P-ISSN : 2579-969X ; E-ISSN : 2622-7940

ANALISIS GOVERNANSI KORPORAT DALAM PENCEGAHAN KORUPSI DI BADAN USAHA MILIK NEGARA

Dwi Purwanto[1)], Iin Rosini[2)], Nofryanti[3)]
[1,2,3)] Magister Akuntansi, Universitas Pamulang
Corresponding author: dwipr4tama@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis ketidakefektifan penerapan governansi korporat dalam pencegahan korupsi di Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kepustakaan melalui penelusuran buku, jurnal, peraturan, pedoman, laporan kelembagaan, serta sumber elektronik terkait tata kelola dan pengendalian korupsi di BUMN. Selain studi pustaka peneliti juga melakukan wawancara mendalam untuk memperoleh data yang lebih spesifik mengenai penerapan governansi korporat di BUMN. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun BUMN telah menerapkan prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibility, independensi, dan fairness, serta sejumlah instrumen antikorupsi seperti pengendalian gratifikasi, *whistleblowing system*, pedoman benturan kepentingan, pelaporan LHKPN, dan kode etik, implementasinya belum efektif menekan praktik korupsi. Hambatan utama meliputi kurangnya fokus Unit Pengendalian Gratifikasi pada pencegahan korupsi, perlindungan whistleblower yang belum memadai, lemahnya penerapan sanksi atas benturan kepentingan, ketidaktegasan sanksi administratif bagi pelanggaran LHKPN, serta masih terjadinya pelanggaran nilai-nilai perilaku. Temuan ini menegaskan perlunya penguatan instrumen governansi korporat agar BUMN dapat membangun kultur integritas yang berkelanjutan dan memperkuat kepercayaan publik.

Kata Kunci: *Governansi Korporat, Antikorupsi; Badan Usaha Milik Negara.*

Abstract

This study aims to analyze the ineffectiveness of corporate governance implementation in preventing corruption within Indonesian State-Owned Enterprises (SOEs). Using a qualitative method and a literature review approach, the research examines books, journals, regulations, guidelines, institutional reports, and electronic sources related to governance practices and corruption control in SOEs. In addition to literature studies, researchers also conducted in-depth interviews to obtain more specific data regarding the implementation of corporate governance in BUMN. The findings indicate that although SOEs have adopted key governance principles—transparency, accountability, responsibility, independence, and fairness—along with several anti-corruption instruments such as gratuity control, whistleblowing systems, conflict-of-interest guidelines, asset-declaration obligations, and codes of conduct, these measures have not been fully effective in reducing corrupt practices. The main obstacles include the limited preventive role of the Gratuity Control Unit, inadequate protection for whistleblowers, weak enforcement of conflict-of-interest sanctions, unclear administrative sanctions for non-compliance with asset reporting, and persistent violations of behavioral standards. These results highlight the need to strengthen governance mechanisms to build a sustainable culture of integrity and restore public trust in SOEs.

Keywords: *Corporate Governance, Anti-Corruption, State-Owned Enterprises*

1. PENDAHULUAN

Korupsi masih menjadi musuh terbesar bangsa Indonesia. Menurut survei Transparency International (TI), Indonesia memiliki Corruption Perception Index (CPI) terendah. Indeks tersebut menggambarkan persepsi publik mengenai tingkat korupsi yang terjadi secara luas, terutama yang dilakukan oleh penyelenggara negara dan kalangan politisi. Indonesia berada di peringkat 99 pada tahun 2024, dengan skor 37, sedikit lebih baik dibandingkan tahun 2023 yang hanya mencapai skor 34. Meski ada kenaikan, posisi Indonesia masih jauh tertinggal dari rata-rata global yang berada pada skor 44.

Keadaan ini menjadi semakin kompleks karena keterlibatan sejumlah pimpinan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dalam praktik koruptif. Beberapa kasus korupsi yang melibatkan pegawai/pejabat BUMN dan telah berkekuatan hukum tetap antara lain penyalahgunaan wewenang atau penerimaan suap, yaitu:

1. Tahun 2017, M. Firmansyah Arifin (Direktur Utama PT. PAL Persero) terlibat kasus Pengadaan Kapal SSV untuk Pemerintahan Filipina periode 2014 hingga 2017.
2. Tahun 2017, Saiful Anwar yang menjabat sebagai Direktur Desain dan Teknologi sekaligus Direktur Keuangan PT PAL Indonesia (Persero) terlibat dalam kasus pengadaan Kapal *Strategic Sealift Vessel* (SSV) untuk Pemerintah Filipina pada periode 2014-2017.
3. Tahun 2017, Siti Marwa (Direktur Keuangan PT Berdikari Persero) dalam kasus pengadaan atau pembelian pupuk di PT. Berdikari Persero.
4. Tahun 2016, Suroso Atmo Martoyo, Direktur Pengolahan PT Pertamina (Persero), terlibat dalam perkara pengadaan TEL di PT Pertamina (Persero) untuk periode 2004-2005.
5. Tahun 2012, Eddie Widiono Suwondho, Direktur Utama PT PLN (Persero), terlibat dalam perkara pengadaan CIS 13 RISI pada PT PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang.

Padahal, semenjak krisis keuangan Asia tahun 1998, Kementerian BUMN sudah menjalankan berbagai reformasi untuk meningkatkan penerapan. Salah satu langkah tersebut antara lain dengan diterbitkannya Keputusan Menteri BUMN Nomor KEP-117/M-MBU/2002, yang kemudian diubah melalui Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (Good Corporate Governance) pada BUMN. Kedua peraturan ini lalu dicabut pada tahun 2023 dan digantikan oleh Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan BUMN. Berdasarkan peraturan tersebut, seluruh BUMN diwajibkan menjalankan usahanya berdasarkan dengan prinsip Transparansi, Akuntabilitas, Responsibility, Independensi, dan Fairness. Namun, peraturan tersebut dalam praktiknya lebih bersifat sebagai imbauan karena tidak disertai dengan ketentuan sanksi yang tegas bagi BUMN yang tidak menerapkannya.

Rata-rata skor Governansi Korporat di perusahaan-perusahaan BUMN juga mencapai lebih dari 75, masuk dalam kategori Baik dan Sangat Baik. Tapi, kepercayaan masyarakat merosot akibat terungkapnya skandal rasuah di lingkungan BUMN. Bagi sebagian BUMN, prinsip governansi korporat tampaknya hanya menjadi "hiasan" belaka. Meskipun setiap BUMN menyatakan kepatuhan dengan menetapkan pedoman Governansi Korporat, penerapannya sering kali hanya sebatas formalitas dan tidak diimplementasikan secara konsisten (Pranoto, 2019). Governansi Korporat sendiri adalah seperangkat regulasi yang mengatur prosedur pengelolaan perusahaan dan melibatkan semua stakeholders untuk memastikan tercapainya kinerja yang mendukung visi dan misi perusahaan (Marciano, Syam, Suyanto, Ahmar, & Gayatri, 2018). Implementasi Governansi Korporat menjadi kewajiban untuk semua organisasi demi meraih kinerja yang

baik. Hal ini esensial sebab maksud utama penerapan Governansi Korporat adalah menekan perilaku oportunistik manajer serta menambah value atau peforma organisasi (Putri I. A., 2012).

Pada masa kepemimpinan Menteri BUMN Dahlan Iskan, juga diluncurkan peta jalan (roadmap) "BUMN Bersih". Pada era Rini Soemarno, Kementerian BUMN melanjutkan dengan program "Zona Integritas Bebas dari Korupsi" yang berkolaborasi dengan Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi pada tahun 2015. Pada saat itu, Kementerian BUMN berharap agar 141 BUMN beserta anak perusahaannya dapat melaksanakan program ini. Selain itu, untuk meningkatkan integritas di lingkungan BUMN, Kementerian BUMN juga bekerja sama dengan KPK melalui program "BUMN Berintegritas" dan "Profesional Berintegritas."

Dalam upaya mencegah praktik korupsi, sejumlah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) telah merumuskan dan menerapkan berbagai kebijakan anti korupsi yang terintegrasi. Kebijakan-kebijakan tersebut meliputi: (1) Kebijakan Pengendalian Gratifikasi, yang bertujuan untuk mengatur penerimaan hadiah atau pemberian yang dapat memengaruhi objektivitas dan integritas pegawai; (2) Sistem Pelaporan Pelanggaran (Whistleblowing System/WBS), yang berfungsi sebagai sarana perlindungan bagi individu dalam mengungkap dugaan pelanggaran tanpa kekhawatiran terhadap tekanan atau konsekuensi negatif; (3) Pengelolaan Benturan Kepentingan, yaitu kebijakan yang memastikan setiap konflik kepentingan diidentifikasi dan dikelola secara transparan; (4) Pelaporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN), yang mewajibkan pejabat untuk menyampaikan harta kekayaan mereka secara berkala sebagai bentuk akuntabilitas; dan (5) Penerapan Kode Etik atau pedoman perilaku (*code of conduct*), yang berperan sebagai acuan etika bagi seluruh pegawai untuk menjaga integritas dan profesionalisme, yang merupakan standar internasional untuk mendeteksi, mencegah, dan menangani risiko suap secara sistematis (Saptono & Purwanto, 2022).

Kebijakan-kebijakan tersebut tidak hanya mencerminkan komitmen BUMN dalam mendukung pemerintahan yang bersih dan bebas korupsi, tetapi juga bertujuan untuk membangun etos kerja yang berorientasi integritas, transparansi, dan akuntabilitas. Implementasi langkah-langkah tersebut diharapkan dapat meningkatkan kepercayaan publik terhadap kinerja BUMN sebagai pilar penting dalam mendukung penerapan Governansi Korporat (KNKG, 2006). Namun demikian, meskipun berbagai program dan kebijakan anti korupsi tersebut telah diluncurkan dan implementasikan, praktik korupsi di BUMN masih terjadi secara bergantian.

Menurut Aslam (2021), penyebab korupsi di BUMN adalah penerapan prinsip-prinsip Governansi Korporat yang belum berjalan dengan baik. Penerapan Governansi Korporat yang efektif disinyalir dapat menekan, mengurangi, dan memperkecil kemungkinan terjadinya perbuatan koruptif, karena Governansi Korporat mengandung prinsip-prinsip seperti Transparansi, Akuntabilitas, Responsibility, Independensi, dan Fairness (Prastika, 2020). Selain itu, Dinata, Irianto, dan Mulawarwan (2018) menyimpulkan bahwa penyebab lain terjadinya korupsi di BUMN adalah berkembangnya budaya "segala sesuatu dapat diatur" serta anggapan bahwa prosedur hanya bersifat administratif, yang pada akhirnya membuka peluang terjadinya korupsi.

Sejalan dengan latar belakang tersebut, dapat disimpulkan bahwa salah satu faktor utama penyebab maraknya korupsi di BUMN adalah ketidakefektifan penerapan Governansi Korporat. Meskipun prinsip-prinsip Governansi Korporat telah ditetapkan dalam pengelolaan BUMN, implementasinya sering kali kurang optimal sehingga masih membuka peluang bagi praktik korupsi. Berdasarkan uraian tersebut, penulis mengangkat penelitian dengan judul Analisis

Governansi Korporat dalam Pencegahan Korupsi di BUMN. Kebaruan penelitian ini terletak pada pendekatan yang lebih komprehensif dalam menganalisis ketidakefektifan penerapan governansi korporat di BUMN. Jika penelitian terdahulu oleh Saptono & Purwanto (2022) lebih menitikberatkan pada faktor penyebab ketidakefektifan governansi korporat, seperti komunikasi, sumber daya, disposisi, dan birokrasi, penelitian ini memperluas lingkup analisis dengan memasukkan peran kebijakan anti korupsi sebagai elemen penting yang berjalan beriringan dengan governansi korporat. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menyoroti kelemahan governansi korporat dari sisi implementasi, tetapi juga melihat sinerginya dengan perangkat kebijakan yang secara normatif dirancang untuk menekan praktik korupsi.

Selain itu, penelitian ini memberikan kontribusi dalam mengidentifikasi celah antara penerapan governansi korporat dan kebijakan anti korupsi di BUMN. Meskipun BUMN telah memiliki instrumen formal seperti Unit Pengendali Gratifikasi (UPG) dan whistleblowing system, efektivitas keduanya masih dipengaruhi oleh budaya organisasi, kepemimpinan, dan konsistensi dalam penerapan prinsip tata kelola. Perbedaan ini menjadi pembeda utama penelitian ini dibandingkan dengan penelitian sebelumnya, karena fokus tidak hanya pada faktor struktural dan administratif, tetapi juga pada bagaimana kebijakan antikorupsi dapat memperkuat atau justru melemahkan efektivitas governansi korporat.

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi signifikan dalam mengidentifikasi faktor penghambat efektivitas Governansi Korporat sehingga mendorong perbaikan dalam pengelolaan serta memperkuat upaya pencegahan korupsi di BUMN. Melalui analisis komprehensif, penelitian ini bertujuan memberikan rekomendasi praktis yang dapat membantu BUMN meningkatkan integritas, transparansi, serta akuntabilitas dalam menjalankan tugasnya di sektor publik. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang fokus pada penerapan governansi korporat atau penilaian program anti korupsi, studi ini secara spesifik menyoroti aspek-aspek yang menghambat efektivitas kebijakan anti korupsi di BUMN.

Hasil penelitian menunjukkan adanya beberapa hambatan utama dalam upaya penanggulangan korupsi di Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Hambatan tersebut meliputi kurangnya fokus Unit Pengendalian Gratifikasi (UPG) pada aspek pencegahan korupsi, belum memadainya perlindungan bagi pelapor, lemahnya penerapan sanksi tegas terhadap pelanggaran benturan kepentingan, serta kurang tegasnya sanksi administratif terhadap pejabat yang memiliki kewajiban LHKPN namun tidak melakukan pelaporan sebagaimana mestinya. Faktor-faktor ini mengindikasikan pentingnya reformasi mendasar dalam penerapan prinsip-prinsip Governansi Korporat dan kebijakan anti korupsi guna memperkuat integritas serta meningkatkan kepercayaan publik terhadap BUMN.

2. TELAAH LITERATUR

Teori Keagenan (*Agency Theory*)

Teori keagenan (agency theory) dianggap sebagai konsep yang tepat untuk menjelaskan perilaku oportunistik manajemen dalam konteks pemisahan antara kepemilikan dan pengawasan di perusahaan publik (Diri, 2018). Teori ini menggambarkan hubungan antara pemilik perusahaan (prinsipal) dan manajemen (agen) yang bertanggung jawab menjalankan operasi perusahaan atas nama pemilik. Namun, pemisahan kepentingan antara keduanya sering kali menimbulkan potensi konflik, di mana manajemen dapat bertindak lebih untuk kepentingan pribadi dibandingkan kepentingan pemilik.

Dalam kajian "teori perusahaan," perusahaan atau firm dipandang sebagai "kotak hitam" (black box) yang berisi berbagai pihak dengan tujuan yang beragam dan sering kali saling bertentangan (Jensen & Meckling, 1976). Setiap pihak yang terlibat dalam perusahaan, mulai dari pemegang saham, manajemen, hingga karyawan, memiliki motivasi dan kepentingan masing-masing yang

dapat memengaruhi pengambilan keputusan di dalam perusahaan. Pemahaman ini menjelaskan bahwa konflik kepentingan tidak hanya terjadi antara pemilik dan manajemen, tetapi juga dapat melibatkan berbagai pemangku kepentingan lainnya dalam perusahaan.

Menurut Jensen dan Meckling (1976), perusahaan dapat dipahami sebagai suatu kontrak antara faktor-faktor produksi, di mana setiap pihak yang terlibat berinteraksi berdasarkan kepentingan masing-masing. Misalnya, pemegang saham mungkin fokus pada peningkatan nilai saham, sementara manajemen lebih berorientasi pada peningkatan keuntungan jangka pendek atau kompensasi pribadi. Hal ini menggambarkan bahwa perusahaan adalah tempat di mana kepentingan berbagai pihak bertemu dan saling mempengaruhi satu sama lain.

Lebih lanjut, Fama (1980) menambahkan bahwa setiap pihak dalam perusahaan memiliki motivasi tersendiri yang didorong oleh kepentingannya masing-masing. Pandangan ini mengarah pada pentingnya mekanisme pengawasan untuk meminimalkan perilaku oportunistik dari agen yang dapat merugikan prinsipal. Dengan adanya kontrol yang efektif, diharapkan bahwa perilaku manajemen yang tidak sejalan dengan kepentingan pemilik dapat diminimalisir, sehingga kinerja perusahaan dapat lebih optimal.

Secara umum, teori keagenan menguraikan relasi antara pihak principal dan agent yang mencerminkan struktur dasar keagenan, di mana principal menugaskan agent untuk bekerja dan mewakilinya dalam menjalankan tugas tertentu. Namun, hubungan ini sering kali memunculkan potensi konflik karena perbedaan kepentingan dan perilaku antara keduanya, terutama dalam hal (1) tujuan dan (2) sikap terhadap risiko (Eisenhardt, 1989). Di dalam perusahaan, pemegang saham berperan sebagai principal, sedangkan manajer bertindak sebagai agent yang diharapkan untuk mengelola perusahaan demi kepentingan pemegang saham (Diri, 2018).

Perbedaan kepentingan antara pemegang saham dan manajer dapat memunculkan masalah yang dikenal sebagai agency problem atau masalah keagenan. Permasalahan ini terjadi karena manajer, sebagai agent, mungkin lebih mementingkan kepentingan pribadinya yang tidak selalu sejalan dengan tujuan pemegang saham. Dalam banyak kasus, manajer dapat tergoda untuk mengambil keputusan yang menguntungkan dirinya, seperti memperbesar kompensasi atau menghindari risiko yang dianggap dapat mengurangi potensi keuntungan, meskipun hal ini mungkin merugikan pemegang saham. Permasalahan ini dianggap sebagai kasus khusus dalam teori keagenan, yang menggambarkan dinamika antara kepentingan yang bertentangan dalam struktur keagenan perusahaan (Jensen & Meckling, 1976).

Dampak dari masalah keagenan, timbul apa yang dikenal sebagai biaya keagenan (agency costs). Biaya keagenan adalah biaya yang timbul akibat upaya principal dalam memonitor dan mengarahkan perilaku agent (dewan direksi atau manajer) agar mereka bertindak sesuai dengan kepentingan pemegang saham. Salah satu contoh biaya keagenan adalah biaya yang dikeluarkan dalam pengawasan perilaku dewan direksi sebagai agen perusahaan. Langkah-langkah pengawasan ini dilakukan melalui audit eksternal, pemantauan pasar modal, penerapan peraturan perundang-undangan, audit internal, perubahan struktur gaji dan pembayaran manajerial, konsentrasi kepemilikan saham, serta penerapan governansi korporat (Boshkoska, 2015).

Salah satu mekanisme pengawasan yang efektif adalah penerapan governansi korporat. Melalui struktur, proses, dan prinsip tata kelola yang baik, governansi korporat dapat meminimalkan perilaku oportunistik agen dan memastikan keputusan manajemen sejalan dengan kepentingan pemilik (Sehrawat et al., 2019). Prinsip-prinsip governansi korporat, yaitu transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan keadilan, berfungsi untuk mengurangi asimetri informasi, menekan moral hazard, dan mencegah konflik kepentingan dalam pengambilan keputusan (Mallin, 2019; Burak, Erdil, & Altindag, 2017).

Lebih lanjut, penerapan governansi korporat perlu diperkuat dengan kebijakan anti korupsi. Kebijakan seperti pengendalian suap, pengendalian gratifikasi, sinergi dengan KPK dalam upaya anti gratifikasi, serta penyusunan dan penerapan whistleblowing system merupakan instrumen tambahan untuk mengawasi agen (Tirtasari & Hartomo, 2019). Pengungkapan kebijakan tersebut memperkuat

mekanisme GCG, berkontribusi pada pengurangan tingkat korupsi, dan meningkatkan kepercayaan publik terhadap perusahaan (Nobanee & Mertzanis, 2020; Blanc, Islam, Patten, & Branco, 2017). Kebijakan anti korupsi tersebut harus dievaluasi secara berkala untuk mengidentifikasi kelemahan dan meningkatkan efektivitasnya (Quah, 2017).

Dalam konteks BUMN, kombinasi antara governansi korporat dan kebijakan anti korupsi menjadi sangat penting. Agency theory menjelaskan mengapa praktik korupsi dapat terjadi, sedangkan governansi korporat dan kebijakan anti korupsi menawarkan solusi struktural dan prosedural untuk mencegahnya. Dengan penerapan yang konsisten, diharapkan *agency cost* dapat diminimalisasi, *cost of capital* menjadi lebih efisien, proses pengambilan keputusan berlangsung lebih baik, serta tindakan penyalahgunaan wewenang dapat ditekan. Situasi ini dalam jangka panjang berpotensi meningkatkan tingkat kepercayaan publik terhadap BUMN (Dwiridotjahjono, 2009).

Penggunaan agency theory dalam penelitian ini juga memberikan kontribusi teoretis dengan memperluas penerapan teori tersebut pada ranah tata kelola sektor publik, khususnya BUMN (Adebayo, 2025). Berbeda dengan perusahaan swasta, BUMN memiliki kompleksitas yang lebih tinggi karena melibatkan kepentingan negara, publik, dan pasar sekaligus. Sebagian besar penelitian sebelumnya belum secara khusus menyoroti konteks BUMN, padahal karakteristik tersebut menjadikan persoalan tata kelola semakin menantang (Apriliyanti, Dieleman, & Randøy, 2024). Oleh karena itu, agency theory menjadi kerangka konseptual yang tepat untuk memahami hubungan antara governansi korporat, kebijakan anti korupsi, dan pencegahan korupsi di BUMN.

Governansi Korporat

Sebelum membahas lebih jauh mengenai governansi korporat, penting untuk memahami terlebih dahulu konsep dasar dari governance. Menurut Cajvaneanu (2011), governance diartikan sebagai administrasi, kewenangan, norma, atau tata kelola pemerintahan. Namun, pada era 1980-an, para ilmuwan politik mulai membedakan antara governance dan government (Kjaer, 2004). Jika government lebih berfokus pada fungsi-fungsi pemerintahan formal yang dijalankan oleh negara, governance mencakup aktor-aktor yang lebih luas, termasuk elemen non-pemerintah. Rhodes (2007) dan Hill (2013) menjelaskan bahwa konsep governance mencakup keterlibatan aktor pemerintah dan non-pemerintah, serta melibatkan lembaga-lembaga swasta dan publik. Dalam pandangan ini, governance merupakan mekanisme pengaturan yang mengoordinasikan tindakan dan kebijakan antara berbagai pihak untuk mencapai tujuan bersama. Pengertian ini memperluas pandangan bahwa tata kelola bukan hanya berhubungan dengan otoritas formal, tetapi juga mencakup pengaruh aktor-aktor di luar struktur pemerintahan yang formal.

Fenomena governance hadir dalam berbagai bentuk dan tingkatan. Pada tataran masyarakat, governance berkaitan dengan mediasi antara kekuatan-kekuatan politik yang saling berinteraksi. Di tingkat ini, peran pemerintah dan lembaga-lembaganya dapat mengalami fluktuasi, di mana peran tersebut bisa mengecil atau meluas, bergantung pada dinamika kekuatan politik yang ada. Perubahan ini memungkinkan pemerintah untuk menyesuaikan diri dengan kebutuhan masyarakat yang beragam serta perkembangan yang terjadi dalam struktur sosial dan politik. Sementara itu, pada tataran organisasi, pola governance sektor swasta dan sektor publik memiliki karakteristik yang berbeda. Dalam sektor publik, pemerintah sering kali terlibat langsung dalam pengambilan keputusan dan pengaturan kebijakan, sedangkan di sektor swasta, governance lebih diarahkan pada pencapaian efisiensi dan keuntungan bagi pemegang saham. Dalam suatu negara, governance juga bisa disentralisasikan atau didesentralisasikan. Pemerintah pusat dapat mengalihkan sebagian kewenangan kepada pemerintah daerah atau negara bagian, memungkinkan setiap wilayah untuk mengelola urusan tertentu secara mandiri sesuai dengan kebutuhan lokal (Storey, 2012).

Pada tingkat organisasi antarnegara, terdapat lembaga-lembaga internasional yang memiliki peran dalam tata kelola global, seperti Uni Eropa, Organisasi Perdagangan Dunia (WTO), dan Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB). Organisasi-organisasi ini dapat memiliki peran yang meningkat atau berkurang tergantung pada kondisi global dan keputusan dari negara-negara anggota. Peran

mereka umumnya mencakup regulasi perdagangan internasional, perlindungan hak asasi manusia, dan pemeliharaan perdamaian. Melalui peran yang dijalankan oleh organisasi-organisasi ini, governance di tingkat antarnegara menjadi lebih terstruktur dan terarah untuk menjawab kebutuhan bersama (Storey, 2012).

Selain itu, governance pada tataran internasional atau tata kelola global melibatkan upaya kolektif dalam mengidentifikasi, memahami, dan menangani isu-isu global yang tidak dapat ditangani oleh negara-negara secara individual. Menurut Weiss (2013), tata kelola global merupakan pendekatan terpadu yang melibatkan kerjasama antarnegara untuk menangani isu-isu seperti perubahan iklim, krisis ekonomi, dan stabilitas keamanan global. Melalui tata kelola global, negara-negara bekerja sama dalam kerangka internasional untuk mengembangkan kebijakan dan solusi yang dapat diterapkan secara luas.

Rhodes (2017) mencatat bahwa konsep governance telah mengalami perkembangan dan diaplikasikan dalam berbagai bidang, salah satunya adalah tata kelola perusahaan, atau yang dikenal sebagai Corporate Governance (CG). CG mengacu pada "sistem yang digunakan untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi" (Cadbury Report, 1992). Cadbury Report (1992) merupakan laporan pertama di dunia yang secara khusus membahas tata kelola perusahaan. Laporan ini disusun oleh sebuah komite di Inggris yang dipimpin oleh Sir Adrian Cadbury sebagai respons atas beberapa kasus runtuhnya perusahaan akibat kelemahan dalam sistem pengawasan dewan direksi dan pengaruh individu tertentu yang terlalu besar dalam pengambilan keputusan strategis (Tricker, 2012).

Menurut Sarbah dan Xiao (2015), CG mencakup struktur dan mekanisme yang berfungsi untuk mengarahkan dan mengendalikan aktivitas usaha, serta mengatur relasi antara manajemen, dewan direksi, pemegang saham mayoritas, pemegang saham minoritas, dan stakeholder lainnya. CG bertujuan untuk menciptakan keseimbangan kepentingan antara berbagai pihak di dalam perusahaan, sehingga dapat mencegah konflik kepentingan yang berpotensi mengganggu stabilitas perusahaan. Dalam konteks ini, struktur CG memberikan kerangka yang jelas mengenai kewenangan dan tanggung jawab setiap pihak, memastikan adanya transparansi dan akuntabilitas dalam pengambilan keputusan.

Lebih lanjut, Mueller (2018) menyatakan bahwa CG juga menggambarkan serangkaian lembaga dan aturan yang menentukan bagaimana perusahaan mengelola hak-hak pemegang saham. CG menetapkan mekanisme yang jelas untuk memilih anggota dewan direksi dan menilai kinerja mereka, dengan tujuan agar mereka dapat menjalankan perannya secara efektif. Mekanisme ini juga mencakup pengaturan hak-hak pemegang saham untuk berpartisipasi dalam pemilihan anggota dewan serta menilai kinerja manajemen, yang penting dalam menjaga kepercayaan investor dan meningkatkan stabilitas perusahaan.

Sementara itu, Sedarmayanti (2012) mendefinisikan governansi korporat sebagai suatu sistem, proses, dan seperangkat aturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, dewan komisaris, dan dewan direksi guna mencapai tujuan organisasi. Governansi korporat dirancang untuk memastikan bahwa perusahaan dikelola dengan prinsip-prinsip tata kelola yang baik, meliputi transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan keadilan. Dengan adanya governansi korporat, perusahaan dapat beroperasi secara lebih teratur, dengan setiap pihak memiliki peran dan tanggung jawab yang jelas dalam pengelolaan perusahaan.

Penerapan governansi korporat merupakan salah satu bentuk penegakan etika bisnis dan etika kerja yang menjadi indikator komitmen perusahaan dalam memperkuat citra dan reputasinya di mata pemangku kepentingan (Purwani, Mahanavami, & Setiyarti, 2017). Dengan mengedepankan prinsip-prinsip etis dalam pengelolaan perusahaan, governansi korporat membantu perusahaan menjaga kepercayaan publik, yang pada akhirnya dapat meningkatkan daya saing perusahaan. Implementasi governansi korporat juga mendukung terciptanya lingkungan kerja yang profesional, di mana para pemimpin dan karyawan bertindak sesuai dengan standar etika yang telah ditetapkan.

Selain itu, penerapan governansi korporat memberikan perlindungan hukum bagi pemegang saham minoritas, yang sering kali rentan terhadap keputusan yang diambil oleh pemegang saham mayoritas atau pihak

yang memiliki kekuasaan lebih besar (Putra & Muryanto, 2016). Dengan adanya aturan yang jelas, governansi korporat memastikan bahwa hak-hak pemegang saham minoritas tetap terlindungi, sehingga mereka juga dapat menikmati manfaat dari pertumbuhan dan keberhasilan perusahaan. Hal ini krusial untuk memelihara keselarasan kepentingan antara berbagai pihak dalam struktur perusahaan.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini bersifat deskriptif dengan metode kualitatif dan menggunakan pendekatan studi kepustakaan. Denzin & Lincoln (2010) memandang penelitian kualitatif sebagai suatu proses yang harus dilalui peneliti dan meliputi tiga aktivitas umum yang saling terkait yaitu mendekati dunia dengan seperangkat gagasan dan kerangka pikir yang menentukan sederet pertanyaan dan kemudian mengkajinya dengan cara tertentu. Metode penelitian kualitatif, yaitu jenis penelitian yang menitikberatkan pada pemahaman makna dan dinamika realitas sosial, bukan pada pengujian yang bersifat kuantitatif.

Penelitian kualitatif menjelaskan bagaimana fenomena sosial terbentuk dan diberi makna (Neuman, 2006). Penulis melakukan penelitian ini dengan mengkaji literatur dari buku, jurnal, peraturan, pedoman, sumber elektronik, siaran pers, dan surat kabar yang relevan dengan pengendalian korupsi Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Selain studi kepustakaan, studi ini juga memanfaatkan data dari wawancara mendalam untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai penyebab utama korupsi di BUMN. Wawancara dilakukan guna memperoleh informasi yang lebih spesifik terkait tujuan penelitian. Responden dalam penelitian ini terdiri atas para informan kunci yang merupakan pimpinan BUMN, yaitu Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko BUMN A, Direktur Rantai Pasokan BUMN B, Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko BUMN C, Direktur Utama BUMN D, serta Direktur Utama BUMN E. Informasi dari para narasumber tersebut digunakan untuk memperkaya analisis mengenai efektivitas pengendalian korupsi di lingkungan BUMN.

Berdasarkan tujuan penelitian, maka langkah-langkah penelitian ini dimulai dari pemetaan subjek dan fokus penelitian. Pemetaan ini menjadi dasar untuk menelusuri lebih lanjut praktik pencegahan korupsi di BUMN. Setelah itu, diteruskan dengan pengumpulan data untuk mendalami dan menemukan pola-pola pengendalian korupsi di BUMN. Selanjutnya data akan diolah, dianalisis dan disimpulkan.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia tahun 2006 yang diterbitkan oleh Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG), menjelaskan bahwa Governansi Korporat dibutuhkan sebagai sarana untuk memastikan terbentuknya pasar yang berjalan secara efisien, terbuka, dan patuh terhadap regulasi yang berlaku. Dengan demikian, implementasi governansi korporat hanya dapat berjalan efektif apabila ditopang oleh tiga pilar yang saling berinteraksi, yakni pemerintah sebagai regulator, dunia usaha sebagai pelaku kegiatan ekonomi, dan masyarakat sebagai konsumen produk serta jasa. Salah satu peran Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sebagai pelaku pasar adalah mencegah korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN). BUMN melakukan upaya pencegahan KKN melalui kebijakan-kebijakan sebagai berikut:

Penerapan Prinsip-Prinsip Governansi Korporat

Sesuai dengan Pasal 23 Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-2/MBU/03/2023, governansi korporat didefinisikan mekanisme pengelolaan perusahaan yang berlandaskan pada prinsip keterbukaan (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), pertanggungjawaban (*responsibility*), independensi (*independency*), dan kewajaran (*fairness*). Kelima prinsip dasar ini menjadi fondasi utama dalam membangun tata kelola

perusahaan yang sehat dan berkelanjutan.

Prinsip keterbukaan (*transparency*) menekankan pada pentingnya keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan serta penyampaian informasi yang material dan relevan kepada publik. Prinsip akuntabilitas (*accountability*) mengatur kejelasan fungsi, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban organ perusahaan sehingga pengelolaan dapat berjalan efektif. Pertanggungjawaban (*responsibility*) menuntut kesesuaian pengelolaan perusahaan dengan peraturan perundang-undangan dan praktik korporasi yang sehat. Sementara itu, independensi (*independency*) menggarisbawahi pentingnya profesionalisme tanpa adanya benturan kepentingan maupun tekanan dari pihak yang tidak sesuai dengan ketentuan hukum. Terakhir, prinsip kewajaran (*fairness*) menekankan keadilan dan kesetaraan dalam pemenuhan hak-hak pemangku kepentingan (*stakeholders*) sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Penerapan prinsip-prinsip tersebut dalam governansi korporat memiliki arti penting yang strategis. Governansi Korporat bukan hanya berfungsi sebagai pedoman dalam pengambilan keputusan yang tepat dan bertanggung jawab, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan nilai perusahaan serta mendukung pertumbuhan bisnis jangka panjang yang berkelanjutan (Budiartini, Rudy, & Purwanti, 2012; Sutedi, 2011). Lebih jauh, penelitian Rini & Ghozali (2012) menunjukkan bahwa penerapan governansi korporat mampu meningkatkan efisiensi, produktivitas, hingga profitabilitas perusahaan.

Sejalan dengan itu, salah satu instrumen penting yang mendukung penerapan tata kelola perusahaan adalah Pedoman Tata Kelola Perusahaan yang Baik atau *Good Corporate Governance Code* (GCG Code). GCG Code merupakan serangkaian prinsip, standar, praktik terbaik, dan rekomendasi yang disusun secara sistematis. Sifatnya bersifat *precatory*, artinya tidak mengikat secara hukum maupun kontrak, namun tetap menjadi acuan penting dalam praktik tata kelola perusahaan (Gregory & Simmelkjaer, 2002).

Secara lebih spesifik, GCG Code memuat pedoman bagi Pemegang Saham, Dewan Komisaris, Direksi, serta seluruh insan perusahaan dalam menerapkan GCG. Pedoman ini juga berfungsi sebagai payung bagi penyusunan peraturan dan kebijakan perusahaan lainnya, sehingga penerapannya harus konsisten dan tidak boleh bertentangan dengan aturan turunan yang ada. Dengan demikian, GCG Code menjadi rujukan utama dalam memastikan efektivitas tata kelola perusahaan.

Pada konteks BUMN, penyusunan GCG Code sekurang-kurangnya harus mengacu pada Bab II PER-02/MBU/03/2023 yang mengatur Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan. Sementara bagi BUMN di sektor perbankan yang telah *go public*, acuan tambahan juga wajib mengikuti peraturan sektoral yang berlaku. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan GCG Code bersifat dinamis sesuai dengan karakteristik dan bidang usaha perusahaan.

Dalam implementasinya, GCG Code perlu mendapatkan legitimasi formal melalui lembar pengesahan yang ditandatangani Direksi dan Dewan Komisaris sebagai organ BUMN, atau ditetapkan melalui Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Selain itu, pedoman ini umumnya diawali dengan sambutan dari Komisaris Utama dan Direktur Utama yang memuat pandangan serta harapan atas penerapan GCG di lingkungan perusahaan. Dengan demikian, GCG Code tidak hanya menjadi dokumen administratif, tetapi juga simbol komitmen manajemen puncak terhadap tata kelola yang baik.

Secara ringkas, muatan GCG Code terdiri atas delapan bab, yang mencakup: pendahuluan; prinsip-prinsip tata kelola; hierarki peraturan dan kebijakan perusahaan; organ perusahaan; pemangku kepentingan dan auditor eksternal; kebijakan pokok perusahaan; penilaian dan evaluasi penerapan GCG; serta penutup. Rincian tersebut menggambarkan ruang lingkup GCG Code yang menyeluruh, mulai dari landasan konseptual hingga mekanisme evaluasi dan pembaruan. Secara ringkas, muatan *GCG Code* terdiri dari pendahuluan, prinsip-prinsip governansi korporat, hierarki peraturan dan kebijakan perusahaan, organ perusahaan, pemangku kepentingan dan auditor eksternal, kebijakan pokok perusahaan, penilaian dan evaluasi atas penerapan governansi korporat, serta penutup.

Keberadaan GCG Code disosialisasikan secara masif dengan komitmen penuh dari seluruh insan perusahaan. Sosialisasi ini

bertujuan menumbuhkan pemahaman, kesadaran, serta kebutuhan akan penerapan tata kelola yang baik di semua lini organisasi. Dengan pemahaman yang sama, setiap individu dalam perusahaan dapat berkontribusi dalam menciptakan budaya kerja yang transparan, akuntabel, dan berintegritas. Selain itu, GCG Code perlu ditinjau dan dimutakhirkan secara berkala, terutama ketika terjadi perubahan regulasi yang dapat memengaruhi efektivitas penerapannya. Peninjauan ini penting agar GCG Code tetap relevan, adaptif, dan mampu mendukung tercapainya tujuan bisnis perusahaan secara berkelanjutan. Dengan demikian, tata kelola perusahaan tidak hanya sekadar memenuhi kewajiban regulasi, tetapi juga menjadi fondasi kuat dalam menjaga keberlangsungan dan daya saing perusahaan.

Meskipun GCG Code telah disusun dan disosialisasikan secara sistematis, implementasinya di BUMN masih menghadapi sejumlah hambatan mendasar. Salah satu kendala utama adalah lemahnya pengawasan internal. Banyak BUMN masih mengandalkan sistem kontrol yang bersifat administratif dan prosedural, sementara fungsi pengawasan strategis belum berjalan optimal. Kondisi ini membuka celah bagi praktik penyimpangan yang tidak segera terdeteksi, sehingga potensi kerugian perusahaan dan negara semakin besar. Kasus PT Timah, misalnya, memperlihatkan bagaimana lemahnya kontrol internal, konflik kepentingan, serta intervensi politik berujung pada praktik korupsi sistemik yang menimbulkan kerugian hingga triliunan rupiah (Sudjianto, Putri, Ariqah, Kusumaningtias, & Kusumaningsih, 2025).

Selain itu, budaya organisasi di beberapa BUMN masih cenderung permisif terhadap pelanggaran tata kelola. Nilai integritas sering kali kalah oleh praktik patronase, nepotisme, atau kepentingan jangka pendek. Budaya permisif ini membuat penyimpangan dianggap sebagai hal yang wajar atau “bagian dari kebiasaan,” sehingga sulit dilakukan pembenahan secara menyeluruh. Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa lemahnya peran komisaris sebagai organ pengawas kerap dipengaruhi kepentingan politik dan personal, sehingga fungsinya dalam menegakkan integritas perusahaan menjadi tidak efektif (Nugroho, Soeikromo, & Setlight, 2021).

Faktor lain yang memperburuk situasi adalah minimnya perlindungan terhadap pelapor (*whistleblower*). Banyak kasus menunjukkan bahwa pegawai yang berani mengungkap penyimpangan justru menghadapi tekanan, intimidasi, bahkan ancaman karier. Ketiadaan mekanisme perlindungan yang kuat membuat potensi pelapor enggan berbicara, sehingga kasus penyalahgunaan wewenang dan korupsi tetap tersembunyi di balik birokrasi perusahaan. Studi terbaru juga menegaskan bahwa meskipun WBS berfungsi sebagai "alarm dini" untuk mendeteksi cacat dan kegagalan sistem, implementasinya di BUMN Indonesia masih menghadapi kendala serius. Fokusnya pada mekanisme pelaporan, media, jumlah laporan, pihak terkait, sanksi, dan kerja sama kelembagaan menunjukkan bahwa pelaksanaannya belum berjalan optimal dari aspek transparansi dan akuntabilitas (Breliastiti, Setiawan, Herninta, & Natalsya, 2025).

Kombinasi dari lemahnya pengawasan internal, budaya permisif, serta minimnya perlindungan whistleblower ini berkontribusi langsung terhadap berlanjutnya praktik korupsi di BUMN. Tanpa pengawasan yang kuat, penyimpangan sulit dicegah sejak dini. Tanpa budaya integritas, kecurangan dianggap lumrah. Dan tanpa perlindungan pelapor, mekanisme kontrol sosial dari dalam perusahaan lumpuh. Akibatnya, BUMN sebagai aktor utama pembangunan nasional, memiliki kerentanan tinggi terhadap korupsi struktural karena tumpang tindih kewenangan publik dan komersial**.** Perpaduan fungsi ekonomi dan kepentingan politik menjadikan BUMN rentan terhadap penyalahgunaan wewenang dan praktik korupsi yang sulit diberantas secara sistemik (Firmansyah, Suparji, & Adji, 2024).

Pengendalian Gratifikasi

Salah satu kebijakan yang diterapkan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) untuk menanggulangi korupsi adalah pelaksanaan pengendalian terhadap praktik gratifikasi. Di Indonesia, pemberian hadiah dari seseorang kepada pihak lain merupakan suatu hal yang lumrah, seperti peringatan hari raya keagamaan, acara pernikahan, ulang tahun, atau merayakan kebahagiaan lainnya.

Menjalankan bisnis di perusahaan umumnya melibatkan banyak pihak. Sangat penting untuk menjalin kerja sama dan hubungan yang harmonis, serasi, berkelanjutan yang membuat pegawai perusahaan rentan dan dapat menerima hadiah berupa uang, barang atau bentuk lain yang berpotensi memengaruhi dan merusak integritas. Menurut penjelasan Pasal 12B (UU No. 20 Tahun 2001) pemberian hadiah atau gratifikasi adalah pemberian dalam arti luas. Pemberian tersebut mencakup berbagai bentuk, antara lain uang, barang, rabat atau potongan harga, komisi, pinjaman tanpa bunga, tiket perjalanan, fasilitas penginapan, perjalanan wisata, layanan pengobatan cuma-cuma, serta fasilitas lainnya. Penerimaan gratifikasi dapat terjadi di wilayah domestik maupun internasional dan dilaksanakan dengan atau tanpa memanfaatkan sarana elektronik.

Sementara itu, Santoso (2013) mendefinisikan gratifikasi sebagai: Pertama, upaya menanam jasa kepada seseorang yang memiliki kedudukan dan pengaruh. Kedua, suatu bentuk pemberian yang dapat diberikan setiap saat tanpa syarat atau janji sebelumnya sebagai suatu komitmen. Ketiga, suatu bentuk pemberian setiap saat, saat berlangsung atau setelah menerima jasa atau keuntungan. Keempat, pemberian tanpa pamrih (gratifikasi positif) atau dengan pamrih (gratifikasi negatif). Empat poin tersebut merupakan dilema bagi penerima jika tindakan tersebut tidak dibatasi, dikelola, dan ditindak lanjuti. Hal ini dikhawatirkan akan mengarah pada tindakan kecurangan lain yang lebih merusak karena berusaha memberikan jasa dan pengaruh setiap saat.

Gratifikasi dapat menjadi suap apabila berkaitan dengan jabatannya dan bertentangan dengan tugas atau kewajibannya, sebagaimana ketentuan Pasal 12B (UU No. 31 Tahun 1999) jo (UU No. 20 Tahun 2001). Ketentuan ini mengatur bahwa: a. nilai Rp 10.000.000,00 atau lebih, pembuktian bahwa gratifikasi tersebut bukan merupakan suap dilakukan oleh penerima gratifikasi, b. nilai kurang dari Rp 10.000.000,00, pembuktian bahwa gratifikasi tersebut suap dilakukan oleh penuntut umum. Jika dianggap suap, pidana yang dijatuhkan adalah pidana penjara seumur hidup atau pidana penjara minimal 4 sampai 20 tahun, dan denda minimal Rp 200.000.000,00 dan maksimal Rp 1.000.000.000,00.

Namun, misalkan penerima gratifikasi melapor ke Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK). Dalam hal tersebut tidak dianggap suap, dengan ketentuan bahwa laporan tersebut harus disampaikan oleh penerima gratifikasi paling lambat 30 hari kerja sejak tanggal penerimaan gratifikasi. Selanjutnya, dalam waktu 30 hari kerja setelah menerima laporan, KPK harus menetapkan apakah gratifikasi tersebut milik penerima gratifikasi atau milik negara. Ketentuan mengenai tata cara pelaporan dan penetapan status gratifikasi mengacu pada Pasal 16, 17 dan 18 (UU Nomor 30 Tahun 2002) tentang Komisi Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi.

Selain itu gratifikasi juga memiliki ciri lain yaitu: bersifat timbal balik atau tidak memerlukan kesepakatan (transaksional). Gratifikasi terjadi, misalnya seorang pejabat mendapat hadiah berupa uang tunai ditambah keanggotaan klub golf kelas premium dari mitra proyek. Tak hanya itu, ketika mengayunkan stik di lapangan golf, pejabat bisa berobat selama berwisata di Singapura. Nilai gratifikasi bahkan menjadi lebih signifikan ketika semua anggota keluarga pejabat dapat melakukan perjalanan ke Eropa secara gratis. Meskipun terdapat persamaan antara suap dan gratifikasi, namun terdapat perbedaan yang cukup jelas antara keduanya, yaitu pada Tabel 1 berikut:

Tabel 1. Perbedaan Suap dan Gratifikasi

No.	Pendapat Ahli	Suap	Gratifikasi
1	Prof. Dr. Eddy Omar Syarif (Guru Besar Hukum Pidana Fakultas Hukum UGM)	Adanya *meeting of mind*	Tidak ada *meeting of mind*
2	Drs. Adami Chazawi, S.H. (Dosen Luar Biasa Fakultas Hukum Universitas Brawijaya, Malang)	Niat jahat (*mens rea*) telah ada saat penerimaan	Niat jahat (*mens rea*) dianggap setelah 30 Hari kerja
3	Djoko Sarwoko, SH, MH (Mantan Hakim Agung, Mantan Ketua Muda Pidana Khusus MA)	Perbuatan yang mengindikasikan *meeting of mind* telah dilakukan	Pelaporan ditekankan pada kesadaran (*self assessment*)

Sumber: (KPK, 2015, p. 10)

Sebagai pedoman bagi pegawai BUMN dalam mengidentifikasi dan menentukan tindakan yang berpotensi mengarah pada tindak pidana korupsi, khususnya yang berkaitan dengan gratifikasi, Sekretaris Kementerian BUMN melalui (SK-16/S.MBU/2012) telah menetapkan

persyaratan bagi perusahaan BUMN untuk menyusun pedoman pengendalian gratifikasi yang dimonitor dan dievaluasi secara berkala. Secara ringkas, isi pedoman pengendalian gratifikasi terdiri dari komitmen Dewan Komisaris dan Direksi, Ketentuan-ketentuan tentang gratifikasi, Fungsi yang ditugaskan mengelola gratifikasi, Mekanisme pelaporan gratifikasi, Pemantauan atas pelaksaaan Sistem Pengendalian Gratifikasi, dan Sanksi.

Untuk mendukung penerapan kebijakan gratifikasi, BUMN harus memiliki UPG yang berfungsi sebagai unit layanan dan informasi (*help desk*) pengendalian Gratifikasi. UPG tidak dimaknai secara kaku, melainkan bersifat fungsional dengan peran yang melekat pada fungsi pengawasan dan pembinaan. Dalam pelaksanaannya, perusahaan dapat mengoptimalkan peran Satuan Pengawas Internal (SPI), Unit Kepatuhan (*Compliance Unit*), Sekretaris Perusahaan, atau unit lain yang memiliki fungsi pengawasan serta penerapan GCG untuk mengendalikan gratifikasi. Apabila terdapat pertimbangan tertentu, perusahaan dapat membentuk unit tersendiri yang secara khusus bertugas melaksanakan fungsi UPG.

Tugas-tugas minimal UPG yang dimaksud antara lain: a. melaksanakan kegiatan sosialisasi terkait pengendalian gratifikasi, b. menjalin koordinasi dengan unit atau departemen terkait untuk memastikan pelaksanaan dan efektivitas pengendalian gratifikasi, c. melakukan pemetaan serta kajian terhadap titik rawan atau potensi gratifikasi, d. memberikan usulan kebijakan kepada manajemen dalam rangka menciptakan lingkungan kerja yang berintegritas dan bebas dari gratifikasi, dan e. menerima serta menindaklanjuti laporan gratifikasi dari internal perusahaan dengan berkoordinasi bersama KPK.

Namun demikian, fungsi UPG di BUMN sejauh ini belum efektif dalam mengurangi maupun menghilangkan perilaku korupsi. Anggota UPG berasal dari beberapa divisi, seperti Satuan Pengawas Internal (SPI), *Compliance Unit*, *Corporate Secretary*, atau divisi lain yang memiliki fungsi pengawasan maupun penerapan governansi korporat untuk mengendalikan gratifikasi. Berdasarkan informasi dari narasumber, UPG sebenarnya telah menjalankan tugasnya dengan fokus pada pencegahan korupsi. Hal ini terlihat dari sebagian besar narasumber yang menjawab "Ya" ketika ditanya, "Apakah Unit Pengendalian Gratifikasi (UPG) di perusahaan Anda berfokus pada pencegahan korupsi dalam menjalankan tugasnya?".

Meski demikian, peran UPG di BUMN lebih banyak berfungsi sebagai "*help desk*" atau unit pelayanan dan informasi, bukan sebagai unit pencegah korupsi secara aktif. Program pengendalian gratifikasi dinilai kurang efektif karena rendahnya kepemimpinan, integritas, dan nilai-nilai yang dijunjung oleh pegawai BUMN maupun pejabat, sehingga UPG tidak sepenuhnya fokus pada pengendalian korupsi dan gratifikasi (Saptono & Purwanto, 2022). Pandangan ini diperkuat oleh Purwanto (2022), yang menyatakan bahwa UPG cenderung tidak fokus pada pengendalian gratifikasi karena kewajiban yang melekat pada tugas pokok divisinya masing-masing.

Selain itu, meskipun praktik gratifikasi dilarang dan disertai ancaman pidana korupsi, praktik tersebut masih sering diterima dan terjadi di kalangan penyelenggara negara di BUMN. Beberapa faktor dominan menyebabkan praktik ini tetap terjadi, antara lain tekanan, kesempatan, rasionalisasi, dan kapabilitas, yang menjadi alasan penyelenggara negara melakukan perbuatan curang (Iskandar & Kurniawan, 2020).

Sistem Pelaporan Dugaan Pelanggaran (Whistleblowing System)

Konsep *whistleblowing* diadopsi dari polisi Inggris yang meniup peluit ketika mereka mengetahui suatu kejahatan. Peluit berbunyi, memperingatkan aparat penegak hukum lainnya dan masyarakat umum tentang bahaya yang akan segera terjadi. Definisi standar *whistleblowing,* selama bertahun-tahun, telah diadopsi oleh berbagai penulis yang meneliti di bidang ini. Menurut definisi

ini, *whistleblowing* adalah "pengungkapan oleh anggota organisasi (sebelum atau saat ini) dari praktik ilegal, tidak bermoral atau melanggar hukum di bawah kendali atasan mereka, kepada seseorang atau organisasi yang mungkin dapat melakukan tindakan" (Near & Miceli, 1985).

Dalam sebuah perusahaan, ketika salah seorang pegawai peduli atau sadar akan korupsi atau penyalahgunaan wewenang, dapat melakukan beberapa pilihan, yaitu:

a. tetap diam (*To stay silent*): berperilaku seperti ungkapan The Wise Monkey (*See No Evil, Hear No Evil, Talk No Evil*);
b. memberitahu kepada pihak luar atau melaporkan adanya penyimpangan kepada pihak eksternal organisasi, baik itu kepada apparat penegak hukum dan atau kepada media (*To blow the whistle outside, the authorities or the media*);
c. melaporkan penyimpangan yang terjadi kepada pihak internal yang memiliki wewenang (*To blow the whistle internally or with the responsible person*).

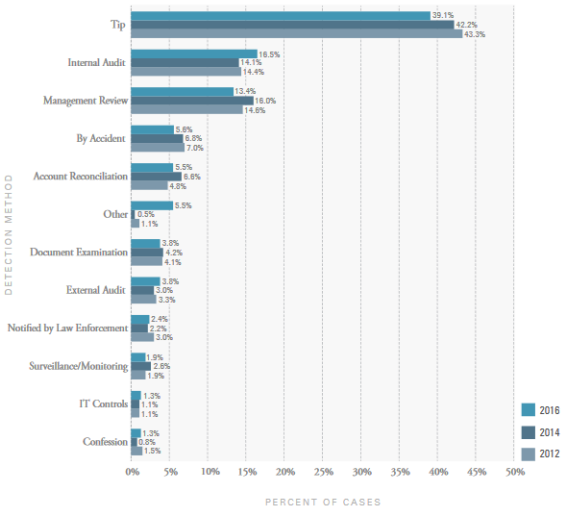
BUMN menyediakan *Whistleblowing System* (WBS) untuk menjembatani dan memfasilitasi kemungkinan-kemungkinan di atas. Pegawai atau pejabat BUMN, serta masyarakat umum, yang hendak melaporkan perbuatan yang terindikasi sebagai pelanggaran dapat menyampaikannya melalui sistem ini. Laporan tersebut harus berdasarkan bukti yang jelas dan dengan itikad yang baik untuk kepentingan BUMN.

Obyek yang dilaporkan antara lain pelanggaran perilaku korupsi sebagaimana dimaksud dalam (UU No. 31 Tahun 1999) *jo* (UU No. 20 Tahun 2001) dan benturan kepentingan sebagaimana diatur dalam (PER-01/MBU/01/2015). Setiap pengaduan yang masuk dikelola oleh pihak yang diberi wewenang oleh perusahaan, mulai dari penerimaan laporan, verifikasi awal, pemuktakhiran status hingga pelaporan dan komunikasi dengan pihak terkait di lingkungan internal manajemen perusahaan.

Dalam pengelolaan WBS, Menteri BUMN telah menerbitkan peraturan Menteri BUMN (PER-13/MBU/10/2015) tentang Pedoman Pengelolaan Sistem Pelaporan Dugaan Pelanggaran di Lingkungan Kementerian BUMN. Ketentuan ini bertujuan menyediakan kerangka acuan bagi mekanisme pelaporan dan penanganan atas dugaan pelanggaran di BUMN, yang mencakup indikasi tindak pidana korupsi, konflik kepentingan, dan perlindungan terhadap pelapor.

Selain laporan dari masyarakat, ada mekanisme yang dinilai sangat efektif dalam mengungkap kecurangan dan pelanggaran disiplin dalam suatu organisasi. Berdasarkan Survei ACFE Report to The Nation (2016) mayoritas kasus fraud atau korupsi bermula dari tip atau informasi yang diberikan “orang dalam”. Informasi dari “orang dalam” memiliki persentase tertinggi dalam membantu mengungkap fraud, yaitu 39,1%, lebih tinggi daripada pengungkapan fraud yang berasal dari aktivitas internal audit (16,5%) atau external audit (3,8%). Seperti yang ditunjukan pada Gambar 1 di bawah ini:

Gambar 1. Deteksi Awal Pengungkapan Fraud



Sumber: Survei ACFE Report to The Nation (2016)

Survei tersebut menunjukan bahwa pelapor dari internal lebih mengetahui apa yang terjadi di dalam perusahaan daripada pihak luar. Dalam penerapan WBS, BUMN memperkenalkan istilah Whistleblower (pelapor), sebutan bagi mereka yang melaporkan dugaan pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai BUMN. Untuk melindungi pelapor dari tindakan balas dendam pegawai lain yang melakukan dugaan pelanggaran, BUMN juga memberikan perlindungan sesuai dengan (UU No 13 tahun 2006) tentang perlindungan saksi dan korban.

Namun, perlindungan terhadap pelapor di BUMN masih belum memadai. Contohnya adalah laporan mantan General Manager

Divisi Sistem Manajemen dan Teknologi Informasi PT Sarinah (Persero), Ferry M Pasaribu, ke Kejaksaan Agung. Laporan tersebut terkait indikasi penyimpangan pembelian singkong kering dari PT Bumi Cassava yang mengakibatkan kerugian negara senilai Rp 4,4 Miliar. Dalam kasus ini Manager Divisi Perdagangan PT Sarinah (Persero) dan Direktur Utama PT. Bumi Cassava ditetapkan sebagai tersangka oleh Kejaksaan Agung pada tanggal 6 April 2015. Namun, perusahaan memecat Ferry M Pasaribu karena membocorkan rahasia perusahaan (Hari, 2015).

Perlindungan terhadap pelapor sangat penting karena informasi kritis yang mereka berikan sangat efektif dalam membantu mengungkap kasus yang dihadapinya, terutama dalam mengungkap semua orang yang terlibat di dalamnya (Arjuno, Ruba'i, & Djatmika, 2017). Selain itu, perlindungan yang memadai memastikan bahwa pelapor atau saksi lain yang mengetahui adanya kecurangan, terutama korupsi, terpicu oleh keberanian untuk bersaksi.

Seorang *whistleblower* menyampaikan laporan mengenai dugaan pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai atau pejabat BUMN. Dia memiliki akses ke informasi yang memadai tentang adanya dugaan pelanggaran. Pegawai yang ingin melaporkan adanya fraud tetapi merasa sungkan atau takut mengungkapkan identitasnya karena pengawai mengenal pelakunya, seperti atasan, rekan kerja, dan lain-lain, dapat menggunakan fasilitas WBS.

Dalam konteks Tindak Pidana Korupsi (TPK), KPK telah menyiapkan mekanisme pengaduan bagi *whistleblower,* dan ada jaminan kerahasiaan identitas pelapor. Kriteria pengaduan yang disyaratkan oleh KPK:

a. memenuhi ketentuan Pasal 11 (UU Nomor 30 Tahun 2002)
    1) melibatkan apparat penegak hukum, penyelenggara negara, dan orang lain yang ada kaitannya dengan tindak pidana korupsi yang dilakukan oleh apparat penegak hukum atau penyelenggara negara;
    2) mendapatkan perhatian yang meresahkan masyarakat; dan/atau
    3) menyangkut kerugian negara paling sedikit Rp. 1.000.000.000,00 (satu milyar rupiah.
b. menjelaskan siapa, melakukan apa, kapan, di mana, mengapa dan bagaimana.
c. dilengkapi dengan bukti permulaan (data, dokumen, gambar dan rekaman) yang mendukung/menjelaskan adanya TPK.
d. diharapkan dilengkapi dengan data sumber informasi untuk pendalaman.

Berdasarkan informasi dari narasumber, karyawan BUMN umumnya tidak merasa takut melaporkan dugaan pelanggaran melalui WBS. Hal ini terlihat dari sebagian besar narasumber yang menjawab “Tidak” ketika ditanya, “Apakah pegawai merasa takut melaporkan dugaan pelanggaran melalui WBS di perusahaan?” Namun, beberapa penelitian menunjukkan bahwa salah satu kelemahan WBS adalah perlindungan pelapor yang belum memadai. Pelapor masih menghadapi potensi risiko hukum dari pihak terlapor, misalnya tuduhan pencemaran nama baik. Risiko ini juga muncul dari *discretionary abuse* penegak hukum dalam menentukan apakah laporan dibuat dengan itikad baik atau tidak. (Syawawi, 2017).

Karena perlindungan pelapor tidak memadai, pelapor lebih memilih bentuk pelaporan anonim dalam melaporkan dugaan pelanggaran. Selain itu, pelaporan anonim juga dapat mendorong penerapan kebijakan *whistleblowing system* di perusahaan (Wardani & Sulhani, 2017). Namun dalam penegakannya, sangat disayangkan beberapa perusahaan belum memproses pelaporan anonim padahal ada kebijakan yang memperbolehkan pelaporan tanpa identitas (Tiawantika & Januarita, 2020).

Pernyataan di atas mengungkapkan bahwa BUMN harus terus membangun sistem pengaduan untuk memberikan keyakinan kepada pelapor. Meskipun laporan tidak mencantumkan identitas (pelaporan anonim), perusahaan harus menindaklanjuti setiap pengaduan yang disampaikan terkait perilaku korupsi pegawai BUMN. Selain itu perusahaan juga harus menjamin perlindungan bagi pelapor terkait dengan ancaman atau tindakan yang diperoleh akibat dari laporan pelanggaran dan menjaga kerahasiaan serta memberikan perlindungan yang layak bagi pelapor atas pelanggaran dan tindak pidana yang terjadi di lingkungan perusahaan.

Penanganan Benturan Kepentingan

Menurut Michael McDonald dalam artikelnya yang berjudul Ethics and Conflict of

Interest, benturan kepentingan (*conflict of interest*) merupakan keadaan ketika seseorang, seperti pejabat publik, karyawan, atau profesional, mempunyai kepentingan pribadi yang cukup untuk mempengaruhi pelaksanaan tugas resminya secara objektif. Ada tiga elemen penting dalam definisi ini: kepentingan pribadi, tugas resmi, dan konflik kepentingan mengganggu tanggung jawab profesional dalam beberapa cara, yaitu dengan mengganggu penilaian profesional yang objektif.

Benturan kepentingan bisa menjadi langkah awal perilaku koruptif. Hampir seluruh kasus korupsi yang ditangani KPK mengandung unsur benturan kepentingan yang motifnya adalah memperkaya diri sendiri dan orang lain. Benturan Kepentingan adalah situasi dimana seorang pegawai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) memiliki kepentingan pribadi atas setiap penggunaan wewenang dalam kedudukan dan jabatannya, sehingga dapat mempengaruhi kualitas keputusan dan tindakannya.

Menurut ketentuan Pasal 12 huruf i (UU No. 31 Tahun 1999) jo (UU No. 20 Tahun 2001) tentang Pemberantasan Tipikor, benturan kepentingan dalam pengadaan bisa menjadi korupsi apabila ikut serta dalam pengadaan yang dikelolanya. Apabila dianggap korupsi, pidana yang dijatuhkan adalah pidana penjara seumur hidup atau pidana penjara minimal 4 sampai 20 tahun, dan denda minimal Rp 200.000.000,00 dan maksimal Rp 1.000.000.000,00.

Menteri BUMN telah menerbitkan peraturan (PER-01/MBU/01/2015) tentang Benturan Kepentingan untuk memahami benturan kepentingan. Peraturan ini bertujuan untuk memberikan acuan kepada seluruh pegawai BUMN untuk memahami, mengantisipasi dan mengelola benturan kepentingan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Sumber benturan kepentingan meliputi penyalahgunaan wewenang, hubungan afiliasi, gratifikasi, kelemahan sistem organisasi, dan kepentingan pribadi.

Dalam pelaksanaannya, Direksi dan Komisaris wajib menandatangani surat pernyataan bahwa tidak ada benturan kepentingan antara kepentingan pribadi/keluarga, jabatan lain, atau golongan dengan kepentingan perusahaan pada awal pengangkatan yang diperbaharui setiap tahun. Selanjutnya, perusahaan dapat menambahkan pernyataan tahunan sebagai lampiran atau bagian dari Kontrak Manajemen Direksi dan Komisaris.

Pakta Integritas merupakan salah satu upaya menegakkan Governansi Korporat dan meningkatkan profesionalisme Direksi sebagai organ perusahaan yang bertanggung jawab penuh atas pengurusan perusahaan. Terkait usulan tindakan Direksi yang harus mendapat persetujuan/ rekomendasi dari Dewan Komisaris dan pengesahan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Direksi wajib menandatangani Pakta Integritas yang dilampirkan pada usulan tindakan Direksi. Misalkan Direksi mengalami (potensi) benturan kepentingan dan tidak menandatangani Pakta Integritas. Dalam hal itu, Direksi wajib menyampaikan pesan tertulis kepada Dewan Komisaris disertai dengan langkah-langkah yang diambil untuk menghidari transaksi yang mengandung benturan kepentingan.

Sedangkan untuk mengurangi potensi benturan kepentingan, Direksi dan Komisaris harus menyampaikannya kepada perusahaan (Sekretaris Perusahaan) untuk dicatat kepemilikan sahamnya dalam Daftar Khusus. Daftar khusus memuat saham direksi dan komisaris beserta keluarganya di perusahaan lain dan daftar kronologis saham yang diperoleh.

Meskipun, ketentuan (PER-01/MBU/01/2015) telah mengatur secara tegas mengenai benturan kepentingan. Namun, tidak adanya aturan yang tegas mengenai sanksi menyebabkan pengambil keputusan tidak dapat membuat, menimbang dan menjatuhkan sanksi kepada pelaku benturan kepentingan (Marsella, 2016). Selain itu, sulit untuk menghilangkan semua potensi transaksi yang berpotensi benturan kepentingan karena aturan benturan kepentingan tidak cukup kuat dalam undang-undang tindak pidana korupsi. Seperti terlihat pada Tabel 2, pada tahun 2019, terdapat 271 perkara korupsi di Indonesia. Dari total tersebut, tidak ada kasus yang dijerat dengan pasal benturan kepentingan dalam pengadaan dan perbuatan curang. Untuk itu, sebaiknya pembuat kebijakan membuat pengaturan lebih detail mengenai benturan kepentingan, terutama mengenai penerapan sanksi terhadap transaksi yang berpotensi benturan kepentingan yang berisiko merugikan perusahaan.

Tabel 2. Korupsi Berdasarkan Jenis

No	Keterangan	Total	Nilai Kerugian	Nilai Suap/ Gratifikasi	Nilai Pungli	Nilai Pencucian Uang
1.	Kerugian Negara	194	Rp 8,4 T	-	-	-
2.	Suap Menyuap	50	-	Rp 169,5 M	-	-
3.	Pemerasan	17	-	Rp 100 Juta	Rp 3,6 M	-
4.	Gratifikasi	6	-	Rp 31,2 M	-	-
5.	Pencucian uang	3	-	-	-	Rp 108 M
6.	Penggelapan dalam jabatan	1	Rp 91,2 Juta	-	-	-

Sumber: (Indonesia Corruption Watch, 2019)

Pelaporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara

Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN) yang progresif dibutuhkan untuk memperkuat efektivitas serta efisiensi upaya pemberantasan korupsi (Suryono, 2017). Istilah yang digunakan di berbagai negara adalah *assets disclosure* atau *wealth reporting*, sementara itu di Indonesia istilahnya LHKPN. Kewajiban pelaporan harta kekayaan dipandang sebagai instrumen yang efektif untuk memperkuat kepercayaan publik terhadap pejabat dan institusi negara. Di samping tujuan tersebut, terdapat sejumlah sasaran lain yang hendak diraih, antara lain:

a. menilai integritas para Penyelenggara Negara.
b. membentuk efek pencegahan sehingga Penyelenggara Negara enggan melakukan tindakan koruptif;
c. menumbuhkan nilai kejujuran, keterbukaan, dan tanggung jawab sebagai bagian dari karakter etis Penyelenggara Negara;
d. mengidentifikasi potensi benturan kepentingan antara pelaksanaan tugas publik dengan kepentingan pribadi Penyelenggara Negara;
e. menyediakan bukti awal dan/atau bukti pendukung bagi penyidikan dan penuntutan perkara korupsi.
f. memperkuat pengawasan dan kontrol masyarakat terhadap kinerja Penyelenggara Negara.

Efektivitas kewajiban pelaporan harta kekayaan tidak hanya ditentukan oleh kejujuran Penyelenggara Negara dalam menyampaikan laporan, tetapi juga sangat bergantung pada kredibilitas lembaga yang berwenang mengelolanya. Di Indonesia, Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) menjadi otoritas yang dipercaya memiliki independensi dan integritas dalam memantau kejujuran serta mendeteksi potensi pengayaan diri secara ilegal oleh pejabat publik. Peran KPK dalam mengelola Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN) menjadi krusial, karena melalui mekanisme ini transparansi dan akuntabilitas dapat lebih terjamin.

Pada tahun 2024, KPK mengelola sekitar 398.437 LHKPN dari total wajib lapor sebanyak 404.222 orang Penyelenggara Negara. Data tersebut menunjukkan bahwa hampir seluruh pejabat publik telah melaksanakan kewajiban pelaporan sebagaimana tercantum dalam Tabel 3. Tingkat pelaporan LHKPN secara nasional mencapai 98,57%, sedangkan tingkat kepatuhan dalam penyampaian laporan mencapai 95,29%. Angka ini mengindikasikan bahwa mayoritas Penyelenggara Negara telah memahami pentingnya keterbukaan informasi terkait harta kekayaan.

Tabel 3. Pelaporan dan Kepatuhan LHKPN Berdasarkan Bidang

No.	Bidang	Wajib Lapor	Pelaporan	Kepatuhan
1.	Eksekutif	324.646	98,76%	95,02%
2.	Yudikatif	18.396	94,16%	92,33%
3.	Legislatif	18.977	99,11%	97,68%
4.	BUMN/BUMD	42.203	98,86%	97,68%
Total		404 .222	98,57%	95,29%

Sumber: Laporan Tahunan KPK Tahun 2024

Jika dirinci berdasarkan bidang, tingkat kepatuhan LHKPN pada tahun 2024 menunjukkan variasi yang cukup menarik. Bidang eksekutif mencatat kepatuhan sebesar 95,02%, yudikatif 92,33%, legislatif 97,68%, serta BUMN/BUMD juga sebesar 97,68%. Angka-angka tersebut memperlihatkan adanya perbedaan tingkat kesadaran dan kepatuhan di antara masing-masing bidang, meskipun secara umum berada pada kategori tinggi. Perbedaan ini dapat menjadi bahan evaluasi untuk memperkuat strategi pengawasan dan pembinaan yang lebih spesifik sesuai dengan karakteristik tiap bidang.

Untuk mendukung terwujudnya penyelenggaraan negara yang bersih dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme, Menteri BUMN, telah menerbitkan (PER-01/MBU/01/2018) sebagai mana telah diubah dengan (PER-10/MBU/06/2021) yang mengatur mekanisme pelaporan harta kekayaan penyelenggara negara yang

dilakukan oleh pegawai BUMN yang meliputi penyampaian, pengelolaan, dan sanksi LHKPN. Setiap Wajib LHKPN wajib menyampaikan LHKPN ke KPK dengan cara sebagai berikut:

a. Melalui Aplikasi e-LHKPN pada alamat www.elhkpn.kpk.go.id
b. Mengisi Formulir LHKPN format excel untuk kemudian dikirimkan melalui email elhkpn@kpk.go.id atau diserahkan kepada Direktorat Pendaftaran dan Pemeriksaan LHKPN (baik secara langsung di Kantor KPK atau pos) dalam bentuk *file excel* yang telah disimpan dalam media penyimpanan data. Formulir LHKPN tersebut dapat diunduh melalui www.kpk.go.id/layanan-publik/lhkpn.
c. Petunjuk teknis pelaporan harta kekayaan oleh wajib LHKPN dapat diunduh pada www.elhkpn.kpk.go.id.

Setelah menyampaikan LHKPN, Wajib LHKPN akan menerima lembar penyerahan melalui email dan mailbox aplikasi e-Filing. Lembar penyerahan ini bukan tanda terima LHKPN. Wajib LHKPN akan mendapatkan tanda terima melalui email setelah kelengkapan dokumen diterima, dan Direktorat Pendaftaran dan Pemeriksaan LHKPN telah melakukan verifikasi LHKPN. Wajib LHKPN dapat menggunakan tanda terima tersebut sebagai bukti penyerahan LHKPN. Gambar 4 menunjukan contoh tanda terima LHKPN.

Gambar 2 Contoh Tanda Terima LHKPN



KOMISI PEMBERANTASAN KORUPSI
REPUBLIK INDONESIA
Jl. Kuningan Persada Kav. 4, Setiabudi
Jakarta 12950

TANDA TERIMA
LAPORAN HARTA KEKAYAAN PENYELENGGARA NEGARA

Atas Nama	:	FULAN/FULANAH
NIK	:	1234567891000016
Jabatan	:	CALON ANGGOTA DPD
Lembaga	:	KPU (CALON ANGGOTA DPD)
Jenis Laporan	:	KHUSUS - CALON PN
Tanggal Kirim	:	4 JULI 2018

Catatan Hasil Verifikasi Administrasi:

[v] Lengkap

[ ] Tidak Lengkap

*) Lembar ini adalah bukti resmi penyampaian LHKPN setelah melalui proses verifikasi administrasi.

Direktorat PP LHKPN | Telp. (+62 21) 2557 8396 | email: elhkpn@kpk.go.id | https://elhkpn.kpk.go.id

Email ini dikirim secara otomatis oleh sistem e-LHKPN dan anda tidak perlu membalas email ini.

Sumber: Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK)

Secara umum, sistem e-LHKPN yang dibentuk KPK patut diapresiasi dan dapat mengarah pada pelaporan kekayaan penyelenggara negara yang akuntabel dan transparan. Dalam praktiknya, masih ada kendala terkait kurangnya pemahaman Wajib Lapor atas fungsi dari beberapa bagian fitur dalam sistem e-LHKPN (Tobroni, 2020). Namun, untuk mengatasi kendala tersebut, beberapa BUMN bekerjasama dengan KPK melakukan sosialisasi dan pendampingan dalam pemenuhan e-LHKPN tersebut.

Selain itu, karena sanksi administrasi yang diatur dalam peraturan perundang-undangan tidak tegas, mengakibatkan penyelenggara negara di BUMN tidak sepenuhnya patuh dalam penyampaian LHKPN. Untuk itu, atasan pejabat harus mengawasi pelaksanaan penyampaian LHKPN. Apabila pejabat lalai menyampaikan LHKPN, maka atasan pejabat tersebut harus mengingatkan dan bila perlu memberikan sanksi kepada pejabat tersebut (Hikmawati, 2016).

Pelaksanaan Pedoman Perilaku (*Code of Conduct)*

Etika bisnis merupakan pedoman mendasar dalam kegiatan bisnis. Para pelaku bisnis harus memahami dan memaknai apa yang dimaksud dengan etika bisnis. Etika bisnis sangat penting untuk kelangsungan hidup suatu perusahaan, artinya kelangsungan hidup suatu perusahaan tergantung pada bagaimana para pelaku bisnis menerapkan etika bisnis (Handayani, 2019). Pengelolaan perusahaan yang baik selalu menjunjung tinggi norma dan etika dalam perusahaan, yang erat kaitannya dengan perilaku perusahaan dalam berinteraksi dengan pemangku kepentingan (*stakeholders*). Kesadaran dalam menerapkan etika yang baik akan meningkatkan dan memperkuat citra positif perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan membutuhkan pedoman perilaku yang berfungsi sebagai rujukan bagi seluruh pemangku kepentingan dalam menerapkan nilai-nilai etika perusahaan, sekaligus memberikan arah dalam penyelesaian persoalan etika yang muncul dalam pelaksanaan kegiatan bisnis. (Wahyudin, 2017).

Sebagai upaya penegakan etika pegawai di Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Sekretaris Kementerian BUMN telah memutuskan (SK-16/S.MBU/2012), yang mewajibkan perusahaan untuk menyusun pedoman perilaku yang dievaluasi dan diperbarui secara teratur. Pedoman perilaku memuat komitmen Direksi dan Dewan Komisaris, nilai-nilai perusahaan, pengaturan mengenai benturan kepentingan, ketentuan pemberian dan penerimaan hadiah, jamuan, hiburan, serta donasi, kepedulian terhadap kesehatan dan keselamatan kerja serta pelestarian lingkungan, prinsip kesetaraan dalam kesempatan kerja dan promosi, serta integritas dalam penyusunan laporan keuangan, perlindungan informasi perusahaan dan intangible asset, Informasi orang dalam (untuk BUMN Tbk), Perlindungan harta perusahaan, Kegiatan sosial dan politik, Etika yang terkait dengan stakeholders, Mekanisme penegakan Pedoman Perilaku termasuk pelaporan atas pelanggaran, dan pelanggaran dan sanksi.

Dalam pelaksanaannya, terdapat pedoman perilaku berupa buku saku milik pegawai di beberapa BUMN dan disosialisasi kepada seluruh pegawai perusahaan. Perusahaan harus melakukan sosialiasi secara rutin untuk memastikan bahwa pedoman perilaku tetap menjadi pedoman bagi seluruh pegawai perusahaan dan menjadi budaya yang melekat dan norma kebiasaan dalam pekerjaan sehari-hari (Fitriadi, 2020). Selain itu, sosialisasi pedoman perilaku secara berkala akan meningkatkan kinerja perusahaan, terutama keuntungan, pertumbuhan dan nama baik (Arif, 2020).

Namun, dalam pelaksanaanya masih terdapat beberapa kendala, salah satunya adalah kasus yang menjerat Garuda Indonesia dalam praktik bisnisnya. Pada tahun 2019, kasus etika bisnis melanda Garuda Indonesia. Berawal dari penyelundupan suku cadang sepeda motor pada pesawat A330 900NEO, yang berakhir dengan pemberhentian Direktur Utama Garuda Indonesia pada 2019. Pada April 2019, terjadi perdebatan transaksi dalam praktik rekayasa akuntansi laporan keuangan 2018. Di samping itu, Komisi Pengawas Persaingan Usaha melaksanakan penyelidikan dan menemukan dugaan pelanggaran persaingan usaha, yang meliputi praktik duopoli dalam kenaikan harga tiket, rangkap jabatan direksi pada pasar yang sejenis, serta penguasaan monopoli terhadap tiket perjalanan umrah (Yati, 2019).

Ketiga kasus diatas merupakan contoh kasus dimana beberapa pihak internal perusahaan telah melanggar nilai-nilai pedoman perilaku yang telah ditetapkan Garuda Indonesia. Perilaku ini merupakan ketidakpatuhan terhadap etika bisnis perusahaan yang dirumuskan sebagai bagian dari implementasi prinsip-prinsip Governansi Korporat (Putranto, 2020).

5. SIMPULAN

Hasil penelitian menunjukan bahwa BUMN telah menerapkan beberapa kebijakan pengendalian korupsi, antara lain GCG *Code*, pengendalian gratifikasi, *whistleblowing system*, penanganan benturan kepentingan, pelaporan harta kekayaan penyelenggara negara, dan penerapan pedoman perilaku. Penerapan kebijakan pengendalian korupsi di BUMN belum sepenuhnya maksimal dalam mengendalikan dan menghentikan perilaku koruptif pegawai/pejabat BUMN sebab beberapa permasalahan berikut ini.

BUMN telah mengimplementasikan program pengendalian gratifikasi sebagai langkah pencegahan korupsi melalui pembentukan Unit Pengendali Gratifikasi (UPG) yang berperan sebagai pusat layanan dan informasi terkait pengendalian gratifikasi. Akan tetapi, efektivitas program ini masih terbatas karena fokus UPG belum sepenuhnya diarahkan pada upaya pencegahan korupsi secara komprehensif. Oleh karena itu, diperlukan peningkatan efektivitas UPG melalui penguatan fungsi edukasi, sosialisasi, serta pemantauan terhadap potensi gratifikasi di lingkungan BUMN.

Di samping itu, BUMN menyiapkan mekanisme *whistleblowing system* (WBS) sebagai sarana bagi pegawai, pejabat, dan masyarakat luas untuk melaporkan indikasi pelanggaran di lingkungan BUMN. Namun, perlindungan terhadap pelapor masih belum memadai sehingga pelapor merasa takut ketika hendak melaporkan suatu tindakan yang berindikasi pelanggaran. Dengan demikian, diperlukan kebijakan yang lebih kuat untuk memperkuat perlindungan *whistleblower*, antara lain melalui jaminan kerahasiaan identitas pelapor, perlindungan dari tindakan balasan (*retaliation*), serta mekanisme tindak lanjut laporan yang transparan dan akuntabel.

Meskipun Menteri BUMN secara khusus mengatur ketentuan mengenai benturan kepentingan, namun tidak adanya aturan tegas mengenai sanksi menyebabkan pengambil keputusan tidak dapat membuat, menimbang dan menjatuhkan sanksi kepada pelaku benturan kepentingan. Selain itu, sulit untuk menghilangkan semua potensi benturan kepentingan karena aturan benturan kepentingan tidak cukup kuat dalam undang-undang tindak pidana korupsi. Untuk itu, diperlukan aturan yang lebih detail mengenai benturan kepentingan, terutama mengenai penerapan sanksi terhadap transaksi yang mengandung benturan kepentingan.

Secara umum, sistem e-LHKPN yang dibentuk KPK patut diapresiasi dan dapat mengarah pada pelaporan kekayaan penyelenggara negara yang akuntabel dan transparan. Namun, masih terdapat kendala terkait kurangnya pemahaman Wajib Lapor atas fungsi dari beberapa bagian fitur dalam sistem e-LHKPN. Selain itu, kewajiban pelaporan LHKPN belum sepenuhnya memenuhi ketentuan karena ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku masih belum tegas, terutama mengenai sanksi administratif. Oleh karena itu, diperlukan peningkatan sosialisasi dan pendampingan kepada wajib lapor serta penguatan ketentuan sanksi administratif guna meningkatkan kepatuhan dalam pelaporan LHKPN.

Sementara itu, masih terdapat beberapa permasalahan dalam penerapan pedoman perilaku, salah satunya adalah kasus yang menjerat Garuda Indonesia dalam praktik bisnisnya. Kasus Garuda Indonesia merupakan pelanggaran nilai-nilai pedoman perilaku perusahaan secara internal. Perilaku ini merupakan bentuk penyimpangan dari etika bisnis sebagai implementasi prinsip-prinsip Governansi Korporat. Oleh karena itu, BUMN perlu memperkuat sistem pengawasan internal melalui optimalisasi peran *internal audit*, komite audit, serta mekanisme kepatuhan (*compliance*) agar implementasi pedoman perilaku dapat berjalan lebih efektif dalam mencegah terjadinya pelanggaran etika dan praktik koruptif di lingkungan perusahaan.

6. DAFTAR PUSTAKA

ACFE. (2016). *Report to The Nations on Occupational Fraud and Abuse.* Austin: ACFE.

Arif, S. (2020). Implementasi Etika Bisnis dan Good Corporate Governance pada PT Brantas Abipraya (Persero). *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Sistem Informasi*, 502-512.

Arjuno, B., Ruba'i, M., & Djatmika, P. (2017). Bentuk Perlindungan Hukum Terhadap Pelapor Tindak Pidana Korupsi (Whistleblower) dan Saksi Pelaku yang Bekerjasama (Justice Collaborator) di Indonesia. *Jurnal Selat Volume 4 Nomor 2*, 145-159.

Aslam, N. (2021). Pencegahan Korupsi di Sektor BUMN dalam Perspektif Pelayanan Publik di Indonesia. *Integritas: Jurnal Anti Korupsi, Vol. 7 (2)*, 359-372.

Bratu, R., & Kazoka, I. (2018). Metaphors of Corruption in the News Media Coverage of Seven European Countries. *European Journal of Communication, Vol. 33 (1)*, 57-72.

Bullock, J., & Jenkins, M. (2020). Corruption and Marginalisation. *Transparency International*, 1-24.

Deniozos, N., Vlados, C. M., & Chatzinikolaou, D. (2018). Corruption as Form of Economic Crime and Government Effectiveness. *3rd International Conference of Development and Economy I.CO.D.ECON*, 1-11.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2010). *The Sage Handbook of Qualitative Research (Third Edition).* California: Sage Publication, Inc.

Dinata, R. O., Irianto, G., & Mulawarwan, A. D. (2018). Menyingkap Budaya Penyebab Fraud: Studi Etnografi di Badan Usaha Milik Negara. *Jurnal Economia, Volume 14, Nomor 1*, 66-88.

Duri, J. (2021). Corruption and Economic Crime. *Transparency International Anti-Corruption Helpdesk*, 1-16.

Dwiridotjahjono, J. (2009). Penerapan Good Corporate Governance: Manfaat dan Tantangan serta Kesempatan bagi Perusahaan Publik di Indonesia. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 1-12.

Fitriadi, S. (2020). Business Ethics pada PT PLN (Persero). *Jurnal Manajemen Pendidikan dan ilmu Sosial, Volume 1, Issue 1*, 198-210.

Handayani, H. N. (2019). Pedoman Perilaku dalam Etika Bisnis di PT. KF. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Sistem Informasi*, 115-121.

Hari, B. (2015, September 17). *Kisah Sang Whistleblower dari PT Sarinah*. Retrieved from https://kbr.id: https://kbr.id/saga/09-2015/kisah_sang_whistleblower_dari_pt_sarinah/75981.html

Hikmawati, P. (2016). Kepatuhan Penyampaian LHKPN. *Info Singkat Vol. VIII, No.07/P3DI/April/2016*, 1-4.

Iskandar, I. S., & Kurniawan, T. (2020). Gratifikasi di Badan Usaha Milik Negara Berdasarkan Motif Kecurangan: Sebuah Tinjauan Literatur. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan Volume 5, Nomor 2*, 82-97.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of The Firm: Managerial Behavior, Agency Cost, and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics, Vol. 3*, 305-360.

Manor, I. W., Moy, P., Neumann, R., & Shechnick, M. (2021). Does Corruption Corrupt? The Behavioral Effects of Mediated Exposure to Corruption. *International Journal of Public Opinion Research*, 1-21.

Marciano, B., Syam, A., Suyanto, S., Ahmar, N., & Gayatri, M. (2018). Penerapan good corporate governance terhadap pencegahan Fraud: Sebuah Literatur Review. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan Volume 1 Nomor 1*, 152-161.

Marsella. (2016). Benturan Kepentingan Tidak Langsung oleh Direktur dalam Mengelola Perseroan Terbatas. *Jurnal Ilmiah Penegakan Hukum, Volume 3 Nomor 1*, 23-39.

Mistree, D., & Dibley, A. (2018). Corruption and the Paradox of Transparency. *Working Paper Series*, 1-31.

Near, J. P., & Miceli, M. P. (1985). Organizational Dissidence: The Case of Whistleblowing. *Journal of Business Ethics*, 1-16.

Neuman, W. L. (2006). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches, 6th Edition.* Boston: Pearson/Allyn and Bacon.

Pranoto, T. (2017). Qou Vadiz Governance BUMN 2017. Jakarta.

Prastika, R. Y. (2020). Efektivitas Penerapan Good Corporate Governance (GCG) dala Upaya Pencegahan Tindak Pidana Korupsi di PT Kereta Api Indonesia (Persero). *Jurnal Idea Hukum, Vol. 6 No. 1*, 96-112.

Purwanto, D. (2023, Oktober 13). GCG, Antara Kepatuhan dan Kesadaran. Jakarta.

Putranto, A. (2020, Desember 24). *Garuda Indonesia dan Permasalahan Etika Bisnis*. Retrieved from www.kumparan.com: https://kumparan.com/aulia-putranto/garuda-indonesia-dan-permasalahan-etika-bisnis-1uqGMCpw3t1/3

Santoso, T. (2013). Menguak Relevansi Ketentuan Gratifikasi di Indonesia. *Jurnal Dinamika Hukum*, 402-414.

SK-16/S.MBU/2012, K. S. (2012, Juni 6). Indikator/Parameter Penilaian dan Evaluasi Atas Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (Good Corporate Governance) pada Badan Usaha Milik Negara. Jakarta.

Suryono, A. (2017). Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN) Progesif Sebagai Tindakan Pencegahan Korupsi. *Prosiding Seminar Nasional 2017 (Kerjasama Majelis Hukum Dan HAM PWM Jateng)*, 297-308.

Syauket, A. (2021). *Buku Ajar Pendidikan Anti Korupsi.* Bekasi: Ubhara Jaya Press.

Syawawi, R. (2017, Maret 29). *Perlindungan Pelapor Korupsi*. Retrieved from https://mediaindonesia.com: https://mediaindonesia.com/opini/98457/perlindungan-pelapor-korupsi

Tiawantika, A., & Januarita, R. (2020). Implementasi Whistleblowing System pada PT. Pembangkitan Jawa-Bali sebagai Salah Satu Indikator Good Corporate Governance Berdasarkan SK Sekretaris Kementerian BUMN No. SK-16/S.MBU/2012. *Prosiding Ilmu Hukum, Volume 6, No 1*, 143-147.

Tobroni, F. (2020). Asistensi Pengisian e-LHKPN untuk Mewujudkan Pelaporan Transparan dan Akuntabel. *Jurnal Pengabdian Hukum Indonesia*, 67-85.

UU No 13 tahun 2006. (2006, Agustus 11). Perlindungan Saksi dan Korban. Jakarta.

UU No. 20 Tahun 2001. (2001, November 21). Perubahan atas Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidanan Korupsi. Jakarta.

UU No. 31 Tahun 1999. (1999, Agustus 2016). Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi. Jakarta.

UU Nomor 30 Tahun 2002. (2002, Desember 27). Komisi Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi. Jakarta.

Wahyudin, U. (2017). Peran Penting Pedoman Etika Bisnis Perusahaan dalam Upaya Pencegahan Korupsi. *Syntax Literature: Jurnal Ilmiah Indonesia, Vol. 2, No 12*, 147-161.

Wardani, C. A., & Sulhani. (2017). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penerapan Whistleblowing System di Indonesia. *Jurnal Aset (Akuntansi Riset), Vol 9, No 1*, 29-44.

Yati, H. (2019, November 3). *Garuda Terancam Pailit: Etika Bisnis Kasus Garuda*. Retrieved from www.kumparan.com: https://kumparan.com/heni-yati/garuda-terancam-pailit-etika-bisnis-kasus-garuda-1wqd9twyi1r/full