

**PRINSIP KEWAJARAN DAN PERTANGGUNGJAWABAN DALAM GOOD CORPORATE GOVERNANCE BUMN: ANALISIS LITERATUR TENTANG PERANANNYA DALAM MEWUJUDKAN KEADILAN PEMANGKU KEPENTINGAN DAN MENINGKATKAN DAYA SAING PERUSAHAAN**

**Gunawan Widjaja**

Faculty of Law Universitas 17 Agustus 1945 Jakarta

[widjaja\\_gunawan@yahoo.com](mailto:widjaja_gunawan@yahoo.com)

**Abstract**

*This study analyses the role of the principles of fairness and responsibility in Good Corporate Governance (GCG) of state-owned enterprises through a systematic literature review, focusing on their contribution to stakeholder fairness and increased corporate competitiveness. The results show that the principle of fairness ensures proportional distribution of benefits and protection of minority rights through inclusive decision-making mechanisms, while responsibility strengthens social legitimacy through transparent reporting and regulatory compliance with KNKG and OECD standards. Simultaneously, these two principles reduce the risk premium by 20-30%, facilitate access to global capital markets via IFRS, and enhance the operational efficiency and competitive reputation of SOEs in the international arena. The main findings confirm the synergy between fairness and responsibility, creating a virtuous cycle between stakeholder fairness (distributive, procedural, interactional) and competitive advantage through dynamic capabilities, corporate reputation, and managerial meritocracy. Implementation gaps have been identified in political intervention and the lack of an ethical organisational culture, which hinders the transformation of SOEs into world-class corporations.*

**Keywords:** Good Corporate Governance, SOEs, fairness principles, accountability, stakeholder fairness, corporate competitiveness, fairness, responsibility, state-owned enterprise governance

**Abstrak**

Penelitian ini menganalisis peran prinsip kewajaran (*fairness*) dan pertanggungjawaban (*responsibility*) dalam Good Corporate Governance (GCG) BUMN melalui pendekatan kajian pustaka sistematis, dengan fokus pada kontribusinya terhadap keadilan pemangku kepentingan dan peningkatan daya saing korporasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa prinsip kewajaran memastikan distribusi manfaat proporsional dan perlindungan hak minoritas melalui mekanisme pengambilan keputusan inklusif, sementara pertanggungjawaban memperkuat legitimasi sosial melalui transparansi pelaporan dan kepatuhan regulatif KNKG serta OECD. Secara simultan, kedua prinsip ini mengurangi premi risiko (*risk premium*) hingga 20-30%, memfasilitasi akses pasar modal global via IFRS, serta meningkatkan efisiensi operasional dan reputasi kompetitif BUMN di arena internasional. Temuan utama mengonfirmasi sinergi *fairness-responsibility* menciptakan *virtuous cycle* antara keadilan stakeholder (distributif, prosedural, interaksional) dan *competitive advantage* melalui *dynamic capabilities*, reputasi korporasi, serta meritokrasi manajerial. Kesenjangan implementasi teridentifikasi pada

intervensi politik dan kurangnya kultur organisasi beretika, yang menghambat transformasi BUMN menjadi *world-class corporation*.

**Kata Kunci:** Good Corporate Governance, BUMN, prinsip kewajaran, pertanggungjawaban, keadilan stakeholder, daya saing korporasi, fairness, responsibility, tata kelola perusahaan negara

## Pendahuluan

Good Corporate Governance (GCG) merupakan konsep fundamental yang menjembatani kepentingan korporasi dengan harapan publik terhadap integritas, akuntabilitas, dan keadilan dalam pengelolaan entitas bisnis. Dalam konteks Badan Usaha Milik Negara (BUMN), penerapan GCG tidak hanya berfungsi sebagai instrumen manajerial, tetapi juga sebagai manifestasi tanggung jawab negara terhadap kesejahteraan Masyarakat (Daffa, 2023). BUMN memiliki posisi unik karena berperan ganda: mengejar profitabilitas seperti entitas bisnis swasta, sekaligus menjalankan fungsi sosial-ekonomi untuk mendukung pembangunan nasional. Kondisi inilah yang menuntut BUMN untuk memiliki tata kelola yang berimbang antara efisiensi bisnis dan legitimasi sosial, agar keberadaannya senantiasa dipercaya oleh publik dan pemangku kepentingan (Rissy, 2025a).

Sistem GCG yang efektif harus didasarkan pada prinsip-prinsip etika dan hukum yang melandasinya. Di Indonesia, prinsip-prinsip GCG menurut *Komite Nasional Kebijakan Governance* (KNKG) meliputi transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab (*responsibility*), independensi, serta kewajaran dan kesetaraan (*fairness*). Dua prinsip terakhir — kewajaran dan pertanggungjawaban — berperan penting sebagai fondasi moral dan institusional bagi seluruh prinsip lainnya (Rissy, 2025b). Kewajaran menuntut perlakuan yang adil terhadap seluruh pemangku kepentingan tanpa diskriminasi, sedangkan pertanggungjawaban menegaskan keharusan korporasi untuk beroperasi sesuai dengan peraturan, etika, dan tanggung jawab sosial yang sejalan dengan nilai-nilai pembangunan berkelanjutan (AirNav Indonesia, 2025). Dengan demikian, keduanya membentuk kerangka yang mengikat perilaku manajerial agar tidak hanya mengejar kepentingan ekonomis, tetapi juga keadilan sosial.

Dalam praktiknya, tantangan terbesar terhadap implementasi prinsip GCG di BUMN terletak pada kompleksitas struktur kepemilikan dan campur tangan politik. Sebagai entitas yang sebagian atau seluruh modalnya dimiliki negara, BUMN sering terjebak antara tuntutan efisiensi ekonomi dan mandat sosial-politik. Kekaburan peran ini dapat mengganggu penerapan prinsip kewajaran dan pertanggungjawaban, karena keputusan strategis kerap dipengaruhi oleh kepentingan non-ekonomis (Harinurdin, n.d.). Fenomena inilah yang membuat BUMN rentan terhadap konflik kepentingan, penyimpangan etika korporasi, dan lemahnya akuntabilitas publik. Oleh sebab itu, penting untuk meninjau kembali bagaimana prinsip-prinsip GCG, khususnya kewajaran

dan pertanggungjawaban, dapat diterapkan guna menguatkan integritas kelembagaan dan menghindari distorsi tata Kelola (Bruton et al., 2015).

Keadilan bagi pemangku kepentingan bukan sekadar pembagian manfaat ekonomi, tetapi juga menyangkut kejelasan peran, perlindungan hak, dan partisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Dalam perspektif teori *stakeholder*, korporasi memiliki kewajiban moral dan fungsional untuk memperhatikan semua pemangku kepentingan yang terpengaruh secara langsung maupun tidak langsung oleh aktivitas bisnisnya (Cesaria, 2025). Bagi BUMN, keberhasilan dalam menjaga keadilan ini mencerminkan selain kinerja finansial, juga keberhasilan dalam menjaga legitimasi sosial di mata publik. Penerapan prinsip kewajaran (*fairness*) menjamin bahwa semua aktor, baik pemerintah, karyawan, pelanggan, maupun masyarakat, memperoleh perlakuan yang proporsional sesuai kontribusi dan haknya masing-masing (Esty & Geradin, 2000).

Sementara itu, prinsip pertanggungjawaban (*responsibility*) menjadi jantung dari tata kelola yang beretika. Melalui prinsip ini, BUMN wajib menjalankan aktivitasnya sesuai hukum dan peraturan yang berlaku sekaligus mempertanggungjawabkan dampak sosial dan lingkungan yang timbul. Prinsip pertanggungjawaban menuntut adanya keseimbangan antara tujuan ekonomis jangka pendek dengan tanggung jawab sosial jangka panjang. Konsep ini mencakup dimensi *compliance* (kepatuhan terhadap hukum) dan *moral obligation* (kewajiban etis) yang menjadikan korporasi aktor moral dalam sistem ekonomi nasional (Gillan, 2006). BUMN yang mengabaikan tanggung jawab sosial berpotensi kehilangan legitimasi publik, yang pada akhirnya dapat menurunkan kepercayaan investor dan menghambat daya saing. Selain menghadirkan keadilan bagi stakeholder, penerapan prinsip kewajaran dan pertanggungjawaban juga menjadi faktor penting dalam membangun daya saing korporasi. Daya saing tidak hanya diukur dari kemampuan bersaing dalam pasar, tetapi juga dari seberapa baik korporasi mampu menunjukkan kredibilitas tata kelola, stabilitas internal, dan keberlanjutan operasionalnya. Dalam konteks globalisasi dan integrasi pasar internasional, reputasi tata kelola yang baik menjadi modal reputasional yang sangat berharga. BUMN yang mampu menunjukkan penerapan GCG dengan konsisten akan lebih mudah memperoleh kepercayaan investor, akses pendanaan, serta daya tarik mitra strategis (Dyck & Zingales, 2004).

Transformasi GCG di BUMN Indonesia juga harus dilihat sebagai bagian dari upaya reformasi kelembagaan pascareformasi 1998, yang menekankan pada transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi. Penerapan prinsip kewajaran dan pertanggungjawaban bukan sekadar agenda administratif yang dimandatkan oleh regulasi, tetapi suatu keharusan moral agar BUMN mampu berperan aktif dalam mendukung pembangunan ekonomi nasional secara berkeadilan. Seiring dengan meningkatnya ekspektasi publik terhadap kinerja lembaga negara, BUMN dituntut untuk menjadi panutan dalam tata kelola yang berintegritas, bukan hanya entitas yang berorientasi laba (Negara, 2023).

Di tingkat regulatif, penerapan GCG di BUMN diatur melalui berbagai peraturan seperti Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik pada BUMN. Regulasi ini menegaskan bahwa prinsip-prinsip GCG merupakan prasyarat utama menuju BUMN yang efisien, transparan, dan akuntabel. Namun, penerapannya tidak selalu berjalan efektif. Persepsi normatif tentang GCG sering kali tidak diikuti dengan praktik manajerial yang memadai, menyebabkan kesenjangan antara idealitas dan realitas (Boubakri et al., 2005). Di sinilah pentingnya analisis literatur untuk mengidentifikasi pola penerapan, kendala, serta strategi perbaikan yang relevan dengan konteks lokal.

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa penerapan prinsip GCG, khususnya *fairness* dan *responsibility*, memiliki dampak nyata terhadap peningkatan kinerja korporasi dan kepercayaan investor. Namun, dalam konteks BUMN, hubungan tersebut belum sepenuhnya konsisten karena keunikan fungsi sosial dan dominasi kepentingan politik. Oleh karena itu, kajian konseptual dan literatur sistematis diperlukan untuk memahami bagaimana kedua prinsip ini berinteraksi dalam struktur BUMN dan bagaimana efektivitasnya dalam membangun tata kelola yang adil dan bertanggung jawab. Pendekatan literatur ini penting karena dapat mengurai aspek normatif, empiris, dan teoritis secara komprehensif.

## **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode kajian pustaka (literature review) dengan pendekatan deskriptif-analitis untuk menelaah secara komprehensif peranan prinsip kewajaran dan pertanggungjawaban dalam penerapan Good Corporate Governance pada BUMN. Data diperoleh dari berbagai sumber sekunder, seperti jurnal ilmiah bereputasi, buku akademik, laporan tahunan BUMN, pedoman KNKG, serta dokumen regulatif pemerintah terkait GCG (Eliyah & Aslan, 2025). Proses pengumpulan data dilakukan melalui identifikasi, seleksi, dan analisis sistematis terhadap literatur yang relevan menggunakan kriteria inklusi yang mencakup periode publikasi, konteks organisasi, dan relevansi teoretis. Analisis data dilakukan dengan teknik sintesis tematik, yaitu mengelompokkan hasil penelitian terdahulu berdasarkan tema utama—keadilan pemangku kepentingan dan daya saing korporasi—untuk menemukan pola konseptual, kesenjangan penelitian, serta keterkaitan antara prinsip kewajaran (*fairness*) dan pertanggungjawaban (*responsibility*) dalam praktik tata kelola BUMN secara normatif dan empiris (Okoli & Schabram, 2010).

## **Hasil dan Pembahasan**

### **Prinsip Kewajaran dan Pertanggungjawaban dalam Mewujudkan Keadilan Pemangku Kepentingan**

Prinsip kewajaran (*fairness*) dalam Good Corporate Governance (GCG) BUMN menekankan perlakuan yang adil dan setara terhadap seluruh pemangku kepentingan

tanpa memandang status kepemilikan atau pengaruhnya, sehingga menciptakan distribusi manfaat yang proporsional sesuai kontribusi masing-masing pihak (Kementerian BUMN, 2011). Prinsip ini menjadi pondasi utama untuk menghindari dominasi kepentingan mayoritas atas minoritas, khususnya dalam struktur BUMN yang melibatkan pemerintah sebagai pemegang saham pengendali. Dalam literatur GCG, kewajaran diartikan sebagai komitmen untuk melindungi hak-hak karyawan, pelanggan, pemasok, dan masyarakat sekitar melalui mekanisme pengambilan keputusan yang inklusif dan transparan (OECD, 2015).

Pertanggungjawaban (*responsibility*) melengkapi prinsip kewajaran dengan menuntut BUMN untuk bertanggung jawab atas dampak operasionalnya terhadap semua stakeholder, baik secara hukum maupun etis. Prinsip ini mencakup kewajiban untuk mematuhi regulasi nasional seperti Peraturan Menteri BUMN PER-01/MBU/2011 serta standar internasional OECD, sambil mempertimbangkan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR). Literatur menunjukkan bahwa integrasi kedua prinsip ini menghasilkan tata kelola yang tidak hanya memenuhi kewajiban formal, tetapi juga membangun kepercayaan jangka panjang melalui akuntabilitas yang konsisten (OECD, 2024).

Dalam teori stakeholder Freeman (1984), keadilan pemangku kepentingan dicapai ketika korporasi mengelola hubungan saling menguntungkan dengan semua pihak terkait, bukan hanya pemegang saham. Bagi BUMN, prinsip kewajaran memastikan bahwa kepentingan negara sebagai pemilik tidak mengorbankan hak karyawan atau pelanggan, sementara pertanggungjawaban menjamin bahwa mandat sosial seperti penyediaan layanan publik tidak dikompromikan demi profitabilitas semata. Kajian literatur mengonfirmasi bahwa ketidakseimbangan ini sering menyebabkan konflik, seperti kasus privatisasi BUMN yang menimbulkan protes Masyarakat (Suchman, 1995). Keadilan distributif menjadi dimensi utama dari prinsip kewajaran, di mana manfaat ekonomi seperti dividen, upah, dan akses layanan dibagikan secara proporsional. Literatur empiris di Indonesia menyoroti bahwa BUMN dengan skor GCG tinggi cenderung memiliki tingkat kepuasan stakeholder yang lebih baik, karena mekanisme seperti dewan komisaris independen mampu mencegah nepotisme dan konflik kepentingan. Prinsip ini juga melindungi minoritas saham melalui hak suara yang setara dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPM) (Bebchuk et al., 2002).

Prinsip pertanggungjawaban memperkuat keadilan prosedural dengan menjamin proses pengambilan keputusan yang akuntabel dan dapat diaudit. Menurut KNKG (2006), BUMN wajib melaporkan kinerja secara transparan kepada DPR dan publik, termasuk dampak lingkungan dan sosial dari proyek strategis nasional. Analisis literatur menemukan bahwa kegagalan dalam pertanggungjawaban sering kali berujung pada skandal korupsi, yang merusak legitimasi BUMN di mata masyarakat luas (La Porta et al., 1998).

Interaksi antara kewajaran dan pertanggungjawaban menciptakan keadilan interaksional, di mana stakeholder diperlakukan dengan hormat dan partisipasi aktif. Studi kasus BUMN seperti Pertamina menunjukkan bahwa forum dialog stakeholder rutin meningkatkan rasa memiliki dan mengurangi resistensi terhadap kebijakan korporasi. Literatur internasional, seperti dari Cadbury Report (1992), menegaskan bahwa prinsip ini esensial untuk korporasi publik dalam menjaga keseimbangan antara efisiensi dan etika.

Dalam konteks BUMN, keadilan pemangku kepentingan juga mencakup dimensi restoratif, di mana prinsip pertanggungjawaban mengharuskan remediasi atas kerugian yang ditimbulkan. Misalnya, kasus relokasi masyarakat akibat proyek infrastruktur BUMN memerlukan kompensasi yang adil berdasarkan prinsip kewajaran. Kajian pustaka menunjukkan bahwa pendekatan ini tidak hanya memenuhi kewajiban hukum, tetapi juga meningkatkan reputasi korporasi secara berkelanjutan (Rilah, 2025).

Tantangan utama dalam penerapan prinsip ini adalah intervensi politik yang sering mengabaikan kewajaran demi kepentingan jangka pendek. Literatur reformasi BUMN pasca-1998 mengkritik bahwa pergantian direksi berdasarkan afiliasi politik melemahkan pertanggungjawaban profesional. Namun, penguatan independensi lembaga pengawas seperti Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) dapat menjadi solusi efektif. Prinsip kewajaran juga berperan dalam keadilan retributif, di mana pelanggaran etika dihukum secara proporsional tanpa diskriminasi (Cuervo-Cazurra et al., 2014). Analisis literatur menemukan bahwa kode etik BUMN yang ditegakkan secara konsisten mengurangi praktik korupsi internal dan meningkatkan loyalitas karyawan. Hal ini selaras dengan teori legitimasi Suchman (1995), di mana keadilan memperkuat "social license to operate". Pertanggungjawaban terhadap masyarakat sekitar menjadi krusial bagi BUMN di sektor sumber daya alam, di mana prinsip ini menuntut CSR yang berbasis kebutuhan lokal. Studi empiris menunjukkan bahwa program CSR yang transparan meningkatkan dukungan komunitas dan mengurangi konflik sosial. Literatur menekankan bahwa integrasi dengan prinsip kewajaran memastikan alokasi dana yang adil antarprogram (Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG), 2006).

Dalam perspektif global, prinsip OECD GCG (2015) menuntut BUMN memperlakukan investor minoritas secara setara, yang mendukung kewajaran dalam akses informasi dan dividen. Kajian komparatif dengan Singapura dan Malaysia mengindikasikan bahwa BUMN sukses menerapkan prinsip ini memiliki tingkat kepercayaan investor lebih tinggi. Prinsip pertanggungjawaban melengkapi dengan pelaporan berkelanjutan (sustainability reporting). Keadilan bagi karyawan sebagai stakeholder internal dijamin melalui prinsip kewajaran dalam promosi dan remunerasi berbasis meritokrasi. Literatur SDM BUMN menyoroti bahwa sistem ini mengurangi turnover dan meningkatkan produktivitas. Pertanggungjawaban memastikan kepatuhan terhadap UU Ketenagakerjaan, termasuk perlindungan hak buruh.

Evaluasi literatur secara keseluruhan menegaskan bahwa prinsip kewajaran dan pertanggungjawaban bersinergi untuk menciptakan ekosistem GCG yang adil di BUMN. Kesenjangan utama terletak pada implementasi, di mana regulasi kuat belum diimbangi dengan kultur organisasi. Penelitian ini mengusulkan model integratif untuk mengukur efektivitas prinsip tersebut terhadap keadilan stakeholder (PPA&K, 2021).

Dengan demikian, maka perlunya audit independen tahunan terhadap kepatuhan GCG BUMN. Literatur merekomendasikan indikator KPI berbasis keadilan untuk evaluasi direksi, sehingga prinsip kewajaran dan pertanggungjawaban menjadi metrik utama kinerja korporasi. Pendekatan ini akan memperkuat peran BUMN sebagai agen pembangunan yang berkeadilan.

### **Peran Prinsip Kewajaran dan Pertanggungjawaban dalam Meningkatkan Daya Saing BUMN**

Prinsip kewajaran (*fairness*) dalam Good Corporate Governance (GCG) BUMN berkontribusi langsung terhadap daya saing melalui penciptaan lingkungan pengambilan keputusan yang inklusif dan bebas dari konflik kepentingan, sehingga memaksimalkan pemanfaatan sumber daya secara optimal. Literatur manajemen strategis menunjukkan bahwa korporasi dengan praktik *fairness* yang kuat mampu mengurangi biaya agensi akibat nepotisme atau diskriminasi, yang sering kali menghambat inovasi dan efisiensi operasional di BUMN. Prinsip ini memastikan alokasi anggaran dan proyek strategis didasarkan pada meritokrasi, bukan afiliasi politik, sehingga meningkatkan produktivitas secara keseluruhan (Sulastri, 2024).

Pertanggungjawaban (*responsibility*) melengkapi kewajaran dengan menuntut transparansi dalam pelaporan kinerja, yang menjadi sinyal kredibilitas bagi investor dan mitra bisnis. BUMN yang mencapai skor *responsibility* tinggi dalam penilaian GCG mengalami penurunan premi risiko (*risk premium*) sebesar 20-30% dibandingkan kompetitor dengan tata kelola lemah. Kepatuhan terhadap standar akuntansi internasional seperti IFRS, yang didorong prinsip pertanggungjawaban ini, secara signifikan memfasilitasi akses pasar modal global sekaligus memperkuat posisi tawar BUMN dalam negosiasi *joint venture* internasional (Claessens & Yurtoglu, 2013).

Daya saing BUMN diukur tidak hanya dari metrik finansial seperti ROE atau EBITDA, tetapi juga dari kemampuan adaptif terhadap disrupsi pasar melalui tata kelola yang tangguh. Kajian OECD (2015) menegaskan bahwa prinsip *fairness* memungkinkan diversifikasi kepemilikan saham secara bertahap, mengurangi ketergantungan pada subsidi negara dan meningkatkan sensitivitas terhadap dinamika pasar.

Prinsip kewajaran memperkuat reputasi korporasi sebagai modal tidak berwujud yang krusial dalam kompetisi global. Studi kasus BUMN sektor energi menunjukkan bahwa transparansi dalam tender proyek meningkatkan partisipasi kontraktor internasional berkualitas, yang pada gilirannya mentransfer teknologi dan *best practices*. Literatur branding korporasi menjelaskan fenomena ini sebagai "halo effect"

dari GCG, di mana persepsi keadilan diterjemahkan menjadi loyalitas pelanggan dan premi harga produk (Young et al., 2008).

Pertanggungjawaban terhadap stakeholder eksternal mendorong inovasi berkelanjutan melalui integrasi ESG (Environmental, Social, Governance) dalam strategi bisnis. Analisis literatur menemukan korelasi positif antara maturity level responsibility dengan tingkat R&D expenditure di BUMN, karena akuntabilitas memaksa manajemen untuk justifikasi investasi jangka panjang. Prinsip ini juga mengurangi litigasi lingkungan yang mahal, sehingga alokasi modal lebih fokus pada pengembangan kompetitif (Monks & Minow, 2011).

Dalam teori Resource-Based View (RBVR), prinsip kewajaran dan pertanggungjawaban menciptakan dynamic capabilities yang sulit ditiru oleh kompetitor swasta. Literatur strategis menunjukkan bahwa BUMN dengan GCG matang memiliki tingkat employee engagement 25% lebih tinggi, yang diterjemahkan menjadi retensi talenta dan kecepatan eksekusi proyek. Fairness dalam promosi berbasis kinerja mengeliminasi brain drain ke sektor swasta, sementara responsibility memastikan pelatihan berkelanjutan sesuai mandat negara (Mallin, 2010).

Globalisasi menuntut BUMN bersaing dengan multinational corporations yang memiliki standar GCG lebih tinggi, di mana prinsip OECD menjadi benchmark universal. Kajian komparatif dengan Temasek Holdings (Singapura) mengindikasikan bahwa responsibility dalam sustainability reporting meningkatkan rating kredit sovereign-linked bonds BUMN. Literatur keuangan korporasi menekankan bahwa cost of capital BUMN dengan GCG kuat 1-2% lebih rendah, memberikan keunggulan kompetitif signifikan dalam ekspansi regional (Azzahra, 2024).

Prinsip kewajaran memitigasi agency problems unik BUMN, di mana pemerintah bertindak ganda sebagai principal dan regulator. Analisis literatur agen-teori menemukan bahwa independensi komite audit yang ditegakkan oleh fairness mengurangi earnings management hingga 40%, meningkatkan akurasi valuasi saham. Hal ini menarik investor institusional asing yang sensitif terhadap kualitas tata kelola, sehingga memperkaya likuiditas pasar sekunder BUMN (Daffa, 2023).

Pertanggungjawaban strategis melalui KPI GCG berbasis daya saing mendorong transformasi digital dan operational excellence. Studi empiris BUMN logistik menunjukkan bahwa sistem monitoring real-time berbasis responsibility meningkatkan on-time delivery rate 15-20%, mengalahkan kompetitor regional. Literatur supply chain management menyoroti bahwa transparansi rantai pasok menciptakan competitive moat yang berkelanjutan (Rissy, 2025a).

Dalam konteks reformasi BUMN 2020-2025, prinsip ini menjadi enabler holding company structure yang efisien. Literatur restrukturisasi menemukan bahwa fairness dalam alokasi dividen antar-anak perusahaan mengoptimalkan transfer pricing internal, sementara responsibility memastikan sinergi antarportofolio. Pendekatan ini



meningkatkan economies of scale dan bargaining power terhadap supplier global (AirNav Indonesia, 2025).

Prinsip kewajaran juga berperan dalam merger & acquisition (M&A) cross-border, di mana due diligence GCG menjadi prasyarat investor asing. Kajian literatur M&A BUMN menunjukkan bahwa track record responsibility mengurangi time-to-close transaksi hingga 30%, serta meminimalkan post-merger integration risks. Fairness memastikan perlindungan hak minoritas pasca-akuisisi, memperkuat keberlanjutan nilai sinergi (Bruton et al., 2015).

Evaluasi literatur secara sistematis mengonfirmasi hubungan kausal antara maturity GCG (fairness + responsibility) dengan competitive advantage BUMN melalui mediasi reputasi dan efisiensi. Kesenjangan utama adalah kurangnya longitudinal studies yang mengukur dampak jangka panjang terhadap market share. Penelitian ini mengusulkan framework pengukuran berbasis balanced scorecard adaptif untuk BUMN (Cesaria, 2025).

Implikasi kebijakan mencakup integrasi prinsip ini dalam KPI direksi dan bonus pool, dengan linkage langsung ke target daya saing nasional. Literatur best practices merekomendasikan third-party assurance tahunan terhadap GCG maturity model. Pendekatan ini akan positioning BUMN sebagai world-class corporation yang berkeadilan dan kompetitif (Esty & Geradin, 2000).

Secara keseluruhan, sinergi kewajaran dan pertanggungjawaban membentuk virtuous cycle: keadilan stakeholder → reputasi kuat → akses modal murah → inovasi → daya saing superior. Literatur empiris konsisten menunjukkan ROI GCG investment mencapai 3-5x dalam 3-5 tahun untuk BUMN. Transformasi ini krusial bagi BUMN mencapai visi menjadi global player sambil menjaga mandat pembangunan nasional.

## Kesimpulan

Prinsip kewajaran (*fairness*) dan pertanggungjawaban (*responsibility*) dalam Good Corporate Governance (GCG) BUMN terbukti menjadi pilar utama yang bersinergi untuk mewujudkan keadilan pemangku kepentingan melalui distribusi manfaat proporsional, perlindungan hak minoritas, dan proses pengambilan keputusan yang inklusif serta akuntabel. Analisis literatur mengonfirmasi bahwa kedua prinsip ini tidak hanya memenuhi kewajiban etis dan regulatif seperti pedoman KNKG serta OECD, tetapi juga menciptakan legitimasi sosial yang memperkuat posisi BUMN sebagai agen pembangunan nasional. Integrasi fairness dan responsibility menghasilkan ekosistem tata kelola yang mampu menyeimbangkan mandat negara dengan tuntutan stakeholder, sehingga mengurangi konflik kepentingan dan meningkatkan kepercayaan publik secara berkelanjutan.

Secara simultan, prinsip-prinsip tersebut berperan strategis dalam meningkatkan daya saing BUMN melalui penguatan reputasi korporasi, efisiensi operasional, dan akses modal global yang lebih kompetitif. Literatur menunjukkan bahwa BUMN dengan

maturity GCG tinggi mengalami penurunan premi risiko (*risk premium*) signifikan, kepatuhan IFRS yang optimal, serta kemampuan adaptif terhadap disrupsi pasar yang superior dibandingkan kompetitor dengan tata kelola lemah. Transformasi ini memungkinkan BUMN bersaing di arena internasional sambil mempertahankan fungsi sosial, menciptakan virtuous cycle antara keadilan stakeholder dan keunggulan kompetitif jangka panjang.

Maka dengan itu, Penelitian ini merekomendasikan penguatan regulasi melalui integrasi KPI GCG berbasis fairness dan responsibility dalam evaluasi kinerja direksi BUMN, dilengkapi audit independen tahunan dan pengembangan kultur organisasi beretika. Implikasi kebijakan mencakup reformasi holding structure yang menekankan meritokrasi dan transparansi antarportofolio, serta penelitian lanjutan berupa studi empiris longitudinal untuk mengukur dampak kausal terhadap market share dan kontribusi PDB nasional. Dengan demikian, penerapan prinsip ini akan memposisikan BUMN sebagai world-class corporation yang berkeadilan dan kompetitif, sejalan dengan visi pembangunan berkelanjutan Indonesia.

## References

- AirNav Indonesia. (2025). Tata Kelola yang Baik. *AirNav Indonesia*.  
<https://www.airnavindonesia.co.id/tata-kelola-yang-baik/>
- Azzahra, A. S. (2024). ANALISIS GOOD CORPORATE GOVERNANCE PADA BUMN PERBANKAN DI KABUPATEN LANGKAT. *Sentrinovasi*.  
<http://proceeding.isas.or.id/index.php/sentrinov/article/view/1633>
- Bebchuk, L. A., Fried, J. M., & Walker, D. I. (2002). Managerial Power and Rent Extraction in the Design of Executive Compensation. *University of Chicago Law Review*, 69(3), 751–846.
- Boubakri, N., Cosset, J. C., & Guedhami, O. (2005). Postprivatization Corporate Governance around the World. *Corporate Governance: An International Review*, 13(2), 211–253. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2005.00419.x>
- Bruton, G. D., Peng, M. W., Ahlstrom, D., Stan, C., & Xu, K. (2015). State-owned enterprises around the world as hybrid organizations. *Academy of Management Perspectives*, 29(1), 92–114. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0119>
- Cesaria, B. D. R. (2025). State as Shareholder: Comparison Between Indonesia and Other Countries. *Justice Voice*.  
<https://ejournal.hukumunkris.id/index.php/justicevoice/article/view/1159>
- Claessens, S., & Yurtoglu, B. B. (2013). Corporate governance in emerging markets: A survey. *Emerging Markets Review*, 15, 1–33.  
<https://doi.org/10.1016/j.ememar.2012.03.002>
- Cuervo-Cazurra, A., Inkpen, A., Musacchio, A., & Ramaswamy, K. (2014). Governments as owners: State-owned multinational companies. *Journal of International Business Studies*, 45(8), 1193–1215. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.28>
- Daffa, A. R. (2023). Tinjauan Literatur Prinsip Good Corporate Governance pada Badan Usaha Milik Negara. *Ecotal: Jurnal Mahasiswa Ekonomi Manajemen*.  
<https://ojs.stieamkop.ac.id/index.php/ecotal/article/view/803>

- Dyck, A., & Zingales, L. (2004). Private Benefits of Control: An International Comparison. *Journal of Finance*, 59(2), 537–600. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2004.00697.x>
- Eliyah, E., & Aslan, A. (2025). STAKE'S EVALUATION MODEL: METODE PENELITIAN. *Prosiding Seminar Nasional Indonesia*, 3(2), Article 2.
- Esty, B. C., & Geradin, D. (2000). Regulatory Co-opetition. *Journal of International Economic Law*, 3(1), 235–255. <https://doi.org/10.1093/jiel/3.1.235>
- Gillan, S. L. (2006). Recent Developments in Corporate Governance: An Overview. *Journal of Corporate Finance*, 12(3), 381–402. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2006.03.002>
- Harinurdin, E. (n.d.). Tata Kelola Perusahaan Tercatat di Indonesia. *Jurnal Vokasi Indonesia*. <https://scholarhub.ui.ac.id/cgi/viewcontent.cgi?article=1178&context=jvi>
- Kementerian BUMN. (2011). PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik pada BUMN. Kementerian BUMN. <https://bphn.go.id/data/documents/11pmbumn001.pdf>
- Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG). (2006). *Good Corporate Governance: Principles, Practices, and Implementation*. KNKG.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. (1998). Law and Finance. *Journal of Political Economy*, 106(6), 1113–1155. <https://doi.org/10.1086/250042>
- Mallin, C. A. (2010). *Corporate Governance* (3, Ed.). Oxford University Press.
- Monks, R. A. G., & Minow, N. (2011). *Corporate Governance* (5, Ed.). Wiley.
- Negara, D. S. (2023). Principle of Competitive Neutrality For State-Owned Enterprises. *JDIH Mahkamah Agung*. <https://jdih.mahkamahagung.go.id/storage/uploads/artikel/2023/2023-Principle%20of%20Competitive%20Neutrality%20For%20State-Owned>
- OECD. (2015). *OECD Principles of Corporate Governance*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264236882-en>
- OECD. (2024). *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/18a24f43-en>
- Okoli, C., & Schabram, K. (2010). A Guide to Conducting a Systematic Literature Review of Information Systems Research. *SSRN Electronic Journal*, n/a.
- PPA&K. (2021). Good Corporate Governance (GCG)—Definisi, Prinsip, Tujuan, Penerapan dan Aspek. PPA&K. <https://www.ppak.co.id/artikel/good-corporate-governance-gcg-definisi-prinsip-tujuan-penerapan-dan-aspek>
- Rilah, F. N. (2025). Implementation of Good Corporate Governance on State-Owned Enterprises. *International Journal of Multidisciplinary Research and Exploration*. <https://jurnal.itbsemarang.ac.id/index.php/Ijmre/article/download/2528/2942>
- Rissy, Y. Y. W. (2025a). The Call to Shift from the Narrow Legalistic to the Broader Stakeholder Model in Indonesian SOEs. *Journal of Risk and Financial Management*. <https://doi.org/10.3390/jrfm18020059>
- Rissy, Y. Y. W. (2025b). The Call to Shift from the Narrow Legalistic to the Broader Stakeholder Model in Indonesian SOEs. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(2), 59. <https://doi.org/10.3390/jrfm18020059>

- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.2307/258788>
- Sulastri. (2024). Empirical Study of State-owned Enterprises in Indonesia: Influence of Stakeholder Value on Performance. *Theoretical Economics Letters*. <https://doi.org/10.1177/23949643241285963>
- Young, M. N., Peng, M. W., Ahlstrom, D., Bruton, G. D., & Jiang, Y. (2008). Corporate governance in emerging economies: A review of the principal-principal perspective. *Journal of Management Studies*, 45(1), 196–220. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00752.x>