



Danantara Sebagai Model *Sovereign Wealth Fund*: Reformasi Tata Kelola Aset Negara Indonesia

Ari Nugroho Cahyono^{1)*}; Nia Rifanda Putri²⁾ ; Arif Rahmawan³⁾
E-mail Korespondensi : ari8cahyono@gmail.com^{1)*}

Program Studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Kendal Batang, Kabupaten
Kendal, Indonesia^{1,3)}

Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Kendal Batang, Kabupaten
Kendal, Indonesia²⁾

INFO ARTIKEL

Proses Artikel

Dikirim : 27/07/2026

Diterima: 26/08/2026

Dipublikasikan: 28/08/2026

Akreditasi oleh
Kemdiktisaintek
No.295/C/C3/KPT/2026

ABSTRAK

Pembentukan Daya Anagata Nusantara (Danantara) menandai transformasi fundamental dalam sistem tata kelola aset negara di Indonesia melalui pengadopsian model *Sovereign Wealth Fund* (SWF) terintegrasi. Penelitian kualitatif deskriptif-eksploratif ini bertujuan untuk: (1) menganalisis mekanisme reformasi tata kelola aset negara di bawah naungan Danantara, dan (2) mengevaluasi dampaknya terhadap peningkatan profesionalisme manajemen serta kontribusi ekonomi-fiskal nasional secara menyeluruh. Data primer diperoleh melalui kegiatan *Focus Group Discussion* (FGD) terstruktur bersama pihak regulator (Kementerian Keuangan), praktisi BUMN (PT Adhi Karya Tbk), dan akademisi (Universitas Jenderal Achmad Yani), yang kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana secara berkesinambungan hingga mencapai kejenuhan data. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa: *pertama*, mekanisme reformasi dilaksanakan melalui konsolidasi portofolio aset secara terpusat (*superholding*) berstandar global serta integrasi Sistem Informasi Akuntansi guna mengatasi permasalahan fragmentasi kelembagaan dan ambiguitas akuntabilitas BUMN pada era pra-pembentukan. *Kedua*, Danantara berhasil menggeser paradigma dan budaya birokrasi menuju manajemen investasi yang independen, berbasis kompetensi, serta profesional, sekaligus memproyeksikan peningkatan nilai aset (*value creation*) dan optimasi kontribusi dividen bagi APBN. Penelitian ini menyimpulkan bahwa keberhasilan operasional Danantara tidak hanya ditentukan oleh keunggulan desain kelembagaan di atas kertas, melainkan sangat bergantung pada konsistensi penegakan tata kelola di tingkat operasional, pengawasan independen, serta mitigasi risiko politis melalui penyusunan berbagai pedoman teknis regulasi turunan. Penelitian ini memberikan rekomendasi kebijakan bagi pemerintah untuk memperkuat kerangka hukum dan transparansi demi menjamin keberlanjutan investasi nasional.

Kata Kunci:

Danantara; Tata Kelola Aset Negara; Sovereign Wealth Fund; BUMN; Akuntabilitas Sektor Publik; Transparansi.

Abstract

The establishment of Daya Anagata Nusantara (Danantara) marks a fundamental transformation in Indonesia's state asset governance system through the adoption of an integrated Sovereign Wealth Fund (SWF) model. This descriptive-exploratory qualitative study aims to: (1) analyze the mechanisms of state asset governance reform under Danantara, and (2) evaluate its overall impact on enhancing management professionalism and national economic-fiscal contributions. Primary data were collected through structured Focus Group Discussions (FGD) with key stakeholders representing regulators (Ministry of Finance), SOE practitioners (PT Adhi Karya Tbk), and academics (Universitas Jenderal Achmad Yani), which were then analyzed continuously using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldana until reaching data saturation. The research findings reveal that: first, the reform mechanism is implemented through centralized asset portfolio consolidation (superholding) adhering to global standards and the integration of Accounting Information Systems to overcome institutional fragmentation and accountability ambiguity in the pre-establishment era. Second, Danantara successfully shifts bureaucratic paradigms and culture toward independent, competence-based, and professional investment management, while projecting asset value creation and optimizing dividend contributions to the state budget. This study concludes that Danantara's operational success is not merely determined by superior institutional design on paper, but depends heavily on consistent operational governance enforcement, independent oversight, and political risk mitigation through the formulation of technical regulatory guidelines. This research provides strategic policy recommendations for the government to strengthen the legal framework and transparency to ensure long-term national investment sustainability.

Keywords:

Danantara; Sovereign Wealth Fund; State Asset Governance; State-Owned Enterprises; Accountability.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

PENDAHULUAN

Perkembangan dana kekayaan negara (SWF) di berbagai negara mencerminkan tren yang semakin meningkat dalam peran negara dalam mengelola aset strategis secara profesional dan berorientasi pada investasi jangka panjang. SWF tidak hanya berfungsi sebagai instrumen untuk stabilisasi fiskal, tetapi juga sebagai mekanisme untuk meningkatkan nilai aset negara melalui pengelolaan portofolio investasi yang terdiversifikasi (Wijaya & Rifqo, 2025). Negara-negara seperti Singapura dan Norwegia telah berhasil mengoptimalkan peran SWF

dalam menghasilkan nilai ekonomi yang berkelanjutan melalui tata kelola yang transparan, akuntabel, dan berbasis kinerja. Fenomena ini menunjukkan bahwa transformasi pengelolaan aset negara dari pendekatan administratif menjadi pendekatan berbasis investasi telah menjadi kebutuhan strategis dalam merespons dinamika ekonomi global (Utami & Juanda, 2025).

Dalam konteks Indonesia, kemunculan Danantara sebagai entitas baru dalam pengelolaan aset negara mencerminkan upaya pemerintah untuk mengadopsi praktik terbaik global dalam mengelola kekayaan nasional (Tanjung et al., 2025). Danantara diposisikan sebagai instrumen strategis yang mengintegrasikan aset badan usaha milik negara (BUMN) dalam kerangka kerja pengelolaan yang lebih terstruktur dan berorientasi nilai. Pendiriannya menandai pergeseran paradigma dari pengelolaan aset yang terfragmentasi dan sektoral menuju model yang lebih terintegrasi dan didorong oleh investasi (Sumarsyah et al., 2025).

Sebagai SWF, Danantara bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan aset negara melalui konsolidasi dan optimalisasi aset BUMN. Danantara juga diharapkan dapat meningkatkan transparansi dan akuntabilitas, memperkuat profesionalisme manajemen, serta memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi nasional dan penerimaan fiskal. Dengan demikian, Danantara tidak hanya berfungsi sebagai entitas pengelolaan aset, tetapi juga sebagai instrumen kebijakan strategis dalam mendorong pembangunan ekonomi dan stabilitas fiskal (Rusyda & Rahardiansah, 2025).

Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengkaji pengelolaan aset negara dan peran Dana Investasi Negara (SWF) dalam meningkatkan kinerja ekonomi dan fiskal. Penelitian-penelitian tersebut umumnya menekankan pentingnya tata kelola yang baik, kemandirian kelembagaan, dan profesionalisme dalam pengelolaan investasi (Rahayu et al., 2026). Namun, penelitian yang secara khusus mengkaji Danantara sebagai model baru pengelolaan aset negara di Indonesia masih terbatas, mengingat hal ini merupakan inovasi kelembagaan yang relatif baru (Cahyono et al., 2025).

Beberapa hasil penelitian terdahulu menunjukkan tiga kesenjangan utama. Pertama, masih terbatasnya studi kualitatif yang mengeksplorasi dinamika implementasi serta persepsi pemangku kepentingan mengenai Danantara. Kedua, belum banyak kajian yang mengintegrasikan tata kelola, profesionalisme manajemen, dan dampak ekonomi-fiskal dalam satu kerangka analitis yang utuh. Ketiga, proses adaptasi model *Sovereign Wealth Fund* (SWF) dalam konteks kelembagaan Indonesia masih memerlukan eksplorasi empiris yang lebih mendalam (Rachmad, 2025).

Penelitian ini menawarkan kebaruan (*novelty*) utama dengan mengkaji pembentukan Daya Anagata Nusantara (Danantara) sebagai instrumen reformasi tata kelola aset negara melalui pendekatan kualitatif-eksploratif berbasis *Focus Group Discussion* (FGD) terstruktur. Berbeda dengan studi-studi terdahulu yang umumnya berfokus secara parsial pada aspek regulasi atau restrukturisasi kelembagaan semata, penelitian ini membedah fenomena Danantara secara holistik dengan menyilangkan perspektif tiga aktor kunci (*triple-helix*), yaitu regulator (Kementerian Keuangan), praktisi BUMN (PT Adhi Karya Tbk), dan akademisi (Universitas Jenderal Achmad Yani). Pendekatan multidimensional ini memungkinkan eksplorasi yang mendalam atas dinamika tata kelola internal, penguatan Sistem Informasi Akuntansi (SIA) terintegrasi, hingga reposisi budaya birokrasi menuju manajemen investasi profesional berbasis *Sovereign Wealth Fund* (SWF) (Guo & Velentina, 2025).

Secara akademis, kontribusi penelitian ini tidak hanya berhenti pada evaluasi desain struktural di atas kertas, tetapi juga memproyeksikan implikasi ekonomi-fiskal yang riil, termasuk potensi *value creation* aset dan kontribusi dividen BUMN terhadap APBN. Dengan mengintegrasikan kerangka teoretis *New Public Management* (NPM), *Resource-Based View* (RBV), dan *Good Corporate Governance* (GCG), studi ini berhasil mengisi kekosongan literatur (*literature gap*) mengenai transformasi tata kelola aset negara berbasis investasi di negara berkembang. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi substantif dalam memperkaya khazanah ilmu akuntansi sektor publik serta menyediakan pijakan empiris bagi penyusunan pedoman teknis regulasi turunan guna menjaga independensi operasional Danantara (Hidayat et al., 2025).

Urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan untuk memastikan bahwa reformasi pengelolaan aset negara melalui Danantara dilaksanakan secara efektif dan memberikan manfaat optimal bagi perekonomian nasional. Mengingat kompleksitas dan skala aset yang dikelola, pemahaman komprehensif mengenai mekanisme implementasi, tantangan, dan dampak potensial sangatlah penting. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan konstruktif bagi pembuat kebijakan dalam mengembangkan sistem pengelolaan aset negara yang lebih efektif (Pamungkas & Al-Fatih, 2025).

Berdasarkan pembahasan di atas, pertanyaan penelitiannya adalah: (1) bagaimana Danantara mereformasi pengelolaan aset negara, khususnya dalam menciptakan sistem yang lebih transparan, akuntabel, dan efisien; dan (2) bagaimana Danantara mendorong pengelolaan aset yang profesional dan akuntabel, serta manfaat ekonomi dan fiskal apa yang dapat dihasilkan jika reformasi tersebut dilaksanakan secara efektif? Sejalan dengan pertanyaan-pertanyaan tersebut, tujuan studi ini adalah menganalisis mekanisme reformasi pengelolaan aset negara melalui Danantara serta mengidentifikasi implikasi ekonomi dan fiskalnya (Oktaviano, 2025).

KAJIAN PUSTAKA

Reformasi Pengelolaan Aset Negara

Reformasi tata kelola dalam sektor publik merupakan proses transformasi kelembagaan yang berkelanjutan untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi operasional organisasi pemerintah. Dalam konteks akuntansi sektor publik dan teori *New Public Management* (NPM), reformasi ini menekankan pengadopsian mekanisme manajemen berbasis kinerja serta fleksibilitas operasional yang berstandar pasar guna meminimalisasi birokrasi yang kaku. Implementasi prinsip *Good Governance* mewajibkan pengelola lembaga publik untuk mempertanggungjawabkan setiap penggunaan sumber daya kepada masyarakat melalui pengungkapan pelaporan keuangan yang andal dan sistem pengawasan independent (Purnomo & Lestari, 2026). Integrasi teknologi modern, seperti otomatisasi Sistem Informasi Akuntansi (SIA), menjadi instrumen krusial dalam mereduksi asimetri informasi serta mencegah praktek rent-seeking. Di samping itu, efektivitas reformasi tata kelola sangat ditentukan oleh pergeseran budaya organisasi dari pendekatan administratif formalitas menuju kepemimpinan berorientasi hasil yang berbasis kompetensi. Penataan ulang struktur kelembagaan yang terintegrasi terbukti mampu mengeliminasi tumpang-tindih wewenang dan mendefinisikan batas akuntabilitas secara lebih eksplisit. Oleh karena itu, konsistensi penegakan aturan serta komitmen politik dalam menjalankan pedoman teknis regulasi turunan menjadi fondasi utama dalam menciptakan sistem pengelolaan publik yang kredibel, independen, dan berdaya saing tinggi (Anjani et al., 2026).

Pengelolaan Aset Negara

Pengelolaan aset negara merupakan dimensi strategis dalam akuntansi sektor publik yang berfokus pada pemanfaatan kekayaan milik negara secara optimal demi memberikan manfaat ekonomi dan sosial yang maksimal. Perkembangan teori *Resource-Based View* (RBV) menegaskan bahwa aset kekayaan negara, termasuk barang milik negara dan aset dipisahkan pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN), harus dipandang sebagai sumber daya strategis yang mampu menciptakan nilai tambah (*value creation*) (Cahyono et al., 2025). Praktik pengelolaan tradisional yang terfragmentasi sering kali memicu inefisiensi, ambiguitas akuntabilitas, serta akumulasi aset pasif yang tidak berproduksi secara produktif. Oleh sebab itu, modernisasi manajemen aset negara mendorong pergeseran paradigma menuju model investasi terpadu seperti *Sovereign Wealth Fund* (SWF) atau pembentukan konsolidasi induk entitas (*superholding*). Pendekatan ini memungkinkan pengelompokan portofolio aset negara secara terpusat untuk meminimalisasi hambatan birokrasi dan memaksimalkan kontribusi dividen bagi Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Keberhasilan manajemen aset juga sangat bergantung pada ketepatan penilaian nilai wajar, transparansi pencatatan akuntansi, serta keberlanjutan mitigasi risiko keuangan. Dengan demikian, optimasi tata kelola kekayaan negara tidak hanya menjaga keberlanjutan fiskal nasional, tetapi juga

memperkuat ketahanan ekonomi dalam menghadapi dinamika pasar global (Tamam et al., 2026).

Konsep Dana Kekayaan Negara (SWF)

Pembentukan *Sovereign Wealth Fund* (SWF) merupakan salah satu strategi utama yang kini marak diadopsi dalam koridor reformasi pengelolaan aset negara. Sebagai lembaga investasi berbadan hukum milik negara, SWF dirancang secara khusus untuk mengoptimalkan akumulasi nilai ekonomi aset dalam jangka panjang. Dalam lanskap global, perannya tidak terbatas pada ranah manajemen portofolio investasi semata, melainkan juga bertindak sebagai instrumen krusial dalam menjaga stabilitas fiskal serta mendorong diversifikasi sumber pendapatan negara (Velentina & Guo, 2025). Dalam konteks domestik, entitas Danantara hadir dan dapat dipahami sebagai bentuk adaptasi serta artikulasi model SWF yang diselaraskan dengan kebutuhan nasional serta karakteristik kelembagaan di Indonesia. Mengingat besarnya mandat ekosistem investasi yang diusung, keberhasilan transformasi ini sangat bergantung pada fondasi tata kelola lembaga yang solid. Implementasi model Danantara menuntut adanya penguatan pada sistem pengendalian internal, pembentukan mekanisme pelaporan keuangan yang transparan, serta penegakan akuntabilitas publik yang terukur kepada seluruh pemangku kepentingan. Tanpa adanya integrasi prinsip-prinsip *good governance* tersebut, perancangan Danantara sebagai instrumen reformasi aset berisiko menghadapi kerentanan tata kelola dan penyimpangan tujuan strategisnya (Rusyda & Rahardiansah, 2025).

Akuntabilitas

Akuntabilitas merupakan pilar fundamental dalam pengelolaan aset negara yang efektif dan berorientasi pada kepentingan publik. Konsep ini mengacu pada kewajiban mutlak pengelola aset untuk mempertanggungjawabkan setiap penggunaan sumber daya, keputusan strategis, serta hasil kinerja pengelolaan aset secara transparan kepada masyarakat. Dari perspektif akuntansi sektor publik, akuntabilitas tidak sekadar diwujudkan melalui kepatuhan administratif semata, melainkan melalui pembentukan mekanisme pengawasan yang terstruktur, pelaksanaan sistem audit independen yang ketat, serta penerapan praktik manajemen modern yang berorientasi hasil (Gumelar et al., 2026). Reformasi pengelolaan aset negara melalui pembentukan entitas Danantara diharapkan mampu memperkuat pilar akuntabilitas ini secara menyeluruh. Hal ini dicapai dengan menetapkan indikator kinerja yang jelas, mempertegas hierarki tanggung jawab kelembagaan, serta memastikan seluruh tindakan investasi dan eksekusi tata kelola aset dapat dipertanggungjawabkan secara hukum, finansial, dan publik. Dengan demikian, penguatan akuntabilitas ini menjadi benteng utama dalam mencegah penyelewengan dan menjaga independensi entitas (Rachmad, 2025).

Transparansi

Transparansi berkaitan erat dengan keterbukaan serta aksesibilitas informasi yang relevan, tepat waktu, dan andal bagi seluruh pemangku kepentingan. Dalam diskursus akuntansi sektor publik, prinsip transparansi ditegakkan secara konsisten melalui penyusunan dan pengungkapan standar pelaporan keuangan yang akurat, komprehensif, serta dapat diakses oleh publik secara terbuka. Melalui integrasi teknologi digital modern dan penerapan Sistem Informasi Akuntansi (SIA) yang terintegrasi secara terpusat, reformasi pengelolaan aset di bawah naungan Danantara dirancang untuk mengoptimalkan kualitas tata kelola kelembagaan (Cahyono et al., 2025). Langkah strategis ini efektif dalam meminimalkan hambatan asimetri informasi antara pengelola aset, pemerintah, dan masyarakat umum, sekaligus mereduksi potensi praktik koruptif. Transparansi pelaporan yang dibangun berstandar internasional ini pada akhirnya menjadi kunci utama dalam menumbuhkan kepercayaan publik, menguatkan kredibilitas pasar, serta menarik minat investor global terhadap pengelolaan kekayaan negara yang berkelanjutan (Ghafur & Zulfah, 2026).

Kerangka Konseptual

Penelitian ini didasarkan pada asumsi bahwa reformasi pengelolaan aset negara melalui Danantara dipengaruhi oleh tiga dimensi utama: (1) sistem pengelolaan aset (transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi), (2) profesionalisme manajemen (kompetensi, independensi, dan tata kelola), serta (3) dampak ekonomi dan fiskal (peningkatan nilai aset, kontribusi terhadap anggaran negara, dan stabilitas fiskal). Dimensi-dimensi ini saling berinteraksi dalam membentuk sistem pengelolaan aset negara yang berkelanjutan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara reformasi kelembagaan Danantara dan peningkatan kualitas pengelolaan aset negara (Hidayat et al., 2025). Kerangka konseptual penelitian ini dapat dilihat dalam gambar 1 berikut:



Gambar 1: Kerangka Konseptual Penelitian

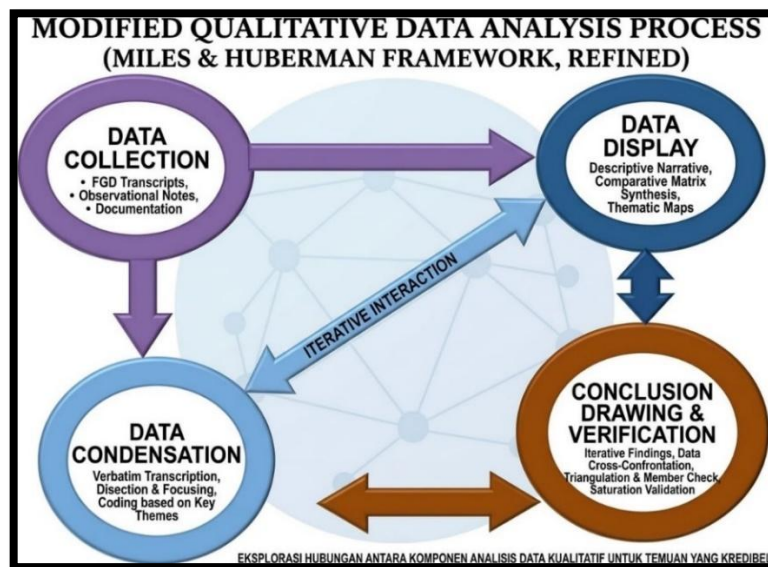
METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif-eksploratif guna memperoleh pemahaman secara mendalam, kontekstual, dan holistik mengenai pembentukan Badan Pengelola Investasi Daya Anagata Nusantara (Danantara) sebagai inovasi kelembagaan *Sovereign Wealth Fund* (SWF) di Indonesia (Cahyono et al., 2025). Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu menangkap kompleksitas fenomena transformasi tata kelola aset negara secara utuh, sementara desain eksploratif digunakan untuk membedah dinamika entitas baru yang membutuhkan penggalan secara komprehensif. Objek dalam penelitian ini berfokus secara rinci pada mekanisme tata kelola Danantara, yang mencakup lima dimensi substantif, yaitu transparansi pelaporan, akuntabilitas publik, efisiensi operasional entitas, profesionalisme manajemen, serta potensi implikasi terhadap kondisi ekonomi dan fiskal nasional (Aditya, 2025).

Subjek penelitian atau informan ditentukan menggunakan teknik *purposive sampling* berdasarkan kriteria kepakaran, otoritas, serta keterlibatan langsung dalam isu pengelolaan BUMN dan aset negara. Peneliti memilih tiga kelompok pemangku kepentingan kunci (*key stakeholders*), yang terdiri dari perwakilan Kementerian Keuangan Republik Indonesia selaku regulator, perwakilan manajemen PT Adhi Karya (Persero) Tbk selaku praktisi BUMN, serta akademisi dari Universitas Jenderal Achmad Yani yang memberikan kerangka analisis kritis-konseptual dari perspektif akuntansi sektor publik. Penggabungan ketiga unsur informan ini dirancang untuk menciptakan keterwakilan perspektif yang seimbang antara pembuat kebijakan, pelaksana di lapangan, dan pengamat akademis (Hermanto et al., 2025). Pengumpulan data primer dilakukan melalui metode *Focus Group Discussion* (FGD) semi-terstruktur berdurasi 120 menit. Diskusi kelompok terarah ini dipandu oleh *FGD guide* yang diturunkan secara sistematis dari variabel dan indikator teoretis *New Public Management* (NPM), *Resource-Based View* (RBV), dan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG).

Pemilihan metode FGD memungkinkan terjadinya interaksi dinamis, elaborasi pemikiran, serta *cross-examination* argumen secara langsung antar-informan. Seluruh proses diskusi direkam secara audio-visual berdasar atas persetujuan tertulis para narasumber (*informed consent*) dan dicatat secara mendalam dalam catatan lapangan (*field notes*). Selain data primer, data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi atas naskah kebijakan pembentukan Danantara, laporan keuangan BUMN, regulasi terkait pengelolaan kekayaan negara yang dipisahkan, serta literatur ilmiah mutakhir. Dalam proses ini, tim peneliti bertindak secara aktif sebagai fasilitator diskusi, moderator, sekaligus penganalisis data utama (Hukunala, 2025).

Teknik analisis data menerapkan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana yang dilaksanakan secara siklis dan berkesinambungan hingga mencapai kejenuhan data (*data saturation*). Tahapan analisis diawali dengan kondensasi data (*data condensation*), di mana rekaman audio FGD ditranskripsikan secara *verbatim*, lalu diseksi, difokuskan, dan dikodekan ke dalam matriks koding berdasarkan tema-tema utama (Zondi, 2025). Tahap berikutnya adalah penyajian data (*data display*) yang disusun dalam bentuk narasi deskriptif-tematik, dilengkapi kutipan langsung (*direct verbatim quotes*) informan dan tabel matriks sintesis komparatif. Tahap akhir adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing and verification*) yang dilakukan secara bertahap melalui konfrontasi silang data. Untuk menjamin keabsahan dan derajat kepercayaan data (*data trustworthiness*) berbasis kerangka Lincoln dan Guba, uji kredibilitas (*credibility*) ditegakkan melalui triangulasi sumber antar-perspektif informan serta konfirmasi draf transkrip dan temuan tematis kepada narasumber (*member check*) melalui surat elektronik (Velentina & Guo, 2025).



Gambar 2: Proses Olah Data Miles and Huberman

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini menyajikan temuan empiris yang diperoleh dari sesi *Focus Group Discussion* (FGD) bersama para pemangku kepentingan kunci (*key stakeholders*), yang meliputi perwakilan Kementerian Keuangan selaku regulator, PT Adhi Karya (Persero) Tbk selaku praktisi BUMN, serta akademisi dari Universitas Jenderal Achmad Yani. Untuk memastikan analisis dilakukan secara terstruktur dan sahih, pengumpulan serta pemetaan data mendasarkan pada instrumen penelitian yang diturunkan dari sintesis teori *New Public Management* (NPM), *Resource-Based View* (RBV), dan *Good Corporate Governance* (GCG) (Belda et al., 2025). Selain itu, seluruh temuan kualitatif diuji keabsahannya melalui teknik triangulasi sumber untuk mengkonfrontasi secara kritis persinggungan pandangan antar-informan. Ringkasan instrumen penelitian beserta peta triangulasi data yang menjadi basis analisis tematik disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Instrumen Penelitian

No	Pertanyaan Penelitian	Topik / Dimensi Analitis	Indikator Konseptual
1	Bagaimana Danantara mereformasi pengelolaan aset negara untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi?	Kondisi eksisting pengelolaan aset BUMN	Terfragmentasi, integrasi yang lemah, model <i>holding</i> sebelumnya
		Transformasi model pengelolaan	Integrasi aset, pendekatan <i>holding</i> , orientasi investasi
		Transparansi	Sistem pelaporan, cakupan informasi (aset vs. laba/rugi), keterbukaan data
		Akuntabilitas	Pengendalian internal, regulasi, sistem pengawasan
		Efisiensi	Optimalisasi aset, pengambilan keputusan, sinergi BUMN
2	Bagaimana Danantara mendorong profesionalisme dan akuntabilitas, serta apa saja manfaat ekonomi dan fiskalnya?	Profesionalisme manajemen	Kompetensi SDM, independensi, orientasi bisnis
		Tata kelola (<i>Good Governance</i>)	Transparansi, akuntabilitas, sistem pelaporan
		Dampak ekonomi	Nilai aset, imbal hasil investasi, efek pengganda (<i>multiplier effect</i>)
		Dampak fiskal	Dividen, kontribusi terhadap APBN, stabilitas fiskal
		Risiko implementasi	<i>Moral hazard</i> , regulasi yang lemah, euforia kebijakan

Sumber: Data Primer yang diolah, 2026

Instrumen penelitian ini dikembangkan secara sistematis dengan menerjemahkan pertanyaan penelitian ke dalam dimensi analitis operasional yang terukur. Setiap dimensi kemudian dikembangkan lebih lanjut menjadi indikator konseptual yang berlandaskan pada kerangka akuntansi sektor publik, prinsip *Good Corporate Governance*, serta teori *New Public Management* (Diaz & Gajes, 2025). Indikator-indikator tersebut dioperasionalkan secara terstruktur ke dalam panduan pertanyaan terbuka (*FGD guide*) guna memfasilitasi penggalan data primer secara mendalam dari para narasumber. Penggunaan pertanyaan terbuka ini memberikan ruang bagi informan untuk mengeksplorasi gagasan, menyampaikan pengalaman praktis, serta memberikan pandangan kritis terkait dinamika tata kelola aset negara. Pendekatan metodologis ini memastikan bahwa instrumen yang digunakan tidak hanya memiliki landasan teoretis yang kokoh, melainkan juga disusun secara sistematis agar mampu menghasilkan data kualitatif yang kaya, valid, dan relevan. Data primer yang terhimpun selanjutnya siap dianalisis menggunakan tahapan kondensasi, penyajian, dan penarikan kesimpulan berdasarkan model interaktif Miles and Huberman (Flyvholm, 2025). Untuk menjamin keabsahan dan derajat kepercayaan data (*data trustworthiness*) berbasis kerangka Lincoln dan Guba, penelitian ini menerapkan teknik triangulasi yang komprehensif, mencakup triangulasi sumber, teknik, peneliti, dan teori. Triangulasi sumber ditegakkan dengan menyilangkan dan membandingkan secara kritis kesesuaian informasi dari tiga sudut

pandang pemangku kepentingan kunci (*key stakeholders*), yaitu Kementerian Keuangan RI selaku regulator, PT Adhi Karya (Persero) Tbk selaku praktisi BUMN, dan akademisi Universitas Jenderal Achmad Yani. Triangulasi teknik dilakukan dengan mengecek konformitas antara data naratif hasil *Focus Group Discussion* (FGD) semi-terstruktur, catatan lapangan (*field notes*), dan studi dokumentasi atas naskah kebijakan serta regulasi terkait. Sementara itu, triangulasi peneliti diterapkan melalui keterlibatan seluruh anggota tim peneliti dalam proses pengkodean (*cross-coding*) transkrip *verbatim* guna meminimalkan bias subjektivitas individu, yang kemudian disempurnakan dengan triangulasi teori yaitu menganalisis temuan lapangan menggunakan pilar konseptual *New Public Management* (NPM), *Resource-Based View* (RBV), dan *Good Corporate Governance* (GCG) (Ghahramani, 2026). Hasil triangulasi dapat dilihat pada tabel 2 berikut.

Tabel 2. Triangulasi

Tema	Kementerian Keuangan	BUMN – PT Adhi Karya	Akademisi	Sintesis Triangulasi
Tema 1: Kondisi Eksisting & Evaluasi Pra-Danantara	Pengelolaan aset negara dan BUMN belum terintegrasi secara penuh	Model <i>holding</i> sektoral belum optimal dalam mendorong efisiensi	Terjadi fragmentasi kelembagaan dan ambiguitas akuntabilitas	Kondisi awal terfragmentasi, tumpang-tindih, dan belum optimal
Tema 2: Konsep & Desain Kelembagaan Danantara	Instrumen strategis negara untuk meningkatkan efisiensi fiskal	Memperkuat daya saing dan akselerasi <i>value creation</i> entitas	Model hibrid berstandar <i>Sovereign Wealth Fund</i> (SWF) global	Transformasi menuju entitas pengelola investasi terpadu
Tema 3: Konsolidasi & Restrukturisasi Aset	Unifikasi pengawasan kekayaan negara yang dipisahkan	Penataan portofolio aset BUMN untuk eliminasi inefisiensi	Penataan ulang hirarki kelembagaan menuju <i>superholding</i>	Konsolidasi aset terpusat guna memaksimalkan sinergi operasional
Tema 4: Transparansi, Akuntabilitas & Sistem Akuntansi	Memerlukan pelaporan keuangan utuh dan kontrol internal ketat	Membutuhkan otomatisasi Sistem Informasi Akuntansi (SIA)	Memerlukan desain tata kelola yang transparan dan akuntabel	Penguatan SIA terintegrasi dan pelaporan berbasis kinerja utuh
Tema 5: Pergeseran Budaya & Profesionalisme Manajemen	Membutuhkan SDM birokrasi berorientasi manajemen investasi	Memerlukan penguatan kompetensi operasional berstandar pasar	Profesionalisme dan independensi SDM menjadi kunci utama	Pergeseran birokrasi menuju kompetensi dan independensi penuh
Tema 6: Proyeksi Dampak Ekonomi & Fiskal	Memiliki potensi kontribusi APBN, namun menyimpan ketidakpastian aliran fiskal	Meningkatkan kinerja keuangan sekaligus menanggung potensi fluktuasi imbal hasil	Memiliki efek pengganda (<i>multiplier effect</i>) sekaligus risiko kerugian portofolio	Menghasilkan peluang peningkatan dividen sekaligus risiko volatilitas penerimaan APBN
Tema 7: Dinamika Implementasi, Mitigasi Risiko & Regulasi	Perlunya mitigasi potensi risiko fiskal tersembunyi	Memerlukan kepastian regulasi untuk meminimalkan	Waspada terhadap euforia politik dan ketergantungan kewajiban	Implementasi menghadapi tantangan euforia politik serta risiko

Tema	Kementerian Keuangan	BUMN – PT Adhi Karya	Akademisi	Sintesis Triangulasi
	<i>(hidden fiscal risk)</i> terhadap pencapaian PNBP	kerugian transisi	kontinjensi APBN	tekanan fiskal atas kegagalan investasi

Sumber: Data Primer yang diolah, 2026

Hasil uji triangulasi sumber mengonfirmasi adanya konsistensi pandangan serta hubungan komplementer di antara ketiga kelompok informan terkait urgensi dan tantangan pembentukan Danantara. Dari aspek urgensi reformasi, regulator (INF-1, REG), praktisi BUMN (INF-2, PRA), dan akademisi (INF-3, AKA) sepakat bahwa konsolidasi aset terpusat dan pergeseran menuju manajemen investasi profesional merupakan langkah krusial untuk mengakhiri problema fragmentasi BUMN pra-Danantara. Kendati demikian, triangulasi data juga mengungkap adanya dinamika penekanan perspektif yang saling melengkapi (*cross-validation*): pihak regulator menekankan kepastian petunjuk teknis dan mitigasi risiko fiskal/sentralisasi kekuasaan, praktisi BUMN berfokus pada kelincahan operasional, fleksibilitas bisnis, dan kesiapan Sistem Informasi Akuntansi (SIA), sedangkan akademisi memberikan bobot kritis pada independensi pengawasan dari intervensi politik serta kedalaman pelaporan keuangan konsolidasi berbasis kinerja nyata. Keselarasan argumen lintas sektor ini membuktikan bahwa temuan kualitatif dalam penelitian ini memiliki kredibilitas dan keterpercayaan data (*data trustworthiness*) yang tinggi, sekaligus menegaskan bahwa keberhasilan implementasi Danantara memerlukan keselarasan antara kepastian regulasi, kesiapan operasional industri, dan independensi tata Kelola (Dixon, 2025).

Tema 1: Kondisi Pra-Danantara dan Problematika Tata Kelola Aset

Hasil *Focus Group Discussion* (FGD) mengungkapkan bahwa sebelum dibentuknya Danantara, tata kelola aset BUMN di Indonesia masih dibayang-bayangi oleh masalah fragmentasi kelembagaan serta lemahnya efisiensi sinergi operasional antar-entitas (Døskeland & Sjuve, 2025). Kondisi tidak terintegrasinya pengelolaan aset ini ditegaskan oleh praktisi BUMN yang menyatakan bahwa “*pengelolaan BUMN itu masih berjalan sendiri-sendiri, belum ada integrasi yang kuat*”. Pandangan tersebut diperkuat oleh pihak regulator yang mencatat bahwa “*model holding yang ada belum mampu mengoptimalkan pengawasan dan sinergi antar BUMN*”.

Selain permasalahan koordinasi struktural, muncul pula ambiguitas konseptual terkait interpretasi kekayaan negara yang dipisahkan, di mana batas antara kewajiban pelayanan publik dan pencarian keuntungan bisnis sering kali berbenturan. Hal ini disoroti oleh akademisi yang menegaskan bahwa “*secara konsep dipisahkan, tapi praktiknya masih ada tarik-menarik antara kepentingan negara dan bisnis*”, yang kemudian diamini oleh regulator bahwa ketidaktegasan batas peran tersebut “*membuat akuntabilitasnya kadang tidak jelas posisinya*”. Temuan ini sejalan dengan Epstein (2025) analisis yang mengemukakan bahwa fragmentasi kelembagaan BUMN di Indonesia secara historis menjadi penghambat utama dalam penciptaan *value creation* aset negara. Lebih lanjut, Flyvholm (2025) menguraikan bahwa ambiguitas peran antara fungsi sosial dan komersial BUMN kerap memicu kerentanan tata kelola (*governance risks*) dan mengaburkan garis akuntabilitas publik.

Tema 2: Tolok Ukur Global dan Transformasi Konseptual Melalui Danantara

Dalam konteks pembaharuan tata kelola, Danantara diposisikan sebagai bentuk pergeseran paradigma dari pendekatan manajemen administratif menuju model *Sovereign Wealth Fund* (SWF) berbasis investasi jangka panjang yang mengadopsi praktik terbaik internasional. Transformasi konseptual ini tercermin dari pernyataan akademisi bahwa “*Danantara berfungsi sebagai underlying asset perekonomian seperti Temasek*”, yang selaras dengan

pandangan regulator bahwa *“model SWF itu memang sudah terbukti di negara lain untuk meningkatkan nilai aset negara”*. Kendati demikian, temuan FGD menegaskan bahwa adopsi model SWF global ini tidak bersifat membeo (*copy-paste*), melainkan merupakan entitas hibrid yang disesuaikan dengan lanskap hukum dan karakteristik institusional Indonesia. Sebagaimana ditegaskan oleh praktisi BUMN, *“tidak bisa copy-paste, harus disesuaikan dengan kondisi BUMN di Indonesia”*, sehingga efektivitas Danantara sangat ditentukan oleh fleksibilitasnya dalam beradaptasi dengan regulasi domestik. Hal ini sejalan dengan studi Ghahramani (2026) yang menekankan pentingnya komparasi dan penyesuaian konteks lokal dalam mengadopsi model SWF Temasek maupun Khazanah di Asia Tenggara. Hergianasari & Yanuartha (2025) juga menegaskan bahwa keberhasilan Danantara bertransformasi menjadi SWF kelas dunia sangat bergantung pada seberapa presisi kerangka hukum nasional mampu menampung kelincuhan model investasi tersebut.

Tema 3: Mekanisme Reformasi dan Desain Kelembagaan

Mekanisme reformasi yang diusung oleh Danantara berfokus pada konsolidasi dan integrasi portofolio aset BUMN ke dalam satu struktur induk terpusat (*superholding*) untuk menciptakan sinergi operasional yang lebih padu. Regulator menekankan urgensi konsolidasi ini dengan menyatakan bahwa *“konsolidasi ini penting supaya pengelolaan tidak lagi parsial dan bisa lebih terarah”*, sementara praktisi BUMN menggarisbawahi dampak positifnya terhadap kelincuhan bisnis, di mana *“dengan satu holding, pengambilan keputusan bisa lebih cepat dan strategis”*. Namun demikian, proses sentralisasi aset dalam skala besar ini juga membawa implikasi hukum dan risiko tata kelola yang kompleks. Akademisi mengingatkan bahwa *“ini tidak hanya soal bisnis, tapi juga ada implikasi hukum dan fiskal yang harus diperhatikan”*, sementara regulator menambahkan peringatan bahwa *“kalau terlalu sentralistik juga bisa berisiko pada konsentrasi kekuasaan”*.

Argumentasi ini mengonfirmasi temuan Jiang & Cheng, (2025) yang meninjau aspek teoritis hukum pembentukan Danantara dan menyarankan pembatasan kewenangan yang jelas guna mencegah pemusatan kekuasaan korporasi negara. Di samping itu, Kessler (2026) mengingatkan bahwa restrukturisasi kelembagaan *superholding* memerlukan penataan kembali kedudukan hukum aset agar tidak berbenturan dengan sistem keuangan negara.

Tema 4: Transparansi, Akuntabilitas, dan Sistem Tata Kelola

Penguatan transparansi dan akuntabilitas dalam entitas Danantara memerlukan pilar pelaporan keuangan yang komprehensif serta didukung oleh infrastruktur pengendalian internal yang andal. Aspek cakupan pelaporan ini dipertanyakan secara kritis oleh regulator, *“underlying by asset, bagaimana pelaporannya apakah hanya asetnya saja atau mencakup laba rugi perusahaan?”*, yang kemudian dipertegas oleh akademisi bahwa *“pelaporan harus mencerminkan kinerja ekonomi secara utuh, bukan hanya nilai aset”*. Dari sisi teknis akuntabilitas, keberadaan Sistem Informasi Akuntansi (SIA) dan kepastian regulasi menjadi prasyarat yang tidak dapat ditawar. Praktisi BUMN menyatakan bahwa *“harus ada internal control, butuh SIA dan SDM”*, yang mana ditimpal kembali oleh regulator yang memperingatkan potensi bahaya bahwa *“risiko jika tidak ada juknis yang jelas maka menimbulkan risiko tata kelola”*.

Urgensi pelaporan yang akuntabel ini mendukung studi McGrath (2025) yang membandingkan mekanisme akuntabilitas Danantara dengan *Government Pension Fund Global* (GPF) Norwegia, di mana transparansi publik berbasis standar akuntansi internasional menjadi kunci utama kepercayaan investor. Mogielnicki (2025) juga menambahkan bahwa penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) dan pengawasan internal yang terintegrasi merupakan syarat mutlak untuk mencegah potensi kebocoran aset pada lembaga *superholding*.

Tema 5: Profesionalisme Pengelolaan Aset Negara

Peningkatan profesionalisme dalam manajemen aset negara di bawah naungan Danantara menuntut adanya pergeseran budaya kerja dari formalitas birokratis menuju komitmen pengelolaan investasi yang independen dan berorientasi pasar. Akademisi menegaskan

perlunya transformasi budaya ini dengan menyatakan bahwa *“pengelolaan aset negara harus dilakukan secara profesional, tidak bisa lagi hanya pendekatan birokrasi”*. Kebutuhan akan perbaikan kapasitas SDM ini sejalan dengan pandangan praktisi BUMN yang menyebutkan bahwa *“SDM harus punya kompetensi investasi, tidak cukup hanya administratif”*. Lebih lanjut, pilar independensi dari intervensi politik menjadi pendorong utama terciptanya profesionalisme sejati, sebagaimana ditandaskan oleh regulator bahwa *“pengelolaan harus profesional dan tidak terlalu banyak intervensi”*.

Temuan mengenai pentingnya kapabilitas SDM ini selaras dengan penelitian Monteiro (2025) yang membuktikan bahwa strategi sumber daya manusia memediasi secara signifikan hubungan antara strategi SWF dan kinerja organisasi. Selain itu, Tsani & Chitou (2025) s dalam studinya mengenai SWF global juga menguraikan bahwa independensi profesional dari birokrasi politik merupakan determinan utama dalam mengeksekusi portofolio investasi yang adaptif dan berkelanjutan.

Tema 6: Proyeksi Dampak Ekonomi dan Fiskal

Secara ekonomi dan fiskal, pendirian Danantara diproyeksikan memberikan kontribusi terhadap optimasi nilai aset (*asset value creation*) serta peluang peningkatan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP). Praktisi BUMN menyampaikan optimisme ini dengan menyatakan bahwa *“indikator keberhasilan tren dividen, laba keseluruhan meningkat, harusnya berdampak kepada perekonomian masyarakat”*. Sinyal positif ini didukung oleh regulator yang mengidentifikasi adanya *“potensi besar untuk meningkatkan kontribusi terhadap APBN”* melalui efisiensi konsolidasi BUMN, serta akademisi yang menambahkan bahwa jika tata kelola berjalan baik, *“ini bisa menjadi sumber pertumbuhan ekonomi baru”*. Kendati demikian, proyeksi ini harus disikapi secara berimbang mengingat potensi dampak yang dihadapi tidak semata-mata bersifat positif. Ketergantungan APBN pada dividen BUMN berisiko memicu volatilitas penerimaan negara apabila kinerja portofolio investasi mengalami penurunan. Selain itu, potensi risiko fiskal tersembunyi (*hidden fiscal risk*) dapat mengancam stabilitas APBN akibat risiko kerugian investasi maupun kewajiban kontinjensi yang timbul dari aksi korporasi entitas di bawah Danantara.

Proyeksi dinamika ekonomi-fiskal ini relevan dengan temuan Velentina & Guo (2025) yang menunjukkan adanya sinyal perbaikan kinerja emiten BUMN pasca-pengumuman pendirian Danantara di Bursa Efek Indonesia. Senada dengan hal tersebut, analisis Zhang & Zhou, (2025) secara empiris membuktikan bahwa pengelolaan aset negara melalui SWF yang efisien berkorelasi positif terhadap pertumbuhan ekonomi nasional dan stabilitas pendapatan fiskal jangka panjang, selama risiko tata kelola dan fluktuasi portofolio investasi mampu dimitigasi secara terukur.

Tema 7: Optimisme dan Risiko Implementasi Danantara

Temuan FGD menunjukkan dinamika perspektif yang berimbang antara optimisme terhadap potensi besar Danantara dan kehati-hatian atas risiko kegagalan implementasi di lapangan. Dari sudut pandang optimis, regulator menyatakan kepercayaan bahwa *“pemerintah sudah tepat, optimis ke depan akan lebih baik”* yang ditanggapi oleh praktisi BUMN sebagai *“langkah besar yang bisa membawa perubahan signifikan”*. Kendati demikian, akademisi memberikan catatan kritis agar kebijakan strategis ini tidak hanya terjebak pada narasi simbolis, dengan menegaskan bahwa *“bukan hanya euforia politik tapi harus benar-benar bisa memberikan manfaat nyata”*. Sikap kewaspadaan ini akhirnya ditutup oleh penekanan regulator mengenai krusialnya fungsi pengawasan, di mana *“kalau tidak ada pengawasan kuat, bisa tidak optimal hasilnya”*.

Hasil penelitian ini mengonfirmasi temuan Utami & Juanda (2025) yang mencatat bahwa reaksi pasar terhadap pembentukan Danantara diiringi oleh volatilitas, yang mencerminkan ekspektasi tinggi sekaligus kekhawatiran pasar terhadap konsistensi eksekusi kebijakan. Terakhir, Sumarsyah et al.(2025) menekankan bahwa agar tidak sekadar menjadi jargon politik, efektivitas kebijakan Danantara harus dikawal melalui indikator kinerja terukur demi mendukung pencapaian visi Indonesia Emas.

Sintesis tematik dari ketujuh hasil diskusi kelompok terarah (*Focus Group Discussion*) secara komprehensif memberikan jawaban teoretis maupun praktis atas dua fokus utama penelitian ini. Secara holistik, keterkaitan yang erat antara Tema 1 hingga Tema 4 secara langsung menjawab pertanyaan penelitian pertama mengenai mekanisme reformasi tata kelola aset negara di Indonesia. Temuan lapangan ini mengonfirmasi bahwa pembentukan Daya Anagata Nusantara (Danantara) berhasil mentransformasi kondisi pra-pembentukan yang cenderung terfragmentasi, tumpang-tindih, dan diwarnai ambiguitas akuntabilitas antar-entitas BUMN (Tema 1). Reformasi tersebut diwujudkan melalui pengadopsian model *Sovereign Wealth Fund* (SWF) hibrid berbasis standar global yang memadukan peran *development fund* dan *holding manager* (Tema 2). Langkah ini ditindaklanjuti secara konkret melalui konsolidasi entitas dan portofolio aset negara ke dalam struktur induk terpusat (*superholding*) untuk mengeliminasi inefisiensi operasional (Tema 3). Pengintegrasian struktur ini pada akhirnya membangun pilar transparansi serta akuntabilitas baru melalui penerapan Sistem Informasi Akuntansi (SIA) yang terintegrasi, standar pelaporan keuangan utuh, dan penguatan mekanisme pengendalian internal secara berkala (Tema 4) (Rijaal, 2025). Integrasi keempat tema awal ini membuktikan bahwa reformasi mekanis Danantara tidak sekadar mengubah kelembagaan secara administratif, melainkan merestrukturisasi fondasi arsitektur akuntabilitas sektor publik secara menyeluruh Ikasari & Widyantari (2026).

Sementara itu, keterpautan yang saling mendukung antara Tema 5 hingga Tema 7 secara langsung menjawab pertanyaan penelitian kedua terkait dorongan profesionalisme manajemen serta proyeksi dampak ekonomi dan fiskal yang dihasilkannya. Hasil analisis kualitatif membuktikan bahwa pergeseran paradigma dan budaya birokrasi menuju manajemen investasi yang independen, berbasis kompetensi, serta berorientasi pada kinerja pasar (Tema 5) merupakan prasyarat mutlak untuk dapat merealisasikan *value creation* portofolio aset negara. Namun demikian, skema pengelolaan Danantara berdampak langsung pada struktur pendapatan fiskal (Tema 6), di mana dividen BUMN yang sebelumnya disetor langsung ke APBN kini dialihkan ke dalam mekanisme pengelolaan Danantara. Kondisi ini berpotensi menurunkan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) dalam jangka pendek, meskipun dividen yang terakumulasi tersebut dialokasikan sebagai cadangan fiskal baru (*fiscal buffer*) untuk reinvestasi strategis. Kendati demikian, pencapaian manfaat ekonomi-fiskal yang optimal tersebut sangat bergantung pada dinamika implementasi di lapangan, sebagaimana ditegaskan oleh Lestari & Yuadi (2025). Optimisme atas reformasi ini harus diimbangi dengan mitigasi risiko yang matang terhadap potensi euforia politik, intervensi kekuasaan, serta perlunya penegakan pengawasan independen yang berkelanjutan melalui penyusunan berbagai regulasi turunan (Tema 7). Integrasi dari ketujuh tema penelitian ini mempertegas konklusi utama bahwa keberhasilan transformasi Danantara tidak hanya ditentukan oleh keunggulan desain kelembagaan di atas kertas, melainkan sangat bergantung pada konsistensi penegakan prinsip-prinsip tata kelola di tingkat operasional harian Princes & Silalahi (2025).

PENUTUP

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan, penelitian ini menyimpulkan dua poin utama. **Pertama**, menjawab pertanyaan penelitian mengenai mekanisme reformasi tata kelola aset negara, pembentukan Danantara berhasil mentransformasi struktur pengelolaan aset negara dari era pra-pembentukan yang terfragmentasi menuju model *superholding* berstandar *Sovereign Wealth Fund* (SWF) global yang terintegrasi, dengan memperkuat transparansi dan akuntabilitas publik melalui otomatisasi Sistem Informasi Akuntansi (SIA) berbasis kinerja ekonomi utuh (Oktaviano, 2025). **Kedua**, menjawab pertanyaan penelitian mengenai dampak dan implikasinya, Danantara terbukti memicu pergeseran paradigma serta budaya birokrasi menuju manajemen investasi yang independen, kompeten, dan profesional, yang diproyeksikan memberikan dampak ekonomi-fiskal positif melalui *value creation* portofolio aset dan optimasi kontribusi dividen BUMN terhadap APBN. Secara keseluruhan, penelitian

ini menyimpulkan bahwa pembentukan Danantara merupakan langkah strategis yang berhasil meletakkan fondasi baru tata kelola aset negara berbasis investasi terpadu di Indonesia (Pratama et al., 2025).

Temuan penelitian ini memberikan implikasi teoretis dengan memperkaya literatur akuntansi sektor publik melalui integrasi konsep SWF, *New Public Management* (NPM), dan *Good Corporate Governance* (GCG). Secara praktis, studi ini merekomendasikan penguatan kerangka regulasi turunan serta pengawasan internal guna mengamankan independensi operasional Danantara dari risiko intervensi politik. Meskipun memberikan pemahaman holistik mengenai transformasi kelembagaan ini, penelitian ini memiliki keterbatasan pada penggunaan data kualitatif berbasis satu sesi *Focus Group Discussion* (FGD) bersama tiga *key stakeholders*, sehingga belum dapat mengukur dampak empiris kinerja keuangan BUMN secara jangka panjang. Guna menjawab keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk menerapkan pendekatan kuantitatif atau *mixed-methods* guna mengevaluasi efisiensi fiskal secara lebih terukur, serta melakukan studi komparatif longitudinal dengan SWF global seperti Temasek Holdings atau *Government Pension Fund Global* (GPFG) Norwegia (Cahyono et al., 2025).

Ucapan Terima Kasih (*acknowledgement*)

Para penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang tulus kepada Majelis Pendidikan Tinggi, Penelitian, dan Pengembangan (Diktilitbang) PP Muhammadiyah atas dukungan keuangan melalui Skema Hibah RisetMu – Penelitian Dosen Pemula (PDP), yang memungkinkan penelitian ini terlaksana.

Para penulis juga menyampaikan apresiasi kepada pimpinan Universitas Muhammadiyah Kendal Batang (UMKABA) dan Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LP2M UMKABA) atas dorongan dan dukungan kelembagaan yang berkelanjutan dalam memfasilitasi partisipasi dosen pada program hibah penelitian kompetitif serta mempromosikan kegiatan penelitian ilmiah.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditya, M. D. (2025). Legal Uncertainty in the Establishment of Danantara: A Critical Legal Analysis. *Indonesian Journal of Administrative Law and Local ...*. <https://journal.unesa.ac.id/index.php/ijalgov/article/view/39570>
- Anjani, A. F., Rahma, M., Subroto, S., & Hilmiawan, G. A. (2026). *Kepuasan Praktisi Perpajakan melalui Literasi serta Kualitas Sistem dengan Mediasi Implementasi Coretax*. 24(3), 370–393. <https://doi.org/10.26623/slsi.v24i3.14620>
- Belda, P., Rojas, L. E., & Zoi, S. (2025). Can A Sovereign Wealth Fund Improve Fiscal Sustainability? *Available at SSRN 5170205*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5170205
- Cahyono, A. N., Meilandri, D., Islamiyati, D., & Putri, N. R. (2025). Danantara dan Reformasi Akuntabilitas Aset Negara: Tinjauan Literatur atas Praktik Sovereign Wealth Fund dalam Konteks Akuntansi Sektor Publik. *Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Perpajakan (Bijak)*, 7(2), 99–107. <https://doi.org/10.26905/j.bijak.v7i2.15903>
- Diaz, J., & Gajes, A. L. P. (2025). ... and Transparency in Sovereign Wealth Funds: A Systematic Review of Global Practices and Policy Insights for the Maharlika Investment Fund in the Philippines. *Available at SSRN 5211840*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5211840
- Dixon, A. (2025). *A US-Japan sovereign wealth fund is a bad idea*. East Asia Forum. <https://doi.org/10.59425/eabc.1752616800>
- Døskeland, T., & Sjuve, A. (2025). Evaluating the Performance of Active Management in Norway's Sovereign Wealth Fund (GPFG). *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5887182>
- Epstein, L. (2025). *Lead, Own, Share Sovereign Wealth Funds for Transformative AI*. Elsevier BV. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5343934>
- Flyvholm, K. (2025). Why Denmark Should Establish a Sovereign Wealth Fund. *SSRN*

- Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5372576>
- Ghafur, F., & Zulfah, I. (2026). Rekonstruksi Hukum Atas Penempatan Uang Negara Dalam Sovereign Wealth Fund Dan Kepemilikan Saham Pemerintah: Perbandingan Antara Indonesia, Malaysia, Dan Singapura. *Konferensi Nasional Asosiasi Pengajar Hukum Tata Negara Dan Hukum Administrasi Negara*, 3(1), 59–74. <https://doi.org/10.55292/cfhtb594>
- Ghahramani, S. (2026). The Federated Sovereign Wealth Fund: A Case Study of America's Foreign Policy-Making Through the Capital Markets. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.6427399>
- Gumelar, H. P., Hilmiawan, G. A., & Subroto, M. R. S. (2026). Manajemen Laba Memediasi Penghindaran Pajak Terhadap Nilai Perusahaan Property dan Real Estate. *Solusi*, 24(2), 266–283. <https://doi.org/10.26623/slsi.v24i2.14103>
- Guo, V., & Velentina, R. A. (2025). Sovereign Wealth Fund (Swf) Institution: Roles And Challenges Of The Indonesia Investment Authority (Ina). *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 6(6). <https://doi.org/10.59141/japendi.v6i6.7963>
- Hergianasari, P., & Yanuartha, R. A. (2025). State Capitalism and Renewable Energy Transition in Environmental Policy: The Danantara Case. *E3S Web of Conferences*. https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/abs/2025/71/e3sconf_iseep25_03006/e3sconf_iseep25_03006.html
- Hermanto, M. L., Fathoni, F., Ardhillah, O., & ... (2025). Analisis Sentimen Masyarakat terhadap DANANTARA di Platform X dengan Metode SVM. *JATI (Jurnal Mahasiswa ...)*. <https://www.ejournal.itn.ac.id/index.php/jati/article/view/14189>
- Hidayat, A., Alhakim, B. A., Litamahuputty, J. V., & ... (2025). Effectiveness Of Danantara Policy In Creating Golden Indonesia 2045. *Jurnal Teknologi Dan ...*. <http://jurnal-tmit.com/index.php/home/article/view/715>
- Hukunala, S. V. (2025). Eksistensi Danantara dari Aspek Good Corporate Governance. *Locus: Jurnal Konsep Ilmu Hukum*. <https://jurnal.locusmedia.id/index.php/jkih/article/view/442>
- Ikasari, I. H., & Widyantari, D. P. R. (2026). Pembentukan Dana Abadi Pertambangan: Kajian Legal Atas Pengelolaan Dividen Bumh Sektor Minerba Dalam Kerangka Sovereign Wealth Fund. *Konferensi Nasional Asosiasi Pengajar Hukum Tata Negara Dan Hukum Administrasi Negara*, 3(1), 123–146. <https://doi.org/10.55292/0gap9g45>
- Jiang, B., & Cheng, Z. (2025). Sovereign wealth funds and procyclical fiscal policy. *Finance Research Letters*, 86, 108984. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.108984>
- Kessler, T. (2026). *Sovereign Wealth Funds and Economic Growth in High Income Countries*. Center for Open Science. https://doi.org/10.31235/osf.io/2d5q7_v3
- Lestari, S. D. D., & Yuadi, I. (2025). Mapping Sentiment towards Danantara: A Combined Clustering and Text-Based Predictive Model. *Journal of Law, Politic and Humanities*. <https://dinastires.org/JLPH/article/view/2295>
- McGrath, R. (2025). Sovereign Wealth Fund Typologies and Healthcare Investment: An Exploratory Study of Six Cases Through an Agency Theory Lens. *The International Journal of Health Planning and Management*, 41(1), 71–81. <https://doi.org/10.1002/hpm.70029>
- Mogielnicki, R. (2025). Setting the Sovereign Wealth Fund Scene in the Middle East and Asia. *A Political Economy of Sovereign Wealth Funds in the ...*. https://doi.org/10.1007/978-3-031-85260-2_1
- Monteiro, P. (2025). Sovereign Wealth Fund Investment in Private Equity. *The Palgrave Encyclopedia of Private Equity*, 1093–1097. https://doi.org/10.1007/978-3-031-81653-6_242
- Oktaviano, N. (2025). *What to expect from Indonesia's new sovereign wealth fund*. East Asia Forum. <https://doi.org/10.59425/eabc.1744668000>
- Pamungkas, R. F., & Al-Fatih, S. (2025). Will Danantara Faces Success? A Comparative Studies with Temasek and Khazanah. *Jurnal Hukum Berkemadjoean*. <https://journal.apsihptm.org/index.php/jhb/article/view/4>
- Pratama, A. Y., Sanjaya, G. A., Lubis, N. K., & ... (2025). Analisis Sentimen Publik Terkait Danantara Menggunakan Algoritma IndoBERT pada Platform Media Sosial. *METIK ...*

- <http://journal.universitasmulia.ac.id/index.php/metik/article/view/1055>
- Princes, E., & Silalahi, W. (2025). Danantara in the Light of Legal Theories: A Normative Assessment of Indonesia's Sovereign Wealth Fund. *Journal of Business, Management, and Social Studies*, 5(1), 1–8. <https://doi.org/10.53748/jbms.v5i1.116>
- Purnomo, D. T., & Lestari, R. I. (2026). *Global Shock Transmission dan Sectoral Systemic Risk di Indonesia*. 24(3), 354–369. <https://doi.org/10.26623/slsi.v24i3.14358>
- Rachmad, Y. E. (2025). Danantara and Indonesia's Green Economy: Pioneering Sustainable Investments for the Next Century. *The United Nations Global Compact*. https://www.academia.edu/download/121809263/BOOK_DANANTARA_2024_024_A_CM.pdf
- Rahayu, D. P., Yokotani, Y., Faisal, F., & Hidayat, N. (2026). Sovereign Wealth Fund Dan Tata Kelola Investasi Pertambangan Timah Di Bangka Belitung: Sinergi Antara Kedaulatan Sumber Daya, Hilirisasi, Dan Ekoregulasi. *Konferensi Nasional Asosiasi Pengajar Hukum Tata Negara Dan Hukum Administrasi Negara*, 3(1), 37–58. <https://doi.org/10.55292/j0jmax92>
- Rusyda, M. F. A., & Rahardiansah, T. (2025). Peran dan Kedudukan Danantara Dalam Mengelola Investasi Sebagai Badan Sovereign Wealth Fund (SWF). *Jurnal Riset* <https://journal.hasbaedukasi.co.id/index.php/jurmie/article/view/587>
- Sumarsyah, W., Sinthiya, I. A. P., & Praja, S. J. (2025). Danantara Policy Analysis And Nickel Mining In Raja Ampat: Social And Legal Perspectives. *Indonesian Journal of* <https://www.shariajournal.com/index.php/IJIJEL/article/view/1384>
- Tamam, B., Rohman, M. M., Iskandar, I., & ... (2026). Analysis of Muhammad Baqir al-Sadr's Thoughts on Daya Anagata Nusantara (DANANTARA) as a Sovereign Wealth Fund (SWF). *Lan Tabur* <https://lan-tabur.unikhams.ac.id/index.php/LT/article/view/156>
- Tanjung, A., Thahira, A., & Ummah, M. K. (2025). Indonesia Sovereign Wealth Fund and Accountability State Wealth Management: The Relevance of External Audit by the Office Public Accountant or Constitutional Audit by the State-Audit Board. *Contemporary Journal on Business and Accounting*, 5(2), 40–61. <https://doi.org/10.58792/cjba.v5i2.82>
- Tsani, S., & Chitou, C. (2025). Oil-based sovereign wealth funds. *Elgar Encyclopedia of Energy Economics*, 357–360. <https://doi.org/10.4337/9781035310371.00096>
- Utami, W. T., & Juanda, J. (2025). Analisis Yuridis Terhadap Kedudukan Dan Fungsi Danantara Dalam Sistem Ketatanegaraan Indonesia. *Innovative: Journal Of Social Science* <http://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/view/20747>
- Velentina, R. A., & Guo, V. (2025). Sovereign Wealth Fund (SWF): Comparison between Indonesia, Singapore and Malaysia. *Unram Law Review*, 9(2). <https://doi.org/10.29303/ulrev.v9i2.435>
- Wijaya, E. P., & Rifqo, M. H. (2025). Evolutionary Fuzzy Rule-Based Classification System dalam Analisis Sentimen terhadap Danantara. *Jurnal Informatika: Jurnal* <http://ejournal.poltekharber.ac.id/index.php/informatika/article/view/8845>
- Zhang, J., & Zhou, R. (2025). The Geoeconomic Role of Sovereign Wealth Funds: Effects on Global Trade. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5448434>
- Zondi, S. (2025). African Economic Sovereignty through an African Sovereign Wealth Fund. *International Journal of African Renaissance Studies - Multi-, Inter- and Transdisciplinarity*, 20(2), 1–2. <https://doi.org/10.1080/18186874.2025.2593703>