

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN TRANSFORMASI TATA KELOLA DI BUMN: STUDI KASUS PT PP (PERSERO)

Andek Prabowo¹, Tjahjo Suprajogo²

^{1,2}Institut Pemerintahan Dalam Negeri, Sumedang, Indonesia

Email: dip.13.727@ipdn.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi kebijakan transformasi tata kelola di BUMN melalui studi kasus PT PP (Persero) Tbk, sebuah perusahaan konstruksi milik negara. Pendekatan kualitatif-deskriptif digunakan dengan mengacu pada teori kebijakan publik, konsep tata kelola sektor publik, prinsip *Good Corporate Governance* (GCG), serta kerangka *Governance, Risk, and Compliance* (GRC). Data diperoleh dari analisis dokumen kebijakan Kementerian BUMN, laporan perusahaan, serta studi terdahulu. Hasil kajian menunjukkan bahwa PT PP telah menjalankan berbagai inisiatif reformasi tata kelola seperti restrukturisasi organisasi, manajemen risiko, pelaporan transparan, dan penerapan prinsip GCG yang menghasilkan peringkat A+ dalam evaluasi GCG. Namun, implementasi kebijakan menghadapi beberapa kendala seperti rendahnya pemahaman pegawai, budaya organisasi yang belum mendukung, lemahnya sistem pengendalian internal, dan inkonsistensi regulasi. Temuan ini mencerminkan kompleksitas dalam implementasi kebijakan publik di organisasi besar. Penelitian ini merekomendasikan penguatan kapasitas SDM, pembentukan budaya korporat berintegritas, peningkatan pengendalian internal, dan dukungan kebijakan berkelanjutan untuk memastikan keberhasilan transformasi tata kelola BUMN.

Kata Kunci: *Good Governance*, Kebijakan Publik, Tata Kelola Perusahaan.

Abstract

This study aims to analyze the implementation of governance transformation policies in SOEs, with a case study of PT PP (Persero) Tbk, a state-owned construction company. A qualitative-descriptive approach was employed, referring to public policy theory, public sector governance concepts, principles of Good Corporate Governance (GCG), and the Governance, Risk, and Compliance (GRC) framework. Data were obtained through policy document analysis from the Ministry of SOEs, company reports, and previous research. The findings indicate that PT PP has undertaken various governance reform initiatives such as organizational restructuring, risk management improvement, enhanced transparency in reporting, and the application of GCG principles, achieving an A+ rating in the GCG evaluation. However, the implementation still faces several internal challenges, including limited employee understanding of GCG principles, a corporate culture that does not fully support the spirit of good governance, weak internal control systems, and inconsistency in governance regulation enforcement. These obstacles reflect the complexity of public policy implementation in large organizations. This study recommends strengthening human resource capacity, fostering a culture of integrity, improving internal control mechanisms, and ensuring sustainable policy support to achieve consistent good governance in SOEs.

Keywords: *Good Governance, Public Policy, Corporate Governance.*

A. PENDAHULUAN

Pada era reformasi dan globalisasi ekonomi, perhatian terhadap penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) di sektor publik semakin meningkat. Badan Usaha Milik Negara (BUMN), sebagai pilar penting perekonomian nasional, dituntut untuk beroperasi secara efisien, transparan, dan akuntabel agar mampu bersaing di pasar serta berkontribusi dalam mendorong pertumbuhan ekonomi. Untuk menjawab tantangan ini, sejak tahun 2020 Kementerian BUMN Republik Indonesia meluncurkan kebijakan transformasi tata kelola BUMN sebagai bagian dari peta jalan reformasi BUMN 2020-2024.

Transformasi tersebut mencakup empat aspek utama. Pertama, transformasi struktur organisasi BUMN untuk memperkuat peran Kementerian sebagai pengelola portofolio. Kedua, transformasi pelaporan keuangan melalui kebijakan pelaporan keuangan terkonsolidasi bagi seluruh BUMN. Ketiga, transformasi manajemen risiko guna memperkuat budaya dan praktik pengelolaan risiko di seluruh lingkup BUMN dan kementerian. Keempat, transformasi digital melalui pengembangan sistem informasi kinerja keuangan BUMN yang terintegrasi. Kebijakan ini diperkuat pada tahun 2022 melalui regulasi yang mewajibkan setiap BUMN memiliki organ tata kelola risiko yang lengkap, termasuk komite audit dan komite risiko, serta memperoleh sertifikasi manajemen anti-penyuapan ISO 37001. Tujuan utama dari kebijakan ini adalah agar tata kelola BUMN Indonesia sejalan dengan praktik terbaik internasional seperti pedoman OECD, sehingga mampu bersaing setara dengan perusahaan swasta dan mendapat pengakuan global.

PT PP (Persero) Tbk, sebagai salah satu BUMN konstruksi nasional, menjadi contoh penting dalam implementasi kebijakan ini. Perusahaan yang berdiri sejak 1953 ini telah mengalami transformasi menjadi perusahaan publik (Tbk) yang tercatat di bursa saham. Dengan status tersebut, tuntutan penerapan prinsip-prinsip GCG menjadi semakin tinggi. PT PP tidak hanya dituntut mencapai target-target bisnis, tetapi juga harus menunjukkan akuntabilitas kepada pemerintah sebagai pemegang saham mayoritas dan publik sebagai investor minoritas.

Sebelum kebijakan transformasi nasional diluncurkan, PT PP telah memulai langkah-langkah pembenahan tata kelola. Pada tahun 2016, melalui RUPS, perusahaan melakukan perombakan struktur direksi dan dewan komisaris sebagai upaya memperkuat penerapan GCG. Langkah-langkah lainnya mencakup penyusunan kode etik perusahaan, penerapan whistleblowing system, serta pelaksanaan self-assessment GCG secara berkala. Sejak 2020, kebijakan formal dari Kementerian BUMN semakin mendorong percepatan transformasi. PT PP menanggapi hal ini dengan menetapkan sejumlah program strategis, termasuk transformasi portofolio dan unit bisnis, transformasi organisasi, tata kelola bisnis, serta pengelolaan inovasi dan teknologi. Langkah-langkah ini menunjukkan komitmen perusahaan dalam menjaga keberlanjutan di tengah tantangan lingkungan yang berubah, termasuk saat menghadapi pandemi COVID-19, dengan menjadikan transformasi tata kelola sebagai salah satu pilar strategi adaptasi.

Namun demikian, implementasi kebijakan dan program transformasi tidak selalu berjalan lancar. Banyak tantangan muncul di tingkat operasional BUMN. Implementasi kebijakan publik adalah proses kompleks yang bertujuan mewujudkan hasil kebijakan melalui kerja birokrasi yang sering kali tidak berjalan sebagaimana direncanakan. Bahkan kebijakan yang telah dirumuskan dengan jelas pun kerap membutuhkan penyesuaian dan diskresi di tingkat pelaksana, apalagi jika kebijakan disusun secara umum untuk menghindari konflik antar pemangku kepentingan. Oleh karena itu, studi kasus PT PP menjadi relevan untuk mengidentifikasi kendala nyata dalam penerapan transformasi tata kelola, serta memahami faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan implementasinya.

B. TINJAUAN PUSTAKA

1. Ilmu Pemerintahan

Taliziduhu Ndraha menyatakan bahwa ilmu pemerintahan berintikan pada sistem yang terdiri dari tiga elemen utama: *input*, proses, dan *output-outcome*, serta adanya prinsip interdependensi antara negara, masyarakat, dan sektor swasta. Dalam kerangka ini, pemerintah tidak hanya berfungsi sebagai pelaku administratif, tetapi juga sebagai pengarah, pengatur, dan pengendali kehidupan publik secara sistemik. Dalam konteks transformasi tata kelola BUMN, input dapat diartikan sebagai kebijakan yang dikeluarkan oleh Kementerian BUMN, seperti regulasi, pedoman tata kelola, serta persyaratan sertifikasi seperti ISO 37001. Proses mengacu pada implementasi kebijakan tersebut oleh manajemen BUMN, seperti yang dilakukan PT PP, melalui restrukturisasi organisasi, reformasi sistem pelaporan, penguatan manajemen risiko, dan pengembangan platform digital. Hasil dari proses ini, yakni *output*, adalah terciptanya sistem tata kelola perusahaan yang lebih profesional dan transparan. Sementara itu, *outcome* merujuk pada meningkatnya kepercayaan publik, efisiensi kinerja perusahaan, dan kontribusi BUMN terhadap pembangunan nasional (Labolo Muhadam, 2014; Ndraha, 2015; Rowa, 2021).

Ndraha juga menekankan pentingnya tiga subsistem utama dalam sistem pemerintahan, yaitu subsistem budaya, subsistem kelembagaan, dan subsistem instrumental. Subsistem budaya berkaitan dengan pentingnya perubahan nilai dan budaya organisasi di BUMN agar lebih mendukung integritas dan akuntabilitas. Subsistem kelembagaan mencakup kejelasan hubungan fungsional antara Kementerian BUMN sebagai pemilik saham publik dan manajemen perusahaan sebagai pelaksana kebijakan. Sementara itu, subsistem instrumental mencakup perangkat-perangkat teknis seperti aturan, sistem audit, dan mekanisme pengawasan internal yang diperlukan untuk menjamin pelaksanaan tata kelola yang baik. Dengan demikian, keberhasilan transformasi tata kelola BUMN tidak hanya ditentukan oleh keberadaan kebijakan formal, tetapi juga oleh keselarasan antara elemen sistemik dan subsistem pemerintahan sebagaimana dikemukakan oleh Taliziduhu Ndraha (Ndraha, 2015).

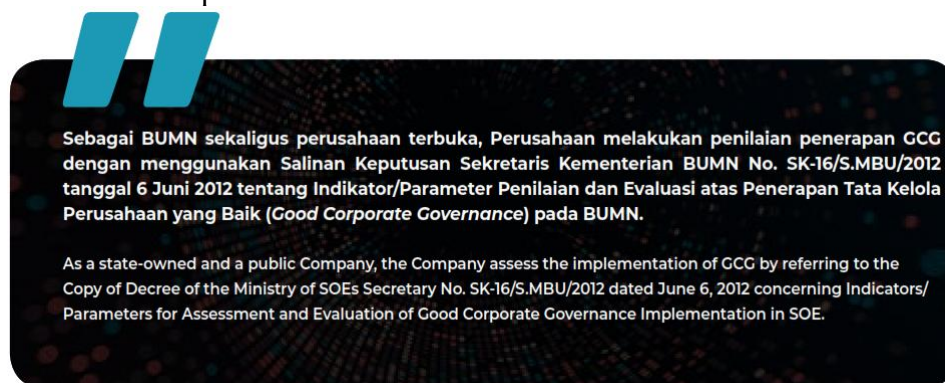
Penerapan teori pemerintahan Taliziduhu Ndraha dalam konteks transformasi tata kelola BUMN menekankan pentingnya integrasi antara elemen sistemik—*input*, proses, dan *output/outcome*—serta subsistem budaya, kelembagaan, dan instrumental. Di PT PP (Persero) Tbk, kebijakan reformasi yang dikeluarkan oleh Kementerian BUMN sebagai input memberikan arahan strategis melalui pedoman GCG, konsolidasi pelaporan keuangan, dan sertifikasi ISO 37001. Namun, keberhasilan implementasi kebijakan ini sangat bergantung pada kesiapan internal perusahaan dalam menjalankan proses perubahan, yang meliputi restrukturisasi organisasi dan penguatan manajemen risiko (OECD, 2005).

2. Tata Kelola BUMN

Tata kelola sektor publik memiliki pengertian yang lebih spesifik dibandingkan dengan “pemerintahan” secara umum, karena berfokus pada pengaturan dan mekanisme pengelolaan organisasi publik di berbagai tingkatan pemerintahan. Dalam kerangka ini, pemerintah berperan sebagai *steering actor*—penentu arah kebijakan dan pengawas implementasi kebijakan agar selaras dengan kepentingan publik. Bahwa penguatan tata kelola sektor publik sangat terkait dengan peningkatan akuntabilitas dan kinerja lembaga pemerintah. (Akbar, Bahrullah, 2021).

Dalam konteks BUMN, penerapan prinsip-prinsip ilmu pemerintahan mengharuskan adanya relasi yang seimbang antara Kementerian BUMN dan manajemen BUMN. Kementerian BUMN bertindak sebagai representasi negara sekaligus pemegang saham publik yang memiliki fungsi *regulatory oversight*. Sementara itu, dewan direksi dan komisaris BUMN memiliki tanggung jawab untuk menjalankan perusahaan secara profesional namun

tetap sejalan dengan kebijakan nasional. Ketidakseimbangan relasi ini berisiko: intervensi berlebihan dari pemerintah dapat mengganggu profesionalisme dan otonomi perusahaan, sementara lemahnya pengawasan membuka peluang terjadinya penyimpangan. Akuntabilitas publik menjadi isu sentral, di mana kinerja keuangan dan operasional BUMN harus dapat dipertanggungjawabkan secara transparan, baik kepada pemerintah maupun masyarakat sebagai pemilik sah aset publik.



**Gambar 1 Penilaian Penerapan GCG Berlandaskan Pendekatan BUMN GCG
Assessment Based On Soe Approach**

Sumber: Annual Report PT PP (2022)

Selain itu, teori ilmu pemerintahan juga mengenal konsep *bureaucratic reform* dan *good governance* di sektor publik. Reformasi birokrasi di lingkungan BUMN tidak hanya mencakup efisiensi administratif, tetapi juga pembaruan nilai dan budaya kerja, penyederhanaan prosedur, serta peningkatan profesionalisme para pengelola. Prinsip-prinsip *good governance* seperti transparansi, kepatuhan hukum, efisiensi pengelolaan sumber daya, serta partisipasi dan responsivitas terhadap stakeholders menjadi landasan penting dalam transformasi ini. Dengan demikian, agenda reformasi tata kelola BUMN tidak sekadar urusan internal korporasi, tetapi merupakan bagian dari upaya menghadirkan pemerintahan yang baik dalam pengelolaan aset negara secara luas.

3. Kebijakan Publik

Kebijakan publik pada dasarnya merupakan serangkaian keputusan dan tindakan yang diambil oleh pemerintah untuk memecahkan masalah publik. Muchlis Hamdi (2014) menjelaskan bahwa proses kebijakan publik terdiri dari tiga tahapan utama: perumusan, implementasi, dan evaluasi kebijakan. Di antara ketiganya, implementasi kebijakan menjadi tahap yang sangat krusial karena pada fase inilah keputusan yang telah dirumuskan dituangkan ke dalam tindakan nyata. Hamdi memandang implementasi sebagai upaya pemerintah untuk mewujudkan kondisi ideal yang diinginkan oleh kebijakan. Tahap ini tidak hanya sekadar menjalankan aturan, tetapi juga melibatkan penerjemahan tujuan kebijakan oleh para pelaksana. Dalam praktiknya, pelaksanaan kebijakan kerap disertai dengan penyesuaian di lapangan dan penggunaan diskresi oleh agen pelaksana. Hamdi menekankan bahwa meskipun secara teoritis implementasi tampak sebagai proses linear menuju tujuan, dalam realitasnya implementasi sangat kompleks dan tidak sederhana yang dibayangkan.

Berbagai faktor dapat memengaruhi keberhasilan implementasi, seperti kejelasan tujuan kebijakan, efektivitas komunikasi dan koordinasi antar lembaga, kecukupan sumber daya (dana, SDM, infrastruktur), karakteristik pelaksana, serta dukungan dan kepatuhan dari kelompok sasaran. Hal ini berarti bahwa meskipun Kementerian BUMN telah merancang kebijakan dan pedoman yang komprehensif, hasil akhir dari kebijakan tersebut sangat bergantung pada bagaimana masing-masing BUMN memahami, menafsirkan, dan menerapkannya secara konkret. Dengan demikian, pendekatan *top-down* dari perumus

kebijakan perlu dibarengi dengan kapasitas *bottom-up* dari organisasi pelaksana agar tujuan reformasi tata kelola benar-benar dapat tercapai.

Pentingnya evaluasi kebijakan sebagai tahap umpan balik untuk menilai efektivitas implementasi. Evaluasi ini berguna untuk mengukur sejauh mana tujuan kebijakan telah tercapai dan mengidentifikasi hambatan yang terjadi selama pelaksanaan. Dalam konteks reformasi tata kelola BUMN, evaluasi dapat dilakukan melalui penilaian kinerja GCG, audit kepatuhan, atau kajian indikator tata kelola sebelum dan sesudah pelaksanaan program transformasi. Hasil evaluasi ini menjadi dasar bagi pembuat kebijakan untuk menentukan apakah kebijakan perlu dilanjutkan, diperbaiki, atau dihentikan. Dengan demikian, kerangka kebijakan publik sebagaimana dikemukakan oleh Hamdi memberikan landasan konseptual yang sistematis untuk menganalisis implementasi kebijakan transformasi tata kelola—mulai dari perencanaan hingga evaluasi dampaknya terhadap kinerja dan integritas BUMN.

4. *Governance, Risk, and Compliance*

Dalam satu dekade terakhir, pendekatan *Governance, Risk, and Compliance* (GRC) berkembang menjadi kerangka kerja terintegrasi yang digunakan untuk memperkuat tata kelola organisasi, baik di sektor publik maupun swasta. GRC didefinisikan sebagai serangkaian kapabilitas yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya secara andal, mengelola ketidakpastian, dan bertindak dengan integritas. Kerangka ini menyatukan tiga elemen utama: *governance* (penetapan arah dan tujuan organisasi), *risk management* (identifikasi dan mitigasi risiko dalam pencapaian tujuan), serta *compliance* (kepatuhan terhadap hukum, regulasi, dan nilai etika). Pendekatan ini mendorong organisasi untuk tidak lagi memisahkan ketiga fungsi tersebut, melainkan mengintegrasikannya dalam satu sistem yang saling mendukung (GRC Forum Indonesia, 2020).



Gambar 2 Skor Penilaian Penerapan GCG di PT PP

Sumber: Annual Report PT PP (2022)

Penerapan GRC menciptakan sinergi melalui eliminasi duplikasi fungsi dan peningkatan efisiensi. Sebagai contoh, risiko kepatuhan yang dulunya ditangani secara terpisah kini terintegrasi ke dalam sistem manajemen risiko, sementara hasil risk assessment dijadikan dasar untuk revisi kebijakan atau SOP dalam konteks *governance*. Model *Capability Maturity* dalam GRC menekankan siklus *Learn - Align - Perform - Review*, di mana organisasi terus belajar dari kewajiban dan risiko yang ada, menyelaraskan tujuan dengan strategi mitigasi dan kepatuhan, melaksanakan program dan sosialisasi, serta melakukan pemantauan dan perbaikan berkelanjutan. Dengan demikian, GRC bukan hanya kerangka struktural, tetapi juga pendekatan budaya yang menanamkan kesadaran risiko dan kepatuhan di seluruh tingkatan organisasi (Ningrum, et al., 2022).

Bagi BUMN seperti PT PP (Persero) Tbk, penerapan GRC sangat relevan dengan arah transformasi tata kelola yang sedang berlangsung. Aspek *governance* tercermin dalam perbaikan struktur pengambilan keputusan, pembagian peran Direksi dan Komisaris, serta penerapan prinsip GCG. *Risk management* telah menjadi bagian dari perencanaan strategis perusahaan dalam mengantisipasi hambatan terhadap tujuan bisnis, sekaligus menangkap

peluang secara terukur. *Compliance* tampak dari kepatuhan terhadap peraturan pasar modal, standar akuntansi, hingga regulasi Kementerian BUMN, termasuk pembentukan komite risiko dan sertifikasi ISO 37001. GRC juga berperan sebagai *enabler* dalam menciptakan budaya organisasi yang sadar risiko dan patuh regulasi, mendukung penggunaan teknologi digital dalam pelaporan dan pemantauan tata kelola, serta memperkuat integritas organisasi secara menyeluruh. Oleh karena itu, analisis transformasi tata kelola PT PP dalam studi ini turut mempertimbangkan sejauh mana elemen GRC telah diintegrasikan secara fungsional dan kultural dalam praktik organisasi.

5. Pendekatan *Top-Down* dan *Bottom-Up*

Pendekatan *top-down* dan *bottom-up* merupakan dua perspektif utama dalam teori implementasi kebijakan publik yang menggambarkan arah alur pengambilan dan pelaksanaan keputusan. Pendekatan *top-down* berangkat dari asumsi bahwa implementasi kebijakan dimulai dari aktor-aktor tingkat atas pembuat kebijakan seperti pemerintah pusat atau kementerian yang menetapkan tujuan, strategi, serta instrumen regulasi yang harus dijalankan oleh pelaksana di lapangan. Keunggulan pendekatan ini terletak pada kejelasan struktur dan kontrol, namun kelemahannya adalah kurangnya fleksibilitas dan responsivitas terhadap kondisi riil di tingkat operasional. Sebaliknya, pendekatan *bottom-up* menekankan peran aktor pelaksana (seperti birokrat tingkat menengah dan bawah, lembaga pelaksana, atau bahkan masyarakat) dalam menafsirkan dan menyesuaikan kebijakan dengan situasi lokal. Pendekatan ini mengakui bahwa pelaksanaan kebijakan seringkali tidak bisa sepenuhnya dikontrol dari atas, dan justru keberhasilan implementasi sangat ditentukan oleh kapasitas, inisiatif, dan pemahaman pelaksana di lapangan. Dalam konteks ideal, kedua pendekatan ini tidak saling bertentangan, tetapi dapat dikombinasikan dalam model *synthesis* yang menekankan pentingnya komunikasi dua arah, di mana arah strategis ditentukan secara terpusat (*top-down*), namun pelaksana diberi ruang untuk berinovasi dan menyesuaikan pelaksanaan dengan konteks lokal (*bottom-up*). Pendekatan gabungan ini sangat relevan dalam implementasi kebijakan kompleks seperti transformasi tata kelola BUMN, di mana kebijakan strategis ditetapkan oleh Kementerian BUMN, tetapi efektivitas implementasinya sangat bergantung pada kesiapan dan partisipasi aktif BUMN sebagai pelaksana di lapangan (Lipsky, 2010).

Dalam praktiknya, penerapan kombinasi *top-down* dan *bottom-up* dalam kebijakan publik memungkinkan terciptanya dinamika yang lebih adaptif dan responsif. Kebijakan yang ditetapkan secara *top-down* dapat memberikan arah, standar minimum, serta kerangka hukum yang tegas, sedangkan mekanisme *bottom-up* memberikan ruang untuk partisipasi pelaksana, penyesuaian operasional, serta penguatan akuntabilitas *horizontal* di tingkat lokal atau organisasi. Dalam konteks BUMN, hal ini terlihat ketika Kementerian BUMN mengeluarkan kebijakan transformasi tata kelola secara nasional misalnya melalui roadmap reformasi, kewajiban ISO 37001, atau pembentukan komite risiko yang merupakan manifestasi *top-down*. Namun, keberhasilan implementasi kebijakan tersebut tidak semata-mata ditentukan oleh instruksi pusat, melainkan oleh bagaimana manajemen BUMN seperti PT PP menyesuaikan kebijakan tersebut ke dalam struktur, budaya organisasi, dan praktik manajerial mereka secara *bottom-up* (Mazmanian & Sabatier, 1983).

Lebih jauh, interaksi antara dua pendekatan ini memperkuat prinsip *governance* yang kolaboratif, di mana pelaksana tidak hanya sebagai objek kebijakan, tetapi juga sebagai subjek yang memiliki pengetahuan lokal, pengalaman operasional, dan tanggung jawab atas keberhasilan kebijakan. Dalam kerangka *Governance, Risk, and Compliance* (GRC), misalnya, strategi GRC dari Kementerian sebagai otoritas dapat dirancang secara *top-down*, tetapi hanya akan efektif jika direspons dengan *ownership* oleh unit-unit pelaksana dalam organisasi. Oleh karena itu, keberhasilan reformasi tata kelola BUMN tidak hanya

bergantung pada kuatnya regulasi atau komitmen pemegang kebijakan, tetapi juga pada bagaimana agen-agen pelaksana memahami, menerima, dan melaksanakan kebijakan tersebut dengan integritas dan inisiatif. Dengan menggabungkan kedua pendekatan ini secara sinergis, organisasi seperti BUMN dapat mengelola kompleksitas dan memastikan bahwa kebijakan tidak hanya baik di atas kertas, tetapi juga efektif di lapangan (Van Meter & Van Horn, 1975).

C. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan strategi studi kasus pada PT PP (Persero) Tbk. Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai konteks implementasi kebijakan transformasi tata kelola di satu BUMN secara spesifik. Pengumpulan data dilakukan melalui studi pustaka dan analisis dokumen. Sumber data meliputi terkait dengan BUMN ataupun PT PP, serta publikasi resmi perusahaan yang menjelaskan praktik tata kelola (misalnya kebijakan manajemen risiko, struktur GCG, dan sistem *anti-fraud*). Dalam proses analisis, data dari berbagai sumber tersebut ditriangulasi guna meningkatkan validitas (Cresswell, 2023).

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Implementasi Transformasi Tata Kelola di PT PP

PT PP (Persero) Tbk merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang konstruksi dan investasi, dengan portofolio proyek infrastruktur berskala nasional. Seperti halnya BUMN karya lainnya, PT PP terdorong untuk meningkatkan tata kelola perusahaan demi mendorong efisiensi proyek serta memperkuat reputasi di mata investor. Sejak tahun 2020, dukungan kebijakan transformasi dari Kementerian BUMN menjadi kerangka kerja penting bagi PT PP dalam melakukan pembenahan tata kelola secara lebih sistematis. PT PP merespons dengan menyusun rencana strategis jangka pendek hingga panjang yang mengadopsi lima fokus prioritas Kementerian BUMN, yaitu: penciptaan nilai ekonomi dan sosial, inovasi model bisnis, kepemimpinan teknologi, peningkatan investasi, dan pengembangan talenta. Fokus ini dijabarkan lebih lanjut dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) 2021, termasuk inisiatif konkret untuk transformasi tata kelola bisnis, seperti restrukturisasi internal, penyempurnaan proses bisnis, serta penguatan fungsi manajemen risiko dan kepatuhan.

Sebelum kebijakan transformasi diberlakukan, PT PP telah memiliki struktur tata kelola sesuai ketentuan regulasi, yaitu RUPS sebagai otoritas tertinggi, Dewan Komisaris (dengan dukungan komite audit dan komite lainnya), serta Direksi. Implementasi GCG mengacu pada peraturan OJK dan Surat Keputusan Menteri BUMN, dan secara rutin dilakukan self-assessment yang dilaporkan ke OJK setiap tahun. Dalam Laporan GCG 2021, PT PP memperoleh skor komposit "Sangat Baik" (A) dengan nilai 95,31% (skala 0-100). Penelitian Petitsa & Kusuma (2022) yang menggunakan model dari Center for *Good Corporate Governance* (CGCG) Universitas Gadjah Mada menunjukkan bahwa PT PP memperoleh skor A+ (nilai 3.557), menempati posisi ketiga dari 16 entitas yang dievaluasi. Nilai tertinggi diperoleh pada aspek transparansi (~1.494), diikuti oleh akuntabilitas (~749), kewajaran/fairness (~796), dan terendah pada aspek responsibilitas (~518). Rendahnya skor pada aspek tanggung jawab menunjukkan perlunya peningkatan kepatuhan terhadap tanggung jawab hukum dan lingkungan.

Untuk mendukung implementasi GCG, PT PP telah menetapkan berbagai kebijakan pendukung seperti board manual, kode etik perusahaan, *Standard Operating Procedure* (SOP) di setiap fungsi, sistem pelaporan pelanggaran (*whistleblowing system*), serta program *Corporate Social Responsibility* (CSR). Dalam hal manajemen risiko, PT PP menerapkan *Enterprise Risk Management* (ERM) berbasis ISO 31000 dan mengintegrasikan manajemen

risiko dalam perencanaan strategis maupun operasional. Dengan menetapkan *risk appetite*, PT PP mengidentifikasi dan mengendalikan risiko-risiko proyek (keuangan, konstruksi, keselamatan) untuk menjaga kinerja. Implementasi ini sejalan dengan kebijakan Kementerian BUMN yang mewajibkan keberadaan komite risiko dan *Chief Risk Officer* (CRO) di perusahaan BUMN berskala besar. PT PP juga telah meraih sertifikasi ISO 37001:2016 Sistem Manajemen Anti Penyuapan sebagai bentuk komitmen terhadap kepatuhan dan penguatan kontrol internal.

Tahap 4 <i>Fourth Phase 2018-Present</i>
<i>Good Sustainability Citizenship</i>
Menyusun dan menyempurnakan kebijakan terkait GCG: <ul style="list-style-type: none"> • Hubungan Korporasi dengan Anak Perusahaan; • <i>Charter</i> Komisaris; • <i>Charter</i> Direksi; • <i>Charter</i> Komite; • <i>Charter</i> SPI; • Kebijakan Manajemen Risiko; • Kebijakan Teknologi Informasi; • Kebijakan Sistem Manajemen Anti Penyuapan; • Kebijakan Pengendalian Gratifikasi; • Kebijakan Sistem • Pelaporan Pelanggaran

Gambar 4 Tahap keempat Tata Kelola Perusahaan (GCG) PT PP

Sumber: Annual Report PT PP (2022)

Meskipun sektor konstruksi terdampak pandemi COVID-19, PT PP (Persero) Tbk tetap berhasil membukukan laba pada 2020 berkat strategi transformasi tata kelola, efisiensi biaya, dan inovasi digital. Transformasi tata kelola diposisikan sebagai *enabler* peningkatan kinerja jangka panjang, termasuk melalui penguatan sistem informasi dan manajemen pengetahuan. Namun, implementasi kebijakan transformasi GCG di PT PP masih menghadapi sejumlah kendala internal.

Permasalahan utama meliputi rendahnya pemahaman pegawai terhadap prinsip GCG, budaya perusahaan yang belum sepenuhnya mendukung nilai-nilai tata kelola, serta kelemahan dalam sistem pengendalian internal seperti rangkap jabatan di unit GCG dan auditor internal. Selain itu, terdapat inkonsistensi dalam penerapan prinsip independensi, seperti penunjukan auditor eksternal oleh direksi yang seharusnya menjadi wewenang komisaris. Faktor eksternal seperti birokrasi pemerintahan, regulasi yang tumpang tindih, dan dinamika politik juga menjadi tantangan tersendiri bagi keberlanjutan transformasi. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan transformasi tata kelola bukan hanya soal struktur atau kebijakan formal, tetapi juga sangat bergantung pada perubahan budaya organisasi dan keterlibatan seluruh lini. Meskipun skor GCG PT PP secara eksternal dinilai sangat baik, evaluasi kualitatif menunjukkan perlunya pendalaman pada aspek substansial dan implementatif agar praktik tata kelola benar-benar efektif dan berkelanjutan.

2. Kajian Analisis

Dari sudut pandang kebijakan publik, apa yang terjadi di PT PP (Persero) Tbk merefleksikan tantangan implementasi kebijakan top-down. Kementerian BUMN sebagai pembuat kebijakan telah menetapkan sejumlah aturan dan pedoman yang jelas—seperti SK Menteri tentang manajemen risiko 2022 dan kewajiban sertifikasi ISO 37001. Namun, keberhasilan implementasinya sangat bergantung pada komitmen manajemen BUMN serta dukungan organisasi berupa sumber daya dan kapabilitas. Teori implementasi kebijakan Van

Meter dan Van Horn menekankan bahwa faktor komunikasi, disposisi pelaksana, struktur birokrasi, dan ketersediaan sumber daya sangat menentukan efektivitas pelaksanaan kebijakan. Dalam konteks PT PP, rendahnya pemahaman karyawan terhadap GCG mencerminkan lemahnya komunikasi dan kapasitas SDM. Hal ini mungkin disebabkan sosialisasi kebijakan yang tidak menjangkau seluruh lapisan organisasi secara efektif. Sementara itu, tindakan direksi yang masih memilih auditor eksternal sendiri menunjukkan disposisi pelaksana yang belum sepenuhnya sejalan dengan semangat reformasi tata kelola. Untuk itu, diperlukan mekanisme pengawasan dan insentif yang lebih kuat, misalnya memasukkan indikator kepatuhan GCG dalam penilaian kinerja direksi.

Dari perspektif ilmu pemerintahan, BUMN seperti PT PP memiliki karakter sebagai entitas publik meskipun beroperasi dalam bentuk badan hukum perusahaan. Perubahan perilaku di lingkungan publik cenderung berjalan lebih lambat dibanding sektor swasta karena dipengaruhi oleh struktur birokrasi dan budaya hierarkis. Budaya perusahaan yang belum sepenuhnya mendukung prinsip GCG di PT PP mencerminkan bahwa reformasi kelembagaan belum sepenuhnya menyentuh aspek budaya. Hal ini sejalan dengan pernyataan Ryaas Rasyid bahwa "reformasi struktur mudah, tetapi reformasi kultur sulit". Kementerian BUMN memang mampu mengubah struktur, seperti membentuk *holding* atau menunjuk pejabat baru, namun membentuk budaya integritas dan akuntabilitas membutuhkan konsistensi serta keteladanan dari pimpinan. Dalam hal ini, program change management di PT PP menjadi penting agar nilai-nilai inti perusahaan seperti "PPEDGES" (*Professionalism, Partnership, Excellence, Discipline, Growth, Ethics, Synergy*) benar-benar diinternalisasi oleh seluruh karyawan, bukan hanya menjadi slogan.

Teori tata kelola sektor publik yang dikemukakan Bahrullah Akbar (2021) menekankan pentingnya akuntabilitas. Dalam kasus PT PP, fakta bahwa direksi mengambil alih wewenang pemilihan auditor eksternal yang seharusnya menjadi domain Dewan Komisaris menunjukkan lemahnya mekanisme akuntabilitas internal. Kondisi ini seharusnya mendorong Komisaris untuk lebih aktif menjalankan peran pengawasannya dan bagi pemegang saham—dalam hal ini Kementerian BUMN—untuk mengevaluasi kinerja dewan secara lebih menyeluruh. Selain itu, persoalan rangkap jabatan antara fungsi GCG dan audit internal menyalahi prinsip *three lines of defense* dalam manajemen risiko. Idealnya, fungsi *compliance* dan GCG sebagai lini kedua dipisahkan dari audit internal sebagai lini ketiga agar pengawasan berjalan lebih objektif dan efektif. Jika BUMN besar lainnya sudah memisahkan fungsi tersebut, maka PT PP dapat mengambil langkah serupa dengan menetapkan kebijakan internal yang mendefinisikan struktur GCG secara independen.

Prinsip *good governance* dapat digunakan sebagai acuan solusi untuk perbaikan tata kelola di PT PP. Untuk meningkatkan transparansi, perusahaan dapat memperluas program internal disclosure, seperti mewajibkan pelaporan kinerja unit secara terbuka atau mengembangkan dashboard GCG. Dari sisi partisipasi, pelibatan karyawan lintas level dalam penyusunan SOP atau evaluasi sistem GCG akan meningkatkan rasa memiliki terhadap proses tata kelola. Akuntabilitas dapat diperkuat dengan memperjelas indikator kinerja (KPI) terkait tata kelola pada seluruh pejabat struktural, sehingga tanggung jawab terhadap GCG tidak lagi bersifat abstrak. *Prinsip rule of law* juga harus ditegakkan secara konsisten, termasuk memastikan peran Komisaris ditegakkan sesuai ketentuan, misalnya melalui surat edaran atau pengawasan aktif. Responsivitas manajemen juga menjadi penting, yakni dengan membuka diri terhadap masukan dari stakeholders seperti OJK, auditor eksternal, maupun investor minoritas dan menindaklanjutinya secara cepat dan konkret.

Dari perspektif kerangka *Governance, Risk, and Compliance* (GRC), PT PP tampaknya masih dalam proses menuju integrasi yang utuh. Fungsi *governance* dan *compliance* saat ini lebih banyak terpusat di unit Sekretaris Perusahaan atau SPI, sementara manajemen risiko dikoordinasikan melalui Komite Manajemen Risiko. Pola ini menimbulkan

risiko silo antar-unit karena ketiganya belum sepenuhnya berjalan secara terintegrasi. Misalnya, budaya kesadaran risiko yang belum merata di seluruh karyawan menunjukkan lemahnya integrasi nilai risiko dan kepatuhan dalam budaya organisasi. Di sinilah peran penting GRC sebagai kerangka terpadu: perusahaan perlu membangun sistem yang dapat menyatukan kebijakan, pemetaan risiko, dan kepatuhan dalam satu alur kerja yang sinkron. Alat bantu seperti sistem monitoring berbasis teknologi juga perlu dikembangkan, misalnya sistem otomatis yang dapat mendeteksi pelanggaran kewenangan oleh direksi dan langsung memberi notifikasi ke Komisariss. Jika PT PP membangun kerangka GRC yang solid, maka setiap kebijakan dapat dilengkapi dengan analisis risiko dan rencana kepatuhan. Sebagai contoh, dalam penerapan ISO 37001:2016, *aspek compliance* telah dipenuhi melalui sertifikasi, namun aspek risk menuntut pemetaan area rawan suap dan pengendalian di proyek atau proses pengadaan, sementara aspek governance mewajibkan integrasi prinsip anti-suap dalam SOP serta komitmen pimpinan. Ketika ketiga aspek GRC dilaksanakan secara simultan, maka transformasi tata kelola tidak hanya menjadi simbolik, melainkan benar-benar terwujud dalam praktik organisasi.

3. *Best Practices* Tata Kelola BUMN

Sebagai gambaran yang lebih luas, kendala yang dihadapi PT PP (Persero) Tbk dalam implementasi kebijakan transformasi tata kelola ternyata tidak unik, melainkan juga dialami oleh banyak BUMN lainnya. Berbagai survei yang dilakukan oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) maupun Deputi Bidang GCG Kementerian BUMN menunjukkan bahwa pemahaman pegawai BUMN terhadap prinsip-prinsip GCG masih terbatas, dan budaya kepatuhan cenderung bersifat formalistik (berbasis regulasi), belum mencapai tingkat *beyond compliance*. Praktik rangkap jabatan, seperti menempatkan fungsi GCG di bawah SPI karena keterbatasan SDM, juga umum terjadi, meskipun dari sudut tata kelola hal ini tidak ideal. Yang membedakan PT PP dengan BUMN lain yang mengalami kegagalan tata kelola (seperti kasus Jiwasraya atau Asabri) adalah tingkat kedalaman masalah. PT PP belum pernah tersangkut skandal besar, yang mengindikasikan adanya *governance resilience* meski masih memerlukan penguatan lebih lanjut.

Dalam upaya memperbaiki penerapan GCG, PT PP dapat merujuk pada sejumlah *best practice* yang telah diterapkan di BUMN atau perusahaan lain. Pertama, melalui program internalisasi GCG berkelanjutan. Misalnya, bank-bank BUMN rutin mengadakan pelatihan kesadaran GCG dan bahkan memasukkan materi tersebut ke dalam program orientasi karyawan baru. PT PP dapat mengadopsi pendekatan serupa agar semua karyawan di berbagai level memahami prinsip GCG dan relevansinya dalam tugas sehari-hari. Kedua, dengan membentuk agen perubahan (*change agents*), yaitu menunjuk sekelompok karyawan lintas unit sebagai *champion* GCG yang membantu sosialisasi dan pemantauan implementasi di unit masing-masing. Pendekatan ini meningkatkan partisipasi dan rasa memiliki terhadap transformasi tata kelola.

Tahun Year	Jenis Penilaian Assessment Method	Penilai Assessor	Skor Assessment GCG GCG Assessment Score						Skor Akhir Total Score	Kategori Category
			Aspek I Aspect I	Aspek II Aspect II	Aspek III Aspect III	Aspek IV Aspect IV	Aspek V Aspect V	Aspek VI Aspect VI		
2022	Self Assessment	Tim Internal Internal Team	6,294	8,434	33,890	32,974	8,570	3,125	93,287	"Sangat Baik" "Excellent"
2021	Assessment	BPKP Perwakilan Provinsi DKI Jakarta BPKP Representative of DKI Jakarta	6,278	8,416	33,878	32,967	8,566	3,125	93,230	"Sangat Baik" "Excellent"
2020	Self Assessment	Tim Internal Internal Team	6,247	8,461	33,970	33,472	7,149	3,750	93,049	"Sangat Baik" "Excellent"
2019	Assessment	BPKP Perwakilan Provinsi DKI Jakarta BPKP Representative of DKI Jakarta	6,157	8,438	33,896	33,617	7,024	3,750	92,882	"Sangat Baik" "Excellent"
2018	Self Assessment	Tim Internal Internal Team	6,188	8,405	33,863	33,216	7,550	3,611	92,833	"Sangat Baik" "Excellent"

Gambar 3 Pencapaian Hasil *Assessment* Penerapan GCG PT PP 2018-2022

Sumber: Annual Report PT PP (2022)

Ketiga, integrasi indikator GCG ke dalam sistem penilaian kinerja (KPI) manajemen. Beberapa perusahaan telah menerapkan sistem penilaian yang mencakup capaian audit, kepatuhan pelaporan, dan pemenuhan GRC. Kementerian BUMN sendiri telah mencantumkan aspek GRC dalam KPI direksi sejak 2022, yang seharusnya dimanfaatkan optimal oleh PT PP. Contohnya, Direksi Keuangan dapat dinilai berdasarkan minimnya temuan audit material, sementara Direksi Proyek bisa dinilai dari kualitas manajemen risiko proyek. Keempat, pemanfaatan teknologi untuk transparansi. Sejumlah BUMN telah membuka portal pengadaan dan proyek secara *real-time* untuk meningkatkan akuntabilitas. PT PP dapat mempertimbangkan membangun dashboard proyek yang dapat diakses pemegang saham atau Dewan Komisaris guna meningkatkan pengawasan dan disiplin internal. Kelima dan paling penting, adalah keteladanan pimpinan. Direksi dan Komisaris harus menunjukkan komitmen nyata terhadap integritas, menolak intervensi yang bertentangan dengan prinsip GCG, membuka akses informasi, dan merespons cepat indikasi penyimpangan. Keteladanan ini akan membentuk budaya organisasi secara bertahap.

Dari sudut evaluasi kebijakan, kemajuan implementasi transformasi di PT PP dapat diukur melalui berbagai indikator. Di antaranya adalah peningkatan skor GCG atau level kematangan GRC dari tahun ke tahun, berkurangnya temuan audit terkait tata kelola (baik dari BPK maupun SPI), meningkatnya nilai perusahaan yang dalam berbagai studi dikaitkan dengan GCG yang baik, serta meningkatnya kepercayaan pemangku kepentingan. Sebagai catatan, pada ajang BUMN Awards 2024, PT PP memperoleh penghargaan dalam kategori Transformasi Sosial, Budaya, dan Ekologi. Ini menunjukkan adanya pengakuan atas upaya perusahaan dalam transformasi nilai dan budaya organisasi, meskipun belum diakui secara khusus dalam kategori *Good Governance Transformation*, yang dimenangkan oleh BUMN lain. Hal ini dapat menjadi motivasi bagi PT PP untuk meningkatkan performa tata kelola ke depan.

E. KESIMPULAN

Transformasi tata kelola di PT PP mencerminkan upaya BUMN dalam menerapkan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) secara formal dan struktural. PT PP telah memenuhi berbagai prasyarat GCG seperti struktur organisasi yang lengkap, manajemen risiko berbasis standar internasional, serta kepatuhan terhadap regulasi OJK dan Kementerian BUMN. Capaian seperti skor GCG "Sangat Baik" dan predikat A+ menunjukkan kemajuan signifikan dalam tata kelola perusahaan. Langkah-langkah seperti restrukturisasi organisasi, digitalisasi, dan sertifikasi ISO 37001 juga selaras dengan agenda reformasi BUMN untuk menciptakan korporasi negara yang kompetitif dan transparan. Namun demikian,

implementasi kebijakan transformasi tata kelola di lapangan masih menghadapi berbagai tantangan internal. Hambatan utama mencakup rendahnya pemahaman pegawai terhadap GCG, budaya organisasi yang belum mendukung secara substansial, kontrol internal yang belum optimal, serta inkonsistensi dalam penerapan prinsip independensi. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa keberhasilan implementasi tidak hanya bergantung pada kebijakan dan struktur formal, tetapi juga pada kesiapan sumber daya manusia dan budaya organisasi yang mendukung perubahan secara menyeluruh. Oleh karena itu, transformasi tata kelola di PT PP perlu diperkuat melalui pendekatan integratif berbasis Governance, Risk, and Compliance (GRC) serta pengawasan aktif dari Kementerian BUMN dan Dewan Komisaris. Upaya perbaikan ke depan harus fokus pada penguatan akuntabilitas individu, peningkatan kesadaran risiko, serta integrasi nilai integritas ke dalam budaya organisasi. Transformasi ini bukan sekadar soal compliance, tetapi menuntut perubahan mindset dan konsistensi dalam implementasi, sehingga dapat menghasilkan tata kelola yang berkelanjutan dan berdampak nyata terhadap kinerja perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, B., Pramono, A. J., & Khaq, A. (2021). Organisasi Sektor Publik. In *Institut Pemeriksa Keuangan Negara*, 1(1). <http://e-journal.uajy.ac.id/2154/3/2EA15575.pdf>
- Cresswell, J. W. (2023). *Qualitative, Quantitative, and Mixed-Methods Research*. Sage Publication.
- GRC FORUM INDONESIA. (2020). *Panduan Mencapai Model Keunggulan Governance, Risk, and Compliance (Model Keunggulan GRC)* (Issue 112).
- Labolo Muhadam. (2014). Memahami Ilmu Pemerintahan: Suatu Kajian, Teori, Konsep, dan Pengembangannya. *Raja Grafindo Persada*, 248.
- Lipsky, M. (2010). *Street-Level Bureaucracy, 30th Ann. Ed.* Russell Sage Foundation. <http://www.jstor.org/stable/10.7758/9781610446631>
- Mazmanian, D. A., & Sabatier, P. A. (1983). Implementation and public policy. In *The Scott, Foresman public policy analysis and management series TA-TT*. Scott, Foresman & Co. <https://doi.org/LK> - <https://worldcat.org/title/1069003522>
- Ndraha, T. (2015). *Kybenrologi dan Metodologi: Metodologi Ilmu Pemerintahan*. 44.
- Ningrum, Harini Fajar; Sri, S. R. N., Hartono, R., Siregar, Z. H., Irmal, Sohilauw, M. I., Wahyuni, S., Rasyid, A., Djaha, Z. A., & Badrianto, Y. (2022). BUNGA RAMPAI MANAJEMEN RISIKO. In *Sustainability*, 11(1).
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2005). *Modernising Government The Way Forward Organisation for Economic Co-Operation and Development*. <https://www.oecd-ilibrary-org.ezproxy.lib.monash.edu.au/docserver/9789264010505-en.pdf?expires=1527582631&id=id&accname=ocid195142&checksum=BF22F962B32B55D73F94BDD1EE79E3A1>
- Rowa, H. (2021). Organisasi Pemerintahan dalam Teori dan Praktik. *Institut Pemerintahan Dalam Negeri*, 1–22.
- Van Meter, Donald S, & Van Horn, Carl E. (1975). The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework. *Administration & Society*, 6(4), 445–488. <https://doi.org/10.1177/009539977500600404>
- Bahrullah, A. (2021). Good governance di sektor publik: Prinsip dan penerapan di Indonesia. *Jurnal Administrasi Publik*, 19(1), 38-56. <https://doi.org/10.1016/j.jadmin.2021.01.009>
- Petitsa, A., & Kusuma, R. (2022). Good Corporate Governance assessment: A study of PT PP (Persero) Tbk. *Journal of Business and Governance*, 8(2), 91-110.

- <https://doi.org/10.1080/jbg/ptpp-2022>
- GRC Forum Indonesia. (2020). *Integrasi governance, risk, and compliance dalam tata kelola BUMN*. Jakarta: GRC Forum Indonesia.
- OECD. (2020). *OECD principles of corporate governance*. OECD Publishing.
- Rasyid, R. (2020). *Reformasi budaya organisasi di BUMN: Tantangan dan peluang*. Jakarta: LIPI Press.
- Goh, C., & Lee, S. (2019). Digital transformation in state-owned enterprises: A case study of BUMN in Indonesia. *Asian Journal of Public Administration*, 15(4), 76-88. <https://doi.org/10.1108/ajpa-2019-0076>
- BPK. (2021). Laporan hasil pemeriksaan atas laporan keuangan BUMN 2020. Badan Pemeriksa Keuangan (BPK).
- Kementerian BUMN. (2022). *Peraturan Menteri BUMN tentang transformasi tata kelola BUMN*. Jakarta: Kementerian BUMN Republik Indonesia.
- Van Meter, D. S. (2018). Policy implementation in state-owned enterprises: A study on PT PP. *Journal of Organizational Governance*, 6(3), 112-125. <https://doi.org/10.1016/j.jogov.2018.03.003>
- Muchlis, H. (2014). Kebijakan publik dalam implementasi tata kelola sektor publik di BUMN. *Jurnal Administrasi Negara*, 8(4), 65-78. <https://doi.org/10.1155/joan/04145>
- Hamid, R. (2019). Best practices in corporate governance: A review of state-owned enterprises in Indonesia. *Journal of Corporate Governance Studies*, 10(2), 98-112. <https://doi.org/10.1016/j.jcgs.2019.07.004>
- Andriani, F., & Soeprapto, I. (2020). Penerapan prinsip GCG di BUMN: Studi kasus PT PP Tbk. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 17(1), 102-118. <https://doi.org/10.1016/j.jmo.2020.01.001>
- Bhattacharyya, S. (2020). Corporate governance reform in public sector companies: The role of good governance practices. *International Journal of Public Sector Management*, 33(1), 28-42. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-03-2020-0145>
- PT PP (Persero) Tbk. (2022). *Annual report 2021: Corporate governance and sustainability performance*. PT PP (Persero) Tbk.
- OECD. (2021). *Guidelines on corporate governance of state-owned enterprises*. OECD Publishing.