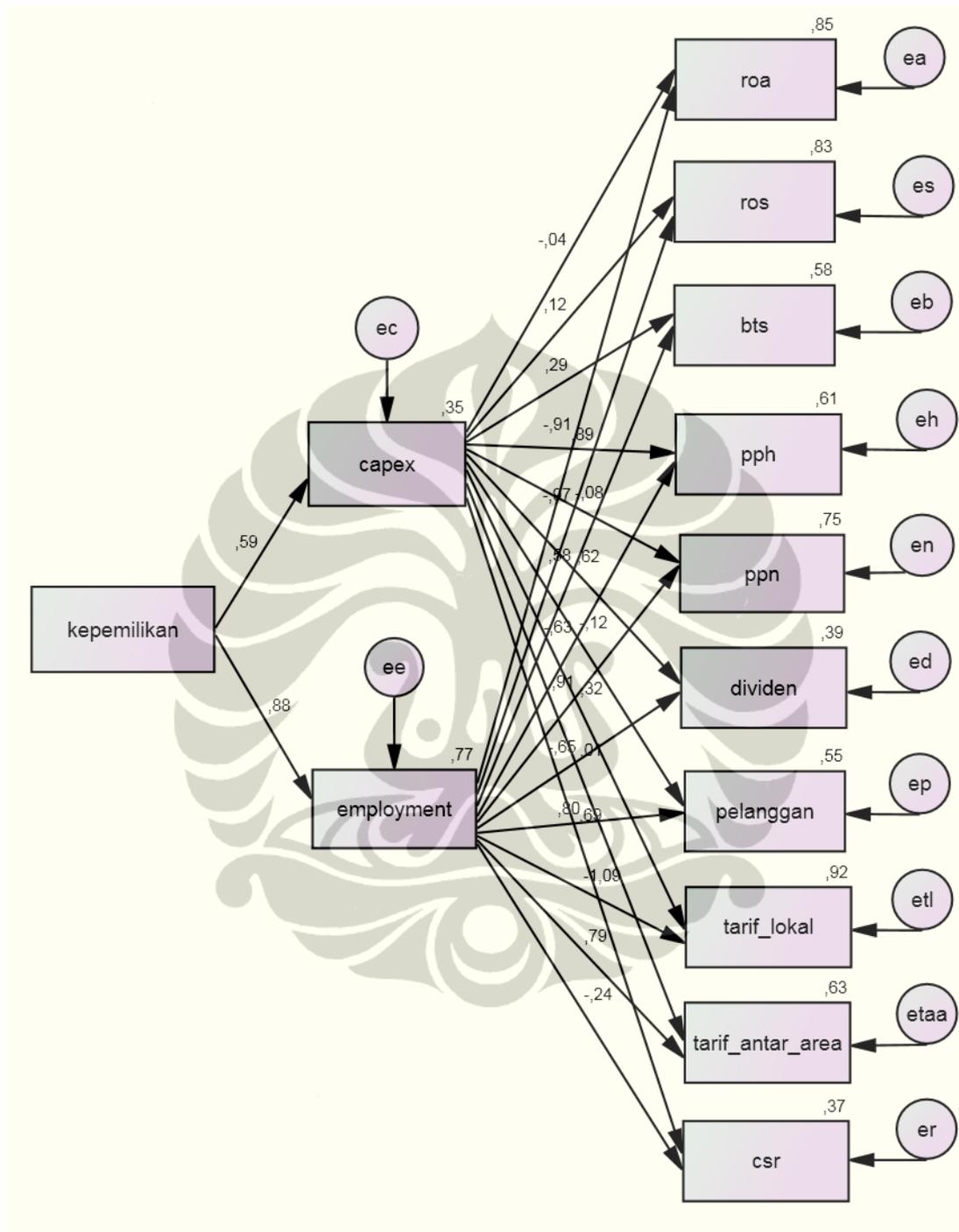
Keterangan: * (dalam jutaan rupiah)

Lanjutan

Tahun	ROA	ROS	Jumlah BTS	Tarif Telepon Seluler		Jumlah Pelanggan	Hak Dividen Pemerintah*	PPH*	Anggaran CSR*
				Lokal	Antar Area				
1994	17.74%	31.78%	687	1,625	2,700	303,000	48,750	140,433	5,780
1995	22.93%	43.97%	743	1,625	2,700	352,000	56,350	148,414	820
1996	18.34%	42.65%	854	1,625	2,700	362,000	89,640	183,244	10,550
1997	18.14%	44.04%	1,019	1,625	2,700	392,000	116,321	232,994	6,555
1998	22.58%	52.20%	1,187	1,625	2,495	413,000	166,586	436,971	2,208
1999	25.92%	53.08%	1,365	1,625	3,665	419,500	286,111	453,029	31,896
2000	22.45%	54.88%	1,554	1,625	3,900	431,000	448,268	630,578	32,842
2001	6.50%	28.28%	1,804	1,625	3,699	1,917,000	410,576	650,452	29,056
2002	1.55%	5.03%	2,201	1,550	3,655	3,582,651	330,869	245,870	6,814
2003	6.00%	19.06%	3,077	1,550	3,960	5,962,444	113,488	585,570	3,600
2004	5.86%	15.66%	4,565	1,550	3,750	9,754,607	113,038	140,902	32,664
2005	4.95%	14.01%	5,702	1,550	4,000	14,500,000	119,779	331,541	15,800
2006	4.12%	11.52%	7,221	1,550	4,000	16,704,639	115,966	199,629	23,000
2007	4.51%	12.38%	10,760	1,550	4,000	24,545,422	100,767	660,675	28,200
2008	3.63%	10.07%	13,663	1,550	4,000	36,510,246	145,928	579,723	40,000
2009	2.72%	8.15%	16,353	1,550	4,000	33,136,515	134,240	460,973	13,400
2010	1.22%	3.27%	18,108	1,550	4,000	44,300,000	107,066	128,171	13,000

Keterangan: * (dalam jutaan rupiah)

Lampiran 2. Hasil *Path Analysis*



Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 104

Number of distinct parameters to be estimated: 48

Degrees of freedom (104 - 48): 56

Minimum was achieved

Chi-square = 298,667

Degrees of freedom = 56

Probability level = ,000

Group number 1 (Group number 1 - Default model)

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
capex	<--- kepemilikan	9528692,200	3239692,941	2,941	,003	
employment	<--- kepemilikan	8770,948	1211,665	7,239	***	
csr	<--- capex	,002	,001	2,982	,003	
roa	<--- employment	,000	,000	-8,122	***	
ros	<--- employment	,000	,000	-8,006	***	
bts	<--- employment	,243	,080	3,053	,002	
roa	<--- capex	,000	,000	-,322	,748	
ros	<--- capex	,000	,000	,965	,335	
bts	<--- capex	,000	,000	1,523	,128	
pph	<--- capex	,055	,011	4,833	***	
ppn	<--- capex	-,013	,025	-,539	,590	
tarif_antar_area	<--- capex	,000	,000	,058	,954	
dividen	<--- capex	,021	,008	2,711	,007	
pelanggan	<--- capex	,000	,000	-,610	,542	
tarif_lokal	<--- capex	,000	,000	3,958	***	
csr	<--- employment	-1,285	1,247	-1,031	,303	
tarif_antar_area	<--- employment	,183	,041	4,423	***	

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
tarif_lokal	<---	employment	-,019	,001	-13,429	***	
pelanggan	<---	employment	,000	,000	4,045	***	
ppn	<---	employment	251,214	40,092	6,266	***	
dividen	<---	employment	-36,334	12,719	-2,857	,004	
pph	<---	employment	-63,256	18,412	-3,436	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
capex	<---	kepemilikan	,592
employment	<---	kepemilikan	,875
csr	<---	capex	,694
roa	<---	employment	-,905
ros	<---	employment	-,966
bts	<---	employment	,575
roa	<---	capex	-,036
ros	<---	capex	,116
bts	<---	capex	,287
pph	<---	capex	,888
ppn	<---	capex	-,078
tarif_antar_area	<---	capex	,010
dividen	<---	capex	,619
pelanggan	<---	capex	-,120
tarif_lokal	<---	capex	,320
csr	<---	employment	-,240
tarif_antar_area	<---	employment	,788
tarif_lokal	<---	employment	-1,087
pelanggan	<---	employment	,795
ppn	<---	employment	,907
dividen	<---	employment	-,652
pph	<---	employment	-,631

Means: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
kepemilikan	,249	,061	4,067	***	

Intercepts: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
capex	2046706,505	1132196,417	1,808	,071	
employment	2910,530	423,448	6,873	***	
roa	,276	,019	14,626	***	
dividen	260985,316	61538,185	4,241	***	
ros	,613	,044	13,878	***	
bts	-543,491	384,916	-1,412	,158	
pelanggan	-,046	,024	-1,859	,063	
pph	442484,077	89083,680	4,967	***	
csr	13731,457	6031,362	2,277	,023	
tarif_lokal	1666,084	6,794	245,222	***	
tarif_antar_area	2583,917	200,568	12,883	***	
ppn	-394282,532	193975,029	-2,033	,042	

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
kepemilikan	,060	,021	2,828	,005	
error x3	1410598,523	498721,891	2,828	,005	
error x2	10084307471054,100	3565341098176,270	2,828	,005	
ea	,001	,000	2,828	,005	
es	,006	,002	2,828	,005	
eb	446499,682	157861,476	2,828	,005	
ep	,002	,001	2,828	,005	
ed	11412446739,883	4034909239,851	2,828	,005	
eh	23915843193,582	8455527449,988	2,828	,005	
er	109627657,455	38759229,996	2,828	,005	
etl	139,112	49,183	2,828	,005	
etaa	121230,803	42861,561	2,828	,005	
en	113391643701,070	40090000095,458	2,828	,005	

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
capex	,351
employment	,766
ppn	,755
tarif_antar_area	,629
tarif_lokal	,923
csr	,366
pph	,605
dividen	,390
pelanggan	,548
bts	,585
ros	,830
roa	,855

Bootstrap (Group number 1 - Default model)

Bootstrap standard errors (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Minimization History (Default model)

Lampiran 3. Kuesioner Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Assalamu'alaikum Wr. Wb;

Rekan-rekan karyawan dan karyawan PT Indosat

Sehubungan dengan pelaksanaan penelitian disertasi S-3 kami di FISIP UI, mohon kesediaan rekan-rekan untuk dapat mengisi kuesioner terlampir.

Kuesioner ini terdiri atas 2 (dua) set yang sama, namun berbeda periode pengamatannya.

Kuesioner – A :

Periode pengamatan tahun 1994 s/d 2002, dimana pada periode tersebut Pemegang Saham Utama/dominant PT Indosat adalah Pemerintah.

Kuesioner – B :

Periode pengamatan tahun 2003 s/d 2010, dimana pada periode tersebut Pemegang Saham Utama/dominat PT Indosat adalah Swasta/asing

Atas kesediaan rekan-rekan mengisi kuesioner ini, kami sampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

B Priantono

*Lanjutan*No : **KUESIONER - A****PERIODE 1994 – 2002 (GOVERNMENT DOMINANT)****DAMPAK PERUBAHAN KEPEMILIKAN DARI
GOVERNMENT DOMINANT MENJADI PRIVATE
DOMINANT TERHADAP KINERJA PT INDOSAT**

Kuesioner ini merupakan bagian dari penelitian mengenai **Dampak Perubahan Kepemilikan dari *Government Dominant* Menjadi *Private Dominant* Terhadap Kinerja PT Indosat** di Indonesia dalam rangka penulisan disertasi yang diajukan kepada **Program Pascasarjana Ilmu Administrasi Kekhususan Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial Ilmu Politik Universitas Indonesia**.

Segala Data dan Informasi dalam Kuesioner ini Dijaga Kerahasiannya dan Digunakan Semata-mata untuk Keperluan Penyusunan Disertasi

Kuesioner ini diharapkan dapat diterima paling lambat tanggal 11 Mei 2011.

Lanjutan

Survey Karyawan PT Indosat
(Aspek Kepuasan Karyawan)

Nama Responden/Karyawan	:	
Lama Bekerja Hingga Saat Ini	:	<input type="checkbox"/> 17-20 tahun <input type="checkbox"/> 21-24 tahun <input type="checkbox"/> \geq 25 tahun

Lingkarkanlah pada pilihan yang Anda anggap paling tepat (di kolom Tanggapan):

- 1 : sangat tidak setuju
 2 : tidak setuju
 3 : netral
 4 : setuju
 5 : sangat setuju

No	Pernyataan	Tanggapan				
		1	2	3	4	5
1	Saya selalu sibuk (melakukan pekerjaan) sepanjang waktu (jam kerja)	1	2	3	4	5
2	Saya merasa senang jika mendapatkan kesempatan untuk melakukan sesuatu yang baru dari waktu ke waktu	1	2	3	4	5
3	Saya merasa senang jika mendapatkan kesempatan untuk menjadi bagian penting dalam kelompok kerja	1	2	3	4	5
4	Saya menyukai cara pimpinan saya dalam menangani bawahan	1	2	3	4	5
5	Atasan saya memiliki kemampuan yang baik dalam membuat keputusan	1	2	3	4	5
6	Saya merasa pekerjaan saya saat ini dapat memberikan jaminan kehidupan saya di masa yang akan datang	1	2	3	4	5
7	Saya merasa senang jika dapat membantu pekerjaan rekan saya	1	2	3	4	5
8	Saya merasa senang jika dapat memberitahu rekan saya mengenai apa yang seharusnya dilakukan	1	2	3	4	5
9	Saya merasa senang jika mendapatkan kesempatan untuk melakukan pekerjaan dengan menggunakan kemampuan yang saya miliki	1	2	3	4	5
10	Saya menyukai penerapan kebijakan perusahaan dalam kegiatan sehari-hari	1	2	3	4	5
11	Saya merasa memperoleh kesempatan untuk dapat berkembang pada pekerjaan saya saat ini	1	2	3	4	5
12	Saya merasa diberi kebebasan untuk menggunakan penilaian saya sendiri	1	2	3	4	5
13	Saya merasa diberi kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan menggunakan cara/metode saya sendiri	1	2	3	4	5
14	Saya menyukai kondisi kerja saya saat ini (kenyamanan, suasana kerja, fasilitas, dsb)	1	2	3	4	5

Lanjutan

Survey Karyawan PT Indosat

(Aspek Dinamika Belajar)

Berilah tanda centang pada pilihan yang Anda anggap paling tepat:

- 1 : sangat tidak setuju
- 2 : tidak setuju
- 3 : netral
- 4 : setuju
- 5 : sangat setuju

No	Pernyataan	Tanggapan				
		1	2	3	4	5
1	Prioritas utama saya adalah meningkatkan pengetahuan di bidang yang menjadi tugas saya	1	2	3	4	5
2	Komunikasi antara pimpinan dan karyawan telah berjalan dengan efektif	1	2	3	4	5
3	Perusahaan memfasilitasi berbagai cara/metode untuk mempercepat peningkatan pengetahuan karyawan	1	2	3	4	5
4	Setiap individu adalah pelatih bagi individu lainnya dalam meningkatkan pengetahuan (<i>learning how to learn</i>)	1	2	3	4	5
5	Para karyawan mengembangkan dan memperluas wawasan/pengetahuan melalui pendekatan pembelajaran secara adaptif, antisipatif dan kreatif	1	2	3	4	5
6	Karyawan dan kelompok gugus kerjanya menggunakan pengalaman masa lalu sebagai proses belajar untuk dapat diterapkan di masa yang akan datang	1	2	3	4	5
7	Diantara berbagai kelompok didorong untuk saling belajar serta bertukar pengetahuan dan pengalaman dalam berbagai cara	1	2	3	4	5
8	Karyawan mampu untuk berfikir dan bertindak dengan pendekatan sistem yang menyeluruh	1	2	3	4	5
9	Karyawan dapat menerima bagaimana bekerja dan belajar dalam kelompok	1	2	3	4	5

--- Terimakasih atas partisipasi Anda ---

*Lanjutan*No : **KUESIONER - B****PERIODE 2003 – 2010 (PRIVATE DOMINANT)****DAMPAK PERUBAHAN KEPEMILIKAN DARI
GOVERNMENT DOMINANT MENJADI *PRIVATE
DOMINANT* TERHADAP KINERJA PT INDOSAT**

Kuesioner ini merupakan bagian dari penelitian mengenai **Dampak Perubahan Kepemilikan dari *Government Dominant* Menjadi *Private Dominant* Terhadap Kinerja PT Indosat** di Indonesia dalam rangka penulisan disertasi yang diajukan kepada **Program Pascasarjana Ilmu Administrasi Kekhususan Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial Ilmu Politik Universitas Indonesia**.

Segala Data dan Informasi dalam Kuesioner ini Dijaga Kerahasiannya dan Digunakan Semata-mata untuk Keperluan Penyusunan Disertasi

Kuesioner ini diharapkan dapat diterima paling lambat tanggal 11 Mei 2011.

Lanjutan

Survey Karyawan PT Indosat
(Aspek Kepuasan Karyawan)

Nama Responden/Karyawan	:	
Lama Bekerja Hingga Saat Ini	:	<input type="checkbox"/> 17-20 tahun <input type="checkbox"/> 21-24 tahun <input type="checkbox"/> \geq 25 tahun

Lingkarkanlah pada pilihan yang Anda anggap paling tepat (di kolom Tanggapan):

- 1 : sangat tidak setuju
 2 : tidak setuju
 3 : netral
 4 : setuju
 5 : sangat setuju

No	Pernyataan	Tanggapan				
		1	2	3	4	5
1	Saya selalu sibuk (melakukan pekerjaan) sepanjang waktu (jam kerja)	1	2	3	4	5
2	Saya merasa senang jika mendapatkan kesempatan untuk melakukan sesuatu yang baru dari waktu ke waktu	1	2	3	4	5
3	Saya merasa senang jika mendapatkan kesempatan untuk menjadi bagian penting dalam kelompok kerja	1	2	3	4	5
4	Saya menyukai cara pimpinan saya dalam menangani bawahan	1	2	3	4	5
5	Atasan saya memiliki kemampuan yang baik dalam membuat keputusan	1	2	3	4	5
6	Saya merasa pekerjaan saya saat ini dapat memberikan jaminan kehidupan saya di masa yang akan datang	1	2	3	4	5
7	Saya merasa senang jika dapat membantu pekerjaan rekan saya	1	2	3	4	5
8	Saya merasa senang jika dapat memberitahu rekan saya mengenai apa yang seharusnya dilakukan	1	2	3	4	5
9	Saya merasa senang jika mendapatkan kesempatan untuk melakukan pekerjaan dengan menggunakan kemampuan yang saya miliki	1	2	3	4	5
10	Saya menyukai penerapan kebijakan perusahaan dalam kegiatan sehari-hari	1	2	3	4	5
11	Saya merasa memperoleh kesempatan untuk dapat berkembang pada pekerjaan saya saat ini	1	2	3	4	5
12	Saya merasa diberi kebebasan untuk menggunakan penilaian saya sendiri	1	2	3	4	5
13	Saya merasa diberi kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan menggunakan cara/metode saya sendiri	1	2	3	4	5
14	Saya menyukai kondisi kerja saya saat ini (kenyamanan, suasana kerja, fasilitas, dsb)	1	2	3	4	5

Survey Karyawan PT Indosat

(Aspek Dinamika Belajar)

Berilah tanda centang pada pilihan yang Anda anggap paling tepat:

- 1 : sangat tidak setuju
- 2 : tidak setuju
- 3 : netral
- 4 : setuju
- 5 : sangat setuju

No	Pernyataan	Tanggapan				
		1	2	3	4	5
1	Prioritas utama saya adalah meningkatkan pengetahuan di bidang yang menjadi tugas saya	1	2	3	4	5
2	Komunikasi antara pimpinan dan karyawan telah berjalan dengan efektif	1	2	3	4	5
3	Perusahaan memfasilitasi berbagai cara/metode untuk mempercepat peningkatan pengetahuan karyawan	1	2	3	4	5
4	Setiap individu adalah pelatih bagi individu lainnya dalam meningkatkan pengetahuan (<i>learning how to learn</i>)	1	2	3	4	5
5	Para karyawan mengembangkan dan memperluas wawasan/pengetahuan melalui pendekatan pembelajaran secara adaptif, antisipatif dan kreatif	1	2	3	4	5
6	Karyawan dan kelompok gugus kerjanya menggunakan pengalaman masa lalu sebagai proses belajar untuk dapat diterapkan di masa yang akan datang	1	2	3	4	5
7	Diantara berbagai kelompok didorong untuk saling belajar serta bertukar pengetahuan dan pengalaman dalam berbagai cara	1	2	3	4	5
8	Karyawan mampu untuk berfikir dan bertindak dengan pendekatan sistem yang menyeluruh	1	2	3	4	5
9	Karyawan dapat menerima bagaimana bekerja dan belajar dalam kelompok	1	2	3	4	5

--- Terimakasih atas partisipasi Anda ---

PANDUAN FOKUS GROUP DISCUSSION (FGD)

DAMPAK PERUBAHAN KEPEMILIKAN DARI *GOVERNMENT DOMINANT*
MENJADI *PRIVATE DOMINANT* TERHADAP KINERJA PT INDOSAT

Tujuan

- Menggali dan memahami dampak perubahan kepemilikan dari *Government Dominant* menjadi *Private Dominant* terhadap Kinerja PT Indosat berdasarkan pengetahuan dan pengalaman peserta FGD.

Peserta

- FGD dihadiri oleh 4 peserta:

No.	Nama	Jabatan	Tahun Menjabat
1	IK
2	BH
3	BR
4	BA

Tugas Fasilitator FGD

- Menerangkan tujuan FGD
- Memfasilitasi jalannya diskusi secara sistematis/terarah untuk menggali informasi sebagai berikut:
 - Bagaimana dampak perubahan kepemilikan dari *government era* menjadi *private era* pada manajemen PT Indosat.
 - Bagaimana perubahan manajemen berpengaruh pada keputusan investasi dan *employment* PT Indosat pada *government era* menjadi *private era*.
 - Bagaimana perubahan kinerja bisnis PT Indosat dari *government era* menjadi *private era*, dalam hal perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.
 - Bagaimana perubahan kinerja terhadap publik PT Indosat dari *government era* menjadi *private era*, dalam hal jangkauan pelayanan terhadap publik, pendapatan negara, dan CSR.
- Menyimpulkan hasil diskusi dengan cara meringkas poin-poin penting yang dihasilkan dari diskusi

Bahan yang dibutuhkan: Flipchart, pena/marker berwarna, block note, pena.

Lanjutan

Daftar Pertanyaan FGD

- 1) Bagaimana dampak perubahan kepemilikan dari *government era* menjadi *private era* terhadap manajemen PT Indosat?
- 2) Bagaimana perubahan manajemen berpengaruh terhadap keputusan investasi dan *employment* PT Indosat terhadap *government era* menjadi *private era*?
- 3) Bagaimana perubahan kinerja bisnis PT Indosat dari *government era* menjadi *private era*, dalam hal perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan?
- 4) Bagaimana perubahan kinerja terhadap publik PT Indosat dari *government era* menjadi *private era*, dalam hal jangkauan pelayanan terhadap publik, pendapatan negara dan CSR?
- 5) Apakah faktor-faktor pendukung dan penghambat terhadap perubahan kinerja PT Indosat pada era masing-masing kepemilikan?
- 6) Apa *strategic mapping* dalam jangka panjang dibalik transformasi *government era* menjadi *private era*?

Lampiran 5. Transkrip FGD

Transkrip FGD

B : Bismillahirrahmanirrahim, assalamualaikum warahmatullahi wabarakatu..

IK&BR: wa'alaikumsalam..

B : alhamdulillahirabbil'alamin, ash-sholatu wassalamu ala asyrofil anbiya'i wal mursalin waala alihi wasohbihi ajmain. Pak BR dan Bu IK, mungkin nanti ada satu lagi Pak BH. Insya Allah kita mengadakan fokus group discussion, fokus group discussion ini intinya hanyalah untuk mendapatkan masukan, karena sebetulnya pertanyaan yang sama kurang lebih sudah kita edarkan juga melalui kuesioner, tapi biasanya nanti ada pendalaman. Dan ini.. apa namanya sebagai bagian dari pengayaan terhadap disertasi yang sedang saya susun. Selain fokus group discussion ini juga nanti akan ada fokus group discussion yang lain, yang melibatkan atau menginterview mantan direksi, Pak PH, Pak PJ, dan sebagainya. Sebagai bagian dari pengayaan, tapi intinya dalam disertasi ini penelitiannya adalah.. kan Indosat itu, satu sudah melakukan IPO sejak tahun sembilan puluh empat, pada waktu itu berubah statusnya dari BUMN full menjadi public company, sebetulnya itu salah satu aspek yang menarik untuk diteliti. Dan banyak yang sudah meneliti privatisasi BUMN. Tapi yang menarik bagi indosat ini adalah pada saat kita diprivatisasi, pemerintah masih dominan sampai tahun 2002. nah kemudian tahun 2002, indosat kembali dijual sahamnya kepada asing dan mulai tahun 2003 itu terjadi pengalihan strategic pengelola, yaitu private STT dan seterusnya.. nah jadi kita ingin melihat apakah selama government dominant era itu dibandingkan private dominant era itu ada perubahan atau tidak. Nah, sebelumnya kita hanya mengarah kepada situ, data sekunder sih sudah kita kumpulkan dan memang terjadi perubahan. Tapi perubahan itu apakah memang perubahan yang natural karena bisnis ataukah memang perubahan yang disebabkan oleh berbedanya strategic partner yang tadinya pemerintah sekarang.. swasta atau asing. Nah, oleh karena itu pertanyaannya hanya ada enam, berarti enggak.. banyak saja

kalo boleh di.. apa namanya diteliti, jadi kita ingin melihat di dalam masing-masing era itu apakah nanti walaupun ada, kira-kira apa sih penyebabnya? Walaupun tidak ada, kenapa tidak ada? Gitu ya.. jadi tidak, tidak.. tidak terlalu apa namanya, mungkin sampai di situ dulu. Kalau ada pertanyaan dari Ibu sama Bapak..

IK : Saya enggak, Pak BR *sok* nanya!

BR : Langsung saja ya, dan memang tidak banyak sebenarnya mah.

IK : Apapun kalo jawabannya iya dan tidak, ya lebih cepet.

(semua tertawa)

B : Justru ini eksplorasinya yang penting mah.

Ini apa namanya gambarnya tidak.. sip. Oke kita mulai dari pertanyaan pertama, nanti dicatet sama kita. Pertama, bagaimana dampak perubahan kepemilikan pada saat government era menjadi private era, terhadap management indosat? Tentu kita tahu kan waktu itu.. saya juga lagi mengingat-mengingat waktu itu kan ada jumlah direksinya minimal tuh kalau jamannya kita kan 5 ya, tapi begitu jamannya private era tuh berubah menjadi 9, sempet menjadi 7, sempet lagi menjadi 9, terakhir jadi 5 kan, balik lagi.

IK : Ya, ini private era atau mau era pada saat kita go public?

B : Pada saat kita go public itu ada 9..

IK : Government itu mas.

B : Government ya..

IK : Walaupun government saat itu juga,

B : Sudah 65

IK : Heemh, maksudnya 35 tuh udah..

B : Iya iya, jadi maksudnya memang sudah jadi public company tapi kalau government dominan itu..

BR : Aku tau maksudnya, maksudnya apa.. kontrol,

B : Nah kontrol..

IK : Kalau sih saya melihatnya, pada saat government murni, terus go public itu juga sesuatu yang sangat beda gitu,

B : Berbeda iya,

- IK : Dimana pada saat saya melihat go public itu kita lebih professional,
- B : Pada saat?
- IK : Go public
- B : Go public, iya.. justru penelitian ini dimulai pada saat indosat menjadi BUMN yang go public
- IK : Go public
- B : Itu sudah go public tetapi, pemerintah masih dominan, gitu. Mungkin pertanyaannya bagaimana dampak perubahan kepemilikan itu terhadap management Indosat? Apakah ada atau tidak perubahan itu?
- IK : Ya, ada atau besar..
- B : Ada ya, sejauh mana?
- BR : Mungkin sekarang ini yang '94-2002, udah gitu 2002 sampai sekarang, gitu ya..
- IK : Betul, makanya itu beda juga nih yang lama sama yang baru itu.
- B : Jadi, yang kita lihat adalah ini, ini adalah public kan.. tapi government dominan. Jadi dia take role, kalau di sini sudah go public juga tapi private. (sambil menggambar)
- BR : Ya..
- B : Yang take role, pertanyaannya..
- BR : yang ditanya adalah yang diatas 94- 2002,
- B : Persis! Kita hanya membahas medan ini sama medan ini, tidak sebelumnya, gitu..
- IK : Oke,
- BR : Kalau ini kan pure BUMN go, tidak public gitu kan,
- IK : Ini setelah 2002 atau setelah dua ribu..
- B : tujuh?
- IK : delapan..
- B : Memang di sini ada terjadi.. ada action disini ya, tapi kita anggap bahwa ini adalah sama-sama.. private, jadi private di sini ya, baik pada saat STT maupun secara Qtel, ya kita anggap itu private. Jadi silahkan di mix-kan saja..
- IK : Oooh, itu sangat berbeda?

- B : Sangat berbeda.
- IK : Dua.. dua pihak itu sangat berbeda kalau menurut saya.
- BR : Kalau gitu nanti boleh di sini satu pendapat, lalu berubah segini, lalu berubah lagi boleh? Nanti saya akan cek..
- IK : Enggak, enggak, enggak.. 94 ke 2002 okelah, supaya B juga ga mundur lagi ya, tapi yang 2000 ke sini itu, 2002 ke sini itu.. itu menurut saya, dua itu harus dipisah.
- BR : Harus dipisah,
- IK : Terserah nanti meramunya,
- B : Ya ya..
- IK : Karena kita juga, enggak bisa itu meng-generalisir
- B : Antara yang ini dengan yang ini ya..
- IK : Iya,
- B : Tapi memang yang ada dibandingkan nanti yang ini secara besar, dengan yang ini. Bahwa yang ini terdiri atas subset A dan subset B, ya.. saya akan melakukan pemilahan. Nah, mungkin sekarang tuh yang pertama terhadap management pada saat dulu ya, walaupun dia sudah go public tapi pemerintah masih dominan, apa yang kira-kira menarik atau yang paling esensial dari management kita pada waktu itu, manajemen indosat
- BR : Kalo waktu 2002 ke belakang itu, berarti kan pengambilan keputusan itu... ke pemerintah ya, itu kalau saya lihat lebih lambat,(suara telepon)
- B : Lebih lambat,
- BR : Lebih lambat, ragu-ragu,ee segala macam. Tapi begitu 2002 STT masuk, itu lebih cepat. Contohnya divestasi itu pun terjadi tahun itu Pak, bisa dieksekusi, anak perusahaan yang ngga.....
- B : Oh ya ya, yang dia penutupan anak tersebut ya..
- BR : Iya, mulai 2001.
- B : Padahal itu dulu sudah...
- BR : dari tahun '91,
- B : Sudah difikirkan ya,

- BR : Itu ga akan kejadian kalo ga ada itu ya.. Cuma dia lebih.. percaya untuk melakukan eksekusi ..karena ee ya kalau pemerintah mungkin konsepnya lain. Kalo swasta itu..
- B : Kira-kira Pak BR itu apa yang menyebabkan waktu itu pemerintah dalam era dominan itu lambat mengambil keputusan? Tapi kalau pada era... swasta itu lebih cepat, apakah kemudian keputusan itu misalnya harus sampai kepada real owner? pemerintah tuh, atau menteri keuangan, atau menteri BUMN, atau?
- BR : Hmm, kalau.. mungkin kalau di.. setelah private ya, khususnya STT kan itu hanya cukup sampai kepada Pak Peter Sie itu aja kan udah udah bisa ngambil.. misalnya ngambil keputusan gitu..
- B : Jadi artinya, pada saat 2002 itu betul-betul sampai ke Komut itu betul-betul sudah diputuskan ya?
- BR :
- BR : Tapi kalau sebelumnya itu, ya kayak TPI itu kan ga selesai-selesai, bulak-balik karena ada concern politik, segala macam, takut sama Bu Tutut,
- IK : Cuma gini Pak, ee ini kan period bahwa kita tuh bisnis ee ke seluler,
- BR : Seluler 2003 merger, ..
- B : pada saat merger itu 2003.
- BR : ya itu juga sama.. ambil lebih.. lebih berani
- IK : Tapi memang justru keputusan-keputusan penting untuk indosat masa depan itu, terjadi setelah era itu. Kita stock split ya..
- B : stock split ya..
- IK : kita merger itu itu itu apa hal-hal yang strategis
- BR : Ke bisnis
- IK : Iya bisnis
- IK : akhirnya kita bisa ke bisnis seluler ya,
- B : termasuk ngutang juga bu, terbesar.
- IK : he em.. termasuk ngutang,
- BR : (tertawa)
- IK : nah cuma saat itu juga mungkin ya adanya cross ownership yang keputusan juga pemerintah ya.. itu juga apa, itu positif apa negatif Wan?

- B : kalau saya liat, positif sekarang, paling enggak ya kita bisa fokus di sini..
- IK : Nah, itu pemerintah yang itu yang mendorong terjadinya cross ownership itu,
- B : itu kan di 2000..
- IK : 2000.. tiga lah
- B : penyelesaian cross ownership ini 2002,
- IK : 2002, 2003
- B : 2002.. masih tetap kita Satelindo.
- B : itu 2002 kita beli itu, udah di.. malah 2001 ya?
- BR : iya
- IK : kalau itu 2001 berarti sebelum terjadi ini ya? Sebelum terjadi..
- B : jadi cross ownership itu 2001-2002, terus dijual
- BR : iya, kan 2 tahun itu kan standard prosesnya kayak gitu, jadi ga jadi.
- B : Karena waktu kita mau lepas Telkomsel mau beli Satelindo itu kan 2001.
- B : Saya coba kita coba ambil dulu sebentar ya, pertama menurut Pak BR, bahwa adanya pengambilan keputusan pada saat government dominan itu sedikit lebih lambat
- BR : ya
- B : tetapi pada saat era private itu lebih cepat.
- BR : lebih cepat
- B : diambil contoh itu masalah divestasi anak-anak perusahaan.
- BR : betul
- B : Program itu sudah cukup lama sebetulnya direncanakan pada saat government era, tapi ga bisa.
- BR : Sudah beberapa konsultan
- B : Sudah berapa konsultan, misalnya menjual TPI dan sebagainya, tapi tidak ada yang bisa dieksekusi. Begitu itu lari ke era swasta, maka itu segera bisa diputuskan.. yang ke satu
- BR : iya itu satu
- B : terus yang ke dua, itu terjadi, karena pada saat era pemerintahan itu keputusannya cukup panjang ke atas, sampai kepada..
- BR : concern-nya tidak hanya bisnis

- B : dan concern-nya tidak hanya kepada bisnis tetapi juga concern politis, dan lain-lain. Non bisnis lah ya, tetapi pada saat era private, concern-nya betul-betul bisnis dan itu bisa diputuskan hanya sampai kepada komisaris utama saja.
- BR : iya
- B : artinya kepada komisaris.
- IK : itu pada saat?
- BR : STT
- B : pada saat STT,
- BR : STT
- B : pada saat STT, nah pada saat Q-tel balik lagi kayak politis lagi..
- IK : nah, itu yang saya bilang.
- B : nah kalau begitu perlu dicatat nih..
- B : karena pada saat Q-tel, ada kecenderungan bahwa proses itu kembali panjang.
- BR : panjang
- B : Yaitu sampai kepada Q-tel sebagai share holder, gitu kan ya?
- IK : sebetulnya itu diwakili oleh juga Syeikh ya?
- B : komisaris,
- IK : Cuma, ini mungkin bukan masalah panjangnya tapi lamanya mengambil keputusan itu.
- B : jadi tetep sebetulnya berhentinya juga di komisaris utama,
- IK : betul..
- B : karena sama-sama juga powerfull.
- IK : iya,
- B : tapi dalam hal mengambil keputusannya cenderung lebih lama dibandingkan dengan masa STT.
- IK : ya
- B : Dan akibat lama itu, jadi prosesnya seperti hampir sama saja dengan government.
- IK : ya

- BR : ya karena, orangnya mungkin itu kan program kerjaan, jadi kan pemerintah juga sebenarnya itu jadi mindset si Syeikh itu, beda sama si Peter Sie yang memang mindsetnya bisnis.
- B : bisnis..
- IK : kita ga ngerti di luar itu, apa yang mereka lakukan kan?
- B : ya paling enggak yang kita indikasikan begitu..
- IK : ya yang kita tau ya memang kita akhirnya kita itu memang hanya sampai di Syeikh
- B : bahwa dia di sananya perlu waktu 2 proses kita ga tau ya?
- IK : hemmh..
- B : oke, terus saya tadi mencatat bahwa di era private tadi, sebagai contoh bukti bahwa itu cepat, keputusan untuk stock split itu satu menjadi lima, keputusan merger antara indosat, satelindo, im3, lalu juga keputusan untuk menambah pinjaman,
- BR : ya
- B : itu adalah keputusan-keputusan besar yang cepat diputuskan pada saat private era, ya?
- IK : ya
- B : Terakhir saya catat tadi, bahwa keputusan pemerintah untuk kemudian mengundang swasta melalui proses cross ownership 2001 sebetulnya dinilai positif karena, menyebabkan indosat kemudian berorientasi kepada bisnis dalam hal pengambilan keputusannya ya.. karena pada sebelumnya kan banyak pertimbangan tuh.
- IK : mungkin gini, kalo dulu indosat itu kan punya di satelindo, punya di tekonsel. Itu kan bingung nih ya, gitukan
- BR : Gak fokus
- IK : ga fokus. Begitu tim itu dilepas jadi kita jadi fokus.
- B : jadi sebetulnya cross ownership itu akan membuat lebih fokus ya, penyelesaian cross ownership itu menyebabkan lebih fokus ya.. ok. ada hal-hal yang penting terkait management dulu, misalnya management style, apakah style pada saat BUMN, itu tadi kan kecepatan ya? Tapi ini style, misalnya kekeluargaan, atau partisipatif, atau apa?

IK : kalau, kalo kebetulan kita juga ini asing ya, jadi mungkin komunikasi ya, karena mungkin kita menggunakan Bahasa Inggris, itu..

B : termasuk yang STT ya?

IK : STT juga bahasa inggris kebanyakan dan sebetulnya juga... gini, pemilihan ya tapi itu juga menurut saya bukan karena dia private ataupun government ya, kadang mereka memilih orang yang tidak pas juga gitu ya,

B : hemh, disini juga nih maksudnya? Di jabatan ini atau di jabatan ini? Ada juga ?

IK : iya, ada ada..

B : oh dulu jamannya si itu ya, iya iya..

IK : si meregehese, kan tiba-tiba..

B : meregehese.

B : walaikumsalam warahmatullah..

IK : ah udah, BA datang mah udah beres dika.. hehehe

B : silahkan, silahkan Pak,

IK : yang tau seluk-beluk,

B : jadi pa BA sedikit kita sudah baru mulai, 10 menit ya. Jadi ini adalah diskusi fokus group terkait dengan presentasi saya, intinya adalah kita ingin menganalisis bagaimana pengaruh pada saat indosat sudah go public, tapi pada saat itu government dominan, karena pemerintah mempunyai share 65%,

BA : he eh

B : tapi kemudian pada saat sudah menjadi public company, private ya yang dominan, karena pemerintah tinggal 14,3%. Kita hanya ingin melihat, apakah perubahan 2 era ini, padahal 2 era ini, era STT dengan era Qtel tapi sama-sama private, itu ada perubahan atau perbedaan yang signifikan. Dan ini sekali lagi juga sudah disampaikan bahwa ini adalah keperluan untuk persentasi dan di-treat sebagai apa namanya, data-data ilmiah saja gitu ya. Nah tadi sudah disampaikan, bahwa satu ronde pertama memang dirasakan pada saat government dominan ini pengambilan keputusan sedikit lebih lambat dibandingkan dengan pada saat private. Kenapa? Karena disini pertimbangannya selain bisnis juga pertimbangannya non bisnis,

sementara disini adalah pertimbangan pure bisnis. Sebagai contoh misalnya merger, stock split, divestasi anak perusahaan, itu sebetulnya terjadinya di sini, walaupun sebetulnya pemikirannya sudah ada sejak jamannya government tapi pengambilan keputusan itu lebih cepat dari sini, nah itu sudah selesai di pembahasan yang pertama, masih di pembahasan yang pertama ini kita sedang melihat kepada management style, apakah ada perbedaan management style pada saat di sini dan di sini.

B : menurut Bu IK tadi, hmmm.. dia ada sedikit, bahwa yang disini itu tergantung pemilihan orangnya. Nah ternyata pada saat private ini ada sedikit catatan mengenai kemampuan berkomunikasi karena menggunakan bahasa inggris, jadi memang ada terjadi disini ada, katakanlah masalah komunikasi dari sesuatu yang hal menjadi catatan terutama dalam berbahasa. Mungkin bukan hanya berbahasa tapi kultur juga mungkin ya?

IK : iya,

B : kultur ya.. saya kira ada masalah...

IK : kultur, oleh karena pada saat itu ada juga semacam apa sih, trend kursus apa ya?

B : kursus yang antar itukan, antar budaya dulu ya.. yang doktor..siapa yang orang Pakistan itu kan...yang.. mungkin ada lagi terkait management style? Katakanlah ini yang betul-betul significantly berbeda.

IK : kalau saya sih melihatnya ya, ehmm.. aduh..mungkin walaupun saya fokus ke seseorang, mereka itu kan cara berfikirnya juga kan lebih worldwide ya.. ketimbang orang-orang mmm..

B : ex kita ya ?

IK : heemh, ex kita ya, iya.

B : Bisa diberikan contoh ga worldwide itu seperti apa ?

IK : gini, jadi saya terpaksa cerita mengenai finance ya, begitu orang baru datang itu kita mengenal itu derivative itu apa, kita mengenal mmh apa, US bond itu di situ ya? Sebelumnya ada ga ya US bond? Enggak kan. Pas di situ, US bond, kemudian kita mengenal Derivative, dan transaksi keuangan yang relatif saat itu kita tidak pernah sentuh, kita tidak mengenal itu, itu bagi kita tuh sesuatu rasanya sih ga ngerti gitu kan.. tapi begitu itu

yang baru, kita diajarkan banyak hal tentang ke-treasury-annya terutama, yang memang tidak tradisional.

B : jadi dia membawa knowledge juga ya ?

IK : membawa knowledge..

B : oke, mungkin Pak BA ada tambahan?

BA : Ada Pak

(tertawa)

BA : tapi ini level confidentiality-nya gimana Pak?

(tertawa)

B : ini kita tulis sebagai pembahasan ilmiah

BA : Ilmiah

B : ya nanti kita tidak akan menyebutkan nama, tapi dan itu pada saat pembahasan juga nanti kita sebutkan sebagai sesuatu latar belakang,

B : saya ingin melihat sisi positif dari private itu sendiri, ini adalah seperti yang Ibu IK sendiri sampaikan bahwa banyak hal-hal yang... emmh kita selama ini tidak terbuka secara worldwide ya, terlepas dari karakter individu masing-masing memang ee dengan adanya katakanlah dengan adanya direktur asing, pengambilan keputusan itu memang lebih cepat, lebih fokus, karena mereka ee apa namanya.. surplus oriented, mereka kan pikirannya bottom line Pak, duit.

BR : Iya Duit

BA : Duit. Sementara pada saat go public, itu kita juga terbebani oleh ee agen pembangunan kan, dan di sana juga penuh dengan tidak hanya *commercial aspect* yang dituntut tetapi juga ada *quote unquote, political will*, juga di situ sehingga kelihatannya untuk berfikiran lebih objektifnya pada saat *domestic director* saat itu, nah agak terganggu lah.. agak bias ya sementara dengan era *private* ini komersial ini murni, komersial *pure*, gitu namun sisi negatifnya adalah pada saat public, pada saat apa.. *government* menguasai itu, fokusnya..ee justru malah keprofesionalan direksi itu campur tangan pemegang saham itu *representing* langsung oleh BOD yang ditunjuk. Sementara di sisi private agak bias, dalam artian *representing* pemegang saham itu semata-mata ee tidak diserahkan secara trusted ke direksi yang

ditunjuk, tapi ada juga ee campur tangannya secara tidak langsung. Itu sebetulnya secara regulasi antara diperkenankan dan tidak diperkenankan, kalau memang dari sisi hukum, kalau kita melihat hukum ininya.. mmh perusahaan milik negara, campur tangan informasi atau apapun, yang dimiliki oleh pemegang saham itu harus *equal* gitu, tapi kalau dilihat dari sisi majority sah-sah saja kalau memang dia.. ikut berperan dalam keputusan, gitu. Tapi memang itu yang harus, mekanismenya yang harus di.. diatur, nah.. kadang-kadang di sini agak *bias* Pak. Yang seharusnya kan dia campur tangannya itu ada *representing* dari komisaris, sebagai pemegang saham. segala.. keinginan, kemauan, ataupun interest-interest yang ada di pemegang saham selain *bottom line* yang tadi, itu harus *represent* dari komisaris. Tapi prakteknya semua PMA itu seperti, hampir semua PMA itu seperti itu. Kadang-kadang *day to day operation* pun mereka suka.. suka

IK : terutama yang terakhir ya?

BA : suka turun.. heemh,

IK : itu?

BA : itu sisi negatifnya,

IK : luar biasa intervensinya.. yang terakhir itu.

BA : di perusahaan-perusahaan minyak pun seperti itu,

B : jadi memang itu perlu diangkat. Jadi Bapak, harusnya walaupun *private* itu sebagai dominan, tetapi tetap melalui *governance* melauli komisaris,

BA : yap,betul.

B : dan BODnya, tidak ada..

IK : oke, tadi BA sudah mengangkat soal apa ya itu *trust* ya, jadi memang pada saat *trust* itu juga tidak muncul, itu membuat bisnis juga apa ga kuat. Dan dengan memperbanyak wakilnya mereka disini itu tidak membuat kondisi lebih baik. Karena pada dasarnya kalau menurut saya yang paling menguasai bisnis kita itu adalah kita sendiri, bukan mereka gitu. Nah, sekarang dibalik, yang paling menguasai bisnis di sini adalah mereka bukan kita. Nah itu jadi.

- B : oke baik, saya kira mungkin topik ini saya sudah sangat lengkap ya, jadi sudah berbicara mengenai bisnis tentang proses pengambilan keputusan, lalu juga sudah bicara mengenai *management style*, juga mengenai kepentingan-kepentingan para pemegang saham terhadap eksekusi manajemen perusahaan itu sendiri.
- B : (telepon berdering) mohon maaf saya sedang rapat, mungkin bisa telpon lagi...
- B : oke, saya masuk ke..
- IK : *culture* juga, harus itu juga
- B : oh iya *culture* tadi, termasuk bahasa ya? Sudah saya masukkan, mungkin ada lagi tambahan untuk ini? Oke ya..
- BR : yang kontrol itu mungkin, ya kalau dulu kan memang dirut yang menguasai ya, eeh..
- B : di sini sebenarnya dirut menguasai..
- B : di sini bahwa dirut itu sangat powerfull ya, dalam pengambilan keputusan ya,
- B : oke, powerfull ya.
- IK : kalau di sini, dirut itu, mmh ini kayak Kaizat.. manager area, kayak manager area, regional. Regional manager, jadi sebetulnya semua itu dikuasai oleh sana.(Dering telepon) Kan intern, dirut itu..
- B : kalau jaman pemerintah dulu kan yang Pak Kaizat yang kuat gitu ya, tapi begitu pas keluar Pak ?, Pak ? yang..
- B : jadi sebetulnya ada orang yang.. yang..
- IK : membayangi ya,
- B : yang membayangi, gitu loh
- B : bahkan sebetulnya ada Pak ...tapi Pak ... itu ga ngapa-ngapain,
- B : yang ngapa-ngapain itu malah Pak Peter kali ya. Atau siapa lah, itu aja.
- BR : ada kesan begitu hide gitu ya,
- BA : mungkin lebih kepada ini Pak B.. kalau private itu kolegalitas, atau
- B : lebih diinikan..
- BA : Fiduciary duties itu lebih sulit terbentuk daripada.. saham itu dimiliki oleh pemerintah secara besar.

- B : oh kalau pemerintah justru lebih kolegial dan lebih fidusial?
- BA : iya, karena pada saat fit and propers mereka tau kepada siapa yang harus dia pertanggung jawabkan. *One direction* gitu kan, dan dia tau dirut itu adalah orang yang paling dipercaya oleh pemerintah, katakan begitu kalau kita bicara BUMN gitu ya, dan mereka harus tunduk gitu. Masalahnya dengan private, pada saat dia di- *hire* biasanya kan *contractual basis* Pak, nah *contractual basis* tuh pada saat di- *hire* mereka tidak tahu satu sama lain. *Even* kadang-kadang secara langsung mereka tidak mengerti *role* satu sama lain, jadi mereka bener-bener *keep* apa yang dia pegang *role*-nya. Seolah-olah dialah yang diberikan mandat penuh kepercayaan oleh pemegang saham, gitu. Padahal ada struktur kolegial di situ, yang harusnya itu yang dijunjung tinggi. Mereka *fiduciary duties* kok, *trusted, fiduciary*, ya harusnya *trust* itu yang dijunjung tinggi. Satu sama lain.
- BR : ya, trus kalo emang understandingnya ga tau,
- BA : bisa *either way*, walaupun dia mengerti kadang-kadang itu tadi, lebih kepada dia merasa saya ditunjuk oleh pemegang saham nih. Jadi saya, ya namanya ditunjuk oleh pemegang saham langsung saya yang diberi kuasa penuh gitu. Walaupun ada dirut, katakan saya direktur keuangan, walaupun ada dirut disitu tapi saya yang ditunjuk.
- B : artinya lebih mengarah kepada saya mendapatkan mandat apa, daripada kemudian nanti berbentuk sebagai sebuah ...
- BA : betul.
- B : dan itu terlihat tentu menjadi ya, karena
- BA : ditambah itu tadi *interverence* dari *day to day operation* dari pemegang saham itu masuk ke saku-saku orang perorangan itu.
- IK : dan saya melihat, mereka itu tidak punya ss.. beban ataupun misalkan *concern* untuk kelangsungan perusahaan jangka panjang, karena mereka sadar, mereka dikontrak anytime dibutuhkan, gitu kan..
- BA : ya
- B : oke baik. Baik , saya kira itu sudah sangat banyak ya untuk aspek nomer satu, saya ingin masuk ke aspek nomer dua, ini terkait dengan biasanya perubahan management itu berpengaruh terhadap *strategic decision*. Kita

hanya mengambil 2 contoh saja dalam *case* ini, adalah *strategic decision* dalam investasi, dan *strategic decision* dalam hal employment atau menghire pegawai termasuk dalam hal pengembangannya, mungkin ada sesuatu yang signifikan di pandangan rekan-rekan sekalian terkait dengan *strategic decision* pada saat era *government* mengenai investasi. Bagaimana pada era *government* dominasi atau pada saat *public*, dan yang ke dua nanti pada saat *employment*. Baik dari sisi recruitmentnya, pendidikan, apa namanya diklatnya, dan sebagainya. Maupun termasuk dalam hal ini adalah untuk *quote unquote* kesejahteraan gitu yah secara keseluruhan. Mungkin satu dulu investasi, kira-kira ada ga perubahan yang signifikan di dalam *strategic decision* untuk berinvestasi pada era *government sama era private*?

BA : jelas ada.. hahahaha (tertawa bersama)

IK : jelas ada

BR : nah ya sangat..

IK : terutama pada saat yang sekarang ya?

BA : saya sih melihatnya gini ya Pak,

B : gimana..gimana...

BA : ehmm terlepas dari karakter individu masing-masing Pak ya dari sisi management, kalo pada saat pemerintahan emhh pada saat dipegang oleh pemerintah, itu manajemen melihatnya tidak hanya visi perusahaan yang dilihat gitu ya, tidak hanya komersial begitu juga yang di.. apa, tapi juga ada personal kompetensi yang dia harus jaga dalam penentuan keputusan satu investasi atau strategi apapun dia akan lebih jauh berfikir ke depan, untuk tidak hanya membawa perusahaan ini lebih, lebih well gitu, lebih baik dan secara tidak langsung juga ada *contractual* yang tidak tertulis antara di *personal* dengan pemerintah gitu loh, contoh kasus kayak gini katakan *rollout* untuk pengembangan jaringan. Dia akan berani memutuskan ee di *rollout* 2011 untuk kepentingan katakana 2000 bts pembangunan. dibanding dengan *private* tadi, kalau *private* melihatnya ngapain saya bangun pada saat nanti 2 tahun atau 3 tahun lagi, yang metik hasil kan bukan saya. Iya kan Pak?

- B : ...yang tadi itu ya?
- BA : heemh, pasti yang metik hasil orang lain pengganti saya, *sucseesor* saya, itu kalau private kan mikirnya gitu.. mendingan saya gimana *short investment* yang dilakukan agar eeh ini perusahaan secara *bottom line* naik, dan tidak mikir jauh ke depan karena mereka mikirnya bukan saya. Tapi kalau yang dipilih oleh pemerintah dia juga akan bilang, dia juga akan liat, pada saat dimana pun dia ditunjuk, lihat Indosat pada waktu kepemimpinan saya,
- B : CVnya sebagai referensi..
- BA : nah CVnya itu, jadi dia lepas untuk menentukan investasi jangka panjang. Karena ada itu tadi, tapi kalau yang era private saya hanya mikir ngeliatnya sih, saya akan berfikir 2x untuk melakukan investasi 5 tahun mendatang. Orang bukan saya lagi kok, kan gitu mikirnya.
- B : oke saya sudah nangkap ya, jadi salah satu adalah investasi pada era ini, selain kepentingan atau orientasi pada bisnis tapi juga mempertaruhkan reputasi jangka panjang.
- BA : Ya
- B : Karena itu akan menjadi sumber referensi bagi karir dia ke depan.
- BA : Sementara yang disini dia betul-betul hanya memikirkan investasi jangka pendek, karena dia berbicara *bottom line* tiap tahun, itu satu ya. Terima kasih, mungkin ada?
- IK : ini, yang harus ditangkap adalah bahwa era *government* sama era ini sesuatu yang berbeda. Jadi, bagaimana dia memandang investasi pun tentunya berbeda ya, dulu kita belum masuk ke seluler,
- B : iya..
- IK : lebih banyak kita ke pendidikan, SLI dan kemudiaan pada saat seluler itu kan kita tuh tipenya udah retail. Jadi, bagaimana orang berinvestasi itu sangat berbeda kalau menurut saya, emhh.. retail itu kan harus cepat ya? Dan harus menghasilkan juga segera, kalau SLI lebih kalem ya kita ya?
- B : heemh..
- IK : kita bangun gerbang gitu kan,
- BA : towernya aja

- IK : waktu itu juga sesuatu yang berbeda juga, walaupun apa yang dikatakan itu tuh benar sekali, soal berfikir jangka pendek dan jangka panjang.
- B : tapi kalo gitu tuh lebih banyak di *drive* dari jenis jasanya bukan karena, kalau yang tadi kata Pak BA kan memang karena orientasi dari *quota unquote* jadi. Tapi kalo Bu IK tadi memang jasanya kita waktu itu, tidak..
- IK : iya
- IK : itu juga akan membuat seseorang berfikir tentang investasi itu pun akan berbeda.
- B : karena dia....
- B : oke yang saya tangkap itu mengenai itu mungkin, ada dua ya. Mungkin ada lagi yang lain? Pak BR ? Terhadap investasi tadi ya ? misalnya apakah terhadap anak-anak perusahaan ya, kalau kita.. saya mancing aja nih, di sini ada diversifikasi kalau di sini kira-kira bagaimana gitu,
- BR : itu sama ini, yang ee disampaikan Pak BA lebih ke pinjaman di jaman government, lebih *long term* ini ya, divers,
- B : diversifikasi,
- BA : itu menjadi komitmennya lebih..
- BR : private itu kan lebih punya short term dan itu juga mungkin ada hubungannya dengan pelayanan STT sendiri, dia kan lebih ke *financial investor*, dia lebih ngeliat ke gimana caranya harga saham naik, bisa keluar, atau mendapat *gain* dari itu, dia.. bisa dibilang ga ada yang long term investment di era STT maupun di era government.
- B : yang diharapkan tuh justru dari gain-nya kenaikan harga saham, yang mungkin pada saat itu dia lepas,
- IK : kalo menurut saya ga gitu-gitu amat,
- B : oh enggak
- IK : dia jaman STT tuh masi agak itu, walaupun dia berbeda dengan government, tapi yang sekarang itu komersil kalo menurut saya lebih tidak,
- B : lebih tidak ya,

- IK : lebih tidak, karena apa? Karena dia juga tidak mengerti bahwa masa depan itu harus difikirkan. Karena menurut saya, mungkin juga tidak harus komersil di bisnis
- B : jadi sepertinya ini, yang ini tuh signifikan ya?
- IK : signifikan
- B : ini ni jadi ini, walaupun di era ini tapi ini its another subset gitu ya ?
- IK : kayaknya itu lompatannya,
- B : dug dug dug
- IK : duuug gitu..
- B : ahahaha..
- IK : kalau itu masih ada,
- B : soalnya ini 2 tahun, kalau misalnya ini 5 tahun saya masih berani buat 1 2 3, baru 2 tahun ya, ya sudahlah nanti kita buka catatan khusus. Oke investasi, mungkin ada tambahan lagi investasi? Kalau tidak kita masuk ke..
- IK : nomer tiga
- B : oke, gak masih tentang investasi tapi yang *employment*,
- BR : investasi kan mungkin tahun ini kan Cuma 1 triliun ya, taun keberanian untuk ngambil investasi,
- B : betul, betul
- BR : tapi begitu disitu 25 triliun ya?
- BA : kalo boleh saya sedikit contoh, sedikit saja.. jadi ini, eeem..
- IK : abis ini.. seluler sama,
- B : jadi *capital expenditure*
- B : bentar lagi mati itunya,
- B : dimatiin ya ?
- B : enggak, otomatis. Mati bentar lagi.
- B : oh karena baru masuk ininya,
- B : kalau ininya mati dia ikut mati,
- B : ooh
- B : kalau ininya tidah menyala dia tidak menyala juga ?
- B : iya,

- IK : mungkin katakan saja,
- B : harusnya dia nyari dong,
- B : weis, hitaci..
- B : Bapak, jadi tadi waktu jamannya si pemerintah paling tinggi investasi satu triliun ya?
- BR : 1 triliun
- IK : ya iya, karena dulu belum masuk ke seluler
- BA : karena dulu belum masuk ke seluler,
- BR : artinya antar revenue dan investasi itu ga beda
- IK : masih gedean revenue ya?
- BR : masih gedean revenue, jadi tingkat keberanian untuk itunya. Sebetulnya masih safety, safety player lah itu
- IK : heemh, safety player. Kalau..
- BR : jaman STT,
- IK : retail dan apa, persaingannya semakin luas. Iya kan?
- B : oke deh, salah satu masih bisa saya tangkap. Tapi mungkin memang ada perbedaan. Tapi saya kira itu memang juga perbedaan jasanya ya, memang.. kalau begitu mungkin saya masuk ke yang *employment*, yang terhadap employment bagaimana kira-kira hemm, pada masa *government dominant* dengan pada masa *private*, mungkin supaya lebih terfokus, sebab employment ini terutama adalah jumlah pegawai yang direkrut, terus masalah training pegawai untuk meningkatkan skill dan knowledge, dan yang terakhir adalah masalah kesejahteraan. Kira-kira apakah ada satu strategic decision secara keseluruhan yang berbeda antara public government dengan masa private?
- BA : Pak ga diundang nih Pak? hwahahaha
- B : kemarin saya menghadap beliau, beliau baru saja menyampaikan bahwa terhitung kemarin sore jam 4 sudah off, jadi hari ini sudah tidak masuk. Oke..
- BR : kalo saya pribadi sih ya, itu '94-2002 tuh paling yang..
- B : untuk training ya? Oke,
- IK : apaan tuh?
- B : iya, saya juga sekolah waktu itu kok. Pak BR, ke Amerika, waktu itu.

- BA : tapi agak subyektif waktu itu, karena di tempat saya boro-boro, hahaha
- B : tapi secara keseluruhan jumlah orang yang disekolahkan, apakah S1, S2. saya kira di era 2002 ga ada lagi yang disekolahkan S2 kan?
- IK : ga ada..
- B : ga ada kan?
- B : ga ada,
- BR : atas biaya perusahaan itu ga ada.
- IK : training itu hanya untuk, taro lah hanya untuk skill yang dibutuhkan,
- BA : skill yang dibutuhkan, bukan dari sesaat itu kan misalnya dari IP, tapi kalo misalnya dari S2 gitu saya kira udah enggak lagi,
- IK : udah ga boleh lagi,
- B : itu saya kira bisa, data sih ada ya.. saya punya data ya, tapi ini kan dari *feeling* jadi kita bisa mengatakan bahwa untuk training-training, sama saja kurang lebih, tetapi untuk misalnya sifatnya sekolah, nah dalam rangka.. apa yah istilahnya, formal ya? Terutama S2 lah begitu, itu boleh dibilang jauh antara yang sebelah kiri dengan yang sebelah kanan. Itu mungkin sebelah kiri juga orang-orangnya tertentu yang bisa dapet waktu itu ya, dan masalah budget juga, kalau sekarang enggak sama sekali gitu kan?
- BR : biaya sendiri
- B : maksud saya yang biaya sendiri, hahahaha
- BA : kalau training mungkin ada sedikit perbedaan ya
- B : nah perbedaanya apa yang dulu dengan yang sekarang?
- BA : perbedaannya kalau dulu itu, training itu tidak hanya kompetensi dilihat, berdasarkan keinginan masing-masing individu kan? Tapi ada arahan dari manajemen, emmh kedepannya, training apa yang equal anda harus ambil, jadi pengembangan eemh karakter terhadap masing-masing karyawan full dilihat, sementara di private, diserahkan kepada masing-masing individu, anda mau mengembangkan seperti apa gitu.
- B : betul-betul tidak ada guidance dari itu?
- BA : iya betul,
- IK : kalau dulu kan, team building... team bulding apa-apa gitu ya,

B : iya padahal dulu kan kita kan waktu jadi manager pertama kali, suruh ikut vinon ya, ikut apa gitu ya, jadi di guide kan perusahaan..

B : kalo mengenai kesejahteraan ?

B : ya ini kan relatif ya,

B : ini kan masalah ini aja, dulu mah kan sedikit berkah gitu ya.. sekarang mah sedikit

IK : pada saat private, terutama jaman FGD

BR : lebih ikutin bisnis sebenarnya,

IK : heemh?

BR : lebih ikutin bisnis..

(Pak BH datang)

BA : alhamdulillah..

B : di sini, di sini Pak.. refresh dulu Pak BH ya, tadi.. saya sedang membahas FGD, dalam rangka penelitian saya. Jadi intinya bahwa penelitian itu sudah menggali ..., sama-sama sebagai *public company* tapi itu ketika government dominan, dan banyak yang turun, dan sekarang hanya 14.3 berarti itu private yang dominant kira-kira apakah ada perbedaan yang signifikan dari dua posisi itu? Yang sudah kita bahas tadi adalah pertama dari sisi management, baik management jumlahnya, stylenya, culturenya, dan sebagainya.. sudah kita lalui, terus juga yang kedua kita juga sedang membahas sekarang mengenai decisionnya, ada strategic decision 2 yang kita bahas, yaitu mengenai investasi dan mengenai employment. Yang mengenai investasi sudah, kira-kira disini lebih konservatif gitu ya, lebih berani, juga dikarenakan jasanya dan sebagainya.. kalau pada employment kita sudah sampai kepada jumlah recruitment, jumlahnya sama disini, trainingnya berbeda. Di sini trainingnya sama-sama ada training, tapi di sini trainingnya lebih banyak diguide oleh perusahaan tapi di sini lebih banyak diserahkan kepada kebutuhan masing-masing individu. Tetapi yang kalau untuk pendidikan formal, di sini ada, disini sama sekali tidak ada. Nah sekarang karena kita masuk kepada point yang ketiga yaitu masalah kesejahteraan relative, tadi disampaikan bahwa kesejahteraan pada era private, khususnya pada masa STT relative lebih baik

dibandingkan dengan sebelumnya pada masa government. Mungkin ada pandangan lain mengenai hal-hal yang terkait kesejahteraan? sebagai sebuah strategic decision, bagi manajemen untuk menggerakkan perusahaan ini..

IK : cocok dia, pas..

BA : kan pernah di HRD dulu

BH : tapi tadi yang disebutkan tadi, sudah benar sekali ya, jadi saya mau komentar gimana,

B : tinggal meng'aminkan saja ya

BH : betul, seperti yang tadi dibilang bahwa di masa sebelumnya disitu, utamanya itu Pak '94-2002 sangat jalas sekali kita lebih sejahtera dibandingkan kita disini,

IK : lebih

BH : iya lebih sejahtera dibanding ini, memang secara honor itu lebih besar sekarang, tapi kan kebutuhannya itu mengejar, mengejar kemampuan apa, mengejar kemampuan daya beli ini Pak, karena kan inflasi tadi.

B : atau bisa juga disebabkan karena kebutuhan disini relatif kecil, misalnya baru saja berkeluarga,

BH : bisa juga, tapi secara index menurut saya tetep kerasa bahwa yang di sini, karena gini Pak perbandingannya, mungkin kita tidak mengukur diri kita, kalau mengukur diri kita mungkin benar argumentasi itu, tapi kita ukur adek-adek kita yang baru masuk, itu dia tidak merasa sejahtera. Dulu kita waktu yang titik yang disana, kita sangat sejahtera kita bisa beli rumah, beli mobil, setiap kurun waktu tertentu, iya kan? Karena ada sesuatu yang sama perusahaan diperhatikan, yaitu diakumulasi dulu, nah baru dikasih di depan. Nah kayak gitu gitu, membuat orang sangat sejahtera, sekarang ga bisa.

B : lebih kayak strateginya ya?

BH : ya strateginya ya he eh itu

BR : jadi dia membantu dalam membagikannya..

BH : iya itu.. sistem Pak barangkali Pak,

B : sistem malah ya,

- BH : he eh.. jadi di situ juga, memang ada sesuatu yang lemah juga, kita harus akui
- B : apa itu Pak?
- BH : di titik yang '94-2002 itu lebih banyak.. apa namanya yang pinter bodo podo wae.
- B : emm PGPS..
- BH : PGPS ya. Kalau yang disini itu mengarah meskipun belum sempurna ke titik merit sistem, tapi itu ga sempurna sama sekali sehingga mengakibatkan justru pinginnya adil, tapi malah tidak adil. Yang di situ, karena ada hal-hal ya, mulai dari 2002 itu sampai pokoknya semasa dipegang sama STT, itu dia menyelesaikan kasus-kasus ketidak seimbangan antara 3 perusahaan yang di merge, ya kan? Ada yang tinggi rendah itu loh Pak, meski pun jabatannya sama tapi lain-lain gaji diperoleh secara individu, bukan perjabatan. Perjabatan dia ga punya sistem kayak gitu, itu yang mengakibatkan mengganggu perpindahan antara yang tadi ke sistem yang lama, menjadi merit sistem tadi, sehingga tidak berjalan sempurna di sini, ya mungkin itu barang kali tadi kelemahannya di titik itu,
- B : tapi memang itu karena spesifik karena kita merger satelindo, im3 dengan indosat ya yang tentu berbeda.
- BH : Ya ya
- B : kalau yang dikarenakan privatenya, artinya sebagai pemegang saham itu orientasinya ada ga yang lebih lebih mengarah karena orientasi pemegang saham?
- BH : ada, yaitu tadi Pak, merit sistem.
- B : merit sistem ya, cuman dalam implementasinya belum sempurna karena adanya, kendala merger tadi ya, perbedaan di tingkat..
- BH : tujuannya sih baik Pak, itu kalo menurut saya.
- BH : jadi artinya tujuannya baik,
- B : jadi tujuannya secara sistem *quote unquote* disini sudah mengarah kepada FGD, tetapi dalam pelaksanaannya mengalami kendala pada saat merger.
- BH : iya he eh

B : OK. Karena peneliti juga mengalami ya, jadi..

BH : hahaha cepat memahami ya,

BA : Peneliti sudah sangat mafhum

(tertawa bersama)

B : oke nomer 3 sekarang, karena kita ada 6 pertanyaan, jadi kita sudah masuk ke nomer 3. Dan tidak ...mudah-mudahan Bagaimana perubahan kinerja bisnis PT. Indosat dari government era menjadi private era? Khususnya kita batasi saja dalam perspektif keuangan, dalam kepelanggan baik jumlah dan pelayanannya, proses bisnis internal di perusahaan, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan ...ini sebetulnya sudah sedikit kita bahas pada saat employment tadi, tapi ini lebih mengarah kepada pembelajaran dan pertumbuhan, ini masalah skill. Mungkin saya mulai dulu dengan perspektif keuangan, apakah terjadi perubahan kinerja? Memang kalau tumbuh sih tumbuh ya, tapi mungkin growth-nya kah, atukah emhh apa namanya jenis jasanya, dan sebagainya.

IK : ini sudah ada report ya?

B : oh, sudah ada.. ini sebetulnya data sekundernya sudah ada,

BA : ini mengkonfirmasi aja, wahahaha

B : mengkonfirmasi aja sebenarnya, kalo data sekunder memang sudah ada dan ada perubahan, tapi kalau saya tampilkan nanti jadi bias.. jadi menurut pengalaman teman-teman semua dari '94-2002.

IK : jelas, itu udah berbicara..

B : iya iya, tapi ngga maksud saya,

BH : whahaha, harus ada bukti dia di sini, ada dari rekaman.. hahaha

B : siapa tau angkanya begitu tapi karyawan tidak merasa, atau manajemen tidak merasa. oke, keuangan dulu ya?

BH : enggak, ini aja dulu.. Ini kan mengenai perubahan kinerja bisnis PT. Indosat,

B : nanti ada pertanyaan juga mengenai kinerja..

BH : itu dulu berarti kita liat ya, bisnis berarti secara keseluruhan, kalau saya melihat dari tahun '94-2002, woow itu adalah jaman keemasan, growth

nya tinggi.. itu tinggi sekali di situ, secara growth bisnis, baik itu yang di mana.. midi mau pun yang di seluler. Wah itu,

IK : Ngga belum ada

BH : eh belum ada ya ?

IK : belum..

B : sebetulnya itu intern, tapi dia sifatnya kan..

BH : saya di tahun 2002 akhir itu sudah ada,

B : disini sebenarnya sudah ada tapi

BH : 2001

IK : 2001 itu tapi pas itu kita belum cross ownership,

B : ya

IK : masih kita kayak investasi aja gitu ya,

B : kecil-kecilya,

BA : iya kecil-kecil, im3 masih kecil itu

IK : masih emh..

BH : tapi secara bisnis per liniya, kayak SLI segala macam. SLI sudah mulai turun ya? Tapi disitu masih mampu menjadi penompang sampai tahun 2002. terus kemudian midi apalagi, midi itu pas bagus-bagusnya, pada saat itu kalau saya tidak lupa, BR mungkin lebih cocok untuk jawab yang ini.. terus yang lain yang penting Pak, yang perlu di note ini adalah yang '94-2002 itu kita masih banyak menikmati perlindungan regulasi karena kita monopoli, masih banyak yang seperti itu Pak. Sehingga kelihatan bahwa bisnis kita bagus banget gitu loh, seperti itu. Nah berubah di sini udah kompetisi murni, itu luar biasa di sininya.

B : dan itu memang berimpact kepada kemudian secara

BH : bisnisnya, terhadap kinerja bisnis.

B : sebagai bocoran, memang profitabilitas kita itu menurun terus.

BH : menurun terus

B : menurun terus, baik ROAnya, ROSnya, aset juga konsepnya turun semua. Itu memang konsekuensi kompetisi..

IK : karena saya inget, itu kalau kita bicara operating margin ya, itu tuh menunjukkan bahwa kemampuan tuh masih terlalu besar,

- B : sama rasio kita kan ...
- IK : begitu kita lari ke seluler ya, itu tuh udah langsung berbalik. Itu kerasa banget, bener kalau kemampuan menghasilkan yang baik itu.. lebih apa itu, apapun bisa kita kendalikan gitu, tapi disini tuh udah padat, padat apa ya?
- BR : padat karya,
- IK : padat karya iya, yang gitu-gitu jadi semua itu kita harus..
- B : jadi disini itu padat karya ya?
- B : padat karya
- IK : dan di sini kan aset-aset kita juga sudah semakin tinggi nilainya,
- BH : padat modal mbak
- IK : padat modal ya?
- B : ruginya juga banyak Pak?
- BH : ya itu krena konsekuensi dari padat modal tadi,
- BA : ya karena kalau ditekan dengan aset ekuiti, ya pasti modalnya karena di sana makin besar,
- BH : jadi Bapak bahwa kalau boleh saran, bandingin itu antara jumlah pegawai di situ tingkat berapa persen berapa, disini berapa.
- B : jadi revenue per pegawai ya?
- BH : iya,
- B : ada lagi mungkin yang masalah keuangan? Bagaimana kinerja, kan keuangan tuh revenuenya, ..., costnya, profitnya,
- BA : itu Bu IK tadi sudah menyampaikan,
- B : itu ya,
- IK : jadi gini, begitu kita lari ke bisnis seluler dia memang kita menjanjikan revenue yang cukup besar, tapi di sisi lain biayanya pun besar gitu loh, walaupun sebetulnya dari sisi profitnya pun kalau menurut saya ada peningkatan, tapi kalau di ukur dari taruh lah,
- B : aset ya?
- IK : ukur dari rasio-rasio keuangannya itu bisa.. bisa apa.. dicari.

- BH : absolute ini tapi profitnya naik, terhadap aset, juga reventuennya, yang rasionya turun sebenarnya, tapi yang penting kan nilai profitnya ya, bukan rasionya..
- IK : emmh, ada yang melihat dividennya, tapi juga ada yang melihat revenue companynya itu sendiri, tapi sebetulnya value companynya sendiri udah melonjak berapa kali lipat si sebetulnya
- B : baik, kalau keuangan mungkin banyak ya data-data sekunder saya peroleh,
- IK : nah iya analisis aja dari situ
- BR : sekarang bukan hubungan government sama privatenya kan? Tapi lebih kepada bisnis
- IK : nah, lebih kepada bisnis..
- BR : itu tadi masalah regulasi,
- B : betul, kalau data tidak melihat lagi kalau itu ada hubungannya, mungkin justru disini yang mau saya tanyakan itu. Kira-kira apakah itu memang pure dikaitkan dengan bisnisnya, marketnya, atau memang keuangan itu performance itu ada juga kaitannya dengan management yang di drive dari perbedaan..?
- IK : bisa khususnya
- B : nah..
- BA : kalo liat saya bisa dapet ininya ga kira-kira?
- BR : ya karena undang-undangnya udah ganti ya Pak, yang tadinya monopoli itu.. karena ada undang-undang nomor III itu yang memperbolehkan swasta masuk.
- B : swasta masuk
- B : jadi itu memang tingkat regulasi ya,
- BR : merubah ...regulasi ya,
- B : tapi tidak.. tidak, misalnya gini karena kalau dulu pemerintah itu pemasarannya sifatnya ragu-ragu atau konservatif. Kalau di sini lebih kepada agresif gitu enggak ?

- BH : Kalau di sana itu dulu, banyak sayap. Jadi istilahnya pendekatan produksi arti pokoknya saya sediakan ini, silahkan beli gitu loh. Kalau di sini ya, di sini udah enggak masyarakat perlu apa,
- IK : anda butuh apa, iya.. saya sediakan
- BH : nah, itu kebalik Pak.
- B : Kalau disini ada market oriented ya, kalo disini capacity oriented ya
- BH : itu ada istilah marketing kalau di sini kan, itu apa ya Pak BR ya ?
- BR : product oriented,
- BH : Product oriented, yang di sini?
- BA : market oriented.
- BH : market oriented nah itu dia.
- IK : mungkin bisa ngeliat ini, Telkomsel. Coba dipikir, kalo telkomsel itu ----, ga sistem terpisah, mungkin ga bisa sukses itu
- BA : kalau dia dikelola langsung sama Telkom sebagai bagian dari seluler, seperti seluler dikelola oleh Indosat, contohnya Flexi lah, kalah jauh sama asia ya, coba kalau dia dilepaskan seperti telkomsel mungkin dia bisa bersaing, tapi hal yang sama terjadi juga pada Starone ya, sudah dikelola sama kita tetapi.. hahaha
- BH : itu karena strategi di dalamnya ya, emang berbeda ya..
- B : beda, berarti,
- IK : huahahaha BR merasa
- BR : itu ga ada kaitannya dengan disertasi, itu cuman contoh aja sih.
- B : oke baik, mungkin saya kira satu product oriented, market oriented, itu. Yang kedua tadi mungkin ada masalah regulasi juga ya, jadi regulasi itu memang memaksa itu semua. Jadi yang betul-betul terhadap ini dan private itu tadi saya bilang tadi Cuma masalah product oriented dan market oriented, yang lain lebih di drive, karena memang industri selulernya yang sedang begitu, atau memang aturan mainnya menjadi kompetitif sehingga memang menjadi lebih..
- BH : boleh ini enggak, masalah manajemen. Pak B tadi kan nanya baik management itu gimana?
- B : Yang nomor Satu

- BH : nggak ini yang barusan
- BH : ohya, penyebabnya karena management itu pengaruh atau enggak?
- BH : tolong dikoreksi kalau memang ini ga seperti itu, ya oke makanya saya perlu dilengkapi kalau yang ini. Ini gini, kalau yang di '94-2002, kalau saya perhatikan utamanya pada saat pemerintah yang jadi KPI, itu cuma budget itu Pak. Udah, pokoknya kamu selesain aja sama budget itu. Mau cara mencapainya gerak kayak apa, silahkan. Waktu itu, sehingga kayak Pak, yang lain-lain, Pak, yang di titik-titik sini, kan di bisa me'manuver, yang penting tercapai kan, sampai situ. Itu membuat performance-performance perusahaan lebih baik yang dititik-titik sini ya utamanya kalo dibandingin yang paling ekstrim di ujung tahun 2009 sapa sekarang, selain dia memberikan KPI, budget itu sendiri masih diikat oleh berbagai caranya ini loh, sehingga dia nurunin orang banyak sekali ke tempat kita, yang dianggap ahlinya dia. Yaitu yang membuat malah perusahaan tidak tumbuh menurut saya, ekstrim sekali itu di situ, jaman STT hampir mirip dengan yang di depan, cuman kepentingan-kepentingan dia minta untuk diamankan, nah itu ya, pemerintah tuh malah menurut saya agak longgar ya jaman itu.. yang penting budgetnya tercapai gitu kan, dan tidak melanggar aturan main kan, aturan yang dibuat pemerintah dan sebagainya
- B : corporate governance
- BH : he eh corporate governancenya dipenuhi.. itu membuat orang lebih itu, lebih. Apa namanya
- B : lebih tidak fleksibel ya..
- BH : iya, disini kan jadi enggak flesibel,
- B : hal yang sama juga tadi sudah diangkat oleh Pak BA, tadi juga ada istilah apa tadi.. intervensi
- B : alhamdulillah sudah cocok
- B : ya.. baik mungkin masalah perspektif keuangan sudah saya catat tadi ya, sudah sangat pekat. Kita masuk kepada aspek yang kedua, yaitu aspek pelanggan dan kepelanggan. Itu juga sudah ada bahwa pertumbuhannya seperti apa, tapi menurut pandangan temen-temen gimana nih tentang

pelanggan dan kepelangganan? Artinya apakah memang karena kasarannya memang karena kompetisinya atau memang karena ada intervensi atau pemikiran, atau apa dari manajemen yang disebabkan karena orientasi government dominant atau kalau tidak ada ya kita lewatkan saja..

BA : kalau saya sih melihat, pelanggannya cenderung lebih sering drivennya dari blue print industri itu Pak, regulasi. Karena toh di 2000 ke sini sampai sekarang ya, itu beda banget kepelangganan list indosat ya, 2002 kesana kan pelanggannya pelanggan SLI, ke sini rasanya agak ga fair kalo dibandingkan dengan pelanggan SLI yang ada sekarang.. karena toh industrinya memang beda ya,

B : saya kira itu juga apa namanya mungkin memang tidak terlalu..

BH : tapi kalau Bapak mengangkat itu bisa juga gini, kalau yang dulu itu mau ga mau, terima ga terima adanya ini, jadi pelanggan harus terima itu karena tadi Pak, penyelenggaraannya sangat terbatas.. iya ka, sementara waktu itu kita bahwa melihat bagaimana pun Indosat tetap dianggap lebih baik dibandingkan perusahaan telco yang lain, karena culture yang dibangun sejak Indosat berdiri itu culturenya culture perusahaan MNI.

B : MNC?

: Hemh, MNC haha Multi National Company, sory sory hahahahaha

(tertawa bersama)

BH : ini pada diem, oh ga ada yang salah nih saya, hahahaha. Untung diantara kita. Okey, Itu satu, sementara yang di sini ga bisa lagi karena satu penyelenggaranya banyak ya kan, kita ga bisa kan model-model adanya ini, mau ga mau Pake atau terserah. Kan ini ga bisa ilang pelanggan, ya di situ lah. Mungkin eranya bedanya disana.. sehingga kita disini lebih memperhatikan bagaimana meretain pelanggan. Kalau disana kurang, standard aja lah begitu.

B : oke baik terima kasih Pak BH, sudah saya catat, mudah-mudahan masalah , monopoli, duopoli, masalah kompetisi, pelanggan yang harus menerima apa adanya.. yang ke tiga ini sebetulnya sudah kita bahas secara umum, tapi mungkin saya ingin dapat mengelaborasi lebih dalam yaitu mengenai internal bisnis proses, tadi sudah lihat di atas ya, pengambilan

keputusan jauh lebih cepat dia di era private dibandingkan dengan era government. Untuk pengambilan keputusan di atas itu, tapi internal kita di jajaran management middle dan pelaksana, bagaimana mengenai proses bisnis internal? APakah sama atau berbeda? Kalau berbeda apa sih sebetulnya yang terkait dengan orientasi dari pemegang saham atau management ya, bahwa terkait persentasinya ya..

IK : internal itu sampe lini ke mana?

B : sampe kepada lini, satu layer di bawah sudah kita ambil, yang mana tadi ini masuknya ke division. Yang betul-betul dia operasional jadi level GM atau GA kebawah

IK : kalau saya sih merasa ya, walaupun lebih baik tapi lebih rumit di era private itu.

B :ya, ada kata istilah lebih baik tapi lebih rumit ya.

BR : ya

B : lebih baiknya tuh apa dulu? biar saya bisa

IK : tatanannya itu lebih teratur loh, dengan adanya ---, ada apa ada apa..

B : iya,

IK : tapi itu sebetulnya

BR : beban,

IK : Beban

B : tapi lebih rumit ya?

IK : lebih rumit, itu lebih panjang, mau melakukan ini, sebentar, cek ini dulu cek itu dulu, kayak sekarang di tempat saya aja, kalau ada transaksi baru, itu bikin paper, bikin paper terus itu jadi acuan. Nanti di uji sama auditor nah

BA :... gila

B : tapi itu artinya secara proses lebih sure, ya apa lebih confident.

IK : betul, tapi dia lebih lama..

BA : secara governance lebih bagus,

B : lebih prudent.

BA : lebih prudent

B : Tetapi lebih lama.

- IK : ya ada kalanya kalau harus ngejar bisnis itu bisa keteteran, saya contohnya kebetulan harus ---- accounting, tapi sebetulnya di tempat lain pun sama.
- BA : sama
- IK : waduh, takut kena ini, duh takut ini aduh..
- BH : ini, emmh apa namanya suasana ataupun situasi itu jadi tidak mendukung kita kompetisi kayak sekarang
- IK : ya betul!
- BH : karena yang atas umpanya kita bicara sampai direksi , direksi takut Pak untuk mengambil keputusan dengan cepat. Sementara orang lain, mungkin bisa cepat sekali melawan kita. Karena dia tidak sampai seperti ini, misalnya Pak PH. Dia juga go public, tapi di Indonesia aja, ga kena sarkom , dia kan lebih cepat dibanding kita. Tapi kaitannya itu karena tadi Pak, situasi yang sudah berubah, tuntutan dari karena kan tadi kita Pak tuntutan karena kita masuk perusahaan yang go public di Amerika.
- IK : ooaww, kembali kembali, Bapak kan hanya bicara private ya, kalo private?
- B : tapi ga apa-apa, saya rasa kalau private itu juga..
- IK : termasuk di dalamnya
- B : termasuk di dalam itu, itu kan dampak kan..
- BH : dampak dari.. akibat dari go public itu apa?
- BR : itu kan sebenarnya yang pengadaan yang berubah,
- B : emh pengadaan gimana nih?
- B : saya kira pengadaan lebih internal, apa namanya kepres,
- IK : kepres..
- BR : kepres 8
- B : lebih cepat apa lebih lambat dulu sama sekarang?
- IK : karena apa ya, akhirnya cepat atau lambat itu bukan tergantung aturannya tapi pada orang yang berkepentingan ya, saya rasa itu
- B : heemh.. kalau begitu bisik-bisik aja lah, menurut kita di era government dengan di era private dengan di era private untuk kasus Indosat, regardless dari pada aturan-aturan?

- BH : kalau saya melihat, kok lebih cepat dulu?
- IK : cepet dulu, betul..
- BH : dan tidak sampai ada masalah yang kemudian jadi apa ya berkembang, terus sampai staff pun tahu, itu mandeknya di sini sini sini karena ini ini, dulu tuh ga pernah ada omongan yang kayak gitu. Mungkin transaksinya lebih sedikit saya ga tau juga, tapi yang jelas
- BR : itu kan private....bukan masalah....
- BH : he eh
- IK : secara hukum aja sekarang lebih
- B : nah kalau boleh tau apa sih yang sebetulnya, saya juga merasa begitu ya, memang sekarang ini lebih banyak tadi diangkat bahwa itu harus memenuhi beberapa aturan-aturan, aturan-aturan segala macam. Itu salah satu, itu okey.. ada ga yang misalnya apa
- BR : Authority, authority itu sekarang keatas semua....
- B : emang kalo dulu Pak
- BR : kalo dulu kan kitapunya authority untuk ya macem-macem lah untuk belanja segala macam.
- BH : tapi itu lebih ke cara kita sendiri sebetulnya kan?
- BR :
- BH : heemh, karena tadi. Itu diminta ya sama si pemegang saham? Jadi tolong diatur kayak gini,
- BR : iya,
- BH : bener Pak ini berarti,
- B : memang di ... intinyaini kewenangannya
- BR : iya iya kewenangan ditarik keatas
- IK : ini kompleks banget, yang sudah ada ini. ga bisa hanya sekedar membandingkan government sama private,
- BH : termasuk dalam kemampuan management juga, dalam mengambil keputusan juga.
- B : oh, jadi
- IK : dengan adanya go public, terus apa, terus apa..
- B : termasuk juga dengan kemampuan yang individual,

- IK : iya
- B : oke, jadi saya bisa secara.. di Indosat agak lebih sulit membicarakan masalah ah menjadi lebih cepat atau lebih lambat. Karena masalah, kecuali tadi ya, ada di bawah era private, ada beberapa governance yang harus dipenuhi, diantaranya...itu yang memang menyebabkan terjadi kelambatan. Tapi di dalam hal misalnya apa namanya sebuah drive dari pemegang saham ini supaya lebih cepat, dan sebagainya?
- BH : ada, dia inginnya lebih cepat si pemegang saham itu, tapi dia juga memblunder juga gitu. Bilang lebih cepat, tapi otoritanya tadi banyak ditarik ke atas.
- BR : kalo dulu kan, dirut tuh tadi itu kan full,
- BH : iya, kuasa
- BR : iyalah, saya juga dulu waktu di GM di regional punya otoritas sampe 2 milyar, 3 milyar kan, kalo sekarang boro-boro gitu kan,
- BA :2 juta aja ga ada hahahaha
- B : oke saya kira ini sudah ini lah, apa namanya mendapat gambaran. Terakhir, mengenai proses pembelajaran dan pertumbuhan. Tadi sudah kita secara langsung bahwa training sama saja, tapi training di masa ini lebih di guide, training ini dibiarkan sesuai dengan kebutuhan individual. Disini apa namanya *formal education* disediakan, di sini tidak. Tapi *learning prosesnya* sendiri, pembelajaran secara individual, di dalam proses bekerja, itu seperti apa?
- BH : lebih banyak di situ lah,
- B : lebih banyak disini.. apa contoh atau evidentya?
- BH : ehmm gini, kalau di situ dulu banyak dibuat team kan, sehingga di dalam team itu kita bisa sambil belajar dengan orang lain gitu loh, misalnya kita buat team, team apa ya katakan, kajian mengenai masuk ke dalam bisnis tertentu, itu kan ga hanya satu unit yang bergerak, nah di situ berbagai macam fungsi, yang kayak gitu tuh banyak, jadi kayak tempatnya Pak BA ini dia sejak tahun '94 sampai.. '92 kalo umpamanya orang di cut kayak begitu, dibandingkan dengan sama-sama lawyer yang ada di satu perusahaan sama 6 tahun yang kayak gitu, dijamin dia kalah jauh sama

kita, karena dulu kayak gitu. Sekarang, kayaknya itu kurang, karena silo dia sekarang, silo dan dimasukkan ke dalam fungsi. Itu ada baiknya memang, cuma yaitu tadi, setelah pembelajaran orang ga tau jadinya apa yang baik. Kalo itu betul-betul terasa banget, jadi kapasitas kita itu sangat cepat sekali bertambah pada waktu itu.

B : jadi walaupun kita orang hukum, tapi ngerti yang lain,

BH : ngerti yang lain..

B : generalis berarti ya? Agak juga menjadi generalis ya?

BH : iya, karena untuk menjadi orang hukum yang ahli itu dia juga harus ngerti bidang-bidang yang lain, yang dia tangani.. istilahnya kayak dia kasih advice juga itu harus dia tau, itu seperti apa gitu.

B : pastinya juga ga aneh, kayak insinyur masuk ke hukum gitu ya, kayak dulu ya,

B : -----

B :....(beberapa percakapan)

B : ada pemikiran lain atau tambahan?

B : Itu saya kira sangat valid ya, jadi pembelajaran itu akan lebih cepat dan an akan ada lebih banyak kalau ada team work ya.

BR : menggunakan resource internal, sedikit konsultan, itu maksudnya,

B : konfirmasi lagi,

B : hanya konfirmasi

BR : dan hanya di level-level tertentu aja yang memang kita ga mampu, gitu.

IK : ya, kita majunya di bidang yang spesifik aja ya?

B : iya, kalau ini sekarang kan lain ya,

B : di STT juga masih oke ya ?

IK : oke

B : kira-kira kenapa kok, di era yang terakhir ini mereka lebih banyak butuh konsultan walaupun itu masalah teknis yang sebetulnya bisa di, menurut di masa yang lalu bisa diselesaikan sendiri secara internal,

BA : trust,

IK : trust dan sok tau..

- BH : sekarang gini Pak mungkin, polanya Pak, kalau saya melihat meskipun sama-sama itu apa namanya, investor asing dua-duanya ya itu beda tindakannya. Adalah financial investor, yang ini strategic investor yang dulu yang penting apa namanya value companynya sama setorannya ke dia dan kepentingan-kepentingan dia aman disini,
- BA : maksudnya yang kedua belum membentuk
- BH : nah itu dia Pak. ini saya baru mau ngomong, hahahaha. Ini saya belum masuk ko.
- BA : silahkan-silahkan, ini udah ngomong strategik soalnya
- BH : Yang kedua dia mengaku dirinya sebagai strategic investor. Tapi dia ini tumbuh baru Pak, dia menghire banyak yang boleh dibilang orang-orang banyak pengalaman di A, B, C, tapi pengalaman atas dasar sesuatu yang ditangani di masa yang lalu. Di Negara yang berbeda-beda kemudian dikumpulkan menjadi satu. Dia merasa ahli dengan hal-hal yang sudah pernah dia tangani meskipun itu tidak 100% jadi aplikasinya disini.
- IK : terus kalo misalkan sok tau?
- BH : itulah yang tadi Ibu IK bilang, dia sok tau kalo dia harus begini, harus begini, dia ngatur sampai detail jadinya di sini, bukannya mempercepat itu malah jadi ngerecokin kita, sehingga suasana itu malah jadi semakin ga jelas di sana.
- IK : tambah mundur ya,
- BH : tambah mundur, yang lain Pak di sana meskipun itu stt, waktu itu kolegialnya jalan, kalo di sini enggak. Nah, itulah yang mengakibatkan sering ada frksi, yang Pak BA udah ngomong.
- B : trust masalah fiducial
- BA : ada satu Pak yang mungkin benang merahnya dari yang Pak BH tadi sampaikan, kalau dari jaman '94-2002 boleh dikatakan kita waktu itu learning by the wing. Konsultan itu hanya tempat to know basis aja..
- BR : hanya konfirmasi aja,
- BA : hanya konfirmasi aja, kita lakukan aja sendiri, hajar terus sampai akhirnya kita pinter sebdiri gitu, sekarang beda, ga seperti itu. Boleh jadi sekarang lebih variatif. Boleh jadi sekarang banyak model, banyak role

yang mungkin kita bisa jadi ambil pembelajaran, yang menjadi kita kan bisa kita lebih pintar tapi secara individual Pak. Yang dilupakan adalah pada saat '94-2002 credo kita,

B : ya ya..

BA : kertata karya samuha, kebersamaan, itu tadi yah Pak BH bilang, kebersamaan team, kebersamaan dalam suatu project, itu tuh kita saling n in n lah.. Sekarang diserahkan ke individual masing-masing. Nah ini yang memang ada perbedaan disitu, ada yang terluPakan bahwa dengan kebersamaan,

BH : justru karena akar budaya kita itu adalah kebersamaan..

BA :betul,

BH : Sebagai masyarakat Indonesia itu..gotong royong

BA : dan lebih basic lagi, trust, hahahaha

B : oke, disini saya sudah banyak mengenai, lebih banyak apa namanya team ad hoc lalu juga kita mengerjakannya secara try learning by the wing, lebih banyak menggunakan tenaga internal, konsultan hanya untuk tempat khusus, hanya untuk konfirmasi, dan peningkatan kemampuan itu sifatnya besama-sama. Kita disini lebih banyak kepada, tergantung strategic investor, financial investor,beda orientasinya ok juga orang-orangnya, masa lalu dan sebagainya, kemudian menjadi lebih detail, menjadi lebih lebih lebih apa namanya mengarahkan dan kemajuan pun ada tetapi lebih kepada individual basic ya,

IK : dan tambah bijak sebetulnya kalo sekarang

B : bijak?

IK : bijaksana..

B : tambah bijak,

IK : banyak mempelajari banyak hal, jadi lama-lama tuh bijak aja ya?

B : kita yang tambah bijak apa ya?

IK : iya kitanya tambah bijak..

B : kitanya yang tambah bijak,

BA : kalau ini dalam hal kesadaran ya, hahaha

- B : terakhir ada 3 pertanyaan lagi, bagaimana perubahan kinerja, kalau tadi bisnis ya, sekarang bagaimana kinerja terhadap public ya, dalam hal ini kita batasi dalam hal era private dan government terhadap jadwal pelayanan khusus dan pendapatan negara serta CSR, kalau ini sudah dapat sebetulnya saya angka-angkanya, jadi jangkauan pelayanan memang kita menjadi tujuan pendapatan negara, dilihat dari segi pajak turun, PPh bukan dari PPN dari PPh turun, dilihat juga dari dividen negara turun, dana CSR turun juga, tapi itu angka kalau menurut temen-temen sendiri, concern kita terhadap publik gimana?
- BA : Publik diditu?
- B : Publik ini adalah publik masyarakat dan negara.
- IK : tapi jelas lah,
- BH : ini udah kurang jauh
- B : oke angka konfirmasi angka sekunder seperti itu, tapi mungkin ada hal-hal lain yang tidak tertangkap dari kata sekunder itu?
- B :kalo data sekunder menunjukkan begitu, dari sisi pelayanan coverage meningkat,
- IK : iya
- B : tapi kalo dari sisi pelayanan negara dan juga dari sisi CSR itu menurun gitu,
- BR : itu direct ya,
- B : yang ppn. Eh pph, kalo ppn ya otomatis.
- BR : ya maksudnya ada, kita membangun infrastruktur ya misalnya ada yang turun,...
- B : itu makanya tidak tercatat, saya coba mungkin Bapak ada.. kira-kira menurut Pak BR apa Pak, hal-hal indirect impact
- BR : yang kayak outlet kan jadi banyak, orang berbisnis menambah tenaga kerja,
- B : Perputaran bisnis di bawah juga banyak ya?
- BH : multiplier effect
- B : itu bisa dimasukkan sebagai aset public walaupun negara tidak secara langsung, arakat menikmati. Nah itu orang bisa banyak berbisnis ya,

- BR : berbisnis iya
- BR : terus secara kesejahteraan masyarakat juga tadinya telepon mahal biasanya sekarang murah
- BH : kalo itu kompetisi
- BH : yang jelas dimana aja dia sekarang bisa nelepon
- BR : iya 90% area bisanya sudah tercover,.
- B : itu aPakah karena memang dia berubah jadi private?
- BH : enggak, tuntutan bisnis..
- BH : bisnisnya wah berkembang besar,
- B : justru itu Pak itu kita catet lah. Tapi itu lebih banyak. Tapi kalo yang ini tadi itu bener-bener kita kerasa lah, bahwa memang setelah dia menjadi private, debit negara berkurang. Walaupun sebenarnya benefitnya itu pindah.
- BH : tapi Bapak bisa kaitkan Pak, karena kan si pemegang saham ingin perusahaan valuenya bertambah, oleh karena itu dia melakukan pembangunan dimana-mana itu, kalo yang dulu di jaman government itu karena kesempatan bisnisnya yang terlihat waktu itu hanya itu, jadi ya dia hanya invest ya di titik-titik itu, gitu loh dan terbatas, ini kan jadi luas sekali. Memang dampaknya tadi Pak, turun semua, tapi ya kalo Bapak BR itu baiknyamembahas sisi ini ya sebaiknya Bapak mengaitkan ke sana.
- B : ke sana ya,
- B : ya, tapi ya itu sebetulnya harus kita akui sebagai dampak positif walaupun secara angka financial dia ga muncul,
- BH : termasuk ini Pak, dengan itu dia menggerakkan ekonomi Pak, dan itu paling penting, komunikasi yang bisa begitu tuh ekonomi akan tumbuh.
- B : ada yang lain?
- BA : kalo CSR itu memang yang langsung ya, kalau yang langsung itu uang jadi makin lama makin kecil.
- BH : dulu gede, dan dulu juga itu kita waktu jamannya dipegang oleh pemerintah itu kita..
- B : oh yang ekonomi berapa persen itu?

- BA : yang golongan ekonomi lemah itu loh Pak, yang dana yang dipisah, UKM.. dan sampe sekarang ga pernah ada lagi.
- B : dan itu hanya betul-betul dari kerelaan hati aja ya, kalau dulu kan ada 2% persen dari keuntungan laba bersih.
- BH : yang di CSR ini pun keliatan berubah sekali. Antara jaman stt sama yang sekarang, itu yang sekarang tuh bener-bener wah luar biasa sekali..
- B : Luar biasa kecinya..
- BH : luar biasa cdi cut nya, itu tuh bener-bener, jadi mungkin itu tuh yang menyebabkan diluar disertasi Bapak barang kali, itu juga yang menyebabkan kita jadi ga berkah gitu ya, doa kita ga pernah diterima karena membantu masyarakatnya kecil banget. Untuk hal-hal yang..
- B : kita selalu bilang, bahwa membantu masyarakat kecil itu doanya yang kita harapkan, sebetulnya termasuk karyawan kecil
- BH : ada gempa gitu masa kita ngitung, sekian aja deh, gila hehehe.. eh maaf-maaf saya tidak mau mengganggu,
- B : oke baik, ini nomer lima, adalah pertanyaan bebas faktor-faktor pendukung dan penghambat terhadap kinerja Indosat pada era masing-masing kepemilikan, mungkin apa aja misalnya? kalau diluar yang tadi tuh? tadi kan sudah bilang ada aspek,
- BH : kalo itu sudah jelas pendukungnya monopoli, dulu kan monopoli lebih ke regulasi.
- BH : jadi agak bias, bukan agak bias lah pokoknya memang berbeda antara kalau itu dulu memang didukung oleh regulasi yang monopoli, pada era private itu lebih kompetisi. Itu memang secara regulasi memberikan driving yang kuat,
- B : iya, saya fikir ini memang masalah regulasi, memang ini sesuatu hal yang menjadi driving force.
- B : ada ga yang di luar itu ? kira-kira yang menjadi semata-mata..
- BH : itu waktu jaman pemerintah, kita akan lebih mudah untuk mendapatkan lisenca-lisence itu, dibanding di sini. Apa lagi sekarang mungkin, udah sulit. ya kayak tower segala macam itu harus diterapkan beneran, bisa-bisa ga boleh kita pegang. Dukungan-dukkungan pemerintah itu sebetulnya

dulu sangat jelas dan nyata, pada saat dia masih pegang 65 sampai ke masalah pemilihan management Pak. Sekarang tidak ada lagi yang kayak gitu, sehingga warna perusahaan ini benar-bener warna yang lain gitu loh. Bukan warna Indonesia lagi.

BR : dukungan pemegang saham kepada perusahaan pada jaman government itu lebih tinggi,

BH : tinggi.. meskipun gembar-gembornya, padahal kan sebetulnya dia tidak ada. Karena pada jamannya STT sampai jamannya ini apa lagi, ga pernah dia memberikan injeksi dana. Dia saling bermain di atas, saling jual beli tapi ga pernah dia punya impact langsung ke dalam perusahaan, Indosat bisa besar sampai kayak gini juga karena usahanya sendiri gitu loh, lain dengan jaman itu Pak, jaman government. Karena ditambahin, nih tak kasih lisence ini, udah kita gedein kan, kalau ini ka ga ada di sini.

B : Jadi sebetulnya ada tambahan modal dalam bentuk lisensi kemudian kemudahan regulasi, perlindungan, dan sebagainya.

BH : ya dari situ

B : iya dari sini intangible,

BH : itu efek yang lain Pak karena dia di sana, itu mayoritasnya yang 65 itu jelas itu pasti orang Indonesia semua. Dampaknya ke iklim kerja yang melibatkan orang bekerja lebih nyaman dan seterusnya. Jadi beda dengan yang di sini sekarang ini, kita seperti bukan di rumah sendiri lagi. Yang di era ini..

B : oh gitu ya Pak ?

BH : yang kelihatan aja dampaknya itu kan? apa aja bisa dihubungkan masalahnya hehe, oke Pak.

B : saya kira ini satu.. ini yang tidak terlihat di dalam angka-angka tadi iya kan? Regulasi, kemudian dukungan pemegang saham juga lebih tinggi, di masa yang sebelah kiri ya, jadi yang sebelah kanan kebalikan,

BH : jadi kalo ngomongnya selalu saya akan dukung, tapi intinya ga pernah setor sedari dulu deh,

B : beda dengan axiata ya? Axiata dari dulu ya setor?

BH : ini kasus indosat ya?

- B : indosat,
- B : ada ga Pak, regulasi sudah, dukungan real pemegang saham, adakah aspek lain yang kira-kira berpengaruh? Lets say saya pancing, teknologi..
- B : ga ada,
- B : ga, sama aja ya, yang lain?
- BH : ga ada, ini ini suka begini ya mereka itu pada jaman stt sampai yang sekarang saya kan group besar jadi kita bisa mengadakan, atau melakukan pengadaan secara group biar lebih murah kan, tapi kalo saya lihat itu kayaknya realisasinya tidak banyak punya impact kesana gitu loh.. bahkan kita bisa ke trap sama vendor, kadang-kadang pengalaman dia di titik itu tuh masih baru.
- IK : apa ini?
- B : ini adalah aspek apa lagi yang kira-kira berpengaruh selain karena perbedaan antara pemegang saham terhadap dua era tadi, tadi yang ke satu sudah kita angkat yaitu regulasi, itu lebih menguntungkan dengan pemberian lisensi, dan sebagainya dengan disini, sehingga itu juga akan menyebabkan perubahan atau perbedaan kinerja bisnis. Jadi kita menganggap mungkin ini ada faktor eksternal yang lain, yang ke dua adalah dukungan pemegang saham. Di sini dukungan pemegang sahamnya real, sementara disini secara nyata itu tidak.
- IK : ya ini pernah kita gini, kita tuh adalah perusahaan yang pertama yang juga masuk ke dunia BlackBerry, kita bisa one step a head itu bawaan dari STT ya, orang lain itu follower, dan sekarang itu jadi booming kan, kita kan udah jelas-jelas jaman dahulu kala kan black berry.
- B : jadi yang bawa Indosat dulu bener saya masih inget dulu waktu jamannya Black berry
- IK : he eh
- B : nah jadi ada juga, kita kan fair yah bahwa
- B : nah ada knowledgenya dia juga bawa, contohnya Blackberry, tapi mungkin hanya satu-satunya ya itu? Ada ga di bawa itu ?
- BH : ga ada,
- BA : kayaknya the onlyone and only, hahahahaha

- B : oke, terakhir, jadi setelah kita bahas, kira-kira menurut teman-teman sekalian, apa sih strategic mapping jangka panjang dibalik transformasi government private?
- BH : sebetulnya si pendesign dulu, terlepas dari memang butuh duit dulu ya segala macam, tapi mungkin ada ga strategic mapping gitu ya?
- B : ga ada,
- B : bener-bener hanya soal butuh duit aja dulu?
- B&IK : iya,
- B : ga ada itu ininya apa..
- B : ga ada?
- BA : tapi kalau boleh ya barang kali, barang kali waktu itu pemerintah ngeliat, embel satu ya dying business, mungkin seperti itu ya, itu di era-era seperti itu kan? 2002/2003 kan kalo ga salah.
- B : Bahwa pendapatan SLI turun
- BH : he eh karena dia hanya melihat dari sisi itu, dia tidak melihat bahwa kita punya anchor dua, gitu loh ya. Disitu sebetulnya adalah second cupnya, yang belum diapa-apain gitu. Karena mungkin dia ngeliatnya itu.
- B : ada 3 kan waktu itu? tekonsel, satelindo, satu lagi im3 kan waktu itu? Walaupun belum berkembang ya,
- BH : iya iya, dia ga liat itu keliatannya pada waktu itu. Miss nya di sana, sehingga dibuang, gitu loh.
- BA : bukanya yang LOI itu Pak? Dia kan masuk ini kan, salah satu yang ditanda tangani oleh kondesu itu..
- BH : wah, saya enggak tau
- B : itu kan masuk salah satu persyaratancross ownership dulu sama saya, terus dijual.
- BH : wah saya enggak tau ya
- BA : ditambah pada saat itu kondisi terakhir keuangan Negara udah berdarah-darah. Makanya waktu itu kan debating secara ILO ini kan, protes tuh kenapa hanya perusahaan-perusahaan gemuk aja yang dijual? Bukan perusahaan-perusahaan yang sakit, kalau di luar kan perusahaah-

perusahaan sakit yang di jual, untuk mencoba di gemukkan oleh asing, kita enggak, malah yang gemuk.

IK : khusus indosat ya?

BR : khusus indosat,

IK : semua butuh duit jelas,

B : jadi ini kalau kita bisa menyimpulkan sementara, strategic mapping itu

BH : ga ada,

B : ga ada ya, tapi lebih di dorong waktu itu di issue kan bahwa pertama itu konsekuensi dari bisnis, yang ke dua itu IMF dengan presiden, ke tiga memang butuh uang sehingga dijual perusahaan-perusahaan yang gemuk untuk segera mendapatkan

IK : ngga ...

BH : nomor satu Pak

IK : bisnisnya kenapa dijual

BA : waktu itu dying bu

BH : Bisnisnya kenapa dijual

BR : padahal banyak perusahaan yang udah mau tewas juga gitu ya,

BH : dyingnya bukan saat itu, tapi akan mati

BA : no future ya no future, heemh, padahal kita suda menyiapkan yang dari satelindo, tekonsel, bahkan IM3 kalo kita ga bisa beli-beli XL juga kan waktu itu juga,

IK : no future, kata mereka..

BR :

B : tapi dengan sekarang ini, berubah seperti ini aPakah strategic mapping ini masih tidak ada? Tetep ga ada juga?

BH : ga ada, kalau dia punya strategic mapping berarti punya sesuatu dong buat indosat ke depannya dirancang harus kayak apa..

IK : don't care ya sekarang,

BH : sekarang ya gak mikirin kita sama sekali ngga

B : ga ada

B : alhamdulillah mungkin saya...

BR : mungkin kalo kaya misalnya ... itu kan dia mau beli kan.....

- BH : ini gak ada
- B : oh...
- BR : nah kaya-kaya gitu, nah ini kan gak ada
- B : oke Pak, dari ke 6 pertanyaan ini mungkin saya sudah lengkap ya, tapi mungkin diluar ini tapi masih terkait dengan diskusi kita, kalau ada hal-hal lain yang perlu ditambahkan untuk saya, mungkin juga bisa dijadikan catatan,
- BA : sebetulnya Pak, kalau boleh ngasih masukan. Kalau untuk mendapatkan streamline biar lebih kental, dampak perbedaan dari sebelum dan sesudah privatisasi itu tidak hanya ke Indosat Pak, karena indosat sendiri memang dipagari oleh beberapa hal tadi, sehingga ada dampak yang ga begitu quote unquote jadi gak gitu keliatan. Seperti ada kasus regulasi, kemudian perbedaan kinerja, perbedaan pasar sendiri dalam artian dulu kita corporate sekarang retail, kemudian kita dulu belum go public, ini sekarang go public di international gitu, itu kan ada kayak seperti proteksi yang enggak keliatan yang jadi memagari apa yang seharusnya timbul, nah yang lebih banyak mungkin di perusahaan-perusahaan kayak oil company, itu sangat kental Pak, bagaimana privatisenya itu bermain, ataupun interverence yang kuat, karena mereka ga ada ketentuan apa-apa yang mewajibkan itu. Lebih keliatan gitu.
- B : ya memang kenapa ini, salah satunya memang kita mengambil contoh kasus Indosat. Karena memang kita ingin lebih spesifik kepada Indosat. Dan memang ini memang satu-satunya perusahaan yang pemerintah itu tadinya mayoritas kemudian masih ada jadi minoritas, yang lain itu kalo dia ga jadi mayoritas dia jual.
- BA : habis ya,
- B : jadi pemilihannya yang baik bagi pemerintah itu ada sebagai mayoritas atau tidak ada. Tapi di indosat ini ko masih disisakan yang 14,3. nah jangan-jangan itu salah satu rekomendasinya ngapain juga ada di situ.
- BA : Hahaha
- B : atau kalau enggak ini naikin lagi segini gitu, tapi ga tau loh saya juga masih

- BR : itu kan tadi kalo yang kayak tambang itu kan, masih ada intensi kalo ini gak ada
- B : ya kalo perusahaan pertambangan masih ada intensi untuk mengambil, kaya exxon pertamina masih ngotot untuk ngambil aja, kayak yang di – itu kan, dalam rangka negoisasi pemerintah ingin lebih dominan lagi melalui antam dan yang lain
- B : tapi kan di sini lebih sepertinya ...ke yang..
- BA : pindah ke anak terbuang, malah sepertinya lebih giat kesebelah kan?.
- B :Nah aPakah memang itu karena sebelahnya lebih bisa memberikan apa ya, co- promosi bahwa yang sebelah itu lebih sesuai ada bisnis lain yang mungkin bisa disampaikan atau apa?
- IK : kalo saya dari ke 3 jaman itu, yang paling bagus adalah pada saat 2010-2002, ga private, government tapi ga private, paling optimal. Gak ada kepentingan dari di sisi lain juga karena ada public, jadi kita punya rambu-rambu juga,
- BA : usul Pak, usul deh saya tesisnya juga coba sebutkan. Kenapa tidak dibeli Indosat? Kalaupun pemerintah tidak ada uang kan bisa dikompensasi dengan license, iya kan Pak?
- B : iya jadi In kind ya?
- BA : In Kind
- BH : Qatar license apa gitu..balik lagi
- IK : terus terang saya khawatir dengan masa depan Indosatkalau kondisinya seperti sekarang-sekarang ini kan terus...worry
- B : ya soalnya ini yang saya denger, di pemerintahan ngapain pemerintah punya dua kaki, satu aja gitu tetep..jadi memang dulu ya, jamannya dulu yang saya denger..cuman sudah lah lepaskan saja, tapi kan mungkin berganti rezim berganti..
- IK : Kalo menurut saya punya anak yangtidak ada masalah dengan dimatikan
- B : itu pinternya lobby sebelah kalau menurut saya. Dan mungkin kesalahan kita juga tidak melobby yah hal itu. Kita sibuk dengan pemegang saham yang mayoritas

- BA : apalagi sekarang
- B : Makin lagi ya
- BH : Gak pernah liat government juga
- B : Gak pernah sowan yah mungkin ini jadi masukan yah. Gimana pun juga ini tetep strategik...
- B : oke saya kira mungkin ini meruPakan sumbangsih yang sangat berharga, dan ini juga demi kepentingan keilmuan, dan ga ada untuk kepentingan politik ya, hahaha. Saya ucapkan terima kasih, saya juga akan mengadakan fokus group juga, tapi dengan label yang BOD lama yaitu dengan Pak dan Pak PJ. Dan dengan direktur yang baru, sebenarnya masih ya Pak, tapi lebih banyak itu kepada in depth interview gitu ya, mengkonfirmasi hal yang sama. Kalau data-data sekunder sudah saya dapatkan semua dan alhamdulillah hasilnya memang significantly ada perbedaan. Jadi itu ada cerita lah, bisa disebutka perbedaannya. Tapi saya sengaja tidak menyampaikan, karena bisa bias nanti, lebih baik kita pandangannya masing-masing. Hatur nuhun pisan, mudah-mudahan kontribusinya mendapatkan..
- IK : sami-sami
- BA : punten terlambat
- B : iyeu teh sebenerna ada.....

(selesai)

Lampiran 6. Panduan Wawancara Mendalam

Panduan Wawancara Mendalam**Tujuan**

- Menggali dan memahami dampak perubahan kepemilikan dari *Government Dominant* menjadi *Private Dominant* terhadap Kinerja PT Indosat berdasarkan pengetahuan dan pengalaman *interviewee*.

Interviewee

No.	Nama	Jabatan	Tahun Menjabat
1	PH
	

Daftar Pertanyaan Wawancara Mendalam

- 1) Bagaimana dampak perubahan kepemilikan dari *government era* menjadi *private era* terhadap manajemen PT Indosat?
- 2) Bagaimana perubahan manajemen berpengaruh terhadap keputusan investasi dan *employment* PT Indosat terhadap *government era* menjadi *private era*?
- 3) Bagaimana perubahan kinerja bisnis PT Indosat dari *government era* menjadi *private era*, dalam hal perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan?
- 4) Bagaimana perubahan kinerja terhadap publik PT Indosat dari *government era* menjadi *private era*, dalam hal jangkauan pelayanan terhadap publik, pendapatan negara dan CSR?
- 5) Apakah faktor-faktor pendukung dan penghambat terhadap perubahan kinerja PT Indosat pada era masing-masing kepemilikan?
- 6) Apa *strategic mapping* dalam jangka panjang dibalik transformasi *government era* menjadi *private era*?

Lampiran 7. Transkrip Wawancara Mendalam

Transkrip Wawancara Mendalam

B : baik pak... hmm, kita mulai saja pak.... Jadi pertama, pak... jadi kan ada perubahan kepemilikan dari *government dominant* menjadi *private dominant*, pertanyaan yang pertama adalah... apakah perubahan ini juga mempengaruhi terhadap manajemen Indosat... mungkin yang dimaksud.....

H : 2002 ini ya...?

B : dari....

H : 1994 apa 2002?

B : ...kita menghitungnya dari 2002... sebelum, waktu *private*...apa... *government dominant* menjadi.... (H: *private dominant*).... *Private dominant*... karena Pak PH kan secara langsung kan mengalami...

H :saya mengalami masa itu... jadi,... gini.. idealnya waktu itu...ehh kita sangat *excited* ya, karena begini... selama masih *government* yang urus, perusahaan itu, masih terlalu banyak ..ehh campur tangan yang dilakukan. Walaupun waktu 94 sudah banyak berkurang sih, kan kalau apa-apa... kita bilang“wah ini *private company* pak... gabisa, pak”... tetep aja.! 65% itu tetep aja yang namanya DPR ada di situ..., yang namanya Polisi tetep ada..., yang namanya wartawan.... Tetep ajalah! Yang namanya itu... gabisa... departemen-departemen... departemen teknis, departemen.... tetep aja campur tangan besar. Nah, kita sangat... *excited* waktu itu... dengan cara begini, benar-benar kita jadi *private* yang bisa bersaing lebih cepat, yang bisa berlari lebih kencang, dengan... kekuatan eee... investasi ee... TIDAK *INJECT* !, ya... karena investasi itu ada dua, pak B... yang benar-benar *inject* uang atau bisa masuk akses ke *fund*.... *market*... XL sangat beruntung...(00:01:37 gajelas) karena itu aja... dikasih uang US\$250 juta... karena kita itu parah bener untuk bayar-bayar utang... selain itu karena *fund*-nya murah... Itu harapan kita sebenarnya pada waktu itu.... Sebagai perusahaan... walaupun pemerintah yang tentukan, karena dia punya saham, kan... nah, waktu kita mau dijual itu, *relatively*... calon pembeli itu... waduuuh... dia bilang *private* itu nantinya *funding* akan jadi mudah, anda akan bisa *grow*, anda akan bisa... *market*-nya sekarang ni kira-kira... kita mau beli Satelindo...nanti berdua dengan IM3 kira-kira 30% menjadi 40%.... gitu lo... janji deh semuanya itu... nah, waktu mau di...ini... waktu mau di... lepas... ga tau oleh...taktik atau apa... ditanya oleh pemerintah... diantara semua orang ini, anda... yang paling *comfortable* yang mana?... akhirnya keluarlah dua... antara Malaysia dengan Singapura. Disitulah kesalahan yang terjadi. Diantara Singapura

sama Malaysia, mana? Kita...sama aja, secara rumpun, kita lebih suka Malaysia, tapi secara *management*, kayaknya... Malaysia demikian lambannya, demikian berbelit-belitnya...(00:02:39 gajelas) sehingga lebih cepet kita pilih Singapura... jadi ya... *eitherway* kita bilang.... Jadi kita ga milih... Singapura.. ngga! Tapi juga ngga bilang...kalo Singapura ada kita juga keberatan.... Ngga ngomong gitu, karena kita bilang Singapura ada kelebihanannya... cepet..! karena dia udah... dibuktikan di negaranya itu... siapapun (00:02:56 gajelas) Makanya kita terbuka berfikirnya... coba datang ke Singapura... contoh E ehm... hotel, hotel kan tergantung dari *airport*... *airport* tergantung daripada *airlines*, *airlines* tergantung daripada trans...ini apa namanya... dari... ee.. ee... *maintenance*-nya... dia bangun itu semua... sehingga semuanya mendapat (00:03:21)... nah kadang-kadang ada (00:03:24) ... sehingga MMF-nya dia itu ee... *Machinate*...*Maintenace Facility*... jauh lebih murah daripada Garuda. Karena apa?... dia... bandaranya dapet... dia mikirnya (00:03:37)... kita kan ngga..! kalo Garuda mati aja... hotel... hotel gua sendiri, kan gitu... dia ngga... dia mikirnya itu... totalitas, itu kelebihanannya Singapura! Bener-bener Singapura *inc.* itu ada. Kita bilang... bahwa nanti kita mau belajar ... Negara ini berfikirnya secara totalitas... belajar dari situ, nanti Indosat yang tadinya adalah *centro excellence* kita coba tarik ilmunya Singapura, kalo Singapura yang dapet ini ya.... Sehingga kita bisa bikin nanti dari Indosat ini akan bisa membuat... yang mana ini namanya Negara ini kita bangun dengan satu konsep kenegaraan... itu yang ada di benak... seengganya saya lah waktu itu. Jadi saya *support*, siapapun... kalo Malaysia okelah, uangnya kita pake, serumpun...*done!*... Pikiran kita waktu itu... jadi kita *so excited* Yaudah, akhirnya yang menang Singapura, dengan harga yang lebih tinggi, dan kita anggap dia *management* (lebih baik), yaudah... kita *welcome*... terlepas dari pro dan kontra, karena kita dari sisi *management* (00:04:37) Karena waktu itu kan kita jelas-jelas di lantai.... Empat, ya.. kita adalah menjaga perusahaan, bukan menjaga saham... saham... yang punya saham... Tapi yang kita harapkan itu ternyata ngga kejadian... orang yang datang itu ternyata bener temen-temen ...bahwa ngga *capable*, bahwa mereka ngga *invest* ngga apa-apa... tapi, bahwa uang kita... utang itu memang bener... kita agak sedikit lebih murah daripada yang lain, tapi sebenarnya Indosat ini juga bisa... tapi yang saya bilang bahwa dia cepet... dia berfikiran itu sangat-sangat *integrated*.... Berfikiran tidak hanya ini... ternyata ngga ketemu! Mereka hanya orang lapangan yang begitu-begitu saja kerjanya...sepotong-sepotong... malah lebih males dari kita, yang namanya J itu kalo kerja, harusnya bisa selesai dalam setahun bisa di tiga tahun ga jadi-jadi, minta dua bulan ga keluar-keluar... ditagih ngga jalan-jalan..... jauh panggang dari api... itu yang saya rasakan... jadi kalo mau ngapa-ngapain itu...selalu...eeh, cek dulu ke (00:05:42) Singapura... trus jadi apa lu disini..? ... jadi, dia itu seperti istilahnya, kalo ibu saya bilang itu, kalo punya titipan diikutin lagi.... “pak B, tolong titip nih ke pak PH... ya”, bapak jalan kan.... Saya ikutin tuh...

B : untuk memastikan...?

H : ... untuk memastikan... sampai dia... begitu udah dekat saya panggil lagi... nih Pak PH gitu... *What are you doing..!?*... terus yang saya paling ngga suka.. dia itu adalah... kita itu selalu dicurigai... ya... dicurigai dalam arti kata, jadi gini menurut saya... nanti, nanti kita... Jadi kalau misalnya..ee..ini... dia kalo ada direksi kita lima, dia maunya enam... jadi ngga ada *trust*... kalo dia mau kita, misalnya kekuatannya ada di W... dia cari siapa yang ngimbangi W... kalo ...(nama).. jadi dirut, dia cari yang ngimbangi ...(nama).. siapa. Bisa begitu... *balancing* gitu... itu manajemennya ternyata. Oke... Saya sempet komplek waktu itu ke beberapa *investor*... saya Tanya.. “kenapa ya, saya...(00:06:58)... Singapur... *Is this Singapore...atau Singapore* yang salah yang kita dapatkan...”, tapi dia bilang di Telkomsel bagus tuh mereka... jadi mungkin ‘Singapur yang salah’ yang kita dapatkan, bukan Singapur-nya yang salah... tapi ‘Singapur yang salah’ yang kita dapatkan. Walaupun akhirnya orang bilang dibanding Qatar mending, kan..? saya bilang... dibanding Qatar (00:07:18)! Tapi kalau saya banding, Singapur dengan Malaysia, yang saya dapetkan bukan Malaysia yang dulu... Malaysia yang saya dapatkan, waktu saya mau pindah ke salah satu... dalam lubuk hati saya lah itu... ya, pak B rasakan begini... saya *Marketing*, bertahun-tahun saya *marketing*, saya selalu lihat *marketing* itu orang yang teraniaya... karena orang (00:07:38) ga bantu, orang IT ga bantu, saya udah niat... nanti kalau saya dirut, saya akan *support Marketing* habis-habisan dengan cara mempercepat pembangunan, yang lambat ..(00:07:47) dengan cara mempercepat IT, supaya *Marketing* bisa ...(00:07:51). Yaudah, waktu itu (nama) dengan W2, yaudah... yang udah dibangun ini tinggal teruskan, saya mundur ke belakang, kan. Saya Tanya waktu itu... “ada berapa BTS kita?”...sekian, “berapa kita bangun sebulan?”...100 BTS.. , ... seratus..?, setahun kan Cuma 1200...!? Telkomsel 4000 setahun... XL waktu itu karena ngga ada uang.. ya ngga banyak, tapi waktu Malaysia masuk, ...2500... (B : satu tahun)... top-nya waktu jaman 2008, 5500 XL, (B: dan on semua?) on semua... (00:08:30). 5500 tanpa saya ngapa-ngapain. Saya kasih uang aja 1,2 Miliar, 5500... ga pernah ribut. Saya nanya..”Ok... masalah kita apa?” ...”oh bangun pertahun susah, pak”...”sekarang ada ngga...(00:08:48)..?”.... “ada, pak..700”... “ok, 700... tinggal pasang, kan..? kita pasang 700 dalam waktu tiga bulan..!”. 250 sebulan... 250, 250, 200... “oh ngga bisa pak..!”... itu minggu pertama... “kenapa ngga bisa?”...”ini ngga ada... ini ngga ada....” Ok... terlalu banyak... saya ambil satu yang paling sulit, kalian sisanya. Ok.. (nama) di situ...ni orang kita juga...ok apa yang paling sulit pak B? ..*Microid*...(00:09:18), pak ga ada di pasar. Ok, yang lain kalo saya beresin ‘*microid*...’, bisa? “bisa..!” ...”ok.. siapa..ini... *microid* kita...? Ok... kirim ke saya, abis ini rapat... rapat senenan, nih... tunggu di depan, semua nomor telepon, siapa... *Microid*, berapa kontrak kita disitu. Saya telepon, ngga sampe 2 jam, saya dapet 550 biji *microid*, *ready to go*. Itu yang ngga ada di (00:09:43), *happy to show the problems, not*...(00:09:47)... *fine!* Mungkin mereka ngga bisa, karena bukan dirut, tuh, ada dirutnya, kan? (00:09:54) nah, itu yang saya rasakan disitu, bahwa kita mau *push* itu ternyata berat, udah berhasil dapet 250... ehm.. 450.. dipasang.. eh dipasang oleh mereka 200. *Fine!*

Sebetulnya ngga ada apa-apa, karena kan bangun tower juga susah, kan... akhirnya 250... Minggu depan 250 deh..! tercapai cuman 150... Terus e... tiba-tiba pendapatan turun juga... e.. apa (00:10:23) saya ngga mau ambil ini... ngga mau ambil... e... apa namanya, ngga mau ambil pasar yang kecil-kecil... saya maunya yang *value*, mentari saya jual, saya mau jual M3, *My God..!* Mentari itu saya udah dorong 2 tahun berturut-turut, ga jadi-jadi... prodak sakit, makanya M3 kita dorong 2-2 sama, dia ngga mau... ya udah, tapi *revenue..* iya *revenue* akan naik pak, *don't worry...* udah kan, 3 bulan kemudian *revenue* turun... kenapa..!? oh IT-nya kacau... kenapa kacau IT?... *My..God!* jaman saya dulu ga pernah IT kacau...! Ooo itu, saya bilang R... eh bukan R... siapa? J..., J, Kenapa?... oh iya... itunya... *medicine device*-nya.. ok, dua bulan lagi tolong... bikin ininya... apa namanya.. spek... kita ganti lah... oh *it cannot two months... two years...* marah saya.... Jadi tiga bulan pertama itu orang bilang saya 2-3 tahun... karena semua orang kayak sekongkol untuk bikin perusahaan itu jelek.... Perasaan saya... PJ sama J sama W3 betiga... na W3 ikut-ikutan, W3 itu teman baik saya... kalo udah ikut.. ya.. *this characteristics is the quality of Singapore* di Indosat... *is it the causal Singapore? I don't know... compare* dengan XL ya... saya karena kondisi itu, saya ketemu sama orang ini... orang.... Orang... pemegang sahamnya... ya kaya...(00:11:58) ... CEO... ketemu CEO-nya... Ok.. ini saya orang XL, ketemu yok.. ayo.. makan... iya makan, makan... Shangrila, minggu malem, saya dari XL... ..gimana XL,ok.bagus?... gimana? Terus....Gimana *plan*-nya? Ooh kita mau jadi nomor 2... eehhm... Nomor dua...!?? *How do you do it? Gw invest... berapa invest-nya? Satu setengah miliar dolar.... Oh great... berapa lama? Lima tahun.... heheh... nomor lima Lo..!* ledek-ledekan terus.... Udah selesai bilang... mau nggak lo pindah ke XL? ...hahaha.... Kurang ajar... dosa kali... orang ya... nggak-lah ngapain? *It's 10%.... we have 24%* (interviewer: oh.. gitu ya...) *you're gonna be number two...! ... 5 year, if you need somemore money, that's fine, but show me the result, I'll invest my money.. how much d' you need?"US\$1.5 billion every two years...""Fine..!"...ok... "how will you manage this company..?"... ingat tadi ya.. gimana orang yang lapor..., nanti kalo kita mau rapat gini RUPS... eh rapat.rapat dekop, mereka rapat sama mereka, baru kita rapatkan, nanti itu tinggal.ini.. diskusi aja.. Singapur... "oh *manage company... who is my boss if I move there..?" "me.."* ..."*then...?"* ... "*no more, what d' you mean by 'then..?'*" "*your boss?(00:13:26)"* ... "*oh, that's my boss not your boss..."*.... "*o, I don't have to go there..?"*.. "*no..!"*... "*My decision ..(00:13:34)* ... o gitu... datuk-datuk disana... *it's my job... Malaysia stop With me...* naah saya Tanya berikutnya, "*who is the boss here?"*... "*you're the boss.."*.. "*what about my other Malaysian?"*... "*your subordinate.."*... *in case nih....* Saya berfikiran kayak J... *in case one of the director from Malaysia I have some difference discrepancies... and we don't agree... it happens in my land...* terus dia datang tamu... "*ooke.. what do you do?"*... "*I'll fired you...!"*... "*kenapa...?"*... "*mentang-mentang Malaysia..?"*.. "*no..!"*... "karena lu ga bisa urusan gua...!.. apaan anak buah lu ga ada urusan sama gua..!" *that's Malaysia ternyata... yang cepet... lebih bagus management-nya.. Singapur..**

begiitu....(00:14:26)*its youth company... is your job... there my problem...* politik di Malaysia dan (00:14:37), *my problem, not your problem... Indonesia, your problem..* terus, harusnya gimana..? ... “pecat duluan orang itu..! ngapain dia ngga mau ikut sama kamu..!?pecat..Malaysia... Malaysia-Inggris..!.. kalo ngga mau pecat... gua yang pecat..” ... *it's trust they'd give to me.....* kenapa Indonesia ngga bisa begitu..!? di Telkomsel juga dia ngga cocok-cocok amat sama dirutnya, kan..? (interviewer: iya pak Sarwoto....) tapi ngga tau karena dirutnya kacau juga haha... kan dirutnya kan *shopping-shopping* aja kan kerjanya... nah ini dia nih satu, saya punya koridor... yaitu *clean company.. as long as you're Clean company, I'll give it up to you...* Serius..!? Iya..! ok..besok kita *meeting..*, panggil semuanya... direksi termasuk lu... ok... *PH w'll be your boss...* belum bisa karena harus...(00:15:29).. *ok, we trust PH, we want PH to be the boss here.... You'll go with PH... if you don't follow I'll fire you...* hahaha... di depan umum.. saya malu... dia serius, ngga bercanda... *I'll fired ya... so go with PH.....* sampai sekarang masih begitu...(00:15:52) Kecuali saya diberentiin, mau ngga di berentiin... ok kita kompaknya begitu... saya juga orangnya kan, selagi kita kerja sama...kerjasama... dan anak-anak juga ngapain rebut-ribut... tapi, ngga bisa... keluar, kan... udah.. kalo dia ngga bisa... keluar dia. Si D ngga bisa,... keluar. Ya udah... dicari yang bisa aja. Pikiran saya tadinya Malaysia kayak gitu, Singapur kayak gitu *they know the governance....* Di kita sekarang... orang itu sekarang udah berhenti... diganti yang baru, yang baru ini mantan dirutnya (.....), dia maunya macem-macem ditahan sama (....) *no by law... you are shareholder, you cannot go indeed, kalau you commissioners, ok...tapi commissioners* dalam rangka apa...(00:16:41....) ternyata mundur mereka... di sana kan beda... (.....) terus di taruh lagi tuh.... Itu bedanya... *governance* mereka iyaiyaiya.... Tapi ngerusak.. apa.. mengganggu ke dalem... disini, yes kita bilang.... Tapi saya kebalikan, saya bilang *anytime you are come to XL, direct to me... direct to directors, direct to... anyone in this company... go ahead..! any information you want... open..!.....* gitu.. jadi dia ya.. kalo kita.... Bener juga sih kalo misalnya kita dikasih kepercayaan terus kita tutup... kita ee... bikin kayak perusahaan kita sendiri.. nah itu lain lagi kan... jadi tergantung kita juga, kan... tapi gitu, mereka beberapa lama sih... *kontrol* kita. Malah waktu itu sms kita juga diawasin, saya ngga tau sih, saya belakangan baru tau..diawasin melalui (....) dua bulan-tiga bulan... setelah dua bulan, dulunya dua minggu sekali datang ikut *meeting* kita, udah dua bulan... “PH...*continue... (.....) ..! ...once in a year... once in three year..* datang juga Cuma ketawa-ketawa aja... tau beres kan mereka kan udah begitu aja... jadi *trust*. Nah, idealnya waktu *private*...dilepas dari pemerintahan itu, Indosat itu akan berlari kencang di-*support* oleh sumber keuangan... bukan uang..! sumber keuangan itu lebih penting daripada uang itu sendiri. Kita juga ngga minjem-minjem lagi uang sampai 2009 waktu kita rugi, ya... dengan *management* yang di-*trust*, ya... *management* disini... disini kan ada orang Singapur eh apa..Malaysia (.....) tidak ada satu pun orang Malaysia di sini. Saya make Malaysia? Ngga...! Saya make pemegang saham tidak ada (....) dia punya hak satu, Malaysia punya hak berapa... tapi tetep ngga ada

Siapa orang... ngga ada.. kita satu *management* disewa oleh perusahaan... di-hire oleh perusahaan untuk ngurus (...00:18:43...)nyenengin siapa?...*Board of commissioners*.. satu... ngga ada *board*-nya *board* Malaysia... ngga ada. Disana kan ada Singapura, ada Indonesia, kan. Ini orang pemerintah yang itu.. jadi dia nggak ngerusak. Jadi ini harusnya bener-bener... kita dikontrak tiga tahun.. kita keluar kita harus ganti... kita .. misalnya diberhentiin ya... tanpa sebab, misalnya dia... merasa, wah ada bule lebih bagus, tiga tahun gaji saya di bayar..*cash* dulu! nah itu yang saya pikir dulu... sayangnya itu... jadi apa... Oh EH, walaupun dia wakil direktur, dia lebih tinggi dari... W... lebih tinggi dari PH, atau (...nama...) lebih tinggi dari PH dimata Singapura. Nah kalau duduk kan dia *shareholdernya* lebih tinggi, jadi saya harus dengerin si K ...(.00:19:28..) Tapi dia juga... dia ada konflik. EH berantem sama si Rd... ga pernah beres ama Rd, J ga cocok sama Rd, mereka berdua ngelawan EH, jadi itu J, Rd kalo mau ngomong dihantem terus sama EH. Jadi R itu diem aja... terus si.K berantem sama J, akhirnya diberhentiin juga J. Karena J itu males orangnya dan senang bermain-main politik juga. Nah diberhentiin... “*you cannot fired me..! I’ll take.....*”... pokoknya berantem, akhirnya berhenti juga J... *this...* mereka sendiri begitu... gimana perusahaan mau maju? Indosat aja (00:20:13), Singapura tidak solid, Indonesianya juga nggak solid. Ada empat kubu disitu... *how can you move? This reality...beyond what we thought...* kita inginnya... aduh... saya bilang waktu itu ke Tenkiyan... Tenkiyan, elu maunya pa sih (...00:20:33.)... kita mau maju...(....). Kalo memang elu ini.... Dia kan suruh saya waktu itu... W mau... pertama sebelum W ke Pertamina, dia mau ke Telkom kan. Dia panggil saya waktu itu... “*if W go to Telkom, I want you to be the president director, what do you want?*” “*I’m an aggressive man.. I want bring this company great.. big! I want my..... to be aggressive...*”... “*oh that’s good!*”... waktu W ga jadi kesana, W ke Pertamina, waktu dirutnya, W ga suka, dia maunya Y.. batal abis itu (....), saya kan, (....)... *remember (.....)*, *yes....* Kemudian setelah itu kita mau *re-organize* ada yang complain ke orang Singapu, orang kita.. terus saya bilang..kenapa ini..., Tenkiyan...saya... ada orang yang lapor-lapor kamu... iya, saya kan ngga mau (....) *company*, tapi lambat-lambat semua.. oiya... (....) *embrace your guys....*, jadi bukan lambat-lambat itu... kita harus *embrace your guys...* (...) “*you cannot....in harmony.....embrace your guys.... Is good team...be a harmony together.....*” *Harmony..? I think harmony in movement, harmony in fast tracking..! not harmony in slow motion..! “no you can’t do this..., stress, you got stress you can’t.....”... My God..! Drop, kan...!?* Begitu Nge-drop, begitu *meeting* disitu.... “saya malu punya perusahaan kayak gini... ngga ada.. diem aja begitu.. terpaksa saya sebagai dirutnya sama K... K menurut saya cukup ok...ke saya ya.. ngga tau setelah itu.. dia katanya di yang (...) ... kita yang bertahan bedua... karena begini... yang punya (.00:22:34...), IT bilang *cannot*-lah... *cannot* aja, udah ngga pernah dimarahin sama dia...*that’s the management I don’t understand for a great country...country* yang bisa... mobil aja ngga butuh di Negara itu... bisa punya kapal, bisa punya pesawat terbang yang *number one in the world... is the... how great the country...*

itu yang saya inginkan untuk Indosat... tapi kenyatannyaannya.... *Second Class Management... third Class or fourth class... (00:23:10)* ... ternyata.. *can you understand.. how easy life here...* saya punya (...) itu ya... aduh Pak B... kalau ... orang keuangan kayak Wong kan... Wong itu kalau saya mau ngendurin tali... setengah mati kan... saya bilang ini *cut cost* ini... no4x...*we need to grow...!! Don't cut cost...we need growth.... What would we do... do somehtin.... Investing!....(.....)* begitu udah ini... ini kayanya *cut yah... cut 4x...* makanya kita tahun lalu 27:50... karena dia *cut...* tapi *cut-*nya *soft...(...)... soft cut.. soft landing... soft take off...fly high.. and soft landing...* wiki...Joy.. si Joy itu kan, dia tau pasar semuanya dia jalan.. ga pernah ada..kan biasanya *dealer* ribut-ribut tuh... cuman dia ga pernah *big deal* ... *soft...* iniini sama pak Joy aja... biar dia yang beresin.... Dah... dan kita ngga ada sih orang ...orang Asia kasta(...00:24:35) tapi ngga pernah dia bilang ini orang saya... *never...* ini orang perusahaan...semua.... Nah apa yang kira-kira dapat ditarik dari situ... kalo saya bilang, ya itu... kegagalan implementasi sesuatu... potensial... sesuatu itu... sekarang potensi harusnya pada saat kita....(...) itu, Indosat tinggal landasa se-level sama Telkomsel... 30 jadi 35 cukup kok... 30 ngga jadi 50 juga.... (interviewer: turun-turun terus...) ... kita mulai 30-lah... turun 24, terus sekarang turun jadi 18 (.....) ..sayang.... banyak orang kita juga bermain sih... Tower...! Di sini tower ya pak B... target saya untuk tahun 2007, katakanlah 2500 tower, dengan investasi... September itu udah mulai itu anak-anak bangun... disana Mei aja.... Towernya, rebut mulu antara... ngga tau lah... ada istilah *raise tower*... pernah denger ngga? (Interviewer : *raise tower?... ooh iya ya....*) disini... ngga pernah denger saya orang ribut-ribut masalah *raise tower*... orang dikasih... Pak PH... alhamdulillah pak.... siapa ni orang..? siapa yang ngasih? Dikira saya yang ngasih... kita ngga pernah ngurusin yang gitu-gitu....ga akan beres.... Begitu ada yang komplain... Kita beresin... eeh kita bilang *you maen-maen.... Out!*... ada sih orang 3-4 orang... tapi secara system itu... *so nice...* jadi bener lo Pak.... bilang (00:26:28) yang bisa.... Bener.... Semua *seattled* dengan.... Walaupun biaya operasi juga tinggi.... Tapi sekarang udah ngga... jadi itulah... kembali ke pertanyaan pak B.. ngga tau saya sudah ngelantur kemana-mana.

B : Saya... ngga.... Saya kebetulan bertanya memang... masalah *trust*, komunikasi, proses pengambilan keputusan, *planning*.....

H : Keputusan...? (B:ya...) satu yang penting... disini, keputusan sama... saya itu *copy* aja dari Indosat, tiap minggu, rutin disana senen, saya hari selasa.... *Meeting*, semua diskusi dibicarakan ditempat... kalo ngga setuju... ok, ngga setuju knapa? Jelasin semua kayak gimana... kalo disana kan, kalo nggak setuju, tunggu minggu depan. Tundaa...tundaa...tunda bisa dua-tiga bulan ga balik... kita ngga.. ooh nggak setuju... kurang ada angkanya ini, ...tolong ini dilengkapi hari kamis paling lambat kirim, Jumat udah di set... ngga ada melewati hari sabtu. *Decision is fast...* dan ngga ada kepentingan soalnya. Disitu... hehe.. *decision making*, ya ... ini sedihnya hidup saya, ya waktu itu... direktur setahun itu benar-benar siksaan buat

saya. Dua produk, satu produk *worldwide*, dipake (00:26:38) ,satu lagi produk Singapura (00:27:40) yang make, untuk.... Dipaksa sama Singapura itu... ya saya ... sakit kepala sekarang ini, yang P bilang... rasain lu, mba P bilang naïf katanya haha... kita kira Singapura jago, tapi bener pak B, waktu masuk itu pikiran saya... tinggal landas dengan Singapura... ngga tau sama sekali... kita nggak tau sama sekali dibalik itu... Peni bilang.. Iya, anggap ini aja, orang pintar aja... naïf katanya... iya saya... naïf, saya.. bisa naïf.. saya bilang begitu. Ya.. dipaksa sama dia, agak lebih murah sedikit, produk hanya satu-satunya perusahaan yang make, dipaksa sama dia, saya bilang, gimana caranya? Ditunda... sebulan dua bulan, akhirnya beli juga yang bagus, kan malu tuh bersaing Pak Wisnu, kan ngga ada yang beli.. kan dipake sama saya. Itu yang dilakukan, terus dibangunlah Satelindo itu kerjanya...ck... orang IT-nya makanya itu, I-end nya satu, dibalik itu... puluhan produk-produk lain dibuat istilahnya *in-house*, dikontrakin satu miliar-2miliar ke Jatis, tapi orangnya orang dalem juga... produk4x... jadi pernah di.. ini di cek waktu itu, bahwa ini produk ini 85% harus diganti, kalau ini mau bagus, *what can you do?* Itulah Satelindo... nah, untuk perbaikan harusnya jago, kan si J kan... oh ngga.. dia ikut ngerasa... *difficult.. medicine device... medicine device* itu hanya siap untuk dua juta-tiga juta pelanggan, untuk ini 16 juta waktu itu. Saya bilang, segera diganti..... iya.. banyak produk di pasar itu...*difficult*... jadi decision making itu selalu begitu... ada kepentingan-kepentingan.... Di *payment*... nggak tau, dianggap punya kepentingan ...(00:29:29).... Oo kepentingan PH, jadi orang itu... curiga aja bawaannya itu... gimana mau maju..? curiga mencurigai coba. *Decision making never smooth*, lembek... jadi gini.. kita tu seolah-olah *decision making* kita itu seolah-olah kita saling jaga hati jangan sampai rusak... tapi nggak.. jaga kepentingan, akibatnya nggak selesai-selesai... disini ngga, dia ngomong... ngomong aja.. nggak bisa pak PH... bapak.....nggak.. ok, saya setuju aja, sekarang kita mau beli untuk *voice mail*, yang satu beli 80 sen, kita beli 90 sen... o beda... oke-oke... apa bedanya?.. saya minta spek yang sama, saya kasih barang dibawah 80 sen mau ngga? ...Boleh... yaudah, kita bawa kan, produk dia ini... aduh, naeklah dari 90 sen jadi 100 sen, karena produk ini...aneh gitu.. dengan Indosat 80 sen jadi 70 sen, dibeli sama dia... nggak ada rebut-ribut sampe sekarang, dikiranya saya bawa-bawa standar Indosat, saya ngga, saya ngga bisa terima kalo 90 sen, mahal... kita beli banyak, kan... akhirnya dia nanya... oh kita juga bawa produk-produk bagus doang, kan. Jadi ngga ada kepentingan itu, tapi kita ngomong... ngomong kenceng, ini ngomong halus... *oh cannot oh difficult*... tapi dibalik itu ada kepentinga... kita ngga, kita terbuka aja, tapi ngga ada rebut-ribut di belakang. Itu bedanya... jadi *decision making* itu... Seolah-olah harmoni, sebetulnya adalah harmoni dalamnya ada sekam, makanya lambat, nanti ada K ribut dengan J, K ribut dengan M... K ama M, ribut masalah tower jadi M udah atur, tinggal tanda tangan Kaiset... ini saya mau cek ulang...M ga mau, ngambek.. akhirnya di *tender*-in supaya itu, ngga melalui...tower-lah, kayak Telkomsel, ... eehm, *turn key*... *turn key* naik biayanya, balikin M lagi... M ga mau urus, M udah kesel dia, ngga dipercaya, ya..... udah ngomong sih, tapi dia sebetulnya

mungkin ya ngga parah-parah amat, dikiranya parah... apa lagi? Izin..? *decision making*?

B: Yang kedua Pak.....tadi *decision making*, terus masalah tadi komunikasi....

H: Komunikasi itu, kayak baik-baik tapi ngga keluar *the real*-nya...

B: Terus yang *trust* juga tadi sudah dibahas oleh bapak, tapi tadi *trust* antara pemegang saham dengan BOD-nya... bagaimana dengan *trust* antara BOD terutama yang asing dengan karyawan?

H: Dengan karyawan sebenarnya ngga ada masalah... nggak banyak masalah... yang saya lihat, ya... Wong dengan anak buahnya...yaa.. dengan Guman nggak cocok, karena sebelumnya yaa... Karena sebelumnya dengan N., N sebelumnya terlalu dekat dengan G... N nggak cocok dengan W... nah... itu aja... akibatnya G ngga disukai.. itu aja.. emang G waktu jamannya N, karena selalu... N... N kan, N itu sangat percaya sama G... nah G jadi sombong....

B: ... keuangan dibawah dia.... Yang regional itu kan...

H: dibawah dia ...Ha... akibatnya dia sombong, N pergi... dia dipinggirin, tapi yang lainnya ngga ada masalah dengan ...L... *no Issue*... ngga ada isu..., *internal audit* ok... EH dengan saya waktu itu ok... ee.. terus, dibawah ada A yang bantuin, tapi A juga penengah aja... dengan.. nah, *procurement*, kasih S... *no issue*... cuman antara si R, si R berdua sama siapa namanya..? J2.. nah, mereka aja yang berantem, nah... si R itu dekat sekali dengan ME, terus siapa itu yang muda itu... G2... ga ada masalah..! si A... dia dekat sekali dengan A... ngga.. *no issue* dengan karyawan.. agama tidak ada *issue*, dia tidak pernah ngomong tentang Islam, malah waktu mertua saya meninggal itu, dia datang ke mesjid... baik2 dia datang, dia ngga ada isu dengan agama, sebetulnya... dan ngga ada isu dia, wah ini orang lokal... itu nggak, hanya kepentingan-kepentingan bisnis... *purely* bisnis, in bisnis sayangnya terpotong-potong dan tidak ada kepercayaan, mungkin hanya kita ketemu dengan *wrong person*... (B:orang yang salah....)

B: Yang berikutnya Pak PH ya... dengan adanya... tadi kan adanya keputusan strategik terutama dibidang investasi... jadi Pak PH tadi mengatakan bahwa Pak PH ingin dengan cepat untuk membangun investasi, tapi mereka ...itu kan tidak sejalan... apakah memang mereka hanya sebagai pemegang saham, atau memang pak PH mengalami kendala di internalnya dalam rangka.... Ehm..

H: Internal... (B:oooh bukan dari.....) mereka *invest* satu setengah miliar dolar dalam dua tahun tuh... *great.. that's enough*... Cuma dalam pelaksanaannya... (B: jadi sebenarnya problemnya ...di dalemnya...), di

dalem... pembeliannya itu lambat... sesuatu yang dibeli.. barang-barang rongsokan, beli terlalu banyak system, di kita beli (00:34:45) tapi barangnya, barang paten, pak... barang paten... yang dibeli sedikit3x... jadi begini, si J itu adalah *trader* jadi harga murah, bukan system yang dia bangun, tapi adalah barang-barang murah yang ditunggu-tunggu. Jadi, implementasi, eksekusi yang... niatnya oke.. satu setengah miliar dolar... saya nunggu satu setengah miliar dolar disini susah... *long issue... sorry...*

- B: ...iya.. *sorry..* jadi tadi pak PH didalam... jadi berarti karena ada orang-orang tadi, seperti J... ada yang lain yang bikin itu jadi terhambat... sebetulnya kan dari orang kita sendiri...
- H: Orang kita sendiri... orang kita itu ya, ini... ngga tau pak B mau ngurusnya bagaimana... *tender* dua produk orang kita nanyain ke dua pihak, “berapa persen buat gua...?” disini 7% disini 10%... yaudah... bikin spek... *can you imagine that..?* orang kita ini mantan-mantan... (00:35:54) Waktu dibeli sama Qatar, Qatar dikasi tahu sama siapa... orang Indonesia itu bego semua... orang jahat semua... Indosat di...(00:36:10)...nah terus dipilihlah... nah, kepilih... karena perusahaan seluler, dipilihlah orang seluler, kan... dia milih temen sendiri, kan... jadi sekarang, jadi Satelindo jadi malah enak... kalo saya lebih enak saya sebetulnya... ga ada rasa...(B: ngga punya... yaa.. orang Satelindo semua..) walaupun, saya liat ke Rika, Rika saya bilang,*be careful...* Indosat selama empat tahun ini tidak turun sama sekali *market share*nya sejak awal yang saya tahu... walaupun 24, ya... waktu saya masuk itu, sebetulnya... 2007 lah... ngga tahulah... apa kejadian... tapi turun terus kan... 2007 tuh (00:36:50) ini, XL..... Indosat itu udah 19... 19.5... sampai sekarang.. 19.5... 18.5 juga, jadi ngga *goal* dengan *market* dia. Kita yang cepet.. tapi orang mengira... wah Indosat.. XL ngalahin Indosat... karena dia dari.. posisi aja.. karena yang ngambil Telkomsel, Telkomsel 53.. marah habis sama saya... jadi Indosat, kita tidak pernah berani, saya larang temen-temen... karena apa..? pasarnya 60% miliknya Indosat Telkomsel... di luar Jawa, 80% Telkomsel... jadi kita kemanapun harus lewat Telkomsel, jangan berharap lewat Indosat... Indosat adalah dampak akhir.
- B: iya...Jadi akhirnya menghadapi Telkomsel... kita menang lawan Indosat, secara *result*...
- H: Secara *result*. Walaupun orang merasa... wah PH.. rusak Indosat.... Tapi sebenarnya iya... ahahehe... di pantura itu... habis itu di bikin..... anak-anak
- B: Sebenarnya mentari..... itu kuat di Jawa, kan...ya memang kalo di luar Jawa memang sudah lekat....
- H: Tapi yang IM3 ngga.... Ngga pernah berhasil, kan kita juga ngga pernah fokus ke sana tadinya..

- B: di sanakan (00:38:02) kalo IM3...
- H: (00:38:03) ... anak-anak sekolah. Kalo IM3..... udah biarin.... Karena juga susah ngadepinnya yang pertama, terus juga ngapain... jadi kembali ke... tadi pertanyaannya apa tadi..?
- B: Jadi mengenai keputusan strategik dibidang investasi tadi.... Pemegang saham tetep memberikan *support* hanya memang *internally process*...
- H: *Internal Process.... Internal intent....*
- B: Masalah SDM, pak... kita kan tidak pernah ada *laid off* pada waktu itu ya..? apakah memang tidak ada permintaan ditahan oleh *management* atau memang ada permintaan untuk....
- H: waktu kita privatisasi, janji kita 3 tahun kedepan adalah tidak ada *laid off*... itu bukan sekedar *lip service*... karena saya, *relatively* otaknya siapa sih waktu jaman W... saya kan ya... yang merger sekarang kan saya.. saya berfikiran saya bisa *grow*, pak... semua orang Indosat yang ada disini tetap akan mendapatkan pekerjaan... (B: dengan naiknya....)... kita akan naik satu setengah miliar dolar, kita bangun cepet-cepetan, kita *pull the market*, kita hantem *the market* dengan keahlian kita, kita akan *grow*... siapa...kenapa... lho..kita akan membutuhkan orang lagi....
- B: Tapi ada ngga pak, permintaan waktu itu untuk memikirkan mengenai rasionalisme...
- H: Ngga ada... sama sekali ngga ada...
- B: Dan dari *internally management* juga
- B: Tidak ada... kita niat dan tidak ada permintaan, Singapur ngga bilang apa-apa.. sama sekali.. karena apa? Kita yakin akan *grow*... begitu ngga *grow* baru... Bapak tahu ngga ? waktu saya berhenti apa yang saya bilangin? Orang nanya kan, PS nanya, minta tertulis, karena tertulis saya juga bawa buat nulis kemana-mana.. tapi saya dengan (00:39:46) ...saya bilang... Siapa dirut berikutnya..? saya bahas satu-satu... saya bilang, kalo sebagai direktur, *PJ is not a good person*... tertulis... tapi direktur utama iya... karena *he is a political man, he knows strategy, but he's not a marketing man*... Garuda bingung ya... pak PH ya, udah digituin sama PJ... PJ kan bilang gini... pernah denger ga? ... iya kita ngga akan *support* kok... kalo PJ sebagai direktur, dia akan berusaha supaya goyang 4X , dua bulan kemudian dia suruh cari ke DPR, coba...orang DPR bilang goyang apa? Ngga ada *issue* buat PH.. dia bilang... dia akan goyang terus siapa yang diatasnya, tapi kalo dirut ngga, dia akan bisa bantu perusahaan itu supaya orang dibawahnya itu bekerja dengan baik..... Atau dia balikin lagi.. kalo mau.... Kalo W4 saya bilang *not a decision maker... safety player not ready*... karena udah tau juga... karena kemana-mana saya.. malu saya

waktu itu.. orang saya percaya itu.. kemana-mana juga, I saya bilang no, W kok ngga? PJ akhirnya kan... karena PJ sebagai direktur dia bagus.. “marketing kita, harusnya dia *fight* bersama saya untuk mendapatkan kualitas, mendapatkan IT”.. dia malah ngga.. dia malah memperlambat... waktu masalah di Bandung itu, saya minta bantuan sama dia.. tolong jawab temen-temen disitu.. eh dikasih api... dikasih data sama mereka... minta tolong sama..... terus saya ngomong sama itu T.. T tolong bilangin sama PJ itu,.. supaya jangansama saya... eeh malah marah T sama saya hahaha... saya komplek tuh sebelumnya, PS, pak, tolong panggil PJ tuh pak, panggil kita semua, karyawan dipanggil kita semuanya, seperti tadi itu... ya saya minta anda bersama di bawah W..begitu, saya bilang begini ... Sidarto melakukan itu... saya bilang, pak, PJ... PS bukannya panggil PJ komplek T, T komplek PJ... PJ malah balik, PJ kan pinter.. gitu... saya dimarahin sama T... ya udahlah berhenti aja deh... itu udah hampir sebulan lagi saya (00:42:04) atasannya kayak gitu..., anak buahnya kayak gini, temen yang saya harapkan K masih baru, K itu sama saya solid soalnya... sampe sekarang... akhirnya dia bilang.. lu urus ini aja deh.. biar gua hantem semua orang aneh-aneh ini..... kembali ke situ... berarti... eehm.. apa tadi

- B: Iya... jadi.. keputusan dibidang SDM itu tadi memang tidak ada...
- H: ngga... sama sekali... Singapur itu pak, secara pemegang saham ya... dia bukanlah orang yang jahat, sama sekali tidak. Jadi bahwa...wahh nanti... ngga pernah...
- B: kalo kita kan minta ada rasionalisasi kan pak...?
- H: kalo kita, nggak ngerti... tapi saya bisa bayangin kalo kita... sekarang udah begini kan... kalo ngga dilakukan dulu kan masalahnya begini kita *monggo*... W itu... saya bilang ke W.. Wid, gini ya... kalo kita dapet 35% aja, ini kita bakal dapet 12 triliun kalo nggak salah, kita punya 36 triliun Wid... orang kita itu bertambah seenggaknya 50 % lagi (B: masih nambah..ya...) masih nambah, karena 36 triliun, sekarang kan masih 19 triliun... *too late*.. jadi 16 triliun tinggal....
- B: dan nahan yang segitu banyaknya sekarang nggak ketahan...
- H: nggak... sekarang udah ngga ada *grow*... tapi harus dilakukan sekarang, bukan kalo pemegang saham menurut saya ngga ada yang berpikiran negative... ngga sih, cumin ya... *timing*-nya aja.. ngga ada mereka sama sekali tidak ada... (00:43:28). Ya.. tidak pernah ada keinginan begitu di kita, pemegang saham juga nggak pernah minta.. kita sangat berharap kita *grow*...
- B: Lalu pak terhadap empat aspek yang penting, ada perspektif keuangan, kepelanggan, *business process*, dan pembelajaran, dari keempat aspek ini menurut pak PH yang sangat signifikan perbedaannya antara masa *government dominant* dengan *private dominant*, terutama dari sisi aspek

hasil keuangan ya pak ya... dari sisi *result* sudah ni pak... (H: *result* ya bukan *process*..?).. eh, prosesnya tadi sudah banyak disampaikan, tapi mungkin nanti lebih...

H: Kalo keuangan sebenarnya kita belajar banyak dari mereka...ya, kaya SAP, dibanding disini ga ada apa-apanya ... tapi SAP sudah ada... satu lagi apa yang kedua?

B: yang kedua mengenai kepelanggan....

H: Kepelanggan...ck... enggalah... (B:lebih banyak kita..kan.. ngga dapet dari sana) nggak ada

B: kalo keuangan kemarin ada masukan pak, kita dikenalkan dengan instrument-instrumen keuangan yang selama ini tidak dikenal, misalnya kaya apa namanya... e... (00:44:35).. dulu kan tidak pernah dilakukan

H: Iya.. ada... keuangan kita kebantu... dan jangan lupa juga .. akses ke *funding*...

B: nah itu dia... jadi bukan hanya sekedar *fund* investasi, tapi *access funding*...

H: orang bilang.... Dia ngutang juga, tapi utang ga bisa kita dapet kalo gua diem... keuangan oke... tapi kalo misalnya kepelanggan ...ngga.. *nothing!*

B: kalo *internal business process*, pak ?

H: *Internal business process*, mereka agak lebih... agak lebih bagus, ya... walaupun juga... ee.. gini mereka itu ya.. ada bahwa dia *better than you*... *what do you know*... gitu... ya... waktu saya bawa *six sigma* karena saya bilang terlalu rumit perusahaan ini... saya bawa *six sigma*, mereka nggak *support* jadi nggak ada... *legowo*-nya kurang orang-orang itu... itu yang saya rasakan. Kalo disini kita bicara apa...(00:45:33) disini lebih galak dari *six sigma* semuanya... ayo laksanakan... dia ngga...

B: artinya mereka merasa mempunyai *business process* lebih bagus dibandingkan dengan....

H: nggak.. mereka...(00:45:41)... teori..apa... saya bawa *six sigma* anaknya pak Taufik Effendi, yang ingin menang waktu itu... mereka ngga *support*.. yaa nggak *support* orang-orang Satelindo seneng kan... (B: karena dia ngga bisa di...) ketahuan lah ... jadi nggak... mungkin *basic*-nya ada.. tapi nggak di implementasikan dengan baik. Jadi kembali, mungkin... *not the right mindset of the people we assign there*... *not the right mindset of commissioners* -nya itu aja, tapi sebagai *shareholder* mereka ngga... *not bad*... *commissioners* dan *directors*-nya yang nggak bener (B: yang di-*assign* ke sana...) ...menurut saya...

- B: masih termasuk yang tadi pak, terakhir... aspek pembelajaran dan pertumbuhan, terutama dalam pengembangan SDM, misalnya dulu kalau kita jamannya (.....)....kan suka di sekolahin... ada yang S2, S3...
- H: nggak terlalu *touch* sih disitu, kalo kita mau sekolah.. silahkan, nggak juga ngga apa-apa...
- B: tapi ngga dalam program yang disediakan oleh ... (H: beda sama sini...)beda.. kalo disini disediakan kan, pak..?
- H: kita punya *talent management*, jadi setiap orang punya setidaknya dua pengganti... saya punya dua pengganti, *ready* dalam satu tahun dan tiga tahun.. setiap orang, dan untuk itu apa yang kurang? Di tes... ok, disekolahkan ... sekarang berapa orang, tapi bukan sekolah resmi ya... sekolah resmi ngga.. sekarang berapa orang dari Singapura sekarang... untuk *training* itu nanti dikirim lagi ke Malaysia, saya nanti dikirim ke *Harvard* tapi ya program 8 minggu... tapi bukan sekolah... 8 minggu...
- B: jadi memang tidak ada pak, ya?
- H: Biasa aja...(B:biasa aja...) ...yang lainnya (00:47:20) aja....
- B: Tapi kan dulu waktu jamannya pemerintah, ada ngga, pak?
- H: pemerintah... karyawannya yang pengen (B:dan difasilitasi...).. difasilitasi, karena bilanganya... kalau dulu jaman saya kalau ada yang sponsor, kita tambah tapi sponsor sendiri ngga... tapi pak C udah lebih, sponsornya udah berani, saya kan dibantu... saya kan center, dibantu Indosat..
- B: jamannya pak Indra juga kan di sekolahin full itu si Arman segala macem...
- H: Iya... (00:47:46) lebih bagus
- B: Yang *private* masih... dalam hal ini agak kurang....
- H: menurut saya lo... tapi mungkin harus cek dengan orang keuangan... seingat saya nggak ada lagi... dan orang kita juga nggak ada niat... ngga ada minat juga, jamanku banyak... IP pergi, PB... saya... terus siapalah.. pergi semua itu... tapi jaman-jaman ini nggak ada yang minta seingat saya...
- B: atau memang mereka sudah *hopeless* karena takut ngga dikasih pak..? ... nggak juga ya pak ya?
- H: mungkin Tanya ke itu deh... waktu jaman saya itu siapa ya keuangannya... eh orang SDM-nya... (B: YR...pak)....hmm.. si Y (B: oh iya.. Y...)

- B: baik pak, mungkin ini dua yang terakhir pak... faktor-faktor pendukung apa pak, dan penghambat.... Terhadap kinerja Indosat pada masing-masing era... mungkin pada saat itu ada yang diluar faktor-faktor internal tadi ya pak.. deregulasi, atau ada faktor-faktor apa pak, yang kira-kira....
- H: Kompetisi.... Kompetisi, sebelumnya kita... sebelum 2002 itu.. ee pasar itu belum mateng... jadi orang bangun pasti laku... apapun dijual di pasar pasti laku... sebelum 2002, saat 2002 itu, pasar udah mulai jenuh... Telkomsel gelar banyak bener produk... XL juga bangun ... XL ngga.. 2004 baru dia... 2005.. XL baru.. kompetinsi sebenarnya dari Telkomsel, nah kita karena lambat bangun... jadi ngga terasa.. ngga cepet naiknya... jadi internnya lambat bangun, keduanya Telkomsel galak.... Sempet naek sih 2002 ke 2004 itu masih ok , 2005 baru turun kan... karena dampaknya terlalu itu...
- B: Berapa keras pak, artinya dampak kompetisi itu... terhadap.... Signifikan sekali
- H: menurut saya sangat signifikan, karena apa... Telkomselkemanapun kita pergi dia udah ada... dan dia waktu itu berani juga harga murah, tadinya kan harga mahal semua, kan Satelindo kuotanya agak murah... IM3 agak murah kan... bayangin... dibarengin tuh.. diubah jadi pasar juga.. harga murah, pertama kali tu orang yang jual-jual Satelindo punya, dikasih Telkomsel punya... Simpati dikasih gratis, dia juga maen hantem gila-gilaan pasar itu... jadi tandingnya juga... didalam kita belum... masih goyang karena.... Nah satu hal lagi ... Merger! Em... merger itu sangat-sangat merusak... sangat menghambat... (B: tapi kompetisi memang...)... kompetisi dalam dan kompetisi luar... (B: apa pak ini.. mohon maaf..pak..)... jangan lupa juga... SLI di-blok... (B: ooh SLI di-blok oleh Telkom ya di Sumatera.....) iya...
- B: Pak, yang merger apa pak isu utama-nya...?
- H: Isu utama karena kita.. tidak berhasil, saya inget bener itu..(..nama..) itu salah.. salah persepsi.. ..(..nama..), kan disuruh sebagai ...(...)... kru...(..nama..), diadu dengan si B2 sama PB, dikiranya masalahnya antara orang yang anti privatisasi ini dengan yang pro privatisasi... dia lupa, masalah kita, merger itu yang utama adalah Indosat Satelindo... itu ngga di tes sama sekali, cob abaca bukunya yang nggak jadi itu... dari B3... dia cerita tentang itu aja, dia ngga perhatikan bahwa merger itu adalah sesuatu yang kecil aja... saya udah bilang waktu itu... ini lebih besar.. tapi karena si PB ngga ngerti itu apa.. ini hanya diurusin oleh grup..(00:51:32) iya ngga... bukan grup Satelindo Indosat.. dianggaplah anti privatisasi... akibatnya.. orang IM3 yang bagus-bagus ilang semua.. begitu merger.... Satu hal yang pertama, sebelum merger... W itu bilang kita sepakat waktu itu... tidak ada anak perusahaan naik gaji.. semua *freeze*... IM3 benar-benar di *freeze* sama dia... Satelindo dinaikin semuanya..(B: itu saya masih inget dulu... naik dulu....)... Itu kerjanya D, A2 ama PJ...

- B: dan waktu masuk pak, itu dia itungannya kan 16x gaji... begitu masuk ketemu dengan Indosat yang 22, tapi gajinya sudah dinaikin dulu
- H: karena udah disuruh... tahu ngga.. Johny sama eh... Devi, Johny sama Ace.. kan dikasih peringatan, karena itu.. gara-gara itu... W kurang lebih cukup *fair* dia... jadi akibatnya apa? Orang itu udah saling iri hati aja... dalam hati bilang... yaa orangnya udah digaji segitu... pada ngga kuat.. keluar mereka... nah pelan-pelan IM3 keluar, Satelindo masuk, teken4x... nah saya punya kesalahan juga... saya terlalu nyata IM3nya.. jadi saya di teken terus, yang jalan omongan saya itu IM3.. yaudah akhirnya kita IM3 *minded* kan... yaudah diisilah oleh orang IM3.. dibenci sama
- B : Dulu saya masih inget, pak... waktu bapak memunculkan IM3 lebih sedikit dari Mentari, karena IM3 bawaan dari... produk IM3 Pak sama Mentari, kan...
- H: Awalnya saya *support*, terus ini Mentari.. setengah mati, terus lama-lama kan Mentari kan begini... begini lah.. hahaha biasa begini...
- B: Pak, 1. Kompetisi, 2. Merger, 3. bloking SLI, pak... ada masalah regulasi misalnya pak?
- H: Regulasi sebenarnya terlalu lemah aja... harusnya bloking yang ga boleh jadi
- B: oh itu.. bagian dari regulasi harusnya bloking itu tadi pak, ya...
- H: Jadi regulasi terlalu pro Telkom, memang tapi untuk Indosat udah rutin..sebenarnya bukan faktor yang besar... yang paling utama sebenarnya adalah merger itu.
- B: Merger ya pak ya...jadi karena tidak di *assess* dengan baik pada waktu itu...
- H: Kurang di- *assess* dengan baik... asumsinya orang kita baik-baik...
- B: ga ada masalah pak, memang orang Satelindo lebih banyak dari orang Indosat, pak...
- H: Sayangnya orang Satelindo tuh ininya kurang bagus (sambil menunjuk.....)... kebanyakan ya... nggak semua sih... nggak tau sekarang... (B: masih Pak...)... masih ya... karena gini.. dulu dia bilang pemainnya itu di Satelindo sejak dari pemegang saham sampai ke *janitor*... (B:pemain semua... diajarin soalnya pak...) diajarin ya sama ...
- B: nggak pak... pemegang saham melakukan sesuatu... ngajak karyawan untuk melakukannya... pokoknya diajarin sama pemegang saham pak, ya sudah... pak, terakhir pak... menurut bapak, apa hal-hal yang bisa

dilakukan, kenyataannya sekarang kan memang performansi, nanti saya juga certain kalo pada masa Q-tel pak, ternyata lebih parah lagi daripada masa..... menurut pak PH kira-kira... rekomendasi apa.. dua hal pak, satu, kepada *government* sebagai pembuat *policy*; yang kedua kepada pemegang saham (00:55:04) komisaris dan direksinya nanti...ya pak ya tapi ini akademik ya pak ya, yang bisa dan perlu dilakukan untuk memperbaiki atau *me-recover* ini semua..

- H: Sederhana... GCG... *Good Corporate Governance*... dalam *Good Corporate Governance* adalah... kalau kamu pemegang saham carilah orang yang kamu percaya untuk *nge-run* suatu perusahaan beri dia kepercayaan, *build* tim-nya dia, beri dia batasan... *let them alone* ... jangan ganggu gugat... ya, terus belilah komisaris yang mengawasi mereka tapi tidak..(00:55:46) ngobok-ngobok ke dalem... *let them alone*... *support them from the day one*... kaya pak L bilang, ini pimpinan kamu, selama dia dalam koridor, saya *support* dia, kamu macem-macam saya berhentiin kamu, ini sekarang si H ama S, itu ngga cocok juga, mereka berantem juga... nah sekarang nanti ada lagi orang... jadi sekarang pun dibentuk yang sama gituloh... berarti dia ngga percaya sama H.. ngapain kalo orang ga percaya, jadi harus cari orang dipercayai, satu orang saja, sebuah tim yang anda percayai, tapi kasih koridor... tugasnya si ini komisaris ngawasin koridor tadi... bukan ngawasin kerjanya dia (B:boleh dijelaskan spesifiknya ngga pak, koridor itu apa..?).. koridor.. misalnya pengadaan harus bersih GCG tidak boleh ada kepentingan pribadi, semua *Decision making* demi perusahaan GCG... *totally GCG*... GCG itu sangat-sangat bagus pak B, pemegang saham tidak boleh... disini ya, pemegang saham disini minta data, siapa kamu? Tidak boleh... kalau mau minta ke komisaris yang anu kamu... dia nurut... GCG disitu.. GCG Indonesia itu *the best*, sayang dalam pelaksanaannya kacau balau... jadi bikin tim, nah jelaskan pada tim itu seperti yang dilakukan oleh pak Nas atau pemegang saham saya, mulai hari ini tim ini adalah..., laksanakan itu nah pelan-pelan tim-nya harus tahu apa yang terjadi di dalam... pelan-pelan bersihin di dalem situ... berani masalah kita (00:57:31) itu IT yang paling parah, tim IT, *procurement*-nya, *procurement*-nya mereka itu kan biasanya ... itu tadi itu yang saya ngga sampai hati... telepon si A, berapa persen buat gua... produk jelek kan paling tinggi kan beraninya.. yaudah itu yang menang..itu diberesin.. GCG lagi. Nah pinjem, kasih uang, target! Sekian lagi harus bangun disini, disini... kalo orang lain *benchmark*, kalo XL dengan 1.5 miliar bisa 5500 BTS, 709 bisa dapat 3000 BTS, lu berapa? Kalo abis bangun sekian bulan, lu kenapa ngga? Ok itu tugasnya... jadi tugas... *Task!* Ini hasil... ini ininya semua karyawan ini tugas kalian ...jalan.. ga usah berantem-berantem... tugas kalian ini, jadi orang itu diajak untuk memiliki suatu visi frasa 123 itu, strateginya ini, *fast-eager-lead* udah semuanya harus *fast*... waah biasanya orang tanda tangan kan... 10 tanda tangan 1 tanda tangan... kenapa lu menghambat aja...cepat kan... *eager*..., kalo ngga dapat... lu ngga dapat bonus, di kita kan, *sales* kita dikasih bonus... tahun lalu 200% setiap bulan apa 200%... tahun ini ngga 70-90% aja ..ngga dapat tahun ini...*eager!* Dan itu di kita ngga ada komplek... naik gaji cumin

3% ok, tapi ada 20% kadang komplek... ngga dia tahu bahwa ini... bahwa semuanya udah dibagi.. yang ada di buku laksanakan gitu lo maksud saya GCG, orang performanya bagus dikasih... GCG aja GCG *that's all*, cocok buat bapa, akademisi... akademisi GCG kan.. tapi implementasi GCG... yang susah apa begitu udah direktur... saya lihat TVRI, TVRI itu, direktornya duduk, tugasnya apa? Nyari uang untuk bayar DPR, jadi ngga pernah ngurusin program..ga diurusin sama dia, gedungnya udah kayak gimana ga diurusin... cari uang untuk DPR, datangnya ke Indosat, utang kita sekian, gua bayar deh tapi sekian % discount ya... untuk kita... jangan ngomong dirut ya...itu rata-rata, jadi bukan kerja untuk.. tapi kerja untuk kedudukannya dia, sekali dia kontrak 5 tahun, targetnya ...target tahun ini berhenti tercapai, 5 tahun ga diganggu-ganggu, 3 tahun ga diganggu-ganggu GCG *that's all*.. misalnya ada orang DPR ganggu-ganggu, bilang aja tanggung jawab saya... itu ya saya ada orang pengusaha sana ingin jadi *dealer* disini, yang mau ambill.. ee dia bilang 75% dengan discount 15% , ngirim surat ke perdana menteri, pak Abdullah Badawi tolong dong tanda tangannya autentik, tanda tangan pak Abdullah Badawi kirim ke saya, saya Tanya kan buat saya, yang tadi itu..injek-injek robek... robek dia bilang... saya takut kan, aneh dia... atau surat kedua... panggil orangnya, panggil orangnya udah ngga bisa, surat ketiga... tender kan ada yang berani ngga 7% eh 5%... dia turun 5%.. *out*..dia. Tiga kali itu bener-bener di ketuk pak Abdullah Badawi... kalo sekali buang aja... injek! Itu beraninya pimpinan saya...itu yang harus dilakukan, ada orang JK datang gitu... SBY, saya pernah cerita belum? tender itu IN Ericsson sama Siemens.

B: disana?

H: disana di Sulawesi sana. Kan Mentari pake Siemens kacau balau, misalnya memperbaiki 2 minggu kacau pernah kejadian diperbaiki ...dikit aja di Makasar ilang 40 ribu pelanggan gak bisa dikembaliin lagi mau digantilah dengan Ericsson yang di IM3 yang bagusnya minta ampun kan. Datanglah utusan ke istana tolong menanganin Siemens. Saya bilang gak bisa Pak karena produknya gak bagus oh kenapa gini-gini-gini, gini-gini-gini, kan cerita ke dia tolong tulis, saya tulis kan eh balik 5 halaman counter dari Siemens oh nggak itu salah semua salah persepsi saya bilang Pak, tolong bilang Bos pecat dia dengan ...ganti orang lain aja. Nah itu yang harus dilindungi pemerintah itu pemegang saham itu yang harus dilakukan oleh komisaris bukan dia harus berjuang. Seperti bos saya tadi, robek ...aja, nanti kamu kena...*no Issue I'm OK*...nanti kamu kena disana saya gak akan kena disini kamu kena...*no problem*...robek aja itu yang kita butuhkan. GCG kan gak

boleh campur tangan siapapun diluar itu. GCG...tapi real GCG yang dilaksanakan *thats what happen here*

B: kita akan ke GCG Pak dengan segala macam ini, mungkin ada yang lain Pak yang untuk internal Pak

H: Internal di dalamnya

B: He eh ya maksudnya untuk apakah pemegang saham, komisaris. GCG tadi...unity dari komisaris atau *unity* dari direksi tadi pasti sebagian dari itu kan

H: ya menurut saya itu udah

B: udah GCG kan

H: jalan GCG, tapi Ok kalo misalkan mau diturunkan lagi ya, pertama direksinya harus solid, harus solid yang pertama, solid dalam arti kata punya kemampuan masing-masing tapi saling bantu dengan yang lain dan saling *support*. Dan terus punya hati yang tulus dan jujur hanya hidup dari gaji aja dan mau perang ngadepi orang-orang dibawah yang bermain-main dan mau berhentikan orang yang tidak bener bukan orang yang bener diberhentikan. D? diberhentikan, D3 diberhentikan *what are you doing* kan yang diberhentikan si siapa lagi tuh yang dulu dipinggir-pinggirin...

B: Sekarang V mengundurkan diri Pak

H: Heh?

B: V

H: Kenapa mengundurkan diri dia

B: Udah denger tuh ya.. ke Axis dia

H: Kenapa V mengundurkan diri tau?

B: Balik lagi ke *Cash management*

H: Kenapa balik lagi ke *Cash Management*. Karena R gak mau diatur-atu

B: Heem

H: Ada orang mau masukin apa dia gak mau..R itu gitu kelakuannya saya dari jaman IM3 tuh. "R ini gak bagus ini oh iya Pak iya Pak tapi gak dilaksanakan itu R tuh jadi dilakukan lagi ke manajemen sekarang iya pak iya pak gak dilaksanakan sama dia ya ada orang yang mau masuk ya biasalah kaya gitu trus dihukumlah R dibalikin, dibalikin V, V lagi *enjoy-*

enjoynya disitu....GCG..karena orang yang dicari orang yang tidak butuh uang selain dari gaji dan bonus.

B: Dan harus dicukupi dari situ ya Pak ya

H: dipenuhi dari situ dan tidak mau tidak bisa dipengaruhi oleh tender atau temen-temen, terus dia ditugaskan untuk mencari mana yang salah mana yang benar, mana yang salah dipinggirin yang benar diini dibalikin bersihin pelan-pelan, nah memang risiko, orang IT dikerjainitu yang berat salah satunya. Saya dibilangin orang dulu “ Bapak pindah enak sebetulnya” Kenapa? “Pindah ke XL perusahaan kecil tapi kayak kapal tuh ininya kapal bagus Pak kecil sih kalo di Indosat kapal rongsok” katanya hahaha di ITnya waktu itu

B: Kapal rongsok

H: di ITnya kacau balau. *How they can manage it...* out kasih orang ni out semuanya..menurut saya gampang ko...*manage service*..taro orang..taro segera kaya Pak C2.....gak Pak C2 operasi Mosat namanya. Taro orang belajar, belajar, belajar sebulan dua bulan tek setelah dua bulan Pletak pindah nih semua ganti orang baru udah... operasi Mosat.

B: Operasi Mosat

H: Pak C2 yang mikirin, PS segala kan jadi ada orang yang belajar semua catat pencatatan dia sebulan kalo gak salah, malem-malem udah diganti serah terima malem itu juga ambil semua buku semua itu hari itu trus kamu udah gak disini lagi kamu di tempat lain. Hilanglah semua tuan tanah-tuan tanah sampe yang baru jadi tuan tanah lagi beberapa tahun kemudian hehehe itu aja saya kalo bilang... *procurement* orang IT , orang teknik nya itu... udah jadi cepet pembangunannya...tapi sayang udah terlambat mau membangun apa sekarang

B: sekarang pasarnya udah seperti itu...trus Pak terhadap pemerintah sebagai policy maker Pak apa yang kira-kira direkomendasikan misalnya apakah buy back atau yah sudah lepaskan sama sekali seluruh sahamnya atau...

H: Let go....

B: pasti.....

H: udah fokus danTelkomsel. Best Company. Telkomsel itu Pak kira-kira telkomsel, orang Telkomsel sombongnya minta ampun gak ada yang kerja semuanyatapi dihantem 10ada yang gila satu 4 tahun ya dengan segala tipu daya dia cuman dari 63 ke 53. Lost sih growth cuman 1 %. Tapi 53%....5, satu koma sekian dari 2 orang di Indonesia itu pake Telkomsel how great the company is....what else do you want....Ngapain diurus-urus lagi...dia kan gak mau lepas karena apa dia kan masih ingin tarik ulur disitu, masih ingin dapet uang dari situ, masih ingin..mentrinya masih ada pengaruh disitu...why should you...masa dengan 13% masih orang melobi-lobi kesana keinginan anda melobi-lobi minta jadi direktur kalo saya pemegang saham lepas supaya perusahaan sehat. Kaya XL lah, XL kita orang dateng kita beri layani dengan baik tapi uang kita gak punya, maen golf maen golf aja Pak *enjoy your life*, sumbangan kita udah sumbang kemaren Pak dengan CSR pendidikan, DPR...oh oiya pak selamat Bapak DPR wakil rakyat alhamdulillah, oh kita mau ada acara nih...oh silahkan kita bertemu disana...uang jalan? Gak ada uang jalan Pak saya juga ...pake uang Pak istilahnya

B: Itu juga gak bisa *touch* dia ya Pak ya

H: Gak bisa...kita baik..

B: Tidak ada uang

H: Tidak ada budget maaf Pak pemegang saham saya eh apa ini saya orang Belanda pak bagian keuangan. 13% itu adalah pegangan untuk masih main layanan di perusahaan itu.

B: Dan walaupun dulu 13% itu intervensi itu masih ada

H: Sangat-sangat besar..orang sekarang masih lobby ke sana tiap hari kesana Bapak aja gak ikut ikut kali ya hahaha....mau jadi direktur utama begitu dia ribut pukul-pukulan orang...ee udah datang kesana aja Pak saya aja Pak diganti aja Pak eeeu...

B: Padahal sudah bukan ditangan pemerintah lagi Pak untuk

H: Itulah pandainya pemerintah kan masih di imagekan bahwa saya yang ngatur disana itu..maka tidak 13%.....bukan apa-apa... masih punya akses aja...jam segini harus pulang nih

- B: iya makanya anak saya cerita tuh, Pak jam 6 ACnya udah mati Pak tapi saya masih tetep kerja
- H: kasian yah....tapi anak saya tiap hari jam 12 pulang di biro iklan
- B: oh di biro iklan..anaknya F kan di biro iklan, disuruh berenti sama F pulang malem terus hahahha
- H: Bilang ke dia jam 8 sih kecil bilang ke dia..bagus
- B: Tapi udah disuruh berenti sama dia disuruh pindah.....pulanginya malem terus Pak
- H: iya anak saya begitu..ngga anaknya Pak B kalo jam 8 bagus itu,
- B: oh disini ya
- H: tempat lain jam 10 jam 11, gitu aja biar dia gak terlalu merana hatinya, yang susah sih hatikan kalo dia seneng sih ok harusnya
- B: Tapi dia seneng Pak
- H: Harus bangga tuh kalo dia gak ada Indosat Xl itu mati gara-gara kamu gak ada
- B: Cuman diakan ngeliatnya gini Pak..seangkatan dia yang ikut apprentice itu dia sendiri yang begitu, karena memang
- H: tugasnya
- B: Tugasnya yang beda-beda
- H: Nanti keliatan buntutnya siapa yang dipake
- B: Betul
- H: Kalopun ngga disini udah tau caranya itu waduh..kalo saya tuh senang banget tuh yang gitu
- B: Saya juga bilang begitu Bapak juga dulu pertama kali kerja nanya dulu pertama Pih dulu kerjaan pertama apa saya bilang pertama itu sayakerja tuh motokopi bahan presentasinya Pak C3 pak karena PPUG kan pak membuat presentasi untuk Bapak dan belum bisa membuat dulu kan belum ada powerpoint pak ya jadi masih motokopi Pak sudah itu naik sedikit bahan presentasi yang 3M itu dikasih warna Pak sama frame baru setelah itu baru suruh membuat ininya Pak teller story teller itu Pak *Story board* bahan presentasinya

- H: *Story board*.... Bilang ke F2 dulu. Dulu di Indosat itu 23, 25 lantai ya, jam 8 malem seperti F2 sekarang ini yang lantainya masih aktif itu hanya lantai 13, nah lantai 13 itu adalah saya, Y, Pak B waktu itu masih di Medan sayangnya, F, I2, I3, sama ST, F2, nah siapa orang-orang itu sekarang. Ya disini di Indosat saya, Y, saya itu udah keluar tapi masih dipake dirut situ, I2, I3nya yang kacau hahaha
- B: Ah memang bener tuh Pak
- H: ST
- B: Dirut juga sekarang di Indosat
- H: Dirut kan nah itu orang yang kerja sampe jam 8 malem 9 malem, orang lain udah pulang gak ada lebih dari setengah lima orang Indosat udah pulang karena apa itu kenapa kita dipaksa dengan kondisi kita idup terus dengan seperti itu orang seperti itu lah yang jadi orang sekarang walaupun lama-lama nanti gak jadi orang lagi..hahaha...dan anak saya jam 12, jam 12 jam 1 kadang-kadang
- B: dan mumpung juga belum berkeluarga lagi... masih...
- H: tapi di XL rata-rata begitu, kemaren ada orang marketing, orang marketing kan kasar tuh kuat gak masuk sini...tiga hari...gak jadi deh pak gak jadi hahaha gak kuat Pak.
- B: Gak kuat ya Pak ya...ya Alhamdulillah Pak jadi semua pertanyaan saya sudah tersampaikan
- H: nah Seperti tadi saya kalo khusus yang masalah yang pribadi suka keluar dari konteks tolong dibantu aja
- B: iya pak yang personal seperti itu
- H: jadi Poinnya adalah *how difficult it is* nah bagaimana dijadikan akademisnya
- B: nah sebenarnya ini juga Pak apa namanya ya itu kan ada faktor-faktor yang karena pemegang saham, ada faktor-faktor karena kompetisi ada faktor karena internal eks merger jadi nanti kita akan melihat melakukan pemilahan-pemilahannya yang mana yang dominan. Tapi saya memfokuskan diri akibat perubahan kepemilikan cuman saya yakin Pak

nanti tidak hanya faktor itu Pak, faktor-faktor lain juga mempengaruhi, tapi saya concern fokus

H: Menurut saya kalo waktu dateng orang yang bener ya itu semua adalah hal yang bisa kita diatasi. Ya ini saya baru ngomong tadi udah telat gapapa 5 menit ya. Orang tadi itu kan ngomong sama wartawan tadi. Apa yang anda rasakan diantara semua ini anda paling enjoy dimana. Saya bilang dia bilang di semua tempat saya enjoy tapi disini lebih enjoy kenapa dulu saya hanya sepotong-sepotong kan misalkan saya di marketing 001 saya kan harus *at the mercy* orang ATMC, *at the mercy* orang SGI supaya mereka memiliki kualitas ya, *at the mercy* orang HR supaya bantu dia saya orang saya gajinya gak telat-telat, *at the mercy* orang pool motor pool mobil buat karyawan saya buat orang marketing 001 dulu itu masih orang lain kan, saya enjoy tapi *the mercy* orang lain jadi hanya berhasilnya saya kalo orang lain *support* saya ya itu. Trus di Telkomsel saya enjoy tapi *at the mercy* of network jadi kalo network gak dibangun-bangun gimana caranya *at the mercy* orang lain. Nah disini saya bilang semua on my own jadi kalo mau ngapa-ngapain tinggal panggil orang laksanakan jadi hasil itu berhasil apa ngganya on my own itu aja keuntungannya saya. Nah Trus waktu Indosat apa bedanya Indosatnggak disini

B: Sama-sama nomor satu kan

H: Sama-sama nomor satu itu aja saya itu fengshuinya gak dapet

B: Istilahnya fengshui

B: Fengshui karena saya juga ngerti juga apa tapi dibilangin orang dulu waktu di Telkomsel gak Bapak jangan berdiri di depannya kaca, apa maksudnya menang saya ditembak orang, nggak dibelakang Bapak tuh ngga ada *support* yang kuat, nah memang saya di Indosat seolah-olah dibelakang kaca atau tembok tembok kaya gini nih (memukul-mukul tembok) sekarang temboknya tembok tebal disitu tembok tebal tuh ditendang kaki sakit. Kenapa karyawanitu tamsil sebetulnya yaitu saya disana tidak di *support* oleh pemegang saham yang dengan sehingga tim saya gak kuat, disini saya didukung pemegang saham sehingga tim saya kuat, kalo timnya kuat waktu itu loyo-loyo pembangunan gampang kan... orang-orang IT itu

kan tinggal tanya gimana udah siap ayo kita cari cara mengenai service taro orang tambahan yok lupakan, kompetisi apa masalahnyasemua itu beres apa di ruangan ini kita bekerja sama dan kita ikut bersama-sama beresin apa masalah Menurut saya itu adalah eksternal yang kita bisa selesaikan. Tapi kalo disini gak beres *how can you*.....menurut saya kunci pertama adalah pemegang saham ..dan tim.

B: Tim

H: Tim, menurut saya...coba sekarang misalnya Pak B disitu eeh saya sering banget tuh D tiba-tiba lapor ke T...PJ lapor ke T itu orang kita sendiri ...trus tiba-tiba si J lapor ke Tnah baliknya T telepon saya hey *how come* hahaha *what can you do?*

B: Sorry Pak kenapa gak Bapak panggil orang-orang itu hey lu jangan ngomong-ngomong kesana dong

H: Saya pernah pernah nelepon sama mereka...kita sebaiknya saya usahakan walaupun Pak S gak undang mungkin kita sebaiknya bisasaya ngomong waktu itu sama PJ...ini kita berdua aja ya gak bagus sebetulnyanya tapi *that's the way*. "Pak PJ bisa ngga kita kalo orang Padang bilang tunjuk ...tapi kelingkiang tak berkait. Di depan kita kayaknya baik banget di belakang kita nyikatin kita. Saya juga kan punya orang saya juga kan denger kana pa yang dilakukan punya waktu kan kita itu. Waktu jaman saya Dirut ayolah kita kerja sama-sama tapi waktu dia Dirut saya gak pernah ngurusin yang lain saya kerja aja. Saya dirut sekarang *support* lah gitu. Jadi pikirannya kapan saya jadi Dirutnya. Kenapa dunianya karma... *what you di is what you get* kan...dan Dia Dirut orang kandi bawahnya dia. Dia kan lama juga jadi Dirut kan? Saya yang ngajarin tuh masyaallah si J2 yang ngajarin. J2

B: J2.....

H:yang ngajarin

B: pernah satu tim dengan saya waktu di regional *support* kan

H: ah Regional *support*...waktu itu kita satu tim..saya karena saya SKDP Pak C3 tergilai-gila SKDP ya SKDP mau taro gantiPH deh taro situ operasi jaringan tempatnya Pak D5, Pak D5 pindahkan perlengkapan saya di

taro situ, saya gak ngerti apaan tentang operasi jaringan sedikitpun gak ngerti. Semuanya J2 yang ngurus itu SKDP tempel jadi Pak C3...jadi kalo Pak C3 gitu kan?..jadi saya sangat harus dengan PJ..J2 kan? Saya bilang J2 sorry J2 gue gak ngerti apa-apaan kerjaan ini... Gak papa J2? Gak papa lo sebagai bos gue akan *support* gue, gapapa PH gak masalah gue beresin tapi lo harus cepet kerja jangan lambat iya dulu kan kita gambar tuh bagus tuh gambar. Iya ya PH. Trus sekali kita kan temen tuh trus saya Tanya J2 lo kenapa sih gak sakit kepala, kalo gue dulu dibawah E, E waktu itu saya sakit kepala kenapa dia sombongnya minta ampun gaya minta ampun tapi gak ngerti apa-apa. Gue kan sama kaya gitu tapi gue gak sombong aja dikit, dia bilang nggak bukan itu PH gue berharap kalo gue *support* lo sebagai atasan nanti kalo gue ...sebagai orang that's all yang gue minta saya bilang ke PJ..gak bisa...menurut saya PJ bukan niatnya gak bagus dia memang gak bisa kerja sebagai salesmen sebagai marketing tidak, saya tanya sama K, kan dibawah K dia dia delegasi-delegasi aja tugas.....dia gak ngerjain soalnya. Coba contoh nih...saya direktur Indosat dia Direktur Utama Satelindo meeting semua dealer dibawa ke Yogja. Saya ikutkan dengan Amin, dia datang dengan istrinya dengan itu jalan-jalan kongkow-kongkow..... *when will you learn about the market*. Saya ikut dengan orang-orang itu apa masalahnya saya ikut bantu si A3. He's not the right director. Direktur utama iya. Dia politik jago. Seperti D2. D2 itu jago. Kemarenkan si F bantu D2 tuh trus orang-orang bilang wah geblek mana D2 dibantu tuh bantuin jatuhin diri lu digantiin D2 sebentar lagi. D2 jago ...wah ininya PJ kalo gak ada D2 gak akan bisa juga PJ dibantu D2. Kapasitas otak.

B: iya Pak

H: kuliahnya itu semua asisten tuh

B: Makanyaditaro

H: gimana

B: waktu PJ jadi Dirut kan D2 dipindahin jadi

H: ya kan itu satu tim..but *somehow what you do to your boss is what you get..*

B: ya itu mah ya memang begitulah Pak

H: Gak tau karma kalo di Islam ada gak?

B: sebetulnya bukan karma, istilah karma itu kan dari Hindu... tapi memang apa yang kita lakukan pada orang lain itu akan berbalik pada kita Pak, artinya kalo kita berbuat baik pada orang mungkin dia tidak bisa membalas ke kita Pak tapi orang lain yang akan karena dia juga kita tolong kan kita berbuat baik

H: Artinya mungkin saya *represent on the wrong place on the wrong time* pada waktu itu *wrong time* mau PJ gak PJ

(suara tidak jelas, mulai jauh dari recorder percakapannya)

