

## HOLDINGISASI BADAN USAHA MILIK NEGARA

**Achmad Zahrudin**

[Achmadzahrudin21@gmail.com](mailto:Achmadzahrudin21@gmail.com)

Program Studi Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Baturaja

### ABSTRAK

BUMN merupakan Kumpulan-kumpulan Perusahaan yang ada Di Indonesia dan di kuasai sepenuhnya oleh Pemerintah, di mana di bawah kekuasaan Kementerian Negara BUMN. Permasalahan yang diangkat dalam Tulisan ini adalah Pembangunan BUMN merupakan bagian dari Pembangunan Ekonomi Nasional, Program kerja dari Kementerian BUMN di bawah kabinet Indonesia Bersatu telah disampaikan dalam *Road Map* BUMN. Dimana *Road Map* tersebut telah mengandalkan perlu adanya suatu perubahan dalam tubuh BUMN melalui HOLDINGISASI. Rencana pengelompokan serta mengetahui Manfaat yang di timbulkan dari “ *Holding* ” itu sendiri. Pengelompokan BUMN kedalam  *Holding* . Peluang dan tantangan. Dimana Menteri Negara BUMN Sugiharto telah melontarkan konsep itu pada saat BUMN Submit Pada Januari lalu. Dimana  *Holding*  itu sendiri merupakan penggabungan dalam meningkatkan persaingan bisnis dari perusahaan-perusahaan Milik Negara yang disatukan di dalamnya. Sebagaimana tercantum dalam pasal 33 UUD 1945 yang berisikan Redefinisi peran BUMN, jika masa lalu dimana terdapat kekurangan APBD yang mana di tutupi dari privasi BUMN untuk jangka panjang yang diutamakan adalah Pajak dan  *Deviden*  dari BUMN. Agendanya adalah menentukan arah BUMN, khususnya berkenaan dengan pasal 33 UUD 1945, yang berarti Redefinisi peran BUMN. Jika dimasa lalu kekurangan APBD dapat di tutupi dari privasi BUMN, kedepan yang diutamakan adalah meningkatkan pajak dan  *deviden*  dari BUMN. Untuk itu Pemerintah mencanangkan pembentukan  *Holding*  yaitu penggabungan seluruh perusahaan-perusahaan BUMN agar Presiden dapat mengontrolnya dari pembentukan itu agar dapat memberikan manfaat sebagai berikut: (1) Mendorong proses penciptaan Nilai,  *market value cration*  dan  *value enhacement* , (2) Mensubtitusi defenisi Manajemen di anak-anak perusahaan BUMN, (3) Mengkoordinasikan langkah agar dapat akses ke pasar Internasional, (4) Mencari Sumber Pendanaan yang lebih Murah, (5) Mengalokasikan Kapital dan melakukan Investasi yang strategis, (6) Mengembangkan kemampuan Manajemen melalui  *Cross-Fertilization* . Dalam hal ini juga Presiden selaku Pemerintah beserta jajaran Kabinet Indonesia Bersatu juga mengelompokkan BUMN kedalam  *Holdingisasi*  yaitu : Kantor Menteri Negara P-BUMN sedang melakukan kajian terhadap 144 BUMN yang akan di kelompokkan ke dalam 10 buah  *Holding* .

**Kata Kunci:** BUMN, Holdingisasi, Road map

### I. PENDAHULUAN

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) tentunya tidak lepas dari cita-cita Bangsa Indonesia dan Negara

artinya BUMN haruslah sejalan dengan cita-cita dan tujuan keberadaan bangsa dan Negara Indonesia. Cita-cita yang relevan dengan keberadaan BUMN adalah seperti yang tercantum

dalam Pembukaan UUD 1945 adalah memajukan kesejahteraan umum, dan dijabarkan secara lebih detail pada pasal 33 UUD 1945.

Sebagaimana tercantum dalam pasal 33 UUD 1945 yang berisikan Redefinisi peran BUMN, jika masa lalu dimana terdapat kekurangan APBN yang mana di tutupi dari privasi BUMN untuk jangka panjang yang diutamakan adalah Pajak dan Deviden dari BUMN. Walaupun demikian harus dibangun paradigma yang berangkat dari visi yang tertuang dalam pasal 33 UUD 1945 tersebut, dimana paradidma dalam pengelolaan BUMN harus tetap berada dalam koridor filosofi dasar Negara, dengan prinsip mensejahterakan seluruh rakyat. Dengan demikian hal penting dan pokok yang terkait dengan pengelolaan asset-aset kekayaan Negara kedepan adalah melakukan klarifikasi tentang sector atau aktivitas ekonomi yang mesti dikelola oleh Negara dan pengelompokkan (Holdingsasi) BUMN, mana yang masuk yang mengemban misi pelayanan *public* atau *Public Service Obligation* (PSO) dan mana BUMN yang berorientasi bisnis (*Business oriented*).

Indonesia adalah sebagai Negara terbesar keempat Dunia yang lulus “*Cum Laude*” dalam proses Demokrasi. Presiden mengemukakan perlunya kita memberikan bantuan, baik dalam bentuk *Soft skill*, *Hard skill* atau yang lain kepada Negara lain yang sangat memerlukan. Dalam hal ini perlunya adanya pengembangan gagasan dalam membangun semangat aliansi untuk

membentuk segitiga dimana India – Cina -Indonesia, BUMN kita dapat beraliansi dengan BUMN dari India-Cina.

BUMN merupakan Aset Negara yang berarti Aset Negara oleh sebab itu dalam tubuh BUMN sekarang terjadi perubahan. Bangsa Indonesi sekarang ini sedang dilanda akan adanya suatu perubahan dalam lingkungan BUMN dimana terdapat tiga kata kunci yang selalu di jadikan acuan dalam mengubah berbagai kegiatan perusahaan yaitu : Restrukturisasi, Profitisasi dan Privatisasi. Ketiga unsur tersebut merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan dan saling berhubungan yang satu dengan yang lainnya.

Restrukturisasi sebagai upaya untuk meningkatkan posisi kompetitif perusahaan melalui penajaman fokus bisnis, perbaikan skala usaha dan penciptaan *core competencies*. Profitisasi yakni upaya meningkatkan secara agresif efisiensi perusahaan sehingga mencapai profitabilitas dan nilai perusahaan yang optimal. Sedangkan Privatisasi adalah peningkatan kegiatan penyebaran kepemilikan perusahaan kepada masyarakat umum, swasta (baik nasional maupun asing) sehingga memudahkan perusahaan untuk akses pendanaan, teknologi, manajemen modern dan pasar internasional. Program Restrukturisasi-Profitisasi-Privatisasi dinamakan sebagai Reformasi BUMN tahap pertama. Dan untuk melangkah ke tahap berikutnya tidak harus menunggu sampai tahap

pertama selesai dulu, tetapi dapat juga dilakukan bersamaan dengan penyusunan Reformasi BUMN Gelombang Kedua.

Reformasi BUMN Gelombang Kedua. Program reformasi BUMN Gelombang Kedua ditujukan untuk menjadikan BUMN sebagai perusahaan yang memiliki daya saing dan daya cipta tinggi, sehingga diharapkan akan mampu unggul di pasar global. Namun sesungguhnya maksud dari program Gelombang Kedua tidak hanya berskala mikro tetapi juga mengandung cita-cita nasional antara lain untuk: Membantu pemulihan perekonomian Indonesia melalui percepatan pembayaran hutang pemerintah (melalui privatisasi), sekaligus memperbaiki struktur penerimaan negara yang akan lebih baik (karena beban hutang telah ringan). Mengejar ketinggalan daya saing perusahaan Indonesia terutama dalam menghadapi AFTA tahun 2003.

Agar tujuan Reformasi Gelombang Kedua dapat diwujudkan maka salah satu cara untuk mencapainya adalah dengan mengelompokkan BUMN kedalam beberapa grup yang dikenal dengan Holding Company. Dengan demikian perlu di mengerti dan diyakini bahwa pembentukan Holding bukanlah tujuan tetapi hanya alat untuk mencapai tujuan yakni pembentukan perusahaan yang berdaya saing dan berdaya cipta tinggi. Dimana Holding itu sendiri merupakan penggabungan

dalam meningkatkan persaingan bisnis dari perusahaan-perusahaan Milik Negara yang disatukan didalamnya.

Pada Pembahasan ini kita akan membahas tentang Rencana pengelompokan serta mengetahui Manfaat yang di timbulkan dari “Holding” itu sendiri. Pengelompokan BUMN kedalam Holding. Peluang dan tantangan. Dimana Meneg BUMN Sugiharto telah melontarkan konsep itu pada saat BUMN Submit Pada Januari lalu. Dan pertemuan dengan Bapak Presiden yang mana Membahas perihal BUMN, beliau mengemukakan Visi Tentang BUMN. Visi Beliau adalah ” bagaimana BUMN dapat menjadi The World Class Company”. Yang Intinya bagaimana BUMN yang jumlahnya begitu banyak, dapat ditata secara strategis dan ada di bawah *system* radar Presiden.

## II. METODE

Metode penelitian ini menggunakan metode literasi atau biasa disebut studi kepustakaan. Dalam mencari data-data pada metode literasi merujuk pada buku-buku, jurnal-jurnal penelitian yang telah ter-*publish* baik local atau Internasional, tulisan-tulisan ilmiah, penelitian sebelumnya atau artikel yang telah diterbitkan seperti majalah atau surat kabar.

## III. ANALISIS HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam pertemuan yang dikemukakan oleh Presiden di Cikeas dimana pada Pertemuan itu Presiden membahas perihal BUMN. Presiden mengemukakan Visi dari BUMN, dimana dalam Visi tersebut Presiden mengatakan bahwa “ bagaimana BUMN dapat menjadi The World Class Company”. Intinya adalah bagaimana BUMN yang jumlahnya begitu banyak, dapat ditatar secara strategis dan dalam pengawasannya berada di bawah system radar Presiden.

Agendanya adalah menentukan arah BUMN, khususnya berkenaan dengan pasal 33 UUD 1945, yang berarti Redefinisi peran BUMN. Jika dimasa lalu kekurangan APBD dapat di tutupi dari privasi BUMN, kedepan yang diutamakan adalah meningkatkan pajak dan deviden dari BUMN. Untuk itu Pemerintah mencanangkan pembentukan HOLDING yaitu penggabungan seluruh perusahaan-perusahaan BUMN agar Presiden dapat mengontrolnya dari pembentukan itu agar dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Mendorong proses penciptaan Nilai, *market value cration* dan *value enhancement*.
2. Mensubstitusi defenisi Manajemen di anak-anak perusahaan BUMN.
3. Mengkoordinasikan langkah agar dapat akses kepasar Internasional.
4. Mencari Sumber Pendanaan yang lebih Murah.
5. Mengalokasikan Kapital dan melakukan Investasi yang strategis.

6. Mengembangkan kemampuan Manajemen melalui *Cross-Fertilization*.

Dalam hal ini juga Presiden selaku Pemerintah beserta jajaran Kabinet Indonesia Bersatu juga mengelompokkan BUMN kedalam HOLDINGISASI yaitu : Kantor Meneg P-BUMN sedang melakukan kajian Terhadap 144 BUMN yang akan di kelompokkan kedalam 10 buah HOLDING yakni: Jasa Keuangan (19 Perusahaan), Agrao Industri dan Komsumsi (33 Perusahaan), Energi (3 Perusahaan), Pariwisata (10 Perusahaan), Telekomunikasi dan Media (4 Perusahaan), Industri Strategis (13 Perusahaan), Logistik (32 Perusahaan), Pertambangan (4 Perusahaan), Konstruksi (18 Perusahaan), Kehutanan dan Kertas (8 Perusahaan). Pengelompokan ini baru dalam tahap Kajian dan sedang di tata kembali oleh Konsultan Internasional.

Pemerintah juga memberikan prioritas kepada BUMN yang mempunyai posisi *Public Service Obligation* (PSO). Untuk BUMN yang non-PSO, sebagian besar tidak ada tambahan baru dari Negara, atau *Zero Cash in Paid Capital* di BUMN. Jadi BUMN harus berupaya bagaimana caranya membangun *Value* tanpa ada *staturoty paid Capital*. Gagasan dari pengelompokkan atau Holding di ilhami oleh tingkat keberhasilan suatu pendekatan Industri dan struktur korporasi, yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan sukses di Dunia, seperti *Temasek Holding* dari

Singapura dan Generasi *Electric* (GE) dari Amerika Serikat. Dengan belajar dari merekalah dan melalui restrukturisasi dan *regrouping* BUMN yang di dukung dengan pondasi korporasi yang kuat, di harapkan dalam beberapa tahun ke depan BUMN-BUMN kita akan menjelma menjadi perusahaan kelas Dunia yang sehat, kompetitif, dan selalu berorientasi pada penciptaan Nilai.

Pengelompokkan itu sendiri juga di lontarkan oleh Meneg BUMN Sugiharto saat BUMN Submit pada Januari 2005 lalu. Kementerian BUMN mengidentifikasi BUMN-BUMN yang masuk dalam kategori *standalone*, *holding* dan *roll up*. Focus dari Identifikasi ini adalah BUMN-BUMN Persero, dimana pemerintahan RI memiliki kepemilikan Mayoritas di dalamnya.

Dari Jumlah total 144 Perusahaan BUMN yang telah dijelaskan diatas tadi maka timbul adanya perasaan ketar-ketir yang menghinggapi para direksi BUMN karena, mereka “tidak merasa nyaman” dengan konsep *holding* tersebut, di karenakan mereka sudah sangat terbiasa enak dengan posisinya. Menyangkut dengan pembentukan *holding* banyak sekali menghasilkan beberapa pendapat seperti yang terlontar dari Komisi VI DPR-RI sudah pernah membicarakannya dengan Meneg BUMN yang akhirnya disepakati dengan pembentukan panitia kerja (PANJA). Saat ini konsep

*regrouping* sedang di Sosialisasikan dan di bahas oleh para wakil Rakyat di DPR.

Jika ingin Konsep ini Berjalan mulus kajian *Regrouping* dari BUMN harus di lakukan secara Komperhensif termasuk kajian mengenai proses sosialisasi, perubahan budaya kerja dan dampak-dampak yang di timbulkan. *Regroping* tidak sekedar melakukan pengelompokkan kedalam 3 (Tiga) kerangka struktur korporasi BUMN yakni : Katagori *Standalone*, *Holding* dan *Roll Up*.

Aspek Legal dan Administratif dari *Holding*/*Roll Up*, mungkin akan selesai dalam hitungan bulan. Namun permasalahan itu tidak berhenti disitu saja. Penyatuan Budaya Kerja yang berbeda-beda, resiko rasionalisasi karyawan dan masa peralihan yang berpotensi menurunkan kinerja Perusahaan dan Pelayanan Masyarakat. Perlu dikaji secara mendalam, perlu adanya kajian sosialisasi yang intensif kepada seluruh karyawan BUMN untuk menghindari distorsi semangat dalam membangun BUMN yang sehat dan Tangguh.

Kita sadari bahwa selama ini BUMN lebih banyak menjadi bahan cemoohan masyarakat dibandingkan dengan pujian yang diterimanya. Hal ini dapat dimaklumi karena memang pada kenyataannya kondisi BUMN belum dapat membanggakan antara lain karena : Tingkat profitabilitas rata-rata sangat rendah , yakni dibawah 5 %.

Cara usahanya terkotak-kotak diwarnai oleh budaya usaha birokratis. Tidak berorientasi kepada pasar, kualitas dan kinerja usaha. Produktivitas dan utilitas asset masih rendah.

Pemasaran dan distribusi tidak terkoordinir dengan baik khususnya untuk produk ekspor. Fokus usaha lebih kepada komoditas atau industri primer. Sumber daya alam dan tenaga kerja yang murah dijadikan andalan keunggulan komparatif. Peluang menata kembali BUMN menjadi lebih kuat lagi terutama bila dihadapkan pada kenyataan adanya hutang luar negeri Pemerintah dalam jumlah yang cukup besar kurang lebih AS\$ 70 milyar. Dan beban ini hanya dapat dihapuskan melalui upaya privatisasi BUMN. Namun karena kondisi pasar masih belum menunjang maka untuk mempersiapkan privatisasi ini dilakukanlah restrukturisasi BUMN agar dapat mencapai tingkat keuntungan (profitisasi) yang lebih baik sehingga pada waktunya akan dapat menarik perhatian investor membeli dengan harga yang tinggi.

Hasil dari privatisasi setelah dilakukan melalui pengelompokan Holding BUMN ini secara kumulatif diharapkan dapat mencapai angka Rp. 721 triliun atau k.l. AS \$ 90 milyar diakhir tahun 2005. Pada saat itu kepemilikan Pemerintah pada BUMN dibawah Holding hanya tinggal 26% sedangkan pada Holdingnya sendiri masih 51%. Apabila nilai perusahaan saat itu (tahun 2005) Rp. 1.664 triliun maka 51% berarti Rp. 832 triliun. Bandingkan dengan nilai BUMN saat

ini (tahun 1999) yang hanya Rp. 271 triliun meskipun kepemilikan Pemerintah hampir 100%.

Suatu niat yang baik tentu selalu akan ada tantangannya (bukan hambatan). Demikian pula dengan pembentukan perusahaan yang berdaya saing dan berdaya cipta tinggi melalui  *Holding*, banyak pro dan kontra dilontarkan. Terutama oleh kelompok yang belum pernah melakukan kegiatan bisnis secara nyata atau pihak yang belum mengetahui konsep dan strategi program ini secara rinci. Bagi praktisi bisnis atau pebisnis rencana ini sangat mudah dimengerti dan memang cara terbaik (meskipun bukan obat yang mujarab) untuk menyelamatkan BUMN yang patut untuk diselamatkan.

Konsultan bereputasi internasional saat ini sedang melakukan kajian dan penunjukan mereka bukan dimaksudkan untuk semata-mata mendukung pembentukan holding, karena merekapun akan membuat analisa yang cukup kritis dan rekomendasi yang dapat dilaksanakan ( *applicable*), sesuai dengan nama baik dan profesionalitas mereka.

Demikian pula bentuk masing-masing  *Holding* pun akan dievaluasi, apakah berbentuk  *umbrella holding*, ataukah  *focused holding*,  *roll-up*,  *status quo* atau  *new business*.  *Umbrella holding* adalah pembentukan holding yang akan mengelola suatu kelompok perusahaan yang berasal dari sektor yang berbeda misalnya Agroindustri dan farmasi.  *Focused holding* yakni membentuk beberapa holding yang terdiri dari perusahaan yang berasal



dari satu sektor. Roll-up adalah menggabungkan BUMN yang usahanya sama kedalam satu perusahaan. Sedangkan status quo adalah tetap memelihara BUMN yang telah ada atas dasar standalone karena tidak dapat digabungkan ke kelompok manapun.

Dan *new business* dimaksudkan membentuk perusahaan baru yang bergerak dibidang usaha yang memang dibutuhkan oleh seluruh BUMN misalnya *information technology*. Dari aspek legal masih perlu pula dikaji pengaruh ketentuan peraturan perundangan yang baru terhadap beroperasinya Holding, misalnya Undang-undang Otonomi daerah, Undang-undang perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah ataupun Undang-undang Larangan Praktek Monopoli dan persaingan Tidak sehat. Dan untuk bentuk usaha Holding sendiri apabila yang dimaksud adalah Strategic Holding atau Management Holding saat ini belum ada peraturan perundangan yang mengaturnya dan belum diatur dalam Undang-undang No. 1/1995 tentang Perseroan terbatas.

Pembentukan Holding telah pula menimbulkan kekhawatiran akan timbulnya birokrasi baru yang berarti menambah beban pembiayaan baru yang akan menciptakan high-cost economy. Sesungguhnya pola Holding yang ditawarkan adalah justru untuk menghilangkan prosedur birokrasi yang saat ini masih ada sedangkan untuk

beban overhead-nya sendiri akan dapat dikendalikan karena sebenarnya dalam Holding hanya diperlukan antara 20 - 30 orang saja tenaga-tenaga yang profesional dan memiliki visi strategik kedepan. Dengan demikian kekhawatiran ini sebenarnya tidak perlu timbul apabila menyadari bahwa kelemahan holding akan dengan mudah dipecahkan dengan baik oleh suatu leadership yang kuat. Disamping itu berbagai keuntungan yang akan diperoleh dari Holding pun tampak sangat jelas antara lain efisiensi usaha sebagai akibat vertical-integration , cross-vertilization tenaga kerja khususnya eksekutif BUMN, prioritas investasi untuk sektor yang lebih menguntungkan.

#### IV. PENUTUP

Adalah suatu hal yang wajar apabila ada suatu gagasan baru kemudian memunculkan reaksi baik yang pro dan kontra, dan seringkali diwarnai pula dengan berbagai kecurigaan bahwa akan ada apa-apanya yang menjurus kepada keuntungan bagi kelompok atau individu tertentu. Namun khusus untuk program menyiapkan BUMN menjadi perusahaan yang andal melalui pembentukan Holding ini. Adalah salah satu cara yang terbaik untuk menyelamatkan BUMN sekaligus perekonomian bangsa.

Karena kita Harus Belajar dari keberhasilan Perusahaan-Perusahaan di

Dunia, seperti *Temasek Holding* dan *General Electric* (GE). Melalui restrukturisasi dan Regrouping BUMN yang di dukung dengan pondasi korporasi yang kuat. Kita menyadari bahwa berbagai aspek masih perlu disempurnakan namun seyogyanya tidak menghentikan kita untuk melangkah kearah yang baik dan lebih jelas ini. Apalagi bila kita menyadari bahwa beban hutang yang harus ditanggung oleh bangsa Indonesia sangat berat. Siapapun yang akan memimpin negeri ini dimasa yang akan datang , tanggung jawab internasional ini harus dapat dipecahkan dan tidak mungkin dikembalikan kepada rakyat yang telah sangat menderita atau sekedar hanya menyalahkan para pendahulu kita.

Maka dari Itu Indonesia Diharapkan dalam beberapa tahun ke depan BUMN-BUMN kita dapat menjelma menjadi Perusahaan kelas dunia yang sehat, dan Bisa di banggakan dan dapat memberikan kontribusi yang besar kepada Negara. Adapun Cara satu-satunya adalah dengan melakukan privatisasi BUMN . Privatisasi bukan merupakan suatu hal yang aib. Banyak negara telah melakukannya dan telah terbukti membawa manfaat yang baik untuk bangsa dan negara, meskipun ada pula yang gagal. Tetapi jumlah negara yang berhasil jauh lebih besar dari negara yang mengalami kegagalan. Belajarlah kita dari keduanya. Hendaknya disadari pula bahwa Privatisasi hanyalah alat untuk membentuk BUMN menjadi lebih profesional dan transparan. Dan dari

sisi Pemerintah akan dapat memperoleh tambahan dana yang berasal dari divestasi saham yang dimilikinya.

Banyak dari kita kadang-kadang alergi terhadap privatisasi karena adanya keinginan agar BUMN selalu menjadi milik Pemerintah sepenuhnya, walaupun kita pun sering melontarkan kritik bahwa Pemerintah adalah sumber ketidak efisien-an tidak mungkin akan dapat mengelola organisasi bisnis secara efisien. Sehingga seringkali pernyataan-pernyataan yang muncul saling bertentangan sehingga membingungkan rakyat. Saatnyalah para profesional dan para kelompok ahli yang menjadi pengamat untuk bersikap lebih arif dan dewasa, Yakni dengan berpartisipasi mematangkan suatu gagasan demi kepentingan bangsa dan negara.

Segi-segi negatif yang mungkin timbul hendaknya dapat disempurnakan bersama-sama baik oleh yang mempunyai gagasan maupun oleh para pengamat tersebut. Keengganan terhadap privatisasi semoga lebih banyak didasari karena kurangnya pengetahuan para pengamat terhadap sejarah timbulnya BUMN yang sebenarnya adalah berasal dari perusahaan swasta dimasa penjajahan Belanda (antara lain Telkom, PLN, Kereta Api, Garuda) yang diambil alih (dinasionalisasi) oleh Pemerintah Indonesia terutama di tahun 60-an. Jadi sebenarnya tidak ada masalah karena privatisasi adalah berasal dari swasta kembali ke swasta... ,dalam hal ini  *Holding* memang membutuhkan waktu yang lebih lama untuk menghadapi



beberapa kalangan yang mempunyai *resistance to change* terhadap perubahan di dalam membangun BUMN yang bisa di banggakan. Dan BUMN Indonesia mampu menjadi pemain bisnis di dalam dan Luar Negeri.

## REFERENSI

- Hamzah, Fahri, Negara, BUMN dan Kesejahteraan Rakyat, Yayasan Faham Indonesia, 2007, Jakarta
- Moeljono, Djokosantoso, Good Corporate Culture sebagai Inti dari Good Corporate Governance, Penerbit Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia, 2005, Jakarta.
- Moeljono, Djokosantoso, Reinvensi Empat Strategi Membangun BUMN Kelas dunia, Penerbit Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia, 2004, Jakarta.
- P. Santosa, Setyanto, Kebijakan Privatisasi Dan Implikasinya Terhadap Kinerja BUMN, SPS UGM, 2008, Yogyakarta.
- Sugiharto, Peran Strategis BUMN, BUMN Executive Club dan PT. Elex Media Komputindo, 2007, Jakarta.
- Sugiharto, dkk, BUMN Indonesia, Isu, kebijakan dan strategi, Penerbit Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia, 2005, Jakarta