

## STRUKTUR ORGANISASI BUMN DAN IMPLEMENTASI GOOD CORPORATE GOVERNANCE: PENGAWASAN DAN PERAN STRATEGIS MENTERI, DIREKSI, DEWAN KOMISARIS, SERTA DEWAN PENGAWAS DALAM MENJAMIN AKUNTABILITAS DAN TRANSPARANSI PENGELOLAAN PERUSAHAAN NEGARA

Gunawan Widjaja

Faculty of Law Universitas 17 Agustus 1945 Jakarta  
[widjaja\\_gunawan@yahoo.com](mailto:widjaja_gunawan@yahoo.com)

### Abstract

This study aims to analyse the organisational structure of State-Owned Enterprises (SOEs) and the implementation of Good Corporate Governance (GCG) in the context of supervision and the strategic roles of Ministers, Directors, Boards of Commissioners, and Supervisory Boards in ensuring the accountability and transparency of state-owned enterprise management. This study was motivated by the need for more efficient and professional governance, given the complexity of SOEs' functions as business entities and agents of national development. The research was conducted using a descriptive qualitative approach through a literature review method that examined various laws and regulations, policy documents, institutional reports, and relevant previous research results. The analysis was conducted using content analysis techniques to identify the conceptual relationship between the institutional structure of SOEs and the effectiveness of the implementation of GCG principles. The results of the study show that the effectiveness of SOE governance is greatly influenced by the clarity of institutional relations and the division of functions between key organs. The Minister of SOEs, as the government representative, plays a role in determining strategic policy directions and providing macro-level guidance, while the Board of Directors is responsible for operational management. The Board of Commissioners and the Supervisory Board serve to ensure a balance of authority through a system of checks and balances that strengthens accountability. However, in practice, the implementation of GCG still faces challenges in the form of overlapping authorities, weak supervisory independence, and political influence in the process of determining policies and managerial positions. This study emphasises that improving institutional structures, strengthening a culture of integrity, and consistently applying the principles of transparency and accountability are key to the successful implementation of GCG in SOEs. By strengthening inter-agency coordination, clarifying oversight mechanisms, and applying meritocracy in human resource management, SOEs can become models of efficient, clean, and competitive public corporate governance.

**Keywords:** Organisational structure, SOEs, Good Corporate Governance, oversight, accountability, transparency.

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis struktur organisasi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) serta implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) dalam konteks pengawasan dan peran strategis Menteri, Direksi, Dewan Komisaris, serta Dewan Pengawas dalam menjamin akuntabilitas dan transparansi pengelolaan perusahaan negara. Kajian ini dilatarbelakangi oleh kebutuhan akan tata kelola yang lebih efisien dan profesional mengingat kompleksitas fungsi BUMN sebagai entitas bisnis sekaligus agen pembangunan nasional. Penelitian dilakukan dengan pendekatan kualitatif deskriptif melalui metode kajian pustaka yang menelaah berbagai peraturan perundangan, dokumen kebijakan, laporan kelembagaan, serta hasil penelitian terdahulu yang relevan. Analisis dilakukan dengan teknik *content analysis* untuk mengidentifikasi hubungan konseptual antara struktur kelembagaan BUMN dan efektivitas penerapan prinsip-prinsip GCG. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas tata kelola BUMN sangat dipengaruhi oleh kejelasan relasi kelembagaan dan pembagian fungsi antarorgan utama. Menteri BUMN sebagai wakil pemerintah berperan menentukan arah kebijakan strategis dan melakukan

pembinaan secara makro, sedangkan Direksi bertanggung jawab atas pengelolaan operasional. Dewan Komisaris dan Dewan Pengawas berfungsi memastikan keseimbangan kewenangan melalui sistem *checks and balances* yang memperkuat akuntabilitas. Namun, dalam praktiknya, penerapan GCG masih menghadapi tantangan berupa tumpang tindih kewenangan, lemahnya independensi pengawasan, serta pengaruh politik dalam proses penentuan kebijakan dan jabatan manajerial. Penelitian ini menegaskan bahwa perbaikan struktur kelembagaan, penguatan budaya integritas, serta konsistensi penerapan prinsip transparansi dan akuntabilitas merupakan kunci keberhasilan implementasi GCG di lingkungan BUMN. Dengan memperkuat koordinasi antarorgan, memperjelas mekanisme pengawasan, dan menerapkan meritokrasi dalam pengelolaan sumber daya manusia, BUMN dapat menjadi model tata kelola korporasi publik yang efisien, bersih, dan berdaya saing.

**Kata kunci:** Struktur organisasi, BUMN, *Good Corporate Governance*, pengawasan, akuntabilitas, transparansi.

## Pendahuluan

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) memegang peran strategis dalam perekonomian Indonesia sebagai pelaku utama sektor-sektor vital yang menyangkut hajat hidup orang banyak. Melalui penguasaan pada bidang energi, perbankan, infrastruktur, telekomunikasi, hingga industri dasar, BUMN berfungsi tidak hanya sebagai entitas bisnis yang mencari keuntungan, tetapi juga sebagai agen pembangunan yang menopang kebijakan pemerintah untuk kesejahteraan Masyarakat (Estache & Wren-Lewis, 2009). Namun, kompleksitas dan luasnya tanggung jawab tersebut seringkali menimbulkan dilema dalam pengelolaan. Di satu sisi, BUMN harus efisien, kompetitif, serta berorientasi pada nilai ekonomi; di sisi lain, mereka harus tetap tunduk pada prinsip kepentingan publik dan tanggung jawab sosial. Ketegangan antara dua kepentingan ini menuntut adanya sistem tata kelola perusahaan yang kuat dan transparan agar fungsi komersial dan sosial BUMN dapat berjalan seimbang (Li & Liu, 2023).

Seiring dinamika perkembangan ekonomi global dan tuntutan reformasi birokrasi nasional, implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) dalam lingkungan BUMN menjadi agenda penting untuk meningkatkan akuntabilitas pengelolaan kekayaan negara. Penerapan GCG diharapkan menciptakan iklim usaha yang sehat, mendorong efisiensi manajerial, serta memperkuat kepercayaan publik terhadap BUMN sebagai bagian vital dari ekonomi nasional (Bruton & Peng, 2020). Meski secara konseptual GCG telah lama menjadi acuan dalam dunia korporasi, penerapannya di BUMN menghadapi tantangan yang lebih kompleks dibandingkan sektor swasta. Situasi ini disebabkan oleh keterlibatan banyak aktor, baik dari ranah politik maupun administratif, yang sering kali memengaruhi proses pengambilan keputusan strategis di perusahaan negara (Megginson, 2017).

Secara normatif, penerapan prinsip GCG di BUMN mengacu pada lima pilar utama yang diakui secara internasional: transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, serta kewajaran (*fairness*). Prinsip-prinsip tersebut dirancang untuk memastikan bahwa setiap tindakan manajerial dan kebijakan korporasi dapat dipertanggungjawabkan tidak hanya secara hukum, tetapi juga secara etika (Boubakri et al., 2005). Dalam konteks BUMN, keberhasilan implementasi GCG sangat bergantung pada kejelasan struktur organisasi dan pemisahan fungsi antara pengambil kebijakan, pelaksana operasional, dan pihak pengawas. Karena itu, analisis atas struktur organisasi dan peran strategis masing-masing organ seperti Menteri BUMN, Direksi,

Dewan Komisaris, serta Dewan Pengawas menjadi krusial untuk memahami sejauh mana sistem tata kelola yang ada mendukung prinsip-prinsip GCG (Chen et al., 2006).

Struktur organisasi BUMN berbeda dengan perusahaan swasta biasa karena hubungan kepemilikan saham dan tanggung jawab pengawasan berada dalam sistem pemerintahan. Menteri BUMN berperan selaku wakil pemerintah sebagai pemegang saham yang memiliki otoritas dalam merumuskan kebijakan strategis, menetapkan arah pembangunan korporasi, serta melakukan evaluasi kinerja direksi. Sementara Direksi bertanggung jawab atas pelaksanaan kegiatan usaha sehari-hari dan pencapaian target korporasi (Florackis et al., 2009). Di sisi lain, Dewan Komisaris dan Dewan Pengawas berfungsi untuk memastikan kepatuhan terhadap kebijakan serta menjaga keseimbangan antara kepentingan komersial dan kepentingan publik. Keseimbangan ini menjadi penentu utama keberhasilan sistem pengawasan dalam menjamin akuntabilitas dan transparansi pengelolaan BUMN (Purwanto et al., 2025).

Namun, dalam praktiknya, relasi antara Menteri, Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas tidak selalu berjalan ideal. Adanya tumpang-tindih kewenangan, ketergantungan politik, serta intervensi administratif sering kali menyebabkan fungsi pengawasan tidak berjalan secara independent (Gusnia, 2023). Beberapa studi dan laporan audit menunjukkan bahwa berbagai kasus inefisiensi, konflik kepentingan, serta penyalahgunaan wewenang masih terjadi di banyak BUMN akibat lemahnya sistem pengendalian internal dan rendahnya penerapan GCG. Kondisi ini memperkuat kebutuhan akan penelitian mendalam mengenai sejauh mana struktur dan mekanisme pengawasan yang ada mampu menjamin tata kelola yang sehat sesuai prinsip GCG (Turnip, 2025b).

Reformasi pengelolaan BUMN yang dituangkan melalui Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN, Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2022 tentang Transformasi BUMN, serta berbagai Peraturan Menteri BUMN telah berupaya membangun tata kelola yang lebih profesional. Kebijakan itu menegaskan perlunya pemisahan fungsi antara pemilik, pengelola, dan pengawas, serta peningkatan peran organ-organ perusahaan agar berjalan secara sinergis, transparan, dan efisien. Namun demikian, efektivitas implementasi kebijakan tersebut masih memerlukan evaluasi empiris, terutama dalam konteks hubungan kelembagaan antara Menteri dan organ perusahaan lainnya.

Selain itu, era transformasi digital dan globalisasi bisnis menuntut BUMN untuk lebih adaptif dan terbuka terhadap sistem pelaporan yang akuntabel. Kewajiban pelaporan publik melalui laporan tahunan, laporan keberlanjutan, dan *corporate governance report* menjadi perangkat penting dalam mengukur tingkat keterbukaan dan akuntabilitas entitas bisnis negara (Yuniarso, 2025). Namun, efektivitas pelaporan tersebut sangat ditentukan oleh bagaimana struktur pengawasan internal dan eksternal bekerja secara harmonis untuk menegakkan disiplin tata kelola. Dengan demikian, analisis integratif atas hubungan antara struktur organisasi dan kualitas implementasi GCG akan memberikan kontribusi nyata dalam meningkatkan kinerja dan legitimasi BUMN di mata public (Szarczec et al., 2021).

Dari perspektif teori tata kelola, keberhasilan implementasi GCG tidak hanya bergantung pada desain kelembagaan, tetapi juga pada komitmen moral dan kapasitas individu yang menjalankannya. Menteri BUMN sebagai pemegang mandat publik memiliki tanggung jawab besar untuk memastikan bahwa pemilihan direksi dan komisaris dilakukan secara transparan dengan prinsip profesionalisme dan meritokrasi (Szarczec et al., 2021). Sementara itu,

Direksi dituntut untuk melaksanakan kegiatan usaha berdasarkan prinsip efisiensi dan integritas, sementara Dewan Komisaris serta Dewan Pengawas berperan sebagai pengontrol independen terhadap kebijakan manajerial. Keberhasilan sistem ini bergantung pada sinergi dan keseimbangan antarorganan yang tidak hanya didasarkan pada aturan hukum, tetapi juga budaya organisasi dan nilai etika korporasi (Asshiddiqie, 2019).

Penelitian ini juga berangkat dari kesadaran bahwa efektivitas Good Corporate Governance di BUMN tidak bisa dilepaskan dari konteks sosio-politik dan birokrasi Indonesia. Pengaruh politik dalam penunjukan pejabat BUMN sering kali menimbulkan dilema akuntabilitas publik dan profesionalitas. Di sisi lain, keterlibatan pemerintah yang tinggi dapat memberikan jaminan stabilitas kebijakan, tetapi juga berpotensi melemahkan independensi pengawasan. Oleh karena itu, pemetaan relasi kekuasaan dalam struktur organisasi BUMN menjadi penting untuk menilai sejauh mana keseimbangan antara kepentingan politik, bisnis, dan publik dapat tercapai secara proporsional.

Dari sudut pandang akuntabilitas publik, reformulasi sistem pengawasan BUMN juga menjadi bagian dari agenda reformasi birokrasi nasional 2005–2025. Pemerintah menargetkan struktur BUMN yang transparan, efisien, dan berdaya saing global melalui penyusunan kebijakan berbasis *performance governance*. Salah satu tantangan utama dalam proses ini adalah memastikan bahwa organ pengawasan bekerja secara independen dari pengaruh pemegang saham atau pejabat politik (Asshiddiqie, 2019). Dengan demikian, penelitian ini memiliki urgensi akademik dan praktis dalam memberikan rekomendasi kelembagaan yang dapat memperkuat fungsi pengawasan tanpa menghambat fleksibilitas manajerial BUMN sebagai entitas bisnis.

Dari perspektif empiris, sejumlah penelitian sebelumnya menunjukkan variasi tingkat keberhasilan penerapan GCG di berbagai BUMN, tergantung pada struktur tata kelola, komitmen manajemen, serta dukungan regulasi. BUMN yang menerapkan sistem pengendalian internal berbasis kinerja dan melibatkan pengawasan eksternal seperti Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) dan Kantor Akuntan Publik (KAP) menunjukkan hasil yang lebih baik dalam hal transparansi laporan keuangan dan kinerja sosial. Fenomena ini menunjukkan bahwa keberadaan struktur organisasi yang jelas saja belum cukup tanpa disertai mekanisme pengawasan yang efektif dan integritas dari seluruh pemangku kepentingan.

## Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode kajian pustaka (library research) yang bertujuan untuk menganalisis struktur organisasi BUMN dalam kerangka implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) secara mendalam melalui penelusuran teori dan regulasi yang relevan. Pendekatan ini dipilih karena objek penelitian berkaitan dengan hubungan kelembagaan dan norma hukum yang tidak dapat diukur secara kuantitatif, melainkan dipahami melalui interpretasi atas dokumen dan kebijakan yang berlaku. Kajian pustaka dilakukan dengan menelaah berbagai sumber hukum primer seperti Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN, Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2022 tentang Transformasi BUMN, Peraturan Menteri BUMN, serta pedoman GCG yang diterbitkan oleh Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG) (Eliyah & Aslan, 2025). Selain sumber hukum, penelitian ini juga menggunakan sumber sekunder berupa buku-buku akademik, artikel jurnal bereputasi (Scopus dan Sinta), laporan tahunan BUMN, serta hasil penelitian terdahulu

yang membahas efektivitas peran Menteri, Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas dalam memastikan transparansi dan akuntabilitas korporasi negara. Data dari literatur tersebut dianalisis dengan teknik analisis isi (content analysis) melalui proses reduksi, kategorisasi, dan interpretasi tematik guna menemukan pola konseptual antara desain struktur organisasi BUMN dan efektivitas penerapan prinsip GCG (Ferrari, 2020). Dengan demikian, metode ini memungkinkan peneliti untuk membangun pemahaman komprehensif tentang hubungan antara desain kelembagaan, sistem pengawasan, dan praktik tata kelola di lingkup perusahaan negara.

## Hasil dan Pembahasan

### Struktur dan Hubungan Kelembagaan dalam Tata Kelola BUMN

Struktur organisasi BUMN merupakan susunan hubungan formal antara berbagai organ perusahaan yang berperan dalam pengambilan keputusan, pelaksanaan operasional, serta pengawasan terhadap aktivitas korporasi. Dalam konteks BUMN, struktur ini tidak hanya mencerminkan hubungan manajerial seperti dalam perusahaan swasta, melainkan juga menggambarkan keterhubungan langsung dengan pemerintah sebagai pemilik modal dan pembuat kebijakan public (Asshiddiqie, 2019). Struktur tersebut dibentuk untuk memastikan keseimbangan antara fungsi kepemilikan dan fungsi pengawasan demi mencapai efisiensi korporasi sekaligus memenuhi tanggung jawab sosial perusahaan kepada masyarakat. Karena itu, memahami dinamika struktur dan hubungan antarorgan dalam BUMN menjadi penting untuk menilai efektivitas penerapan *Good Corporate Governance* di entitas bisnis milik negara (Yakup, 2021a).

Secara konseptual, struktur organisasi BUMN didasarkan pada prinsip pemisahan fungsi antara pemegang saham, organ pengelola, dan organ pengawas. Pemisahan ini diatur secara eksplisit dalam Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN, yang membedakan peran Menteri BUMN sebagai wakil pemerintah pemegang saham dari Direksi dan Dewan Komisaris atau Dewan Pengawas yang menjalankan fungsi korporasi. Dalam perusahaan persero, menteri bertindak sebagai *shareholder representative*, sedangkan dalam perusahaan umum (Perum), menteri berperan sebagai otoritas pengawas dan penentu arah kebijakan strategis. Struktur demikian dimaksudkan agar tidak terjadi tumpang tindih kewenangan dan untuk memastikan bahwa pengelolaan BUMN dilakukan secara profesional berdasarkan prinsip corporate governance yang baik (*Undang-Undang No. 19 Tahun 2003 Tentang BUMN*, 2003).

Peran Menteri BUMN sangat sentral karena berkedudukan sebagai wakil negara yang memiliki fungsi pembinaan, pengawasan, dan pengaturan terhadap seluruh perusahaan negara. Menteri memiliki wewenang menetapkan direksi dan dewan komisaris, memberikan persetujuan dalam pengambilan keputusan strategis seperti restrukturisasi, investasi besar, serta pengelolaan asset (Martono, 2024). Namun, dalam kerangka GCG, peran menteri semestinya dibatasi pada fungsi pemegang saham dan tidak terlibat langsung dalam urusan operasional harian yang menjadi ranah Direksi. Ketegasan batas antara fungsi pemilik dan pengelola ini merupakan elemen penting dalam menciptakan tata kelola yang efisien dan mencegah konflik kepentingan (Harun, 2024).

Sementara itu, Direksi merupakan organ BUMN yang memiliki tanggung jawab penuh terhadap pengelolaan kegiatan usaha, pengambilan keputusan manajerial, serta pencapaian

tujuan perusahaan sesuai Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) dan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP). Direksi harus menjalankan tugasnya berdasarkan prinsip profesionalisme dan integritas dengan tetap mengutamakan keberlanjutan usaha (sustainability) (Turnip, 2025a). Dalam konteks GCG, direksi diharapkan tidak hanya berorientasi pada kinerja finansial, tetapi juga memperhatikan kepatuhan terhadap peraturan, etika, serta tanggung jawab sosial. Efektivitas Direksi sangat dipengaruhi oleh sejauh mana independensinya dijaga dari intervensi eksternal, termasuk dari pemegang saham dan faktor politik (Sutedi, 2023).

Dewan Komisaris dalam BUMN Persero dan Dewan Pengawas dalam BUMN Perum berperan sebagai organ pengawas yang memastikan bahwa kebijakan Direksi dijalankan sesuai ketentuan hukum, prinsip efisiensi, dan tujuan perusahaan. Dewan ini menjadi penghubung antara kepentingan pemegang saham dan pelaksana operasional, sekaligus menjamin penerapan prinsip *checks and balances* dalam setiap proses pengambilan keputusan strategis (Fuady, 2022). Dalam implementasinya, Dewan Komisaris atau Dewan Pengawas wajib bertindak independen dan objektif serta berfungsi sebagai penasihat strategis bagi Direksi. Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-11/MBU/2021 menekankan peran aktif dewan dalam menilai kinerja manajemen, audit internal, dan kepatuhan terhadap pedoman GCG (*Undang-Undang No. 19 Tahun 2003 Tentang BUMN*, 2003).

Keterkaitan antara empat elemen utama—Menteri, Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas—membangun sistem tata kelola berlapis yang saling mengisi namun sekaligus berpotensi menimbulkan konflik kewenangan. Dalam praktik, hubungan ini bisa menjadi problematis ketika batas tanggung jawab tidak dijaga dengan tegas. Misalnya, jika Menteri bertindak terlalu ekstensif dalam memberi arahan operasional, maka kemandirian Direksi berkurang; sebaliknya, jika Dewan Komisaris tidak menjalankan fungsi kontrol dengan optimal, potensi moral hazard dan ineffisiensi meningkat. Karena itu, struktur organisasi BUMN harus terus dievaluasi agar keseimbangan kekuasaan tetap terpelihara (Dubihlela, 2022).

Struktur pengawasan dalam BUMN juga diperkuat oleh adanya sistem audit internal dan eksternal yang terintegrasi. Unit Audit Internal (SPI) berada di bawah Direksi namun melapor kepada Dewan Komisaris, sementara pengawasan eksternal dilakukan oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) dan Kantor Akuntan Publik (KAP) independen. Pola ini menciptakan mekanisme *multi-layered control* yang berfungsi untuk mendeteksi penyimpangan, meningkatkan transparansi, dan memastikan akuntabilitas laporan keuangan. Namun, efektivitas sistem ini kembali tergantung pada intensitas komunikasi dan koordinasi antarorgan, karena tanpa sinergi, hasil audit kerap tidak ditindaklanjuti secara memadai (Umanto et al., 2021).

Dalam perspektif teoritik *corporate governance*, struktur kelembagaan BUMN dapat dianalisis melalui teori agensi (*agency theory*), yang menjelaskan hubungan antara pemilik (principal) dan manajer (agent). Dalam kasus BUMN, pemerintah sebagai pemilik menghadapi tantangan lebih berat dibanding investor swasta karena memiliki banyak tujuan, termasuk ekonomi, sosial, dan politik. Hal ini memperbesar risiko agency cost akibat ketidaksejajaran kepentingan antara negara, manajemen, dan Masyarakat (Bortolotti et al., 2021). Oleh karena itu, desain kelembagaan harus diarahkan untuk meminimalkan konflik agensi melalui mekanisme pengawasan ketat, insentif yang tepat, dan transparansi kebijakan publik.

Selain teori agensi, hubungan kelembagaan BUMN juga dapat dijelaskan melalui teori *stewardship*, yang menekankan pentingnya loyalitas, kepercayaan, dan integritas pejabat publik

dalam menjalankan amanah negara. Pendekatan ini menekankan bahwa struktur organisasi yang baik bukan hanya soal pembagian wewenang, melainkan juga pembentukan budaya organisasi berbasis etika dan tanggung jawab. Dengan demikian, pengawasan yang efektif tidak hanya dicapai melalui prosedur formal, tetapi melalui internalisasi nilai-nilai moral di seluruh level manajemen BUMN (Claessens & Yurtoglu, 2013).

Dalam realitas birokrasi Indonesia, hubungan kelembagaan BUMN sering kali bersinggungan dengan dinamika politik dan kebijakan makroekonomi. Penunjukan Direksi dan Komisaris, misalnya, tidak jarang mengandung unsur politik yang berpotensi melemahkan profesionalisme dan akuntabilitas. Di sinilah peran Kementerian BUMN menjadi krusial dalam mengawal proses seleksi berbasis kompetensi dengan prinsip meritokrasi. Struktur kelembagaan yang kuat harus memastikan bahwa kepemimpinan di BUMN didasarkan pada keahlian dan integritas, bukan kedekatan politik, agar prinsip *independensi* sebagai pilar utama GCG benar-benar terwujud (Clarke, 2003).

Sebagai organisasi yang mengelola kekayaan negara, BUMN juga harus memiliki tata hubungan kelembagaan yang adaptif terhadap perubahan regulasi dan lingkungan usaha global. Hal ini menuntut adanya mekanisme koordinasi horizontal antar-BUMN serta vertikal antara BUMN dan Kementerian. Dalam kerangka koordinatif ini, Dewan Komisaris dan Dewan Pengawas memainkan peranan penting sebagai mediator antara kebijakan strategis pemegang saham dengan implementasi di tingkat manajemen (Wang et al., 2018). Penguatan kapasitas dewan—baik melalui peningkatan kompetensi maupun standarisasi pelaporan—menjadi aspek fundamental untuk memperkuat fungsi pengawasan dan akuntabilitas (Yakup, 2021b).

Dalam kaitannya dengan kontrol eksternal, keberadaan lembaga seperti Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK), Otoritas Jasa Keuangan (OJK), dan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP) turut memengaruhi struktur pengawasan BUMN. Hubungan kelembagaan antara entitas-entitas ini membentuk sistem pengendalian yang melampaui batas internal perusahaan, dengan tujuan mencegah penyimpangan keuangan dan memperkuat integritas public (Lin et al., 2012). Namun, overlap antara pengawasan administratif, hukum, dan kebijakan terkadang menimbulkan hambatan birokrasi yang dapat menurunkan kelincahan BUMN dalam berinovasi dan bersaing secara global.

Transformasi kelembagaan yang diusung melalui PP No. 23 Tahun 2022 dan berbagai regulasi turunan menunjukkan arah baru tata kelola BUMN menuju model korporasi modern yang lebih terbuka, profesional, dan efisien. Reformasi ini memperkenalkan sistem pengelolaan berbasis nilai (value creation) dengan memperkuat peran Menteri sebagai pembuat kebijakan strategis, bukan intervensi operasional. Dengan demikian, hubungan kelembagaan diharapkan berubah menjadi lebih fungsional—di mana Direksi fokus pada kinerja bisnis, Dewan Komisaris pada pengawasan, dan Menteri pada pengaturan portofolio BUMN secara makro (Ding & Wu, 2014).

Pada akhirnya, efektivitas struktur dan hubungan kelembagaan dalam tata kelola BUMN bukan hanya ditentukan oleh regulasi formal, tetapi oleh komitmen moral serta integritas setiap organ dalam melaksanakan fungsi dan tanggung jawabnya. Sinergi yang sehat antara Menteri, Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas akan membentuk sistem tata kelola yang adaptif, transparan, dan akuntabel. Sebaliknya, tumpang tindih fungsi dan lemahnya koordinasi dapat mengarah pada inefisiensi dan krisis kepercayaan publik. Oleh sebab itu, pemberahan

struktur kelembagaan BUMN harus dilakukan secara sistemik dengan berlandaskan prinsip *checks and balances*, akuntabilitas publik, dan profesionalisme korporasi.

### **Penerapan Good Corporate Governance dan Efektivitas Pengawasan**

Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) di lingkungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) telah menjadi salah satu fokus utama reformasi kelembagaan pemerintah Indonesia sejak awal dekade 2000-an. Prinsip GCG, yang meliputi transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan kewajaran, dimaksudkan sebagai pedoman dalam penciptaan tata kelola korporasi yang sehat dan professional (Yakup, 2021a). Dalam konteks BUMN, penerapan prinsip tersebut memiliki dimensi yang lebih luas karena BUMN tidak hanya berorientasi pada keuntungan ekonomis, tetapi juga memikul tanggung jawab sosial dan kontribusi terhadap penerimaan negara (Martono, 2024). Oleh karena itu, efektivitas penerapan GCG di BUMN menjadi ukuran penting dalam menilai sejauh mana entitas tersebut mampu menjalankan fungsi ganda sebagai badan usaha sekaligus instrumen kebijakan publik secara seimbang.

Pelaksanaan GCG dalam BUMN diatur melalui berbagai instrumen kebijakan, antara lain Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik pada BUMN yang kemudian diperbarui dengan PER-09/MBU/2012 dan PER-11/MBU/2021. Regulasi tersebut menegaskan kewajiban setiap BUMN untuk menyusun *self-assessment* GCG, melaporkan tingkat kepatuhan terhadap prinsip-prinsip tata kelola, dan melakukan evaluasi berkala oleh pihak independent (Harun, 2024). Hasil dari evaluasi tersebut dinilai dalam bentuk skor yang menggambarkan tingkat kematangan implementasi GCG di setiap entitas. Secara empiris, skor rata-rata GCG BUMN dari tahun ke tahun menunjukkan perbaikan, namun capaian tersebut belum sepenuhnya mencerminkan transformasi budaya organisasi yang kuat dan berkelanjutan (Turnip, 2025a).

Secara struktural, efektivitas penerapan GCG sangat bergantung pada hubungan antarorgan utama dalam BUMN, yaitu Menteri, Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas. Masing-masing organ memiliki tanggung jawab berbeda yang saling melengkapi untuk mencapai tata kelola yang sehat. Menteri melalui Kementerian BUMN berperan memastikan kebijakan strategis selaras dengan agenda pembangunan nasional, sementara Direksi bertanggung jawab menerjemahkan kebijakan tersebut ke dalam strategi bisnis (Sutedi, 2023). Di sisi lain, Dewan Komisaris dan Dewan Pengawas menjalankan fungsi kontrol untuk memastikan manajemen bekerja sesuai koridor hukum dan prinsip GCG. Sinergi dan keseimbangan di antara ketiga organ ini menjadi faktor kunci dalam menghindari konflik kepentingan dan memastikan terciptanya pengawasan yang efektif (Fuady, 2022).

Penerapan GCG juga menuntut adanya sistem pengawasan yang berlapis dan saling terkoneksi. Mekanisme pengawasan internal dilakukan oleh Direksi melalui Satuan Pengawasan Internal (SPI) yang berfungsi menilai efektivitas sistem pengendalian manajemen, proses bisnis, dan kepatuhan terhadap regulasi. SPI memiliki posisi strategis karena menjadi garda depan dalam mendeteksi penyimpangan sejak dulu (Asshiddiqie, 2019). Selain itu, Dewan Komisaris dan Dewan Pengawas berperan menindaklanjuti hasil pengawasan internal serta memberikan rekomendasi perbaikan kebijakan. Kombinasi dari dua level pengawasan ini menciptakan sistem pengendalian internal yang menyeluruh, meskipun efektivitasnya masih sangat bergantung pada independensi dan profesionalitas para pelaksananya (Szarczec et al., 2021).

Untuk memperkuat pengawasan eksternal, BUMN juga diaudit oleh lembaga independen seperti Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) dan Kantor Akuntan Publik (KAP) yang berperan memastikan kewajaran laporan keuangan dan kepatuhan terhadap standar akuntansi. Selain pengawasan keuangan, Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK), Otoritas Jasa Keuangan (OJK), dan Komisi Pengawas Persaingan Usaha (KPPU) turut memiliki fungsi pengawasan spesifik terhadap integritas, transparansi, serta keterbukaan praktik usaha BUMN (Yuniarso, 2025). Kehadiran berbagai lembaga ini di satu sisi memperkuat akuntabilitas publik, namun di sisi lain dapat menimbulkan tumpang tindih kewenangan bila koordinasi antarinstansi pengawas tidak berjalan optimal. Oleh karena itu, harmonisasi sistem pengawasan eksternal menjadi agenda penting dalam reformasi tata kelola BUMN yang efektif (Estache & Wren-Lewis, 2009).

Transparansi sebagai prinsip pertama GCG menuntut setiap BUMN untuk menyajikan informasi yang relevan, akurat, dan tepat waktu kepada pemangku kepentingan. Implementasi prinsip ini diwujudkan melalui laporan tahunan, laporan keberlanjutan, dan publikasi kinerja keuangan di laman resmi perusahaan. Dengan keterbukaan informasi, publik dapat menilai sejauh mana BUMN menjalankan tanggung jawabnya terhadap negara dan Masyarakat (Li & Liu, 2023). Namun, tantangan yang masih muncul adalah kesenjangan antara transparansi formal—berupa laporan keuangan—and transparansi substantif yang mencerminkan kualitas keputusan bisnis dan penggunaan sumber daya. Pemanfaatan teknologi digital dan sistem pelaporan daring menjadi langkah inovatif yang dapat memperkecil kesenjangan tersebut (Bruton & Peng, 2020).

Prinsip akuntabilitas menuntut adanya kejelasan peran dan tanggung jawab setiap organ perusahaan terhadap keputusan yang diambil. Dalam BUMN, akuntabilitas menjadi krusial karena pengelolaan aset negara memiliki implikasi langsung terhadap keuangan publik. Penerapan akuntabilitas manajerial dapat diwujudkan melalui sistem penilaian kinerja berbasis Key Performance Indicators (KPI) yang terukur, kontrak manajemen, serta evaluasi tahunan terhadap Direksi dan Komisaris (Megginson, 2017). Pelaporan hasil kinerja kepada Menteri BUMN dan publik secara terbuka menjadi bentuk akuntabilitas kelembagaan yang memperkuat kepercayaan stakeholder. Ketika tanggung jawab personal dan institusional berjalan seimbang, maka potensi penyalahgunaan wewenang dapat diminimalkan (Boubakri et al., 2005).

Prinsip tanggung jawab (*responsibility*) menekankan bahwa BUMN bukan sekadar entitas bisnis, tetapi juga instrumen kebijakan yang bertanggung jawab atas dampak sosial, ekonomi, dan lingkungan dari aktivitasnya. Oleh karena itu, implementasi GCG tidak hanya diukur dari kinerja keuangan, melainkan juga dari keberlanjutan usaha (*sustainability performance*). Tanggung jawab sosial korporasi (CSR) merupakan cerminan dari prinsip ini dan telah diatur dalam berbagai ketentuan perundangan. Dalam praktiknya, program tanggung jawab sosial sering kali menjadi sarana membangun legitimasi publik, namun perlu diarahkan agar lebih berorientasi pada keberlanjutan jangka panjang, bukan sekadar kegiatan simbolik (Chen et al., 2006).

Independensi menjadi pilar yang paling menantang dalam penerapan GCG di BUMN. Sebagai entitas yang dimiliki negara, BUMN sering kali terpapar intervensi politik dalam proses pengambilan keputusan strategis dan penunjukan pejabat struktural. Intervensi tersebut dapat menghambat kemandirian manajemen, menurunkan efisiensi, serta menimbulkan konflik kepentingan antara kepentingan politik dan bisnis. Untuk menjamin independensi, penting bagi

Kementerian BUMN menerapkan prinsip meritokrasi dalam seleksi direksi dan komisaris, mendorong keterlibatan profesional independen, dan memperkuat sistem pengawasan berbasis risiko (*risk-based supervision*) (Florackis et al., 2009). Dengan demikian, keputusan bisnis dapat diambil secara objektif demi kepentingan perusahaan dan negara.

Prinsip terakhir, kewajaran (*fairness*), menuntut adanya perlakuan yang adil terhadap seluruh pemangku kepentingan, termasuk karyawan, mitra usaha, pemerintah, dan masyarakat. Kewajaran ini mencakup keadilan dalam sistem remunerasi, kesempatan karier, serta hubungan bisnis yang etis dan berintegritas. Dalam implementasi GCG di BUMN, prinsip fairness berfungsi untuk mencegah praktik diskriminatif dan penyalahgunaan kekuasaan di dalam organisasi. Pelaksanaan prinsip ini juga berkaitan dengan komitmen perusahaan terhadap penegakan etika bisnis dan kode etik yang menjadi landasan perilaku seluruh pejabat dan karyawan (Purwanto et al., 2025).

Efektivitas pengawasan GCG tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan sistem dan regulasi, melainkan juga oleh budaya organisasi. Budaya integritas menjadi faktor fundamental yang membedakan antara kepatuhan formalitas dan penerapan nyata di lapangan. Dalam konteks ini, program pelatihan GCG, kode etik, dan sistem pelaporan pelanggaran (*whistleblowing system*) memainkan peran penting untuk membentuk perilaku etis di semua jenjang manajemen. Keberhasilan program tersebut menandai tingkat kematangan tata kelola korporasi yang tidak hanya berfokus pada kepatuhan administratif, tetapi juga pada kesadaran moral individu (Gusnia, 2023).

Selain aspek internal, efektivitas penerapan GCG di BUMN juga harus diukur secara empiris melalui kinerja keuangan, efisiensi operasional, dan dampak sosial. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa BUMN dengan skor GCG yang tinggi cenderung memiliki tingkat profitabilitas, produktivitas, dan nilai tambah ekonomi yang lebih baik. Hal ini menunjukkan korelasi positif antara tata kelola yang baik dan kinerja korporasi. Namun, hubungan tersebut tidak bersifat otomatis, karena keberhasilan implementasi GCG sangat bergantung pada konsistensi pelaksanaan, kapasitas sumber daya manusia, dan dukungan kebijakan pemerintah (Turnip, 2025b).

Dengan demikian, efektivitas pengawasan terhadap penerapan GCG perlu dilihat sebagai hasil kolaborasi kelembagaan antara Kementerian BUMN, Direksi, Dewan Komisaris, serta auditor internal dan eksternal. Kolaborasi ini akan menciptakan sistem pengelolaan terintegrasi yang mampu mengidentifikasi risiko, mencegah penyimpangan, dan memperkuat akuntabilitas publik. Dalam jangka panjang, sistem pengawasan yang efektif akan berkontribusi terhadap peningkatan kepercayaan investor, optimalisasi nilai perusahaan, serta legitimasi sosial BUMN di mata masyarakat.

Pada akhirnya, penerapan GCG di BUMN bukan sekadar kewajiban administratif, melainkan bagian dari transformasi tata kelola negara menuju sistem pemerintahan yang bersih dan profesional. Tata kelola yang baik mencerminkan kematangan institusi publik dalam mengelola sumber daya strategis bangsa. Oleh sebab itu, keberhasilan implementasi GCG di BUMN harus dipandang sebagai indikator penting keberhasilan reformasi birokrasi dan transparansi publik di Indonesia. Untuk mencapai hal tersebut, diperlukan komitmen kuat dari seluruh organ BUMN agar prinsip-prinsip GCG tidak hanya dijalankan secara formal, tetapi benar-benar terinternalisasi dalam budaya organisasi dan pola pengambilan keputusan.

## Kesimpulan

Struktur organisasi BUMN memiliki kedudukan fundamental dalam menentukan efektivitas tata kelola perusahaan negara. Hubungan kelembagaan antara Menteri, Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas membentuk sistem pengelolaan berlapis yang bertujuan menciptakan keseimbangan antara kepemilikan dan pengawasan. Namun, efektivitas struktur ini sangat dipengaruhi oleh kejelasan batas fungsi dan independensi masing-masing organ. Peran Menteri BUMN sebagai wakil pemerintah perlu difokuskan pada aspek kebijakan strategis dan pengawasan sebagai pemegang saham, bukan pada intervensi operasional. Sementara Direksi harus diberi ruang untuk mengelola perusahaan secara profesional berdasarkan prinsip efisiensi dan integritas dengan dukungan serta pengawasan aktif dari Dewan Komisaris dan Dewan Pengawas. Dengan pembagian fungsi yang jelas dan sinergis, BUMN dapat beroperasi secara optimal sebagai entitas bisnis yang sekaligus berkontribusi terhadap kepentingan publik.

Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) terbukti merupakan pilar utama yang menentukan akuntabilitas dan transparansi pengelolaan BUMN. Prinsip-prinsip GCG—transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan kewajaran—hanya dapat berjalan efektif apabila didukung oleh struktur kelembagaan yang kokoh, sistem pengawasan yang terintegrasi, serta komitmen etika dari seluruh jajaran manajemen. Implementasi GCG di BUMN telah menunjukkan perkembangan positif melalui kebijakan reformasi dan penilaian kinerja, tetapi masih menghadapi tantangan berupa intervensi politik, rendahnya independensi pengawas, serta inkonsistensi penerapan sistem pelaporan dan audit. Karena itu, penguatan budaya organisasi berbasis integritas dan meritokrasi menjadi strategi kunci agar prinsip-prinsip GCG tidak berhenti pada level administratif, melainkan benar-benar terinternalisasi dalam setiap keputusan korporasi dan perilaku manajerial.

Secara keseluruhan, keberhasilan tata kelola BUMN tidak hanya bergantung pada regulasi atau struktur formal, tetapi juga pada kualitas koordinasi, transparansi proses, dan tanggung jawab moral setiap organ yang terlibat. Reformasi tata kelola BUMN yang berkelanjutan memerlukan konsistensi pengawasan, keterbukaan informasi kepada publik, serta partisipasi aktif dari pemangku kepentingan eksternal dalam memastikan fungsi akuntabilitas berjalan sebagaimana mestinya. Dengan struktur kelembagaan yang adaptif dan pelaksanaan GCG yang komprehensif, BUMN dapat menjadi model pengelolaan korporasi publik yang efisien, bersih, dan berintegritas tinggi, sekaligus memperkuat fondasi ekonomi nasional menuju tata kelola negara yang transparan dan berorientasi pada kepentingan rakyat.

## 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)
- 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>
- Ferrari, R. (2020). Writing narrative style literature reviews. *Medical Writing*, 24(4), 230–235. <https://doi.org/10.1179/2047480615Z.000000000329>
- 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](https://martonomily.com/wp-content/uploads/2024/07/FullBook-Good-Corporate-Governance-_web.pdf)
- Megginson, 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>
- Purwanto, P., Nazir Ahmad, G., & Widayastuti, 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., Hartantiningsih, I., & Ikasari, 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 No. 19 Tahun 2003 tentang BUMN*. (2003). Badan Pembinaan Hukum Nasional. <https://bphn.go.id/data/documents/03uu019.pdf>
- 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.jimfin.2018.02.004>
- Yakup, B. I. (2021a). *Dekonstruksi dan Reformulasi Hukum BUMN Di Indonesia: Upaya Menciptakan BUMN Kesajahteraan 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 Kesjahteraan 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/gjea.v3i1.641>