



Implementasi *Good Corporate Governance* Dalam Mencegah Tindak Pidana Korupsi Pada Badan Usaha Milik Negara

Nadia Nathania Sutanto¹, Amanda Christie², Julia Elviyana³, Calvin Paulus Simanjuntak⁴, Ade Michele Siti Aisyah Baharina⁵

^{1,2,3,4,5} Padjadjaran University, Indonesia

*Correspondence Email : nadia.nathanias223@gmail.com

Article	Abstract
DOI : 10.71087/ajlr.v2i1.25 How to Cite : Sutanto, Nadia Nathania, et.al. "Implementasi Good Corporate Governance Dalam Mencegah Tindak Pidana Korupsi Pada Badan Usaha Milik Negara", <i>Acten Journal Law Review</i> 2, No. 1, (2025): 51-71.	<i>The implementation of Good Corporate Governance (GCG) in companies plays a crucial role in preventing corruption through principles of transparent, accountable, and responsible governance. This study aims to analyze the effectiveness of GCG implementation as a measure to mitigate corruption and to identify obstacles faced in its application in Indonesia, particularly in State-Owned Enterprises (SOEs). The research method used is normative juridical, with an approach that analyzes regulations related to GCG. The source of data in this research is secondary data, which is obtained through literature studies, including books, journals, official reports, and related regulations such as Law No. 31/1999 on the Eradication of Corruption and regulations on good corporate governance. The results show that although GCG implementation in SOEs has been regulated by various policies, its application is still hindered by weak law enforcement, a lack of transparency culture, and political influence in SOE management. As a result, GCG implementation has not been optimal in preventing corruption. Therefore, strengthening regulations and strict law enforcement are needed, along with organizational cultural changes to integrate GCG principles into company operations.</i> Keywords : <i>Business Culture; Corruption; Good Corporate Governance; Law Enforcement; State-Owned Enterprises.</i>



Acten Journal Law Review is a journal published by Matra Cendikia Abadi, under a Creative Commons Attribution-Share Alike 4.0 International License.

Submitted: 03-02-2025 | Reviewed: 15-03-2025 | Accepted: 20-03-2025

Published at <https://journal.matracendikia.id/ajlr>, on **30 April 2025**

I. PENDAHULUAN

Di Indonesia, tindak pidana korupsi merupakan permasalahan serius yang menghambat pembangunan dan mencederai kepercayaan publik terhadap pemerintahan dan sektor swasta. Salah satu langkah untuk menanggulangi dan mencegah korupsi adalah penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (selanjutnya disebut "GCG").¹ GCG melibatkan mekanisme pengawasan yang transparan, akuntabilitas, dan tanggung jawab, yang bertujuan untuk menciptakan iklim tata kelola perusahaan yang bersih dan berintegritas.² Meskipun regulasi terkait Good Corporate Governance (GCG) telah diterbitkan, penerapannya masih menghadapi tantangan serius yang mencerminkan kompleksitas permasalahan tata kelola perusahaan di Indonesia. Contohnya dapat dilihat pada kasus PT Jiwasraya, dimana skandal korupsi yang melibatkan manipulasi investasi terjadi meskipun perusahaan tersebut mengklaim mematuhi prinsip GCG.³ Demikian pula, pada PT Garuda Indonesia, korupsi dalam pengadaan pesawat menunjukkan lemahnya pengawasan internal dan budaya kerja yang tidak mendukung transparansi.

Kasus lain seperti di PT Krakatau Steel juga mencerminkan bagaimana konflik kepentingan dan penyalahgunaan kewenangan terus terjadi, bahkan di bawah regulasi yang telah mengatur tata kelola perusahaan. Di sisi lain, intervensi politik yang kerap terjadi di sejumlah BUMN memperburuk situasi, mengaburkan batas antara kepentingan bisnis dan kepentingan pemerintah, sehingga menghambat pengelolaan yang profesional. Melalui analisis kasus-kasus konkret seperti korupsi pada PT Jiwasraya, PT Garuda Indonesia, dan PT Krakatau Steel, terlihat bahwa meskipun GCG secara formal telah diterapkan, praktik korupsi tetap marak. Hal ini mengindikasikan bahwa implementasi GCG masih belum menjadi bagian dari budaya perusahaan yang sesungguhnya, melainkan hanya bersifat simbolis.

Oleh karena itu, diperlukan evaluasi mendalam untuk memahami mengapa program Good Corporate Governance (GCG) belum berjalan optimal di Indonesia, meskipun secara teori GCG terbukti efektif di banyak negara lain. Studi ini bertujuan

¹ Wibowo, E., "Implementasi good corporate governance di Indonesia", *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 10(2) (2010): 126-127.

² Nasution, M., & Setiawan, D., "Pengaruh corporate governance terhadap manajemen laba di industri perbankan Indonesia", *Simposium Nasional Akuntansi X*, Universitas Hasanuddin, (2007): 2.

³ Karin Jihananda Deriyanti, Edi Wahjuni, and Firman FLoranta Adonara, "Prinsip Keadilan Terhadap Nasabah Akibat Restrukturisasi Polis PT. Asuransi Jiwasraya," *Jurnal Ilmu Kenotariatan* 3, no. 1 (2022): 23-35.



untuk mengidentifikasi penyebab kegagalan tersebut dan menawarkan rekomendasi guna memastikan penerapan GCG yang lebih baik ke depan.

Landasan hukum yang mendukung penerapan GCG di Indonesia, seperti Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi beserta revisinya dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2001, mengatur penindakan terhadap korupsi sekaligus menggariskan prinsip GCG sebagai bagian dari upaya pencegahan. Namun, penegakan hukum tersebut seringkali terkendala oleh lemahnya penerapan GCG di berbagai sektor.

II. METODOLOGI

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan yuridis normatif, yaitu pendekatan yang berfokus pada analisis terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku, khususnya yang berkaitan dengan penerapan prinsip-prinsip GCG dan upaya penanggulangan tindak pidana korupsi di Indonesia. Penelitian ini bersifat deskriptif analitis. Deskriptif berarti penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan kondisi penerapan GCG dalam konteks pencegahan korupsi, sementara analitis digunakan untuk memahami hambatan-hambatan dalam implementasinya berdasarkan kasus yang ada.

Sumber data dalam penelitian ini adalah data sekunder, yang diperoleh melalui studi pustaka, termasuk buku, jurnal, laporan resmi, serta peraturan terkait seperti Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi dan regulasi-regulasi mengenai tata kelola perusahaan yang baik. Analisis data dilakukan secara kualitatif. Dalam proses analisis, data yang diperoleh akan ditafsirkan dengan menggunakan teori hukum yang relevan, khususnya teori efektivitas hukum menurut Lawrence M. Friedman yang mencakup komponen substansi hukum, struktur hukum, dan budaya hukum. Hasil analisis ini kemudian disajikan secara sistematis untuk menilai efektivitas penerapan GCG sebagai upaya mitigasi terhadap korupsi di sektor korporasi di Indonesia.

III. PENERAPAN PRINSIP *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* PADA BADAN USAHA MILIK NEGARA DI INDONESIA

Penerapan *good corporate governance* sangat penting dalam penyelenggaraan BUMN karena memiliki keterkaitan dengan mitigasi resiko korupsi. Terlebih tingkat



korupsi di BUMN semakin meningkat sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh *Indonesia Corruption Watch* (ICW) dengan melakukan inventarisir penegakan hukum terhadap kasus-kasus korupsi di BUMN yang telah masuk ke dalam tahapan penyidikan dan telah memiliki tersangka dalam kurun waktu Januari 2016 hingga Desember 2021. Hasil dari penelitian ICW tersebut menunjukkan bahwa dari tahun 2016-2021 telah terdapat setidaknya 119 kasus korupsi di lingkungan BUMN yang telah dilakukan penyidikan oleh aparat penegak hukum. Dari total kasus korupsi tersebut, negara mengalami kerugian setidaknya Rp.47.926.674.165.808. Dalam penelitian tersebut ditemukan pula bahwa perbankan menduduki jumlah tertinggi dalam kasus korupsi sepanjang 2016-2021 tersebut.

Kasus-kasus korupsi yang terjadi pada sektor perbankan tersebut menjadikan dana kredit dan uang nasabah sebagai objek yang dikorupsi.⁴ Dengan adanya data faktual yang menunjukkan maraknya terjadi korupsi yang dilakukan oleh BUMN, maka penerapan *corporate good governance* menjadi penting dalam rangka mitigasi korupsi BUMN. Hal tersebut sebagaimana dikatakan oleh Robert A. G. Monks & Nell Minow yang menegaskan pentingnya *penerapan good corporate governance* sebagai bagian dari mitigasi korupsi, "*It is also very aware of the importance of good corporate governance as a mechanism for decreasing corruption.*"⁵

Dengan diterapkannya *good corporate governance*, BUMN akan menerapkan prinsip-prinsip yang sesuai dengan semangat anti korupsi. Selain itu GCG memegang peran penting dalam menjaga kepercayaan publik terutama pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang memiliki tanggung jawab besar dalam mengelola kekayaan negara serta kesejahteraan masyarakat.⁶ Prinsip-prinsip terkait GCG dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif dalam mencapai apa yang menjadi target dalam visi misi BUMN secara internal, adapun secara eksternal diharapkan bagi BUMN yang sebelumnya tidak produktif dan cenderung bermasalah bisa kembali lagi meraih *image* positif dan kepercayaan dari masyarakat.⁷

⁴ Egi Primayogha & Yassar Aulia, *Tren Penindakan Kasus Korupsi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) 2016 – 2021*, (Jakarta: Indonesia Corruption Watch, 2022).

⁵ Robert A. G. Monks & Nell Minow, *Corporate Governance*, (UK: John Wiley & Sons, 2011), 458-459.

⁶ Mohammad Rafi Al Farizy et al., *LPI Dalam Lingkaran Pertanggungjawaban Kerugian Negara* (Yogyakarta: Bintang Semesta Madani, 2023).

⁷ Orchard, C., "Penerapan Good Corporate Governance Dalam Upaya Mewujudkan BUMN yang Berbudaya", *Jurnal Hukum Samudra Keadilan* 11(2), (2016).



Untuk mewujudkan adanya penyelegaraan BUMN berbasis GCG, telah dikeluarkan peraturan yang mengatur GCG itu sendiri dalam Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-01/MBU/2011 *jo.* Surat Keputusan Menteri BUMN 117/2002 *jo.* Penjelasan Pasal 1 Huruf d PP 101/2000. Peraturan ini memberikan rincian pedoman penerapan GCG, khususnya mengenai lima prinsip GCG terutama dalam Pasal 3 KEPMEN BUMN 117/2002 *jo.* Pasal 3 PERMEN BUMN 1/2011. Prinsip tersebut meliputi:

1. Transparansi (*transparency*), yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi materiil dan relevan mengenai perusahaan;
2. Kemandirian (*independency*), yaitu suatu keadaan di mana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat;
3. Akuntabilitas (*accountability*), yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban Organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif;
4. Pertanggungjawaban (*responsibility*), yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat;
5. Kewajaran (*fairness*), yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak stakeholder yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku

Kelima prinsip di atas merupakan prinsip-prinsip yang harus diterapkan dalam penyelenggaraan BUMN. Menjadi pertanyaan adalah apakah kelimanya betul telah diterapkan secara efektif oleh BUMN? Pada bagian ini akan dianalisis efektivitas penerapan lima prinsip GCG dalam BUMN. Untuk menentukan bagaimana efektivitas dari penerapan prinsip GCG pada kasus korupsi di Indonesia oleh BUMN tersebut, dapat dilihat melalui pendapat Lawrence M. Friedman yang melihat efektivitas hukum dari tiga komponen yaitu komponen struktural, substansi dan budaya hukum.⁸

1. Substansi Hukum:

Komponen substansi berkaitan dengan kebijaksanaan di bidang pembangunan asas-asas dan kaidah-kaidah hukum. Dengan kata lain, komponen substansi adalah produk hukum itu sendiri beserta asas-asas yang terkandung didalamnya.⁹ Terkait

⁸ Lawrence M. Friedman, *The Legal System: A Social Science Perspective*, (New York: Russel sage Foundation, 1987), 10.

⁹ Lawrence M. Friedman, *Op.Cit.*, 15.



dengan produk hukum dalam kaitannya dengan GCG pada BUMN dapat ditemukan dalam beberapa peraturan sebagai berikut:

- a. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor Per-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara
- b. Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor Per-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara sebagaimana telah diubah dengan Keputusan Mneteri Negara BUMN Nomor: Per-09/MBU/2012

Lebih lanjut, dalam peraturan-peraturan di atas telah diatur mengenai teknis pelaksanaan BUMN yang didasarkan pada prinsip GCG misalnya dalam hal:

- a. Komposisi dewan dan persyaratan kualifikasi
Sebagaimana ketentuan dalam Pasal 13 Permen BUMN 2/2023 dan Pasal 15 Permen BUMN 9/2012 disebutkan bahwa komposisi dewan komisaris merupakan anggota independen. Dengan kata lain menjelaskan bagaimana komposisi dewan yang memiliki jabatan tertinggi dalam BUMN harus tidak boleh memiliki campur tangan kepentingan dari pihak manapun, melainkan harus individu yang teguh dan sifatnya independen. Melihat pada ketentuan tersebut, telah tercermin penerapan prinsip independensi dalam GCG sejatinya telah diatur dalam peraturan-peraturan pedoman untuk BUMN.
- b. Manajemen risiko dan sistem pengendalian internal
Permen BUMN 2/2023 juga telah memberikan pedoman dan ketentuan lengkap bagaimana melakukan manajemen risiko dalam BUMN yang diatur dalam satu bab penuh yakni pada Bab III tentang Penerapan Manajemen Risiko Badan Usaha Milik Negara. Ketentuan ini mencakup pengurusan aktif oleh direksi dan dewan komisaris, kecukupan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, pencatatan, evaluasi, dan pelaporan serta sistem informasi Manajemen Risiko. Termasuk juga pengendalian Intern yang menyeluruh.¹⁰ Hal ini menunjukkan bahwa dalam BUMN telah banyak disediakan kerangka untuk menerapkan GCG terkhusus pada prinsip *responsibility*, agar dapat melakukan sistematika yang paling baik dalam pengelolaan BUMN. Mekanisme Sistem Pengendalian Intern yang harus dijalankan oleh direksi sebagaimana diatur dalam Pasal 69 juga memberikan gambaran bagaimana kerangka peraturan ini sudah cukup memberikan kemampuan BUMN untuk bertindak sesuai dengan prinsip GCG yaitu *transparency*.

¹⁰ Pasal 47 Permen BUMN 2/2023



- c. Mekanisme perlindungan hak pemangku kepentingan
Pada dua peraturan BUMN yang disebutkan diatas juga disebutkan dalam Pasal 40 Permen BUMN 2/2023 dan Pasal 38 Permen BUMN 01/2011 yang mengatur bahwa "BUMN harus melindungi dan menghormati hak pemangku kepentingan BUMN". Disini yang dimaksud dengan hak pemangku itu termasuk para pelanggan, kreditur, dan juga pemerintah dan masyarakat yang mendapat dan mengharapkan hasil dari BUMN. Memberikan perlindungan dan penghormatan yang menjamin hak-hak pemangku kepentingan ini juga disyaratkan harus dilakukan dengan berdasarkan ketentuan undang-undang atau perjanjian yang telah disepakati. Artinya perilaku yang harus diberikan kepada para pemangku ini harus dilakukan dengan menjunjung keadilan dan kesetaraan sebagaimana mencerminkan prinsip *fairness* pada GCG. Selain itu salah satu bentuk dari melindungi hak para pemangku kepentingan ini adalah dengan memberikan laporan kinerja yang sekaligus mencerminkan prinsip *transparency*.
- d. Kriteria evaluasi kinerja
Pada peraturan BUMN tersebut ditemukan juga berbagai pasal yang menyebutkan kewajiban adanya melakukan evaluasi baik untuk direksi dan organ perusahaan juga kepada dewan komisaris/pengawas, yang dilakukan melalui mekanisme pengawasan internal maupun lewat audit. Tujuan dari adanya tindakan ini untuk memberikan penilaian pada kinerja BUMN dan memastikan bahwa memang tujuan dan cisi BUMN dilakukan dan dikelola secara sesuai. Melalui mekanisme tersebut mencerminkan bahwa peraturan ini sejatinya sudah menjamin adanya penerapan prinsip *accountability*.

Apabila tolak ukur mengenai efektifitas ini berkaca pada peraturan hukum yang ada baik dari segi teknis maupun peraturan filosofis nya, maka komponen substansi ini sudah cukup baik untuk mewujudkan GCG dalam operasional BUMN. Namun, peraturan hukum yang ada ini tidak dapat berjalan dengan efektif tanpa didukung oleh struktur dan budaya hukum yang baik. Terutama dalam konteks korupsi, dimana pengelolaan perusahaan sangat erat dengan kontrol terhadap kekuasaan yang cenderung rentan disalahi peraturan yang ada untuk tujuan korupsi.¹¹

2. Infrastruktur Hukum:

Komponen kedua adalah komponen struktural. Maksud dari komponen struktural adalah bahwa efektivitas hukum akan ditentukan oleh keberadaan lembaga-lembaga yang membuat, melaksanakan dan menegakan norma hukum itu sendiri.¹²

¹¹ Ermansyah Djaja, *Memberantas Korupsi Bersama Komisi Pemberantasan Korupsi*, (Jakarta: Sinar Grafika, 2010), 1-2.

¹² Ermansyah Djaja, *Ibid.*, 14.



Lembaga-lembaga tersebutlah yang disebut sebagai komponen struktural. Dalam konteks GCG pada BUMN, komponen struktural dapat dilihat dari kewenangan yang diberikan kepada lembaga-lembaga terkait dalam mengurus perusahaan itu sendiri.

Komponen struktural penerapan GCG mencakup kerangka kelembagaan yang bertanggung jawab dalam penegakan dan pengawasan. Kementerian Badan Usaha Milik Negara berfungsi sebagai otoritas utama dalam pengawasan BUMN, yang mempunyai pengaruh signifikan melalui kewenangannya untuk menunjuk anggota dewan, memantau kinerja, dan menegakkan kepatuhan terhadap persyaratan tata kelola.¹³ Model pengawasan terpusat ini bertujuan untuk memastikan konsistensi dalam praktik tata kelola sekaligus memfasilitasi koordinasi antara berbagai BUMN.

Di masing-masing BUMN, struktur tata kelola mengikuti sistem dewan dua tingkat, yang terdiri dari Dewan Komisaris dan Direksi.¹⁴ Dewan Komisaris menjalankan fungsi pengawasan, memberikan arahan strategis dan pengawasan terhadap keputusan manajemen.¹⁵ Peran ini sangat penting bagi BUMN, karena kebutuhan untuk menyeimbangkan tujuan komersial dengan pertimbangan kebijakan publik memerlukan pengawasan yang cermat terhadap keputusan manajemen. Sementara itu, Dewan Direksi memikul tanggung jawab atas manajemen sehari-hari dan penerapan strategi, yang dijalankan dalam kerangka yang ditetapkan oleh peraturan dan di bawah pengawasan komisaris.¹⁶

Komponen struktural penerapan GCG menunjukkan adanya kelemahan yang signifikan dalam mekanisme pengawasan dan penegakan hukum. Kasus PT PLN menggambarkan tantangan ini, dimana meskipun terdapat pengawasan berlapis termasuk Dewan Komisaris, audit internal, dan pengawasan eksternal, korupsi dalam proyek pembangkit listrik terus terjadi. Kasus tahun 2019 yang melibatkan mantan Direktur Utama PLN Sofyan Basir dalam proyek PLTU Riau-1 menunjukkan bagaimana upaya perlindungan struktural dapat dielakkan melalui jaringan pengaruh yang kompleks.¹⁷

¹³ Mustapa Kemal, *Hukum Perusahaan Konsep Hukum Positif dan Islam Serta Berbasis Kasus*, (Medan: Kelompok Penerbit Perdana Mulya Sarana, 2020), 270.

¹⁴ Erman Rajagukguk, *Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dalam Bentuk Perseroan Terbatas*, (Universitas Indonesia Fakultas Hukum, 2016), 71-74.

¹⁵ Mustapa Kemal, *Op.Cit*, 275.

¹⁶ Mustapa Kemal, *Ibid*.

¹⁷ Diky Anandya, "Eksaminasi Putusan Pidana Korupsi Dalam Perkara PLTU MT Riau-1", Indonesia Corruption Watch, 2021, hlm.104



Efektivitas penerapan struktural semakin dipertanyakan dalam kasus PT Asabri, di mana skema korupsi yang melibatkan pengelolaan investasi mengakibatkan kerugian negara sebesar Rp 23,7 triliun. Meskipun telah membentuk struktur tata kelola, termasuk komisar independen dan komite audit, perusahaan gagal mencegah kecurangan sistematis dalam keputusan investasi. Kasus ini menyoroti bagaimana mekanisme struktural formal dapat menjadi tidak efektif ketika dihadapkan pada jaringan korupsi canggih yang melibatkan aktor internal dan eksternal.¹⁸

Melihat daripada kasus-kasus tersebut, dalam hal infrastruktur hukum, penyelenggaraan BUMN belum mencerminkan GCG khususnya terkait dengan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan tanggung jawab. Karena seharusnya berdasarkan prinsip transparansi penyelenggaraan BUMN dilaksanakan dengan keterbukaan informasi yang jelas tapi faktanya penyelenggaraan BUMN malah dilaksanakan dengan informasi yang tertutup dan terbatas akses nya sehingga tidak sesuai dengan prinsip transparansi. Begitupun dengan prinsip akuntabilitas, seharusnya penyelenggaraan BUMN dilaksanakan dengan pelaporan kinerja dan mekanisme tanggung jawab yang jelas akan tetapi sebaliknya malah dilaksanakan secara mengelak dan tidak transparan sehingga melanggar prinsip akuntabilitas.¹⁹ Akibat dari tidak adanya penyelenggaraan yang jelas dan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan, maka BUMN tersebut juga dapat dikatakan telah melanggar prinsip tanggung jawab, yakni prinsip yang mendorong pengelola perusahaan untuk dapat melakukan fungsi operasional nya yang bersih dan terbuka. Kegagalan untuk menaati prinsip *responsibility* ini juga terlihat ketika telah ada lapisan struktural yang berlapis namun masing-masing dari lapisan itu ternyata masih tidak memadai untuk mencegah korupsi yang bisa jadi disebabkan karena ketidakmampuan mereka untuk mengemban tanggung jawab yang bersih dan jujur pada jabatannya sehingga melanggar prinsip *responsibility* dan juga prinsip *fairness*. Dengan demikian dapat ditemukan sebuah fakta bahwa penyelenggaraan BUMN dalam hal infrastruktur hukum tidak sesuai dengan prinsip CGC.

¹⁸ Manertiur Meilina Lubis, "Analisis Hukum Penempatan Investasi yang Mengalami kegagalan Pada Perusahaan Asuransi PT. Asabri (Persero)", *Binamulia Hukum*, Vo. 11 No. 1, 2022.

¹⁹ Mohammad Rafi Al Farizy, Fiska Maulidian Nugroho, and Bhim Prakoso, "State Financial Position as State Equity Participation in Indonesia Investment Authority," *USM Law Review* 7, no. 3 (2024): 1528–41.



3. Budaya Hukum:

Komponen ketiga dalam komponen budaya hukum. Komponen budaya hukum terkait dengan proses pelaksanaan hukum itu sendiri. Sikap-sikap beserta nilai-nilai yang dipegang dalam menjalankan hukum positif yang ada itulah yang disebut sebagai budaya hukum.²⁰ Terdapat beragam cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan budaya hukum yang ada, salah satunya ialah dengan menjadikan masyarakat sebagai partisipan sehingga masyarakat akan merasa “memiliki” terhadap produk hukum yang berlaku.²¹

Komponen budaya hukum ini dapat dikatakan sebagai salah satu faktor yang menjadikan tantangan paling signifikan dalam mengukur efektifitas GCG pada tata kelola BUMN. Hal ini dikarenakan budaya operasional perusahaan di Indonesia masih minim peran pengawasan internal yang dilakukan oleh karyawan perusahaan dan seringnya didasarkan pada ‘hubungan-relasi’ sehingga pengungkapan kasus korupsi biasanya cenderung memakan waktu yang lama karena berkaitan dengan banyak pihak di dalamnya. Terlebih apabila kita melihat pada tren korupsi yang terjadi pada BUMN ini seringnya adalah jenis kasus suap-menyuap. Iklim inilah yang kemudian menjadikan korupsi sebagai suatu hal yang ‘permisif’ sebab tindakan itu dilakukan secara sistematis dan menular.

Bahkan Ketua KPK Firli Baharudin menyatakan bahwa 70% kasus dalam BUMN merupakan jenis kasus suap-menyuap.²² Korupsi dalam bentuk suap di lingkungan BUMN pada dasarnya terkait dengan permasalahan dalam implementasi prinsip GCG. Penelitian oleh Iwan Nuryan juga memperkuat hal ini dengan menunjukkan bahwa penerapan GCG di BUMN masih tergolong rendah. Kondisi ini mengindikasikan bahwa GCG belum sepenuhnya menjadi bagian dari budaya perusahaan sehingga membuka celah bagi terjadinya kecurangan.²³ Beberapa contoh kasus yang terjadi di lingkungan BUMN :

²⁰ Lawrence M. Friedman, *Loc. Cit.*

²¹ Manan, Bagir. “Peranan Hukum Menuju dan Dalam Indonesia Baru”. Makalah disampaikan pada Munas KAHMI, Surabaya, 16 Juli 2000, 15.

²² Adiyudha, R., & Aminah, A. N. “70 persen kasus korupsi adalah suap”. *Republika.Co.Id.* (2021), Diakses pada 12 November 2024, <https://www.republika.co.id/berita/qpcmp2384/70-persen-kasuskorupsi-adalah-suap>

²³ Nuryan, I. “Strategy development and implementation of good corporate governance (GCG) on BUMN and BUMD in Indonesia”. *AdBispreneur*, 1(2), (2016).



1. Kasus Korupsi di PT Garuda Indonesia
Mantan Direktur Utama PT. Garuda, Emirsyah Satar, terbukti menerima suap terkait pengadaan pesawat dan mesin dari Airbus. Emirsyah terbukti menerima uang berbentuk rupiah dan sejumlah mata uang asing yang terdiri dari Rp 5.8 milyar, lalu 884.200 dollar Amerika Serikat, kemudian 1.020.975 euro, dan 1.189.208 dollar Singapura.
2. Kasus Korupsi PT Angkasa Pura II
Direktur Keuangan PT. Angkasa Pura II, Andra Yastrialsyah, divonis hukuman penjara selama 4 tahun dan didenda Rp. 100 juta setelah terbukti menerima suap sebesar USD 71.000 dan 96.000 dolar Singapura dari Direktur Utama PT. Inti, Darman Mappangara. Suap ini diberikan agar PT. Inti terpilih sebagai pelaksana proyek pemasangan Semi *Baggage Handling System*.
3. Kasus Korupsi PT Krakatau Steel
Direktur Produksi dan Teknologi PT. Krakatau Steel, Wisnu Kuncoro, terbukti menerima suap senilai Rp. 101,7 juta dan USD 4 ribu dari Direktur Utama PT. Grand Kartech, Kenneth Sutardja, serta dari Direktur PT. Tjokro Bersaudara, Kurniawan alias Yudi Tjokro. Pemberian suap ini dimaksudkan agar Wisnu menyetujui proyek pengadaan dua unit boiler berkapasitas 35 ton senilai Rp. 24 miliar dan proyek pembuatan serta pemasangan dua *Spare Bucket Wheel Stacker* di Harbors Stockyard dengan nilai Rp. 13 miliar.

Berdasarkan fakta-fakta kasus korupsi pada BUMN tersebut, terlihat bahwa praktik suap dilakukan untuk mempermudah proses perizinan dan penunjukan proyek. Hal ini menunjukkan adanya ketidakefektifan dalam penerapan CGC khususnya terkait dengan prinsip *fairness*, *independent*, dan *transparency* dimana dalam BUMN seharusnya budaya hukum yang dimiliki adalah budaya hukum yang mencerminkan prinsip-prinsip dari CGC yaitu tidak mudah menerima praktik suap dan harusnya bertindak secara objektif yang artinya tidak boleh sarat kepentingan dari pihak lain (melalui intervensi pihak luar) dan ketika BUMN menerima suap maka secara langsung juga akan berpengaruh pada kemungkinan pemalsuan laporan untuk upaya membuat praktik suap itu tidak ketahuan sehingga melanggar juga prinsip *transparency* ketika laporan tidak diberikan secara terbuka.²⁴ Dengan maraknya terjadi penyuapan, prinsip-prinsip CGC benar-benar diabaikan dalam penyelenggaraan BUMN yang berujung pada lingkungan yang tidak sehat dalam organisasi BUMN sehingga diperlukan evaluasi mendalam terhadap kinerja maupun struktur birokrasi BUMN.

²⁴ Bhim Prakoso, "Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap Sebagai Dasar Perubahan Sistem Publikasi Pendaftaran Tanah," *Journal of Private and Economic Law* 1, no. 1 (2021): 63–82.



Merujuk terhadap pandangan Lawrence M. Friedman yang menyatakan bahwa efektivitas hukum ditentukan oleh tiga komponen utama yaitu komponen substansi, infrastruktur dan budaya hukum, penerapan GCG pada BUMN masih belum terlaksana dengan baik khususnya terkait dengan infrastruktur dan budaya hukum. Meskipun secara substansi hukum telah baik, jika infrastruktur dan budaya hukum tidak mengikuti maka penerapan GCG tidak dapat dilaksanakan. Terlebih maraknya korupsi yang terjadi di lingkungan BUMN menjadikan penerapan GCG semakin genting. Oleh karenanya diperlukan pembenahan serius dalam tata kelola BUMN untuk dapat menerapkan GCG secara konsekuen sehingga mitigasi korupsi pun dapat dilakukan.

IV. KENDALA IMPLEMENTASI PRINSIP *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* DALAM MENCEGAH TINDAK PIDANA KORUPSI

Pada dasarnya, terdapat BUMN yang telah mewujudkan 5 prinsip GCG dengan baik. Perusahaan-perusahaan BUMN tersebut didukung dengan dokumentasi kerja yang baik sehingga dapat dilihat pemenuhan 5 prinsip GG tersebut. BUMN yang telah cukup baik memenuhi prinsip GCG ialah sebagai berikut.

1. *Transparency* (Keterbukaan Informasi), PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) menjadi salah satu perusahaan BUMN yang melakukan prinsip ini secara baik dengan melampirkan Informasi Keuangan paling barunya yaitu pada Semester 1 Tahun 2024 serta Laporan Tahunan, Laporan Keberlanjutan, Laporan Statistik, Informasi Saham, Informasi Dividen, dan informasi-informasi lain terbaru yaitu informasi tahun 2023 yang dapat diunduh dan dilihat oleh umum melalui website <https://web.pln.co.id/>.
2. *Accountability* (Akuntabilitas) sudah diterapkan dengan baik oleh PT Pertamina (Persero) dengan menunjukkan struktur organisasi, dewan direksi, dan dewan komisaris melalui webnya yaitu <https://www.pertamina.com/> serta memberikan penilaian kinerja direksi dan komisaris melalui Laporan Tahunan.
3. *Responsibility* (Pertanggungjawaban) salah satunya mengenai pertanggungjawaban sosial dan lingkungan telah dilakukan dengan baik oleh PT Pertamina (Persero). Pertamina menyelenggarakan program TJSL yang sudah dirasakan manfaatnya terhadap 344.000 penerima manfaat di seluruh Indonesia dengan pembangunan 85 Desa Energi Berdikari, Hutan Pertamina, penanaman 3 juta pohon daratan dan mangrove, penyediaan akses bersih, pemberian 948 beasiswa Sobat Bumi serta pengembangan 26.000 pelaku UMKM.²⁵

²⁵ Pertamina, "Borong 42 Penghargaan CSR Awards, Pertamina Dinobatkan Sebagai Perusahaan Bertanggung Jawab", diakses pada 2 Desember 2024. <https://www.pertamina.com/id/news-room/news-release/borong-42-penghargaan-csr-awards-pertamina-dinobatkan-sebagai-perusahaan-bertanggung-jawab>



4. *Independency* (Kemandirian) diterapkan oleh PT Bahana Pembinaan Usaha Indonesia (BPUI), PT Taspen, dan PT Jasindo dalam penyelesaian laporan dugaan pelanggaran dengan membentuk tim investigasi yang tidak memiliki hubungan.²⁶
5. *Fairness* (Kesetaraan dan Kewajaran) telah dijalankan oleh PT Aneka Tambang, Tbk melalui program kebijakan anti diskriminasi, evaluasi kinerja yang objektif, serta kemajuan karir yang tidak bergantung pada RAS, status sosial, dan gender.²⁷ Penggajian juga dilakukan secara adil dengan melihat posisi kerja, peningkatan gaji melihat pada evaluasi kinerja, dan tunjangan diberikan berdasarkan kontribusi dan kebutuhan karyawan.²⁸

Namun, penerapan GCG ini tidak melulu dapat dilakukan dengan baik. Hal tersebut disebabkan penerapan prinsip GCG di Indonesia khususnya bagi BUMN sangat dipengaruhi oleh faktor budaya maupun historis.²⁹ Kedua aspek ini saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan dengan kehidupan masyarakat. Aspek tersebut yang seringkali membuat prinsip GCG terhambat. Penerapan GCG tersebut terhambat oleh beberapa faktor sebagai berikut. Dengan demikian faktor tersebut seolah memberikan kendala yang signifikan bagi pemerintah dalam memberlakukan dan menerapkan berbagai kebijakannya. Adapun faktor-faktor tersebut meliputi:

1. Kendala Hukum

Terkait dengan konteks regulasi dan hukum masih menjadi kendala khususnya di Indonesia. Meskipun telah ada sejumlah peraturan yang menjadi pedoman GCG, namun terdapat kekurangan dalam implementasi dan penegakan hukum. Berikut adalah beberapa kendala yang terjadi di bidang hukum:

1. Terdapat regulasi yang tidak cukup tegas serta tidak memiliki sanksi memadai yang mampu memberikan efek jera bagi pelanggarnya. Sehingga seringkali terdapat pihak yang tidak mengacuhkan pelaksanaan GCG dengan baik.
2. Kurangnya koordinasi antara lembaga pengawas dengan penegak hukum. Meskipun aturan dan regulasi GCG telah diatur oleh pemerintah dan lembaga terkait, sering kali pengawasannya tidak berjalan dengan optimal. Minimnya penegakan aturan ini dapat membuat perusahaan tidak merasa terdorong untuk menerapkan GCG secara penuh.

²⁶ Andilla Dwi Maharani dan Mohamad Djasuli, "Analisis Penerapan *Whistleblowing System* Guna Menciptakan GCG Perusahaan BUMN Bidang Jasa Asuransi Di Indonesia", *MELATI: Jurnal Media Komunikasi Ilmu Ekonomi*, Vol. 39, No. 2, 2022, 127.

²⁷ Yudha Dwi Saputro, et. al, "Analisis Kinerja GCG (Studi Pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) PT Antam", *Hexa Helix (Journal Of Public Administration Department)*, Vol. 1, No. 1, 42.

²⁸ *Ibid.*

²⁹ Santoso, D. "Kegagalan penerapan good corporate governance pada perusahaan publik di Indonesia". *Jurnal Hukum IUS Quia IUSTUM*, 15(2). 2008.



Singkat kata dalam sistem hukum Indonesia mekanisme dan pedoman terkait GCG memang telah diatur, namun dikarenakan lemahnya penegakan hukum dan praktik pengadilan maka efektivitas penerapan GCG menjadi terbatas dan terkendala. Kendala ini pada realitanya ditunjukkan dengan BUMN yang hanya secara formal patuh terhadap pedoman GCG, tetapi dalam implemetasi sering kali hanya bersifat simbolis tanpa ada tindakan nyata menerapkan GCG dengan baik. Sebagai contoh yaitu kasus korupsi yang melibatkan PT. Asuransi Jiwasraya, meskipun secara formal Jiwasraya menyatakan patuh terhadap GCG tetapi dalam kenyataannya perkara korupsi dengan memanipulasi saham ini tetap terjadi.

2. Kendala Budaya

Mengingat terdapat pandangan yang menyatakan bahwa praktik GCG hanyalah suatu bentuk kepatuhan terhadap peraturan atau ketentuan dan bukannya sebagai suatu sistem diperlukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja.³⁰ Hal ini mengakibatkan implementasi GCG tidak sepenuhnya dilaksanakan, sehingga efektivitasnya menjadi berkurang. Sejalan dengan beberapa BUMN di Indonesia yang masih memiliki budaya yang kurang mendukung transparansi dan akuntabilitas, salah satunya dengan maraknya tindakan penyelewengan, *insider transactions*, bahkan korupsi. Kendala budaya ini dalam realitanya terjadi salah satunya pada PT INTI (Persero) dikarenakan faktor kurangnya integritas Direktur Utama selaku organ perusahaan. Adapun dalam hal ini Direktur Utama PT INTI melakukan penyuapan kepada Direktur Keuangan PT Angkasa Pura Propertindo dengan maksud melancarkan rencana PT INTI mendapatkan kontrak pengadaan dan pemasangan Semi BHS dan *smart lane* di Bandara Soekarno Hatta. Penyuapan ini dapat terjadi dikarenakan kurangnya kesadaran pribadi ditambah dengan penyelewengan praktik bisnis tradisional seperti nepotisme dan korupsi yang menjadi penghalang utama bagi implementasi GCG dengan baik.

3. Kendala Politik

Terkait dengan kendala politik sering sekali terjadi dengan perusahaan-perusahaan milik negara yaitu BUMN. Didalam kepengurusan BUMN seringkali pemisahan antara kepentingan pemerintah dan kepentingan bisnis menjadi kabur, hal

³⁰ Dwiridotjahjono, J. "Penerapan good corporate governance: Manfaat dan tantangan serta kesempatan bagi perusahaan publik di Indonesia". *Jurnal Administrasi Bisnis*, 5(2). 2009



ini berdampak pada keputusan bisnis di BUMN yang cenderung diintervensi oleh pemerintah dan bahkan dieksploitasi oleh para politisi.³¹ Contoh besarnya intervensi pemerintah dapat dilihat pada rekomendasi yang diberikan auditor kepada kelima BUMN berikut: PT Pelabuhan Indonesia II (Pelindo II), PT Jasa Marga, PT Perkebunan Nusantara IV (PTPN IV), PT Garuda Indonesia (GIA), dan PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom).³² Hal ini dikarenakan intervensi pemerintah terhadap kelima BUMN mempengaruhi kinerja BUMN. Dengan diberikannya kewenangan penuh kepada BUMN, diharapkan BUMN dapat menjalankan perannya secara penuh tanpa terpengaruh putusan-putusan politis yang tidak ada sangkut pautnya dengan perusahaan.

4. Kendala Pengawasan

Meskipun pengawasan merupakan hal penting demi berjalannya GCG dalam BUMN dengan baik. Namun, pada kenyataannya baik monitoring maupun pengawasan jarang sekali dilakukan dan tidak efektif. Sebagai contoh dapat dilihat kualitas implementasi GCG pada PT INTI (Persero) yaitu, Satuan Pengawas Intern (selanjutnya disebut "SPI") yang tidak efektif melakukan pengawasan terhadap Direksi dikarenakan SPI dalam struktur organisasi berada dibawah Direktur Utama sehingga rentan terjadi konflik kepentingan. Selain itu monitoring dan evaluasi yang dilakukan oleh pemegang saham (dalam hal ini kementerian BUMN melalui perwakilannya) hanya dilakukan saat menghadiri undangan Rapat Umum Pemegang Saham setiap 1 tahun sekali.³³ Dengan demikian baik monitoring maupun evaluasi tidak dapat dilakukan dengan efektif.

5. Kendala Lainnya

Kendala lainnya melibatkan aspek-aspek seperti kepemilikan saham, struktur perusahaan, dan tata kelola perusahaan. Misalnya, dalam perusahaan dengan struktur kepemilikan yang kompleks atau dengan dominasi oleh pemegang saham mayoritas, dapat sulit untuk mencapai keseimbangan kepentingan yang adil antara semua

³¹ Nugroho, D. R., dan Siahaan, R., *BUMN Indonesia Isu, Kebijakan, dan Strategi*, (Jakarta: PT Elex Media Computindo, 2005).

³² Hukum Online, "Hasil Audit Kerja 5 BUMN: Pemerintah Terlalu Mengintervensi", diakses pada 20 November 2024, https://www.hukumonline.com/berita/a/hasil-audit-kerja-5-bumn-pemerintah-terlalu-mengintervensi--hol4235/?utm_source=copy&utm_medium=berita&utm_campaign=shared_sosmed.

³³ Kesumah, H. F.. "Analisis Implementasi Good Corporate Governance (GCG) (Kasus Pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia (persero))". *Journal of Entrepreneurship, Management and Industry (JEMI)*, 4(3), 2021, 98.



pemangku kepentingan. Selain itu, beberapa perusahaan mungkin menghadapi tantangan dalam mendesain struktur dewan direksi yang independen dan efektif, terutama jika terjadi interkoneksi antara dewan dan manajemen eksekutif.

Akhir kata GCG merupakan aspek krusial untuk keberhasilan dan keberlanjutan perusahaan di era modern. Melalui penerapan prinsip-prinsip seperti transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan keadilan tentunya dapat berdampak baik bagi perusahaan. Salah satunya perusahaan dapat meningkatkan kepercayaan dari pemangku kepentingan, mengurangi risiko, dan memastikan pertumbuhan jangka panjang yang berkelanjutan. Namun, tidak dapat dipungkiri tantangan dalam penerapan GCG masih ada, terutama terkait dengan perubahan budaya organisasi dan komitmen manajemen. Dengan demikian pada pelaksanaan GCG di BUMN diperlukan adanya keterlibatan 3 pilar yang terdiri dari negara, perusahaan BUMN itu sendiri, dan masyarakat.³⁴ Adapun masing-masing pilar memiliki peran sebagai berikut:

a. Peranan negara selaku regulator;

- 1) Memastikan agar perancangan dan penyusunan peraturan perundang-undangan memprioritaskan kebijakan yang sesuai dengan kepentingan dunia usaha dan masyarakat. Hal ini bertujuan agar perangkat regulasi yang dibuat dapat berjalan beriringan dengan perkembangan dunia bisnis yang terjadi.
- 2) Melibatkan seluruh pihak baik BUMN selaku pelaku usaha maupun masyarakat sebagai konsumen agar peraturan perundang-undangan yang dirancang dapat lebih sesuai dengan situasi dan kondisi di masyarakat serta agar negara dapat bertanggungjawab dalam menyusun peraturan perundang-undangan (diharapkan dapat jauh dari kepentingan pribadi segelintir orang).
- 3) Menciptakan produk hukum yang mampu menjadi salah satu pendukung pelaksanaan GCG dan menciptakan iklim yang sehat.
- 4) Membuat regulasi yang memberikan sanksi berat bagi para pihak yang terlibat dalam korupsi, kolusi, dan nepotisme.
- 5) Melaksanakan hak dan kewajiban sebagaimana pemegang saham lainnya, mengingat didalam BUMN negara merupakan salah satu pemegang saham perusahaan.
- 6) Menjauhkan kepentingan politik dalam proses mengambil keputusan didalam BUMN.
- 7) Menghasilkan regulasi yang bertujuan melindungi pelapor yang memberikan informasi terkait suatu penyelewengan GCG didalam BUMN.

³⁴ Solichin, Ismail, *Corporate Social Responsibility From Charity to Sustainability*, (Jakarta: Salemba Empat, 2009), 123.



- b. BUMN selaku pelaku pasar;
 - 1) Mencegah terjadi KKN dengan memperbaiki budaya didalam BUMN, salah satunya dengan menanamkan kesadaran pentingnya menerapkan GCG pada masing-masing pihak didalam BUMN.
 - 2) Berkomitmen mematuhi GCG dan etika bisnis agar iklim usaha yang sehat dan transparan dapat terwujud.
 - 3) Mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku khususnya terkait penerapan GCG.
 - 4) Bersikap terbuka dan menerima adanya pengawasan yang dilakukan baik oleh auditor eksternal maupun SIP.
 - 5) Memperbaiki kualitas pengelolaan BUMN agar dapat sejalan dengan prinsip GCG.
 - 6) Membuat suatu badan yang dapat menjadi wadah pelaporan jika terdapat pihak yang mengetahui adanya penyimpangan didalam BUMN.
- c. Peranan masyarakat selaku konsumen produk dan jasa dari dunia usaha;
 - 1) Secara aktif memiliki kepedulian khususnya dalam pengawasan terhadap kinerja BUMN, dengan tujuan agar terciptanya kontrol sosial dari masyarakat agar penyelenggaraan BUMN dapat berjalan dengan sebaik-baiknya dan jauh dari konflik kepentingan.

Oleh karena itu, diperlukan kerja sama dari 3 pilar yang saling berhubungan ini agar dapat tercipta pendekatan yang menyeluruh dan berkelanjutan untuk memastikan bahwa GCG dalam BUMN diterapkan secara konsisten di semua tingkatan organisasi, demi mencapai tujuan perusahaan yang lebih baik dan bertanggung jawab.³⁵ Hal ini dikarenakan penerapan GCG dalam BUMN tidak hanya berfungsi sebagai kepatuhan terhadap regulasi, tetapi juga menciptakan lingkungan bisnis yang lebih transparan dan berintegritas.

Dengan demikian, tantangan yang dihadapi dalam implementasi GCG didalam BUMN, seperti resistensi terhadap perubahan dan kurangnya pemahaman tentang manfaat jangka panjangnya, harus diatasi melalui upaya yang berkelanjutan dan komitmen kuat dari negara, manajemen BUMN itu sendiri, maupun masyarakat pada umumnya. Akhir kata penerapan GCG di BUMN dapat berhasil jika mematuhi prinsip-prinsip GCG, BUMN dapat mematuhi regulasi yang ada, serta pengelolaan perusahaan dilakukan secara bertanggung jawab baik kepada masyarakat maupun lingkungan agar mampu menciptakan iklim usaha yang sehat, efektif, dan berdaya saing.

³⁵ Prabawati, I. "Optimalisasi Penerapan Good Corporate Governance Di Era Reformasi Birokrasi", *Prosiding Universitas Wiraraja Sumenep*, (2013), 139.



V. KESIMPULAN

Penerapan GCG di Indonesia menjadi upaya strategis dalam mencegah tindak pidana korupsi, terutama dalam pengelolaan BUMN. Sebagai sebuah kerangka tata kelola, GCG mencakup prinsip transparansi, akuntabilitas, kemandirian, tanggung jawab, dan keadilan, yang dirancang untuk memastikan bahwa perusahaan dikelola dengan integritas tinggi dan bertanggung jawab terhadap seluruh pemangku kepentingan. GCG bertujuan untuk mendorong lingkungan kerja yang transparan, yang pada gilirannya dapat mengurangi peluang terjadinya penyelewengan atau korupsi yang sering kali disebabkan oleh konflik kepentingan dan kurangnya pengawasan internal yang efektif.

Kendala implementasi GCG di Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan. Meskipun aturan mengenai GCG telah dirumuskan secara komprehensif, pelaksanaannya kerap kali terhambat oleh lemahnya penegakan hukum, yang membuat efek jera terhadap pelanggar aturan tidak selalu tercapai. Selain itu, budaya perusahaan di Indonesia sering kali belum mendukung penerapan prinsip transparansi dan akuntabilitas secara penuh. Banyak perusahaan yang cenderung lebih mementingkan hubungan personal atau loyalitas daripada prinsip-prinsip profesionalisme yang dijunjung GCG. Faktor lain yang tidak kalah penting adalah intervensi politik, khususnya dalam pengelolaan BUMN, di mana pengaruh pemerintah sering kali menimbulkan konflik kepentingan dan merusak integritas tata kelola perusahaan. Akibat dari berbagai kendala ini, penerapan prinsip-prinsip GCG di perusahaan BUMN tidak selalu berjalan optimal, dan perusahaan sering kali tidak terdorong untuk secara konsisten menjalankan tata kelola yang baik. Untuk mengatasi tantangan tersebut, perlu ada penguatan regulasi serta penegakan hukum yang lebih tegas, diiringi dengan koordinasi yang baik antara lembaga pengawas dan penegak hukum. Selain itu, perubahan budaya perusahaan harus dilakukan agar prinsip-prinsip GCG menjadi bagian integral dari etika kerja, dengan menekankan transparansi dan akuntabilitas di semua tingkatan manajemen.



DAFTAR PUSTAKA

A. Buku

- Dedi Kusmayadi, dkk., *Good Corporate Governance*, LPPM Universitas Siliwangi, Tasikmalaya: 2015.
- Dhoni Martien, *Hukum Perusahaan*, Rajawali Pers, Depok: 2023.
- Eko Sudarmanto, dkk., *Good Corporate Governance (GCG)*, Kita Menulis, Jakarta: 2021.
- Erman Rajagukguk, *Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dalam Bentuk Perseroan Terbatas*, Universitas Indonesia Fakultas Hukum, Depok: 2016.
- Ermansyah Djaja, *Memberantas Korupsi Bersama Komisi Pemberantasan Korupsi*, Sinar Grafika, Jakarta: 2010.
- Lawrence M. Friedman, *The Legal System: A Social Science Perspective*, Russel sage Foundation, New York: 1987.
- Mustapa Kemal, *Hukum Perusahaan Konsep Hukum Positif dan Islam Serta Berbasis Kasus*, Kelompok Penerbit Perdana Mulya Sarana, Medan: 2020.
- Nugroho, D. R., dan Siahaan, R., *BUMN Indonesia Isu, Kebijakan, dan Strategi*, PT Elex Media Komputindo, 2005.
- Paramita Prananingtyas, *Buku Ajar Hukum Perusahaan*, Yoga Pratama, Semarang: 2019.
- Robert A. G. Monks & Nell Minow, *Corporate Governance*, John Wiley & Sons, United Kingdom: 2011.
- Solichin, Ismail, *Corporate Social Responsibility From Charity to Sustainability*, Salemba Empat, Jakarta: 2009.

B. Artikel Jurnal

- Azizah, N. N., Musawamah, I. N., & Djasauli, M. "Kegagalan Penerapan Good Corporate Governance Pada Bank Syariah", *Jurnal Ilmiah Manajemen Emor (Ekonomi Manajemen Orientasi Riset)*, 6(2), 2022.
- Carlos E. Campos, "Corporate Governance Develops in Emerging Markets", *McKinsey on Finance*, No.3, 2022.
- Deriyanti, Karin Jihananda, Edi Wahjuni, and Firman FLoranta Adonara. "Prinsip Keadilan Terhadap Nasabah Akibat Restrukturisasi Polis PT. Asuransi Jiwasraya." *Jurnal Ilmu Kenotariatan* 3, no. 1 (May 31, 2022): 23–35. <https://doi.org/10.19184/JIK.V3I1.34962>.



- Dwiridotjahjono, J.,. "Penerapan good corporate governance: Manfaat dan tantangan serta kesempatan bagi perusahaan publik di Indonesia", *Jurnal Administrasi Bisnis*, 5(2), 2009.
- Farizy, Mohammad Rafi Al, Dodik Prihatin AN, Fiska Maulidian Nugroho, and Bhim Prakoso. LPI Dalam Lingkaran Pertanggungjawaban Kerugian Negara. Yogyakarta: Bintang Semesta Madani, 2023.
- Farizy, Mohammad Rafi Al, Fiska Maulidian Nugroho, and Bhim Prakoso. "State Financial Position as State Equity Participation in Indonesia Investment Authority." *USM Law Review* 7, no. 3 (2024): 1528–41. <https://doi.org/10.26623/JULR.V7I3.10453>.
- Kesumah, H. F., "Analisis Implementasi Good Corporate Governance (GCG)(Kasus Pada PT Industri Telekomunikasi Indonesia (persero))", *Journal of Entrepreneurship, Management and Industry* (JEMI), 4(3), 2021.
- Manertiur Meilina Lubis, "Analisis Hukum Penempatan Investasi yang Mengalami kegagalan Pada Perusahaan Asuransi PT.Asabri (Persero)", *Binamulia Hukum*, Volume 11 Nomor 1, 2022.
- Nasution, M., & Setiawan, D. "Pengaruh corporate governance terhadap manajemen laba di industri perbankan Indonesia", *Symposium Nasional Akuntansi X*, Universitas Hasanuddin, Makassar, 2007.
- Njatrijani, R., Rahmanda, B., & Saputra, R. D. "Hubungan hukum dan penerapan prinsip good corporate governance dalam perusahaan", *Gema Keadilan*, 6(III), 2019.
- Nuryan, I. "Strategy development and implementation of good corporate governance (GCG) in BUMN and BUMD in Indonesia", *AdBispreneur*, 1(2), 2016.
- Orchad, C. "Penerapan Good Corporate Governance Dalam Upaya Mewujudkan Bumh Yang Berbudaya", *Jurnal Hukum Samudra Keadilan*, 11(2), 2016.
- Prabawati, I. "OPTIMALISASI PENERAPAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE DI ERA REFORMASI BIROKRASI", *Prosiding Universitas Wiraraja Sumenep*. 2013.
- Prakoso, Bhim. "Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap Sebagai Dasar Perubahan Sistem Publikasi Pendaftaran Tanah." *Journal of Private and Economic Law* 1, no. 1 (2021): 63–82. <https://doi.org/10.19184/jpel.v1i1.23859>.
- Santoso, D. "Kegagalan penerapan good corporate governance pada perusahaan publik di Indonesia", *Jurnal Hukum IUS Quia IUSTUM*, 15(2), 2008.
- Wibowo, E. "Implementasi good corporate governance di Indonesia", *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 10(2), 2010.



D. Website

Anandya, D., & Ramadhana, K. (2024). Report on 2023 Corruption Trends Monitoring Result.

https://www.antikorupsi.org/sites/default/files/dokumen/Report%20on%202023%20Corruption%20Trends%20Monitoring%20Result_0.pdf

Afriyadi, A. D. (2020). 53 kasus BUMN "dipelototi" Erick Thohir termasuk proyek fiktif Waskita. Detik.

<https://finance.detik.com/beritaekonomi-bisnis/d-5106394/53-kasus-bumn-dipelototi-erick-thohir-termasuk-proyek-fiktifwaskita>

Bagir Manan, Peranan Hukum Menuju dan Dalam Indonesia Baru. Makalah disampaikan pada Munas KAHMI, Surabaya, 16 Juli 2000.

Diky Anandya, Eksaminasi Putusan Pidana Korupsi Dalam Perkara PLTU MT Riau-1, Indonesia Corruption Watch, 2021.

Hukum Online, "Hasil Audit Kerja 5 BUMN: Pemerintah Terlalu Mengintervensi", diakses pada 20 November 2024, https://www.hukumonline.com/berita/a/hasil-audit-kerja-5-bumn-pemerintah-terlalu-mengintervensi--hol4235/?utm_source=copy&utm_medium=berita&utm_campaign=shared_smed.

OECD, *G20/OECD Principles of Corporate Governance*, Paris: OECD Publishing, 2015.

E. Peraturan Perundang-Undangan

Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi

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

Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas

Peraturan Menteri Negara BUMN No. PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (GCG) pada Badan Usaha Milik Negara

Keputusan Menteri BUMN No. KEP-117/M-MBU/2002 tentang Penerapan *Good Corporate Governance* pada Badan Usaha Milik Negara

