

LAPORAN KEGIATAN DAN POLICY BRIEF
Round Table Discussion

PERTARUHAN BESAR NEGARA

VIA DANANTARA PADA RESTRUKTURISASI BUMN

Kamis, 07 Mei 2026 | Oak Tree Hotel Semarang

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa, atas berkat dan rahmat-Nya sehingga laporan kegiatan *Focus Group Discussion* (FGD) bertema “Pertaruhan Besar Negara via Danantara Pada Restrukturisasi BUMN” ini dapat disusun dan diselesaikan dengan baik. Laporan ini merupakan bentuk pertanggungjawaban kegiatan yang diselenggarakan di Semarang pada 7 Mei 2026, sekaligus dokumentasi masukan strategis para pemangku kepentingan terkait arah transformasi BUMN melalui Danantara.

FGD menegaskan bahwa Danantara adalah langkah strategis sekaligus pertaruhan besar negara: berpotensi memperkuat konsolidasi aset dan kapasitas investasi, namun menghadapi tantangan tata kelola, inefisiensi, serta risiko intervensi politik. Karena itu, forum menekankan pentingnya transparansi, akuntabilitas publik, dan independensi, serta sinergi yang adil dengan daerah agar manfaat ekonomi lebih merata. Pada saat yang sama, penentu sejati keberhasilan Danantara bergantung pada political will pemerintah pusat untuk menegakkan meritokrasi dan memastikan kepastian perlindungan hukum (*business judgment rule*) bagi para profesional yang diberi mandat melakukan pembenahan, termasuk membersihkan problem manajemen masa lalu secara tegas dan akuntabel.

Akhir kata, kami menyampaikan terima kasih kepada para peneliti, narasumber dan peserta yang terlibat aktif dalam pelaksanaan kegiatan ini. Semoga laporan ini menjadi rujukan dan pijakan yang bermanfaat bagi pengambil kebijakan dan para pemangku kepentingan dalam memastikan restrukturisasi BUMN berjalan lebih terukur, akuntabel, dan berdampak luas.

Semarang, 7 Mei 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	15
2.5 Peluang Kebijakan dan Risiko yang Perlu Diantisipasi	17
2.6 Catatan Strategis bagi Pemerintah Pusat	20
2.7 Kesimpulan	22
DOKUMENTASI KEGIATAN	24
3.1 Dokumentasi Kegiatan	24
PENUTUP	29
LAMPIRAN	30
LAMPIRAN 1	31
LAMPIRAN 2	36
LAMPIRAN 3	56
LAMPIRAN 4	65

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 wewenangnya, 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* "Pertaruhan Besar Negara Via Danantara Pada Restrukturisasi BUMN" diselenggarakan pada:

Hari, Tanggal : Kamis, 7 Mei 2026
Waktu : 13.00 WIB - Selesai
Tempat : Oak Tree Hotel - Mahoni Ballroom Semarang



Gambar 1. Flyer Kegiatan Debat Publik "Pertaruhan Besar Negara Via Danantara Pada Restrukturisasi BUMN"

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. Pimpinan BUMN di wilayah Semarang
3. Akademisi dan Perwakilan Perguruan Tinggi di Semarang

4. Asosiasi Bisnis, Investasi dan Pelaku Usaha
5. Mahasiswa Pascasarjana Perguruan Tinggi

1.5 Susunan Acara

Tabel 1. Susunan Acara

No	Waktu	Durasi (Menit)	Acara	Narasumber/PIC
1	12.30 - 13.00	60	Registrasi Peserta	Panitia
2	13.10 - 13.15	5	Pembukaan Acara	MC
3	13.15 - 13.20	5	Pengantar Diskusi 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 - 14.30	60	Paparan dari Narasumber dan Debat Publik	Awalil Rizky
				Wijayanto Samirin, MPP
				Prof. Akhmad Syakir Kurnia, S.E., M.Si., Ph.D
				Dr. M. Rizal Taufikurahman
6	14.30 - 15.15	45	Tanya Jawab dan Diskusi	Peserta RTD dan Narasumber
7	15.15 - 15.20	5	Penutupan Sesi Diskusi dan Debat Publik	Dr. Akbar Faizal, S.H., M.Si
8	15.20 - 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	April	Mei			
	5	Minggu ke-			
		1	2	3	4
Persiapan Kegiatan					
Pelaksanaan Kegiatan					
Evaluasi dan Pelaporan Hasil Kegiatan					

LAPORAN SINGKAT HASIL KEGIATAN

2.1 Konteks dan Tujuan

FGD di Semarang ini merupakan bagian dari estafet diskusi publik berkelanjutan yang digelar di berbagai kota di seluruh Indonesia. Mengangkat tema "Pertaruhan Besar Negara Via Danantara pada Restrukturisasi BUMN," diskusi ini dilatarbelakangi oleh momentum pemerintahan baru di bawah Presiden Prabowo Subianto yang melahirkan keputusan politik untuk membentuk ekosistem Badan Pengelola Investasi (BPI) Danantara. Dalam konteks tata kelola yang baru ini, Danantara diproyeksikan hadir sebagai *superholding* untuk mengkonsolidasikan kekayaan dan aset negara secara masif, sementara Kementerian BUMN akan lebih diarahkan pada fungsi regulasi dan pengawasan. Penyelenggaraan di Semarang menjadi kota keenam dari rencana sepuluh kota untuk membawa wacana strategis ini ke tingkat daerah.

Tujuan utama dari penyelenggaraan FGD ini adalah untuk membuka ruang dialog publik yang kritis, analitis, terbuka, dan konstruktif guna merumuskan masa depan BUMN di era ekonomi baru. Melalui forum ini, penyelenggara mengajak para pakar, akademisi, praktisi, pelaku usaha, hingga masyarakat luas untuk membedah dan memahami bagaimana arah kebijakan investasi negara melalui Danantara dapat mendorong transformasi ekonomi nasional. Mengingat tingginya pertaruhan negara atas pengelolaan aset yang mencapai ribuan triliun, diskusi ini sengaja dirancang dengan format perdebatan pro dan kontra agar dapat menguliti berbagai kelemahan masa lalu BUMN, seperti inefisiensi, tumpang tindih rantai bisnis, hingga risiko intervensi politik, sehingga Danantara kelak benar-benar menjadi jalan keluar atas perbaikan tata kelola.

Secara visi yang lebih luas, rangkaian diskusi lintas daerah ini bertujuan untuk memastikan bahwa reformasi tata kelola BUMN mampu memberikan dampak nyata dan inklusif bagi seluruh wilayah Indonesia. Transformasi ini diharapkan tidak hanya menjadi narasi di level pusat, melainkan harus mampu mendorong pertumbuhan ekonomi daerah, memperkuat rantai nilai (*value chain*), menyediakan lapangan kerja baru, dan menyejahterakan masyarakat luas. Sebagai target luaran (output) puncaknya, seluruh pemikiran, perspektif, dan masukan konstruktif dari 10 kota penyelenggaraan FGD ini akan dikompilasi, dikaji secara mendalam, dan diterbitkan dalam sebuah buku. Buku tersebut nantinya akan diserahkan secara langsung kepada Presiden Republik Indonesia sebagai rumusan rekomendasi kebijakan dari publik demi arah pembangunan ekonomi yang lebih tangguh dan berdaulat.

2.2 Isu-Isu Kunci yang Mengemuka

Dalam rangkaian FGD yang berlangsung dinamis dan analitis ini, berbagai pandangan tajam dari kelompok yang pro maupun kontra saling bersinggungan membedah rencana restrukturisasi BUMN. Para akademisi, praktisi ekonomi, hingga perwakilan pengusaha menyoroti tidak hanya potensi keuntungan ekonomi makro, tetapi juga realitas pahit terkait tata kelola, sejarah intervensi politik, hingga dampak riil pada hajat hidup masyarakat luas. Berdasarkan perdebatan komprehensif tersebut, berikut adalah isu-isu kunci strategis yang mengemuka:

(1) Tumpang Tindih Bisnis dan Inefisiensi Struktural BUMN

Selama ini, BUMN terjebak pada masalah struktural yang kronis, seperti tumpang tindih bisnis antarperusahaan, redundansi sektor yang terlalu tinggi, dan salah urus operasional. Hal ini menyebabkan persaingan internal yang saling mematikan dan inefisiensi biaya operasional yang membebani negara hingga puluhan triliun rupiah. Banyak entitas anak hingga cicit BUMN dibentuk tanpa arah bisnis yang sejalan dengan bisnis inti (*core business*) perusahaan induknya. Oleh karena itu, konsolidasi di bawah naungan Danantara diharapkan mampu melahirkan perampingan struktur demi mendongkrak efisiensi dan valuasi aset. Tanpa penyelesaian inefisiensi dasar ini, Danantara hanya akan mewarisi dan mengumpulkan "telur-telur" bermasalah ke dalam satu keranjang yang baru.

(2) Ancaman Intervensi Politik dan Praktik Patronase

Isu mengenai BUMN yang kerap dijadikan "sapi perah" atau wadah akomodasi bagi kepentingan politik tertentu menjadi sorotan tajam dalam diskusi ini. Penempatan relawan politik atau pihak yang tidak kompeten di jajaran komisaris maupun direksi dinilai sebagai "tentakel hitam" yang merusak tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*). Para pakar secara tegas mengingatkan bahwa sehebat apa pun sistem yang dibuat atau manajer kelas dunia yang didatangkan, intervensi politik tetap akan menghancurkan profesionalisme. Jika Danantara tidak dibentengi dengan supremasi hukum yang ketat, pola pembiayaan diskresi proyek bermuatan politik akan terus terulang dan menggerus modal negara. Harus ada komitmen dan batasan tingkat tinggi agar lembaga ini digerakkan secara murni oleh pertimbangan bisnis dan profesionalitas.

(3) Minimnya Transparansi, Akuntabilitas dan Pengawasan Publik

Kelembagaan Danantara yang bertanggung jawab langsung kepada Presiden memicu kekhawatiran terkait melemahnya mekanisme *check and balances* dari DPR dan masyarakat luas. Publik dan para ahli mengkritik minimnya transparansi pada fase awal pembentukan ini, di mana data proyeksi investasi maupun laporan keuangan konsolidasi belum sepenuhnya terakses terbuka dibandingkan *Sovereign Wealth Fund* negara lain seperti Temasek atau Khazanah. Mengingat lembaga ini akan mengelola aset ribuan triliun dari kekayaan negara, kerahasiaan operasional justru dianggap berisiko menyuburkan tindak pidana korupsi. Oleh karena itu, diperlukan keterbukaan informasi yang mumpuni, termasuk publikasi *feasibility study* untuk proyek-proyek besarnya. Pengawasan eksternal dan pelibatan publik secara aktif sangat krusial agar masyarakat dapat ikut mengawal jalannya entitas raksasa ini.

(4) Dilema Dualitas Mandat: Komersial vs Agen Pembangunan

Terdapat kebingungan arah mengenai potensi benturan kepentingan antara pencarian laba komersial (*profitability*) dan peran BUMN sebagai instrumen pembangunan nasional. Di satu sisi, Danantara ditargetkan secara ambisius untuk mendongkrak Tingkat Pengembalian Aset (*Return on Asset/ROA*) hingga angka yang sangat tinggi. Namun di sisi lain, BUMN harus memikul kewajiban pelayanan publik yang tidak selalu memberikan keuntungan finansial langsung, seperti ketahanan pangan dan subsidi energi. Apabila tidak ada pemisahan indikator yang jelas, pemaksaan target laba tinggi justru ditakutkan akan memicu rekayasa akuntansi (*window dressing*) oleh para direksi. Danantara dituntut untuk segera memperjelas "DNA" korporasinya beserta parameter *Key Performance Indicator* (KPI) yang seimbang antara *financial return* dan *economic impact*.

(5) Risiko Restrukturisasi Kosmetik Akibat Tenggat Waktu Tergesa

Target agresif untuk merampungkan seluruh proses restrukturisasi raksasa ini dalam waktu satu tahun dinilai sangat tidak realistis jika melihat rekam jejak korporasi. Pengalaman historis menunjukkan bahwa penggabungan (*merger*) entitas bisnis yang jauh lebih kecil saja membutuhkan waktu bertahun-tahun untuk menata manajemen, menyelesaikan sengketa utang, dan menyatukan budaya kerja (*corporate culture*). Pemaksaan tenggat waktu yang terlalu singkat berisiko tinggi melahirkan "restrukturisasi kosmetik", di mana perusahaan seolah sudah tergabung di atas kertas namun secara

operasional masih tercerai-berai. Alih-alih menyelesaikan masalah inefisiensi, ketergesaan ini justru akan menimbun masalah baru yang lebih rumit di masa mendatang. Selain itu, eksekusi ini juga harus diiringi perlindungan hukum agar para inovator restrukturisasi tidak terkena imbas kriminalisasi akibat membongkar rekam jejak masa lalu.

(6) Monopoli BUMN dan Matinya Sinergi dengan BUMD serta Swasta

Praktik BUMN di lapangan sering dikeluhkan oleh pelaku usaha lokal karena dinilai terlalu eksklusif dan memonopoli rantai pasok dalam berbagai proyek daerah. Organisasi pengusaha seperti Kadin dan HIPMI menyoroti bahwa BUMN kerap membentuk ekosistem tertutup dengan hanya mempekerjakan anak-cucunya sendiri, sehingga mematikan kompetisi sehat dengan pihak swasta. Hal ini juga berdampak buruk bagi Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang terus dituntut mencetak Pendapatan Asli Daerah (PAD) namun tidak diberikan ruang keterlibatan yang setara. Jika tidak ada perbaikan struktur insentif, diksi "sinergi" BUMN dan daerah akan selalu berakhir sebagai ilusi retorika semata. Danantara didorong untuk merilis regulasi pelaksana yang menjamin kolaborasi nyata, agar BUMN benar-benar hadir sebagai mentor bagi BUMD, bukan kompetitor yang saling membunuh.

(7) Dampak Riil Terhadap Konsumen dan Penyerapan Tenaga Kerja

Perdebatan elitis mengenai rasio keuangan dan konsolidasi aset sering kali menenggelamkan isu krusial mengenai dampak langsung BUMN terhadap rakyat kecil. Padahal, peran BUMN sangat fundamental dalam penciptaan lapangan kerja, terutama di tengah tingginya angka pengangguran terbuka yang saat ini didominasi oleh anak muda. Selain persoalan tenaga kerja, posisi BUMN yang melayani hajat hidup orang banyak mewajibkan adanya perlindungan konsumen yang absolut agar orientasi perolehan untung tidak melahirkan praktik harga layanan yang mencekik (misalnya tarif transportasi). Kesuksesan Danantara tidak boleh hanya diukur dari naiknya Produk Domestik Bruto (PDB) atau rasio pajak di atas kertas. Keberhasilan yang sejati harus tercermin dari kemampuannya memberikan pelayanan publik yang ramah konsumen serta menjadi solusi atas kebutuhan lapangan kerja nasional.

2.3 Ragam Pandangan dan Perdebatan Penting

Diskusi ini berlangsung sangat dinamis karena mempertemukan kubu yang pro-transformasi kelembagaan dan kubu yang skeptis terhadap realitas empiris BUMN. Perdebatan tidak hanya berpusat pada hitung-hitungan rasio keuangan atau angka ekonomi makro, melainkan merambah tajam ke ranah politik-ekonomi, nasib tata kelola BUMD, hingga perlindungan hukum dan konsumen. Dari adu gagasan para ekonom, pelaku usaha, hingga perwakilan daerah, muncul berbagai ragam pandangan dan perdebatan penting sebagai berikut:

(1) Ilusi Bilangan Vs. Realitas Defisit Fiskal Negara

Perdebatan tajam mencuat terkait narasi kebanggaan pemerintah atas aset raksasa Danantara yang mencapai belasan ribu triliun rupiah, yang oleh pihak kontra dinilai sekadar "ilusi bilangan". Terdapat perbedaan mendasar antara Indonesia dengan negara referensi seperti Singapura (Temasek) atau Norwegia yang membentuk lembaga *Sovereign Wealth Fund* (SWF) dari kondisi surplus cadangan dana negara. Sebaliknya, Danantara lahir di tengah keterbatasan ruang fiskal APBN yang sempit dan defisit neraca keuangan negara. Pengalihan triliunan dividen BUMN kepada Danantara, yang semula langsung masuk kas negara, dikhawatirkan akan semakin menekan kemampuan pemerintah dalam membiayai sektor publik dan pengentasan kemiskinan dalam jangka pendek.

(2) Optimisme Sinergi vs. Praktik Monopoli "Serakah" BUMN

Kubu pro meyakini bahwa sentralisasi di bawah Danantara akan mempermudah kolaborasi bisnis yang saling menguntungkan (*value chain*) di berbagai daerah. Namun, perwakilan pengusaha (Kadin, HIPMI) dan BUMD mematahkan klaim tersebut dengan realitas lapangan bahwa BUMN hingga hari ini cenderung monopolis dan menguasai proyek daerah hanya untuk anak-cucu perusahaannya sendiri. Ekosistem BUMN yang tertutup ini mematikan iklim kompetisi sehat bagi pihak swasta lokal dan mengerdilkan BUMD yang justru sedang dituntut keras mencetak Pendapatan Asli Daerah (PAD). Diksi "sinergi" dianggap hanya pepesan kosong belaka jika Danantara kelak tidak membuat aturan insentif dan regulasi pelaksana yang memaksa BUMN untuk berbagi "kue" pembangunan dengan aktor lokal.

(3) Tenggat Waktu Tergesa-Gesa vs. Risiko “Window Dressing”

Muncul kritik keras terhadap ambisi politik yang menuntut proses restrukturisasi raksasa dan pencapaian target profitabilitas (seperti menaikkan ROA menjadi 5-10%) dalam kurun waktu satu tahun. Pengalaman historis para ahli menunjukkan bahwa merger antar bank atau perusahaan telekomunikasi yang berskala jauh lebih kecil saja membutuhkan waktu transisi hingga dua atau tiga tahun untuk menyatukan budaya perusahaan dan merapikan sengketa utang. Pemaksaan tenggat waktu yang instan berisiko tinggi memicu para direksi melakukan *window dressing* atau manipulasi laporan keuangan demi terlihat sehat di mata pemerintah. Restrukturisasi yang lahir dari tekanan waktu ini dikhawatirkan hanya bersifat kosmetik di atas kertas, namun keropos secara fundamental.

(4) Patologi Demokrasi dan Intervensi Pembiayaan Politik

Kubu kontra secara berani membongkar tabu bahwa masalah terbesar kebobrokan BUMN selama ini adalah *money politics*, *patronase*, dan intervensi kekuasaan. BUMN kerap dijadikan ladang untuk pembiayaan mesin politik tertentu dan jabatan-jabatannya diisi oleh barisan pendukung yang minim kapasitas (*capability*). Selama penunjukan dewan komisaris dan direksi masih ditunggangi oleh titipan politik, sebaik apapun kerangka kerja yang didesain oleh Danantara akan hancur seketika. Mengingat lembaga ini bertanggung jawab langsung kepada Presiden, masyarakat dan ahli menuntut adanya transparansi ekstra dan pelibatan lembaga pengawas seperti Ombudsman untuk membentengi Danantara dari tentakel politik praktis.

(5) Dilema Perlindungan Hukum dalam Mengungkap Borok Masa Lalu

Dalam membedah perut BUMN yang berjumlah ratusan entitas, para pengelola Danantara dipastikan akan menemukan segudang kesalahan manajemen dan kejahatan finansial dari pengurus di masa lalu. Hal ini memicu perdebatan penting mengenai posisi profesional yang kini diutus untuk melakukan aksi bersih-bersih. Terdapat ketakutan bahwa para eksekutif atau direksi baru ini justru akan menghadapi risiko kriminalisasi akibat membongkar atau menyelesaikan sengketa yang mereka warisi. Negara dituntut memberikan kepastian perlindungan hukum yang jelas (*business judgment rule*) agar para pembenah tata kelola ini tidak ragu mengeksekusi efisiensi dan restrukturisasi aset.

(6) Indikator Keberhasilan Profitabilitas vs. Dampak Sosial (Lapangan Kerja)

Diskusi elit yang terlalu asyik menguliti valuasi aset dan *return on investment* dikritik oleh perwakilan generasi muda dan pelindung konsumen yang merasa terpinggirkan dari narasi Danantara. Diingatkan kembali bahwa terdapat lima mandat dasar berdirinya BUMN menurut undang-undang, yang tidak semata-mata mencari untung, tetapi juga berperan vital membuka lapangan pekerjaan di tengah jutaan masyarakat yang menganggur. Selain masalah serapan tenaga kerja, monopoli BUMN tanpa kompetisi sehat kerap mengorbankan kualitas dan melahirkan tarif layanan publik yang mencekik konsumen. Oleh karena itu, metrik keberhasilan Danantara diperdebatkan agar tidak hanya berhenti pada target rasio finansial, tetapi harus memasukkan indikator *Social Return on Investment* (SROI) sebagai bukti nyata pembelaan pada rakyat.

2.4 Perspektif dan Kepentingan Daerah

Kehadiran BUMN dan rencana besar pembentukan Danantara tidak bisa dilepaskan dari realitas bahwa pusat operasional dan dampak ekonomi dari perusahaan-perusahaan pelat merah ini sejatinya berada di daerah. Dalam FGD di Semarang, para pemangku kepentingan lokal, mulai dari BUMD, Kadin, hingga HIPMI, menyuarakan keresahan sekaligus harapan mereka agar transformasi kelembagaan ini tidak berujung pada sentralisasi yang merugikan wilayah. Berikut adalah ragam perspektif dan kepentingan strategis daerah yang mengemuka selama perdebatan.

(1) Tuntutan Sinergi Nyata Antara BUMN dan BUMD

Para perwakilan daerah mengeluhkan bahwa selama ini narasi sinergi antara BUMN dan BUMD sering kali hanya menjadi ilusi di atas kertas tanpa implementasi yang adil. Praktik di lapangan menunjukkan bahwa BUMN cenderung bersikap eksklusif, misalnya dalam pengelolaan kawasan industri, di mana mayoritas porsi pekerjaan justru dilempar kembali kepada anak-cucu perusahaannya sendiri. Akibatnya, BUMD kehilangan peluang strategis untuk ikut tumbuh dan berkontribusi dalam proyek-proyek bernilai tinggi di wilayahnya sendiri. Padahal, BUMD saat ini terus ditekan oleh pemerintah daerah untuk mencetak Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang lebih besar guna menambal tren penurunan dana Transfer ke Daerah (TKD). Oleh karena itu, Danantara dituntut untuk menciptakan regulasi yang mewajibkan BUMN membuka ruang kolaborasi konkret, sehingga keuntungan ekonomi dapat dinikmati bersama dan kembali ke kas daerah.

(2) Pembukaan Lapangan Kerja untuk Pemuda Daerah

Perspektif dari kelompok pengusaha muda (HIPMI) menyoroti bahwa perdebatan tentang BUMN terlalu elitis karena sering kali hanya berkutat pada rasio keuangan dan profitabilitas semata. Mereka mengingatkan bahwa saat ini terdapat jutaan pencari kerja, seperti contohnya sekitar 940.000 pengangguran di Jawa Tengah yang didominasi oleh kelompok usia muda. Bagi masyarakat di daerah, kehadiran BUMN dan BUMD seharusnya menjadi katup pengaman utama untuk menyerap tenaga kerja lokal, bukan sekadar mesin pencetak dividen bagi pemerintah pusat. Jika restrukturisasi Danantara hanya berfokus pada efisiensi tanpa memikirkan ekspansi bisnis yang produktif, hal ini ditakutkan tidak akan menjawab masalah pengangguran. Keberhasilan transformasi ini wajib diukur dari seberapa besar kontribusi BUMN dalam menciptakan lapangan pekerjaan baru yang inklusif bagi putra-putri daerah.

(3) Pencegahan Kanibalisasi Terhadap Swasta Lokal

Kalangan pengusaha daerah yang tergabung dalam Kamar Dagang dan Industri (Kadin) menegaskan pentingnya kolaborasi antara entitas negara dengan sektor swasta lokal untuk memajukan ekonomi wilayah. Namun, muncul kekhawatiran besar bahwa konsolidasi aset raksasa di bawah Danantara justru akan membuat BUMN semakin monopolistik dan mencaplok sektor-sektor bisnis yang seharusnya bisa dikerjakan oleh warga. BUMN idealnya berperan sebagai perintis (*pioneer*) atau mentor pada industri strategis, bukan malah menjadi kompetitor langsung yang mematenkan ruang gerak pengusaha daerah. Restrukturisasi yang sehat harus mampu memetakan batasan rantai bisnis yang jelas agar "kue" ekonomi di daerah tidak dikuasai sendirian oleh entitas pemerintah. Dengan demikian, pengusaha daerah tetap memiliki ekosistem yang adil untuk bertumbuh dan menjadi tulang punggung perekonomian nasional secara berdampingan.

(4) Desentralisasi Pengelolaan dan Pemberdayaan Ekonomi Lokal

Kritik fundamental juga diarahkan pada cara pandang sentralistik dalam tata kelola BUMN yang kerap mengabaikan dinamika dan kebutuhan spesifik masing-masing daerah operasionalnya. Bisnis BUMN pada hakikatnya beroperasi dan mengeksploitasi sumber daya di berbagai wilayah nusantara, sehingga proses tata kelolanya tidak boleh hanya dikendalikan secara mutlak oleh elite di ibu kota. Para ahli ekonomi dan tokoh daerah

mendorong agar Danantara mampu membawa paradigma desentralisasi, di mana BUMN wajib memberikan efek pengganda (*multiplier effect*) yang maksimal bagi Produk Domestik Regional Bruto (PDRB). Selain itu, proyek-proyek investasi besar yang digarap BUMN di daerah harus dipastikan mengutamakan kemitraan nasional dan entitas lokal, alih-alih dengan mudah menyerahkannya kepada perusahaan asing. Dengan pendekatan yang terdesentralisasi ini, BUMN akan benar-benar dirasakan kehadirannya sebagai agen pembangunan yang memberdayakan masyarakat di mana pun mereka berpijak.

2.5 Peluang Kebijakan dan Risiko yang Perlu Diantisipasi

Rencana pembentukan raksasa investasi BPI Danantara ibarat pedang bermata dua yang menghadirkan potensi lompatan ekonomi makro sekaligus menyimpan ancaman kerugian sistemik jika salah urus. Diskusi yang melibatkan pakar ekonomi, akademisi, dan perwakilan pengusaha ini secara komprehensif membedah dua sisi koin dari kebijakan restrukturisasi BUMN tersebut. Agar cita-cita besar pemerintah tidak berujung pada jebakan kegagalan masa lalu, berikut adalah penjabaran mendalam mengenai peluang yang bisa dimaksimalkan serta deretan risiko krusial yang mutlak harus diantisipasi:

Peluang Kebijakan

(1) Konsolidasi Aset dan Efisiensi Operasional Skala Besar

BUMN selama ini terjebak pada persoalan redundansi sektor yang masif dan kepemilikan entitas anak-cucu yang terlampau banyak tanpa arah bisnis yang jelas. Melalui wadah Danantara, ratusan entitas ini memiliki peluang besar untuk dirampingkan secara terstruktur guna memotong persaingan internal yang selama ini saling mematikan. Penghematan biaya operasional dari inisiatif pemangkasan entitas ini diproyeksikan sangat signifikan, bahkan diyakini oleh pakar mampu menghemat pengeluaran hingga 30 sampai 60 triliun rupiah. Pada akhirnya, langkah perampingan ini akan melahirkan struktur korporasi yang jauh lebih lincah, memangkas birokrasi, dan berpotensi melonjakkan valuasi aset secara keseluruhan.

(2) Penguatan Kapasitas Investasi dan PDB Nasional

Hadirnya Danantara membuka peluang menjadikan entitas BUMN sebagai mesin pertumbuhan ekonomi baru dengan kapasitas investasi yang jauh lebih solid. Kajian pemodelan makroekonomi menunjukkan bahwa restrukturisasi melalui superholding ini

berpotensi memberikan dorongan peningkatan Produk Domestik Bruto (PDB) hingga 1,6 persen dalam jangka panjang. Selain itu, penataan ulang ini juga akan membuat APBN menjadi lebih "jujur" karena dividen BUMN dikelola untuk reinvestasi dan pemerintah tidak lagi dengan mudah menyuntikkan Penyertaan Modal Negara (PMN) yang menutupi inefisiensi. Kebijakan ini juga membuka jalan bagi peningkatan *tax ratio* (rasio pajak) nasional jika portofolio bisnis Danantara benar-benar diarahkan pada sektor produktif bernilai tambah tinggi.

(3) Efek Pengganda (*Multiplier Effect*) Ciptaan Lapangan Kerja

Pengelolaan BUMN yang disatukan membawa optimisme baru terkait perannya sebagai agen pembangunan (*agent of development*) yang menggerakkan ekonomi kerakyatan. Ekosistem BUMN sejatinya merupakan tulang punggung penyedia lapangan pekerjaan, yang secara faktual terbukti mampu menyerap hingga 1,6 juta tenaga kerja di seluruh Indonesia. Jika dikelola secara profesional dan bebas dari kepentingan sempit, dorongan investasi Danantara dapat menghasilkan efek pengganda yang luar biasa bagi serapan tenaga kerja dan tingkat upah riil (*real wage*). Peluang ini akan sangat menjawab keresahan daerah terkait tingginya angka pengangguran usia muda yang membutuhkan ekosistem industri yang bertumbuh sehat.

(4) Momentum Bersih-Bersih Tata Kelola (GCG) dan Laporan Keuangan

Masa transisi menuju Danantara dapat dijadikan sebagai momen emas untuk memaksa seluruh BUMN melakukan audit menyeluruh dan menyusun laporan keuangan konsolidasi (*consolidated financial report*). Proses ini akan menelanjangi praktik-praktik manipulasi laporan keuangan (*window dressing*) yang selama ini sengaja dilakukan demi menutupi kinerja buruk direksi masa lalu. Dengan adanya standarisasi baru, lembaga ini berpeluang membangun budaya perusahaan (*corporate culture*) yang mengedepankan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) secara ketat. Di samping itu, terbentuknya entitas baru ini memberikan ruang segar untuk merombak sistem rekrutmen SDM agar sepenuhnya didasarkan pada meritokrasi dan profesionalisme murni.

Risiko yang Perlu Diantisipasi

(1) Ancaman Intervensi Politik dan Praktik "Sapi Perah"

Risiko terbesar yang menghantui keberadaan Danantara adalah tidak terputusnya siklus intervensi politik dan penempatan kroni penguasa di kursi direksi maupun komisaris. Jika pola "bagi-bagi jabatan" kepada relawan politik ini diteruskan, kualitas kepemimpinan BUMN akan merosot tajam karena tidak dipimpin oleh pihak yang memiliki kapasitas (*capability*). Selain itu, terdapat ancaman berupa pembiayaan proyek-proyek titipan yang tidak layak secara finansial, seperti membebankan program populis pada bank negara, yang langsung merusak arus kas perusahaan. Apabila independensi lembaga ini tidak dijaga secara ekstrem oleh ketegasan Presiden, Danantara hanya akan menjadi wadah rent-seeking (pemburu rente) berskala masif.

(2) Bahaya Restrukturisasi Kosmetik Akibat Tenggat Waktu Tergesa

Ambisi pemerintah yang menargetkan penyelesaian restrukturisasi ribuan entitas BUMN dalam waktu satu tahun dipandang sangat berbahaya dan jauh dari realitas rasional korporasi. Pengalaman empiris membuktikan bahwa penggabungan (*merger*) beberapa bank atau perusahaan telekomunikasi yang sehat saja membutuhkan waktu setidaknya dua hingga tiga tahun untuk menyelaraskan sistem operasional. Pemaksaan waktu yang instan ini akan memicu lahirnya "restrukturisasi kosmetik", di mana perusahaan hanya terlihat rapi di atas kertas, namun di lapangan kulturalnya masih saling berbenturan dan operasionalnya berantakan. Ketergesaan ini justru berisiko menimbun bom waktu masalah baru yang jauh lebih sulit diurai di masa mendatang.

(3) Defisit Fiskal Jangka Pendek dan Ilusi Aset Raksasa

Pengalihan pengelolaan dividen BUMN, yang diperkirakan mencapai 80 triliun rupiah, ke tangan Danantara akan menghilangkan porsi pendapatan vital dari kas APBN. Hilangnya kucuran dana segar ini terjadi tepat pada saat ruang fiskal negara sedang sangat sempit, sementara tuntutan belanja publik untuk pengentasan kemiskinan dan infrastruktur sangat tinggi. Lebih jauh lagi, narasi kebanggaan atas aset Danantara yang mencapai 14.000 triliun rupiah berisiko menjadi "ilusi bilangan" atau gelembung sabun semata. Publik harus diantisipasi agar tidak terjebak euforia, karena modal riil institusi ini jauh lebih kecil (sekitar 3.148 triliun rupiah) dan sisanya banyak ditopang oleh liabilitas serta utang jangka panjang.

(4) Benturan Mandat Komersial dan Matinya Perlindungan Konsumen

Penetapan target ambisius agar BUMN mencapai Tingkat Pengembalian Aset (ROA) 5 hingga 10 persen berisiko memicu benturan kepentingan dengan tugas konstitusional BUMN sebagai pelayan publik. Jika tidak ada regulasi yang jelas mengenai subsidi atau kompensasi (*Public Service Obligation*), perusahaan seperti PLN atau Pertamina akan dipaksa mencari celah demi memenuhi target profit pemerintah. Imbas terburuk dari dualitas mandat ini akan langsung menimpa masyarakat selaku konsumen, yang berpotensi menjadi korban monopoli dengan menanggung harga tiket transportasi, energi, maupun layanan dasar yang terlampau mahal. Oleh sebab itu, negara harus menakar indikator keberhasilan yang tidak sekadar menuntut keuntungan, melainkan menghitung dampak ekonomi dan sosialnya.

(5) Kriminalisasi Hukum Terhadap Inovator Restrukturisasi

Ketika proses perombakan besar-besaran dilakukan, direksi baru Danantara dipastikan akan membongkar rekam jejak kesalahan masa lalu, penyelewengan dana, hingga utang macet dari para pengurus sebelumnya. Transisi berisiko ini menempatkan para profesional dan inovator korporasi pada posisi rentan jika langkah efisiensi yang mereka jalankan disalah artikan sebagai pemicu kerugian negara yang baru. Dibutuhkan payung hukum yang kebal peluru dan pemahaman jelas tentang prinsip business judgment rule agar aparat penegak hukum tidak asal melakukan kriminalisasi terhadap kebijakan bisnis. Tanpa adanya kepastian jaminan hukum, para profesional ini akan dihantui ketakutan dan memilih bermain aman ketimbang mengeksekusi langkah-langkah restrukturisasi yang radikal.

2.6 Catatan Strategis bagi Pemerintah Pusat

Berdasarkan dinamika perdebatan, kritik, serta harapan yang mengemuka dari seluruh elemen pakar, akademisi, dan praktisi dalam Forum Group Discussion (FGD) ini, terdapat sejumlah benang merah yang harus menjadi perhatian serius bagi pemangku kebijakan. Rangkuman gagasan berikut ini merupakan esensi dan catatan strategis komprehensif yang ditujukan kepada Pemerintah Pusat agar niat baik pembentukan Danantara tidak mengulangi sejarah kelam kegagalan pengelolaan BUMN.

Pemerintah pusat pertama-tama harus menunjukkan komitmen politik (*political will*) yang mutlak untuk memutus rantai intervensi politik dan praktik *patronase* di tubuh BUMN. Penempatan jajaran komisaris dan direksi di Danantara maupun entitas di bawahnya wajib

didasarkan pada meritokrasi dan keahlian profesional, bukan sekadar akomodasi kepentingan tim sukses atau pemburu rente. Di samping itu, pemerintah juga harus membangun ekosistem pengawasan publik yang transparan serta memberikan kepastian perlindungan hukum (*business judgment rule*) bagi para profesional yang ditugaskan untuk membongkar dan membenahi rekam jejak kesalahan manajemen masa lalu. Tanpa adanya jaminan perlindungan ini, para eksekutor di lapangan akan terus dihantui ketakutan akan kriminalisasi sehingga inisiatif efisiensi urung dilakukan.

Terkait dengan operasional dan proses transisi, pemerintah didesak untuk mengevaluasi kembali tenggat waktu restrukturisasi yang terlampau ambisius dan terkesan tergesa-gesa. Perombakan ribuan entitas aset raksasa ini membutuhkan peta jalan (*roadmap*) yang realistis agar tidak berujung pada restrukturisasi kosmetik dan praktik manipulasi laporan keuangan (*window dressing*) oleh para pimpinan BUMN yang tertekan target. Selain itu, pemerintah pusat harus segera merumuskan "DNA" dan identitas korporasi Danantara secara definitif, termasuk memberikan garis batas yang tegas antara mandat pencarian laba komersial dan kewajiban pelayanan publik (*Public Service Obligation/PSO*). Ketegasan pemisahan indikator ini sangat penting agar target Tingkat Pengembalian Aset (ROA) yang tinggi tidak dicapai dengan cara mengorbankan perlindungan konsumen melalui penetapan tarif layanan publik yang mencekik rakyat.

Pada aspek keadilan wilayah, kebijakan sentralisasi aset raksasa di bawah satu superholding ini tidak boleh mematikan urat nadi perekonomian dan pengusaha di daerah. Pemerintah pusat dituntut untuk merumuskan regulasi pelaksana yang memaksa BUMN untuk benar-benar bersinergi secara kolaboratif dengan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dan ekosistem swasta lokal, bukan memonopoli proyek lintas sektor untuk dikerjakan sendiri oleh anak-cucunya. Kolaborasi inklusif ini menjadi kunci agar kehadiran BUMN mampu memberikan efek pengganda (*multiplier effect*) bagi kemandirian ekonomi daerah, menghindari kanibalisasi pasar lokal, sekaligus menjawab persoalan krusial terkait penciptaan lapangan kerja. Restrukturisasi manajemen BUMN pada akhirnya harus bermuara pada penyerapan angkatan kerja baru guna menyelamatkan jutaan generasi muda dari jurang pengangguran.

Sebagai kesimpulan, pemerintah pusat diimbau untuk tidak terjebak pada ilusi angka-angka makro dan euforia valuasi aset triliunan rupiah yang hanya tampak fantastis di atas kertas. Mengingat pelepasan entitas BUMN ke Danantara dilakukan di tengah sempitnya ruang fiskal

negara, yang menghilangkan potensi penerimaan dividen APBN jangka pendek, pengelolaan investasi ini harus benar-benar dijaga agar produktif mendorong Produk Domestik Bruto (PDB) dan rasio pajak. Keberhasilan transformasi Danantara harus diukur menggunakan parameter holistik yang tidak hanya mendewakan *Return on Investment (ROI)* secara moneter, melainkan juga menempatkan *Social Return on Investment (SROI)* sebagai indikator keberhasilan yang diakui. Hanya dengan keseimbangan inilah restrukturisasi mampu menghadirkan tata kelola yang efisien, kesejahteraan daerah yang inklusif, dan kedaulatan ekonomi bagi seluruh rakyat Indonesia.

2.7 Kesimpulan

Pembentukan Badan Pengelola Investasi (BPI) Danantara sebagai superholding BUMN merupakan pertarungan maha besar bagi arah perekonomian Indonesia. Langkah strategis ini menjanjikan peluang penyelesaian masalah struktural BUMN melalui konsolidasi aset, perampingan inefisiensi, serta peningkatan kapasitas investasi yang diyakini mampu mendongkrak Produk Domestik Bruto (PDB) nasional. Namun, harapan tersebut berbenturan keras dengan realitas empiris dan penyakit kronis BUMN, seperti tumpang tindih rantai bisnis, buruknya tata kelola operasional, hingga kuatnya cengkraman intervensi politik dan praktik *patronase*. Oleh sebab itu, kebanggaan atas nominal aset belasan ribu triliun tidak boleh hanya berhenti pada "ilusi bilangan" di tengah keterbatasan fiskal negara. Hal ini harus dibarengi dengan reformasi fundamental yang mengedepankan transparansi, akuntabilitas publik, serta independensi yang tegas dari kepentingan mesin politik.

Dari kacamata daerah dan masyarakat luas, transformasi Danantara dituntut untuk tidak sekadar menjadi entitas sentralistik yang memonopoli proyek nasional hingga mematikan ekosistem swasta lokal. Keberhasilan BUMN justru harus diukur dari kemampuannya menciptakan sinergi nyata yang adil dengan BUMD, mencegah kanibalisasi pasar daerah, serta menjadi katup pengaman bagi penyerapan jutaan tenaga kerja muda. Selain itu, pemerintah tidak boleh memaksakan tenggat waktu restrukturisasi yang terlampau singkat demi menghindari jebakan "restrukturisasi kosmetik" dan rekayasa akuntansi (*window dressing*). Dualitas mandat BUMN juga harus segera diurai batasannya agar ambisi mengejar profitabilitas (*Return on Asset*) tidak memicu praktik eksploitasi yang mengorbankan perlindungan konsumen masyarakat kecil.







Pada akhirnya, penentu sejati dari kesuksesan Danantara bergantung pada *political will* pemerintah pusat untuk menegakkan meritokrasi dan memberikan kepastian perlindungan hukum (*business judgment rule*) bagi para profesional yang bertugas membersihkan kebobrokan manajemen masa lalu. Pemerintah tidak boleh hanya mendewakan indikator keuntungan finansial semata, melainkan harus mulai menempatkan *Social Return on Investment* (SROI) sebagai tolak ukur kinerja yang utama. Hanya dengan perpaduan antara kepemimpinan yang profesional, pengawasan *checks and balances* yang ketat, serta kolaborasi perekonomian yang inklusif dengan daerah, Danantara dapat benar-benar mentransformasi BUMN menjadi pilar utama menuju kedaulatan dan kesejahteraan ekonomi bangsa.

⋮

DOKUMENTASI KEGIATAN

3.1 Dokumentasi Kegiatan

Tabel 3. Dokumentasi Kegiatan

<p>1. Registrasi Peserta</p>  <p>Gambar 2. Registrasi Peserta</p>	 <p>Gambar 3. Registrasi Peserta</p>
<p>2. Pembukaan Acara</p>  <p>Gambar 4. Pembukaan Acara oleh MC</p>	 <p>Gambar 5. Pembukaan Acara oleh MC</p>
<p>3. Pembukaan dan Pengantar Diskusi</p>  <p>Gambar 6. Pengantar dan Pembukaan oleh Host - Dr. Akbar Faizal, M.Si</p>	 <p>Gambar 7. Pengantar dan Pembukaan oleh Host - Dr. Akbar Faizal, M.Si</p>

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

5. Pemaparan Narasumber



Gambar 10. Pemaparan oleh Awalil Rizky



Gambar 11. Pemaparan oleh Awalil Rizky



Gambar 12. Pemaparan oleh Wijayanto Samirin, MPP



Gambar 13. Pemaparan oleh Wijayanto Samirin, MPP



Gambar 14. Pemaparan oleh Prof. Akhmad Syakir Kurnia, S.E., [M.Si.](#), Ph.D



Gambar 15. Pemaparan oleh Prof. Akhmad Syakir Kurnia, S.E., [M.Si.](#), Ph.D



Gambar 16. Pemaparan oleh Dr. M. Rizal Taufikurahman



Gambar 17. Pemaparan oleh Dr. M. Rizal Taufikurahman



Gambar 18. Sesi Debat Publik



Gambar 19. Sesi Debat Publik

6. Tanya Jawab/Diskusi



Gambar 20. Pertanyaan dari Dr. Esther Sri Astuti Soeryaningrum Agustini, S.E., M.S.E., Ph.D



Gambar 21. Pertanyaan dari H. Ferry Firmawan, Ph.D



Gambar 22. Pertanyaan dari Mas Waris - Direktur Bank Jateng



Gambar 23. Pertanyaan dari Rudolf Tulus P. Sirait, S.E., M.M



Gambar 24. Pertanyaan dari Wulan Rudi Prasetyo



Gambar 25. Pertanyaan dari Dr. Zulkifli Gayo



Gambar 26. Sesi Tanya Jawab



Gambar 27. Sesi Tanya Jawab

7. Penutupan Acara dan Foto Bersama



Gambar 28. Penutupan Acara oleh MC



Gambar 29. Foto Bersama



Gambar 30. Foto Bersama

8. Lainnya



Gambar 31. Narasumber dan Peserta Kegiatan



Gambar 32. Peserta Kegiatan



Gambar 33. Peserta Kegiatan

PENUTUP

Pelaksanaan *Focus Group Discussion* (FGD) dalam bentuk debat publik di Semarang pada 7 Mei 2026 menjadi ruang diskusi yang penting dalam memperkaya perspektif terhadap pembentukan BPI Danantara sebagai bagian dari agenda restrukturisasi dan transformasi pengelolaan BUMN. Forum ini menegaskan bahwa Danantara memuat harapan besar untuk memperbaiki persoalan struktural BUMN dan memperkuat kapasitas investasi, namun sekaligus menghadirkan tantangan serius terkait tata kelola, inefisiensi, serta risiko intervensi politik yang perlu diantisipasi sejak awal.

Diskusi juga menggarisbawahi bahwa keberhasilan Danantara tidak dapat diukur semata dari besarnya aset yang dikonsolidasikan, melainkan dari kualitas transparansi, akuntabilitas publik, dan independensi, serta kemampuannya membangun sinergi yang adil dengan daerah agar manfaat ekonomi lebih merata. Pada saat yang sama, forum menekankan bahwa penentu sejati keberhasilan Danantara bertumpu pada *political will* pemerintah pusat untuk menegakkan meritokrasi dan memastikan kepastian perlindungan hukum (*business judgment rule*) bagi para profesional yang menjalankan mandat pembenahan.

Sebagai penutup, besar harapan agar gagasan, catatan kritis, dan rekomendasi yang dihasilkan dalam kegiatan ini tidak berhenti sebagai wacana, melainkan menjadi pijakan dalam perumusan kebijakan yang lebih matang, kredibel, dan responsif terhadap kebutuhan nasional maupun daerah. Laporan ini disusun sebagai dokumentasi sekaligus rujukan tindak lanjut atas pentingnya partisipasi publik dalam mengawal kebijakan strategis negara. Kami menyampaikan apresiasi dan terima kasih kepada para peneliti, narasumber, peserta, serta seluruh pihak yang telah berkontribusi aktif. Semoga hasil kegiatan ini memberi manfaat nyata bagi penguatan tata kelola BUMN dan pembangunan ekonomi Indonesia yang inklusif, adil, dan berkelanjutan.

LAMPIRAN

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

⋮