

STRUKTUR ORGANISASI DAN PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK NEGARA (BUMN): PERAN MENTERI SEBAGAI WAKIL PEMEGANG SAHAM, TANGGUNG JAWAB DIREKSI, DEWAN KOMISARIS, DAN DEWAN PENGAWAS DALAM MEWUJUDKAN TATA KELOLA PERUSAHAAN YANG BAIK (GOOD CORPORATE GOVERNANCE)

Gunawan Widjaja

Faculty of Law Universitas 17 Agustus 1945 Jakarta

widjaja_gunawan@yahoo.com

Abstract

This study discusses the organisational structure and management system of State-Owned Enterprises (SOEs) within the framework of implementing the principles of Good Corporate Governance (GCG). As state-owned business entities, SOEs play a strategic role in economic development and public services. However, the complexity of institutional relationships between the Minister as the representative of shareholders, the Board of Directors as operational managers, and the Board of Commissioners and Supervisory Board as internal controllers often causes problems in the implementation of effective and accountable governance. This study uses a literature review method by examining laws and regulations, academic literature, and institutional reports to analyse the roles and responsibilities of each SOE organ in realising good corporate governance. The results of the study show that the successful implementation of GCG in SOEs is highly dependent on the clarity of the division of functions and authorities, management integrity, and consistency in applying the principles of transparency, accountability, independence, responsibility, and fairness. Strong synergy between the Minister, the Board of Directors, the Board of Commissioners, and the Supervisory Board is necessary to create an efficient, professional management system that is oriented towards national sustainability.

Keywords: *State-Owned Enterprises, organisational structure, corporate governance, institutional roles, Good Corporate Governance.*

Abstrak

Penelitian ini membahas struktur organisasi dan sistem pengelolaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dalam kerangka penerapan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG). Sebagai entitas bisnis milik negara, BUMN memegang peran strategis dalam pembangunan ekonomi dan pelayanan publik. Namun demikian, kompleksitas hubungan kelembagaan antara Menteri sebagai wakil pemegang saham, Direksi sebagai pengelola operasional, serta Dewan Komisaris dan Dewan Pengawas sebagai pengendali internal sering kali menimbulkan persoalan dalam pelaksanaan tata kelola yang efektif dan akuntabel. Penelitian ini menggunakan metode kajian pustaka dengan menelaah peraturan perundang-undangan, literatur akademik, serta laporan kelembagaan untuk menganalisis peran dan tanggung jawab setiap organ BUMN dalam mewujudkan tata kelola perusahaan yang baik. Hasil kajian menunjukkan bahwa keberhasilan penerapan GCG pada BUMN sangat bergantung pada kejelasan pembagian fungsi dan kewenangan, integritas manajemen, serta konsistensi penerapan prinsip transparansi, akuntabilitas, independensi, tanggung jawab, dan keadilan. Sinergi yang kuat antara Menteri, Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas diperlukan untuk menciptakan sistem pengelolaan yang efisien, profesional, dan berorientasi pada keberlanjutan nasional.

Kata kunci: Badan Usaha Milik Negara, struktur organisasi, tata kelola perusahaan, peran kelembagaan, Good Corporate Governance.

Pendahuluan

Struktur organisasi dan sistem pengelolaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan aspek krusial dalam penyelenggaraan fungsi ekonomi negara. BUMN memiliki

peran ganda sebagai entitas bisnis yang harus menghasilkan laba serta sebagai alat kebijakan pemerintah dalam mencapai tujuan pembangunan nasional. Konfigurasi struktur organisasi dan relasi antarlembaga di dalam BUMN menentukan sejauh mana efisiensi, akuntabilitas, dan kepatuhan hukum dapat diwujudkan (Dubihlela, 2022). Dalam konteks ini, tantangan yang muncul sering kali berkaitan dengan batas kewenangan antara Menteri sebagai wakil pemegang saham negara, Direksi sebagai organ pengelola, serta Dewan Komisaris dan Dewan Pengawas sebagai organ pengawas. Koordinasi yang tidak seimbang atau tumpang tindih kewenangan di antara unsur-unsur tersebut berpotensi menimbulkan masalah tata kelola yang berdampak pada kinerja dan reputasi BUMN (Umanto et al., 2021).

Secara historis, pengelolaan BUMN di Indonesia telah mengalami berbagai perubahan mengikuti dinamika kebijakan ekonomi dan politik nasional. Sejak diterbitkannya Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN, paradigma pengelolaan mulai diarahkan pada profesionalisasi manajemen dan penerapan prinsip Good Corporate Governance (GCG) sebagaimana diterapkan di korporasi modern. Perubahan ini menandai transformasi fundamental dari model pengelolaan birokratis menuju manajemen yang lebih berbasis kinerja dan akuntabilitas. Meskipun demikian, implementasi prinsip GCG dalam BUMN sering kali menghadapi kendala struktural, terutama ketika fungsi pengawasan negara tumpang tindih dengan kewenangan manajerial direksi (*Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (sebagaimana telah diubah)* [web:1][web:20], 2003). Dalam beberapa kasus, keterlibatan kementerian terlalu jauh dalam urusan operasional menyebabkan bias kepentingan dan menghambat efisiensi bisnis.

BUMN sebagai bagian penting dari sistem perekonomian nasional tidak hanya diharapkan memberi kontribusi terhadap penerimaan negara, tetapi juga menjalankan fungsi sosial untuk pemerataan ekonomi. Oleh karena itu, tata kelola yang efektif menjadi faktor utama dalam menjamin keseimbangan antara misi publik dan tujuan komersial. Peran Menteri BUMN sebagai wakil pemegang saham negara menjadi kunci dalam menjaga keseimbangan tersebut (Bortolotti et al., 2021). Sebagai representasi negara, Menteri bertanggung jawab menetapkan kebijakan strategis tanpa mencampuri operasional harian yang menjadi kewenangan direksi. Namun, dalam praktiknya, batas antara kebijakan makro dan campur tangan mikro sering kali kabur, menimbulkan problem desain kelembagaan yang perlu ditinjau Kembali (Claessens & Yurtoglu, 2013).

Prinsip-prinsip Good Corporate Governance mencakup transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan kewajaran. Kelima prinsip ini menjadi pedoman dasar bagi setiap BUMN untuk mengelola sumber daya secara etis dan efisien. Namun dalam kenyataan, pelaksanaan prinsip tersebut tidak selalu berjalan mulus. Direksi sebagai pengambil keputusan strategis kerap menghadapi tekanan politik dan ekspektasi publik yang tidak sejalan dengan prinsip bisnis. Sementara itu, Dewan Komisaris yang berperan sebagai pengawas kadang tidak memiliki independensi penuh akibat adanya keterikatan politik atau kepentingan birokrasi. Kondisi ini menciptakan dinamika yang kompleks dalam relasi kekuasaan internal BUMN yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan GCG secara menyeluruh (Clarke, 2003).

Sebagai organisasi yang berorientasi korporasi, BUMN seharusnya dikelola dengan prinsip profesional, efisien, dan transparan sebagaimana perusahaan swasta sehat. Namun, konfigurasi kelembagaan BUMN yang unik —di mana negara berperan ganda sebagai pemilik

dan regulator— menimbulkan tantangan tata kelola tersendiri. Hal ini diperparah oleh adanya kebijakan intervensi yang sering berubah mengikuti kepentingan politik jangka pendek (Wang et al., 2018). Akibatnya, meskipun peraturan perundangan mengatur secara jelas peran masing-masing organ, dalam praktik masih ditemukan penyimpangan dan ketidakefektifan organisasi. Fenomena ini menunjukkan pentingnya analisis mendalam tentang keseimbangan fungsi antara pemilik, pengelola, dan pengawas dalam menjamin stabilitas dan integritas BUMN (Yakup, 2021b).

Dalam kerangka hukum nasional, struktur organisasi BUMN diatur untuk memastikan adanya pemisahan yang tegas antara fungsi kepemilikan, pengelolaan, dan pengawasan. Direksi memiliki tanggung jawab utama untuk menjalankan kegiatan usaha dan mempertanggungjawabkan hasilnya, sedangkan Dewan Komisaris bertugas melakukan fungsi pengawasan strategis, serta memberikan nasihat kepada Direksi (Lin et al., 2012). Menteri BUMN, sebagai wakil negara, berperan menentukan arah kebijakan dan mengawasi kinerja tanpa mencampuri urusan operasional. Namun, keterlibatan multiaktor dalam kebijakan dan pengawasan BUMN sering menimbulkan irisan kewenangan yang memunculkan konflik peran dan ketidakefektifan akuntabilitas. Oleh karena itu, penelitian ini relevan untuk menelaah bagaimana hubungan antarorgan tersebut dapat diatur lebih efektif guna memperkuat prinsip GCG (Ding & Wu, 2014).

Kebijakan restrukturisasi dan reformasi BUMN sejak tahun 2010 hingga kini menunjukkan adanya keseriusan pemerintah dalam memperbaiki tata kelola korporasi negara. Pembentukan holding BUMN di berbagai sektor dan penerapan Key Performance Indicators (KPI) berbasis nilai tambah menjadi salah satu langkah nyata menuju efisiensi dan transparansi. Namun, dalam perspektif tata kelola, aspek struktural dan fungsional masih perlu diperkuat agar reformasi BUMN tidak berhenti pada bentuk administratif semata. Konsistensi penerapan GCG menjadi penting karena tanpa budaya organisasi yang mendukung dan pengawasan yang independen, perubahan struktur hanya bersifat kosmetik dan tidak menyentuh substansi tata Kelola (Cuervo-Cazurra et al., 2014).

Penelitian ini juga berangkat dari adanya kesenjangan antara teori dan praktik tata kelola BUMN di Indonesia. Secara teoritis, penerapan GCG menuntut setiap organ perusahaan memiliki peran yang jelas, saling melengkapi, dan independen. Namun dalam praktik, intervensi kebijakan serta pola hubungan yang hierarkis antara Kementerian BUMN dan manajemen perusahaan sering kali mengaburkan prinsip independensi. Hal ini berdampak pada lemahnya mekanisme check and balance yang seharusnya menjadi ciri utama sistem korporasi modern (Turnip, 2025b). Oleh karena itu, kerja sama antara Menteri, Direksi, Komisioner, dan Dewan Pengawas harus ditinjau kembali dalam kerangka regulatif yang adaptif dan konsisten. Selain itu, penguatan aspek akuntabilitas publik menjadi faktor krusial dalam menjamin kredibilitas BUMN sebagai pengelola aset negara. Dalam konteks keterbukaan informasi, publik berhak mengetahui bagaimana BUMN menjalankan fungsi ekonominya dan sejauh mana prinsip GCG diterapkan. Laporan tahunan, audit keuangan, serta pelaporan keberlanjutan (sustainability report) menjadi instrumen penting dalam menciptakan transparansi (Gusnia, 2023). Namun, praktik pelaporan ini sering kali hanya bersifat formalitas dan belum sepenuhnya menggambarkan kinerja nyata organisasi. Kelemahan ini menunjukkan perlunya reformasi budaya birokrasi di tubuh BUMN,

di mana orientasi kinerja seharusnya didasarkan pada nilai etika dan tanggung jawab sosial, bukan sekadar kepatuhan administratif.

Dari sudut pandang kebijakan publik, peran BUMN tidak dapat dipisahkan dari pengaruh politik dan kepentingan ekonomi nasional. Menteri BUMN memegang posisi strategis karena berada di persimpangan antara kepentingan negara sebagai pemilik modal dan tuntutan efisiensi bisnis. Dalam banyak kasus, keputusannya memengaruhi arah strategis perusahaan, termasuk pengangkatan dan pemberhentian direksi atau komisaris (Purwanto et al., 2025). Oleh karena itu, penting adanya mekanisme tata kelola yang menjamin evaluasi berbasis kompetensi dan kinerja, bukan atas dasar kedekatan politik. Evaluasi ini menjadi pondasi terciptanya tata kelola yang berkeadilan dan berintegritas, sesuai dengan idealisme GCG.

Dewan Komisaris dan Dewan Pengawas juga memegang peranan penting dalam menjamin terciptanya pengawasan yang efektif dan independen. Keberadaan mereka bertujuan untuk menyeimbangkan kekuasaan Direksi dan memastikan bahwa keputusan strategis perusahaan sesuai dengan kepentingan pemegang saham dan publik. Namun, tantangan terbesar muncul ketika anggota komisaris atau pengawas memiliki afiliasi politik yang kuat, sehingga fungsi pengawasan tidak berjalan objektif (Purwanto et al., 2025). Oleh karena itu, pembenahan mekanisme seleksi, penilaian kinerja, dan transparansi penugasan menjadi langkah penting untuk memperkuat fungsi kontrol dan menjaga kredibilitas lembaga pengawas dalam kerangka GCG. Selain dimensi kelembagaan, aspek budaya organisasi dan etika manajemen juga menjadi faktor fundamental dalam mengimplementasikan tata kelola yang baik. Direktur dan manajemen BUMN harus memiliki komitmen moral terhadap nilai transparansi dan keadilan dalam setiap pengambilan keputusan bisnis. Tanggung jawab sosial perusahaan tidak hanya dilihat dari kegiatan Corporate Social Responsibility (CSR), melainkan juga dari integritas individu dan profesionalisme pengelola (Florackis et al., 2009). Oleh karena itu, reformasi tata kelola BUMN tidak dapat hanya bersandar pada kebijakan struktural, tetapi harus diiringi dengan transformasi nilai dan perilaku korporasi yang berorientasi pada integritas dan keberlanjutan.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kajian pustaka (*library research*) yang berfokus pada analisis konseptual, normatif, dan empiris terkait struktur organisasi serta tata kelola Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dalam konteks penerapan prinsip Good Corporate Governance (GCG). Pendekatan kajian pustaka ini dilakukan melalui penelusuran dan pengumpulan data sekunder dari berbagai sumber ilmiah seperti peraturan perundang-undangan (terutama Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN, PP No. 23 Tahun 2022 tentang Transformasi BUMN, dan peraturan Menteri BUMN terkait fungsi direksi, dewan komisaris, serta mekanisme pengawasan), jurnal akademik nasional dan internasional, buku teks manajemen dan hukum korporasi, laporan tahunan BUMN, serta publikasi resmi Kementerian BUMN (Eliyah & Aslan, 2025). Seluruh sumber tersebut dianalisis secara kualitatif dengan menggunakan teknik analisis isi (*content analysis*) untuk mengidentifikasi pola hubungan antara peran kelembagaan dan penerapan prinsip GCG dalam praktik pengelolaan BUMN. Peneliti menitikberatkan pada interpretasi teoretis terhadap konsep tata kelola perusahaan yang baik, pembagian kewenangan antarorgan BUMN, dan mekanisme pengawasan negara, guna menghasilkan pemahaman yang komprehensif tentang efektivitas model pengelolaan serta

rekomendasi peningkatan tata kelola yang lebih transparan, profesional, dan akuntabel di lingkungan BUMN (Petticrew & Roberts, 2020).

Hasil dan Pembahasan

Struktur Organisasi dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

Struktur organisasi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dirancang sebagai mekanisme kelembagaan yang mengatur hubungan antara pemilik modal negara, pengelola, dan pengawas agar tujuan ekonomi dan sosial dapat berjalan beriringan secara efektif. Sebagai entitas bisnis yang dimiliki oleh negara, BUMN harus mampu menyeimbangkan antara tuntutan efisiensi korporasi dan kewajiban pelayanan public (Florackis et al., 2009). Dalam sistem hukum Indonesia, BUMN berperan tidak hanya sebagai pelaku ekonomi namun juga instrumen kebijakan pembangunan. Oleh karena itu, pembentukan struktur organisasi yang tepat menjadi tahap fundamental dalam memastikan setiap organ memiliki kewenangan dan tanggung jawab yang saling melengkapi. Ketidaksinkronan struktur kelembagaan kerap menimbulkan konflik peran, yang pada akhirnya menghambat tercapainya prinsip Good Corporate Governance (GCG) (Florackis et al., 2009).

BUMN di Indonesia dibedakan menjadi dua bentuk utama, yaitu Perusahaan Perseroan (Persero) dan Perusahaan Umum (Perum). Perusahaan Persero berbentuk perseroan terbatas yang sebagian besar sahamnya dimiliki negara, dengan tujuan utama mencari keuntungan, sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN. Sementara itu, Perum diarahkan pada penyediaan layanan publik dengan tetap memperhatikan efisiensi dan efektivitas ekonomi (Yuniarso, 2025). Perbedaan bentuk ini berimplikasi langsung terhadap struktur organisasi dan model pengelolaan. Pada Persero, berlaku prinsip-prinsip korporasi sebagaimana perusahaan swasta, sementara pada Perum, pemerintah memiliki peran yang lebih besar dalam menentukan kebijakan dan pengawasan. Oleh karena itu, kejelasan fungsi dan batas kewenangan antarorgan BUMN menjadi sangat penting agar tidak terjadi tumpang tindih otoritas (Szarzec et al., 2021).

Dalam konteks kelembagaan, struktur organisasi BUMN terdiri atas tiga organ utama yaitu Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) atau Menteri BUMN sebagai wakil dari pemegang saham negara, Direksi, serta Dewan Komisaris atau Dewan Pengawas. Ketiga organ ini memiliki fungsi berbeda namun saling berhubungan dalam sistem tata kelola perusahaan. Menteri BUMN mewakili negara dalam pengambilan keputusan strategis pada tingkat kepemilikan, Direksi mengelola operasional sehari-hari, dan Dewan Komisaris memastikan bahwa pengelolaan berjalan sesuai prinsip akuntabilitas dan peraturan yang berlaku (Asshiddiqie, 2019). Hubungan antara ketiga organ tersebut hendaknya dibangun atas dasar kejelasan fungsi, transparansi informasi, dan independensi pengambilan keputusan. Namun, dalam praktiknya, relasi ketiganya sering kali diwarnai tarik-menarik kepentingan yang berpotensi melemahkan fungsi pengawasan dan efektivitas manajerial (Fuady, 2022).

Peran Menteri BUMN sebagai wakil pemegang saham negara merupakan posisi yang sangat strategis dalam menentukan arah kebijakan dan visi jangka panjang BUMN. Menteri bertindak untuk dan atas nama negara dalam pengambilan keputusan penting seperti restrukturisasi, privatisasi, dan pengangkatan jajaran direksi atau komisaris. Namun, dalam perspektif tata kelola, posisi ini harus tetap berada dalam batas koridor kebijakan makro tanpa

melakukan intervensi langsung terhadap keputusan operasional perusahaan. Tugas Menteri bukan untuk mengelola bisnis sehari-hari, melainkan memastikan agar arah strategis BUMN sejalan dengan kepentingan nasional dan prinsip-prinsip GCG. Kejelasan batas kewenangan inilah yang menjadi elemen vital dalam menjaga profesionalisme serta mencegah konflik kepentingan antara kepemilikan dan pengelolaan (Sutedi, 2023).

Direksi merupakan organ pengelola yang memegang penuh tanggung jawab atas kegiatan operasional BUMN. Direksi bertugas menjalankan kebijakan perusahaan dengan berorientasi pada peningkatan nilai perusahaan dan efisiensi sumber daya. Keberhasilan Direksi diukur melalui kinerja keuangan, efisiensi operasional, inovasi strategi bisnis, serta kepatuhan terhadap standar akuntabilitas (Turnip, 2025a). Direksi memiliki kewajiban untuk membuat laporan pertanggungjawaban kepada RUPS dan berkoordinasi dengan Dewan Komisaris. Di sisi lain, independensi Direksi perlu dijaga agar keputusan manajemen tidak dipengaruhi oleh tekanan politik maupun kepentingan non-bisnis. Dalam banyak kasus, kegagalan BUMN berasal dari lemahnya governance di tingkat Direksi, baik dalam hal transparansi keputusan, pemborosan investasi, maupun pengabaian prinsip keterbukaan informasi public (Harun, 2024).

Dewan Komisaris dan Dewan Pengawas memiliki fungsi yang tidak kalah penting karena keduanya berperan sebagai pengendali internal dalam menjamin terciptanya mekanisme check and balance di tubuh BUMN. Dewan Komisaris menjalankan fungsi pengawasan strategis, memberikan nasihat kepada Direksi, dan memastikan kebijakan perusahaan selaras dengan ketentuan hukum dan etika bisnis (Martono, 2024). Sementara Dewan Pengawas, terutama pada BUMN berbentuk Perum, bertugas memastikan bahwa pengelolaan memenuhi tujuan pelayanan publik yang ditetapkan pemerintah. Pengawasan yang efektif membutuhkan kompetensi, independensi, dan integritas tinggi dari para anggota dewan. Oleh karena itu, proses seleksi dan rotasi jabatan harus dilakukan secara objektif agar fungsi pengawasan tidak kehilangan kredibilitas (Yakup, 2021a).

Struktur organisasi BUMN juga dilengkapi dengan mekanisme holding dan anak perusahaan, terutama sebagai strategi efisiensi dan peningkatan daya saing di sektor global. Model holdingisasi yang dijalankan Kementerian BUMN sejak beberapa tahun terakhir bertujuan memangkas birokrasi, memperkuat konsolidasi keuangan, serta mendorong kolaborasi lintas sektor (Estache & Wren-Lewis, 2009). Namun, pembentukan holding menimbulkan tantangan baru dalam hal tata kelola dan akuntabilitas, karena memperluas tingkat koordinasi antara perusahaan induk dan entitas turunannya. Tanpa mekanisme kontrol yang kuat, holding BUMN berisiko menjadi pusat kekuasaan baru yang tidak transparan. Hal ini menegaskan perlunya sistem pelaporan dan audit yang terpadu agar efektivitas holding tetap berkorelasi dengan prinsip GCG (Li & Liu, 2023).

Dalam implementasi pengelolaan sehari-hari, BUMN wajib menyusun pedoman tata kelola (code of corporate governance) yang mengatur tentang hubungan antarorgan perusahaan, mekanisme pelaporan, serta sistem evaluasi kinerja. Dokumen ini menjadi dasar bagi Direksi dan Komisaris dalam menjalankan fungsi masing-masing secara konsisten. Meskipun banyak BUMN telah mengadopsi standar GCG sesuai pedoman OECD dan Kementerian BUMN, pelaksanaannya sering kali belum optimal karena lemahnya budaya organisasi dan resistensi terhadap perubahan. Oleh karena itu, perbaikan tata kelola memerlukan pendekatan

berkelanjutan yang mencakup pembinaan sumber daya manusia, peningkatan kompetensi manajemen risiko, serta penguatan sistem pengawasan internal (Bruton & Peng, 2020).

Selain kerangka organisasi formal, faktor budaya birokrasi juga sangat memengaruhi efektivitas pengelolaan BUMN. Sebagian BUMN masih mempertahankan karakter birokratis yang menekankan hierarki dan kepatuhan prosedural daripada orientasi pada hasil. Pola ini menghambat inovasi dan memperlambat pengambilan keputusan strategis. Transformasi kultur organisasi dari birokratis menuju korporatif menjadi keharusan agar BUMN dapat beradaptasi dengan tuntutan pasar yang semakin kompetitif. Menteri BUMN melalui berbagai inisiatif digitalisasi dan profesionalisasi sumber daya manusia mencoba mempercepat pergeseran nilai tersebut, namun efektivitasnya masih sangat bergantung pada komitmen Direksi serta dukungan Dewan Komisaris dalam menginternalisasikan nilai-nilai GCG di setiap jenjang organisasi (Megginson, 2017).

Dari sudut pandang hukum, struktur organisasi BUMN harus berlandaskan pada prinsip pemisahan antara kepemilikan dan pengelolaan (*separation of ownership and management*). Negara sebagai pemilik modal tidak boleh mengintervensi terlalu dalam terhadap kebijakan operasional, melainkan cukup melalui pengawasan dan penetapan kebijakan strategis. Prinsip ini sangat penting untuk menjaga keadilan kompetitif antara BUMN dan swasta serta menghindari penyalahgunaan wewenang (Boubakri et al., 2005). Namun, batas pemisahan ini kerap sulit diterapkan di Indonesia karena sebagian besar BUMN berada di bawah tekanan politik yang tinggi. Reformasi tata kelola yang efektif menuntut keberanian untuk mengurangi intervensi birokrasi sekaligus memperkuat sistem pengendalian berbasis kinerja (Chen et al., 2006).

Dalam implementasinya, pengelolaan BUMN juga menghadapi tantangan dalam transparansi dan pertanggungjawaban publik. Meskipun sebagian besar BUMN telah menerapkan praktik pelaporan tahunan dan audit independen, transparansi belum sepenuhnya tercapai karena masih ada kendala dalam keterbukaan informasi strategis. Sebagai perusahaan milik negara, BUMN memiliki tanggung jawab moral untuk memastikan bahwa masyarakat dapat mengawasi kinerja dan kebijakan yang diambil. Audit publik, laporan keberlanjutan, dan forum akuntabilitas sosial merupakan bentuk konkret dalam mewujudkan keterbukaan tersebut. Namun, jika tidak disertai dengan transparansi yang jujur dan evaluasi obyektif, mekanisme tersebut hanya menjadi formalitas administratif tanpa dampak substantif terhadap perbaikan tata Kelola (Florackis et al., 2009).

Reformasi struktur organisasi BUMN tidak boleh hanya berfokus pada perubahan bentuk hukum atau posisi jabatan, tetapi harus diarahkan pada penguatan sistem tata kelola internal. Sistem ini meliputi pengendalian internal, manajemen risiko, audit independen, dan mekanisme pelaporan terintegrasi yang mampu memantau seluruh aktivitas perusahaan secara real time (Purwanto et al., 2025). Penerapan teknologi informasi untuk pengawasan dan pelaporan kinerja juga menjadi bagian penting dari transformasi tata kelola modern. Sistem digitalisasi yang dikembangkan oleh Kementerian BUMN diharapkan dapat memperkecil ruang penyimpangan serta meningkatkan efisiensi proses bisnis. Namun, efektivitas sistem ini bergantung pada integritas sumber daya manusia dan komitmen lembaga terhadap transparansi (Gusnia, 2023).

Selain aspek struktural dan prosedural, tantangan terbesar dalam pengelolaan BUMN adalah menjaga keseimbangan antara misi sosial dan profitabilitas ekonomi. Sebagai entitas bisnis milik negara, BUMN dituntut untuk memberikan deviden dan keuntungan kepada negara, sekaligus menjalankan perannya sebagai agen pembangunan yang melayani kepentingan public (Turnip, 2025b). Dalam kerangka tersebut, kebijakan strategis yang diambil harus mempertimbangkan keberlanjutan jangka panjang dan dampak sosial. Direksi dan Dewan Komisaris memegang peran penting untuk merancang kebijakan yang mencerminkan keseimbangan ini. Dengan tata kelola yang tepat, BUMN dapat menjadi instrumen efektif untuk mendorong inovasi ekonomi sekaligus menjaga akses publik terhadap layanan penting (Cuervo-Cazurra et al., 2014).

Pada akhirnya, efektivitas struktur organisasi dan pengelolaan BUMN sangat bergantung pada sejauh mana prinsip Good Corporate Governance dapat diinternalisasikan secara konsisten di semua tingkatan organisasi. Tidak cukup hanya dengan peraturan formal atau pedoman etika; diperlukan kesadaran kolektif bahwa tata kelola yang baik bukan sekadar kewajiban hukum, melainkan kebutuhan strategis untuk keberlanjutan perusahaan dan reputasi negara. Melalui pembenahan struktur organisasi, penguatan fungsi pengawasan, peningkatan transparansi, serta profesionalisasi sumber daya manusia, BUMN diharapkan dapat menjadi contoh praktik tata kelola yang unggul di sektor publik maupun swasta. Dengan demikian, peran BUMN tidak hanya terbatas pada penyumbang pendapatan negara, tetapi juga sebagai motor penggerak reformasi tata kelola di Indonesia secara keseluruhan.

Peran dan Tanggung Jawab dalam Mewujudkan Good Corporate Governance

Good Corporate Governance (GCG) dalam konteks Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan landasan yang menentukan bagaimana perusahaan negara dikelola secara transparan, akuntabel, dan berorientasi pada nilai tambah jangka panjang. Prinsip GCG bukan hanya bersifat administratif, melainkan menjadi alat strategis untuk menjamin keberlanjutan perusahaan dan kepercayaan publik terhadap institusi negara (Cuervo-Cazurra et al., 2014). Dalam sistem BUMN, tantangan penerapan GCG jauh lebih kompleks dibandingkan sektor swasta karena terdapat kepentingan ganda antara profitabilitas perusahaan dan tanggung jawab sosial terhadap masyarakat. Oleh sebab itu, peran setiap organ dalam BUMN—yakni Menteri sebagai wakil pemegang saham, Direksi sebagai pengelola, Dewan Komisaris atau Dewan Pengawas sebagai pengendali—harus dijalankan secara harmonis dalam kerangka hukum dan manajerial yang jelas (Ding & Wu, 2014).

Menteri BUMN memiliki peran fundamental sebagai representasi negara, yang sekaligus memegang kekuasaan tertinggi dalam menetapkan arah strategis BUMN. Sebagai wakil pemegang saham, Menteri bertanggung jawab untuk memastikan kebijakan perusahaan sejalan dengan tujuan pembangunan nasional dan kepentingan publik. Tugas Menteri tidak terbatas pada pengawasan semata, tetapi juga meliputi pembentukan regulasi, penetapan kinerja, serta pemilihan individu yang profesional untuk mengisi jabatan Direksi dan Komisaris (Lin et al., 2012). Namun demikian, efektivitas peran Menteri sangat ditentukan oleh kemampuannya menjaga keseimbangan antara fungsi pengawasan makro dengan independensi operasional perusahaan. Intervensi yang berlebihan dalam urusan bisnis justru dapat menghambat

fleksibilitas manajemen, mengurangi daya saing, dan menimbulkan konflik kepentingan antara tujuan negara dan efisiensi ekonomi (Yakup, 2021b).

Dalam kerangka GCG, Menteri BUMN juga memiliki tanggung jawab moral dan hukum untuk menciptakan ekosistem tata kelola yang sehat di seluruh lingkungan BUMN. Hal ini dilakukan melalui penerbitan kebijakan dan pedoman pelaksanaan GCG, seperti peraturan mengenai seleksi dan evaluasi Direksi serta Dewan Komisaris berdasarkan kompetensi dan integritas. Selain itu, Kementerian BUMN juga bertugas mengawasi pelaksanaan audit internal dan eksternal, memastikan keterbukaan laporan keuangan, dan menilai kepatuhan perusahaan terhadap prinsip transparansi (Wang et al., 2018). Namun, keberhasilan kebijakan tersebut bergantung pada konsistensi implementasi serta kemauan politik untuk menghindari praktik patronase atau penempatan jabatan berdasarkan hubungan personal. Dengan demikian, tanggung jawab Menteri bukan hanya administratif, tetapi juga etis dalam menjaga kepercayaan publik terhadap pengelolaan BUMN (Clarke, 2003).

Direksi BUMN memegang fungsi utama sebagai pengelola yang menjalankan kegiatan operasional perusahaan. Dalam perspektif GCG, Direksi harus mengelola perusahaan secara independen, profesional, dan bertanggung jawab terhadap pemegang saham melalui peningkatan nilai perusahaan serta pelaporan yang akuntabel. Direksi memiliki kewenangan penuh dalam menetapkan strategi bisnis, mengelola keuangan, mengelola risiko, dan mengembangkan sumber daya Perusahaan (Claessens & Yurtoglu, 2013). Akan tetapi, tanggung jawab strategis ini juga diimbangi oleh kewajiban untuk menjalankan perusahaan sesuai prinsip hukum, etika, dan kebijakan publik yang berlaku. Oleh karena itu, Direksi BUMN tidak hanya bertanggung jawab kepada RUPS atau Menteri sebagai wakil pemegang saham, tetapi juga kepada masyarakat luas sebagai pemilik modal publik.

Dalam praktiknya, Direksi sering menghadapi dilema antara menerapkan prinsip efisiensi bisnis dengan menjaga kepentingan publik dan sosial. Sebagai contoh, keputusan yang berorientasi pada keuntungan dapat berbenturan dengan kebijakan tarif atau penyediaan layanan yang diwajibkan pemerintah. Oleh karena itu, penerapan GCG menuntut Direksi untuk mampu mengintegrasikan aspek finansial, sosial, dan keberlanjutan dalam setiap kebijakan (Bortolotti et al., 2021). Salah satu bentuk implementasi GCG di tingkat Direksi adalah penyusunan laporan keberlanjutan (*sustainability report*) serta pengungkapan informasi material secara berkala melalui sistem pelaporan yang transparan. Tanggung jawab ini diperkuat dengan kewajiban manajemen risiko dan evaluasi kinerja berbasis *Key Performance Indicators* (KPI) yang ditetapkan oleh Kementerian BUMN (Umanto et al., 2021).

Sementara itu, Dewan Komisaris dan Dewan Pengawas bertugas melakukan pengawasan serta memberikan nasihat terhadap kebijakan dan keputusan Direksi. Peran mereka menjadi sangat penting dalam memastikan bahwa seluruh tindakan Direksi sejalan dengan prinsip GCG, termasuk dalam pengawasan terhadap pelanggaran etika bisnis, penyimpangan keuangan, dan praktik konflik kepentingan (Dubihlela, 2022). Dewan Komisaris berperan sebagai pengendali strategis yang menjaga keseimbangan antara kepentingan pemegang saham dan kepentingan manajemen. Dalam kasus BUMN berbentuk Perum, Dewan Pengawas menjalankan fungsi serupa namun lebih menekankan pengawasan terhadap efektivitas pelayanan publik dan kepatuhan terhadap kebijakan pemerintah. Kedua lembaga ini berperan

sebagai pilar integritas, yang memastikan tidak ada penyalahgunaan kewenangan di tubuh BUMN (Estache & Wren-Lewis, 2009).

Efektivitas kinerja Dewan Komisaris maupun Dewan Pengawas sangat bergantung pada independensi dan kompetensi anggotanya. Idealnya, anggota dewan harus memiliki integritas moral, pengetahuan profesional, dan pengalaman bisnis yang memadai untuk dapat melaksanakan pengawasan secara objektif dan konstruktif. Namun, di lapangan sering kali terdapat tantangan berupa komposisi anggota yang diisi oleh figur politik atau individu yang kurang memahami industri terkait. Hal ini dapat mengancam prinsip independensi dan menurunkan kualitas pengawasan (Dubihlela, 2022). Oleh karena itu, reformasi tata kelola menuntut adanya mekanisme seleksi berbasis merit serta pembatasan rangkap jabatan guna menghindari konflik kepentingan. Penguatan kapasitas Dewan Komisaris melalui pelatihan dan sertifikasi GCG juga menjadi langkah penting untuk mendukung profesionalisme.

Dalam kaitannya dengan penerapan prinsip akuntabilitas, setiap organ BUMN wajib mempertanggungjawabkan kewenangan dan keputusannya secara transparan. Akuntabilitas tidak hanya diwujudkan melalui laporan keuangan tahunan, tetapi juga melalui penilaian mandiri (self-assessment) dan audit independen. Direksi wajib memaparkan kinerja perusahaan berdasarkan indikator yang terukur dan memberikan penjelasan terkait kebijakan strategis yang berdampak signifikan. Sementara Dewan Komisaris memiliki tanggung jawab untuk melaporkan hasil pengawasan kepada Menteri dan publik. Budaya akuntabilitas akan tumbuh apabila setiap organ beroperasi dengan kejelasan fungsi serta komitmen terhadap keterbukaan informasi (Umanto et al., 2021).

Prinsip transparansi juga menjadi elemen sangat penting dalam mewujudkan GCG. BUMN sebagai pengelola aset publik harus memberikan akses informasi yang cukup kepada pemegang saham, karyawan, konsumen, dan masyarakat mengenai kondisi keuangan, kebijakan operasional, serta risiko yang dihadapi perusahaan. Transparansi bukan berarti membuka seluruh rahasia perusahaan, tetapi memastikan bahwa informasi material yang relevan dapat diakses secara wajar untuk pengambilan keputusan publik dan investasi. Penerapan kebijakan keterbukaan informasi secara digital melalui portal BUMN dan sistem pelaporan online telah menjadi salah satu langkah penting menuju tata kelola modern yang terukur dan efisien (Bortolotti et al., 2021).

Selain transparansi dan akuntabilitas, prinsip responsibilitas juga menjadi landasan moral bagi pengelolaan BUMN. Setiap organ harus memiliki tanggung jawab sosial dan lingkungan terhadap masyarakat. Direksi perlu memastikan bahwa kegiatan usaha tidak hanya menguntungkan secara ekonomi, tetapi juga memberikan dampak positif terhadap pembangunan berkelanjutan (Claessens & Yurtoglu, 2013). Dewan Komisaris bertugas memastikan perusahaan mematuhi regulasi lingkungan, ketenagakerjaan, dan tanggung jawab sosial. Sementara Menteri BUMN memiliki peran dalam merumuskan kebijakan CSR yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Dengan demikian, prinsip tanggung jawab sosial berfungsi sebagai penghubung antara tujuan bisnis dan nilai-nilai publik dalam tata kelola BUMN (Clarke, 2003).

Prinsip independensi menjadi kunci dalam menjaga integritas pelaksanaan GCG. Setiap organ harus dapat mengambil keputusan tanpa tekanan dari pihak manapun. Direksi harus bebas dari intervensi politik, Dewan Komisaris harus berani menolak keputusan yang

menyimpang dari prinsip etika, dan Menteri BUMN pun harus konsisten dalam berperan sebagai pemegang saham pasif, bukan pengelola langsung. Independensi menjamin efisiensi serta mencegah dominasi kepentingan pribadi atau kelompok tertentu. Untuk menguatkan hal ini, sistem penilaian kinerja berbasis indikator objektif dan audit kepatuhan menjadi instrumen penting dalam menegakkan profesionalisme (Wang et al., 2018).

Prinsip terakhir dalam GCG, yakni fairness (kewajaran), menekankan perlakuan yang adil terhadap seluruh pemangku kepentingan, baik pemegang saham minoritas, karyawan, konsumen, maupun masyarakat. Dalam konteks BUMN, keadilan juga berarti memberikan kesempatan yang setara dalam pengambilan keputusan, promosi jabatan, serta akses terhadap informasi. Direksi dan Dewan Komisaris wajib memastikan bahwa kebijakan perusahaan tidak diskriminatif dan berpihak pada meritokrasi. Keberpihakan terhadap prinsip fairness inilah yang membangun citra positif BUMN sebagai perusahaan yang inklusif dan berkeadilan sosial (Yakup, 2021b).

Dalam praktik penerapan GCG di BUMN, kolaborasi antara Menteri, Direksi, dan Dewan Komisaris harus didasarkan pada komunikasi yang terbuka dan kesadaran akan peran masing-masing. Benturan kewenangan seharusnya dihindari melalui pemisahan fungsi secara tegas antara pengawasan dan pelaksanaan. Forum GCG, rapat koordinasi, serta pelaporan berkala antara kementerian dan manajemen menjadi sarana penting dalam menjaga keseimbangan peran. Dengan demikian, setiap keputusan strategis dapat diambil berdasarkan pertimbangan profesional dan tidak semata-mata politik atau ekonomi jangka pendek (Lin et al., 2012).

Akhirnya, keberhasilan penerapan Good Corporate Governance di BUMN tidak hanya bergantung pada desain struktur kelembagaan, tetapi juga pada komitmen moral dan etika individu di dalamnya. Integritas pribadi para pemangku jabatan merupakan fondasi utama dalam menciptakan lingkungan bisnis yang sehat. Pemerintah perlu memperkuat sistem evaluasi berbasis perilaku dan nilai-nilai integritas, sementara BUMN harus menumbuhkan budaya kepatuhan sebagai bagian dari reputasi korporasi. Apabila seluruh organ menjalankan perannya secara konsisten, maka GCG tidak sekadar menjadi jargon manajerial, tetapi menjelma menjadi sistem etika dan profesionalisme yang menjadi roh pengelolaan BUMN di Indonesia.

Kesimpulan

Struktur organisasi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) memiliki posisi strategis dalam menjamin efektivitas pelaksanaan fungsi ekonomi negara. Keterpaduan antara peran Menteri sebagai wakil pemegang saham, Direksi sebagai pengelola, serta Dewan Komisaris dan Dewan Pengawas sebagai organ pengawas merupakan fondasi yang menentukan keberhasilan penerapan prinsip Good Corporate Governance (GCG). Kelemahan dalam pembagian kewenangan maupun tumpang tindih tugas antarlembaga sering kali menjadi akar permasalahan dalam kinerja BUMN. Dengan demikian, penataan struktur organisasi yang transparan, efisien, dan bebas intervensi politik menjadi syarat utama agar BUMN dapat berfungsi secara optimal sebagai pelaku ekonomi dan agen pembangunan nasional.

Penerapan prinsip GCG di lingkungan BUMN tidak dapat dilepaskan dari komitmen etika dan profesionalisme setiap organ perusahaan. Menteri BUMN wajib berperan sebagai pembuat arah kebijakan strategis tanpa mencampuri aspek operasional, sedangkan Direksi harus

menjalankan manajemen perusahaan dengan berorientasi pada kinerja, akuntabilitas, dan tanggung jawab sosial. Dewan Komisaris serta Dewan Pengawas harus menjalankan fungsi kontrol secara independen, objektif, dan berlandaskan integritas moral. Koordinasi dan sinergi antara ketiga organ tersebut merupakan prasyarat keberhasilan tata kelola korporasi yang baik, terutama dalam menciptakan sistem pengawasan yang kuat, pelaporan yang transparan, serta budaya organisasi yang akuntabel.

Secara keseluruhan, efektivitas pengelolaan BUMN sangat bergantung pada konsistensi penerapan prinsip-prinsip GCG yang mencakup transparansi, akuntabilitas, independensi, tanggung jawab, dan keadilan di semua tingkatan organisasi. Reformasi tata kelola tidak hanya harus menitikberatkan pada penguatan struktur kelembagaan, tetapi juga pada transformasi nilai dan perilaku etika korporasi. Dengan struktur organisasi yang jelas, fungsi pengawasan yang tegas, dan kepemimpinan yang berintegritas, BUMN dapat menjadi teladan penerapan tata kelola perusahaan yang baik dan menjadi motor penggerak pembangunan ekonomi nasional yang berdaya saing serta berkelanjutan.

References

- Asshiddiqie, J. (2019). *Hukum Tata Negara dan Pilar-Pilar Demokrasi*. Konstitusi Press.
- Bortolotti, B., Cambini, C., Rondi, L., & Szücs, F. (2021). CEO board connectedness and performance in state-owned enterprises. *International Journal of Public Sector Management*, 34(5), 510–528. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-10-2020-0278>
- Boubakri, N., Cosset, J. C., & Guedhami, O. (2005). Privatization, corporate governance, and state ownership of newly privatized firms. *Journal of Corporate Finance*, 12(5), 737–766. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2005.01.002>
- Bruton, G. D., & Peng, M. W. (2020). State-owned enterprises around the world as hybrid organizations. *Academy of Management Perspectives*, 34(3), 292–311. <https://doi.org/10.5465/amp.2018.0054>
- Chen, G., Firth, M., Gao, D. N., & Rui, O. M. (2006). Ownership structure, corporate governance, and fraud: Evidence from China. *Journal of Corporate Finance*, 12(3), 424–448. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2005.09.002>
- Claessens, S., & Yurtoglu, B. B. (2013). Corporate governance and development: An update. *Global Corporate Governance Forum*, 8, 1–33. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-3407>
- Clarke, D. C. (2003). Corporate governance in China: An overview. *China Economic Review*, 14(1), 94–149. [https://doi.org/10.1016/S1043-951X\(03\)00015-1](https://doi.org/10.1016/S1043-951X(03)00015-1)
- Cuervo-Cazurra, A., Inkpen, A., Musacchio, A., & Ramaswamy, K. (2014). Governments as owners: State-owned multinational companies. *Journal of International Business Studies*, 45(8), 919–942. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.27>
- Ding, S., & Wu, Z. (2014). Family ownership and corporate governance in China. *Corporate Governance: An International Review*, 22(6), 483–503. <https://doi.org/10.1111/corg.12077>
- Dubihlela, J. (2022). Barriers to effective corporate governance principles in state-owned enterprises in Zimbabwe. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 12(3), 456–478. <https://doi.org/10.1108/JAEE-06-2020-0142>
- Eliyah, E., & Aslan, A. (2025). STAKE'S EVALUATION MODEL: METODE PENELITIAN. *Prosiding Seminar Nasional Indonesia*, 3(2), Article 2.
- Estache, A., & Wren-Lewis, L. (2009). Toward a theory of regulation for developing countries: Following Jean-Jacques Laffont's lead. *Journal of Economic Literature*, 47(3), 729–770. <https://doi.org/10.1257/jel.47.3.729>

- Florackis, C., Kostakis, A., & Ozkan, A. (2009). Managerial ownership and performance. *Journal of Business Research*, 62(12), 1350–1357. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.08.006>
- Fuady, M. (2022). *Hukum Perusahaan dan BUMN di Indonesia*. Citra Aditya Bakti.
- Gusnia, G. (2023). Implementasi Good Corporate Governance Penguatan Tata Kelola BUMN [web:19]. *Proceeding Seminar Universitas Putra Batam*. <https://ejournal.upbatam.ac.id/index.php/prosiding/article/download/8083/3402/30802>
- Harun, R. (2024). *Hukum BUMN*. Rajawali Pers. <https://bacabuku.com/book/BK63158/hukum-hukum-bumn>
- Li, X., & Liu, Y. (2023). The effects of corporate governance uncertainty on state-owned enterprises' green innovation performance. *Energy Economics*, 118, 106492. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2022.106492>
- Lin, C., Lin, P., & Zou, F. (2012). Does property rights protection affect corporate risk management? *Journal of Corporate Finance*, 18(2), 193–211. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2011.11.004>
- Martono. (2024). *Good Corporate Governance*. Martonomily Publishing. https://martonomily.com/wp-content/uploads/2024/07/FullBook-Good-Corporate-Governance-_web.pdf
- Meggison, W. L. (2017). Privatization, state ownership, and corporate governance: Some new evidence. *Journal of Applied Corporate Finance*, 29(1), 55–66. <https://doi.org/10.1111/jacf.12154>
- Petticrew, M., & Roberts, H. (2020). Systematic Reviews in the Social Sciences: A Practical Guide. *Wiley-Blackwell*.
- Purwanto, P., Nazir Ahmad, G., & Widyastuti, U. (2025). Implementation of Good Corporate Governance in State-Owned Enterprises (SOEs). *Lex Localis*, 23(3), 567–589. <https://doi.org/10.4335/lex-localis-23-03-05>
- Sutedi, A. (2023). *Hukum Ekonomi dan Peran BUMN dalam Pasal 33 UUD 1945*. Sinar Grafika.
- Szarzec, K., Pöder, H., & Žák, Z. (2021). State-owned enterprises and economic growth: Evidence from European countries. *Economic Modelling*, 101. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2021.105030>
- Turnip, M. O. S. H. (2025a). *Hukum BUMN: Aspek Tata Negara, Perdata, dan Keuangan Negara*. Intrans Publishing. <https://store.intranspublishing.com/hukum-bumn-aspek-tata-negara-perdata-dan-keuangan-negara-karya-m-o-saut-hamonangan-turnip-s->
- Turnip, M. O. S. H. (2025b). *Hukum BUMN: Aspek Tata Negara, Perdata, dan Keuangan Negara [web:8]*. Intrans Publishing. <https://store.intranspublishing.com/hukum-bumn-aspek-tata-negara-perdata-dan-keuangan-negara-karya-m-o-saut-hamonangan-turnip-s->
- Umanto, U., Hartantiningih, I., & Iksari, N. (2021). Board Structure in State-Owned Enterprises (SOEs). *Jurnal Bisnis Dan Birokrasi*, 28(1), 1–12. <https://doi.org/10.20476/jbb.v28i1.1324>
- Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara (Sebagaimana Telah Diubah) [Web:1][Web:20] (Sekretariat Negara Republik Indonesia 2003). <https://jdih.pu.go.id/detail-dokumen/UU-nomor-1-tahun-2003-Perubahan-Ketiga-atas-Undang-undang-Nomor-19-Tahun-2003-Tentang-Badan>
- Wang, C., Xie, B., & Xin, X. (2018). Corporate governance transfer and minority shareholder protection: Evidence from Chinese IPOs. *Journal of International Money and Finance*, 83, 186–209. <https://doi.org/10.1016/j.jimonfin.2018.02.004>
- Yakup, B. I. (2021a). *Dekonstruksi dan Reformulasi Hukum BUMN Di Indonesia: Upaya Menciptakan BUMN Kesjahteraan Rakyat*. Gramedia Pustaka Utama.

- <https://www.gramedia.com/products/dekonstruksi-dan-reformulasi-hukum-bumn-di-indonesia-upaya-m>
- Yakup, B. I. (2021b). *Dekonstruksi dan Reformulasi Hukum BUMN di Indonesia: Upaya Menciptakan BUMN Kesejahteraan Rakyat [web:18]*. Gramedia Pustaka Utama. <https://www.gramedia.com/products/dekonstruksi-dan-reformulasi-hukum-bumn-di-indonesia-upaya-m>
- Yuniarso, Y. B. (2025). State-Owned Enterprises as Agents of Development: Dual Role Analysis. *Global Journal of International Economics and Accounting*. <https://doi.org/10.59298/gijea.v3i1.641>