

# Membangun "Indonesia Inc." Baru

Kolaborasi Strategis Berbasis Klaster  
Sinergi BUMN, Swasta, UMKM Menuju Global



Nurdizal M. Rachman  
Bandung 09 Mei 2025

## **Pengembangan "Indonesia Inc." Melalui Kolaborasi Terbatas Berbasis Klaster Prioritas**

Diskusi ini menawarkan reinterpretasi mendalam terhadap konsep "Indonesia Inc.", memosisikannya sebagai sebuah gerakan strategis berskala nasional yang difokuskan pada kolaborasi yang terarah dan terbatas. Kolaborasi ini secara spesifik melibatkan Badan Usaha Milik Negara (BUMN), sektor swasta (baik perusahaan besar maupun menengah), serta Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) atau Industri Kecil dan Menengah (IKM) yang kapasitasnya telah ditingkatkan. Pendekatan yang diusung menekankan pengembangan secara bertahap, diawali dari identifikasi dan fokus pada klaster-klaster industri prioritas. Klaster ini dipilih berdasarkan kriteria yang mempertimbangkan keunikan lokal khas Indonesia serta potensi tinggi untuk bersaing di pasar global. Tujuan utama dari gerakan ini adalah untuk secara terukur dan berkelanjutan meningkatkan daya saing ekonomi nasional secara keseluruhan.

Melalui analisis model kolaborasi terbatas berbasis klaster ini, teridentifikasi beberapa peluang signifikan yang dapat direalisasikan. Peluang tersebut meliputi peningkatan nilai tambah secara substansial dalam rantai pasok industri prioritas yang menjadi fokus. Selain itu, terdapat potensi penguatan daya saing global dengan cara memanfaatkan keunikan lokal sebagai diferensiator. Model ini juga diharapkan mampu mendorong penciptaan lapangan kerja yang lebih berkualitas, serta menunjukkan keselarasan yang kuat dengan agenda pembangunan nasional yang tengah berjalan, seperti program hilirisasi industri berbasis sumber daya alam dan visi jangka panjang Indonesia Emas 2045. Namun, di sisi lain, analisis ini juga secara jujur mengidentifikasi sejumlah tantangan krusial yang harus dihadapi. Tantangan-tantangan utama ini meliputi kesenjangan kapasitas fundamental yang masih lebar pada UMKM/IKM, terutama dalam aspek finansial, manajerial, penguasaan teknologi, dan kapabilitas pemasaran. Kompleksitas regulasi dan perizinan yang ada masih menjadi hambatan. Diperlukan juga kebutuhan koordinasi yang jauh lebih efektif antar-lembaga pemerintah dan non-pemerintah. Terakhir, terdapat tantangan inheren dalam proses mereplikasi dan menskalakan keberhasilan program-program percontohan (pilot project) agar dampaknya meluas.

Gagasan inti yang muncul dari diskusi ini adalah pentingnya penerapan pendekatan percontohan yang terfokus dan dilakukan secara bertahap. Disarankan kuat untuk memulai implementasi dengan hanya 1 hingga 2 klaster prioritas yang telah teridentifikasi menunjukkan potensi kolaborasi tinggi dan memiliki keunikan lokal yang kuat. Contoh klaster yang potensial adalah Rantai Pasok Baterai Kendaraan Listrik, yang terkait erat dengan program hilirisasi nikel, serta Industri Kreatif Berkelanjutan dengan fokus spesifik pada Batik dan Kriya, yang kaya akan warisan budaya. Implementasi awal pada klaster percontohan ini harus didukung penuh oleh fasilitasi

pemerintah yang kuat dan terarah. Diperlukan pembentukan mekanisme tata kelola kolaboratif yang jelas di tingkat klaster. Serta yang tak kalah penting, harus ada program peningkatan kapasitas bagi UMKM/IKM yang terintegrasi dan berkelanjutan, yang dirancang secara spesifik agar mereka dapat tumbuh dan berperan aktif di dalam ekosistem klaster yang dibangun.

Untuk mengoperasionalkan kerangka kerja yang diusulkan ini, dibutuhkan aksi terkoordinasi yang kuat antar berbagai kementerian terkait, seperti Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, Kementerian Perindustrian, Kementerian Koperasi dan UKM, Kementerian BUMN, Bappenas, dan Kementerian Investasi/BKPM, serta melibatkan para pemangku kepentingan non-pemerintah lainnya. Koordinasi ini penting untuk memastikan adanya sinergi kebijakan di tingkat nasional dan mengawal proses implementasi di tingkat klaster, sehingga gerakan "Indonesia Inc." yang direvitalisasi ini benar-benar dapat mencapai tujuannya secara efektif dan bersifat inklusif bagi seluruh lapisan pelaku ekonomi.

### **Menata Ulang Konsep "Indonesia Inc." untuk Era Global**

Istilah "Indonesia Inc." bukanlah hal baru dalam diskursus ekonomi Indonesia, namun penggunaannya di masa lalu seringkali bervariasi tanpa definisi operasional yang tunggal dan konsisten. Konsep ini pernah diasosiasikan dengan visi besar seperti Poros Maritim Dunia, upaya mendorong BUMN untuk berekspansi global, pelaksanaan diplomasi ekonomi, gagasan sinergi pemerintah dan swasta meniru model negara lain seperti Jepang ("Japan Inc.") atau Korea Selatan, hingga sekadar upaya *branding* nasional. Figur-figur ekonomi seperti J. Panglaykim, Arifin Siregar, dan Erick Thohir pernah mengusung gagasan ini, dan adopsinya terlihat dalam konteks regional seperti "Jatimnomics".

Ambiguitas historis ini menjadi tantangan mendasar. Tanpa pemahaman bersama yang jelas mengenai apa yang sebenarnya dimaksud dengan "Indonesia Inc.", apa tujuan spesifiknya, dan bagaimana mekanismenya, koordinasi antar berbagai pemangku kepentingan menjadi sulit tercapai, dan strategi yang dirumuskan menjadi tidak fokus. Kegagalan atau kurangnya *traksi* (daya tarik/momentum) pada upaya implementasi "Indonesia Inc." di masa lalu sebagian besar dapat diatribusikan pada ketidakjelasan konseptual ini. Oleh karena itu, prasyarat fundamental untuk keberhasilan gerakan yang direvitalisasi ini adalah penetapan definisi yang presisi, dapat dioperasionalkan, dan disepakati bersama oleh semua pihak. Definisi ini harus secara eksplisit mengintegrasikan elemen-elemen kunci yang diamanatkan dalam diskusi ini.

Dalam konteks diskusi ini, diusulkan definisi "Indonesia Inc." yang lebih spesifik: Sebuah gerakan strategis nasional yang secara aktif memfasilitasi kolaborasi yang terarah antara BUMN, sektor swasta (besar dan menengah), dan UMKM/IKM yang telah memiliki kapasitas yang relevan.

Kolaborasi ini akan fokus pada klaster-klaster industri prioritas yang telah ditetapkan, dimulai dari skala yang terbatas dan direncanakan untuk berkembang secara progresif. Tujuannya adalah untuk secara kolektif meningkatkan daya saing global Indonesia dengan memanfaatkan kekuatan unik lokal yang dimiliki. Definisi ini secara langsung merespons dan mengintegrasikan fokus utama diskusi pada kolaborasi terbatas, pemilihan klaster prioritas, pemanfaatan keunikan lokal, serta pendekatan pengembangan yang bertahap.

### **Relevansi dalam Konteks Saat Ini**

Konsep "Indonesia Inc." yang ditata ulang ini memiliki relevansi yang sangat tinggi dalam merespons dinamika ekonomi global terkini dan mendukung agenda pembangunan nasional:

- **Keselarasan dengan Visi Nasional:** Gerakan ini secara inheren selaras dengan aspirasi jangka panjang Visi Indonesia Emas 2045. Visi ini bertujuan mewujudkan Indonesia yang kuat, berketahanan, sejahtera, inklusif, dan berkelanjutan. Fokus pada pengembangan klaster industri prioritas dan upaya peningkatan nilai tambah dalam rantai pasok domestik merupakan fondasi penting bagi transformasi struktural ekonomi yang dibutuhkan untuk mencapai status negara maju pada tahun 2045.
- **Respons terhadap Dinamika Global:** Di tengah kondisi perlambatan ekonomi global, rekonfigurasi rantai pasok global pascapandemi, dan meningkatnya intensitas persaingan di pasar internasional, "Indonesia Inc." menawarkan kerangka kerja strategis yang esensial untuk meningkatkan daya saing nasional. Pendekatan kolaboratif berbasis klaster ini berpotensi memperkuat ketahanan rantai pasok domestik dari guncangan eksternal dan sekaligus meningkatkan partisipasi Indonesia dalam Rantai Nilai Global (Global Value Chains - GVCs). Fokus pada keunikan lokal dan potensi hilirisasi sumber daya alam juga menjadi strategi adaptif untuk mengatasi tantangan spesifik, seperti dampak kebijakan resolusi minyak sawit Uni Eropa atau tuntutan global yang terus meningkat terkait pembangunan berkelanjutan dan praktik bisnis yang bertanggung jawab.
- **Memanfaatkan Momentum Kebijakan:** Konsep ini dapat dibangun di atas fondasi dan memperkuat inisiatif pemerintah yang sudah berjalan. Ini termasuk program hilirisasi industri berbasis sumber daya alam yang gencar, adopsi teknologi mutakhir Industri 4.0 di sektor manufaktur, dan berbagai program pengembangan UMKM yang telah ada. Dengan menyediakan kerangka kolaborasi yang lebih terstruktur dan terarah, gerakan "Indonesia Inc." dapat secara signifikan meningkatkan sinergi dan efektivitas berbagai program pemerintah tersebut, menjadikannya lebih dari sekadar program parsial.

### **Identifikasi Klaster Berpotensi Tinggi: Memanfaatkan Kekuatan Unik Indonesia**

Proses pemilihan kluster industri yang akan menjadi fokus awal gerakan "Indonesia Inc." merupakan langkah strategis yang krusial. Pemilihan ini harus didasarkan pada analisis yang komprehensif dan mempertimbangkan beberapa faktor kunci. Faktor-faktor ini meliputi keselarasan yang tinggi dengan arah pembangunan yang ditetapkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang dan Menengah Nasional (RPJPN/RPJMN), termasuk prioritas sektor seperti industri pengolahan berbasis SDA, industri berteknologi menengah-tinggi, dan ekonomi kreatif. Selain itu, identifikasi potensi spesifik daerah dan keunggulan komparatif yang berbasis pada sumber daya alam unik, kekayaan budaya, atau keterampilan lokal yang khas sangat penting. Faktor permintaan pasar global juga harus dianalisis untuk memastikan adanya potensi ekspor yang signifikan bagi produk atau jasa yang dihasilkan kluster tersebut. Penerapan prinsip teori kluster, seperti konsentrasi geografis dan keterkaitan antar industri (hulu-hilir, pendukung) untuk mendorong produktivitas dan inovasi, juga menjadi dasar pertimbangan. Terakhir, perlu dilakukan penilaian terhadap potensi dan kesiapan aktor kunci (BUMN, swasta, kelompok UMKM/IKM) untuk benar-benar mampu berkolaborasi secara efektif dalam kerangka kluster yang diusulkan.

Penting untuk ditegaskan bahwa pemilihan kluster percontohan tidak semata-mata hanya didasarkan pada potensi ekonomi belaka. Kesiapan dan kemauan aktor-aktor kunci dari ketiga pilar (BUMN, swasta, UMKM/IKM) untuk berkolaborasi, serta identifikasi masalah-masalah spesifik dalam rantai nilai yang memang paling efektif diatasi melalui pendekatan kluster (misalnya, kegagalan koordinasi dalam rantai pasok, kesulitan akses pasar bersama, atau kebutuhan pengembangan infrastruktur bersama), menjadi faktor penentu yang krusial dalam memilih titik awal. Memulai dengan kluster yang telah memiliki elemen kolaborasi, meskipun mungkin masih terfragmentasi, cenderung memiliki peluang keberhasilan awal yang lebih tinggi dibandingkan memulai dari nol. Fokus pada kluster di mana kegagalan koordinasi teridentifikasi sebagai hambatan utama dan terdapat kemauan yang jelas dari aktor kunci untuk bekerja sama akan memaksimalkan dampak positif dari intervensi awal gerakan ini.

Sebagai analisis ilustratif, berikut beberapa kluster potensial yang dapat menjadi fokus awal gerakan "Indonesia Inc.", menyoroti kekuatan unik, potensi global, aktor kunci, tantangan, dan potensi integrasinya:

#### **Rantai Nilai Baterai Kendaraan Listrik (Hilirisasi Nikel)**

- **Keunikan/Kekuatan Lokal:** Indonesia diberkahi dengan cadangan nikel terbesar di dunia dan merupakan produsen bijih nikel terbesar, didukung oleh kebijakan pemerintah yang sangat kuat mendorong hilirisasi. Infrastruktur smelter, terutama yang mengadopsi teknologi High Pressure Acid Leaching (HPAL) untuk nikel laterit, terus mengalami perkembangan pesat.

- **Potensi Global:** Permintaan global terhadap kendaraan listrik (EV) dan komponen baterainya terus meningkat secara eksponensial. Indonesia memiliki ambisi besar untuk menguasai porsi signifikan dalam rantai pasok nikel global.
- **Aktor Kunci:** Melibatkan BUMN pertambangan (seperti MIND ID), perusahaan tambang swasta besar, investor asing (khususnya Tiongkok yang mendominasi pembangunan smelter), konsorsium produsen baterai (melibatkan BUMN dan swasta), industri otomotif, serta potensi integrasi UMKM/IKM dalam penyediaan jasa pendukung atau manufaktur komponen di masa depan.
- **Tantangan:** Beberapa tantangan signifikan mencakup dominasi investasi asing (terutama Tiongkok) dalam penguasaan teknologi smelter, isu lingkungan dan sosial yang kompleks terkait penambangan dan pengolahan (pengelolaan limbah, dampak deforestasi, konflik sosial, isu keselamatan kerja), kesenjangan infrastruktur pendukung untuk pengembangan industri turunan, potensi kelebihan pasok produk nikel olahan (seperti Nickel Pig Iron/NPI) dan volatilitas harganya, tingkat penyerapan pasar domestik yang masih rendah untuk EV dan produk *stainless steel*, serta kenyataan bahwa hilirisasi saat ini mayoritas berhenti pada produk setengah jadi dan belum masif mencapai produksi sel atau pak baterai. Selain itu, perlu dicatat bahwa sebagian besar EV yang saat ini terjual di Indonesia menggunakan baterai berbasis LFP, bukan nikel.
- **Potensi Integrasi:** Klaster ini menawarkan potensi tinggi untuk kolaborasi skala besar antara BUMN dan Swasta. Namun, mekanisme yang terstruktur diperlukan untuk memastikan integrasi UMKM/IKM lokal, misalnya dalam penyediaan jasa pendukung atau potensi pengembangan komponen di masa mendatang. Kejelasan mengenai industri turunan yang akan dikembangkan menjadi kunci untuk menyerap hasil dari fasilitas smelter.

### Industri Kreatif Berkelanjutan (Fokus: Batik & Kriya)

- **Keunikan/Kekuatan Lokal:** Indonesia memiliki warisan budaya batik yang kaya dan telah diakui dunia sebagai Warisan Kemanusiaan Nonbendawi oleh UNESCO. Terdapat keragaman motif dan teknik tradisional yang luar biasa di berbagai daerah. Keberadaan sentra-sentra kerajinan yang telah mapan di berbagai wilayah (misalnya mebel Jepara, sentra batik di Solo/Yogyakarta) menjadi kekuatan. Selain itu, sektor ini didukung sebagai sektor prioritas oleh Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif.
- **Potensi Global:** Pasar global untuk produk fesyen etnik, artisanal (buatan tangan), dan produk berkelanjutan terus menunjukkan pertumbuhan positif. Batik Indonesia telah memiliki tingkat pengenalan dan citra yang baik di pasar internasional, termasuk potensi besar untuk menembus pasar fashion halal. Terdapat peluang untuk menetapkan harga premium karena nilai budaya, keunikan, dan aspek keberlanjutan.

- **Aktor Kunci:** Mayoritas pelaku dalam klaster ini adalah UMKM/IKM (pengrajin individu, sanggar, kelompok usaha). Aktor lain termasuk desainer, perusahaan fesyen dan ritel swasta, Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, pemerintah daerah, asosiasi industri, dan potensi peran BUMN dalam fasilitasi logistik, akses pasar, atau pembiayaan.
- **Tantangan:** Kesenjangan kapasitas UMKM menjadi tantangan utama, meliputi skala produksi yang kecil, inkonsistensi kualitas, keterbatasan dalam pemasaran digital, kurangnya pemahaman tentang proses ekspor, persaingan harga dengan produk tekstil bermotif batik (printing) impor, terutama dari Tiongkok. Tantangan lain termasuk efektivitas branding dan promosi di pasar global, akses terbatas terhadap pembiayaan, perlindungan Hak Kekayaan Intelektual (HKI) atas motif tradisional, isu keberlanjutan bahan baku (pewarna alami, kain ramah lingkungan), pemenuhan standar dan sertifikasi internasional, serta tantangan sertifikasi halal. Meskipun tren ekspor positif, nilainya masih dianggap belum optimal.
- **Potensi Integrasi:** Klaster ini sangat ideal untuk model pengembangan yang berpusat pada pemberdayaan UMKM/IKM. Kolaborasi diperlukan untuk membangun fasilitas bersama (misalnya fasilitas pewarnaan, finishing, atau pengolahan limbah), melakukan pemasaran dan branding secara kolektif untuk produk klaster, memfasilitasi sertifikasi kualitas, meningkatkan akses ke platform digital, serta menghubungkan UMKM dengan peritel/eksportir swasta yang lebih besar atau memanfaatkan jaringan logistik/perdagangan milik BUMN.

### Rantai Nilai Kopi Spesialti

- **Keunikan/Kekuatan Lokal:** Indonesia merupakan produsen kopi terbesar keempat di dunia, dengan mayoritas produksi kopi robusta namun juga potensi besar pada varietas arabika berkualitas tinggi. Kekayaan kopi *single origin* dari berbagai daerah dengan profil rasa yang unik dan beragam (misalnya kopi Gayo, Mandailing, Toraja, Flores, Kintamani, Java Preanger) menjadi daya tarik utama. Budaya kopi domestik yang berkembang pesat dengan munculnya gerakan *third wave coffee* juga menjadi kekuatan internal. Potensi penguatan melalui Indikasi Geografis (IG) juga besar, dengan 39 IG kopi yang sudah terdaftar.
- **Potensi Global:** Pasar kopi spesialti global terus tumbuh, didorong oleh permintaan konsumen (terutama generasi muda di Amerika Serikat, Eropa, dan Asia Timur) yang semakin peduli terhadap kualitas, ketertelusuran (*traceability*), dan keberlanjutan proses produksi. Ada kesediaan konsumen untuk membayar harga premium untuk kopi berkualitas tinggi dan bersertifikat.
- **Aktor Kunci:** Melibatkan mayoritas petani kopi skala kecil, koperasi petani, pengolah (*processor*) dan eksportir swasta, jaringan kedai kopi lokal dan kafe. Pemerintah berperan melalui Kementerian Perindustrian dan Kementerian Pertanian. BUMN juga berpotensi

terlibat (misalnya PTPN untuk perkebunan skala besar, Holding Pangan ID Food untuk potensi agregasi atau pembelian hasil panen).

- **Tantangan:** Tingkat adopsi sertifikasi keberlanjutan internasional (seperti Fair Trade, Rainforest Alliance) masih rendah dibandingkan negara pesaing seperti Kolombia atau Ethiopia. Inkonsistensi kualitas pasca panen, keterbatasan akses petani terhadap pembiayaan dan teknologi (misalnya teknologi pertanian presisi seperti IoT), kesenjangan infrastruktur di beberapa daerah penghasil, dampak perubahan iklim terhadap produksi, dan persaingan ketat dari negara produsen lain seperti Vietnam dan Kolombia, menjadi tantangan utama.
- **Potensi Integrasi:** Pendekatan klaster dapat secara efektif menghubungkan petani, koperasi, pengolah, dan eksportir dalam satu ekosistem yang terkoordinasi. Kolaborasi diperlukan untuk program pelatihan (peningkatan mutu, praktik berkelanjutan), pembangunan fasilitas pengolahan bersama, fasilitasi akses pembiayaan (melalui perbankan BUMN atau skema khusus), pemasaran bersama produk IG, pemanfaatan *storytelling* budaya yang kaya, serta pemanfaatan jaringan logistik BUMN/swasta untuk efisiensi ekspor. Pengembangan industri turunan dari limbah kopi juga menjadi potensi nilai tambah yang signifikan.

Analisis perbandingan klaster-klaster potensial tersebut dapat dirangkum lebih lanjut dalam tabel:

**Tabel 1: Analisis Perbandingan Klaster Prioritas Potensial**

Klaster	Keunikan Lokal Utama	Potensi & Tren Pasar Global	Aktor Kunci (BUMN, Swasta, UMKM/IKM)	Tantangan Utama	Potensi & Fokus Kolaborasi	Keselarasan Prioritas Nasional
Rantai Nilai Baterai EV (Hilirisasi Nikel)	Cadangan nikel terbesar dunia; Kebijakan hilirisasi kuat; Infrastruktur smelter berkembang	Permintaan EV & baterai global meningkat pesat; Ambisi Indonesia kuasai rantai pasok.	BUMN Tambang, Swasta Tambang, Investor Asing (Smelter), Konsorsium Baterai (Potensial), Industri Otomotif. UMKM/IKM (Jasa pendukung, komponen masa depan).	Dominasi asing (smelter); Isu lingkungan/sosial; Infrastruktur hilir kurang; Volatilitas harga; Hilirisasi belum tuntas ke produk akhir; Pasar domestik EV (non-nikel)	Kolaborasi BUMN-Swasta skala besar; Integrasi UMKM/IKM terstruktur (jasa, komponen); Pengembangan industri turunan; Transfer teknologi; Pengelolaan lingkungan/sosial.	Sangat Tinggi (Hilirisasi SDA)
Industri Kreatif (Batik & Kriya)	Warisan budaya kaya (UNESCO); Motif/teknik unik; Sentra pengrajin mapan.	Pasar global fesyen etnik/artisanal/berkelanjutan tumbuh; Potensi harga premium; Pasar fashion halal.	Mayoritas UMKM/IKM (Pengrajin), Desainer, Swasta Ritel/Fesyen, Kemenparekraf, Pemda. Potensi BUMN (Logistik, Pasar, Finansial).	Kapasitas UMKM (skala, kualitas, digital); Persaingan printing; Branding/promosi; Akses finansial; HKI; Bahan baku berkelanjutan; Sertifikasi (halal); Ekspor belum optimal	Pengembangan UMKM terpusat; Fasilitas bersama; Pemasaran/branding kolektif; Sertifikasi; Akses digital; Linkage UMKM-Swasta/BUMN.	Tinggi (Ekonomi Kreatif, Ekspor)
Rantai Nilai Kopi Spesialti	Produsen ke-4 dunia; Kopi single origin beragam & unik; Budaya kopi domestik.	Pasar kopi spesialti global tumbuh (kualitas, traceability, sustainability); Potensi harga premium.	Petani (UMKM), Koperasi, Swasta Pengolah/Eksporir, Kafe Lokal, Kemenperin, Kementan. Potensi BUMN (PTPN, ID Food).	Adopsi sertifikasi rendah; Kualitas pasca panen inkonsisten; Akses petani (finansial, teknologi); Infrastruktur; Perubahan iklim; Persaingan global.	Linkage petani-pengolah-eksporir; Pelatihan mutu & sustainability; Fasilitas pengolahan bersama; Akses finansial; Pemasaran IG bersama; Storytelling budaya; Logistik ekspor efisien; Pengembangan produk turunan	Tinggi (Agroindustri, Ekspor)

## Menjalin Sinergi: Model Kolaborasi BUMN, Swasta, dan UMKM

Keberhasilan gerakan "Indonesia Inc." yang berbasis kluster sangat bergantung pada perancangan struktur kolaborasi yang benar-benar efektif antara BUMN, sektor swasta, dan UMKM/IKM. Penting dipahami bahwa tidak ada satu model tunggal yang cocok untuk semua kluster; struktur kolaborasi harus disesuaikan secara spesifik dengan kebutuhan dan konteks unik dari masing-masing kluster. Berbagai pendekatan model tata kelola dapat dieksplorasi, seperti model Triple Helix (melibatkan pemerintah, industri, akademisi), Quadruple Helix (menambah elemen masyarakat sipil), atau Penta Helix (menambah media). Kerangka *Collaborative Governance* yang menekankan proses pengambilan keputusan bersama yang inklusif dan berbasis konsensus juga relevan. Selain itu, konsep Kemitraan Pemerintah-Swasta (KPS) atau *Public-Private Partnerships* (PPP) sangat relevan, terutama dalam konteks pengembangan infrastruktur fisik maupun non-fisik yang dibutuhkan oleh kluster.

Terlepas dari model spesifik yang dipilih, kejelasan mengenai peran dan tanggung jawab masing-masing aktor yang terlibat menjadi prasyarat mutlak. BUMN, dengan skala operasionalnya yang besar, akses sumber daya yang signifikan, dan dukungan pemerintah, dapat memegang peran strategis sebagai *perusahaan jangkar* (*anchor firm*) dalam rantai nilai, penyedia fasilitas pembiayaan, pembeli hasil produksi (*off-taker*), atau pengembang infrastruktur kluster yang dibutuhkan bersama. Sektor swasta, di sisi lain, membawa kekuatan dalam inovasi, kelincahan dalam merespons pasar, efisiensi operasional, dan sumber investasi yang vital. UMKM/IKM, sebagai pilar ekonomi kerakyatan yang menyerap mayoritas tenaga kerja, memiliki peran potensial sebagai pemasok dalam rantai nilai, produsen produk-produk *niche* yang unik, atau penyedia layanan pendukung yang esensial di dalam kluster.

Pentingnya keberadaan fasilitator netral atau organisasi pengelola kluster (*Cluster Management Organization - CMO*) tidak bisa diabaikan. CMO ini dapat berfungsi sebagai jembatan komunikasi antar berbagai aktor yang memiliki kepentingan berbeda, berperan membangun rasa saling percaya, memediasi potensi konflik yang mungkin timbul, mengelola program-program kolaboratif yang disepakati, dan memastikan akuntabilitas dalam seluruh proses kolaborasi. CMO ini dapat berkedudukan di bawah pemerintah daerah, dibentuk oleh asosiasi industri, berada di bawah lembaga penelitian, atau menjadi badan khusus yang dibentuk secara spesifik untuk mengelola kluster tertentu.

## Penilaian Kesiapan Kolaborasi

Evaluasi mendalam terhadap kesiapan masing-masing kelompok aktor kunci untuk berkolaborasi dalam kerangka "Indonesia Inc." menunjukkan adanya kekuatan dan kelemahan yang inheren pada setiap kelompok dan perlu dikelola secara cermat:

- **BUMN:** Memiliki keunggulan signifikan dalam hal skala, akses terhadap sumber daya (termasuk finansial dan lahan), serta dukungan kuat dari pemerintah. Mandat BUMN mencakup kontribusi pada APBN, pelaksanaan penugasan pemerintah untuk kepentingan publik/nasional, kepemimpinan dalam adopsi teknologi, peningkatan investasi, dan pengembangan talenta. Ada dorongan kuat dari pemerintah agar BUMN lebih berorientasi global (*BUMN Go Global*), yang mengindikasikan kesediaan untuk berkolaborasi dalam skala yang lebih luas. Namun, BUMN juga menghadapi tantangan khas terkait potensi birokrasi yang memakan waktu, isu efisiensi operasional dibandingkan swasta murni, dan keharusan menyeimbangkan tujuan komersial dengan penugasan sosial yang diberikan pemerintah. Transformasi BUMN yang sedang berjalan, termasuk perampingan portofolio dan penguatan tata kelola perusahaan yang baik, diharapkan dapat meningkatkan kesiapan dan kelincihan mereka untuk kolaborasi yang lebih efektif.
- **Sektor Swasta:** Merupakan sumber utama inovasi, memiliki kelincihan dalam merespons dinamika pasar, dan umumnya lebih efisien dalam operasional. Namun, kapasitas dan kesiapan perusahaan swasta untuk berkolaborasi sangat bervariasi. Perusahaan besar biasanya memiliki sumber daya finansial dan jaringan yang kuat, sementara perusahaan menengah mungkin lebih fleksibel namun dengan sumber daya terbatas. Potensi fokus yang kuat pada keuntungan jangka pendek bisa menjadi tantangan dalam membangun komitmen jangka panjang yang diperlukan untuk pengembangan ekosistem kluster secara berkelanjutan.
- **UMKM/IKM:** Merupakan tulang punggung perekonomian dalam hal penyerapan tenaga kerja (menyerap lebih dari 90% tenaga kerja nasional) dan memiliki keunggulan dalam fleksibilitas serta pengetahuan mendalam tentang konteks lokal. Namun, analisis rinci menunjukkan adanya kesenjangan kapasitas yang sangat signifikan dan bersifat fundamental di berbagai bidang, yang secara langsung memengaruhi kesiapan mereka untuk berkolaborasi setara dengan BUMN atau perusahaan besar:
  - **Akses Permodalan:** Keterbatasan akses ke lembaga pembiayaan formal, ketergantungan yang tinggi pada modal sendiri, kurangnya agunan yang memadai, dan ketiadaan catatan keuangan yang standar dan layak audit.
  - **Manajemen:** Kapasitas manajerial pemilik/pengelola UMKM seringkali terbatas, wawasan bisnis kurang luas, pola pikir cenderung tradisional, pencampuran keuangan usaha dan pribadi ("satu kantong"), pengelolaan SDM yang belum profesional, serta inovasi produk yang terbatas.

- **Teknologi:** Penggunaan teknologi produksi masih banyak yang bersifat tradisional atau manual, keterbatasan modal untuk investasi mesin baru, kurangnya informasi mengenai teknologi terkini yang relevan, dan SDM yang belum terampil mengadopsi teknologi maju.
- **Pemasaran:** Menghadapi tantangan dalam standar kualitas produk yang rendah dan beragam, desain produk yang terbatas, kesulitan menembus pasar ekspor (karena keterbatasan SDM terampil ekspor, rumitnya perizinan, standar dan sertifikasi, biaya logistik tinggi), tingkat literasi digital yang masih rendah, dan kurangnya pemahaman mengenai strategi branding.
- **Legalitas & Data:** Banyak UMKM yang masih berstatus informal (tidak berbadan hukum atau tidak memiliki izin usaha resmi), kesulitan mengurus perizinan yang seringkali kompleks dan tumpang tindih meskipun sudah ada upaya penyederhanaan, kurangnya pendampingan dalam proses perizinan, serta ketiadaan data UMKM yang valid, akurat, dan terintegrasi.

Kesenjangan kapasitas UMKM/IKM ini secara langsung berdampak pada kemampuan mereka untuk berkolaborasi secara efektif dan setara dengan BUMN dan perusahaan swasta yang lebih besar. Mengharapkan UMKM/IKM dapat secara mulus terintegrasi ke dalam rantai pasok global yang kompetitif tanpa mengatasi masalah fundamental ini adalah pandangan yang tidak realistis. Oleh karena itu, salah satu fungsi inti dan investasi paling krusial dalam strategi kluster "Indonesia Inc." harus mencakup upaya yang substansial, terarah, dan berkelanjutan pada peningkatan kapasitas UMKM/IKM di area-area tersebut. Penguatan lembaga pendamping UMKM seperti Pusat Layanan Usaha Terpadu (PLUT) Koperasi dan UMKM menjadi sangat vital, meskipun saat ini masih menghadapi keterbatasan dalam jumlah pendamping dan anggaran operasional.

### **Menjembatani Kesenjangan bagi UMKM/IKM**

Untuk memungkinkan partisipasi UMKM/IKM yang bermakna dan saling menguntungkan dalam ekosistem kluster "Indonesia Inc.", diperlukan serangkaian intervensi terarah yang secara spesifik ditujukan untuk menjembatani kesenjangan kapasitas yang telah teridentifikasi:

- **Akses Pembiayaan:** Perluasan akses pembiayaan yang melampaui skema kredit perbankan konvensional. Opsi yang dapat dieksplorasi meliputi skema pembiayaan yang dirancang khusus berbasis kluster, pemanfaatan mekanisme modal ventura dari BUMN atau swasta, penggunaan platform *fintech* untuk pembiayaan alternatif, serta pengembangan skema pembiayaan berbasis Kekayaan Intelektual (HKI) yang dimiliki UMKM. Program pembiayaan ini harus secara sistematis mengatasi masalah mendasar seperti kurangnya agunan yang

diterima perbankan dan ketiadaan catatan keuangan yang memadai pada sebagian besar UMKM.

- **Teknologi dan Keterampilan:** Fasilitasi transfer teknologi dari mitra BUMN/swasta yang lebih maju kepada UMKM. Pendirian fasilitas produksi bersama (*rumah produksi bersama* atau *factory sharing*) dapat menjadi solusi untuk mengatasi keterbatasan UMKM dalam investasi teknologi produksi individu. Penyelenggaraan program pelatihan vokasi yang relevan dan spesifik sesuai kebutuhan klaster industri menjadi penting. Selain itu, program peningkatan literasi digital bagi UMKM esensial agar mereka mampu memanfaatkan teknologi pemasaran dan operasional terkini.
- **Akses Pasar:** Pemanfaatan jaringan pasar domestik dan ekspor yang telah dimiliki oleh mitra BUMN atau perusahaan swasta yang lebih besar dapat menjadi jalan pintas bagi UMKM. Dukungan partisipasi dalam pameran dagang nasional dan internasional, pengembangan *branding* kolektif untuk produk-produk klaster guna meningkatkan citra dan daya saing, serta fasilitasi adopsi *e-commerce* dan pemasaran digital menjadi krusial.
- **Pendampingan dan Keterkaitan:** Formalisasi program pendampingan (*mentorship*) di mana perusahaan besar (baik BUMN maupun swasta) berbagi pengetahuan dan pengalaman dengan UMKM. Inisiatif yang secara aktif memperkuat keterkaitan bisnis (*business linkage*) antara UMKM sebagai pemasok atau produsen komponen dengan perusahaan yang lebih besar sebagai pembeli atau pengguna akhir di dalam ekosistem klaster.

## Peran Pemerintah

Pemerintah memiliki peran yang sangat krusial sebagai *orkestrator* dalam menggerakkan dan mengawal gerakan "Indonesia Inc." ini:

- **Fasilitator:** Pemerintah perlu berperan aktif mempertemukan berbagai pemangku kepentingan yang beragam, membangun rasa saling percaya di antara mereka, memediasi potensi konflik kepentingan yang mungkin timbul, dan menciptakan lingkungan regulasi serta operasional yang kondusif bagi kolaborasi.
- **Enabler (Pemberdaya):** Pemerintah bertanggung jawab menyediakan kerangka regulasi yang mendukung, jelas, konsisten, dan efisien bagi pembentukan dan operasional klaster (termasuk penyederhanaan perizinan usaha). Pemerintah juga harus memastikan ketersediaan data UMKM yang akurat, terintegrasi, dan mudah diakses sebagai dasar perencanaan dan evaluasi. Investasi pada infrastruktur pendukung klaster (baik fisik seperti jalan, pelabuhan, logistik, maupun digital) juga merupakan peran kunci. Pemerintah dapat menawarkan insentif yang tepat sasaran (fiskal maupun non-fiskal) untuk mendorong investasi dan kolaborasi dalam klaster.

- **Koordinator:** Mengingat banyaknya kementerian/lembaga (K/L) yang terkait (Kemendagri, Kementerian Perekonomian, Kemenperin, KemenBUMN, KemenkopUKM, Bappenas, BKPM, Kementerian Keuangan, dll.), peran pemerintah sebagai koordinator menjadi sangat penting. Tujuannya adalah untuk menjamin keselarasan antara kebijakan yang dirumuskan di tingkat nasional dengan implementasi program-program spesifik di tingkat klaster, menghindari tumpang tindih, dan memastikan sinergi.

Evaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (SWOT) dalam kolaborasi BUMN-Swasta-UMKM untuk "Indonesia Inc." dirangkum sebagai berikut:

**Tabel 2: Analisis SWOT Kolaborasi BUMN-Swasta-UMKM untuk "Indonesia Inc."**

Kategori	Kekuatan (Strengths)	Kelemahan (Weaknesses)	Peluang (Opportunities)	Ancaman (Threats)
Internal	Skala & sumber daya BUMN; Inovasi & kelincahan swasta; Fleksibilitas & basis tenaga kerja UMKM; Dukungan kebijakan pemerintah.	Kesenjangan kapasitas fundamental UMKM (finansial, manajerial, teknologi, pemasaran, legalitas); Potensi birokrasi BUMN; Defisit kepercayaan antar aktor; Hambatan regulasi/perizinan.	Integrasi ke Rantai Nilai Global (GVC); Peningkatan nilai tambah (hilirisasi); Lompatan teknologi; Penciptaan lapangan kerja berkualitas; Peningkatan daya saing nasional.	Persaingan global yang ketat; Inkonsistensi kebijakan; Risiko elite capture (manfaat hanya untuk kelompok tertentu); Kegagalan dalam penskalaan program percontohan.
Eksternal	Komitmen nasional (Indonesia Emas 2045); Potensi pasar domestik & ekspor besar; Ketersediaan SDA unik.	Ketergantungan pada investasi/teknologi asing (contoh: smelter nikel); Infrastruktur belum merata; Kualitas data UMKM rendah.	Reorientasi rantai pasok global; Pertumbuhan pasar produk berkelanjutan/etnik; Perkembangan ekonomi digital; Minat investasi asing.	Perlambatan ekonomi global; Proteksionisme pasar tujuan ekspor; Perubahan iklim; Volatilitas harga komoditas.

### Menavigasi Peluang dan Mengatasi Rintangan

Implementasi "Indonesia Inc." melalui pendekatan klaster kolaboratif membuka berbagai peluang strategis yang dapat dimanfaatkan untuk memajukan ekonomi nasional:

- **Penciptaan Nilai Ekonomi:** Terdapat potensi peningkatan nilai tambah yang signifikan pada produk-produk nasional melalui program hilirisasi sumber daya alam dan proses pengolahan lebih lanjut dalam rantai nilai klaster. Produktivitas perusahaan di dalam klaster, terutama UMKM, dapat meningkat tajam melalui akses yang lebih baik terhadap teknologi, pengetahuan, dan pasar yang lebih luas yang disediakan oleh ekosistem klaster. Hal ini

secara langsung berpotensi mendorong kinerja ekspor nasional dan memberikan kontribusi yang nyata pada pertumbuhan PDB.

- **Perluasan Pasar:** Kolaborasi yang terjalin dalam kerangka kluster memfasilitasi akses yang lebih luas ke pasar domestik maupun global. Jaringan pasar yang dimiliki oleh BUMN dan perusahaan swasta besar dapat dimanfaatkan bersama oleh anggota kluster, termasuk UMKM. Pengembangan *branding* kolektif untuk produk-produk yang berasal dari kluster juga dapat meningkatkan daya tarik dan daya saing di pasar internasional.
- **Kemajuan Teknologi:** Kluster berfungsi sebagai wadah yang sangat efektif untuk proses difusi (penyebaran) dan adopsi teknologi baru, serta mendorong lahirnya inovasi, khususnya bagi UMKM yang seringkali tertinggal dalam aspek ini. Pendekatan kluster secara kolektif mendukung akselerasi adopsi teknologi mutakhir menuju era Industri 4.0 dalam sektor-sektor industri prioritas yang difokuskan.
- **Pertumbuhan Lapangan Kerja dan Inklusi Sosial:** Pengembangan kluster industri yang bersifat padat karya atau secara eksplisit melibatkan banyak UMKM memiliki potensi signifikan untuk menciptakan lapangan kerja baru yang lebih berkualitas dan *layak*. Jika dirancang dan diimplementasikan secara inklusif, gerakan ini dapat memberdayakan komunitas lokal di sekitar kluster dan berkontribusi pada upaya mengurangi kesenjangan ekonomi dan sosial.
- **Ketahanan Nasional:** Penguatan rantai pasok domestik melalui kolaborasi yang erat di dalam kluster dapat secara signifikan mengurangi ketergantungan pada impor bahan baku, komponen, atau produk jadi dari luar negeri. Hal ini pada gilirannya akan meningkatkan ketahanan ekonomi nasional terhadap guncangan eksternal dan disrupsi rantai pasok global.

Meskipun peluang yang ditawarkan sangat besar, implementasi gerakan "Indonesia Inc." juga menghadapi sejumlah tantangan signifikan yang perlu diantisipasi, diakui, dan dikelola secara proaktif agar tidak menghambat pencapaian tujuan:

- **Kebijakan dan Regulasi:** Diperlukan adanya kerangka kebijakan yang jelas, konsisten, saling mendukung, dan secara eksplisit memfasilitasi kolaborasi lintas sektor (BUMN, swasta, UMKM). Termasuk di dalamnya adalah penyederhanaan regulasi perizinan usaha yang selama ini kompleks dan memakan waktu, serta penetapan aturan kemitraan yang adil dan melindungi semua pihak, khususnya UMKM. Kebijakan industri yang dirancang atau diimplementasikan secara buruk justru dapat menimbulkan dampak negatif, seperti distorsi pasar, inefisiensi, atau bahkan kerugian bagi negara. Oleh karena itu, implementasi kebijakan harus dilakukan secara bertahap, *prudent*, dan terus dievaluasi dampaknya di lapangan.
- **Kapasitas Institusional dan Koordinasi:** Penguatan kapasitas lembaga-lembaga pendukung UMKM seperti Pusat Layanan Usaha Terpadu (PLUT-KUMKM) dan lembaga riset atau

pelatihan yang relevan dengan kebutuhan kluster sangat penting. Koordinasi yang efektif antar berbagai kementerian/lembaga (K/L) terkait di tingkat pusat (Kemenko Perekonomian, Kemenperin, KemenBUMN, KemenkopUKM, Bappenas, BKPM, Kemenkeu, dll.) menjadi kunci utama untuk memastikan sinergi dan menghindari ego sektoral. Selain itu, diperlukan kerangka tata kelola kluster di tingkat lokal yang jelas, partisipatif, dan inklusif untuk menghindari pendekatan *top-down* yang kaku dan kurang mengakomodasi kebutuhan di lapangan.

- **Manajemen Data:** Ketersediaan data yang akurat, terintegrasi, *real-time*, dan andal, terutama mengenai kondisi dan potensi UMKM, masih menjadi kendala serius. Kurangnya data yang baik menghambat proses perencanaan yang tepat sasaran, penargetan intervensi yang efektif, dan pemantauan kinerja serta dampak program yang objektif. Oleh karena itu, percepatan implementasi dan jaminan kualitas data dalam Sistem Informasi Data Tunggal UMKM sesuai amanat undang-undang dan peraturan yang berlaku menjadi prioritas mendesak.
- **Ekosistem Pendanaan:** Memobilisasi sumber pendanaan yang memadai dan berkelanjutan untuk mendukung pengembangan kluster, program peningkatan kapasitas UMKM, dan pembangunan infrastruktur pendukung kluster menjadi tantangan finansial yang signifikan. Diperlukan pengembangan skema pendanaan yang inovatif, mungkin memadukan sumber APBN, investasi BUMN, partisipasi sektor swasta, dan lembaga keuangan lainnya. Hambatan akses pembiayaan bagi UMKM harus diatasi secara sistematis melalui berbagai mekanisme yang telah diusulkan sebelumnya.
- **Kompleksitas Penskalaan:** Mentransformasikan keberhasilan yang dicapai pada program percontohan (pilot project) menjadi implementasi skala besar di berbagai lokasi atau kluster lain merupakan tantangan umum dalam banyak program pembangunan. Banyak program percontohan yang gagal mencapai skala penuh karena keberhasilan awalnya sangat bergantung pada sumber daya ekstra, perhatian intensif dari pengambil keputusan, atau kondisi ideal yang sulit direplikasi dalam skala besar. Diperlukan strategi penskalaan yang matang sejak awal desain program pilot, memastikan keberlanjutan program di luar dukungan awal, dan kemampuan adaptasi terhadap konteks yang beragam di berbagai daerah.
- **Aspek Kultural:** Membangun budaya kolaborasi dan rasa saling percaya di antara aktor-aktor yang sangat beragam (BUMN dengan budaya korporasi yang spesifik, swasta besar dengan orientasi pasar kuat, dan UMKM dengan karakteristik yang khas) yang memiliki budaya kerja, tujuan, dan tingkat kapasitas yang berbeda-beda memerlukan upaya fasilitasi dan komunikasi yang intensif, berkelanjutan, dan penuh kesabaran.

Salah satu risiko inheren dalam pengembangan kluster industri yang perlu diwaspadai adalah potensi terjadinya pembangunan yang tidak merata atau bahkan eksklusif. Jika desain model kolaborasi tidak dirancang dengan sangat hati-hati dan inklusif, manfaat dari investasi besar dan pengembangan infrastruktur di dalam kluster dapat secara tidak proporsional hanya dinikmati oleh pemain besar (BUMN dan perusahaan swasta mapan). Sementara itu, UMKM/IKM, karena keterbatasan kapasitasnya yang mendasar, justru dapat termarginalisasi atau menghadapi persaingan yang tidak sehat dari pemain yang lebih besar. Hal ini berisiko memperburuk kesenjangan sosial dan ekonomi di dalam wilayah kluster itu sendiri. Oleh karena itu, model kolaborasi dan struktur tata kelola kluster harus secara eksplisit dan kuat memasukkan mekanisme untuk memastikan partisipasi UMKM yang bermakna, program peningkatan kapasitas yang terarah khusus untuk UMKM, dan akses yang adil terhadap peluang bisnis yang tercipta oleh pengembangan kluster.

### **Peta Jalan Strategis: Pengembangan Bertahap Gerakan "Indonesia Inc."**

Implementasi gerakan "Indonesia Inc." sebaiknya dipandu oleh serangkaian prinsip panduan untuk memastikan keberhasilan dan keberlanjutan:

- **Mulai dari Skala Kecil (*Start Small*):** Fokus pada 1-2 kluster percontohan yang dipilih secara cermat untuk menguji kelayakan konsep kolaborasi dan membangun momentum awal.
- **Fokus pada Pembelajaran (*Focus on Learning*):** Jadikan fase awal implementasi sebagai laboratorium untuk memahami dinamika kolaborasi di lapangan, mengidentifikasi tantangan riil yang muncul, dan terus menyempurnakan model intervensi berdasarkan pengalaman praktis.
- **Bangun Kepercayaan (*Build Trust*):** Prioritaskan upaya membangun hubungan yang kuat dan rasa saling percaya antar semua pemangku kepentingan melalui dialog yang terbuka, transparan, dan proses yang inklusif.
- **Pastikan Adaptabilitas (*Ensure Adaptability*):** Rencana implementasi harus bersifat fleksibel dan siap disesuaikan berdasarkan pembelajaran yang diperoleh di lapangan dan perubahan kondisi eksternal yang mungkin terjadi.
- **Pemantauan Berbasis Data (*Data-Driven Monitoring*):** Gunakan Indikator Kinerja Utama (KPI) yang jelas, terukur, dan relevan untuk memantau kemajuan implementasi dan mengevaluasi dampak program secara objektif.
- **Pendekatan Partisipatif (*Participatory Approach*):** Libatkan semua pemangku kepentingan kunci, termasuk perwakilan UMKM dan asosiasi, dalam proses perencanaan, implementasi, dan evaluasi program kluster.

Berdasarkan prinsip-prinsip tersebut, peta jalan strategis gerakan "Indonesia Inc." dapat dibagi menjadi fase-fase pengembangan bertahap:

**Fase 1: Inisiasi Kluster Percontohan (Estimasi Waktu: Tahun 1-3)**

Fokus utama pada fase ini adalah membuktikan kelayakan konsep (proof of concept), membangun rutinitas kolaboratif antar aktor, mencapai beberapa keberhasilan awal (early wins) untuk membangun momentum positif, serta melakukan pembelajaran intensif dan adaptasi model.

Aktivitas utama meliputi: Seleksi 1-2 kluster percontohan berdasarkan analisis komprehensif; Pembentukan struktur tata kelola kolaboratif yang jelas di tingkat kluster melibatkan semua perwakilan relevan; Melakukan analisis rantai nilai dan penilaian kebutuhan secara mendalam, khususnya identifikasi kesenjangan kapasitas UMKM/IKM; Merancang dan mengimplementasikan intervensi percontohan yang terfokus (misal: fasilitas bersama, pelatihan bersama, fasilitasi akses pasar awal); Mengembangkan KPI awal sebagai baseline untuk pemantauan; Membangun komunikasi intensif dan mekanisme penyelesaian konflik untuk menumbuhkan kepercayaan; Mengamankan pendanaan awal (dari APBN, kontribusi BUMN/swasta); Serta memastikan desain percontohan mempertimbangkan aspek skalabilitas sejak awal, menggunakan sumber daya realistis, dan menguji dalam kondisi operasional rutin.

**Fase 2: Konsolidasi dan Replikasi (Estimasi Waktu: Tahun 4-7)**

Fokus utama pada fase ini adalah memvalidasi kemampuan model untuk direplikasi dan ditingkatkan skalanya, menyempurnakan pendekatan berdasarkan pembelajaran, menunjukkan dampak yang lebih luas, dan mulai membangun kapasitas kelembagaan untuk pengelolaan skala yang lebih besar.

Aktivitas utama meliputi: Evaluasi kinerja kluster percontohan secara menyeluruh berdasarkan KPI; Menyempurnakan model tata kelola dan strategi intervensi; Memperkuat dan memperdalam kolaborasi di dalam kluster percontohan yang sudah berjalan; Memulai replikasi model ke 2-4 kluster prioritas tambahan, dengan melakukan adaptasi sesuai konteks spesifik masing-masing kluster baru; Mengembangkan keterkaitan antar-kluster jika terdapat potensi sinergi; Meningkatkan skala (scale up) mekanisme dukungan UMKM yang terbukti berhasil di fase percontohan; Menarik investasi lebih lanjut, baik dari sumber domestik maupun asing; Mengidentifikasi dan mulai mengadvokasi perubahan kebijakan atau regulasi yang diperlukan untuk mendukung penskalaan lebih lanjut.

**Fase 3: Integrasi Nasional dan Pemosisian Global (Estimasi Waktu: Tahun 8+)**

Fokus utama pada fase ini adalah mencapai skala nasional, memaksimalkan daya saing global, dan memastikan keberlanjutan jangka panjang gerakan ini agar sejalan dengan Visi Indonesia Emas 2045.

Aktivitas utama meliputi: Meluncurkan model pengembangan kluster secara lebih luas ke berbagai sektor strategis di tingkat nasional; Memperdalam integrasi kluster-kluster unggulan yang telah matang ke dalam Rantai Nilai Global (GVCs); Membangun brand nasional "Indonesia Inc." yang secara konsisten diasosiasikan dengan kualitas, inovasi, dan keberlanjutan pada kluster-kluster yang ditargetkan; Memperkuat sistem inovasi nasional yang terhubung erat dengan kebutuhan dan potensi kluster industri; Melakukan pemantauan berkelanjutan terhadap tren global dan melakukan adaptasi strategi secara dinamis; Serta memastikan keberlanjutan program melalui pelembagaan dan integrasi ke dalam perencanaan pembangunan nasional dan daerah secara permanen.

Pengukuran kinerja kluster yang efektif merupakan elemen kunci dalam peta jalan ini. Ini memerlukan pendekatan *balanced scorecard* yang mencakup berbagai dimensi, tidak hanya finansial. Indikator Kinerja Utama (KPI) harus dirancang secara spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu (*SMART*), serta disesuaikan dengan tahapan pengembangan dan konteks kluster. Beberapa contoh KPI relevan mencakup:

- **Dimensi Ekonomi:** Mengukur kontribusi kluster terhadap PDRB/PDB; pertumbuhan pendapatan UMKM di dalam kluster; jumlah investasi yang berhasil dimobilisasi (publik, swasta, BUMN); nilai dan volume ekspor produk dari kluster; jumlah lapangan kerja baru yang tercipta (terutama yang berkualitas/butuh keahlian); dan peningkatan produktivitas perusahaan dalam kluster.
- **Dimensi Kolaborasi & Modal Sosial:** Mengukur jumlah kemitraan aktif antara BUMN, Swasta, dan UMKM dalam kluster; tingkat partisipasi UMKM dalam program/inisiatif kluster; tingkat kepuasan pemangku kepentingan terhadap proses kolaborasi; indikator kepercayaan antar anggota kluster (misal melalui survei); serta frekuensi dan efektivitas forum atau pertemuan kluster.
- **Dimensi Inovasi & Kapasitas:** Mengukur jumlah produk atau proses baru yang dikembangkan dalam kluster; tingkat adopsi teknologi baru oleh UMKM; jumlah UMKM yang menerima pelatihan atau sertifikasi relevan; total belanja Riset & Pengembangan (R&D) di dalam kluster; dan jumlah Hak Kekayaan Intelektual (HKI) yang didaftarkan dari kluster.
- **Dimensi Efisiensi Operasional:** Mengukur pengurangan biaya dalam rantai pasok kluster; peningkatan ketepatan waktu pengiriman (*on-time delivery*); dan tingkat utilisasi fasilitas bersama (jika ada fasilitas produksi, pemasaran, dll. yang digunakan bersama).
- **Dimensi Keberlanjutan:** Mengukur tingkat adopsi praktik produksi yang ramah lingkungan; pengurangan limbah atau emisi per unit produk; dan jumlah perusahaan yang memenuhi standar atau sertifikasi lingkungan. Mekanisme pengumpulan data untuk KPI ini harus dirancang dan diimplementasikan sejak awal Fase 1.

Untuk mendukung peta jalan ini, diperlukan kerangka tata kelola kolaboratif multi-level:

- **Tingkat Nasional:** Pembentukan sebuah Komite Pengarah Nasional "Indonesia Inc." yang idealnya dipimpin oleh Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian. Komite ini beranggotakan perwakilan K/L terkait untuk memastikan koordinasi kebijakan lintas sektoral, mengawal implementasi di tingkat nasional, dan mengatasi hambatan yang muncul.
- **Tingkat Kluster:** Pembentukan Badan Pengelola Kluster (*Cluster Management Organization - CMO*) di setiap kluster prioritas. Badan ini melibatkan perwakilan dari pemerintah daerah, BUMN kunci, perusahaan swasta utama, perwakilan UMKM/koperasi/asosiasi, dan institusi

pendukung (akademisi, lembaga riset). Badan ini bertanggung jawab langsung atas perencanaan strategis, implementasi program, fasilitasi kolaborasi, dan pemantauan kinerja di tingkat klaster. Prinsip tata kelola yang harus dipegang teguh di semua tingkatan meliputi transparansi dalam pengambilan keputusan dan penggunaan sumber daya, akuntabilitas kinerja, inklusivitas dalam melibatkan semua pemangku kepentingan relevan, proses pengambilan keputusan yang jelas (idealnya berbasis konsensus), serta mekanisme penyelesaian konflik yang efektif.

Perlu ditekankan bahwa proses penskalaan dari program percontohan ke implementasi yang lebih luas merupakan salah satu titik kritis dalam peta jalan ini. Banyak program percontohan pembangunan yang gagal mencapai skala penuh karena keberhasilan awalnya sangat bergantung pada sumber daya ekstra, perhatian intensif dari tim pelaksana atau pengambil keputusan, atau kondisi ideal yang sulit atau mahal untuk direplikasi dalam skala besar. Untuk menghindari "jebakan percontohan" (*pilot trap*), peta jalan "Indonesia Inc." harus secara eksplisit mengadopsi praktik terbaik dalam merancang program percontohan yang berorientasi pada skalabilitas. Ini termasuk merancang intervensi yang relatif sederhana dan mudah direplikasi, menggunakan tingkat sumber daya yang realistis dan berkelanjutan (bukan sumber daya luar biasa yang hanya tersedia di fase pilot), menguji intervensi dalam kondisi operasional normal (bukan kondisi laboratorium yang steril), melibatkan calon pelaksana skala penuh sejak awal perancangan, dan secara proaktif merencanakan perubahan kebijakan atau kelembagaan yang mungkin diperlukan untuk mendukung implementasi skala besar di masa depan. Evaluasi di akhir Fase 1 harus secara eksplisit menilai potensi skalabilitas model pilot sebelum keputusan untuk mereplikasi dibuat.

Ringkasan peta jalan bertahap gerakan "Indonesia Inc." dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 3: Peta Jalan Bertahap Gerakan "Indonesia Inc."**

Fase	Tujuan Utama	Aktivitas Utama	Penanggung Jawab Utama	Waktu Indikatif	KPI Utama	Faktor Sukses Kritis
Fase 1: Inisiasi Klaster Percontohan	Uji kelayakan konsep; Bangun rutinitas kolaborasi; Pembelajaran intensif; Rancang untuk skalabilitas.	Seleksi 1-2 klaster; Bentuk tata kelola klaster; Analisis VCA & needs assessment; Intervensi percontohan terfokus; Kembangkan KPI baseline; Bangun komunikasi & kepercayaan; Amankan dana awal; Uji dalam kondisi rutin.	Kemenko Perekonomian (koordinasi); K/L Teknis terkait; Pemda; BUMN & Swasta terpilih; Perwakilan UMKM; CMO Klaster.	Tahun 1-3	KPI baseline (semua dimensi); Tingkat partisipasi aktif; Jumlah intervensi berjalan; Laporan evaluasi kelayakan & skalabilitas.	Komitmen politik awal; Seleksi klaster yang tepat; Kesiapan aktor kunci; Desain pilot yang realistis & skalabel; Fasilitasi efektif.
Fase 2: Konsolidasi & Replikasi	Validasi skalabilitas; Sempurnakan model; Tunjukkan dampak lebih luas; Bangun kapasitas institusional.	Evaluasi Fase 1; Sempurnakan model tata kelola & intervensi; Perkuat kolaborasi di klaster pilot; Replikasi ke 2-4 klaster baru (adaptif); Kembangkan linkage antar-klaster; Scale-up dukungan UMKM; Tarik investasi lanjutan; Advokasi perubahan kebijakan.	Komite Pengarah Nasional; K/L Teknis; Pemda; BUMN & Swasta (lebih luas); CMO Klaster (pilot & baru); Lembaga Pendukung (PLUT, dll).	Tahun 4-7	Peningkatan KPI ekonomi & inovasi; Jumlah klaster aktif; Jumlah UMKM terintegrasi; Investasi baru; Kebijakan pendukung teridentifikasi/ diadvokasi.	Hasil evaluasi Fase 1 yang kredibel; Kemampuan adaptasi model; Ketersediaan dana untuk replikasi; Penguatan kapasitas CMO & lembaga pendukung; Koordinasi nasional-daerah.
Fase 3: Integrasi Nasional & Pemosisian Global	Capai skala nasional; Maksimalkan daya saing global; Pastikan keberlanjutan jangka panjang.	Roll-out model ke sektor strategis nasional; Perdalam integrasi GVC; Bangun brand "Indonesia Inc."; Perkuat sistem inovasi nasional; Monitor tren global & adaptasi; Lembagakan program.	Komite Pengarah Nasional; Seluruh K/L terkait; Pemda seluruh Indonesia; BUMN & Swasta secara luas; Asosiasi Industri Nasional; CMO Klaster.	Tahun 8+	Kontribusi signifikan terhadap PDB & ekspor; Peringkat daya saing global (sektor terkait); Jumlah UMKM naik kelas; Keberlanjutan finansial & operasional klaster; Brand awareness "Indonesia Inc."	Komitmen politik berkelanjutan; Sinergi kebijakan nasional; Kapasitas implementasi di seluruh daerah; Daya tarik investasi jangka panjang; Kemampuan adaptasi terhadap perubahan global.

## Gagasan Kebijakan dan Strategis

Untuk mewujudkan potensi gerakan "Indonesia Inc." yang direvitalisasi secara efektif, diperlukan serangkaian gagasan kebijakan dan strategis yang terkoordinasi dan melibatkan semua pemangku kepentingan utama:

### Untuk Pemerintah (Lintas Kementerian/Lembaga):

- **Kepemimpinan & Koordinasi:** Membentuk sebuah Komite Pengarah Nasional "Indonesia Inc." di bawah koordinasi Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian. Komite ini berfungsi memastikan keselarasan kebijakan lintas sektoral, mengawal implementasi program kluster di berbagai daerah, dan mengatasi hambatan atau sumbatan yang bersifat lintas kementerian/lembaga.
- **Regulasi Pendukung:** Mengembangkan atau merevisi peraturan yang ada untuk memfasilitasi pembentukan, pengoperasian, dan pelembagaan tata kelola kluster yang kolaboratif. Ini termasuk memastikan kerangka kemitraan antara BUMN, swasta, dan UMKM bersifat transparan, adil, dan saling menguntungkan. Selain itu, upaya penyederhanaan regulasi perizinan yang relevan dengan kebutuhan kluster harus terus dilanjutkan.
- **Pendanaan:** Mengalokasikan anggaran dari APBN yang memadai, terutama pada fase-fase awal inisiasi dan pengembangan kluster percontohan. Pendanaan ini penting untuk pembangunan infrastruktur dasar kluster yang mungkin bersifat publik serta untuk program peningkatan kapasitas UMKM/IKM yang terintegrasi di dalam ekosistem kluster. Perlu juga dijelajahi skema *blended finance* yang memadukan sumber pendanaan publik, investasi BUMN, partisipasi sektor swasta, dan lembaga keuangan lainnya.
- **Peran BUMN:** Memberikan mandat yang jelas kepada BUMN yang relevan secara bisnis untuk berpartisipasi aktif dan proaktif dalam kluster-kluster prioritas yang ditetapkan. Keberhasilan kolaborasi dan kontribusi BUMN dalam pengembangan UMKM di dalam kluster perlu dijadikan salah satu indikator kinerja utama (*KPI*) dalam penilaian kinerja BUMN yang bersangkutan.
- **Penyederhanaan Proses:** Melanjutkan upaya penyederhanaan dan percepatan proses perizinan usaha, proses sertifikasi produk (seperti SNI, sertifikasi Halal, dll.), dan prosedur ekspor yang relevan dengan produk-produk unggulan kluster prioritas. Hal ini penting untuk mengatasi keluhan utama UMKM terkait kompleksitas, biaya, dan waktu yang dibutuhkan dalam mengurus berbagai persyaratan tersebut.
- **Infrastruktur Data:** Mempercepat implementasi Sistem Informasi Data Tunggal UMKM dan memastikan kualitas data yang akurat dan terintegrasi di dalamnya. Mengembangkan

sistem pemantauan kinerja klaster yang berbasis data yang akurat dan dapat diakses oleh semua pemangku kepentingan terkait.

- **Diplomasi Ekonomi:** Memanfaatkan jaringan luas perwakilan Republik Indonesia di luar negeri (Kedutaan Besar, Konsulat Jenderal, Atase Perdagangan/Industri) untuk secara proaktif mempromosikan klaster-klaster unggulan "Indonesia Inc." dan memfasilitasi akses pasar global bagi produk-produk yang dihasilkan.

#### Untuk BUMN:

- **Partisipasi Aktif:** Berperan proaktif dan bertanggung jawab sebagai perusahaan jangkar (*anchor firm*), investor, pembeli hasil produksi (*off-taker*), atau penyedia teknologi dan infrastruktur dalam klaster yang telah ditetapkan, sesuai dengan kapasitas dan lini bisnis utama masing-masing BUMN.
- **Program Integrasi UMKM:** Merancang dan mengimplementasikan program konkret dan terukur untuk secara aktif mengintegrasikan UMKM/IKM ke dalam rantai nilai BUMN di dalam klaster. Ini bisa dilakukan melalui skema pengadaan barang/jasa yang berpihak pada UMKM, program pendampingan dan alih pengetahuan, transfer teknologi yang relevan, atau dukungan fasilitasi akses pembiayaan bagi UMKM mitra.
- **Investasi Klaster:** Melakukan investasi yang memiliki kelayakan komersial dan strategis pada fasilitas bersama atau infrastruktur pendukung klaster yang dibutuhkan oleh ekosistem klaster secara keseluruhan.
- **Praktik Kemitraan:** Menerapkan praktik kemitraan yang transparan, adil, profesional, dan saling menguntungkan dengan UMKM/IKM yang terlibat dalam klaster, menghindari praktik eksploitatif.

#### Untuk Sektor Swasta:

- **Keterlibatan Tata Kelola:** Berpartisipasi aktif dalam forum-forum klaster dan badan pengelola klaster untuk memberikan masukan strategis yang berharga, memastikan relevansi program klaster dengan kebutuhan riil industri, dan berkontribusi pada pengambilan keputusan.
- **Berbagi Sumber Daya:** Berkontribusi dalam berbagi keahlian manajerial, pengetahuan teknologi, akses pasar, dan jaringan bisnis yang dimiliki dengan mitra UMKM/IKM dalam kerangka program klaster yang disepakati bersama.
- **Peluang Investasi:** Secara proaktif menjajaki peluang investasi bersama (*co-investment*) dengan BUMN dan pelaku swasta lainnya dalam pengembangan fasilitas atau adopsi teknologi baru di dalam klaster.

### Untuk UMKM/IKM dan Asosiasi:

- **Partisipasi Proaktif:** Mengikuti secara aktif forum-forum klaster yang dibentuk, program pelatihan, dan kesempatan pengembangan kapasitas lainnya yang difasilitasi oleh ekosistem klaster. Menyampaikan kebutuhan dan tantangan yang dihadapi secara konstruktif.
- **Kolaborasi & Berbagi:** Membangun budaya kolaborasi yang kuat antar sesama UMKM/IKM di dalam klaster, berbagi pengetahuan, pengalaman, dan sumber daya terbatas untuk pertumbuhan bersama.
- **Peningkatan Kualitas:** Memiliki komitmen kuat untuk terus meningkatkan kualitas produk atau jasa yang ditawarkan, memenuhi standar yang dipersyaratkan oleh pasar atau mitra kolaborasi, mengadopsi teknologi yang relevan, dan meningkatkan literasi digital untuk pemasaran dan efisiensi operasional.

### Untuk Institusi Pendukung (Universitas, Lembaga Riset, PLUT-KUMKM, dll.):

- **Riset & Pelatihan Relevan:** Menyelaraskan agenda riset dan program pelatihan atau pendidikan vokasi yang ditawarkan dengan kebutuhan spesifik dari klaster-klaster industri prioritas yang ditetapkan.
- **Bantuan Teknis:** Menyediakan layanan pendampingan teknis, konsultasi bisnis, dan program peningkatan kapasitas yang terukur dan sesuai kebutuhan bagi UMKM/IKM yang berada di dalam klaster. Penguatan peran PLUT-KUMKM dalam hal ini sangat esensial.
- **Peran Fasilitator:** Berperan sebagai fasilitator netral, mediator, atau penyedia informasi dan pengetahuan (*knowledge broker*) untuk mendukung kelancaran komunikasi, kolaborasi, dan penyelesaian masalah di dalam ekosistem klaster.

### Kesimpulan

Konsep "Indonesia Inc." yang ditata ulang sebagai sebuah gerakan kolaborasi strategis berbasis klaster prioritas, dengan fokus pada pemanfaatan keunikan lokal dan pendekatan pengembangan bertahap, menawarkan sebuah jalur yang sangat menjanjikan untuk secara signifikan meningkatkan daya saing global Indonesia. Model ini berpotensi besar untuk menghasilkan nilai tambah ekonomi yang tinggi, memperluas akses pasar bagi produk nasional, mendorong inovasi teknologi yang relevan, dan menciptakan lapangan kerja yang lebih berkualitas, sekaligus mendukung pencapaian tujuan Visi Indonesia Emas 2045.

Namun, realisasi potensi besar ini tidak akan terjadi dengan sendirinya. Keberhasilan gerakan ini mensyaratkan adanya kemauan politik yang kuat dan dukungan yang berkelanjutan dari pemerintah di semua tingkatan. Diperlukan komitmen yang nyata dan terjemahan ke dalam aksi konkret dari semua pemangku kepentingan utama: BUMN, sektor swasta (besar dan menengah), UMKM/IKM, asosiasi, dan lembaga pendukung. Tantangan terbesar yang harus diatasi adalah

kesenjangan kapasitas fundamental yang masih dihadapi oleh UMKM/IKM. Hal ini memerlukan investasi yang terarah, intervensi yang terstruktur dan terintegrasi dalam ekosistem klaster, serta program peningkatan kapasitas yang bersifat berkelanjutan. Selain itu, keberhasilan gerakan ini juga bergantung pada ketersediaan kerangka regulasi yang kondusif, mekanisme koordinasi antar-lembaga yang efektif, ketersediaan data yang akurat dan andal sebagai dasar pengambilan keputusan, pengembangan ekosistem pendanaan yang mendukung, serta strategi penskalaan yang matang sejak tahap percontohan dirancang.

Implementasi yang sukses menuntut sebuah pendekatan yang adaptif terhadap dinamika yang ada, partisipatif dalam melibatkan semua pihak, dan berbasis pada data yang akurat untuk pengambilan keputusan dan evaluasi. Dimulai dari skala kecil pada klaster percontohan yang dipilih secara strategis berdasarkan potensi dan kesiapan, gerakan ini harus fokus pada pembelajaran dari pengalaman di lapangan, pembangunan rasa saling percaya antar aktor, dan pencapaian hasil nyata yang dapat menjadi bukti keberhasilan sebelum model ini direplikasi secara lebih luas ke klaster-klaster lain. Pemantauan kinerja yang ketat menggunakan KPI yang jelas dan relevan menjadi instrumen krusial untuk memastikan akuntabilitas, mengukur dampak yang dihasilkan, dan memungkinkan perbaikan berkelanjutan.

Jika diimplementasikan secara strategis, dengan melibatkan semua pihak secara inklusif, dan didukung oleh komitmen penuh dari pemerintah dan seluruh pemangku kepentingan, gerakan "Indonesia Inc." yang direvitalisasi ini memiliki potensi transformatif yang luar biasa. Ia tidak hanya mampu meningkatkan posisi dan daya saing ekonomi Indonesia di kancah global, tetapi yang terpenting, ia berpotensi besar untuk mewujudkan pembangunan ekonomi yang lebih merata, inklusif, dan berkelanjutan bagi seluruh rakyat Indonesia.