

BUMN, Sovereign Wealth Fund, dan Wajah Baru Intervensi Negara?

Oleh: Rudy C Tarumingkeng



Negara hadir bukan hanya lewat APBN dan regulasi



Instrumen bisnis dan investasi untuk tujuan pembangunan



Fokus pada sektor strategis dan nilai tambah jangka panjang



Kapital sabar untuk kemakmuran berkelanjutan



1. MENGAPA TOPIK INI PENTING?

- 1 Negara kini tidak hanya mengintervensi ekonomi melalui APBN dan regulasi, tetapi juga melalui instrumen korporasi dan investasi.
- 2 BUMN menjadi pelaksana strategi sekaligus agen pembangunan di sektor komersial dan layanan publik.
- 3 Sovereign wealth fund (SWF) menjadi kendaraan investasi jangka panjang untuk mengelola kekayaan negara dan menarik modal.
- 4 Fokus pada penguasaan sektor strategis, hilirisasi, dan penciptaan nilai tambah bagi kemakmuran nasional lintas generasi.

2. TIGA INSTRUMEN UTAMA



BUMN

perusahaan milik negara yang menjalankan fungsi komersial sekaligus pelayanan publik/strategis.



SOVEREIGN WEALTH FUND

dana investasi negara untuk mengelola aset, menarik modal, dan membiayai investasi jangka panjang.

Contoh: INA dan Danantara (Indonesia Investment Authority)



INTERVENSI NEGARA BARU

pengelolaan aset, holding, pembiayaan proyek strategis, dan kolaborasi dengan investor global.

3. PERAN STRATEGIS



Infrastruktur



Energi



Hilirisasi Industri



Ketahanan Pangan



Transformasi Digital & AI



Layanan Publik Strategis



4. PELUANG BAGI INDONESIA

- 1 Mempercepat investasi dan pembangunan ekonomi.
- 2 Mengoptimalkan aset dan sumber daya negara.
- 3 Menarik investasi global dan transfer teknologi.
- 4 Membangun nilai tambah dan lapangan kerja domestik.
- 5 Memperkuat ketahanan dan kemandirian nasional.



5. RISIKO DAN DILEMA

- 1 Quasi-fiscal risk: potensi beban pada keuangan negara.
- 2 Utang tersembunyi/kewajiban kontinjensi (contingent liabilities).
- 3 Intervensi politik dan distorsi pasar.
- 4 Inefisiensi BUMN dan rendahnya produktivitas.
- 5 Konflik mandat: tujuan publik vs tujuan komersial.
- 6 Kurangnya transparansi dan akuntabilitas.

6. AGENDA TATA KELOLA



Mandat Jelas



Dewan Profesional



Audit Independen



Laporan Keuangan Terbuka



Kompensasi Penugasan Publik



Manajemen Risiko



Akuntabilitas Publik



Evaluasi Dampak



7. PESAN KUNCI

“BUMN dan sovereign wealth fund dapat menjadi mesin transformasi nasional bila dikelola secara profesional, transparan, dan berorientasi pada nilai publik—tetapi dapat menjadi sumber rente baru bila tata kelolanya lemah.”



*Rudy C Tarumingkeng: BUMN, Sovereign Wealth Fund, dan Wajah Baru
Intervensi Negara?*

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Professor of Management NUP: 9903252922

Professor Emeritus, IPB-University

Anggota MPR-RI, 1982-1987

Dekan Fak. Kehutanan IPB University. 1967-1968, 1968-1971, 1977-1978

Rektor, Universitas Cenderawasih, Papua (1978-1988, dan

Rektor, Kampus AGRO Manokwari sekarang Universitas Papua Manokwari

Coordinator, CIDA/DIKTI SFU Burnaby BC Canada 1988-1991

Rektor, Universitas Kristen Krida Wacana, Jakarta (1991-2000)

Ketua, Dewan Guru Besar, IPB-University, Bogor (2005-2006)

AI - Data Analyst, dan Ketua, Senat Akademik, IBM-ASMI, Jakarta 2024-

© RudyCT Academic Series

rudyclt75@gmail.com

24 Juni 2026

BUMN, SOVEREIGN WEALTH FUND, DAN WAJAH BARU INTERVENSI NEGARA?

Abstrak

Peran negara dalam ekonomi tidak pernah benar-benar hilang. Setelah beberapa dekade ketika globalisasi, liberalisasi, dan privatisasi dipandang sebagai arah utama pembangunan ekonomi, dunia kini menyaksikan kebangkitan kembali negara sebagai aktor strategis: melalui BUMN, sovereign wealth fund, bank pembangunan, kebijakan industri, subsidi strategis, hilirisasi, transisi energi, ketahanan pangan, dan penguasaan aset nasional. Dalam konteks Indonesia, perdebatan ini menjadi semakin relevan karena BUMN tidak hanya berfungsi sebagai perusahaan komersial, tetapi juga sebagai instrumen pembangunan, pelaksana penugasan negara, penyedia layanan publik, pengelola aset strategis, dan alat intervensi ekonomi.

Kehadiran sovereign wealth fund seperti Indonesia Investment Authority (INA) dan Danantara Indonesia menandai babak baru intervensi negara. INA menyebut dirinya sebagai sovereign wealth fund Indonesia yang diberi mandat untuk meningkatkan investasi, mendukung pembangunan berkelanjutan, dan membangun kekayaan negara bagi generasi mendatang. ([Indonesia Investment Authority](#)) Danantara Indonesia, menurut laman resminya, adalah badan pengelola investasi yang mengelola, mengoptimalkan, dan mengembangkan aset strategis

Indonesia untuk mendukung transformasi ekonomi nasional jangka panjang. ([Danantara Indonesia](#))

Namun, perluasan peran sovereign wealth fund juga membawa risiko. Reuters melaporkan bahwa Danantara diluncurkan pada Februari 2025 sebagai fund baru yang terpisah dari INA, dengan rencana mengelola aset lebih dari USD 900 miliar dan investasi awal sekitar USD 20 miliar pada sektor seperti pengolahan mineral, AI, energi terbarukan, dan produksi pangan. ([Reuters](#)) Pada Juni 2026, Reuters juga melaporkan bahwa Presiden Prabowo menerbitkan dekret pembentukan lengan investasi pembangunan di bawah Danantara; Danantara sudah memiliki unit Asset Management yang mengawasi operasi lebih dari 1.000 BUMN dan unit Investment Management yang berupaya memaksimalkan imbal hasil dari dividen BUMN. ([Reuters](#)) IMF menilai Danantara berpotensi mendukung tujuan pembangunan, tetapi memperingatkan risiko aktivitas quasi-fiscal, leverage, kinerja investasi yang buruk, dan potensi kewajiban kontinjensi publik jika tata kelola tidak kuat. IMF juga mencatat rencana rasionalisasi jumlah BUMN dari sekitar 1.000 menjadi sekitar 200 sebagai langkah yang menjanjikan bila dijalankan dengan disiplin tata kelola. ([IMF eLibrary](#))

Artikel ini berargumen bahwa BUMN dan sovereign wealth fund merupakan bentuk baru intervensi negara yang lebih kompleks daripada model negara lama. Negara tidak lagi hanya hadir melalui APBN dan kementerian, tetapi juga melalui pengelolaan portofolio aset, penugasan korporasi negara, investasi strategis, penggalangan modal global, dan pembiayaan di luar anggaran. Intervensi ini dapat menjadi berkah bila mampu meningkatkan produktivitas, mempercepat industrialisasi, memperkuat ketahanan energi-pangan, menarik modal swasta, memperbaiki tata kelola BUMN, dan menciptakan nilai publik. Namun ia dapat menjadi risiko bila berubah menjadi alat politik, sumber rente, mesin quasi-fiscal yang tidak transparan, atau kanal baru untuk memindahkan beban fiskal dari APBN ke neraca BUMN dan sovereign wealth fund.

Kata kunci: *BUMN, sovereign wealth fund, Danantara, INA, kapitalisme negara, intervensi negara, tata kelola, quasi-fiscal risk, BUMN strategis, pembangunan Indonesia.*

1. Pendahuluan

Pertanyaan tentang peran negara dalam ekonomi selalu berulang dalam sejarah pembangunan. Pada satu masa, negara dipandang sebagai penggerak utama industrialisasi, pembangunan infrastruktur, pendidikan, dan perlindungan sosial. Pada masa lain, negara dianggap terlalu besar, tidak efisien, birokratis, rentan korupsi, dan menghambat pasar. Setelah krisis keuangan global 2008, pandemi COVID-19, perang dagang, krisis energi, perubahan iklim, dan fragmentasi geopolitik, negara kembali tampil sebagai aktor ekonomi yang tidak dapat diabaikan.

Kini, hampir semua negara besar menggunakan kebijakan industri, subsidi strategis, proteksi selektif, bank pembangunan, sovereign wealth fund, dan BUMN untuk mengejar kepentingan nasional. Amerika Serikat menggunakan subsidi chip dan energi bersih. Cina menggunakan BUMN, bank negara, dan kebijakan industri. Uni Eropa menggunakan regulasi, dana transisi hijau, dan kebijakan strategis rantai pasok. Negara-negara Teluk menggunakan sovereign wealth fund untuk mendiversifikasi ekonomi. Singapura menggunakan Temasek dan GIC sebagai instrumen investasi strategis. Norwegia menggunakan Government Pension Fund Global untuk mengelola surplus minyak demi generasi mendatang.

Indonesia juga berada dalam arus besar ini. Peran BUMN dalam ekonomi Indonesia sangat besar: perbankan, energi, telekomunikasi, transportasi, konstruksi, pelabuhan, pupuk, perkebunan, farmasi, asuransi, dan logistik. BUMN tidak hanya mengejar laba, tetapi juga menjalankan penugasan negara. Di sisi lain, Indonesia juga mengembangkan sovereign investment vehicle seperti INA dan Danantara. Kombinasi BUMN dan sovereign wealth

fund menunjukkan bahwa negara Indonesia tidak sedang mundur dari ekonomi; negara justru mencari bentuk baru intervensi yang lebih korporatif, portofolio, dan strategis.

Pertanyaannya bukan lagi apakah negara boleh hadir dalam ekonomi. Negara pasti hadir. Pertanyaan yang lebih penting adalah: **bagaimana negara hadir, untuk tujuan siapa, dengan tata kelola seperti apa, dan dengan risiko apa?**

Jika negara hadir melalui BUMN dan sovereign wealth fund dengan tata kelola baik, maka negara dapat mempercepat pembangunan. Negara dapat mengarahkan investasi ke sektor strategis, mengatasi kegagalan pasar, membangun infrastruktur, memperkuat ketahanan pangan dan energi, serta menarik modal swasta. Namun jika negara hadir tanpa akuntabilitas, maka BUMN dan sovereign wealth fund dapat menjadi alat rente, patronase, pembiayaan politik, dan pemindahan risiko fiskal ke ruang yang kurang transparan.

Di sinilah pentingnya membahas **BUMN, Sovereign Wealth Fund, dan Wajah Baru Intervensi Negara**. Wajah baru ini bukan sekadar kementerian yang membuat program, tetapi negara sebagai pemilik aset, investor, pengelola portofolio, katalis modal, dan pembentuk pasar.

2. BUMN sebagai Instrumen Ekonomi Politik Negara

BUMN memiliki karakter ganda. Di satu sisi, BUMN adalah perusahaan yang harus efisien, produktif, menghasilkan laba, dan menjaga keberlanjutan finansial. Di sisi lain, BUMN adalah alat negara yang menjalankan fungsi publik, menyediakan layanan strategis, menjaga harga, membangun infrastruktur, membuka akses, dan menjalankan penugasan pemerintah.

Karakter ganda ini membuat BUMN berbeda dari perusahaan swasta. Perusahaan swasta terutama bertanggung jawab kepada pemegang

saham. BUMN bertanggung jawab kepada negara sebagai pemilik, tetapi negara mewakili publik. Karena itu, BUMN selalu berada di antara logika komersial dan logika publik.

Dalam sejarah Indonesia, BUMN berperan penting dalam sektor-sektor strategis. Pertamina mengelola energi. PLN menyediakan listrik. Telkom membangun telekomunikasi. Bank-bank BUMN mendukung pembiayaan. Pelindo mengelola pelabuhan. Pupuk Indonesia mendukung pertanian. KAI mengelola transportasi kereta. Perusahaan konstruksi BUMN ikut membangun infrastruktur. BUMN menjadi instrumen negara untuk menjaga sektor yang dianggap terlalu penting untuk diserahkan sepenuhnya kepada pasar.

Namun BUMN juga menghadapi kritik. BUMN dapat menjadi tidak efisien, terlalu banyak penugasan, rentan intervensi politik, lambat berinovasi, dan terkadang menjadi tempat distribusi jabatan. Jika BUMN terlalu banyak menjalankan penugasan tanpa kompensasi yang jelas, neraca perusahaan dapat melemah. Jika BUMN mengejar proyek besar tanpa manajemen risiko, utang perusahaan meningkat. Jika BUMN dipakai sebagai alat politik, profesionalisme menurun.

Karena itu, reformasi BUMN selalu berputar pada pertanyaan: bagaimana menjaga mandat publik sambil meningkatkan efisiensi korporasi? Bagaimana memastikan BUMN tidak hanya besar, tetapi juga sehat? Bagaimana menugaskan BUMN tanpa merusak neracanya? Bagaimana menjadikan BUMN sebagai mesin produktivitas, bukan sekadar alat kebijakan jangka pendek?

3. Sovereign Wealth Fund: Dari Tabungan Negara ke Strategi Pembangunan

Sovereign wealth fund atau SWF pada awalnya banyak dipahami sebagai dana milik negara yang dikelola untuk menabung surplus pendapatan, terutama dari minyak, gas, mineral, atau cadangan devisa. Norwegia adalah

contoh klasik: negara menabung pendapatan minyak untuk generasi masa depan. Negara-negara Teluk menggunakan SWF untuk diversifikasi ekonomi dan investasi global. Singapura menggunakan Temasek dan GIC untuk mengelola kekayaan negara serta investasi jangka panjang.

Namun, SWF modern tidak lagi satu bentuk. Ada SWF yang berfungsi sebagai **stabilization fund**, yaitu menstabilkan APBN ketika harga komoditas turun. Ada **savings fund**, yaitu menabung bagi generasi mendatang. Ada **development fund**, yaitu membiayai pembangunan domestik. Ada **strategic investment fund**, yaitu menarik modal global dan mengarahkan investasi ke sektor prioritas. Ada juga holding investasi negara yang mengelola kepemilikan BUMN.

Karena variasinya besar, standar tata kelola menjadi sangat penting. International Forum of Sovereign Wealth Funds menyebut Santiago Principles sebagai 24 prinsip yang diterima secara global untuk tata kelola, investasi, dan manajemen risiko SWF; prinsip-prinsip itu dirancang untuk mempromosikan good governance, akuntabilitas, transparansi, dan praktik investasi yang prudent. ([IFSWF](#))

Prinsip ini penting karena SWF mengelola uang dan aset negara. Jika SWF dikelola profesional, ia dapat memperkuat kekayaan nasional. Jika dikelola buruk, kerugiannya bukan hanya kerugian korporasi, tetapi kerugian publik.

4. INA dan Danantara: Dua Wajah Sovereign Investment Indonesia

Indonesia memiliki dua entitas yang perlu dibedakan: **Indonesia Investment Authority (INA)** dan **Danantara Indonesia**.

INA, menurut laman resminya, adalah sovereign wealth fund Indonesia yang diberi mandat untuk meningkatkan investasi, mendukung pembangunan berkelanjutan, dan membangun kekayaan negara bagi generasi mendatang. INA melakukan kegiatan investasi dan berkolaborasi dengan institusi investasi global serta domestik pada sektor-sektor yang

memperkuat keunggulan Indonesia dan memberi imbal hasil optimal. ([Indonesia Investment Authority](#)) Dengan demikian, INA lebih dekat dengan model sovereign investment fund yang berfungsi sebagai platform ko-investasi dan katalis modal.

Danantara memiliki skala dan mandat yang lebih luas. Laman resmi Danantara menyebutnya sebagai badan pengelola investasi yang mengelola, mengoptimalkan, dan mengembangkan aset strategis Indonesia, serta menyediakan platform terpercaya bagi investor global untuk mengakses potensi ekonomi Indonesia. ([Danantara Indonesia](#)) Reuters melaporkan bahwa Danantara diluncurkan sebagai fund baru yang terpisah dari INA, dengan rencana mengelola aset lebih dari USD 900 miliar dan investasi awal USD 20 miliar dalam proyek seperti pengolahan mineral, AI, energi terbarukan, dan produksi pangan. ([Reuters](#))

Perbedaan ini penting. INA dapat dipahami sebagai instrumen investasi yang lebih fokus pada ko-investasi dan pembiayaan proyek. Danantara, sebagaimana berkembang dalam laporan-laporan 2025–2026, tampak bergerak menuju model yang lebih luas: holding aset BUMN, pengelola dividen, investor pembangunan, dan alat koordinasi proyek strategis. Pada Juni 2026, Reuters melaporkan pembentukan lengan investasi pembangunan di bawah Danantara, sementara unit Asset Management mengawasi operasi lebih dari 1.000 BUMN dan unit Investment Management berfungsi memaksimalkan imbal hasil dividen BUMN. ([Reuters](#))

Dengan demikian, Indonesia tidak hanya membangun SWF dalam pengertian klasik, tetapi sedang membangun arsitektur baru pengelolaan aset negara.

5. Wajah Baru Intervensi Negara

Intervensi negara lama sering berbentuk subsidi, regulasi, kepemilikan langsung, proteksi, dan APBN. Intervensi negara baru lebih kompleks. Ia

bekerja melalui neraca BUMN, holding negara, sovereign wealth fund, investasi strategis, obligasi korporasi negara, kemitraan publik-swasta, dan pembiayaan di luar APBN.

Perubahan ini memiliki beberapa ciri.

Pertama, **dari belanja APBN ke pengelolaan aset**. Negara tidak hanya membelanjakan uang pajak, tetapi mengelola aset BUMN, dividen, konsesi, dan portofolio investasi.

Kedua, **dari kementerian ke holding investasi**. Negara tidak hanya mengarahkan lewat birokrasi, tetapi melalui entitas investasi yang memiliki struktur korporasi.

Ketiga, **dari proyek publik ke proyek strategis komersial**. Proyek negara tidak selalu dibiayai langsung oleh APBN, tetapi melalui BUMN, SWF, dan modal swasta.

Keempat, **dari subsidi eksplisit ke risiko kontinjensi**. Beban negara tidak selalu tampak sebagai belanja APBN, tetapi dapat muncul sebagai jaminan, kerugian BUMN, atau kebutuhan penyelamatan aset strategis.

Kelima, **dari kebijakan industri biasa ke kapitalisme negara modern**. Negara menggunakan perusahaan, aset, dan dana investasi untuk membentuk struktur ekonomi.

Inilah wajah baru intervensi negara: lebih finansial, lebih portofolio, lebih korporatif, dan lebih terhubung dengan pasar modal global.

6. Mengapa Negara Kembali Mengintervensi?

Ada beberapa alasan mengapa intervensi negara kembali menguat.

Pertama, **kegagalan pasar dalam investasi jangka panjang**. Infrastruktur, energi, riset, ketahanan pangan, dan industri strategis sering membutuhkan modal besar, horizon panjang, dan risiko tinggi. Swasta murni tidak selalu bersedia masuk tanpa dukungan negara.

Kedua, **geopolitik dan keamanan ekonomi**. Negara tidak lagi hanya mengejar efisiensi, tetapi juga ketahanan rantai pasok, keamanan energi, keamanan pangan, dan kedaulatan teknologi.

Ketiga, **transisi energi dan perubahan iklim**. Peralihan dari energi fosil menuju energi bersih membutuhkan investasi besar dan koordinasi lintas sektor.

Keempat, **kompetisi global dalam kebijakan industri**. Negara-negara besar memakai subsidi dan dukungan negara untuk memenangkan teknologi masa depan.

Kelima, **kebutuhan mempercepat pembangunan domestik**. Negara berkembang seperti Indonesia membutuhkan investasi besar untuk infrastruktur, industri, dan SDM, sementara ruang fiskal terbatas.

Karena itu, intervensi negara tidak otomatis salah. Yang menentukan adalah kualitas intervensinya.

7. Potensi Positif: BUMN dan SWF sebagai Mesin Transformasi

BUMN dan sovereign wealth fund dapat memberi manfaat besar bila dikelola dengan baik.

Pertama, **mempercepat investasi strategis**. Proyek energi, transportasi, pangan, digital, kesehatan, dan hilirisasi dapat dipercepat bila negara mampu mengoordinasikan aset BUMN dan modal swasta.

Kedua, **mengatasi bottleneck pembangunan**. Banyak hambatan pembangunan memerlukan koordinasi lintas sektor: lahan, pembiayaan, infrastruktur, energi, teknologi, dan perizinan. BUMN dan SWF dapat menjadi integrator.

Ketiga, **menarik modal global**. INA dan Danantara dapat menjadi platform bagi investor internasional untuk masuk ke proyek nasional, asalkan tata kelola dipercaya.

Keempat, **meningkatkan nilai aset negara**. BUMN yang dikelola baik dapat meningkatkan dividen, nilai perusahaan, dan kualitas layanan.

Kelima, **mendorong hilirisasi dan industrialisasi**. Negara dapat mengarahkan investasi ke sektor dengan nilai tambah tinggi.

Keenam, **membangun ketahanan nasional**. Pangan, energi, transportasi, dan digital adalah sektor yang tidak boleh sepenuhnya bergantung pada pasar jangka pendek.

OECD menyatakan bahwa belanja modal di luar APBN melalui Danantara diperkirakan dapat mendukung investasi dan bahwa penerapan Danantara secara cepat dan efektif dapat menarik modal swasta, mengatalisasi investasi, dan mempercepat proyek infrastruktur serta industri berdampak tinggi. Namun OECD juga menekankan perlunya penguatan tata kelola Danantara agar dampak ekonominya maksimal. ([OECD](#))

8. Risiko Utama: Quasi-Fiscal Activity dan Kewajiban Kontinjensi

Risiko terbesar dari intervensi negara melalui BUMN dan SWF adalah munculnya aktivitas quasi-fiscal. Aktivitas quasi-fiscal adalah kegiatan yang secara substansi menyerupai belanja publik atau subsidi, tetapi dilakukan di luar APBN formal. Misalnya, BUMN diminta menjual produk di bawah biaya, membangun proyek yang tidak layak komersial, mengambil utang untuk penugasan publik, atau menanggung beban sosial tanpa kompensasi yang jelas.

Risiko ini berbahaya karena dapat menyembunyikan beban fiskal. APBN tampak terkendali, tetapi beban berpindah ke BUMN atau SWF. Ketika proyek gagal, utang menumpuk, atau aset melemah, pemerintah dapat terpaksa menyelamatkan entitas tersebut. Pada titik itu, beban kembali ke publik.

IMF secara eksplisit memperingatkan bahwa pembatasan dan pengelolaan kewajiban kontinjensi serta risiko quasi-fiscal sangat penting. IMF menilai

Danantara dapat mendukung tujuan pembangunan, tetapi juga dapat memperluas aktivitas quasi-fiscal dan meningkatkan risiko apabila investasi menggunakan leverage, berkinerja buruk, atau menciptakan kewajiban publik eksplisit maupun kontinjensi. ([IMF eLibrary](#))

Ini adalah peringatan serius. Jika Danantara atau BUMN menjadi alat pembiayaan proyek negara tanpa transparansi risiko, Indonesia dapat menghadapi “utang tersembunyi”. Bukan utang dalam bentuk APBN, tetapi kewajiban yang suatu saat bisa menjadi beban negara.

9. Risiko Tata Kelola: Antara Mandat Komersial dan Mandat Politik

SWF yang sehat memerlukan mandat yang jelas. Apakah ia mengejar imbal hasil finansial? Apakah ia membiayai pembangunan? Apakah ia menstabilkan fiskal? Apakah ia menjalankan penugasan sosial? Apakah ia mengelola BUMN? Setiap mandat membutuhkan tata kelola berbeda.

Jika mandat terlalu banyak, risiko konflik meningkat. Entitas yang diminta mengejar imbal hasil tinggi sekaligus menjalankan program sosial, mengelola ekspor komoditas, membiayai proyek politik, dan menyelamatkan BUMN akan menghadapi ketegangan. Manajemen sulit dinilai karena indikatornya bercampur: apakah berhasil karena laba, karena dampak sosial, karena loyalitas politik, atau karena menyelesaikan penugasan?

Reuters pada Juni 2026 melaporkan perluasan peran Danantara dalam agenda ekonomi nasional, termasuk pengawasan komoditas strategis dan proyek-proyek pembangunan. Laporan itu juga mencatat kekhawatiran mengenai kesiapan institusional, independensi politik, dan transparansi, termasuk belum terbitnya laporan keuangan pada saat laporan tersebut ditulis. ([Reuters](#))

Tantangan Danantara bukan hanya ukuran aset, tetapi kejelasan mandat. SWF besar tanpa tata kelola dapat menjadi terlalu kuat tetapi tidak

akuntabel. SWF kuat dengan tata kelola baik dapat menjadi mesin transformasi.

10. BUMN sebagai Pelaksana Penugasan Negara

Salah satu keunikan BUMN di Indonesia adalah fungsi penugasan. BUMN sering diminta menjalankan tugas yang tidak selalu komersial: menjaga harga energi, membangun infrastruktur, menyalurkan pupuk, membuka konektivitas, menyediakan listrik, atau mendukung program sosial.

Penugasan publik tidak salah. Banyak layanan strategis memang tidak bisa sepenuhnya diserahkan kepada pasar. Namun penugasan harus memenuhi empat syarat.

Pertama, **jelas mandatnya**. Apa tujuan penugasan? Siapa penerima manfaat? Berapa durasinya?

Kedua, **jelas kompensasinya**. Jika BUMN menanggung biaya publik, APBN harus memberi kompensasi yang transparan.

Ketiga, **jelas indikator kinerjanya**. Penugasan harus diukur dari output dan outcome.

Keempat, **jelas akuntabilitasnya**. Publik harus tahu biaya, manfaat, dan risiko.

Tanpa empat syarat ini, penugasan dapat merusak neraca BUMN. BUMN yang tampak besar dapat rapuh karena membawa beban kebijakan.

11. Danantara dan Rasionalisasi BUMN

Salah satu aspek penting dari pembentukan Danantara adalah kemungkinan rasionalisasi BUMN. IMF menyebut rencana rasionalisasi jumlah BUMN dari sekitar 1.000 menjadi sekitar 200 sebagai hal yang menjanjikan jika dapat meningkatkan efisiensi operasional. ([IMF eLibrary](#))

Rasionalisasi BUMN dapat memiliki manfaat. Banyak entitas kecil atau tumpang tindih dapat digabung, ditutup, atau difokuskan kembali. Holding dapat mengurangi duplikasi. Aset tidak produktif dapat dioptimalkan. BUMN yang sehat dapat lebih mudah menarik modal.

Namun rasionalisasi juga mengandung risiko. Penggabungan tanpa strategi dapat menciptakan konglomerasi negara yang terlalu besar dan sulit diawasi. Efisiensi dapat mengorbankan pekerja jika tidak ada transisi yang adil. Entitas strategis daerah dapat kehilangan perhatian. Proses restrukturisasi dapat menjadi ruang negosiasi politik dan rente.

Karena itu, rasionalisasi harus berbasis portofolio: mana BUMN strategis, mana komersial, mana pelayanan publik, mana aset tidur, mana yang perlu privatisasi sebagian, mana yang perlu ditutup, dan mana yang harus diperkuat.

12. SWF dan Risiko “Off-Budget Developmentalism”

Istilah “off-budget developmentalism” dapat digunakan untuk menggambarkan pembangunan yang didorong melalui instrumen di luar APBN: BUMN, SWF, pinjaman korporasi negara, obligasi, jaminan pemerintah, dan kemitraan. Model ini menarik karena memungkinkan negara mempercepat investasi tanpa langsung memperbesar defisit APBN.

Namun model ini harus transparan. Pembangunan di luar APBN tetap menggunakan aset negara atau risiko negara. Jika proyek berhasil, publik mendapat manfaat. Jika gagal, publik juga dapat menanggung beban. Oleh karena itu, pembiayaan di luar APBN tidak boleh berarti akuntabilitas di luar publik.

OECD mencatat bahwa belanja modal off-budget melalui Danantara dapat mendukung investasi, tetapi juga menekankan pentingnya tata kelola investasi publik, termasuk perencanaan proyek, monitoring, dan evaluasi

agar belanja infrastruktur menghasilkan pertumbuhan yang lebih kuat, inklusif, dan tahan lama. ([OECD](#))

Prinsipnya sederhana: **off-budget does not mean off-accountability.**

13. Komparasi Singkat: Temasek, GIC, Norwegia, dan Pelajaran untuk Indonesia

Beberapa contoh internasional memberi pelajaran.

Temasek adalah holding investasi milik Singapura yang mengelola portofolio perusahaan dan beroperasi dengan pendekatan komersial. Pelajaran dari Temasek adalah pentingnya profesionalisme, transparansi laporan, disiplin portofolio, dan pemisahan relatif antara keputusan investasi dan politik harian.

GIC mengelola cadangan Singapura untuk jangka panjang. Pelajarannya adalah pentingnya horizon investasi, manajemen risiko, dan diversifikasi global.

Norway Government Pension Fund Global menekankan tata kelola etis, transparansi, dan tabungan lintas generasi. Pelajarannya adalah SWF harus menjaga kekayaan masa depan, bukan hanya membiayai kebutuhan politik hari ini.

SWF negara Teluk menunjukkan bagaimana dana negara dapat digunakan untuk diversifikasi ekonomi, tetapi juga memperlihatkan risiko konsentrasi kekuasaan jika transparansi terbatas.

Indonesia tidak dapat meniru salah satu model secara mentah. Indonesia memiliki struktur politik, BUMN, APBN, dan kebutuhan pembangunan yang berbeda. Namun pelajaran universalnya jelas: SWF membutuhkan mandat jelas, dewan profesional, laporan terbuka, manajemen risiko, audit independen, dan perlindungan dari intervensi politik jangka pendek.

14. Intervensi Negara: Produktif atau Predatory?

Intervensi negara dapat bersifat produktif atau predatory.

Intervensi produktif menciptakan pasar baru, memperbaiki infrastruktur, meningkatkan SDM, mendorong inovasi, mengurangi risiko investasi awal, dan memperluas akses. Intervensi seperti ini membantu sektor swasta tumbuh.

Intervensi predatory menciptakan rente, melindungi pemain lama, membagi proyek kepada jaringan elite, memaksakan penugasan tidak layak, dan menyembunyikan risiko. Intervensi seperti ini melemahkan ekonomi.

Perbedaan antara keduanya bukan pada besar kecilnya negara, tetapi pada tata kelola. Negara besar dengan tata kelola baik dapat produktif. Negara kecil dengan tata kelola buruk tetap dapat predatory.

Karena itu, pertanyaan “apakah negara harus intervensi?” kurang tepat. Pertanyaan yang lebih tepat adalah: **intervensi seperti apa, dengan tata kelola apa, dan untuk hasil publik apa?**

15. BUMN, SWF, dan Keadilan Ekonomi

BUMN dan SWF harus dinilai bukan hanya dari laba, tetapi juga dari kontribusinya pada keadilan ekonomi. Jika aset negara dikelola untuk segelintir elite, maka SWF hanya memperkuat oligarki. Jika aset negara digunakan untuk membuka akses ekonomi, maka SWF dapat menjadi alat demokrasi ekonomi.

Keadilan ekonomi dapat diwujudkan melalui beberapa cara.

Pertama, investasi pada infrastruktur yang menghubungkan daerah tertinggal.

Kedua, pembiayaan energi bersih yang terjangkau.

Ketiga, dukungan bagi UMKM dan rantai pasok lokal.

Keempat, penciptaan pekerjaan berkualitas.

Kelima, hilirisasi yang melibatkan industri lokal.

Keenam, penguatan layanan publik strategis.

Ketujuh, transparansi penerima manfaat proyek.

Namun keadilan tidak berarti setiap proyek harus tidak komersial. Justru proyek yang sehat secara finansial lebih berkelanjutan. Keadilan berarti manfaat ekonomi tidak terkonsentrasi dan risiko tidak dipindahkan kepada rakyat tanpa sepengetahuan publik.

16. BUMN dan Pasar: Kompetisi atau Dominasi?

BUMN dapat memperkuat pasar jika menjadi benchmark layanan dan membuka infrastruktur. Namun BUMN juga dapat mendominasi pasar jika diberi privilese berlebihan. Ketika BUMN memperoleh akses modal murah, jaminan negara, regulasi khusus, atau perlindungan pasar, perusahaan swasta dan UMKM dapat tersisih.

Oleh karena itu, perlu dibedakan antara sektor strategis dan sektor kompetitif. Di sektor strategis seperti listrik, energi, pertahanan, dan infrastruktur dasar, peran negara besar dapat dibenarkan. Di sektor yang seharusnya kompetitif, BUMN harus bersaing secara adil.

BUMN yang sehat tidak boleh hidup dari proteksi permanen. BUMN harus membuktikan produktivitas, inovasi, dan kualitas layanan. Jika tidak, BUMN menjadi beban ekonomi.

17. Transparansi sebagai Syarat Kepercayaan

Transparansi adalah fondasi kepercayaan bagi BUMN dan SWF. Tanpa transparansi, investor ragu, publik curiga, dan risiko rente meningkat.

Transparansi tidak berarti membuka semua rahasia komersial, tetapi berarti membuka informasi material: laporan keuangan, mandat investasi, struktur tata kelola, risiko, proyek utama, konflik kepentingan, audit, dan kinerja.

Santiago Principles menempatkan transparansi, akuntabilitas, tata kelola, dan praktik investasi prudent sebagai standar global SWF. ([IFSWF](#)) Ini bukan formalitas internasional. Bagi Indonesia, prinsip-prinsip ini penting untuk menjaga kredibilitas Danantara dan INA di mata publik serta investor global.

Danantara memiliki potensi besar karena skala asetnya sangat besar. Namun semakin besar aset yang dikelola, semakin besar pula tuntutan transparansi. Publik harus yakin bahwa aset negara tidak dikelola sebagai “kotak hitam”.

18. Danantara dan Komoditas Strategis

Salah satu perkembangan terbaru adalah peran Danantara dalam pengawasan komoditas strategis. Reuters melaporkan bahwa unit DSI di bawah Danantara akan mengawasi ekspor komoditas strategis untuk mencegah praktik curang, tetapi tidak secara langsung melakukan ekspor. ([Reuters](#))

Secara prinsip, pengawasan ekspor komoditas strategis dapat dibenarkan. Indonesia membutuhkan transparansi dalam ekspor batubara, sawit, mineral, dan komoditas lain. Kebocoran, under-invoicing, manipulasi data, dan rente ekspor dapat merugikan negara.

Namun, pengawasan komoditas oleh entitas investasi juga menimbulkan pertanyaan tata kelola. Apakah fungsi pengawasan sebaiknya berada pada regulator negara atau SWF? Bagaimana menghindari konflik kepentingan jika entitas yang mengelola investasi juga terlibat dalam pengawasan komoditas? Bagaimana memastikan tidak muncul monopoli informasi atau

akses? Bagaimana koordinasinya dengan kementerian teknis, bea cukai, otoritas pajak, dan pengawas perdagangan?

Pertanyaan-pertanyaan ini perlu dijawab agar tujuan transparansi tidak berubah menjadi konsentrasi kewenangan yang sulit diawasi.

19. SWF, AI, dan Masa Depan Investasi Strategis

Reuters melaporkan bahwa rancangan peta jalan AI Indonesia mencakup gagasan sovereign AI fund yang dikelola Danantara, sebagai bagian dari rencana mengintegrasikan AI ke program-program utama pemerintah. ([Reuters](#)) Ini menunjukkan bahwa Danantara tidak hanya diposisikan pada sumber daya alam dan BUMN tradisional, tetapi juga teknologi masa depan.

Gagasan ini menarik karena AI membutuhkan modal besar: data center, cloud, komputasi, talenta, riset, model bahasa, keamanan siber, dan aplikasi sektor publik. Jika negara tidak hadir, Indonesia berisiko hanya menjadi pasar AI asing.

Namun investasi AI oleh SWF harus sangat hati-hati. Teknologi cepat berubah, risiko gagal tinggi, dan nilai ekonomi sering terkonsentrasi pada platform global. Sovereign AI fund harus memiliki mandat jelas: apakah membangun infrastruktur komputasi nasional, mendukung startup, membiayai riset, mengembangkan model bahasa Indonesia, atau mengadopsi AI untuk layanan publik? Setiap tujuan membutuhkan strategi investasi berbeda.

Investasi AI tidak boleh menjadi proyek prestise. Ia harus memperkuat produktivitas, pendidikan, kesehatan, UMKM, pertanian, dan layanan publik.

20. Skenario Masa Depan

Skenario 1: BUMN dan SWF sebagai Mesin Transformasi Produktif

Dalam skenario terbaik, Danantara dan INA dikelola profesional, transparan, dan berbasis Santiago Principles. BUMN direstrukturisasi, penugasan publik dikompensasi jelas, proyek dipilih berdasarkan kelayakan ekonomi dan dampak publik, serta modal swasta berhasil ditarik. Danantara menjadi katalis investasi, bukan alat rente. Indonesia memperoleh percepatan hilirisasi, energi bersih, pangan, digital, dan infrastruktur.

Skenario 2: Intervensi Negara Stabil tetapi Ambigu

Dalam skenario moderat, BUMN dan SWF membantu beberapa proyek strategis, tetapi mandatnya bercampur antara komersial dan politik. Laporan keuangan membaik, tetapi transparansi belum penuh. Proyek berjalan, tetapi evaluasi dampaknya terbatas. Negara berhasil menghindari krisis, tetapi belum menghasilkan lompatan produktivitas.

Skenario 3: SWF sebagai Kanal Rente dan Risiko Fiskal Tersembunyi

Dalam skenario buruk, BUMN dan Danantara dipakai untuk membiayai proyek politik, penugasan tanpa kompensasi, dan investasi berisiko tinggi. Neraca melemah, leverage naik, laporan tidak transparan, dan kerugian akhirnya menjadi kewajiban publik. Intervensi negara berubah menjadi kapitalisme negara yang rentan korupsi dan quasi-fiscal risk.

21. Agenda Tata Kelola

Agar BUMN dan sovereign wealth fund menjadi instrumen pembangunan yang sehat, Indonesia membutuhkan agenda tata kelola berikut.

Pertama, **mandat yang jelas**. Bedakan antara mandat komersial, mandat pembangunan, dan mandat pelayanan publik.

Kedua, **pemisahan fungsi regulator, pemilik, dan operator**. Negara tidak boleh mencampur fungsi pengatur pasar, pemilik aset, dan pelaku bisnis secara tidak transparan.

Ketiga, **laporan keuangan dan laporan risiko yang terbuka**. SWF dan BUMN strategis harus menerbitkan laporan berkala yang dapat diaudit.

Keempat, **kompensasi eksplisit untuk penugasan publik**. Jika BUMN diminta menjalankan fungsi sosial, biayanya harus dicatat dan dikompensasi.

Kelima, **manajemen risiko dan batas leverage**. Investasi besar harus memiliki batas utang, stress test, dan analisis risiko.

Keenam, **dewan profesional dan independen**. Pengangkatan pimpinan harus berbasis kompetensi, bukan kedekatan politik.

Ketujuh, **audit independen dan pengawasan parlemen**. Publik berhak mengetahui penggunaan aset negara.

Kedelapan, **evaluasi dampak publik**. Proyek tidak cukup dinilai dari nilai investasi, tetapi dari pekerjaan, produktivitas, transfer teknologi, pemerataan, dan lingkungan.

Kesembilan, **kepatuhan pada Santiago Principles**. Prinsip good governance, akuntabilitas, transparansi, dan prudent investment harus menjadi standar.

Kesepuluh, **perlindungan dari konflik kepentingan**. Semua transaksi dengan pihak terkait harus terbuka dan diawasi.

22. Kesimpulan

BUMN dan sovereign wealth fund adalah wajah baru intervensi negara di Indonesia. Negara tidak lagi hanya hadir melalui APBN, regulasi, dan kementerian, tetapi juga melalui portofolio aset, holding BUMN, investasi

strategis, dan penggalangan modal global. Ini adalah perubahan besar dalam ekonomi politik Indonesia.

Perubahan ini membawa peluang besar. BUMN dan SWF dapat mempercepat transformasi ekonomi, menarik modal swasta, memperkuat hilirisasi, membangun energi bersih, memperluas infrastruktur, dan meningkatkan nilai aset negara. INA dan Danantara dapat menjadi platform investasi yang menghubungkan kepentingan nasional dengan modal global. Danantara, dengan skala aset dan mandat yang luas, dapat menjadi alat transformasi jika dikelola profesional dan transparan.

Namun peluang besar selalu datang bersama risiko besar. IMF memperingatkan risiko quasi-fiscal dan kewajiban kontinjensi; OECD menekankan pentingnya tata kelola Danantara dan kualitas investasi publik; Reuters melaporkan berkembangnya mandat Danantara dan munculnya kekhawatiran atas kapasitas, independensi politik, serta transparansi. ([IMF eLibrary](#))

Karena itu, pertanyaan utama bukan apakah Indonesia membutuhkan BUMN dan sovereign wealth fund. Indonesia membutuhkannya. Pertanyaan utamanya adalah apakah instrumen ini akan menjadi **mesin transformasi nasional** atau **mesin rente baru**. Jawabannya bergantung pada tata kelola.

Intervensi negara yang baik bukan intervensi yang paling besar, tetapi yang paling efektif, transparan, akuntabel, dan produktif. BUMN dan SWF harus menjadi alat untuk menciptakan nilai publik, bukan sekadar alat untuk memindahkan risiko dari APBN ke neraca yang kurang terlihat. Jika Indonesia berhasil membangun tata kelola yang kuat, BUMN dan SWF dapat menjadi bagian penting dari jalan menuju Indonesia maju. Jika gagal, wajah baru intervensi negara dapat berubah menjadi wajah lama: rente, patronase, dan beban fiskal masa depan.

Glossarium

BUMN

Badan Usaha Milik Negara; perusahaan yang seluruh atau sebagian besar sahamnya dimiliki negara dan menjalankan fungsi komersial maupun fungsi publik.

Sovereign Wealth Fund (SWF)

Dana investasi milik negara yang digunakan untuk mengelola kekayaan publik, menstabilkan fiskal, menabung untuk generasi mendatang, atau membiayai investasi strategis.

INA (Indonesia Investment Authority)

Sovereign wealth fund Indonesia yang berfungsi sebagai platform investasi untuk mendukung pembangunan berkelanjutan dan menarik investasi bersama mitra global maupun domestik.

Danantara Indonesia

Badan pengelola investasi negara yang mengelola, mengoptimalkan, dan mengembangkan aset strategis Indonesia untuk transformasi ekonomi nasional.

State Capitalism / Kapitalisme Negara

Sistem ekonomi ketika negara berperan aktif sebagai pemilik, investor, regulator, dan pengarah pembangunan melalui BUMN, SWF, bank negara, atau kebijakan industri.

Quasi-Fiscal Activity

Aktivitas ekonomi yang memiliki dampak seperti belanja atau subsidi negara, tetapi dilakukan di luar APBN formal, misalnya melalui BUMN atau entitas investasi negara.

Kewajiban Kontinjensi

Kewajiban potensial yang belum menjadi utang langsung, tetapi dapat menjadi beban negara jika kondisi tertentu terjadi.

Holding BUMN

Struktur pengelompokan BUMN dalam satu induk usaha untuk memperkuat koordinasi, efisiensi, dan pengelolaan portofolio.

Penugasan Publik

Instruksi pemerintah kepada BUMN untuk menjalankan fungsi sosial, pelayanan publik, stabilisasi harga, atau proyek strategis tertentu.

Santiago Principles

Dua puluh empat prinsip internasional untuk tata kelola, transparansi, akuntabilitas, investasi, dan manajemen risiko sovereign wealth fund.

Development Fund

Dana investasi negara yang diarahkan untuk membiayai proyek pembangunan domestik dan sektor strategis.

Risk-Adjusted Return

Imbal hasil investasi yang dinilai setelah memperhitungkan tingkat risiko.

Off-Budget Financing

Pembiayaan kegiatan pembangunan di luar APBN langsung, misalnya melalui BUMN, SWF, obligasi korporasi negara, atau kemitraan publik-swasta.

Rente Ekonomi

Keuntungan yang diperoleh karena akses khusus, perlindungan regulasi, konsesi, izin, atau kedekatan politik, bukan karena produktivitas.

Crowding In

Situasi ketika investasi negara menarik dan memperbesar investasi swasta.

Crowding Out

Situasi ketika investasi atau pembiayaan negara justru menggeser investasi swasta.

Daftar Pustaka

- Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2012). *Why nations fail: The origins of power, prosperity, and poverty*. Crown Business.
- Aharoni, Y. (1986). *The evolution and management of state-owned enterprises*. Ballinger.
- Al-Hassan, A., Papaioannou, M. G., Skancke, M., & Sung, C. C. (2013). *Sovereign wealth funds: Aspects of governance structures and investment management*. International Monetary Fund.
- Bortolotti, B., Fotak, V., & Megginson, W. L. (2015). The sovereign wealth fund discount: Evidence from public equity investments. *Review of Financial Studies*, 28(11), 2993–3035. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhv036>
- Bernstein, S., Lerner, J., & Schoar, A. (2013). The investment strategies of sovereign wealth funds. *Journal of Economic Perspectives*, 27(2), 219–238. <https://doi.org/10.1257/jep.27.2.219>
- Boardman, A. E., & Vining, A. R. (1989). Ownership and performance in competitive environments: A comparison of the performance of private, mixed, and state-owned enterprises. *Journal of Law and Economics*, 32(1), 1–33. <https://doi.org/10.1086/467167>
- Christiansen, H. (2013). *Balancing commercial and non-commercial priorities of state-owned enterprises*. OECD Corporate Governance Working Papers.
- Evans, P. B. (1995). *Embedded autonomy: States and industrial transformation*. Princeton University Press.
- Fukuyama, F. (2013). What is governance? *Governance*, 26(3), 347–368. <https://doi.org/10.1111/gove.12035>
- International Forum of Sovereign Wealth Funds. (2008/2026). *Santiago Principles: Generally Accepted Principles and Practices*. IFSWF.

International Monetary Fund. (2026). *Indonesia: 2025 Article IV consultation—Press release; staff report; and statement by the Executive Director for Indonesia*. IMF Country Report No. 26/10.

<https://doi.org/10.5089/9798229035576.002>

Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (2011). The Worldwide Governance Indicators: Methodology and analytical issues. *Hague Journal on the Rule of Law*, 3, 220–246. <https://doi.org/10.1017/S1876404511200046>

Meggison, W. L., & Netter, J. M. (2001). From state to market: A survey of empirical studies on privatization. *Journal of Economic Literature*, 39(2), 321–389. <https://doi.org/10.1257/jel.39.2.321>

Musacchio, A., Lazzarini, S. G., & Aguilera, R. V. (2015). New varieties of state capitalism: Strategic and governance implications. *Academy of Management Perspectives*, 29(1), 115–131.

<https://doi.org/10.5465/amp.2013.0094>

North, D. C. (1991). Institutions. *Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 97–112. <https://doi.org/10.1257/jep.5.1.97>

OECD. (2015). *OECD guidelines on corporate governance of state-owned enterprises*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264244160-en>

OECD. (2026). *OECD Economic Outlook, Volume 2026 Issue 1: Indonesia*. OECD Publishing.

Rodrik, D. (2007). *One economics, many recipes: Globalization, institutions, and economic growth*. Princeton University Press.

Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1994). Politicians and firms. *Quarterly Journal of Economics*, 109(4), 995–1025. <https://doi.org/10.2307/2118354>

Toninelli, P. A. (Ed.). (2000). *The rise and fall of state-owned enterprise in the Western world*. Cambridge University Press.

<https://doi.org/10.1017/CBO9780511896798>

World Bank. (2014). *Corporate governance of state-owned enterprises: A toolkit*. World Bank.

Sumber Data dan Kebijakan Terkini

Danantara Indonesia. (2026). *Daya Anagata Nusantara: Profil dan lingkup kerja*. Danantara Indonesia.

Indonesia Investment Authority. (2026). *Partner for future prosperity*. INA.

International Monetary Fund. (2026). *Indonesia: 2025 Article IV Consultation*. IMF.

OECD. (2026). *Indonesia: OECD Economic Outlook, Volume 2026 Issue 1*. OECD.

Reuters. (2025). *New Indonesia sovereign wealth fund to invest \$20 billion in projects, president says*.

Reuters. (2026). *Indonesia issues presidential decree for Danantara development fund*.

Reuters. (2026). *Indonesia's Prabowo taps Danantara to drive agenda, testing fund's capacity*.

Reuters. (2026). *Danantara Indonesia launches natural resources processing projects worth \$7 billion*.

Copilot for this article: ChatGPT, Access date: 24 June 2026. Author's account ([Rudy C Tarumingkeng](https://chatgpt.com/c/6a388ad7-46fc-83ec-b5c6-bc3ad53631f7)). <https://chatgpt.com/c/6a388ad7-46fc-83ec-b5c6-bc3ad53631f7>