

Monopoli dan Perlindungan terhadap Publik

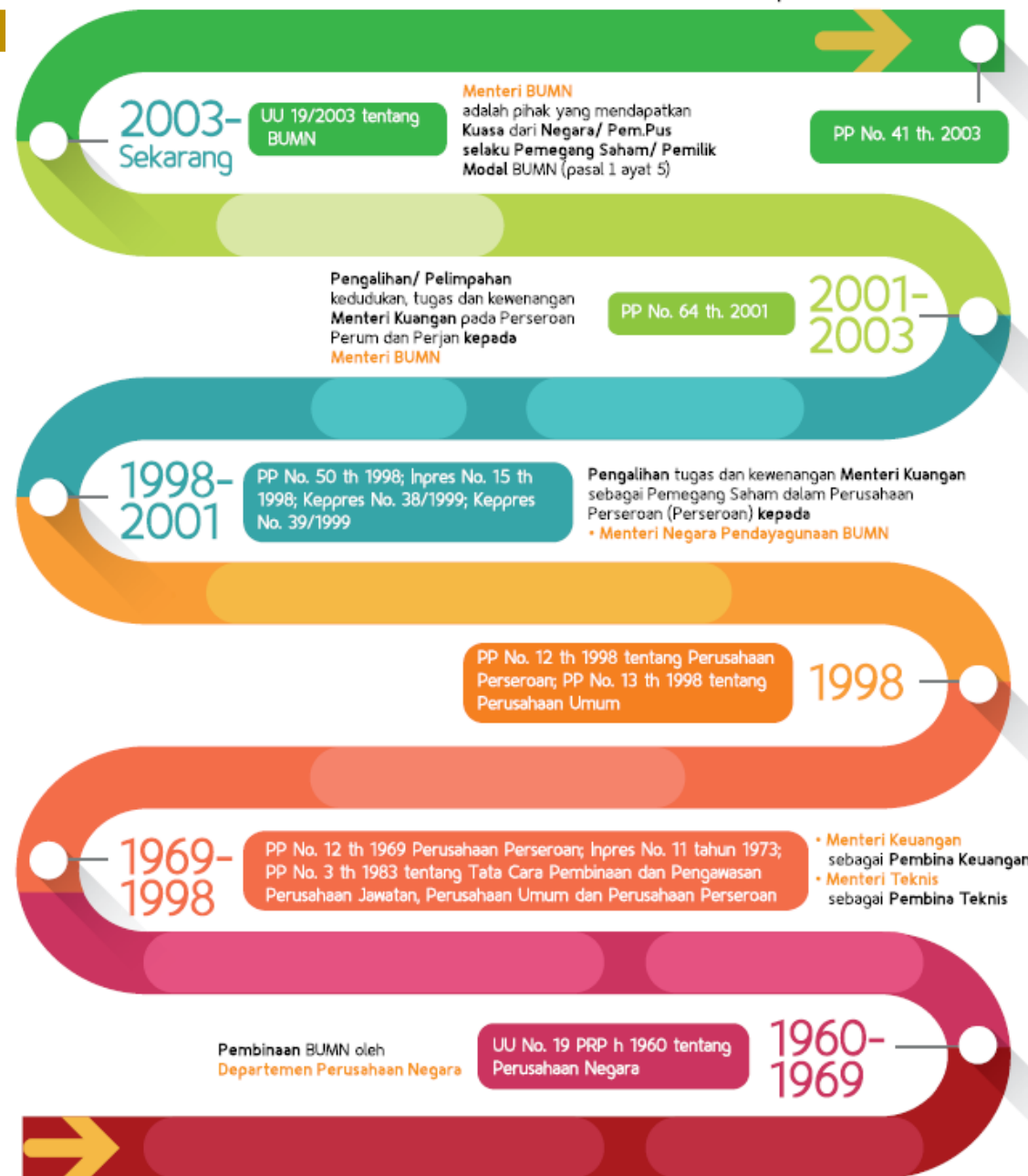
**Webinar Monopoli dan BUMN KPPU
September 2020**

**Dr. Toto Pranoto
BUMN Research Group –Lembaga Management
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia**

TRANSFORMASI PENGELOLAAN BUMN

Melalui berbagai model pengelolaan

Pelimpahan kedudukan, tugas dan kewenangan Menteri Keuangan pada Persero, Perum dan Perjan kepada Menteri BUMN



MAKSUD & TUJUAN

BUMN (Pasal 2 UU 19/2003)

- a. memberikan sumbangan bagi perkembangan perekonomian nasional;
- b. mengejar keuntungan;
- c. menyelenggarakan kemanfaatan umum
- d. menjadi perintis kegiatan-kegiatan usaha
- e. turut aktif memberikan bimbingan dan bantuan pada ekonomi lemah, koperasi, dan masyarakat.

Khazanah Objectives & Mandate



Temasek Charter

Temasek is an active investor and shareholder

We deliver sustainable value over the long term.

Temasek is a forward looking institution

We act with integrity and are committed to the pursuit of excellence.

Temasek is a trusted steward

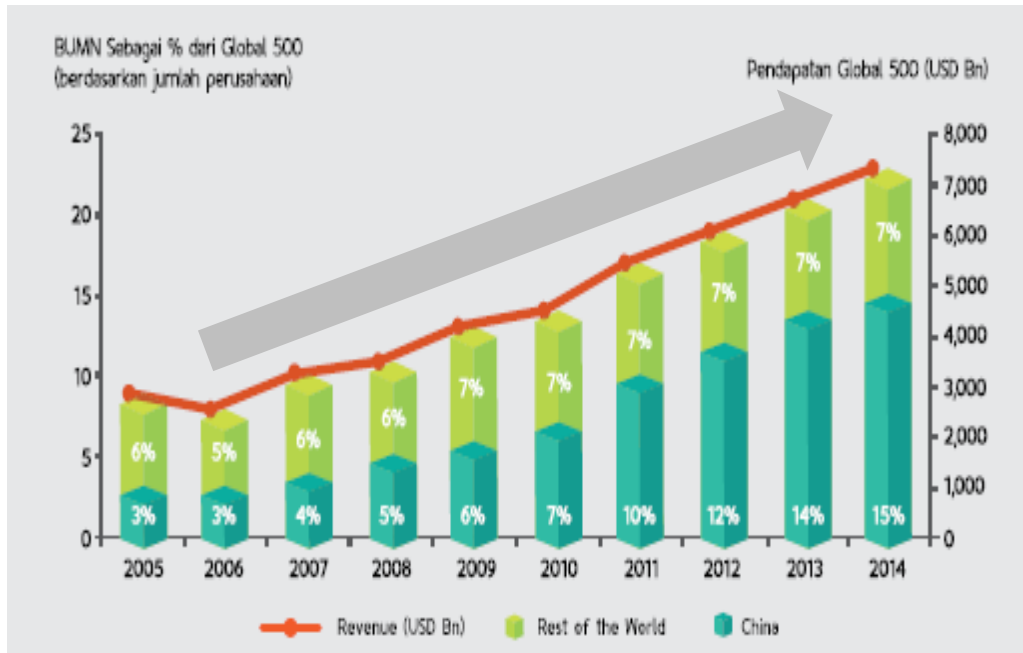
We strive for the advancement of our communities across generations.

Peran BUMN dalam Perekonomian Global

Semakin menguatkan eksistensi dalam bersaing di pasar yang semakin kompetitif

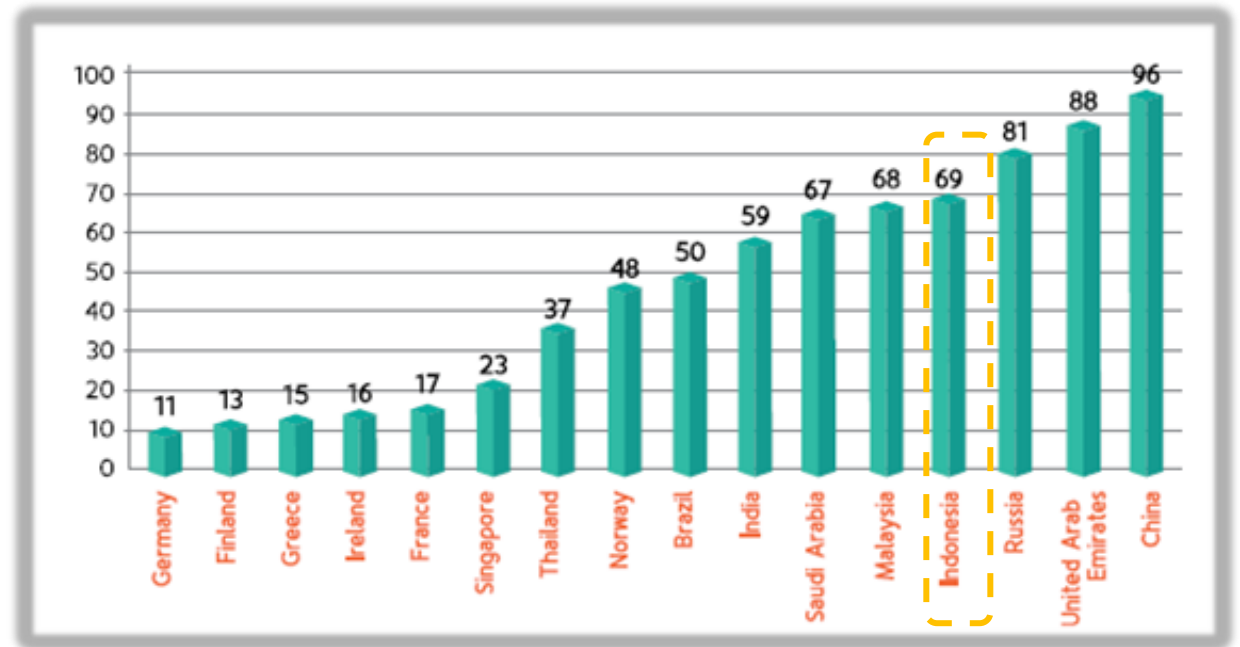
Kontribusi BUMN di berbagai negara terhadap perekonomian global dalam satu dekade terakhir menunjukkan trend yang meningkat. Indonesia mencatatkan diri sebagai salah satu negara yang mana kontribusi BUMN terhadap perekonomian domestik cukup signifikan

Kontribusi BUMN dalam Fortune 500



Sumber : PwC Strategy& Analysis, Fortune 500

Peran BUMN Berbagai Negara dalam Perekonomian



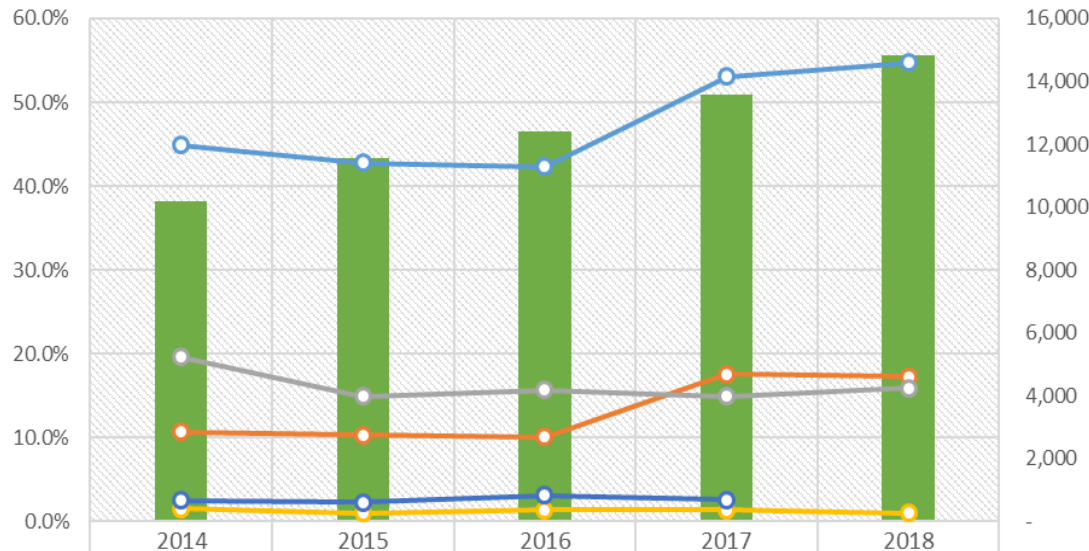
Sumber: Kowalski, Buge, Sztajerowska, dan Egeland (2013)

Kinerja BUMN Indonesia terhadap Perekonomian

Terus membaik namun masih bisa lebih dioptimalkan

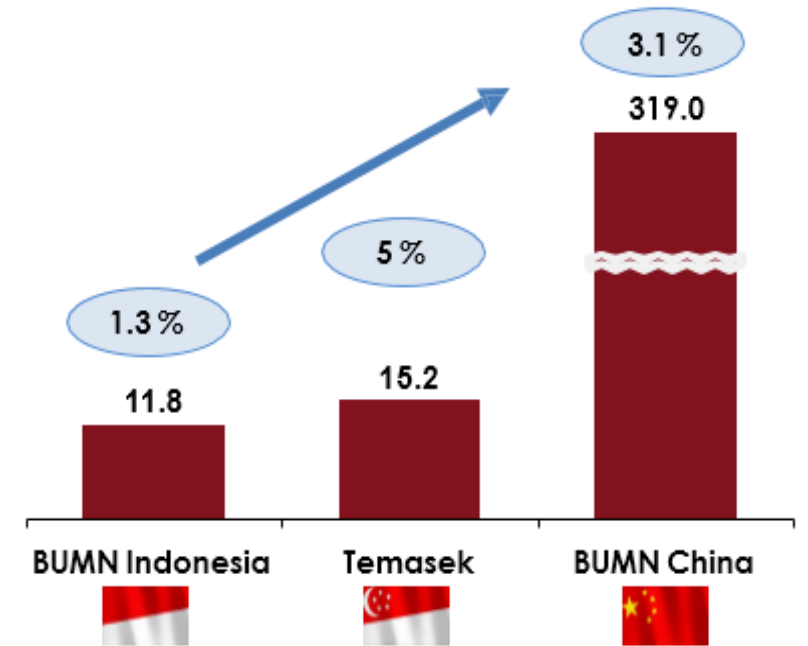
Secara umum, kinerja BUMN terus mencatatkan hasil yang positif dalam beberapa tahun terakhir. Namun, berkaca dengan kawasan regional, performa ini bisa terus ditingkatkan untuk dapat bersaing dengan Temasek, bahkan SASAC (China).

- Rasio total aset terhadap PDB Nominal yang meningkat di tahun 2018 dari 53.1% menjadi 54.7%
- Rasio pendapatan terhadap PDB Nominal meningkat dari 14.9% menjadi 15.9%.
- Laba bersih cenderung menurun
- Secara umum, BUMN lebih produktif di tahun 2018, namun **profitabilitas masih menjadi catatan**



■ PDB Nominal (dalam Triliun Rp)	10,196	11,541	12,407	13,587	14,837
—○ Total Asset terhadap PDB Nominal (%)	44.9%	42.8%	42.3%	53.1%	54.7%
—○ Total Ekuitas terhadap PDB Nominal (%)	10.7%	10.3%	10.1%	17.6%	17.2%
—○ Total Pendapatan terhadap PDB Nominal (%)	19.6%	14.9%	15.7%	14.9%	15.9%
—○ Laba Bersih terhadap PDB Nominal (%)	1.5%	1.0%	1.4%	1.4%	1.0%
—○ Capex BUMN terhadap PDB Nominal (%)	2.5%	2.3%	3.1%	2.6%	

Labar Bersih dan Kontribusi terhadap PDB tahun 2014 (Dalam Milliar Dollar)



Sumber : PwC Strategy & Analysis

Sumber : LM FEB UI, diolah dari LKIP Kementerian BUMN (2019)

Kondisi BUMN Indonesia

Menuju jumlah BUMN yang ideal dan dapat bergerak lincah....

Dalam roadmap BUMN 2016-2019, sasaran yang ingin dicapai kurang empat tahun ke depan berupa pemangkasan jumlah BUMN, dari 118 BUMN saat ini menjadi 85 BUMN ideal

Jumlah BUMN	2013	2014	2015	2016	2017
BUMN Listed	20	20	20	20	17
BUMN Non-Listed	105	85	84	84	84
BUMN Perum	14	14	14	14	14
Total BUMN	139	119	118	118	115

Sumber : LM FEB UI, diolah dari Kementerian BUMN (2016)

Update jumlah BUMN di 2018:

1. Status PGN dari BUMN menjadi anak perusahaan Pertamina
2. BUMN Listed berkurang jadi 17 karena 3 BUMN berubah menjadi anak perusahaan BUMN



Performa BUMN di Indonesia saat ini menunjukkan suatu kondisi Pareto dimana sekitar **80% dari total kontribusi Pendapatan BUMN**, hanya **disumbang oleh sekitar 20% dari total perusahaan** saja. Ini artinya, banyak BUMN yang belum beroperasi secara optimal.

Total Aset BUMN 2018: **7.210 T**
Revenue BUMN 2018: **2.208 T**
Laba Bersih BUMN 2018: **186 T**

BUMN dan Perlindungan terhadap Publik

Berkaca pada tujuan pendirian BUMN

Amanat UUD
1945 pasal 33



- PK 2018: Rp 2,7 T
- BL 2018: Rp 1,7 T
- Untuk mendukung UKM dan masyarakat kecil



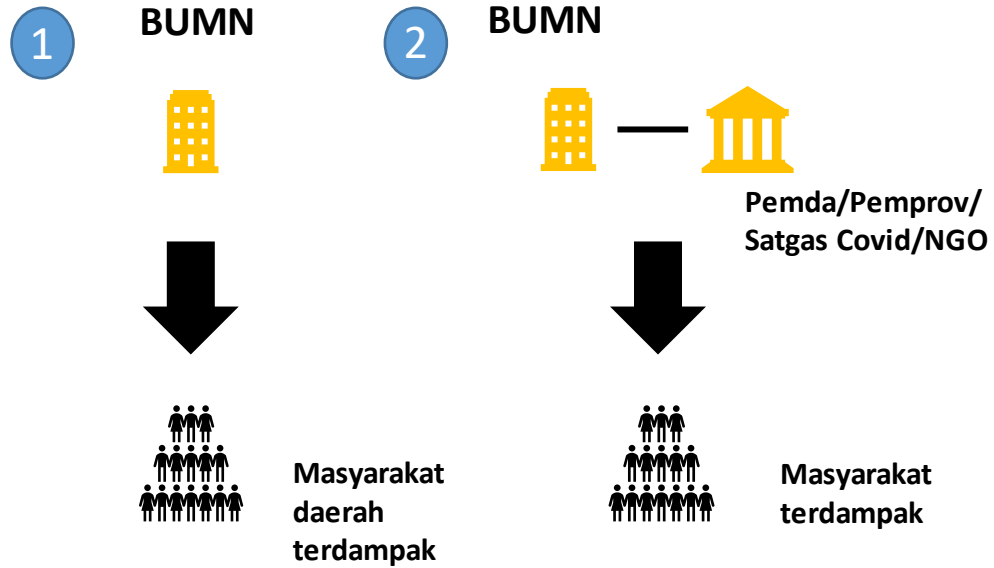
- Distribusi barang esensial
- BBM, gas, listrik, air, telekomunikasi, dan kebutuhan pokok



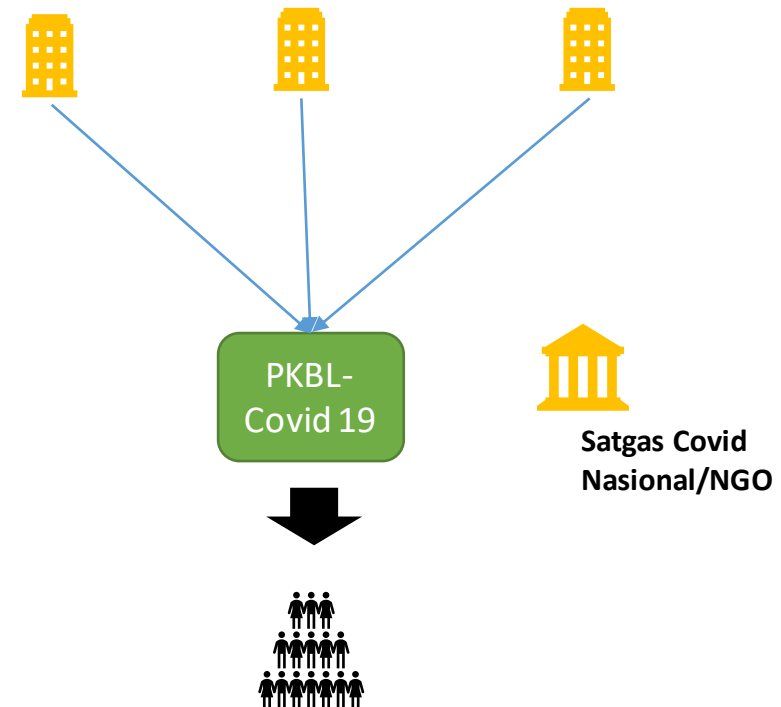
- Mendukung pemerataan ekonomi
- Pelindo dan BUMN Karya: infrastruktur konektivitas menuju daerah terpencil

CSR DAN COVID-19

Model PKBL COVID-19 Eksisting



Model PKBL COVID-19 Usulan (Terintegrasi)



Karakteristik Publik dan Monopoli

Transformasi pengelolaan BUMN berkarakteristik publik

Pertamina
PLN
AP 1 & 2
KAI



- Amanat UUD 1945
- Tujuan BUMN



Reformasi Pengelolaan

- **Pertamina.** Melalui Undang-Undang No. 22 Tahun 2001 tentang Minyak dan Gas Bumi, pemerintah mencabut hak monopoli Pertamina dengan memberikan kesempatan kepada pihak swasta untuk melakukan kegiatan hulu ataupun hilir. Hal ini dengan pengecualian dalam hal pengelolaan BBM subsidi.
- **PLN.** Sempat dicabut hak monopoli melalui Peraturan Pemerintah No. 14 Tahun 2012 namun dikukuhkan kembali oleh Mahkamah Konstitusi.
- **Angkasa Pura I & II.** Melalui Peraturan Pemerintah No. 40 Tahun 2012 telah ditetapkan pelepasan kedudukan hak monopoli Angkasa Pura I & II dalam sektor kebandarudaraan atau liberalisasi bandar udara.

Sumber: Sumawati (2018)

Kinerja BUMN Berkarakteristik Publik

Secara umum cukup sehat dan terus tumbuh, namun profitabilitas masih bisa ditingkatkan

(juta Rp)	2019	2018	2017	2016	2015
Jumlah Aset					
Pertamina	939,763,497	918,261,431	693,841,446	634,625,356	627,933,267
PLN	1,585,055,000	1,492,488,000	1,334,957,657	1,274,576,230	1,227,355,512
Angkasa Pura II	43,998,030	39,318,350	33,399,410	27,991,218	20,270,763
KAI	44,905,547	38,995,759	33,538,406	25,133,216	22,392,892
PIHC	135,553,590	138,903,479	128,488,026	127,096,965	93,193,527
Total Pendapatan					
Pertamina	764,645,239	798,687,886	574,967,606	485,529,102	576,116,171
PLN	285,641,000	272,898,000	255,295,000	222,821,956	276,336,588
Angkasa Pura II	11,084,230	11,193,310	9,612,970	6,645,802	5,644,146
KAI	26,251,715	26,864,014	17,938,975	14,463,328	13,938,901
PIHC	71,307,242	69,448,132	58,942,682	64,164,003	66,223,139
Laba Tahun Berjalan					
Pertamina	35,427,092	36,643,193	34,164,253	42,085,437	19,894,639
PLN	4,322,000	11,576,000	4,428,117	10,548,638	15,835,238
Angkasa Pura II	1,007,260	1,957,940	2,047,530	1,940,254	1,687,323
KAI	1,975,048	1,535,583	1,720,317	1,018,240	1,396,988
PIHC	3,710,000	4,213,377	3,075,396	3,525,940	3,394,560

Sumber: diolah dari berbagai sumber (2020)



Perbandingan Kinerja BUMN Sektor Migas

Nama Perusahaan	Total Aset 2017 (dalam Juta US\$)	Total Aset 2018 (dalam Juta US\$)	Perubahan Total Aset (%yoy)
Pertamina	57,439	64,718	12.67%
Petronas	148,221	153,975	3.88%

Nama Perusahaan	Revenue 2017 (dalam Juta US\$)	Revenue 2018 (dalam Juta US\$)	Perubahan Revenue (%yoy)
Pertamina	46,001	57,934	25.9%
Petronas	55,256	60,731	9.9%

Nama Perusahaan	EBT 2017 (dalam Juta US\$)	EBT 2018 (dalam Juta US\$)	Perubahan EBT (%yoy)	Profit Margin 2018
Pertamina	7,256	9,204	26.85%	15.89%
Petronas	15,975	18,567	16.22%	30.57%

- Total aset Petronas masih cukup dominan dibandingkan dengan Pertamina. Namun, angka pertumbuhan total aset Pertamina yang jauh lebih tinggi daripada Petronas pada tahun 2018.
- Pertumbuhan pendapatan Pertamina untuk tahun 2018 pun terbilang signifikan relatif dibandingkan Petronas.
- Petronas masih memiliki nilai *profit margin* yang lebih tinggi dari Pertamina, yaitu sebesar 30.57%.

Lesson Learned

Value chain yang lebih terintegrasi (contoh: Petrokimia)

Ekspansi bisnis dunia baik dalam industri hulu ataupun hilir

Inovasi dan riset yang berkelanjutan

Sumber: LM FEB UI, diolah dari berbagai sumber (2019)

Perbandingan Kinerja Sektor Bandar Udara

Nama Perusahaan	Total Aset 2016 (dalam Juta US\$)	Total Aset 2017 (dalam Juta US\$)	Perubahan Total Aset (%yoy)	Revenue 2016 (dalam Juta US\$)	Revenue 2017 (dalam Juta US\$)	Perubahan Revenue (%yoy)	EBT 2016 (dalam Juta US\$)	EBT 2017 (dalam Juta US\$)	Perubahan EBT (%yoy)	Profit Margin 2017
Angkasa Pura I	1,755.49	1,858.22	5.85%	455.31	533.64	17.2%	111.92	132.74	18.60%	24.87%
Angkasa Pura II	2,076.25	2,421.96	16.65%	492.95	601.59	22.0%	157.95	210.08	33.00%	34.92%
Changi Airport Group	6,230.67	6,931.66	11.25%	1593.75	1725.43	8.3%	701.87	625.97	-10.81%	36.28%
Malaysia Airports Berhad	5,010.97	5,558.59	10.93%	982.21	1149.57	17.0%	43.15	82.65	91.57%	1.78%

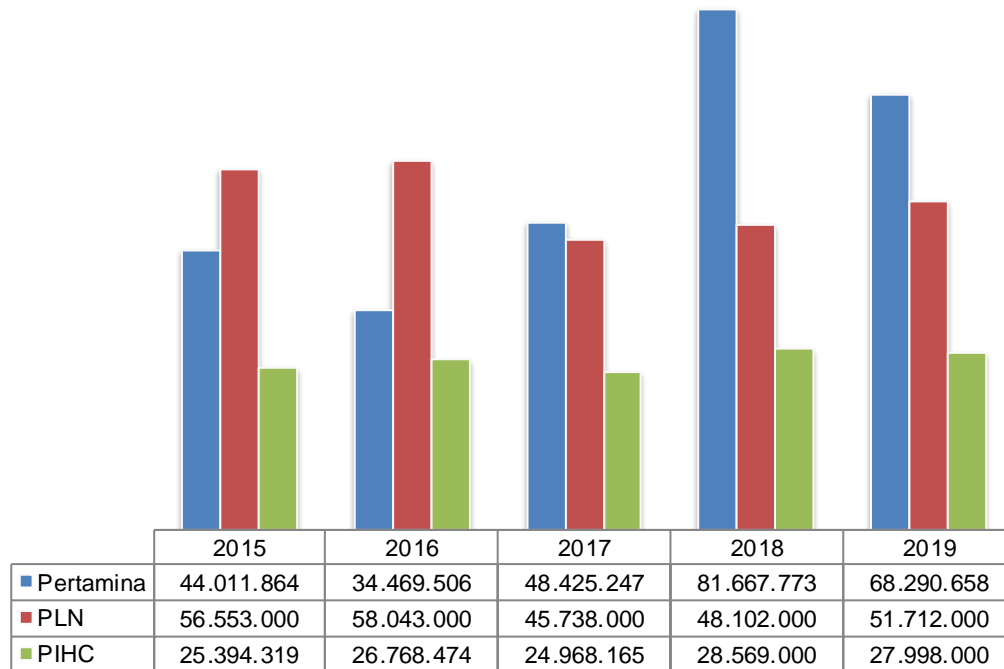
- Walaupun tumbuh secara total asset dan revenue, Angkasa Pura II masih jauh di bawah Changi Airport Group dan Malaysia Airport Berhad, Angkasa Pura II berhasil tumbuh cukup baik dalam hal asset dan EBT. Pertumbuhan asset Angkasa Pura II mencapai 16,55% dan pertumbuhan EBT mencapai 32,89%.
- Profit margin Angkasa Pura I dan II masih relatif rendah dibandingkan Changi karena hanya bertumpu sebagian besar pada pendapatan aeronautika
- Changi Airport Group memiliki beberapa portfolio di bidang *airport management* di luar Singapura, yaitu Tom Jobim International Airport Rio De Janeiro Brazil, Airport of The South Krasnodar Russia, Bengal Aetropolis Projects Ltd India, dan China- Singapore Airport Management Academy.
- Malaysia Airports Berhad juga memiliki portfolio di bidang airport management di luar Malaysia, yaitu Rajiv Gandhi International Airport dan Indira Gandhi International Airport di India serta Istanbul Sabiha Gokcen International Airport di Turki

Sumber: LM-FEBUI diolah dari berbagai sumber (2017) Note: Dikonversi berdasarkan kurs akhir tahun 2016

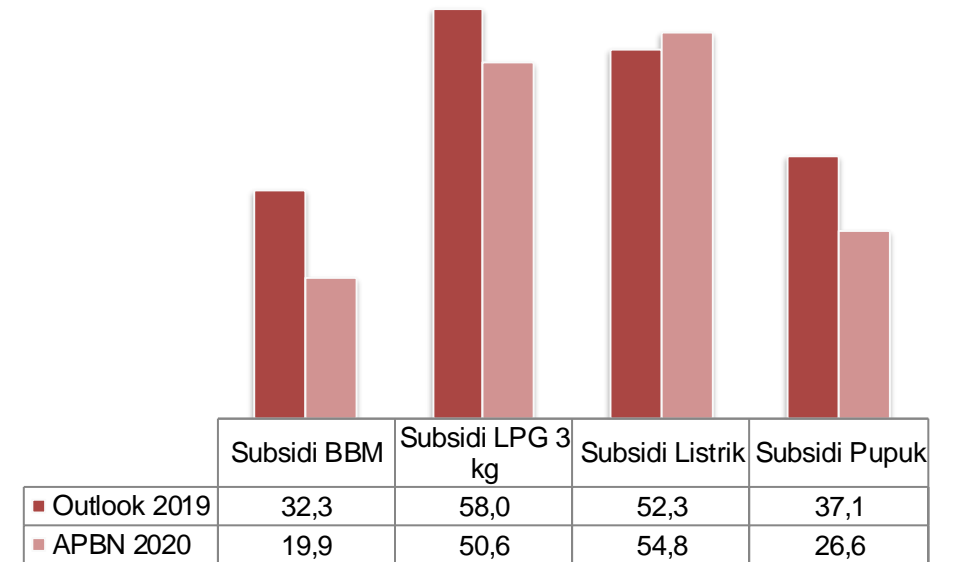
Kinerja BUMN Berkarakteristik Publik

PSO dan subsidi dari pemerintah yang cenderung menurun

Penggantian Biaya Subsidi oleh Pemerintah (juta Rp)



Realisasi Subsidi Pemerintah (juta Rp)



Benchmarking

Transformasi monopoli BUMN di China dan India



- 5 tahap Transformasi pengelolaan BUMN (1970-sekarang)
- Mulai dari independensi BUMN sampai dengan pendirian SASAC
- Sistem kebijakan “1+N” dengan klasifikasi BUMN komersil dan BUMN layanan publik

- Industri minyak di China saat ini merupakan monopoli oleh CNPC dan Sinopec, baik dalam penyulingan minyak maupun penjualan produk olahan minyak
- CNPC selain itu juga berperan ganda dalam mendukung kebijakan subsidi energi pemerintah

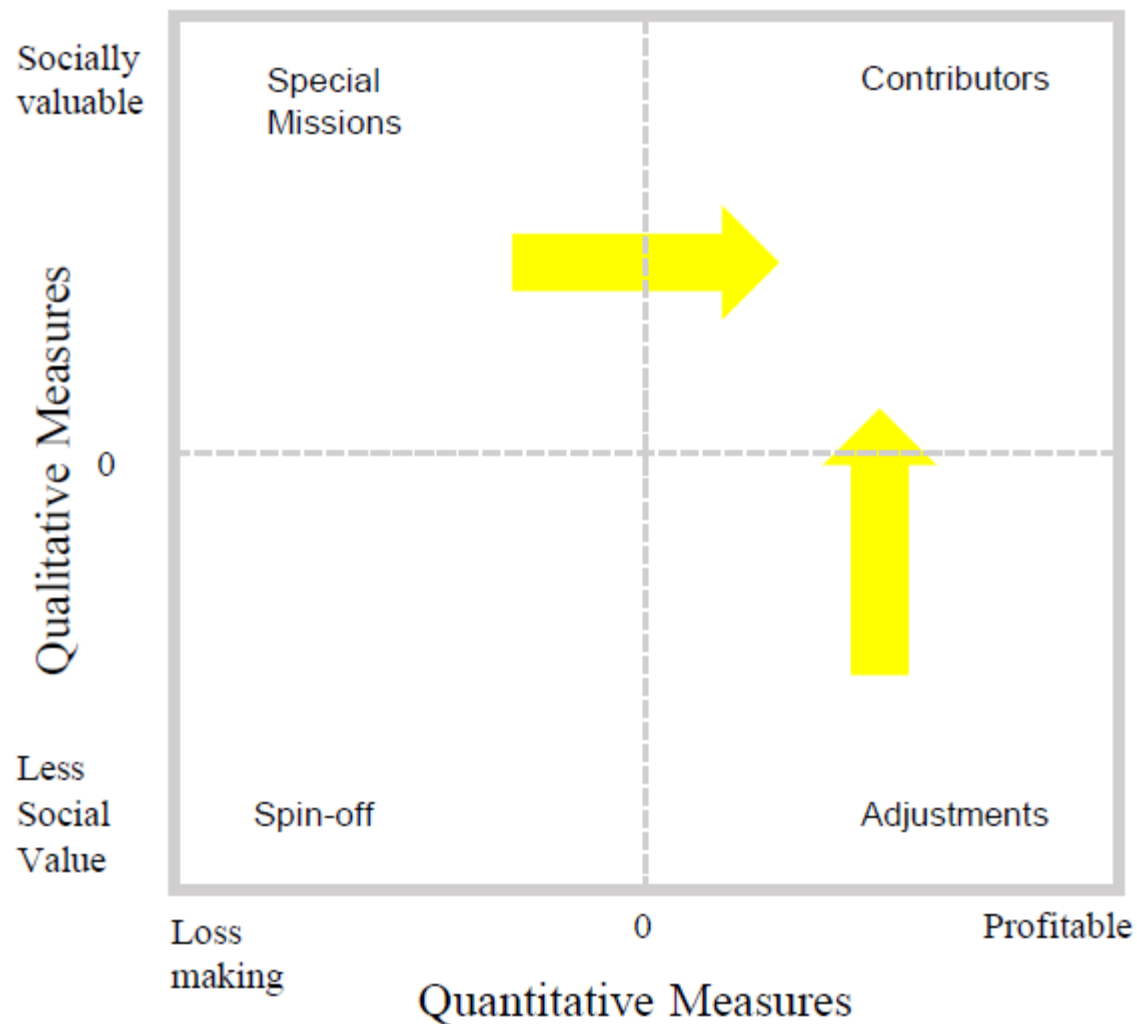


- BUMN di India dikendalikan oleh pemerintah pusat (CSOEs) dan oleh pemerintah negara bagian (provinsi) (SSOEs)
- BUMN India menyumbang sekitar 30 persen dari semua investasi sektor korporasi

- Coal India merupakan satu-satunya Usaha Sektor Publik (PSU) yang memiliki hak monopoli di India
- Coal India adalah perusahaan penghasil batubara terbesar di dunia dengan produksi batubara sekitar 536,51 juta ton batubara selama periode tahun 2015-2016
- Coal India memiliki hak monopoli produksi batubara di India melalui tujuh anak perusahaan yang dimiliki sepenuhnya

Insight: Reformasi BUMN dilakukan untuk meningkatkan daya saing, tetapi pemerintah masih memegang pengendalian entitas

Kondisi Ideal BUMN Masa Depan



Bagaimana memperkuat postur daya saing BUMN masa depan:

- Meningkatkan jumlah BUMN masuk dalam kategori *Contributors*
- Melakukan restrukturisasi (spin-off) bagi BUMN yang kurang sehat secara internal (keuangan) dan kontribusinya untuk sektor publik sudah minimal
- Spin-off diharapkan membuat span of control KBUMN lebih ramping
- Di masa depan Jumlah BUMN makin sedikit tapi dengan kondisi sehat dan berdaya saing

LM FEB UI

Consulting | Research

Assessment | Training | Publishing

About LM FEB UI

Established in 1963, Lembaga Management, Faculty of Economics and Business of Universitas Indonesia (LM FEB UI) was formerly an extension of Executive Development Program in 1959, sponsored by the Ford Foundation and the Faculty of Economics and Business University of Indonesia. In its progress, the institute heavily involves in several management consulting projects, hence marks its position as one of the most reputable management consulting firms in Indonesia. As a management-consulting firm, LM FEB UI aims to work closely with clients in solving management problems through consulting, research, assessment, training, and publishing

Our Office

Jalan Salemba Raya, 4
Mohammad Sadli Building, UI Salemba Campus
Central Jakarta
Tel : +62213907410

Dr. Toto Pranoto

Associate Director BUMN Research Group
toto.pranoto@lmfebui.com

Dr. Toto Pranoto was born in Bandung on 12 May 1966. He obtained his doctoral degree in Public Policy and Administration from Universitas Indonesia with dissertation title *“Comparative Study of Privatization between Indonesia and Malaysia”*. His area of expertise are in corporate restructuring, organization, strategic management, and strategic finance.

For further contact regarding this report please check our website

www.lmfebui.com