



Strategi Penyelamatan Badan Usaha Milik Negara Melalui Mekanisme Titip Kelola: Studi Kasus pada PT Amarta Karya

Hendri BM Sihaloho, Retno Kus Setyowati*, Verawati Br. Tompul

Universitas Krisnadwipayana, Jakarta, Indonesia

✉ corresponding author: retno@unkris.ac.id

DOI: [10.37893/jv.v3i1.1133](https://doi.org/10.37893/jv.v3i1.1133)

Kata Kunci:

BUMN; Strategi Penyelamatan; Homologasi; Titip Kelola.

ABSTRAK

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) memegang peran strategis dalam perekonomian Indonesia, baik dalam sektor pelayanan publik maupun komersial. Namun, tidak sedikit BUMN yang mengalami tekanan keuangan signifikan sehingga memerlukan mekanisme restrukturisasi, seperti Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang (PKPU) dan homologasi. Salah satu strategi penyelamatan yang diinisiasi pemerintah adalah mekanisme titip kelola, yakni pengalihan sementara pengelolaan BUMN bermasalah kepada BUMN lain yang memiliki kinerja lebih baik. Strategi ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi operasional, tata kelola, serta daya saing BUMN yang mengalami kesulitan. Studi ini menganalisis aspek hukum mekanisme titip kelola, kinerja BUMN yang terlibat dalam proses tersebut, serta potensi diversifikasi produk dan layanan sebagai upaya perluasan segmen pasar. Hasil kajian menunjukkan bahwa mekanisme titip kelola berpotensi mendukung stabilisasi keuangan dan operasional, meskipun keberhasilannya sangat ditentukan oleh transparansi implementasi dan strategi pengelolaan yang tepat. Selain itu, diversifikasi produk dan layanan menjadi elemen krusial dalam memperkuat daya saing serta keberlanjutan bisnis BUMN pasca-restrukturisasi. Oleh karena itu, diperlukan kajian lanjutan mengenai indikator keberhasilan dan kebijakan pendukung guna mengoptimalkan kontribusi titip kelola terhadap pemulihan dan pertumbuhan BUMN.

Keywords:

SOEs; Rescue Strategy; Homologation; Titip Kelola.

ABSTRACT

State-Owned Enterprises (SOEs) play a strategic role in Indonesia's economy, encompassing both public service and commercial sectors. However, a number of SOEs are facing significant financial distress, necessitating restructuring mechanisms such as Suspension of Debt Payment Obligations (PKPU) and homologation. One government-initiated rescue strategy is the 'titip kelola' mechanism, whereby the management of underperforming SOEs is temporarily delegated to more robust SOEs. This strategy aims to enhance operational efficiency, corporate governance, and the competitiveness of distressed SOEs. This study examines the legal aspects of the 'titip kelola' mechanism, the performance of SOEs involved in the process, and the potential for product and service diversification to expand market segments. The analysis reveals that 'titip kelola' can contribute to financial and operational stabilization, although its effectiveness depends heavily on transparent implementation and appropriate management strategies. Furthermore, product and service diversification emerges as a critical factor in strengthening competitiveness and ensuring business sustainability in the post-restructuring phase. Accordingly, further research is needed to identify success indicators and formulate supportive policies to maximize the contribution of 'titip kelola' to SOE recovery and growth.

Received: 2025-04-16

Accepted: 2025-04-21

Published: 2025-04-22



A. PENDAHULUAN

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) memainkan peran strategis dalam perekonomian Indonesia, terutama dalam sektor pelayanan publik dan komersial. BUMN memiliki tujuan untuk mendukung demokrasi ekonomi, sebagaimana tercantum dalam Pasal 33 ayat (2) UUD 1945, yang mengamanatkan penguasaan cabang-cabang produksi yang penting oleh negara (Kementerian BUMN, 2017). Menurut Undang-Undang No. 19 Tahun 2003 tentang BUMN, perusahaan ini didirikan dengan tujuan untuk berkontribusi terhadap perekonomian nasional, menyediakan barang dan jasa yang berkualitas, serta mendukung pengusaha dari golongan ekonomi lemah. BUMN terbagi menjadi dua bentuk, yakni Perseroan (Persero), yang bertujuan untuk mencari keuntungan, dan Perusahaan Umum (Perum), yang fokus pada pelayanan publik.

Namun, tantangan yang dihadapi oleh BUMN semakin kompleks seiring dengan perubahan pasar dan persaingan global. Salah satu tantangan signifikan adalah privatisasi yang dimulai sejak akhir 1990-an, yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan transparansi (Jonaidi, 2019). Meskipun privatisasi telah dilaksanakan, beberapa BUMN masih menghadapi masalah keuangan yang serius, yang memerlukan proses restrukturisasi utang. Salah satu mekanisme yang digunakan dalam restrukturisasi tersebut adalah Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang (PKPU) dan homologasi (Amrullah et al., 2024). Homologasi dalam hal ini merujuk pada persetujuan pengadilan terhadap perjanjian damai antara debitur (BUMN) dan kreditur, yang bertujuan untuk menyelesaikan masalah utang tanpa melikuidasi perusahaan. Sebagai contoh, PT Garuda Indonesia dan PT Krakatau Steel merupakan BUMN yang berhasil menyelesaikan masalah utangnya melalui mekanisme homologasi (Amrullah et al., 2024).

Sebagai salah satu upaya untuk menyelamatkan BUMN yang menghadapi kesulitan, pemerintah Indonesia menerapkan mekanisme *titip kelola*. Dalam skema ini, pengelolaan sementara BUMN yang bermasalah dialihkan kepada BUMN lain yang lebih sehat. PT Perusahaan Pengelola Aset (PT PPA), yang ditunjuk oleh pemerintah, bertanggung jawab untuk merestrukturisasi BUMN-BUMN tersebut. Sebagai bagian dari Holding BUMN Danareksa, PT PPA mendapat mandat dari Menteri BUMN untuk merestrukturisasi 21 BUMN yang berada dalam mekanisme *titip kelola*. Dari jumlah tersebut, tujuh BUMN telah ditutup karena dianggap tidak lagi memiliki nilai ekonomi maupun manfaat sosial. Sementara itu, 14 BUMN lainnya tengah menjalani proses restrukturisasi yang menunjukkan perkembangan positif. BUMN yang terlibat dalam restrukturisasi ini antara lain PT Amarta Karya, PT Barata Indonesia, PT Boma Bisma Indra, PT Djakarta Lloyd, PT Dok dan Perkapalan Kodja Bahari, PT Dok dan Perkapalan Surabaya, PT Industri Kapal Indonesia, PT Indah Karya, PT Industri Telekomunikasi Indonesia, PT Semen Kupang, PT Pengusahaan Daerah Industri Pulau Batam, Perum PNRI, PT Primissima, dan PT Varuna Tirta Prakasya (PTPPA, 2024). Fokus penelitian ini adalah pada PT Amarta Karya (Persero).

Skema *titip kelola* BUMN di Indonesia secara substansial dijalankan oleh PT Perusahaan Pengelola Aset (PT PPA) untuk kepentingan pemegang saham BUMN, yaitu Pemerintah Indonesia. Menurut situs web PT PPA,

“PPA diamanatkan untuk melakukan strategi *turnaround* dan pertumbuhan untuk

memperkuat BUMN. Melalui Surat Kuasa Khusus (SKK) dari pemegang saham, yaitu Pemerintah Indonesia, PPA mendorong BUMN yang dikelola untuk merumuskan strategi operasional dan keuangan yang bertujuan mencapai pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan.”

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan mekanisme *titip kelola* dalam upaya penyelamatan BUMN, serta untuk mengevaluasi kinerja BUMN yang terlibat dalam proses *titip kelola*. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi peluang diversifikasi produk dan layanan yang dapat diambil oleh BUMN yang menjalani mekanisme tersebut, guna meningkatkan daya saing dan memperluas segmen pasar mereka setelah proses restrukturisasi selesai.

Istilah “homologasi” tidak secara eksplisit diatur dalam regulasi hukum kepailitan Indonesia, meskipun berasal dari bahasa Belanda *homologatie* dan bahasa Latin *homologatio*, yang berarti “pengesahan” (Netherlands Commercial Court, 2019). Dalam sistem hukum *civil law*, homologasi merujuk pada persetujuan atau pengesahan yang diberikan oleh pengadilan terhadap rencana restrukturisasi atau perdamaian yang diajukan oleh debitur dan kreditur (Kinsella, 1993).

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), homologasi adalah pengesahan hakim atas kesepakatan yang dicapai antara debitur dan kreditur dalam proses penyelesaian utang. Definisi ini menegaskan pentingnya aspek legal dalam penyelesaian kepailitan yang disetujui oleh kedua belah pihak. Rudhy A. Lontoh menjelaskan bahwa meskipun perdamaian telah disetujui oleh mayoritas kreditur, pengesahan oleh pengadilan niaga tetap diperlukan. Proses pengesahan ini dikenal sebagai homologasi, sementara perjanjian perdamaian itu sendiri disebut sebagai *akkoord*. Setelah homologasi, proses dapat dilanjutkan ke tahap rehabilitasi (Lontoh et al., 2001).

Di sisi lain, M. Hadi Subhan menekankan bahwa tahap homologasi dalam PKPU adalah tahap yang paling krusial, karena pada tahap inilah debitur mengajukan rencana perdamaian. Jika rencana tersebut disetujui dan disahkan, maka status PKPU akan berakhir. Oleh karena itu, homologasi memberikan kekuatan hukum terhadap kesepakatan yang dicapai dan memungkinkan pelaksanaan restrukturisasi utang secara sah (M. Hadi Subhan, 2009).

Dengan demikian, homologasi merupakan bentuk perjanjian perdamaian antara debitur dan kreditur yang telah mendapatkan pengesahan pengadilan, sehingga memiliki kekuatan hukum yang mengikat. Ketut Oka Setiawan menjelaskan bahwa perjanjian perdamaian adalah suatu bentuk perikatan di mana pihak-pihak yang terlibat sepakat untuk menyelesaikan atau mencegah timbulnya sengketa lebih lanjut. Pasal 1851 Kitab Undang-Undang Hukum Perdata (BW) menegaskan bahwa perdamaian adalah perjanjian yang dibuat dengan cara menyerahkan, menjanjikan, atau menahan barang tertentu guna mengakhiri atau mencegah sengketa (Ketut Oka Setiawan, 2016).

Menurut Susanti Adi Nugroho, untuk menjadi sah, perjanjian perdamaian harus memenuhi syarat-syarat formal tertentu, seperti persetujuan tertulis, dibuat oleh pihak yang berwenang, serta melibatkan semua pihak yang terlibat dalam perkara (S. A. Nugroho, 2012).

Dalam hukum perdata, Pasal 130 HIR mengatur kewajiban hakim untuk berupaya mendamaikan para pihak yang bersengketa. Jika perdamaian berhasil dicapai, maka dibuatlah akta *van dading* yang memiliki kekuatan hukum yang sama dengan putusan pengadilan dan dapat dilaksanakan secara paksa. Perjanjian perdamaian ini dapat dibuat baik di dalam pengadilan maupun di luar pengadilan, baik melalui akta di bawah tangan maupun akta otentik yang dibuat di hadapan notaris. Namun, dalam konteks kepailitan dan PKPU, perjanjian perdamaian tidak dilakukan pada sidang awal, melainkan melalui serangkaian tahapan yang diatur dalam Undang-Undang KPKPU, dan hanya akan berlaku setelah mendapatkan pengesahan dari pengadilan niaga (homologasi) (Ketut Oka Setiawan, 2016).

Pada proses kepailitan, perjanjian perdamaian diajukan setelah debitur dinyatakan pailit, dan bertujuan untuk mengatur pelunasan utang sebelum dilaksanakan rapat verifikasi. Sementara itu, dalam proses PKPU, perdamaian menjadi tujuan utama untuk menghindarkan debitur dari kepailitan melalui restrukturisasi utang. Proses PKPU terdiri dari dua tahap, yaitu tahap sementara (45 hari) dan tahap tetap (270 hari). Apabila kesepakatan tidak tercapai hingga akhir masa PKPU tetap, debitur akan dinyatakan pailit. Perbedaan utama antara perdamaian dalam kepailitan dan PKPU terletak pada waktu pengajuan dan tujuan akhirnya, yaitu likuidasi dalam kepailitan dan restrukturisasi dalam PKPU (Purba, 2019).

Skema *titip kelola* merupakan mekanisme strategis yang diterapkan untuk menyelamatkan dan memulihkan operasional BUMN yang telah memperoleh putusan homologasi dalam proses PKPU. Meskipun belum memiliki definisi hukum yang baku, skema ini telah diterapkan secara luas di Indonesia dan memiliki kemiripan dengan konsep *Sovereign Wealth Fund* (SWF), khususnya dalam hal efisiensi pengelolaan aset negara oleh entitas profesional. Dalam konteks ini, Lembaga Pengelola Investasi (LPI) atau *Indonesia Investment Authority* (INA) merupakan bentuk SWF Indonesia yang berupaya menerapkan prinsip tata kelola global, seperti yang tercantum dalam *Santiago Principles* (Sinuhaji, 2023).

Dari perspektif tata kelola, baik skema *titip kelola* maupun SWF seperti INA menekankan prinsip transparansi dan akuntabilitas. Namun, menurut Suwinto Johan serta penelitian oleh Florencia Irena Gunawan, Alfatika Aunuriella Dini, dan Paripurna P. Sugarda, terdapat tantangan signifikan dalam penerapan prinsip-prinsip tata kelola di INA, bila dibandingkan dengan SWF di negara-negara maju seperti Norwegia dan Singapura (Gunawan et al., 2024). Perbandingan ini menunjukkan pentingnya perbaikan kelembagaan, khususnya dalam hal peran Dewan Pengawas dan otoritas Direksi, guna memastikan efektivitas pengelolaan aset negara (Johan, 2022).

Dalam konteks mekanisme *titip kelola*, BUMN yang telah melalui proses homologasi tetap menghadapi tantangan signifikan baik dalam aspek keuangan maupun manajerial. Untuk mengatasi hal ini, Kementerian BUMN mengambil langkah strategis dengan menyerahkan sementara pengelolaan operasional kepada BUMN lain yang lebih sehat. Skema ini tidak mengubah status hukum maupun struktur kepemilikan perusahaan, tetap mempertahankan prinsip bahwa BUMN adalah milik negara sesuai dengan ketentuan yang tercantum dalam Undang-Undang No. 19 Tahun 2003. Implementasi mekanisme

titip kelola dilaksanakan berdasarkan kewenangan yang diberikan kepada Menteri BUMN sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 72 Tahun 2016.

Secara teknis, proses titip kelola dimulai dengan identifikasi BUMN yang menghadapi kesulitan, penunjukan BUMN pengelola yang bertanggung jawab, serta penandatanganan perjanjian kerja sama antara kedua pihak. Pengelolaan dilakukan oleh tim khusus yang ditunjuk, tanpa mengalihkan aset atau kepemilikan, sehingga tetap sejalan dengan prinsip non-privatisasi. Skema ini juga mencerminkan intervensi negara yang bersifat lembut dalam upaya menyelamatkan aset-aset strategis negara, dengan tujuan untuk menghindari potensi gangguan sosial dan ekonomi yang dapat timbul. Namun, keberhasilan dari mekanisme titip kelola ini sangat bergantung pada kualitas manajemen yang diterapkan, komitmen politik yang kuat, serta pengawasan yang ketat oleh Kementerian BUMN.

Homologasi, dalam konteks penyelamatan BUMN melalui mekanisme titip kelola, merujuk pada proses di mana rencana penyelamatan yang diajukan untuk BUMN disetujui secara hukum oleh otoritas yang berwenang, seperti pengadilan atau regulator terkait. Proses ini sangat penting untuk memastikan bahwa langkah-langkah yang diambil dalam penyelamatan BUMN tidak hanya efektif, tetapi juga sah menurut hukum, serta dapat melindungi kepentingan semua pemangku kepentingan, termasuk kreditur dan karyawan.

Terdapat empat aspek utama dalam penyelamatan BUMN melalui mekanisme titip kelola yang diatur dalam proses homologasi. Pertama, pengesahan rencana restrukturisasi, di mana homologasi memberikan dasar hukum bagi langkah-langkah perbaikan BUMN, seperti peningkatan efisiensi pengelolaan, diversifikasi produk atau layanan, dan penguatan strategi bisnis. Kedua, kepastian hukum bagi seluruh pemangku kepentingan (termasuk kreditur, investor, dan karyawan), yang memungkinkan mereka untuk merencanakan langkah-langkah selanjutnya tanpa kekhawatiran akan ketidakpastian hukum. Ketiga, penyelesaian utang, di mana homologasi memungkinkan implementasi rencana pelunasan utang yang telah disepakati antara debitur dan kreditur, sehingga BUMN dapat kembali beroperasi secara normal. Keempat, penerapan hukum dan regulasi yang memastikan bahwa seluruh proses homologasi dilakukan sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku, khususnya dalam kerangka Undang-Undang Kepailitan dan PKPU di Indonesia (Yusuf & Toha, 2010).

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini bersifat yuridis normatif, yang bertujuan untuk menganalisis norma-norma hukum yang berlaku. Penulis akan menggunakan sumber-sumber tertulis, seperti undang-undang, peraturan, dan keputusan pengadilan, untuk mendalami penerapan dan implikasi hukum dalam praktik. Literatur hukum akan diteliti untuk memahami prinsip-prinsip yang mendasari topik yang dibahas dan untuk mengidentifikasi potensi celah dalam regulasi yang ada.

Data yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari data sekunder, yang meliputi studi dokumen yang terdiri dari bahan hukum primer (undang-undang, peraturan, keputusan pengadilan), bahan hukum sekunder (literatur, artikel ilmiah), dan

bahan hukum tersier (kamus hukum, ensiklopedia). Data ini akan memperkaya pemahaman penulis mengenai konteks hukum yang dianalisis. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik-teknik berikut:

- a) Bahan Hukum Primer. Menggunakan undang-undang, peraturan pemerintah, dan keputusan pengadilan yang menjadi dasar hukum mekanisme titip kelola. Sumber ini memberikan landasan hukum yang kuat dan sah untuk analisis.
- b) Bahan Hukum Sekunder. Menggunakan literatur hukum seperti buku, artikel ilmiah, hasil penelitian, dan analisis media untuk memberikan penjelasan dan interpretasi lebih lanjut terhadap bahan hukum primer.
- c) Bahan Hukum Tersier. Menggunakan kamus hukum, ensiklopedia, dan sumber referensi lain yang dapat membantu dalam memahami istilah-istilah hukum serta memperjelas berbagai konsep hukum yang digunakan dalam penelitian.

Analisis dilakukan dengan pendekatan normatif kualitatif, yang berfokus pada pemahaman peraturan hukum yang berlaku serta penerapannya dalam konteks yang diteliti. Pendekatan ini bertujuan untuk menggali makna dan implikasi hukum dari peraturan yang ada, serta mengevaluasi penerapannya dalam praktik. Data yang terkumpul akan disajikan dalam bentuk naratif yang sistematis dan logis, yang bertujuan untuk menghubungkan antara teori dan praktik secara koheren, serta memberikan analisis yang mudah dipahami dan relevan dalam konteks hukum.

Penelitian ini difokuskan pada PT Amarta Karya (Persero) sebagai studi kasus. Tiga aspek utama yang diteliti dalam penelitian ini meliputi:

- a) Aspek Hukum. Analisis dasar hukum mekanisme titip kelola, termasuk regulasi yang berlaku.
- b) Kinerja Perusahaan. Evaluasi terhadap perubahan kinerja PT Amarta Karya setelah diterapkannya mekanisme titip kelola.

Strategi Diversifikasi. Kajian terhadap strategi diversifikasi yang diterapkan untuk meningkatkan daya saing perusahaan.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Uraian Kasus

PT Amarta Karya (Persero), atau yang lebih dikenal dengan sebutan Amka, adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Indonesia yang bergerak di sektor konstruksi. Perusahaan ini didirikan pada tahun 1960 di Semarang melalui penggabungan antara *NV Lindeteves Stokvis* dan *Fa. De Vries Robbe*, dan diberi nama *NV Constructiewerkplaatsen De Vries Robbe-Lindeteves (Robbe-Linde & Co)*. Pada tahun 1962, perusahaan dinasionalisasi oleh pemerintah Indonesia dan berganti nama menjadi PN Amarta Karya, sebelum akhirnya berubah menjadi Persero pada tahun 1972 dan melakukan ekspansi ke sektor konstruksi bangunan sipil. Amka telah mengadopsi berbagai standar internasional, termasuk sertifikasi ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, dan OHSAS 18001:2007, yang menegaskan komitmen perusahaan terhadap mutu, keberlanjutan, dan keselamatan operasional.

Namun, PT Amarta Karya (Persero) menghadapi berbagai tantangan serius yang

mengancam keberlanjutan operasionalnya. Salah satu isu utama yang dihadapi perusahaan adalah keterlibatannya dalam kasus PKPU, yang disebabkan oleh permasalahan keuangan terkait dengan proyek Bukit Algoritma (Katadata, 2024). Selain itu, perusahaan juga terjerat dalam skandal hukum terkait dugaan korupsi proyek fiktif, yang melibatkan mantan Direktur Utama, Catur Prabowo, dan mantan Direktur Keuangan, Trisna Sutisna. Keduanya telah divonis bersalah oleh Pengadilan Tindak Pidana Korupsi (Tipikor) atas keterlibatannya dalam korupsi 60 proyek pengadaan fiktif, yang menyebabkan kerugian negara mencapai Rp 46 miliar (Ni'am, S. & Ihsanuddin, I, 2024).

PT Amarta Karya (Persero) berhasil menyelesaikan proses Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang (PKPU) dan memperoleh pengesahan perdamaian (homologasi) berdasarkan Putusan Pengadilan Niaga Jakarta Pusat No. 284/Pdt.Sus-PKPU/PN.Niaga.Pst yang dibacakan pada 25 September 2023. Pengumuman resmi mengenai homologasi ini dilakukan pada 7 Juni 2024 oleh Tim Pengurus melalui media cetak (Deny, S., 2024). Keberhasilan ini menandai dimulainya masa *grace period* yang memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk menghindari kepailitan dan melanjutkan operasionalnya.

Sejak tahun 2020, Amarta Karya telah berada di bawah pengelolaan PT Perusahaan Pengelola Aset (PPA) untuk menjalani proses restrukturisasi menyeluruh. Selama periode tersebut, perusahaan secara rutin melaporkan perkembangan restrukturisasi kepada PPA untuk memastikan bahwa langkah-langkah yang diambil sesuai dengan rencana dan dapat mengarah pada pemulihan keuangan yang stabil. Kini, PT Amarta Karya berkomitmen untuk memenuhi kewajiban pembayaran utang kepada para kreditur sesuai dengan Perjanjian Perdamaian yang telah disepakati, sebagai bagian dari upaya untuk kembali ke jalur pertumbuhan yang berkelanjutan.

Penyelamatan BUMN Melalui Proses Homologasi

Terdapat beberapa pola penyelamatan BUMN yang bermasalah, khususnya pada 14 entitas yang dapat dikelompokkan dalam beberapa pendekatan utama. Salah satu pola yang paling dominan adalah penggunaan mekanisme homologasi melalui proses Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang (PKPU). Mekanisme ini telah diterapkan oleh sejumlah BUMN, termasuk PT Barata Indonesia, PT Boma Bisma Indra, PT Dok & Perkapalan Surabaya, PT Djakarta Lloyd, dan PT Indah Karya, untuk mendapatkan perlindungan hukum dari kreditur dan merestrukturisasi utang mereka (Hariyadi, 2020).

Proses homologasi ini melibatkan beberapa tahap yang sangat penting. Tahap pertama adalah restrukturisasi utang, yang mencakup penjadwalan ulang pembayaran (*rescheduling*), pengurangan nilai utang (*haircut*), perubahan struktur utang (*refinancing*), dan bahkan penyuntikan modal kerja tambahan (*fresh money*) oleh kreditur. Langkah-langkah ini bertujuan untuk meringankan beban keuangan perusahaan dan memberikan ruang bagi keberlanjutan operasional (Hariyadi, 2020). Mekanisme ini didasarkan pada Undang-Undang No. 37 Tahun 2004 tentang Kepailitan dan PKPU, khususnya Pasal 222 yang mengatur tentang prosedur pengajuan perdamaian antara debitur dan kreditur.

Tahap berikutnya dalam proses homologasi adalah mendapatkan persetujuan dari

ke kreditur, yang merupakan faktor penentu utama keberhasilan proses tersebut. Debitur diwajibkan untuk mengajukan rencana perdamaian dan memperoleh persetujuan dari mayoritas kreditur, baik dari segi jumlah maupun nilai tagihan utang. Persetujuan ini umumnya dicapai melalui rapat kreditur, proses pemungutan suara (voting), dan sering kali melibatkan negosiasi yang intensif. Tanpa persetujuan ini, pengadilan tidak dapat mengesahkan rencana perdamaian tersebut (Sanjaya, 2017). Berdasarkan Undang-Undang No. 37 Tahun 2004, rencana perdamaian hanya dapat diterima apabila disetujui oleh lebih dari setengah jumlah kreditur yang hadir, serta mewakili minimal dua pertiga dari total nilai utang yang terutang.

Rencana perdamaian yang diajukan oleh debitur dalam prosedur Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang (PKPU) merupakan elemen krusial dalam proses homologasi. Oleh karena itu, pengajuan rencana perdamaian melalui PKPU menjadi langkah awal yang penting bagi debitur untuk melindungi diri dari potensi kepailitan, sekaligus memberikan kesempatan untuk merestrukturisasi kewajiban utangnya dengan melibatkan pihak kreditur.

Pasal 2 dalam Undang-Undang Kepailitan dan PKPU menyatakan bahwa:

“Debitur yang tidak dapat atau memperkirakan tidak akan dapat melanjutkan pembayaran utang-utangnya yang telah jatuh tempo dan dapat ditagih, dapat mengajukan permohonan penundaan kewajiban pembayaran utang, dengan tujuan untuk menyusun rencana perdamaian yang mencakup tawaran pembayaran sebagian atau seluruh utang kepada kreditur.”

Pasal ini memberikan batas waktu yang terbatas bagi debitur dan kreditur untuk melakukan negosiasi terkait rencana perdamaian yang diajukan. Waktu yang diberikan sangat penting untuk memastikan bahwa kedua belah pihak memiliki kesempatan yang cukup untuk mendiskusikan dan menyepakati syarat-syarat perdamaian tersebut. Jika tidak tercapai kesepakatan dalam jangka waktu yang ditentukan, maka proses Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang (PKPU) dapat berlanjut ke tahap kepailitan.

Proses negosiasi yang diatur dalam pasal ini merupakan tahap krusial dalam memperoleh persetujuan mayoritas kreditur. Rencana perdamaian yang disetujui oleh kreditur kemudian akan diajukan ke pengadilan untuk proses homologasi, yang bertujuan untuk mendapatkan pengesahan hukum. Tanpa tercapainya kesepakatan dalam proses negosiasi ini, peluang untuk memperoleh homologasi akan sangat kecil. Selain itu, Pasal 222 ayat 3 mengatur bahwa:

“Kreditur yang memperkirakan bahwa Debitur tidak dapat melanjutkan pembayaran utangnya yang telah jatuh tempo dan dapat ditagih, dapat memohon agar Debitur diberikan penundaan kewajiban pembayaran utang, guna memberikan kesempatan kepada Debitur untuk mengajukan rencana perdamaian yang mencakup tawaran pembayaran sebagian atau seluruh utang kepada krediturnya.”

Pasal 222 menegaskan bahwa rencana perdamaian yang diajukan oleh debitur hanya dapat berlaku jika disetujui oleh lebih dari 50% kreditur yang memiliki hak tagih. Persetujuan ini merupakan syarat mutlak bagi pengadilan untuk dapat mengesahkan rencana perdamaian melalui proses homologasi (Sjahdeini, 2018).

Persetujuan mayoritas kreditur memegang peranan penting dalam proses homologasi. Tanpa adanya persetujuan tersebut, pengadilan tidak dapat memberikan pengesahan terhadap rencana perdamaian, yang dapat mengarah pada risiko kepailitan bagi debitur. Oleh karena itu, dalam konteks homologasi, proses ini tidak hanya melindungi debitur, tetapi juga memberikan perlindungan bagi kreditur yang memiliki hak untuk menentukan kesepakatan yang selaras dengan kepentingan mereka (Sjahdeini, 2018).

Pasal 281 ayat 1 Undang-Undang No. 37 Tahun 2004 tentang Kepailitan dan PKPU mengatur bahwa perdamaian dalam proses kepailitan hanya dapat diterima apabila memenuhi dua ketentuan utama sebagai berikut:

- 1) Persetujuan dari kreditur konkuren: Perdamaian harus mendapatkan persetujuan dari lebih dari setengah jumlah kreditur konkuren yang haknya diakui atau sementara diakui. Persetujuan tersebut harus diberikan oleh kreditur yang hadir dalam rapat kreditur, yang bersama-sama mewakili paling sedikit dua pertiga dari seluruh tagihan yang diakui atau sementara diakui dari kreditur konkuren yang hadir dalam rapat tersebut.
- 2) Persetujuan dari kreditur yang piutangnya dijamin dengan agunan: Perdamaian juga harus mendapatkan persetujuan dari lebih dari setengah jumlah kreditur yang piutangnya dijamin dengan bentuk agunan tertentu, seperti gadai, jaminan fidusia, hak tanggungan, hipotek, atau hak agunan atas kebendaan lainnya. Kreditur yang memberikan persetujuan ini harus hadir dalam rapat dan bersama-sama mewakili paling sedikit dua pertiga dari seluruh tagihan yang diakui dari kreditur tersebut, atau kuasanya yang hadir dalam rapat tersebut.

Tahap terakhir dalam mekanisme homologasi adalah proses pengesahan oleh pengadilan. Setelah rencana perdamaian disetujui oleh kreditur, debitur mengajukan rencana tersebut ke Pengadilan Niaga untuk memperoleh pengesahan. Hakim akan memeriksa kesesuaian prosedural dan kelayakan substansi dari rencana perdamaian sebelum mengeluarkan putusan. Jika rencana tersebut disahkan, maka homologasi akan mengikat secara hukum bagi seluruh pihak, termasuk kreditur yang sebelumnya tidak setuju (Sanjaya, 2017).

Secara keseluruhan, homologasi melalui prosedur PKPU bukan hanya sekadar upaya hukum, melainkan juga merupakan strategi yang sangat penting untuk menyelamatkan perusahaan dari ancaman kebangkrutan. Proses ini memberikan sejumlah manfaat, antara lain mencegah kepailitan, menjaga stabilitas operasional, melindungi hak-hak kreditur, serta memulihkan kepercayaan dari para investor dan mitra bisnis. Dengan pendekatan ini, BUMN yang mengalami kesulitan keuangan memiliki kesempatan untuk melakukan pemulihan secara terstruktur dan berkelanjutan.

Strategi Penyelamatan BUMN melalui Skema Titip Kelola

Titip kelola merupakan mekanisme pengelolaan BUMN bermasalah oleh BUMN lain yang sehat, dengan tujuan untuk menyelamatkan perusahaan tanpa mengubah struktur kepemilikan saham. Strategi ini didasarkan pada prinsip efisiensi, akuntabilitas, dan tata kelola perusahaan yang baik. Analisis terhadap skema titip kelola secara

konseptual mengacu pada sejumlah sumber hukum berikut:

- 1) Peraturan Pemerintah No. 72 Tahun 2016 tentang perubahan atas Peraturan Pemerintah No. 44 Tahun 2005 mengenai tata cara penyertaan dan penatausahaan modal negara pada BUMN dan Perseroan Terbatas. Peraturan ini memberikan panduan mengenai pengelolaan anak perusahaan oleh BUMN induk dan memberikan fleksibilitas dalam manajemen aset, yang menjadi dasar untuk penerapan skema titip kelola.
- 2) Peraturan Menteri BUMN No. PER-01/MBU/2011 tentang penerapan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*). Prinsip-prinsip seperti transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, independensi, dan kewajaran menjadi acuan utama dalam pelaksanaan titip kelola, yang memastikan mekanisme ini dapat berjalan secara efektif dan sesuai dengan standar tata kelola yang baik.
- 3) Undang-Undang No. 5 Tahun 1999 tentang larangan praktik monopoli dan persaingan usaha tidak sehat. Dalam konteks titip kelola, mekanisme ini harus dilaksanakan tanpa menyebabkan praktik monopoli atau persaingan usaha yang tidak sehat. Hal ini penting, terutama ketika pengelolaan lintas sektor terlibat dalam proses tersebut.
- 4) Sumber tambahan kebijakan (non-regulasi): Situs resmi PT Perusahaan Pengelola Aset (Persero), yang berperan sebagai operator pelaksana skema titip kelola berdasarkan penugasan dari Kementerian BUMN. Situs ini menyediakan informasi terkait prosedur operasional dan tata cara pelaksanaan titip kelola.

Mekanisme titip kelola telah diterapkan oleh sejumlah BUMN, seperti PT Barata Indonesia, PT Boma Bisma Indra, PT IKI, PT Perkapalan Kodja Bahari, dan PT INTI, dengan dukungan dari PT Perusahaan Pengelola Aset (PPA). Dalam skema ini, PPA atau pengelola profesional diberi tanggung jawab untuk mengoptimalkan aset dan operasional perusahaan yang sedang menghadapi kesulitan. Tugas utama PPA adalah meningkatkan nilai aset melalui pengelolaan yang lebih strategis, termasuk menjual aset yang tidak produktif dan memindahkan aset ke posisi yang lebih menguntungkan (PTPPA, 2024).

Penerapan mekanisme titip kelola BUMN sangat terkait dengan proses homologasi dalam PKPU (Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang). Hal ini menjadi bagian penting dalam upaya penyelamatan BUMN yang mengalami kesulitan keuangan. Berdasarkan Undang-Undang No. 37 Tahun 2004 tentang Kepailitan dan PKPU, homologasi mengacu pada kesepakatan antara debitur dan kreditur untuk menunda pembayaran utang dan menyusun rencana penyelesaian. Dalam konteks ini, PPA diberi mandat untuk membantu BUMN dalam menyusun strategi operasional dan keuangan yang tepat, merevitalisasi kompetensi bisnis, serta mengembangkan dan memantau implementasi *roadmap* yang telah disusun. Fokus utama PPA adalah pada restrukturisasi BUMN untuk menstabilkan kondisi keuangan perusahaan dan mencari model bisnis yang lebih sesuai dengan kondisi pasar.

Dalam proses ini, manajemen risiko yang terukur dan tata kelola yang baik menjadi prioritas utama. Jika BUMN menunjukkan perbaikan kinerja, maka BUMN tersebut akan

diserahkan kepada Danareksa untuk pengembangan lebih lanjut. Sebaliknya, BUMN yang tidak dapat melaksanakan amanat pendirian akan menerima kebijakan dari Kementerian BUMN. Homologasi dalam konteks ini berfungsi untuk memungkinkan restrukturisasi utang, yang bertujuan memulihkan operasional BUMN yang berada dalam pengelolaan khusus. Selama proses PKPU, BUMN dikelola oleh institusi seperti PPA, yang bertujuan untuk memastikan adanya tata kelola yang lebih baik. Tujuan utamanya adalah menstabilkan keuangan dan memastikan keberlanjutan bisnis melalui efisiensi operasional serta penerapan model bisnis yang berkelanjutan.

Selain itu, PPA juga berperan dalam memberikan dukungan pendanaan kepada BUMN yang tengah menjalani proses pemulihan. Modal kerja yang disalurkan oleh PPA membantu perusahaan menutupi biaya operasional harian, seperti pembayaran gaji karyawan dan pengadaan bahan baku, sehingga perusahaan tetap dapat beroperasi meskipun dalam kondisi keuangan yang sulit. Dukungan ini memberikan waktu bagi perusahaan untuk melakukan restrukturisasi tanpa harus terancam kebangkrutan. Mekanisme pengelolaan titipan juga berfokus pada efisiensi operasional. PPA akan menganalisis kapasitas produksi perusahaan dan menyarankan pengurangan kapasitas yang tidak menguntungkan. Dengan pengurangan biaya dan optimalisasi proses operasional, perusahaan dapat menyesuaikan diri dengan permintaan pasar dan kondisi keuangan yang ada, tanpa mengorbankan kualitas produk atau layanan yang disediakan.

Secara keseluruhan, mekanisme titip kelola bertujuan untuk menyelamatkan BUMN yang tengah menghadapi kesulitan keuangan dengan cara mengelola aset dan operasional perusahaan secara lebih profesional. Dalam hal ini, PPA dan pihak ketiga lainnya berperan penting dalam mengurangi kerugian dan memaksimalkan potensi perusahaan, sambil memberi waktu yang cukup bagi perusahaan untuk melakukan restrukturisasi dan kembali ke jalur yang lebih sehat.

Aspek utama dalam penyelamatan BUMN melalui mekanisme Titip Kelola dengan homologasi meliputi pengesahan rencana restrukturisasi, yang memberikan kekuatan hukum pada rencana tersebut. Langkah ini mencakup perbaikan kinerja BUMN melalui upaya efisiensi dan diversifikasi. Selain itu, homologasi memberikan kepastian hukum bagi seluruh pemangku kepentingan, sehingga mereka dapat merencanakan langkah-langkah strategis tanpa adanya ketidakpastian.

Proses penyelesaian utang juga merupakan bagian yang sangat penting dalam proses ini. Rencana penyelesaian utang yang disepakati antara debitur dan kreditur menjadi landasan untuk memastikan BUMN dapat beroperasi kembali dengan lancar. Agar proses homologasi dapat berjalan sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku, penting untuk mematuhi aturan yang ada, seperti Undang-Undang Kepailitan dan Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang (PKPU). Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap tindakan yang diambil sah dan sesuai dengan prinsip-prinsip hukum yang berlaku.

Dalam upaya penyelamatan BUMN, negara memiliki peran yang sangat penting, yang diatur dalam Pasal 8 ayat (2) Undang-Undang No. 37 Tahun 2004 tentang Kepailitan dan Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang (PKPU). Pasal tersebut menyatakan bahwa hanya Menteri Keuangan yang berwenang mengajukan permohonan pailit terhadap BUMN yang bergerak di sektor publik. Hal ini mencerminkan peran negara yang

signifikan dalam mengatur nasib perusahaan publik, dengan tujuan untuk menghindari kepailitan yang dapat berdampak negatif pada kepentingan publik.

Peran negara dalam restrukturisasi utang BUMN melibatkan serangkaian langkah yang lebih fleksibel dan terorganisir, seperti mekanisme homologasi atau titip kelola. Langkah-langkah ini bertujuan untuk memastikan kelangsungan operasional BUMN tanpa merugikan masyarakat atau karyawan. Selain itu, negara juga berperan dalam memastikan bahwa proses restrukturisasi tidak hanya fokus pada aspek finansial, tetapi juga pada kepentingan publik yang lebih luas. Dalam hal ini, pihak ketiga, seperti Perusahaan Pengelola Aset (PPA), turut berperan penting dalam menjaga kelangsungan BUMN (Sjahdeini, 2018).

Peluang untuk Diversifikasi Produk/Layanan BUMN yang Dititip Kelola

Landasan hukum yang mendukung diversifikasi BUMN dapat ditemukan dalam Undang-Undang No. 19 Tahun 2003 dan Peraturan Pemerintah No. 43 Tahun 2005. Undang-Undang BUMN menyatakan bahwa tujuan utama BUMN adalah memberikan manfaat ekonomi dan sosial, yang membuka peluang bagi diversifikasi produk dan layanan demi kepentingan masyarakat. Di sisi lain, Peraturan Pemerintah No. 43 Tahun 2005 mendorong restrukturisasi BUMN, termasuk melalui skema titip kelola, yang bertujuan untuk menciptakan efisiensi dan meningkatkan kinerja. Dalam konteks ini, diversifikasi menjadi strategi kunci dalam eksplorasi pasar dan penciptaan produk inovatif.

Diversifikasi melalui skema titip kelola memberikan berbagai manfaat signifikan, seperti peningkatan pendapatan dan perluasan segmen pasar. Strategi ini memungkinkan BUMN untuk menjangkau konsumen baru serta memenuhi kebutuhan pasar yang sebelumnya belum terlayani. Sebagai contoh, BUMN di sektor infrastruktur yang mulai menawarkan layanan digital berhasil membuka peluang pasar yang lebih luas. Selain itu, diversifikasi juga berkontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat melalui penyediaan layanan yang lebih beragam dan berkelanjutan, seperti pengembangan energi terbarukan oleh BUMN di sektor energi (A. H. Nugroho, 2019).

Skema titip kelola dalam konteks penyelamatan BUMN homologasi dilaksanakan dengan memperhatikan prinsip keadilan. Keadilan ini diberikan kepada kreditur melalui penghormatan terhadap hak-hak mereka dalam proses restrukturisasi, kepada karyawan melalui upaya mempertahankan operasional perusahaan serta mencegah PHK massal, serta kepada negara dan masyarakat melalui perlindungan aset dan jaminan keberlanjutan layanan publik. Dengan demikian, skema ini menjamin distribusi manfaat yang proporsional bagi seluruh pihak terkait.

Selain itu, prinsip kepastian hukum juga menjadi fondasi penting dalam pelaksanaan skema titip kelola. Kepastian hukum memastikan bahwa seluruh proses penyelamatan dijalankan sesuai dengan regulasi yang berlaku, seperti yang tercantum dalam Undang-Undang No. 37 Tahun 2004 tentang Kepailitan dan PKPU. Transparansi serta legalitas prosedur homologasi dan perlindungan hak-hak pemangku kepentingan merupakan kunci untuk membangun kepercayaan publik dan menjaga stabilitas ekonomi (Nabilla & Suherman, 2024).

Terakhir, prinsip kemanfaatan berperan sebagai tolok ukur keberhasilan skema titip kelola. Pendekatan ini tidak hanya berfokus pada penyelamatan kondisi keuangan perusahaan, tetapi juga bertujuan untuk menciptakan nilai tambah yang bersifat ekonomi dan sosial. Dengan memaksimalkan aset dan potensi yang dimiliki perusahaan, skema ini dapat mendukung pertumbuhan ekonomi nasional serta memberikan manfaat nyata bagi negara dan masyarakat.

D. SIMPULAN

Strategi penyelamatan BUMN melalui mekanisme titip kelola bertujuan untuk mengatasi masalah finansial dan operasional yang dihadapi oleh BUMN yang bermasalah, dengan cara mengalihkan pengelolaannya kepada pihak yang lebih kompeten. Berdasarkan pada PP Nomor 43 Tahun 2005, strategi ini melibatkan beberapa langkah penting, antara lain: identifikasi BUMN yang membutuhkan restrukturisasi, seleksi entitas pengelola yang memiliki keahlian dan sumber daya yang memadai, serta penerapan prinsip utilitarianisme hukum guna memberikan manfaat sebesar-besarnya bagi masyarakat. Diharapkan, mekanisme ini dapat meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan keberlanjutan usaha BUMN yang dititip kelola.

Diversifikasi produk dan layanan merupakan langkah krusial untuk memperluas segmen pasar dan meningkatkan pendapatan BUMN yang dititip kelola. Dengan dukungan entitas pengelola yang lebih berpengalaman, BUMN dapat mengakses teknologi terbaru, memperluas jaringan distribusi, serta lebih responsif terhadap dinamika kebutuhan pasar. Diversifikasi ini tidak hanya mendorong pertumbuhan pendapatan, tetapi juga dapat memperbaiki layanan publik dan meningkatkan kontribusi sosial, sejalan dengan prinsip kebermanfaatan yang lebih luas bagi masyarakat.

Untuk mendukung keberhasilan mekanisme titip kelola, evaluasi dan penyesuaian regulasi yang lebih adaptif terhadap dinamika industri sangat diperlukan. Proses seleksi mitra pengelola juga harus dilakukan secara ketat, dengan mempertimbangkan kapabilitas dan rekam jejak yang jelas. Selain itu, pemerintah perlu memperkuat sistem pengawasan dan akuntabilitas melalui keterlibatan lembaga independen guna mencegah penyalahgunaan wewenang, serta menjaga transparansi dan orientasi publik dalam pengelolaan BUMN.

Selain itu, evaluasi berkala terhadap hasil implementasi mekanisme titip kelola sangat penting untuk menilai efektivitas strategi yang diterapkan, terutama dalam upaya diversifikasi dan peningkatan pendapatan. Jika terbukti efektif, model ini dapat diperluas untuk menyelamatkan BUMN lain yang menghadapi permasalahan serupa. Dengan melibatkan pemangku kepentingan secara aktif dan mendorong inovasi, mekanisme titip kelola berpotensi menjadi solusi jangka panjang yang dapat memperkuat peran BUMN dalam pembangunan ekonomi nasional.

DAFTAR PUSTAKA

Amrullah, A. H., Asyidqi, A. T., Suwandi, J., Alifa, A. R., Oktaviani, N. G., & Suryanti, N. (2024). Analisis Penerapan Good Corporate Governance (GCG) oleh PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk dalam Masa Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang

- (PKPU). *Bulletin of Community Engagement*, 4(2), 41–48.
<https://attractivejournal.com/index.php/bce/article/view/1292>
- Deny, S. (2024). “Amarta Karya Terhindar dari Jerat Pailit, Ini Rencana Manajemen,” *liputan6.com*.
<https://www.liputan6.com/bisnis/read/5625378/amarta-karya-terhindar-dari-jerat-pailit-ini-rencana-manajemen?page=2>
- Gunawan, F. I., Dini, A. A., & Sugarda, P. P. (2024). Sovereign Wealth Fund Development in Indonesia: Lessons Learned from Norway and Singapore. *Yustisia Jurnal Hukum*, 13(1), 89. <https://doi.org/10.20961/yustisia.v13i1.80717>
- Hariyadi, H. (2020). Restrukturisasi Utang sebagai Upaya Pencegahan Kepailitan pada Perseroan Terbatas. *SIGN Jurnal Hukum*, 1(2), 119–135.
<https://doi.org/10.37276/sjh.v1i2.61>
- Johan, S. (2022). Corporate Governance Principles in Sovereign Wealth Fund: The Case of Indonesia Sovereign Wealth Fund. *The Winners*, 23(1), 65–71.
<https://doi.org/10.21512/tw.v23i1.7293>
- Jonaidi, D. P. (2019). Telaah Terhadap Kebijakan Privatisasi BUMN di Indonesia. *University of Bengkulu Law Journal*, 4(1), 1–18.
<https://doi.org/10.33369/ubelaj.4.1.1-18>
- Katadata. (2024). “BUMN Amarta Karya Terancam Ditutup Karena Bangkrut, Ini Profilnya.” *katadata.co.id*.
<https://katadata.co.id/finansial/korporasi/667d199f428fe/bumn-amarta-karya-terancam-ditutup-karena-bangkrut-ini-profilnya>
- Ketut Oka Setiawan. (2016). *Hukum Perikatan*. Sinar Grafika.
- Kementerian BUMN. (2017). “Small Steps for Better Performance: Laporan Kinerja Kementerian BUMN 2017.” *Kementerian BUMN*,
https://bumn.go.id/storage/kontenlaporan/files/files_1673226961.pdf.
- Kinsella, N. S. (1993). A Civil Law to Common Law Dictionary. *La. L. Rev.*, 54, 1265.
- Lontoh, R. A., Kailimang, D., & Ponto, B. (2001). *Penyelesaian Utang-Piutang Melalui Pailit dan Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang*. Alumni.
- M. Hadi Subhan. (2009). *Hukum Kepailitan: Prinsip, Norma, dan Praktik di Peradilan*. Sinar Grafika.
- Nabilla, N., & Suherman, S. (2024). Tata Kelola BUMN Berdasarkan Prinsip Good Corporate Governance. *Kertha Semaya: Journal Ilmu Hukum*, 12(2), 207–225.
<https://ojs.unud.ac.id/index.php/kerthasemaya/article/view/109308>
- Netherlands Commercial Court. (2019). “Glossary of Dutch Procedural Terminology”.
- Ni’am, S. & Ihsanuddin, I. (2024). “KPK Tahan 2 Tersangka Baru Kasus Subkontraktor Fiktif di BUMN PT Amarta Karya.” *kompas.com*.
<https://nasional.kompas.com/read/2024/05/15/17442641/kpk-tahan-2-tersangka-baru-kasus-subkontraktor-fiktif-di-bumn-pt-amarta>
- Nugroho, A. H. (2019). Analisis Strategi Diversifikasi PT. Wijaya Karya (Persero), Tbk. [Tesis]. Universitas Gadjah Mada.
- Nugroho, S. A. (2012). *Hukum Persaingan Usaha di Indonesia: Dalam Teori dan Praktik*

Serta Penerapan Hukumnya. Kencana.

- PTPPA. (2024), "BUMN Titip Kelola." ptpa.com. <https://www.ptppa.com/id/bumn-titip-kelola/>
- Purba, M. (2019). Homologasi Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang (PKPU) Sebagai Upaya Preventif Terjadinya Pailit (Studi Mahkamah Agung No. 137K/PDT.SUS-PKPU/2014) [Tesis, Universitas Sumatera Utara]. <http://repositori.usu.ac.id/handle/123456789/13787>
- Sanjaya, U. H. (2017). Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang (PKPU). Universitas Islam Indonesia.
- Sinuhaji, E. W. (2023). Pengaturan Lembaga Pengelola Investasi Sebagai Sovereign Wealth Fund dan Keselarasannya Dengan Santiago Principles [Tesis]. Universitas Pelita Harapan.
- Sjahdeini, S. R. (2018). Sejarah, Asas, dan Teori Hukum Kepailitan: Memahami Undang-Undang No. 37 Tahun 2004 tentang Kepailitan dan Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang. Kencana.
- Yusuf, I., & Toha, K. (2010). Tinjauan Hukum Terhadap Putusan Pailit terhadap BUMN (Studi Kasus PT. Dirgantara Indonesia (Persero)) [Tesis]. Universitas Indonesia.