



Penerapan Prinsip Good Corporate Governance Dalam Meningkatkan Kinerja BUMN di Indonesia

Anisa Paujiah Sinaga

Universitas Islam Negeri Sumatra Utara

Mursal Amri Harahap

Universitas Islam Negeri Sumatra Utara

Vingkan Andini

Universitas Islam Negeri Sumatra Utara

Zahra Fatin Miera

Universitas Islam Negeri Sumatra Utara

Ahmad Wahyudi Zein

Alamat: Jl. IAIN No.1, Gaharu, Kec. Medan Tim., Kota Medan, Sumatera Utara 20235

Korespondensi penulis: anisapaujahsng@gmail.com

Abstrak. *State-Owned Enterprises (SOEs) play a strategic role as agents of national economic development, but often face challenges related to transparency, weak oversight, and potential abuse of authority that hinder optimal performance. This study aims to analyze the urgency, implementation, and impact of implementing Good Corporate Governance (GCG) principles in optimizing the value and competitiveness of SOEs. GCG is a corporate management system based on the principles of transparency, accountability, responsibility, independence, and fairness (TARIF). The study results show that GCG implementation not only improves operational efficiency and investor/public trust but also effectively minimizes the risk of conflicts of interest. SOEs need to build a GCG culture through three main pillars: people, systems, and structure. In conclusion, GCG must be the main foundation of SOE management so that state-owned companies are able to make maximum contributions to the welfare of the Indonesian people.*

Keywords : *Good Corporate Governance (GCG), State-Owned Enterprises (BUMN), Company Performance, Transparency, Accountability.*

Abstrak. Badan Usaha Milik Negara (BUMN) memegang peran strategis sebagai agen pembangunan ekonomi nasional, namun sering menghadapi tantangan terkait transparansi, pengawasan yang lemah, dan potensi penyalahgunaan wewenang yang menghambat kinerja maksimal. Penelitian ini bertujuan menganalisis urgensi, implementasi, dan dampak penerapan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) dalam mengoptimalkan nilai dan daya saing BUMN. GCG merupakan sistem pengelolaan perusahaan yang berlandaskan pada prinsip transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan kewajaran (TARIF). Hasil kajian menunjukkan bahwa implementasi GCG tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional dan kepercayaan investor/publik, tetapi juga efektif meminimalisir risiko konflik kepentingan. BUMN perlu membangun budaya GCG melalui tiga pilar utama: *people, system, dan structure*. Kesimpulannya, GCG harus menjadi fondasi utama pengelolaan BUMN agar perusahaan negara mampu memberikan kontribusi maksimal bagi kesejahteraan masyarakat Indonesia.

Kata Kunci : *Good Corporate Governance (GCG), Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Kinerja Perusahaan, Transparansi, Akuntabilitas.*

PENDAHULUAN

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) memiliki peran strategis dalam pembangunan ekonomi nasional Indonesia. Sebagai salah satu instrumen pemerintah dalam mengelola sumber daya dan memberikan pelayanan publik, BUMN dituntut untuk tidak hanya mencapai tujuan bisnis, tetapi juga menjalankan fungsi sosial dan ekonomi secara efektif. Namun, dalam praktiknya, BUMN sering menghadapi berbagai tantangan seperti

kurangnya transparansi, lemahnya pengawasan, serta potensi terjadinya penyalahgunaan wewenang yang dapat menurunkan kinerja perusahaan.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut, penerapan prinsip Good Corporate Governance (GCG) menjadi sangat penting. GCG merupakan sistem yang mengatur bagaimana perusahaan dikelola dan dikendalikan, dengan mengedepankan nilai-nilai transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kewajaran. Dengan menerapkan prinsip-prinsip GCG secara konsisten, diharapkan BUMN dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan, memperbaiki tata kelola, serta meningkatkan kepercayaan publik dan investor.

Namun, penerapan GCG di BUMN Indonesia masih menghadapi berbagai kendala, mulai dari budaya organisasi yang kurang mendukung, kurang optimalnya mekanisme pengawasan, hingga tekanan politik yang dapat mengganggu independensi manajemen. Kondisi ini berimplikasi pada kinerja BUMN yang belum maksimal dan terkadang tidak sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Namun, dalam implementasinya, masih terdapat berbagai kendala yang dihadapi BUMN dalam menerapkan prinsip-prinsip GCG secara optimal. Beberapa kasus korupsi, konflik kepentingan, serta kurangnya profesionalisme dalam manajemen menunjukkan bahwa penerapan GCG belum sepenuhnya berjalan efektif. Selain itu, dinamika politik dan intervensi dari pihak eksternal kerap memengaruhi kebijakan dan keputusan strategis di BUMN. Kondisi ini menyebabkan kinerja BUMN sering kali belum mencapai potensi maksimal yang dapat berkontribusi signifikan terhadap perekonomian nasional.

Oleh karena itu, penting untuk mengkaji bagaimana penerapan prinsip Good Corporate Governance dapat berkontribusi dalam meningkatkan kinerja BUMN di Indonesia. Kajian ini diharapkan dapat memberikan gambaran tentang permasalahan yang ada serta solusi yang dapat diterapkan untuk memperbaiki tata kelola perusahaan negara sehingga dapat mendukung pembangunan ekonomi nasional secara berkelanjutan.

KAJIAN TEORITIS

1. Transparansi

Transparansi adalah prinsip yang menekankan keterbukaan informasi yang relevan, akurat, dan tepat waktu kepada seluruh pemangku kepentingan. Dalam praktiknya, perusahaan harus menyediakan laporan keuangan, laporan kinerja, kebijakan internal, serta informasi penting lainnya secara jelas dan mudah diakses. Transparansi mencegah terjadinya penyembunyian informasi yang dapat merugikan publik dan meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan terhadap kredibilitas perusahaan.

2. Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah prinsip yang memastikan bahwa setiap organ perusahaan memiliki peran, tanggung jawab, dan wewenang yang jelas, serta harus mempertanggungjawabkan setiap keputusan dan tindakan yang diambil. Penerapan akuntabilitas menciptakan sistem pengendalian internal yang kuat, sehingga seluruh aktivitas operasional dapat berjalan sesuai standar dan ketentuan yang berlaku. Dengan

demikian, perusahaan mampu mempertahankan integritas serta mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

3. Responsibility

Responsibility mengharuskan perusahaan mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku dan menjalankan tanggung jawab sosial terhadap lingkungan dan masyarakat. Perusahaan dituntut tidak hanya fokus pada keuntungan finansial, tetapi juga memperhatikan dampak aktivitasnya terhadap aspek sosial, lingkungan, dan tata kelola yang etis. Kepatuhan terhadap prinsip ini menunjukkan bahwa perusahaan beroperasi secara berkelanjutan dan menjunjung nilai moral yang tinggi.

4. Keadilan

Fairness adalah prinsip yang menuntut perlakuan adil dan setara terhadap seluruh pemangku kepentingan, termasuk pemegang saham, karyawan, pelanggan, mitra bisnis, dan masyarakat. Perusahaan harus menghindari konflik kepentingan, diskriminasi, dan praktik yang merugikan salah satu pihak. Dengan menerapkan prinsip keadilan, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja maupun bisnis yang sehat, harmonis, dan mendukung pertumbuhan jangka panjang.

5. Independence

Independensi adalah prinsip yang memastikan pengelolaan perusahaan dilakukan secara profesional tanpa tekanan atau pengaruh dari pihak mana pun yang dapat mengganggu objektivitas pengambilan keputusan. Penerapan prinsip ini mencakup penghindaran konflik kepentingan, penguatan peran dewan komisaris independen, dan penegakan integritas dalam menjalankan fungsi pengawasan. Kemandirian memungkinkan perusahaan menjaga kualitas kebijakan dan operasional secara konsisten sesuai standar tata kelola yang baik.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode library research atau studi pustaka untuk menganalisis penerapan Good Corporate Governance (GCG) di BUMN Indonesia secara deskriptif dan eksploratif melalui data sekunder dari dokumen resmi seperti laporan tahunan BUMN (Pertamina, PLN, Telkom), regulasi KNKG dan Peraturan Menteri BUMN PER-01/MBU/2011, jurnal akademik (Google Scholar, Sinta), laporan KPK/BPK/OJK, serta publikasi media kredibel periode 2015–2025. Pengumpulan data dilakukan secara sistematis melalui pencarian kata kunci, seleksi inklusi/eksklusi, dan pengarsipan tabel ringkasan, sementara analisis mengikuti model Miles dan Huberman (1994) meliputi reduksi data (identifikasi tema kendala GCG dan kinerja), penyajian (matriks tematik, tabel perbandingan), serta penarikan kesimpulan dengan triangulasi sumber berbasis prinsip GCG (transparansi, akuntabilitas, dll.) untuk memvalidasi keabsahan dan menghindari bias.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

“ Good Corporate Governance (GCG) atau tata kelola perusahaan yang baik merupakan seperangkat aturan, proses, dan mekanisme yang mengatur bagaimana sebuah perusahaan dijalankan dan dikendalikan untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. GCG menekankan pentingnya transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan kewajaran dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan operasional perusahaan.

Menurut OECD (Organization for Economic Cooperation and Development), Good Corporate Governance adalah sistem di mana perusahaan diarahkan dan dikendalikan untuk meningkatkan kinerja jangka panjang secara berkelanjutan, sekaligus mempertimbangkan kepentingan para pemangku kepentingan (stakeholders), seperti pemegang saham, karyawan, pelanggan, dan masyarakat. Di Indonesia, prinsip-prinsip Good Corporate Governance diatur dalam Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan pedoman yang dikeluarkan oleh berbagai lembaga terkait. Prinsip-prinsip tersebut dirancang untuk memastikan bahwa perusahaan dapat beroperasi secara transparan, bertanggung jawab, dan beretika, sehingga mampu menciptakan nilai tambah yang berkelanjutan bagi seluruh pemangku kepentingan.

Penerapan GCG juga berperan penting dalam mengurangi risiko fraud, meningkatkan efisiensi operasional, serta memperkuat struktur organisasi perusahaan. Dengan tata kelola yang baik, perusahaan tidak hanya mampu meningkatkan kepercayaan investor dan masyarakat, tetapi juga dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif.

Dalam konteks Badan Usaha Milik Negara (BUMN), penerapan Good Corporate Governance memiliki peran strategis dalam memperkuat akuntabilitas dan transparansi pengelolaan aset negara. Hal ini penting untuk memastikan bahwa BUMN dapat menjalankan fungsi bisnis sekaligus memberikan manfaat sosial secara optimal bagi masyarakat luas. Good Corporate Governance (GCG) didasarkan pada sejumlah prinsip dasar yang menjadi pedoman dalam menjalankan tata kelola perusahaan yang baik. Prinsip-prinsip ini bertujuan untuk memastikan perusahaan dapat dikelola secara transparan, akuntabel, dan bertanggung jawab demi kepentingan seluruh pemangku kepentingan. Secara umum, terdapat lima prinsip utama dalam GCG, yaitu:

Prinsip-prinsip GCG yang dimaksud dalam regulasi yang mengatur tentang penerapan praktek GCG pada BUMN terdapat lima prinsip.

1. Prinsip Transparansi (*transparency*), yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai perusahaan.
2. Prinsip Akuntabilitas (*accountability*), yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban Organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif.
3. Prinsip Pertanggungjawaban (*responsibility*), yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

4. Prinsip Kemandirian (*independency*), yaitu keadaan di mana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.
5. Prinsip Kewajaran (*fairness*) yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak Pemangku Kepentingan (*stakeholders*) yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan.

Kelima prinsip penerapan GCG pada BUMN yang sudah dicanangkan dalam keputusan menteri tersebut harus dapat diarahkan pada pengelolaan BUMN yang lebih kompetitif. Kepercayaan dari pihak asing maupun domestik menjadi prioritas untuk dapat dipulihkan kembali setelah keterpurukan sektor usaha yang terjadi di Indonesia akibat krisis yang terjadi. Dengan demikian kredibilitas internal dalam tubuh BUMN harus segera di benahi dan dibangun kembali secara konsisten dan berkelanjutan. Sehingga apa yang menjadi capaian dalam penerapan GCG pada pengelolaan BUMN sesuai dengan apa yang menjadi tujuan diberlakukannya keputusan menteri tentang penerapan GCG tersebut.

A. Tujuan dan Manfaat Good Corporate Governance

Tujuan penerapan prinsip-prinsip GCG pada BUMN dapat dilihat dalam Pasal 4 Keputusan Menteri Negara BUMN Nomor : PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (Good Corporate Governance) pada BUMN, yaitu untuk:

1. Mengoptimalkan nilai BUMN agar perusahaan memiliki daya saing yang kuat, baik secara nasional maupun internasional, sehingga mampu mempertahankan keberadaannya dan hidup berkelanjutan untuk mencapai maksud dan tujuan BUMN.
2. Mendorong pengelolaan BUMN secara profesional, efisien, dan efektif, serta memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian Organ Persero/Organ Perum
3. Mendorong agar Organ Persero/Organ Perum dalam membuat keputusan dan menjalankantindakan dilandasi nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundangundangan, serta kesadaran akan adanya tanggung jawab sosial BUMN terhadap PemangkuKepentingan maupun kelestarian lingkungan di sekitar BUMN
4. Meningkatkan kontribusi BUMN dalam perekonomian nasional;
5. Meningkatkan iklim yang kondusif bagi perkembangan investasi nasional.

Tujuan penerapan Good corporate governance adalah menciptakan nilai tambah bagi semua pihak yang berkepentingan. Pihak-pihak tersebut adalah pihak internal perusahaan seperti dewan direksi, dewan komisaris, karyawan, dan pihak eksternal perusahaan yang meliputi investor kreditur, pemerintah, masyarakat, dan pihak-pihak lain yang berkepentingan (*stakeholders*).

Penerapan prinsip Good Corporate Governance (GCG) memiliki peranan penting dalam meningkatkan kualitas pengelolaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Berikut beberapa manfaat utama yang dapat diperoleh BUMN dengan menerapkan GCG secara efektif:

1. Meningkatkan Kinerja dan Efisiensi Operasional, Dengan tata kelola yang baik, BUMN dapat menjalankan operasionalnya secara lebih efisien dan efektif. Proses pengambilan keputusan yang transparan dan akuntabel membantu meminimalisir kesalahan dan penyelewengan, sehingga mendorong peningkatan produktivitas dan kinerja perusahaan
2. Penerapan GCG meningkatkan transparansi dan akuntabilitas BUMN, sehingga menumbuhkan kepercayaan dari investor, kreditur, dan masyarakat. Kepercayaan ini penting untuk mendukung kelangsungan usaha serta memudahkan akses terhadap sumber pembiayaan.
3. Mengurangi Risiko Penyalahgunaan dan Konflik Kepentingan, Dengan adanya mekanisme pengawasan yang jelas dan independen, penerapan GCG dapat mengurangi potensi penyalahgunaan wewenang dan konflik kepentingan dalam pengelolaan BUMN. Hal ini membantu menjaga integritas perusahaan dan mencegah praktik korupsi.
4. Meningkatkan Daya Saing dan Keberlanjutan Perusahaan, GCG membantu BUMN untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis dan regulasi secara lebih cepat dan tepat. Hal ini meningkatkan daya saing BUMN di pasar domestik maupun internasional, serta memastikan keberlanjutan usaha dalam jangka panjang.

Untuk dapat mengoptimalkan perannya dan mampu mempertahankan keberadaannya dalam perkembangan ekonomi dunia yang semakin terbuka dan kompetitif, BUMN perlu menumbuhkan budaya korporasi dan profesionalisme antara lain melalui pembenahan pengurusan dan pengawasannya. Pernyataan ini tegas disebutkan dalam penjelasan Undang Undang No. 19 tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara. Untuk menciptakan perusahaan yang menjunjung tinggi profesionalisme dalam pengelolaannya, maka budaya perusahaan harus dikedepankan agar tercipta iklim usaha yang mengarahkan perilaku organisasi dengan penuh tanggung jawab sehingga membawa citra positif bagi organisasi perusahaan.

Keberadaan BUMN adalah sebuah badan hukum yang mempunyai karakteristik yang khas, keberadaannya sebagai badan hukum perseroan menjadikannya sebagai sebuah badan privat, namun melihat dari tujuan kemanfaatan bagi kesejahteraan masyarakat yang harus dicapainya dengan pembentukannya yang berasal dari modal negara yang dipisahkan, maka BUMN memiliki sifat sebagai badan hukum publik. Sebagai sebuah perusahaan, Ciri khas tersendiri yang dimiliki BUMN harus mampu menjadikan BUMN sebagai perusahaan yang mempunyai parameter yang bernilai tinggi dalam menjalankan kegiatan bisnisnya. Organisasi yang dibentuk atas nama rakyat tersebut setidaknya

mendorong BUMN untuk dapat berperilaku sebagai organisasi perusahaan yang berbudaya.

Untuk membudayakan GCG, BUMN perlu membangun tiga pilar utama, yaitu *people, system* dan *structure*. *People* menjadi atmosfer bergeraknya roda BUMN. *People* dapat dipahami dari motivasi seseorang bekerja. Perihal motivasi ini dapat dijelaskan dari teori tentang motivasi yang paling dikenal yakni teori hirarki kebutuhan Abraham Maslow. Ia mengemukakan hipotesis bahwa kebutuhan setiap manusia itu berjenjang-jenjang mulai dari yang mendasar hingga di tingkat atas seperti kebutuhan atas penghargaan dan aktualisasi diri. Dalam penerapan GCG, tingkat jenjang itu dapat diwujudkan pada penilaian integritas karyawan yang pada gilirannya berpengaruh pada tingkat karir.

KESIMPULAN

Esensi dari corporate governance adalah peningkatan kinerja perusahaan melalui supervisi atau pemantauan kinerja manajemen dan adanya akuntabilitas manajemen terhadap pemangku kepentingan lainnya, berdasarkan kerangka aturan dan peraturan yang berlaku. Penerapan prinsip Good Corporate Governance (GCG) merupakan hal yang sangat penting bagi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dalam meningkatkan kinerja dan daya saingnya. Dengan mengedepankan prinsip transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan kewajaran, BUMN dapat menjalankan pengelolaan perusahaan secara lebih efektif dan efisien. Implementasi GCG tidak hanya membantu meningkatkan kepercayaan investor dan masyarakat, tetapi juga meminimalisir risiko penyalahgunaan kekuasaan serta konflik kepentingan yang dapat merugikan perusahaan. Selain itu, tata kelola yang baik mendukung BUMN dalam memenuhi perannya sebagai agen pembangunan ekonomi nasional yang berkelanjutan. Oleh karena itu, penerapan prinsip-prinsip Good Corporate Governance harus terus diperkuat dan dijadikan sebagai fondasi utama dalam pengelolaan BUMN, agar perusahaan negara dapat memberikan kontribusi maksimal bagi pembangunan dan kesejahteraan masyarakat Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Kaihatu, t. S. (2011) 'analisis pengaruh mekanisme corporate governance terhadap nilai perusahaan', 1, pp. 1–20.
- Masitoh, n. S. And hidayah, n. (2018) 'pengaruh penerapan good corporate governance terhadap kinerja perusahaan (studi empirik pada Perusahaan perbankan di be tahun 2014 – 2016)',
Tekun: jurnal telaah akuntansi dan bisnis, 9(1), pp. 49–59. Doi: 10.22441/tekun.v8i1.2596.
- Oktafia, y. (2013) 'pengaruh good corporate governance terhadap manajemen laba', el muhasaba: jurnal akuntansi, 2(2), pp. 1–17. Doi: 10.18860/em.v2i2.2361.

- Prasinta, d. (2012) 'accounting analysis journal pengaruh good corporate governance terhadap kinerja keuangan', *accounting analysis journal*, 1(2), pp. 1–7. Available at: <http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/aaj>.
- Sarafina, S. and Saifi, M. (2019) 'Pengaruh Good corporate governance Terhadap Nilai Perusahaan Badan Usaha Milik Negara (Bumn) Yang Terdaftar Di Bursa Efek ...', *Jurnal Administrasi Bisnis*, 50(3), pp. 108–117. Available at: <http://eprints.stiei-kayutangibjm.ac.id/1146/>