

## Penerapan Prinsip Good Corporate Governance (GCG) pada Perusahaan Industri BUMN

Amiroel Oemara Syarief<sup>1</sup>, Merina Pratiwi<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Prodi Teknik Industri, Institut Teknologi dan Bisnis Riau Pesisir, Indonesia

<sup>2</sup>Prodi Teknik Informatika, Institut Teknologi dan Bisnis Riau Pesisir, Indonesia

E-mail: oemara.syarief@gmail.com<sup>1</sup>, merinapratiwi1920@gmail.com<sup>2</sup>

---

### Article History:

Received: 20 November 2025

Revised: 01 Desember 2025

Accepted: 05 Desember 2025

**Keywords:** *Good Corporate Governance, BUMN, Tata Kelola Perusahaan.*

**Abstract:** *Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan Good Corporate Governance (GCG) pada perusahaan industri BUMN dengan meninjau dasar hukum, kualitas implementasi, serta faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas pelaksanaannya. Studi ini menggunakan pendekatan yuridis normatif dan empiris berdasarkan data sekunder seperti peraturan perundang-undangan, dokumen resmi Kementerian BUMN, serta hasil self-assessment GCG periode 2022–2024. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan GCG pada BUMN memiliki landasan hukum yang kuat melalui Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN, Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, dan berbagai peraturan Menteri BUMN yang mengatur pedoman implementasi GCG. Secara umum, penilaian menunjukkan bahwa sebagian besar perusahaan memperoleh skor kategori Baik hingga Sangat Terpercaya, termasuk PT Bank Mandiri (Persero) Tbk yang mencatatkan skor tertinggi di antara perusahaan yang dianalisis. Namun demikian, hasil penelitian juga menemukan bahwa pelaksanaan GCG belum sepenuhnya optimal. Beberapa kendala yang masih ditemukan meliputi keterbatasan transparansi informasi non-keuangan, independensi audit internal yang belum sepenuhnya terjaga, serta penerapan merit system yang belum konsisten. Rekomendasi yang diajukan meliputi penguatan pengawasan, peningkatan komitmen manajemen, pemanfaatan teknologi, serta peningkatan profesionalisme SDM guna memastikan penerapan GCG berjalan lebih efektif dan berkelanjutan di masa mendatang.*

---

### PENDAHULUAN

Dalam kondisi perekonomian yang semakin terbuka saat ini, tingkat persaingan antar perusahaan menjadi semakin ketat. Tujuan utama pendirian perusahaan adalah memperoleh

---

keuntungan setinggi mungkin agar usaha dapat berkembang dan memberikan manfaat yang lebih besar bagi seluruh stakeholder.(Adra Madona & Khafid, n.d.) Namun disatu sisi situasi ini menuntut setiap perusahaan untuk mampu tampil unggul dalam aktivitas perekonomiannya. Berbagai strategi dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja usaha, salah satunya melalui penerapan Good Corporate Governance (GCG) atau tata kelola perusahaan yang baik. Penerapan GCG diyakini dapat meningkatkan keuntungan perusahaan sekaligus meminimalkan risiko kerugian di masa mendatang. Selain itu, Good Corporate Governance juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan nilai perusahaan serta mendukung pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan.(Dwi Sapto Aji & Wulandari, n.d.)

Tata kelola perusahaan yang baik (Good Corporate Governance GCG) menjadi kebutuhan mendasar bagi perusahaan BUMN karena BUMN memegang peran strategis dalam perekonomian nasional dan mengelola aset publik, sehingga kegagalan tata kelola berpotensi menimbulkan kerugian besar bagi negara dan masyarakat (Yusuf Tsary Arroffii & Azis Muhammad, n.d.). Sejumlah kasus besar di lingkungan BUMN pada beberapa tahun terakhir menegaskan bahwa kelemahan dalam penerapan GCG termasuk pengawasan internal yang lemah dan konflik kepentingan dapat berujung pada korupsi, inefisiensi, dan kerugian negara, seperti adanya beberapa kasus menunjukkan adanya kelemahan dalam penerapan prinsip tersebut, yang terjadi pada PT Waskita Karya dan PT Garuda Indonesia. Destiawan Soewardjono, selaku CEO PT Waskita Karya, ditetapkan sebagai tersangka dalam dugaan korupsi terkait penyimpangan dana di PT Waskita Beton Precast pada periode 2016–2020. Pada tahun 2019, Direktur Utama PT Garuda Indonesia juga diketahui melakukan penyalahgunaan jabatan dengan menyelundupkan dua unit sepeda Brompton serta satu unit motor Harley Davidson. Selain itu, mantan CEO PT Garuda Indonesia, Emirsyah Satar, turut ditetapkan sebagai tersangka oleh Kejaksaan Agung dalam kasus pengadaan dan penyewaan pesawat CRJ 1000 serta ATR 72-600, yang menyebabkan kerugian negara mencapai Rp 8,8 triliun sehingga meningkatkan perhatian publik terhadap reformasi tata Kelola perusahaan BUMN (Admojo et al., n.d.) Dasar hukum dan regulasi terkait kewajiban penerapan GCG untuk BUMN terus diperkuat, baik melalui peraturan kementerian maupun pedoman tata kelola, dan BUMN wajib menyelaraskan praktik manajemen dan pengungkapan informasi dengan standar yang ditetapkan. Prinsip-prinsip inti GCG transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kewajaran menjadi kerangka utama yang digunakan untuk menilai kualitas tata kelola perusahaan BUMN dan menjadi tolok ukur dalam audit, penilaian, dan perbaikan berkelanjutan (Dwi Aristi, n.d.) Peran Dewan Komisaris sebagai pengawas strategis dan peran Direksi sebagai pelaksana operasional harus jelas dibedakan dan diimplementasikan secara efektif agar fungsi pengawasan dan pengambilan keputusan berjalan sesuai prinsip akuntabilitas dan tanggung jawab (Muthi Pasa et al., n.d.). Salah satu perusahaan milik negara PT Bank Mandiri (Persero) Tbk sebagai salah satu BUMN strategis yang bergerak di sektor perbankan nasional memiliki peran vital dalam mendukung stabilitas sistem keuangan dan perekonomian Indonesia. Perusahaan ini merupakan pilar penting bagi berbagai sektor pembangunan melalui layanan pembiayaan, transaksi keuangan, dan pengelolaan aset. Bank Mandiri berperan dalam mendukung kegiatan usaha masyarakat, pengembangan UMKM, pembangunan infrastruktur, hingga transformasi digital layanan keuangan yang menjadi fondasi pertumbuhan ekonomi nasional. Pengungkapan informasi (disclosure) yang memadai menjadi syarat penting untuk mewujudkan transparansi; laporan GCG dan laporan tahunan yang komprehensif membantu pemangku kepentingan menilai kinerja dan risiko BUMN. Implementasi GCG juga berkaitan erat dengan manajemen risiko dan pengendalian internal; tanpa pengelolaan risiko yang baik, BUMN rentan terhadap praktik

manajemen yang buruk dan potensi kerugian keuangan (Andira Kirana, n.d.) Studi empiris pada berbagai BUMN menunjukkan korelasi positif antara penerapan GCG yang baik dan peningkatan kinerja keuangan serta nilai perusahaan, sehingga GCG bukan hanya kewajiban regulatori tetapi juga alat untuk menciptakan nilai jangka Panjang (Kusuma Wardani, n.d.). Tantangan implementasi GCG pada BUMN seringkali bersumber dari problem struktural, seperti keterlibatan politik, tekanan pemegang saham negara, serta ketidakkonsistenan kebijakan remunerasi dan sistem insentif yang belum sepenuhnya berbasis kinerja. Reformasi tata kelola BUMN menuntut profesionalisasi manajemen, antara lain melalui seleksi pejabat yang berbasis kompetensi, penguatan komite-komite independen (mis. komite audit), dan peningkatan kapasitas pengawasan dewan komisaris. Keterkaitan GCG dengan praktik keberlanjutan (ESG/green accounting) semakin terlihat; BUMN dituntut tidak hanya mematuhi aturan tata kelola, tetapi juga mengintegrasikan tanggung jawab sosial dan lingkungan dalam strategi bisnisnya (Yuniza et al., n.d.) Evaluasi berkala atas penerapan GCG melalui assessment internal maupun penilaian eksternal penting untuk mengidentifikasi celah dan merancang intervensi perbaikan yang terukur serta memastikan praktik tata kelola berjalan berkesinambungan. Untuk membangun kepercayaan publik, BUMN perlu meningkatkan kualitas audit internal dan eksternal, serta memfasilitasi akses publik terhadap informasi material tanpa mengurangi aspek kerahasiaan yang sah. Kasus-kasus kegagalan tata kelola di beberapa BUMN menjadi pelajaran penting bahwa mekanisme pencegahan (preventive) harus diprioritaskan, termasuk saluran pelaporan (whistleblowing), rotasi jabatan sensitif, dan aturan anti-konflik kepentingan yang jelas. Penerapan GCG di BUMN sektor industri menuntut adaptasi kebijakan internal sesuai karakteristik industri, skala operasi, serta eksposur risiko bisnis misalnya industri migas berbeda tantangannya dengan industri perkeretaapian atau perbankan. Peran regulator dan pemegang saham (negara) mendesak adanya keseimbangan: dukungan kebijakan yang memfasilitasi profesionalisasi sekaligus pengawasan yang memastikan kepatuhan pada prinsip tata kelola tanpa intervensi yang merusak independensi manajemen. Implementasi remunerasi dan sistem insentif yang adil dan berbasis kinerja menjadi elemen kritis dalam mendorong perilaku manajemen yang sesuai dengan tujuan jangka panjang BUMN, termasuk aspek transparansi terkait struktur remunerasi. Pendidikan dan budaya organisasi yang menekankan etika bisnis, integritas, dan kepatuhan hukum perlu dibangun secara konsisten agar praktik GCG tidak hanya menjadi dokumen formal tetapi meresap ke dalam perilaku sehari-hari organisasi. Inovasi tata Kelola seperti digitalisasi proses pelaporan, monitoring GCG berbasis data, dan penggunaan alat penilaian modern dapat mempercepat transparansi serta pengambilan keputusan yang lebih berbasis bukti di BUMN. Mengingat posisi strategis BUMN dalam pembangunan ekonomi nasional, penelitian yang menelaah implementasi GCG di perusahaan industri BUMN menjadi sangat relevan untuk menyediakan rekomendasi kebijakan, memperbaiki praktik manajerial, dan memperkuat akuntabilitas terhadap publik.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian yuridis normatif yang berfokus pada pengkajian prinsip, norma, dan ketentuan hukum yang mengatur penerapan Good Corporate Governance (GCG) pada perusahaan industri BUMN. Pendekatan ini dipilih karena isu GCG terkait erat dengan kepatuhan terhadap regulasi dan pedoman tata kelola perusahaan yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Penelitian normatif menelaah hukum sebagai sistem norma yang berlaku dalam kehidupan organisasi atau masyarakat (Hartono & Zul, n.d.). Selain pendekatan normatif, penelitian ini juga memanfaatkan pendekatan empiris kualitatif untuk memahami implementasi GCG dalam konteks operasional perusahaan. Pendekatan ini dilakukan dengan

menganalisis praktik tata kelola di lapangan melalui laporan tahunan, dokumen audit, hasil asesmen GCG, dan publikasi resmi perusahaan. Pendekatan kualitatif digunakan untuk menggambarkan kondisi nyata dan kesenjangan antara ketentuan dan realitas pelaksanaannya. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder. Data tersebut diperoleh dari peraturan perundang-undangan, peraturan Menteri BUMN, Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (OJK), pedoman GCG BUMN, laporan hasil penilaian BPKP, laporan tahunan perusahaan, dan artikel jurnal akademik yang relevan. Penggunaan data sekunder memungkinkan peneliti memperoleh sudut pandang yang komprehensif terhadap implementasi GCG. Sumber hukum primer dalam penelitian ini meliputi: Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN, Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan GCG pada BUMN (serta perubahannya), dan SEOJK terkait keterbukaan informasi perusahaan. Sementara sumber hukum sekunder berupa buku teks tata kelola perusahaan, laporan penelitian, serta jurnal ilmiah manajemen publik dan hukum bisnis di Indonesia.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan Good Corporate Governance (GCG) pada perusahaan industri BUMN memiliki dasar hukum yang sangat kuat, komprehensif, dan bersifat mengikat. Kerangka hukum ini dibangun melalui berbagai undang-undang, peraturan pemerintah, hingga pedoman teknis yang dikeluarkan oleh Kementerian BUMN dan Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG). Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN mewajibkan perusahaan milik negara untuk menerapkan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik dalam setiap aktivitas pengelolaan perusahaan agar BUMN dapat memberikan kontribusi maksimal bagi perekonomian nasional(n.d.). Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas juga menegaskan kewajiban direksi dan dewan komisaris dalam mengelola perusahaan secara profesional, transparan, akuntabel, dan sesuai ketentuan hukum. Selain itu, Peraturan Menteri BUMN seperti PER-01/MBU/2011 jo. PER-09/MBU/2012 tentang Penerapan GCG pada BUMN menjadi panduan operasional yang mengatur mekanisme implementasi, standar penilaian, serta sistem evaluasi berkala terkait pelaksanaan GCG. Pedoman Umum GCG yang diterbitkan KNKG turut memperkuat landasan penerapan tata kelola yang baik sebagai standar moral, etika, dan profesionalisme dalam pengelolaan perusahaan. Dengan berbagai regulasi tersebut, hasil penelitian memperlihatkan bahwa dari sisi legalitas, BUMN telah memiliki acuan kuat dalam menerapkan GCG. Namun demikian, kekuatan regulasi tidak selalu diiringi dengan konsistensi dalam praktik implementasi (Rilah & Trisnaningsih, n.d.), karena keberhasilan GCG sangat dipengaruhi oleh komitmen manajemen, budaya organisasi, serta sistem pengawasan yang berjalan secara efektif dan independen.

Berdasarkan hasil self-assessment GCG yang dilakukan oleh beberapa BUMN industri, diperoleh skor rata-rata sebagai berikut (berdasarkan data Kementerian BUMN 2022-2024):

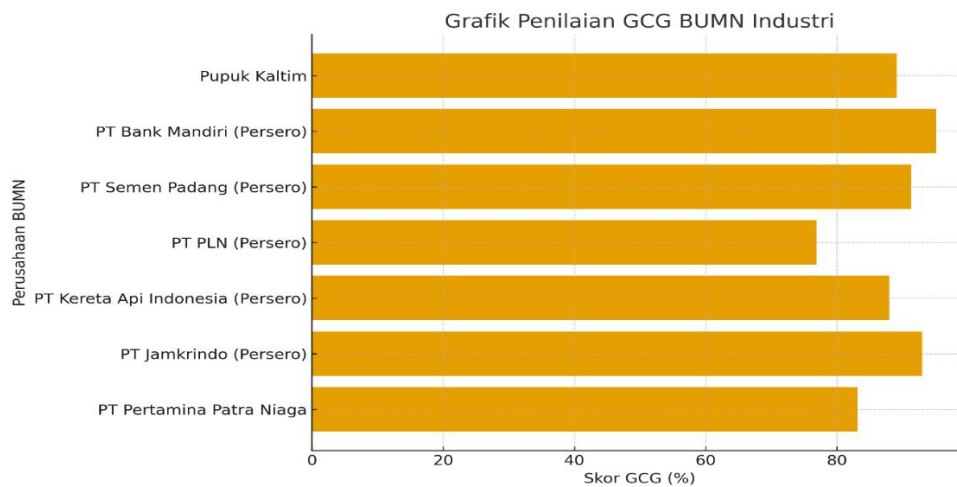
Perusahaan BUMN	Skor GCG	Kategori
PT Pertamina Patra Niaga	83,13%	Baik
PT Jamkrindo (Persero)	92,99%	Sangat Baik
PT Kereta Api Indonesia (Persero)	87,99%	Sangat Baik
PT PLN (Persero)	76,90%	Baik
PT Semen Padang (Persero)	91,29%	Sangat Baik
PT Bank Mandiri (Persero)	95,11%	Sangat Tepercaya

Perusahaan BUMN	Skor GCG	Kategori
Pupuk Kaltim	89,09	Sangat Baik

Hasil penilaian self-assessment GCG menunjukkan bahwa sebagian besar perusahaan BUMN industri telah berada pada kategori *Baik* hingga *Sangat Baik* (Sudharmono & Karunia Tunjungsari, n.d.). PT Pertamina Patra Niaga memperoleh skor 83,13% yang menempatkannya dalam kategori *Baik*. Skor tersebut menunjukkan bahwa perusahaan telah memenuhi standar tata kelola dengan cukup konsisten, terutama dalam aspek transparansi dan pengelolaan operasional. Namun, nilai ini juga mengindikasikan bahwa masih terdapat beberapa area yang perlu diperbaiki, seperti penguatan sistem pengawasan internal, optimalisasi pengungkapan informasi non-keuangan, dan peningkatan independensi dalam proses pengambilan keputusan. Perusahaan dengan tingkat kompleksitas operasional tinggi seperti Pertamina Patra Niaga membutuhkan penguatan GCG yang berkelanjutan agar mampu menjaga integritas bisnis dan meningkatkan kepercayaan publik.

PT Jamkrindo, PT Kereta Api Indonesia, PT Semen Padang, dan Pupuk Kaltim memperoleh skor antara 87% hingga 92%, yang masuk dalam kategori *Sangat Baik*. Nilai ini mencerminkan penerapan prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kewajaran yang telah dilakukan secara optimal. Perusahaan-perusahaan ini berhasil membangun struktur organisasi yang lebih efektif, memperkuat sistem audit internal, serta menerapkan manajemen risiko yang lebih terukur. Selain itu, pelaporan kinerja dan praktik keterbukaan informasi juga telah dilakukan dengan baik melalui publikasi laporan keuangan, laporan keberlanjutan, dan portal informasi perusahaan. Meskipun berada dalam kategori *Sangat Baik*, perusahaan-perusahaan ini tetap perlu meningkatkan kualitas implementasi pada aspek digitalisasi tata kelola, pengawasan lintas unit, serta peningkatan kompetensi SDM agar penerapan GCG dapat terus dipertahankan.

PT PLN (Persero) dengan skor 76,90% berada dalam kategori *Baik*, menunjukkan bahwa penerapan GCG telah berjalan dengan cukup efektif tetapi masih belum mencapai tingkat optimal. Dengan ruang lingkup bisnis yang sangat luas, PLN menghadapi tantangan dalam integrasi sistem pengawasan, efektivitas audit internal, serta pemerataan budaya kepatuhan di seluruh unit. Nilai ini mengindikasikan bahwa PLN perlu memperkuat transparansi dalam pelaporan non-keuangan, serta meningkatkan independensi dalam proses pengadaan barang dan jasa yang selama ini menjadi salah satu area paling rawan dalam perusahaan berkapasitas besar. Upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik, pengendalian risiko operasional, dan penguatan governance melalui digitalisasi proses bisnis menjadi langkah penting untuk mencapai kategori *Sangat Baik*. Skor tertinggi diraih oleh PT Bank Mandiri (Persero) dengan nilai 95,11% yang masuk kategori *Sangat Terpercaya*. Pencapaian ini menunjukkan bahwa Bank Mandiri telah menerapkan prinsip GCG secara menyeluruh dan konsisten di seluruh lini organisasi. Keberhasilan ini didukung oleh sistem manajemen risiko yang matang, transparansi laporan keuangan yang memenuhi standar internasional, serta integritas tinggi dalam tata kelola perbankan. Selain itu, digitalisasi proses bisnis, pelaksanaan audit berlapis, dan pengawasan ketat oleh regulator menjadikan Bank Mandiri sebagai benchmark penerapan GCG di lingkungan BUMN. Tingginya skor ini menegaskan bahwa penerapan tata kelola yang baik dapat memberikan dampak positif terhadap reputasi perusahaan, peningkatan kinerja bisnis, dan kepercayaan masyarakat terhadap layanan yang diberikan. Berikut garfik penilaian GCG BUMN Industri.



Tabel penilaian GCG menunjukkan adanya variasi tingkat penerapan tata kelola perusahaan yang baik di berbagai BUMN industri. PT Pertamina Patra Niaga, PT PLN, dan Pupuk Kaltim berada pada kategori *Baik* hingga *Sangat Baik*, mencerminkan bahwa sebagian besar perusahaan telah menjalankan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan independensi secara konsisten. Meskipun demikian, masih terdapat ruang perbaikan pada beberapa indikator, terutama bagi BUMN dengan kompleksitas operasional lebih tinggi seperti PT PLN yang memperoleh skor terendah sebesar 76,90%.

Perusahaan dengan kategori *Sangat Baik* seperti PT Jamkrindo, PT Kereta Api Indonesia, PT Semen Padang, dan Pupuk Kaltim menunjukkan bahwa implementasi GCG sudah dilakukan dengan tingkat kepatuhan yang cukup tinggi. Hal ini terlihat dari skor yang berkisar antara 87% hingga 92%. Perusahaan-perusahaan ini umumnya memiliki struktur organisasi yang lebih efektif, audit internal yang berjalan dengan baik, serta pengelolaan manajemen risiko yang lebih matang. Kinerja tersebut memberikan gambaran bahwa mereka telah menerapkan standar GCG secara komprehensif, meskipun tetap perlu memperkuat digitalisasi tata kelola untuk meningkatkan efisiensi dan transparansi.

PT Bank Mandiri menonjol sebagai perusahaan dengan skor tertinggi yaitu 95,11% dan masuk dalam kategori *Sangat Terpercaya*. Skor ini menunjukkan bahwa Bank Mandiri tidak hanya memenuhi standar GCG, tetapi juga menjadi benchmark di lingkungan BUMN dalam hal integritas, transparansi laporan keuangan, dan penguatan sistem pengawasan. Tingginya skor tersebut mencerminkan keberhasilan perusahaan dalam mengoptimalkan tata kelola berbasis risiko, digitalisasi bisnis, dan kepatuhan terhadap regulasi yang ketat dari sektor perbankan.

Dalam aspek pelaksanaan prinsip transparansi, penelitian menemukan bahwa perusahaan industri BUMN telah menunjukkan peningkatan dalam keterbukaan informasi, terutama terkait laporan tahunan, kondisi keuangan, dan kegiatan operasional perusahaan. Penggunaan teknologi informasi seperti sistem informasi keuangan dan portal laporan publik turut mendukung peningkatan transparansi. Namun demikian, penelitian mengidentifikasi bahwa keterbukaan informasi non-keuangan, seperti manajemen risiko, isu keberlanjutan, keselamatan kerja, dan dampak lingkungan, belum sepenuhnya diungkapkan secara detail. Beberapa perusahaan masih menampilkan informasi yang bersifat formalitas atau hanya memenuhi standar minimal pelaporan, sehingga transparansi belum mencapai tingkat yang memungkinkan pemangku kepentingan memberikan penilaian yang objektif terhadap kondisi perusahaan. Selain itu, praktik keterbukaan terhadap kebijakan internal seperti mekanisme penunjukan manajemen, struktur remunerasi, dan pelaksanaan CSR masih belum merata antar perusahaan BUMN industri.

Prinsip akuntabilitas dalam perusahaan industri BUMN menunjukkan bahwa struktur organisasi pada dasarnya telah memenuhi prinsip pemisahan fungsi antara direksi sebagai pengelola dan dewan komisaris sebagai pengawas. Namun hasil penelitian menunjukkan beberapa kendala dalam implementasinya. Indikator kinerja yang diterapkan belum selalu terukur secara objektif, sehingga proses evaluasi kinerja direksi dan manajemen tidak selalu didasarkan pada *merit system*. Selain itu, audit internal, yang seharusnya berperan sebagai pengawas independen terhadap jalannya organisasi, kadang masih menghadapi tekanan struktural maupun kepentingan tertentu sehingga tidak dapat sepenuhnya menjalankan tugas secara bebas dan objektif. Hal ini menunjukkan bahwa akuntabilitas belum berjalan optimal karena belum sepenuhnya didukung oleh sistem internal yang kuat dan independen.

Penerapan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) dalam perusahaan industri milik negara merupakan aspek fundamental dalam memastikan terciptanya tata kelola yang transparan, akuntabel, dan berintegritas. Dalam konteks BUMN, penerapan GCG tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan, tetapi juga untuk menjaga kepercayaan publik serta menjamin pengelolaan aset negara secara efisien dan bertanggung jawab. Secara umum, hasil evaluasi menunjukkan bahwa sebagian besar perusahaan industri BUMN telah menerapkan prinsip-prinsip GCG sesuai dengan pedoman yang ditetapkan oleh Kementerian BUMN seperti:

1. Penerapan Prinsip Transparansi

Prinsip transparansi menekankan keterbukaan informasi kepada seluruh pemangku kepentingan. Dalam praktiknya, perusahaan BUMN industri telah menyediakan laporan keuangan, laporan tahunan, serta informasi operasional melalui berbagai media komunikasi publik. Namun, hasil pengamatan menunjukkan bahwa keterbukaan informasi masih sering bersifat formalitas. Beberapa data yang bersifat strategis atau terkait proses pengadaan belum sepenuhnya dipublikasikan secara terbuka. Kondisi ini menunjukkan bahwa budaya transparansi belum sepenuhnya mengakar dalam seluruh lini organisasi. Kendati demikian, peningkatan penggunaan teknologi informasi dalam sistem pelaporan dan pengawasan telah membantu memperbaiki kualitas transparansi, khususnya dalam proses audit internal dan eksternal. Dengan demikian, prinsip transparansi perlu terus diperkuat melalui digitalisasi dan keterlibatan publik dalam proses pengawasan.

2. Penerapan Prinsip Akuntabilitas

Akuntabilitas berkaitan dengan kejelasan fungsi, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban setiap organ perusahaan agar pengelolaan organisasi berjalan efektif. Dalam konteks industri BUMN, struktur organisasi sudah didesain dengan pembagian tugas yang jelas antara direksi, dewan komisaris, dan komite-komite pendukung. Namun dalam praktiknya, masih ditemukan tumpang tindih kewenangan yang menyebabkan proses pengambilan keputusan berjalan lambat. Sistem pengawasan internal telah diterapkan melalui mekanisme audit dan evaluasi kinerja berbasis indikator (*Key Performance Indicator/KPI*), namun belum semua unit kerja menjalankan pelaporan dengan disiplin. Dengan demikian, penguatan budaya pertanggungjawaban dan profesionalisme masih menjadi kebutuhan penting agar prinsip akuntabilitas dapat berjalan secara optimal.

3. Penerapan Prinsip Tanggung Jawab

Prinsip tanggung jawab mencakup kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan serta tanggung jawab sosial dan lingkungan (*Corporate Social Responsibility/CSR*). Sebagian besar perusahaan industri BUMN telah melaksanakan program-program sosial yang berkaitan dengan pengembangan masyarakat dan pelestarian lingkungan di sekitar kawasan operasional. Program tersebut tidak hanya memenuhi aspek hukum, tetapi juga

memperkuat citra perusahaan di mata publik. Namun, hasil analisis menunjukkan bahwa beberapa program CSR masih bersifat jangka pendek dan belum diintegrasikan dengan strategi bisnis utama. Agar prinsip tanggung jawab dapat memberikan dampak berkelanjutan, perusahaan perlu menerapkan konsep *sustainability governance* yang mengaitkan antara profit, people, dan planet secara seimbang.

4. Penerapan Prinsip Kemandirian

Kemandirian berarti pengelolaan perusahaan harus dilakukan secara profesional tanpa intervensi dari pihak-pihak yang berkepentingan. Dalam praktiknya, masih terdapat kecenderungan pengaruh eksternal, baik dari aspek politik maupun birokrasi, yang dapat memengaruhi kebijakan strategis perusahaan. Meskipun demikian, upaya perbaikan telah dilakukan melalui penerapan sistem digital dalam proses pengadaan barang dan jasa, serta penguatan peran dewan komisaris dalam pengawasan terhadap potensi konflik kepentingan. Penerapan prinsip independensi juga dipengaruhi oleh kemampuan manajemen dalam mempertahankan profesionalitas dalam setiap pengambilan keputusan. Oleh karena itu, peningkatan integritas dan kapasitas sumber daya manusia menjadi faktor penting dalam memperkuat kemandirian tata kelola perusahaan.

5. Penerapan Prinsip Kewajaran dan Kesetaraan

Prinsip kewajaran dan kesetaraan menuntut perusahaan untuk memberikan perlakuan yang adil kepada seluruh pemangku kepentingan. Dalam implementasinya, perusahaan industri BUMN telah menyediakan saluran pelaporan pelanggaran (*whistleblowing system*) untuk menampung aduan dari karyawan maupun masyarakat. Hal ini menunjukkan adanya komitmen terhadap keadilan dan perlindungan hak-hak pekerja. Namun, efektivitas sistem tersebut masih bergantung pada sejauh mana laporan dapat ditindaklanjuti secara transparan dan bebas dari konflik kepentingan. Dengan demikian, perlu dilakukan penguatan sistem pengawasan eksternal agar prinsip kesetaraan benar-benar diterapkan secara konsisten.

Secara umum, penerapan GCG di perusahaan industri BUMN telah berjalan dengan baik, namun belum sepenuhnya optimal. Penerapan sering kali masih bersifat administratif dan berorientasi pada pemenuhan regulasi (*compliance-based*), bukan pada pembentukan budaya etika dan integritas (*values-based governance*). Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan penerapan GCG sangat dipengaruhi oleh faktor internal perusahaan, seperti kepemimpinan yang berintegritas, sistem penghargaan dan sanksi yang adil, serta komitmen terhadap transparansi. Selain itu, faktor eksternal seperti stabilitas kebijakan pemerintah, pengawasan publik, dan dukungan lembaga pengawas juga berperan besar dalam menjaga keberlanjutan praktik tata kelola yang baik. Penerapan GCG yang kuat terbukti berkontribusi pada peningkatan efisiensi operasional, pengendalian risiko, serta peningkatan kepercayaan publik terhadap kinerja BUMN. Dengan demikian, prinsip-prinsip GCG tidak hanya menjadi alat pengawasan, tetapi juga fondasi strategis dalam mencapai tujuan perusahaan dan tanggung jawab sosial negara.

Dengan demikian, keberhasilan penerapan GCG di perusahaan industri BUMN akan sangat bergantung pada sinergi antara regulasi, budaya organisasi, dan komitmen manajemen dalam menciptakan tata kelola yang bersih, profesional, dan berdaya saing. Secara keseluruhan, tabel penilaian GCG memberikan gambaran bahwa BUMN industri telah memiliki komitmen kuat dalam menerapkan prinsip tata kelola yang baik. Meskipun sebagian besar berada pada kategori tinggi, beberapa BUMN masih perlu meningkatkan aspek pengungkapan informasi non-keuangan, efektivitas audit internal, serta independensi dalam pengambilan keputusan strategis. Data ini juga menegaskan bahwa keberhasilan penerapan GCG bukan hanya ditentukan oleh

regulasi, melainkan juga oleh budaya perusahaan, kualitas sumber daya manusia, dan kapasitas manajemen dalam menjalankan tata kelola secara konsisten dan berkelanjutan.

Hasil penilaian GCG menunjukkan bahwa meskipun sebagian besar BUMN berada pada kategori Baik hingga Sangat Terpercaya, masih terdapat sejumlah masalah yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan kualitas tata kelola perusahaan. Skor yang beragam memperlihatkan adanya inkonsistensi dalam penerapan prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kewajaran. Misalnya, PT PLN (Persero) memperoleh skor paling rendah dengan 76,90%, yang mengindikasikan masih adanya kendala dalam tata kelola internal, seperti pengelolaan risiko, sistem pengawasan, dan pengendalian internal yang belum optimal. Hal ini berbeda dengan perusahaan seperti PT Bank Mandiri dan PT Jamkrindo yang berhasil mencapai skor di atas 90%.

Pemetaan masalah berikutnya terlihat pada aspek efisiensi operasional dan struktur organisasi yang belum sepenuhnya mendukung pelaksanaan GCG secara optimal. Beberapa BUMN, seperti PT Pertamina Patra Niaga dan PT Semen Padang, meskipun berada pada kategori “Baik” atau “Sangat Baik”, menghadapi tantangan dalam memperkuat integritas organisasi, terutama di area pengendalian internal dan manajemen risiko. Hal ini mencerminkan bahwa skor tinggi belum sepenuhnya menjamin tidak adanya celah dalam praktik tata kelola, terutama bagi perusahaan yang memiliki bisnis kompleks dan rantai pasok panjang.

Aspek budaya organisasi juga menjadi problem utama dalam pemetaan masalah GCG. Masih terdapat BUMN yang menghadapi resistensi internal terkait perubahan budaya kerja, khususnya dalam mendorong transparansi dan penguatan sistem pelaporan. Di beberapa kasus, implementasi GCG hanya bersifat administratif, belum terintegrasi secara penuh dalam perilaku kerja sehari-hari. Kesenjangan pemahaman antar level manajemen mengenai pentingnya tata kelola yang baik juga menjadi salah satu hambatan yang berpengaruh pada konsistensi implementasi. Selanjutnya, dari sisi eksternal, masih terdapat tantangan dalam menjaga independensi perusahaan dari intervensi politik dan kepentingan pemangku kepentingan tertentu. Beberapa BUMN menghadapi risiko konflik kepentingan yang tinggi, terutama dalam pengambilan keputusan strategis dan pengadaan barang/jasa. Masalah ini berpotensi menghambat peningkatan skor GCG secara berkelanjutan, khususnya bagi perusahaan yang beroperasi di sektor industri dengan tingkat pengawasan publik dan regulasi yang ketat. Dengan demikian, pemetaan masalah ini menunjukkan bahwa meskipun skor GCG secara umum berada dalam kategori baik, upaya peningkatan tetap perlu dilakukan secara menyeluruh dan berkelanjutan.

Penerapan Good Corporate Governance (GCG) pada perusahaan BUMN tidak hanya bergantung pada keberadaan regulasi dan pedoman pengelolaan, tetapi juga pada kualitas implementasinya di setiap level organisasi. Analisis lanjutan menunjukkan bahwa meskipun sebagian besar perusahaan telah memiliki struktur tata kelola yang memadai, seperti dewan komisaris, komite audit, serta pedoman manajemen risiko, namun efektivitasnya sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi dan komitmen manajemen puncak. Banyak temuan mengindikasikan bahwa permasalahan GCG tidak timbul karena ketiadaan aturan, melainkan lemahnya ketegasan dalam menerapkan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan independensi secara konsisten dalam kegiatan operasional.

Hambatan utama penerapan GCG biasanya berkaitan dengan budaya birokrasi yang masih kuat dalam BUMN, sehingga pengambilan keputusan cenderung lambat dan rentan terhadap konflik kepentingan. Selain itu, rendahnya integritas sebagian pemangku kebijakan serta lemahnya pengawasan internal turut memperbesar peluang terjadinya penyimpangan. Hambatan lain yang cukup signifikan adalah kurangnya kualitas sumber daya manusia dalam hal

---

pemahaman prinsip-prinsip GCG, sehingga implementasi sering bersifat administratif dan tidak menyentuh aspek perubahan perilaku. Lingkungan eksternal, seperti tekanan politik dan kepentingan ekonomi, juga menjadi penghambat yang sering ditemui.

Untuk mengatasi hambatan tersebut, perusahaan perlu memperkuat budaya integritas melalui peningkatan komitmen manajemen dan pemberlakuan sanksi tegas terhadap pelanggaran tata kelola. Penguatan fungsi pengawasan, seperti audit internal dan komite etik, menjadi langkah penting agar setiap kebijakan dikontrol secara objektif dan bebas intervensi. Selain itu, peningkatan kapasitas SDM melalui pelatihan GCG yang sistematis akan mendorong pemahaman yang lebih baik, sehingga penerapan tidak hanya sebatas dokumen, tetapi menjadi praktik sehari-hari yang melekat dalam operasional perusahaan. Perusahaan juga perlu menerapkan teknologi informasi untuk meningkatkan transparansi, seperti digital reporting, whistleblowing system, dan pemantauan kinerja secara real-time.

Selain perbaikan internal, penerapan GCG memerlukan dukungan sistemik dari lingkungan eksternal. Pemerintah sebagai pemegang saham utama BUMN perlu menciptakan kebijakan yang konsisten dan bebas dari intervensi yang dapat memengaruhi independensi perusahaan. Kolaborasi dengan lembaga pengawas seperti OJK, KPK, dan institusi audit negara dapat memperkuat akuntabilitas serta memberikan penilaian yang lebih objektif terhadap performa GCG. Di samping itu, penerapan sistem reward bagi perusahaan yang konsisten menerapkan GCG dapat mendorong terciptanya kompetisi sehat untuk mencapai tata kelola terbaik.

Secara keseluruhan, penerapan GCG pada BUMN memiliki peran strategis dalam meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi pengelolaan aset negara. Meskipun terdapat sejumlah hambatan seperti lemahnya pengawasan, rendahnya integritas, dan pengaruh birokrasi, berbagai solusi dapat diterapkan melalui penguatan budaya integritas, peningkatan kompetensi SDM, pemanfaatan teknologi informasi, dan dukungan kebijakan yang stabil. Dengan komitmen kuat dari seluruh pemangku kepentingan, penerapan GCG tidak hanya meningkatkan kinerja perusahaan, tetapi juga berkontribusi besar bagi pembangunan ekonomi nasional dan kepercayaan publik. Data ini menunjukkan bahwa penerapan GCG di sektor industri BUMN telah berjalan baik dengan rata-rata skor di atas 80. Namun, tantangan masih ada dalam aspek transparansi publik, independensi manajemen, dan penguatan budaya etika korporasi.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penilaian dan analisis penerapan Good Corporate Governance (GCG) pada beberapa BUMN industri, dapat disimpulkan bahwa secara umum perusahaan telah menunjukkan komitmen yang cukup baik dalam menerapkan prinsip-prinsip tata kelola. Hal ini terlihat dari skor self-assessment yang sebagian besar berada pada kategori *Baik* hingga *Sangat Baik*, bahkan beberapa perusahaan seperti PT Bank Mandiri mencatatkan kategori *Sangat Terpercaya*. Meskipun demikian, tingginya skor belum sepenuhnya menjamin efektivitas implementasi di lapangan, karena masih terdapat sejumlah faktor penghambat seperti budaya birokrasi, lemahnya pengawasan internal, dan potensi konflik kepentingan. Upaya peningkatan implementasi GCG perlu difokuskan pada penguatan integritas manajemen, peningkatan kapasitas SDM, serta pemanfaatan teknologi untuk mendorong transparansi dan akuntabilitas. Selain itu, dukungan kebijakan pemerintah yang konsisten dan bebas intervensi sangat penting untuk menjaga independensi pengelolaan perusahaan. Dengan memperbaiki aspek-aspek tersebut, BUMN diharapkan mampu menerapkan GCG secara lebih efektif sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan, mengurangi risiko penyimpangan, serta memberikan kontribusi signifikan bagi pembangunan ekonomi nasional dan peningkatan kepercayaan publik.

## DAFTAR REFERENSI

- Admojo, M. Y. S., Kurnia Ramadhany, H., Afifuddin, M., Kusumaningtias, R., & Kusumaningsih, A. (n.d.). Implementasi Good Corporate Governance dalam Menanggapi Tindak Korupsi Study Kasus PT Pertamina. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 5(4), 970–980.
- Adra Madona, M., & Khafid, M. (n.d.). Pengaruh Good Corporate Governance terhadap Pengungkapan Sustainability Report dengan Ukuran Perusahaan sebagai Pemoderasi. *Jurnal Optimasi Sistem Industri*, 19(1), 22–32.
- Andira Kirana, A. (n.d.). Penerapan Good Corporate Governance Pada Kinerja Perusahaan Sektor Keuangan Dengan Manajemen Resiko. *MASIP : Jurnal Manajemen Administrasi Bisnis Dan Publik Terapan*, 1(2), 72–82.
- Dwi Aristi, M., & Supriyadi. (n.d.). PENILAIAN PENERAPAN CORPORATE GOVERNANCE MENGGUNAKAN MODEL PERATINGAN CGCG UGM. *COSTING:Journal of Economic, Business and Accounting*, 2(2), 212–227.
- Dwi Sapto Aji, T., & Wulandari, I. (n.d.). Pengaruh Penerapan Good Corporate Governance terhadap Kinerja Keuangan BUMN dengan Ukuran Perusahaan sebagai Variabel Kontrol. *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 5(2), 933–946.
- Hartono, R., & Zul, M. (n.d.). Pelaksanaan Peraturan Menteri BUMN Nomor: PER-01/MBU/2011 Tentang Penerapan Tata Kelola Yang Baik (Good Corporate Governance) Pada BUMN (Studi Kasus Di PT Perkebunan Nusantara IV). *ARBITER: Jurnal Ilmiah Magister Hukum*, 2(1), 23–32.
- Kusuma Wardani, M. (n.d.). PERAN MANAJEMEN RISIKO MEMEDIASI PENGARUH GOOD CORPORATE GOVERNANCE TERHADAP KINERJA KEUANGAN (Studi Pada Perusahaan BUMN Di Indonesia). *Jurnal Riset Ekonomi*, 4(4), 1066–1077.
- Muthi Pasa, P., Arrayyan Saputra, F., Putri Kalita, L., Kusumaningtias, R., & Kusumaningsih, A. (n.d.). Peran Dewan Komisaris Dalam Implementasi Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance Untuk Memperkuat Sistem Pengendalian Internal: Studi Pada Pt Kereta API Indonesia. *Jurnal Kolaboratif Sains*, 8(6), 3087–3097.
- Nabilla, & Suherman. (n.d.). TATA KELOLA BUMN BERDASARKAN PRINSIP GOOD CORPORATE GOVERNANCE. *Jurnal Kertha Semaya*, 12(2), 207–225.
- Rilah, F. N., & Trisnarningsih, S. (n.d.). Implementation of Good Corporate Governance on Indonesia's State-Owned Enterprises (BUMN Karya "WIKa"). *International Journal of Management Research and Economics*, 3(1), 22–35.
- Sudharmono, J., & Karunia Tunjungsari, H. (n.d.). EVALUASI PENERAPAN GOOD CORPORATE GO. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi Dan Bisnis*, 5(1), 225–234.
- Yuniza, I., Nurlaili, & Devi, Y. (n.d.). PENGARUH PENERAPAN GREEN ACCOUNTING, TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN, DAN UKURAN PERUSAHAAN TERHADAP KINERJA KEUANGAN PERUSAHAAN DENGAN GOOD CORPORATE GAVERNANCE SEBAGAI VARIABEL MODERASI (STUDI PADA PERUSAHAAN SEKTOR ENERGI YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA TAHUN 2019-2023). *INOVASI PEMBANGUNAN – JURNAL KELITBANGAN*, 13(1), 1–20.
- Yusuf Tsary Arroffii, D., & Azis Muhammad, S. (n.d.). Implementasi Prinsip Good Corporate Governance dalam Pencegahan Tindak Pidana Korupsi di BUMN. *Padjadjaran Law Review*, 13(1), 47–59.