

ABSTRAK

Presiden Joko Widodo melakukan perubahan fokus haluan kebijakan dari jaminan sosial ke pembangunan infrastruktur. Perubahan ini diwarnai oleh adanya berbagai penugasan kepada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) untuk menjalankan proyek - proyek infrastruktur strategis. Implikasinya adalah dominasi BUMN sebagai alat politik pembangunan nasional. Salah satunya adalah penugasan kepada PT Adhi Karya untuk menjalankan proyek *Light Rail Transit* (LRT) melalui Peraturan Presiden Nomor 98 Tahun 2015. Dengan nilai lebih dari 20 triliun rupiah proyek ini menghadirkan situasi kompleks bagi PT Adhi Karya. Sebab, pada tahun 2014 perusahaan mengalami penurunan kinerja dan kini harus menjalankan proyek dengan nilai sangat besar. Pada satu sisi PT Adhi Karya sebagai perusahaan milik negara menghadapi logika sebagai agen pembangunan nasional (*state logic*). Pada sisi lain sebagai BUMN perseroan apalagi telah menjadi perusahaan terbuka PT Adhi Karya juga menghadapi logika komersial (*market logic*). Benturan logika ini ditambah kompleksitas regulasi dan aktor membuat PT Adhi Karya menghadapi *institutional complexity*.

Penelitian ini adalah penelitian dengan metode kualitatif dan pendekatan studi kasus. Bertujuan untuk mengetahui bagaimana *institutional complexity* yang dihadapi oleh PT Adhi Karya dalam penugasan proyek LRT. Kemudian mengetahui bagaimana strategi respons dari PT Adhi Karya dalam menghadapi *institutional complexity*. Jenis data yang digunakan adalah data sekunder. Sumber data yang digunakan adalah dokumen. Dokumen yang digunakan meliputi peraturan perundang - undangan, laporan resmi perusahaan, buku, jurnal, hingga artikel berita yang relevan. Strategi *sampling* adalah *non-probability sampling* menggunakan *snowball sampling* dengan teknik *document leading to document*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penugasan proyek LRT menghadirkan berbagai kompleksitas kepada PT Adhi Karya. Pertama, kompleksitas yang disebabkan oleh *state logic* dan *market logic* yang berkonflik. Kedua, kompleksitas terkait aspek teknis dan mekanisme pengerjaan proyek. Diantaranya ketidakjelasan pendanaan, ketiadaan kontrak sedari awal, dan polemik antar menteri. Ketiga, kompleksitas akibat tekanan dari berbagai aktor. Mulai dari aktor politik yaitu Wakil

Presiden dan beberapa anggota DPR hingga aktor dari swasta yaitu Kadin dan Gapensi. Terakhir, kompleksitas yang dihadapi di pasar saham akibat berbagai kendala proyek LRT membuat harga saham PT Adhi Karya dalam 5 tahun terakhir terus tertekan.

Dalam menghadapi berbagai kompleksitas ini PT Adhi Karya memberi respons melalui sikap dan inovasi. Benturan *state logic* dan *market logic* direspons dengan *hybrid logic*. Ketidadaan kontrak direspons melalui lobi. Ketidakjelasan pendanaan direspons melalui lobi, *right issue* dan pinjaman sindikasi. Polemik antar menteri direspons dengan rekomendasi *joint venture*. Berbagai penjelasan diberikan terhadap tekanan dari Wakil Presiden, anggota DPR, Kadin dan Gapensi. Tekanan di pasar saham direspons melalui pendirian anak usaha baru sehingga ekuitas dapat ditingkatkan. Bahkan, PT Adhi Karya melakukan ekspansi bisnis melalui inovasi proyek LRT City. Berbagai strategi respons ini relatif efektif untuk menanggulangi *institutional complexity* yang dihadapi.

Kata kunci: Infrastruktur, BUMN, Kompleksitas, Inovasi

ABSTRACT

President Joko Widodo changed his primary policy direction from social protection to infrastructure development. This change characterized by the dominant role of state-owned enterprises (BUMN) through governmental assignments. One of these assignments was the government's assignment to PT Adhi Karya in mega-project of Light Rail Transit (LRT) Jabodebek. The LRT's value reached Rp20 trillion. The assignment drove PT Adhi Karya to face institutional complexity. On the one hand, PT Adhi Karya is a state-owned enterprise with the responsibility to be an agent of development. PT Adhi Karya faced pressures to support the government's development agenda (state logic). On the other hand, PT Adhi Karya has been privatized by selling 49 percent of its ownership to the stock market. Then PT Adhi Karya also faced pressures to generate profit (market logic). This research is aimed to describe institutional complexities and organizational responses of PT Adhi Karya in LRT Jabodebek's assignment. PT Adhi Karya faced 5 kinds of institutional complexities such as regulation, logic, actor, financial, technical, and functional. PT Adhi Karya developed organizational responses to address the complexities using a compromise strategy by exercising hybrid logic. PT Adhi Karya also developed several innovations such as the right issue, syndicated loan, Adhi Commuter Property, and LRT City.

Keyword: Infrastructure, State-owned Enterprise, Complexity, Innovation