



LAPORAN KEGIATAN DAN POLICY BRIEF
Roundtable Discussion

Ratusan BUMN Ditutup Paksa

Pertaruhan Terakhir Penyelamatan Unit Bisnis Negara

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa karena atas rahmat dan karunia-Nya, Laporan Kegiatan *Round Table Discussion* dengan tema “Ratusan BUMN Ditutup Paksa: Pertaruhan Terakhir Penyelamatan Unit Bisnis Negara”, yang diselenggarakan pada tanggal 22 Juli 2026 di Kota Denpasar, Bali, dapat disusun dan diselesaikan dengan baik.

Kegiatan ini diselenggarakan sebagai ruang dialog strategis untuk memperoleh pemahaman yang lebih utuh mengenai arah transformasi Badan Usaha Milik Negara, khususnya terkait kebijakan penutupan dan restrukturisasi sejumlah BUMN, pembentukan Badan Pengelola Investasi Daya Anagata Nusantara atau Danantara, serta implikasinya terhadap tata kelola ekonomi nasional dan kepentingan pembangunan daerah.

Berbagai pandangan, masukan, dan catatan yang berkembang dalam kegiatan ini menjadi dasar penyusunan rekomendasi kepada Pemerintah Pusat. Rekomendasi tersebut mencakup perlunya peta jalan reformasi dan indikator kinerja yang jelas, penguatan tata kelola secara bertahap, ketegasan penegakan hukum, desentralisasi kelembagaan BUMN, kepastian kebijakan terhadap Garuda Indonesia, penguatan koordinasi proyek investasi di Bali, serta komunikasi kebijakan yang terbuka kepada masyarakat.

Laporan ini disusun sebagai bentuk dokumentasi sekaligus pertanggungjawaban atas pelaksanaan kegiatan. Selain memuat rangkaian kegiatan dan pokok-pokok pembahasan, laporan ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi para pemangku kepentingan dalam mengawal proses transformasi BUMN dan Danantara agar dilaksanakan secara konsisten, transparan, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat.

Kami menyampaikan terima kasih dan penghargaan kepada seluruh narasumber, peserta, panitia, serta pihak-pihak yang telah memberikan dukungan dan berkontribusi dalam penyelenggaraan kegiatan ini. Kami menyadari bahwa laporan ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang konstruktif sangat diharapkan sebagai bahan perbaikan pada pelaksanaan kegiatan dan penyusunan laporan berikutnya.

Semoga laporan ini dapat memberikan manfaat serta menjadi bagian dari upaya bersama dalam mendorong pengelolaan BUMN yang lebih profesional, akuntabel, berdaya saing, dan mampu memberikan kontribusi nyata bagi pertumbuhan, pemerataan pembangunan, serta kesejahteraan masyarakat.

Jakarta, 10 Agustus 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	14
2.5 Peluang Kebijakan dan Risiko yang Perlu Diantisipasi	19
2.6 Catatan Strategis bagi Pemerintah Pusat	24
2.7 Kesimpulan	25
DOKUMENTASI KEGIATAN	28
3.1 Dokumentasi Kegiatan	28
PENUTUP	32
LAMPIRAN	33

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 wewenangannya, 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* "Ratusan BUMN Ditutup Paksa: Pertaruhan Terakhir Penyelamatan Unit Bisnis Negara" diselenggarakan pada:

Hari, Tanggal : Rabu, 22 Juli 2026

Waktu : 13.00 WITA - Selesai

Tempat : Wantilan Convention Center - Prama Sanur Beach Hotel Bali



Gambar 1. Flyer Kegiatan Round Table Discussion "Ratusan BUMN Ditutup Paksa: Pertaruhan Terakhir Penyelamatan Unit Bisnis Negara"

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 Bali
3. Perwakilan BUMN dan BUMD di Bali
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	Dr. R. Edi Sewandono, 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	Juli				Agustus	
	Minggu ke-					
	2	3	4	5	1	2
Persiapan Kegiatan						
Pelaksanaan Kegiatan						
Evaluasi dan Pelaporan Hasil Kegiatan						

LAPORAN SINGKAT HASIL KEGIATAN

2.1 Konteks dan Tujuan

Focus Group Discussion (FGD) di Bali ini merupakan bagian dari rangkaian roundtable discussion. Bali menjadi kota kedelapan dalam rangkaian forum yang telah digelar di berbagai daerah, termasuk Surabaya, Yogyakarta, Bandung, Semarang, Balikpapan, Makassar, dan Medan, dengan rencana kota berikutnya di Batam sebelum akhirnya forum ini ditutup di Jakarta. Latar belakang penyelenggaraan FGD ini adalah kebijakan Pemerintahan Prabowo Subianto yang melakukan langkah besar terhadap tata kelola Badan Usaha Milik Negara (BUMN), yaitu penutupan paksa ratusan BUMN serta pembentukan Danantara sebagai entitas baru dalam ekosistem BUMN. Mencapai lebih dari 1.000 BUMN yang ada, hanya sekitar 200 hingga 300 BUMN yang direncanakan tetap dipertahankan, sementara sisanya akan dilikuidasi atau digabungkan. Kebijakan ini dilatarbelakangi oleh kondisi banyak BUMN yang berubah dari entitas bisnis menjadi entitas politik, sehingga diisi oleh pihak-pihak yang tidak memahami manajemen dan menimbulkan kerusakan tata kelola.

Tujuan penyelenggaraan forum ini adalah untuk mengkritisi sekaligus memberikan dukungan yang proporsional terhadap kebijakan tersebut, yang hanya dapat dilakukan apabila dipelajari secara detail melalui diskusi dengan para pemangku kepentingan, pakar, dan pelaku industri di daerah. Seluruh masukan, pernyataan, dan pemikiran kritis yang disampaikan dalam forum-forum ini akan dibukukan dan diserahkan kepada Presiden. Forum ini juga dimaksudkan untuk mengukur sejauh mana transformasi tata kelola BUMN memberikan dampak nyata terhadap pertumbuhan ekonomi daerah, bukan hanya pada level kebijakan nasional, serta bagaimana transformasi tersebut dirasakan oleh pelaku usaha, pemerintah daerah, dan masyarakat, dengan tujuan mendorong pemerataan pembangunan, memperkuat rantai nilai di daerah, dan membuka peluang ekonomi yang lebih inklusif.

Isu-isu utama yang menjadi fokus pembahasan dalam FGD Bali ini meliputi dasar konstitusional dan rasionalitas kebijakan penutupan BUMN yang dinilai selama ini menjalankan cabang usaha yang tidak selalu relevan dengan hajat hidup orang banyak, seperti kontraktor jalan tol, perhotelan, rumah sakit, dan pengembangan properti. Selain itu, dibahas pula perkembangan Danantara beserta empat entitasnya, yaitu Danantara Aset Manajemen, Danantara Investment Management, Danantara Sumber Daya Indonesia, dan Danantara Development Management Fund, serta rencana pembentukan pusat finansial internasional di Bali yang didasarkan pada Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2026. Isu lain yang turut menjadi perhatian adalah pengelolaan sampah di Denpasar melalui kerja sama

investasi yang masih menghadapi tarik ulur antara pemerintah provinsi dan pemerintah kota, potensi kontribusi sektor pariwisata Bali terhadap perekonomian nasional, kebutuhan peta jalan dan indikator kinerja (KPI) yang jelas untuk masing-masing klaster penugasan BUMN, permasalahan kontraktual dan hukum yang telah muncul pada entitas sejenis seperti Lembaga Pengelola Investasi (LPI/INA), serta pentingnya komunikasi publik yang lebih baik agar rencana besar pemerintah dapat dipahami secara utuh oleh masyarakat.

2.2 Isu-Isu Kunci yang Mengemuka

Selama berlangsungnya FGD di Bali, diskusi berkembang ke berbagai isu yang saling berkaitan, mulai dari dasar kebijakan penutupan ratusan BUMN, tata kelola dan kinerja Danantara, hingga dampak dan peluang yang muncul secara spesifik bagi Bali, seperti rencana pusat finansial internasional dan proyek pengelolaan sampah. Para narasumber dan penanggung turut menyoroti persoalan struktural yang telah lama membelit BUMN, termasuk pergeseran fungsi dari entitas bisnis menjadi entitas politik, lemahnya disiplin dalam penugasan, serta kebutuhan akan tata kelola yang lebih transparan dan akuntabel. Berikut adalah rincian isu-isu utama yang mengemuka dalam forum ini.

(1) Dasar Rasional dan Konstitusional Penutupan Ratusan BUMN

Kebijakan pemerintah menutup ratusan BUMN dijelaskan sebagai pilihan rasional yang memiliki dasar konstitusional, yaitu Pasal 33 Undang-Undang Dasar 1945 yang mengamanatkan bahwa hanya cabang produksi yang penting bagi negara dan menguasai hajat hidup orang banyak yang seharusnya dikuasai negara. Mencapai lebih dari 1.000 BUMN yang ada, hanya sekitar 200 hingga 300 yang direncanakan tetap dipertahankan. Dipertanyakan apakah sektor seperti kontraktor jalan tol, perhotelan, rumah sakit, dan pengembangan apartemen memang layak dijalankan oleh BUMN, mengingat hal ini dinilai menciptakan persaingan tidak sehat dengan pelaku usaha swasta yang justru membayar pajak untuk permodalan BUMN tersebut. Argumentasi ini disampaikan sebagai landasan mengapa langkah pemangkasan BUMN yang tidak sehat perlu dilakukan secara tegas.

(2) Pergeseran BUMN dari Entitas Bisnis menjadi Entitas Politik dan Lemahnya Disiplin Penugasan

Salah satu akar masalah yang dibahas adalah perubahan banyak BUMN dari entitas bisnis menjadi entitas politik, sehingga diisi oleh pihak-pihak yang tidak memahami manajemen bisnis. Disampaikan pula bahwa BUMN kerap diberi penugasan yang tidak sesuai dengan skala bisnisnya, seperti kasus perusahaan konstruksi yang

dibebani proyek penugasan tanpa dukungan pendanaan yang memadai sehingga menanggung utang yang besar. Disinggung juga inkonsistensi dalam pengelolaan, misalnya ketika BUMN yang seharusnya fokus pada bisnis inti justru merambah ke sektor lain seperti properti atau perhotelan yang semestinya bisa dikembangkan oleh pelaku usaha lain. Kondisi ini dinilai menciptakan ketidakdisiplinan yang berulang dalam pengelolaan BUMN dari waktu ke waktu.

(3) Tata Kelola dan Kinerja Finansial Danantara

Dipaparkan bahwa Danantara, yang lahir sejak setahun lalu, terdiri atas empat entitas yaitu Danantara Aset Manajemen, Danantara Investment Management, Danantara Sumber Daya Indonesia, dan Danantara Development Management Fund, yang masih dalam proses mencari format ideal. Kinerja BUMN di bawah Danantara tercatat memiliki *return on asset* (ROA) di bawah 3 persen dengan lebih dari 52 persen entitas dalam kondisi merugi, sementara rasio utang terhadap aset mencapai sekitar 66 persen dan rasio utang terhadap ekuitas sekitar 198 persen. Lembaga pemeringkat internasional seperti Moody's memberikan peringkat BAA2 dengan outlook negatif sebagai peringatan atas tata kelola, sementara S&P memberikan prospek positif dengan catatan perbaikan tata kelola. Di sisi lain, disampaikan pula capaian perbaikan seperti pengelolaan subsidi pupuk, pemangkasan utang Krakatau Steel, dukungan pendanaan Garuda Indonesia, serta efisiensi sekitar 50 triliun rupiah dari pembekuan atau pengurangan 218 entitas usaha.

(4) Rencana Pusat Finansial Internasional di Bali

Salah satu isu yang banyak mendapat perhatian adalah rencana menjadikan Bali sebagai pusat finansial internasional Indonesia, yang landasan hukumnya telah disahkan melalui Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2026. Bali dinilai sebagai satu-satunya nama Indonesia yang setara secara global dengan Dubai, Singapura, atau Hong Kong sehingga dianggap layak menjadi lokasi pusat finansial tersebut. Muncul pula usulan agar pembangunan pusat finansial ini tidak dipusatkan di wilayah selatan Bali seperti Badung, melainkan diarahkan ke wilayah yang belum banyak memiliki kegiatan kultural, seperti Karangasem, agar tidak menambah beban dan memperluas manfaat ekonomi secara lebih merata. Kehadiran pusat finansial ini juga diharapkan dapat mengisi periode *low season* pariwisata Bali dengan aktivitas bisnis dan rapat perusahaan pada awal tahun.

(5) Proyek Pengelolaan Sampah dan Investasi Danantara Lainnya di Bali

Danantara disebutkan telah membuka peluang investasi bagi Bali, termasuk proyek pengelolaan sampah menjadi listrik (PLTSa) di Denpasar serta pembangunan Bali International Hospital. Namun demikian, proyek pengelolaan sampah ini masih menghadapi tarik ulur antara pemerintah provinsi dan pemerintah kota, ditambah kekhawatiran adanya tumpang tindih kerja sama dengan sebuah lembaga dari Inggris yang juga terlibat dalam proyek serupa. Isu ini dinilai perlu dibicarakan secara terbuka agar tidak menimbulkan hambatan dalam realisasinya. Kontribusi investasi global terhadap Danantara secara keseluruhan disebutkan telah mencapai komitmen sebesar 1,5 miliar dolar AS, meskipun sebagian besar berbentuk obligasi atau utang, bukan investasi murni.

(6) Peran BUMN dalam Sektor Pariwisata dan Persoalan Garuda Indonesia

Kontribusi pariwisata Bali terhadap perekonomian nasional disebutkan mencapai sekitar 180 triliun rupiah, meskipun jumlah kunjungan wisatawan Indonesia yang sekitar 12 juta masih jauh tertinggal dibandingkan Malaysia yang mencapai 30 juta dan Thailand 35 juta. Dalam konteks ini, muncul usulan agar Garuda Indonesia diswastanisasi penuh dengan syarat pembeli harus melunasi utang perusahaan yang mencapai ratusan triliun rupiah dalam jangka waktu lima tahun, dengan alasan Garuda selama ini kalah bersaing dari maskapai swasta seperti Lion Air meskipun memiliki dukungan negara. Disinggung pula perbandingan antara BUMN dan swasta dalam mengelola bisnis pariwisata, di mana BUMN dinilai memiliki cara pandang jangka panjang namun lemah dalam ketegasan menindak masalah, berbeda dengan swasta yang lebih disiplin dalam pengambilan keputusan. Diusulkan pula agar BUMN yang bergerak di sektor pariwisata lebih fokus pada tugas utamanya sebagai agen pembangunan tanpa merambah bisnis yang seharusnya dikembangkan oleh masyarakat lokal, seperti usaha penginapan skala kecil.

(7) Kebutuhan Peta Jalan dan Indikator Kinerja (KPI) yang Jelas per Klaster BUMN

Muncul kekhawatiran bahwa apabila seluruh BUMN diukur hanya dengan indikator kesehatan keuangan, maka tujuan awal pembentukan BUMN sebagai agen pembangunan dan penyedia layanan publik akan terganggu. Oleh karena itu, disampaikan perlunya peta jalan yang jelas untuk setiap klaster penugasan negara, misalnya BUMN pelayanan publik diukur dari kualitas layanan, sementara BUMN telekomunikasi diukur dari penetrasi akses ke daerah, bukan semata dari setoran ke kas negara. Konsolidasi jumlah BUMN sekitar lebih dari 1.000 menjadi sekitar 200

hingga 300 entitas juga dipertanyakan manfaatnya, dengan mengacu pada preseden proses restrukturisasi Badan Penyehatan Perbankan Nasional menjadi Perusahaan Pengelola Aset yang disebutkan telah berlangsung 22 tahun tanpa tuntas. Hal ini menunjukkan bahwa proses restrukturisasi BUMN memerlukan kejelasan arah agar tidak berlarut-larut seperti presiden sebelumnya.

(8) Kepemimpinan, Penegakan Hukum, dan Urgensi Pembersihan Tata Kelola BUMN

Dibahas pula perbandingan dengan negara lain dalam hal keberhasilan reformasi institusi, di mana disebutkan bahwa negara-negara yang berhasil melakukan reformasi biasanya disertai dengan penegakan hukum yang tegas terhadap pengelola yang melakukan pelanggaran. Disampaikan keprihatinan bahwa di Indonesia jarang terjadi penindakan hukum terhadap pengelola BUMN yang gagal, berbeda dengan contoh reformasi kepolisian di Georgia yang disebutkan melibatkan penggantian besar-besaran personel. Poin ini menekankan bahwa persoalan BUMN bukan sekadar isu teknis operasional, melainkan juga menyangkut kepemimpinan dan keberanian di tingkat hulu kebijakan. Disebutkan pula bahwa proses seleksi direksi BUMN saat ini telah mulai melibatkan konsultan asing untuk penilaian kapasitas sumber daya manusia sebagai bagian dari perbaikan tata kelola.

(9) Sentralisasi Kelembagaan BUMN di Jakarta dan Usulan Desentralisasi

Muncul kritik bahwa banyak BUMN, termasuk yang bergerak di sektor kehutanan atau memiliki wilayah operasi di luar Jawa seperti Sumatra, Aceh, dan Kalimantan, tetap berkantor pusat di Jakarta sehingga direksinya jarang turun langsung ke lokasi operasional. Kondisi ini dinilai turut berkontribusi terhadap permasalahan pengelolaan BUMN. Sebagai apresiasi, disampaikan bahwa pendirian lembaga investasi internasional baru yang berskala besar justru ditempatkan di Bali, bukan di Jakarta, sehingga dianggap sebagai langkah desentralisasi yang tepat dan patut mendapat dukungan agar kegiatan serupa tidak selalu dipusatkan di ibu kota.

(10) Komunikasi Kebijakan Pemerintah kepada Publik

Isu lain yang mengemuka adalah kurang optimalnya penyampaian informasi mengenai rencana besar pemerintah terkait BUMN dan Danantara kepada masyarakat luas, sehingga banyak kebijakan yang awalnya menimbulkan kekagetan publik sebelum akhirnya dipahami tujuannya. Disampaikan bahwa Presiden Prabowo dinilai sebagai sosok yang menyampaikan visi besar jangka panjang, namun

dibutuhkan operator atau saluran komunikasi yang mampu menerjemahkan visi tersebut secara utuh kepada masyarakat. Faktor literasi publik turut disebutkan sebagai salah satu penyebab mengapa rencana-rencana besar tersebut belum sepenuhnya tersampaikan dengan baik.

2.3 Ragam Pandangan dan Perdebatan Penting

Selain memaparkan isu-isu pokok seputar reformasi BUMN dan Danantara, forum ini juga menghadirkan dinamika pandangan yang beragam, bahkan pada beberapa titik memunculkan perdebatan di antara narasumber, penanggap, maupun peserta. Perbedaan sudut pandang ini terutama muncul ketika membahas ukuran keberhasilan reformasi, kecepatan dan skala restrukturisasi yang seharusnya ditempuh, hingga pihak yang harus bertanggung jawab atas persoalan BUMN di masa lalu. Berikut adalah rincian pandangan dan perdebatan penting yang mengemuka dalam FGD.

(1) Ukuran Keberhasilan Reformasi: Kesehatan Finansial versus Fungsi Multidimensi BUMN

Muncul perbedaan pandangan mengenai tolok ukur yang tepat untuk menilai keberhasilan restrukturisasi BUMN. Salah satu peserta menyampaikan kekhawatiran bahwa jika seluruh BUMN hanya diukur dari kesehatan keuangan semata, maka fungsi BUMN sebagai agen pembangunan, penyeimbang dominasi swasta, dan penyedia layanan publik berisiko terabaikan, sebab ketiga fungsi tersebut tidak selalu sejalan dengan orientasi laba. Sebagai respons, disampaikan penjelasan bahwa diperlukan pengelompokan BUMN berdasarkan jenis penugasannya, sehingga ukuran kesehatan dan cara penyehatannya dapat disesuaikan dengan karakteristik masing-masing klaster, tidak diseragamkan seperti perusahaan swasta murni. Perbedaan penekanan ini menunjukkan adanya ketegangan antara tuntutan efisiensi finansial dan pemenuhan fungsi sosial BUMN yang tetap dianggap penting oleh sebagian peserta.

(2) Skala dan Kecepatan Restrukturisasi BUMN

Terdapat perbedaan pandangan mengenai seberapa jauh dan seberapa cepat restrukturisasi BUMN seharusnya dijalankan. Salah satu narasumber menyatakan dukungan penuh terhadap langkah pemangkasan yang sedang berjalan, bahkan menilai bahwa jumlah entitas yang dipangkas semestinya lebih banyak lagi mengingat besarnya inefisiensi yang ditemukan pada sejumlah sektor usaha milik negara. Di sisi lain, disampaikan pula bahwa pilihan kebijakan sesungguhnya berada

pada spektrum, yaitu restrukturisasi sebagian, setengah-setengah, atau dilakukan sekaligus secara menyeluruh, dan hal ini menjadi pertanyaan besar mengenai seberapa berani pemerintah mengambil keputusan tersebut. Kerangka pilihan ini menunjukkan bahwa belum ada kesepakatan tunggal mengenai kecepatan ideal proses restrukturisasi, meskipun terdapat kesepakatan umum bahwa langkah pemangkasan tetap diperlukan.

(3) Pertanggungjawaban Pihak yang Selama Ini Diuntungkan oleh BUMN Bermasalah

Muncul pertanyaan kritis mengenai pihak-pihak yang selama ini menikmati manfaat dari pengelolaan BUMN, namun tidak turut bertanggung jawab ketika terjadi penyimpangan atau kerugian. Pertanyaan ini disampaikan dengan nada menggugat, mempertanyakan konsistensi klaim bahwa BUMN adalah milik bersama seluruh rakyat, sementara pihak yang memperoleh keuntungan dari praktik yang tidak benar tidak dimintai pertanggungjawaban secara memadai. Tanggapan yang berkembang menekankan perlunya sikap kritis yang seimbang, yakni mendukung program pemerintah, namun tidak memberikan dukungan tanpa syarat, sehingga daya kritis publik tetap harus dijaga. Perdebatan ini mencerminkan ketegangan antara dukungan terhadap kebijakan besar pemerintah dan tuntutan akuntabilitas atas praktik pengelolaan BUMN di masa lalu.

(4) Sejauh Mana Perbaikan Sudah Terealisasi, Bukan Sekadar Wacana Kebijakan

Salah satu peserta dari kalangan akademisi menyampaikan pandangan kritis bahwa langkah-langkah perbaikan BUMN yang diklaim pemerintah masih berada pada tataran kebijakan semata, belum sepenuhnya terealisasi secara konkret. Pandangan ini ditanggapi dengan penjelasan bahwa perbaikan sesungguhnya telah berjalan pada level implementasi, termasuk proses kapitalisasi sumber daya manusia melalui keterlibatan konsultan asing dalam penilaian calon direksi BUMN. Perbedaan pandangan ini menunjukkan adanya kesenjangan persepsi antara pihak yang menilai reformasi masih bersifat normatif dan pihak yang meyakini bahwa perbaikan telah menyentuh aspek operasional, meskipun kedua pihak sepakat bahwa proses tersebut belum dapat dianggap tuntas dalam waktu singkat.

(5) Siapa yang Bertanggung Jawab atas Penugasan Bisnis yang Tidak Sesuai Skala

Ketika membahas beban utang yang menimpa BUMN konstruksi akibat penugasan proyek yang tidak sesuai dengan skala bisnisnya, muncul pertanyaan retorik mengenai pihak yang sebenarnya memberikan penugasan tersebut di masa lalu. Pertanyaan ini disampaikan sebagai bentuk refleksi kritis yang menyentuh peran lembaga legislatif dan eksekutif dalam menentukan arah penugasan BUMN, tanpa memberikan jawaban tegas mengenai pihak yang harus dipersalahkan. Dinamika ini menggambarkan adanya kesadaran bersama bahwa persoalan BUMN bukan semata-mata kesalahan manajemen internal, melainkan juga berkaitan dengan keputusan kebijakan yang diambil oleh otoritas yang lebih tinggi di masa sebelumnya.

(6) Lokasi Pembangunan Pusat Finansial Internasional di Bali

Terdapat perbedaan penekanan mengenai lokasi ideal pembangunan pusat finansial internasional di Bali. Salah satu peserta menyampaikan permintaan agar pembangunan tersebut tidak dipusatkan di wilayah selatan Bali, dengan alasan kekhawatiran akan menambah beban dan potensi kesulitan bagi masyarakat setempat. Sebagai tanggapan, disampaikan kemungkinan bahwa pusat finansial tersebut akan diarahkan ke wilayah yang selama ini belum memiliki kegiatan kultural, sehingga dapat menciptakan pemerataan pembangunan di luar kawasan yang sudah padat aktivitas pariwisata. Meskipun bukan merupakan perdebatan yang tajam, perbedaan penekanan ini mencerminkan kepedulian terhadap dampak pembangunan terhadap keseimbangan wilayah di Bali.

(7) Apresiasi terhadap Keberanian Kebijakan versus Skeptisisme atas Sifat "Pertaruhan Terakhir"

Kerangka tema forum yang menyebut penutupan BUMN sebagai "pertaruhan terakhir" ditanggapi secara kritis oleh salah satu narasumber yang menyatakan bahwa kebijakan ini sesungguhnya bukan pertaruhan terakhir, sebab setiap kebijakan publik pada dasarnya akan selalu ditantang oleh kebijakan publik lain di kemudian hari. Pandangan ini menegaskan bahwa pertanyaan yang lebih relevan bukanlah apakah kebijakan ini merupakan langkah final, melainkan seberapa besar keberanian pemerintah dalam menjalankan pilihan restrukturisasi yang tersedia. Di sisi lain, sejumlah peserta tetap menyampaikan apresiasi terhadap keberanian pemerintah

saat ini dalam mengambil langkah yang dinilai belum pernah dilakukan oleh pemerintahan sebelumnya. Perbedaan sudut pandang ini menunjukkan adanya ketegangan antara narasi dramatis yang dibangun forum dan analisis yang lebih hati-hati mengenai sifat keberlanjutan kebijakan publik.

2.4 Perspektif dan Kepentingan Daerah

Sebagai forum yang diselenggarakan langsung di Bali, FGD ini turut menghadirkan berbagai perspektif dan kepentingan yang secara spesifik berkaitan dengan kondisi, potensi, serta tantangan pembangunan di Provinsi Bali. Para peserta yang berasal dari kalangan pelaku usaha, tokoh pariwisata, maupun akademisi lokal menyampaikan pandangan mengenai bagaimana kebijakan reformasi BUMN dan pembentukan Danantara pada tataran nasional dapat bersinggungan langsung dengan kepentingan masyarakat Bali. Berikut adalah rincian perspektif dan kepentingan daerah yang mengemuka dalam forum ini.

(1) Kontribusi Pariwisata Bali terhadap Perekonomian Nasional

Salah satu kepentingan utama yang disampaikan adalah besarnya kontribusi sektor pariwisata Bali terhadap perekonomian nasional, yang disebutkan mencapai sekitar 180 triliun rupiah meskipun secara tidak langsung. Sumbangan ini disampaikan sebagai dasar argumentasi bahwa Bali telah banyak menopang perekonomian Indonesia secara keseluruhan. Peserta yang menyampaikan hal ini juga membandingkan jumlah kunjungan wisatawan Indonesia yang baru mencapai sekitar 12 juta dengan Malaysia yang mencapai 30 juta dan Thailand yang mencapai 35 juta, sehingga muncul harapan agar potensi pariwisata nasional, termasuk yang bertumpu pada Bali, dapat dikembangkan lebih jauh ke wilayah timur dan barat Indonesia. Pandangan ini menegaskan posisi Bali sebagai motor penggerak pariwisata yang keberhasilannya diharapkan dapat direplikasi ke daerah lain seperti Lombok, Labuan Bajo, Kalimantan, Sulawesi, dan Yogyakarta.

(2) Pemerataan Pembangunan yang Belum Sepenuhnya Terwujud di Bali

Disampaikan pula bahwa pemerataan pembangunan di Bali dinilai belum sepenuhnya terjadi, meskipun tujuan utama reformasi BUMN dan Danantara diarahkan pada pertumbuhan, pemerataan, peningkatan kesejahteraan, dan tumbuhnya pelaku usaha baru. Pernyataan ini mengindikasikan adanya kesenjangan pembangunan di dalam wilayah Bali sendiri yang menjadi perhatian dalam forum. Kepentingan ini berkaitan dengan harapan agar manfaat ekonomi tidak hanya terkonsentrasi pada

kawasan tertentu, melainkan dapat dirasakan secara lebih merata oleh seluruh wilayah di Bali.

(3) Rencana Pusat Finansial Internasional di Bali

Bali disebutkan sebagai lokasi yang direncanakan menjadi pusat finansial internasional Indonesia, dengan landasan hukum yang telah disahkan melalui Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2026. Kepentingan daerah yang mengemuka dalam isu ini adalah harapan agar pembangunan pusat finansial tersebut tidak dipusatkan di wilayah selatan Bali seperti Badung, karena dikhawatirkan akan menambah beban bagi masyarakat di kawasan yang sudah padat aktivitas pariwisata. Sebagai tanggapan, disampaikan kemungkinan bahwa pusat finansial akan diarahkan ke wilayah yang selama ini belum memiliki kegiatan kultural, seperti Karangasem, sehingga dapat mendorong pemerataan pembangunan ke wilayah Bali yang belum berkembang. Kehadiran pusat finansial ini juga diharapkan dapat menciptakan aktivitas ekonomi baru pada periode low season pariwisata, sehingga melahirkan sinergi antara sektor pariwisata kultural dan sektor finansial di Bali.

(4) Proyek Pengelolaan Sampah menjadi Energi di Denpasar

Danantara disebutkan telah membuka peluang investasi bagi masyarakat dan investor Bali untuk mengembangkan proyek pengelolaan sampah menjadi listrik di Denpasar. Namun demikian, proyek ini masih menghadapi tarik ulur antara pemerintah provinsi dan pemerintah kota, serta muncul kekhawatiran mengenai kemungkinan tumpang tindih dengan kerja sama yang telah dijalin pemerintah daerah dengan sebuah lembaga dari Inggris. Kepentingan daerah dalam isu ini adalah harapan agar proyek pengelolaan sampah dapat direalisasikan secara jelas dan terbuka, mengingat potensinya untuk memberikan manfaat lingkungan sekaligus ekonomi bagi warga Bali, sebagaimana dicontohkan oleh keberhasilan pengelolaan sampah di negara lain. Isu ini dinilai perlu dibicarakan secara terbuka agar tidak menimbulkan hambatan koordinasi antarlembaga di tingkat daerah.

(5) Sejarah Peran BUMN dalam Pengembangan Pariwisata Bali

Disampaikan pula sejarah keterlibatan BUMN dalam membangun kawasan pariwisata di Bali, khususnya melalui Bali Tourism Development Center yang dibangun sejak tahun 1972 sebagai bagian dari tugas pemerintah untuk membangun daerah tertinggal. Pada masa awal pembangunan tersebut, disebutkan bahwa hanya sedikit pihak yang berani berinvestasi, sehingga pemerintah menugaskan badan usaha

seperti PT Putri Bali dan Aerowisata untuk membuka kawasan wisata Nusa Dua yang pada masa itu masih terisolasi. Kepentingan daerah yang tercermin dalam pemaparan ini adalah pengakuan atas peran historis BUMN sebagai agen pembangunan yang membuka akses dan mendekatkan kawasan wisata seperti Nusa Dua ke pusat aktivitas seperti Kuta, yang pada masa lalu berjarak jauh namun kini menjadi lebih terhubung.

(6) Aspirasi Desentralisasi Kelembagaan BUMN ke Bali

Muncul apresiasi bahwa lembaga investasi internasional baru yang berskala besar akan bermarkas di Bali, bukan di Jakarta, yang dinilai sebagai pilihan yang tepat dan patut diapresiasi oleh masyarakat Bali. Kepentingan yang disampaikan dalam konteks ini adalah harapan agar kegiatan serupa, termasuk forum diskusi seperti FGD ini, tidak selalu dipusatkan di Jakarta, melainkan dapat terus dilakukan di daerah seperti Bali. Selain itu, disampaikan pula usulan agar BUMN yang memiliki wilayah operasi bisnis di luar Jakarta tidak seluruhnya berkantor pusat di ibu kota, sehingga direksi dapat lebih dekat dengan wilayah operasionalnya, sebuah aspirasi yang relevan pula bagi daerah seperti Bali dalam konteks penguatan kehadiran ekonomi di luar Jakarta.

(7) Bali sebagai Lokasi Penyelenggaraan Forum Diskusi Nasional

Bali dijadikan kota kedelapan dalam rangkaian forum diskusi yang diselenggarakan oleh Nagara Institute bersama platform politik terkait, sebagai bagian dari upaya menjaring masukan dari berbagai daerah di Indonesia sebelum disampaikan kepada Presiden. Kepentingan daerah yang tercermin dalam hal ini adalah pengakuan atas posisi strategis Bali sebagai salah satu provinsi penting yang dilibatkan dalam proses penyusunan rekomendasi kebijakan nasional terkait reformasi BUMN. Partisipasi tokoh pariwisata, pelaku usaha, dan akademisi lokal dalam forum ini turut menegaskan bahwa suara dari Bali dianggap relevan dan perlu didengar dalam pembahasan isu-isu yang berdampak nasional.

2.5 Peluang Kebijakan dan Risiko yang Perlu Diantisipasi

Diskusi dalam FGD ini tidak hanya menyoroti persoalan yang melatarbelakangi reformasi BUMN, tetapi juga mengidentifikasi berbagai peluang kebijakan yang dapat dimanfaatkan serta risiko yang perlu diwaspadai dalam pelaksanaannya. Para narasumber dan peserta menyampaikan pandangan mengenai potensi manfaat ekonomi yang dapat diraih melalui pembentukan Danantara dan rencana pengembangan Bali sebagai pusat finansial internasional, sekaligus mengingatkan sejumlah risiko tata kelola, fiskal, hukum, dan sosial

yang harus diantisipasi agar reformasi ini tidak mengulang kegagalan masa lalu. Berikut adalah rincian peluang kebijakan dan risiko yang mengemuka dalam forum ini.

Peluang Kebijakan

(1) Pengembangan Bali sebagai Pusat Finansial Internasional

Rencana menjadikan Bali sebagai pusat finansial internasional Indonesia, yang landasan hukumnya telah disahkan melalui Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2026, dinilai sebagai peluang besar bagi perekonomian daerah maupun nasional. Bali disebutkan sebagai satu-satunya nama Indonesia yang setara secara global dengan Dubai, Singapura, atau Hong Kong, sehingga dianggap layak menjadi lokasi pusat finansial tersebut tanpa menimbulkan keraguan di mata dunia internasional. Kehadiran pusat finansial ini juga berpotensi mengisi periode *low season* pariwisata dengan aktivitas bisnis dan rapat perusahaan pada awal tahun, sehingga menciptakan sinergi antara sektor wisata kultural dan wisata finansial. Peluang ini turut membuka kemungkinan pemerataan pembangunan ke wilayah Bali yang belum berkembang secara kultural.

(2) Efisiensi dan Konsolidasi Aset Melalui Danantara

Pembentukan Danantara membuka peluang untuk melakukan konsolidasi dan efisiensi terhadap ratusan BUMN yang selama ini tidak produktif, termasuk perusahaan dormant yang tidak memiliki aktivitas usaha namun tetap membebani keuangan negara melalui biaya operasional dan gaji karyawan. Progres yang telah dicapai per tahun 2026 menunjukkan efisiensi sebesar 50 triliun rupiah dari pembekuan atau pengurangan 218 entitas usaha, disertai perbaikan kinerja dari 85,6 triliun rupiah menjadi 131,4 triliun rupiah. Danantara juga telah menunjukkan sejumlah capaian perbaikan konkret, seperti pengelolaan subsidi pupuk, pemangkasan utang Krakatau Steel, dan dukungan pendanaan bagi Garuda Indonesia. Peluang ini menunjukkan bahwa pendekatan konsolidasi berbasis pemangku kepentingan dapat mendorong perbaikan tata kelola yang lebih terukur dibandingkan pendekatan sebelumnya yang hanya berfokus pada agen pembangunan dan pelayanan publik.

(3) Investasi Pengelolaan Sampah Menjadi Energi di Denpasar

Danantara telah memberikan peluang investasi bagi masyarakat dan investor Bali untuk mengembangkan proyek pengelolaan sampah menjadi listrik di Denpasar. Proyek ini dipandang berpotensi memberikan manfaat ganda, yaitu penyelesaian

masalah lingkungan sekaligus penciptaan sumber energi baru, sebagaimana dicontohkan oleh keberhasilan industri pengelolaan sampah di negara lain yang mampu beroperasi tanpa menimbulkan pencemaran udara. Peluang ini turut diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan warga Bali apabila dikelola dengan baik. Selain proyek pengelolaan sampah, disebutkan pula investasi Danantara lainnya di Bali seperti pembangunan Bali International Hospital.

(4) Pertumbuhan Pelaku Usaha Baru dan Naik Kelasnya UMKM

Pembatasan keterlibatan BUMN dalam sektor yang selama ini didominasi, termasuk pembatasan partisipasi BUMN karya dalam tender proyek bernilai kecil, dipandang membuka ruang bagi tumbuhnya ekosistem pengusaha baru, khususnya pelaku UMKM. Peluang ini disampaikan sebagai bagian dari tujuan utama kebijakan reformasi BUMN, yaitu mendorong pertumbuhan yang berkualitas disertai pemerataan, peningkatan kesejahteraan, dan lahirnya pelaku usaha baru yang selama ini kurang berkembang. Dengan berkurangnya dominasi BUMN pada sektor-sektor tertentu, pelaku usaha kecil dan menengah diharapkan dapat naik kelas menjadi pelaku usaha menengah.

(5) Desentralisasi Kelembagaan BUMN ke Luar Jakarta

Pendirian lembaga investasi internasional baru yang berskala besar di Bali, bukan di Jakarta, dipandang sebagai peluang kebijakan yang dapat direplikasi untuk mendorong desentralisasi kelembagaan BUMN secara lebih luas. Usulan turut disampaikan agar BUMN yang memiliki wilayah operasi bisnis di luar Jakarta, seperti di Sumatra, Aceh, atau Kalimantan, tidak seluruhnya berkantor pusat di ibu kota, sehingga direksi dapat lebih dekat dengan wilayah operasionalnya. Peluang ini dinilai dapat memperkuat kehadiran ekonomi di daerah sekaligus mengurangi kesenjangan pembangunan antara Jakarta dan wilayah lain di Indonesia.

Risiko yang Perlu Diantisipasi

(1) Risiko Tata Kelola, Birokrasi, dan Politisasi

Salah satu risiko fundamental yang disampaikan adalah persoalan tata kelola dan kewenangan yang masih diwarnai birokrasi, politisasi, bahkan potensi korupsi dalam pengelolaan BUMN dan Danantara. Risiko ini berakar dari perubahan banyak BUMN dari entitas bisnis menjadi entitas politik, sehingga diisi oleh pihak-pihak yang tidak memahami manajemen bisnis. Lembaga pemeringkat internasional turut memberikan peringatan atas risiko ini, sebagaimana ditunjukkan oleh peringkat BAA2 dengan

outlook negatif dari salah satu lembaga pemeringkat, yang mengindikasikan perlunya perbaikan tata kelola meskipun belum tentu menghambat masuknya investasi. Risiko ini dinilai memerlukan perbaikan berkelanjutan, termasuk melalui pelibatan konsultan asing dalam seleksi direksi BUMN.

(2) Risiko Fiskal dan Ketergantungan pada Modal Negara

Dipaparkan bahwa Danantara dan BUMN di bawahnya masih menghadapi risiko fiskal karena bergantung pada subsidi dan injeksi penyertaan modal negara. Kondisi ini diperparah dengan risiko financial distress, di mana biaya operasional masih melebihi rasio penambahan modal, serta rasio utang terhadap aset yang mencapai sekitar 66 persen dan rasio utang terhadap ekuitas sekitar 198 persen. Risiko ini menjadi peringatan bahwa tanpa perbaikan struktur permodalan, ketergantungan BUMN terhadap dukungan fiskal negara akan terus berlanjut dan membebani keuangan negara dalam jangka panjang.

(3) Risiko Ketidaksesuaian antara Penugasan Bisnis dan Skala Kemampuan

Risiko lain yang disoroti adalah praktik penugasan proyek kepada BUMN yang tidak sesuai dengan skala kemampuan bisnisnya, sebagaimana terjadi pada BUMN karya yang diberi mandat mengelola proyek jalan tol tanpa portofolio pemegang saham yang memadai untuk mencari modal. Akibatnya, BUMN tersebut mencari pinjaman melalui bunga komersial untuk membiayai proyek jangka panjang, sebuah ketidaksesuaian yang dinilai bertentangan dengan prinsip dasar ilmu keuangan. Dampak dari praktik ini adalah tumpukan utang yang besar, penurunan harga saham perusahaan yang berstatus terbuka, serta menurunnya kepercayaan pasar terhadap pengelolaan BUMN. Risiko ini turut menyisakan beban yang harus ditanggung oleh pemerintahan berikutnya.

(4) Risiko Kontraktual dan Hukum

Disampaikan bahwa risiko kontraktual, termasuk potensi arbitrase, telah terbukti terjadi pada Lembaga Pengelola Investasi INA yang merupakan entitas sejenis dengan Danantara, sehingga risiko serupa berpotensi muncul pada Danantara yang baru berdiri. Selain risiko kontraktual, disebutkan pula risiko hukum yang berkaitan dengan korupsi, lingkungan, serta penyesuaian terhadap entitas-entitas privat yang perlu diantisipasi dalam pelaksanaan restrukturisasi. Risiko ini menegaskan perlunya kehati-hatian dalam merancang skema kerja sama dan investasi agar tidak menimbulkan sengketa hukum di kemudian hari.

(5) Risiko Kesulitan Menutup Entitas Bermasalah

Risiko struktural lain yang disampaikan adalah kesulitan menutup BUMN yang sudah tidak sehat, berbeda dengan sektor swasta yang lebih mudah membentuk dan membubarkan entitas usaha. Kesulitan ini disebabkan oleh karakter birokrasi BUMN yang cenderung ingin bertahan sepanjang masa, ditambah risiko besar berupa potensi kerugian negara serta terungkapnya hal-hal buruk ketika sebuah entitas ditutup, sehingga sering muncul penolakan dari pihak-pihak tertentu. Akibatnya, banyak BUMN dormant yang tetap dipertahankan meskipun tidak memiliki aktivitas usaha, namun tetap membebani keuangan negara melalui biaya operasional dan struktur organisasi yang tetap berjalan.

(6) Risiko Preseden Restrukturisasi yang Berlarut-larut

Disampaikan kekhawatiran bahwa proses konsolidasi BUMN lebih dari 1.000 menjadi sekitar 200 hingga 300 entitas berpotensi mengalami preseden yang sama dengan restrukturisasi Badan Penyehatan Perbankan Nasional menjadi Perusahaan Pengelola Aset, yang disebutkan telah berlangsung selama 22 tahun tanpa tuntas. Risiko ini menunjukkan bahwa tanpa peta jalan dan indikator kinerja yang jelas untuk setiap klaster penugasan, proses restrukturisasi BUMN berpotensi berlarut-larut dan tidak mencapai hasil yang diharapkan dalam waktu yang wajar.

(7) Risiko Tumpang Tindih Kerja Sama pada Proyek Pengelolaan Sampah

Proyek pengelolaan sampah menjadi listrik di Denpasar masih menghadapi risiko tarik ulur kewenangan antara pemerintah provinsi dan pemerintah kota, ditambah kekhawatiran mengenai kemungkinan tumpang tindih dengan kerja sama yang telah dijalin pemerintah daerah dengan sebuah lembaga dari Inggris. Risiko ini dinilai perlu dibicarakan secara terbuka agar tidak menghambat realisasi proyek yang sesungguhnya memiliki potensi manfaat lingkungan dan ekonomi bagi masyarakat Bali.

(8) Risiko Ketertinggalan Sektor Penerbangan Nasional

Risiko lain yang disoroti berkaitan dengan kinerja Garuda Indonesia yang dinilai terus tertinggal dibandingkan dengan maskapai swasta seperti Lion Air, meskipun mendapat dukungan negara, dengan beban utang yang disebutkan mencapai ratusan triliun rupiah. Risiko ini dikhawatirkan akan terus berlanjut apabila tidak ada keputusan tegas mengenai masa depan pengelolaan Garuda, termasuk kemungkinan permintaan dukungan pendanaan tambahan dari negara secara berulang. Tanpa

penanganan yang jelas, risiko ini berpotensi menghambat upaya peningkatan daya saing pariwisata nasional, termasuk pariwisata Bali, dibandingkan dengan negara tetangga seperti Malaysia dan Thailand.

2.6 Catatan Strategis bagi Pemerintah Pusat

Sepanjang FGD berlangsung, berbagai catatan, rekomendasi, dan harapan disampaikan oleh narasumber maupun peserta yang secara khusus ditujukan bagi Pemerintah Pusat dalam mengawal kelanjutan reformasi BUMN dan Danantara. Catatan-catatan tersebut mencakup aspek perencanaan kebijakan, tata kelola kelembagaan, penegakan hukum, hingga strategi komunikasi publik, yang secara keseluruhan dimaksudkan untuk memastikan agar transformasi besar ini benar-benar membawa dampak nyata bagi perekonomian daerah dan nasional.

Salah satu catatan strategis yang paling banyak disampaikan adalah perlunya peta jalan dan indikator kinerja yang jelas untuk setiap klaster penugasan BUMN. Disampaikan kekhawatiran bahwa apabila seluruh BUMN diukur hanya dengan indikator kesehatan keuangan, maka tujuan awal BUMN sebagai agen pembangunan dan penyedia layanan publik akan terganggu. Oleh karena itu, direkomendasikan agar Pemerintah Pusat menyusun ukuran keberhasilan yang berbeda sesuai fungsi masing-masing klaster, misalnya kualitas layanan publik untuk BUMN yang bertugas melayani masyarakat, atau tingkat penetrasi akses ke daerah untuk BUMN telekomunikasi, bukan semata berdasarkan besaran setoran ke kas negara. Terkait dengan target konsolidasi jumlah BUMN yang mencapai lebih dari 1.000 menjadi sekitar 200 hingga 300 entitas, disampaikan pula peringatan agar proses restrukturisasi tidak berlarut-larut tanpa kejelasan arah, sebagaimana preseden restrukturisasi Badan Penyehatan Perbankan Nasional menjadi Perusahaan Pengelola Aset yang disebutkan telah berjalan 22 tahun tanpa tuntas.

Dari sisi tata kelola kelembagaan, disampaikan catatan bahwa perbaikan Danantara perlu dilakukan secara bertahap dan berurutan, yaitu dimulai dari pembenahan filosofi kelembagaan, dilanjutkan dengan perbaikan manajemen, dan baru kemudian penguatan governance, tanpa membalik urutan tersebut. Penguatan kapasitas sumber daya manusia turut menjadi perhatian, termasuk upaya kapitalisasi talenta melalui pelibatan konsultan asing dalam proses seleksi direksi BUMN, yang disebutkan sedang berjalan meskipun belum tuntas sepenuhnya. Selain itu, disampaikan pula perlunya ketegasan dalam penegakan hukum terhadap pengelola BUMN yang terbukti melakukan pelanggaran, dengan mengacu pada contoh reformasi kepolisian di Georgia yang melibatkan penggantian personel secara

besar-besaran, sebagai bentuk penguatan keberanian institusional dalam menindak penyimpangan yang selama ini jarang berujung pada proses hukum.

Terkait dengan kesenjangan sentralisasi kelembagaan di Jakarta, disampaikan usulan agar Pemerintah Pusat mendorong lebih banyak BUMN, khususnya yang memiliki wilayah operasi bisnis di luar Jawa seperti Sumatra, Aceh, dan Kalimantan, untuk tidak seluruhnya berkantor pusat di Jakarta, sehingga direksi dapat lebih dekat dengan wilayah operasionalnya. Pendirian lembaga investasi internasional baru yang berskala besar di Bali turut diapresiasi sebagai langkah desentralisasi yang tepat dan diharapkan dapat direplikasi pada kebijakan lain, termasuk kelanjutan forum-forum diskusi kebijakan yang selama ini banyak dipusatkan di Jakarta.

Dalam konteks sektor penerbangan nasional, disampaikan catatan agar Pemerintah Pusat mengambil keputusan tegas terkait masa depan Garuda Indonesia, termasuk usulan swastanisasi penuh dengan syarat pembeli harus melunasi utang perusahaan yang mencapai ratusan triliun rupiah dalam jangka waktu lima tahun. Catatan ini didasarkan pada kekhawatiran bahwa Garuda Indonesia terus tertinggal dari maskapai swasta seperti Lion Air meskipun mendapat dukungan negara, sehingga diperlukan pendekatan pengelolaan yang lebih berorientasi bisnis untuk meningkatkan daya saing pariwisata nasional.

Khusus terkait pengembangan Bali, disampaikan catatan strategis agar pembangunan pusat finansial internasional tidak dipusatkan di wilayah selatan Bali guna menghindari penambahan beban bagi masyarakat di kawasan yang sudah padat aktivitas pariwisata, melainkan diarahkan ke wilayah yang belum berkembang secara kultural agar tercipta pemerataan pembangunan. Selain itu, disampaikan pula perlunya koordinasi yang lebih baik antara Pemerintah Pusat dan pemerintah daerah dalam merealisasikan proyek investasi. Di antara di Bali, khususnya proyek pengelolaan sampah menjadi listrik di Denpasar yang masih menghadapi tarik ulur kewenangan antara pemerintah provinsi dan pemerintah kota, serta potensi tumpang tindih dengan kerja sama pihak lain yang perlu dibicarakan secara terbuka.

2.7 Kesimpulan

FGD yang diselenggarakan di Bali menegaskan bahwa kebijakan penutupan ratusan BUMN dan pembentukan Danantara merupakan langkah transformasi besar yang lahir dari kebutuhan mendesak untuk memperbaiki tata kelola BUMN yang selama ini bergeser dari entitas bisnis menjadi entitas politik. Forum ini berhasil menghadirkan pemahaman yang lebih utuh mengenai dasar konstitusional, capaian, serta tantangan dari kebijakan tersebut,

sekaligus membuka ruang kritis bagi para pemangku kepentingan daerah untuk menyampaikan pandangan mereka sebelum rekomendasi ini dibukukan dan diserahkan kepada Presiden. Diskusi menunjukkan bahwa meskipun terdapat dukungan luas terhadap arah kebijakan ini, dukungan tersebut tetap disertai sikap kritis, bukan persetujuan tanpa syarat.

Isu-isu kunci yang mengemuka, mulai dari rasionalitas penutupan BUMN yang bersaing tidak sehat dengan swasta, persoalan tata kelola dan kinerja finansial Danantara, hingga rencana pusat finansial internasional dan proyek pengelolaan sampah di Bali, memperlihatkan bahwa reformasi ini memiliki cakupan yang luas dan saling terkait antara kebijakan nasional dan kepentingan daerah. Ragam pandangan yang berkembang, terutama mengenai ukuran keberhasilan reformasi, kecepatan dan skala restrukturisasi yang tepat, serta pertanggungjawaban pihak yang selama ini diuntungkan oleh BUMN bermasalah, menunjukkan bahwa belum ada kesepakatan tunggal mengenai cara terbaik menjalankan transformasi ini, meskipun terdapat kesepakatan bahwa langkah pembenahan tetap diperlukan. Perbedaan penekanan ini mencerminkan kompleksitas dalam menyeimbangkan tuntutan efisiensi finansial dengan fungsi multidimensi BUMN sebagai agen pembangunan dan penyedia layanan publik.

Dari perspektif daerah, Bali menunjukkan posisi strategis yang khas, baik sebagai penyumbang besar perekonomian nasional melalui sektor pariwisata, calon lokasi pusat finansial internasional, maupun lokasi proyek investasi Danantara seperti pengelolaan sampah menjadi energi. Namun demikian, kepentingan daerah ini juga diiringi kekhawatiran mengenai pemerataan pembangunan yang belum sepenuhnya terwujud di Bali, potensi beban tambahan bagi kawasan selatan yang sudah padat, serta perlunya koordinasi yang lebih baik antara pemerintah provinsi dan pemerintah kota dalam merealisasikan proyek investasi. Hal ini menunjukkan bahwa peluang besar yang dibuka oleh kebijakan nasional perlu dikelola secara hati-hati agar benar-benar memberikan manfaat merata bagi masyarakat daerah.

Peluang kebijakan yang teridentifikasi, seperti efisiensi dan konsolidasi aset melalui Danantara, pengembangan Bali sebagai pusat finansial internasional, investasi pengelolaan sampah, pertumbuhan pelaku usaha baru, serta desentralisasi kelembagaan BUMN, menunjukkan potensi manfaat ekonomi yang signifikan apabila dikelola dengan baik. Akan tetapi, peluang tersebut berdampingan erat dengan sejumlah risiko yang perlu diantisipasi, mulai dari risiko tata kelola, birokrasi, dan politisasi, risiko fiskal akibat ketergantungan pada modal negara, ketidaksesuaian antara penugasan bisnis dan skala kemampuan BUMN, risiko

kontraktual dan hukum, kesulitan menutup entitas bermasalah, potensi restrukturisasi yang berlarut-larut, tumpang tindih kerja sama pada proyek daerah, hingga ketertinggalan sektor penerbangan nasional. Keterkaitan antara peluang dan risiko ini menegaskan bahwa keberhasilan reformasi BUMN sangat bergantung pada konsistensi implementasi, bukan sekadar niat baik kebijakan.

Secara keseluruhan, catatan strategis yang disampaikan kepada Pemerintah Pusat, yaitu penyusunan peta jalan dan indikator kinerja yang jelas per klaster penugasan, penguatan tata kelola secara bertahap, ketegasan penegakan hukum, dorongan desentralisasi kelembagaan, keputusan tegas terkait masa depan Garuda Indonesia, koordinasi pusat-daerah dalam proyek investasi di Bali, serta penguatan komunikasi kebijakan kepada publik, merupakan benang merah yang menyatukan seluruh temuan FGD ini. Catatan-catatan tersebut pada dasarnya merupakan syarat yang perlu dipenuhi agar peluang besar dari reformasi BUMN dan Danantara dapat terealisasi secara optimal, sekaligus agar risiko yang telah diidentifikasi dapat dimitigasi sejak dini. Dengan demikian, forum ini menegaskan bahwa transformasi BUMN bukanlah proses yang dapat dianggap selesai dalam waktu singkat, melainkan memerlukan pengawalan berkelanjutan dari berbagai pemangku kepentingan, termasuk daerah, agar benar-benar membawa dampak nyata bagi pertumbuhan, pemerataan, dan kesejahteraan masyarakat.

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 Dr. R. Edi Sewandono, S.H., M.H



Gambar 9. Pemaparan Hasil Riset oleh Mohamad Dian Revindo, Ph.D

5. Pemaparan Narasumber



Gambar 10. Pemaparan oleh Dr. H. Mukhamad Misbakhun, S.E., M.H



Gambar 11. Pemaparan oleh Dr. H. Mukhamad Misbakhun, S.E., M.H



Gambar 12. Pemaparan oleh Wijayanto Samirin, MPP



Gambar 13. Pemaparan oleh Wijayanto Samirin, MPP



Gambar 14. Pemaparan oleh Gde Sumarjaya Linggih, S.E., M.A.P



Gambar 15. Pemaparan oleh Gde Sumarjaya Linggih, S.E., M.A.P



Gambar 16. Pemaparan oleh Prof. Dr. I Wayan Suartana, S.E., Ak., [M.Si.](#), CA



Gambar 17. Pemaparan oleh Prof. Dr. Ida Bagus Raka Suardana, S.E., M.M

6. Tanya Jawab/Diskusi



Gambar 18. Sesi Tanya Jawab oleh Gusti Ngurah Anom (Ajik Krisna)



Gambar 19. Sesi Tanya Jawab oleh I Putu Saptajaya



Gambar 20. Sesi Tanya Jawab oleh I Gde Wiratha



Gambar 21. Sesi Tanya Jawab Putu Suasta

7. Penutupan Acara dan Foto Bersama

Gambar 26. Penutupan Acara oleh Host



Gambar 28. Foto Bersama

Gambar 27. Penutupan Acara oleh MC



Gambar 29. Foto Bersama

8. Lainnya



Gambar 30. Peserta Kegiatan



Gambar 31. Peserta Kegiatan

PENUTUP

Pelaksanaan *Round Table Discussion* dengan tema “Ratusan BUMN Ditutup Paksa: Pertaruhan Terakhir Penyelamatan Unit Bisnis Negara” telah menjadi ruang diskusi yang penting dalam memahami arah transformasi BUMN dan pembentukan Danantara secara lebih utuh. Forum ini tidak hanya membahas kebutuhan perbaikan tata kelola dan efisiensi bisnis negara, tetapi juga menyoroti berbagai tantangan, risiko, serta dampaknya terhadap kepentingan daerah dan masyarakat.

Berbagai pandangan yang disampaikan menunjukkan bahwa reformasi BUMN merupakan langkah yang perlu dilakukan, namun harus disertai dengan peta jalan yang jelas, indikator kinerja yang terukur, tata kelola yang transparan, penegakan hukum yang tegas, serta koordinasi yang kuat antara pemerintah pusat dan daerah. Kebijakan ini juga perlu memastikan bahwa kepentingan bisnis, pelayanan publik, pemerataan pembangunan, dan kesejahteraan masyarakat tetap berjalan secara seimbang.

Hasil diskusi dan rekomendasi yang dirumuskan dalam laporan ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pemerintah dan para pemangku kepentingan dalam menentukan langkah kebijakan selanjutnya. Pengawasan secara berkelanjutan diperlukan agar transformasi BUMN dan Danantara tidak berhenti pada perubahan kelembagaan, tetapi benar-benar menghasilkan perbaikan kinerja, peningkatan akuntabilitas, serta manfaat ekonomi yang nyata bagi negara dan masyarakat.

Demikian laporan kegiatan ini disusun sebagai bentuk dokumentasi dan pertanggungjawaban pelaksanaan kegiatan. Semoga seluruh hasil pembahasan dan rekomendasi yang telah dirumuskan dapat memberikan kontribusi positif bagi proses pembenahan dan penguatan pengelolaan unit bisnis negara di masa mendatang.

LAMPIRAN

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