

**PERAN PROGRAM BUMN GO GLOBAL TERHADAP PENGUATAN  
DIPLOMASI EKONOMI INDONESIA**

**Mayra Zahabiya Zahra<sup>1</sup>, Windy Dermawan<sup>2</sup>, Fuad Azmi<sup>3</sup>**

Program Studi Hubungan Internasional, Universitas Padjadjaran

Email Korespondensi: mayra22001@mail.unpad.ac.id

Email: windy.dermawan@unpad.ac.id; fuad.azmi@unpad.ac.id

**ABSTRACT**

This study examines the role of the BUMN Go Global program as an instrument of Indonesia's economic diplomacy amid increasing global economic fragmentation. Using a qualitative approach based on document analysis of official policies and institutional reports, the study analyzes how Indonesian state-owned enterprises (BUMNs) expand internationally through overseas operations, strategic partnerships, and outbound investments supported by diplomatic institutions. The findings indicate that the program strengthens Indonesia's economic diplomacy by enhancing national economic representation, reinforcing bilateral economic relations, and supporting nation branding through BUMN-led international projects. The study further shows that BUMNs function as semi-state actors operating at the intersection of commercial objectives and foreign policy strategy. However, structural challenges persist, including inter-agency coordination gaps, internal capacity disparities, and regulatory and political risks in host countries. Overall, the study highlights the growing role of state-owned enterprises in shaping contemporary economic diplomacy beyond traditional diplomacy and contributes to the literature by positioning BUMNs as semi-state diplomatic actors in global governance.

**Keywords:** Economic diplomacy, State-owned enterprises (SOEs), BUMN Go Global.

**ABSTRAK**

Studi ini mengkaji peran Program BUMN Go Global sebagai alat diplomasi ekonomi Indonesia di tengah meningkatnya fragmentasi ekonomi global. Dengan pendekatan kualitatif berdasarkan analisis dokumen kebijakan resmi dan laporan institusional, studi ini menganalisis bagaimana perusahaan milik negara Indonesia (BUMN) memperluas operasinya secara internasional melalui operasi di luar negeri, kemitraan strategis, dan investasi keluar yang didukung oleh lembaga diplomatik. Temuan menunjukkan bahwa program ini memperkuat diplomasi ekonomi Indonesia dengan meningkatkan representasi ekonomi nasional, memperkuat hubungan ekonomi bilateral, dan mendukung pembentukan citra nasional melalui proyek internasional yang dipimpin oleh BUMN. Studi ini juga menunjukkan bahwa BUMN berfungsi sebagai aktor semi-negara yang beroperasi di persimpangan antara tujuan komersial dan strategi kebijakan luar negeri. Namun, tantangan struktural tetap ada, termasuk kesenjangan koordinasi antar lembaga, ketidakseimbangan kapasitas internal, dan risiko regulasi serta politik di negara tuan rumah. Secara keseluruhan, studi ini menyoroti peran yang semakin penting dari BUMN dalam membentuk diplomasi ekonomi kontemporer di luar diplomasi tradisional dan berkontribusi pada literatur dengan menempatkan BUMN sebagai aktor diplomatik semi-negara dalam tata kelola global.

**Kata kunci:** Diplomasi ekonomi, Badan Usaha Milik Negara (BUMN), BUMN Go Global.

**PENDAHULUAN**

Dalam kurun waktu dua dekade terakhir, dinamika perekonomian global mengalami perubahan yang signifikan, ditandai dengan meningkatnya fragmentasi ekonomi, kebijakan proteksionisme, serta pergeseran dari globalisasi menuju pola kerja sama yang lebih selektif (World Trade Organization, 2023). Perubahan ini dipicu oleh perlambatan perdagangan internasional serta

kecenderungan tren deglobalisasi parsial yang memengaruhi arus investasi dan perdagangan global (Sipayung, 2024). Kondisi tersebut mendorong negara-negara untuk tidak hanya mengandalkan instrumen diplomasi politik tradisional, tetapi juga memanfaatkan diplomasi ekonomi sebagai instrumen strategis dalam memperjuangkan kepentingan nasional di tingkat internasional.

Bagi Indonesia, diplomasi ekonomi memiliki peran strategis dalam menjaga ketahanan dan daya saing ekonomi nasional di tengah ketidakpastian global. Hal ini tercermin dari penempatan diplomasi ekonomi sebagai tuas pertumbuhan dalam RPJMN 2020-2024 (Kementerian PPN/Bappenas, 2019), serta pergeseran kebijakan luar negeri Indonesia yang menekankan ekspor, investasi, dan kerja sama internasional sebagai bagian dari strategi ekonomi nasional (Institute for Global and Strategic Studies, 2025). Pemerintah Indonesia, khususnya pada periode pemerintahan Joko Widodo 2019-2024, menjadikan diplomasi ekonomi sebagai prioritas utama dalam kebijakan luar negeri dengan menekankan penguatan perdagangan, investasi, dan ekspansi ekonomi ke pasar non-tradisional (Pramudyani, 2019).

Dalam pelaksanaannya, diplomasi ekonomi Indonesia tidak hanya dijalankan oleh negara sebagai aktor utama, tetapi juga melibatkan aktor non-negara, terutama Badan Usaha Milik Negara (BUMN), sebagai perpanjangan kepentingan ekonomi nasional di tingkat internasional. BUMN tidak hanya berfungsi sebagai entitas bisnis domestik, tetapi juga berperan sebagai representasi kepentingan ekonomi nasional melalui ekspansi pasar, investasi luar negeri, serta pembentukan kemitraan strategis lintas negara (Kemenko Marves, 2024). Dalam konteks ini, pemerintah Indonesia meluncurkan program BUMN Go Global sebagai strategi untuk mendorong BUMN agar mampu bersaing dan beroperasi di pasar global secara terintegrasi dan berkelanjutan (Kementerian BUMN, 2020). Program ini diperkuat melalui sinergi antara Kementerian BUMN dan Kementerian Luar Negeri, yang diwujudkan dalam kerja sama diplomasi ekonomi untuk mendukung ekspansi internasional BUMN (Cakti, 2020; Tempo, 2020).

Konsep diplomasi dalam kajian hubungan internasional pada awalnya dipahami sebagai praktik pengelolaan hubungan antarnegara melalui negosiasi yang dilakukan oleh perwakilan resmi negara. Nicolson memandang diplomasi sebagai seni bernegosiasi yang berorientasi pada pencapaian kepentingan nasional melalui jalur damai, dengan negara sebagai aktor utama dalam proses tersebut (Nicolson, 1963). Kemudian pandangan ini diperluas oleh Bull yang mendefinisikan diplomasi sebagai bentuk interaksi antar entitas politik yang dilakukan secara damai oleh perwakilan resmi, sekaligus menegaskan pentingnya diplomasi sebagai institusi dalam tatanan internasional (Bull, 2012).

Seiring dengan meningkatnya keterkaitan antara politik dan ekonomi global, diplomasi mengalami perluasan makna menuju diplomasi ekonomi. Bayne dan Woolcock (2017) menjelaskan bahwa diplomasi ekonomi tidak hanya mencakup negosiasi antarnegara dalam bidang perdagangan dan investasi, tetapi juga melibatkan proses pengambilan keputusan domestik yang saling terhubung dengan dinamika ekonomi internasional. Dalam kerangka ini, diplomasi ekonomi menjadi arena interaksi antara kebijakan ekonomi domestik dan kepentingan politik luar negeri suatu negara. Okano-Heijmans (2013) memperkuat pandangan tersebut dengan menekankan bahwa diplomasi ekonomi mencakup penggunaan instrumen ekonomi untuk mencapai tujuan politik, serta pemanfaatan instrumen politik guna mendorong pertumbuhan dan stabilitas ekonomi nasional. Dengan demikian, batas antara kepentingan ekonomi dan politik dalam praktik diplomasi menjadi semakin luas. Diplomasi ekonomi tidak lagi bersifat eksklusif milik Kementerian Luar Negeri, melainkan melibatkan berbagai institusi dan aktor yang memiliki kepentingan strategis dalam hubungan ekonomi internasional (Muhibat & Intan, 2020).

Perkembangan diplomasi ekonomi modern ditandai dengan meningkatnya keterlibatan aktor non-negara dalam pelaksanaan hubungan ekonomi lintas negara. Rahmansyah (2025) mencatat bahwa aktor non-negara, termasuk perusahaan dan lembaga ekonomi, semakin memiliki peran signifikan dalam pengambilan keputusan dan implementasi kebijakan ekonomi internasional. Dalam konteks ini, perusahaan milik negara atau *state-owned enterprises* (SOEs) menempati posisi sebagai entitas ekonomi yang tetap terhubung erat dengan kepentingan negara. Kurlantzick (2016) melalui

konsep *state capitalism* menunjukkan bahwa di sejumlah negara, perusahaan milik negara digunakan sebagai instrumen strategis untuk memperluas pengaruh ekonomi dan politik di tingkat global.

SOEs tidak hanya beroperasi sebagai entitas bisnis, tetapi juga sebagai perpanjangan kebijakan luar negeri negara melalui investasi strategis, proyek infrastruktur, serta kemitraan internasional. Peran ganda ini menjadikan SOEs sebagai aktor semi-negara yang menjembatani kepentingan ekonomi dan politik negaranya. Dalam konteks Indonesia, Badan Usaha Milik Negara (BUMN) memiliki karakteristik serupa dengan SOEs di negara lain, namun dengan konteks institusional dan kebijakan yang berbeda. Selain menjalankan fungsi ekonomi dan pembangunan domestik, BUMN juga diharapkan mampu mendukung agenda diplomasi ekonomi nasional melalui ekspansi pasar, investasi luar negeri, dan kerja sama internasional (PT INKA, 2020). Sinergi antara BUMN dan institusi diplomatik negara mencerminkan praktik diplomasi ekonomi yang semakin terdesentralisasi dan melibatkan berbagai aktor lintas sektor.

Sejumlah kajian mengenai diplomasi ekonomi telah memberikan pemahaman yang menyeluruh mengenai peran negara, institusi diplomatik, serta instrumen kebijakan dalam hubungan ekonomi internasional (Bayne & Woolcock, 2017; Okano-Heijmans, 2013). Di sisi lain, literatur mengenai *state capitalism* juga menyoroti peran perusahaan milik negara sebagai instrumen strategis dalam memperluas pengaruh ekonomi dan politik negara di tingkat global (Kurlantzick, 2016; Wright et al., 2021). Namun demikian, kajian yang secara khusus mengulas peran BUMN Indonesia sebagai aktor semi-negara dalam kerangka diplomasi ekonomi masih relatif terbatas. Sebagian besar penelitian mengenai diplomasi ekonomi Indonesia cenderung berfokus pada kebijakan luar negeri negara atau peran institusi diplomatik formal, tanpa mengkaji secara mendalam bagaimana BUMN beroperasi sebagai instrumen diplomasi ekonomi melalui program yang terstruktur dan terkoordinasi.

Di sisi lain, program BUMN Go Global menunjukkan adanya transformasi peran BUMN sebagai instrumen diplomasi ekonomi sekaligus menandakan upaya sistematis pemerintah Indonesia dalam memanfaatkan BUMN sebagai aktor penting dalam praktik diplomasi ekonomi. Transformasi ini membuka celah analitis untuk memahami BUMN sebagai aktor semi-negara dalam arsitektur diplomasi ekonomi Indonesia. Berdasarkan celah tersebut, artikel ini bertujuan untuk menganalisis peran program BUMN Go Global dalam memperkuat diplomasi ekonomi Indonesia. Melalui pendekatan kualitatif berbasis analisis dokumen kebijakan dan laporan resmi, artikel ini mengkaji bagaimana BUMN berfungsi sebagai aktor ekonomi sekaligus instrumen diplomasi dalam konteks ekonomi global yang semakin terfragmentasi. Artikel ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademik terhadap kajian diplomasi ekonomi, khususnya dalam memahami peran perusahaan milik negara sebagai aktor semi-negara dalam praktik diplomasi ekonomi Indonesia.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif-analitis untuk mengkaji peran program BUMN Go Global dalam memperkuat diplomasi ekonomi Indonesia. Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan memahami orientasi kebijakan, peran kelembagaan, serta interaksi strategis antaraktor dalam diplomasi ekonomi, bukan untuk menguji hubungan kausal secara statistik. Penelitian dilakukan melalui studi kepustakaan dan analisis dokumen dengan fokus periode 2019-2025, yang bertepatan dengan penguatan agenda diplomasi ekonomi Indonesia dalam RPJMN 2020-2024 serta implementasi program BUMN Go Global. Data yang digunakan merupakan data sekunder yang bersumber dari dokumen kebijakan resmi pemerintah, laporan tahunan dan rencana strategis Kementerian BUMN, laporan institusional BUMN, pernyataan publik kementerian terkait, serta literatur akademik mengenai diplomasi ekonomi dan perusahaan milik negara. Dokumen diperoleh melalui situs resmi lembaga pemerintah, BUMN terkait, serta sumber media nasional yang kredibel.

Pemilihan dokumen didasarkan pada relevansinya terhadap tiga aspek utama penelitian, yaitu kebijakan diplomasi ekonomi Indonesia, strategi dan implementasi program BUMN Go Global, serta keterlibatan BUMN dalam ekspansi ekonomi internasional. Pengumpulan data dilakukan melalui

telaah dokumen secara sistematis dengan mengidentifikasi dan mengklasifikasikan informasi berdasarkan tema penelitian. Analisis data menggunakan teknik analisis isi (*content analysis*) kualitatif dengan mengelompokkan temuan ke dalam tema utama, yakni peran BUMN dalam diplomasi ekonomi, bentuk keterlibatan internasional, koordinasi kelembagaan, dan tantangan implementasi program. Interpretasi dilakukan dengan merujuk pada kerangka teori diplomasi ekonomi dan konsep perusahaan milik negara sebagai aktor semi-negara. Untuk menjaga validitas, penelitian ini menerapkan triangulasi sumber dengan membandingkan dokumen kebijakan, laporan institusional, dan literatur akademik yang relevan.

## PEMBAHASAN

### Peran Program BUMN Go Global dalam Diplomasi Ekonomi Indonesia

Hasil analisis menunjukkan bahwa program BUMN Go Global berperan signifikan dalam memperkuat diplomasi ekonomi Indonesia melalui keterlibatan aktif Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dalam kegiatan ekonomi lintas negara. Program ini mendorong transformasi BUMN dari entitas yang berorientasi pada pasar domestik menjadi aktor ekonomi global yang terlibat dalam ekspansi pasar, investasi luar negeri, serta pembentukan kemitraan strategis internasional. Transformasi tersebut tercermin dalam laporan tahunan Kementerian BUMN yang mencatat peningkatan aktivitas internasional dan penguatan kerja sama strategis BUMN pada periode tersebut (Kementerian BUMN, 2022). Keterlibatan ini tidak hanya menghasilkan nilai ekonomi, tetapi juga berfungsi sebagai representasi kepentingan nasional Indonesia di tingkat global. Secara konseptual, temuan ini sejalan dengan pandangan Bayne dan Woolcock (2017) yang menyatakan bahwa diplomasi ekonomi mencakup keterlibatan berbagai aktor domestik dalam mendukung kepentingan ekonomi internasional suatu negara.

Dalam konteks ini, BUMN bertindak sebagai perpanjangan kapasitas negara dalam arena ekonomi global. Peran tersebut juga mencerminkan konsep *state capitalism* sebagaimana dikemukakan Kurlantzick (2016), di mana perusahaan milik negara berfungsi sebagai instrumen strategis untuk memperluas pengaruh ekonomi dan politik negara. Secara empiris, beberapa BUMN menunjukkan implementasi konkret dari program ini. Sebagai contoh, PT Industri Kereta Api (INKA) berhasil memenangkan proyek pengadaan kereta api di Bangladesh dan Filipina dengan dukungan perwakilan diplomatik Indonesia, yang sekaligus memperkuat hubungan bilateral antara Indonesia dan negara mitra.

Di sektor telekomunikasi, ekspansi PT Telkom Indonesia melalui anak perusahaannya, yaitu PT Telekomunikasi Indonesia International (Telin) membuka kantor representatif baru di Dubai, Uni Emirat Arab. Hal tersebut menunjukkan upaya memperluas kehadiran ekonomi Indonesia di kawasan strategis serta memperkuat jejaring ekonomi internasional (CNN Indonesia, 2022). Temuan ini mengindikasikan bahwa BUMN tidak hanya berfungsi sebagai pelaku ekonomi, tetapi juga sebagai aktor semi-negara yang melengkapi diplomasi formal pemerintah dalam praktik hubungan internasional. Dengan demikian, program BUMN Go Global tidak hanya memperluas aktivitas ekonomi Indonesia di luar negeri, tetapi juga menunjukkan transformasi BUMN menjadi instrumen diplomasi ekonomi yang beroperasi pada persimpangan antara kepentingan bisnis dan strategi kebijakan luar negeri.

### Tantangan Implementasi Program BUMN Go Global

Di balik berbagai capaian tersebut, hasil penelitian juga mengidentifikasi sejumlah tantangan yang memengaruhi efektivitas program BUMN Go Global. Tantangan utama berkaitan dengan keterbatasan kapasitas internal BUMN dalam menghadapi persaingan global dengan perusahaan multinasional yang memiliki pengalaman dan jaringan internasional yang lebih mapan (CNBC Indonesia, 2023). Selain itu, perbedaan regulasi, budaya bisnis, serta dinamika politik di negara tujuan ekspansi meningkatkan tingkat risiko operasional dan investasi. Permasalahan lain yang signifikan berkaitan dengan koordinasi antarinstansi pemerintah dalam pelaksanaan diplomasi ekonomi, yang juga menjadi salah satu evaluasi dalam laporan resmi pemerintah mengenai

pelaksanaan diplomasi ekonomi nasional (Sekretariat Kabinet Republik Indonesia, 2023). Meskipun terdapat sinergi antara Kementerian BUMN dan Kementerian Luar Negeri, implementasi di tingkat operasional masih menghadapi kurangnya integrasi kebijakan dan keterbatasan mekanisme koordinasi lintas lembaga. Kondisi ini mencerminkan kompleksitas diplomasi ekonomi modern yang melibatkan berbagai aktor dan kepentingan, sebagaimana dijelaskan oleh Okano-Heijmans (2013), bahwa diplomasi ekonomi merupakan arena interaksi antara kebijakan ekonomi domestik dan kebijakan luar negeri yang membutuhkan integrasi kelembagaan yang kuat. Selain itu, keterbatasan sumber daya manusia dengan wawasan global serta belum optimalnya infrastruktur diplomasi korporasi turut menjadi hambatan dalam membangun hubungan jangka panjang yang berkelanjutan dengan mitra internasional. Temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas BUMN sebagai aktor semi-negara sangat dipengaruhi oleh kesiapan institusional dan kapasitas internal dalam mengelola risiko global.

## Peluang Strategis dan Implikasi Diplomasi Ekonomi

Meskipun menghadapi berbagai tantangan, hasil penelitian menunjukkan bahwa peluang penguatan peran BUMN dalam diplomasi ekonomi Indonesia masih terbuka luas. Program BUMN Go Global menyediakan kerangka strategis bagi pemerintah untuk mengintegrasikan kepentingan ekonomi dan diplomasi melalui sinergi lintas kementerian (Kementerian BUMN, 2025). Dalam konteks ini, penguatan sinergi antarinstansi menjadi faktor penting dalam memastikan konsistensi antara strategi ekspansi ekonomi dan arah kebijakan luar negeri. Pembentukan mekanisme koordinasi yang lebih terstruktur, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, serta optimalisasi dukungan diplomatik melalui perwakilan Indonesia di luar negeri berpotensi meningkatkan keberhasilan ekspansi internasional BUMN. Temuan ini memperkuat argumen Muhibat dan Intan (2020) bahwa diplomasi ekonomi kontemporer tidak lagi bersifat eksklusif milik negara, melainkan melibatkan aktor ekonomi non-negara dalam arsitektur kebijakan luar negeri yang lebih luas dan multidimensional. Secara lebih luas, penelitian ini menunjukkan bahwa program BUMN Go Global memiliki implikasi penting bagi pengembangan diplomasi ekonomi Indonesia. BUMN berperan sebagai aktor semi-negara yang menjembatani kepentingan ekonomi domestik dan strategi hubungan internasional, sehingga memperluas instrumen diplomasi tradisional. Dengan pengelolaan yang lebih terkoordinasi dan berkelanjutan, BUMN berpotensi memperkuat posisi Indonesia dalam perekonomian global sekaligus meningkatkan daya tawar nasional dalam hubungan bilateral maupun multilateral.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa program BUMN Go Global berperan sebagai instrumen strategis dalam memperkuat diplomasi ekonomi Indonesia melalui keterlibatan aktif Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dalam ekspansi pasar internasional, investasi luar negeri, dan kemitraan strategis lintas negara. Keterlibatan tersebut tidak hanya menghasilkan manfaat ekonomi, tetapi juga memperluas representasi kepentingan nasional Indonesia di tingkat global. Temuan ini menegaskan bahwa BUMN berfungsi sebagai aktor semi-negara yang beroperasi pada persimpangan antara kepentingan bisnis dan strategi kebijakan luar negeri. Hal ini sejalan dengan argumentasi Wright et al. (2021) yang menunjukkan bahwa dalam praktik *state capitalism modern*, perusahaan milik negara kerap menggabungkan logika komersial dengan tujuan strategis negara. Dengan demikian, BUMN melengkapi diplomasi formal pemerintah dalam praktik hubungan ekonomi internasional kontemporer.

Namun demikian, efektivitas program BUMN Go Global masih menghadapi sejumlah tantangan struktural, termasuk keterbatasan kapasitas internal BUMN, kompleksitas regulasi dan risiko politik di negara tujuan, serta koordinasi kelembagaan yang belum sepenuhnya terintegrasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa keberhasilan diplomasi ekonomi berbasis BUMN sangat dipengaruhi oleh kesiapan institusional dan kemampuan adaptasi terhadap dinamika pasar global. Secara akademik, studi ini memperkaya kajian diplomasi ekonomi dengan menunjukkan bagaimana

BUMN beroperasi sebagai aktor semi-negara dalam kerangka *state capitalism* kontemporer. Meski demikian, penelitian ini terbatas pada analisis dokumen kebijakan dan laporan institusional sehingga belum mencakup perspektif aktor melalui wawancara atau observasi lapangan. Penelitian lanjutan dengan pendekatan empiris diperlukan untuk memperdalam temuan mengenai praktik diplomasi ekonomi berbasis BUMN. Ke depan, penguatan sinergi lintas lembaga dan peningkatan kapasitas diplomasi korporasi menjadi penting untuk mengoptimalkan peran BUMN dalam mendukung posisi Indonesia dalam perekonomian global.

## REFERENSI

- Bayne, N., & Woolcock, S. (2017). *The New Economic Diplomacy: Decision-Making and Negotiation in International Economic Relations*. Taylor & Francis Group.
- Bull, H. (2012). *The Anarchical Society: A Study of Order in World Politics*. Macmillan Education UK.
- Cakti, A. (2020). *Momentum tepat perbaiki rantai pasok melalui program BUMN Go Global*. Antara News. <https://www.antaraneews.com/berita/1625394/momentum-tepat-perbaiki-rantai-pasok-melalui-program-bumn-go-global>
- CNBC Indonesia. (2023). *Video: Tanri Abeng Ungkap 2 Tantangan Besar BUMN Go Global*. BUMN Performance Report 2023. <https://www.cnbcindonesia.com/news/20230901141250-8-468227/video-tanri-abeng-ungkap-2-tantangan-besar-bumn-go-global>
- CNN Indonesia. (2022). *Telin Buka Kantor Cabang di Dubai, Jangkau Pasar Timur Tengah*. <https://www.cnnindonesia.com/teknologi/20220405193804-190-780738/telin-buka-kantor-cabang-di-dubai-jangkau-pasar-timur-tengah>.
- Institute for Global and Strategic Studies. (2025). *Diplomasi Ekonomi Indonesia di Era Pasca Pandemi: Manufaktur Sebagai Mesin Pemulihan*. <https://igss.uui.ac.id/diplomasi-ekonomi-indonesia-di-era-pasca-pandemi-manufaktur-sebagai-mesin-pemulihan>
- Kemeko Marves. (2024). *Kemeko Marves Gelar Diskusi Nasional Ekspansi Investasi BUMN ke luar negeri*. <https://maritim.go.id/detail/kemeko-marves-gelar-diskusi-nasional-ekspansi-investasi-bumn-ke-luar-negeri>
- Kementerian BUMN. (2020). *Rencana Strategis Kementerian BUMN 2020-2024*. [https://www.bumn.go.id/storage/kontenlaporan/files/files\\_1673249782.pdf](https://www.bumn.go.id/storage/kontenlaporan/files/files_1673249782.pdf)
- Kementerian BUMN. (2022). *Laporan Tahunan 2021 Kementerian BUMN*. [https://www.bumn.go.id/storage/kontenlaporan/files/files\\_1673253509.pdf](https://www.bumn.go.id/storage/kontenlaporan/files/files_1673253509.pdf)
- Kementerian BUMN. (2025). *Sinergi Kementerian BUMN dan Kemendag: UMKM dari Lokal Menuju Internasional*. Rilis dan Pernyataan. <https://www.bumn.go.id/publikasi/berita/rilis/detail/6793456b31010>
- Kementerian PPN/Bappenas. (2019). *Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2020-2024*. Rancangan Teknokratik. [https://perpustakaan.bappenas.go.id/e-library/file\\_upload/koleksi/migrasi-data-publikasi/file/RP\\_RKP/Narasi%20RPJMN%20IV%202020-2024\\_Revisi%2014%20Agustus%202019.pdf](https://perpustakaan.bappenas.go.id/e-library/file_upload/koleksi/migrasi-data-publikasi/file/RP_RKP/Narasi%20RPJMN%20IV%202020-2024_Revisi%2014%20Agustus%202019.pdf)
- Kurlantzick, J. (2016). *State Capitalism: How the Return of Statism is Transforming the World*. Oxford University Press.
- Muhibat, S., & Intan, R. (2020). *Definisi dan Pemetaan Diplomasi Ekonomi Indonesia*. Makalah Kebijakan CSIS Indonesia. [https://s3-csis-web.s3.ap-southeast-1.amazonaws.com/doc/Definisi\\_dan\\_Pemetaan\\_Diplomasi\\_Ekonomi\\_Indonesia.pdf?download=1](https://s3-csis-web.s3.ap-southeast-1.amazonaws.com/doc/Definisi_dan_Pemetaan_Diplomasi_Ekonomi_Indonesia.pdf?download=1)
- Nicolson, H. (1963). *Diplomacy*. Oxford University Press. <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.14552/page/n187/mode/2up>
- Okano-Heijmans, M. (2013). *Economic Diplomacy: Japan and the Balance of National Interests*. Martinus Nijhoff Publishers.

- Pramudyani, Y. D. (2019). *Diplomasi ekonomi, prioritas pertama polugri Indonesia*. Antara News. <https://www.antaraneews.com/berita/1137048/diplomasi-ekonomi-prioritas-pertama-polugri-indonesia/>
- PT INKA. (2020). *Menteri BUMN dan Menteri Luar Negeri Dorong Diplomasi Ekonomi Melalui BUMN Go Global*. Artikel PT INKA. <https://www.inka.co.id/artikel/menteri-bumn-dan-menteri-luar-negeri-dorong-diplomasi-ekonomi-melalui-bumn-go-global>
- Rahmansyah, J. (2025). *Upaya Diplomasi Ekonomi Indonesia dalam Meningkatkan Kontribusi Ekspor Produk UMKM Pada Masa Pemerintahan Joko Widodo 2015-2022*. Universitas Islam Indonesia. <https://dspace.uui.ac.id/bitstream/handle/123456789/54738/20323173.pdf?sequence=1>
- Sekretariat Kabinet Republik Indonesia. (2023). *Pelaksanaan Diplomasi Ekonomi Indonesia: Capaian, Pelajaran, dan Strategi ke Depan*. <https://setkab.go.id/pelaksanaan-diplomasi-ekonomi-indonesia-capaian-pelajaran-dan-strategi-ke-depan/>
- Sipayung, R. (2024). *Dinamika Pertumbuhan Ekonomi Indonesia 2023 dan Proyeksi Tantangan 2024*. Sekretariat Kabinet Republik Indonesia. <https://setkab.go.id/dinamika-pertumbuhan-ekonomi-indonesia-2023-dan-proyeksi-tantangan-2024/>
- Tempo. (2020). *Erick Thohir dan Retno Marsudi Bentuk Tim Diplomasi Ekonomi BUMN*. <https://www.tempo.co/ekonomi/erick-thohir-dan-retno-marsudi-bentuk-tim-diplomasi-ekonomi-bumn-600638>
- World Trade Organization. (2023). *World Trade Report 2023: Re-globalization for a secure, inclusive and sustainable future*. WTO. <https://digitallibrary.un.org/record/4038425/files/1398170-EN.pdf>
- Wright, M., Wood, G., Musacchio, A., Okhmatovskiy, I., Grosman, A., & Doh, J. P. (2021). *State capitalism in international context: Varieties and variations*. Elsevier. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101160>