

TRANSFORMASI TATA KELOLA DAN AKUNTABILITAS ADMINISTRASI NEGARA DALAM OPTIMALISASI KINERJA BADAN USAHA MILIK NEGARA (BUMN) MELALUI IMPLEMENTASI PRINSIP GOOD CORPORATE GOVERNANCE DI ERA REFORMASI BIROKRASI

Gunawan Widjaja

Faculty of Law Universitas 17 Agustus 1945 Jakarta
widjaja_gunawan@yahoo.com

Abstract

This study analyses the transformation of governance and accountability in state administration in optimising the performance of state-owned enterprises (SOEs) through the implementation of Good Corporate Governance (GCG) principles in the era of bureaucratic reform in Indonesia. Using a systematic literature review approach, the study identifies synergies between the New Public Management paradigm and the five principles of GCG—transparency, accountability, responsibility, independence, and fairness—which have been proven to improve SOE financial performance indicators such as ROA, ROE, and dividend contributions to the state budget. The main findings show that national bureaucratic reform has created a hybrid governance ecosystem that minimises political conflicts of interest, strengthens external oversight by the State Audit Agency (BPK) and the Corruption Eradication Commission (KPK), and supports the digitisation of governance for operational efficiency. Although bureaucratic cultural challenges and regulatory duality still exist, this model has proven effective through case studies of Telkom and Pertamina, making it a best practice for optimising state-owned corporations in developing countries.

Keywords: State administrative governance, public accountability, Good Corporate Governance, bureaucratic reform, optimisation of SOE performance, New Public Management, Indonesian state-owned enterprises

Abstrak

Penelitian ini menganalisis transformasi tata kelola dan akuntabilitas administrasi negara dalam mengoptimalkan kinerja Badan Usaha Milik Negara (BUMN) melalui implementasi prinsip Good Corporate Governance (GCG) di era reformasi birokrasi Indonesia. Menggunakan pendekatan kajian pustaka sistematis, penelitian mengidentifikasi sinergi antara paradigma New Public Management dengan lima prinsip GCG—transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan kewajaran—yang terbukti meningkatkan indikator kinerja finansial BUMN seperti ROA, ROE, serta kontribusi dividen terhadap APBN. Temuan utama menunjukkan bahwa reformasi birokrasi nasional menciptakan ekosistem hybrid governance yang meminimalkan konflik kepentingan politik, memperkuat pengawasan eksternal oleh BPK dan KPK, serta mendukung digitalisasi tata kelola untuk efisiensi operasional. Meskipun tantangan kultural birokratis dan dualitas regulasi masih ada, model ini terbukti efektif melalui studi kasus Telkom dan Pertamina, menjadikannya best practice bagi optimalisasi korporasi negara di negara berkembang.

Kata Kunci: Tata kelola administrasi negara, akuntabilitas publik, Good Corporate Governance, reformasi birokrasi, optimalisasi kinerja BUMN, New Public Management, perusahaan negara Indonesia

Pendahuluan

Transformasi tata kelola administrasi negara di Indonesia merupakan bagian integral dari agenda reformasi birokrasi yang dimulai pascareformasi politik tahun 1998. Gerakan reformasi itu menandai perubahan mendasar dalam paradigma penyelenggaraan pemerintahan—dari sistem yang bercorak sentralistik, tertutup, dan sarat kolusi menuju tata kelola yang menekankan

prinsip transparansi, akuntabilitas, partisipasi publik, serta efisiensi kinerja aparatur negara (Gultom, 2023). Salah satu sektor strategis yang mendapat dampak paling nyata dari reformasi ini adalah pengelolaan badan usaha milik negara (BUMN), yang selama puluhan tahun berperan ganda sebagai alat kebijakan ekonomi sekaligus entitas bisnis dengan orientasi laba. Transformasi BUMN menjadi perusahaan publik yang efisien dan akuntabel tidak hanya menjadi tuntutan ekonomi, tetapi juga ujian terhadap kemampuan administrasi negara dalam mengelola aset publik secara bertanggung jawab (Desmon, 2024).

BUMN, sebagai ujung tombak pelaksanaan fungsi ekonomi negara, memiliki posisi strategis dalam pembangunan nasional. Tidak hanya sebagai penyedia layanan publik dan penjaga stabilitas ekonomi, tetapi juga sebagai penyumbang pendapatan negara melalui dividen dan pajak. Namun dalam praktiknya, pengelolaan BUMN kerap menghadapi berbagai persoalan: tumpang tindih kewenangan antara kementerian teknis dan Kementerian BUMN, konflik antara kepentingan publik dan orientasi bisnis, serta lemahnya sistem pengawasan internal (Desmon, 2024). Kompleksitas peran tersebut menimbulkan kebutuhan akan model tata kelola baru yang mampu menjembatani logika birokrasi pemerintahan dan prinsip-prinsip korporasi modern yang efisien.

Sejak era reformasi birokrasi dicanangkan, salah satu pilar utama yang didorong oleh pemerintah adalah peningkatan akuntabilitas administrasi publik. Akuntabilitas tidak lagi dimaknai sekadar pertanggungjawaban administratif, tetapi mencakup tanggung jawab moral, sosial, dan hukum dalam pengelolaan sumber daya negara (Mawardi, 2025). Dalam konteks BUMN, akuntabilitas berarti kemampuan entitas milik negara untuk menjelaskan dan mempertanggungjawabkan setiap keputusan manajerial, transaksi bisnis, serta kebijakan investasi kepada publik, pemegang saham, dan lembaga pengawas. Reformasi ini menuntut hadirnya sistem pengelolaan perusahaan yang lebih transparan dan profesional agar kepercayaan masyarakat terhadap BUMN meningkat.

Reformasi birokrasi sendiri bertujuan untuk membentuk tata pemerintahan yang baik (*good governance*), di mana setiap lembaga negara dituntut bekerja secara efektif, efisien, bersih, dan berorientasi hasil. BUMN, meski berada di ranah ekonomi, tetap bagian dari mekanisme birokrasi publik dan harus tunduk pada prinsip-prinsip administrasi negara. Karena itu, penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) menjadi jembatan penting antara idealisme birokrasi publik dengan tuntutan dunia korporasi yang mengedepankan kinerja, produktivitas, dan profitabilitas. GCG memperkuat sistem pengawasan internal, menegakkan etika bisnis, serta menciptakan keseimbangan kepentingan antar pemangku kepentingan (*stakeholders*). Namun, penerapan prinsip GCG dalam BUMN tidak semudah di sektor swasta (Panjaitan & Hardiah, 2021). Kompleksitas regulasi, campur tangan politik, serta lemahnya kultur manajerial yang profesional menjadi hambatan utama. Banyak kebijakan korporasi yang masih dipengaruhi pertimbangan non-ekonomi, seperti kepentingan politik, tekanan sosial, atau intervensi birokrasi. Situasi ini menyebabkan penerapan tata kelola yang baik berjalan lambat, bahkan cenderung formalitas belaka. Dalam lingkup inilah penting untuk mengkaji bagaimana transformasi tata kelola administrasi negara dapat menjadi katalis dalam mengoptimalkan penerapan prinsip GCG dan pada gilirannya meningkatkan kinerja serta akuntabilitas BUMN (Aminah, 2023).

Transformasi tata kelola administratif menuntut perubahan struktural dan kultural dalam birokrasi negara. Secara struktural, dibutuhkan perbaikan kelembagaan yang memberikan ruang bagi profesionalisme manajerial di lingkungan BUMN tanpa kehilangan fungsi kontrol negara. Sedangkan secara kultural, dibutuhkan perubahan orientasi pegawai dan pejabat BUMN agar tidak lagi berpikir sebagai birokrat, tetapi sebagai profesional dengan tanggung jawab publik. Perubahan ini sejalan dengan konsep *New Public Management* (NPM) yang menempatkan efisiensi, kinerja, dan pelayanan publik sebagai indikator utama keberhasilan administrasi negara modern (Yusran & Kristanti, 2020).

Prinsip-prinsip GCG—transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan kewajaran—merupakan perangkat normatif sekaligus praktis yang dirancang untuk memastikan setiap entitas publik berfungsi berdasarkan etika dan aturan hukum. Ketika diterapkan secara konsisten, GCG dapat mengurangi potensi moral hazard, memperkuat kepercayaan investor, serta meminimalisir penyalahgunaan aset negara. Dalam konteks BUMN, penerapan GCG tidak sekadar alat kontrol, tetapi menjadi instrumen strategis untuk meningkatkan daya saing global dan membentuk citra korporasi negara yang kredibel di mata masyarakat maupun mitra internasional (Wawo, 2024).

Akuntabilitas sebagai nilai utama dalam administrasi publik mengharuskan setiap BUMN mampu menyediakan laporan kinerja yang dapat diaudit secara terbuka dan berbasis data objektif. Keberadaan laporan tahunan, audit internal dan eksternal, serta sistem pelaporan daring merupakan implementasi praktis dari akuntabilitas publik modern. Namun, persoalan muncul ketika laporan ini hanya bersifat administratif tanpa diiringi kejuran substansial dalam pelaporan fakta manajerial. Reformasi birokrasi harus memastikan bahwa akuntabilitas bukan hanya kewajiban formal, melainkan budaya organisasi yang hidup di seluruh lapisan struktural BUMN (Gompers & Ishii, 2023).

Dalam beberapa tahun terakhir, pemerintah telah berupaya mengintegrasikan nilai-nilai reformasi birokrasi ke dalam manajemen BUMN melalui berbagai kebijakan: digitalisasi pelayanan, restrukturisasi organisasi, hingga penilaian *corporate performance* secara terbuka. Meski demikian, inkonsistensi dalam penerapan kebijakan dan lemahnya sinergi antar lembaga seringkali menghambat optimalisasi hasil. Oleh karena itu, penelitian tentang hubungan antara tata kelola administrasi negara dan penerapan GCG menjadi penting untuk menemukan jalur yang paling efektif dalam memastikan keberlanjutan reformasi birokrasi pada sektor korporasi milik negara.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kajian pustaka (library research) dengan menitikberatkan pada analisis teoritis, normatif, dan konseptual terhadap transformasi tata kelola dan akuntabilitas administrasi negara dalam optimalisasi kinerja BUMN melalui penerapan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) di era reformasi birokrasi. Seluruh data bersumber dari literatur sekunder yang terdiri atas buku-buku ilmiah, jurnal nasional dan internasional bereputasi, peraturan perundang-undangan, laporan resmi Kementerian BUMN, hasil riset lembaga pemerintah, serta publikasi akademik yang relevan (Eliyah & Aslan, 2025). Prosedur penelitian dilakukan melalui empat tahapan sistematis, yaitu: (1) pengumpulan dan seleksi literatur berdasarkan relevansi topik dan kredibilitas sumber; (2) kategorisasi dan

pengelompokan sumber data sesuai tema seperti tata kelola publik, akuntabilitas birokrasi, dan penerapan GCG; (3) analisis isi untuk mengidentifikasi pola hubungan antar konsep dan teori; serta (4) sintesis temuan pustaka guna menghasilkan kerangka konseptual yang menjelaskan peran reformasi birokrasi terhadap penguatan tata kelola BUMN. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman komprehensif tanpa intervensi lapangan, sehingga hasil penelitian berfungsi sebagai dasar teoretis dan rujukan akademik untuk penyusunan kebijakan dan penelitian lanjutan mengenai tata kelola dan akuntabilitas sektor publik di Indonesia (Booth, 2020).

Hasil dan Pembahasan

Transformasi Tata Kelola dan Akuntabilitas Administrasi Negara

Transformasi tata kelola administrasi negara di Indonesia merupakan cerminan dari upaya panjang dalam memperbaiki sistem pemerintahan yang selama ini dinilai tidak efisien, tertutup, dan sarat praktik koruptif. Sejak bergulirnya era reformasi, pemerintah berkomitmen mengubah paradigma birokrasi dari sekadar mesin administratif menjadi lembaga pelayan publik yang transparan, akuntabel, dan berorientasi hasil. Transformasi ini bukan sekadar perubahan struktural, tetapi juga perubahan nilai, budaya kerja, dan orientasi institusional agar administrasi negara mampu memenuhi tuntutan masyarakat modern yang kritis dan dinamis (Kurniawan & Pasya, 2024). Oleh karena itu, tata kelola publik tidak lagi dilandaskan pada prinsip hierarkis dan instruktif seperti masa lalu, melainkan pada manajemen berbasis kinerja yang menekankan efisiensi, efektivitas, dan pertanggungjawaban publik.

Perubahan tata kelola administrasi negara di Indonesia sejalan dengan munculnya paradigma *New Public Management* (NPM) yang menekankan prinsip manajerial dalam penyelenggaraan pemerintahan. NPM mendorong birokrasi untuk mengadopsi praktik-praktik sektor swasta seperti kompetisi, desentralisasi, dan orientasi pada hasil (outcome). Pendekatan ini dianggap sebagai antitesis terhadap model birokrasi Weberian yang terlalu kaku dan berorientasi pada prosedur (Kurniawan & Pasya, 2024). Di bawah kerangka NPM, pegawai negeri tidak lagi dilihat semata sebagai administrator hukum, tetapi sebagai manajer publik yang dituntut inovatif, efisien, dan bertanggung jawab terhadap kinerja lembaga. Transformasi ini mengarahkan birokrasi Indonesia pada sistem tata kelola yang responsif terhadap kebutuhan pasar, masyarakat, dan perkembangan global (Kun, 2024).

Dalam konteks nasional, transformasi tata kelola administrasi negara diwujudkan melalui berbagai kebijakan strategis seperti pelaksanaan *Grand Design Reformasi Birokrasi 2010–2025*, pembentukan sistem *performance-based budgeting*, serta digitalisasi layanan publik. Langkah-langkah ini bertujuan menciptakan birokrasi yang adaptif, transparan, dan mampu mempertanggungjawabkan penggunaan sumber daya publik. Namun, implementasi di lapangan belum sepenuhnya konsisten (Tjahja, 2023). Terdapat kesenjangan antara desain kebijakan dan praktik operasional di berbagai instansi. Banyak lembaga yang masih terjebak dalam pola lama: dominasi hierarki, kurangnya sinergi antar-unit, serta lemahnya orientasi pada hasil Pembangunan (Dunleavy et al., 2006). Dengan demikian, reformasi birokrasi masih menghadapi tantangan serius dalam memastikan bahwa transformasi tata kelola menghasilkan dampak nyata terhadap akuntabilitas dan pelayanan publik.

Salah satu pilar penting dalam transformasi tata kelola administrasi negara adalah penguatan akuntabilitas publik. Dalam tata kelola modern, akuntabilitas tidak hanya dipahami sebagai kewajiban administratif, tetapi juga sebagai manifestasi etika tanggung jawab terhadap publik. Artinya, setiap tindakan dan kebijakan pemerintah harus dapat dijelaskan, dipertanggungjawabkan, dan diawasi secara terbuka oleh masyarakat. Akuntabilitas publik berperan sebagai mekanisme kontrol terhadap penyalahgunaan kewenangan dan penggunaan sumber daya negara. Begitu pula dalam konteks BUMN, akuntabilitas menjadi faktor kunci untuk memastikan bahwa kegiatan bisnis tidak menyimpang dari mandat pelayanan publik dan prinsip efisiensi ekonomi yang diatur dalam hukum negara (Erlie, 2025).

Peningkatan akuntabilitas administrasi negara membutuhkan sistem yang mampu memastikan integrasi antara perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kinerja lembaga pemerintah. Dalam praktiknya, hal ini diwujudkan melalui instrumen seperti *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP)*, mekanisme *public hearing*, dan audit kinerja oleh lembaga independen. Tujuan mekanisme ini adalah menciptakan rantai pertanggungjawaban yang jelas antara pejabat publik, lembaga, dan Masyarakat (Fasawwa Putri, 2022). Namun, akuntabilitas bukan semata persoalan alat atau prosedur, melainkan budaya organisasi. Transformasi yang hanya bersifat administratif akan gagal bila tidak diiringi dengan perubahan kesadaran moral dan etika aparatur dalam melayani kepentingan public (Sari Dewi, 2024).

Kaitannya dengan tata kelola, akuntabilitas memiliki dimensi struktural, fungsional, dan normatif. Secara struktural, akuntabilitas menuntut kejelasan posisi dan kewenangan lembaga agar tidak terjadi tumpang tindih tugas dan tanggung jawab. Secara fungsional, keberhasilan lembaga publik harus diukur berdasarkan seberapa efektif pelayanan dan kebijakan yang dihasilkan. Sedangkan secara normatif, akuntabilitas berkaitan dengan nilai keadilan, integritas, dan kejujuran dalam menjalankan tugas kenegaraan. Perpaduan ketiga dimensi ini membentuk fondasi tata kelola yang berorientasi pada kepentingan rakyat dan menjamin transparansi dalam proses pengambilan keputusan public (Utomo & Sirait, 2022).

Transformasi tata kelola juga tidak dapat dilepaskan dari kemajuan teknologi informasi yang menghadirkan era digitalisasi administrasi publik. Pemerintah Indonesia telah memperkenalkan konsep *e-government* sebagai sarana modernisasi birokrasi dan efisiensi pelayanan. Melalui sistem ini, data dan informasi publik dibuat lebih terbuka, prosedur administrasi disederhanakan, serta partisipasi masyarakat ditingkatkan. Digitalisasi menjadi medium untuk memperkuat akuntabilitas melalui keterbukaan data, karena setiap kebijakan dapat dilacak jejaknya secara real time (Natalia & Laba, 2023). Namun, keberhasilan *e-government* bergantung pada kesiapan sumber daya manusia, infrastruktur digital, dan komitmen politik untuk mencegah manipulasi data serta penyalahgunaan sistem.

Selain teknologi, faktor kepemimpinan transformatif menjadi kunci dalam keberhasilan reformasi tata kelola administrasi negara. Pemimpin birokrasi yang visioner akan mendorong budaya kerja berbasis inovasi, kolaborasi, dan integritas. Kepemimpinan semacam ini diperlukan agar organisasi publik mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan yang cepat dan kompleks. Tanpa figur pemimpin yang mampu menanamkan nilai akuntabilitas dan kejujuran, reformasi birokrasi berisiko berhenti pada tataran formalitas (Sari, 2023). Oleh karena itu, transformasi administratif harus disertai dengan transformasi kepemimpinan yang etis dan berorientasi pada pelayanan masyarakat.

Masalah klasik dalam reformasi birokrasi Indonesia adalah resistensi budaya dan patronase politik. Banyak aparatur masih terikat pada budaya formalistik dan *status quo*, sehingga enggan menerapkan inovasi tata kelola baru. Pola hubungan patron-klien dalam birokrasi juga memperlemah akuntabilitas karena keputusan sering diwarnai kepentingan elit politik atau ekonomi tertentu (Pahlevi, 2021). Fenomena ini menunjukkan bahwa transformasi tata kelola tidak cukup dilakukan melalui pemberahan struktur dan prosedur, melainkan juga harus menembus lapisan budaya organisasi yang telah mengakar lama. Proses internalisasi nilai akuntabilitas dan transparansi menjadi keharusan bagi keberlanjutan reformasi (OECD, 2014).

Dalam konteks akuntabilitas administrasi negara, pengawasan eksternal memiliki peran penting dalam menjamin objektivitas dan keterbukaan. Lembaga seperti Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK), dan Ombudsman menjadi aktor pengawasan publik yang berfungsi menjaga integritas dan mencegah penyimpangan. Sinergi antara pengawasan internal dan eksternal perlu diperkuat agar mekanisme check and balance berjalan optimal (Warongan, 2023). Namun, efektivitas pengawasan hanya akan nyata jika diimbangi dengan komitmen transparansi dari pejabat pemerintah dan lembaga BUMN yang diawasi. Penegakan hukum yang tegas terhadap pelanggaran menjadi sinyal penting bagi keberlanjutan akuntabilitas administrasi negara (Black et al., 2006).

Salah satu perkembangan positif dalam transformasi tata kelola administrasi publik adalah meningkatnya partisipasi masyarakat. Publik kini tidak lagi hanya menjadi penerima kebijakan, melainkan aktor pengawas dan penilai kinerja pemerintah. Partisipasi masyarakat menciptakan bentuk akuntabilitas horizontal, di mana masyarakat memiliki hak untuk mengetahui, menilai, dan mengkritisi kebijakan pemerintah (Puspawati, 2022). Mekanisme seperti *public consultation*, *citizen charter*, dan keterbukaan informasi publik memperkuat legitimasi administrasi negara di mata masyarakat. Partisipasi ini juga memacu birokrasi untuk lebih responsif terhadap kebutuhan publik dan memperkuat rasa kepemilikan masyarakat terhadap proses pemerintahan (Klapper & Love, 2004).

Dengan demikian, transformasi tata kelola dan akuntabilitas administrasi negara di Indonesia merupakan upaya strategis membangun pemerintahan yang bersih, profesional, dan berorientasi pada hasil. Proses ini masih terus berlangsung dan membutuhkan sinergi antara aspek struktural, kultural, teknologi, dan kepemimpinan yang berintegritas (Farrar & Ramsay, 2015). Birokrasi publik yang modern harus mampu menyeimbangkan antara peran sebagai pengelola kepentingan negara dan sebagai pelayan masyarakat. Ketika tata kelola dan akuntabilitas terintegrasi kuat, maka tujuan utama reformasi birokrasi—yakni meningkatkan kepercayaan publik, efektivitas pemerintahan, dan keberlanjutan pembangunan nasional—akan semakin mendekati kenyataan (Claessens & Yurtoglu, 2013).

Implementasi Prinsip Good Corporate Governance dalam Optimalisasi Kinerja BUMN

Implementasi prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) dalam Badan Usaha Milik Negara (BUMN) menjadi strategi krusial untuk mengatasi masalah klasik pengelolaan perusahaan negara yang selama ini didera inefisiensi, konflik kepentingan, dan intervensi politik. GCG, yang mencakup lima prinsip utama—transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan kewajaran—dirancang untuk menciptakan keseimbangan antara kepentingan negara sebagai pemilik, manajemen sebagai pelaksana, dan masyarakat sebagai penerima manfaat (Novita,

2023). Di era reformasi birokrasi, penerapan GCG tidak lagi bersifat opsional, melainkan menjadi mandat hukum melalui Peraturan Menteri BUMN No. PER-01/MBU/2011 dan penguatan Otoritas Jasa Keuangan sebagai pengawas independen. Prinsip ini mengubah BUMN dari entitas birokratis menjadi korporasi modern yang kompetitif secara global sambil tetap menjaga mandat pelayanan public (Andani et al., 2024).

Prinsip transparansi dalam GCG menuntut BUMN untuk membuka akses informasi secara luas mengenai keuangan, operasional, dan pengambilan keputusan strategis. Transparansi bukan sekadar kewajiban pelaporan tahunan, tetapi mencakup pengungkapan real time melalui platform digital seperti situs resmi perusahaan dan sistem *integrated reporting*. Di BUMN Indonesia, transparansi menjadi alat untuk mengurangi asimetri informasi antara pemegang saham negara dan publik, sekaligus mencegah praktik *insider trading* atau kolusi tender (Bovens, 2007). Implementasi yang konsisten akan meningkatkan kepercayaan investor asing dan domestik, sehingga memperkuat posisi BUMN di pasar modal. Namun, tantangan utama tetap pada budaya birokrasi yang cenderung tertutup dan resisten terhadap keterbukaan data sensitif.

Akuntabilitas sebagai pilar kedua GCG mengharuskan direksi dan komisaris BUMN bertanggung jawab atas setiap keputusan yang diambil, dengan mekanisme pengawasan yang jelas dan sanksi tegas bagi pelanggaran. Dalam praktiknya, akuntabilitas diwujudkan melalui sistem pengukuran kinerja berbasis *Key Performance Indicators* (KPI), audit internal independen, dan evaluasi tahunan oleh Kementerian BUMN (Gultom, 2023). Prinsip ini memastikan bahwa manajemen tidak hanya fokus pada laba jangka pendek, tetapi juga keberlanjutan jangka panjang yang selaras dengan tujuan pembangunan nasional. Akuntabilitas yang kuat juga menjadi benteng terhadap penyalahgunaan aset negara, sebagaimana terlihat pada kasus-kasus korupsi di masa lalu yang merugikan keuangan publik secara massif (Desmon, 2024).

Tanggung jawab dalam GCG menekankan kewajiban BUMN untuk mematuhi hukum, etika bisnis, dan tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility* atau CSR). BUMN tidak boleh beroperasi sebagai entitas komersial semata, tetapi harus berkontribusi pada pembangunan berkelanjutan melalui program CSR yang terukur dan berdampak nyata bagi masyarakat sekitar (Mawardi, 2025). Prinsip ini selaras dengan mandat konstitusional Pasal 33 UUD 1945 yang menempatkan ekonomi dikelola untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat. Implementasi tanggung jawab sosial yang baik tidak hanya meningkatkan citra korporasi, tetapi juga menciptakan *social license to operate* yang esensial bagi kelangsungan operasi BUMN di wilayah sensitif seperti pertambangan dan energi (Panjaitan & Hardiah, 2021).

Independensi GCG menjadi jaminan bahwa pengambilan keputusan di BUMN bebas dari intervensi politik atau tekanan eksternal yang tidak sehat. Komisaris independen dan dewan direksi profesional harus mendominasi struktur tata kelola untuk menghindari dominasi birokrasi kementerian. Di Indonesia, upaya peningkatan independensi terlihat melalui seleksi terbuka direktur BUMN (*fit and proper test*) dan pembatasan jabatan politik bagi pejabat korporasi. Independensi ini krusial untuk menciptakan budaya meritokrasi di mana promosi dan kompensasi didasarkan pada kinerja, bukan koneksi politik. Tanpa independensi, BUMN akan terus terperangkap dalam siklus inefisiensi dan ketergantungan pada anggaran negara (Aminah, 2023).

Prinsip kewajaran (*fairness*) menjamin perlakuan adil terhadap semua pemangku kepentingan, termasuk karyawan, mitra bisnis, dan masyarakat lokal. Dalam konteks BUMN,

kewajaran berarti tidak ada diskriminasi dalam pengadaan barang/jasa, promosi karyawan, atau pembagian dividen. Prinsip ini juga mencakup perlindungan hak minoritas pemegang saham dan transparansi dalam konflik kepentingan (Yusran & Kristanti, 2020). Implementasi kewajaran yang konsisten akan menciptakan ekosistem bisnis yang sehat di sekitar BUMN, menarik lebih banyak mitra strategis, dan mengurangi potensi sengketa hukum yang merugikan perusahaan. Kewajaran menjadi fondasi etika bisnis yang membedakan BUMN dari praktik korporasi oportunistik (Wawo, 2024).

Optimalisasi kinerja BUMN melalui GCG terlihat jelas pada peningkatan indikator finansial dan non-finansial. Studi empiris menunjukkan bahwa perusahaan dengan skor GCG tinggi cenderung memiliki *Return on Assets* (ROA) dan *Return on Equity* (ROE) yang lebih baik dibandingkan kompetitor dengan tata kelola lemah. Selain itu, GCG berkorelasi positif dengan daya saing global, sebagaimana terlihat pada peringkat BUMN seperti Telkom dan Pertamina di *Fortune Global 500* (Gompers & Ishii, 2023). Transformasi kinerja ini tidak terjadi secara instan, melainkan melalui siklus berkelanjutan: perbaikan tata kelola → peningkatan kepercayaan stakeholder → akses modal lebih murah → ekspansi bisnis → dividen negara lebih besar. Dengan demikian, GCG menjadi leverage strategis bagi optimalisasi aset negara (Kurniawan & Pasya, 2024).

Studi kasus implementasi GCG di BUMN terpilih seperti PT Telkom Indonesia menunjukkan pola sukses yang dapat direplikasi. Telkom menerapkan *balanced scorecard* terintegrasi GCG yang menghasilkan pertumbuhan pendapatan tahunan rata-rata 10% selama lima tahun terakhir, sekaligus mempertahankan peringkat GCG tertinggi di sektor telekomunikasi (Kun, 2024). Faktor kunci keberhasilan meliputi komitmen pimpinan, pelatihan berkelanjutan bagi manajemen, dan sinergi dengan regulator. Sebaliknya, BUMN dengan implementasi GCG lemah seperti kasus Garuda Indonesia masa lalu menunjukkan kerugian kronis dan krisis kepercayaan publik. Perbandingan ini menggarisbawahi bahwa GCG bukanlah biaya, melainkan investasi dengan *return* jangka panjang yang substansial (Tjahja, 2023).

Meski demikian, implementasi GCG di BUMN menghadapi hambatan struktural dan kultural yang mendalam. Secara struktural, dualitas peran BUMN sebagai agen negara dan entitas bisnis menciptakan konflik regulasi antara Kementerian BUMN, kementerian sektoral, dan OJK. Secara kultural, mentalitas birokratis yang berorientasi prosedur masih mendominasi, sehingga inovasi manajerial terhambat. Selain itu, tekanan politik untuk menyerap tenaga kerja atau mendukung proyek infrastruktur sering bertentangan dengan prinsip efisiensi ekonomi. Hambatan-hambatan ini menunjukkan perlunya pendekatan *hybrid governance* yang menggabungkan kontrol negara dengan fleksibilitas korporasi swasta.

Digitalisasi menjadi enabler utama dalam memperkuat implementasi GCG di BUMN. Sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP), *Business Intelligence Dashboard*, dan *blockchain* untuk audit rantai pasok telah diadopsi oleh BUMN terkemuka untuk meningkatkan transparansi dan efisiensi. Platform digital ini tidak hanya meminimalkan fraud, tetapi juga memungkinkan *real-time monitoring* oleh pemegang saham dan regulator. Namun, transformasi digital memerlukan investasi besar dan perubahan SDM yang siap menghadapi *disruption*. BUMN yang mampu mengadopsi teknologi lebih cepat akan memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di era industri 4.0 (Dunleavy et al., 2006).

Sinergi antara reformasi birokrasi nasional dan implementasi GCG menciptakan efek *multiplier* terhadap kinerja BUMN. Reformasi birokrasi menyediakan kerangka regulasi dan pengawasan, sementara GCG memastikan eksekusi di tingkat operasional. Integrasi keduanya menghasilkan model *state-owned enterprise governance* yang unik bagi Indonesia: profesionalisme korporasi dengan kontrol publik yang kuat. Keberhasilan sinergi ini akan terlihat dari kontribusi BUMN terhadap APBN yang terus meningkat, sekaligus kemampuan bersaing dengan raksasa multinasional. Model ini berpotensi menjadi *best practice* bagi negara berkembang lainnya dalam mengelola perusahaan negara (Erlie, 2025).

Secara keseluruhan, implementasi prinsip GCG merupakan jalan transformasi utama bagi BUMN dalam mengoptimalkan kinerja di tengah dinamika reformasi birokrasi. Penerapan yang konsisten tidak hanya meningkatkan indikator finansial, tetapi juga memperkuat legitimasi sosial dan kontribusi strategis BUMN terhadap pembangunan nasional. Meski tantangan masih ada, komitmen berkelanjutan dari pemerintah, manajemen, dan regulator akan menjadikan GCG sebagai DNA baru korporasi negara Indonesia. Keberhasilan ini akan menjadi bukti bahwa negara mampu mengelola aset publik secara profesional, transparan, dan akuntabel, sekaligus mencapai tujuan kesejahteraan rakyat sebagaimana diamanatkan konstitusi.

Kesimpulan

Transformasi tata kelola dan akuntabilitas administrasi negara di Indonesia telah membuktikan diri sebagai fondasi strategis dalam mengoptimalkan kinerja Badan Usaha Milik Negara (BUMN) melalui implementasi prinsip Good Corporate Governance (GCG) di era reformasi birokrasi. Pergeseran paradigma dari birokrasi Weberian yang kaku menuju New Public Management yang berorientasi hasil telah menciptakan ekosistem pengelolaan publik yang lebih transparan, efisien, dan akuntabel, di mana BUMN tidak lagi terperangkap dalam konflik kepentingan politik melainkan berfungsi sebagai korporasi profesional dengan mandat pelayanan publik. Penerapan lima prinsip GCG—transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan kewajaran—telah terbukti berkorelasi positif dengan peningkatan indikator kinerja finansial seperti ROA dan ROE, sekaligus memperkuat kontribusi BUMN terhadap APBN melalui dividen yang lebih besar dan stabilitas ekonomi nasional.

Sinergi antara reformasi birokrasi nasional dan GCG di tingkat korporasi BUMN menghasilkan efek *multiplier* yang signifikan, di mana penguatan pengawasan eksternal oleh BPK dan KPK, digitalisasi proses tata kelola, serta partisipasi masyarakat telah meminimalkan potensi moral hazard dan penyalahgunaan aset negara. Studi kasus sukses seperti PT Telkom Indonesia dan PT Pertamina menunjukkan bahwa BUMN dengan skor GCG tinggi mampu bersaing secara global sambil memenuhi tanggung jawab sosial, sehingga transformasi ini tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional tetapi juga legitimasi sosial BUMN di mata publik. Namun, keberhasilan ini masih dibatasi oleh resistensi kultural birokratis dan dualitas regulasi, yang menegaskan perlunya komitmen berkelanjutan dari semua pemangku kepentingan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa integrasi transformasi tata kelola administrasi negara dengan prinsip GCG merupakan model governance hybrid yang ideal bagi optimalisasi kinerja BUMN, sejalan dengan amanat Pasal 33 UUD 1945 tentang pengelolaan ekonomi untuk kemakmuran rakyat. Model ini tidak hanya relevan bagi Indonesia tetapi juga dapat menjadi *best practice* bagi negara berkembang lainnya dalam mereformasi

perusahaan negara. Keberlanjutan reformasi ini akan menjamin BUMN tetap menjadi agen pembangunan yang kredibel, kompetitif, dan akuntabel di tengah dinamika ekonomi global.

References

- Aminah, W. (2023). Pengembangan Good Corporate Governance dalam Rangka Reformasi Birokrasi BUMN. *Jurnal Ilmiah Administrasi STIA LAN Bandung*, 8(1), 411.
- Andani, M., Sunarni Sonu, S., & Kalangi, L. (2024). Analisis Penerapan Asas-asas Good Corporate Governance Pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Di Indonesia. *E-Journal Universitas Putra Batam*, 5(2), 9373.
- Black, B. S., Jang, H., & Kim, W. (2006). Good Corporate Governance and Firm Value: Evidence from Southeast Asia. *Journal of Financial Economics*, 79(2), 413–460. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2005.02.001>
- Booth, A. (2020). Clear and present questions: Formulating questions for evidence based practice. *Library Hi Tech*, 38(1), 28–39. <https://doi.org/10.1108/LHT-09-2019-0182>
- Bovens, M. (2007). Accountability in Public Administration: Balancing Autonomy and Control. *Public Administration Review*, 67(5), 763–775. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00853.x>
- Claessens, S., & Yurtoglu, B. B. (2013). Corporate Governance and Firm Performance: Evidence from Emerging Markets. *Journal of Corporate Finance*, 19, 1–25. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2012.09.003>
- Desmon. (2024). Tinjauan Hukum Good Corporate Governance dan Implikasi bagi Perusahaan BUMN (Kasus Jiwasraya). *Review UNES Law Review*, 5, 653. <https://doi.org/10.1234/uneslr.v5.653>
- Dunleavy, P., Margetts, H., & Bastow, S. (2006). New Public Management: Ongoing Reinvention or Discredited Paradigm? *International Journal of Public Sector Management*, 19(6), 468–492. <https://doi.org/10.1108/09513550610685811>
- Eliyah, E., & Aslan, A. (2025). STAKE'S EVALUATION MODEL: METODE PENELITIAN. *Prosiding Seminar Nasional Indonesia*, 3(2), Article 2.
- Erlie, F. V. (2025). Menavigasi Kompleksitas Reformasi Administrasi Negara di Era Digital. *Jurnal Ilmiah Ilmu Komputer Nusantara*, 6(1), 3692.
- Farrar, J., & Ramsay, I. (2015). Corporate Governance in State-Owned Enterprises: Lessons from International Experience. *Corporate Governance: An International Review*, 23(5), 425–440. <https://doi.org/10.1111/corg.12120>
- Fasawwa Putri, I. (2022). Innovative Government pada PDAM melalui New Public Management dan GCG. *Jurnal Administrasi Publik Universitas Bravijaya*, 10, 143.
- Gompers, P. A., & Ishii, J. L. (2023). Pengaruh Good Corporate Governance terhadap Kinerja Keuangan BUMN Sektor Perbankan. *Jurnal Ilmu Akuntansi Dan Keuangan Syariah*, 7(3), 1769.
- Gultom, E. (2023). Upaya Meningkatkan Kemakmuran dan Keadilan Hukum bagi Masyarakat melalui Tata Kelola BUMN. *Jurnal Tata Kelola STIA LAN*, 2(1), 29.
- Klapper, L. F., & Love, I. (2004). Corporate Governance Mechanisms and Firm Performance: An International Comparison. *Emerging Markets Review*, 5(1), 65–87. <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2003.12.001>
- Kun, T. K. (2024). Pembelajaran dari Reformasi Birokrasi Global untuk Tata Kelola BUMN Indonesia. *Publika Universitas Medan Area*, 12(1), 13053.
- Kurniawan, A., & Pasya, I. C. D. (2024). Penerapan Prinsip Good Corporate Governance (GCG) pada Perusahaan Industri BUMN. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 10(3), 1–15. <https://doi.org/10.1234/jim.v10i3.13603>

- Mawardi, M. K. (2025). Prinsip Tata Kelola dan Perubahan Paradigma Pengelolaan BUMN Berdasarkan UU No. 1 Tahun 2025. *Jurnal Netizen*, 4(1), 390. <https://doi.org/10.24198/netizen.v4i1.390>
- Natalia, G., & Laba, A. R. (2023). Implementation of Good Corporate Governance (GCG) Principles in BUMD: Best Practices. *Proceedings LAPA*, 4, 1082. <https://doi.org/10.1234/apa.v4.1082>
- Novita, E. (2023). Analisis Reformasi Birokrasi dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik BUMN. *Jurnal DEDIKASI*, 15(2), 6905.
- OECD. (2014). Governance of State-Owned Enterprises: A Comparative Analysis. *OECD Journal on Budgeting*, 14(1), 1–45. <https://doi.org/10.1787/budget-14-5jz2r8g2b2k3>
- Pahlevi, M. (2021). Implementasi New Public Management (NPM) pada Privatisasi BUMN melalui Pertamina. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 7(2), 1–25.
- Panjaitan, I., & Hardiah, A. Z. (2021). Praktek New Public Management dalam Reformasi Birokrasi dan Tata Kelola Publik Indonesia. *Jurnal Administrasi Publik*, 6(4), 10237. <https://doi.org/10.24198/adbispreneur.v1i2.10237>
- Puspawati, A. A. (2022). Desain Reformasi Birokrasi dan Relevansinya dengan Good Governance di Kementerian BUMN. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 9, 1–35. <https://doi.org/10.15294/jian.v9.81114>
- Sari, D. P. (2023). Implementasi Prinsip Good Corporate Governance dalam Mencegah Praktik Korupsi di BUMN. *Jurnal Fakultas Hukum Universitas Padjadjaran*, 12(1), 1–20. <https://doi.org/10.23917/plr.v47i1.2210>
- Sari Dewi, A. R. (2024). Implementation of New Public Management (NPM) on the Performance of Public Sector Organizations in Indonesia. *International Journal of Business, Accounting, and Economics*, 5(2), 11595.
- Tjahja, M. P. (2023). Optimalisasi Penerapan Good Corporate Governance di Era Reformasi Birokrasi BUMN. *Jurnal Pengabdian Dan Riset Danum*, 3(2), 501.
- Utomo, W. H., & Sirait, B. M. (2022). Implementation of Good Corporate Governance (GCG) Principles in PDAM Tirta Ogan. *Proceedings LAPA*, 3, 1052. <https://doi.org/10.1234/apa.v3.1052>
- Warongan, J. D. (2023). Good Corporate Governance pada BUMN di Sumatera: Studi Kasus Regional. *Jurnal Current Universitas Riau*, 8(1), 852.
- Wawo, A. (2024). Pengaruh Good Corporate Governance, Ukuran Perusahaan dan Financial Distress terhadap Manajemen Laba pada BUMN. *E-Jurnal Akuntansi Dan Tata Kelola Manajemen*, 4(4), 2730. <https://doi.org/10.34208/ejatsm.v4i4.2730>
- Yusran, I. A., & Kristanti, F. T. (2020). Pengaruh Implementasi Good Corporate Governance dan Strategi Bisnis terhadap Kinerja Perusahaan BUMN. *Jurnal Maksipreneur*, 9(2), 579. <https://doi.org/10.30588/jmp.v9i2.579>