IMPLEMENTASI PRINSIP GOOD CORPORATE GOVERNANCE (GCG) DALAM PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK NEGARA (BUMN) DI INDONESIA [1]

Oleh :
William Antonio Eben Lampus [2]
Ronny A. Maramis [3]
Meylan Maramis [4]

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan untuk mengidentifikasi berbagai faktor yang menjadi hambatan dalam penerapan *Good Corporate Governance* pada Badan Usaha Milik Negara dalam praktik pengelolaan perusahaan. Dengan menggunakan metode penelitian yuridis normatif, dapat ditarik kesimpulan yaitu : 1. Pengaturan hukum mengenai *Good Corporate Governance* (GCG) dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia telah memiliki landasan hukum yang cukup komprehensif. Pengaturan tersebut terdapat dalam Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara, Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara, serta berbagai ketentuan pelaksana lainnya. 2. Implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dalam pengelolaan BUMN pada dasarnya telah dilaksanakan melalui berbagai kebijakan dan mekanisme tata kelola perusahaan. Penerapan prinsip transparansi diwujudkan melalui penyampaian laporan keuangan, laporan tahunan, keterbukaan informasi, serta audit oleh auditor independen. Prinsip akuntabilitas diterapkan melalui pembagian tugas yang jelas antara Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Direksi, dan Dewan Komisaris serta didukung oleh sistem pengawasan internal dan eksternal.

Kata Kunci : *prinsip GCG, pengelolaan BUMN*

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan salah satu instrumen penting dalam pembangunan ekonomi nasional. Keberadaan BUMN tidak hanya bertujuan untuk memperoleh keuntungan secara ekonomi, tetapi juga memiliki fungsi strategis dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat serta mendukung pelaksanaan kebijakan pemerintah dalam berbagai sektor ekonomi. BUMN sebagai pelaku ekonomi yang dimiliki oleh negara memegang posisi strategis dalam pembangunan nasional. Keberadaan BUMN tidak hanya bertujuan untuk memperoleh keuntungan, tetapi juga menjalankan fungsi pelayanan publik, menjaga kestabilan ekonomi nasional, serta mengelola cabang-cabang produksi yang penting bagi negara. Dengan posisi tersebut, BUMN diharapkan dapat mewujudkan kinerja perusahaan yang efisien, profesional, dan berdaya saing tinggi. Namun, dalam praktiknya, berbagai persoalan tata kelola masih sering muncul, seperti tingginya beban biaya oprasional, lemahnya pengawasan internal, konflik kepentingan, penyimpangan prosedur, hingga kasus korupsi yang melibatkan pejabat BUMN.

Masalah-masalah tersebut menunjukkan bahwa tata kelola BUMN dalam sepenuhnya memenuhi standar manajemen korporasi yang baik. Dalam pasal 33 Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 ditegaskan bahwa cabang-cabang produksi yang penting bagi negara dan yang menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai oleh negara.[5] Oleh karena itu, negara melalui BUMN memiliki peran besar dalam mengelola sumber daya ekonomi demi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat. Sebagai entitas bisnis yang sebagian atau seluruh modalnya dimiliki oleh negara, BUMN memilii karakteristik yang berbeda dengan perushaan swasta pada umumnya.

BUMN diharapkan mampu menjalankan fungsi ganda, yaitu sebagai entitas bisnis yang berorientasi pada keuntungan (*profit oriented*) sekaligus sebagai agen pembangunan (*agent of development*). Namun dalam praktiknya, pengelolaan BUMN sering kali menghadapi berbagai permasalahan, seperti inefisiensi manajemen, kurangnya transparansi, praktik korupsi, konflik kepentingan, serta lemahnya sistem pengawasan. Kondisi tersebut berpotensi menimbulkan kerugian bagi negara serta menurunkan kepercayaan masyarakat terhadap kinerja BUMN.[6] Peran strategis BUMN dalam

---

[1] Artikel Skripsi
[2] Mahasiswa Fakultas Hukum Unsrat, NIM 19071101422
[3] Fakultas Hukum Unsrat, Guru Besar Ilmu Hukum
[4] Fakultas Hukum Unsrat, Doktor Ilmu Hukum

[5] Republik Indonesia, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Pasal 33
[6] M. Yahya Harahap, Hukum Perseroan Terbatas, Jakarta: Sinar Grafika, 2016, hlm. 45.

perekonomian nasional menjadikan pengelolaan BUMN harus dilakukan secara profesional, transparan, dan akuntabel. Namun dalam praktiknya, tidak sedikit BUMN yang menghadapi berbagai permaslahan dalam tata kelola perusahaan, seperti inefisiensi manajemen, kurangnya transparansi, konflik kepentingan, hingga praktik penyimpangan yang merugikan keuangan negara.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan BUMN membutuhkan suatu sistem tata kelola perushaaan yang baik agar dapat menjalankan fungsi dan perannya secara optimal. Seiring dengan menigkatnya tuntutan publik terhadap transparansi dan akuntabilitas, pemerintah mendorong penerapan *Good Corporate Governance* di seluruh BUMN. GCG dipandang sebagai instrumen penting untuk memperkuat kreditibilitas perusahaan mengurangi risiko penyalahgunaan kewenangan, meningkatkan mekanisme pengawasan, serta memastikan bahwa pengelolaan perusahaan sesuai dengan kepentingan negara sebagai pemegang saham. Secara normatif, kewajiban penerapan GCG telah diatur dalam kerangka hukum yang cukup lengkap, seperti Undang-undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN yang menegaskan prinsip profesionalisme dan efisiensi dalam pengelolaan perusahaan negara.

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana pengaturan hukum mengenai *Good Corporate Governance* (GCG) dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN)?
2. Bagaimana implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia?

C. Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian hukum normatif.

PEMBAHASAN

A. Pengaturan Hukum *Good Corporate Governance* (GCG) dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

a. Pengaturan GCG Berdasarkan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945

Landasan konstitusional mengenai pengelolaan BUMN terdapat dalam Pasal 33 Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Pasal tersebut menegaskan bahwa cabang-cabang produksi yang penting bagi negara dan yang menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai oleh negara. Selain itu, bumi, air, dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya dipergunakan sebesar-besarnya untuk kemakmuran rakyat.[7] Ketentuan tersebut menunjukkan bahwa negara memiliki kewajiban konstitusional untuk mengelola kekayaan negara secara bertanggung jawab. Dalam praktiknya, pengelolaan tersebut sebagian dilaksanakan melalui BUMN sebagai badan usaha yang memperoleh penyertaan modal negara. Sebagai konsekuensi dari amanat konstitusi tersebut, pengelolaan BUMN tidak dapat dilakukan semata-mata berdasarkan pertimbangan keuntungan ekonomi, tetapi juga harus memperhatikan kepentingan masyarakat. Oleh karena itu, penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* menjadi instrumen penting agar BUMN mampu menjalankan fungsi ekonominya sekaligus memenuhi tanggung jawab sosial kepada masyarakat. Dari perspektif negara hukum sebagaimana ditegaskan dalam Pasal 1 ayat (3) UUD Negara Republik Indonesia Tahun 1945, seluruh tindakan pemerintah maupun organ BUMN harus berdasarkan hukum. Dengan demikian, setiap kebijakan direksi, komisaris, maupun pemegang saham negara wajib memperhatikan asas legalitas, kepastian hukum, transparansi, serta akuntabilitas.

b. Pengaturan GCG dalam Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara

Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 merupakan dasar hukum utama mengenai keberadaan dan pengelolaan BUMN di Indonesia. Undang-undang ini mengatur tujuan pendirian BUMN, bentuk BUMN, organ perusahaan, pengawasan, hingga mekanisme pembinaan oleh pemerintah.

Walaupun istilah *Good Corporate Governance* tidak disebutkan secara eksplisit dalam setiap ketentuannya, substansi undang-undang tersebut mencerminkan penerapan prinsip-prinsip GCG. Pasal 2 Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 menyatakan bahwa tujuan pendirian BUMN antara lain memberikan sumbangan bagi perkembangan perekonomian nasional, mengejar keuntungan, menyelenggarakan kemanfaatan umum, menjadi pelopor kegiatan usaha yang belum dapat dilaksanakan sektor swasta, serta memberikan pembinaan kepada pengusaha kecil dan koperasi.[8]

[7] ibid
[8] Indonesia, Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara, Pasal 2.

Untuk mencapai tujuan tersebut, pengelolaan BUMN harus dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip perusahaan yang sehat (*sound business practices*). Prinsip tersebut mengandung makna bahwa setiap kebijakan perusahaan harus dilakukan secara profesional, efisien, transparan, serta dapat dipertanggungjawabkan.

Undang-undang ini juga mengatur mengenai organ perusahaan yang terdiri atas:

1. Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) atau Menteri sebagai wakil negara;
2. Direksi;
3. Dewan Komisaris atau Dewan Pengawas.

Pembagian fungsi tersebut merupakan bentuk penerapan prinsip akuntabilitas, karena masing-masing organ memiliki kewenangan serta tanggung jawab yang berbeda sehingga tercipta mekanisme *check and balance* dalam pengelolaan perusahaan. Direksi diberikan kewenangan menjalankan perusahaan dengan itikad baik dan penuh tanggung jawab, sedangkan Dewan Komisaris bertugas melakukan pengawasan terhadap kebijakan direksi. Sistem tersebut merupakan implementasi prinsip *accountability* sekaligus *independency* dalam *Good Corporate Governance*.

c. Pengaturan GCG dalam Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas

Sebagian besar BUMN di Indonesia berbentuk Persero sehingga tunduk pada ketentuan Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas. Undang-undang ini mengatur secara lebih rinci mengenai tanggung jawab direksi, komisaris, pemegang saham, mekanisme RUPS, penyampaian laporan tahunan, hingga kewajiban pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility*).

Pasal 92 Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 menegaskan bahwa Direksi menjalankan pengurusan Perseroan untuk kepentingan perseroan sesuai maksud dan tujuan perusahaan.[9] Selanjutnya Pasal 97 mengatur bahwa Direksi wajib menjalankan tugasnya dengan itikad baik dan penuh tanggung jawab. Ketentuan tersebut menunjukkan bahwa Direksi tidak hanya bertanggung jawab kepada pemegang saham, tetapi juga bertanggung jawab secara hukum apabila melakukan kelalaian yang mengakibatkan kerugian perusahaan. Selain Direksi, Dewan Komisaris juga memiliki kewajiban melakukan pengawasan terhadap kebijakan Direksi sebagaimana diatur dalam Pasal 108 Undang-Undang Perseroan Terbatas. Pengawasan tersebut merupakan salah satu implementasi prinsip *accountability* dalam tata kelola perusahaan. Undang-undang ini juga mewajibkan perusahaan menyusun laporan tahunan yang memuat laporan keuangan, laporan kegiatan perusahaan, laporan tanggung jawab sosial, serta laporan pelaksanaan tugas Direksi dan Komisaris. Kewajiban tersebut merupakan bentuk penerapan prinsip *transparency*.

d. Pengaturan GCG melalui Peraturan Menteri BUMN

Pengaturan paling spesifik mengenai GCG pada BUMN terdapat dalam Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara. Peraturan ini menjadi pedoman utama seluruh BUMN dalam menerapkan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan.

Pasal 3 Peraturan Menteri tersebut menegaskan bahwa penerapan GCG bertujuan untuk:

1. mengoptimalkan nilai perusahaan;
2. meningkatkan daya saing perusahaan;
3. mendorong pengelolaan perusahaan secara profesional;
4. meningkatkan kontribusi perusahaan terhadap perekonomian nasional;
5. menciptakan iklim usaha yang sehat.

Selanjutnya Pasal 4 mengatur lima prinsip utama GCG, yaitu:

a. Transparansi (*Transparency*);
b. Akuntabilitas (*Accountability*);
c. Pertanggungjawaban (*Responsibility*);
d. Independensi (*Independency*);
e. Kewajaran (*Fairness*).[10]

Kelima prinsip tersebut wajib diterapkan dalam seluruh aktivitas perusahaan, mulai dari penyusunan kebijakan, pengambilan keputusan, pengelolaan keuangan, pengadaan barang dan jasa, pengangkatan Direksi dan Komisaris, hingga penyampaian laporan perusahaan kepada pemegang saham. Peraturan Menteri ini juga mengharuskan setiap BUMN melakukan *assessment* atau penilaian terhadap penerapan GCG secara berkala. Penilaian tersebut bertujuan mengetahui tingkat kepatuhan perusahaan terhadap prinsip-prinsip tata kelola perusahaan

[9] Indonesia, Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, Pasal 92 dan Pasal 97.

[10] Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada BUMN, Pasal 3 dan Pasal 4.

yang baik sekaligus menjadi dasar perbaikan sistem pengelolaan perusahaan.

e. Hukum terhadap Pengaturan *Good Corporate Governance* pada BUMN

Berdasarkan berbagai ketentuan tersebut dapat diketahui bahwa Indonesia sebenarnya telah memiliki perangkat hukum yang cukup lengkap dalam mengatur penerapan *Good Corporate Governance* pada BUMN. Pengaturan tersebut tersusun secara berjenjang mulai dari konstitusi, undang-undang, hingga peraturan pelaksana. Dari perspektif hukum normatif, regulasi yang ada telah memberikan kepastian mengenai kewenangan setiap organ perusahaan, mekanisme pengawasan, kewajiban penyampaian informasi, tanggung jawab direksi, serta kewajiban penerapan prinsip-prinsip GCG. Namun demikian, keberadaan regulasi belum sepenuhnya menjamin terlaksananya tata kelola perusahaan yang baik. Berbagai kasus yang terjadi pada beberapa BUMN menunjukkan bahwa permasalahan utama bukan terletak pada kekurangan regulasi, melainkan pada lemahnya implementasi, pengawasan, serta komitmen organ perusahaan dalam menjalankan ketentuan hukum yang berlaku. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa secara normatif sistem hukum Indonesia telah menyediakan landasan yang memadai bagi penerapan *Good Corporate Governance* pada BUMN. Tantangan terbesar saat ini adalah memastikan agar seluruh ketentuan tersebut dilaksanakan secara konsisten melalui pengawasan yang efektif, peningkatan integritas manajemen, serta penegakan hukum terhadap setiap pelanggaran prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*.

B. Implementasi Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia

a. Implementasi Prinsip Transparansi (*Transparency*)

Transparansi (*transparency*) merupakan salah satu prinsip utama dalam Good Corporate Governance (GCG) yang menghendaki adanya keterbukaan perusahaan dalam mengungkapkan informasi yang material dan relevan kepada seluruh pemangku kepentingan (*stakeholders*). Keterbukaan tersebut harus dilakukan secara tepat waktu, akurat, memadai, mudah diakses, serta dapat dipertanggungjawabkan sehingga mampu memberikan gambaran yang sebenarnya mengenai kondisi perusahaan. Transparansi menjadi fondasi penting dalam membangun kepercayaan masyarakat, investor, pemerintah, maupun pihak-pihak lain terhadap pengelolaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN).[11] Dalam konteks BUMN, prinsip transparansi memiliki arti yang lebih luas dibandingkan perusahaan swasta karena BUMN mengelola kekayaan negara yang berasal dari keuangan negara yang dipisahkan. Oleh sebab itu, masyarakat sebagai pemilik tidak langsung atas kekayaan negara memiliki hak untuk memperoleh informasi mengenai pengelolaan perusahaan sepanjang tidak termasuk informasi yang bersifat rahasia menurut ketentuan peraturan perundang-undangan. Transparansi dalam pengelolaan BUMN tidak hanya diwujudkan melalui penyampaian laporan keuangan, tetapi juga melalui keterbukaan informasi mengenai kebijakan perusahaan, pengadaan barang dan jasa, serta manajemen risiko.[12] Dengan demikian, transparansi bukan hanya merupakan kewajiban moral perusahaan, tetapi juga merupakan kewajiban hukum yang harus dilaksanakan oleh seluruh organ perusahaan. Secara normatif, penerapan prinsip transparansi dalam pengelolaan BUMN telah memperoleh landasan hukum yang kuat.

Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada BUMN menegaskan bahwa setiap BUMN wajib mengungkapkan informasi yang material dan relevan secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat, serta mudah diakses oleh para pemangku kepentingan sesuai dengan hak masing-masing.[13] Ketentuan tersebut menunjukkan bahwa keterbukaan informasi bukan merupakan pilihan, melainkan kewajiban yang harus dipenuhi oleh setiap BUMN. Selain diatur dalam Peraturan Menteri BUMN, prinsip transparansi juga tercermin dalam Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas. Undang-undang tersebut mengatur kewajiban direksi untuk menyusun laporan tahunan yang memuat laporan keuangan, laporan pelaksanaan tanggung jawab sosial dan lingkungan, laporan kegiatan perusahaan, serta laporan pelaksanaan tugas direksi dan dewan komisaris.[14]

---

[11] Adrian Sutedi, *Good Corporate Governance*, Jakarta: Sinar Grafika, 2012, hlm. 45.

[12] M. Arief Effendi, *The Power of Good Corporate Governance*: Teori dan Implementasi, Edisi ke-3, Jakarta: Salemba Empat, 2023, hlm. 74–77.

[13] Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada BUMN, Pasal 4.

[14] Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, Pasal 66

Kasus Jiwasraya menunjukkan bahwa lemahnya penerapan prinsip transparansi dapat menimbulkan kerugian yang sangat besar, baik bagi negara maupun masyarakat. Ketidakakuratan informasi keuangan menyebabkan mekanisme pengawasan tidak berjalan secara efektif, sehingga berbagai penyimpangan baru diketahui setelah perusahaan mengalami gagal bayar polis dalam jumlah yang sangat besar. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keterbukaan informasi merupakan unsur penting dalam mencegah terjadinya penyalahgunaan kewenangan.

Selain Jiwasraya, kasus PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk pada tahun 2018 juga menjadi contoh lemahnya implementasi prinsip transparansi. Laporan keuangan perusahaan pada saat itu menuai kritik karena adanya pengakuan pendapatan yang masih diperselisihkan sehingga laporan laba perusahaan dianggap tidak mencerminkan kondisi keuangan yang sebenarnya. Akibatnya, laporan keuangan tersebut memperoleh penolakan dari sebagian komisaris dan menjadi objek pemeriksaan oleh regulator. Peristiwa tersebut menunjukkan bahwa keterbukaan informasi keuangan harus dilakukan secara jujur, objektif, dan sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku agar tidak menyesatkan pemegang saham maupun masyarakat. Dari perspektif hukum, penerapan prinsip transparansi tidak hanya berkaitan dengan penyampaian informasi, tetapi juga merupakan bentuk pelaksanaan asas keterbukaan (*openness*) dalam penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*good governance*). BUMN sebagai perusahaan milik negara memiliki tanggung jawab publik yang lebih besar dibandingkan perusahaan swasta sehingga setiap kebijakan strategis harus dilaksanakan secara terbuka sepanjang tidak bertentangan dengan kepentingan perusahaan dan ketentuan mengenai kerahasiaan perusahaan.

Penulis berpendapat bahwa keberhasilan penerapan prinsip transparansi tidak cukup hanya diukur dari tersedianya laporan tahunan atau laporan keuangan perusahaan. Transparansi harus diwujudkan melalui budaya organisasi yang menjunjung tinggi kejujuran, keterbukaan, dan kepatuhan terhadap hukum. Direksi wajib menyampaikan informasi secara benar tanpa adanya manipulasi data, sedangkan dewan komisaris harus melaksanakan fungsi pengawasan secara objektif dan independen. Selain itu, pemerintah sebagai pemegang saham juga harus memastikan bahwa seluruh BUMN melaksanakan kewajiban keterbukaan informasi secara optimal melalui mekanisme evaluasi dan penegakan hukum yang efektif. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa implementasi prinsip transparansi dalam pengelolaan BUMN di Indonesia telah memiliki dasar hukum yang kuat dan telah diterapkan melalui berbagai mekanisme pengungkapan informasi. Namun demikian, berbagai kasus penyimpangan menunjukkan bahwa penerapan prinsip tersebut masih memerlukan penguatan, terutama dalam aspek integritas manajemen, efektivitas pengawasan internal, kualitas pelaporan keuangan, serta konsistensi penegakan hukum terhadap setiap pelanggaran prinsip *Good Corporate Governance*.

b. Implementasi Prinsip Akuntabilitas (*Accountability)*

Prinsip akuntabilitas (*accountability*) merupakan salah satu prinsip utama dalam *Good Corporate Governance* yang menekankan pentingnya kejelasan fungsi, pelaksanaan tugas, serta pertanggungjawaban setiap organ perusahaan agar pengelolaan perusahaan dapat berlangsung secara efektif, efisien, dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Prinsip akuntabilitas menghendaki agar setiap organ perusahaan memiliki kejelasan fungsi, pelaksanaan, serta pertanggungjawaban sehingga pengelolaan perusahaan dapat berjalan secara efektif.[15] Akuntabilitas menjadi dasar dalam menciptakan tata kelola perusahaan yang sehat karena setiap keputusan yang diambil oleh organ perusahaan harus dapat dipertanggungjawabkan baik secara hukum, administratif, maupun moral kepada pemegang saham dan para pemangku kepentingan.[16] Dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN), prinsip akuntabilitas memiliki kedudukan yang sangat penting karena BUMN mengelola modal yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan. Oleh karena itu, seluruh kebijakan yang diambil oleh direksi maupun dewan komisaris tidak hanya berdampak terhadap keberlangsungan perusahaan, tetapi juga berpengaruh terhadap kepentingan negara dan masyarakat. Dengan demikian, setiap penggunaan aset perusahaan harus dilakukan berdasarkan prinsip kehati-hatian (*prudential principle*), profesionalisme, serta kepatuhan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan. Secara normatif, prinsip akuntabilitas telah memperoleh dasar hukum dalam berbagai peraturan perundang-undangan.

---

[15] Muh. Arief Effendi, *The Power of Good Corporate Governance*: Teori dan Implementasi, Edisi ke-2, Jakarta: Salemba Empat, 2016, hlm. 21–24.

[16] Adrian Sutedi, *Good Corporate Governance*, Jakarta: Sinar Grafika, 2012, hlm. 48–50.

Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara mengatur bahwa pengurusan BUMN dilakukan oleh direksi, sedangkan fungsi pengawasan dilaksanakan oleh dewan komisaris atau dewan pengawas. Pembagian kewenangan tersebut dimaksudkan untuk menciptakan mekanisme pengawasan (*checks and balances*) sehingga setiap tindakan pengelolaan perusahaan dapat dipertanggungjawabkan secara jelas.[17] Selanjutnya, Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas mengatur bahwa direksi bertanggung jawab penuh atas pengurusan perseroan untuk kepentingan dan tujuan perusahaan. Direksi wajib menjalankan tugasnya dengan itikad baik, penuh tanggung jawab, dan kehati-hatian. Apabila karena kesalahan atau kelalaiannya perseroan mengalami kerugian, maka setiap anggota direksi dapat dimintai pertanggungjawaban secara pribadi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.[18]

Ketentuan ini menunjukkan bahwa jabatan direksi bukan hanya memberikan kewenangan, tetapi juga memuat tanggung jawab hukum yang besar. Selain direksi, dewan komisaris juga mempunyai tanggung jawab yang tidak kalah penting. Berdasarkan Pasal 108 Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007, dewan komisaris bertugas melakukan pengawasan terhadap kebijakan pengurusan perusahaan serta memberikan nasihat kepada direksi dalam menjalankan kegiatan perusahaan. Fungsi pengawasan tersebut merupakan implementasi nyata dari prinsip akuntabilitas karena memastikan bahwa setiap keputusan direksi tetap berada dalam koridor hukum dan kepentingan perusahaan.

Kasus Jiwasraya menunjukkan bahwa fungsi pengawasan dewan komisaris maupun sistem pengendalian internal belum berjalan secara optimal. Direksi mengambil berbagai kebijakan investasi yang kemudian terbukti tidak memenuhi prinsip kehati-hatian, sementara mekanisme pengawasan tidak mampu mencegah terjadinya penyimpangan tersebut. Kondisi ini memperlihatkan bahwa keberadaan regulasi saja belum cukup apabila tidak disertai dengan pelaksanaan fungsi akuntabilitas secara efektif. Kasus lain yang menunjukkan pentingnya akuntabilitas adalah perkara korupsi pada PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk yang berkaitan dengan pengadaan pesawat. Perkara tersebut menunjukkan bahwa setiap keputusan strategis perusahaan harus dapat dipertanggungjawabkan berdasarkan prinsip tata kelola perusahaan yang baik. Penyalahgunaan kewenangan dalam pengambilan keputusan bisnis dapat menimbulkan konsekuensi hukum baik secara perdata, administrasi, maupun pidana.

Menurut penulis, akuntabilitas merupakan prinsip yang menentukan keberhasilan penerapan *Good Corporate Governancee* karena setiap keputusan yang diambil oleh organ perusahaan harus dapat dipertanggungjawabkan secara hukum maupun secara moral.[19] implementasi prinsip akuntabilitas dalam pengelolaan BUMN di Indonesia telah memiliki dasar hukum yang kuat melalui Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN, Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, serta Peraturan Menteri BUMN mengenai penerapan *Good Corporate Governance*. Namun demikian, efektivitas penerapannya masih menghadapi sejumlah tantangan, antara lain lemahnya fungsi pengawasan internal, belum optimalnya evaluasi terhadap kinerja direksi dan komisaris, serta masih adanya benturan kepentingan dalam pengambilan keputusan strategis perusahaan. Penulis berpendapat bahwa penguatan prinsip akuntabilitas harus dilakukan melalui peningkatan kualitas sistem pengendalian internal, optimalisasi peran Satuan Pengawasan Intern (SPI), peningkatan independensi dewan komisaris, serta pemberian sanksi hukum yang tegas terhadap setiap bentuk penyalahgunaan kewenangan. Selain itu, evaluasi terhadap direksi dan komisaris harus dilakukan secara objektif berdasarkan pencapaian kinerja dan kepatuhan terhadap prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*, bukan semata-mata berdasarkan pertimbangan nonprofesional. Dengan demikian, pengelolaan BUMN dapat berlangsung secara profesional, transparan, dan bertanggung jawab sehingga mampu memberikan manfaat sebesar-besarnya bagi negara dan masyarakat.

c. Implementasi Prinsip Responsibilitas (*Responsibility*)

Implementasi prinsip responsibilitas dalam pengelolaan BUMN diwujudkan melalui berbagai bentuk kegiatan.

Pertama, kepatuhan terhadap seluruh ketentuan peraturan perundang-undangan yang

[17] Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara, Pasal 15–33.

[18] Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, Pasal 92, Pasal 97, dan Pasal 108.

[19] Teddy Rochendi dan Slamet Soesanto, "Akuntabilitas Akuntansi Mendukung *Good Corporate Governance* Perusahaan Terbuka", Account: Jurnal Akuntansi, Keuangan dan Perbankan, Vol. 10, No. 2, 2023, hlm. 2035–2043.

mengatur kegiatan usaha perusahaan. Direksi dan seluruh jajaran manajemen wajib memastikan bahwa setiap kebijakan perusahaan telah sesuai dengan ketentuan hukum, mulai dari hukum perusahaan, hukum ketenagakerjaan, hukum lingkungan, hukum perpajakan, hingga ketentuan mengenai pengadaan barang dan jasa. Kepatuhan hukum (*legal compliance*) merupakan indikator utama dalam penerapan prinsip responsibilitas.

Kedua, pelaksanaan Program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL). Berbagai BUMN telah melaksanakan program-program pemberdayaan masyarakat, pembangunan sarana pendidikan, bantuan kesehatan, pelestarian lingkungan hidup, serta pembinaan UMKM. Program-program tersebut mencerminkan bahwa keberadaan BUMN tidak hanya ditujukan untuk menghasilkan keuntungan, tetapi juga memberikan manfaat nyata bagi masyarakat luas.

Ketiga, perlindungan terhadap hak-hak pekerja. Sebagai perusahaan milik negara, BUMN wajib menjamin terpenuhinya hak-hak tenaga kerja sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, termasuk pemberian upah yang layak, jaminan sosial, keselamatan dan kesehatan kerja, serta perlindungan terhadap hak-hak normatif pekerja. Pemenuhan hak pekerja merupakan bagian dari tanggung jawab perusahaan dalam mewujudkan hubungan industrial yang harmonis.

Keempat, pengelolaan lingkungan hidup secara berkelanjutan. BUMN yang bergerak di bidang energi, pertambangan, kehutanan, dan sektor lain yang memanfaatkan sumber daya alam wajib menerapkan prinsip pembangunan berkelanjutan (*sustainable development*). Hal tersebut dilakukan melalui pengelolaan limbah, pengurangan emisi, rehabilitasi lingkungan, konservasi sumber daya alam, serta kepatuhan terhadap standar lingkungan yang berlaku. Pelaksanaan tanggung jawab lingkungan menjadi indikator penting dalam menilai kualitas tata kelola perusahaan. Meskipun demikian, implementasi prinsip responsibilitas pada BUMN masih menghadapi berbagai tantangan. Dalam praktiknya, masih ditemukan beberapa BUMN yang menghadapi persoalan hukum akibat tidak dipatuhinya ketentuan peraturan perundang-undangan, baik yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan, pengadaan barang dan jasa, maupun pengelolaan lingkungan.

Beberapa kasus korupsi yang terjadi di lingkungan BUMN juga menunjukkan bahwa tanggung jawab hukum belum sepenuhnya dijalankan secara optimal oleh organ perusahaan. Kasus PT Asuransi Jiwasraya (Persero) menjadi salah satu contoh bahwa lemahnya kepatuhan terhadap prinsip kehati-hatian dan ketentuan hukum dapat menimbulkan kerugian negara yang sangat besar. Kebijakan investasi yang dilakukan tanpa memperhatikan prinsip tata kelola yang baik serta lemahnya pengawasan internal menunjukkan bahwa prinsip responsibilitas belum diterapkan secara optimal.[20] Selain merugikan keuangan negara, kasus tersebut juga mengakibatkan hilangnya kepercayaan masyarakat terhadap BUMN. Selain aspek kepatuhan hukum, penerapan prinsip responsibilitas juga berkaitan dengan tanggung jawab moral perusahaan. BUMN harus mampu menjaga integritas dalam menjalankan usahanya serta menghindari praktik-praktik yang bertentangan dengan etika bisnis, seperti korupsi, kolusi, nepotisme, benturan kepentingan, maupun penyalahgunaan jabatan. Dengan demikian, tanggung jawab perusahaan tidak hanya diukur dari kepatuhan terhadap hukum, tetapi juga dari komitmen perusahaan dalam menjunjung tinggi nilai-nilai etika dan integritas.

d. Implementasi Prinsip Independensi (*Independency*)

Dalam praktiknya, implementasi prinsip independensi pada BUMN diwujudkan melalui beberapa mekanisme.

Pertama, pemisahan fungsi antara pemegang saham, direksi, dan dewan komisaris. Negara sebagai pemegang saham melalui Menteri BUMN menetapkan kebijakan strategis perusahaan dalam kapasitasnya sebagai pemegang saham, sedangkan pelaksanaan operasional perusahaan sepenuhnya menjadi tanggung jawab direksi. Dewan komisaris bertugas melakukan pengawasan tanpa mencampuri kegiatan operasional sehari-hari. Pemisahan fungsi tersebut bertujuan menciptakan pengelolaan perusahaan yang profesional dan menghindari terjadinya penyalahgunaan kewenangan.

Kedua, penerapan kebijakan mengenai benturan kepentingan (*conflict of interest policy*). Setiap anggota direksi maupun dewan komisaris wajib menghindari situasi yang dapat menimbulkan konflik antara kepentingan pribadi dengan kepentingan perusahaan. Apabila terdapat potensi benturan kepentingan, pejabat yang bersangkutan wajib mengungkapkan kondisi tersebut dan tidak ikut serta dalam proses pengambilan keputusan. Kebijakan ini merupakan

[20] Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia, Ikhtisar Hasil Pemeriksaan Semester II mengenai PT Asuransi Jiwasraya (Persero), bagian temuan pemeriksaan terkait tata kelola investasi.

salah satu bentuk perlindungan terhadap objektivitas keputusan perusahaan.

Ketiga, pembentukan komite-komite penunjang di bawah dewan komisaris, seperti Komite Audit, Komite Pemantau Risiko, dan Komite Nominasi dan Remunerasi. Komite-komite tersebut berfungsi memberikan pertimbangan secara independen kepada dewan komisaris dalam menjalankan fungsi pengawasan. Keberadaan komite-komite tersebut diharapkan dapat meningkatkan kualitas pengawasan serta mencegah terjadinya intervensi yang tidak sesuai dengan prinsip tata kelola perusahaan.

Keempat, penerapan sistem pengawasan internal dan eksternal. Selain diawasi oleh dewan komisaris, pengelolaan BUMN juga diawasi oleh Satuan Pengawasan Intern (SPI), auditor independen, Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), serta lembaga pengawas lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Sistem pengawasan yang berlapis tersebut bertujuan menjaga independensi pengelolaan perusahaan sekaligus meningkatkan akuntabilitas organ perusahaan. Meskipun berbagai mekanisme tersebut telah diterapkan, implementasi prinsip independensi dalam praktik masih menghadapi berbagai tantangan.

Salah satu persoalan yang sering menjadi perhatian adalah adanya dugaan intervensi dalam proses pengangkatan maupun pemberhentian direksi dan dewan komisaris BUMN. Sebagai perusahaan yang dimiliki negara, perubahan kebijakan pemerintah maupun pergantian kepemimpinan sering kali diikuti dengan perubahan susunan direksi dan komisaris. Walaupun pengangkatan tersebut merupakan kewenangan pemegang saham, prosesnya tetap harus didasarkan pada prinsip profesionalisme, kompetensi, integritas, dan kepatutan agar tidak mengurangi independensi pengelolaan perusahaan. Selain itu, potensi benturan kepentingan juga dapat muncul dalam proses pengadaan barang dan jasa, pemberian kontrak kerja sama, maupun pengambilan keputusan investasi. Apabila keputusan tersebut dipengaruhi oleh kepentingan pribadi, kelompok, atau pihak tertentu, maka prinsip independensi tidak lagi terlaksana secara optimal. Kondisi demikian dapat meningkatkan risiko terjadinya penyalahgunaan kewenangan, praktik korupsi, maupun kerugian perusahaan. Beberapa kasus tindak pidana korupsi yang melibatkan pejabat BUMN menunjukkan bahwa lemahnya independensi dalam pengambilan keputusan dapat berdampak serius terhadap kinerja perusahaan.

e. Implementasi Prinsip Kewajaran dan Kesetaraan (*Fairness*)

Prinsip

Secara normatif, prinsip kewajaran telah memperoleh dasar hukum melalui Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara**.** Dalam peraturan tersebut ditegaskan bahwa perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kewajaran dan kesetaraan sesuai dengan hak dan kewajiban masing-masing.[21] Ketentuan tersebut menunjukkan bahwa seluruh organ perusahaan berkewajiban memperlakukan setiap pihak secara adil tanpa adanya perlakuan istimewa yang bertentangan dengan ketentuan hukum.

Dalam praktik pengelolaan BUMN, implementasi prinsip kewajaran diwujudkan melalui berbagai kebijakan perusahaan. Pertama, pemberian perlakuan yang sama kepada seluruh pemegang saham sesuai dengan hak yang dimilikinya. Meskipun negara merupakan pemegang saham mayoritas pada BUMN berbentuk Persero, perusahaan tetap wajib menghormati hak-hak pemegang saham minoritas sesuai dengan ketentuan hukum perusahaan. Perlindungan terhadap pemegang saham minoritas merupakan salah satu bentuk penerapan prinsip fairness dalam tata kelola perusahaan.

Kedua, penerapan sistem rekrutmen, promosi, mutasi, dan pengembangan sumber daya manusia yang didasarkan pada kompetensi, prestasi kerja, integritas, dan profesionalisme. Setiap pegawai harus memperoleh kesempatan yang sama untuk mengembangkan kariernya tanpa adanya diskriminasi berdasarkan latar belakang suku, agama, ras, jenis kelamin, maupun faktor-faktor lain yang tidak berkaitan dengan kompetensi. Dengan demikian, prinsip fairness juga menjadi dasar dalam menciptakan lingkungan kerja yang profesional dan berkeadilan.

Ketiga, perlindungan terhadap hak-hak pekerja. BUMN wajib memenuhi hak-hak normatif pekerja sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, termasuk pemberian upah, jaminan sosial, keselamatan dan kesehatan kerja, cuti, serta perlindungan terhadap kebebasan berserikat. Pemenuhan hak-hak

[21] Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara, Pasal 4.

tersebut merupakan bentuk tanggung jawab perusahaan dalam mewujudkan hubungan industrial yang harmonis serta mencerminkan penerapan prinsip kewajaran dalam hubungan kerja.

Keempat, pemberian pelayanan yang adil kepada konsumen dan masyarakat. Sebagai perusahaan yang sebagian besar bergerak dalam sektor pelayanan publik, BUMN berkewajiban memberikan pelayanan yang berkualitas tanpa membedakan status sosial, ekonomi, maupun latar belakang pelanggan. Pelayanan yang adil tidak hanya meningkatkan kepuasan masyarakat, tetapi juga memperkuat kepercayaan publik terhadap perusahaan negara.

Kelima, penerapan proses pengadaan barang dan jasa yang transparan, kompetitif, dan tidak diskriminatif. Dalam setiap proses pengadaan, seluruh peserta harus memperoleh kesempatan yang sama untuk mengikuti proses seleksi sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan. Praktik pengadaan yang memberikan perlakuan istimewa kepada pihak tertentu bertentangan dengan prinsip fairness dan berpotensi menimbulkan kerugian perusahaan maupun negara.

Meskipun demikian, implementasi prinsip kewajaran dalam pengelolaan BUMN masih menghadapi berbagai tantangan. Dalam praktiknya, masih terdapat dugaan perlakuan yang tidak seimbang dalam proses pengangkatan pejabat perusahaan, pemberian kontrak kerja sama, maupun pelaksanaan pengadaan barang dan jasa. Kondisi tersebut berpotensi menimbulkan diskriminasi, konflik kepentingan, bahkan praktik korupsi apabila tidak disertai dengan sistem pengawasan yang efektif.

f. Hambatan Implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia

Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan salah satu upaya strategis untuk menciptakan tata kelola perusahaan yang profesional, transparan, akuntabel, bertanggung jawab, independen, dan berkeadilan. Meskipun pemerintah telah menetapkan berbagai regulasi yang mengatur penerapan GCG, implementasinya dalam praktik masih menghadapi berbagai hambatan. Hambatan tersebut menyebabkan penerapan prinsip-prinsip GCG belum sepenuhnya berjalan secara optimal sehingga masih ditemukan berbagai permasalahan dalam pengelolaan BUMN, seperti penyalahgunaan wewenang, konflik kepentingan, lemahnya pengawasan, serta terjadinya tindak pidana korupsi.

Dalam perspektif penelitian hukum normatif, hambatan implementasi GCG tidak hanya disebabkan oleh kelemahan substansi hukum, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor struktur hukum dan budaya hukum. Oleh karena itu, analisis terhadap hambatan penerapan GCG perlu dilakukan secara komprehensif agar dapat diketahui faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik pada BUMN.

1. Intervensi dalam Pengambilan Keputusan Perusahaan
   Salah satu hambatan utama dalam penerapan *Good Corporate Governance* pada BUMN adalah masih adanya intervensi dalam proses pengambilan keputusan perusahaan. Sebagai perusahaan yang dimiliki negara, BUMN sering kali berada dalam posisi yang harus menyeimbangkan kepentingan bisnis dengan kepentingan kebijakan pemerintah. Dalam kondisi tertentu, keputusan perusahaan tidak sepenuhnya didasarkan pada pertimbangan bisnis (*business judgment*), tetapi dipengaruhi oleh kepentingan di luar perusahaan.
2. Lemahnya Sistem Pengawasan Internal
   Hambatan berikutnya adalah belum optimalnya sistem pengawasan internal dalam beberapa BUMN. Pengawasan internal merupakan instrumen penting dalam memastikan bahwa seluruh kegiatan perusahaan telah sesuai dengan ketentuan hukum, kebijakan perusahaan, serta prinsip-prinsip *Good Corporate Governance.*
   Kasus PT Asuransi Jiwasraya (Persero) menjadi salah satu contoh bahwa lemahnya sistem pengawasan menyebabkan kebijakan investasi yang berisiko tinggi tidak dapat dicegah sejak awal sehingga menimbulkan kerugian negara dalam jumlah yang sangat besar.[22]
3. Rendahnya Budaya Kepatuhan terhadap *Good Corporate Governance*
   Penerapan *Good Corporate Governance* tidak hanya bergantung pada keberadaan regulasi, tetapi juga dipengaruhi oleh budaya organisasi (*corporate culture*). Dalam praktiknya, masih terdapat budaya kerja yang belum sepenuhnya mendukung penerapan prinsip-prinsip GCG.
   Sebagian pengelola perusahaan masih memandang penerapan GCG hanya sebagai

[22] Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia, Ikhtisar Hasil Pemeriksaan Semester II mengenai PT Asuransi Jiwasraya (Persero).

kewajiban administratif untuk memenuhi ketentuan regulasi, bukan sebagai budaya organisasi yang harus diterapkan dalam setiap pengambilan keputusan. Akibatnya, berbagai prosedur tata kelola hanya dilaksanakan secara formal tanpa diikuti dengan komitmen untuk mewujudkan transparansi, akuntabilitas, maupun integritas dalam pengelolaan perusahaan.

Budaya organisasi yang belum sepenuhnya mendukung penerapan GCG juga dapat meningkatkan risiko terjadinya penyalahgunaan jabatan, benturan kepentingan, manipulasi laporan keuangan, maupun praktik korupsi. Oleh karena itu, pembentukan budaya integritas menjadi salah satu faktor penting dalam keberhasilan implementasi *Good Corporate Governance* pada BUMN.[23]

4. Benturan Kepentingan (*Conflict of Interest*)

   Hambatan lain yang sering ditemukan adalah masih adanya benturan kepentingan (*conflict of interest*) dalam pelaksanaan tugas organ perusahaan. Benturan kepentingan dapat terjadi ketika pejabat perusahaan memiliki kepentingan pribadi maupun hubungan tertentu yang memengaruhi objektivitas dalam pengambilan keputusan.

5. Keterbatasan Kompetensi dan Profesionalisme Sumber Daya Manusia

   Keberhasilan penerapan *Good Corporate Governance* sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang mengelola perusahaan. Direksi, dewan komisaris, maupun seluruh pegawai harus memiliki kompetensi, integritas, dan pemahaman yang memadai mengenai prinsip-prinsip tata kelola perusahaan.

   Dalam praktiknya, masih terdapat perbedaan kualitas sumber daya manusia antar-BUMN, terutama pada aspek pemahaman mengenai manajemen risiko, kepatuhan hukum, audit internal, serta penerapan tata kelola perusahaan. Kondisi tersebut menyebabkan implementasi GCG belum berjalan secara seragam pada seluruh BUMN.

6. Lemahnya Penegakan Hukum terhadap Pelanggaran *Good Corporate Governance*

   Hambatan berikutnya adalah belum optimalnya penegakan hukum terhadap pelanggaran prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*. Walaupun berbagai peraturan telah mengatur kewajiban penerapan GCG, pelaksanaannya masih bergantung pada efektivitas pengawasan dan konsistensi pemberian sanksi.

   Dalam beberapa kasus, pelanggaran terhadap prinsip transparansi, akuntabilitas, maupun independensi baru mendapatkan perhatian setelah menimbulkan kerugian negara dalam jumlah besar. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa mekanisme pencegahan belum berjalan secara optimal.

   Penegakan hukum yang tegas terhadap setiap bentuk penyalahgunaan kewenangan, korupsi, manipulasi laporan keuangan, maupun pelanggaran etika perusahaan sangat diperlukan agar penerapan *Good Corporate Governance* tidak hanya bersifat normatif, tetapi benar-benar memiliki daya paksa dalam praktik.

7. Analisis Penulis

   Berdasarkan uraian di atas, dapat diketahui bahwa hambatan implementasi *Good Corporate Governance* pada BUMN tidak semata-mata disebabkan oleh kurangnya regulasi. Indonesia telah memiliki berbagai ketentuan yang mengatur penerapan GCG, mulai dari Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara, Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, hingga Peraturan Menteri BUMN mengenai penerapan *Good Corporate Governance*.

   Menurut analisis penulis, persoalan utama justru terletak pada efektivitas pelaksanaan regulasi tersebut. Masih adanya intervensi dalam pengambilan keputusan, lemahnya pengawasan internal, rendahnya budaya kepatuhan, benturan kepentingan, keterbatasan kompetensi sumber daya manusia, serta belum optimalnya penegakan hukum menunjukkan bahwa implementasi GCG memerlukan penguatan tidak hanya dari aspek regulasi, tetapi juga dari aspek kelembagaan dan budaya hukum.

   Penulis berpendapat bahwa keberhasilan implementasi *Good Corporate Governance* pada BUMN tidak cukup hanya dengan membentuk regulasi yang baik, tetapi juga harus disertai dengan komitmen seluruh organ perusahaan untuk melaksanakan prinsip-prinsip GCG secara konsisten. Penguatan budaya integritas, peningkatan kualitas sumber daya manusia, optimalisasi fungsi pengawasan internal dan eksternal, serta penegakan hukum yang tegas terhadap setiap pelanggaran merupakan langkah yang harus terus dilakukan agar tujuan penerapan *Good*

[23] Adrian Sutedi, *Good Corporate Governance*, Jakarta: Sinar Grafika, 2012, hlm. 45–60.

Corporate Governance dapat tercapai secara optimal.[24]

Dengan demikian, hambatan implementasi *Good Corporate Governance* pada BUMN harus dipandang sebagai tantangan yang memerlukan pembenahan secara menyeluruh, baik dari aspek hukum, kelembagaan, maupun budaya organisasi. Apabila hambatan-hambatan tersebut dapat diatasi, maka BUMN akan mampu menjalankan fungsinya secara profesional, meningkatkan daya saing perusahaan, menjaga kepercayaan masyarakat, serta memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap pembangunan ekonomi nasional.

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Pengaturan hukum mengenai *Good Corporate Governance* (GCG) dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia telah memiliki landasan hukum yang cukup komprehensif. Pengaturan tersebut terdapat dalam Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara, Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara, serta berbagai ketentuan pelaksana lainnya. Regulasi tersebut mengatur kedudukan dan fungsi organ perusahaan, kewajiban penerapan prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kewajaran (*fairness*), mekanisme pengawasan, serta pertanggungjawaban direksi dan dewan komisaris dalam pengelolaan perusahaan. Dengan adanya dasar hukum tersebut, secara normatif Indonesia telah memiliki perangkat hukum yang memadai untuk mendukung penerapan *Good Corporate Governance* pada BUMN.
2. Implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dalam pengelolaan BUMN pada dasarnya telah dilaksanakan melalui berbagai kebijakan dan mekanisme tata kelola perusahaan. Penerapan prinsip transparansi diwujudkan melalui penyampaian laporan keuangan, laporan tahunan, keterbukaan informasi, serta audit oleh auditor independen. Prinsip akuntabilitas diterapkan melalui pembagian tugas yang jelas antara Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Direksi, dan Dewan Komisaris serta didukung oleh sistem pengawasan internal dan eksternal. Prinsip responsibilitas diwujudkan melalui kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, pelaksanaan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL), serta penerapan etika bisnis. Prinsip independensi diterapkan melalui pemisahan fungsi antar organ perusahaan, pengelolaan, benturan kepentingan, dan pembentukan komite-komite penunjang Dewan Komisaris. Adapun prinsip kewajaran diwujudkan melalui perlakuan yang adil terhadap seluruh pemegang saham dan pemangku kepentingan, perlindungan hak-hak pekerja, serta penerapan sistem pengadaan yang transparan dan kompetitif.

   Meskipun demikian, implementasi *Good Corporate Governance* pada BUMN masih menghadapi berbagai hambatan. Hambatan tersebut antara lain masih adanya intervensi dalam pengambilan keputusan perusahaan, lemahnya sistem pengawasan internal, rendahnya budaya kepatuhan terhadap prinsip-prinsip GCG, benturan kepentingan, keterbatasan kompetensi sumber daya manusia, serta belum optimalnya penegakan hukum terhadap pelanggaran tata kelola perusahaan. Oleh karena itu, keberhasilan implementasi Good Corporate Governance tidak hanya bergantung pada keberadaan regulasi, tetapi juga memerlukan komitmen seluruh organ perusahaan untuk melaksanakan prinsip-prinsip GCG secara konsisten, profesional, dan berintegritas, dan serta mendukung tercapainya tujuan pendirian BUMN sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara.

B. Saran

1. Pemerintah perlu terus memperkuat kebijakan dan regulasi mengenai penerapan *Good Corporate Governance* pada Badan Usaha Milik Negara melalui penyempurnaan peraturan pelaksanaan, peningkatan sistem pengawasan, serta evaluasi berkala terhadap efektivitas implementasi GCG di setiap BUMN. Selain itu, proses pengangkatan Direksi dan Dewan Komisaris hendaknya dilaksanakan secara transparan, objektif, dan berdasarkan prinsip merit system sehingga menghasilkan pimpinan perusahaan yang profesional, berintegritas, dan memiliki kompetensi sesuai kebutuhan perusahaan.

[24] Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG), Pedoman Umum *Good Corporate Governance* Indonesia, Jakarta: KNKG, 2021, hlm. 5–7.

Setiap Badan Usaha Milik Negara perlu meningkatkan komitmen dalam menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* secara menyeluruh, tidak hanya sebagai pemenuhan kewajiban administratif, tetapi sebagai budaya organisasi yang melekat dalam setiap aktivitas perusahaan. Penguatan sistem pengendalian internal, optimalisasi fungsi Satuan Pengawasan Intern (SPI), penerapan manajemen risiko, pengembangan sistem pelaporan pelanggaran (*whistleblowing system*), serta peningkatan budaya integritas harus menjadi prioritas dalam rangka menciptakan tata kelola perusahaan yang sehat.

2. Direksi, Dewan Komisaris, dan seluruh pegawai BUMN perlu meningkatkan kompetensi dan pemahaman mengenai prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* melalui pendidikan, pelatihan, serta pembinaan yang berkelanjutan. Peningkatan kualitas sumber daya manusia akan mendukung pengambilan keputusan yang profesional, mengurangi potensi benturan kepentingan, serta memperkuat kepatuhan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan.

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku

Adrian Sutedi, *Good Corporate Governance*, Jakarta: Sinar Grafika, 2012.

Daniel A. Mazmanian dan Paul A. Sabatier, *Implementation and Public Policy* (Glenview: Scott, Foresman and Company, 1983)

George C. Edwards III, *Implementing Public Policy* (Washington, D.C.: Congressional Quarterly Press, 1980)

Guntur Setiawan, *Implementasi dalam Birokrasi Pembangunan* (Jakarta: Balai Pustaka, 2004)

Indra Surya dan Ivan Yustiavandana, *Penerapan Good Corporate Governance: Mengesampingkan Hak-Hak Istimewa demi Kelangsungan Usaha*, Jakarta: Kencana, 2008.

Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG), *Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia*, Jakarta: KNKG, 2021.

M. Imam Koesswahyono, "Implementasi Hukum dalam Penyelenggaraan Negara", *Jurnal Yustisia*, Vol. 5, No. 2, 2016.

M. Yahya Harahap, *Hukum Perseroan Terbatas*, Jakarta: Sinar Grafika, 2016.

Muh. Arief Effendi**,** *The Power of Good Corporate Governance: Teori dan Implementasi*, Jakarta: Salemba Empat, 2016.

Munir Fuady, *Hukum Perusahaan dalam Paradigma Hukum Bisnis*, Bandung: Citra Aditya Bakti, 2014.

Ridwan Khairandy, *Perseroan Terbatas: Doktrin, Peraturan Perundang-Undangan dan Yurisprudensi*, Yogyakarta: FH UII Press, 2016.

Solichin Abdul Wahab, *Analisis Kebijakan: Dari Formulasi ke Penyusunan Model-Model Implementasi Kebijakan Publik*, Cet. VII (Jakarta: Bumi Aksara, 2021)

B. Peraturan Perundang-undangan

Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara.

Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 106.

Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (Good Corporate Governance) pada Badan Usaha Milik Negara.

C. Jurnal / Artikel Ilmiah

OECD, OECD Principles of Corporate Governance, Paris: OECD Publishing, 2015.

OECD, Corporate Governance of State-Owned Enterprises, Paris: OECD Publishing, 2018.

D. Sumber Lainnya

Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia, "Ikhtisar Hasil Pemeriksaan Semester II mengenai PT Asuransi Jiwasraya (Persero)",