Jurnal Penelitian Hukum De Jure
Dipublikasikan oleh Badan Strategi Kebijakan Hukum dan Hak Asasi Manusia
Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia
Volume 24 Nomor 2, Juli 2024 ISSN (Print) 1829-7706 ISSN (Online) 2548-1657
Journal Homepage: https://ejournal.balitbangham.go.id/index.php/dejure

Penataan Regulasi dalam Upaya Mendukung Restrukturisasi Badan Usaha Milik Negara Perkebunan

(Regulatory Arrangement in Supporting The Restructuring of State-Owned Plantation Enterprises)

Muhammad Iqbal Asnawi[1], Vita Cita Emia Tarigan[2], M. Permata Sakti[2], Christian Orchard Perangin-angin[3], Rommy Yudistira Lubis[4]
[1]Fakultas Hukum, Universitas Samudra, Aceh, Indonesia
[2]Fakultas Hukum, Universitas Sumatera Utara, Medan, Indonesia
[3]PT Perkebunan Nusantara III, Medan, Indonesia
[4]PT Perkebunan Nusantara V, Pekan Baru, Indonesia

Article Information

Corresponding Author. Email:
mhdiqbalasnawi@unsam.ac.id

History:
Submitted: 08-11-2023;
Accepted: 23-04-2024

Keywords:
Effort; Structuring of Regulations; State Owned Plantation Enterprise

Kata Kunci:
BUMN Perkebunan; Penataan Peraturan; Restrukturisasi

http://dx.doi.org/10.30641/dejure.2024.V24.107-120

Copyright © 2024 by Jurnal Penelitian Hukum De Jure.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)

All writings published in this journal are personal views of the authors and do not represent the views of the Policy Strategy Agency.

Cara Mengutip:
Iqbal Asnawi, Muhammad, Tarigan, Vita Cita Emia, Sakti, M. Permana, Perangin-angin, Christian Orchard, Lubis, Rommy Yudistira. "Penataan Regulasi dalam upaya Mendukung Restrukturisasi Badan Usaha Milik Negara Perkebunan". Jurnal Penelitian Hukum De Jure. Volume 24 Nomor 2, Juli 2024, 107-120. DOI. 10.30641/dejure.2024.v24.107-120

Abstract

The formation of a holdingholding to restructure the state-owned plantation industry cannot be separated from the government's ability to control the country's economic engine. Government Regulations Number 72 of 2014 and Number 72 of 2016 which were passed as legalizing the formation of BUMN holdingholding s have sparked controversy and public debate. The fundamental issue of this procedure is the Parent Company's legal obligation to manage the Parent Company. In the relationship between parent companies and subsidiaries, the concept of limited liability presents its own problems. In addition, there is uncertainty regarding legal obligations to third parties. The research methodology is normative law which is supported and obtained from literature data. The findings of this study indicate that the use of the BUMN Law and Limited Liability Company Law as guidelines for managing Plantation BUMNs does not provide the business confidence that Plantation BUMNs need to grow and stay healthy. Considering that the business world continues to develop and the high need for group company management among business actors who carry out business development and expansion, adjustments to these two regulations are very important. The modern business paradigm has resulted in the consolidation of centralized operations in a way that drives growth. As a result, the formation of a holding companyholding company by the government is inappropriate if it is not preceded by changes to the Limited Liability Company Law which provides business certainty for established Plantation BUMNs.

Abstrak

Pembentukan *holding company* untuk merestrukturisasi industri perkebunan pelat merah tidak lepas dari kemampuan pemerintah dalam mengendalikan mesin perekonomian negara. Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2014 dan Nomor 72 Tahun 2016 yang diberlakukan sebagai pengesahan pembentukan *holding* BUMN menuai kontroversi dan perdebatan publik. Persoalan mendasar dari prosedur ini adalah kewajiban hukum Perusahaan Induk untuk mengelola Perusahaan Anak. Dalam hubungan antara perusahaan induk dan anak perusahaan, konsep perseroan terbatas menghadirkan permasalahan tersendiri. Selain itu, terdapat ketidakpastian mengenai kewajiban hukum kepada pihak ketiga. Metodologi penelitian yang digunakan adalah hukum normatif yang didukung dan diperoleh dari data kepustakaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penggunaan UU BUMN dan UU Perseroan Terbatas sebagai pedoman pengelolaan BUMN Perkebunan tidak memberikan keyakinan pada dunia usaha bahwa BUMN Perkebunan perlu tumbuh dan sehat. Dalam menghadapi dinamika dunia usaha yang terus berkembang, serta tingginya kebutuhan pengelolaan perusahaan grup di kalangan pelaku usaha yang melakukan pengembangan dan perluasan usaha, penyesuaian terhadap kedua peraturan tersebut menjadi sangat penting. Paradigma bisnis modern yang mendorong konsolidasi operasi terpusat menjadi tantangan tersendiri, yang dapat memicu pertumbuhan. Sebagai kesimpulan mekanisme pengelolaan *holding* dalam tata kelola perseroan harus diatur secara tegas dan jelas untuk memberikan kepastian hukum dan kepastian berusaha BUMN Perkebunan yang sudah mapan.

1. Pendahuluan

Indonesia dengan kekayaan sumber daya alamnya, memiliki sektor perkebunan yang memegang peranan penting dalam kontribusi terhadap perekonomian nasional. Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang beroperasi di sektor ini menjadi tulang punggung utama dalam pengelolaan perkebunan, mencakup komoditas seperti kelapa sawit, karet, dan kakao. Namun, seiring dengan perkembangan zaman, tantangan yang dihadapi oleh sektor perkebunan semakin kompleks, melibatkan isu-isu lingkungan, tuntutan pasar global yang berubah, serta perubahan regulasi nasional dan internasional. Pentingnya menjaga keberlanjutan sektor perkebunan sebagai sumber devisa utama dan penyedia lapangan kerja menuntut adanya restrukturisasi dalam BUMN perkebunan. Dalam mendorong efisiensi, inovasi, dan daya saing, penataan peraturan menjadi krusial sebagai fondasi yang mendukung proses restrukturisasi tersebut. Upaya untuk mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan, menjaga lingkungan, dan memenuhi standar internasional menimbulkan kebutuhan akan peraturan yang jelas, adaptif, dan mendukung transformasi positif dalam BUMN perkebunan.

Reformasi peraturan perlu dipertimbangkan untuk memperbaiki kelemahan yang ada dan menciptakan lingkungan usaha yang kondusif. Langkah-langkah ini dapat melibatkan revisi peraturan yang tidak lagi relevan, penyederhanaan prosedur, dan penguatan aspek-aspek hukum yang mendukung restrukturisasi BUMN. Seiring dengan upaya perbaikan regulasi, penting juga untuk memastikan partisipasi aktif dari seluruh pemangku kepentingan. Komunikasi yang efektif dan dialog terbuka dapat membantu mengatasi perbedaan pandangan dan mencapai konsensus dalam proses restrukturisasi BUMN. Sementara itu, pemahaman akan kebutuhan BUMN untuk tetap eksis dalam lingkungan perekonomian yang semakin terbuka menegaskan pentingnya melakukan perbaikan internal. Oleh karena itu, dapat diakui bahwa restrukturisasi BUMN menjadi satu-satunya pilihan yang esensial dan strategis dalam menghadapi dinamika lingkungan ekonomi yang berkembang.[1]

Salah satu teknik pemerintah dalam merestrukturisasi BUMN adalah dengan membentuk perusahaan induk. Peran strategis perusahaan induk sebagai pengelola grup perusahaan memiliki dampak signifikan dalam perencanaan, koordinasi, dan pengembangan entitas bisnis yang tergabung di bawahnya, menciptakan sinergi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional secara menyeluruh.[2] Contoh *holding* BUMN seperti PT Perkebunan Nusantara III (Persero), Perum Perhutani (*holding* kehutanan), PT Pupuk Indonesia (Persero) (*holding* pupuk), dan PT Semen Indonesia (*holding* semen) mencerminkan upaya pemerintah dalam mengelompokkan dan mengelola BUMN melalui model *holding* . Pembentukan *holding* BUMN menjadi langkah strategis yang meskipun menghadapi beberapa kesulitan dan kompleksitas awal, diharapkan memberikan nilai tambah yang lebih besar seiring berjalannya waktu.[3]

Restrukturisasi pengelolaan BUMN belum memiliki dasar hukum yang kuat terhadap pembentukan *holding company*, hal ini dikarenakan belum adanya payung hukum yang mendasari sebagai pelopor dari turunan peraturan yang mendasari restrukturisasi BUMN, akibatnya mengenai *holding company* secara khusus di Indonesia sendiri tidak dimuat dalam ketentuan perundang-undangan. Namun secara tidak langsung pengertian *holding company* dapat dilihat dalam Pasal 1 angka 3 Peraturan Menteri Agraria/Kepala Badan Pertanahan Nasional Nomor 2 Tahun 1999 tentang tata cara pemberian izin lokasi PMA/PMDN yang kini telah dicabut dan dinyatakan tidak berlaku, dengan menyatakan bahwa Group perusahaan adalah dua atau lebih badan usaha yang sebagian sahamnya dimiliki oleh orang atau badan hukum yang sama baik secara langsung maupun melalui badan hukum lain, dengan jumlah atau sifat pemilikan sedemikian rupa, sehingga melalui pemilikan saham tersebut dapat langsung atau tidak langsung menentukan penyelenggaraan atau jalannya badan usaha. Permasalahan legalitas pada struktur *holding* perseroan menandakan bahwa perjalanan menuju efektivitas penuh masih menghadapi rintangan. Selanjutnya, pembahasan akan menguraikan secara lebih mendalam mengenai isu-isu krusial yang muncul selama proses restrukturisasi BUMN perkebunan, seperti kendala regulasi, perubahan struktural, dan prosedur penyertaan modal negara yang tidak melibatkan DPR.[4] Hal ini penting untuk dikaji dalam penelitian mengingat BUMN memiliki

---

1 Karina Nathania, Fajar gustiawaty Dewi, "Pengaruh Restrukturisasi Perusahaan Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan (Studi pada Perusahaan BUMN yang Terdaftar pada Peraturan Pembentukan BUMN Prioritas 2021), *JREA : Jurnal Riset Ekonomi dan Akuntansi, 1, No. 2* (2023) : 107

2 Andi Rachman, "Dampak *Holding company* UMN farmasi Terhadap Harga Saham Volume Perdagangan dan Frekuensi Perdagangan pada Bursa Efek Indonesia", *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan (Menkeu*), *11, No.1* (2022):200

3 Haniswara K. Harjono, Monorgraf : Kedudukan Hukum Perusahaan Induk (Perusahaan Induk) (Jakarta: UKI Press, 2021).

4 Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2016 Abaikan Peran DPR, Diakses 5 Februari 2024, https://www.medcom.id/ekonomi/energi/4baryeRk-pengamat-pp-72-2016-abaikan-peran-dpr-terhadap-bumn

peran yang signifikan dalam perekonomian nasional dalam mewujudkan kesejahteraan rakyat.

Adapun *state of art*, dalam penulisan ini penulis melakukan beberapa perbandingan dengan penulisan/ penelitian terdahulu antara lain, penelitian dari saudara Devi Yulianti dengan judul Restrukturisasi BUMN Sebagai Salah Satu Langkah Reformasi Untuk Mengembangkan Perusahaan: Studi Pada PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) Lampung, dengan pembahasan permasalahan mengenai restrukturisasi modal/keuangan, restrukturisasi portofolio/aset dan restrukturisasi, manajemen/organisasi, saudara Peacecilia Nonny Suhantri, dengan judul Pengaturan Pertanggungjawaban *Holding* BUMN Sektor Asuransi dan Penjaminan pada Sistem Hukum Nasional di Indonesia, yang berbicara tentang Hubungan antara *Holding company* (induk perusahaan) dan *Subsidiary Company* (anak perusahaan) tidaklah menghapuskan pengakuan yuridis terhadap status badan hukum induk dan anak perusahaan sebagai subjek hukum mandiri. Selain itu, induk perusahaan memperoleh perlindungan berupa limited liability berdasarkan Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas sehingga induk perusahaan hanya bertanggung jawab sebesar nilai saham yang disetor atas ketidak mampuan anak perusahaan untuk menyelesaikan seluruh tanggung jawab hukum kepada pihak ketiga. Saudara Ryan Ardany Sumarna, dengan judul Pengaruh Restrukturisasi melalui Pembentukan *Holding* BUMN terhadap Kinerja Keuangan BUMN berbicara tentang Penurunan likuiditas perusahaan tidak terlepas dari keuntungan konsolidasian perusahaan yang belum menunjukkan peningkatan yang signifikan. *Income flow* perusahaan yang cenderung tidak meningkat mempengaruhi ketersediaan kas untuk memenuhi hutang jangka pendek. Di lain pihak, strategi *holding* merupakan strategi jangka panjang yang diharapkan dapat meningkatkan efisiensi, *income flow*, serta penurunan biaya perusahaan melalui sinergi antar BUMN yang bergerak di sektor yang sama. Dari ke-3 (tiga) judul tersebut terdapat perbedaan dengan apa yang akan dilakukan oleh penulis dalam penulisan ini. Oleh karena itu dalam tulisan ini, penulis akan mengemukakan rumusan masalah yaitu bagaimana integrasi kebijakan ekonomi negara menjadi kunci dalam merespons tekanan perekonomian global, dengan restrukturisasi BUMN sebagai solusi esensial. Terakhir, pembahasan akan membahas implikasi dari pembentukan *holding* BUMN, menggambarkan bagaimana langkah ini secara hukum dapat menciptakan sinergi ekonomi yang lebih baik dan mendukung pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan.

2. Metode

Penulisan dalam penelitian ini menggunakan metode yuridis normatif dengan pendekatan perundang-undangan (*statute approach*).[5] Penelitian dilakukan dengan menggunakan studi pustaka, melalui elaborasi objektif terhadap bahan hukum primer berupa peraturan perundang-undangan, dan melakukan telaah bahan sekunder dari jurnal, buku, dan literatur yang relevan dengan topik penelitian dalam upaya menghasilkan sintesis penelitian yang kredibel dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademik, bersifat komprehensif, sistematis, dan terpadu. Analisis dilakukan dengan memperbandingkan substansi norma terhadap beberapa regulasi, yakni Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN, Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, kedua Undang Undang ini telah diubah dalam Undang Undang No. 6 Tahun 2023 tentang Cipta Kerja. Selanjutnya beberapa regulasi teknis seperti Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2014 dan Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2016. Analisis ini ditujukan agar memperoleh gambaran yang komprehensif terhadap restrukturisasi yang dilakukan oleh BUMN Perkebunan untuk dapat memperoleh legitimasi yang kuat dalam upaya meningkatkan kinerja dalam upaya memberikan sumbangsih yang signifikan pada pendapatan negara.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Restrukturisasi Perkebunan Milik Negara melalui Pembentukan *Holding Company*

Meningkatnya kemampuan komersial perusahaan perkebunan negara menjadi salah satu faktor yang menyebabkan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah No. 72 Tahun 2014 yang menjadi landasan berkembangnya *holding* BUMN bidang perkebunan. Sejak berlakunya Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 Tentang BUMN dan Peraturan Pemerintah Nomor 44 Tahun 2005 Tentang Tata Cara Penyertaan dan Penatausahaan Modal Negara Pada BUMN dan Perseroan Terbatas, maka pembentukan *Holding* BUMN dilakukan pada tahun 2003. Sesuai dengan Pasal 2 ayat (2) huruf d, Pasal 3 ayat (1), Pasal 5 huruf c, dan Pasal 7 berkaitan dengan penjelasan Pasal 4 UU BUMN. Menurut Pasal-Pasal ini, yang dimaksud dengan "kekayaan negara lainnya" sebagaimana dimaksud

5 Kornelius Benuf dan Muhamad Azhar, "Metodologi Penelitian Hukum sebagai Instrumen Mengurai Permasalahan Hukum Kontemporer," *Gema Keadilan 7, No. 1 (2020): 20–33*

dalam Pasal 2 ayat (2) huruf d Peraturan Pemerintah 44 Tahun 2005 antara lain adalah Saham Negara pada suatu BUMN yang digunakan untuk penyertaan modal.[6]

Reformasi yang dilakukan memiliki tujuan utama, yaitu memperkuat BUMN agar dapat berfungsi secara efektif, terbuka, dan profesional. Proses restrukturisasi ini didesain untuk meningkatkan kinerja dan nilai perusahaan, dengan harapan dapat meningkatkan dividen dan kontribusi pajak yang diberikan kepada pemerintah. Selain itu, tujuan lainnya melibatkan penciptaan barang dan jasa yang bersaing secara harga, serta memfasilitasi proses privatisasi.[7] Restrukturisasi BUMN pada intinya adalah upaya sistematis untuk memperbaiki komponen-komponen perusahaan agar mampu mengoptimalkan kinerja di masa depan. Seluruh aspek, mulai dari aset, keuangan, struktur organisasi, pembagian kerja, hingga karyawan, dapat direstrukturisasi sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan pasar.

Menurut Kementerian BUMN, saat ini hanya terdapat 41 BUMN, turun dari 142, dan kini terdapat 12 klaster, bukan 27 klaster.[8] "Dasar pemikiran pembentukan *Holding company* sebagai salah satu alternatif dalam melakukan restrukturisasi BUMN adalah untuk mengoptimalkan pengelolaan," tulis Adhi Suryo Judhanto dalam tulisannya. dalam hal diseminasi, komunikasi informasi, teknologi, dan lain sebagainya.[9] Dimungkinkan untuk melipatgandakan kekayaan perusahaan yang ada melalui pengelompokan BUMN menjadi *holding*, sehingga meningkatkan produksi nilai pasar perusahaan. Selain itu, dalam karya Saifuddin, Munir Fuady menunjukkan bahwa "Perusahaan induk adalah suatu usaha yang bertujuan untuk menguasai dan/atau memiliki kepentingan pada sejumlah usaha lain. Terdapat pemusatan saham pada suatu perusahaan induk dengan tujuan untuk mempengaruhi perusahaan tersebut, cabang tertentu dari perusahaan tertentu, atau dengan maksud untuk mendominasinya. Perusahaan induk, induk, dan pengendali adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan perusahaan induk".[10] Walaupun perseroan telah terpecah menjadi perseroan terbatas tersendiri, namun tidak serta merta lepas dari perseroan induk. Sebaliknya, masing-masing akan menjadi perseroan terbatas independen dengan kepemilikan yang sama dan pengendalian yang masih terpusat dalam parameter tertentu. Oleh karena itu, seluruh sisa bagian dari korporasi serta bagian-bagian baru yang mungkin terbentuk telah dimiliki atau berada di bawah kekuasaan suatu perseroan, baik secara langsung maupun melalui hubungan khusus dengan pemiliknya. yang merupakan perusahaan induk dan juga independen.

Pembentukan perusahaan induk oleh pemerintah merupakan upaya untuk membangun struktur manajemen perusahaan yang lebih efisien sehingga memberikan manfaat dan nilai tambah bagi perusahaan. Di Indonesia, konsep pembentukan perusahaan induk milik negara bukanlah hal baru. HS Kartadjoemena telah berkontribusi pada pembentukan perusahaan induk multisektor untuk BUMN. Pembentukan *holding* ini akan memudahkan pemerintah dalam mengawasi, mengawasi, dan menilai secara berkala pertumbuhan BUMN, khususnya di tingkat *holding*, sesuai dengan kebijakan nasional dan tujuan pembangunan.[11]

Ketika perusahaan induk mengkoordinasikan berbagai upaya komersial anggota grup perusahaan untuk mendukung kepentingan grup perusahaan sebagai unit ekonomi, manfaat ekonomi akan terlihat jelas.[12] Beragamnya faktor perluasan perekonomian dengan mengacu pada keberagaman kepentingan pemangku kepentingan menjadi parameter tertentu dalam pengambilan keputusan ekonomi. Masa globalisasi memberikan pembelajaran tersendiri bagi kebijakan perekonomian negara-negara berkembang. Manfaat pengelolaan BUMN sangat dinantikan oleh masyarakat, khususnya bagi BUMN yang memiliki perkebunan yang wilayah usahanya tersebar di seluruh

---

6 JDIH Kemen BUMN, "Menjawab Isu-Isu Di Seputar Terbitnya PP 72 Tahun 2016," JDIH KEMEN BUMN (blog), 28 Juli, https://jdih.bumn.go.id/berita/menjawab-isu-isu-di- seputar-terbitnya-pp-72-tahun-2016.

7 Agus Prasetyo "Restrukturisasi Badan Usaha Milik Negara Perbankan Melalui Pembentukan Holdyng Company di Indonesia", *Lex Renaissance, 4 No. 2(2020*) : 287

8 Insi Nantika Jelita, "Erick : Restrukturisasi Bisnis Bikin BUMN Buntung Jadi Untung," Media Indonesia, Agustus 2022, https://mediaindonesia.com/ekonomi/440571/erick-restrukturisasi-bisnis-bikin-bumn-buntung-jadi-untung.

9 Nelson Jati Hamonangan Sihite, Suhendro, Indra Afrita, "Tanggung Jawab Perdata Bagi Direksi Perseroan Terbatas pada Anak Perusahaan dalam *Holding company* Perusahaan Perkebunan Badan Usaha Milik Negara", *Prosiding Seminar Nasional ps Unilak (SeNasPU)*, 2023

10 Yuni Priskila Ginting, "Holding BUMN Memerlukan Adanya Standar Prosedur Operasi dalam Mencaai Aspek Tata kelola Perusahaan yang Baik", *Majalah Hukum Nasional, 50, No.1 (2020)*:5

11 Solechan, "Asas-asas Umum Pemerintahan Baik dan Pelayanan Publik", *Administrasi Law & Governance Journal 2, No.3* (2019) :87

12 Sudaryat, "Tanggungjawab Pemegang Saham Mayoitas yang Merangkap sebagai Direksi Terhadap Kerugian Pihak Ketiga Akibat Perbuatan Melawan Hukum Perseroan", *Jurnal Bina Mulia Hukum, 4 No.2*(2020) :333

nusantara. Sebagai tumpuan perekonomian nasional, BUMN memberikan harapan bagi masyarakat dalam mencapai konsensus nasional demi kesejahteraan masyarakat. Setiap negara menerapkan berbagai struktur ekonomi yang cenderung liberal dan mendukung ekonomi pasar. Indonesia melalui pemerintah berperan dalam mengkoordinasikan kegiatan ekonomi individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama (*unified social goal*).[13] Kehadiran negara dalam posisinya sebagai pelaksana fungsi regulasi, bukan dalam kapasitas menentukan pilihan dunia usaha, namun dalam mengatur jalannya perekonomian negara, tidak bisa dilepaskan dari kebijakan restrukturisasi BUMN Perkebunan. Tanggung jawab dan tugas negara lebih dari sekedar memastikan bahwa penegakan hukum dilaksanakan sesuai dengan kewenangan yang dimilikinya. Dengan bertindak sebagai "negara produksi", negara juga terlibat dalam kegiatan ekonomi.

3.2 Lemahnya Legalitas Pembentukan *Holding Company*

Keterlibatan negara sebagai "negara produksi" dalam merestrukturisasi BUMN Perkebunan membawa dampak signifikan terhadap ekonomi nasional. Dalam perjalanannya terdapat tantangan serius terkait legalitas pembentukan *holding company* sebagai bagian dari reformasi tersebut. Penting untuk memahami bahwa kendati negara berperan aktif dalam mengkoordinasikan kegiatan ekonomi, termasuk melalui restrukturisasi BUMN, lemahnya legalitas pembentukan perusahaan induk menjadi isu yang perlu diatasi. Pembahasan sebelumnya telah menggambarkan komitmen pemerintah dalam membangun struktur manajemen perusahaan yang lebih efisien melalui pembentukan *holding* BUMN. Namun, keberlanjutan dan efektivitas reformasi ini dapat terhambat oleh kelemahan dalam aspek legalitas pembentukan perusahaan induk. Sebagai negara yang menerapkan sistem ekonomi pasar, Indonesia harus memastikan bahwa setiap langkah restrukturisasi BUMN Perkebunan memiliki dasar hukum yang kuat dan jelas. Oleh karena itu menjembatani kesenjangan legalitas pembentukan perusahaan induk menjadi hal yang sangat penting, mengingat kedudukan perusahaan induk dalam regulasi perseroan maupun BUMN di Indonesia belum memberikan payung hukum yang jelas dan tegas, sehingga kepastian hukum pengelolaan BUMN Persero berdampak pada kepastiannya dalam menjalankan usaha. Langkah ini diperlukan agar proses restrukturisasi dapat berlangsung dengan lancar dan mendukung tujuan utama, yakni meningkatkan kinerja dan nilai perusahaan. Implementasi regulasi yang kokoh dan jelas akan memberikan kepastian hukum, mengurangi potensi konflik, dan memperkuat fondasi legalitas dalam upaya mencapai kesejahteraan ekonomi nasional.

Pengaturan Perusahaan grup di Indonesia tidak secara khusus diatur tetapi diperbolehkan melalui pembentukan badan hukum baru, pemisahan badan hukum yang sudah ada, dan akuisisi badan hukum yang sudah ada.[14] Munir Fuady mendefinisikan korporasi induk (*holding corporation*) sebagai korporasi yang berupaya mengakuisisi saham pada satu atau lebih perusahaan agar diwajibkan mengelolanya.[15] Keberadaan Perseroan Terbatas sebagai suatu badan hukum tersendiri mempunyai kecenderungan untuk menimbulkan suatu kelompok konglomerat, yaitu kumpulan usaha yang dikuasai oleh satu orang atau persekutuan beberapa orang. Keadaan ini timbul akibat semakin meluasnya kegiatan usaha suatu perusahaan sehingga memerlukan pengelompokan sesuai dengan kegiatan komersialnya.[16]

Struktur internal korporasi merupakan salah satu unsur yang mengalami reorganisasi organisasi. Landasan dari beberapa inisiatif untuk meningkatkan kinerja perusahaan di masa depan adalah restrukturisasi. Sedangkan restrukturisasi perusahaan pada umumnya merupakan kegiatan untuk merestrukturisasi komponen-komponen perusahaan agar masa depan perusahaan menjadi lebih baik. Pertumbuhan yang konsisten akan mengubah perusahaan dengan divisi tunggal menjadi perusahaan multidivisi. Perusahaan induk merupakan organisasi multi-divisi dengan kendali di tingkat korporasi sebagai organisasi induk, saling ketergantungan yang cukup besar antar divisi, dan desentralisasi dalam proses pengambilan keputusan di tingkat divisi. Organisasi induk adalah perkembangan alami suatu bisnis.[17]

---

13 Ningrum Natasya Sirait, "Indonesia Dalam Menghadapi Persaingan Internasional" (Pidato Pengukuhan Jabatan Guru Besar Tetap, Medan, 2006).

14 Hizkia Bendigo Holani dan Dona Budi Kharisma, "Kajian Yuridis HUbungan Hukum Induk Perusahaan BUMN Terhadap Anak Perusahaan BUMN Dalam Perspektif Hukum Perusahaan", *Privat Law 10, No. 2* (2022) : 300

15 Dwi Nuril Hidayati, Timbul Siahaan, dan Pujo Widodo, "Analisa Pembentukan *Holding company* Industri Pertahanan Dalam Mendukung Kesiapan Operasional Tentara Nasional Indonesia," Jurnal Industri Pertahanan 3, No.1 (2022): 2.

16 Harjono, Monorgraf : Kedudukan Hukum Perusahaan Induk (Perusahaan Induk).

17 Made Gede Niky Sari Sumantri, "Tanggung Jawab Atas Kebijakan Yang Diterapkan oleh Perusahaan Induk Kepada Perusahaan Anak yang Berakibat pada Timbulnya Suatu Kerugian", *Jurnal Hukum Kenotariatan, 5, No.1* (2020) :174

Holding BUMN Perkebunan yang didirikan pada tahun 2014 merupakan kebijakan pemerintah yang bertujuan untuk menghidupkan kembali BUMN Perkebunan dan meningkatkan nilai perusahaan guna mewujudkan berdirinya BUMN sebagai sokoguru perekonomian nasional. Untuk membentuk *Holding* BUMN Perkebunan, pemerintah harus menerbitkan Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2014. Namun Komisi VI Komite Aset DPR RI merekomendasikan pembentukan *holding* BUMN yang dapat mengakibatkan terbentuknya anak perusahaan yang berasal dari BUMN Persero akibat tidak adanya keterlibatan DPR dalam pembentukan BUMN. Disisi lain, pengelolaan *holding company* secara umum diharapkan dapat meningkatkan penciptaan nilai pasar (*market value creation*) perusahaan, yaitu upaya untuk melipatgandakan nilai perusahaan saat ini, dapat dilakukan dengan menyatukan BUMN menjadi Perusahaan Induk. Disamping itu *holding company* akan menawarkan fokus, skala bisnis yang lebih hemat biaya, dan dinilai mampu menghasilkan leverage perusahaan, sehingga diyakini mampu mendongkrak keunggulan kompetitif.[18]

Beberapa manfaat penggabungan usaha melalui *holding*, menurut Sofyan, antara lain: a) Usaha daerah dapat ditangani oleh *holding* dengan sistem yang terstandar dan pengendalian terpusat di kantor pusat perusahaan induk; b) Pembinaan, penyediaan perangkat sistem, sumber daya hukum, penelitian dan pengembangan, modal operasional, dan sumber daya manusia semuanya merupakan tanggung jawab perusahaan induk; c) Direktur anak perusahaan, yang membawahi unit bisnis, bertugas melaksanakan tugas-tugas rutin yang secara eksklusif relevan dengan operasi yang diawasinya, termasuk kegiatan operasional, prosedur produksi dan pemasaran; d) Sistem informasi manajemen dan keuangan disusun secara konsisten dan mempertimbangkan fitur operasional setiap anak perusahaan.[19]

Pertumbuhan aset diantisipasi untuk BUMN setelah pembentukan perusahaan induk. BUMN yang bergabung menjadi satu perusahaan induk mungkin akan memperoleh pinjaman dengan aset yang lebih besar untuk merestrukturisasi bisnis dan melakukan investasi. Pembentukan suatu perusahaan grup mempengaruhi hubungan kepemilikan saham antara induk dan anak perusahaan dan memberikan kedudukan hukum kepada induk untuk menjalankan kendali atas anak perusahaan, memberikan suara pada rapat pemegang saham tahunan anak perusahaan, dan memilih dewan direksi dan/atau direktur anak perusahaan. Pengendalian dalam manajemen bisnis dapat dilakukan dalam berbagai bentuk, termasuk pengelolaan produksi, penetapan harga dan strategi pemasaran, serta koordinasi rencana strategis anak perusahaan untuk mencapai tujuan dan kepentingan bersama perusahaan utama.[20]

Terbitnya Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2016 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 44 Tahun 2005 tentang Tata Cara Penyertaan dan Penatausahaan Modal Negara pada BUMN dan Perseroan Terbatas memperkuat kebijakan *holding* pemerintah terhadap BUMN. Pasca keluarnya kebijakan ini, dinamika dan perbincangan seputar kepemilikan pemerintah semakin intensif, dan berbagai pihak yang tidak puas dengan kebijakan pemerintah ini mengajukan permohonan peninjauan kembali kepada Mahkamah Agung. Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2016 dinyatakan sah dengan Putusan Nomor 21P/HUM/2017 yang menolak permohonan peninjauan kembali terhadap kebijakan tersebut. Sistem dan struktur induk BUMN Perkebunan saat ini tidak memberikan fleksibilitas pengelolaan. Sebaliknya, posisi pemerintah sebagai pemangku kepentingan masih mendominasi dan memberikan intervensi terhadap struktur perusahaan.

Cara pendirian yang beritikad baik, yang tidak dimaksudkan untuk menghilangkan sepenuhnya upaya-upaya menciptakan konflik kepentingan korporasi, tetap harus menjadi landasan hubungan antara BUMN dan anak-anak perusahaannya.[21] Persoalan utama yang ada saat ini adalah kewajiban hukum perusahaan induk untuk mengawasi administrasi perusahaan induk.[22] Kewajiban hukum perusahaan induk dalam pendirian perusahaan induk tidak diatur secara jelas dalam peraturan perundang-undangan di Indonesia, sehingga menimbulkan beban hubungan antara perusahaan induk dan anak perusahaannya. Ketentuan UU Perseroan Terbatas masih digunakan dalam usaha kelompok, sebagai pemegang saham anak perusahaan, perusahaan induk hanya bertanggung jawab

18 Yesica Sitorus dan Edi Purwanto, "Pengaruh Tata Kelola Perusahaan yang Baik dan Tanggung Jawab Sosial Persahaan Terhadap Kinerja Keuangan", *Journal of Business & Applied Management, 13 No. 2* (2020) : 194

19 Roberto Tarigan, Firdausm Hayatul Ismi, "Tinjauan Yuridis Terhadap Perubahan Status Badan Hukum BUMN pada PT Perkebunan Nusantara V Pasca Terbentuknya Holding Perkebunan Nusntara Dikaitkan dengan Kekayaan Negara dalam Perseroan", *Jurnal Ilmu Hukum, 12, No.1* (2023) :5

20 Chintya Dewi Resyana S, NIkmah Mentari dan Sri Eka Wulandari, "Kepailitan terhadap Anak Perusahaan dalam Holdin Company Badan Usaha Milik Negara", *Jurnal Hukum IUS QULA IUSTUM 26, No. 2*(2019) : 87

21 Alexander, Hukum Bisnis, (Yogyakarta : Andi, 2020)

22 Paulina Y. Amtiran dan Aldarine Moliyda, "Pengelolaan Keuangan Negara", *Journal of Management (SME's), Universitas Nusa Cendana Kupang, 12, No. 2*(2020): 65

sebagian atas kegagalan anak perusahaan memenuhi kewajiban hukumnya kepada pihak ketiga tanpa mengambil risiko yang mungkin mempengaruhi aset pribadi.[23]

BUMN dan anak perusahaan yang didirikannya mempunyai hubungan yang sama dengan firma independen dan organisasi hukum. Perspektif ini lebih terfokus pada dua konsep: pertama, bahwa setiap perusahaan mempunyai hak dan kewajiban yang unik dan setara. Sebagaimana tercantum dalam anggaran dasar dan akta pendirian, hubungan antara suatu BUMN dengan anak perusahaannya dapat juga didasarkan pada maksud atau fungsi pendirian anak perusahaan tersebut untuk menentukan apakah hubungan tersebut bersifat independen atau subordinat, yang menunjukkan apakah atau tidak ada badan hukum yang sama di antara anak-anak perusahaan. bisnis dan bisnis induknya. Untuk meningkatkan permodalan dan komponen persaingan usaha lainnya agar mampu bersaing dengan perusahaan lain, BUMN tidak dapat mengoperasikan anak perusahaan karena akan meniadakan independensi anak perusahaan tersebut. Meskipun tujuan dan kepentingan masih tergabung dalam perusahaan induk, konsekuensi hukum dari hubungan keduanya terbatas pada pemisahan hukum seluruh aset, hak, dan kewajiban. Sehubungan dengan hal tersebut di atas, BUMN sebagai badan usaha yang otonom tidak dapat meminta anak perusahaannya untuk melakukan tindakan hukum tertentu atau melakukan kegiatan atributif atas nama perusahaan induk. Kegiatan ini melemahkan independensi anak perusahaan sebagai badan hukum tersendiri dan melanggar peraturan perundang-undangan yang tidak mengharuskan anak perusahaan menjalankan kegiatan usaha yang sama dengan perusahaan induk.[24]

Dalam perekonomian global saat ini, perusahaan kontemporer adalah jenis organisasi komersial yang penting. Dalam 150 tahun terakhir, perusahaan modern telah mampu mendukung ekspansi dan pertumbuhan ekonomi yang sangat pesat. Korporasi dapat memberikan kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi karena potensinya yang besar dalam menghimpun uang tunai (modal). Karena hukum korporasi atau hukum perseroan telah menetapkan kapasitas tersebut, maka korporasi mempunyainya. Hukum yang tegas *(corporate law)* memperbolehkan orang untuk menginvestasikan uangnya pada perusahaan tanpa dibebani tanggung jawab yang tidak terbatas (tanpa membebankan tanggung jawab yang tidak terbatas) atau harus mengelola sendiri perusahaan tersebut.[25] Setiap individu mempunyai hak atas posisi relatif tertentu dalam hal kesetaraan atau ketidaksetaraan, yang merupakan premis utama yang mendasari banyak penggunaan gagasan keadilan. Ketika kewajiban atau keuntungan harus dibagi dalam ambiguitas kehidupan sosial, ini adalah sesuatu yang harus diperhitungkan serta dilakukan pemulihan jika terganggu.

3.3 Penataan Regulasi dalam Upaya Menciptakan Kejelasan Usaha

Pada tingkat makro, peran penting perusahaan kontemporer dalam mendukung pertumbuhan ekonomi diselaraskan dengan kerangka kerja hukum yang mengatur keberadaan dan operasionalnya. Hukum korporasi memainkan peran krusial dalam membentuk karakteristik perusahaan, serta memberikan kepastian hukum. Pengaturan yang jelas dan tegas dalam hukum korporasi memungkinkan perusahaan untuk beroperasi dengan kebebasan tanpa membebankan tanggung jawab yang tidak terbatas pada individu yang terlibat. Hal ini menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan ekonomi, di mana perusahaan dapat fokus pada inovasi, investasi, dan penciptaan nilai. Dalam konteks inilah struktur peraturan menjadi esensial. Undang-undang dan regulasi yang terstruktur dengan baik memberikan landasan yang kokoh untuk kejelasan usaha. Undang-undang korporasi yang jelas memberikan pedoman tentang pembentukan, kepemilikan, dan operasional perusahaan, sehingga menciptakan lingkungan yang dapat diprediksi bagi pelaku usaha.

Dukungan pemerintah terhadap BUMN secara historis sangat besar, baik secara politik maupun moneter. berkaitan dengan pendirian BUMN seringkali dikaitkan dengan Pasal 33 UUD Negara Republik Indonesia Tahun 1945.[26] BUMN mempunyai tempat dan fungsi yang sangat penting dalam perekonomian Indonesia pasca kemerdekaan. Hal ini terjadi karena perusahaan swasta pada saat itu masih belum mencukupi. Reformasi ini bertujuan untuk memperkuat BUMN agar dapat berfungsi secara efektif, terbuka, dan profesional. Tujuan restrukturisasi adalah untuk meningkatkan produktivitas dan nilai perusahaan, memberikan keuntungan finansial

23 M. Yahya Harahap, Hukum Perseroan Terbatas, Cetakan ke III (Jakarta: Sinar Grafika, 2011).

24 Suyanto Agus dan Irfan *Manajemen Keuangan dan Bisnis : Teori dan Aplikasi*, (Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama, 2020)

25 A. James Barnes dan Michael B. Metzger, Hukum Bisnis dan Lingkungan Peraturan: Konsep dan Kasus, Edisi Ketujuh (BIP: Irwin, 1989).

26 Ketut Gde Dannu Mertha Wiguna, "Tanggungjawab Induk Perusahaan sebagai Penanggung (Corporate Guarante) Anak Perusahaan Dalam Perjanjian Kredit Jika Terjadi Wanprestasi", *jurnal Jukum Bisnis Fakults HUkum Universitas Udayana, 9 No. 2*(2019) :34

kepada negara melalui dividen dan pajak, menawarkan barang dan jasa kepada pelanggan dengan harga yang terjangkau, dan membuat privatisasi lebih mudah dilakukan.

Upaya awal pemerintah untuk menghidupkan kembali BUMN dengan membentuk *holding company* tentunya untuk meningkatnya keterlibatan hukum dan meningkatkan prinsip demokrasi sistem hukum. Institusi hukum, khususnya korporasi yang berbadan hukum, dapat menjadi lebih kompeten melalui peningkatan keterlibatan hukum. Tindakan gaya administratif baru ini pada dasarnya merupakan sarana menuju organisasi yang lebih berorientasi pada tujuan dan tidak dibatasi oleh kekuasaan birokrasi, namun pada dasarnya hal ini memanfaatkan pengalaman (dan juga retorika) demokrasi.[27] Melalui target perusahaan, suatu bisnis dapat membeli perusahaan lain. Dengan menggunakan strategi ini, korporasi akan terlindungi dari potensi kepemilikan saham minoritas yang mungkin timbul dalam transaksi akuisisi saham.

Bentuk usaha *holding* sebagaimana mengemuka pada usaha perseroan saat ini tidak secara tegas diatur dalam UU No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (UUPT). Namun untuk meningkatkan manajemen perusahaan, pengambilalihan telah meluas dengan cepat di Indonesia hingga saat ini. Suatu BUMN secara teori dapat digabung dengan BUMN lain, atau dapat diakuisisi oleh BUMN lain, sesuai dengan Pasal 63 ayat (1) dan (2) UU No. 19 Tahun 2003. Begitu pula ketentuan UUPT sebagai rujukan pengelolaan BUMN Persero juga mengatur penggabungan, pengambilalihan, peleburan, dan pemisahan, ketentuan ini secara khusus diatur pada Bab VIII UUPT. Namun demikian UUPT tidak memberikan ketentuan yang tegas bagaimana pengelolaan perseroan dalam struktur *holding company*. Keadaan menciptakan situasi yang ambigu dan dapat menimbulkan sebuah ketidakpastian hukum bagi induk dan anak yang berada dalam struktur *holding*. Konsep pertanggungjawaban terbatas dalam pengelolaan perusahaan menjadi persoalan tersendiri dalam hubungan induk dan anak perusahaan, disamping itu terdapat ketidakpastian mengenai kewajiban hukum kepada pihak lain. Sementara itu saat ini konsep perubahan UU Perseroan Terbatas melalui Undang Undang No. 6 Tahun 2023 tentang Cipta Kerja hanya berfokus pada bentuk usaha dalam konteks pertanggung jawaban hukum kepemilikan saham tunggal serta penguatan sektor usaha mikro dan kecil.[28] Selanjutnya perubahan Undang Undang BUMN pada Pasal 120 Undang Undang Cipta Kerja hanya merubah ketentuan Pasal 66 UU BUMN terkait kewajiban pelayanan umum, riset, dan inovasi nasional.

BUMN Persero mempunyai struktur korporasi yang unik, dan penyelenggaraan struktur tersebut harus menyeimbangkan penerapan peraturan perundang-undangan swasta dan pemerintah. Menangani konflik antara hukum publik dan hukum privat sebenarnya berkaitan dengan dua hal yang perlu dipisahkan. Pertama, apakah mungkin untuk menarik batasan antara ketentuan hukum publik dan ketentuan hukum privat di dalam ketentuan itu sendiri, seperti halnya hukum yang memaksa dan hukum pelengkap, suatu pembagian yang secara universal diakui bersifat non-temporal dan non-spatial? Jawabannya tentu akan berubah seiring berjalannya waktu dan ruang karena terikat pada ketentuan hukum positif, yurisprudensi, dan lain-lain jika suatu sistem hukum tertentu, seperti sistem hukum Indonesia saat ini, melakukan pemisahan sedemikian rupa sehingga dalam praktiknya menentukan suatu hal yang konkrit. hubungan tersebut tunduk pada ketentuan-ketentuan tertentu dalam hukum publik atau hukum privat.[29] Persoalan ini tidak bisa dilepaskan dari fenomena *Holding* BUMN Perkebunan, sebuah perkumpulan perusahaan-perusahaan milik negara yang pengelolaannya diperumit oleh konflik antara unsur pemerintah dan swasta.

Persaingan internasional pada sektor publik bertanggung jawab untuk menyediakan lingkungan yang memungkinkan semua pemain, termasuk dunia usaha dan organisasi nirlaba, untuk menjadi aktor kompetitif baik di tingkat lokal maupun internasional. Kebijakan publik yang ideal mendorong setiap orang untuk meningkatkan daya saingnya daripada memaksanya masuk ke dalam siklus ketergantungan.[30] John Stuart Mill menyoroti perlunya individu untuk meneliti bentuk ideal institusi politik, pemerintahan, dan ekonomi. Organisasi-organisasi ini sangat bergantung pada niat penciptanya. Apabila lembaga-lembaga tersebut sudah tidak berfungsi lagi atau memenuhi kebutuhan masyarakat, dapat dilakukan modifikasi dan pengembangan atau penggantian lembaga-lembaga tersebut dengan yang baru dengan dukungan masyarakat. Akibatnya, individu dituntut untuk mempertimbangkan dan merancang jenis organisasi yang optimal.[31] Belum optimalnya kinerja BUMN saat ini mampu meningkatkan perekonomian bangsa menjadi salah satu faktor yang menjadi pertimbangan UU No. 19

27 Philippe Nonet dan Philip Selznick, Hukum Responsif (Bandung: Nusamedia, 2008).

28 Lihat Pasal 109 Undang Undang No. 6 Tahun 2023 tentang Cipta Kerja

29 Philipus Ngorang, Etika Pelayanan Publik Sebuah Pengantar, (Depok : Rajagrafindo Persada, 2020)

30 Rahayu, Kinerja Keuangan Perusahaan, (Jakarta : Program Pascasarjana Universitas Prof. Moestopo, 2020)

31 Jhon Stuart Mill, Prihal Kebebasan (Jakarta: Yayasan Obor Indonesia, 1996).

Tahun 2003 yang mulai berlaku pada tahun tersebut. Namun walaupun telah berjalan lebih dari 20 (dua puluh) tahun, namun pembentukan Undang-Undang ini belum memberikan dampak yang berarti terhadap kemampuan BUMN dalam mencapai tujuan pendiriannya, yakni sebagai simbol perekonomian nasional.

Inisiatif pemerintah untuk menghidupkan kembali BUMN melalui pembentukan *holding company* harus dimulai dengan amandemen regulasi yang mengatur tentang perseroan terbatas dan BUMN. Terkait dengan pembentukan *Holding* BUMN oleh pemerintah, perubahan aturan mengenai BUMN antara lain harus mencakup: a) peninjauan kembali posisi kepemilikan negara; b) kemandirian pengelolaan BUMN; c) struktur kepengurusan BUMN yang sebanding dengan swasta; dan d) transparansi dan keterbukaan yang tinggi. Namun UU Perseroan Terbatas harus mengalihkan penekanannya dari paradigma pengelolaan perseroan tunggal menjadi pengelolaan perseroan jamak agar dapat menangani secara tepat permasalahan hubungan hukum antara induk dan anak serta permasalahan tanggung jawab hukum dengan pihak ketiga.

3.4 Restrukturisasi BUMN Perkebunan terhadap Evaluasi Organisasi, Tata Kelola, Proses Bisnis, dan Peningkatan SDM

BUMN Perkebunan, dalam rangka meningkatkan kinerja dan menghadapi tantangan bisnis yang semakin kompleks, telah merancang sebuah agenda transformasi organisasional yang komprehensif. Proses ini akan mencakup peninjauan menyeluruh terhadap struktur organisasi, pembagian tugas, dan alur komunikasi untuk memastikan efisiensi operasional yang optimal. Selain itu, peninjauan ulang terhadap posisi dan tanggung jawab setiap unit kerja akan dilakukan agar selaras dengan visi dan misi perusahaan. Sebagai langkah awal, BUMN Perkebunan merencanakan sebuah audit tata kelola perusahaan yang mendalam. Tujuannya adalah untuk memastikan kepatuhan penuh terhadap regulasi dan standar bisnis yang berlaku. Penguatan mekanisme pengawasan dan kontrol internal juga menjadi fokus utama dalam upaya mencegah praktik korupsi dan penyalahgunaan wewenang. Untuk meningkatkan transparansi, perusahaan akan memperkuat praktik pengambilan keputusan terbuka dan meningkatkan standar pelaporan keuangan. Identifikasi proses bisnis yang tidak efisien akan menjadi tonggak bagi perubahan yang signifikan. Implementasi teknologi dan sistem informasi yang canggih akan menjadi prioritas, dengan tujuan tidak hanya meningkatkan produktivitas tetapi juga mengoptimalkan efisiensi operasional secara menyeluruh. Perbaikan alur kerja dan prosedur operasional juga akan menjadi fokus, sehingga perusahaan dapat menjadi lebih responsif terhadap perubahan pasar dan dinamika kebutuhan pelanggan.

BUMN Perkebunan berkomitmen untuk menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan adaptif. Selain itu, penilaian menyeluruh terhadap kebutuhan akan sumber daya manusia yang kompeten dan berpengalaman akan dilakukan. Langkah ini akan diikuti oleh pengembangan program pelatihan dan pengembangan karyawan yang dapat memastikan bahwa perusahaan memiliki talenta terbaik yang siap menghadapi tantangan masa depan. Tujuannya adalah menciptakan budaya kerja yang memotivasi karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik mereka dan merasa dihargai atas upaya mereka.[32]

Penataan peraturan dalam konteks restrukturisasi BUMN Perkebunan menjadi langkah krusial untuk menjamin integritas, efektivitas, dan keberlanjutan transformasi organisasional. Hubungan erat antara organisasi, tata kelola, proses bisnis, dan peningkatan SDM dengan penataan peraturan menciptakan lingkungan yang mendukung perubahan dan pertumbuhan berkelanjutan. Langkah pertama dalam penataan peraturan adalah mencakup pedoman yang jelas terkait struktur organisasi yang akan diubah atau ditingkatkan. Regulasi ini harus mencakup aspek pembentukan unit baru, perubahan tanggung jawab, dan hubungan antarunit. Peninjauan peraturan terkait posisi dan tanggung jawab akan memberikan landasan bagi penyusunan panduan yang transparan, mendukung visi perubahan dan meningkatkan akuntabilitas dalam struktur organisasi. Regulasi juga perlu menetapkan standar untuk audit tata kelola perusahaan, termasuk persyaratan untuk audit internal dan eksternal. Hal ini juga harus mencakup kriteria kepatuhan terhadap praktik tata kelola yang baik.

Penataan peraturan dalam konteks restrukturisasi BUMN Perkebunan merupakan pilar fundamental untuk mencapai keberhasilan transformasi organisasional. Dengan adanya regulasi yang jelas terkait struktur organisasi, tata kelola, proses bisnis, dan peningkatan SDM, perusahaan dapat menciptakan landasan hukum yang kokoh untuk mendukung perubahan yang diperlukan. Peninjauan peraturan terkait posisi dan tanggung jawab, serta penguatan mekanisme pengawasan dan kontrol internal, menjadi langkah kunci untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan integritas organisasi. Pada sisi lain, regulasi yang mendukung evaluasi dan peningkatan proses bisnis akan membantu perusahaan menjadi lebih responsif terhadap perubahan pasar. Integrasi teknologi, didukung

32 Doni Ramdani, "Integrasi Kebijakan Ekonomi dalam Restrukturisasi BUMN: Studi Kasus Indonesia", *Jurnal Kebijakan Ekonomi,* 12(2) (2020), 89-102

oleh regulasi terkait keamanan data, menjadi fondasi untuk peningkatan efisiensi operasional. Sementara itu, regulasi terkait kebutuhan SDM yang kompeten memberikan landasan bagi pengelolaan sumber daya manusia yang optimal, termasuk program pelatihan dan pengembangan. Dengan demikian, kesimpulan utama adalah bahwa penataan peraturan tidak hanya menciptakan dasar hukum untuk restrukturisasi, tetapi juga membangun fondasi yang kokoh bagi keberlanjutan perusahaan. Melalui implementasi regulasi yang bijak, BUMN Perkebunan dapat mengoptimalkan kinerja, mencapai efisiensi operasional, dan merespons dinamika bisnis dengan lebih adaptif. Oleh karena itu, langkah-langkah ini bukan hanya sebagai kebutuhan hukum, tetapi juga sebagai strategi integral untuk mencapai kesuksesan jangka panjang.

Merujuk pada pengelolaan *Holding*-isasi BUMN di China, Implementasi Undang Undang Korporasi di tahun 1993 di China menjadi landasan konversi BUMN menjadi perusahaan modern di China. Ribuan BUMN dikonversi menjadi perusahaan terbatas. Sebelumnya China tidak memiliki unifikasi peraturan yang mengatur bentuk-bentuk perusahaan dengan berbagai struktur kepemilikan sampai dengan tahun 1993. Hal ini merupakan perkembangan yang signifikan dalam sektor BUMN di RRC, dimana negara pelan-pelan menanggalkan sistem hierarki dalam pengelolaan BUMN.[33] Begitu juga dengan Temasek *Holding* di Singapura dan Khasanah *Holding* di Malaysia yang cukup berhasil dalam mengembangkan pengelolaan BUMN melalui kebijakan *holding*-isasinya.

3.5 Integrasi Kebijakan Ekonomi Negara melalui Restrukturisasi BUMN sebagai Solusi Esensial dalam Menghadapi Tekanan Perekonomian Global

Restrukturisasi BUMN merupakan langkah strategis yang diambil untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan daya saing BUMN dalam menghadapi dinamika persaingan global yang semakin ketat. Integrasi kebijakan ekonomi negara menjadi kunci penting dengan melibatkan serangkaian regulasi yang saling terkait dan mendukung. Melalui kebijakan fiskal negara dapat mengatur pengeluaran dan penerimaan, termasuk yang terkait dengan BUMN. Dengan membentuk kebijakan yang responsif, pemerintah dapat mengarahkan dana secara efisien untuk mendukung restrukturisasi BUMN. Kebijakan moneter yang baik diarahkan untuk mengatur suplai uang dan suku bunga. Hal ini dapat mempengaruhi kinerja BUMN, termasuk mendukung restrukturisasi keuangan dan investasi yang diperlukan. Integrasi kebijakan ekonomi juga dapat menciptakan lingkungan yang kondusif untuk investasi, pertumbuhan sektor ekonomi, dan penciptaan lapangan kerja. Restrukturisasi BUMN yang didukung oleh kebijakan ekonomi yang bijak dan terintegrasi dapat memperkuat daya saing nasional di pasar global, memberikan kontribusi pada pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan, dan meningkatkan posisi BUMN sebagai pemain kunci dalam pembangunan ekonomi negara.[34]

Integrasi kebijakan ekonomi negara dalam restrukturisasi BUMN memegang peran esensial sebagai solusi untuk mengatasi tekanan perekonomian global. Perekonomian dunia yang semakin terintegrasi membawa dampak kompleks, di mana perubahan di satu wilayah dapat memiliki implikasi signifikan pada wilayah lain. Fluktuasi harga komoditas, ketidakpastian kebijakan perdagangan, dan krisis finansial menjadi tekanan perekonomian global yang perlu dihadapi secara bijaksana. Keberadaan BUMN dalam sektor-sektor kunci seperti energi, pertanian, dan infrastruktur menjadikannya pemain strategis yang dapat memberikan dampak langsung pada ketahanan ekonomi suatu negara. Meskipun demikian, BUMN sering dihadapkan pada tantangan efisiensi dan adaptasi yang lebih kompleks dibandingkan dengan sektor swasta. Oleh karena itu, restrukturisasi BUMN menjadi langkah strategis yang diperlukan untuk meningkatkan daya saing, efisiensi, dan ketahanan terhadap dinamika perubahan kondisi ekonomi global.[35]

Restrukturisasi BUMN yang terintegrasi dengan kebijakan ekonomi dapat memberikan dukungan kuat untuk pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan. Tak hanya menciptakan lapangan kerja baru, tetapi juga meningkatkan kontribusi sektor BUMN terhadap perekonomian nasional secara keseluruhan. Dengan integrasi kebijakan ekonomi melalui restrukturisasi BUMN, negara mengambil langkah strategis untuk memperkuat ketahanan ekonomi dalam menghadapi tekanan global. Penguatan legalitas kebijakan integrasi menjadi hal yang krusial dalam memantapkan sinergitas kebijakan yang terintegrasi tersebut, pembentukan *holding* perkebunan merupakan upaya penyatuan ekonomi sektor perkebunan. Langkah pemerintah untuk mensinergikan kebijakan

33 Geng Xiao, "*Reforming the Governance Structure of China's State-Owned Enterprises",* Public Administration and Development, 18 (1998), 273-275

34 Rachma Ayu Kesuma Dewi, "Akivbat Transformasi Saham Pola HOldingisasi BUMN MIgas Terhadap Pengendalian PT PGn Tbk", *Jurnal Jurist-Diction, 2 No.4* (2019): 29

35 Julio Thimotius Kapitan Smaud Natun, "Status Kepemilikan Anak Perusahaan BUMN", *Jurnal Mimbar Keadilani, 12 No.1* (2019) : 33

ekonomi dan hukum melalui pemantapan regulasi *holding* company akan menciptakan fondasi yang kuat dalam mencapai tujuan ekonomi nasional melalui BUMN. Integrasi kebijakan ekonomi dan restrukturisasi BUMN dalam sebuah payung hukum bukan hanya respons terhadap tantangan global, tetapi juga langkah strategis untuk mencapai visi pembangunan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan.

3.6 Implikasi Positif Pembentukan *Holding* BUMN dalam Mewujudkan Sinergi Ekonomi dan Pertumbuhan Ekonomi Berkelanjutan

Pembentukan *Holding* BUMN diharapkan membawa implikasi positif dalam menciptakan sinergi ekonomi dan mendukung pertumbuhan ekonomi berkelanjutan. Sinergi ekonomi yang terjadi ketika berbagai entitas ekonomi bekerja sama secara efisien untuk mencapai tujuan bersama, menjadi semakin mungkin dengan adanya integrasi BUMN di bawah satu payung *Holding*. Langkah awal dalam mewujudkan sinergi adalah peningkatan efisiensi operasional melalui konsolidasi berbagai BUMN. *Holding* BUMN menjadi entitas induk yang membuka peluang untuk mengurangi tumpang tindih operasional, meningkatkan koordinasi antar perusahaan, dan memanfaatkan skala ekonomi.

Kebijakan *holding* BUMN Perkebunan merupakan bagian dari serangkaian kebijakan bisnis dalam mencari format terbaik untuk menjalankan organisasi BUMN sebagai sebuah perusahaan perseroan. Namun kebijakan ini sejak bergulir pada tahun 2014 dan belum memberikan sebuah capaian signifikan, PTPN III sebagai induk *holding* menguras energinya memikirkan seluruh PTPN yang terkonsolidasi di bawahnya. Keadaan ini berdampak pada degradasi di tubuh PTPN III sendiri, karena konsentrasi bisnis tidak lagi pada wilayah kerjanya saja. Sehingga muncul pemikiran untuk membentuk *New Corporation* (*New-Co*) yang menggantikan posisi PTPN III saat ini, dan PTPN III kembali menjadi anak perusahaan sebagaimana PTPN lainnya.[36]

Pasca 4 tahun berjalan, *Holding* BUMN Perkebunan dapat mengimplementasikan praktik terbaik, mencapai sinergi antarunit usaha, dan merampingkan biaya produksi. Dampak positif peningkatan efisiensi ini tidak hanya sebatas penghematan biaya yang signifikan, melainkan memberikan daya saing yang diperlukan untuk mendukung pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan secara keseluruhan. Kolaborasi yang lebih efektif antar entitas BUMN di bawah naungan *Holding* memberikan kontribusi nyata pada optimalisasi pemanfaatan sumber daya, pengembangan inovasi, dan penguatan posisi pasar. Sehingga, melalui *Holding* BUMN, tercipta fondasi yang kokoh untuk sinergi ekonomi yang mendukung pertumbuhan ekonomi berkelanjutan di tingkat nasional. Penyajian data dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 1. Laba Bersih PTPN III

Uraian	2018	2019	2020	2021	2022
Aset (Rp.T)	120.418.295	127.457.891	131.683.265	144.625.558	149.155.50
Laba Bersih (Rp.T)	32.842.67	35.501.152	39.390.437	53.569.662	55.863.302

Laporan Tahunan 2022 PTPN. III

Sekretaris Kementerian BUMN mengemukakan bahwa laba bersih *holding* BUMN Perkebunan bisa tembus sampai dengan Rp 55 triliun, dan aset menjadi Rp 149 triliun di 2022. Pada tahun 2022, penjualan diharapkan pada angka Rp 155 triliun, dengan laba bersih Rp 60,5 triliun. Total asset ke-14 PTPN tersebut pada 2021 mencapai Rp 53,6 triliun, naik dari tahun 2020 sekitar Rp 39,3 triliun. Total Aset perusahaan mengalami peningkatan sebesar 3,13% dibanding tahun sebelumnya.[37]

Dampak positif dari sinergi ini tidak hanya terbatas pada tingkat daya saing. Kontribusi positif terhadap pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan dapat terwujud melalui optimalisasi pemanfaatan sumber daya dan ekspansi peluang pasar yang lebih luas. Adanya konsolidasi di bawah *Holding* BUMN juga membuka pintu bagi peningkatan investasi dan inovasi. Fokus yang diberikan pada kegiatan inovatif, penelitian, dan pengembangan menjadi lebih mungkin dengan adanya *Holding* BUMN. Dengan menyatukan entitas BUMN di bawah satu atap, perusahaan-perusahaan yang terlibat dapat mengalokasikan sumber daya dengan lebih efisien, mendukung investasi dalam proyek-proyek strategis yang berkelanjutan. Proyek-proyek tersebut dapat mencakup infrastruktur ramah lingkungan, pengembangan energi terbarukan, dan implementasi teknologi hijau. Melalui peran sebagai

36 Christian Orchard Taranon, *"Reformasi Standar Kesejahteraan Pekerja BUMN Perkebunan dalam Kerangka Negara Kesejahteraan",* Disertasi, (Medan: Program Doktor Pasca Sarjana Ilmu hukum, Fakultas Hukum USU, 2019), 110

37 Laporan Tahunan PT Perkebunan Nusantara III (Persero), Annual Report Tahun 2022

katalisator, BUMN berpotensi menjadi penggerak utama untuk transformasi ekonomi yang berkelanjutan melalui investasi dan inovasi yang terarah. Dengan demikian, *Holding* BUMN bukan hanya memperkuat posisi perusahaan di pasar global, tetapi juga membantu mendorong perkembangan ekonomi yang memperhatikan keberlanjutan dan dampak positif terhadap lingkungan.[38]

Penciptaan lapangan kerja dan pemberdayaan ekonomi lokal menjadi lebih mungkin melalui sinergi antar perusahaan BUMN di bawah naungan *holding* . Kolaborasi yang tercipta membuka peluang untuk membuka lapangan kerja baru, merangsang pertumbuhan ekonomi lokal, dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat setempat. Melalui partisipasi aktif masyarakat dalam rantai nilai ekonomi yang lebih besar, *Holding* BUMN dapat memainkan peran yang sangat penting dalam mendukung pertumbuhan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan. Dengan membantu masyarakat setempat terlibat secara langsung dalam kegiatan ekonomi, *Holding* BUMN memberikan kontribusi positif pada pemberdayaan ekonomi lokal dan tidak hanya menciptakan lapangan kerja baru, tetapi juga meningkatkan kemampuan ekonomi masyarakat untuk berpartisipasi aktif dalam proses pengembangan ekonomi. Melalui transfer pengetahuan, pelatihan, dan pelibatan dalam proyek-proyek strategis, *Holding* BUMN dapat mengakselerasi pertumbuhan ekonomi lokal.

Melalui integrasi BUMN di bawah naungan *holding* terbentuk fondasi kokoh bagi sinergi ekonomi, pertumbuhan berkelanjutan, dan pemberdayaan ekonomi lokal. Kolaborasi antar perusahaan BUMN tidak hanya menciptakan lapangan kerja baru, merangsang pertumbuhan ekonomi lokal, dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat, tetapi juga menggambarkan komitmen yang mendalam terhadap inklusivitas dan keberlanjutan. Dalam keseluruhan, *Holding* BUMN bukan hanya menjadi katalisator bagi pertumbuhan ekonomi yang inklusif, tetapi juga mewujudkan dampak positif secara langsung pada tingkat lokal. Perannya dalam membangun sinergi, menciptakan peluang kerja, dan mendorong pemberdayaan ekonomi lokal menjadikan integrasi BUMN melalui *holding* sebagai langkah strategis yang membawa manfaat menyeluruh bagi perusahaan, masyarakat, dan ekonomi secara keseluruhan. Sebagai hasilnya, *Holding* BUMN bukan sekadar sebuah entitas bisnis, melainkan juga motor penggerak untuk mencapai pertumbuhan ekonomi yang inklusif, berkelanjutan, dan memberikan dampak positif pada berbagai lapisan masyarakat. Dalam sebuah kesempatan John Hassard mengemukakan bahwa dalam konteks reformasi BUMN yang lebih luas, di mana restrukturisasi ekonomi berskala besar harus disertai dengan ekspresi demokrasi politik hukum yang lebih besar pula.[39]

4. Kesimpulan

Prioritas utama bagi pengambil kebijakan adalah menempatkan legitimasi yang kuat dan jelas dalam pembentukan *Holding* BUMN Perkebunan dalam upaya merestrukturisasi perusahaan negara tersebut. Restrukturisasi BUMN diharapkan dapat meningkatkan iklim usaha yang stabil, terprediksi, maksimalisasi manfaat, serta kepuasan bagi masyarakat luas. Hal ini dilakukan dalam upaya mencapai tujuan pembentukan BUMN, diharapkan BUMN dapat memperkuat perekonomian nasional, menjadi pendorong utama pembangunan, serta mampu bersaing di pasar global. Perubahan terhadap Undang Undang Perseroan Terbatas dan Undang Undang BUMN menjadi sesuatu yang urgen dalam menjamin kepastian berusaha BUMN Perkebunan. ketiadaan payung hukum dalam konteks pengelolaan *holding company* pada BUMN Perkebunan menjadikan restrukturisasi yang dilakukan pemerintah menjadi tidak maksimal. Peningkatan nilai dan efektivitas perusahaan negara menuntut perubahan hukum yang signifikan, sehingga kebijakan restrukturisasi BUMN dapat terintegrasi secara menyeluruh. Pengalaman pemerintah dalam melakukan restrukturisasi menjadi contoh bagaimana pendirian *Holding* BUMN Persero menghadapi kendala. Hal ini disebabkan ketidaksiapan terhadap perubahan pada dua aturan yang menjadi landasan penyelenggaraannya. Oleh karena itu, upaya restrukturisasi ini memerlukan pendekatan yang holistik, melibatkan perubahan substantif pada aspek hukum yang mendasari, seperti UU BUMN dan UU Perseroan Terbatas, guna memastikan kelangsungan dan kesuksesan reorganisasi BUMN Perkebunan.

38 Ibid

39 John Hassard, et.al, China's State-Owned Enterprises: Economic Reform And Organizational Restructuring*, Journal of Organizational Change Management* Vol. 23 No. 5*,* (2010): 512

Referensi

Agus, Suyanto dan Irfan *Manajemen Keuangan dan Bisnis : Teori dan Aplikasi*, (Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama, 2020)

Alexander, Hukum Bisnis, (Yogyakarta : Andi, 2020)

Amtiran, Paulina Y. dan Aldarine Moliyda, "Pengelolaan Keuangan Negara", *Journal of Management (SME's), Universitas Nusa Cendana Kupang, 12, No. 2*(2020)

Barnes, A. James dan Michael B. Metzger, Hukum Bisnis dan Lingkungan Peraturan: Konsep dan Kasus, Edisi Ketujuh (BIP: Irwin, 1989).

Benuf, Kornelius dan Muhamad Azhar, "Metodologi Penelitian Hukum sebagai Instrumen Mengurai Permasalahan Hukum Kontemporer," *Gema Keadilan 7, No. 1 (*2020*)*

Dewi Rachma Ayu Kesuma, "Akivbat Transformasi Saham Pola *Holding* isasi BUMN Migas Terhadap Pengendalian PT PGn Tbk", *Jurnal Jurist-Diction, 2 No.4* (2019)

Ginting, Yuni Priskila, "Holding BUMN Memerlukan Adanya Standar Prosedur OPerasi dalam Mencaai Aspek Tata kelola Perusahaan yang Baik", *Majalah Hukum Nasional, 50, No.1 (*2020*)*

Harahap, M. Yahya, Hukum Perseroan Terbatas, Cetakan ke III (Jakarta: Sinar Grafika, 2011).

Harjono, Haniswara K., Monorgraf : Kedudukan Hukum Perusahaan Induk (Perusahaan Induk) (Jakarta: UKI Press, 2021).

Hassard, John, et.al, China's State-Owned Enterprises: Economic Reform And Organizational Restructuring*, Journal of Organizational Change Management,* 23 No. 5*,* (2010)

Hidayati, Dwi Nuril, Timbul Siahaan, dan Pujo Widodo, "Analisa Pembentukan *Holding company* Industri Pertahanan Dalam Mendukung Kesiapan Operasional Tentara Nasional Indonesia," Jurnal Industri Pertahanan 3, No.1 (2022).

Holani, Hizkia Bendigo dan Dona Budi Kharisma, "Kajian Yuridis HUbungan Hukum Induk Perusahaan BUMN Terhadap Anak Perusahaan BUMN Dalam Perspektif Hukum Perusahaan", *Privat Law 10, No. 2* (2022)

JDIH Kemen BUMN, "Menjawab Isu-Isu Di Seputar Terbitnya PP 72 Tahun 2016," JDIH KEMEN BUMN (blog), 28 Juli, https://jdih.bumn.go.id/berita/menjawab-isu-isu-di- seputar-terbitnya-pp-72-tahun-2016.

Jelita, Insi Nantika, "Erick : Restrukturisasi Bisnis Bikin BUMN Buntung Jadi Untung," Media Indonesia, Agustus 2022, https://mediaindonesia.com/ekonomi/440571/erick-restrukturisasi-bisnis-bikin-bumn-buntung-jadi-untung.

Kartadjoemena,HS, "Administrasi Pembangunan: Beberapa Catatan Mengenai Masalah Instrumen," Prisma : Administrasi Pembangunan, Agustus 1974.

Mill, Jhon Stuart, Prihal Kebebasan (Jakarta: Yayasan Obor Indonesia, 1996).

Nathania, Karina, Fajar gustiawaty Dewi, "Pengaruh Restrukturisasi Perusahaan Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan (Studi pada Perusahaan BUMN yang Terdaftar pada Peraturan Pembentukan BUMN Prioritas 2021), *JREA : JUrnal Riset Ekonomi dan Akuntansi, 1, No. 2* (2023)

Natun, Julio Thimotius Kapitan Smaud, "Status Kepemilikan Anak Perusahaan BUMN", *Jurnal Mimbar Keadilani, 12 No.1* (2019) : 33

Ngorang, Philipus, Etika Pelayanan Publik Sebuah Pengantar, (Depok : Rajagrafindo Persada, 2020)

Nonet, Philippe dan Philip Selznick, Hukum Responsif (Bandung: Nusamedia, 2008).

Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2016 Abaikan Peran DPR, Diakses 5 Februari 2024, https://www.medcom.id/ekonomi/energi/4baryeRk-pengamat-pp-72-2016-abaikan-peran-dpr-terhadap-bumn

Prasetyo, Agus "Restrukturisasi Badan Usaha Milik Negara Perbankan Melalui Pembentukan Holdyng Company di Indonesia", *Lex Renaissance, 4 No. 2(*2020)

Rachman, Andi, "Dampak *Holding company* UMN farmasi Terhadap Harga Saham Volume Perdagangan dan Frekuensi Perdagangan pada Bursa Efek Indonesia", *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan (Menkeu*), *11, No.1* (2022)

Rahayu, Kinerja Keuangan Perusahaan, (Jakarta : Program Pascasarjana Universitas Prof. Moestopo, 2020)

Ramdani, Doni, " Integrasi Kebijakan Ekonomi dalam Restrukturisasi BUMN: Studi Kasus Indonesia", *Jurnal Kebijakan Ekonomi,* 12(2) (2020)

S, Chintya Dewi Resyana, Nikmah Mentari dan Sri Eka Wulandari, "Kepailitan terhadap Anak Perusahaan dalam Holdin Company Badan Usaha Milik Negara", *Jurnal Hukum IUS QULA IUSTUM 26, No. 2*(2019)

Sihite, Nelson Jati Hamonangan, Suhendro, Indra Afrita, "Tanggung Jawab Perdata Bagi Direksi Perseroan Terbatas pada Anak Perusahaan dalam *Holding company* Perusahaan Perkebunan Badan Usaha Milik Negara", *Prosiding Seminar Nasional ps Unilak (SeNasPU)*, 2023

Sirait, Ningrum Natasya, "Indonesia Dalam Menghadapi Persaingan Internasional" (Pidato Pengukuhan Jabatan Guru Besar Tetap, Medan, 2006).

Sitorus, Yesica dan Edi Purwanto, "Pengaruh Tata Kelola Perusahaan yang Baik dan Tanggung Jawab Sosial Persahaan Terhadap Kinerja Keuangan", *Journal of Business & Applied Management, 13 No. 2* (2020)

Solechan, "Asas-asas Umum Pemerintahan Baik dan Pelayanan Publik", *Administrasi Law & Governance Journal 2, No.3* (2019)

Sudaryat, "Tanggungjawab Pemegang Saham Mayoitas yang Merangkap sebagai Direksi Terhadap Kerugian Pihak Ketiga Akibat Perbuatan Melawan Hukum Perseroan", *Jurnal Bina Mulia Hukum, 4 No.2*(2020)

Sumantri, Made Gede Niky Sari, "Tanggung Jawab Atas Kebijakan Yang Diterapkan oleh Perusahaan Induk Kepada Perusahaan Anak yang Berakibat pada Timbulnya Suatu Kerugian", *JUrnal Hukum Kenotariatan, 5, No.1* (2020)

Taranon, Christian Orchard, *"Reformasi Standar Kesejahteraan Pekerja BUMN Perkebunan dalam Kerangka Negara Kesejahteraan",* Disertasi, (Medan: Program Doktor Pasca Sarjana Ilmu hukum, Fakultas Hukum USU, 2019)

Tarigan, Roberto, Firdausm Hayatul Ismi, "Tinjauan Yuridis Terhadap Perubahan Status Badan Hukum BUMN pada PT Perkebunan Nusantara V Pasca Terbentuknya *Holding* Perkebunan Nusntara Dikaitkan dengan Kekayaan Negara dalam Perseroan", *Jurnal Ilmu Hukum, 12, No.1* (2023)

Wiguna, Ketut Gde Dannu Mertha, "Tanggungjawab Induk Perusahaan sebagai Penanggung (Corporate Guarante) Anak Perusahaan Dalam Perjanjian Kredit Jika Terjadi Wanprestasi", *jurnal Jukum Bisnis Fakults HUkum Universitas Udayana, 9 No. 2*(2019)

Xiao, Geng, "*Reforming the Governance Structure of China's State-Owned Enterprises",* Public Administration and Development, 18 (1998)