

LAPORAN KEGIATAN DAN POLICY BRIEF
RoundTable Discussion

Re-Design BUMN Via Danantara dan Jebakan Hukum:

**Tanggung Jawab Direksi
dan Komisaris?**

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadiran Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa, atas berkat dan rahmat-Nya sehingga laporan kegiatan *Round Table Discussion* bertema "Re-design BUMN Via Danantara dan Jebakan Hukum: Tanggung Jawab Direksi dan Komisaris?" ini dapat disusun dan diselesaikan dengan baik. Laporan ini merupakan bentuk pertanggungjawaban kegiatan yang diselenggarakan pada 25 Juni 2026 di Kota Medan, sekaligus dokumentasi masukan strategis para pemangku kepentingan terkait arah transformasi BUMN melalui Danantara.

Forum ini menegaskan bahwa transformasi BUMN melalui Danantara merupakan langkah strategis yang membutuhkan fondasi hukum, tata kelola, dan akuntabilitas yang kuat. Forum menyoroti pentingnya kepastian hukum bagi direksi dan komisaris, terutama dalam membedakan risiko bisnis yang sah dengan tindak pidana korupsi, serta perlunya penguatan prinsip *Business Judgment Rule* agar pengelola BUMN dapat mengambil keputusan secara profesional tanpa dibayangi ketidakpastian hukum. Pada saat yang sama, forum juga menekankan pentingnya seleksi pengelola berbasis kompetensi dan integritas, pencegahan konflik kepentingan, pembatasan rangkap jabatan, serta keberpihakan yang lebih nyata terhadap ekonomi daerah.

Akhir kata, kami menyampaikan terima kasih kepada para pembicara, peserta, panitia, dan seluruh pihak yang terlibat aktif dalam pelaksanaan kegiatan ini. Semoga laporan ini dapat menjadi rujukan dan pijakan yang bermanfaat bagi pemerintah pusat serta para pemangku kepentingan dalam memastikan transformasi BUMN melalui Danantara berjalan lebih terukur, akuntabel, aman secara hukum, dan berdampak luas bagi kepentingan nasional maupun daerah.

Jakarta, 1 Juli 2026

Panitia Penyelenggara

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	1
DAFTAR ISI	2
PENDAHULUAN	3
1.1 Latar Belakang Kegiatan	3
1.2 Maksud dan Tujuan Kegiatan	6
1.3 Waktu dan Tempat Kegiatan	7
1.4 Peserta Kegiatan	7
1.5 Susunan Acara	8
1.6 Matriks Pelaksanaan Kegiatan	8
LAPORAN SINGKAT HASIL KEGIATAN	9
2.1 Konteks dan Tujuan	9
2.2 Isu-Isu Kunci yang Mengemuka	10
2.3 Ragam Pandangan dan Perdebatan Penting	13
2.4 Perspektif dan Kepentingan Daerah	17
2.5 Peluang Kebijakan dan Risiko yang Perlu Diantisipasi	21
2.6 Catatan Strategis bagi Pemerintah Pusat	25
2.7 Kesimpulan	28
DOKUMENTASI KEGIATAN	31
3.1 Dokumentasi Kegiatan	31
PENUTUP	36
LAMPIRAN	37

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Kegiatan

Pemerintah dan Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) sepakati penguatan transformasi kelembagaan Kementerian Badan Usaha Milik Negara menjadi Badan Pengaturan Badan Usaha Milik Negara (BP BUMN). Kesepakatan tersebut dihasilkan dengan menetapkan Undang-Undang No. 16 Tahun 2025 tentang Perubahan Keempat atas Undang-Undang No. 19/2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (RUU BUMN) di Gedung DPR, Jakarta, Kamis (2/10/2025).

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) hadir sebagai kepanjangan tangan negara untuk mewujudkan kesejahteraan umum, terutama dalam mengelola cabang-cabang produksi yang penting bagi negara dan menguasai hajat hidup orang banyak. Namun, seiring dengan perkembangan zaman dan kompleksitas perekonomian yang makin dinamis, terdapat urgensi teknokratis untuk melakukan transformasi kelembagaan dan kerangka hukum agar pengelolaan BUMN menjadi lebih efektif dan efisien, sehingga mampu memberikan kontribusi yang lebih optimal bagi perkembangan perekonomian nasional.

Adapun urgensi perubahan keempat UU BUMN yaitu pertama, perlunya penataan kelembagaan untuk memposisikan fungsi regulator dan operator yang lebih tegas, sehingga terdapat sinergitas fungsi dalam pengelolaan BUMN. Dengan penguatan kerangka hukum ini, BUMN diharapkan dapat berperan lebih strategis sebagai agen pembangunan sekaligus entitas bisnis yang sehat, kompetitif, dan berdaya saing global. Dengan disahkannya beleid tentang BUMN tersebut, DPR RI dan Pemerintah diharapkan dapat terus menerus memastikan peran BP BUMN dapat berkontribusi positif pada pembangunan nasional. Selain itu juga untuk memastikan setiap langkah BP BUMN berpihak pada kepentingan rakyat dan kedaulatan ekonomi bangsa.

Sebelumnya, pada perubahan ketiga Undang Undang BUMN, yaitu yang dalam Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2025 tentang BUMN telah menghadirkan sejumlah persoalan yuridis yang perlu dikaji secara mendalam, salah satunya terkait pembentukan Badan Pengelola Investasi Daya Anagata Nusantara (Danantara). Salah satu isu utama adalah rendahnya partisipasi publik dalam proses penyusunan regulasi, baik pada tahap perencanaan maupun perumusan norma hukum. Selain itu, keberadaan Danantara yang mengadopsi model Sovereign Wealth Fund (SWF) menimbulkan potensi tumpang tindih dengan lembaga serupa, yakni Indonesia Investment Authority (INA), yang telah lebih awal dibentuk.

Badan Pengaturan BUMN pada beleid perubahan ketiga tersebut masih diberikan fungsi pengawasan terhadap Danantara, namun pada perubahan keempat beleid tersebut, terdapat pengurangan fungsi pengawasan terhadap Danantara. Hal ini mengakibatkan BPI Danantara hanya diawasi oleh organ internal maupun Lembaga Kementerian yang diberikan tugas tambahan pengawasan dan bersifat ex-officio pengawasan. Dan mengakibatkan potensi kelemahan pengawasan badan pengelola investasi Danantara.

Potensi kelemahan tersebut diperkuat lemahnya mekanisme pengawasan internal dan eksternal semakin memperkuat kekhawatiran akan terjadinya penyimpangan dalam tata kelola. Kondisi tersebut berpotensi berseberangan dengan asas-asas umum pemerintahan yang baik (AAUPB), Undang-Undang Administrasi Pemerintahan, Undang-Undang tentang Kementerian Negara, dan Undang-Undang tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi. Oleh karena itu, diperlukan riset untuk menganalisis dibentuknya Badan Pengelola Investasi Daya Anagata Nusantara (Danantara), dengan fokus pada dasar hukum pembentukannya serta kesesuaiannya dengan prinsip-prinsip hukum tata negara dan administrasi pemerintahan di Indonesia.

Perusahaan induk (*holding company*) yang digagas pemerintah sebagai langkah untuk optimalisasi dan pembangunan nasional demi pemberdayaan aset Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan semua modalnya menjadi akar dari didirikannya Daya Anagata Nusantara (Danantara) berdasarkan analisis dari Pasal 1 Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 2025 tentang Organisasi dan Tata Kelola Badan Pengelola Investasi Daya Anagata Nusantara (PP BPI Danantara).

Isu yang menjadi diskursus tidak hanya menyoroti terkait besaran nominal dana modal yang akan dikelola Danantara sebagaimana tercantum dalam Pasal 3G ayat (3) UU BUMN yakni sebesar seribu triliun rupiah, namun juga mengenai pengelolaan, kelembagaan, hingga pengawasan dan pertanggungjawaban Danantara mengingat besarnya dana yang akan dikelola oleh badan tersebut.

Entitas *holding company* tersebut mengelola 7 BUMN induk dengan anak cucu perusahaannya sejumlah 844 entitas, baik berbentuk Perseroan Terbatas (PT) maupun Perusahaan Umum (Perum) dengan nilai aset mencapai US\$ 900 miliar serta akan meningkat sejalan terhadap bertambahnya aset yang dikelola, hal ini menempatkan Danantara sebagai super holding. Sebagai entitas yang mengelola kekayaan publik, Danantara wajib untuk bertanggung jawab kepada publik atas semua kebijakannya dan tindakannya. Pertanggungjawaban sebuah lembaga publik di Indonesia dilakukan melalui penyerahan laporan keuangan yang diperiksa oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) dan pengawasan oleh legislatif, yaitu DPR. Pada perubahan dalam UU 16/2025 tersebut kembali memunculkan diskursus mengenai amanat Putusan Mahkamah Konstitusi No. 62/PUU-XI/2013. Dalam putusan tersebut Mahkamah Konstitusi berpendapat bahwa perlu ada perubahan paradigma pengawasan negara terhadap BUMN agar tidak lagi berdasarkan paradigma *government judgement rules*, melainkan berdasarkan *business judgement rules*.

Dalam hal ini perlu diperhatikan penjelasan Pasal 4A Ayat (5) UU 16/2025 yang menegaskan bahwa BUMN adalah badan hukum privat yang modalnya merupakan milik dan tanggung jawab BUMN sebagai badan hukum, baik yang berasal dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) maupun non APBN dan oleh karenanya harus dibina dan dikelola berdasarkan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik, serta penjelasan Pasal 4B UU 16/2025 yang menegaskan bahwa dikarenakan modal dan kekayaan BUMN merupakan milik BUMN, maka setiap keuntungan atau kerugian yang dialami oleh BUMN merupakan

keuntungan atau kerugian BUMN sehingga bukan merupakan keuntungan atau kerugian negara.

Dengan penegasan adopsi prinsip business judgment rules di atas, maka pada prinsipnya ketentuan Pasal 71 UU 16/2025 tetap harus dibaca secara satu kesatuan dengan kewenangan BPK untuk melakukan pemeriksaan terhadap BUMN mengingat kerugian keuangan BUMN sudah ditegaskan juga bukan merupakan kerugian keuangan negara. Apabila menilik dari aspek pertimbangan dari dibentuknya Danantara, pemerintah menghendaki dan mengupayakan untuk memberikan proteksi pada kedaulatan ekonomi dalam rangka menuju pembangunan ekonomi nasional. Oleh karena itu negara harus melakukan upaya tercapainya kesejahteraan bagi masyarakat melalui pengelolaan BUMN yang terencana, akuntabel, transparan, sinergis, dan berkelanjutan untuk menyokong perekonomian nasional sesuai dengan perkembangan dan daya saing tingkat global saat ini dan masa depan. Merujuk pada Pasal 1 angka 23 UU BUMN, maka definisi Badan Pengelola Investasi Danantara adalah badan yang melaksanakan tugas pemerintah di bidang pengelolaan BUMN sebagaimana diatur dalam UU BUMN. Badan Pengelola Investasi Danantara (BPI Danantara) dibentuk sebagai pengelola BUMN beserta investasi-investasinya. Beberapa pihak kemudian menduga bahwa Danantara terinspirasi dari

lembaga pengelola dana investasi yang notabene milik pemerintah yakni *Sovereign Wealth Fund* (SWF) seperti Temasek dan *Government of Singapore Investment Corporation/GIC* di Singapura, Khazanah di Malaysia, *China Investment Corporation* di China, Norwegia, dan beberapa negara lainnya.

Aspek struktur organisasi juga tidak luput dari diskursus, dalam UU BUMN, Pasal 3P mengatur pengaturan lebih lanjut mengenai organisasi dan tata Kelola BPI Danantara maka kemudian terbit Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 2025 tentang Organisasi dan Tata Kelola BPI Danantara (selanjutnya disebut PP BPI Danantara) sebagai peraturan pelaksana dari UU BUMN. Dalam menjalankan tugas dan wewenanganya, BPI Danantara akan memiliki dewan pengawas dan badan pelaksana yang kemudian ditunjuk berdasarkan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2025 mengenai pengangkatan Dewan Pengawas dan Badan Pelaksana BPI Danantara. Polemik yang kemudian terjadi terkait dengan profil person-person yang menduduki jabatan dalam BPI Danantara yang beberapa memiliki latar

belakang cukup kontroversial yang tercatat dalam beberapa media memiliki riwayat kontroversial atas Keputusan yang pernah mereka ambil di ranah ekonomi dan keuangan. Selain pihak-pihak dari luar Indonesia, pihak-pihak dari dalam Indonesia yang mengisi jabatan Dewan Pengawas juga diduga bersinggungan dengan rangkap jabatan yang tidak diperkenankan oleh peraturan perundang-undangan, kemudian ada pula dari aspek kepentingan politis yang kuat.

Diskursus mengenai tata pengaturan BP BUMN dan tata Kelola BPI Danantara mengemuka, dikarenakan terdapat gap yang spesifik mengenai urgensi dan komparasi yang berfokus pada dasar hukum, status kepemilikan yang menentukan kewenangan dan posisi dari

holdings tersebut, dan struktur organisasi dan pertanggungjawaban korporasi yang seharusnya dianalisis secara komprehensif sekaligus mendorong adanya suatu diskusi maupun penelitian untuk mengisi gap tersebut tentang langkah tata pengaturan dan tata kelola seharusnya sudah dimasukkan dalam Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2025 tentang Perubahan Keempat atas Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN (selanjutnya disebut dengan UU BUMN) yang berasaskan demokrasi ekonomi dengan tata pengelolaan perusahaan yang baik.

1.2 Maksud dan Tujuan Kegiatan

Diskusi ini bertujuan untuk menggali informasi, pandangan dan usulan solusi atas pokok-pokok pertanyaan berikut:

1. Masalah fundamental apa saja yang menjadi tantangan utama pengaturan oleh badan pengaturan Badan Usaha Milik Negara saat ini, sehingga akan berdampak pada pengaturan usaha BUMN di masa yang akan datang?
2. Masalah fundamental apa saja yang menjadi tantangan utama penatakelolaan Badan Pengelola Investasi Danantara saat ini, sehingga akan berdampak pada penatakelolaan kinerja BUMN di masa yang akan datang?
3. Bagaimana Upaya yang diperlukan untuk memperkuat pengaturan usaha Badan Usaha Milik Negara?
4. Bagaimana Upaya yang diperlukan untuk memperkuat pengelolaan Superholding Badan Usaha Milik Negara agar tercapai kinerja operasional dan investasi?
5. Bagaimana upaya yang dapat dilakukan untuk menjamin keterbukaan usaha dan akuntabilitas untuk keberlangsungan usaha BUMN?

Khusus

1. Bagaimana peran masing-masing perusahaan BUMN dalam menopang kinerja BPI Danantara? Peran untuk ke arah superholding investasi dan operasional.
2. Sejauh mana kesiapan BPI Danantara dalam mendukung keberlanjutan usaha BUMN? Kesiapan ini meliputi mitigasi risiko, bisnis model dan bisnis proses, strategi bisnis dan investasi berdasarkan holdingisasi operasional dan investasi
3. Perbaikan apa yang diperlukan dalam desain transformasi BUMN? Perbaikan meliputi sisi hukum / regulasi, perbaikan usaha dan perbaikan kinerja ?
4. Perbaikan apa yang diperlukan dalam sistem penyaluran dan penggunaan PMN pada BUMN? Perbaikan ketepatan penyaluran dan penggunaan PMN meliputi efektifitas dan efisiensi, peran Badan Pengatur BUMN dan BPI Danantara
5. Perbaikan apa yang diperlukan dalam hal penggunaan dividen untuk bisnis dan investasi? Perbaikan termasuk optimalisasi usaha, perbaikan transparansi dan akuntabilitas.
6. Perbaikan apa yang diperlukan dalam hal penggunaan aset BUMN oleh superholding operasional dan superholding investasi? Perbaikan termasuk optimalisasi aset, restrukturisasi aset dan pendayagunaan aset.
7. Apa tantangan yang dihadapi dalam penggunaan aset BUMN sebagai "kekayaan negara yang dipisahkan"?

8. Bagaimana BP BUMN dan BPI Danantara mengatur dan mengelola BUMN dalam menjawab kepentingan daerah terkait kemakmuran ekonomi?

1.3 Waktu dan Tempat Kegiatan

Untuk mencapai tujuan diskusi sebagai masukan penelitian dan policy brief, tim peneliti memerlukan masukan dari para pemangku kepentingan melalui Kegiatan *Round Table Discussion* "Re-Design BUMN Via Danantara dan Jebakan Hukum: Tanggung Jawab Direksi dan Komisaris?" diselenggarakan pada:

Hari, Tanggal : Kamis, 25 Juni 2026

Waktu : 13.00 WIB - Selesai

Tempat : Ballroom Lt 9. Four Points by Sheraton Medan, Sumatera Utara



Gambar 1. Flyer Kegiatan Round Table Discussion "Re-Design BUMN Via Danantara dan Jebakan Hukum: Tanggung Jawab Direksi dan Komisaris?"

1.4 Peserta Kegiatan

Kegiatan *Round Table Discussion* ini melibatkan stakeholder mulai dari akademisi, pelaku usaha dan mahasiswa, di antaranya (daftar hadir terlampir):

1. Perwakilan Stakeholder
2. Akademisi dan Perwakilan Perguruan Tinggi di Sumatera Utara
3. Pimpinan BUMN di wilayah Sumatera Utara
4. Asosiasi Bisnis, Investasi dan Pelaku Usaha
5. Mahasiswa Perguruan Tinggi

1.5 Susunan Acara

Tabel 1. Susunan Acara

No	Waktu	Durasi (Menit)	Acara	PIC
1	12.30 - 13.00	60	Registrasi Peserta	
2	13.00 - 13.05	5	Pembukaan Acara	MC
3	13.05 - 13.15	5	Pengantar oleh Direktur Eksekutif Nagara Institute	Dr. Akbar Faizal, S.H., M.Si
4	13.20 - 13.30	10	Paparan Temuan Awal Tim Riset Nagara Institute	Prof. Satya Arinanto, S.H., M.H
5	13.30 - 15.30	120	Talkshow dan Tanggapan	Sesi Pembuka
				Sesi Asosiasi dan Pengamat
				Sesi Unsur Pemerintah Daerah
				Sesi Asosiasi
6	15.30 - 15.38	5	Penutupan oleh Direktur Eksekutif Nagara Institute	Dr. Akbar Faizal, S.H., M.Si
7	15.38 - selesai		Penutupan Acara	MC

1.6 Matriks Pelaksanaan Kegiatan

Matriks pelaksanaan kegiatan menyajikan tahapan dan jadwal terkait sebagai acuan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana, sebagai berikut:

Tabel 2. Matriks Pelaksanaan Kegiatan

Kegiatan	Juni		Juli	
	Minggu ke-			
	3	4	1	2
Persiapan Kegiatan				
Pelaksanaan Kegiatan				
Evaluasi dan Pelaporan Hasil Kegiatan				

LAPORAN SINGKAT HASIL KEGIATAN

2.1 Konteks dan Tujuan

Rangkaian transformasi masif dalam ekosistem Badan Usaha Milik Negara (BUMN) kini memasuki babak baru di bawah pemerintahan Presiden Prabowo Subianto dengan dibentuknya Badan Pengelola Investasi (BPI) Danantara sebagai super holding. Kehadiran Danantara diarahkan untuk melakukan konsolidasi serta meredesain arsitektur korporasi negara demi mengoptimalkan tata kelola kekayaan negara yang dipisahkan, guna memicu pertumbuhan ekonomi nasional yang ditargetkan mencapai 8%. Kendati membawa misi besar reformasi struktur, langkah masif ini dihadapkan pada tantangan krusial di tingkat implementasi, terutama menyangkut ketidakpastian regulasi dan bayang-bayang kriminalisasi keputusan bisnis (*business judgment rule*). Di tengah polemik irisan hukum antara rezim korporasi dan hukum keuangan negara inilah, Roundtable Discussion dan Forum Strategis di Kota Medan sebagai kota ketujuh dari rangkaian diskusi di 10 daerah di Indonesia.

FGD ini diselenggarakan dengan tujuan utama membedah secara tuntas kesiapan, peluang, serta tantangan hukum di balik restrukturisasi BUMN via Danantara, dengan fokus khusus pada mitigasi risiko serta pertanggungjawaban hukum bagi direksi dan komisaris selaku nakhoda korporasi. Melalui ruang dialog publik ini, para pemangku kepentingan, pakar hukum, akademisi, dan pelaku industri berusaha merumuskan garis batas yang tegas antara kegagalan risiko bisnis murni dengan tindakan koruptif (*fraud*) agar para profesional BUMN tidak terjebak dalam rasa takut untuk mengambil keputusan strategis demi menggerakkan roda ekonomi. Selain itu, forum ini bertujuan untuk merekam dan menyerap langsung aspirasi, keluhan, serta realitas dari perspektif daerah, seperti isu monopoli anak-cucu perusahaan BUMN, belum optimalnya program CSR/TJSL, hingga tersendatnya pembayaran proyek vendor lokal, guna memastikan reformasi tata kelola ini mampu memicu pemerataan pembangunan yang inklusif di tingkat regional seperti di Sumatera Utara.

Seluruh dinamika argumen, data riset mendalam mengenai inkonsistensi norma pasca-pengesahan regulasi baru, serta rekomendasi solutif yang mengemuka dalam forum ini tidak sekadar menjadi catatan diskursus akademis. Output konkret dari pelaksanaan FGD ini akan dikompilasi bersama dengan hasil temuan dari kota-kota lainnya menjadi sebuah buku rekomendasi kebijakan strategis. Buku tersebut nantinya akan diserahkan langsung kepada Presiden Republik Indonesia sebagai masukan konstruktif yang berbasis pada realitas lapangan dan hukum pidana korporasi, sekaligus sebagai wujud kontribusi nyata

masyarakat sipil dalam mengawal reformasi BUMN agar tetap berjalan di atas rel tata kelola (*governance*) yang kuat, aman secara hukum, dan bermartabat.

2.2 Isu-Isu Kunci yang Mengemuka

Sepanjang jalannya diskusi, berbagai isu substantif muncul secara organik dari paparan narasumber maupun dialog interaktif dengan peserta. Isu-isu ini mencerminkan kerumitan berlapis yang melingkupi transformasi BUMN via Danantara, mulai dari persoalan arsitektur hukum, integritas tata kelola, pengalaman nyata di lapangan, hingga kekhawatiran akan penyalahgunaan kekuasaan. Berikut adalah isu-isu kunci yang mengemuka dalam forum ini.

(1) Rekam Jejak Buruk BUMN dan Urgensi Redesain

Diskusi dibuka dengan penegasan bahwa selama puluhan tahun BUMN telah menjadi problem kronis bangsa. Dari lebih dari 1.000 BUMN yang ada, hanya sekitar 8 yang benar-benar menghasilkan keuntungan dan memiliki saham yang layak di bursa. Kondisi ini diperburuk oleh praktik penempatan pejabat yang tidak kompeten, orang bermasalah diangkat menjadi direksi, sementara orang yang tidak memahami bisnis dijadikan komisaris. Redesain melalui Danantara yang merampingkan jumlah BUMN dari 1.054 menjadi sekitar 288 dinilai sebagai langkah berani yang seharusnya sudah dilakukan jauh lebih awal.

(2) Dualisme Rezim Hukum: Keuangan Negara vs. Korporasi

Salah satu narasumber yang pernah menjalani langsung proses hukum sebagai mantan direksi BUMN menggambarkan persoalan mendasar yang membelit pengelola BUMN sebagai hidup di "dua rezim yang tidak bisa bercampur seperti minyak dan air." Di satu sisi ada rezim korporasi yang diatur oleh UU No. 1 dan No. 16 Tahun 2025, sementara di sisi lain rezim keuangan negara berdasarkan UU No. 17 Tahun 2003 tetap berdiri kokoh dan tidak berubah. Akar masalah ini berasal dari Pasal 2 ayat G UU Keuangan Negara yang mengganti kata "pengecualian" menjadi "termasuk" untuk kekayaan yang dipisahkan di BUMN, sebuah perubahan kecil yang berdampak besar karena menjadikan setiap sen uang negara yang masuk ke BUMN sebagai domain keuangan negara dan terbuka untuk diperiksa APH dan BPK. Selama konstruksi hukum ini belum diubah, pengelola BUMN seolah selalu "setengah kaki di penjara."

(3) Business Judgement Rule (BJR): Konsep, Regulasi dan Inkonsistensinya

Tim riset forum memaparkan BJR sebagai doktrin dari sistem common law Amerika Serikat yang melindungi direksi dari pertanggungjawaban atas kerugian bisnis, selama keputusan diambil dengan itikad baik, kehati-hatian, tanpa benturan kepentingan, dan untuk kepentingan perusahaan. UU No. 1 Tahun 2025 sempat mempertegas perlindungan ini, termasuk menyatakan bahwa organ BUMN bukan penyelenggara negara, namun UU No. 16 Tahun 2025 justru menghapus pasal-pasal tersebut, sehingga organ BUMN kembali dapat ditafsirkan sebagai penyelenggara negara. Inkonsistensi norma antara dua undang-undang ini dinilai berbahaya karena dapat dieksploitasi oleh aparat penegak hukum dan menciptakan ketidakpastian hukum yang serius bagi pengambil keputusan di BUMN.

(4) Pasal 2 dan Pasal 3 UU Tipikor sebagai "Pasal Karet" yang Mengancam

Narasumber dari kalangan praktisi hukum maupun lembaga antikorupsi sepakat menyoroti bahwa Pasal 2 ayat 1 dan Pasal 3 UU Tipikor telah menjadi pasal sapu jagat yang paling sering digunakan penegak hukum, khususnya Kejaksaan Agung, dalam 10 tahun terakhir. Pasal-pasal ini memiliki unsur "kerugian perekonomian negara" yang sangat elastis; bahkan keputusan bisnis yang sah pun bisa dikonstruksikan sebagai pelanggaran jika rezim berganti dan perspektif politik berubah. Sebagai contoh, keputusan memasukkan bank Himbara ke dalam Danantara yang berujung pada penurunan saham secara teoritis bisa masuk kategori "merugikan perekonomian negara." Lembaga antikorupsi yang hadir mendorong agar yang diubah adalah UU Tipikor-nya sendiri, bukan hanya UU BUMN, karena sumber permasalahan justru ada di rumusan pasal materiil Tipikor yang masih kabur.

(5) Kriminalisasi Keputusan Bisnis: Kasus Nyata dan Kepastian Hukum

Forum menghadirkan kesaksian langsung dari seorang mantan direksi BUMN yang pernah dipenjara selama 4 tahun atas sebuah keputusan bisnis yang dinilai memenuhi syarat BJR. Kasusnya terbilang sederhana, soal deposit sewa pesawat yang sudah dimenangkan dua kali di pengadilan bersama kejaksaan, namun 5 tahun kemudian oleh divisi berbeda dalam lembaga yang sama justru dijadikan kasus perbuatan melawan hukum. Sejumlah kasus serupa juga diangkat sebagai ilustrasi: ada pengelola BUMN yang berprestasi justru dibidik hukum, sementara yang nyata-nyata bermasalah tidak diproses. Kondisi ini melahirkan budaya "*safety player*" di mana pengelola BUMN memilih tidak berinovasi demi aman dari jeratan hukum, sebuah paradoks yang justru merugikan negara secara keseluruhan.

(6) Rangkap Jabatan dan Politisasi Posisi Strategis di BUMN

Lembaga antikorupsi yang hadir memaparkan data yang mengkhawatirkan: pada 2019, Ombudsman RI menemukan 397 penyelenggara negara yang merangkap jabatan sebagai komisaris BUMN dan 167 orang di anak perusahaannya. Tindak lanjut pada 2023 menunjukkan bahwa dari 263 pemegang jabatan dewan pengawas dan komisaris, 53,9% atau 142 orang merangkap jabatan, dan pada 2021 masih ditemukan 41 wakil menteri yang merangkap jabatan di BUMN maupun perusahaan swasta, baru dihentikan setelah ada putusan Mahkamah Konstitusi. Para narasumber mengingatkan bahwa prinsip BJR hanya bisa berjalan efektif apabila konflik kepentingan dikelola dengan baik, dan normalisasi rangkap jabatan adalah hambatan terbesar bagi hal tersebut. BUMN dan BUMD selama ini terlanjur menjadi "lahan basah" yang dibagi-bagi sebagai jatah politik bagi para pendukung kekuasaan.

(7) Risiko Danantara Menjadi Kendaraan Kepentingan Politik-Ekonomi Elit

Lembaga antikorupsi secara tegas memperingatkan potensi Danantara berubah menjadi alat kleptokrasi seperti 1MDB Malaysia, skandal SWF terbesar dalam sejarah yang menjadi contoh bagaimana dana publik dijadikan mesin uang pribadi pejabat. Kekhawatiran ini diperkuat oleh fakta bahwa proses pembentukan Danantara terkesan terburu-buru hanya beberapa bulan setelah pelantikan kabinet baru, disertai pengesahan revisi sejumlah undang-undang yang diduga membuka ruang legitimasi bagi kalangan tertentu untuk menduduki posisi komisaris di BUMN. Pertanyaan serius pun muncul dalam forum: apakah orang-orang yang terlibat dalam tim kemenangan pemilu yang kini menduduki posisi puncak di BPI Danantara bisa dijamin bebas dari konflik kepentingan, meski memiliki rekam jejak profesional yang baik? Forum menilai pertanyaan ini perlu terus dipantau oleh publik.

(8) Seleksi SDM yang Tepat sebagai Prasyarat Keberhasilan Danantara

Satu isu yang berulang kali muncul dari berbagai narasumber adalah soal kualitas SDM yang mengisi pos-pos strategis di BUMN dan Danantara. Berbagai kalangan, mulai dari moderator, akademisi, hingga pakar ekonomi, secara eksplisit menekankan bahwa sehebat apapun regulasi yang dibuat, hasilnya akan percuma jika yang menjalankannya bukan orang yang tepat dan kompeten. Ungkapan yang menonjol dari forum ini adalah: "Carilah SDM terbaik, bukan tim sesama terbaik", sebuah kritik terhadap praktik menempatkan orang karena kedekatan politik atau loyalitas rezim, bukan atas dasar kompetensi. BJR pun dinilai dapat berfungsi sebagai instrumen

untuk menarik profesional terbaik, termasuk dari luar negeri, karena memberikan kepastian hukum bagi mereka yang bekerja dengan integritas dan itikad baik.

2.3 Ragam Pandangan dan Perdebatan Penting

Forum ini menghadirkan spektrum pandangan yang luas dan beragam, mulai dari perspektif akademik, pengalaman langsung pelaku usaha, catatan kritis lembaga antikorupsi, hingga suara pengusaha daerah. Perdebatan yang berlangsung tidak hanya menyentuh aspek teknis hukum, tetapi juga menyingkap ketegangan mendasar antara kepentingan reformasi ekonomi, perlindungan pelaku bisnis BUMN, dan integritas penegakan hukum. Berikut adalah ragam pandangan dan perdebatan penting yang mengemuka sepanjang forum.

(1) Ambiguitas Hukum sebagai Akar Masalah Utama BUMN

Salah satu perdebatan paling mendasar yang mengemuka adalah soal ketidakjelasan status hukum kekayaan BUMN, apakah ia termasuk kekayaan negara ataukah tidak. Pasal 2 ayat G Undang-Undang Keuangan Negara Nomor 17 Tahun 2003 disebut sebagai biang kerok persoalan ini, karena kata "pengecualian" dalam draf awal diganti menjadi "termasuk", sehingga satu rupiah pun dana negara yang mengalir ke entitas manapun menjadi domain keuangan negara. Implikasinya sangat luas: BPK berhak mengaudit dan aparat penegak hukum berhak memeriksa, meskipun BUMN secara prinsip dikelola dengan paradigma bisnis. Ambiguitas ini menciptakan tumpang-tindih rezim hukum yang menjadi sumber ketidakpastian bagi para pengelola BUMN. Selama ambiguitas ini belum diperbaiki pada tataran undang-undang yang tepat, maka perubahan apapun pada rezim korporasi BUMN dianggap tidak akan cukup efektif.

(2) Business Judgement Rule: Perlindungan yang Belum Tuntas

Konsep *Business Judgment Rule* (BJR) dibahas secara intensif sebagai instrumen yang seharusnya melindungi direksi dan komisaris dari pemidanaan atas keputusan bisnis yang beritikad baik, bebas konflik kepentingan, dan dilakukan dengan kehati-hatian. Para narasumber sepakat bahwa Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2025 telah mengafirmasi semangat BJR dengan lebih tegas, namun kemudian terjadi kemunduran ketika Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2025 justru menghapus beberapa pasal penting yang memperkuat perlindungan tersebut, termasuk klausul yang menegaskan bahwa organ BUMN bukan penyelenggara negara. Inkonsistensi antara dua undang-undang yang lahir hampir bersamaan ini dinilai berbahaya karena membuka celah bagi aparat penegak hukum untuk mengeksploitasi ketidakjelasan

tersebut. Tanpa kepastian norma yang koheren, BJR hanya menjadi pelindung di atas kertas. Beberapa kasus nyata dihadirkan sebagai bukti bahwa BJR bisa diterapkan, namun juga berkali-kali ditolak oleh hakim tergantung konteks kasusnya.

(3) Kriminalisasi Versus Korupsi: Batas yang Kerap Kabur

Perdebatan tajam terjadi soal bagaimana membedakan antara keputusan bisnis yang berujung kerugian dengan tindak pidana korupsi. Pengalaman nyata seorang mantan direktur BUMN yang dipenjara selama empat tahun atas keputusan bisnis yang oleh pengadilan di tingkat pertama dinyatakan tidak bersalah, namun kemudian dibalik oleh Mahkamah Agung, menjadi ilustrasi nyata betapa hukum tidak memberi kepastian. Pasal 2 ayat 1 dan Pasal 3 Undang-Undang Tipikor disebut sebagai "pasal sapu jagat" atau "pasal karet" yang standar pembuktiannya relatif mudah dan sering digunakan, bahkan dalam kasus-kasus yang sesungguhnya lebih tepat diselesaikan melalui jalur perdata atau hukum korporasi. Lembaga antikorupsi yang hadir dalam forum ini menegaskan bahwa kerugian negara tidak otomatis sama dengan korupsi, dan bahwa konsep kickback mensyaratkan adanya keuntungan langsung yang dinikmati oleh penyelenggara negara itu sendiri, bukan sekadar pihak lain yang diuntungkan dari keputusannya. Selama rumusan pasal Tipikor tidak diperbaiki, ancaman kriminalisasi terhadap pengelola BUMN yang beritikad baik akan terus membayangi.

(4) Nuansa Politik dalam Penegakan Hukum di BUMN

Beberapa peserta menyuarakan kekhawatiran bahwa penegakan hukum terhadap pengelola BUMN kerap memiliki nuansa politis. Ada kasus di mana seseorang yang dinilai berprestasi justru menjadi sasaran hukum, sementara yang dianggap bermasalah tidak diproses. Fenomena ini diperparah oleh adanya tekanan sosial dan kekuatan media sosial yang mendorong pemberian abolisi atau rehabilitasi dari kepala negara di luar jalur hukum yang seharusnya. Kekhawatiran juga muncul bahwa lembaga penegak hukum, yang berbeda divisinya seperti antara bagian perdata dan pidana, dapat mengambil posisi yang berlawanan terhadap kasus yang sama, sebagaimana pernah terjadi dalam salah satu kasus yang dibahas. Tanpa sistem hukum yang imparsial dan bebas dari intervensi kekuasaan, upaya perbaikan tata kelola BUMN melalui regulasi apapun akan selalu rentan disusupi kepentingan. Peserta dari lembaga antikorupsi menekankan bahwa pemantauan publik yang aktif dan berkelanjutan adalah bagian penting dari solusi.

(5) Danantara: Reformasi Visioner atau Risiko Baru?

Pembentukan Danantara sebagai super holding BUMN mendapat penilaian yang beragam. Di satu sisi, ada yang memandangnya sebagai langkah konsolidasi yang sudah lama dinantikan dan sesuai dengan amanat Pasal 33 UUD 1945, bahkan disebut sebagai upaya meniru model Sovereign Wealth Fund (SWF) seperti GIC dan Temasek Singapura yang telah terbukti berhasil. Di sisi lain, muncul catatan kritis bahwa pendiriannya terkesan terburu-buru, dasar hukumnya sempat tidak jelas, dan beberapa norma problematik lolos dalam proses pengesahan undang-undangnya. Perbandingan dengan skandal 1MDB Malaysia diangkat sebagai peringatan keras bahwa SWF yang tidak dikelola dengan tata kelola yang baik bisa menjadi alat kleptokrasi. Pertanyaan tentang siapa yang menanggung utang jika Danantara gagal memenuhi kewajiban pembayaran, serta bagaimana akuntabilitas publiknya, masih dinyatakan sebagai pertanyaan terbuka yang belum terjawab.

(6) Rangkap Jabatan dan Politisasi Posisi di BUMN

Forum ini juga menyoroti masalah yang sudah berlangsung lama: posisi strategis di BUMN, terutama komisaris dan dewan pengawas, kerap dijadikan "lahan basah" untuk bagi-bagi kekuasaan pasca pemilu. Data menunjukkan bahwa lebih dari separuh komisaris dan dewan pengawas BUMN pada tahun 2023 terindikasi merangkap jabatan, dan banyak di antaranya adalah pejabat publik aktif yang secara hukum dilarang melakukan hal tersebut. Kehadiran purnawirawan maupun anggota aktif dari institusi tertentu sebagai komisaris BUMN juga dipertanyakan, terutama ketika dikaitkan dengan revisi undang-undang lain yang dinilai membuka ruang legitimasi bagi praktik tersebut. Konflik kepentingan yang dibiarkan dan tidak dikelola dengan baik ini dinilai berpotensi menjadikan BUMN, termasuk Danantara, sebagai kendaraan untuk akumulasi kekayaan kelompok tertentu, bukan untuk kemakmuran rakyat. Prinsip BJR pun tidak akan berfungsi jika konflik kepentingan tidak dikelola sejak awal.

(7) Dampak Ketidakpastian Hukum terhadap Keberanian Pengambilan Keputusan

Ketidakpastian hukum yang melingkupi pengelolaan BUMN dinilai telah menciptakan budaya "main aman" di kalangan para pengelola: mereka cenderung tidak mengambil inisiatif bisnis yang berani demi menghindari risiko hukum. Kondisi ini sesungguhnya merugikan negara, karena BUMN yang besar modalnya tetapi tidak

menghasilkan terobosan hanya akan menjadi beban, bukan aset. Di sisi lain, bagi mereka yang berani berinovasi, satu keputusan bisnis yang gagal di antara puluhan keberhasilan bisa menjadi dasar tuntutan pidana. Situasi paradoks ini membuat perekrutan talenta terbaik untuk mengelola BUMN menjadi sangat sulit, karena profesional berkualitas tidak mau menanggung risiko hukum yang tidak proporsional. Penguatan BJR melalui regulasi yang konsisten disebut sebagai salah satu kunci untuk membalikkan budaya ini agar BUMN dapat dikelola secara sungguh-sungguh sebagai entitas bisnis.

(8) Suara Pelaku Usaha Daerah: BUMN dan Anak Perusahaannya Menggerus Ruang Swasta

Dari sudut pandang pengusaha daerah, persoalan yang paling terasa adalah menyempitnya ruang gerak sektor swasta akibat ekspansi BUMN hingga ke anak, cucu, bahkan cicit perusahaan. Perusahaan-perusahaan turunan BUMN ini dinilai bersaing langsung dengan pengusaha lokal, bahkan dalam sektor-sektor yang seharusnya menjadi domain swasta dan UMKM. Selain itu, ada keluhan nyata soal vendor dan kontraktor yang telah menyelesaikan pekerjaan, namun tidak kunjung dibayar karena BUMN induknya sendiri bermasalah secara finansial. Desakan agar anak dan cucu perusahaan BUMN dibubarkan dan peluang bisnis dikembalikan kepada pengusaha daerah disuarakan secara eksplisit sebagai wujud demokrasi ekonomi. Kondisi ini diperparah oleh kontribusi CSR dan TJSL BUMN kepada masyarakat daerah yang juga dinilai masih jauh dari memadai.

(9) Reformasi Tipikor sebagai Kunci yang Selama ini Terlewat

Satu pandangan yang mendapat resonansi kuat dari hampir semua narasumber adalah bahwa akar masalah sesungguhnya bukan hanya pada tata kelola BUMN, melainkan juga pada rumusan Undang-Undang Tipikor yang belum diperbaiki. Pasal 2 ayat 1 dan Pasal 3 yang dirumuskan pada era Reformasi untuk menjerat koruptor Orde Baru kini justru menjadi jerat bagi pengelola BUMN yang beritikad baik. Yang ironis, selama ini yang diubah adalah Undang-Undang KPK, bukan Undang-Undang Tipikor yang menjadi sumber persoalan materilnya. Perbaiki rumusan pasal, kejelasan konsep kickback, serta pendidikan hukum yang lebih baik bagi aparat penegak hukum disebut sebagai langkah yang perlu ditempuh secara paralel dengan reformasi BUMN. Tanpa reformasi pada lapisan hukum pidana materil ini, penguatan BJR di undang-undang BUMN hanya akan menjadi tambal sulam yang tidak menyentuh akar masalah.

2.4 Perspektif dan Kepentingan Daerah

Sebagai kota ketujuh dalam rangkaian forum Road to Indonesia, Medan menghadirkan suara-suara yang sangat khas dari akar rumput ekonomi Sumatera Utara. Para peserta, mulai dari akademisi hukum lokal, legislator daerah, pengusaha, asosiasi jasa konstruksi, hingga mantan kepala daerah, menyumbangkan perspektif yang tidak selalu terdengar di level nasional, namun justru paling merasakan langsung dampak nyata dari kebijakan BUMN dan reformasi Danantara. Berikut adalah seluruh perspektif dan kepentingan daerah yang mengemuka dalam forum ini.

(1) BUMN di Sumatera Utara: Kontribusi Nyata Tapi Tidak Merata

Kehadiran BUMN di Sumatera Utara diakui telah memberikan kontribusi yang paling terasa dalam bentuk lapangan kerja, terutama di sektor perkebunan. Kawasan perkebunan kelapa sawit yang dikelola BUMN, seperti PTPN, menjadi tumpuan penghidupan bagi banyak warga di kampung-kampung sekitar perkebunan. Program inti-plasma perkebunan kelapa sawit juga disebut berhasil membantu petani lokal naik kelas, dari yang semula hanya memiliki dua hektare lahan, kini bisa bertambah berkat transfer pengetahuan dari BUMN. Namun keberhasilan ini tidak merata di setiap daerah, dan banyak bergantung pada seberapa berani masyarakat setempat menuntut hak-haknya kepada perusahaan. Di sisi lain, konflik lahan antara BUMN dan masyarakat sekitar juga diakui kerap terjadi dan belum sepenuhnya terselesaikan.

(2) Transformasi Holding PTPN dan Dampaknya pada Vendor Lokal

Seorang pengusaha lokal Medan yang bermitra dengan PTPN sejak 2022 memberikan kesaksian langsung tentang dampak negatif transformasi sub-holding PTPN terhadap ekosistem bisnis daerah. Ketika PTPN direstrukturisasi menjadi subholding-subholding berdasarkan komoditas, sawit di bawah PTPN 4, non-sawit dan non-tebu di bawah PTPN 1, dan tebu di bawah entitas tersendiri, masing-masing entitas berdiri secara mandiri tanpa bisa saling mensubsidi. Akibatnya, komoditas yang tidak menguntungkan seperti tebu tidak lagi mendapat penyangga dari keuntungan sawit, sehingga anak holding tebu mengalami kesulitan finansial. Vendor seperti pengusaha tersebut yang memasok suku cadang untuk komoditas tebu pada tahun 2024 ikut terdampak langsung, karena entitas pembeli tidak lagi memiliki arus kas yang sehat. Ia secara tegas menyimpulkan bahwa redesain BUMN memang benar adanya, namun proses transisinya menciptakan korban di tingkat mitra dan vendor daerah yang tidak mendapat perlindungan apapun.

(3) BUMN dan Danantara di Sumatera Utara Masih Sebatas Penjajakan

Dari perspektif legislatif daerah, kehadiran Danantara di Sumatera Utara hingga saat forum berlangsung masih dinilai baru pada tahap penjajakan, belum menghasilkan program konkret yang dirasakan masyarakat. Salah satu contoh yang disebutkan adalah rencana pembangunan Pembangkit Listrik Tenaga Sampah (PLTSa) di kawasan Medan Marelan, yang memanfaatkan tumpukan sampah besar di sana sebagai bahan bakar energi terbarukan. Program ini sudah lama diusulkan oleh Danantara, namun hingga pertengahan 2025 masih belum juga dimulai. Padahal keberadaan "gunung sampah" di Marelan merupakan masalah lingkungan nyata yang mendesak untuk diselesaikan, sekaligus peluang energi hijau yang signifikan. Kondisi ini mencerminkan kesenjangan antara gagasan besar Danantara di tingkat pusat dengan realisasi di lapangan yang masih lambat dan tidak dirasakan daerah.

(4) CSR dan TJSL BUMN Belum Merata dan Belum Maksimal di Sumatera Utara

Meskipun terdapat sejumlah BUMN yang beroperasi di Sumatera Utara, termasuk Bank Himbara, Kawasan Industri Medan (KIM), Pelindo, dan berbagai entitas lainnya, kontribusi tanggung jawab sosial (CSR/TJSL) mereka kepada masyarakat daerah dinilai belum memadai dan belum merata. Anggota legislatif daerah yang hadir mencatat bahwa masyarakat di berbagai wilayah Sumatera Utara belum merasakan manfaat nyata dari program sosial BUMN yang ada. Hal ini menjadi ironi tersendiri mengingat skala aset dan kehadiran BUMN di provinsi ini cukup besar. Tuntutan agar Danantara memperkuat pembinaan kepada masyarakat melalui jalur CSR dan TJSL disuarakan sebagai prioritas yang perlu segera diperbaiki. Tanpa perbaikan di aspek ini, kehadiran BUMN besar di daerah hanya akan dirasakan sebagai entitas asing yang mengambil sumber daya tanpa memberi manfaat setara kepada komunitas lokal.

(5) Akuntabilitas Publik Danantara Dinilai Melemah dan Membingungkan Masyarakat

Salah satu catatan kritis yang muncul dari perspektif legislatif daerah adalah bahwa pembentukan Danantara justru mengurangi akuntabilitas publik yang selama ini bisa diakses masyarakat melalui mekanisme pengawasan BUMN yang ada. Sebelum ada Danantara, masyarakat masih bisa memperoleh informasi melalui regulasi dan undang-undang BUMN yang relatif lebih terbuka. Kini, dengan berpindahnya kendali ke Danantara, masyarakat menjadi bingung tentang ke mana mereka harus

mengakses informasi dan kepada siapa mereka bisa mempertanyakan kebijakan. Akuntabilitas publik yang ada pada struktur Danantara dinilai perlu diperbarui dan diperjelas agar masyarakat tetap bisa mendapat informasi yang mereka butuhkan. Ini bukan sekadar isu teknis, melainkan menyangkut hak dasar publik untuk mengetahui bagaimana kekayaan negara yang berasal dari mereka dikelola.

(6) Ruang Gerak Pengusaha Swasta dan UMKM Daerah Semakin Sempit Akibat Ekspansi Anak Perusahaan BUMN

Para pengusaha daerah dari berbagai asosiasi, Kadin Sumatera Utara dan Gapensi Sumatera Utara, secara bulat menyuarakan keluhan yang sama: ruang gerak usaha swasta dan UKM lokal semakin menyempit karena BUMN terus membentuk anak, cucu, bahkan cicit perusahaan yang masuk ke hampir semua sektor. Anak perusahaan BUMN ini memiliki anggaran sendiri, mengelola sendiri, mencari keuntungan sendiri, dan menikmati hasilnya sendiri, sehingga peluang yang seharusnya menjadi bagian pengusaha lokal justru tersedot ke dalam ekosistem internal BUMN. Direktur Eksekutif Kadin menegaskan bahwa UKM yang seharusnya menjadi mitra BUMN kini justru harus berkompetisi langsung dengan anak perusahaan BUMN yang memiliki kapasitas jauh lebih besar. Gapensi Sumatera Utara secara eksplisit mendesak agar seluruh anak dan cucu perusahaan BUMN dibubarkan dan peluang bisnis tersebut dikembalikan kepada pengusaha daerah, sebagai wujud demokrasi ekonomi. Praktik ini juga dinilai melanggar Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1999 tentang larangan praktek monopoli dan persaingan usaha tidak sehat.

(7) Kontraktor dan Vendor Daerah Tidak Dibayar BUMN yang Bermasalah

Keluhan konkret yang disampaikan oleh kalangan pengusaha jasa konstruksi adalah praktik BUMN, khususnya BUMN Karya, yang tidak membayar tagihan kontraktor dan vendor daerah selama bertahun-tahun meskipun pekerjaan telah selesai. Para kontraktor lokal ini telah menyelesaikan proyek sesuai kontrak, namun pembayaran tidak kunjung datang karena BUMN yang bersangkutan sendiri sedang bermasalah secara finansial. Kondisi ini menciptakan efek domino yang merusak rantai usaha di daerah: kontraktor tidak mendapat bayaran, arus kas macet, dan operasional usaha terancam gulung tikar. Ini bukan sekadar persoalan bisnis antara dua pihak, tetapi mencerminkan ketidakberesan sistemik dalam tata kelola BUMN yang berdampak langsung pada pelaku usaha lokal. Transparansi laporan keuangan BUMN dan kepastian pembayaran kepada mitra daerah disebut sebagai kebutuhan mendesak yang harus dipenuhi.

(8) Tuntutan Agar Kantor BUMN Berbasis Sumatera Utara Berdomisili di Daerah, Bukan Jakarta

Seorang pakar ekonomi pembangunan yang hadir dalam forum menyampaikan gagasan yang mendapat sambutan luas: BUMN yang basis operasinya ada di Sumatera Utara seharusnya berkantor pusat di Sumatera Utara, bukan ikut-ikutan berdomisili di Jakarta. PTPN, misalnya, mengelola perkebunan yang tersebar di berbagai kabupaten di Sumatera Utara, tidak ada sawit di Jakarta, sehingga tidak ada alasan logis bagi kantornya untuk berada di sana. Dengan berkantor di daerah basis operasinya, efek ekonomi BUMN akan jauh lebih terasa bagi masyarakat setempat: mulai dari belanja operasional, sewa kantor, tenaga kerja lokal, hingga kontribusi pajak daerah. Gagasan ini juga sejalan dengan semangat pemerataan pembangunan dan desentralisasi ekonomi yang selama ini disuarakan daerah. Keberadaan kantor pusat BUMN di Jakarta justru dinilai memperlemah keterkaitan BUMN dengan ekosistem ekonomi daerah tempat kekayaan alamnya dikelola.

(9) Kesaksian Mantan Kepala Daerah: Integritas dan SDM Adalah Kunci, Bukan Hanya Regulasi

Seorang mantan wali kota Medan yang hadir dalam forum memberikan perspektif yang berbeda dari kalangan hukum: bahwa masalah inti bukan semata pada regulasi, melainkan pada kualitas dan integritas sumber daya manusia yang diberi amanah. Ia menceritakan pengalamannya memimpin Kota Medan dengan capaian pertumbuhan ekonomi 7,6%, peringkat pendidikan nomor satu nasional, dan predikat kota terbersih tiga tahun berturut-turut, tanpa ada satu pun anak buahnya yang terseret masalah hukum. Ia menegaskan bahwa pemimpin yang berintegritas dan bekerja dengan amanah tidak perlu takut terhadap jerat hukum, karena pekerjaan yang dilakukan dengan benar tidak akan membuka celah untuk dikriminalisasi. Ia juga menyoroti bahwa ketika orang-orang yang ditunjuk sebagai direksi maupun komisaris BUMN sudah "bengkok-bengkok" sejak awal, maka kerugian adalah konsekuensi yang tidak terhindarkan. Pesannya kepada forum adalah sederhana: pemberdayaan SDM yang berintegritas adalah fondasi utama yang tidak bisa digantikan oleh perubahan regulasi apapun.

(10) Suara Daerah sebagai Koreksi Atas Kebijakan Pusat yang Jauh dari Realitas Lapangan

Forum di Medan secara keseluruhan menjadi ruang penting bagi suara-suara daerah yang selama ini tidak terdengar oleh pengambil keputusan di pusat. Moderator forum sendiri menyebut bahwa ada banyak analis dan pemikir di Medan yang memiliki kualitas analisis tinggi, namun tidak didengar semata-mata karena jarak geografis dari Jakarta. Seluruh masukan, mulai dari keluhan vendor yang tidak dibayar, desakan pembubaran anak perusahaan BUMN, ketidakmerataan CSR, hingga lambannya realisasi program Danantara di daerah, dijanjikan akan dikompilasi bersama hasil forum di kota-kota lain dan diserahkan langsung kepada Presiden sebagai bahan masukan kebijakan. Ini menegaskan bahwa forum bukan sekadar ruang wacana, tetapi juga mekanisme penyaluran aspirasi daerah yang terstruktur dan serius. Pesan kolektif dari Medan kepada Danantara dan pengelola BUMN adalah jelas: reformasi besar harus diukur dari dampaknya yang nyata di daerah, bukan hanya dari narasi di tingkat pusat.

2.5 Peluang Kebijakan dan Risiko yang Perlu Diantisipasi

Diskusi yang berlangsung di forum ini menghasilkan sejumlah pembacaan strategis yang melampaui sekadar analisis hukum. Para narasumber dan peserta secara konsisten mengidentifikasi dua sisi yang perlu dibaca secara bersamaan, yaitu peluang nyata yang terbuka dari transformasi ini, serta risiko serius yang apabila tidak diantisipasi dengan baik justru dapat membalikkan seluruh tujuan reformasi. Berikut adalah pemetaan kedua dimensi tersebut berdasarkan seluruh pemaparan dalam forum.

Peluang Kebijakan

(1) Konsolidasi dan Efisiensi Ekosistem BUMN sebagai Langkah Transformasi yang Sudah Lama Dinantikan

Kehadiran super holding dipandang sebagai momen bersejarah untuk memperbaiki arsitektur BUMN yang selama puluhan tahun dianggap bermasalah. Dari lebih dari seribu BUMN, hanya sebagian kecil yang benar-benar produktif dan memberikan keuntungan bagi negara. Langkah perampingan menuju sekitar 288 entitas dinilai sebagai keputusan yang tepat arah, meskipun terlambat dilakukan. Forum menegaskan bahwa konsolidasi ini membuka peluang pengelolaan yang lebih fokus, lebih akuntabel, dan lebih berorientasi pada kinerja nyata.

(2) Penguatan Kerangka Business Judgement Rule (BJR) sebagai Instrumen Perlindungan dan Daya Tarik Profesional

Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2025 mempertegas perlindungan bagi organ BUMN melalui prinsip BJR, yang memungkinkan direksi mengambil keputusan bisnis tanpa harus selalu dihantui ancaman pidana selama keputusan tersebut diambil dengan itikad baik, kehati-hatian, dan bebas dari konflik kepentingan. Penguatan norma ini membuka peluang untuk menarik sumber daya manusia terbaik, termasuk profesional bertaraf internasional, yang selama ini enggan masuk ke BUMN karena ketidakpastian hukum. BJR yang berjalan dengan baik justru diyakini sebagai instrumen pencegahan korupsi dan fraud secara organik dari dalam korporasi.

(3)Pemisahan Paradigma Korporasi dari Rezim Keuangan Negara sebagai Fondasi Tata Kelola yang Lebih Sehat

Penegasan bahwa kekayaan BUMN bukan merupakan bagian dari keuangan negara membuka ruang bagi pengelolaan BUMN dengan paradigma bisnis yang lebih murni. Ini berarti keputusan investasi, pengelolaan aset, hingga pertanggungjawaban kerugian tidak lagi secara otomatis masuk dalam rezim hukum keuangan negara yang kaku. Implikasinya, BUMN berpeluang untuk lebih agresif dalam mengambil keputusan investasi strategis demi mengejar target pertumbuhan ekonomi nasional, termasuk ekspansi ke luar negeri demi memperoleh imbal hasil yang lebih optimal.

(4)Potensi Kontribusi Ekonomi Daerah Melalui Efek Pengganda Investasi dan Kemitraan Lokal

Beberapa peserta dari Sumatera Utara menunjukkan bahwa kehadiran BUMN di daerah, seperti di sektor perkebunan, selama ini telah memberikan kontribusi nyata berupa penciptaan lapangan kerja dan transfer pengetahuan kepada petani lokal melalui skema inti plasma. Dengan konsolidasi dan manajemen yang lebih baik, peluang tersebut dapat diperluas secara signifikan. Inisiatif seperti pembangkit listrik tenaga sampah di Medan Marelان, meskipun masih dalam tahap penjajakan, mencerminkan adanya orientasi baru yang lebih relevan dengan kebutuhan daerah.

(5)Momentum Reformasi Hukum yang Lebih Menyeluruh, termasuk Peluang untuk Memperbaiki Undang-Undang Tipikor

Forum ini menegaskan bahwa akar persoalan penegakan hukum di BUMN tidak semata-mata terletak pada norma BJR, melainkan pada rumusan pasal dalam Undang-Undang Tipikor yang selama ini menjadi pasal sapu jagat. Momentum perubahan regulasi BUMN ini seharusnya diikuti dengan perbaikan terhadap Pasal 2 Ayat 1 dan Pasal 3 Undang-Undang Tipikor agar standar pembuktian menjadi lebih

ketat, lebih adil, dan tidak mudah disalahgunakan. Peluang ini ada dan harus dimanfaatkan agar reformasi hukum tidak setengah jalan.

Risiko yang Perlu Diantisipasi

(1) Risiko Tumpang Tindih Rezim Hukum Antara Korporasi dan Keuangan Negara yang Menciptakan Ketidakpastian Hukum

Meskipun undang-undang baru menegaskan pemisahan kekayaan BUMN dari keuangan negara, dalam praktiknya rezim keuangan negara tidak berubah dan masih memiliki ruang untuk menjangkau BUMN, terutama melalui frasa "perekonomian negara" dalam Undang-Undang Tipikor. Selama Pasal 2 Ayat G Undang-Undang Keuangan Negara Nomor 17 Tahun 2003 masih menggunakan kata "termasuk" untuk kekayaan yang dipisahkan, maka setiap rupiah yang berasal dari negara tetap berpotensi masuk domain keuangan negara. Ini berarti aparat penegak hukum masih memiliki keleluasaan untuk menggunakan pendekatan keuangan negara dalam menyasar keputusan bisnis BUMN, sebagaimana yang selama ini terjadi dan telah mengorbankan banyak profesional.

(2) Inkonsistensi Normatif Antara Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2025 dan Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2025 yang Dapat Dieksploitasi

Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2025 sempat menegaskan bahwa organ BUMN bukan penyelenggara negara, namun pasal tersebut dihapus dalam Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2025, sehingga statusnya kembali ambigu. Inkonsistensi ini berbahaya karena membuka celah bagi aparat penegak hukum untuk menafsirkan organ BUMN sebagai penyelenggara negara dan dengan demikian memberlakukan undang-undang penyelenggaraan negara beserta konsekuensi pidananya. Kondisi ini menciptakan ketakutan di kalangan pengelola BUMN dan mendorong sikap aman yang justru merugikan kinerja korporasi secara keseluruhan.

(3) Risiko Politisasi Penegakan Hukum yang Menciptakan Ketidakadilan Sistemik

Forum mencatat adanya pola yang berulang di mana pengelola BUMN yang tidak terbukti melakukan korupsi justru dipidana, sementara mereka yang secara nyata merugikan negara tidak tersentuh hukum. Kecenderungan ini diperparah oleh fakta bahwa penerapan hukum kerap memiliki nuansa politis, bergantung pada perubahan

rezim, dan dipengaruhi oleh tekanan eksternal termasuk kekuatan media sosial. Jika pola ini tidak diputus melalui reformasi sistemik pada institusi penegak hukum, maka agenda Danantara pun berpotensi menjadi arena kriminalisasi selektif di masa mendatang.

(4) Risiko Danantara menjadi Kendaraan Akumulasi Kekuatan Politik dan Ekonomi Segelintir Elit

Dengan mencermati rangkaian pembentukan undang-undang yang menyertai lahirnya Danantara, termasuk revisi Undang-Undang TNI dan Undang-Undang Minerba, forum ini mempertanyakan apakah ada agenda terselubung yang membuka legitimasi bagi rangkap jabatan dan pengelolaan konflik kepentingan yang tidak memadai. Praktik menempatkan tokoh dari tim pemenangan pemilu di posisi strategis Danantara juga menimbulkan pertanyaan serius soal independensi pengelolaan. Tanpa sistem pengawasan yang ketat dan independen, Danantara berisiko menjadi alat kleptokrasi sebagaimana yang pernah terjadi pada skandal 1MDB di Malaysia.

(5) Risiko Marginalisasi Pelaku Usaha Daerah dan Melemahnya Demokrasi Ekonomi

Peserta dari kalangan pengusaha dan asosiasi kontraktor di Sumatera Utara secara lantang menyuarakan kekhawatiran bahwa BUMN beserta anak, cucu, dan cicit perusahaannya telah menyedot porsi terbesar dari kue ekonomi yang tersedia, sehingga mempersempit ruang gerak pelaku usaha swasta lokal. Praktik ini dinilai bertentangan dengan semangat demokrasi ekonomi dan berpotensi melanggar Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1999 tentang Larangan Praktik Monopoli dan Persaingan Usaha Tidak Sehat. Apabila restrukturisasi Danantara tidak disertai kebijakan tegas pembubaran anak usaha yang bersaing langsung dengan sektor swasta, maka konsentrasi ekonomi justru akan semakin dalam.

(6) Risiko Berkurangnya Akuntabilitas Publik dan Minimnya Pelibatan Masyarakat Daerah

Dengan berpindahnya pengelolaan BUMN ke tangan Danantara sebagai super holding, akses masyarakat terhadap informasi pengelolaan aset negara menjadi semakin terbatas. Beberapa peserta dari unsur legislatif daerah mencatat bahwa CSR dan program TJSL BUMN di Sumatera Utara masih jauh dari merata, sementara inisiatif konkret seperti proyek energi berbasis sampah di Marelان belum juga

teralisasi meskipun sudah lama diusulkan. Tanpa mekanisme transparansi dan akuntabilitas publik yang diperkuat secara eksplisit dalam desain kelembagaan Danantara, kepercayaan masyarakat terhadap transformasi ini akan sulit dibangun.

2.6 Catatan Strategis bagi Pemerintah Pusat

Forum diskusi di Medan menghasilkan serangkaian pesan yang bukan sekadar kritik akademis, melainkan tuntutan substantif dari berbagai lapisan masyarakat, mulai dari akademisi hukum, pegiat antikorupsi, mantan pengelola BUMN, pengusaha daerah, hingga wakil legislatif daerah. Seluruh catatan ini lahir dari kegelisahan kolektif yang sudah lama mengendap dan kini menemukan momentumnya dalam transformasi besar yang tengah berlangsung. Berikut adalah catatan strategis yang ditujukan kepada pemerintah pusat sebagai masukan konstruktif dari forum Medan.

Catatan pertama dan paling mendasar adalah desakan untuk segera menuntaskan ketidakpastian hukum yang mengapit pengelola BUMN dari dua sisi sekaligus. Forum ini dengan tegas menyatakan bahwa selama Pasal 2 Ayat G Undang-Undang Keuangan Negara Nomor 17 Tahun 2003 masih menggunakan kata "termasuk" alih-alih "kecuali" untuk merujuk kekayaan yang dipisahkan, maka seluruh upaya membangun paradigma korporasi yang sehat melalui Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2025 maupun Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2025 akan terus terganjal. Satu kata dalam undang-undang itu, yang menurut peserta forum lahir dari tekanan eksternal pada era pasca-krisis, telah menjadi akar dari ribuan kasus kriminalisasi yang menimpa pengelola BUMN selama puluhan tahun. Pemerintah pusat diminta untuk berani merevisi pasal tersebut secara langsung, bukan sekadar mempertegas BJR di undang-undang sektoral sambil membiarkan sumber persoalannya tetap berdiri kokoh. Selama perombakan itu belum dilakukan, pengelola BUMN dan Danantara akan terus bekerja dengan satu kaki yang sewaktu-waktu bisa terseret ke dalam jerat hukum, bukan karena korupsi, melainkan karena ambiguitas regulasi yang tidak pernah diselesaikan.

Catatan kedua adalah kebutuhan mendesak untuk merevisi rumusan Pasal 2 Ayat 1 dan Pasal 3 Undang-Undang Tipikor yang selama ini menjadi pasal sapu jagat dalam penanganan kasus BUMN. Forum ini mencatat bahwa dalam satu dekade terakhir, aparat penegak hukum khususnya Kejaksaan Agung paling sering menggunakan kedua pasal tersebut karena standar pembuktiannya relatif mudah, sementara unsur "perekonomian negara" di dalamnya bersifat sangat elastis sehingga hampir setiap keputusan bisnis yang menghasilkan kerugian berpotensi dijerat. Yang lebih mengkhawatirkan, forum ini mengingatkan bahwa konsep kickback yang seharusnya mensyaratkan adanya keuntungan

langsung bagi penyelenggara negara kerap diabaikan, sehingga seorang direksi yang tidak mengambil satu rupiah pun tetap bisa dipidana hanya karena keputusan bisnisnya menguntungkan pihak lain. Pemerintah pusat diminta untuk memprioritaskan revisi Undang-Undang Tipikor, bukan hanya mengubah undang-undang pengawasnya, karena justru di situlah akar persoalan penegakan hukum yang tidak adil itu berada.

Catatan ketiga adalah tuntutan agar pemerintah pusat memastikan bahwa seleksi pemimpin Danantara dan BUMN benar-benar didasarkan pada kompetensi, rekam jejak profesional, dan integritas, bukan pada kedekatan politik atau jasa dalam pemenangan pemilu. Forum ini menggarisbawahi bahwa dari ribuan BUMN yang ada, tidak sampai sepuluh yang benar-benar menguntungkan, dan salah satu penyebab utamanya adalah penempatan orang-orang yang tidak memiliki kapasitas memadai di posisi strategis. Masukan dari pakar ekonomi pembangunan dalam forum ini sangat tegas: yang dibutuhkan adalah orang-orang terbaik, bukan tim pendukung terbaik. Apabila prinsip BJR ditegakkan dengan sungguh-sungguh dan kepastian hukum terjamin, Indonesia bahkan berpeluang menarik profesional bertaraf internasional untuk mengelola aset negara senilai ribuan triliun rupiah tersebut. Sebaliknya, jika jabatan strategis kembali dibagi sebagai kompensasi politik, maka Danantara hanya akan menjadi versi baru dari masalah lama yang selama ini dikritik.

Catatan keempat adalah desakan untuk segera menuntaskan inkonsistensi normatif antara Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2025 dan Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2025, terutama menyangkut status organ BUMN sebagai penyelenggara negara atau bukan. Forum ini mencatat bahwa Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2025 sempat menegaskan organ BUMN bukan penyelenggara negara, namun ketentuan tersebut dihapus dalam Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2025 tanpa penjelasan yang memadai. Inkonsistensi ini berbahaya karena membuka celah tafsir yang dapat dieksploitasi oleh aparat penegak hukum untuk menjerat pengelola BUMN dengan undang-undang penyelenggaraan negara. Pemerintah pusat diminta untuk memperjelas politik hukumnya secara eksplisit: apakah BUMN dan Danantara sepenuhnya berada dalam rezim korporasi, ataukah masih berada dalam kerangka penyelenggaraan negara? Ketidakjelasan ini tidak hanya menciptakan ketakutan di internal BUMN, tetapi juga menghambat pengambilan keputusan bisnis yang berani dan inovatif yang justru sangat dibutuhkan untuk mencapai target pertumbuhan ekonomi delapan persen yang menjadi obsesi pemerintah.

Catatan kelima adalah peringatan keras agar pemerintah pusat tidak membiarkan Danantara berubah menjadi kendaraan akumulasi kekayaan bagi kelompok tertentu, sebagaimana yang terjadi pada skandal 1MDB di Malaysia. Forum ini secara khusus mempertanyakan

keseriusan pemerintah dalam mengelola konflik kepentingan, mengingat data menunjukkan bahwa pada tahun 2023 lebih dari separuh dari total 263 pemegang jabatan komisaris dan dewan pengawas BUMN tercatat merangkap jabatan, dan sebagian dari mereka memiliki afiliasi langsung dengan tim pemenangan pemilu. Pemerintah pusat diminta untuk memberlakukan sistem manajemen konflik kepentingan yang ketat dan terverifikasi, bukan sekadar aturan normatif yang tidak diimplementasikan. Forum ini juga mempertanyakan relevansi revisi beberapa undang-undang yang beriringan dengan lahirnya Danantara, dan mengingatkan bahwa rangkaian kebijakan yang terkesan saling menguatkan tersebut perlu dibaca secara komprehensif oleh publik dan lembaga pengawas.

Catatan keenam menyangkut dimensi kelembagaan dan keuangan Danantara yang masih menyisakan pertanyaan terbuka yang belum dijawab. Forum ini mengingatkan bahwa Danantara masih berstatus associate member dalam forum internasional sovereign wealth fund, sehingga legitimasi SWF-nya masih perlu diperkuat. Lebih mendasar lagi, pertanyaan tentang siapa yang akan menanggung utang apabila Danantara tidak mampu memenuhi kewajiban pembayarannya, termasuk melalui instrumen Patriot Bond dan Bon Merah Putih, belum memiliki jawaban yang tegas dalam kerangka regulasi yang ada. Pemerintah pusat diminta untuk segera memberikan kepastian hukum atas mekanisme pertanggungjawaban utang tersebut, karena ketidakjelasan ini bukan hanya masalah teknis keuangan, melainkan menyangkut kepercayaan investor dan stabilitas ekosistem keuangan nasional.

Catatan ketujuh adalah tuntutan agar pemerintah pusat mendorong Danantara dan seluruh BUMN untuk lebih berkontribusi secara nyata kepada perekonomian daerah, bukan hanya pada level kebijakan nasional. Dari Sumatera Utara, peserta forum menyuarakan bahwa program TJSL dan CSR BUMN masih jauh dari merata, inisiatif konkret seperti pembangkit listrik energi sampah di Medan Marelan yang sudah lama diusulkan belum juga terealisasi, dan manfaat kehadiran BUMN belum dirasakan secara adil oleh masyarakat dan pelaku usaha lokal. Selain itu, para pengusaha dari kalangan konstruksi dan asosiasi pengusaha daerah secara lantang meminta pemerintah pusat untuk mengevaluasi dan membubarkan anak, cucu, serta cicit perusahaan BUMN yang secara langsung bersaing dengan pelaku usaha swasta lokal. Praktik ini dinilai tidak hanya melanggar semangat demokrasi ekonomi, tetapi juga berpotensi melanggar Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1999 tentang Larangan Praktik Monopoli dan Persaingan Usaha Tidak Sehat. Pemerintah pusat diminta untuk menegaskan batas peran BUMN sebagai pengelola aset strategis nasional, bukan pesaing bagi pelaku usaha kecil dan menengah di daerah.

Catatan kedelapan dan terakhir menyangkut akuntabilitas publik yang dinilai justru semakin melemah seiring dengan peralihan kewenangan ke Danantara. Wakil dari unsur legislatif daerah menyampaikan bahwa masyarakat kini semakin kebingungan mendapatkan informasi yang jelas tentang pengelolaan aset negara karena mekanisme transparansi di bawah struktur Danantara belum dirancang dengan memadai. Pemerintah pusat diminta untuk membangun ulang arsitektur akuntabilitas publik Danantara secara eksplisit, termasuk mekanisme pelaporan yang dapat diakses masyarakat, keterlibatan DPR dalam pengawasan yang proporsional, dan audit BPK yang dilakukan dengan paradigma korporasi, bukan paradigma birokrasi pemerintahan. Forum ini menegaskan bahwa kemajuan ekonomi yang dikejar melalui Danantara hanya akan memiliki legitimasi yang kuat apabila dibangun di atas fondasi tata kelola yang transparan, akuntabel, dan benar-benar berpihak kepada kepentingan seluruh rakyat Indonesia.

2.7 Kesimpulan

Forum Diskusi Kelompok Terarah (FGD) di Kota Medan ini pada akhirnya bermuara pada satu benang merah yang konsisten muncul dari seluruh narasumber dan peserta, lintas latar belakang profesi: niat baik dan visi besar di balik pembentukan Danantara sebagai super holding BUMN tidak akan pernah terwujud secara optimal selama fondasi hukum yang menopangnya masih retak dan ambigu. Redesain BUMN dari 1.054 menjadi sekitar 288 entitas adalah langkah konsolidasi yang secara prinsip disambut positif dan dinilai sudah lama dinantikan, namun forum ini secara tegas menggarisbawahi bahwa efisiensi struktur kelembagaan semata tidak akan banyak berarti apabila pengelolanya, yakni direksi dan komisaris, masih harus bekerja dengan "satu kaki di penjara" akibat tumpang tindih rezim hukum korporasi dan keuangan negara yang belum terselesaikan sejak Pasal 2 Ayat G Undang-Undang Keuangan Negara Nomor 17 Tahun 2003.

Dari sisi kepastian hukum, forum ini menemukan bahwa persoalan bukan terletak pada ketiadaan instrumen perlindungan, melainkan pada inkonsistensi dan kerentanannya untuk dieksploitasi. Business Judgment Rule yang sempat diperkuat melalui Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2025 namun kemudian dilemahkan kembali oleh Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2025, ditambah dengan elastisitas Pasal 2 Ayat 1 dan Pasal 3 Undang-Undang Tipikor yang masih menjadi "pasal karet", menciptakan kondisi di mana keputusan bisnis yang sah secara prosedural tetap berisiko dikriminalisasi di kemudian hari, tergantung pada perubahan rezim politik maupun penafsiran aparat penegak hukum. Kesaksian langsung mengenai kriminalisasi keputusan bisnis yang berujung pemenjaraan, di tengah budaya "*safety player*" yang lahir darinya, menjadi bukti nyata bahwa ketidakpastian ini bukan

sekadar wacana akademis, melainkan ancaman struktural yang menghambat keberanian BUMN untuk berinovasi dan pada akhirnya merugikan negara secara lebih luas.

Risiko ini diperparah oleh persoalan tata kelola dan integritas yang belum tuntas, mulai dari normalisasi rangkap jabatan di posisi komisaris dan dewan pengawas, hingga kekhawatiran bahwa Danantara dapat berubah menjadi kendaraan akumulasi kekuasaan politik-ekonomi bagi segelintir elit, sebagaimana peringatan keras yang diangkat melalui analogi skandal 1MDB di Malaysia. Forum secara konsisten menegaskan bahwa sehebat apapun kerangka regulasi yang dibangun, keberhasilannya tetap bergantung pada kualitas dan integritas sumber daya manusia yang menjalankannya, sebuah pesan yang diperkuat baik oleh pakar ekonomi maupun oleh kesaksian mantan kepala daerah, bahwa pemimpin yang bekerja dengan amanah pada dasarnya tidak akan takut pada hukum, karena justru ketidaktepatan dalam memilih orang itulah yang menjadi akar kerugian.

Sementara itu, perspektif daerah yang dihadirkan oleh Sumatera Utara memberi dimensi yang tidak kalah penting: reformasi tata kelola di tingkat pusat harus diuji dari dampaknya yang dirasakan langsung oleh masyarakat dan pelaku usaha lokal. Transformasi subholding PTPN yang berdampak pada keberlangsungan vendor daerah, ekspansi anak-cucu-cicit perusahaan BUMN yang menggerus ruang gerak swasta dan UMKM, ketertundaan pembayaran kontraktor lokal, program CSR/TJSL yang belum merata, hingga lambannya realisasi inisiatif konkret seperti PLTSa Medan Marelana, semuanya menunjukkan adanya kesenjangan antara narasi besar reformasi di Jakarta dengan realitas implementasi di lapangan. Tuntutan agar BUMN berbasis daerah berkantor pusat di daerah, agar anak-cucu perusahaan yang berkompetisi langsung dengan swasta dibubarkan, serta agar akuntabilitas publik Danantara diperjelas, merupakan suara yang lahir dari pengalaman nyata dan layak menjadi pertimbangan serius dalam desain kelembagaan lanjutan.

Dengan demikian, forum ini menyimpulkan bahwa keberhasilan Danantara dalam mengantarkan BUMN menuju tata kelola yang lebih sehat dan kontribusi ekonomi yang lebih optimal mensyaratkan tiga hal yang harus berjalan secara simultan dan tidak dapat ditunda. Pertama, penuntasan ambiguitas hukum melalui revisi Pasal 2 Ayat G Undang-Undang Keuangan Negara dan harmonisasi Undang-Undang Nomor 1 dan Nomor 16 Tahun 2025, agar batas antara risiko bisnis murni dan tindak pidana korupsi menjadi jelas dan terukur. Kedua, reformasi pada akar rumusan Undang-Undang Tipikor itu sendiri, bukan sekadar penguatan norma di undang-undang sektoral, agar prinsip Business Judgment Rule benar-benar memiliki daya laku dalam praktik penegakan hukum. Ketiga, penegakan tata kelola yang bersih dari konflik kepentingan dan rangkap jabatan, diiringi seleksi sumber daya

manusia berbasis kompetensi dan integritas, serta keberpihakan yang nyata kepada ekonomi daerah melalui pembatasan ekspansi anak usaha, pemerataan CSR/TJSL, dan penguatan akuntabilitas publik.

Pada akhirnya, FGD di Kota Medan menegaskan bahwa transformasi BUMN melalui Danantara bukanlah proyek yang dapat dinilai berhasil hanya dari efisiensi struktur di atas kertas, melainkan harus diukur dari sejauh mana ia mampu memberi kepastian hukum bagi para profesional yang menjalankannya, sekaligus memberi manfaat yang adil dan merata bagi daerah-daerah penghasil kekayaan negara seperti Sumatera Utara. Seluruh aspirasi, kritik, dan rekomendasi yang terekam dalam forum ini akan menjadi bagian dari kompilasi nasional bersama hasil diskusi di kota-kota lain, untuk selanjutnya disampaikan kepada Presiden Republik Indonesia sebagai masukan kebijakan yang berpijak pada realitas hukum dan ekonomi di lapangan, demi memastikan reformasi besar ini berjalan di atas rel tata kelola yang kuat, aman secara hukum, berintegritas, dan bermartabat.

DOKUMENTASI KEGIATAN

3.1 Dokumentasi Kegiatan

Tabel 3. Dokumentasi Kegiatan

1. Registrasi Peserta



Gambar 2. Registrasi Peserta



Gambar 3. Registrasi Peserta

2. Pembukaan Acara



Gambar 4. Pembukaan Acara oleh MC



Gambar 5. Pembukaan Acara oleh MC

3. Pembukaan dan Pengantar Diskusi



Gambar 6. Pengantar dan Pembukaan oleh Host
- Dr. Akbar Faizal, M.Si



Gambar 7. Pengantar dan Pembukaan oleh Host
- Dr. Akbar Faizal, M.Si

4. Pemaparan Hasil Riset oleh Peneliti Nagara Institute



Gambar 8. Pemaparan Hasil Riset oleh Prof. Satya Arinanto, S.H., M.H



Gambar 9. Pemaparan Hasil Riset oleh Prof. Satya Arinanto, S.H., M.H

5. Pemaparan Narasumber



Gambar 10. Pemaparan oleh Hotasi Nababan



Gambar 11. Pemaparan oleh Hotasi Nababan



Gambar 12. Pemaparan oleh Lalola Easter Kaban



Gambar 13. Pemaparan oleh Lalola Easter Kaban



Gambar 14. Pemaparan oleh Dr. M. Hadyan Yunhas Purba, S.H., M.H



Gambar 15. Pemaparan oleh Dr. M. Hadyan Yunhas Purba, S.H., M.H



Gambar 16. Pemaparan oleh Dr. Robert, S.H., M.H



Gambar 17. Pemaparan oleh Dr. Robert, S.H., M.H

6. Tanya Jawab/Diskusi



Gambar 18. Sesi Tanya Jawab



Gambar 19. Sesi Tanya Jawab



Gambar 20. Sesi Tanya Jawab



Gambar 21. Sesi Tanya Jawab



Gambar 22. Sesi Tanya Jawab



Gambar 23. Sesi Tanya Jawab



Gambar 24. Sesi Tanya Jawab



Gambar 25. Sesi Tanya Jawab

7. Penutupan Acara dan Foto Bersama



Gambar 26. Penutupan Acara oleh Host



Gambar 27. Penutupan Acara oleh MC



Gambar 28. Foto Bersama



Gambar 29. Foto Bersama

8. Lainnya



Gambar 30. Peserta Kegiatan



Gambar 31. Peserta Kegiatan

PENUTUP

Kegiatan *Round Table Discussion* di Kota Medan menegaskan bahwa transformasi BUMN melalui Danantara merupakan agenda strategis yang secara prinsip disambut positif, namun keberhasilannya tidak dapat hanya bertumpu pada efisiensi struktur kelembagaan. Redesain BUMN harus ditopang oleh fondasi hukum yang jelas dan konsisten, terutama dalam memastikan batas antara risiko bisnis yang sah dengan tindak pidana korupsi, agar direksi dan komisaris tidak terus bekerja dalam bayang-bayang ketidakpastian hukum.

Forum juga menyoroti bahwa kepastian hukum perlu berjalan seiring dengan penguatan tata kelola dan integritas pengelola BUMN. Harmonisasi regulasi, penguatan prinsip *Business Judgment Rule*, revisi atas norma hukum yang berpotensi menjadi pasal karet, pencegahan konflik kepentingan, pembatasan rangkap jabatan, serta seleksi pengelola berbasis kompetensi dan rekam jejak profesional menjadi prasyarat penting agar Danantara tidak mengulang problem tata kelola masa lalu.

Pada akhirnya, FGD ini menegaskan bahwa keberhasilan Danantara harus diukur dari kemampuannya menghadirkan kepastian hukum bagi para profesional yang menjalankan mandat korporasi, sekaligus memberikan manfaat yang adil bagi daerah dan pelaku usaha lokal. Seluruh aspirasi, kritik, dan rekomendasi yang terekam dalam forum ini diharapkan menjadi masukan konstruktif bagi pemerintah pusat dalam memastikan transformasi BUMN berjalan lebih akuntabel, aman secara hukum, berintegritas, dan bermartabat.

LAMPIRAN

1. Daftar Hadir Kegiatan
2. Laporan PR Value (Media Online, Media Cetak dan TV)
3. Laporan Amplifikasi Media Sosial
4. Materi Kegiatan