

00563

## THESIS

SINERGI SEKTOR PEMERINTAH DAN SEKTOR SWASTA  
DI INDONESIA, MENGHADAPI PELAKSANAAN AFTA



DRS. KUNARTO  
NO. MHS. 4401

INSTITUT BISNIS & MANAJEMEN  
JAYAKARTA  
EXECUTIVE MBA PROGRAM

## **PERSETUJUAN PEMBIMBING MATERI**

**Telah disetujui untuk diajukan dan dipertahankan  
pada sidang ujian Program Master in Bussiness  
Administration pada Institut Bisnis dan Manajemen  
Jayakarta di Jakarta**



**INSTITUT BISNIS DAN MANAJEMEN JAYAKARTA**

# PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI

---

Telah diperiksa dan telah disetujui oleh Dewan Penguji  
Ujian Akhir Program MBA untuk dijadikan thesis

## DEWAN PENGUJI

AHMAD S. ADNANPUTRA MA, MS, DBA

JOHN IHALAUW, SE, Ph.D

Dr. LAODE M. KAMALUDDIN MSc, M.Eng.

LAKSAMANA MUDA SUYOSO SUKARNO MSc, Ph.D.

INSTITUT BISNIS DAN MANAJEMEN JAYAKARTA

## KATA PENGANTAR

Dengan rahmat Tuhan Yang Maha Esa, akhirnya Thesis yang berjudul : "SINERGI SEKTOR PEMERINTAH DAN SEKTOR SWASTA DI INDONESIA, MENGHADAPI PELAKSANAAN AFTA" dapat juga saya selesaikan. Untuk itu puji syukur saya panjatkan atas rahmat ini.

Dalam penyiapan thesis ini , dari mulai berbentuk idea sampai titik terakhir, saya selalu mendapat petunjuk dari Bapak John Ihalauw SE, Ph.D. Untuk itu saya melalui media resmi ini menghaturkan terima kasih atas segala bantuan itu. Terima kasih yang sama ingin saya tujukan kepada Bapak Ahmad S. Adnanputra MA, MS, DBA dan Bapak Dr. Laode M. Kamaludin MSc. M.Eng yang telah memberikan ilmu bimbingan penelitian dalam penulisan Thesis ini. Terima kasih khusus perlu saya tujukan untuk Bapak Kwik Kian Gie, Bapak Hadisusastro, Bapak J. Kristiadi dan spesial sekali Bapak Tandri Abeng yang telah berkenan memberikan bahan-bahan dan saran-saran yang sangat berharga.

Saya menganggap membuat Thesis ini adalah kerja besar. Dan setiap kerja besar selalu melibatkan banyak orang. Untuk itu saya tidak bisa menyebut satu persatu dan tidak bisa mengatakan betapa besarnya terima kasih saya. Buat segenap Staf Pribadi KAPOLRI yang telah memberi banyak perhatian dan mendukung penuh penyelesaian Thesis saya ingin menyatakan rasa haru dan terima kasih khusus.

Saya do'akan semoga semua amal saleh yang telah diberikan dalam rangka penyelesaian Thesis saya ini mendapat imbalan yang berlebih, lindungan dan cucuran rahmat yang tidak henti-hentinya dari Tuhan Yang Maha Esa. Amin.

Jakarta, Medio Januari 1993

Peneliti

## SARI PATI

AFTA yang sudah mulai efektif sejak 1 Januari 1993, dimana Indonesia merupakan salah satu Anggotanya, harus diantisipasi dengan baik, agar sukses yang diinginkan bersama dapat dicapai.

Menyimak data dan fakta dilapangan, kondisi kesiapan Indonesia sangat memprihatinkan. Kalau ditinjau lebih mendalam kelemahan demi kelemahan segera terlihat dan pada umumnya bukan cacad permanen (istilah Bapak Presiden RI). Kalau di inginkan, bisa dilakukan perbaikan-perbaikan. Walaupun memprihatinkan, namun semua pelaku ekonomi menjanjikan optimisme yang besar kalau secepatnya dapat dilakukan pembenahan. Semakin cepat dan tepat pembenahan semakin cepat dan tepat pula kesiapan Indonesia menghadapi AFTA.

Penelitian ini dilakukan, khususnya untuk menemukan permasalahan/kelemahan segenap unsur pendukung potensi Ekonomi Bangsa dan sekaligus menemukan pemecahannya agar keikutsertaan Indonesia dalam AFTA benar-benar berdaya saing tinggi dan memiliki keunggulan kompetitif.

Disamping pembenahan-pembenahan internal masing-masing sektor pendukung, penelitian juga menemukan bahwa terdapat masalah kalau mampu dilaksanakan secara "Sinergytics", keberhasilan akan semakin besar. Inti sinergi yang terpokok perlu diwujudkan adalah sinergi antara 2 pelaku ekonomi terbesar yakni sinergi antara sektor Pemerintah/BUMN dan sektor swasta.

Sinergi antar BUMN dan swasta antara lain berupa :

1. Perlunya dilahirkan Pimpinan-bisnis yang berkemampuan handal dan berwawasan Internasional, yang harus ditangani bersama, termasuk penyediaan institusi tempat latihan yang memenuhi standard kelayakan yang dibutuhkan.

2. Perlunya dilakukan restrukturisasi BUMN agar dapat lebih mendorong kekuatan ekonomi yang ada, melalui cara, swastanisasi, go public, konglomerasi dan sebagainya.

Terdapat bentuk sinergi yang tidak sekedar saling mendukung kedua pelaku ekonomi tadi, tapi sinergi dari segenap kekuatan yang ada (Pemerintah, pelaku ekonomi dan masyarakat) agar dapat digalang satu sikap kemitraan yang kental antar mereka agar terjelma sinergi menuju terwujudnya "incorporated" besar; Indonesia. Kalau sinergi dalam bentuk ini mampu diwujudkan, diyakini sukses Indonesia dalam AFTA akan optimal.



# DAFTAR ISI

	HALAMAN
KATA PENGANTAR .....	i
SARI PATI .....	ii
DAFTAR ISI .....	iv
<b>BAB I : PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1. Latar Belakang .....	1
2. Permasalahan .....	2
3. Tujuan Penelitian.....	9
4. Hipotesa .....	10
5. Asumsi .....	11
6. Manfaat Penelitian .....	11
7. Ruang Lingkup .....	12
8. Definisi .....	12
<b>BAB II : TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>15</b>
1. Asean Free Trade Area .....	15
2. Sektor Pemerintahan dan Sektor Swasta di Indonesia.....	34
<b>BAB III : METODE PENELITIAN .....</b>	<b>49</b>
1. U m u m .....	49
2. Eksistensi Sektor Pemerintah dan Sektor Swasta di Indonesia .....	50

3. Membentuk Sinergi Sektor Pemerintah dan Sektor Swasta di Indonesia .....	52
4. Industri Yang Memanfaatkan dan Menghasilkan Produk Tehnologi Tinggi .....	54
5. Peran Masyarakat .....	55
6. Data Yang Diperlukan .....	56
7. Cara Pengumpulan Data .....	57
8. Analisa Data .....	57
<b>BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>59</b>
1. Pandangan Masyarakat tentang AFTA .....	59
2. Kesiapan Dunia Usaha di Indonesia Menghadapi AFTA .....	64
3. Posisi dan Kondisi BUMN di Indonesia .....	78
4. Kondisi Swasta di Indonesia .....	87
5. Mengejar Keunggulan Tehnologi .....	95
6. Sinergi Pelaku Ekonomi Indonesia .....	99
<b>BAB V : P E N U T U P .....</b>	<b>106</b>
1. Kesimpulan .....	106
2. Saran-Saran .....	110
3. Uraian Penutup .....	111
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>112</b>
<b>RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>115</b>
<b>LAMPIRAN : I. Deklarasi Singapura 1992.</b>	
II. Jenis-jenis Industri Indonesia yang komparatip.	



# SINERGI SEKTOR PEMERINTAH DAN SEKTOR SWASTA DI INDONESIA, MENGHADAPI PELAKSANAAN AFTA

## BAB I P E N D A H U L U A N

### A. LATAR BELAKANG

#### 1. Perekonomian Dunia

Perkembangan ekonomi dunia masih diliputi suasana ketidakpastian. Perekonomian yang diguncang resesi yang berkepanjangan, defisit neraca anggaran yang melanda sebagian besar negara di dunia serta berbagai kesulitan (perang terbatas, bencana alam, konflik etnis, rawan pangan dan lain-lain) yang bermuara pada menurunnya potensi perekonomian banyak negara, telah mewarnai kondisi perkembangan ekonomi dunia itu.

Berakhirnya perang dingin ditandai dengan runtuhnya Pemerintahan Sosialis dan hegemoni komunis mengakibatkan lumpuhnya perekonomian di Eropa Timur, membengkaknya pengangguran di negara maju, perbedaan perkembangan ekonomi Utara-Selatan yang semakin membesar telah menambah rumit dan mempertajam kelesuan perekonomian dunia.<sup>1)</sup>

Banyak pihak serta ahli-ahli ekonomi berpendapat bahwa kondisi kelesuan perekonomian dunia itu akan masih berjalan dalam waktu yang cukup lama. Semua itu mendorong Pemuka dunia dan Pemimpin berbagai Bangsa berusaha mencari pemecahan untuk memperbaiki perekonomian dunia tersebut. Berbagai dialog dilakukan baik multilateral maupun bilateral, berlingkup Internasional maupun regional, internal negara maju (Utara), antar negara berkembang

---

1. Arifin Siregar, SE, Sambutan Menperdag pada Pemasarakatan Hasil KTT ASEAN IV, Tingkat Eselon I Pusat, Jakarta 17 Juni 1992, hal.2.

(Selatan), maupun dialog Utara-Selatan. Namun seluruhnya belum menemukan pemecahan yang mujarab bagi perbaikan perekonomian dunia.

## 2. Pengelompokan negara

Gelombang Globalisasi yang melanda dunia, menyebabkan perdagangan yang tidak mengenal batas negara, dinilai hanya menguntungkan Negara Industri tertentu saja, dan merugikan negara yang lain. Karenanya globalisasi dianggap tidak akan memperbaiki perekonomian dunia. Karenanya pula Pemuka Negara-negara tertentu telah berusaha mengelompokkan diri, dengan maksud menutup perekonomiannya dari komoditi asing dan bebas bagi komoditi negara Anggota, ditandai dengan terbentuknya Masyarakat Ekonomi Eropa (MEE) dan Pasar Bersama Amerika Utara (NAFTA). 2)

## B. PERMASALAHAN

### 1. Asean Free Trade Area (AFTA)

Negara yang tergabung dalam ASEAN, sudah sejak lama memikirkan kerja sama dibidang ekonomi. Namun baru dapat direalisasikan pada Konperensi Tingkat Tinggi (KTT) ASEAN ke IV di Singapura, yang melahirkan "Singapore Declaration of 1992" (Deklarasi Singapura 1992) yang pada intinya terdiri atas 2 naskah yang menyangkut bidang ekonomi, yakni : 3)

- a. Kerangka acuan bagi peningkatan kerja sama ekonomi (Frame Work Agreement on Enchancing ASEAN Economic Cooperation) dan
- b. Penurunan Tarif bersama yang efektif sebagai wahana menuju kawasan Perdagangan Bebas ASEAN (Agreement on the Common Effective Preferential Tariff (CEPT) Scheme for the ASEAN Free Trade Area (AFTA).

---

2. Ibid. hal.3.

3. Konsekwensi Kesejarahan AFTA; kita harus siap, Diskusi Panel Ahli Ekonomi Kompas ke 18, Kompas, Jakarta 1 Mei 1992, hal. 3.

Kesepakatan itu dilaksanakan secara bertahap, mulai 1 Januari 1993. Dan AFTA ini akan dilaksanakan secara penuh 15 tahun kemudian (berarti tahun 2008).

Dalam kelesuan perekonomian dunia, memang ASEAN menunjukkan pertumbuhan yang positif. Karenanya, penerapan CEPT menuju pelaksanaan AFTA, adalah jawaban negara-negara ASEAN untuk melindungi dan mengangkat perekonomian ASEAN. 4) Pertanyaan yang mendasar adalah; Apakah Indonesia dalam kondisi perekonomian seperti sekarang ini, telah siap mengantisipasi pelaksanaan AFTA ? Apakah Indonesia mampu membanjiri ASEAN dengan produk-produknya yang unggul, atau Indonesia akan kebanjiran produk negara Asean yang lain ? Kalau produk Indonesia memiliki keunggulan, maka 300 juta penduduk ASEAN akan menggunakannya. Namun kalau keunggulan tidak dimiliki, maka 180 juta penduduk Indonesia akan dimanfaatkan menjadi pasaran empuk negara ASEAN lain. Kalau itu yang terjadi, berarti Industri Indonesia akan sulit berkembang, karena Indonesia akan bersikap konsumtif dan tidak produktif.

## 2. Kondisi Industri di Indonesia

Bagaimana kondisi Industri di Indonesia dibanding dengan negara ASEAN lainnya ? Singapura memang paling siap menghadapi AFTA ini 5) dan memiliki keunggulan yang lebih tinggi dari semua negara ASEAN. Tetapi 5 negara yang lain, dengan memperhitungkan berbagai unsur perekonomiannya, kesemuanya mempunyai perimbangan yang hampir merata.

Dalam kondisi demikian, apabila Indonesia tidak berusaha meningkatkan perekonomian dan Industrinya, maka Indonesia akan sangat sulit untuk maju dan bersaing. Peningkatan itu harus diteliti;

---

4. Arifin Siregar, SE, Op Cit, hal. 6.

5. Pande Raja Silalahi, Trade Creation dalam AFTA, Usahawan, No. 5 Th. XXI Mei 1992.

dengan menghilangkan berbagai kelemahan yang ada, memupuk kekuatan, memanfaatkan setiap peluang dan menghilangkan setiap kendala (SWOT) yang dihadapi. Berbicara soal Industri dan dikaitkan dengan SWOT-nya, maka penelitian harus meliputi semua aspek seperti, manajemen, sumberdaya baik manusia maupun alam, produktivitas, daya serap pasar, pesaing, teknologi dan sebagainya yang semuanya harus mempunyai keunggulan. Kegiatan itu kalau dilaksanakan secara penuh akan merupakan kegiatan besar. Karena berbagai keterbatasan, penelitian yang akan dilaksanakan hanya beberapa permasalahan yang berlingkup strategis dalam arti berposisi kunci untuk pengembangan. Untuk Indonesia hanya ada 2 yakni : tenaga kerja (labor) dan bahan baku (resources). Bicara labor berarti managerial dan bicara resources berarti teknologi pengolahan. 6)

### 3. Keunggulan Managerial

Perekonomian Indonesia yang sejak lama didominasi Sektor Pemerintah, sulit untuk mengembangkan daya saing di bidang manajerial. Sikap, pandangan dan tindakan yang selalu harus didasarkan pada alur birokratis yang berbelit-belit, mengakibatkan manajemennya menjadi lamban dan kaku; sehingga sulit untuk mencapai efektifitas dan efisiensi yang tinggi. 7)

Sementara itu disektor swasta yang orientasi dasarnya mencetak keuntungan/profit yang tinggi, mereka selalu berusaha mengembangkan aktivitas yang efektif dan efisien disemua bidang, untuk dapat melahirkan produktivitas tinggi dengan biaya yang serendah-rendahnya. Karena dominasi sektor Pemerintah, maka sektor swasta agak terhambat perkembangannya dimasa lalu. Sejak 1980, sewaktu "oil boom" mulai surut dan terjadinya kejenuhan diberbagai bidang usaha Sektor Pemerintah,

---

6. Peluang Indonesia :Pembaharuan Budaya untuk Menunggang GeIombang, Kompas, Jakarta 1 Mei 1992 hal.4.

7. Ir. Sarwono Kusumaatmadja, Sambutan Menpan pada Seminar IMC tentang Public-Private participation, Jakarta 5 September 1992, Hal.1.

maka swasta diberikan peranan yang lebih besar agar dapat menunjang perekonomian Indonesia khususnya dari bidang non migas; melalui kebijaksanaan deregulasi dan debirokratisasi yang diaplikasikan sejak 1983. 8) Kalau keunggulan manajerial ingin dicapai maka peran swasta ini perlu selalu ditingkatkan sehingga dapat dicapai perimbangan yang serasi antara peran Sektor Pemerintah dan Swasta. Kemitraan yang serasi itu diharapkan dapat melahirkan keunggulan manajerial Indonesia.

Bagaimana dengan Koperasi ? Sebagai pelaku ekonomi, koperasi tidak termasuk dalam Sektor Pemerintah. Sedang dari faktor kepengurusan memiliki spesifikasi tersendiri karena komoditi yang ditangani biasanya berlingkup agraris tradisional dari kepengurusannya biasanya bukan ahli; dari keanggotaannya hampir 90 % terdiri dari golongan ekonomi lemah. Spesifikasi ini memberi ciri khusus dalam kiprahnya. Namun sektor ini pun harus berkembang seirama dengan pelaku ekonomi lain. Karena itu, untuk selanjutnya koperasi akan dimasukkan sebagai bagian sektor swasta 9), untuk tidak memperumit pembahasan.

Ditinjau dari segi keunggulan manajerial, paduan sektor Pemerintah dan Swasta di Indonesia dewasa ini belum mempunyai keunggulan komparatif diantara sesama anggota ASEAN. Di sektor Swasta usaha memacu keunggulan manajerial itu cukup tajam. Sedang di sektor Pemerintah sudah menunjukkan adanya kemauan, dibuktikan dengan adanya beberapa BUMN yang sudah mengembangkan manajemen modern; namun secara umum dapat dinilai masih perlu "political will" yang kuat dan ditangani manajer-manajer yang handal dan profesional.

Sektor Pemerintah dan sektor Swasta adalah assets nasional dan assets Bangsa; yang kalau dapat bersinergi, memperkuat satu dengan yang

---

8. Ibid hal.3; DR. Kristiadi JB., optimasi sumber daya pembangunan melalui peningkatan peran swasta dalam pengembangan sektor publik, IMC, Jakarta 5 September 1992, hal.2; Hindro T. Soemardjan, Peranan swasta dalam pengembangan Sektor Publik, IMC, Jakarta 5 September 1992, hal.2.

9. Ir. Sarwono Kusumaatmadja, Op Cit hal.1.

lain, diyakini akan merupakan kekuatan dan keunggulan manajerial yang akan dapat meningkatkan daya saing bisnis Indonesia di lingkungan ASEAN. Untuk itu, apakah diperlukan satu badan khusus untuk mengkoordinasikannya, agar keserasian dan kemitraan kedua sektor itu mampu diwujudkan dan mampu mengangkat daya saing dunia bisnis Indonesia melalui keunggulan manajerial? Menjawab permasalahan itu kiranya perlu penelitian khusus.

#### 4. Keunggulan teknologi

Produk apa yang dapat menguasai pasaran dan yang mempunyai keunggulan tinggi di ASEAN? jawabannya pasti: Produk-produk yang berteknologi tinggi. 10) Produk sedemikian itu hanya dapat diadakan oleh Perusahaan yang memiliki keunggulan manajerial.

Komoditi hasil pertanian, perkebunan, pertambangan dan perikanan, secara kuantitatif mempunyai kelebihan. Kalau diolah, diproses dan dikemas dengan lebih baik diyakini, kelebihan itu akan meningkatkan daya saing. 11) Dewasa ini produk perkebunan yang baik selalu berpredikat "Bangkok", dari mulai pepaya, durian, jambu sampai bunga anggrek. Indonesia sebenarnya mampu membuatnya, kalau para pengusahanya cukup jeli memanfaatkan peluang dan mampu berkreasi.

Keadaan serupa dihadapi oleh pengusaha yang memanfaatkan teknologi madya seperti, tekstil, garment, barang-barang dari kulit dan sebagainya. 12) Intinya, kalau R.I. tidak mampu berkreasi dan meningkatkan nilai tambah dari produksinya dibidang industri primer dan manufaktur, maka R.I. tidak akan dapat bersaing dengan negara lain di ASEAN ini. Dan ini berarti R.I. tidak akan dapat merebut pasar, tetapi justru menjadi pasaran negara lain.

10. BJ. Habibie, Saya tidak sebodoh yang dikira orang, Mensitir ucapan Bapak Presiden pada buku Soeharto; Pikiran, Ucapan dan Tindakan Saya, wawancara Tempo No.32, Jakarta 10 Oktober 1992 hal. 26.

11. Peluang Indonesia, Kompas Op Cit hal.4.

12. Kalau perlu, bersaing sebagai Tukang Jahit, Kompas, Jakarta 28 April 1992 hal.3; yang tak kalah Penting, mengundang investasi, Kompas, Jakarta 28 April 1992 hal.3.

Persaingan di bidang industri primair dan sekundair itu akan menjadi lebih tajam kalau negara-negara seperti RRC, 13) India dan lain-lain tidak terbendung ekspansi usahanya. Gambaran itu sebenarnya semacam "early warning" bahwa, dalam jangka panjang, kalau kita mempertaruhkan kekuatan bersaing di arena industri primair dan sekundair dengan teknologi madya itu, kita akan menghadapi pertarungan yang berat dan seru, yang hasilnya tidak akan mengangkat penghasilan Nasional secara tajam. R.I. memang perlu meningkatkan daya saing di arena ini, tetapi hendaknya diperhitungkan jangka sedang saja dan jangan dijadikan arena pertarungan dalam jangka panjang.

Dilepasnya industri berteknologi madya oleh negara-negara maju (Jepang, AS dan lain-lain) serta negara-negara Naga (Singapura, Taiwan, Hongkong, Korea) satu bukti lain bahwa; kalau mau maju, harus berkonsentrasi pada produksi yang Hi Tech/berteknologi tinggi.

Dan kondisi ini hanya dapat dicapai kalau sudah memiliki keunggulan manajerial yang didukung dengan kualitas sumber daya manusia yang tinggi.

Republik Indonesia selama PIPT I, khususnya pada Pelita- pelita yang terakhir sudah merintis dan menapakkan kaki secara pasti menuju terwujudnya industri yang menghasilkan produk berkualitas tinggi, seperti IPTN, PT PAL, PT INKA, KRAKATAU STEEL dan sebagainya. Industri-industri dibidang permesinan, otomotip, elektronik dan lain-lain, juga mengalami kemajuan yang sangat berarti. Namun perlu disadari bahwa dari segi kualitas, standard mutu, design, kemasan dan sebagainya belum mempunyai daya saing karena dibidang Iptengtek Indonesia ada diposisi terendah. 14) Difference apalagi Comparative advantage belum diraih, sehingga kita belum dapat merebut dan menguasai pasar secara

---

13. Ekonomi Sosialis Cina mencari jalan sendiri, Kompas, Jakarta 16 Oktober 1992 hal IX.; Walsh James, Shanghai, Time, 5 Oktober 1992, hal. 20.

14. Konsekwensi Dinamis AFTA mengurai matarantai Ekonomi, Kompas, Jakarta 1 Mei 1992 hal.3.

tegar. Kiranya diperlukan penelitian khusus untuk membenarkan pernyataan: Kalau Indonesia ingin maju, harus mempertaruhkan perebutan keunggulan diarena produksi berteknologi tinggi/Hi-Tech atau Industri tertiar ini.

Pariwisata merupakan bagian dari Industri tertiar. Tetapi tidak merupakan pembahasan dalam penulisan ini, karena mempunyai aspek khusus yang lebih berorientasi pada segi keindahan, kekaguman dan hal-hal yang spesifik dari Alam dan Budaya Bangsa Indonesia. Dibidang inipun keunggulan-keunggulannya dapat dicapai dengan meningkatkan keunggulan manajerial dan memanfaatkan produk-produk Hi-Tech (transportasi-komunikasi dan informasi). Pariwisata lebih banyak menerima dan memanfaatkan hasil Industri berteknologi tinggi, dan peningkatannya akan dapat lebih tajam kalau didukung oleh keunggulan manajerial dan keunggulan Industri.

#### **5. Keunggulan hanya dapat direbut dengan perjuangan**

Kenyataan Sejarah membuktikan bahwa teknologi itu tidak akan diberikan oleh para pemiliknya dengan sukarela. Tetapi harus direbut dengan perjuangan bahkan pengorbanan. Semakin tinggi teknologi dan ilmu pengetahuan (ILPENGTEK) yang ingin dikuasai, akan semakin kuat pula perjuangan dan pengorbanan yang harus kita bayar. Bahkan kalau Ilpengtek itu telah kita kuasai sekalipun, kita akan menghadapi rongrongan dan sulit memperoleh pengakuan. Hambatan itu bisa datang dari luar maupun dari dalam tubuh/Bangsa kita sendiri.

Pokok masalah ini sebenarnya bernilai "early warning" lain, yang intinya adalah kalau Indonesia ingin maju, seluruh potensi Bangsa harus menyatu dalam cipta, karsa dan karya. Makin rapuh kesatuan itu makin besar kendala yang dihadapi. Karena menghadapi lawan dari dalam jauh lebih sulit dari pada menghadapi lawan dari luar. Penyatuan cipta, karsa dan karya juga bermakna; kita harus rela berkorban dan mampu menghargai hasil karya kita sendiri. Sehingga berhasil dan tidaknya Indonesia meraih berbagai keunggulan akan ditentukan oleh kemampuan



Bangsa Indonesia untuk menghargai dan bangga akan karya putranya sendiri. Jangan berharap orang / Bangsa lain menghargai karya/produk kita, kalau kita sendiri tidak mampu menghargainya.

Pengalaman juga membuktikan bahwa tidak mungkin kita melahirkan sesuatu langsung sempurna pada tingkat awal. Mutu produk selalu berevolusi dari trial and error menjadi makin "perfect". Tidak ada pergeseran struktur Industri tanpa evolusi teknologi. 15) Sehingga merupakan sesuatu yang wajar kalau kita harus berani berkorban dalam bentuk rasa kurang puas, menerima produk Hi-Tech kita. Tingkat keberanian berkorban itu merupakan harga yang harus dibayar, untuk meraih kesempurnaan. Makin tinggi yang mampu kita bayar, makin cepat kita raih kesempurnaan.

Kebenaran dari permasalahan diatas, kiranya perlu dibuktikan melalui satu penelitian agar kita meyakini bahwa kemajuan itu hanya dapat dicapai dengan perjuangan dan pengorbanan seluruh warga masyarakat.

Beberapa pokok permasalahan yang dibahas, akan merupakan materi dasar untuk diteliti dan dicari jawaban dan pemecahannya, yang semuanya akan bermuara pada jawaban atas pertanyaan; Usaha-usaha apakah yang dapat ditempuh agar sinergi antar sektor Pemerintah dan Sektor Swasta di Indonesia ini dapat diwujudkan, untuk dapat mencapai keunggulan didalam persaingan antar Bangsa di ASEAN pada pelaksanaan AFTA dimasa yang tidak lama lagi itu.

### C. TUJUAN PENELITIAN

Pada dasarnya tujuan Penelitian adalah usaha untuk menemukan cara bertindak yang efektif dan efisien serta faktor yang berpengaruh dalam meraih keunggulan manajerial dan keunggulan produk berteknologi tinggi agar Indonesia memiliki daya saing yang kuat dengan negara ASEAN yang lain dalam pelaksanaan AFTA.

---

15. Kalau perlu, bersaing sebagai Tukang Jahit, Kompas Loc Cit.

Tujuan dasar penelitian itu dapat dijabarkan dalam tujuan antara, berupa :

1. Diperolehnya rumusan cara bertindak yang tepat agar Indonesia tidak menjadi pasaran negara lain dan justru Indonesia dapat memanfaatkan pasar ASEAN bagi produk- produknya.
2. Diperolehnya kebenaran bahwa Sinergi Pemerintah dan Swasta sebagai asset Perekonomian Nasional yang serasi akan melahirkan keunggulan manajerial yang memungkinkan meningkatnya daya saing dan dunia Bisnis dan Industri Indonesia dilingkungan ASEAN.
3. Diperolehnya kebenaran bahwa keunggulan manajerial dunia Bisnis dan Industri Indonesia akan dapat menghasilkan produk-produk berteknologi tinggi, yang unggul mutunya dan berguna serta dibutuhkan dipasar ASEAN.
4. Diperolehnya kebenaran bahwa ketiga tujuan diatas mustahil dapat diwujudkan tanpa dukungan segenap potensi dan seluruh masyarakat Indonesia.

#### D. HIPOTESA

Dari permasalahan yang secara garis besar dikemukakan diatas dapat dirumuskan hipotesa sebagai-berikut :

Upaya-upaya terpenting dari usaha meraih berbagai keunggulan usaha/Industri Indonesia dalam menghadapi AFTA adalah :

1. Sinergi dari segenap unsur dan pelaku Ekonomi, untuk memperoleh keunggulan dibidang manajerial.
2. Peningkatan Industri primair dan sekundair perlu ditingkatkan; tetapi Industri tertiar yang berteknologi tinggi harus diprioritaskan.
3. Tergalangnya kesatuan dan persatuan Bangsa untuk mendorong terwujudnya kegiatan manajerial bermutu tinggi yang dapat meningkatkan produktifitas dan kualitas sumber daya Bangsa.

## E. ASUMSI

Apa yang akan diperoleh dalam penelitian, khususnya segi-segi yang berlingkup cara bertindak akan mencapai tingkat kebenaran optimal dengan beberapa asumsi :

1. ASEAN tetap utuh, konsekwen dan konsisten dalam melaksanakan kebijaksanaan yang tertuang dalam AFTA.
2. Stabilitas dan keamanan dunia dapat terjaga seperti kondisi waktu penelitian dilakukan, dalam arti tidak terjadi perang besar yang melibatkan salah satu atau lebih dari Anggota ASEAN.
3. Tidak terjadi hal-hal negatif lain yang dengan sengaja atau tidak sengaja mengakibatkan gagalnya pelaksanaan AFTA.
4. Pembangunan dan situasi serta kondisi Indonesia sendiri cukup stabil dan berjalan sesuai dengan program yang telah direncanakan.

## F. MANFAAT PENELITIAN

Selama ini perekonomian Indonesia didominasi oleh Pemerintah (BUMN) dan baru mulai tahun 1983 Swasta diberikan peran yang lebih besar. Dengan keyakinan bahwa terpacunya sektor swasta dalam dunia usaha akan dapat mengangkat daya saing dan perekonomian Indonesia, akan timbul pertanyaan; perimbangan yang bagaimanakah yang paling baik agar sinergi Pemerintah dan Swasta dapat melahirkan keunggulan manajerial untuk dapat menunjang keberhasilan ekonomis Indonesia dalam rangka AFTA. Kalau penelitian ini berhasil menemukan langkah-langkah yang tepat untuk menjawab pertanyaan itu, maka kalau temuan dilaksanakan secara konsekwen Indonesia diharapkan mampu bersaing dengan tegar diarena AFTA.

Kalau tujuan-tujuan antara diatas dapat diwujudkan pula, maka Indonesia akan memperoleh manfaat yang cukup besar di segala bidang bukan hanya keberhasilan dan kepandaian Sumber Daya manusia Indonesia yang dapat ditingkatkan saja tetapi juga kemakmuran (GDP), kesatuan/persatuan Bangsa dan gairah berproduktivitas dari dunia usaha dan Industri dapat pula ditingkatkan.

## G. RUANG LINGKUP

Lingkup pembahasan akan dibatasi pada permasalahan; AFTA aspek dan prospeknya serta pengaruhnya pada perekonomian Indonesia yang dikaitkan langsung dengan peranan Pemerintah, Swasta dan Industri di Indonesia (aspek, prospek dan kemungkinan- kemungkinannya) yang berhubungan dengan keunggulan manajerial dan produknya serta dukungan masyarakat terhadap kebijaksanaan yang diambil oleh Pemerintahnya.

Tidak tertutup kemungkinan pembahasan agak meluas. Kalau terjadi, hal itu hanya dimaksudkan sebagai usaha untuk mempertajam hasil penelitian agar diperoleh kesimpulan-kesimpulan yang mantap dan konprehensif.

## H. DEFINISI

### 1. SINERGI

Diindonesiakan dari bahasa Inggris : Synergy yang bermakna : Cross fertilization of strength 16), yang diterjemahkan bebas dengan kata saling menunjang, saling memperkuat, saling memupuk kerjasama.

### 2. AFTA

Singkatan dari kata-kata ASEAN Free Trade Area, 17) diterjemahkan : Kawasan Perdagangan Bebas ASEAN. Pemimpin ASEAN sejak lama telah mendambakan kerjasama dibidang ekonomi. Baru pada KTT ke IV keinginan itu terkabul dengan disetujuinya AFTA yang dilaksanakan secara bertahap mulai 1 Januari 1993 dan akan dilaksanakan penuh 15 tahun kemudian (2008).

### 3. PEMERINTAH

Adalah badan kenegaraan atau alat Negara yang mengurus/melayani kepentingan umum/Public. Pemerintah itu diorganisir tingkat pusat dan tingkat daerah dan dibagi dalam Departemen-departemen yang merupakan pelaksana dari fungsi-fungsi negara. Departemen-departemen dalam

---

16. Ahmad S. Adnanputra. MA.MS.DBA, Kuliah Decision Making Analysis and Corporate Strategy. Jakarta 19 Oktober 1991.

17. Arifin Siregar, Op Cit hal.7.

melaksanakan tugas banyak yang dilaksanakan oleh Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Sehingga BUMN adalah Wakil Pemerintah di dunia usaha.

#### 4. SWASTA

Suatu badan usaha milik pribadi/private. Dapat berbentuk berjenis-jenis perusahaan atau company yang tidak ada kaitannya dengan pemerintahan. Bahkan Swasta dalam berbagai pembahasan ditempatkan sebagai lawan (opposite/anti these) dari Pemerintah. Dalam pembahasan ini kedua Sektor itu dicari titik temu agar keduanya bersinergi.

#### 5. MANAGERIAL

Berasal dari kata kerja Bahasa Inggris "to manage" yang berarti mengendalikan, memimpin, meladeni 18). Kata bendanya dalam bentuk perbuatan adalah "management" yang berarti : Getting things done through other people 19), dengan kata lain berarti proses membuat sesuatu dikerjakan oleh orang lain. 20) Kata benda dalam bentuk manusia/pemimpin adalah "manajer" yang diartikan pemimpin perusahaan, direktur 21) atau seseorang yang mempunyai keahlian memimpin perusahaan/kegiatan usaha. Kata management dalam arti definitif oleh Encyclopedia Americana ditulis :

*the art of coordinating the elements of factors of production toward the achievement of the purposes of an organization. It is the accomplishment of objective through the used of human labor, materials and machines 22).*

Ajective atau kata sifatnya adalah "managerial" yang berarti; kegiatan/perbuatan yang dapat mewujudkan management yang efektif dan efisien. Makin kompleks kegiatan yang harus dilakukan, makin rumit dan makin menuntut keahlian/keunggulan managerial yang tinggi dan handal.

18. Drs. Jalianus Syah Adam Saleh, The Basic English Pocket Dictionary, Akodoma Jakarta 1991, hal 346.

19. Ahmad S. Adnanputra. MA.MS.DBA. Loc Cit.

20. Philip Sadler, Prinsip Manajemen, Manajemen Umum, The Grow Hand book of Management, PT. Elex Media Komputindo Kelompok Kompas Gramedia, Jakarta 1989, hal 13.

21. Drs. Jalianus Syah Adam Saleh, Loc Cit.

22. Encyclopedia Americana, Grolier Incorporated, Danbury, Conecticut 06816, volume 18 hal 213.

## 6. TEHNOLOGI

Berasal dari kata Yunani "techne" yang berarti seni atau keahlian, yang diadopsi dalam bahasa Inggris, antara lain melahirkan kata "technology" yang dalam arti sempit bermakna proses industri yang memanfaatkan keahlian. Sedang dalam arti luas berarti semua proses yang terkait dengan pengolahan sumber daya (materials) dengan memanfaatkan ilmu pengetahuan. 23)



---

23. Obid volume 26 hal 367.

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### A. ASEAN FREE TRADE AREA (AFTA)

#### 1. Pengertian AFTA.

Konferensi Tingkat Tinggi (KTT) ASEAN ke IV yang diselenggarakan di Singapura tanggal 27 - 28 Januari 1992 telah melahirkan "Singapore Declaration of 1992 " (Deklarasi Singapura 1992) yang merupakan terobosan baru dalam membentuk kerjasama ekonomi sesama negara anggota ASEAN. Pada intinya Deklarasi itu terdiri atas 5 naskah. Satu dari 5 keputusan itu adalah tentang arah kerjasama ekonomi ASEAN (Directions in ASEAN Economics Cooperation). Yang menyangkut ekonomi ini terdiri dari 2 naskah utama : 1)

- a. Kerangka Acuan bagi kerjasama Ekonomi (Frame Work Agreement on Enchancing ASEAN Economic Cooperation) dan
- b. Penurunan tarif bersama yang efektif sebagai wahana menuju kawasan Perdagangan Bebas ASEAN (Agreement on the Common Effective Preferential Tariff (CEPT) Scheme for the ASEAN Free Trade Area (AFTA) ).

Kedua naskah itu disepakati untuk dilaksanakan sejak 1 Januari 1993, dilakukan secara bertahap dalam waktu 15 tahun. Berarti AFTA akan berlaku penuh bagi segenap negara ASEAN pada 1 Januari 2008.

Naskah pertama dimaksudkan sebagai perjanjian induk yang memayungi semua perjanjian ekonomi ASEAN, mencakup baik yang sudah maupun yang belum/akan disepakati. Sedang naskah ke 2 adalah petunjuk konkrit yang bertujuan membentuk kawasan perdagangan bebas di ASEAN selama jangka waktu 15 tahun.

#### 2. Sejarah AFTA

---

1. Kamarulzaman Algamar. Konsekwensi Perjanjian Ekonomi ASEAN menuju Pasar Bebas bagi Perekonomian Indonesia, makalah seminar, Jakarta 18 Maret 1992, hal.1.; Konsekwensi-konsekwensi Kesejarahan AFTA : "Kita harus siap", Kompas Jakarta 1 Mei 1992. Hal.3.; PRESS RELEASE FourthASEAN SUMMIT, Singapore 27-28 January 1992, hal 2,4.

a. **KTT ASEAN I di Bali tanggal 24 Februari 1976. 2)**

Cita-cita untuk kerja sama dibidang ekonomi sebenarnya sudah tercetus pada KTT ASEAN I di Bali yang menghasilkan "Treaty of Amity and Cooperation in Southeast Asia dan Declaration of ASEAN Concord". Pada dokumen itu pada uraian terakhirnya mengemukakan perlunya negara-negara ASEAN melakukan kerjasama dibidang perdagangan, untuk meningkatkan perkembangan pola produksi dan yang perdagangan baru.

b. **Pertemuan Manila tanggal 24 Februari 1977.**

Pada pertemuan para Menteri ASEAN di Manila awal 1977 ditandatangani "Agreement on ASEAN Preferential Trading Arrangements (ASEAN - PTA). Persetujuan ini merupakan wahana menuju liberalisasi perdagangan berdasarkan penurunan tarif. Sebagai akibat perbedaan kondisi perekonomian negara anggota ASEAN yang tajam dan belum seimbang pada saat itu, maka persetujuan ini tidak dapat dilaksanakan dengan baik. Atau dilaksanakan juga dengan cara; menurunkan tarif kadang sampai 0 persen atas barang-barang yang tidak pernah diimpor.

c. **KTT ASEAN III di Manila 13-15 Desember 1987.**

Dorongan untuk melakukan kerjasama ekonomi ASEAN semakin kuat, karena lahirnya Single European Market (SEM), North American Free Trade Area (NAFTA), Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC). Perdana Menteri Malaysia Mahatir, menanggapi semua itu dengan melontarkan idea East Asia Economic Grouping (EAEG) yang diucapkan pada 10 Desember 1990 sewaktu menerima kunjungan resmi Perdana Menteri Cina Li Peng di Kuala Lumpur. Perdana Menteri Malaysia Mahatir secara resmi mengajukan pemikirannya kepada ASEAN pada tanggal 4 Maret

---

2. Kerangka Acuan; Indonesia menjelang Kawasan Pasar Bebas ASEAN, 1993-2007  
Diskusi Panel Ahli Ekonomi Kompas ke 18 - Jakarta 19 Maret 1992 hal 1-3.



1991 pada konferensi Internasional ASEAN dan Perekonomian di Bali. Idea ini tidak mendapat respons hangat karena Amerika Serikat dan Jepang tidak menerima usul tersebut.

d. **KTT ASEAN IV di Singapura 2-18 Januari 1992.**

Meskipun idea-idea tersebut tidak diterima dengan baik, namun desakan untuk bekerjasama dibidang ekonomi ini terasa semakin kuat baik internal maupun eksternal ASEAN. Dalam kaitan ini sidang konsultasi gabungan para Pejabat Senior Politik dan Ekonomi ASEAN membahas dengan serius dan bersikap satu : Kalau harus diadakan, maka kesempatan yang paling cocok adalah KTT ASEAN ke IV ini. Sidang itu kemudian menyepakati 4 pokok-pokok pikir kerjasama internal dan 3 pokok hubungan ASEAN dengan pihak luar, yang disepakati untuk digodog di Kuala Lumpur pada tanggal 21 Juli 1991.

Dalam pembahasan Kuala Lumpur itu dibahas juga usul Philipina tentang Peningkatan Kerjasama Ekonomi ASEAN, usul Thailand tentang kawasan Perdagangan bebas, usul Indonesia tentang wahana mencapai kawasan perdagangan bebas, dan usul Malaysia tentang Pengelompokan Ekonomi Asia Timur. Hasil Kuala Lumpur kemudian dibahas lebih tajam lagi pada pertemuan di Singapura tanggal 7-8 Oktober 1991. Diterimalah usul Singapura, untuk mengajukan hasil pertemuan ini pada KTT ASEAN ke IV, yang hasil akhirnya seperti apa yang telah diuraikan didepan.

3. **Pokok-pokok Pikir AFTA.**

Aplikasi CEPT Scheme for the AFTA yang diperkirakan akan tuntas selama 15 tahun itu diatur dengan pokok-pokok pikir yang cukup rumit.

a. Ketentuan Umum. 3)

---

3. Kamarulzaman Algamar op cit, hal 2.; Bachrum S Harahap, Peluang-peluang bagi Perekonomian Indonesia untuk pemanfaatan 15 tahun menuju kawasan Pasar Bebas ASEAN, makalah seminar, Jakarta 20 Maret 1992, hal 3.

- 1) CEPT merupakan landasan mempercepat kerjasama perdagangan dan investasi ASEAN, dimana atas produk yang sama diperdagangkan di ASEAN, diberikan konsesi tingkat tarif bea masuk efektif yang sama dengan sasaran setelah 15 tahun, sebesar 0%.
- 2) Semua Anggota ASEAN harus ikut serta dalam skema CEPT.
- 3) Penentuan produk-produk yang masuk skema CEPT berdasarkan klasifikasi Internasional pada 6 angka dalam sistem yang telah diselaraskan (6 digit Harmonized System - 6 digit HS).
- 4) Negara anggota yang belum siap memasukkan produk tertentu pada schema CEPT dapat mengadakan pengecualian berdasarkan pada 8-9 digit HS. Pengecualian ini bersifat sementara saja.
- 5) Bagi produk-produk yang dianggap sensitif oleh negara anggota, dapat dikeluarkan dari skema CEPT dan atas produk tersebut tidak diberikan konsesi seperti yang ditentukan dalam CEPT berupa penurunan tarif, penghapusan hambatan bukan tarif (Non Tariff Barrier-NTB) dan lain-lain. Yang setelah 8 tahun, diadakan peninjauan kembali untuk menentukan apakah produk tersebut akan masuk CEPT atau diluar CEPT secara permanen, seperti dimungkinkan oleh formula angka 6 digit HS.
- 6) Produk-produk yang masuk CEPT dipersyaratkan 40% kandungan lokal yang berasal dari negara-negara ASEAN.
- 7) Bagi produk-produk dari ASEAN - PTA, setelah penerapan MOP, tarif efektifnya menjadi 20% atau kurang, dialihkan dalam skema CEPT. Produk-produk ASEAN - PTA yang belum memenuhi ketentuan diatas, tetap

menikmati MOP yang berlaku.

b. Lingkup produk skema CEPT.

Atas usul Indonesia barang-barang modal masuk skema CEPT yang disambut baik oleh ASEAN, sehingga lingkup produk CEPT menjadi :

- 1) Produk Manufaktur
- 2) Barang Modal.
- 3) Produk hasil pertanian yang diproses.
- 4) Produk-produk lain yang tidak termasuk definisi produk pertanian. (Produk Pertanian dikeluarkan dari CEPT).

c. Penurunan tarif.

Penurunan tarif produk Skema CEPT dilakukan secara bertahap sampai mencapai tingkat antara 0 - 5 % dilakukan dalam waktu 15 tahun.

d. Jadwal Penurunan tarif.

- 1) Penurunan tingkat tarif yang sedang berlaku menjadi 20% dilakukan dalam waktu 5 - 8 tahun dimulai sejak 1 Januari 1993.
- 2) Penurunan tingkat tarif berikutnya dari 20% menjadi 0 - 5 % dilakukan dalam waktu 7 tahun.
- 3) Secara keseluruhan proses penurunan tingkat tersebut diatas tidak lebih dari 15 tahun.
- 4) Produk-produk yang sudah mencapai tingkat 20% dapat menikmati konsesi CEPT, bila negara yang bersangkutan mengumumkan jadwal penurunan tarifnya.
- 5) Jadwal penurunan tarif itu tidak menghalangi negara yang bersangkutan untuk menurunkan tarif secara lebih cepat.

e. Ketentuan-ketentuan lain.

- 1) Produk CEPT harus dibebaskan dari pembatasan kuantitatif, dan hambatan-hambatan penggunaan valuta

asing. Dalam waktu 5 tahun harus bebas dari bentuk-bentuk NTB lainnya.

2) Untuk memberikan tekanan pada tekad bulat negara-negara ASEAN, disepakati pula 15 kelompok produk yang dipercepat penurunan tarifnya yaitu :

- a) Semen
- b) Pupuk
- c) Pulp
- d) Tekstil
- e) Perhiasan dan Permata
- f) Perabot dari kayu dan rotan
- g) Barang-barang kulit
- h) Plastik
- i) Obat-obatan
- j) Elektronika
- k) Kimia
- l) Produk hasil karet
- m) Minyak Nabati
- n) Keramik dan gelas
- o) Copper Cathode

3) Disepakati pula pembentukan satu dewan (Council) tingkat Menteri dengan tugas mengkoordinasikan, mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan CEPT dan membantu AEM dalam segala sesuatu yang berkaitan dengan pelaksanaan CEPT. Badan ini beranggotakan 1 orang wakil senior dari masing-masing negara ASEAN dan Sekretaris Jenderal ASEAN. Sekretariat ASEAN memberikan dukungan Administrasi bagi kelancaran pelaksanaan tugas badan tersebut.

4) Skema CEPT ini mulai efektif berlaku sejak 1 Januari 1993.

#### 4. AFTA Dalam Era Globalisasi.

Keputusan ASEAN untuk melaksanakan AFTA tentu sudah mempertimbangkan juga perkembangan dunia yang dilanda globalisasi. Karenanya, keluarga besar ASEAN juga harus berorientasi pada pandangan ekonomi makro, khususnya pemikiran bagaimana ASEAN harus menempatkan diri dalam hubungan dengan pelaku ekonomi utama di dunia. Sekarang ini kawasan itu dikategorikan dalam 4); Mature Market (Pasar yang sudah mapan), Merging Market (Pasar yang sedang mengembangkan diri) dan The Emergence of Growth Market (Pasar yang sedang tumbuh).

Dewasa ini Asia disebut The Next Emerging Market, dimana Asean adalah bagian integralnya yang semuanya sedang tumbuh dengan pesat. Dalam kondisi ekonomi dunia yang payah, kawasan ini tumbuh dengan baik. Di kawasan ASEAN juga terdapat 600 juta penduduk jika ditambah penduduk Cina akan menjadi 25% total penduduk dunia. Dengan demikian pengembangan AFTA memperoleh 4 keuntungan komparatif :

- a. Penduduk; penduduk besar yang terdidik dengan baik akan memberi ASEAN sumber daya manusia yang terlatih dan biaya yang lebih murah.
- b. Sumber Daya; sumber daya yang ada di ASEAN ini relatif masih tidak terbatas. Yang apabila mampu melakukan konservasi dengan baik/tercegah kerusakan (tidak mengulang apa yang terjadi di Barat) maka sumber daya ini akan memberi kekuatan perkembangan yang relatif lama.
- c. Terbuka bagi pengembangan; keuntungan lain dari negara ASEAN adalah bahwa negara-negara itu dalam proses rekonfigurasi ekonomi mereka, yang cenderung pada kebijakan ekonomi liberal (pasar bebas).
- d. Geografi; posisi ASEAN sangat sentral dalam peta

sehingga secara geografis dia dekat dengan berbagai negara lain, yang memungkinkan pengolahan sumber daya dengan ongkos yang tidak terlalu tinggi.

Pengembangan dari keuntungan itu sebenarnya sudah dirintis sejak lama dengan adanya ASEAN Industrial Joint Venture (AIJV) atau Kerjasama Industri ASEAN, yang dulunya dimaksudkan untuk menata industri manufaktur untuk produk tertentu secara bersama untuk mengurangi berbagai jenis hambatan perdagangan yang ada. Singkatnya; ditinjau dari sudut globalisasi AFTA akan dapat diperkirakan semakin positif dalam mendorong laju perkembangan ekonomi Asean, dalam bentuk nyata :

- a. Perusahaan dapat menghemat biaya produksi kalau mampu mengkonsolidasikan produksinya (bahan mentah dan tenaga kerja yang murah).
- b. Kalau hambatan-hambatan yang ada dapat ditembus, semua usaha akan memiliki daya saing yang baik, didalam maupun diluar negeri.
- c. Industri akan berkembang pesat disemua negara untuk bersaing meraih keunggulan komparatif.
- d. Lapangan kerja akan meningkat, kesejahteraan akan meningkat pula (daya beli meningkat).
- e. Proses yang lancar akan melahirkan harga yang bersaing, khususnya bila faktor-faktor yang menyebabkan ekonomi biaya tinggi dapat dihapuskan.
- f. AIJV juga akan mampu mendorong penggunaan bahan mentah ASEAN menjadi produk kelas dunia.

Jadi sangat nyata dan cukup gamblang, bahwa prospek AFTA dalam globalisasi cukup baik, karena menawarkan keuntungan nyata bagi perusahaan asing/investor maupun negara masing-masing Anggota ASEAN. Masalahnya mungkin, terletak pada kemampuan negara tersebut untuk menarik investor baru, yang juga harus semakin kompetitif pula.

## 5. Prediksi dan Pengaruh AFTA bagi Indonesia.

Eksistensi AFTA bagi Indonesia mengundang berbagai pendapat yang berpolarisasi pada 2 pendapat : Pro (positif) dan Contra (negatif). Hal ini terjadi karena sejarah kerjasama ekonomi yang panjang dan selalu diproyeksikan dengan kemampuan industri dalam negeri Indonesia. 5)

Pada waktu KTT ASEAN di Bali tahun 1977, sewaktu integrasi ekonomi dicetuskan, Indonesia secar tegas menentang, karena kondisi industri Indonesia masih sangat lemah. Sebenarnya kondisi ini juga relatif sama pada waktu Indonesia menerima idea PTA. Bahkan waktu idea Integrasi Ekonomi ASEAN dilemparkan lagi di pertemuan Manila tahun 1987, Indonesia tetap menyambut dingin. 6) Sikap ini terjadi sampai mendekati hari-hari terakhir menjelang KTT ASEAN ke IV di Singapura. Segenap Anggota ASEAN tercengang sewaktu Indonesia berubah kiblat menerima pemikiran Thailand tentang AFTA, bahkan mengusulkan konsep Skema CEPT yang melandasi AFTA itu.

Sikap Indonesia itu sebenarnya didasari oleh pandangan yang penuh kecemasan dan kekhawatiran serta kesangsian; "Apakah Indonesia mampu membanjiri ASEAN dengan produk-produk yang unggul, ataukah kita akan menjadi lahan yang subur buat industri mereka!". Ternyata sebenarnya sikap ini juga hidup di Thailand, Philipina dan Malaysia. 7) Mereka juga mencemaskan pesatnya Industri Indonesia. Dilingkungan industri dan birokrasi kecemasan ini sangat tajam. Dilingkup Pemerintahan yang dapat melihat secara menyeluruh, seharusnya kecemasan itu lebih tajam lagi.

Namun berbagai keberhasilan Indonesia mengeksport komodity hasil manufaktur, telah memberi rasa percaya diri untuk mampu bersaing dipasar dunia dan ASEAN. Sangat mungkin hal inilah yang melatarbelakangi sikap Indonesia yang berubah 180 derajat; mau menerima AFTA dan mengusulkan Skema CEPT. 8)

- 
5. Konsekwensi Statis AFTA, Untung atau Rugi, Kompas, Jakarta 27 April 1992.
  6. Kerangka Acuan, Op Cit hal 2.
  7. Pelaksanaan AFTA 15 th untuk menghindari proteksi terselubung, Pelita, Jakarta 1 Juli 1992.
  8. Kerangka Acuan, Op Cit hal 3.

Dunia usaha ASEAN selalu berpandangan bahwa Para Pemimpin bersikap mementingkan konsensus. Padahal sikap nyatanya selalu ingin melindungi industri negaranya. Akibatnya dunia usaha ASEAN belum meyakini benar prospek positif AFTA dan Skema CEPT itu, karena sikap para Pemimpin yang proteksionistis itu pasti akan menjadi hambatan utama perwujudan AFTA. Mereka selalu berpikir; "Apakah Negara saya diuntungkan?". Padahal kalau mereka benar-benar menginginkan terwujudnya AFTA, pemikiran harus mengarah pada sikap; "Bagaimana supaya ASEAN dapat maju!". 9) Selama pandangan itu tidak berubah, rasanya sulit AFTA dapat maju, bahkan perundingan tentang aplikasi Skema CEPT-pun akan menjadi berbelit-belit.

Faktanya Deklarasi Singapura 1992 telah ditandatangani dan segenap potensi ekonomi Indonesia memang telah bergerak menyambutnya. Pengaruh apa yang bisa terjadi?. Semua pandangan berpendapat bahwa pengaruh positiflah yang akan terjadi apabila segenap potensi ekonomi berpandangan satu; bekerja keras mencapai kemajuan. Dalam arti kita dapat mencapai keunggulan komparatif dan mampu serta siap bersaing disemua arena. Dan mempunyai dasar yang kokoh; resources dan tenaga kerja yang terbesar di ASEAN. 10).

#### 6. **Persiapan Indonesia.**

Setelah Deklarasi Singapura 1992 ditandatangani para Pemimpin dibidang Ekonomi, Keuangan dan Industri (EKUIN) memang bekerja keras untuk mendorong dan mengungkap potensi Indonesia menyambut AFTA. Usaha ini telah mendorong pihak-pihak yang berpola pikir positif menjadi merebak, berkembang, bergairah dan optimis. Namun Para Pemimpin itu meyakini benar bahwa semangat saja tidak cukup. Banyak faktor yang harus ditata, ditertibkan, didorong, dipacu bahkan bahkan harus dibangun baru. Pokok-pokok usaha dan persiapan yang dilakukan Indonesia terdiri

9. DR. Djisman Simanjuntak, Pemberlakuan AFTA terlalu lama, Kompas Jakarta 26 Juli 1992.

10. Konsekwensi dinamis AFTA, mengurai mata rantai ekonomi, Kompas, Jakarta 27 April 1992.



a. Kampanye.

1) Segera setelah ditandatanganinya Deklarasi Singapura 1992 pada tanggal 28 Januari 1992, secara cepat Pemerintah Indonesia melakukan berbagai kegiatan. Mengawali banyak kegiatan itu adalah kampanye; yang arahnya menyampaikan penjelasan dan penerangan pada semua pihak yang terkait dengan pelaksanaan AFTA. Presiden Soeharto menekankan agar kesiapan dini segeradipersiapkan oleh Indonesia, bukan hanya memacu produksi namun juga yang menyangkut percepatan perijinan, pelayanan kredit, pertanahan dan sebagainya. Presiden juga mengarahkan agar bidang penelitian dan riset mendapat perhatian khusus untuk meningkatkan daya saing Indonesia. 11).

2) Menteri-menteri bidang Ekonomi, Keuangan dan Industri dan jajarannya semua aktif berkampanye dengan thema; Pemasyarakatan hasil KTT ASEAN IV. Dilaksanakan penjelasan ini dari mulai semua Pejabat Pemerintah Pusat dan Daerah secara bertahap, berjenjang. Juga terhadap semua pengusaha yang dilakukan oleh Pejabat terkait di jajarannya. 12)

3) Mass media, khususnya media cetak, banyak juga membahas masalah AFTA dan prospeknya. Bahkan harian KOMPAS secara khusus melakukan Diskusi Panel Ahli Ekonomi KOMPAS ke-18 bertema; "Indonesia Menjelang Kawasan Pasar Bebas ASEAN 1993-2007. 13) Kegiatan-kegiatan ini dilaksanakan justru lebih awal dari gegap

---

11. Perlu persiapan dini hadapi perdagangan bebas ASEAN, AB, Jakarta 6 Februari 1992.

12. Arifin Siregar, Pemasyarakatan Hasil KTT ASEAN IV Tingkat Eselon I Pusat, Jakarta 17 Juni 1992.

13. Diskusi Panel Ahli Ekonomi Kompas, Op Cit.

gempitanya Pemerintah melakukan kampanye. Kenyataan itu satu gambaran bahwa dunia non pemerintah lebih mewaspadaai masa depan AFTA, terlepas apakah landasannya kecemasan atau memang antusiasme menyambut AFTA.

4) Kampanye ini telah dapat memberikan sentuhan pengertian terhadap dunia usaha maupun Pemerintah. Dengan sentuhan itu banyak pihak segera mengantisipasi. Namun banyak sektor Pemerintahan yang mungkin tidak merasa terkait tetapi sebenarnya erat sekali dengan usaha mendorong lajunya pencapaian AFTA. Misalnya kebijakan dibidang perpajakan, perijinan bahkan pertanahan menampakkan dinamika yang tidak terasa mendorong aplikasi AFTA. Hambatan-hambatan birokrasi ini kalau dapat tertembus, pasti akan dapat memacu kemampuan kompetitif Indonesia, karena iklim usaha akan menjadi semakin kondusif sifatnya.

b. Peta Posisi Industri Negara ASEAN/Penurunan Tarif.

Indonesia memonitor industri ASEAN sejak lama. Utamanya sejak Indonesia melakukan deregulasi. Secara khusus sejak 1991 Departemen Perindustrian memang merancang kebijaksanaan deregulasi dalam arti memberi kesempatan yang lebih longgar bagi swasta, khususnya menghadapi Pasca Uruguay Round, APEC, dan lain-lain. Kesiapan ini menjadi mantap setelah AFTA dicetuskan, terbukti dengan siapnya Indonesia dengan konsep Skema CEPT-nya. Khusus untuk AFTA kegiatan dipusatkan terhadap Penurunan Tarif dengan tetap mengamankan pengembangan industri yang ada. Untuk mendukung ini peta posisi industri Negara ASEAN perlu disimak. Karena dengan peta itu akan bisa terlihat ekspornya, rencana-rencana pengembangan dan SWOT masing-masing. Peta

posisi industri negara ASEAN dapat digambarkan : 14)

- 1) Thailand : mengutamakan mengolah hasil pertanian, industri petrokimia, semen, besi baja, elektronika, tekstil.
- 2) Malaysia : mengutamakan industri besi baja, petrokimia, hasil pertanian, elektronika, tekstil dan otomotif.
- 3) Singapura : Industri petrokimia, elektronika, komputer.
- 4) Philipina : masih menekankan pada konsolidasi usaha, sementara itu tekstil dan elektronika mulai bersaing.
- 5) Brunei : relatif tidak mengembangkan industri.
- 6) Indonesia : tetap pada pola dasar mengembangkan industri yang mempunyai daya saing kuat dalam rangka pemanfaatan komoditi primer sebagai bahan baku untuk pengembangan industri (manufaktur).

c. Identifikasi jenis-jenis industri di Indonesia.

Agar posisi Industri Indonesia lebih tegas perlu ditetapkan kategori hasil industri yang ada sebagai berikut :

- 1) Industri yang sudah dimanfaatkan secara luas :
  - Komoditi hasil hutan berupa : kayu gergajian, kayu lapis, pulp, kertas dan rotan mentah/setengah jadi.
  - Komoditi hasil pertanian seperti : mollase
- 2) Hasil industri yang dapat dikembangkan, karena peluang pasarnya cukup luas :
  - Komoditi hasil pertanian seperti : CPO, Karet, Minyak Atsiri, Mete, Kelapa, Rumput laut, Ubi kayu, Cassiavera, Panili, Jahe dan Mutiara.
  - Komoditi hasil pertambangan berupa : Batu aji, Emas, Aluminium ingot, Tembaga, Timah,

Kaolin, Batu bara, Bauxit, Pasir alam dan Pasir Kuarsa.

3) Hasil industri yang memerlukan penelitian pasar lebih lanjut, mencakup hasil pertanian berupa Coklat, Kopi, dan lain-lain.

4) Hasil industri yang masih sulit dikembangkan meliputi :

- Komoditi hasil pertanian berupa : Pala dan Lada.

- Komoditi hasil pertambangan : Nikel.

(Rincian lengkap ada pada lampiran).

d. Infra Struktur

Dalam suatu penjelasan didepan Pimpinan ABRI di TAPOS, 15) Presiden Soeharto menandakan bahwa momentum pembangunan menuju pamantapan kerangka landasan itu harus terjaga dengan baik. Setelah Pembangunan gegap gempita dan arus investasi luar membanjiri Indonesia, kita sadarkan bahwa prasarana listrik, Telekomunikasi dan pelabuhan belum memadai. Belum menunjang dan masih harus dibangun, Kalau modal harus pinjam ini akan menyulitkan dan akan terjadi seperti Mexico dan Brazillia.

Untuk itu swasta diberi kesempatan luas untuk berpartisipasi membangun infrastruktur tersebut. Keadaan ini memang lalu menurunkan laju pembangunan. Namun cara ini adalah jalan terbaik agar pembangunan tetap jalan, namun beban hutang tidak meningkat dan memberatkan generasi mendatang. Dalam kondisi yang serba sulit dibidang usaha ini, Indonesia masih mampu tumbuh dengan angka 6 %. Tentu ini satu prestasi tersendiri.

e. Penurunan Tarif.

Indonesia sebagai pencetus idea Skema CEPT jelas harus

mempelopori kegiatan penurunan tarif ini. Untuk itu kegiatan diskusi yang terus menerus dilakukan dalam usaha merencanakan penurunan tarif yang efektif namun sekaligus juga tetap mengamankan pengembangan industri yang ada. 16)

Hasil-hasil diskusi menyimpulkan perlu memprogramkan penurunan tarif dalam langkah-langkah :

- 1) Industri yang punya daya saing kuat, Produknya diturunkan taripnya dengan cepat untuk mencapai 0-5 %.
- 2) Industri yang potensial, produknya akan diturunkan taripnya dalam waktu 8 tahun untuk mencapai 20 %.
- 3) Untuk kemudian; produk tersebut akan diturunkan taripnya dalam 7 tahun untuk mencapai 0-5 %.

Agar produk-produk yang diturunkan taripnya benar-benar kompetitif, maka tarip dari bahan baku, bahan penolong maupun spare partsnya, tidak boleh melebihi tarip produk akhirnya. Sedang produk-produk yang sensitip seperti sedan, industri gula dan kelompok industri kecil seperti produk pacul, linggis, sekop dan lain-lain akan dimasukkan dalam exclusive list. Langkah ini yang dimaksud dengan kata; mengamankan diatas.

Pos tarif yang telah didiskusikan semuanya ada 9.298. 16) dengan rincian data sebagai berikut :

---

16. Tarip sejumlah Produk akan diturunkan bertahap, Merdeka, Jakarta 5 Februari 1992. Risalah serupa dimuat pada Pelita, The Jakarta Post, AB, Kompas. Bachrum S Harahap, Op Cit hal 8.

BEA MASUK %	POS TARIF	%
0	825	8,87
5	2233	24,02
10	815	8,76 > 57,25
15	509	5,47
20	942	10,13
25	127	1,36
30	2382	25,62
35	89	0,96
40	1259	13,54
50	44	0,47
60	8	0,09
100	52	0,56 > 0,80
200	13	0,15
J U M L A H	9.298	100,00

f. Kegiatan Industri

Arah kegiatan industri adalah; meningkatkan dan mengembangkan apa yang telah kita capai dan membangun industri-industri baru agar industri Indonesia lebih kompetitif. Bagi Indonesia, dalam posisi industri seperti sekarang ini, sangat wajar kalau pelaksanaan AFTA didudukkan sebagai suatu tantangan yang positif dan bukan ancaman yang menakutkan.

Arah peningkatan pada hakekatnya berupa : 17)

- 1) Mendidik agar semua industri makin kompetitif.
- 2) Mendorong meningkatkan daya saing.
- 3) Mendorong agar pengusaha memanfaatkan pasar ASEAN sebagai pasar domestik.

- 4) Mendorong peningkatan deregulasi dan dibirokrasi agar peran swasta dapat ditingkatkan.
- 5) Peningkatan maksimal nilai tambah bahan baku.
- 6) Peningkatan maksimal ketrampilan tenaga kerja Indonesia.

Menyambut kegiatan itu, banyak Asosiasi Industri dan perusahaan manufaktur menyatakan telah siap menyambut CEPT dan AFTA. Yang menyatakan antara lain;

Tekstil dan produk tekstil Indonesia siap bersaing dipasaran bebas ASEAN. Surplus perdagangan tekstil dan produk tekstil intra ASEAN telah dinikmati Indonesia selama ini, cukup membuktikan bahwa tekstil Indonesia mempunyai daya saing yang kuat. Ini dinyatakan oleh Ir. Chamroel Djafri - Wakil Ketua Umum Asosiasi Pertekstilan Indonesia (API). 18)

Produksi Biji Plastik Indonesia siap memasuki AFTA, karena sejak 1988 komoditi itu telah memasuki pasaran dunia. Ini diucapkan oleh Yanto Sudhiantoro - Direktur Pemasaran PT. Unipack Plasindo Corp. Sekarang ini produksi mencapai 4.000 Ton dan siap dikembangkan menjadi 8.000 Ton/tahun. 19)

Komoditi Aneka Industri Siap memasuki AFTA, baik produksi harga, maupun mutu, kita sudah siap; ini dikatakan oleh Ir. Soesanto Sahardjo Direktur Jenderal Aneka Industri 20), yang menyatakan pula bahwa Aneka Industri siap menurunkan 77 % tarif 2.300 jenis komoditi sampai 5-0 % dalam waktu singkat. Kesiapan perusahaan-perusahaan dibawah koordinasi Direktur Jenderal Industri Mesin Logam Dasar dan Elektronika, dinyatakan sudah

- 
18. Tekstil RI siap bersaing di Pasar Bebas Asean, Kompas, Jakarta, 27 Februari 1992
  19. Produk Biji Plastik Siap Masuki AFTA, Pelita, Jakarta, 27 Pebruari 1992.
  20. Komoditi Aneka Industri Siap Masuki AFTA, Suara Pembaharuan dan Bisnis Indonesia, Jakarta, 29 Februari 1992.

maksimal. 21) Elektronika dan mesin-mesin besar sudah siap bersaing dan bisa diandalkan.

Pemuka Thailand yang ikut membidani AFTA Norongchai Akrasanee menyatakan bahwa Indonesia belum melakukan studi yang cermat dan serius baik terhadap barang yang akan diturunkan maupun penguasaan pasar. Pernyataan ini didukung oleh Dr. Rizal Ramli dan beberapa Cendekiawan. 22) Pendapat ini menurunkan semangat bersaing, walaupun banyak pihak membenarkan dan memperkuat pendapat tersebut. Namun semua sependapat bahwa Indonesia akan benar-benar siap apabila : 23)

- 1) Kelancaran penyediaan bahan baku dapat ditingkatkan baik dari dalam negeri maupun import.
- 2) Penguasaan teknologi mampu dikembangkan dengan cepat, khususnya yang menyangkut rancang bangun, rekayasa sehingga benar-benar Indonesia terhindar dari ketergantungan dari pihak luar.
- 3) Penguasaan pasar dapat ditingkatkan agar Indonesia mampu menguasai pangsa yang luas dan kuat didunia Internasional - khususnya ASEAN.
- 4) Daya saing dapat ditingkatkan secara optimal.

Hal-hal itu harus secara cepat diwujudkan, karena disamping negara ASEAN, Indonesia juga harus menghadapi RRC, Taiwan, Hongkong dan kekuatan yang sedang tumbuh; Vietnam.

g. Kesatuan Sikap ASEAN

Wapres SUDHARMONO, mengantisipasi dengan cepat prospek AFTA dengan mendorong KADIN ASEAN untuk melakukan pengkajian. Porsi terbesar dari pembahasan pada pertemuan yang dilakukan di Indonesia tanggal 18 Juli 1992 adalah

- 
21. Banyak Pengusaha Nasional Ingin AFTA Dipercepat, Suara Karya, Jakarta, 30 Maret 1992.
  22. Hartarto : Kampungan jika kita belum Pelajari Peluang AFTA, Suara Karya, Jakarta 26 Nopember 1992.
  23. Sampai sa'at ini sudah 127 Komoditi Elektronika masuk AFTA, Business News, Jakarta, 1 April 1992.



membahas AFTA dan kemungkinan dialog dengan pihak Jepang, Amerika Serikat, Eropa dan sebagainya untuk dihadapi secara bersama-sama oleh ASEAN 24).

Dalam kesempatan selanjutnya Wapres SUDHARMONO menekankan :

- 1) Dunia Usaha ASEAN harus mampu menggalang kerja sama yang lebih baik.
- 2) Tidak justru mempertajam persaingan.
- 3) Tingkatkan kerja sama dibidang ekonomi dengan memberi isi yang lebih substantif agar kerja sama lebih mantap.
- 4) Tujuan kerja sama adalah meningkatnya Ketahanan Nasional masing-masing negara yang resultantnya adalah Ketahanan ASEAN.
- 5) Negara-negara ASEAN mempunyai kepentingan yang sama, cenderung menempuh strategi yang sama (orientasi ekspor), dengan komoditi yang hampir sama. Hendaknya kesamaan-kesamaan itu tidak memperlemah satu dengan yang lain tetapi dapat dikonsolidasikan menjadi kekuatan ASEAN.
- 6) Untuk itu sangat penting dibina komunikasi dan tukar menukar informasi dan pengalaman untuk memupuk pengertian dalam membina kerja sama yang menguntungkan semua pihak.

Kerja sama ini rupanya disadari juga oleh keluarga besar ASEAN. Terbukti dengan terbinanya berbagai komisi kerja sama, misalnya Komisi Bersama RI - Thailand yang ditindak lanjuti dengan investasi-investasi patungan (Proyek pabrik Kain Ban).

Dari data yang ada, memang Thailand harus merasa lebih khawatir menghadapi AFTA, karena banyak industrinya yang perlu dilindungi. Karenanya Thailand walaupun bertindak sebagai pencetus AFTA namun

---

24. Wapres " AFTA harus dipersiapkan secara matang, Kompas 4 Juli 1992 diikuti dengan; Wapres : Dunia Usaha ASEAN agar hindari. Menajamnya Persaingan, Kompas 17 Juli 1992. Risalah serupa disajikan Pelita, AB, Media, The Jakarta Post, tanggal 17 Juli 1992.

berusaha menghambat pelaksanaan AFTA 25) Indonesia tidak sepakat dengan hal itu. Demikian pula Malaysia 26).

Dari uraian tentang AFTA secara keseluruhan, jelaslah bahwa AFTA adalah point of no return 27) bagi pengembangan pembangunan ASEAN. Semua sudah siap bahkan di Indonesia segenap unsur potensi ekonominya telah diarahkan pada kesiapan menghadapi AFTA.

## B. SEKTOR PEMERINTAHAN DAN SEKTOR SWASTA DI INDONESIA.

### 1. Lintasan Sejarah.

Masa penjajahan Belanda selama 350 tahun, Indonesia secara ekonomis hanya merupakan sapi perahan dari penjajah baik terhadap tanahnya maupun pada masyarakatnya. Walaupun pada masa menjelang keruntuhannya Pemerintah Belanda berusaha "Membalas Budi" dengan melakukan berbagai pembangunan khususnya dibidang pendidikan, namun secara faktual dapat dibuktikan bahwa fungsi sapi perah bagi keuntungan penjajah tidak pernah berubah.

Sewaktu pemerintahan Belanda runtuh oleh serbuan Bala tentara Jepang, Indonesia yang secara ekonomis sangat lemah tetap dieksploitir oleh penjajah baru secara lebih intensip. Sehingga pada waktu Jepang menyerah pada sekutu dan Indonesia memproklamasikan dirinya sebagai Negara Merdeka pada tanggal 17 Agustus 1945, praktis tidak memiliki apa-apa kecuali semangat dan tekad untuk merdeka.

Sejarah Indonesia kemudian selalu dihiasi dengan perjuangan physik untuk mempertahankan kemerdekaan Baru sejak 1950, Republik Indonesia

---

25. Thailand berusaha perlambat AFTA, Pelita, Jakarta 29 April 1992 Berita serupa disajikan Bisnis Indonesia hari yang sama.

26. Malaysia Tolak Tawaran Thailand Perlambat AFTA, Pelita 30 April 1992. Berita yang sama oleh The Jakarta Post, Bisnis Indonesia, hari yang sama.

27. AFTA buat Indonesia, Suatu Langkah Tanpa Jalan Mundur, Kompas, Jakarta 27 April 1992.

mengalami kehidupan bernegara yang normal dengan problema Pemerintahan yang tidak sepi dari pemberontakan dan guncangan-guncangan problema politis.

Kehidupan Demokrasi Parlementer yang dianut oleh RI saat itu memang tidak memungkinkan Indonesia melakukan pembangunan. Problem politis terbesar adalah; tidak mampunya Indonesia mengatasi pertentangan ideologis pada sidang konstituante.

Karena "dead lock" politis itulah, Presiden SOEKARNO mencanangkan Dekrit Presiden 5 Juli 1959 dimana RI kembali menggunakan UUD 1945 sebagai dasar negara. Sejak itulah Pemerintahan menjadi relatif stabil dan secara berangsur-angsur masalah ekonomi tertangani dan pada 1962 dicanangkan Pola Pembangunan Semesta. Karena rongrongan Komunisme dengan PKInya, titik berat pemerintahan tetap pada masalah politis. Problema ini berkulminasi pada pemberontakan G 30 S/ PKI pada tanggal 30 September 1965. Guncangan ini menandai lahirnya Orde Baru, Orde yang secara murni dan konsekwen ingin melaksanakan Pancasila dan UUD '45 dengan murni dan konsekwen.

Kondisi ekonomi pada awal pemerintahan orde baru sangat parah ditandai dengan inflasi yang sangat tinggi sebesar 650% dalam setahun. Income percapita sangat rendah dengan data sebagai berikut : 28)

---

28. Orde Baru Dalam Angka, Hasil-hasil PJPT I, Sekretariat Jenderal DPP Golkar, Jkarta Mei 1992, Inflasi : hal 12, Income Percapita : hal 11, Pengeluaran rata-rata Perkapita sebulan : hal 14, Pertumbuhan Industri : hal 9, Pertumbuhan Ekonomi, hal 7.

THN	INFLASI	INCOME PERCAPITA (RIBUAN Rp.)	PENGELUARAN PERCAPITA PERBULAN	PERTUMBUHAN	
				INDUS-TRI	EKO-NOMI
1966	650,0	20	1.357	7.06	7.1
1967	120,0				
1968	85,0				
-					
1973	27,3	46	-	15.25	11.3
1978	6,7	138	5.568	16.82	7.8
1983	11,5	436	16.127	2.20	4.2
1988	5,5	694	22.125	11.99	5.8
1991	9,5	1.083	30.271	10.17	6.8

Angka-angka itu secara gamblang melukiskan sejarah perekonomian Indonesia. Income perkapita misalnya meningkat mencolok dari Rp. 20.000,0 (1969) menjadi Rp. 1.308.000,- (1991) yang berarti meningkat 51 kali lipat. Kemampuan daya beli rakyat juga tergambar dari pengeluaran tiap bulan yang meningkat 22 kali lipat. Angka inflasi, pertumbuhan industri dan pertumbuhan ekonomi sekaligus gambaran usaha orde baru dalam mengangkat potensi ekonomi Indonesia.

Diawal pemerintahan Orde Baru, sewaktu pembangunan Nasional digerakkan lebih dinamis, Pemerintah RI bertindak tidak sekedar melaksanakan pemerintahan umum, tetapi juga bertindak sebagai pemimpin dan melaksanakan tugas yang luas spektrumnya, termasuk tugas-tugas yang dinegara maju disebut tugas "Non Public". Hal ini kiranya bisa dipahami karena pada masa itu potensi bangsa sangat terbatas dan sumber daya baik berupa asset nyata, modal maupun sumber daya manusia terpusat disektor pemerintahan. 29).

Pada waktu itu sektor swasta didorong untuk tumbuh, yang

29. Ir Sarwono Kusumaatmaja, Public-Private participation, Sambutan pada Seminar IMC, Jakarta 5 September 1992, hal 3.

pertumbuhannya juga memerlukan "dukungan" pemerintah. Jauh dari kenyataan sekarang dimana banyak tenaga terdidik memilih bekerja di swasta bahkan pegawai negeripun terdapat semacam gejala berpindah ke swasta juga. Dominannya sektor Pemerintahan dalam kehidupan ekonomi Nasional bukan pertanda Indonesia menganut etatisme. Hal ini ditekankan didalam setiap GBHN 30) dimana selalu disebut bahwa; pemerintah wajib mengembangkan inisiatip dan prakarsa masyarakat (baca : swasta) dalam pembangunan Nasional.

## 2. Pertumbuhan Sektor Swasta.

Tumbuhnya sektor swasta selama Orde Baru berciri gradual pada awalnya. Dimulai dengan hadirnya perusahaan-perusahaan swasta yang bergerak dibidang konstruksi dan "contracting" diikuti dengan perusahaan patungan dengan swasta asing dan hadirnya Bank-bank asing di Jakarta; semua itu merupakan embrio yang melahirkan manager dan pengusaha Indonesia saat ini, disamping memang pengusaha yang telah ada sejak dahulu yang jumlahnya tidak banyak, yang kala itu masih marjinal ruang lingkupnya. Pengusaha Swasta pada saat itu bersifat "hit and run", beberapa berkualitas tokoh sektor non formal, tetapi juga orang-orang yang memulai bisnisnya dengan lisensi Pemerintah.

Munculnya sektor swasta dengan pesat adalah sejak dikeluarkannya serentetan kebijaksanaan yang disebut deregulasi dan debirokratisasi dibidang ekonomi sejak tahun 1983. Hal ini ditempuh karena tantangan pembangunah semakin meninggi, sedang sektor Pemerintah memperlihatkan gejala jenuh tugas padahal dituntut untuk meningkatkan daya saing Bangsa. Karenanya berbagai kemudahan diberikan pada swasta agar dapat berkembang dan mendampingi sektor Pemerintah dalam mengangkat potensi ekonomi bangsa.

Jadi tumbuh dan berkembangnya sektor swasta ini harus terjadi,

karena adanya perubahan makro ekonomi dimana sektor Pemerintahan saja sulit dipacu untuk mewujudkan daya saing Indonesia. Setelah swasta diberikan peran yang lebih besar dan dinamika ekonomi meningkat pesat, lahir tuntutan yang hakekatnya adalah : Menghendaki proses deregulasi dan debirokratisasi ditingkatkan dan dilanjutkan agar menyentuh segenap bidang kegiatan perekonomian sehingga terwujud adanya manajemen sektor Pemerintahan yang lebih transparan dan jelas tatanannya dalam sub-sub sistem yang saling menunjang, tidak duplikatif dengan apa yang harus diperankan swasta. Dengan kata lain swasta menghendaki peran yang lebih besar lagi.

Hal itu dituntut, karena dewasa ini sektor swasta sudah harus dikedepankan mengingat pertumbuhan ekonomi lebih berorientasi pada pasar dimana diharapkan sektor swasta lebih mampu berkembang tanpa subsidi dan proteksi Pemerintah. Dengan demikian sektor swasta dan Pemerintah secara keseluruhan dapat didaya gunakan secara optimal.

Sektor swasta yang telah diberi peran lebih luas itu perlu mengantisipasi situasi pasar dengan lebih cermat dan tanggap, untuk itu perlu melakukan pengkajian agar prioritas dalam memilih investasi dapat dilakukan dengan cara yang tepat, khususnya di saat Pemerintah juga mengalami keterbatasan keuangan negara. Sebagai contoh; dimasa lalu pengelolaan utilitas publik hanya dilaksanakan oleh Pemerintah. Tetapi sekarang swasta telah melihatnya sebagai investasi yang cukup layak dikelola oleh swasta. Urbanisasi dan kehidupan modern mendorong berbagai bentuk pelayanan di daerah perkotaan.

Beberapa konsep kebijakan Pemerintah yang berorientasi untuk menarik swasta dalam mobilisasi dan pendayagunaan assets negara berupa kiat-kiat :

- a. Kerjasama swasta dengan lembaga Pemerintah, dalam bentuk swasta dapat diberikan sebagian atau seluruh kewenangan yang ada pada pemerintah untuk menjalankan fungsi pelayanannya.

Contohnya :

- 1) Kewenangan ke-Bea Cukai-an, pernah dilimpahkan kepada swasta (SGS dan Sucofindo).
  - 2) Swasta diberi pelimpahan wewenang pengelolaan kawasan berikat, kawasan industri, pemukiman, dan lain-lain.
  - 3) Swasta diberi pelimpahan penyediaan jalan lingkungan, jalan tol dan lain-lain.
  - 4) Swasta diberi kewenangan dalam penyelenggaraan angkutan umum (darat-laut-udara).
  - 5) Swasta diberi kewenangan konsesi kehutanan, pertambangan, laut dan lain-lain.
- b. Kerja sama Swasta dengan BUMN/D, sebagai pengelola sebagian kekayaan negara yang telah dipisahkan, BUMN/D dapat melakukan kerjasama secara bersama-sama atau diberi kewenangan kontrak kerja dalam jangka waktu tertentu. Contohnya :
- 1) Produksi energi listrik dapat ditempuh dengan BOI, BOO atau BOL dengan PLN.
  - 2) Produksi air baku atau air bersih dapat dilakukan secara konsesi atau kerja sama dengan PDAM.
  - 3) Perkembangan dan peroperasian jalan tol dapat dikerjakan bersama antara swasta dengan PT Jasa Marga.
  - 4) Konsesi penambangan Batu Bara antara Swasta dengan PT Bukit Asam.
- Masih sangat banyak contoh-contoh yang dapat diketengahkan namun contoh-contoh ini rasanya sudah cukup mewakili.
- c. Pemanfaatan Assets negara dengan cara tukar menukar (ruilslag). Banyak assets negara yang secara ekonomis tidak didayagunakan secara optimal, padahal dilain pihak pemerintah masih membutuhkan assets yang memadai dalam rangka

meningkatkan kualitas kerjanya. Konsep ini ditempuh untuk mengatasi keterbatasan APBN.

d. Pembangunan-pembangunan utilitas publik oleh swasta yang dahulu hanya dilakukan oleh Pemerintah, kerjasama semacam ini banyak dilaksanakan diberbagai Daerah/Lokasi - seperti pembangunan Taman Impian Jaya Ancol, Taman Mini Indonesia Indah, Stadion-stadion dan gedung/ gelanggang olah raga, gedung-gedung perkantoran dan sebagainya.

Yang menonjol pada usaha-usaha kerjasama semacam ini adalah; assets yang dahulunya dikelola oleh pemerintah selalu merugi dan perlu subsidi, setelah dipegang swasta pelayanan membaik dan mendatangkan keuntungan. Hal ini belum menyentuh para birokrat untuk melakukan pendalaman agar tanpa dikelola swasta usaha Pemerintah itu juga profitable.

### 3. Sektor Pemerintahan di Indonesia

#### a. Umum

Pertumbuhan perekonomian Indonesia memiliki 2 karakteristik : 31)

- 1) Memberikan hak kepada warga negaranya untuk memiliki faktor produksi dengan mengawasi dan mengendalikan faktor produksi yang vital dan strategis.
- 2) Menerapkan perencanaan ekonomi nasional sebagai panduan dan dorongan dalam pembangunan ekonomi.

Dalam lintasan sejarah sudah digambarkan betapa pada awalnya sektor Pemerintah sangat dominan dan bergeser dengan lebih menampilkan swasta sejak 1983 dengan deregulasi dan debirokratisasi. Terdapat pertanda bahwa sektor Pemerintah akan menitik beratkan pada pengendalian dan pengaturan instrumen ekonomi yang vital dan strategis. Antara lain dengan mengendalikan

31. Dr. JB. Kristiadi, Optimasi Sumber Daya Pembangunan melalui peningkatan Peran Swasta dalam pengembangan Sektor Publik, makalah seminar, Jakarta 5 September 1992, hal 5.



fiskal, moneter dengan hati-hati, anggaran berimbang yang konsisten, dan sebagainya. Dengan langkah itu diharapkan akan dicapai iklim yang kondusif dan merangsang peningkatan peranswasta. Karena kebijakan yang teguh dan konsisten akan memberikan kepercayaan pada dunia usaha.

Pada Pelita I sampai dengan Pelita V dominasi Pemerintah dan sektor publik dalam ekonomi cukup besar, hal itu terjadi karena pada masa yang tidak normal itu disamping karena semua sumber daya terpusat disektor Pemerintah, juga karena tugas-tugas berat menghadang dan itu hanya dapat ditangani/dihadapi oleh sektor Pemerintah seperti : 32)

- 1) Prioritas pemebangunan masih diutamakan pada pembangunan sarana dan prasarana dasar yang dapat diandalkan untuk mendorong pertumbuhan ekonomi.
- 2) Diperlukan mobilisasi dana yang sangat diperlukan untuk membangun, terutama dalam mencari bantuan luar negeri. Pasti hal ini sulit kalau dilakukan pihak swasta dalam kondisi ekonomi yang parah.
- 3) Diperlukan tindakan-tindakan politis dan juga keamanan untuk memwujudkan stabilitas namun juga keseimbangan dan pertumbuhan antar daerah. Unsur ini sangat penting karena tanpa kondisi diseluruh kawasan, sulit pertumbuhan dapat dicapai dan ini hanya dapat dilakukan oleh sektor Pemerintah.

Ketiga masalah diatas dilaksanakan oleh Pemerintah dalam 5 Pelita dengan sangat berhasil yang merupakan modal dasar dalam peningkatan potensi masyarakat dibidang ekonomi. Sehingga bidang-bidang yang dulu hanya bisa dilakukan oleh sektor Pemerintah, dewasa ini beberapa diantaranya sudah bisa dilakukan

oleh swasta, atau kerjasama antara Pemerintah dan swasta, bahkan juga dibidang penyiapan sarana dan prasarana. Agar peran dan tanggung jawab semua pihak terkait dapat menjadi jelas, memang aturannya perlu disiapkan

b. Badan Usaha Milik Negara/Daerah (BUMN/D)

Telah cukup panjang dielaborasikan didepan bahwa pada awalnya perekonomian Indonesia didominasi oleh Sektor Pemerintah. Pelaksana Utamanya adalah BUMN ditingkat Pusat dan BUMD di tingkat Daerah. Dasar ideanya - BUMN itu merupakan dukungan Pemerintah pada "public utility" yang nirlaba. Sehingga BUMN sebenarnya didesain untuk tidak kompetitif (profit making) dan cara kerjanya paralel dengan birokrasi Pemerintahan. Permodalannya; sepenuhnya bersandar pada APBN yang dikelola oleh Departemen yang bersangkutan yang berdasarkan pada ketentuan IBW/ICW. Ini terlihat nyata pada peraturan yang mendasarinya antara lain Inpres No 17/1967 dan Undang-Undang No 9/1969. dimana BUMN mempunyai Badan Hukum berbentuk Perusahaan Umum (Perum) Perusahaan Jawatan (Perjan) dan Persero, disamping Perusahaan negara (PN) dan Pt lama.

Namun perkembangan perekonomian yang digelorakan oleh Pemerintah, berangsur-angsur mendorong BUMN untuk bergeser orientasinya dan menggiring BUMN melaksanakan tugas memupuk keuntungan. Pada posisi seperti ini BUMN sering disebut berperan ganda; baik bertindak sebagai "public service" sekaligus "profit making". Banyak BUMN yang dorongan kearah profit making sangat keras, sehingga memupuk keuntungan menjadi tugas utama dan public service sama sekali ditinggalkan. BUMN yang seperti ini seperti diorbitkan/naik pangkat. Ketentuan yang mendasari juga disiapkan berupa Peraturan Pemerintah (PP) No 3/1983 dan PP No 5/1988, PP No 55/90 yang melahirkan perubahan dengan data perubahan :

No.	BADAN HUKUM	1988/1989	1989/1990	1990/91
1.	Persero Tunggal	122	122	123
2.	Perseor Patungan	33	33	33
3.	Perum	33	33	33
4.	Perjan	2	2	2
5.	Perusahaan Negara	7	7	4
6.	PT Lama	7	6	3
7.	UU tersendiri	9	9	9
J U M L A H		213	212	207

Sumber : Pidato Kenegaraan Presiden RI, 1991

- Beberapa BUMN yang diatur dengan Undang-Undang tersendiri adalah Bank Indonesia dan Pertamina.

- Dengan PP No 3/1983 dan PP No 5/1988 BUMN yang dikenal hanya Perum dan Persero. 2 Perjan yang diubah adalah Perjan Pegadaian dan PJKA menjadi Perumka.

Ketentuan-ketentuan itu yang mendorong Perum untuk komersial dan lebih mengutamakan profit making.

- Lebih jelas lagi dengan PP No 5/1990 - dimana peraturan ini mendesaian Persero bisa "go public" menjual sahamnya melalui pasar modal.

Bagaimana prospek BUMN/D itu ? Melihat kecenderungan yang dikembangkan memberikan indikasi bahwa BUMN makin ditekan untuk memburu keuntungan. Karenanya dia harus dapat bersaing dengan perusahaan Swasta yang menyangkut produktivitas, efisiensi dan efektifitas disegala bidang kegiatannya. Beberapa BUMN telah dikelola dengan baik, oleh Manajer Profesional dan mereka telah mempunyai tolok ukur keberhasilan disegala bidang seperti, manajemen, pelayanan termasuk keuntungan yang diraihinya.

Senyatalah, BUMN adalah instansi yang beban tugasnya sangat berat karena dia harus : 33)

33. Soewidji Widoatmodjo, Peran BUMN dalam Tata Ekonomi Baru, Business News, Jakarta, 23 Nopember 1992, hal 3C.

- a) Menyetor laba pada Pemerintah sebagai sumber masukan APBN.
- b) Mendukung kebijaksanaan ekonomi Pemerintah.
- c) Bertindak sebagai pengontrol dalam persaingan di pasar.
- d) Mencegah terjadinya monopoli/oligopoli yang merugikan masyarakat.

Karena peran yang begitu, BUMN menurut Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia - Prof Dr. Wagiono Ismangil dipantau oleh sekaligus 11 instansi; DPR, PEMDA, Perbankan, Direktorat Pesero Biro Tata Usaha BUMN di Departemen Teknis, Departemen Keuangan, Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP), Bakorstanas, BPK, Dewan Komisaris/Pengawas dan Dirjen Departemen Teknis.

Pengawasan memang diperlukan, namun pengawasan yang terlalu ketat akan mengurangi keluwesan/flexibilitas usaha yang justru sangat diperlukan dalam kegiatannya. Sekali lagi Birokrasi yang sangat kental - tidak akan melahirkan daya saing yang kuat.

c. Pengaruh Pertumbuhan Ekonomi pada sektor Pemerintah.

Pertumbuhan ekonomi yang dipacu melalui instrumen deregulasi dan debirokratisasi dalam spektrum yang luas telah mampu menajamkan alokasi sumber daya secara lebih efektif dan efisien serta mampu mendorong swasta untuk berkembang. Kebijakan penting yang diambil adalah meyangkut bidang perdagangan, tarif reform, export promotion, dan lain-lain, dibidang perbankan meyangkut masalah modal, perijinan dalam penanaman modal dan kemudahan penanaman modal asing. Kebijakan juga diarahkan untuk memberi kemudahan sektor swasta untuk turut menyediakan sarana, prasarana dan pelayanan umum.

Kebijaksanaan itu telah dapat dilaksanakan secara simultan dan menjangkau berbagai bidang serta dapat mengangkat sektor non

migas menjadi andalan ekonomi nasional. Kebijakan itu juga berhasil memperluas kesempatan kerja, meningkatkan industri, manufacturing, pertanian, industri jasa yang dibutuhkan sebagai pendukung ekspor non migas. Perubahan-perubahan dan perkembangan itu memberikan pengaruh dan implikasi terhadap peran sektor Pemerintah. Pengaruh ini tidak secara tangkas dan cepat diantisipasi dengan baik, karena birokrasi selalu lamban mengantisipasi dan karena itu dipandang perlu dipertegas dengan arahan-arahan yang intinya adalah :

- 1) Momentum itu harus dimanfaatkan untuk merampingkan birokrasi dan mempertajam prioritas yang masih harus ditangani oleh Sektor Pemerintah.
- 2) Sektor Pemerintah harus lebih berorientasi pada pelayanan (supporting) dari pada orientasi pada kewenangan dan kekuasaan (loading).
- 3) Manajemen Sektor Pemerintah harus lebih efektif dan efisien guna mempermudah pelayanan serta memberikan citra transportasi tidak berliku-liku dan berbelit-belit.
- 4) Perlu kejelasan dalam pendelegasian kewenangan ditingkat Pemerintahan yang lebih mudah agar terwujud penataan dan pengendalian sumber daya yang efektif dan efisien secara nasional.
- 5) Dimasa datang masalah penting yang perlu perhatian sektor Pemerintah adalah; melanjutkan deregulasi sampai tingkat operasional disemua tingkat dan struktur aparatur, memperkuat dan menjamin kepastian dalam mekanisme deregulasi guna menghapuskan biaya tinggi.

d. Reformasi Sektor Pemerintahan.

Reformasi disektor Pemerintah sebagai konsekuensi logis dari hasil pembangunan memang harus dilakukan. Dalam kenyataannya reformasi itu dilakukan dengan mencanangkan

deregulasi, debirokratisasi dan desentralisasi.

Deregulasi, selain untuk membenahi layanan sektor Pemerintahan secara makro dan mikro, dimaksudkan juga untuk memberikan kepastian berusaha, menghilangkan fanatisme dan menumbuhkan manajemen yang transparan di sektor publik. Pada awalnya hanya menyentuh bidang fiskal dan moneter, kini dikembangkan disektor riil.

Seharusnya deregulasi tidak hanya berlaku ditingkat nasional saja, tetapi harus berlaku dan bahkan diresapi ditingkat daerah. Karena di daerahlah tingkat operasional yang langsung berhubungan dengan pelayanan masyarakat. Aparatur di Daerah justru yang sangat memerlukan motivasi untuk menyadari dan memahami peran penting dan tanggung jawab kelancaran pelaksanaan setiap kebijakan Pemerintah yang telah digariskan, karena merekalah ujung tombak keberhasilan kebijaksanaan itu.

Kegiatan riilnya adalah :

- 1) Lebih berinisiatip dalam meningkatkan efektifitas dan efisiensi segenap aparatur.
- 2) Menghilangkan/memperbaiki peraturan yang dirasakan berlebihan/memberatkan masyarakat.
- 3) Mengurangi campur tangan birokrasi yang tidak diperlukan dalam pembangunan ekonomi.
- 4) Kegiatan-kegiatan lain yang mengarah pada kelancaran pelaksanaan deregulasi.

Deregulasi juga harus merambah sektor Badan Usaha Milik Negara/Daerah. Peranan BUMN/D bisa saja menjadi berkurang, karena masyarakat sendiri sudah dapat melakukannya. Hal ini membawa implikasi bahwa BUMN/D yang bergerak dalam pemenuhan public goods dan public services harus memperbaiki kinerjanya, menjadi lebih berhitung secara bisnis, karena harus menghadapi persaingan dengan swasta, dan tidak harus bergantung

pada anggaran Pemerintah dalam mencukupi kebutuhan dirinya. Untuk dapat melakukan pembenahan agar mampu bersaing diketengahkan pemikiran berupa : 34)

- 1) Beroperasi dengan basis komersial berorientasi tidak hanya pelayanan tetapi juga profit.
- 2) Status karyawan harus jelas sebagai karyawan perusahaan dan bukan pegawai negeri.
- 3) Menerapkan struktur penghasilan yang komparatif dengan sektor swasta.
- 4) Tingkatkan kualitas sumber daya manusia secara profesional.

Debirokratisasi, mengarah pada efisiensi dan efektifitas birokrasi. Yang sudah tampak nyata adalah pengendalian jumlah pegawai sudah lebih baik, sehingga pertumbuhannya terkendali. Disamping itu dapat dikendalikan juga pemenuhan kekurangan tenaga kerja secara silang, antar instansi secara Vertikal, Horizontal maupun Diagonal.

Kegiatan penyederhanaan kelembagaan, ketatalaksanaan dan prosedur kerja juga telah dilakukan. Disini telah dikenal istilah perampingan birokrasi yang lebih diartikan untuk mempertajam wewenang/tugas unit organisasi. Tantangan yang harus dihadapi birokrasi adalah; semakin membaiknya sektor swasta. 35) Mereka mampu memberikan kesejahteraan yang lebih baik. Sehingga untuk mencegah menderasnya peralihan tenaga kerja, Sektor Pemerintah harus mampu memberikan daya tarik yang lebih baik.

Desentralisasi, dimaksudkan sebagai pendelegasian wewenang yang mengarah pada usaha untuk mempercepat jalur pengambilan keputusan ditingkat Daerah.

---

34. Jika tak kompetitif jangan terapkan Produksi Hulu hilir, Suara Karya tanggal 27 Juni 1992; Kristiadi JB.DR, Op Cit hal 8.; Deregulasi sektor Riil Perlu dilanjutkan, Media Indonesia 30 Januari 1992.34)

35. Sarwono Kusumaatmaja , Op Cit hal 7, DR. JB Kristiadi, Ibid hal 7.

Dengan demikian seharusnya desentralisasi ini harus dipandang lebih bersifat teknis, ekonomis dari pada bersifat politis. Karena tolok ukur yang dipakai akan jauh lebih baik dan lebih bersifat pragmatis. Karenanya focus kegiatannya adalah penyempurnaan mekanisme dalam pemerataan pemberian pelayanan kepada masyarakat.

Kebijakan Desentralisasi dibidang peningkatan ekonomi ini sedang dalam proses pemikiran karena pola pikirnya masih bersifat politis.

Dari uraian tentang pembenahan sektor Pemerintahan itu dapat disimpulkan adanya pergeseran-pergeseran dan penyusutan peran Pemerintah melalui deregulasi dan debirokrasi. Pergeseran ini juga mengharuskan dilakukannya kegiatan pembenahan dalam spektrum yang luas dan rumit. Pergeseran dan penyusutan peran Pemerintah itu dapat dilakukan seluas apapun, asal Pemerintah tetap dapat mengendalikan arah kebijakan agar tetap pada tujuan utama Pembangunan 36), selalu berpedoman pada pertumbuhan, pemerataan dan stabilitas sebagaimana tertuang pada Trilogi Pembangunan.

---

36. GBHN, Op Cit hal 22.



## BAB III METODE PENELITIAN

### A. UMUM

Pemahaman terhadap makna AFTA, adalah kunci pokok yang akan membawa maju dan mundurnya dunia usaha di Indonesia menghadapi dunia usaha sesama negara ASEAN. Setelah memahami, dunia usaha Indonesia harus menghitung secara cermat "SWOT"-nya. Dengan perhitungan itu dia akan sadar akan eksistensi dirinya untuk kemudian secara pasti dapat menentukan arah yang akan ditempuh dan sekaligus memiliki bekal yang cukup untuk menentukan strategi dan taktik pengembangan usahanya dalam memperkuat daya saing Indonesia. Pola pikir dan pola bertindak serta bersikap seperti ini harus dimiliki oleh segenap dunia usaha dan pelaku ekonomi Indonesia. Pola pikir dan bertindak seperti ini pada awalnya memang harus dibentuk dan dipacu oleh para penentu/pengambil kebijaksanaan. Karena pola pikir itu harus benar-benar terarah dan dilandasi idea-idea positif yang mampu mewartakan segenap aspirasi yang hidup di dunia usaha Indonesia. Lebih dari itu, semuanya nanti harus mampu memperkirakan jenis-jenis ancaman yang akan dihadapi sekaligus beserta prinsip-prinsip pemecahannya. Untuk menemukan idea-idea positif itu perlu dilakukan penelitian yang hasilnya dapat melahirkan jawaban konkrit atas pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut :

1. Seberapa jauhkah dunia usaha memahami eksistensi AFTA dan seberapa jauhnya juga mereka mempersiapkan diri ?.
2. Apakah AFTA dapat mendorong laju pertumbuhan ekonomi Indonesia, atautkah sebaliknya akan membawa kemunduran ?.
3. Bagaimana perkiraan pengaruh AFTA terhadap sektor produksi, perdagangan, investasi dan penggunaan teknologi ?.
4. Seberapa pemuka/pemimpin telah mencanangkan bahwa; kita harus siap menghadapi AFTA. Kesiapan yang bagaimanakah yang seharusnya diwujudkan baik dibidang manajemen perusahaan ataupun

individu para manajer ?.

5. Menghadapi AFTA banyak dikupas perlunya para pengusaha berorientasi export atau "outward looking". Bagaimana aplikasi dan aktualisasinya ?.

6. Ahli-ahli ekonomi dunia berpendapat bahwa ASIA khususnya ASEAN dikatakan sebagai "The New Emerging Market". Apa arti pendapat ini bagi pengusaha Indonesia yang terkait dengan AFTA.

7. AFTA yang bermakna globalisasi dunia usaha ASEAN masih harus menghadapi globalisasi dunia. Apa pengaruhnya bagi dunia usaha di Indonesia ?.

8. Seberapa jauhkah dunia usaha di Indonesia mengenal segala aspek dan prospek dunia usaha ASEAN ? Mengetahui dunia usaha ASEAN harus berarti dan dapat menetapkan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan :

a. Faktor-faktor kunci apakah yang diperkirakan potensial untuk mengangkat dunia usaha Indonesia ?.

b. Faktor-faktor pendukung apakah yang berdaya saing tinggi ?.

c. Bagaimanakah caranya untuk dapat menarik investasi baru ?.

d. Sektor apakah yang cepat berkembang, yang harus dikembangkan dan bagaimana perannya pada daya saing Indonesia di ASEAN ?.

e. Keunggulan usaha dibidang "Non Oil Manufacturing" diharapkan sebagai sumber pertumbuhan. Hambatan dan peluang apakah yang ada, untuk dapat ditanggulangi dan dimanfaatkan dengan baik ?.

## B. EKSISTENSI SEKTOR PEMERINTAH DAN SEKTOR SWASTA DI INDONESIA

Pelaku ekonomi di Indonesia yang diharapkan dapat mendukung daya saing Indonesia dalam pelaksanaan AFTA pada dasarnya hanya terdiri dari sektor

Pemerintah dan sektor Swasta (Koperasi masuk pengertian Swasta) agar daya saing itu dapat diukur secara nyata, kiranya perlu diteliti dengan rinci potensi-potensi riil dari kedua sektor itu. Penelitian ini perlu, karena besarnya potensi itu akan menentukan usaha-usaha yang perlu dilakukan, agar kedua sektor itu tidak saling bertentangan atau bersikap antagonistic, yang dapat memperlemah potensi daya saing Indonesia. Penelitian itu diarahkan pada usaha menemukan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan :

1. Bagaimanakah perimbangan kekuatan antara sektor Pemerintah dan sektor Swasta dewasa ini ?.
2. Apakah perbedaan-perbedaan mendasar dari kedua sektor itu dalam berbagai aspek seperti; managerial, produktifitas, potensi berkembang dan sebagainya ?.
3. Apakah pengaruh perbedaan itu dalam dunia usaha, khususnya menghadapi pelaksanaan AFTA ?.
4. Kedua sektor itu secara pasti adalah pendukung daya saing Indonesia dalam pelaksanaan AFTA. Hal-hal apakah yang harus dilakukan dalam kurun waktu 15 tahun mendatang, agar kedua sektor itu dapat memberikan kontribusi positif dalam pengembangan daya saing Indonesia ?.
5. Banyak yang memperkirakan bahwa sektor swasta akan berperan lebih besar Idea Swastanisasi dalam memimpin proyek yang kompetitif dimasa datang. Apakah perkiraan ini benar ?.
6. Beberapa BUMN dewasa ini berkembang kearah komersial penuh, melahirkan produk-produk berteknologi tinggi dan dilola dengan manajemen yang canggih. Pertanyaan yang timbul adalah :
  - a. Gejala apakah ini ?.
  - b. Bagaimana prospeknya dimasa datang ?.
  - c. Apakah menambah atau mengurangi daya saing diforum AFTA ?.
7. Apakah makna dan pengertian debirokratisasi dan deregulasi khususnya dalam menghadapi AFTA ?. Bagaimanakah prospeknya (akan berkembang atau malahan menyusut) ?.

8. Bagaimanakah aplikasi deregulasi dan debirokratisasi ditingkat Daerah ? Bagaimanakah pengaruhnya pada pelaksanaan AFTA, kalau ditingkat Daerah tidak lancar atau bahkan tidak jalan sama sekali (macet) ?.
9. Banyak faktor yang menentukan lancar dan macetnya pertumbuhan 2 sektor itu. Yang perlu dipertanyakan adalah :
  - a. Faktor-faktor apakah yang dapat menghambat pertumbuhan kedua sektor itu ?.
  - b. Adakah faktor-faktor yang menyebabkan kedua sektor itu bertentangan satu dengan yang lain sehingga dapat memperlemah daya saing Indonesia ?.
  - c. Mungkinkah hal-hal itu dapat dihilangkan, dinetralisir ?.

### C. MENBENTUK SINERGI SEKTOR PEMERINTAH DAN SEKTOR SWASTA DI INDONESIA

Setelah memahami pokok-pokok pikir eksistensi sektor pemerintah dan sektor swasta dengan beberapa aspek dan prospeknya bahkan potensi pertentangannya, kiranya perlu diteliti usaha-usaha apa yang dapat melahirkan Sinergi dari kedua sektor itu.

Mewujudkan sinergi antara sektor pemerintah dan sektor swasta di Indonesia, agar dapat menghadapi persaingan antar sesama negara Asean dalam rangka AFTA, bukanlah satu hal yang mudah. Sinergi itu sebenarnya akan tumbuh dan berkembang seiring dengan kebutuhan yang berkembang dilapangan. Karena para pengambil keputusan hendaknya mampu membentuk suatu situasi yang kondusif atau membina satu lahan yang subur bagi "pertumbuhan "Sinergetic Effect" antara sektor pemerintah dan sektor swasta.

Karena itu jelas, bahwa sinergi itu akan tumbuh melalui suatu proses yang rumit, mungkin penuh pertentangan, penuh persaingan yang tajam dan bahkan mungkin juga perlu pengorbanan yang besar, manakala tidak ada pola pikir terarah, yang dikendalikan dengan baik agar dapat mencapai tujuan tepat seperti yang diharapkan.

Untuk sampai pada jawaban atas problema-problema yang diuraikan diatas, perlu dilakukan penelitian terarah yang pokok-pokok pikirnya adalah jawaban atas pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut :

1. Apakah benar bahwa daya saing Indonesia itu dapat diwujudkan dengan memadukan potensi pemerintah dan swasta berupa terwujudnya sinergi dari kedua sektor itu ?.
2. Bagaimanakah Policy atau kebijakan pemerintah yang diharapkan agar sinergi itu dapat melahirkan daya saing tinggi pada pelaksanaan AFTA ?.
3. Kondisi yang berkembang dilapangan menggambarkan bahwa sektor pemerintah berkembang kearah swasta (Profit Making) sedang sektor swasta pada penanganan-penanganan fasilitas umum (Public Utilities). Dipihak lain ada kebutuhan sinergi dalam bentuk "Public-private Participation" (pekerjaan-pekerjaan KTT Non Block). Apa sajakah bentuk-bentuk sinergi yang dapat dikembangkan ?.
4. Kalau sinergi itu bentuknya adalah sikap kemitraan sektor pemerintah dan sektor swasta, maka kemitraan yang bagaimanakah yang harus dicapai untuk memperoleh daya saing yang optimal ?.
5. Usaha-usaha yang bagaimanakah yang dapat dilakukan untuk menumbuh kembangkan sinergi dan kemitraan antara sektor pemerintah dan sektor swasta ?.
6. Sangat mungkin sinergi ini menembus batas kenegaraan. Pertanyaannya adalah :
  - a. Kalau hal ini terjadi, bagaimanakah sikap kita ?.
  - b. Kalau sinergi begitu berkembang, apakah prospek yang bisa terjadi ?.
7. Apakah sinergi dapat melahirkan keunggulan managerial ?.
8. Apakah ada hubungan antara keunggulan managerial dengan keunggulan produknya, kecanggihan teknologi, ketangguhan pemasaran dan sebagainya ?.

#### D. INDUSTRI YANG MEMANFAATKAN DAN MENGHASILKAN PRODUK TEKNOLOGI TINGGI

Sinergi antara sektor pemerintah dan sektor swasta diharapkan memang dapat menghasilkan, berbagai keunggulan, baik dibidang managerial, produktivitas, penggunaan teknologi canggih dan produk-produk yang berteknolog tinggi maupun ketangguhan pemasarannya.

Dari uraian itu tersirat bahwa, daya saing yang kuat dari produk-produk Indonesia dimasa datang akan bertumpu pada industri yang memanfaatkan dan menghasilkan produk teknologi tinggi. Terwujudnya keberhasilan industri yang sedemikian itu mungkin merupakan puncak atau kulminasi sinergi antara sektor pemerintah dan sektor swasta Indonesia. Pemikiran itu perlu diteliti dengan mengemukakan pertanyaan-pertanyaan :

1. Pemanfaatan teknologi tinggi pada Industri :
  - a. Bagaimanakah aspek dan prospek pemanfaatan teknologi tinggi pada industri di Indonesia ?.
  - b. Pengembangan yang bagaimanakah yang diharapkan serta hal-hal apakah yang harus dilakukan untuk mewujudkan harapan itu ?.
2. Industri yang menghasilkan produk berteknologi tinggi :
  - a. Bagaimanakah aspek dan prospek industri yang menghasilkan produk berteknologi tinggi di Indonesia ?.
  - b. Apakah pengaruhnya pada pelaksanaan AFTA ?.
  - c. Bagaimanakah kondisi industri serupa di negara ASEAN yang lain ?.
  - d. Apa pengaruhnya pada industri di Indonesia ?.
3. Bagaimana prospek dari Asean Industrial Joint Venture (AJIV) yang memanfaatkan dan menghasilkan produk berteknologi tinggi ?. Apa pengaruhnya dimasa datang ?.
4. Bagaimanakah sikap negara Non ASEAN, khususnya negara maju, menghadapi sikap Indonesia/ASEAN dibidang pemanfaatan teknologi tinggi ini ?. Apa pengaruhnya pada pelaksanaan AFTA dilihat dari segi

kepentingan Indonesia ?.

5. Kenyataan membuktikan bahwa pemanfaatan teknologi tinggi, khususnya yang berlingkup strategis, memang tidak mudah diraih, bahkan harus direbut dengan kekuatan. Yang perlu dipertanyakan adalah :
  - a. Mengapa teknologi tinggi harus direbut/ diperjuangkan ?.
  - b. Sudah siapkah Indonesia melaksanakannya ?.
  - c. Apakah negara ASEAN lain juga melakukannya ?.
6. Apakah benar bahwa, untuk mengembangkan produk teknologi tinggi masyarakat Indonesia harus berkorban ?. Apa bentuk pengorbanannya ?. Berapa lama harus berkorban ?.

#### E. PERAN MASYARAKAT

Suksesnya pelaksanaan AFTA yang terkait dengan sinergi sektor swasta dan sektor pemerintah, sangat ditentukan juga oleh dukungan masyarakat. Masyarakat yang mengerti dan memahami maksud dan tujuan yang terkandung dalam pelaksanaan AFTA akan dapat berperan baik, bahkan dapat memberikan sumbangan atau kontribusinya yang optimal. Peran ini juga akan membentuk daya saing kuat produksi Indonesia. Seberapa jauh partisipasi masyarakat ini berkembang dan dapat dikembangkan ?. Kiranya perlu pembahasan yang intinya adalah jawaban atas pertanyaan-pertanyaan :

1. Apakah masyarakat sudah memahami maksud dan tujuan pelaksanaan AFTA ?.
2. Apakah peran dan sumbangan masyarakat yang diharapkan agar dapat mendorong dan memacu keberhasilan Indonesia pada pelaksanaan AFTA ?.
3. Timbal balik, atau keuntungan apa yang dapat dinikmati oleh masyarakat ?.
4. Usaha-usaha apa yang perlu dilakukan, agar segenap potensi bangsa dapat tercurah untuk mencapai keberhasilan optimal dari keikutsertaan Indonesia pada AFTA ?.

Karena masalah peran masyarakat ini hanya merupakan usaha memperkuat sinergi, maka tidak dilakukan penelitian khusus. Sebenarnya sangat menarik untuk diteliti, karena sebenarnya peran masyarakat sangat menentukan keberhasilan industri Indonesia didalam pelaksanaan AFTA. Kalau saja masyarakat Indonesia tidak berkejuangan tinggi menghormati produksi sendiri dan "Mindedness"-nya pada produk-produk luar negeri walaupun sesama negara ASEAN, maka daya saing kuat yang kita harapkan tidak akan tercapai.

#### F. DATA YANG DIPERLUKAN

Untuk dapat menggambarkan wujud sinergi antara sektor pemerintah dan sektor swasta dengan baik, diperlukan beberapa data dari kedua sektor itu dan aplikasi keberhasilannya dimasyarakat, khususnya diproyeksikan pada pelaksanaan AFTA. Pada dasarnya data-data yang diharapkan, diperoleh dari jawaban-jawaban dari semua pertanyaan yang telah diutarakan diatas, Namun untuk mendapatkannya telah dilakukan upaya-upaya :

1. Untuk mengetahui peranan masing-masing sektor dan hubungan tata cara kerja serta keunggulan-keunggulan yang dimiliki oleh instansi pemerintah dan juga perusahaan swasta, diperlukan data-data, yang diperoleh dengan wawancara dan studi kasus instansi terkait.
2. Untuk mengetahui pengembangan dimasa datang kegiatan yang sama dilakukan dengan mengumpulkan data-data tentang perencanaan, koordinasi, pelaksanaan dan pengawasan-pengawasan yang dilakukan.
3. Untuk dapat mengetahui bobot peran masing-masing instansi/perusahaan dilakukan observasi lapangan yang dititik beratkan pada penelitian tentang :
  - a. Kegiatan/dinamika yang berlingkup managerial.
  - b. Tingkat pemanfaatan teknologi.
  - c. Sumber daya yang dimanfaatkan.
  - d. Tingkat teknologi dari produk yang dihasilkan.
  - e. Ketangguhan usaha pemasaran.
  - f. Daya saing yang dimiliki.



- g. Pendapat beberapa warga masyarakat.

## G. CARA PENGUMPULAN DATA

Mengingat waktu yang sangat terbatas, tidak dimungkinkan untuk melakukan penelitian yang ideal. Dengan segala keterbatasannya pengumpulan data dilakukan melalui kegiatan-kegiatan berupa :

1. Melakukan wawancara dengan tokoh-tokoh yang dipandang dapat memberikan penjelasan dan informasi yang "first hand" sifatnya.
2. Agar argumentasi mempunyai keakuratan yang tinggi, dilakukan dengan mencari referensi dan data-data sekunder diberbagai instansi.
3. Beberapa kesimpulan dirumuskan berdasarkan jawaban-jawaban yang diperoleh dari beberapa questioner.
4. Karena pembahasan keseluruhan titik beratnya pada permasalahan kwalitatip dan bersifat prediksi/perkiraan maka penelitian lebih banyak pada observasi lapangan studi pustaka.

## H. ANALISA DATA

Analisa data dilakukan dengan deskriptis analitis dengan memanfaatkan data empiris (bersifat time series) yaitu dengan mempelajari data yang diperoleh untuk mendapatkan kecenderungan dan kemungkinan-kemungkinan yang dapat memperkuat pembahasan antara lain :

1. Meneliti peranan masing-masing instansi/perusahaan dalam kegiatannya - sehingga diperoleh titik-titik lemah yang dapat mengurangi daya saing Indonesia dan sebaliknya juga mencari titik-titik kuat yang dapat mewujudkan sinergi.
2. Mengukur tingkat keberhasilan dari semua yang terkait, agar dapat diperhitungkan andilnya dalam memperkuat daya saing dan diperhitungkan keunggulannya dalam mewujudkan sinergi ditinjau dari segi managerial.
3. Mengukur tingkat pemanfaatan teknologi canggih dalam memproduksi baik sektor pemerintah maupun sektor swasta dan prospek sinergetic effectnya.

4. Mengukur tingkat produksi teknologi canggihnya dalam upaya untuk memperoleh gambaran tentang prospek keunggulannya.
5. Memperhitungkan kemungkinan-kemungkinan sinergi antar instansi, antar perusahaan, antar instansi dan perusahaan bahkan sinergi antar sesama negara ASEAN.
6. Mengukur ketangguhan pemasaran agar dapat diperoleh nilai tambah yang dapat memperkuat daya saing Indonesia. Keunggulan dibidang pemasaran akan merupakan sumbangan besar bagi keberhasilan Indonesia di pelaksanaan AFTA.
7. Mengukur opini publik yang menyangkut pelaksanaan AFTA.

Disadari bahwa dari segi ilmiah akan terdapat banyak kelemahan. Namun telah diupayakan secara optimal untuk menutup kelemahan itu dengan mencukupi persyaratan-persyaratan dasarnya.



## BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### A. PANDANGAN MASYARAKAT TENTANG AFTA.

#### 1. Mengkampanyekan AFTA.

AFTA sudah dicanangkan sejak berakhirnya KTT ASEAN ke IV di Singapura pada tanggal 18 Januari 1992 melalui "Singapore Declaration of 1992" dan dinyatakan berlaku sejak 1 Januari 1993. Bahkan pemikirannya sudah dikembangkan sejak KTT ASEAN I di Bali pada Pebruari 1976. Proses pengembangannyapun diikuti dengan seksama dan RI berpartisipasi aktif dalam proses pengembangan itu.

Sadar bahwa AFTA itu merupakan arena pergulatan ekonomis berlingkup strategis, maka para Pimpinan Negara terkait sudah berusaha untuk mengkampanyekan AFTA dengan penuh semangat dan dedikasi<sup>1)</sup>. Kampanye dilakukan dengan penjelasan dan penerangan pada semua pejabat eselon I baik dipusat maupun didaerah termasuk Pimpinan-pimpinan Pelaku ekonomi yang potensial.

Media massa juga melakukan pemberitaan, analisa, tajuk dan diskusi-diskusi dengan cukup intensip yang melahirkan berbagai pemikiran dan alternatif yang cukup gencar.

Yang perlu dipertanyakan adalah; Apakah masyarakat sudah memahami ? Apakah masyarakat dapat memberikan peran, sumbangan dan partisipasinya seperti yang diharapkan ?. Kalau seandainya belum mengenai sasaran yang diharapkan; langkah-langkah apakah yang perlu dilakukan agar seluruh potensi Bangsa memberikan dukungan atas pensuksesan pelaksanaan AFTA, dalam arti pelaksanaan AFTA dapat mengangkat harkat dan martabat Bangsa khususnya dibidang ekonomi dikawasan ASEAN ini ?.

---

1. Bahan Kuliah ASEAN FREE TRADE AREA (AFTA), IBMJ, Program Studi MBA-Eksekutip-Batch IV D/PTIK, Jakarta 1992, hal 11.

## 2. Pemahaman masyarakat.

Setelah mengalami penyebaran atau kampanye hampir selama 1 tahun dengan berbagai kegiatan seperti publikasi, seminar, loka karya, rapat koordinasi dan sebagainya, maka berdasarkan pendalaman, diperoleh gambaran bahwa pemahaman masyarakat dapat dibagi dalam 5 kategori :

- a. Masyarakat yang awam terhadap AFTA.
- b. Masyarakat yang pernah mendengar tentang AFTA namun tidak tahu apa arti dan maknanya
- c. Masyarakat yang memahami AFTA namun hanya bersifat kulit atau pokok-pokok pikirnya saja.
- d. Masyarakat yang berkepentingan dengan AFTA tetapi kurang mendalaminya.
- e. Masyarakat yang berkepentingan dan mendalami AFTA.

Data akurat tidak bisa disajikan karena tidak dimungkinkan untuk melakukan penelitian secara seksama. Namun melalui diskusi dengan berbagai pakar dapat digambarkan bahwa :

- a. Sebagian terbesar masyarakat (lebih dari 90 %) tidak memahami atau awam terhadap AFTA. Bahkan dilingkungan orang-orang terpelajar (terlebih-lebih yang tidak terpelajar) tidak memahami AFTA dengan baik. Sisanya, sekitar 10 % masuk kategori 2 s/d 5.
- b. Sebagian terbesar dari 10 % itu termasuk kategori 2, hanya pernah mendengar tetapi tidak memahami apa arti dan makna AFTA. Sekitar 80 % dari 10 % masyarakat Indonesia termasuk kategori ini. Jumlah itu rata-rata dikalangan terpelajar, yang bersikap malu kalau tidak pernah mendengar AFTA.
- c. Kategori ke 3 diperkiraan 10 % dari 10 % masyarakat Indonesia, yang terdiri kaum terpelajar dan memandang perlu memahami kulit dari pengertian AFTA dan mereka terhenti pada sikap "nice to know" saja, agar predikat keterpelajarannya tidak

menurun pamornya.

d. Kategori ke 4 diperkirakan berjumlah sekitar 7 % dari 10 % masyarakat Indonesia. Pengetahuannya tentang AFTA hanya terbatas pada kepentingan yang relevan atau berkait langsung dengan usaha yang dilakukan. Tersirat petunjuk bahwa pengetahuannya terbatas pada hal-hal yang menguntungkan dirinya.

e. Kategori ke 5 adalah sisanya, sekitar 3 % dari 10 % masyarakat Indonesia yang merupakan inti penggerak kegiatan pendukung AFTA yang terdiri dari Pejabat Pemerintah yang terkait, Ekonom-ekonom, analis, cendekiawan ekonomi yang berkepentingan dan pengusaha-pengusaha tertentu yang karena kepentingan tertentu harus siap menghadapi AFTA.

Dari gambaran itu terasa bahwa masyarakat belum tergetar dengan dinamika AFTA yang sudah berlaku sejak 1 Januari 1993, dan sudah digemakan sejak 1 tahun yang lalu. Jumlah belum terlalu banyak untuk dapat memberi daya dukung yang tangguh untuk menggelorakan dinamika AFTA. Kiranya hal ini cukup wajar mengingat bahwa perjalanan implementasi AFTA masih cukup panjang. Disamping itu masyarakat belum tersentuh dan merasakan langsung eksistensi AFTA.

### 3. Tindak lanjut.

Dari gambaran itu kiranya perlu dilakukan kegiatan yang lebih intensip, melalui contoh-contoh faktual, sehingga masyarakat melihat atau merasakan secara riil pelaksanaan AFTA. Dengan contoh aplikatif itu disertai penjelasan-penjelasan yang sederhana tetapi efektif, akan menarik masyarakat untuk memahami dan berpartisipasi aktif terhadap implementasi AFTA. Sebagai suatu contoh; suatu saat mungkin bunga dan buah-buahan dari Thailand yang dikemas dengan manis akan masuk ke Indonesia dengan harga yang cukup tinggi. Kita bisa kampanye bahwa materi yang sama bisa kita hasilkan dan sekaligus mengemasnya dengan lebih menarik, sehingga kitapun dapat mengeksport ke pasaran ASEAN dan negara lain,

dengan harga yang lebih kompetitif.

Kepada masyarakat yang pada dasarnya sudah memahami AFTA dapat dicari cara-cara yang efektif untuk meningkatkan pemahaman mereka. Mungkin dapat ditempuh dengan berbagai lomba - seperti lomba mengarang, lomba membuat logo, lomba puisi tentang AFTA, juga quis tentang AFTA dan sebagainya. Hal serupa dapat dilakukan untuk orang-orang yang berkepentingan agar mereka terangsang untuk memahami secara intensip keberadaan mereka dalam AFTA, sehingga dapat berperan dan berfungsi secara lebih mantap.

Sedang bagi mereka yang benar-benar mendalami perlu diajak serta untuk melakukan penyebar luasan hasil pendalamannya itu kepada orang lain khususnya mereka yang berkepentingan langsung.

#### 4. Peran dukungan masyarakat.

Belajar dari sejarah keberhasilan menegakkan kemerdekaan yang kemudian melahirkan konsep sistem Pertahanan dan Keamanan Rakyat Semesta (SISHANKAMRATA), maka menghadapi AFTA inipun harus mampu diciptakan sikap kebersamaan yang kental dari seluruh lapisan masyarakat khususnya para pelaku ekonomi.

Dengan semangat kebersamaan itu, dunia pelaku ekonomi Indonesia (Pemerintah/BUMN/D, Koperasi dan Swasta) dan masyarakat harus menjadi sebuah perusahaan/incorporated yang seluruh unsurnya bersatu dan siap menghadapi persaingan internasional. Secara sosiologis, cultural dan politis sikap itu dapat disebut pola pikir integralistik, yang telah terbukti mampu mendukung sistem Nasional kita. 2) Karena itu perlu dikembangkan strategi kebersamaan itu yang antara lain berupa :

Pertama : Dunia usaha tidak harus selalu berorientasi pada profit saja, tapi dengan penuh kesadaran harus berorientasi

---

2. Tandri Abeng, Kepemimpinan dan Tantangan pelaku Ekonomi dalam PJPT II, Ceramah di Program studi MMA Angkatan III IPB, Bogor 4 Januari 1993, hal 8.

menunjang pertumbuhan ekonomi. Dengan kata lain manajemen bisnis jangan hanya untuk "Shareholders" saja tetapi juga untuk "Stakeholders", berupa keseluruhan institusi yang terkait dengannya. Pendekatan "Stakeholders" mengacu pada kelangsungan hidup diri dan lingkungan sosialnya yang menyeluruh. Pola pikir ini sejalan dengan pola pikir pembangunan yang berkesinambungan. Seharusnya yang tertonjol bukan hanya perluasan wawasan bisnis saja, tetapi juga etika bisnis yakni penghayatan norma yang dapat diterima oleh masyarakat bisnis tentang apa yang benar dan wajar dan apa yang tidak benar, untuk dijadikan dasar dalam menggalang kebersamaan. Dengan cara itu etika bisnis itu harus pula dihayati dan dilaksanakan oleh masyarakat lingkungannya termasuk organisasi profesi seperti akuntan, lawyer, notaris dan instansi resmi khususnya birokrasi pemerintah.

Kedua : Dukungan birokrasi pemerintahan yang efektif dan efisien sebagai penentu kebijaksanaan perekonomian juga harus mantap. Artinya semangat kebersamaan menghadapi AFTA itu juga harus terwujud dalam efisiensi dan efektifitas pelayanannya. Debirokratisasi yang selama ini dicanangkan akan memperlihatkan makna yang nyata; berupa refleksi dari kebersamaan antara Pemerintah dan kepentingan dunia usaha.

Ketiga : Perlu dibentuknya persepsi yang benar dari masyarakat tentang bisnis dalam kebersamaan ini. Mereka harus memahami bahwa dunia usaha itu bukan kotor, hanya mencari untung melulu; tetapi bisnis juga untuk meningkatkan kesejahteraan umum. Persepsi yang keliru tidak akan dapat melahirkan kebersamaan.

Keempat : Perlu dikembangkan pemahaman para pelaku ekonomi tentang peran dan fungsinya sesuai dengan spesialisasinya.

Kebersamaan tidak akan maju dan efisien tanpa spesialisasi. Jika satu perusahaan menangani semua komponen kegiatan terkait (diistilahkan konglomerasi vertikal) akan menutup pintu kebersamaan. Yang sederhana; pabrik sirop, tidak usah membuat pabrik kotak kayunya. Serahkan pekerjaan pada masyarakat sekitarnya. Jadi pengusaha besar mengerjakan pekerjaan besar - yang kecil mengerjakan pekerjaan kecilnya, yang semua terpadu pada satu persepsi : efisiensi. Jadi dasar kebersamaan haruslah efisiensi yang pada gilirannya akan melahirkan efisiensi nasional juga.

Kalau hal itu dapat terwujud, kita cukup dasar untuk berbicara tentang "Indonesia Incorporated" yang efisien dan digerakkan oleh Pemimpin-pemimpin Bisnis Profesional. Dan kondisi itu akan mendorong Indonesia siap menghadapi AFTA, serta persaingan dan kerjasama global yang lain. Sebab di Indonesia ini semua melimpah; baik sumberdaya alam maupun sumber daya manusia. Yang belum melimpah adalah sikap budaya kebersamaan yang dinamis luwes serta organisasi dan manajemen yang memungkinkan semuanya berfungsi secara produktif, efektif dan efisien. Kiranya kondisi ini harus di jadikan sasaran dari program peningkatan pemahaman masyarakat tentang AFTA dimasa mendatang yang harus dirumuskan secara sistematis, berencana, aplikatif dan konseptual.

## **B. KESIAPAN DUNIA USAHA DI INDONESIA MENGHADAPI AFTA.**

### **1. Desa Global (Global Village).**

Kenichi Ohmae dalam bukunya *Dunia Tanpa Batas*

mengisyaratkan bahwa, dewasa ini dan dimasa datang semua kekuatan ekonomi didunia ini harus berfikir dengan landasan logika baru; pasar global. Didalam kondisi perekonomian yang saling mengkait, kekuatan ekonomi dunia harus memperhitungkan kekuatan dan strategi yang bersifat global. Ketidak mampuan sesuatu bangsa mengadopsi dan beradaptasi pada peradaban ekonomi global akan menyeret ekonomi bangsa itu pada



keadaan yang sulit. 3)

Dasar pemikiran Kenichi Ohmae itu sebenarnya telah dipahami oleh pemuka dan Pemimpin ekonomi Indonesia, baik para Pejabat/Eksekutif maupun yang bergerak didunia usaha. Menteri Penertiban Aparatur Negara (MENPAN) Ir. Sarwono Kusumaatmadja pernah melontarkan pendapat; dimasa datang pelaku ekonomi akan muncul sebagai "Elite Strategis". Kekuatan Politik di Indonesia yang ingin tetap maju harus mampu meraih dukungan Elite Strategis itu 4). Pernyataan itu sebenarnya pengembangan dari banyak analisa bahwa kita sedang menuju pada sebuah "global village", dengan tatanan persaingan global yang melahirkan area perdagangan bebas dimana-mana, dipelosok dunia ini.

Kecenderungan praktek perdagangan bebas itu tidak mungkin lagi dihindari. Karenanya tekanan-tekanan terhadap persaingan regional dan internasional akan semakin nyata. Dampak positifnya antara lain meningkatnya perdagangan regional dan global. Yang mampu memanfaatkan kenyataan itu berarti akan memperoleh keuntungan. Karena itu berarti diperolehnya keunggulan kompetitif secara global, yang wujud nyatanya adalah peningkatan efisiensi dan efektifitas secara global yang harus dapat terus dikelola secara konsekuen dan konsisten, penuh kehati-hatian dan kearifan.

Pada dekade terakhir ini ekonomi Indonesia semakin merasakan betapa bisnis menjadi semakin rumit, semakin sulit dan meresahkan. Begitu keras tekanan-tekanan dari negara lain penerima komodity Indonesia, baik berupa tarif, quota dan sebagainya, 5) yang merupakan identifikasi baku dari tekanan itu. Tantangan bisnis yang mulanya sederhana dan mudah dipahami, sekarang menjadi sulit dan

---

3. Kenichi Ohmae, *Dunia Tanpa Batas*, Binarupa Aksara, Jakarta 1991 hal.15.

4. Era Pembangunan Ekonomi, *Media Indonesia*, Jakarta 2 Juli 1992.

5. 7 Peti kemas Ikan Tuna dan Udang membusuk dihancurkan (ditolak oleh negara penerima AS), *Kompas dan Pos Kota*. 15 Januari 1993.

terkadang tidak mampu diatasi. Disadari bahwa "business environment" dan pola berfikir telah berubah. Pasar yang dikatakan sebagai inti dari bisnis, dewasa ini telah berubah dengan sangat dinamis. Pasar domestik kini telah digusur dengan pasar global. Sejak lama ini terjadi. Namun pada akhir-akhir ini semuanya berkembang secara akseleratif karena didorong oleh inovasi teknologi, komunikasi, transportasi dan informasi.

Pasar domestik Eropa misalnya, sekarang sudah menjadi Pasar Bersama Eropa. Negara-negara di Amerika Utara tergabung dalam North America Free Trade Area (NAFTA). Dan di ASEAN telah diberlakukan AFTA sejak 1 Januari 1993. Singkatnya perubahan dunia bisnis kearah regionalisasi dan globalisasi tidak mungkin dihindari, yang semuanya mengukuhkan ketatnya persaingan pasar ditingkat global disatu pihak dan kuatnya tarikan pembentukan kawasan perdagangan bebas dipihak lain. Kenyataan itu sekaligus juga menggambarkan bahwa "global village" telah menjadi kenyataan, yang mau tidak mau harus dihadapi oleh dunia usaha di Indonesia.

## 2. Kondisi unsur bisnis di Indonesia.

Membahas masalah ini penulis bertitik tolak dari pendalaman dilapangan dan menggunakan pisau analisa dari pokok-pokok pikir Kenichi Ohmae baik yang dikembangkan dalam tulisannya "The Mind of the Strategist", terkenal dengan segitiga C yang terdiri dari Company, Consumers dan Competitor 6) yang dikembangkan dalam Dunia Tanpa Batas (The Borderless World) dengan tambahan 2 C lagi yakni Country dan Currency 7). Pemikiran itu diambil karena dalam jangka panjang masih akan berlaku sepanjang kondisi "turbolence" yang mewarnai dunia usaha masih terjadi.

---

6. Kenichi Ohmae, *The Mind of the Strategist*, Penguin Books, Mc Graw-Hill, Inc, Virginia USA, 1982, hal 91.

7. Kenichi Ohmae, *Dunia Tanpa Batas*, Opcit hal 8.

Diatas telah dielaborasikan bahwa global village telah menjadi kenyataan. Bangsa-bangsa dikawasan ASEAN mengantisipasi dengan pembentukan AFTA yang berlaku sejak 1 Januari 1993 dan telah dipersiapkan jauh-jauh hari sebelumnya. Pertanyaannya adalah, bagaimana kondisi dan antisipasi unsur-unsur bisnis di Indonesia ?. Jawaban dari pertanyaan ini akan merupakan gambaran tentang pengaruh AFTA pada dunia usaha di Indonesia, menghadapi pelaksanaan AFTA itu.

1) **Unsur Company (Perusahaan).**

Dalam pemikiran makro, perusahaan atau company dapat diwakili oleh pelaku ekonomi yang di Indonesia terdiri dari koperasi, swasta dan BUMN. Pada Bab II telah disinggung bahwa beberapa perusahaan (mewakili swasta) telah menyatakan siap menghadapi AFTA. Namun pernyataan itu perlu dikaji dengan pendalaman yang lebih teliti, karena kenyataannya tidak sesiap yang digemakan.

**Koperasi :** Bangun badan usaha ini memang sesuai dengan jiwa dan semangat kehidupan Bangsa Indonesia seperti yang diamanatkan oleh pasal 33 UUD 1945 yang berazas gotong royong - kekeluargaan dan solidaritas tinggi.

Namun dalam pertumbuhan ekonomi nasional, masih merupakan pelaku ekonomi yang paling lemah. 8) Kelemahan itu ditandai kenyataan bahwa kegiatan ekonominya belum berskala investasi, hidupnya banyak mengandalkan uluran tangan dan sebenarnya masyarakat tidak merasakan kemanfaatan, karena para pengelolanya tidak profesional. Karenanya kemandirian, efisiensi dan karakter "profit making"nya belum mewarnai dan menjiwai kegiatan sebagai pelaku ekonomi yang handal. Dalam kondisi seperti itu, apabila

---

8. Dr Suhadi Mangkusuwondo, Dimensi Internal dan Eksternal Kawasan Perdagangan Bebas ASEAN, pokok-pokok bahasan untuk diskusi, Jakarta 28 Nopember 1991 hal.3.

tidak ada usaha intensif untuk mengangkat eksistensinya di dunia bisnis, maka koperasi akan selalu berada pada posisi pelaku ekonomi lemah dan sulit memainkan peranan strategis dalam konteks perjuangan ekonomi bangsa menghadapi globalisasi/regionalisasi, khususnya menghadapi AFTA.

**Swasta** : Dalam menganalisa peran swasta perlu kita bagi dalam penggolongan Swasta Asing dan Swasta Nasional.

**Swasta Asing** : mereka memang sangat efisien mengelola bisnis, karena menguasai teknologi, menerapkan sistem manajemen dan sistem pemasaran yang canggih. Singkatnya, mereka sangat efisien untuk pasar dimana unit produksinya berada (domestik). Kecuali sektor pertambangan, mereka sulit untuk ekspor karena diberbagai negara mereka juga membangun unit produksinya serupa (domestik). Ada beberapa yang diposisikan untuk ekspor dan Indonesia dijadikan sebagai pusat produksi. Dalam keadaan seperti itu mereka hanya memanfaatkan nilai tenaga kerja murah. Sehingga Indonesia berfungsi sebagai "tukang jahit", sedang bahan baku, pasar tujuan ekspor dan lain-lain dikendalikan dari pusatnya. Betapapun keadaannya, swasta asing telah mendukung pertumbuhan ekonomi Indonesia dan merupakan sumber kepemimpinan bisnis yang patut diperhitungkan di Indonesia dan mereka telah memberikan pengalaman berorganisasi bisnis secara modern. Dan merekalah yang paling siap menerjuni arena AFTA 9). Swasta Nasional. Posisinya tidak cukup kuat. Pada masa "economic boom" antara 1980-1987 bermunculan pengusaha multibisnis dengan perputaran usaha yang cukup besar yang menimbulkan "economic overheated" di tahun 1990-an ini. Begitu diterapkan kebijaksanaan

---

9. Anwar Nasution, Aspek-aspek Internal dan Eksternal Kawasan Perdagangan ASEAN, Institut Manajemen Prasetya Mulya, Jakarta 15 Nopember 1991, hal 7.

uang ketat/Tight Money Policy (TMP) mereka berjatuh. Karena struktur permodalannya tidak sehat dan hanya mengandalkan pada kredit Bank. Disamping itu kemampuan manajemennya sulit untuk menciptakan nilai tambah dalam meraih keunggulan komparatif apalagi keunggulan kompetitif. Faktor itu diperlemah lagi karena kebanyakan dari Swasta Nasional itu ditegakkan bukan dengan konsep manajemen profesional tetapi didominasi kepemilikan dan manajemen keluarga. 10) Dalam kenyataan dilapangan, swasta Nasional sebagian besar tumbuh dan berkembang atas dorongan faktor proteksi dan kemudahan-kemudahan dari Pemerintahan. Sehingga strategi dasarnya memanfaatkan jasa kekuasaan untuk memperoleh proteksi dan pasar, melalui lobby dan kedekatan pribadi dengan Pejabat. Dalam ekonomi yang semakin terbuka maka kemampuan bersaing dan efisiensi menjadi kunci sukses, dimana lobby dalam arti negatif; merayu fasilitas pada key decision makers dan proteksi jelas tidak akan menunjang. Karenanya; tanpa perubahan yang bersifat mendasar disegala bidang (cara berpikir, struktur permodalan, kegiatan manajerial dll). Swasta nasional masih sulit untuk sukses menerjuni arena AFTA.

Dari gambaran diatas dapat disimpulkan bahwa swasta sebagai pelaku ekonomi di Indonesia masih perlu pembenahan yang mendasar untuk mencapai posisi siap menghadapi AFTA.

**BUMN.** Kenyataan dilapangan menggambarkan bahwa BUMN adalah badan usaha yang paling siap menghadapi AFTA, karena dia menguasai "kue bisnis" yang paling besar dan cukup tangguh dari segi resources seperti tenaga kerja, dana, peluang berbisnis dalam bentuk penguasaan pasar. Tetapi BUMN mengidap penyakit

---

10. Mari E. Pangestu, *Bisnis Keluarga Hancur pada Generasi Ketiga*, Media Indonesia, Jakarta 4 Januari 1993.

kronis yang membuat BUMN ibarat Raksasa bisnis yang gemuk dan lamban yang mengakibatkan ritme bisnis di era globalisasi/regionalisasi menjadi sulit untuk memenangkan persaingan 11). Terdeteksi penyakit itu karena 3 hal; pertama karena manajemen yang birokratis, kedua misi bisnis yang rancu dan ketiga kepemimpinan dan profesionalisme yang tidak tepat dalam persaingan 12).

BUMN memang tidak bisa lepas dari sifat birokratis, karena merupakan bagian dari birokrasi Pemerintahan. Keadaan itu mengakibatkan proses bisnisnya memakan waktu yang lama dan berbelit-belit . 13) Kendala struktural ini mengakibatkan BUMN lamban dalam menghadapi persaingan yang memerlukan dinamika yang tinggi. BUMN yang diposisikan monopolistik, bila dilepas dipersaingan bebas menjadi sangat sulit, canggung dan serba salah, karena sifat monopolistik selalu tidak mendukung efisiensi pengelolaan usaha. BUMN pada mulanya mempunyai misi mendinamisasi pasar dan sekaligus berfungsi stabilisator. Dia harus merintis dan memulai bisnis disektor public utilities atau sektor-sektor yang tidak tersentuh pelaku ekonomi lain. Namun dalam perkembangannya misi kepeloporan itu berubah menjadi "profit making" bahkan tidak jarang berperan sebagai "generator cash flow". Dengan begitu kerancuan lalu tumbuh dan

- 
11. Tandri Abeng, Op cit, hal 7.
  12. J. Panglaykim, Beberapa Pandangan mengenai Swastanisasi BUMN, Suara Karya, Jakarta 24 Februari 1986.
  13. a. Kristianto Wibisono, Efisiensi BUMN dan swasta, Kompas, Jakarta, 24 Maret 1986; Garuda tetap tidak bisa terlepas dari Birokrasi, Kompas, Jakarta 9 Januari 1993; Sulit naikkan Gaji Karyawan PT. Pelni karena birokrasi, Kompas, Jakarta 9 Januari 1993.

berkembang, 14) karena disatu pihak memikul beban sosial politis namun dipihak lain dia harus menimba keuntungan maksimal. Kerancuan ini mengakibatkan tindakannya tidak pasti dan bersifat setengah-setengah.

Keadaan itu mempengaruhi pembinaan Sumber Daya Manusia yang mengawaki BUMN khususnya dibidang Kepemimpinan dan manajemennya. Dalam penunjukan dan penempatan manusianya sering tidak dilandasi kriteria kemampuan profesional, tetapi dilandasi kriteria politis yang sering tidak sesuai dengan kebutuhan dunia bisnis yang dinamis.

Dalam kaitan kesiapan BUMN menghadapi AFTA kelemahan dan kendala tersebut perlu dilakukan pembenahan-pembenahan yang mendasar sifatnya. Beberapa BUMN dilingkungan Badan Pengelola Industri Strategis (BPIS) telah merintisnya, juga BUMN seperti Pertamina, Telkom dan PLN. Kalau kondisi pembenahan dapat merata pada semua BUMN, maka sebagai pelaku ekonomi, BUMN akan mempunyai kesiapan yang tangguh dalam menghadapi AFTA.

Dari pembahasan diatas, maka unsur Company di Indonesia dalam kesiapannya menghadapi AFTA dapat disimpulkan bahwa masih banyak kegiatan yang perlu dilakukan untuk mendorong para pelaku ekonomi pada posisi siap menghadapi AFTA. Namun bukan hal yang pesimistis sifatnya kerana dasar-dasarnya telah tertanam dengan baik. Dengan sangat optimistik Menteri Perindustrian mengatakan; diperkirakan sebagian besar Industri nasional mampu tinggal landas pada Pelita VI menuju kemandirian Bangsa dan siap

---

14. Sawiji Widoadmojo, Peran BUMN Dalam Tata Ekonomi Baru Bagian II, Business News 5341, Jakarta 30 Nopember 1992.

menghadapi AFTA. 15) Semoga demikian adanya.

b. **Unsur Consumers (pelanggan)**

Membahas unsur pelanggan di Indonesia, kiranya sudah mencukupi kebutuhan kalau kita meninjau dari tiga segi; yakni segi kualitas, kuantitas dan tuntutan (demands) dari masyarakat Indonesia.

Kuantitas. Jumlah penduduk Indonesia dewasa ini, 182 juta, dengan proyeksi penambahan 2,1 % setiap tahun, maka pada 15 tahun mendatang akan berjumlah kurang lebih 240 juta, 16) disertai daya beli yang semakin meningkat adalah merupakan pelanggan yang sangat tinggi daya serapnya terhadap setiap produk perdagangan. Mereka yang mampu menguasai pasar sebesar itu melalui sistem distribusi yang handal, akan dapat menguasai perekonomian Indonesia. Lahan subur itu sampai dewasa ini belum tergarap dengan baik oleh pengusaha Indonesia dan sudah menjadi incaran/target dari pengusaha ASEAN. Melihat kenyataan itu maka memenangkan persaingan penguasaan pelanggan di Indonesia akan merupakan pergulatan yang cukup seru dimana keunggulan kompetitif menentukan kemenangannya. Seperti telah dibahas, keunggulan kompetitif ini kata kuncinya adalah efisiensi, teknologi, manajemen dan pemasaran. Berbicara kuantitas maka masyarakat Indonesia diposisikan sebagai obyek, yang singkatnya kondisi masyarakat Indonesia sebagai pelanggan adalah sangat potensial untuk digarap dengan baik.



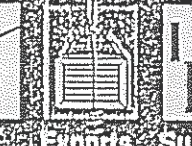


---

15. Hartarto, Sambutan Menteri Perindustrian pada Seminar Akhir Tahun, Institut Manajemen Prasetya Mulya, Jakarta 28 Nopember 1991.

16. Emil Salim, Perkembangan Kependudukan Selama PJPT I, Laporan Menteri Negara Kependudukan dan Lingkungan Hidup, pada Sidang Kabinet Terbatas EKUIN, Jakarta 4 Oktober 1992.



# THE BOTTOM LINE

	 GNP per cap.	 GDP growth	 Exports 12 mths	 Surp/Da cur. a/c	 Foreign debt	Inflation CPI
Switzerland	\$35,100	-0.3%	\$73.7b.	\$9.85b.	05	3.8%
Japan	\$27,328	1.1%	\$20.8b.	-\$100.38b.	05	2.4%
U.S.	\$22,550	3.4%	\$437.1b.	-\$34.24b.	\$664.0b.	3.0%
Canada	\$21,500	1.9%	\$130.7b.	-\$26.28b.	\$149.0b.	1.7%
Germany	\$21,475	1.2%	\$403.0b.	-\$20.48b.	05	4.8%
France	\$21,188	1.0%	\$207.1b.	-\$5.15b.	\$9.8b.	3.2%
Italy	\$19,511	2.0%	\$169.9b.	-\$12.73b.	\$36.9b.	5.2%
Britain	\$17,738	0.1%	\$188.3b.	-\$7.71b.	05	3.6%
Brunei	\$17,500	3.0%	\$1.9b.	\$1.90b.	05	2.5%
Australia	\$16,164	2.1%	\$41.9b.	-\$9.05b.	\$115.8b.	0.9%
Hongkong	\$14,102	4.7%	\$104.2b.	\$1.30b.	05	9.5%
Singapore	\$13,600	5.6%	\$58.8b.	\$3.82b.	05	2.5%
New Zealand	\$11,875	1.5%	\$9.5b.	\$0.07b.	\$33.5b.	1.0%
Macau	\$11,300	5.0%	\$1.8b.	n.a.	05	7.0%
Taiwan	\$10,050	6.1%	\$79.3b.	\$12.01b.	05	4.5%
South Korea	\$6,489	5.0%	\$76.8b.	-\$3.25b.	\$40.2b.	4.5%
Saudi Arabia	\$6,450	9.5%	\$48.2b.	-\$4.11b.	\$16.7b.	2.2%
Mexico	\$3,200	3.6%	\$27.1b.	-\$13.28b.	\$30.5b.	22.7%
South Africa	\$2,970	-0.6%	\$23.8b.	\$2.69b.	\$0.8b.	15.3%
Malaysia	\$2,965	8.5%	\$41.0b.	-\$3.08b.	\$15.8b.	4.6%
Brazil	\$2,200	1.2%	\$31.4b.	\$6.58b.	\$111.2b.	441%
Fiji	\$1,750	0.4%	\$0.4b.	\$0.02b.	\$0.4b.	7.0%
Turkey	\$1,670	1.5%	\$13.7b.	\$0.27b.	\$41.4b.	56.3%
Thailand	\$1,605	7.4%	\$32.9b.	-\$7.08b.	\$27.3b.	4.5%
P.N. Guinea	\$1,005	9.3%	\$1.6b.	-\$0.58b.	\$2.4b.	5.3%
Egypt	\$730	2.3%	\$3.9b.	-\$1.90b.	\$38.4b.	19.8%
Philippines	\$725	-0.4%	\$8.9b.	-\$1.68b.	\$29.6b.	8.5%
Indonesia	\$605	6.4%	\$29.4b.	-\$4.84b.	\$70.1b.	8.7%
Sri Lanka	\$510	5.0%	\$2.1b.	-\$0.36b.	\$6.1b.	12.0%
Maldives	\$470	8.0%	\$0.1b.	-\$0.02b.	\$0.1b.	38.0%
Bhutan	\$415	3.5%	\$0.1b.	-\$0.06b.	\$0.1b.	11.8%
Pakistan	\$400	6.4%	\$3.9b.	-\$2.17b.	\$22.3b.	12.7%
Kenya	\$340	4.0%	\$1.0b.	-\$0.48b.	\$6.4b.	14.8%
Nigeria	\$330	7.2%	\$12.3b.	-\$1.20b.	\$39.0b.	13.0%
China	\$325	12.0%	\$71.9b.	\$13.30b.	\$60.5b.	6.2%
India	\$310	2.6%	\$16.7b.	-\$3.60b.	\$73.5b.	12.8%
Burma	\$250*	3.7%	\$0.4b.	-\$0.66b.	\$4.8b.	28.7%
Bangladesh	\$208	3.3%	\$1.7b.	-\$0.31b.	\$11.9b.	7.0%
Vietnam	\$200	3.8%	\$1.9b.	-\$0.44b.	\$15.3b.	78.9%
Laos	\$185	7.0%	\$0.1b.	-\$0.07b.	\$0.7b.	10.4%
Nepal	\$170	4.0%	\$0.2b.	-\$0.28b.	\$1.7b.	15.4%
Afghanistan	\$150*	2.2%	\$0.3b.	-\$0.14b.	\$1.8b.	66.7%
Cambodia	\$150	5.0%*	nil**	n.a.	\$1.4b.	150.0%*
Mongolia	\$100*	16.2%	\$0.4b.	-\$0.10b.	\$7.1b.	130.0%

Compiled from the latest available data. Gross Domestic Product (GDP) is the value of all goods and services produced in one year. Gross National Product (GNP) is GDP plus payments from abroad from investments, labour, etc., and minus similar payments to foreigners. As an indication of living standards, GNP per capita is only a rough guide. It includes some output that is not universal, such as home heating. It does not take into account purchasing power. Per capita GNP is converted to U.S. dollars using an average exchange rate. The CPI (Consumer Price Index) measures one year's price changes in the goods and services bought by a typical household. n.a., Not available; † Net creditor; \* Best estimate; \*\* Less than \$0.05b.

**Kualitas.** Sejak pemerintahan Orde Baru, kualitas Bangsa Indonesia meningkat dengan tajam. Data lengkap tentang peningkatan kualitas Bangsa Indonesia itu tercantum secara rinci pada buku "Orde Baru Dalam Angka" yang diterbitkan oleh Sekretaris Jenderal Dewan Pimpinan Pusat Golongan Karya. Fakta yang tergelar didalam kehidupan menunjukkan hal yang paralel, yang dapat ditampilkan dengan fakta legendaris pembangunan R.I. seperti; semula Indonesia pengimport beras terbesar menjadi mampu berswasembada, Inflasi dari 650 % per tahun menjadi rata-rata dibawah 10 % dsb. Kualitas ini walaupun dilingkungan ASEAN masih yang terendah (ditinjau dari income percapita) 17) namun kiranya cukup alasan untuk bersikap optimis menghadapi perkembangan dan kemajuan ASEAN dengan AFTA. Optimisme ini tentu harus diikuti dengan kerja keras, kesadaran penuh dari segenap pemuka masyarakat. Singkatnya dari segi kualitas Bangsa Indonesia menjanjikan harapan untuk siap menghadapi AFTA.

**Tuntutan.** Meningkatnya kualitas selalu diikuti dengan meningkatnya tuntutan yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif. Kuantitatif dalam bentuk pemenuhan kebutuhan yang cukup dan kualitatif dalam bentuk pemenuhan kualitas komoditi. Dengan selalu meningkatnya daya beli Bangsa Indonesia, terdapat kecenderungan tuntutan peningkatan kualitas ini mendorong sikap lebih percaya pada produk luar negeri dan melecehkan produk dalam negeri. Dan kecenderungan yang lebih mengkhawatirkan lagi adalah peningkatan tuntutan kualitas yang selalu tidak seimbang dengan kemampuan yang ada. Keadaan sedemikian jelas tidak

---

17. Asia Week, Singapore 13 Januari 1993 (diagram 1)

menguntungkan dunia usaha di Indonesia. Karenanya, ditinjau dari segi tuntutan masyarakat maka pola pikir masyarakat perlu dilakukan pengarahannya dan juga keteladanan para pemimpin. Pengarahannya kiranya perlu ditekankan pada usaha memperkuat posisi produksi dalam negeri dan aspek pendidikan untuk mampu menyadari perlunya memperkokoh kemandirian Bangsa agar tidak rapuh dalam menghadapi persaingan.

c. **Unsur Competitor (pesaing)**

Membahas unsur pesaing kiranya perlu dibahas kondisi secara umum dari masing-masing Negara ASEAN baik dari segi produksi maupun pasar. Kecuali Singapura dan Brunei Darussalam, keempat negara ASEAN yang lain memiliki kondisi yang relatif serupa. Singapura dikecualikan karena negara ini sudah dapat dikategorikan negara maju dengan sebutan naga atau macan ASIA dan disebut pula telah menjadi Negara Industri Baru (New Industrial Country/NIC). Sedang Brunei dikecualikan karena negara itu industrinya tidak ada walaupun terhitung negara kaya dengan income perkapita yang cukup tinggi yang diperoleh dari minyak dan gas bumi.

Keempat negara ASEAN, Indonesia, Malaysia, Thailand dan Philipina selalu bergulat pada permasalahan yang serupa dibidang produksi maupun pasar. Namun Indonesia mempunyai titik lemah yang terbesar karena faktor penduduk yang terbanyak dengan kondisi "unskilled labour" dan negara yang sangat luas dan belum dikelola dengan baik.

Bergulat pada permasalahan yang sama itu terbukti dengan adanya strategi, sikap dan langkah-langkah dibidang pengelolaan ekonomi yang selalu mirip. Satu contoh; dibidang strategi, keempat negara itu berusaha meningkatkan efisiensi ekonomi nasional

melalui berbagai bentuk deregulasi, baik dibidang pasar faktor produksi maupun pasar barang dan jasa. Semuanya menggenjot usaha peningkatan tabungan nasional dan investasi swasta, pengembangan ekspor komoditi baru industri manufaktur bahkan juga pariwisata.

Deregulasi di negara-negara ASEAN mengarah pada 3 aspek utama. **Pertama.** Terdapat petunjuk kuat (belajar dari negara maju) mereka berusaha mengurangi campur tangan Pemerintah dalam pengaturan perekonomian dan mengundang partisipasi yang lebih besar dari sektor swasta. **Kedua.** Berusaha membuka pintu pasar yang lebih besar yang memungkinkan munculnya pendatang baru dalam sektor-sektor yang semula tertutup. **Ketiga.** Terdapat kecenderungan swastanisasi BUMN dan/atau merasionalisasikan pengelolaan BUMN agar mampu memperbaiki diri menghadapi persaingan.

Memang terdapat kebijakan-kebijakan lanjutan yang cukup penting mengalir dari ketiga aspek itu. Namun kebijakan-kebijakan itu pada hakekatnya merupakan unsur pendukung dari deregulasi yang dilakukan. Seperti menurunkan tingkat proteksi komoditi import yang selalu dirasionalisasikan agar produsen dalam negeri dapat memperoleh barang modal, bahan baku dan penolong dengan harga termurah, dengan kualitas terbaik dan sebagainya.

Dengan deregulasi itu terbukti diseluruh negara ASEAN perekonomiannya menjadi meningkat dan meningkatkan pula keterkaitan ekonomi nasional mereka dengan pasar dunia. Hal-hal inilah yang membuka peluang terwujudnya cita-cita kerja sama ekonomi regional atau AFTA itu.

Dari gambaran itu dapat disimpulkan; ditinjau dari segi pesaing, Indonesia mempunyai peluang yang sama untuk ekspansi

usahanya. Namun terbuka peluang yang cukup besar terjadinya penetrasi usaha negara lain ke Indonesia. Sehingga kalau kita bicara dalam skala nasional memang harus lebih memperkuat ketahanan nasional dibidang ekonomi. Dan kalau bicara dalam skala regional kita harus berpartisipasi aktif demi kejayaan ASEAN.

**d. Unsur Company dan Currency**

Kenichi Omahe dalam buku terakhirnya Dunia Tanpa Batas menampilkan 2 C lagi dari teori 3 C nya pada bukunya yang terdahulu *The Mind of The Strategist* yakni Country dan Currency. Unsur Country tidak ada relevansi langsung untuk dibahas karena hanya mengkait pada eksistensi Company yang berskala multinasional yang harus memperhatikan faktor-faktor setempat dalam proyeksi "lokalisasi global" operasionalnya.

Sedang masalah Currency (mata uang) ini ada relevansinya dibahas karena dinyatakan bahwa; kestabilan mata uang suatu negara perlu diperhitungkan dalam menentukan strategi. 18) Dalam kaitan AFTA, kiranya masalah ini perlu diperhitungkan, mengingat bahwa instabilitas mata uang sesuatu negara akan berpengaruh pada pelaksanaan AFTA secara keseluruhan. Dari pengamatan selama 5 tahun terakhir menggambarkan bahwa mata uang Rupiah justru yang paling tidak stabil ditandai dengan terjadinya beberapa kali devaluasi. Sedang mata uang lain di ASEAN relatif stabil. Mata uang rupiah pada tahun-tahun terakhir ini setelah diambangkan nilai tukarnya terhadap Dollar Amerika Serikat (US \$) menjadi cukup stabil walaupun selalu mengalami depresiasi dari waktu ke waktu.

Dari kenyataan itu, untuk memperteguh keikutsertaan

---

18. Kenichi Ohmae, *Dunia Tanpa Batas*, Op Cit. Hal. 9.

Indonesia pada AFTA, posisi rupiah perlu selalu diperkuat dengan selalu meningkatkan pertumbuhan ekonomi nasional. Pada gilirannya menguatnya posisi rupiah akan meningkatkan kepercayaan ASEAN pada Indonesia. Disimpulkan bahwa; ditinjau dari segi mata uang Indonesia masih perlu berusaha dengan lebih keras untuk memperkuat posisi rupiah agar tidak menjadi titik lemah kerjasama AFTA.

## 2. Memantapkan kesiapan.

Dari pembahasan tentang kesiapan dunia usaha di Indonesia dalam menghadapi AFTA itu dapat disimpulkan bahwa, perlu dilakukan pembenahan yang cukup luas dan mendasar apabila Indonesia ingin meraih keunggulan kompetitif. Pembenahan yang berlingkup pemantapan kesiapan itu pada garis besarnya meliputi :

- a. Harus memahami kecenderungan dunia usaha yang mengarah pada "global village", dan karenanya AFTA harus dilihat sebagai "point of no return" bagi pengembangan ekonomi nasional. Segenap potensi Bangsa harus diarahkan pada usaha mensukseskan AFTA.
- b. Khususnya segenap pelaku ekonomi Indonesia harus melakukan pembenahan menuju revitalisasi guna meraih keunggulan kompetitif.
  - 1) Koperasi; harus mampu mewujudkan sifat kemandirian, efisiensi dan karakter profit making agar dapat menjelma menjadi pelaku ekonomis yang handal.
  - 2) Swasta asing; harus didorong untuk mendukung pertumbuhan ekonomi nasional secara optimal.
  - 3) Swasta nasional; harus diarahkan untuk lebih berperan nyata meningkatkan kemampuan managerial, menyetatkan struktur permodalan, melepaskan diri dari unsur proteksi Pemerintah dan meningkatkan kemampuan bersaing.

- d) BUMN; harus diarahkan agar dapat memperbaiki diri dengan meningkatkan kemampuan managerial, tidak terlalu birokratis, penentuan misi yang tegas dan penempatan orang-orang yang profesional untuk mengendalikannya.
- c. Indonesia yang berpenduduk besar adalah pasar yang potensial. Dengan kualitas Bangsa yang semakin meningkat mengakibatkan tuntutan meninggi pula. Tanpa pengarahannya yang intensip tidak mustahil justru akan menguntugkan pesaing pengusaha Indonesia.
- d. Mengantisipasi kekuatan pesaing dalam AFTA, yang memiliki permasalahan serupa dengan Indonesia, maka diperlukan kegiatan yang intensip untuk memperkuat ketahanan nasional di bidang ekonomi.
- e. Usaha memperkuat dan menjaga stabilitas rupiah dengan meningkatkan pertumbuhan ekonomi nasional, harus dilakukan secara simultan.

### C. POSISI DAN KONDISI BUMN DI INDONESIA

#### 1. Posisi BUMN

Pasal 33 UUD 1945 ayat (1) dan (2) mengamanatkan bahwa, perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasar atas azas kekeluargaan dan cabang-cabang produksi yang penting bagi negara dan yang menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai oleh negara. 19) mengalir dari amanat ini lahirlah BUMN yang pengaturan pelaksanaannya berproses dari peraturan demi peraturan yang singkatnya dapat digambarkan pada diagram sebagai berikut :

---

19. UUD'45, CV Simplex, Jakarta 1991, hal.17.

## Perubahan Peraturan dan Badan Hukum BUMN

Kurun waktu	Peraturan Yang berlaku	Materi Peraturan	Badan Hukum Yang berlaku
1. Sebelum Kemerdekaan	IBW dan ICW	Mengatur semua BUMN jaman Belanda	-
2. 1945 - 1960	PP. No. 23/1958	Nasionalisasi Perusahaan Belanda	PT. Negara
3. 1960 - 1969	UU No. 19/1960  Inpres No. 19/1967 & UU No. 19/1969	Penyeragaman badan hukum BUMN menjadi PN  Penetapan BUMN menjadi Perum, Perjan & Persero	Perusahaan Negara (PN) dan Badan Pimpinan Umum (BPU), Perusahaan Umum (Perum), Perusahaan Jawatan (Perjan) dan PT Persero
4. 1969 - 1990	UU No. 8/1978 *)	UU ttg Pertamina sebagai peleburan dari 3 perusahaan minyak.	PT. Pertamina
5. 1990 - sekarang	PP No. 10/1990  PP No. 57/1990  PP No. 55/1990	Perubahan badan Hukum Perjan Pegadaian menjadi Perum.  Perubahan badan Hukum.  PJKA menjadi Perumka Pengaturan mengenai BUMN yang go public	Perjan, Perum, Persero, PT. Lama  Perum dan Persero

\*) Salah satu contoh UU yang digunakan untuk landasan hukum bagi pendirian BUMN tertentu seperti Pertamina. Masih banyak UU sejenis lainnya. Ketika itu ada 8 BUMN yang diatur dengan UU tersendiri.

Misi pokok yang diemban BUMN sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 3 tahun 1983 pasal 2 ayat (2) dirumuskan sebagai



berikut : 20)

- a. Memberikan sumbangan bagi perkembangan perekonomian negara pada umumnya dan penerimaan negara pada khususnya.
- b. Mengadakan pemupukan keuntungan/pendapatan.
- c. Menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa barang dan jasa yang bermutu dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak.
- d. Menjadi perintis kegiatan usaha yang belum dapat dilaksanakan oleh sektor swasta dan koperasi.
- e. Menyelenggarakan kegiatan usaha yang bersifat melengkapi kegiatan swasta dan koperasi dengan antara lain menyediakan kebutuhan masyarakat, baik dalam bentuk barang maupun dalam bentuk jasa dengan memberikan pelayanan yang bermutu dan memadai.
- f. Turut aktif memberikan bimbingan kegiatan kepada sektor swasta, khususnya pengusaha golongan ekonomi lemah dan sektor koperasi.
- g. Turut aktif melaksanakan dan menunjang pelaksanaan kebijaksanaan/program Pemerintah dibidang ekonomi dan pembangunan pada umumnya.

Menyimak posisi dan misi BUMN seperti yang tergambar diatas dapat dibayangkan bahwa tugas yang diemban BUMN adalah tidak ringan.

- 
20.
    - a. Sekretariat Negara, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia, No.3 Tahun 1983, Jakarta 25 Januari 1983, hal. 27.
    - b. Usaha Pemsawaan BUMN harus matang dan jangan terbawa Emosi, Harian Pelita, Jakarta 6 Februari 1986.
    - c. Suhartono Ventus, Swastanisasi BUMN : Masalah dan Urgensinya (2), Suara Karya, Jakarta 13 Juni 1986.

Disatu pihak dia harus menjadi perintis dan pelayanan publik yang bersifat Nirlaba namun dipihak lain dia harus menghasilkan keuntungan maksimal. Dalam kondisi sedemikian itu dalam 5 tahun (1986 s/d 1990) BUMN telah menghasilkan kontribusi pada pembangunan sebagai berikut : 21)

#### Kontribusi BUMN pada Pembangunan

Sumber Kontribusi	1986	1987	1988	1989	1990
Penjualan (Rp. Trilyun)	21,13	33,48	35,49	39,99	49,17
Penjualan/GDP (%)	26,00	29,20	27,70	24,00	23,29
DPS & BLP (Rp. Milyard)	583,70	932,90	636,40	985,00	1096,00
PPh (Rp. Milyard)	665,40	678,60	858,60	1092,70	1438,30
Penyerapan Tenaga Kerja (Ribu orang)	1068,19	1063,38	1079,55	1179,84	1278,30

- Sumber : 1. Nota Keuangan.  
2. Dirjen Anggaran, 1992  
3. Pidato Kenegaraan Presiden RI 1992

Catatan : - DPS = Dana Pembangunan Semesta  
- BPL = Bagian Laba Pemerintah

Menyimak angka-angka itu dapat dinilai bahwa keberhasilan BUMN selama ini memang sangat besar. Pada th 1990 total penjualan mencapai Rp. 49,17 trilyun dengan laba Rp. 5,5 trilyun. BUMN yang sampai tahun 1990 berjumlah 179 perusahaan mampu menghimpun asets sebesar Rp. 165 trilyun dan menampung tenaga kerja 1,3 juta orang. Data terakhir tahun 1991 mencatat perusahaan sejumlah 186 dan menguasai asset sebesar Rp. 201 trilyun dengan laba Rp. 6,8 trilyun dari penjualan sebesar Rp. 6,2 trilyun.

21. Pergeseran Peran BUMN dipentas bisnis Indonesia, Harian Bisnis Indonesia, Jakarta, 13 Januari 1993.

Gambaran itu belum termasuk penyertaan modal pada berbagai perusahaan seperti Merpati Nusantara, Aerowisata, Indocement Tunggul Perkasa, PT Wisma Nusantara dan lain-lain. Dewasa ini BUMN-BUMN itu juga mengembangkan penyertaan modalnya melalui yayasan Dana Pensiun BUMN pada berbagai perusahaan. Saat ini tercatat ada 126 perusahaan yang sebagian sahamnya dimiliki oleh yayasan Dana Pensiun BUMN, ini merupakan 2/3 jumlah BUMN asli yang dapat memperluas quasi BUMN. Dari jumlah itu ada 14 bank terdiri dari 8 baru dan 6 dibeli dari swasta. Penyertaan modal BUMN itu terjadi dalam rangka usaha Pemerintah untuk menyelamatkan perusahaan-perusahaan tersebut dari kesulitan likwiditasnya. Yang terakhir ini BUMN juga ikut menyelamatkan PT ASTRA sebagai akibat bangkrutnya Bank Summa. Di sini terlihat bahwa disamping misi yang tertulis tadi, BUMN juga bertindak sebagai juru selamat dan God Father bagi swasta yang mengalami kesulitan. 22)

Dibalik segala kebesaran BUMN yang diuraikan diatas, dapat dipertanyakan apakah keuntungan itu mencerminkan keberhasilan optimal, antara lain dibanding dengan pengikut sertaan modal Pemerintah ?. Sulit untuk dijawab karena disamping memang tidak ada studi khusus untuk itu, juga selama ini tidak pernah ada tolok ukur untuk mengukur keberhasilan optimal itu. Bisa dimengerti karena BUMN sesuai penggarisan misinya sebagai perintis dan pelayanan masyarakat, maka penilaian keberhasilan itu harus diukur dengan tolok ukur yang sangat kompleks dan tidak bisa disamakan dengan pengukuran keberhasilan perusahaan yang lazim digunakan oleh pihak swasta. Pemberian kredit pada para petani yang kemudian terkena hama wereng atau fuso misalnya, diukur dari untung rugi memang memberi nilai kurang (minus) tetapi ditinjau dari segi usaha mengangkat harkat dan martabat petani, tidak ternilai besarnya.

---

22. Pergeseran peran BUMN dipentas bisnis Indonesia, Harian Bisnis Indonesia, Jakarta, 13 Januari 1993.

Dibalik kebesaran itu juga, kalau secara teliti diamati maka kasus penyalahgunaan wewenang, berbagai tindakan manipulasi dan perbuatan negatif lain akan menunjukkan angka yang terbesar juga. 23) Pada uraian terdahulu sudah disinggung hal ini disebabkan karena antara lain menunjukkan pejabatnya tidak profesional, managerial yang tidak efisien khususnya karena rentang pengawasan yang sangat luas dan sebagainya. Dengan demikian kalau diinginkan BUMN dapat berperan dan berfungsi dengan lebih baik, maka berbagai kelemahannya harus diatasi. Karena kesiapan BUMN menghadapi AFTA akan sangat bergantung pada tingkat efisiensinya.

## 2. Kondisi BUMN

Telah banyak dielaborasikan terdahulu bahwa, BUMN adalah Raksasa yang gemuk dan lamban. Penyebab utamanya adalah manajemen yang birokratis sifatnya. Birokrasi dalam pengertian dasarnya sebenarnya tidaklah jelek. Karena Birokrasi sesungguhnya berarti Administrasi Negara yang sejak adanya Negara selalu diusahakan untuk selalu lebih efektif dan efisien dalam melola Negara. Namun karena luasnya rentang pengawasan maka kelemahan demi kelemahan timbul, karena baik buruknya Negara itu menjadi sangat ditentukan oleh sang Pemimpin. Pemimpin yang baik akan menghasilkan Negara yang maju dan Pemimpin yang buruk akan membawa kehancuran. Karena jenjang kenegaraan/Pemerintahan cukup banyak maka baik buruknya pemimpin-pemimpin kecil ini juga menentukan baik buruknya Administrasi Negara. Sayangnya yang banyak terjadi adalah hadirnya Pemimpin-pemimpin yang kurang baik. Sehingga Administrasi Negara keseluruhan sering dikatakan buruk. Karenanya Birokrasi diidentikkan dengan inefisiensi organisasi, organisasi yang tidak demokratis, pemerintahan para Pejabat, sesuai dengan kasus yang

---

23. Kejaksaan Agung menyelamatkan 52 Milyard uang Negara di tahun 1992, Kompas, Jakarta, 12 Januari 1993.

dihadapi. 24)

Karena Birokrasi identik dengan Administrasi Negara, maka sejak awalnya Birokrasi diidentikan juga dengan pengertian pranata-pranata non pasar. Jadi Birokrasi sejak awalnya sudah diposisikan sebagai anti these dunia usaha/bisnis. Karena hal inilah BUMN yang hadir separo sebagai perpanjangan tangan Pemerintah dan separo sebagai badan usaha, menghadirkan kerancuan dalam mengemban misinya. Dan hal itu pula yang menyebabkan BUMN menjadi lamban dan sulit untuk bersaing didunia usaha, khususnya sebagai bisnis besar dalam menghadapi AFTA.

Karena tolok ukur keberhasilan birokrasi yang sulit dihadirkan dan rentang pengawasan yang terlalu luas, juga menyebabkan mental koruptip pada manusia yang mengawaki. Keadaan ini bukan saja menyebabkan inefisiensi, tetapi lebih dari itu akan merupakan penyakit kronis bahkan kanker yang menggerogoti eksistensi Administrasi Negara termasuk BUMN.

Dengan gambaran keberhasilan BUMN di Indonesia, kita harus bersyukur bahwa kelemahan-kelemahan yang ada masih dapat dibatasi. Diharapkan dengan pengendalian para Pemimpin BUMN yang semakin profesional dan berdedikasi tinggi kondisi BUMN di Indonesia akan semakin sehat. Berbagai ulasan dimedia massa melukiskan bahwa optimisme itu tidak utopis, tetapi sesuatu yang nyata. Bahkan para analis itu banyak mempertanyakan; mengapa BUMN tidak diberi kesempatan yang bebas untuk bersaing dan berorientasi profit making secara penuh. 25) Dengan BUMN yang cenderung pada tugas profit making/memupuk pendapatan, akan berarti pemerintah melepaskan kontrol birokrasinya. Peran Pemerintah yang mengecil itu akan memberikan kebebasan,

---

24. David Beetham, Birokrasi (diterjemahkan oleh Drs. Sahat Simamora) Bumi Aksara, Jakarta, Juli 1990, hal vi.

25. Drs. Bob Widyahartono, Tanggapan atas wasiat Panglay Kim - Menanti langkah konkrit atas privatisasi BUMN, Sinar Harapan, Jakarta 9 Agustus 1986.

mengkondisikan BUMN menjadi lebih dinamis. Tentu Pemerintah mempunyai alasan tersendiri demi stabilitas kehidupan ekonomi Bangsa. Namun banyak orang berpendapat bahwa alasan stabilitas itu tidak akan mendewasakan BUMN dan bahkan dapat mengurangi peran BUMN dalam mendinamisasikan ekonomi Bangsa. Kondisi dilematis ini dalam jangka panjang mungkin akan tetap ada. Sejarah yang akan menentukan jawabannya.

### 3. Idea Swastanisasi BUMN

Pada awal tahun 1986, sewaktu pemerintah mengalami penurunan pendapatan dari sektor minyak dan gas bumi, melancarkan deregulasi yang pada dasarnya memberikan peran pada swasta yang lebih besar untuk mendorong laju pertumbuhan ekonomi. Pada saat itu bergema idea swastanisasi. 26)

Sepanjang tahun itu, mass media banyak membahas idea itu dan mengundang komentar dari berbagai Pejabat dan analis ekonomi. Gayung selalu bersambut dan bergema semakin keras bahwa BUMN yang tidak efisien atau merugi sebaiknya di swastakan, lalu Pemerintah membentuk team, peneliti, BUMN mana yang merugi. Disambut pendapat; swasta mana yang mau menangani BUMN yang rugi. Diskusi itu kemudian hilang dan berganti dengan analisa-analisa tentang keberhasilan BUMN. Sebenarnya pertanda atau gejala apakah diskusi itu? Secara umum dapat disimpulkan bahwa pihak swasta ingin turut serta menikmati kegemukan BUMN, karena peluangnya di buka dengan deregulasi itu.

Namun kalau disimak secara lebih dalam, tersirat hasrat masyarakat pengusaha untuk mendinamisir BUMN. Karena melihat bahwa hanya

- 
26. a. Pendapat Probosutedjo : BUMN yang merugi terus sebaiknya diswastakan, Antara, Jakarta 30 Januari 1986.  
 b. Tidak berlebihan, Permintaan agar BUMN/BUMD lebih Terbuka (versi lain dari berita butir a, lebih menonjolkan pendapat Dr. Sumantoro - Ketua Tim Pengkajian Hukum Ekonomi BPHN), Kompas, Jakarta, 30 Januari 1986.

media BUMN lah yang sa'at ini mampu berkembang dengan stabil. Tidak mudah goyah dengan adanya berbagai guncangan ekonomis seperti devaluasi, proteksi negara lain, tight money policy dsb. Mereka melihat bahwa swasta nasional yang betapapun kuatnya, sewaktu-waktu dapat runtuh dalam sekejap seperti kasus PT. ASTRA.

Disamping itu, idea swastanisasi juga datang karena pengaruh berbagai negara yang melakukan swastanisasi dan disana swastanisasi ini berhasil mengangkat dinamika usaha untuk mendorong penyehatan ekonomi nasionalnya. Di Inggris pada masa pemerintahan Perdana Menteri Margaret Thatcher dilakukan swastanisasi yang cukup besar. Dalam kaitan swastanisasi itu majalah Far Eastern Economic Review (FEER) terbitan tanggal 25 Juli 1985 memberikan data swastanisasi sebagai berikut. 27)

**Telekomunikasi;** Jepang (karena tekanan Amerika Serikat) Bangladesh, Thailand, Korea Selatan, Malaysia dan Srilanka.

**Perusahaan Penerbangan;** Thai Internasional, Singapore Airlines, Bangladesh Bimana, Malaysian Airlines, Korea Air.

**Perkapalan/Galangan Kapal;** Singapura, Bangladesh, Srilangka.

**Container Terminal;** Malaysia

**Kereta Api dan Bus;** Japan National Railways, Bangkok Bus Co, Srilanka Ceylon Transport Board.

**Bank;** Korea Selatan, Bangladesh, Philipina, Singapura, Taiwan.

**Minyak dan Petro Kimia;** India, Korea Selatan, Philipina.

**Manufaktur, (tekstil, kimia)** Srilanka, Singapura, Philipina, India, Bangladesh.

**Hotel;** Singapura dan Philipina.

Data FEER juga menyebutkan bahwa sebagian terbesar dari swastanisasi

---

27. Panglaykim, Op Cit, mengutip tulisan pada Far Eastern Economic Riview, Hong Kong, 25 Juli 1985.

itu cukup berhasil. SIA misalnya yang melebihi 15 % sahamnya yang sebagian terbesar dibeli oleh karyawannya telah mendatangkan kemajuan dan keuntungan. Disamping itu Bank Pembangunan Asia mencatat bahwa swatanisasi ini telah mendinamisir pasar bursa dalam arti dapat berkembang dan semakin canggih. Memang sektor-sektor yang harus sepenuhnya "profit making", sewajarnya dikelola secara profesional oleh Swasta, tanpa melepas sama sekali tanggung jawab Pemerintah dengan tetap menguasai sebagian sahamnya.

#### 4. Usaha mendinamisir BUMN

Dari pembahasan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa, dari situasi dan kondisi BUMN di Indonesia masih perlu dilakukan berbagai intensifikasi dan ekstentifikasi menuju keberhasilan yang lebih optimal dengan melakukan perbaikan atas berbagai kelemahan yang ada. Idea swastanisasi yang ternyata cukup menguntungkan diberbagai Negara lain, mungkin dapat dijadikan alternatif untuk pengembangan BUMN di Indonesia.

### D. KONDISI SWASTA INDONESIA

#### 1. Beberapa kelemahan

Dalam sub bab terdahulu telah selintas disinggung beberapa kelemahan swasta

Indonesia yang pada pembahasan ini akan dielaborasi secara lebih rinci sebagai berikut :

- a. Proses pembangunan ekonomi Indonesia selama ini memberi kesempatan pelaku ekonomi yang terkonsentrasikan bergerak kedalam (domestik) dan baru meningkatkan peran internasional setelah menyurutnya peranan minyak dan gas bumi. Sehingga ibarat jago kandang, dia akan merasa canggung untuk diadu bersaing diarena Internasional.



- b. Selama itu pula berbagai proteksi telah diberikan oleh Pemerintah terhadap persaingan dengan luar negeri. Kebijakan ini memang diperlukan untuk pertumbuhan mereka. Namun proteksi sedemikian mengakibatkan lemahnya daya saing mereka pada sa'at ini, yang justru harus diadu dipasar bebas dalam rangka AFTA.
- c. Dengan penduduk yang terbesar di ASEAN dan daya beli yang semakin membaik, Indonesia merupakan incaran pengusaha ASEAN karena merupakan pasar yang menggiurkan. Lemahnya daya saing Indonesia akan mengakibatkan derasnya arus barang mereka ke Indonesia, dengan adanya AFTA, mereka tidak perlu mendirikan usaha di Indonesia. Terlebih-lebih apabila Indonesia tidak memberikan kemudahan dengan memberikan insentip yang lebih baik untuk penanaman modal.
- d. Selama ini penanaman modal tertarik pada Indonesia karena tenaga kerja yang relatif murah dan bahan baku yang tersedia secara alami. Kalau Indonesia tidak mampu memanfaatkan potensi ini, Indonesia akan sulit untuk bersaing.
- e. Secara umum kemampuan Indonesia dalam Promosi dan Pemasaran cukup lemah, dibanding dengan negara ASEAN yang lain, apalagi dibanding dengan negara maju. Budaya Indonesia yang mengajarkan sikap rendah hati dan low profile mengakibatkan rendahnya agresifitas perusahaan Indonesia untuk merebut pasaran.
- f. Kebanyakan perusahaan Indonesia masih awam terhadap seluk beluk ekspor karena kurangnya pengalaman dan pengetahuan. Kesulitan pemahaman bahasa dan tata cara transaksi tidak jarang sangat merugikan.
- g. Tenaga kerja yang melimpah sebagian terbesar adalah tenaga yang belum siap pakai, berketrampilan rendah (low skill level) dan kurang berpendidikan. Apalagi tenaga profesional sangat langka.
- h. Masih sangat sedikit perusahaan Indonesia yang memiliki

jaringan distribusi dan trading house sebagai outlet perdagangan keluar negeri, sehingga mempersulit untuk menembus pasaran ekspor.

i. Produk Indonesia bisa menjadi mahal dan menurunkan daya saing karena mahalny sarana transportasi dan jauhnya jarak pemasaran, bahkan juga untuk pasaran domestik.

j. Belum memadainya prasarana seperti telekomunikasi (termasuk Jasa titipan yang cepat, aman dan mudah), listrik dan jasa pelabuhan (laut, udara) juga mengakibatkan keengganan investor untuk menanamkan modalnya.

Sebenarnya butir-butir kelemahan itu dapat lebih dirinci secara lebih detail lagi, sehingga merupakan deretan kelemahan yang cukup panjang. Gambaran ini mengisyaratkan perlunya Indonesia bekerja secara lebih keras, untuk mencapai keunggulan kompetitif yang diharapkan khususnya diarena AFTA.

## 2. Daya saing swasta di Indonesia.

Produk manufaktur sebagai komoditi ekspor Indonesia relatif masih rendah, walaupun pada tahun 1981 hanya 3 % dan meningkat menjadi 32 % pada tahun 1989 dan terus meningkat pada masa selanjutnya. Sebagian besar dari ekspor itu karena pengalihan industri-industri yang sudah maju.

Produk Indonesia yang unggul daya saingnya antara lain adalah; kayu lapis, produk-produk bahan baku kayu/rotan, pupuk, semen, tekstil, pakain jadi, sepatu dan industri kerajinan. 28) Dalam menganalisa daya saing perusahaan/swasta Indonesia perusahaan perlu dikelompokkan dalam kategori sebagai berikut :

### a. Perusahaan Multi Nasional Asing.

28. Ir. J. Rudy Pesik. J.Ir, Daya Saing Perusahaan Indonesia Dalam Perdagangan Bebas Asean, Institut Manajemen Prasetya Mulya, Jakarta, Nopember 1991, hal 11.

- b. Perusahaan Patungan PMA.
- c. Perusahaan Konglomerat Indonesia.
- d. Perusahaan Menengah.
- e. Perusahaan Kecil

Setiap kelompok itu mempunyai ciri tersendiri dan kemampuan daya saingnya berbeda.

Perusahaan Multi Nasional Asing, Perusahaan kelompok ini perusahaan yang paling profesional, menguasai teknologi dan pemasarannya canggih. Beroperasionalnya mereka diberbagai negara membuktikan kemampuan daya saing mereka serta permodalan yang kuat. Mereka paling sedikit mendapat perlindungan Pemerintah. Kalau memperoleh perlindungan juga karena hasil lobby dengan Pemerintah, karena biasanya hal yang serupa diperoleh juga di negara yang lain. Kelompok ini paling siap menghadapi AFTA, bahkan berpeluang untuk lebih maju karena dimungkinkannya mereka memproduksi komponen mereka disebar dibeberapa Negara ASEAN dan dirakit di Negara yang berbeda tanpa kehilangan pasar ASEAN. Sayangnya mereka sulit untuk mengenjot ekspor karena mereka rata-rata memproduksi barang yang sama diberbagai negara, kecuali Indonesia diposisikan sebagai "production centre".

Perusahaan Patungan PMA. Perusahaan kelompok ini pada mulanya diberi kesempatan untuk menggantikan barang-barang yang biasa diimport Indonesia. Mereka mendapat proteksi yang cukup baik, karenanya mereka sering lengah berupa manajemen profesional yang tidak dilaksanakan dengan baik, efisiensi tidak optimal, biaya produksi ditekan serendah mungkin dengan mengorbankan mutu. Dengan demikian apabila proteksi dicabut, sangat mungkin mereka akan kalah bersaing. Dengan terbukanya pasar ASEAN, secara alamiah mereka akan terseleksi. Perusahaan yang mampu menyesuaikan diri dengan meningkatkan daya saing akan dapat berkembang, sedang yang tidak mampu akan mati dengan

sendirinya. 29) Beberapa perusahaan telah melakukan peningkatan daya saing dengan baik dan lebih mandiri terbukti dengan berubahnya orientasi mereka dari substitusi import menjadi export oriented. Karena perusahaan kelompok ini pada umumnya hanya merupakan perpindahan dari Negara asalnya maka jaring distribusi dan pangsa pasarnya tetap terpelihara, sehingga AFTA bagi mereka merupakan keuntungan, karena pasaran baru lebih terbuka.

**Perusahaan Konglomerat Indonesia.** Perusahaan kelompok ini telah menunjukkan kemampuannya bersaing didalam negeri. Mereka telah banyak memupuk modal dan rata-rata mampu mempekerjakan tenaga profesional, yang diharapkan dapat meningkatkan efisiensi, produktifitas dan perluasan pasar khususnya ekspor. Hal ini telah banyak dibuktikan dilapangan. Keberhasilan mereka mendapatkan pinjaman modal dan meluaskan pasaran banyak disebabkan karena hubungan darah dan budaya dengan Negara tertentu khususnya di ASEAN, karena konglomerat masih didominasi ras mongolit atau keturunan Cina. 30) Kelompok ini berpeluang berjasa untuk meningkat daya saingnya dan sangat potensial untuk menhadapai AFTA dengan baik.

**Perusahaan Menengah.** Dalam skala regional kelompok ini sebenarnya relatif kecil. Namun potensial untuk berkembang karena rata-rata perusahaan ini tumbuh dari perusahaan kecil yang dikelola dengan baik dan membesar dengan sukses. Karenanya, kemandirian dan rasapercaya diri cukup baik. Pada umumnya mereka memanfaatkan deregulasi dengan baik, karena Pimpinan perusahaan terdiri dari wiraswastawan baru yang didasari profesionalisme hasil pendidikan tinggi dan/atau ketrampilannya diperoleh dari Perguruan Tinggi didalam maupun

---

29. Ibid, hal 8.

30. Mohamad Sadli, Initiatives for Closer Economic Cooperation within ASEAN, Institute for Economic Studies, Research & Development, Jakarta, 25 Oktober 1991, hal 4

di luar negeri. Sebagian dari mereka mendapatkan pengalaman kerja dari Perusahaan Multi Nasional Asing maupun Patungan PMA. Kelompok ini sangat potensial untuk meningkatkan daya saing. Namun rata-rata mereka mempunyai kelemahan didalam permodalan. 31) Sehingga apabila mereka dapat diberikan bantuan modal untuk memperkuat eksistensinya disertai dengan pengawasan dan pembinaan yang tepat, mereka akan siap dan mampu bersaing diarena AFTA.

**Perusahaan kecil.** Tolok ukur kelompok perusahaan ini adalah penghasilan (Om zet) dibawah Rp 1 milyar pertahun. Mereka tumbuh ibarat menjamur dalam iklim deregulasi dan karena bantuan Pemerintah, sehingga mereka mampu melakukan eksport secara terbatas. Ciri khas mereka; modal kecil, profesionalisme kurang, kehidupan tidak terjamin untuk langgeng. Keunggulan komparatif mereka dalam bentuk tenaga kerja dan bahan baku yang murah sehingga produknya relatif murah dengan mutu menengah kebawah. 32) Mereka mempunyai pangsa pasar terbatas dan daya saing rendah.

Untuk membina kelompok ini diperlukan kredit murah, bimbingan ketrampilan, forum belajar manajemen yang baik, advis/petunjuk para pakar, bantuan seperti pameran-pameran, misi dagang dan lain-lain yang sudah diprakarsai oleh Pemerintah. Mereka ini perlu memperoleh skala ekonomi yang lebih besar melalui merging dari perusahaan sejenis, pembentukan asosiasi yang kuat, bergabung dalam koperasi, sistem bapak angkat dan sebagainya. Sistem bapak angkat hendaknya tidak terbatas dengan bantuan permodalan saja, tetapi juga dalam bentuk panutan manajemen, desain-desain mutakhir dan arahan agar produk laku keras, supply bahan baku bermutu, teknologi yang memadai, quality control dan pemasaran yang makin luas. Kalau hal itu dapat diwujudkan, kelompok

---

31. Ibid, hal 3

32. Ir. Rudy J. Pesik, Op Cit, hal 12.

perusahaan inipun dapat memperkuat jaringan swasta Indonesia menghadapi AFTA.

### 3. Pokok-pokok usaha memperkuat daya saing

Untuk meningkatkan daya saing sektor swasta Indonesia menghadapi AFTA diperlukan bantuan Pemerintah, dunia pendidikan, dunia bisnis sendiri, lembaga-lembaga keuangan dan para pakar serta berbagai instansi terkait dalam suatu pemikiran dan rencana yang terpadu. Pokok-pokok pikirnya secara garis besar adalah:

a. **Kebijakan Pemerintah.** Hendaknya dapat memberikan bimbingan, dorongan dan bantuan pada swasta Indonesia, khususnya dalam bentuk menggiatkan deregulasi dan secara berangsur-angsur mengurangi segala bentuk proteksi, monopoli dan berbagai bentuk kemudahan, agar mereka dapat maju, mampu mandiri, mampu meningkatkan efisiensi serta daya saing untuk secepatnya secara keseluruhan mencapai keunggulan kompetitif dan siap menghadapi AFTA. Disamping itu pemerintah juga perlu aktif berkampanye tentang daya saing Indonesia dalam menarik Investor.

b. **Peningkatan efisiensi dan produktifitas.** Jaringan Swasta Indonesia perlu segera memahami peran dan fungsinya serta dapat introspeksi dan menemukan setiap kelemahan pada dirinya untuk melakukan pembenahan, khususnya dalam bentuk peningkatan efisiensi dan produktifitas, dengan memanfaatkan teknologi modern, pemakaian tenaga profesional, kemampuan pemasaran yang agresif.

c. **Sumber Daya Manusia.** Perlu segera digalakkan kegiatan pendidikan siap pakai, latihan keterampilan pencetakan tenaga profesional dan ahli manajemen, pertukaran tenaga terampil / profesional antar perusahaan perlu

dilembagakan/dibudayakan baik antar perusahaan didalam negeri maupun dengan luar negeri, perlu ada wadah sebagai forum diskusi sebagai ajang pertukaran pengalaman dan pengetahuan.

d. **Penguasaan dan pemanfaatan teknologi Informasi dan Informatika.** Komputer yang sebenarnya dapat membantu meningkatkan efisiensi kerja perlu dipahami dan didalami secara intensip sehingga pemanfaatannya tidak hanya sekedar sebagai word processing, spread sheet bahkan games saja. Dewasa ini komputer telah mampu mendorong dunia bisnis dengan bursa informasi (masyarakat information).

e. **Pengembangan kreatifitas.** Dalam peningkatan daya saing dan pencapaian keunggulan komparatif maupun kompetitif mutlak diperlukan tidak saja kreasi namun juga inovasi-inovasi pengusaha. Untuk itu pemanfaatan konsultan-konsultan ahli yang tepat, sangat dianjurkan.

f. **Agresifitas.** Pada segi perebutan pasar pengusaha Indonesia harus dapat menghilangkan budaya rendah hati/ low profile, tetapi harus agresif, khususnya dalam merebut pasar diluar negeri. Hal ini dapat dilakukan dengan pembinaan Trading House Indonesia, yang aktif memasarkan produk Indonesia, membangun jaringan distribusi, kalau perlu dengan investasi.

g. **Kemampuan dan pelaksana lobby.** Untuk menembus berbagai kesulitan usaha, perusahaan dan Asosiasi KADIN perlu mengembangkan kemampuan dan pelaksanaan lobby kepada pemerintah Indonesia maupun pemerintah asing seperti Congres USA, Masyarakat Ekonomi Eropa, Cina, Jepang dan lain-lain, khususnya negara-negara ASEAN sebagai pesaing utama dalam AFTA. Kemampuan lobby ini juga harus disertai kemampuan tentang taktik dan teknik melakukan kontrak dan transaksi, jangan

sampai hanya karena tidak menguasai terminologi bahasa akan menanggung banyak kerugian.

h. **Lembaga Keuangan.** Karena peranan lembaga keuangan sangat penting dalam peningkatan fasilitas penyediaan modal/perluasan modal, hendaknya kalangan perbankan dan pemilik modal lainnya dapat lebih aktif dalam memberikan dukungannya tanpa meninggalkan kewaspadaan kemungkinan maksud-maksud manipulatif. Pengusaha yang maju dan serius memang harus dibantu bukan saja dalam bentuk modal tetapi juga suku bunga yang dibedakan (lebih kecil) dari pinjaman konsumerisme. Bantuan yang tepat akan sangat membantu pengembangan swasta Indonesia.

i. **Transportasi.** Angkutan darat, laut maupun udara perlu lebih diperbesar dan diatur dengan baik intensitasnya baik dalam negeri maupun keluar negeri serta biaya angkut yang kompetitif. Karena ketepatan waktu, keselamatan barang dan rendahnya biaya sangat berpengaruh pada daya saing produk pengusaha Indonesia.

j. **Sarana dan prasarana lain.** Pemenuhan kebutuhan berbagai sarana dan pra sarana produksi dan distribusi perlu dijamin dengan baik seperti listrik, komunikasi, pelabuhan lengkap dengan segala sarananya dan sebagainya.

## **E. MENGEJAR KEUNGGULAN TEKNOLOGI**

### **1. Modernisasi dunia usaha.**

Telah banyak disinggung terdahulu bahwa untuk mencapai keunggulan kompetitif faktor kecanggihan teknologi baik dalam sarana produksi maupun produk usaha itu sendiri harus dapat dihadirkan. Kehadiran teknologi tinggi itulah yang sering disebut modernisasi sebagai lawan kata dari tradisional.



Penggunaan teknologi madya telah banyak mewarnai dunia usaha di Indonesia. Dewasa ini modernisasi diartikan penggunaan teknologi yang lebih atau teknologi tinggi (Hi- Technology) yang dituntut untuk dihadirkan segera. Karena penggunaan teknologi tinggi memerlukan investasi tinggi dan manajemen yang rumit maka sulit untuk dapat diharapkan hadir melalui swasta nasional yang kemampuannya selama ini dibidang itu belum handal. Karenanya, hanya pemerintahlah yang mampu menghadirkannya.

Pada dekade terakhir PJPT I, pemerintah berusaha keras menghadirkan industri berteknologi tinggi itu dengan membentuk BUMN seperti Krakatau Steel, Petro Kimia, kilang minyak dan industri-industri dibawah naungan Badan Pengelola Industri Strategis (BPIS). Hadirnya BUMN jenis ini memang memberikan nilai tambah yang tinggi pada usaha meraih keunggulan kompetitif dunia usaha di Indonesia. Dengan dorongan itu pengusaha yang berskala konglomerat mengikutinya dengan membangun pabrik semen, pabrik pupuk industri otomatis dan sebagainya. Dengan kata lain Indonesia dewasa ini mulai melakukan modernisasi pada dunia usahanya.

Sangat ideal kalau BPIS dengan BUMN nya dan BUMN pada umumnya serta para konglomerat berkedudukan sehingga Industri Hulu, sedang berbagai kebutuhan barang/produksi penunjang diserahkan kepada swasta yang berkedudukan sebagai Industri Hilirnya dengan titik berat orientasi pada meraih nilai tambah (added value) yang sebesar-besarnya. Kalau ini mampu dapat diwujudkan akan merupakan sinergi Pemerintah - swasta dalam bentuk yang factual/riil.

## 2. Perjuangan merebut teknologi.

Telah disinggung pada bab-bab terdahulu bahwa negara maju tidak pernah dengan sukarela mau memberikan teknologi. Teknologi harus

direbut dengan perjuangan dan pengorbanan. Dan semakin tinggi teknologi yang ingin dikuasai, makin mahal pula perjuangan dan pengorbanan yang harus dibayar.

Sejarah dari kelahiran industri berteknologi tinggi di Indonesia membuktikan pernyataan di atas. Sebagai contoh kehadiran pabrik pupuk di Indonesia sewaktu sepenuhnya digarap orang asing, Indonesia harus membayar US \$ 600 juta, setelah sebagian tenaga ahlinya bangsa Indonesia menurun menjadi US \$ 400 juta, ternyata setelah rekayasa dan rancang bangunnya 100 % diawaki oleh orang Indonesia sendiri pabrik yang sama hanya memerlukan US \$ 175 juta saja. Berpengalaman dari kenyataan ini pemerintah berusaha untuk sebesar mungkin menggunakan putra-putra bangsa yang berkemampuan untuk membangun industri berteknologi tinggi.

Sewaktu pemerintah bertekad menghadirkan teknologi tinggi yang maju, lahirilah BPIS yang ditugasi untuk merintis hadirnya industri strategis yang saat ini terdiri dari 10 BUMN. Terbuktilah bahwa makin tinggi teknologi yang kita inginkan makin besar perjuangan dan pengorbanannya. Tumbuh dan berkembangnya IPTN sampai pada kondisi sekarang ini diperlukan perjuangan yang luar biasa. Sebuah helikopter dengan ribuan komponen yang berpresisi sangat tinggi memerlukan kecermatan yang sangat tinggi dan menyedot modal yang sangat besar dan manajerial yang rumit. Namun pada awalnya pemasarannya tidak cukup lancar. Ini jelas pengorbanan besar dalam bentuk lain.

Setiap hasil produk apapun bentuknya selalu kurang sempurna pada tingkat awal. Mutu produk juga berevolusi dari "trial and error" menjadi semakin "perfect". Itu harus terjadi, karena tidak ada pergeseran struktur industri tanpa evolusi teknologi. Kenyataan ini menuntut banyak pengorbanan dari produsen maupun konsumen. Sehingga merupakan sesuatu yang wajar kalau kita harus berani berkorban berupa rasa kurang puas dalam menerima produk Hi- Tech itu pada tingkat awal. Tingkat

pengorbanan yang merupakan harga yang harus dibayar untuk meraih kesempurnaan itu, akan menentukan cepat atau lambatnya kemajuan industri yang bersangkutan. Makin tinggi yang mampu kita bayar, makin cepat kita meraih kesempurnaan.

Cepatnya kesempurnaan dapat diraih akan menentukan kecepatan dalam meraih keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif itu menjadi sangat mendesak kalau ingin sukses dalam perjuangan diarena AFTA. Singkatnya keunggulan kompetitif itu akan dapat cepat diraih kalau Bangsa Indonesia mampu menghargai dan bangga akan karya putranya sendiri. Karena mustahil Bangsa lain akan dapat menghargai (menerima keunggulan Indonesia), kalau kita sendiri tidak mampu menghargainya. Dengan demikian sikap terlalu mengagungkan produksi luar negeri tidak menguntungkan pengembangan industri Hi-Tech Indonesia. Disamping itu sikap menghargai produksi sendiri akan dapat membentengi dunia usaha Indonesia dari serbuan Bangsa lain.

Sikap untuk memutuskan hadirnya BPIS dengan semua BUMN nya adalah sikap yang berpikir jauh kedepan walaupun harus dibayar dengan pengorbanan yang cukup mahal; berupa kenyataan bahwa modal yang tersedot kesana adalah sangat besar dan mengurangi laju pertumbuhan karena APBN yang banyak tersedot kesana. Dengan kata lain kemajuan sedikit terhambat. Namun nilai tambah baik dari rasa percaya diri mampu berkarya strategis, mampu bersaing dengan Bangsa lain, mengenal dan terlatih ketrampilannya menangani produk Hi- Tech. Bangsa Indonesia dengan demikian punya kebanggaan karena memperoleh pengakuan dari negara manapun bahwa Indonesia adalah bukan negara terbelakang. Ini adalah sesuatu yang sulit diperoleh kalau Indonesia tidak memutuskan kehadiran Industri Strategis tersebut.

Pernah terjadi isu pertentangan antara menteri-menteri bidang EKUIN disatu pihak dengan MENRISTEK ketua BPIS dilain pihak bahwa

meluasnya BPIS akan merugikan pembangunan. Atas masalah ini Menteri Habibie memberi penjelasan; bukan pertentangan tetapi mekanisme Pemerintah harus begitu. Dibidang pengembangan Teknologi saya berfungsi sebagai pedal gas dan beliau-beliau sebagai rem 33). Kemajuan teknologi di Indonesia memang harus dipacu karena dalam waktu dekat dunia akan dilanda gelombang teknologi dan Bangsa Indonesia harus siap 34).

Apa bentuk pengorbanan dan seberapa besar pengorbanan itu harus dibayar ? Pada dasarnya bentuk pengorbanannya bagi masyarakat sebagai konsumen adalah rasa kecewa karena harus membayar lebih mahal dan menerima mutu yang kurang sempurna. Sedang bagi produsen berupa cemoohan dan kemungkinan harus merugi. Namun kalau konsumen maupun produsen mau memberikan pengorbanannya dengan berpikir positif, maka sikap itu akan merupakan pupuk penyubur tumbuh dan berkembangnya industri Hi-Tech di Indonesia. Dewasa ini kondisi sedemikian itu sudah tercapai. Tidak lancarnya pemasaran bukan karena masyarakat menolak hasil produksi, tetapi karena daya beli yang memang tidak ada. Dimasa datang dengan kondisi daya beli yang membaik, diyakini bahwa masa depan menjanjikan kondisi yang optimis.

## F. SINERGI PELAKU EKONOMI INDONESIA

### 1. Pengantar

Uraian pada sub-bab terdahulu merupakan lidi-lidi terpisah yang berusaha menggambarkan kelebihan dan kelemahan masing-masing lidi sebagai komponen pendukung dunia usaha Indonesia. Pada sub-bab ini lidi-lidi itu akan dipersatukan hingga merupakan sapu yang efektif dan siap dimanfaatkan untuk menghadapi setiap pesaing dalam AFTA. Dengan

33. BJ. Habibie, "Saya tidak sebodoh yang dikira orang" op cit.

34. Prof. T. Jacob : Diperlukan 7 syarat untuk wujudkan Manusia yang berkualitas, Suara Pembaharuan, Jakarta, 15 Januari 1993.

demikian pada sub-bab ini diusahakan untuk menemukan simpul pengikat (Simpai-Sunda) yang memungkinkan terjadinya sinergi dari segenap pelaku ekonomi Indonesia. Pertanyaannya adalah; bentuk-bentuk sinergi yang bagaimanakah yang dapat menjadi Simpul Pengikat yang baik ?.

## 2. Kepemimpinan dunia usaha

Dalam membahas kepemimpinan dunia usaha yang akan menjadi komponen sinergi, dapat dirinci sebagai berikut :

a. **Restrukturisasi persepsi.** Strategi pengembangan kepemimpinan dunia usaha perlu ada penyesuaian persepsi. Masalah ini semakin relevan untuk diangkat ketataran Strategi mengingat perubahan-perubahan mendasar menyangkut iklim bisnis yang terjadi dengan cepat. Mobilitas dan keandalannya kini tertantang di arena internasional/regional, sehingga mereka harus mengadaptasi aturan, standar dan cara-cara bermain secara profesional ditingkat dunia, dimana model pendekatan politis (Lobby) atau proteksi praktis tidak efektif lagi. Untuk tingkat internasional ini yang diperlukan adalah daya saing yang efektif. Lobby yang dilakukan adalah "Profesional lobby" dalam bentuk "bargaining" atas keunggulan yang dimiliki dan bukan sekedar mengharap fasilitas. Intinya persepsi sebagai jago kandang harus ditinggalkan dengan memperluas cakrawala/wawasan dan dapat menemukan serta menerapkan strategi yang tepat agar meraih sukses.

b. **Pemimpin berkemampuan handal.** Apakah kita cukup memiliki pemimpin yang handal ? Secara pasti dapat dijawab bahwa baik dilingkungan swasta maupun BUMN lebih-lebih koperasi, belum memiliki cukup pemimpin yang berkemampuan standard dan handal sedemikian. Karenanya perlu dilahirkan Pemimpin-pemimpin yang berkemampuan standard dan handal itu

melalui berbagai pendidikan dan latihan serta diskusi bertukar pengalaman dan pengetahuan yang efektif. Membentuk pemimpin berkemampuan handal adalah kebutuhan mendesak, karena merekalah yang menggerakkan proses bisnis. Indonesia tertinggal jauh dibidang penyiapan business leader ini dibanding negara lain. Manajer-manajer berkebangsaan Malaysia, Philipina dan Singapura lebih mudah diperoleh dibanding Indonesia.

c. **Medan berlatih.** Membentuk "business leader" tidak cukup dengan pendidikan formal saja, tapi harus terlatih dimedan yang riil, menghadapi dan memecahkan problema-problema faktual. Karenanya perlu institusi bisnis dengan kriteria sebagai infra struktur yang memenuhi standard kelayakan baik segi manajemen, sistem maupun "business policy"nya untuk melatih dan mendidik business leader yang tangguh. Institusi sedemikian sulit diperoleh dewasa ini, karena pada umumnya institusi yang ada belum mampu mengemban peran tersebut, karena banyaknya kelemahan pada 3 pelaku ekonomi Indonesia. Namun kelemahan ini bukan cacat permanen (istilah Bapak Presiden). Karenanya kalau ada "political will" hal itu bisa saja diwujudkan.

### 3. **Kemitraan.**

Kemitraan merupakan unsur sinergi yang paling riil. Contoh utama adalah terwujudnya BUMN dan konglomerat yang menangani Industri Hulu dan Swasta madya/kecil menangani Industri Hilir dimana masyarakat menerima produk paduan mereka itu dengan penuh kebanggaan dan merasa tidak perlu mengkonsumsi produk luar negeri yang sejenis. Bogasari misalnya sebagai Industri hulu yang memproduksi tepung terigu, tidak perlu memiliki pabrik Mie dan Roti sendiri. Dorong agar Swasta madya/kecil memproduksi Mie dan Roti, dimana masyarakat bangga, menikmati kualitasnya tanpa berkeinginan mengkonsumsi barang-barang sejenis yang datang dari negara ASEAN lain.

Kenyataan sedemikian itu kalau bisa diwujudkan untuk banyak kasus Industri di Indonesia, akan mewujudkan kemitraan yang erat dan menyatu, sehingga Indonesia dapat dilihat sebagai Incorporated Besar yang memadukan semua unsur Pelaku Ekonomi, Pemerintah dan masyarakat dan bersinergi secara faktual. Harapan itu pasti dapat terwujud kalau semua pihak yang berkepentingan menyadari peran dan fungsinya dengan baik.

#### 4. Restrukturisasi BUMN.

Sebagai kekuatan terbesar pelaku ekonomi di Indonesia sebenarnya BUMN dapat berbuat banyak untuk mendorong terwujudnya sinergi sehingga segenap kekuatan dapat terarah pada pencapaian satu tujuan, khususnya suksesnya dunia usaha menghadapi AFTA. Berbagai alternatif yang dapat berpengaruh pada bentuk-bentuk restrukturisasi BUMN adalah :

a. **BUMN sebagai pesaing.** Tersirat adanya hasrat kuat menuju penegasan BUMN yang melayani masyarakat dan perintisan (yang tepat adalah yang berbentuk PERUM dan PERJAN yang keduanya dalam proses penghapusan. Bentuk apa yang menggantikan ?) yang semakin surut serta BUMN yang profit making yang semakin kuat. Kecenderungan BUMN beralih ke profit making memposisikan BUMN sebagai pesaing dan bukan sebagai penyeimbang (Counterpart). Posisi ini akan berdampak besar bagi perekonomian secara nasional. Karena sebagai pesaing BUMN akan dapat masuk kebidang apa saja, dan pasti memenangkan persaingan karena fasilitas (antara lain monopoli) yang melekat padanya. Dan korbannya cukup jelas, swasta, koperasi bahkan juga konsumen.

b. **BUMN berfungsi sebagai penyeimbang,** tidak ikut dalam persaingan, tetapi tampil sebagai pengontrol, kondisi ini lebih baik, karena BUMN masih dapat menjalankan fungsi pelayanan disamping "profit making". Satu misal dalam persaingan harga

maka BUMN akan bertindak sebagai penentu "floor price" atau "ceiling price". Dalam posisi ini BUMN harus tangguh dan bekerja efisien, karena untuk menahan swasta dan koperasi, BUMN harus mempunyai ketangguhan internal.

c. **Swastanisasi BUMN.** Idea swastanisasi ini diberbagai negara mengindikasikan berhasilnya mewujudkan sinergi kekuatan pelaku ekonomi mereka. Bagaimana dengan Indonesia ?. Belum terdapat petunjuk kearah itu. Bahkan akhir-akhir terdapat kecenderungan masuknya BUMN keberbagai perusahaan swasta. Terlepas dari kecenderungan tersebut sebagai idea alternatif sinergi kiranya masalah ini perlu dibahas lebih jauh. Bentuk-bentuk swastanisasi antara lain berupa :

1) **Dijualnya BUMN yang membebani APBN.**

Bentuk ini sulit terlaksana karena seandainya dilaksanakan sulit mendapatkan pasaran. Tidak ada pihak swasta yang mau menanamkan modalnya dalam skala besar pada usaha yang merugi.

2) **BUMN di-go public-kan.** Bentuk ini bentuk yang paling ideal dan didambakan pihak swasta. Yang terjadi diluar negeri pada umumnya juga bentuk ini. Ada 3 manfaat yang dapat dirasakan banyak pihak. **Pertama.** Akan membantu Pemerintah dalam masalah keuangan, baik untuk BUMN itu sendiri maupun APBN. **Kedua.** Akan mendinamisir pasar modal yang menderita kelesuan sejak lama. Dengan keyakinan BUMN akan berlaba tinggi akan dapat memberikan deviden yang memadai bagi investor. **Ketiga.** Efisiensi BUMN akan dapat terwujud karena kontrol para pemegang saham akan mendorong BUMN bertindak lebih profesional pada manajemennya.



3) **Konglomerasi BUMN.** Konglomerasi ini diartikan pembentukan suatu "Holding Company" dari beberapa BUMN. Dengan "Holding Company" itu diharapkan akan dicapai kondisi efisien melalui "economies of scale". Contoh konkrit yang sekarang ini ada adalah BUMN yang bernaung dibawah BPIS, yang mengelola 10 BUMN strategis dan memperoleh kuasa pemegang saham dari Menteri Keuangan. Saat ini sedang disiapkan RUU yang akan mendasari pengelolaan BUMN-nya BPIS ini, dimana ketentuan pokoknya adalah, bahwa pemegang sahamnya bukan Menteri Keuangan lagi, tetapi langsung BPIS selaku "Holding Company". Jadi dimasa datang Pemerintah akan memiliki "Holding Company". Sebenarnya masih banyak BUMN yang dapat dijadikan "Holding Company" seperti kelompok PTP, kelompok Perdagangan dan sebagainya.

4) **Gabungan Konglomerasi dan "go public".**

Bentuknya adalah BUMN yang tergabung dalam "Holding Company" sebagian atau keseluruhan di-go public-kan. Hal ini bisa terjadi kalau situasi dan kondisi menguntungkan untuk dilakukan.

Sebenarnya model ini sangat ideal untuk diwujudkan. Karena model ini akan membuka peluang terjadinya akuisisi domestik maupun Internasional yang dapat mendinamisir dunia usaha di Indonesia. Disini akan dapat terwujud adanya kegiatan bisnis yang tidak sekedar berwujud "share holders" tetapi akan terwujud nyata bentuk "stake holders" yang dapat menguntungkan semua pihak. Bahkan masyarakatpun akan merasakan manfaat yang besar. Dalam bentuk itulah sinergi semua kekuatan bisnis dan masyarakat beresistensi secara nyata. Mengapa demikian ? Karena disini akan terpadu sekaligus; dorongan Pemerintah secara

tidak langsung, kemitraan BUMN dan swasta dalam bentuk Industri Hulu dan Industri Hilir yang bersinergi, sekaligus akan terjadi sistem manajemen yang lincah (tidak lamban/birokratis). Dengan cara ini juga daya jangkau Internasional melalui kerja sama pasar dapat terwujud. Tentu ini semua harus didukung oleh institusi keuangan yang tangguh dan Strategic Information yang tangguh pula.



## B A B V P E N U T U P

### A. KESIMPULAN

1. Dengan berlakunya AFTA pada 1 Januari 1993 dimana Indonesia menjadi anggotanya, maka Indonesia harus berpartisipasi aktif, dan harus mempersiapkan perangkat kemampuan ekonominya untuk siap menerjuni pasar bebas antar negara ASEAN. Walaupun secara faktual Indonesia berada pada urutan terbawah ditinjau dari berbagai segi namun Indonesia harus bersikap optimis karena ekonomi Indonesia sangat potensial untuk dikembangkan. Melalui kerja keras yang terarah dan terpadu, optimisme itu diharapkan dapat melahirkan berbagai keunggulan. Sejak Indonesia menyatakan menerima AFTA dengan menandatangani Deklarasi Singapura 1992, Pemerintah Indonesia telah mengkampanyekan pengertian dan makna AFTA dengan maksud agar segenap pelaku ekonomi di Indonesia dapat berperan aktif dalam mensukseskan pelaksanaan AFTA.
2. Surutnya penerimaan Negara dari sektor Migas mendorong Pemerintah melakukan deregulasi dengan maksud untuk memacu peran swasta dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi, kebijaksanaan ini cukup berhasil ditandai dengan meningkatnya hasil ekspor non migas dengan tajam. Namun kegiatan yang menimbulkan "ekonomi boom" itu disisi lain membuat ekonomi Indonesia menjadi "overheated", yang terpaksa harus dibikin "cooling down", melalui kebijaksanaan "tight money policy" yang mengakibatkan sektor swasta menjadi lesu darah. Dalam kondisi seperti itu Indonesia menerjuni pasar bebas ASEAN dalam bentuk AFTA itu. Wajarlah kalau dunia usaha tidak cukup siap.
3. Pelaku ekonomi Indonesia yang terdiri dari BUMN, swasta dan koperasi yang kurang siap itu harus dipacu untuk siap menghadapi AFTA. Hasil penelitian menggambarkan bahwa usaha memacu kesiapan itu cukup berat, karenanya problema yang ada dalam tubuh ketiga pelaku ekonomi itu sangat kompleks, yang secara garis besar sebagai berikut :

- a. Sektor Koperasi, segi permodalan sangat lemah, manajemen tidak profesional, kegiatan ekonominya belum berskala investasi, kehidupannya mengandalkan ukuran tangan masyarakat, kemandirian, efisiensi dan "profit making" tidak menonjol. Tanpa usaha yang intensip disertai kerja keras segenap warganya, pelaku ekonomi ini akan sulit memainkan peran strategis dalam konteks AFTA.
  - b. Sektor Swasta
    - 1) Swasta asing, dengan manajemen profesional, menguasai tehnologi dan sistem pemasarannya cukup canggih, merupakan pelaku ekonomi yang siap menghadapi AFTA.
    - 2) Swasta nasional, posisinya cukup rapuh, karena struktur permodalannya mengandalkan kredit bank, manajemennya kurang profesional (diwarnai manajemen keluarga), selama ini bertumpu pada berbagai proteksi pemerintah, pemasaran cukup baik untuk pasar dalam negeri namun tidak siap menerobos pasar luar negeri sehingga daya saingnya sangat lemah. Dengan kondisi seperti itu tanpa dorongan kuat, sulit sektor ini untuk sukses menerjuni arena AFTA.
  - c. BUMN, adalah pelaku ekonomi yang paling siap menghadapi AFTA, karena BUMN menguasai kue bisnis yang terbesar dan tangguh pada faktor permodalan, resources dan penguasaan pasar. Tetapi BUMN sulit untuk bersaing ibarat Raksasa yang gemuk dan lamban, karena ada 3 kelemahan pokok yang sulit diatasi. Pertama, karena manajemennya birokratis, kedua misi bisnisnya rancu dan ketiga kepemimpinannya kurang profesional.
4. Belajar dari SISHANKAMRATA maka menghadapi AFTA ini kalau Indonesia ingin sukses, maka Indonesia harus mampu memadukan segenap potensi yang ada, hingga Bangsa Indonesia secara keseluruhan dijemlakan

menjadi incorporated besar yang integralistik. Untuk itu perlu dikembangkan kemitraan yang kental antara Pemerintah, pelaku ekonomi dan masyarakat. Untuk mewujudkan keadaan sedemikian jelas tidak mudah karena harus digarap secara sistematis, bertahap, berlanjut dan konsepsional. Kalau hal ini mampu diwujudkan, diyakini bahwa keikutsertaan Indonesia pada AFTA akan sukses.

5. Ditinjau dari dunia bisnis, dewasa ini perdagangan dunia akan menjelma menjadi "global village", dunia tanpa batas. Gelombang globalisasi itu juga melanda Indonesia, berupa praktek perdagangan bebas. Persaingan yang tajam dilingkup Internasional maupun regional semakin nyata. Tanpa Indonesia mampu membaca pertanda jaman dan kemudian mampu menarik keuntungan dalam era globalisasi itu, Indonesia tidak akan dapat mengembangkan potensi ekonominya. Regionalisme menjadi tumbuh dimana-mana sebagai sarana mempertahankan diri. Lahirlah MEE, NAFTA dan AFTA. Lahirnya AFTA dan ikut sertanya Indonesia pada AFTA merupakan tuntutan jaman dan merupakan hal yang tak dapat dihindari. Pasar domestik telah digusur dengan pasar global. Ini telah berjalan lama, namun akhir-akhir menjadi sangat dinamis dan akseleratif karena didorong oleh inovasi teknologi, komunikasi, transportasi dan informasi. Agar Indonesia tidak terlindas globalisasi maka Indonesia harus mampu meningkatkan efisiensi dan daya saing produk dan komoditinya. Ini merupakan problema yang tidak kecil.

6. Berdasarkan problema-problema faktual itu maka pembenahan-pembenahan yang bersifat mendasar disemua sektor pelaku ekonomi bahkan penggalangan masyarakat harus dilakukan dengan intensip.

Pokok-pokok pikir pembenahannya adalah berupa :

- a. Sektor Pemerintah, harus mampu membimbing, mendorong dan membantu pelaku ekonomi untuk mampu menciptakan keunggulan kompetitif. Disamping itu Pemerintah juga harus menghilangkan berbagai faktor penghambat terwujudnya efisiensi dan kemandirian semua pelaku ekonomi (seperti proteksi, monopoli

dll) agar mereka mempunyai daya saing yang tinggi.

b. Sektor pelaku ekonomi, diusahakan untuk mampu introspeksi, menemukan kelemahan dirinya, dan menemukan perbaikannya, agar secepatnya mampu mewujudkan efisiensi dan daya saing tinggi untuk segera dapat meraih keunggulan kompetitif.

c. Sektor masyarakat, perlu diarahkan agar dapat mendukung suksesnya Indonesia dalam menerjuni arena AFTA.

7. Kunci suksesnya Indonesia dalam menerjuni arena AFTA sangat ditentukan oleh terpadunya gerak langkah ketiga pelaku ekonomi. Untuk itu penelitian langkah-langkah yang perlu ditempuh untuk melahirkan sinergi dari ketiga pelaku ekonomi yang secara garis besar terdiri dari :

a. Menghadirkan kepemimpinan dunia usaha yang berkemampuan handal melalui kegiatan :

1) Restrukturisasi persepsi Pemimpin dari jago kandang menjadi jago berskala dan berwawasan Internasional.

2) Mendidik dan melatih ketrampilan Pimpinan dunia usaha yang berkemampuan handal sesuai dengan standart Internasional, mampu melakukan "profesional lobby" dan mengenali dengan baik taktik dan teknik kontrak dan transaksi Internasional.

3) Menyiapkan institusi bisnis yang dapat dipakai sebagai arena berlatih dengan kriteria sebagai infrastruktur yang memenuhi standart kelayakan untuk melatih dan mendidik "business leader" yang tangguh.

b. Menciptakan kemitraan yang kental antara Pemerintah, pelaku ekonomi dan masyarakat hingga Indonesia menjadi incorporated besar yang memiliki keunggulan kompetitif.

c. Restrukturisasi BUMN bisa dilakukan dalam bentuk :

1) BUMN bertindak sebagai pesaing dari pelaku ekonomi yang lain. Model ini tidak menguntungkan semua

pihak kecuali BUMN itu sendiri.

2) BUMN bertindak sebagai penyeimbang, disini BUMN menjadi pengontrol dan masih dapat melakukan profit making tanpa mematikan pelaku ekonomi yang lain.

3) Swastanisasi BUMN dengan cara :

- Menjual BUMN yang merugi.
- Melakukan "go public".
- Melakukan konglomerasi BUMN.
- Melakukan metoda gabungan konglomerasi dan "go public".

## B. SARAN-SARAN

1. Lahirnya AFTA dan ikut sertanya Indonesia dalam AFTA merupakan tuntutan jaman dan merupakan hal yang tidak bisa dihindari. AFTA buat Indonesia dengan demikian merupakan point of no return. Karenanya disarankan agar dengan kemampuan penuh Indonesia harus sukses pada kehadirannya dalam AFTA.

2. Sangat disadari bahwa dalam kondisi yang penuh kekurangan dan kedudukan terbawah dari semua peserta AFTA mengharuskan Indonesia untuk melakukan pembenahan-pembenahan yang sangat mendasar. Betapapun sulitnya Indonesia harus diusahakan untuk mampu kompetitif. Untuk itu disarankan agar segala kelemahan dapat dideteksi dan ditemukan pemecahan/penyelesaiannya yang sebaik-baiknya.

3. Inti pembenahan terletak pada pembenahan atas 3 pelaku ekonomi yang disamping memiliki hal-hal yang positif juga menyandang kelemahan masing-masing. Disarankan agar nilai positif yang ada dapat selalu ditingkatkan dan terhadap kelemahan sudah diketemukan pemecahannya dapat segera dilakukan perbaikan-perbaikan secara konsekwen dan konsisten agar secepatnya kesiapan mereka menghadapi AFTA dapat diwujudkan dengan cepat.

4. Keterpaduan segenap potensi Bangsa perlu diwujudkan mengarah

pada usaha mensukseskan AFTA. Disarankan agar khusus menumbuhkan dukungan masyarakat dapat dirumuskan secara sistematis, bertahap, berlanjut dan konsepsional dan selanjutnya dapat dilaksanakan dengan intensip. Karena tanpa dukungan masyarakat, sulit Indonesia dapat meraih sukses diarena AFTA.

5. Pelaku ekonomi yang berjalan sendiri-sendiri dalam menerjuni arena AFTA jelas tidak akan efektif dalam mencapai tujuan yang satu; suksesnya keikut sertaan Indonesia dalam AFTA. Karenanya sinergi dari kekuatan ke 3 pelaku ekonomi mutlak perlu diwujudkan. Untuk itu disarankan agar semua langkah mewujudkan sinergi dapat dilaksanakan disesuaikan dengan kondisi, situasi dan tuntutan riil yang berkembang dilapangan dengan prinsip prioritas dan selektifitas yang tajam. Artinya yang tuntutannya cukup mendesak harus segera diwujudkan realisasinya.

### C. URAIAN PENUTUP

Demikianlah hasil penelitian tentang "SINERGI SEKTOR PEMERINTAH DAN SEKTOR SWASTA di INDONESIA, MENGHADAPI PELAKSANAAN AFTA" ini disajikan berbentuk thesis untuk memenuhi persyaratan akhir studi MBA di IBMJ.

Disadari bahwa thesis ini jauh dari sempurna karena berbagai keterbatasan. Dengan tidak mengurangi kesadaran atas kekurangan itu, penulis berpengharapan; semoga tulisan ini ada manfaat dan kegunaannya walau betapapun kecilnya.

Jakarta, Medio Januari 1993



## DAFTAR PUSTAKA

- Abeng Tandri, Kepemimpinan dan Tantangan Pelaku Ekonomi pada PJPT II, makalah, disampaikan pada : Pembukaan program studi MMA angkatan III IPB, Bogor 1993.
- Andrews R Kenneth, the Concept of Corporate strategy, Irwin Homewood, Illinois 1987.
- ASEAN Free Trade Area (AFTA), bahan kuliah, IBMJ, Program Studi MBA Eksekutif-Batch IVD/PTIK, Jakarta 1992.
- Adoir John, Pemimpin yang berpusat pada Tindakan, Binarupa Aksara Jakarta 1992
- Beetham David, Birokrasi, PT Bhumi Aksara, Jakarta, Juli 1990.
- Bird Malcohm, Memperbaiki keterampilan Manajemen Anda, Binarupa Aksara, Jakarta, 1991
- Contoh-contoh tesis, IBMJ, Program Study MBA Eksekutif Batch IVD/PTIK, Jakarta 1992.
- Fahly Liam, the Strategic Peanning Management Reader Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1989.
- Gilot Benjamin, Gilod Tamar, the Business Inteligence System, A New Toll for Competitive Advantage, AMACOM, New York 1988.
- Hadi Sutrisno Drs, M.A, Prof, Bimbingan Menulis Skripsi Thesis (Jilid 1 & 2), Penerbit ANDI OFFSET, Yogyakarta 1991.
- Imoda Pearl, Montes Manuel, Naya Seiji, A Free Trade Area : Implication for ASEAN, Executive Summary, Jakarta 1992.
- Indonesia Menjelang Kawasan Pasar Bebas ASEAN, 1993-2007, Diskusi Panel Ahli Ekonomi Kompas ke 18, Kompas, Jakarta, Maret 1992
- Kartajaya Hermawan, Marketing, Pustaka Sinar Harapan Jakarta 1992
- Kawasan Perdagangan Bebas ASEAN, Seminar Akhir Tahun Institut Manajemen Prasetya Mulya, Jakarta 1991.
- Kristiadi J. Beberapa pikiran tentang Pembangunan Lima Tahun ke IV (1994-1999), Jakarta, Agustus 1992.

Kwik Kian Gie, *Demokrasi dan Persaingan Ekonomi*, Himpunan Tulisan IBMJ, Program Studi MBA-Eksekutif Batch IVD/PTIK, Jakarta 1991.

Wibisono Christianto-Kwik Kian Gie-Sjahrir-Widyakartono Bab, Marbun B.N, *Konglomerat Indonesia, Permasalahan dan Sepak Terjang*, Pustaka Sinar Harapan, Jakarta 1990.

Mc Kenna Regis, *The Regis Touch, New Marketing Strategies for Uncertain Times*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc, California 1986.

Ohmae Kenichi, *Dunia Tanpa Batas, Kekuatan dan Strategi di dalam dunia Ekonomi yang saling mengait*, Bina rupa Aksara, Jakarta 1991.

\_\_\_\_\_, *The Mind of the Strategist*, Penguin Books, Mc Graw Hill Book Company, Virginia 1983.

*Orde Baru Dalam Angka, Hasil-hasil Pembangunan PJPT I*, Sekretaris Jenderal DPP Golkar, Jakarta, Mei 1992.

Pangestu Mari, *Prospek Makro ekonomi Indonesia, Makalah Seminar Prospek Kebangkitan Bisnis 1993*, Jakarta 1992.

*Penerapan Manajemen Militer dalam dunia Bisnis dan Perbankan*, Himpunan Naskah Seminar, Mabes Polri, Jakarta 1992.

*Peran Swasta Dalam Pengembangan Sektor Publik*, Himpunan Naskah Seminar, Indonesia Manajer Club, Jakarta, September 1992.

Porter Michael E, *Strategi Bersaing, Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1990.

Porter Michael E, *Keunggulan Bersaing, Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, Penerbit Erlangga, Jakarta 1992.

*Pusparagam Manajemen Indonesia & Bisnis Cina di Asia Tenggara, Rangkuman Hasil Seminar Memorial Dr. T.B. Simatupang - Penyunting B.N. Marbun, SH, PT Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta 1992.*

Sudyana Nana, Dr, *Tuntutan Penyusunan Karya Ilmiah - Makalah - Skripsi - Tesis - Disertasi*, Penerbit Sinar Baru, Bandung 1988.

*Tantangan yang Menghadang Selatan, Laporan Komisi Selatan*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta 1992.

Trout Jack & Reis Al, *Marketing Warfare*, Mc Graw Hill Book Company, Singapore 1986.

Urbich Holley, *International Trade & Finance; Theory and Policy*, Prentice-Hall International, Inc, London, 1983

**BULETIN, MAJALAH, PENERBITAN BERKALA**

Broer; Jejak-jejak Langkah dan Malang sampai Senayan; Saya tak Sebodoh yang dikira Orang, 3 artikel laporan Utama, Tempo No. 32, Jakarta, 10 Oktober 1992.

Integrasi Ekonomi Internasional, Regional dan Nasional, Analisis CSIS Tahun XXI, No.1, Januari-Februari 1992.

Tantangan dan Peluang AFTA, Himpunan tulisan tentang AFTA (6 artikel), manajemen & usahawan Indonesia, Jembatan ilmu dan praktek manajemen No. 5 Tahun XXI, Jakarta Mei 1992.

The Trouble with Regionalism, the Economist, June 27 th, 1992.

Walsh James, "ShangHai"; the Man behind Pudong, 2 artikel/Cover Stories, Time Oktober 5, 1992

Zagorin Adam, "An Ice Wind"; the Big Bad Bundesbank ?; the long Haul, 3 artikel/Cover Stories, Time Oktober 28, 1992.

**SURAT KABAR**

**BHAKTI • DHARMA • WASPADA**

Afta, Dokumentasi Klipping No, 319/E/VIII/1992, CSIS, Jakarta 1992.

Gagasan Swastanisasi BUMN, Dokumentasi Klipping, No. 116/E/X/1986 CSIS, Jakarta 1986.

Himpunan Klipping Pribadi, Tentang AFTA, Kompas, Suara Karya, Suara Pembaharuan, Bisnis Indonesia, Media Indonesia, Suara Pembaharuan, Merdeka, Pelita, the Jakarta Post, Business News, Angkatan Bersenjata, Jakarta 1992.

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

- N a m a** : Drs. K u n a r t o
- Tempat/Tgl.lahir** : Yogyakarta, 8 Juni 1940
- Pangkat/Nrp.** : Jenderal Polisi/40060003
- Jabatan** : Kepala Kepolisian Negara R.I.
- Alamat** : Jl. Patimura No. 37 Jakarta Selatan 12110
- Riwayat Pendidikan** : 1. SR tamat 1954  
2. SMP II Negri Yogyakarta tamat 1957  
3. SMA III/B Negri Surabaya tamat 1960  
4. PTIK Bacaloreat tamat 1965  
5. PTIK Doctoral tamat 1970  
6. Sesko ABRI Bag.Kepolisian Angk.I 1974/1975  
7. Sesko ABRI Bag. Gabungan Angk. I 1978.
- Riwayat Pekerjaan** : 1. Palitbang PTIK (1965)  
2. Ajudan Menpangak (1965-1967)  
3. Sekpri Pangdak VII Jaya (1970)  
4. Danseko 753 Pulogadung (1971)  
5. Kasetum Polda Metro Jaya (1972)  
6. Sekpri Kasopshankam (1975)  
7. Ka Biro Politik Asintel Hankam (1978)  
8. Ajudan Presiden R.I. (1982)  
9. Wakapolda Metro Jaya (1987)  
10. Kapolda Sumut (1988)  
11. Kapolda Nusra (1989)  
12. Askamtibmas Kasum ABRI (1990)  
13. Kapolri (1991-sekarang)

Jakarta, Januari 1993

**LAMPIRAN I**  
**SINGAPORE DECLARATION 1992**



# P R E S S   R E L E A S E



ASEAN HEADS OF GOVERNMENT MEETING, SINGAPORE, 27 - 28 JANUARY 1992

FOURTH  
ASEAN  
SUMMIT  
SINGAPORE

(Embargoed for Release till 1630  
hours on 28 January 1992)

## SINGAPORE DECLARATION OF 1992

1 We, the Heads of State and Government of ASEAN, are encouraged by the achievements of ASEAN in the last twenty-five years, and are convinced that ASEAN cooperation remains vital to the well-being of our peoples.

2 Having reviewed the profound international political and economic changes that have occurred since the end of the Cold War and considered their implications for ASEAN, we declare that:

- ASEAN shall move towards a higher plane of political and economic cooperation to secure regional peace and prosperity;
- ASEAN shall constantly seek to safeguard its collective interests in response to the formation of large and powerful economic groupings among the developed countries, in particular through the promotion of an open international economic regime and by stimulating economic cooperation in the region;
- ASEAN shall seek avenues to engage member states in new areas of cooperation in security matters; and
- ASEAN shall forge a closer relationship based on friendship and cooperation with the Indochinese countries, following the settlement on Cambodia.

### Political and Security Cooperation

3 In the field of political and security cooperation, we have agreed that:

- ASEAN welcomes accession by all countries in Southeast Asia to the Treaty of Amity and Cooperation in Southeast Asia, which will provide a common framework for wider regional cooperation embracing the whole of Southeast Asia;



ASEAN  
SUMMIT  
SINGAPORE

- ASEAN will also seek the cognizance of the United Nations for the Treaty through such means as an appropriate Resolution. This will signify ASEAN's commitment to the centrality of the UN role in the maintenance of international peace and security as well as promoting cooperation for socio-economic development;
- ASEAN could use established fora to promote external dialogues on enhancing security in the region as well as intra-ASEAN dialogues on ASEAN security cooperation (such as the regional security seminars held in Manila and Bangkok in 1991, and the workshops on the South China Sea held in Bali in 1990 and Bandung in 1991), taking full cognizance of the Declaration of ASEAN Concord. To enhance this effort, ASEAN should intensify its external dialogues in political and security matters by using the ASEAN Post-Ministerial Conferences (PMC);
- ASEAN has made major strides in building cooperative ties with states of the Asia-Pacific region and shall continue to accord them a high priority;
- ASEAN will seek to realise the Zone of Peace, Freedom and Neutrality (ZOPFAN) and a Southeast Asian Nuclear Weapon Free Zone (SEANWFZ) in consultation with friendly countries, taking into account changing circumstances;
- ASEAN will closely cooperate with the United Nations and the international community in ensuring the full implementation of the Peace Agreements signed in Paris in October 1991. ASEAN supports the Cambodian Supreme National Council in calling on the UN Secretary-General to despatch UNTAC as early as possible in order to preserve the momentum of the peace process and to implement the gains realised by the signing of the Paris Peace Agreements. ASEAN calls on all parties in Cambodia to implement seriously the process of national reconciliation which is essential to a genuine and lasting peace in Cambodia; and
- ASEAN will play an active part in international programmes for the reconstruction of Vietnam, Laos and Cambodia.

4 Conscious of the central role of the United Nations in the post-Cold War world, we agree that:

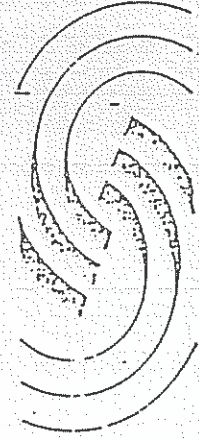
- The proposed Summit of members of the United Nations Security Council should help shape the United Nations' role for the promotion of a more equitable international



FOURTH  
ASEAN  
SUMMIT  
SINGAPORE

political and economic order, and for the democratisation of the United Nations' decision-making processes in order to make the organization truly effective in meeting its obligations;

- ASEAN will participate actively in efforts to ensure that the United Nations is a key instrument for maintaining international peace and security; and
- ASEAN will encourage all efforts to strengthen the United Nations, including its role and capabilities in peacekeeping and peacemaking, in accordance with the United Nations Charter.



Directions in ASEAN Economic Cooperation

5 In the field of economic cooperation, we have agreed that:

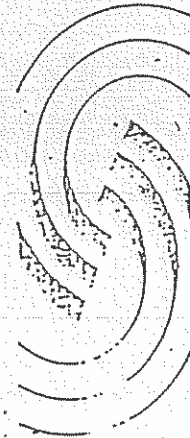
- To further accelerate joint efforts in enhancing intra-ASEAN economic cooperation, ASEAN shall adopt appropriate new economic measures as contained in the Framework Agreement on Enhancing ASEAN Economic Cooperation directed towards sustaining ASEAN economic growth and development which are essential to the stability and prosperity of the region;
- ASEAN shall establish the ASEAN Free Trade Area using the Common Effective Preferential Tariff (CEPT) Scheme as the main mechanism within a time frame of 15 years beginning 1 January 1993 with the ultimate effective tariffs ranging from 0% to 5%. ASEAN member states have identified the following fifteen groups of products to be included in the CEPT Scheme for accelerated tariff reductions:

- . vegetable oils
- . cement
- . chemicals
- . pharmaceuticals
- . fertiliser
- . plastics
- . rubber products
- . leather products
- . pulp
- . textiles
- . ceramic and glass products
- . gems and jewellery
- . copper cathodes
- . electronics
- . wooden and rattan furniture

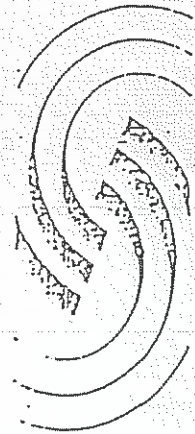


FOURTH  
ASEAN  
SUMMIT  
SINGAPORE

- ASEAN shall increase investments, industrial linkages and complementarity by adopting new and innovative measures, as well as strengthening existing arrangements in ASEAN and providing flexibility for new forms of industrial cooperation;
- ASEAN shall strengthen and develop further cooperation in the field of capital markets, and shall encourage and facilitate free movement of capital and other financial resources;
- ASEAN shall further enhance regional cooperation to provide safe, efficient and innovative transportation and communications infrastructure network;
- ASEAN shall also continue to improve and develop the intra-country postal and telecommunications system to provide cost-effective, high quality and customer-oriented services;
- ASEAN shall adopt joint efforts to strengthen trade promotion and negotiations on ASEAN agricultural products in order to enhance ASEAN's competitive posture; and to sustain the expansion of ASEAN agricultural exports in the international markets;
- ASEAN acknowledges that sub-regional arrangements among themselves, or between ASEAN member states and non-ASEAN economies could complement overall ASEAN economic cooperation;
- ASEAN recognises the importance of strengthening and/or establishing cooperation with other countries, regional/multilateral economic organisations, as well as Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC) and an East Asia Economic Caucus (EAEC). With regard to APEC, ASEAN attaches importance to APEC's fundamental objective of sustaining the growth and dynamism of the Asia-Pacific region. With respect to an EAEC, ASEAN recognises that consultations on issues of common concern among East Asian economies, as and when the need arises, could contribute to expanding cooperation among the region's economies, and the promotion of an open and free global trading system;
- Further, recognising the importance of non-tariff and non-border areas of cooperation to complement tariff liberalisation in increasing regional trade and investment, ASEAN shall further explore cooperation in these areas with a view to making recommendations to the Fifth ASEAN Summit;
- ASEAN shall continue with its concerted efforts in the promotion of tourism, particularly in making the Visit ASEAN Year 1992 a success;



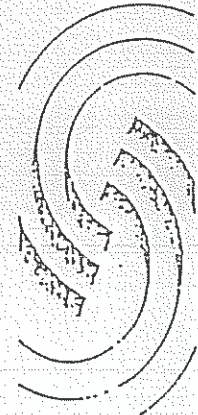
- ASEAN shall continue to step up cooperation in other economic-related areas, such as science and technology transfer and human resource development;
- ASEAN shall enhance cooperation and collective action in international and inter-regional fora as well as in international organisations and regional groupings. ASEAN shall also continue to enhance relations with its dialogue partners and other producing/consuming countries towards the advancement of the commodity sector in the region and in addressing international commodity issues;
- ASEAN recognises that sustained economic growth require considerable inputs of energy. As member states continue to industrialise and strengthen their industrial base, ASEAN shall focus and strengthen cooperation in energy security, conservation and the search for alternative fuels;
- ASEAN recognises the complementarity of trade and investment opportunities and therefore encourages, among others, increased cooperation and exchanges among the ASEAN private sectors, and the consideration of appropriate policies for greater intra-ASEAN investments;
- ASEAN shall continue to uphold the principles of free and open trade embodied in the General Agreement on Tariffs and Trade (GATT), and work towards maintaining and strengthening an open multilateral trading system;
- ASEAN shall work collectively to ensure that the Uruguay Round addresses the key concerns and interests of the ASEAN economies, and adopt a pragmatic and realistic approach, in using the Draft Final Text as at 20 December 1991 as a reasonable basis for completing negotiations; and
- ASEAN strongly urges major trading countries to settle their differences on agriculture and other areas, and likewise use the Draft Final Text to work towards an early and successful conclusion of the Uruguay Round.



#### Review of ASEAN's External Relations

6 In reviewing ASEAN's external relations, we have agreed that:

- ASEAN, as part of an increasingly interdependent world, should intensify cooperative relationships with its Dialogue partners, namely Australia, Canada, the European Community, Japan, the Republic of Korea, New Zealand and the United States, and engage in consultative relationships with interested non-Dialogue countries and international organizations; and
- While ASEAN's cooperative relationships with the Dialogue partners have made significant progress, ASEAN should strengthen existing dialogue mechanisms and develop new ones where necessary for the enhancement of economic relations with these countries, especially ASEAN's major economic partners.



### ASEAN Functional Cooperation

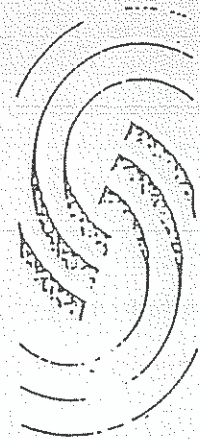
7 In the field of functional cooperation, we have agreed that:

- The ASEAN member countries shall continue to enhance awareness of ASEAN among the people in the region through the expansion of ASEAN Studies as part of Southeast Asian Studies in the school and university curricula and the introduction of ASEAN student exchange programmes at the secondary and tertiary levels of education;
- ASEAN should help hasten the development of a regional identity and solidarity, and promote human resource development by considering ways to further strengthen the existing network of the leading universities and institutions of higher learning in the ASEAN region with a view to ultimately establishing an ASEAN University based on this expanded network;
- ASEAN functional cooperation shall be designed for a wider involvement and increased participation by women in the development of the ASEAN countries in order to meet their needs and aspirations. This cooperation shall also extend to the development of children to realise their full potential;
- The ASEAN member countries shall continue to play an active part in protecting the environment by continuing to cooperate in promoting the principle of sustainable development and integrating it into all aspects of development;
- ASEAN member countries should continue to enhance environmental cooperation, particularly in issues of



transboundary pollution, natural disasters, forest fires and in addressing the anti-tropical timber campaign;

- The developed countries should commit themselves to assist developing countries by providing them new and additional financial resources as well as the transfer of, and access to environmentally sound technology on concessional and preferential terms;
- The developed countries should also help to maintain an international environment supportive of economic growth and development;
- ASEAN looks forward to seeing these commitments reflected in the outcome of the United Nations Conference on Environment and Development in 1992 at Rio de Janeiro;
- As Non-governmental Organizations (NGOs): play an important role in social development, ASEAN shall encourage the exchange of information among NGOs in the region and help expand their participation in intra-ASEAN functional cooperation;
- ASEAN shall intensify its cooperation in overcoming the serious problem of drug abuse and illicit drug trafficking at the national, regional and international levels; and
- ASEAN shall make a coordinated effort in curbing the spread of AIDS by exchanging information on AIDS, particularly in the formulation and implementation of policies and programmes against the deadly disease.

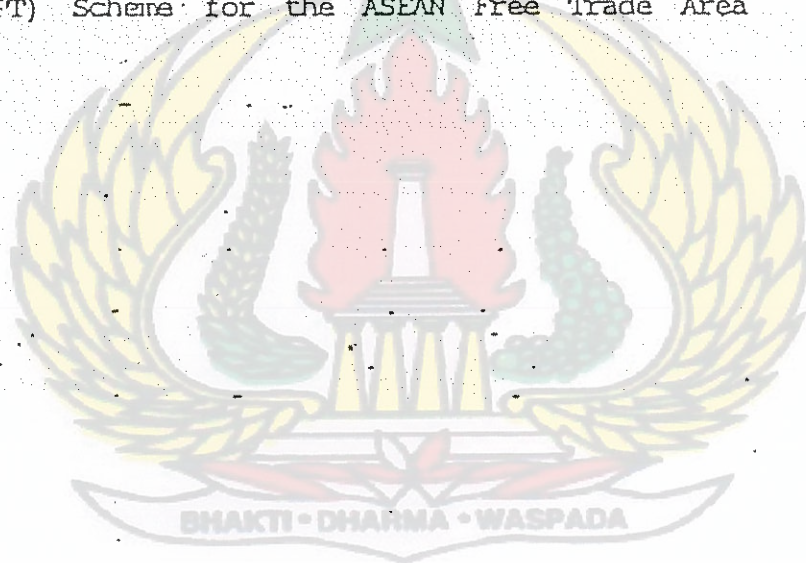


#### Restructuring of ASEAN Institutions

- 8 To strengthen ASEAN, we have agreed that:
- ASEAN Heads of Government shall meet formally every three years with informal meetings in between;
  - The ASEAN organizational structure, especially the ASEAN Secretariat, shall be streamlined and strengthened with more resources;
  - The Secretary-General of the ASEAN Secretariat shall be redesignated as the Secretary-General of ASEAN with an enlarged mandate to initiate, advise, coordinate and implement ASEAN activities;



- The Secretary-General of ASEAN shall be appointed on merit and accorded ministerial status;
- The professional staff of the ASEAN Secretariat be appointed on the principle of open recruitment and based on a quota system to ensure representation of all ASEAN countries in the Secretariat;
- The five present ASEAN Economic Committees be dissolved and the Senior Economic Officials Meeting (SEOM) be tasked to handle all aspects of ASEAN economic cooperation; and
- A ministerial-level Council be established to supervise, coordinate and review the implementation of the Agreement on the Common Effective Preferential Tariff (CEPT) Scheme for the ASEAN Free Trade Area (AFTA).





9

FOURTH  
ASEAN  
SUMMIT  
SINGAPORE

DONE in Singapore on the 28th day of January 1992.

For Brunei Darussalam:

HAJI HASSANAL BOLKIAH  
Sultan of Brunei Darussalam



For the Republic of Indonesia:

SOEHARTO  
President

For Malaysia:

DR MAHATHIR BIN MOHAMAD  
Prime Minister



For the Republic of the Philippines:

CORAZON C AQUINO  
President

For the Republic of Singapore:

GOH CHOK TONG  
Prime Minister

For the Kingdom of Thailand:

ANAND PAHYARACHUN  
Prime Minister

**FRAME WORK AGGEMENT  
ON ENHANCING ASEAN  
ECONOMICS COOPERATION**



# P R E S S   R E L E A S E



ASEAN HEADS OF GOVERNMENT MEETING, SINGAPORE, 27 - 28 JANUARY 1992

F O U R T H  
A S E A N  
S U M M I T  
S I N G A P O R E

(Embargoed for Release till 1630  
hours on 28 January 1992)

## FRAMEWORK AGREEMENT ON ENHANCING ASEAN ECONOMIC COOPERATION

The Sultan of Brunei Darussalam, the President of the Republic of Indonesia, the Prime Minister of Malaysia, the President of the Republic of the Philippines, the Prime Minister of the Republic of Singapore and the Prime Minister of the Kingdom of Thailand:

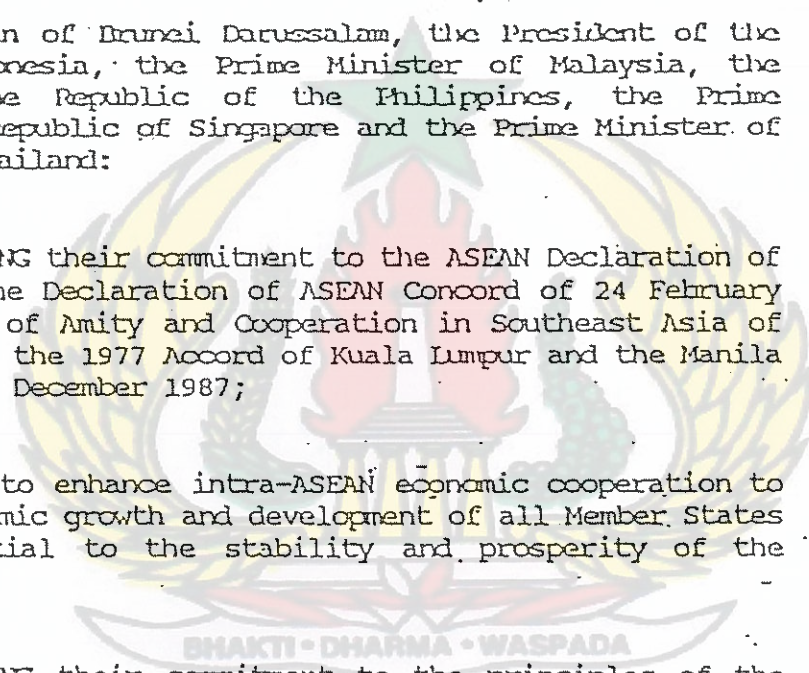
REAFFIRMING their commitment to the ASEAN Declaration of 8 August 1967, the Declaration of ASEAN Concord of 24 February 1976, the Treaty of Amity and Cooperation in Southeast Asia of 24 February 1976, the 1977 Accord of Kuala Lumpur and the Manila Declaration of 15 December 1987;

DESIRING to enhance intra-ASEAN economic cooperation to sustain the economic growth and development of all Member States which are essential to the stability and prosperity of the region;

REITERATING their commitment to the principles of the General Agreement on Tariffs and Trade (hereinafter referred to as "GATT");

RECOGNISING that tariff and non-tariff barriers are impediments to intra-ASEAN trade and investment flows, and that existing commitments to remove these trade barriers could be extensively improved upon;

NOTING the significant unilateral efforts made by Member States in recent years to liberalise trade and promote investments, and the importance of extending such policies to further open up their economies, given the comparative advantages and complementarity of their economies;







FOURTH  
ASEAN  
SUMMIT  
SINGAPORE

RECOGNISING that Member States, having different economic interests, could benefit from sub-regional arrangements;

CONSCIOUS of the rapid and pervasive changes in the international political and economic landscape, as well as both challenges and opportunities yielded thereof, which need more cohesive and effective performance of intra-ASEAN economic cooperation;

MINDEFUL of the need to extend the spirit of friendship and cooperation among Member States to other regional economies, as well as those outside the region which contribute to the overall economic development of Member States;

RECOGNISING further the importance of enhancing other fields of economic cooperation such as in science and technology, agriculture, financial services and tourism;

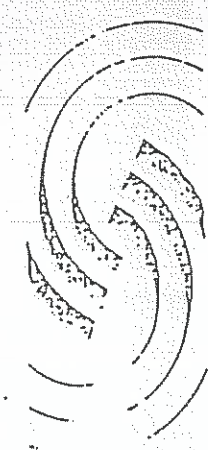
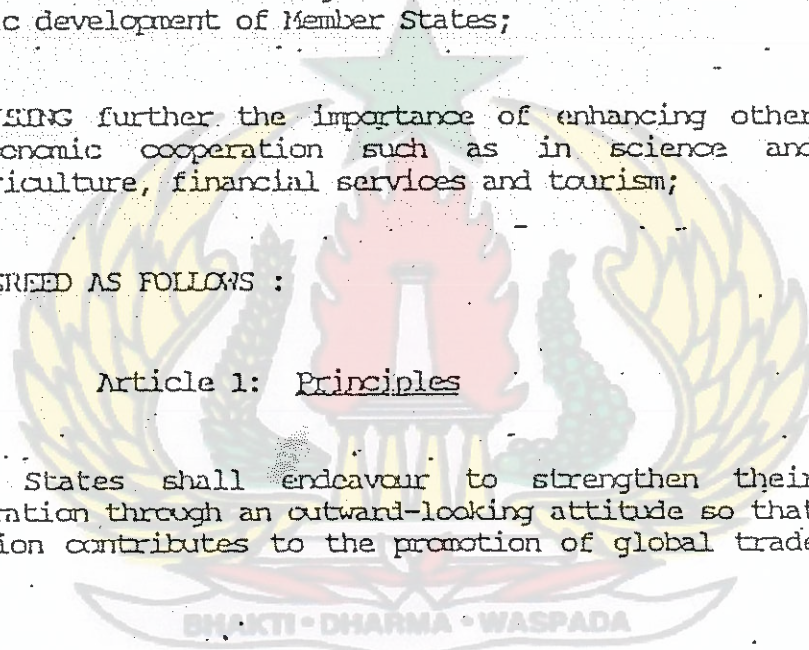
HAVE AGREED AS FOLLOWS :

Article 1: Principles

1 Member States shall endeavour to strengthen their economic cooperation through an outward-looking attitude so that their cooperation contributes to the promotion of global trade liberalisation.

2 Member States shall abide by the principle of mutual benefit in the implementation of measures or initiatives aimed at enhancing ASEAN economic cooperation.

3 All Member States shall participate in intra-ASEAN economic arrangements. However, in the implementation of these economic arrangements, two or more Member States may proceed first if other Member States are not ready to implement these arrangements.





1 1 1 1 1 1 1  
A S E A N  
S U M M I T  
S I N G A P O R E

## Article 2 : Areas of Cooperation

### A Cooperation in Trade

1 All Member States agree to establish and participate in the ASEAN Free Trade Area (AFTA) within 15 years. A ministerial-level Council will be set up to supervise, coordinate and review the implementation of the AFTA.

2 The Common Effective Preferential Tariff (CEPT) Scheme shall be the main mechanism for the AFTA. For products not covered by the CEPT Scheme, the ASEAN Preferential Trading Arrangements (PTA) or any other mechanism to be agreed upon, may be used.

3 Member States shall reduce or eliminate non-tariff barriers between and among each other on the import and export of products as specifically agreed upon under existing arrangements or any other arrangements arising out of this Agreement.

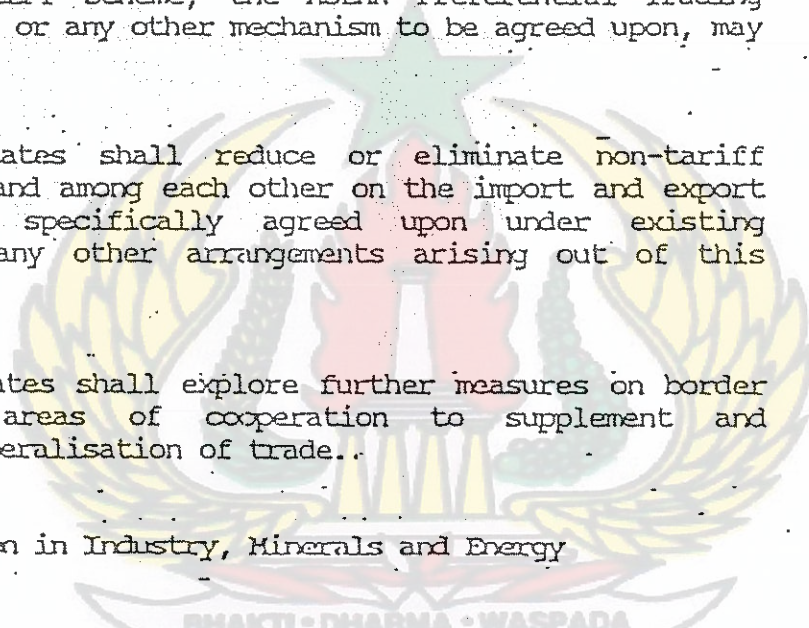
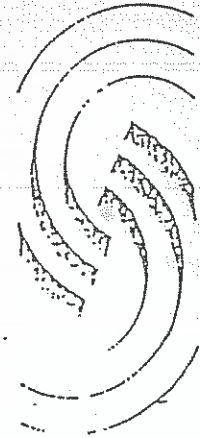
4 Member States shall explore further measures on border and non-border areas of cooperation to supplement and complement the liberalisation of trade.

### B Cooperation in Industry, Minerals and Energy

1 Member States agree to increase investments, industrial linkages and complementarity by adopting new and innovative measures, as well as strengthening existing arrangements in ASEAN.

2 Member States shall provide flexibility for new forms of industrial cooperation. ASEAN shall strengthen cooperation in the development of the minerals sector.

3 Member States shall enhance cooperation in the field of energy, including energy planning, exchange of information, transfer of technology, research and development, manpower training, conservation and efficiency, and the exploration, production and supply of energy resources.





1987  
A S E A N  
S U M M I T  
S I N G A P O R E

C Cooperation in Finance and Banking

1 Member States shall strengthen and develop further ASEAN economic cooperation in the field of capital markets, as well as find new measures to increase cooperation in this area.

2 Member States shall encourage and facilitate free movement of capital and other financial resources, including further liberalisation of the use of ASEAN currencies in trade and investments, taking into account their respective national laws, monetary controls and development objectives.

D Cooperation in Food, Agriculture and Forestry

1 Member States agree to strengthen regional cooperation in the areas of development, production and promotion of agricultural products for ensuring food security and upgrading information exchanges in ASEAN.

2 Member States agree to enhance technical joint cooperation to better manage, conserve, develop and market forest resources.

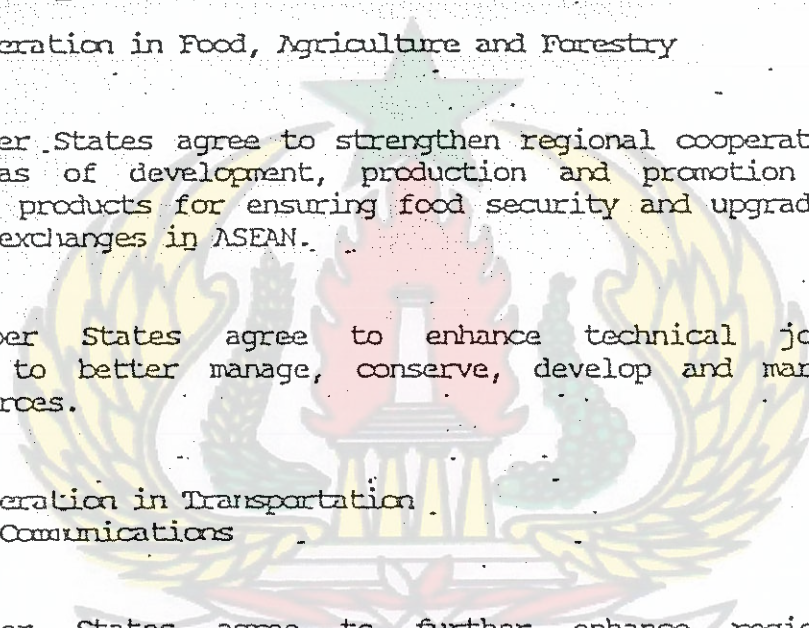
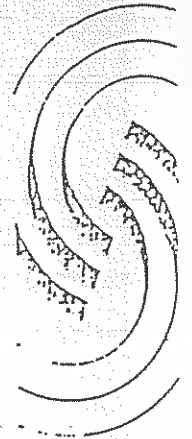
E Cooperation in Transportation and Communications

1 Member States agree to further enhance regional cooperation for providing safe, efficient and innovative transportation and communications infrastructure network.

2 Member States shall also continue to improve and develop the intra-country postal and telecommunications system to provide cost-effective, high quality and customer-oriented services.

Article 3 : Other Areas of Cooperation

1 Member States agree to increase cooperation in research and development, technology transfer, tourism promotion, human resource development and other economic-related areas. Full account shall also be taken of existing ASEAN arrangements in these areas.





THE  
A S E A N  
S U M M I T  
S I N G A P O R E

2 Member States, through the appropriate ASEAN bodies, shall regularly consult and exchange views on regional and international developments and trends, and identify ASEAN priorities and challenges.

#### Article 4 : Sub-regional Economic Arrangements

Member States acknowledge that sub-regional arrangements among themselves, or between ASEAN Member States and non-ASEAN economies, could complement overall ASEAN economic cooperation.

#### Article 5 : Extra-ASEAN Economic Cooperation

To complement and enhance economic cooperation among Member States, and to respond to the rapidly changing external conditions and trends in both the economic and political fields, Member States agree to establish and/or strengthen cooperation with other countries, as well as regional and international organisations and arrangements.

#### Article 6 : Private Sector Participation

Member States recognise the complementarity of trade and investment opportunities, and therefore encourage, among others, cooperation and exchanges among the ASEAN private sectors and between ASEAN and non-ASEAN private sectors, and the consideration of appropriate policies aimed at promoting greater intra-ASEAN and extra-ASEAN investments and other economic activities.

#### Article 7 : Monitoring Body

The ASEAN Secretariat shall function as the body responsible for monitoring the progress of any arrangements arising from this Agreement. Member States shall cooperate with the ASEAN Secretariat in the performance of its duties.





ASEAN  
SUMMIT  
SINGAPORE

Article 8 : Review of Progress

The ASEAN Economic Ministers' Meeting and its subsidiary bodies shall review the progress of implementation and coordination of the elements contained in this Agreement.

Article 9 : Settlement of Disputes

Any differences between the Member States concerning the interpretation or application of this Agreement or any arrangements arising therefrom shall, as far as possible, be settled amicably between the parties. Whenever necessary, an appropriate body shall be designated for the settlement of disputes.

Article 10 : Supplementary Agreements or Arrangements

Appropriate ASEAN economic agreements or arrangements, arising from this Agreement, shall form an integral part of this Agreement.

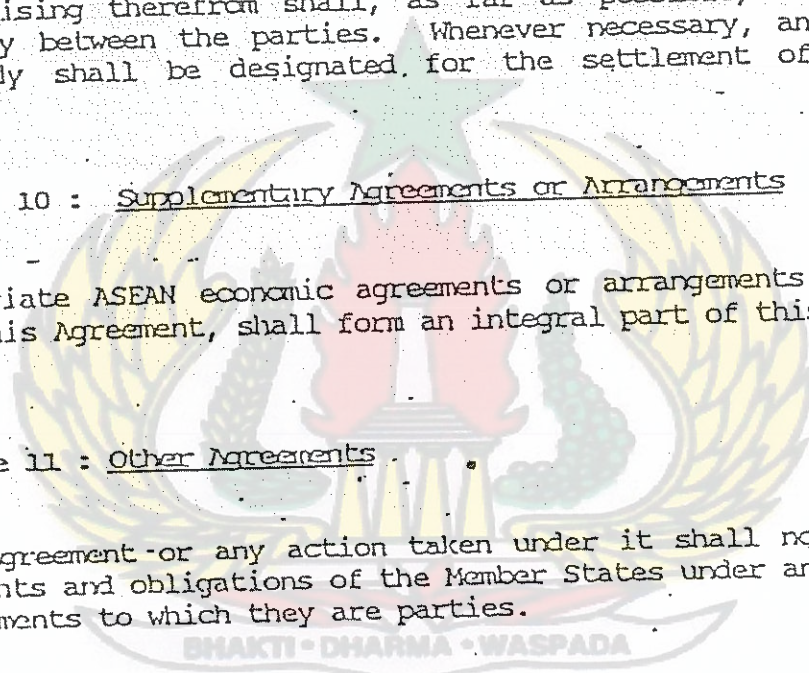
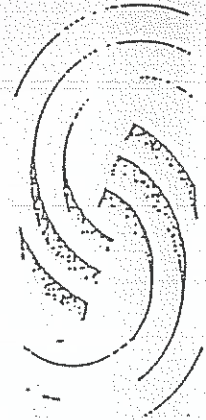
Article 11 : Other Agreements

1 This Agreement or any action taken under it shall not affect the rights and obligations of the Member States under any existing agreements to which they are parties.

2 Nothing in this Agreement shall affect the power of Member States to enter into other agreements not contrary to the terms and objectives of this Agreement.

Article 12 : General Exceptions

Nothing in this Agreement shall prevent any Member State from taking action and adopting measures which it considers necessary for the protection of its national security, the protection of public morals, the protection of human, animal or plant life and health, and the protection of articles of artistic, historic and archaeological value.





FOURTH  
ASEAN  
SUMMIT  
SINGAPORE

Article 13 : Amendments

All Articles of this Agreement may be modified through amendments to this Agreement agreed upon by all the Member States. All amendments shall become effective upon acceptance by all Member States.

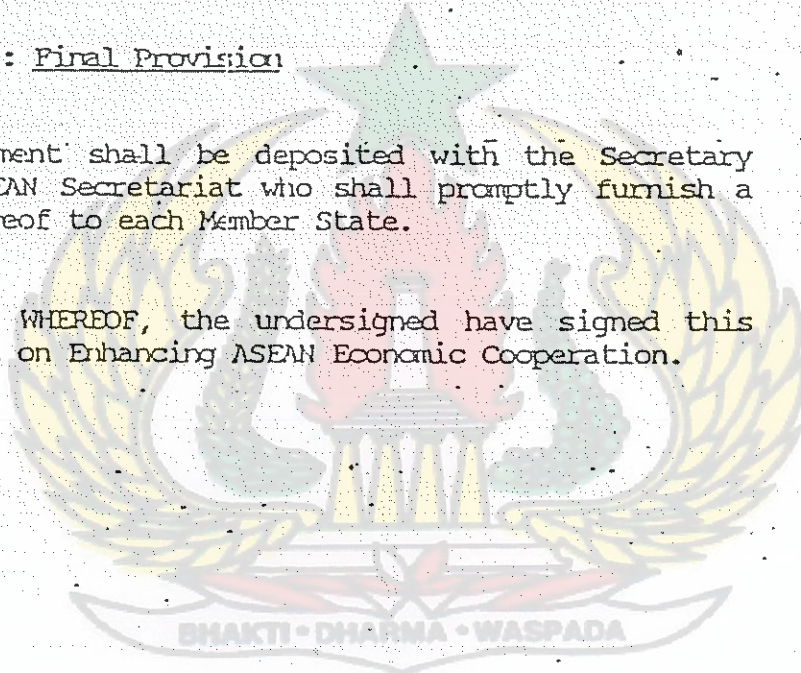
Article 14 : Entry Into Force

This Agreement shall be effective upon signing.

Article 15 : Final Provision

This Agreement shall be deposited with the Secretary General of the ASEAN Secretariat who shall promptly furnish a certified copy thereof to each Member State.

IN WITNESS WHEREOF, the undersigned have signed this Framework Agreement on Enhancing ASEAN Economic Cooperation.





DONE at Singapore, this 28th day of January, 1992 in a single copy in the English Language.

ASEAN  
SUMMIT  
SINGAPORE

For Brunei Darussalam :

HAJI HASSANAL BOLKIAH  
Sultan of Brunei Darussalam

For the Republic of Indonesia :

SOEHARJO  
President

For Malaysia :

DR MAHATHIR BIN MOHAMAD  
Prime Minister

For the Republic of the Philippines :

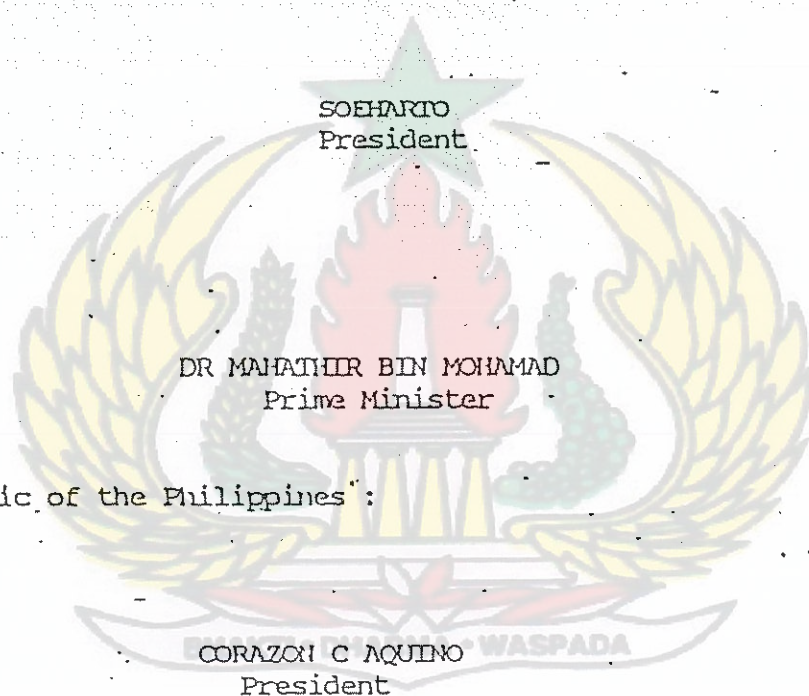
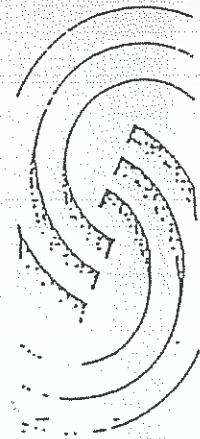
CORAZON C AQUINO  
President

For the Republic of Singapore :

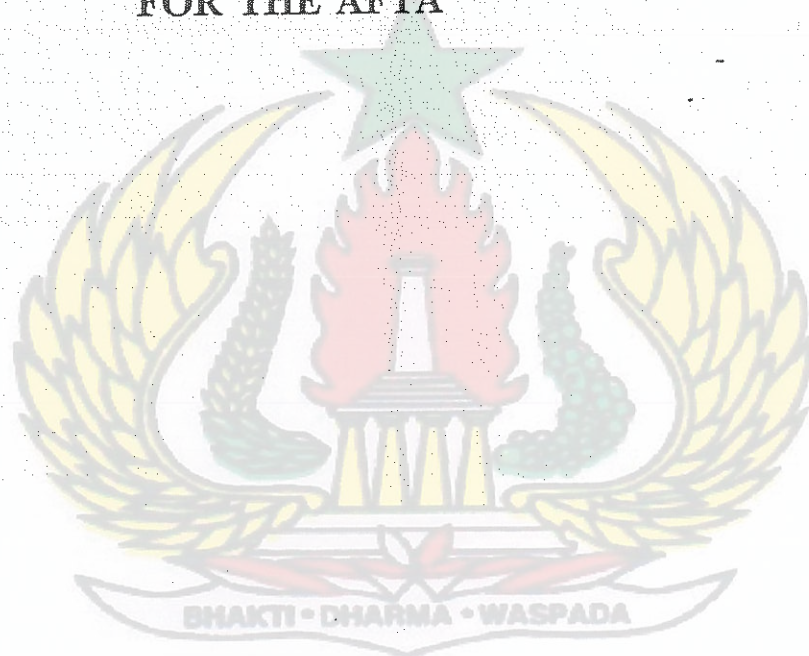
GOH CHOK TONG  
Prime Minister

For the Kingdom of Thailand:

ANAND PANYARATCHI  
Prime Minister



**CEPT SCHEME  
FOR THE AFTA**







ASEAN HEADS OF GOVERNMENT MEETING, SINGAPORE, 27 - 28 JANUARY 1992

FOURTH  
ASEAN  
SUMMIT  
SINGAPORE

(Embargoed for Release till 1630  
hours on 28 January 1992)

AGREEMENT ON  
THE COMMON EFFECTIVE PREFERENTIAL TARIFF (CEPT) SCHEME  
FOR THE ASEAN FREE TRADE AREA (AFTA)

The Governments of Brunei Darussalam, the Republic of Indonesia, Malaysia, the Republic of the Philippines, the Republic of Singapore and the Kingdom of Thailand, Member States of the Association of South East Asian Nations (ASEAN):

RECALLING of the Declaration of ASEAN Concord signed in Bali, Indonesia on 24 February 1976 which provides that Member States shall cooperate in the field of trade in order to promote development and growth of new production and trade;

RECALLING that the ASEAN Heads of Government, at their Third Summit Meeting held in Manila on 13 - 15 December 1987, declared that Member States shall strengthen intra-ASEAN economic cooperation to maximise the realisation of the region's potential in trade and development;

NOTING that the Agreement on ASEAN Preferential Trading Arrangements (PTA) signed in Manila on 24 February 1977 provides for the adoption of various instruments on trade liberalisation on a preferential basis;

ADHERING to the principles, concepts and ideals of the Framework Agreement on Enhancing ASEAN Economic Cooperation signed in Singapore on 28 January 1992;

CONVINCED that preferential trading arrangements among ASEAN Member States will act as a stimulus to the strengthening of national and ASEAN economic resilience, and the development of the national economies of Member States by expanding investment and production opportunities, trade, and foreign exchange earnings;



BHAKTI • DHARMA • WASPADA



FOURTH  
ASEAN  
SUMMIT  
SINGAPORE

DETERMINED to further cooperate in the economic growth of the region by accelerating the liberalisation of intra-ASEAN trade and investment with the objective of creating the ASEAN Free Trade Area using the Common Effective Preferential Tariff (CEPT) Scheme;

DESIRING to effect improvements on the ASEAN PTA in consonance with ASEAN's international commitments;

HAVE AGREED AS FOLLOWS :

Article 1 : Definitions

For the purposes of this Agreement :

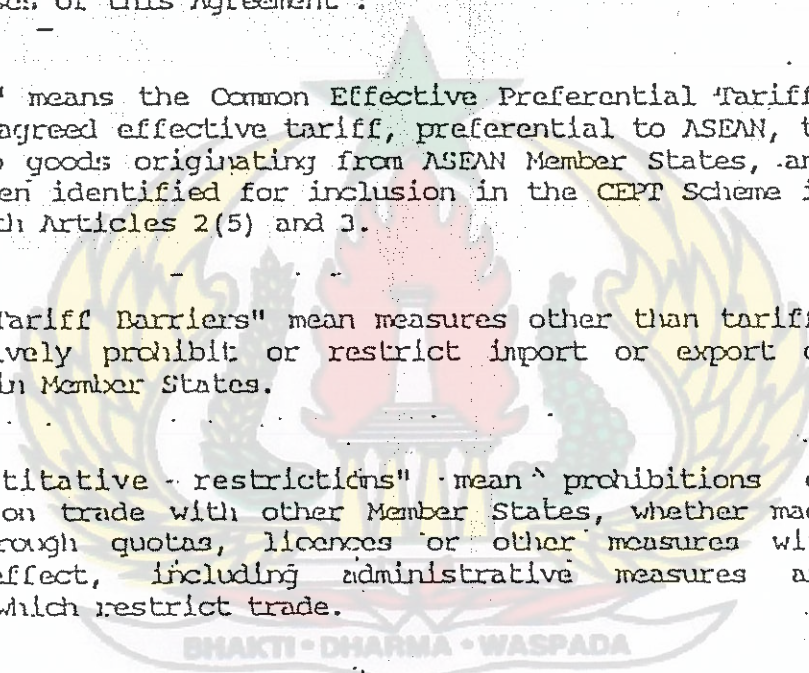
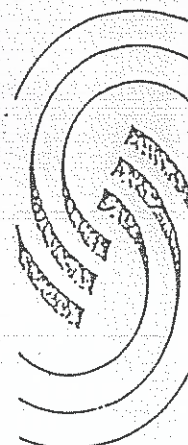
1 "CEPT" means the Common Effective Preferential Tariff, and it is an agreed effective tariff, preferential to ASEAN, to be applied to goods originating from ASEAN Member States, and which have been identified for inclusion in the CEPT Scheme in accordance with Articles 2(5) and 3.

2 "Non-Tariff Barriers" mean measures other than tariffs which effectively prohibit or restrict import or export of products within Member States.

3 "Quantitative - restrictions" mean prohibitions or restrictions on trade with other Member States, whether made effective through quotas, licences or other measures with equivalent effect, including administrative measures and requirements which restrict trade.

4 "Foreign exchange restrictions" mean measures taken by Member States in the form of restrictions and other administrative procedures in foreign exchange which have the effect of restricting trade.

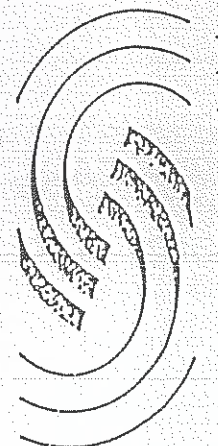
5 "PTA" means ASEAN Preferential Trading Arrangements stipulated in the Agreement on ASEAN Preferential Trading Arrangements, signed in Manila on 24 February 1977, and in the Protocol on Improvements on Extension of Tariff Preferences under the ASEAN Preferential Trading Arrangements (PTA), signed in Manila on 15 December 1987.



6 "Exclusion List" means a list containing products that are excluded from the extension of tariff preferences under the CEPT Scheme.

7 "Agricultural products" mean:

- (a) agricultural raw materials/unprocessed products covered under Chapters 1-24 of the Harmonised System (HS), and similar agricultural raw materials/unprocessed products in other related HS Headings; and
- (b) products which have undergone simple processing with minimal change in form from the original products.



### Article 2 : General Provisions

1 All Member States shall participate in the CEPT Scheme.

2 Identification of products to be included in the CEPT Scheme shall be on a sectoral basis, i.e., at HS 6-digit level.

3 Exclusions at the HS 8/9 digit level for specific products are permitted for those Member States, which are temporarily not ready to include such products in the CEPT Scheme. For specific products, which are sensitive to a Member State, pursuant to Article 1 (3) of the Framework Agreement on Enhancing ASEAN Economic Cooperation, a Member State may exclude products from the CEPT Scheme, subject to a waiver of any concession herein provided for such products. A review of this Agreement shall be carried out in the eighth year to decide on the final Exclusion List or any amendment to this Agreement.

4 A product shall be deemed to be originating from ASEAN Member States, if at least 40% of its content originates from any Member State.

5 All manufactured products, including capital goods, processed agricultural products and those products falling outside the definition of agricultural products, as set out in this Agreement, shall be in the CEPT Scheme. These products shall automatically be subject to the schedule of tariff reduction, as set out in Article 4 of this Agreement. In respect of PIA items, the schedule of tariff reduction provided

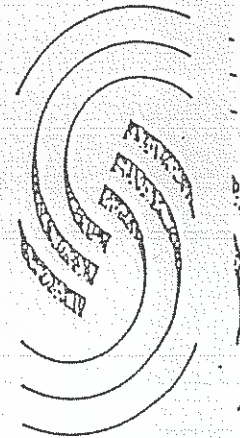


for in Article 4 of this Agreement shall be applied, taking into account the tariff rate after the application of the existing margin of preference (MOP) as at 31 December 1992.

FOURTH  
ASEAN  
SUMMIT  
SINGAPORE

6 All products under the PTA which are not transferred to the CEPT Scheme shall continue to enjoy the MOP existing as at 31 December 1992.

7 Member States, whose tariffs for the agreed products are reduced from 20% and below to 0%-5%, even though granted on an MFN basis, shall still enjoy concessions. Member States with tariff rates at MFN rates of 0%-5% shall be deemed to have satisfied the obligations under this Agreement and shall also enjoy the concessions.



### Article 3 : Product Coverage

This Agreement shall apply to all manufactured products, including capital goods, processed agricultural products, and those products falling outside the definition of agricultural products as set out in this Agreement. Agricultural products shall be excluded from the CEPT Scheme.

### Article 4 : Schedule of Tariff Reduction

1 Member States agree to the following schedule of effective preferential tariff reductions :

- (a) The reduction from existing tariff rates to 20% shall be done within a time frame of 5 years to 8 years, from 1 January 1993, subject to a programme of reduction to be decided by each Member State, which shall be announced at the start of the programme. Member States are encouraged to adopt an annual rate of reduction, which shall be  $(X-20)\%/5$  or 8, where X equals the existing tariff rates of individual Member States.
- (b) The subsequent reduction of tariff rates from 20% or below shall be done within a time frame of 7 years. The rate of reduction shall be at a minimum of 5% quantum per reduction. A programme of reduction to be decided by each Member State shall be announced at the start of the programme.



the Council referred to in Article 7 of this Agreement, and, if necessary, to the AEM.

FOURTH  
ASEAN  
SUMMIT  
SINGAPORE

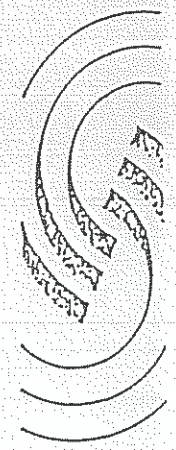
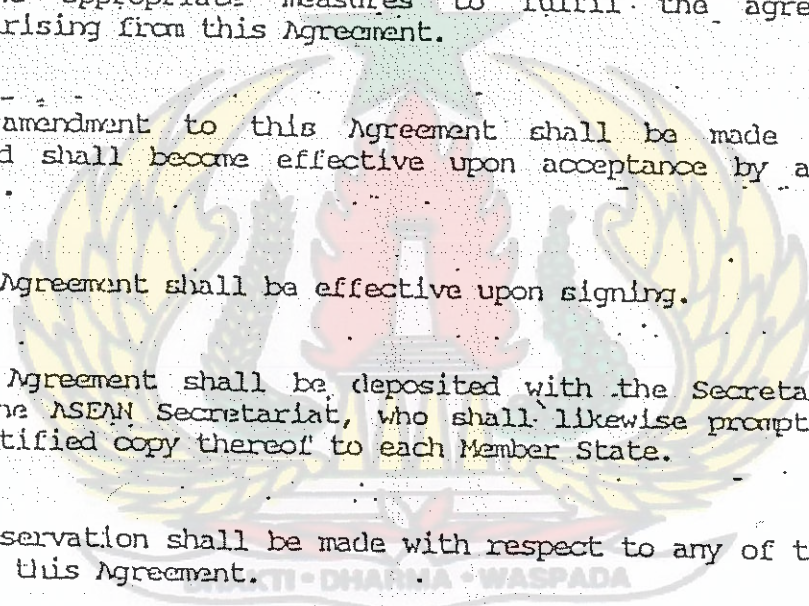
Article 9 : General Exceptions

Nothing in this Agreement shall prevent any Member State from taking action and adopting measures, which it considers necessary for the protection of its national security, the protection of public morals, the protection of human, animal or plant life and health, and the protection of articles of artistic, historic and archaeological value.

Article 10 : Final Provisions

- 1 The respective Governments of Member States shall undertake the appropriate measures to fulfil the agreed obligations arising from this Agreement.
- 2 Any amendment to this Agreement shall be made by consensus and shall become effective upon acceptance by all Member States.
- 3 This Agreement shall be effective upon signing.
- 4 This Agreement shall be deposited with the Secretary General of the ASEAN Secretariat, who shall likewise promptly furnish a certified copy thereof to each Member State.
- 5 No reservation shall be made with respect to any of the provisions of this Agreement.

In Witness Whereof, the undersigned, being duly authorised thereto by their respective Governments, have signed this Agreement on Common Effective Preferential Tariff (CEPT) Scheme for the ASEAN Free Trade Area (AFTA).



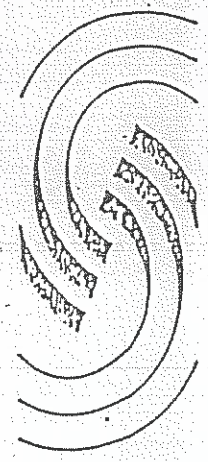


Done at Singapore, this 28th day of January, 1992 in a single copy in the English Language.

FOURTH  
ASEAN  
SUMMIT  
SINGAPORE

For the Government of  
Brunei Darussalam:

ABDUL RAHMAN TAIB  
Minister of Industry and Primary Resources



For the Government of  
the Republic of Indonesia:

DR ARIFIN M SIREGAR  
Minister of Trade

For the Government of Malaysia:

RAFIDAH AZIZ  
Minister of International Trade and Industry

For the Government of  
the Republic of the Philippines:

PETER D GARRUCIO JR  
Secretary of Trade and Industry

For the Government of  
the Republic of Singapore:

LEE HSIEN LOONG  
Deputy Prime Minister and  
Minister for Trade and Industry

For the Government of  
The Kingdom of Thailand:

AMARET SILA-ON  
Minister of Commerce

**LAMPIRAN II**  
**EVALUASI PENGEMBANGAN INDUSTRI**



EVALUASI PENGEMBANGAN INDUSTRI DENGAN DATA SAING KUAT DALAM RANGKA PEMANFAATAN KOMODITI PRIMER  
SEBAGAI BAHAN BAKU UNTUK MENDORONG PERKEMBANGAN EKSPOR HASIL INDUSTRI MEMASUKI PASARAN GLOBAL \*)

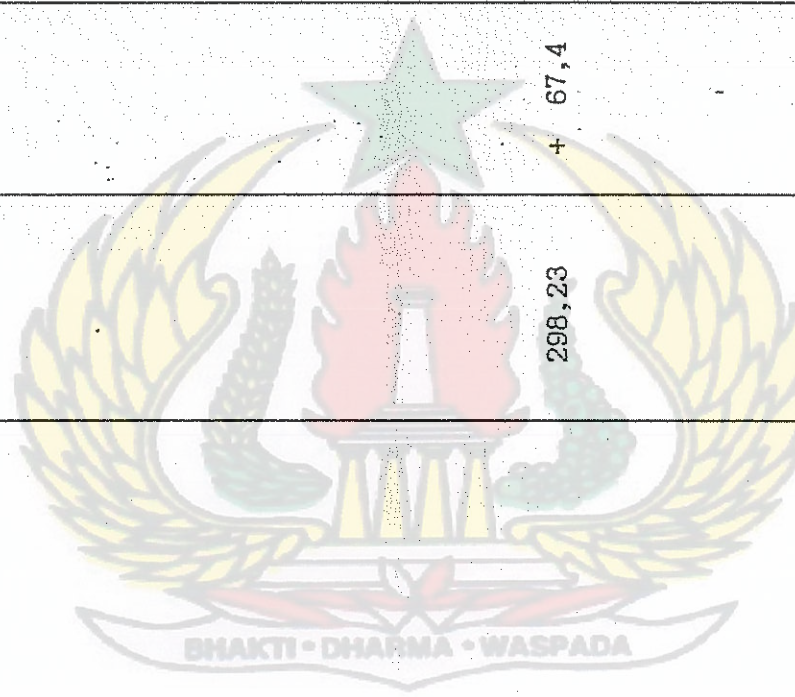
NO.	KOMODITI PRIMER	KOMODITI OLAHAN	EKSPOR JAN-OKT '91		LANGKAH-LANGKAH PENGEMBANGAN
			NILAI (JUTA US \$)	PERINGK. (%)	
A.	YANG SUDAH DIMANFAATKAN SECARA LUAS.				
1.	HASIL HUTAN (1) Kayu (i) Kayu gergajian	Kayu olahan - Komponen furniture - Furniture - Chip wood/particle - Prefabricated build of wood - Barang dari kayu lain- nya - Lain-lain.  - Decorative plywood - Fancy plywood	124,46  604,21 223,52 111,73 21,51 133,07  10,29 59,09  2.366,65	- 3,4  + 49,2 + 273,1 + 52,6 + 6,2 - 18,9  + 88,6 + 13,5  + 4,2	- Komoditi kayu pemanfaatannya sudah perlu di- tingkatkan utamanya pemanfaatan kayu gerga- jian. Dalam rangka meningkatkan perkebunan industri yang memanfaatkan kayu, baik yang mengolah kayu gergajian maupun yang mengolah kayu lapis maka upaya yang ditempuh adalah :  a. Mendorong diversifikasi produk kayu olahan antara lain : mainan anak-anak dari kayu, alat rumah tangga/dapur dari kayu, lunch box, furni- ture/komponen furniture bernilai tinggi dan lain-lain.  b. Mendorong peningkatan nilai tambah kayu lapis dengan ekspor decorative plywood laminated plywood dan lain-lain.  c. Meningkatkan program pendidikan danlatih- an bagi tenaga kerja untuk meningkatkan kemampuan desain dan lain-2 dan meningkat- kan efisiensi dan produktivitas tenaga kerja.  d. Memperluas negara tujuan ekspor.
	(ii) Kayu lapis				

\*) Dikutip dari : a. Eabahuliah tentang AFTA pada LEMHANAS IRA - XXV IEMJ - Batch IV/D-PTIK. Lampiran 1.  
b. Harahap Bachrum. S, Loc Cit - lampiran.1.



NO.	KOMODITI PRIMER	KOMODITI OLAHAN	EXPOR JAN-OKT 91		LANGKAH-LANGKAH PENGEMBANGAN
			NILAI (JUTA US \$)	PERINGK. (%)	
	(iii) a. Pulp b. Kertas	Barang dari kertas - Carton box - Kertas tissue - Barang-barang cetakan - Buku tulis - Barang dari kertas lainnya	48,30 177,03	- 23,9 + 78,9	e. Mendorong adanya dukungan litbang terapan pada beberapa perusahaan. f. Dukungan HTI dan pemanfaatan sangon. Catatan : Studi dari Jepang, Denmark dan Perancis menyimpulkan : 1) Indonesia dapat menjadi salah satu produsen mebel dunia (furniture). 2) Indonesia menjadi produsen pulp kayu keras terbesar didunia.
	(2) Rotan	Barang jadi rotan - Mebel rotan - Anyaman	2,25 233,32 191,26 42,06	+ 34,4 + 27,5 + 24,8 + 41,6	Sejak diberlakukannya larangan ekspor rotan mentah dan rotan setengah jadi. Ekspor barang jadi rotan meningkat dengan pesat. Langkah-langkah pengembangan.  Komoditi ekspor rotan adalah sebagai berikut: a. Memperluas kemampuan desain melalui pendidikan dan latihan. b. mengembangkan diversifikasi produk utamanya dalam rangka pemanfaatan rotan ukuran kecil (saga, taman dll) yang utamanya dihasilkan oleh daerah Kalimantan. c. Melakukan diversifikasi negara tujuan ekspor. d. Mendorong Litbang terapan, baik pada penanaman maupun pada industrinya. Ekspor rotan mentah sebelum diadakan nilai tambah hanya US \$ 58 juta/tahun. Catatan : ekspor sebelum diadakan nilai tambah hanya rata-rata 2 US \$ 33 juta/tahun. Dewasa ini, molase semakin luas penggunaannya tidak



NO.	KOMODITI PRIMER	KOMODITI OLAHAN	EXPOR JAN-OKT '91 NILAI (JUTA US \$)	PERINGK. (%)	LANGKAH-LANGKAH PENGEMBANGAN
B.	<p>YANG DAPAT DIKEMBANGKAN LEBIH LANJUT, KARENA PELUANG PASAR MASIH LUAS</p>				<p>c. Mendorong perbaikan desain barang-barang jadi dari kulit.</p> <p>d. Mengingat kekurangan kulit samak, perusahaan diperbolehkan impor kulit samak dengan B M (dari Australia, dan lain-lain).</p> <p>e. Pemanfaatan litbang kulit di Yogyakarta, Catatan : 1. Studi dari Denmark meramalkan Indonesia menjadi salah satu produsen sepatu kulit terbesar didunia. 2. Ekspor Indonesia sebelum dilakukan peningkatan nilai tambah hanya US \$ 44 juta/tahun.</p>
1.	<p>HASIL PERTANIAN (1) CPO (minyak sawit)</p>	<p>Komoditi olahan CPO</p> <p>a. Pangan (1) Stearin/olein</p>	<p>298,23</p> <p>107,91</p> <p>63,95</p>	<p>+ 67,4</p> <p>.</p> <p>+ 19,7</p> <p>+ 10,9</p>	<p>Perkembangan industri pengolahan kelapa sawit sejalan dengan semakin berkembangnya perkebunan kelapa sawit baik milik BUMN maupun swasta. Harga ekspor CPO sangat fluktuatif tergantung produksi dari produk substitusinya (minyak kedelai, olive oil dan lain-lain). Untuk meningkatkan ekspor komoditi kelapa sawit perlu dikembangkan ekspor produk olahannya dengan langkah-langkah sebagai berikut :</p> <p>(1) Pengembangan industri oleh chemical melalui pembelian lisensi atau usaha patungan dengan perusahaan-perusahaan multi rasional yang menguasai perdagangan produk oleh chemicals.</p>

NO.	KOMODITI PRIMER	KOMODITI OLAHAN	EXPOR JAN-OKT '91		LANGKAH-LANGKAH PENGEMBANGAN
			NILAI (JUTA US \$)	PERINGK. (%)	
		(2) Margarine	0,37	- 75,7	(2) Mengembangkan pemanfaatan limbah (batang, cangkang dan lain-lain) untuk carbon aktif dan lain-lain.
		(3) Shortening	-	-	(3) Meningkatkan ekspor produk olahan CPC baik pangan maupun produk hilirnya.
		b. Kimia			(4) Dewasa ini telah terbuka jalan untuk mengembangkan oleo chemicals.
		(1) Produk oleo chemicals. -Fatty acid ) -Stearic acid ) -Glycerol -Lain-lain	7,11 4,20	- 52,6 + 30,1	Catatan : Dengan bergerak kearah oleochemical (Indonesia sudah mampu memecahkan monopoli teknologi) di harapkan industri oleochemical berkembang pesat. Pemanfaatan oleochemicals akan menggantikan penggunaan kimia sintetis yang merusak lingkungan. sehingga mempunyai prospek yang sangat baik.
		(2) Produk kimia hilir -Sabun cuci -Sabun mandi -Metallic soap	8,50 23,28 -	+ 16,7 + 100,3 -	
	(2) Karet		799,27	+ 8,9	
	(i) Sheet		37,01	- 1,9	
	(ii) Crepe		3,07	+ 7,3	
	(iii) Latex		52,13	+ 127,2	
	(iv) Crueb rubber		656,99	+ 10,6	
		Barang dari karet	512,36	+ 54,7	
		(1) Ban	44,33	- 14,3	
		(2) Sepatu/sandal/sol karet.	465,03	+ 67,6	
		(3) Sarung tangan	4,13	+ 74,3	
		(4) Kondom	0,12	- 11,5	
		(5) Barang-barang karet lainnya	3,17	+ 110,6	
					Perluang pengembangan komoditi karet cukup besar. Ekspor karet alam ada kecenderungan terus menurun, sedangkan ekspor komoditi olahan nya utamanya sepatu olah raga, ban, barang-barang dari karet lainnya cenderung meningkat Negara saingan utama pengeksport komoditi karet dipasaran dunia adalah Malaysia, Brazil, Thailand dan lain-lain. Perlu ada pelaksanaan peremajaan penanaman karet.
					Saran tindak lanjut : (1) Memperkuat kemampuan litbang terapan untuk diversifikasi produk. (2) Memperkuat sistim perdagangan karet melalui pelayanan purna jual (seperti Malaysia

NO.	KOMODITI PRIMER	KOMODITI OLAHAN	EKSPOR NILAI (JUTA US \$)	JAN-OKT '91 PERINGK. (%)	LANGKAH-LANGKAH PENGEMBANGAN
	<p>(3) Minyak Atsiri</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) Kenanga</li> <li>(ii) Nilam</li> <li>(iii) Cendana</li> <li>(iv) Essence</li> <li>(v) Dan lain-lain</li> </ul>	<p>Kosmetika produk wangi-wangian (parfum dan lain lain)</p>	<p>96,56</p>	<p>+ 98,5</p>	<p>(3) Meningkatkan investasi industri pengolahan karet melalui re-lokasi dan lain-lain.</p> <p>Ekspor komoditi minyak atsiri masih merupakan minyak atsiri murni (refined essential oil) dan essence. Dewasa ini sedang ditingkatkan nilai tambahnya melalui ekspor produk antara (bahan baku utama/bibit parfum) dan produk-produk kosmetika (parfum, lipstick dan lain-lain), sehingga eksport yang biasanya hanya rata-rata US \$ 44 juta/tahun dapat meningkat menjadi US \$ 96,4 juta/tahun keseluruhannya ditangani petani.</p> <p>Saran tindak lanjut :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) Pembinaan secara kontinyu petani dan pengrajinan minyak atsiri melalui Pola Bapak Angkat - Mitra Usaha Kecil.</li> <li>(2) Mendorong usaha patungan dengan perusahaan-perusahaan kosmetika/parfum dari luar negeri untuk mengembangkan industri hilirnya</li> <li>(3) Mengembangkan kemampuan litbang terapan untuk menghasilkan kosmetika/parfum khas Indonesia.</li> </ul> <p>Komoditi hasil pertanian lainnya (marine based hortikultura) mempunyai prospek pemasaran yang luas karena produk-produk tersebut masih dibutuhkan oleh negara lain. Kendala utama dalam rangka mengembangkan marine based dan hortikultura adalah kontinuitas pasok bahan baku karena produk-produk primer marine based merupakan komoditi ekspor yang dibutuhkan negara lain. Sedangkan hortikultura (sayur-sayuran dan buah-buahan) budidayanya masih perlu ditingkatkan.</p>
	<p>4. Komoditi hasil pertanian lainnya.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) Marine based</li> </ul>	<p>32,45</p>	<p>+ 153,6</p>		

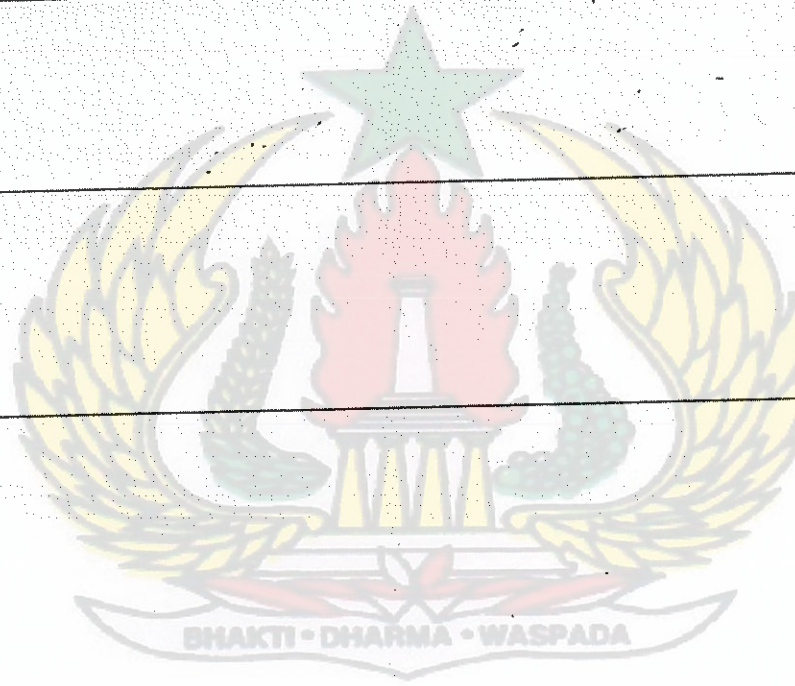
NO.	KOMODITI PRIMER	KOMODITI OLAHAN	EKSPOR JAN-OKT '91		LANGKAH-LANGKAH PENGEMBANGAN
			NILAI (JUTA US \$)	PERINGK. (%)	
		Produk olahan hasil peri- kanan -Ikan dalam kaleng -Ikan kering/asin -Krupuk udang -Lain-lain	127,58 63,15 41,45 7,67 10,39	+ 43,3 + 50,0 + 32,1 + 18,7 + 79,1	Langkah-langkah pengembangannya adalah sebagai berikut : a. Marine based  (1) Pengembangan armada penangkapan ikan utamanya di 151 dan intensifikasi budi daya udang. (2) Mengembangkan industri perikanan hasil laut (pembekuan, pengalengan dan lain-lain).  b. Hortikultura (1) Pengembangan budidaya tanaman buah-buah dan sayur-sayuran. (2) Mengembangkan teknologi konservasi buah buah, sayur-sayuran untuk ekspor. (3) Mengembangkan industri pengolahan horti- kultura.
	(2) Hortikultura	Produk olahan hortikul- tura -Sayuran-sayuran dalam kaleng -Juice -Manisan dan lain-lain -Buah-buahan dalam kaleng	74,93 33,63 4,64 1,43 35,23	+ 57,5 + 26,9 + 342,3 + 101,4 + 82,4	Ekspor biji jambu mete pada tahun 1991 mening- kat pesat (173,63 %). Ekspor komoditi ini sebagian besar masih dalam bentuk mete kering. Prospek ekspor mete cukup besar utamanya ke Timur Tengah, Eropa dan lain-lain. Tanaman Jambu mete cukup mudah dikembangkan dilahan- lahan kritis sebagai sarana penghijauan.
	5. Mete (Cashewnut)	Mete olahan	13,15	+ 173,6	
	6. Kelapa		0,04	+ 100,0	Ekspor komoditi primer kelapa dalam bentuk kopra akhir-akhir ini sangat menurun, sedang- kan ekspor kelapa olahan meningkat utamanya desiccated coconut. Produk-produk kelapa olahan

NO.	KOMODITI PRIMER	KOMODITI OLAHAN	EXPOR JAN-OKT '91		LANGKAH-LANGKAH PENGEMBANGAN
			NILAI (JUTA US \$)	PERINGK. (%)	
7.	Rumput laut	Produk olahan kelapa dan limbahnya	66,29	- 17,3	dan limbahnya memiliki prospek yang cerah utamanya sebagai bahan baku industri kimia dan kosmetika. Pengembangannya diarahkan untuk mendorong investasi dalam industri pengolahan kelapa terpadu dilahan gambut dan lain-lain.
		(1) Rumput laut kering	4,62	- 22,1	Budidaya rumput laut masih dapat dikembangkan utamanya potensi Selatan pulau Jawa, Bali, NTB, NTT dan Indonesia Bagian Timur lainnya prospek ekspor produk olahan rumput laut sangat cerah dengan negara tujuan Jepang, Eropa Amerika Serikat dan lain-lain.
8.	Ubi kayu	(2) Produk olahan -agar-agar -karagenan -asam alginat	11,51	- 67,3	Produk-produk yang dapat dikembangkan antara lain : -tepung agar-agar -karagenan -asam alginat
		Produk olahan ubi kayu -Makanan ternak -Cassava pellet -Tapioka dan lain-lain -Cassava flour (tepung ubi kayu)	126,68 35,43 3,30	+ 2,8 - 24,4 + 33,8	dengan produk jadi yang dapat dihasilkan antara lain : -makanan kaleng, es krim, yoghurt, kue -bahan campuran cetakan gigi -pelapis kertas tekstil. logam -Obat-obatan  Ubi kayu dapat ditingkatkan nilai tambahnya melalui pengolahan ubi kayu maupun limbahnya Produk-produk olahan yang dapat dikembangkan antara lain : -asam sitrat -sorbitol

NO.	KOMODITI PRIMER	KOMODITI OLAHAN	EXPOR JAN-OKT '91		LANGKAH-LANGKAH PENGEMBANGAN
			NILAI (JUTA US \$)	PERINGK. (%)	
9.	- Cassiavera	-Calcium citrate	0,08	- 71,9	-tapioka -modified starch dan lain-lain -tepung ubi dari kayu  Pengembangan industri yang mengolah komoditi primer rempah-rempah (antara lain cassiavera, jahe dan panili) perlu ditingkatkan. Sekarang baru ada 1 buah industri pengolahan jahe dan panili yang sudah berproduksi di Jawa Tengah dan 1 buah industri pengolahan cassiavera yang sedang dibangun di Sumatera Barat (patungan perusahaan USA, Swasta Nasional dan KUD).
		-Cetric acid	6,22	+ 52,0	
		-Sorbitol	1,25	+ 36,1	
			25,91	+ 3,3	
	- Panili		16,32	+ 49,6	
	- Jahe		18,13	+ 101,6	
10.	- Mutiara	Dalam bentuk			Ekspor mutiara meningkat pesat (88,9 %) namun masih belum dalam bentuk perhiasan. Peluang pasar produk mutiara luas, termasuk kerang mutiara (untuk kancing, barang-barang kerajinan, furniture dan lain-lain). Pengembangan budidaya mutiara utamanya di IBT.
		- tepung/bubuk			
		- minyak			
			4,16	- 17,6	
		- barang kerajinan/perhiasan.	17,05	+ 63,0	



NO.	KOMODITI PRIMER	KOMODITI OLAHAN	EXPOR JAN-OKT '81		LANGKAH-LANGKAH PENGEMBANGAN
			NILAI (JUTA US \$)	PERINGK. (%)	
		-Calcium citrate -Citric acid -Sorbitol	0,08 6,22 1,25	- 71,9 + 52,0 + 36,1	-tapioka -modified starch dan lain-lain -tepung ubi dari kayu
9.	- Cassiavera		25,91	+ 3,3	Pengembangan industri yang mengolah komoditi Primer rempah-rempah (antara lain cassiavera Jahe dan panili) perlu ditingkatkan. Sekara baru ada 1 buah industri pengolahan jahe dan panili yang sudah berproduksi di Jawa Tengah dan 1 buah industri pengolahan cassiavera ya sedang dibangun di Sumatera Barat (patungan perusahaan USA, Swasta Nasional dan KUD).
	- Panili		16,32	+ 49,6	
	- Jahe		18,13	+ 101,6	
		Dalam bentuk - tepung/bubuk - minyak - pasta	4,16	- 17,6	Ekspor mutiara meningkat pesat (88,9 %) nam masih belum dalam bentuk perhiasan. Peluang pasar produk mutiara luas, termasuk kerang mutiara (untuk kancing, barang-baran kerajinan, furniture dan lain-lain). Pengembangan budidaya mutiara utamanya di I
10.	Mutiara	- barang kerajinan/perhi asan.	17,05	+ 63,0	

NO.	KOMODITI PRIMER	KOMODITI OLAHAN	EKSPOR JAN-OKT '91 NILAI (JUTA US \$)	PERINGK. (%)	LANGKAH-LANGKAH PENGEMBANGAN
2.	<p>HASIL PERTAMEANGAN</p> <p>1. Batu aji</p>		46.291,5	+ 15	<p>Potensi batu aji (seni precious stone) di Indonesia sangat besar, namun belum diusahakan secara maksimal. Kendala utama pengembangan pengolahan batu aji adalah belum ada studi mengenai potensi batu aji di Indonesia dan kurangnya tenaga trampil/ahli untuk pengolahan batu aji. Penurunan ekspor dikarenakan permintaan dalam negeri meningkat. Pengembangan industri merupakan sinergi dari pemanfaatan emas, perak, berlian, batu aji, mutiara, penguasaan teknologi, desain dan peluang pasar.</p> <p>Saran tindak lanjut :</p> <p>1) Melakukan studi lengkap untuk mengidentifikasi kasi : lokasi, jenis, mutu batu aji di Indonesia (studi geologi, mineralogi dan lain-lain) (Departemen Pertambangan)</p> <p>2) Melaksanakan pendidikan dan latihan untuk meningkatkan kemampuan Nasional dalam teknik :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-penganalan batu )</li> <li>-memotong )</li> <li>-membuat facettes ) tingkat produksi</li> <li>-firine )</li> <li>-pengawasan mutu )</li> <li>-dan lain-lain )</li> </ul> <p>3) Mendorong perkembangan industri pengolahan batu dengan skala kecil dan menengah, baik untuk pasar dalam negeri/ekspor. Tahap awal ± 100 pabrik dengan tenaga kerja masing-masing ± 40 orang untuk kemudian</p>

NO.	KOMODITI PRIMER	KOMODITI OLAHAN	EKSPOR JAN-OKT '91		LANGKAH-LANGKAH PENGEMBANGAN
			NILAI (JUTA US \$)	PERINGK. (%)	
					<p>dikembangkan lebih lanjut. Investasi Rp. 300 juta, sedangkan mesin-mesin dibuat di dalam negeri (Desain dari Thailand).</p> <p>Catatan :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Sedang dibicarakan dengan IIG</li> <li>2) Ekspor Brazil US \$ 5 milyar, India US \$ 3,5 milyar, Thailand US \$ 1,2 milyar dan menampung jutaan tenaga kerja dengan upah tinggi.</li> </ol> <p>Pilot project : 1.Sukabumi (PT. Pupuk Kujang) 2.Wonogiri/Pacitan (PT.Pisri) 3.Jakarta (Yayasan Pengembangan- an Desain).</p>
2.	Emas				<p>Potensi deposit emas di Indonesia cukup besar, namun eksportnya masih dalam bentuk emas dalam batang tuangan.</p> <p>Untuk meningkatkan ekspor produk olahan emas (perhiasan) perlu ditempuh langkah-langkah pengembangan sebagai berikut :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Meningkatkan kemampuan desain</li> <li>2) Meningkatkan mutu sesuai standar internasional.</li> <li>3) Diupayakan re-lokasi dari Hongkong, Belanda dan lain-lain terkait dengan batu aji, per-mata.</li> <li>4) Peluang pengembangan industri perhiasan ini besar sekali.</li> </ol>
		(1) Emas dalam batang tuangan	113,54	- 4,9	
		(2) Produk olahan emas	19,41	- 56,7	

NO.	KOMODITI PRIMER	KOMODITI OLAHAN	EXPOR JAN-OKT '91		LANGKAH-LANGKAH PENGEMBANGAN
			NILAI (JUTA US \$)	PERINGK. (%)	
3.	Aluminium - Ingot	(1) Aluminium Ingot	144,20	- 14,1	<p>Ekspor produk olahan aluminium sangat meningkat. Kendala pengembangan ekspor produk olahan tersebut karena kesulitan bahan baku, mengingat sebagian terbesar produk aluminium ingot diekspor ke Jepang yakni 75 % dari Inalum, Sumatera Utara. Karena itu impor dengan 5. M 0% diberikan untuk mendorong perkembangan industri hilir tersebut dari Australia, dan negara-negara lain. Dengan kebijaksanaan tersebut kekurangan aluminium ingot bisa diatasi.</p>
		(2) Aluminium ekstrusi	6,61	+ 10,6	
		(3) Produk olahan aluminium	46,62	+ 6,3	
4.	Tembaga	-Tembaga murni	0,31	+ 9,0	<p>Tambang tembaga di Tembaga Pura mengekspor komoditi tembaga dalam bentuk ORG. Sekarang sedang dikembangkan pendirian pabrik peleburan dan pengolahan tembaga di Gresik dengan rencana investasi US \$ 500 juta. Merupakan kerjasama antara group industri logam. Pertambangan dan rekayasa dgn Metallgesellschaft dengan mitra usaha Jepang, Amerika Serikat dan pengusaha swasta Indonesia. Tujuan usaha patungan ini adalah untuk memproduksi tembaga sebanyak 150 ribu ton/tahun untuk diolah menjadi barang jadi di Indonesia. Selama ini Indonesia hanya mengekspor biji tembaga terutamanya ke Jepang dan kemudian mengimpor kembali tembaga jadi ke Indonesia. Biji tembaga dari freeport diolah lebih lanjut. dalam usaha patungan tembaga tersebut Group Metallgesellschaft akan memegang saham sebanyak 55 %.</p>
		-Batang kawat tembaga	43,24	+ 12,1	
		-Copper foil	41,94	+ 12,5	<p>Nippona Mining of Japan dan Freeport Mac Moren masing-masing 20 % serta sisanya oleh pengusaha swasta Indonesia. Pembiayaan proyek tembaga ini juga sedang diatur oleh suatu konsorsium bank Internasional, termasuk bank-bank Jepang.</p>
		-Pipa dan tabung dari tembaga	0,04	- 20,3	
			1,26	- 6,5	

NO.	KOMODITI PRIMER	KOMODITI OLAHAN	EXPOR JAN-OKT '91 NILAI (JUTA US \$)	PERINGK. (%)	LANGKAH-LANGKAH PENGEMBANGAN
5.	Timah	Produk olahan timah -Kawat timah -Tin plate -Tin plate can	120,39 12,79 8,17 0,78 3,84	- 7,7 - 36,3 - 25,8 - 82,8 - 15,4	<p>Teknologi bersih lingkungan</p> <p>Dalam proyek tembaga di Gresik tersebut Metallgesellschaft dikatakan akan menggunakan teknologi bersih lingkungan yang mutakhir. Perusahaan LURGI yang termasuk dalam kelompok Metallgesellschaft akan membangun pabrik smelter tembaga di Gresik. Metallgesellschaft selama ini telah mengoperasikan berbagai kegiatan pertambangan dan industri logam seperti di Jerman Kanada, Alaska, Papua Nugini, Turki, Tunisia dan Australia.</p> <p>Ekspor timah dalam bentuk setengah jadi (un-yrought tin) pada tahun 1991 (Januari - Oktober) eksportnya mencapai US \$ 120,4 juta. Sedangkan ekspor produk olahannya pada periode yang sama baru mencapai US \$ 12,8 juta, sehubungan dengan situasi harga timah di pasar internasional yang cenderung mengalami penurunan, untuk pengamanannya perlu lebih didorong pemanfaatannya didalam negeri utamanya untuk industri-industri kerajinan/souvenir, juga industri yang menggunakan timah atau campuran timah dan logam lain sebagai bahan baku. Usaha tersebut disamping dapat meningkatkan nilai tambah komoditi timah, akan dapat menyerap tenaga kerja lebih banyak. Pengembangan industri penter perlu didorong melalui usahapertanian dengan negara lain, antara lain : dengan Eropa, Amerika Serikat dan Australia.</p>

NO.	KOMODITI PRIMER	KOMODITI OLAHAN	EXPOR JAN-OKT '91 NILAI (JUTA US \$)	LANGKAH-LANGKAH PENGEMBEANGAN
6.	Kaolin	Produk olahan kaolin -Produk keramik -Grosom	3,25 + 25,5 35,04 - 22,4 0,48 + 47,5	<p>Kaolin tidak diekspor dalam jumlah besar karena kebutuhan industri pengolahannya cukup besar. Ekspor produk keramik meningkat dengan pesat. Komoditi yang diekspor antara lain : sanitari, table vare, gift item, ubin dan lain-lain. Deposit kaolin cukup banyak di Indonesia. Menteri pertambangan telah menyetujui usaha patungan Amerika Serikat - Indonesia untuk mengembangkan kaolin kualitas tinggi di Sulawesi Utara, yaitu PT. Englehart Indonesia</p> <p>1) Mengembangkan industri pemurnian kaolin dengan mutu sesuai dengan standar internasional. Pemanfaatan kaolin sangat luas antara lain untuk bahan baku kertas kualitas halus, tekstil dan keramik.</p> <p>2) Mengembangkan industri keramik kualitas tinggi dan mengadakan diversifikasi produk.</p> <p>Potensi batubara di Indonesia cukup besar. Sampai sekarang hanya dipergunakan untuk energi. Sehubungan dengan itu perlu ditingkatkan pengembangan batubara sebagai bahan baku untuk produk-produk kimia.</p> <p>1) Di Pennsylvania, USA telah dikembangkan industri kimia dari batubara, dengan harga batubara masuk ke pabrik pada tahun 1991, seharga + US \$ 30/ton (harga pasaran bebas) Proses yang digunakan adalah teknologi bersih lingkungan dan produknnya sangat kompetitif. Pada bulan Mei yang akan datang Departemen Perindustrian mengirim team untuk meneliti dan mempelajari proses tersebut.</p>
7.	Batubara		196,02 + 59,2	

NO.	KOMODITI PRIMER	KOMODITI OLAHAN	EXPOR JAN-OKT '91		LANGKAH-LANGKAH PENGEMBANGAN
			NILAI (JUTA US \$)	PERINGK. (%)	
	8. Bauksit		12,90	+ 37,3	2) Selain di Amerika Serikat, di Afrika Selatan telah berkembang pemanfaatan baru untuk bahan bakar dan methanol dengan proses Sasol I, II yang merupakan penyempurnaan proses lourgi, Jerman tahun 1939 yang lalu, yang dapat menunjang pengembangan industri tersebut adalah harga batubara yang murah (US \$ 10/ton) dan sikap politik berdikari karena Afrika Selatan diboikot dalam perdagangan internasional.
	9. (a) Pasir alam		4,04	+ 9,9	Dikaitkan dengan pengembangan industri alumina yang masih dalam tahap proses.
	(b) Pasir kuarsa		0,04	+ 251,9	Dapat dimanfaatkan menjadi bahan baku untuk besi-baja.
			22,73	- 18,9	Ada 2 negara yang telah mengolah pasir besi menjadi besi baja yaitu New Zealand dan RRC. Departemen Perindustrian masih meneliti penguasaan proses tersebut.
		- Kaca lembaran			Pasir kuarsa telah dikembangkan lebih lanjut menjadi produk industri kaca lembaran dan barang gelas.
D.	YANG MEMERLUKAN PENELITIAN-FASAR LEBIH LANJUT		88,22	+ 17,8	Ekspor coklat biji pada tahun 1990 mencapai US \$ 127,8 juta, sedang ekspor produk olahannya baru mencapai US \$ 27,74 juta. Sekarang sudah ada beberapa perusahaan yang memproduksi cocoa butter, cocoa powder dan cocoa chocolate
	HASIL-HASIL PERIKANAN		26,46	+ 18,5	Saingan utama komoditi coklat adalah Chana.
	(1) Coklat	Coklat olahan	18,32	+ 31,1	Perusahaan-perusahaan di Eropa/Amerika Serikat tetap menempuh cara penggunaan coklat dari
		-Cocoa butter	0,27	+ 12,6	
		-Cocoa pasta	0,64	+ 36,0	
		-Cocoa powder	3,29	- 20,5	
		-Coklat batangan	2,43	- 2,4	
		-Coca lainnya			

NO.	KOMODITI PRIMER	KOMODITI OLAHAN	EXPOR JAN-OKT '91		LANGKAH-LANGKAH PENGEMBANGAN
			NILAI (JUTA US \$)	PERINGK. (%)	
	(2) Kopi	Kopi olahan - Kopi bubuk - Kopi instant	327,36 4,03 1,07 2,96	+ 1,6 + 177,7 + 213,7 + 166,6	berbagai sumber sehingga sulit bagi Indonesia untuk mengembangkan produk coklat olahan dgn orientasi ekspor. Peningkatan ekspor dapat dicapai dengan usaha yang lebih keras dari pemerintah pengusaha.  Ekspor kopi mentah terus menurun. Pada tahun 1990 ekspornya mencapai nilai US \$ 377,2 juta Persaingan dari negara-negara Amerika Selatan dan Afrika.  Ekspor kopi olahan pada tahun 1991 (Januari-Oktober) baru mencapai US \$ 4,03 juta, namun ada kecenderungan terus meningkat. Perusahaan di Eropa, Amerika Serikat menempuh cara pengunaan kopi dari berbagai negara sehingga bagi Indonesia sulit untuk mengembangkan kopi olahan dengan orientasi ekspor.
D.	<u>YANG MASIH SULIT DIKEMBANGKAN</u>				
1.	HASIL PERTANIAN (1) Pala	- Minyak pala - Bahan farmasi	5,62	- 27,2	Pengembangan ekspor komoditi olahan pala masih sulit. Komoditi tersebut diekspor sebagai pala mentah.
	(2) Lada	- Oleo resin	58,44	- 16,1	Pasaran dunia minyak lada (oleo resin) dikuasai oleh Singapura dan Belanda. Ekspor lada masih dalam bentuk lada mentah dan harganya tidak menentu.



NO.	KOMODITI PRIMER	KOMODITI OLAHAN	EXPOR NILAI (JUTA US \$)	JAN-OKT-'91 PERINGK. (%)	LANGKAH-LANGKAH PENGEMBANGAN
2.	HASIL PERTAMBANGAN (1) Nikel -Nikel ore -Nikel mate -Ferro nikel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produk pelapisan barang-barang logam (vernikel)</li> <li>- Paduan baja tahan karat (stainless steel)</li> </ul>	174,45	+ 10,4	Ekspor nikel selama ini masih dalam bentuk primer dan perkembangannya sangat fluktuatif. Nickel akan dikembangkan untuk pembuatan besi baja S.S. yang dibuat di pabrik baja terpadu didalam negeri.

