

Implementasi Good Corporate Governance pada PT Jasa Marga (Persero) Tbk

Andini Syahputri¹, Lita Hepika Ginting², Khairun Niswa³, Neng Sri Wardhani⁴

^{1,2,3,4} Universitas Pembangunan Panca Budi Medan

Email: andinisyahputri78@gmail.com, litahepikaginting@gmail.com,
khairunniswa50@gmail.com, nengsri_wardhani@dosen.pancabudi.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi Good Corporate Governance (GCG) pada PT Jasa Marga (Persero) Tbk serta pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan, manajemen risiko, dan program Corporate Social Responsibility. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus, mengandalkan data sekunder dari laporan tahunan, laporan keberlanjutan, dan publikasi resmi Perusahaan periode 2024 – 2025. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan GCG yang konsisten mendorong peningkatan kinerja Perusahaan, ditunjukkan dengan realisasi KPI Direksi yang melampaui target (100% pada tahun 2024 dan 101,36% tahun 2025) serta pertumbuhan laba inti sebesar 36,0% pada tahun 2024. Kualitas GCG PT Jasa Marga telah mencapai standar internasional dengan skor ASEAN Corporate Governance Scorecard (ACGS) 104,18 (2024) dan 103,46 (2025), predikat "Leadership in Corporate Governance" diatas rata – rata Perusahaan Big Cap (82,60). PT Jasa Marga juga berhasil mengintegritaskan prinsip TARIF dan pilar ETAK melalui sertifikasi ISO 37001:2016, Whistleblowing System terintegritas KPK, serta kepatuhan penuh terhadap regulasi POJK dan PUGKI. Penelitian ini menyimpulkan bahwa GCG berfungsi sebagai pilar fundamental yang mendorong kinerja keuangan, pengelolaan Risiko, dan keberlanjutan usaha.

Kata kunci: *Good Corporate Governance, Kinerja Perusahaan, Manajemen Risiko, Jasa Marga, BUMN.*

Abstract

This study aims to analyze the implementation of Good Corporate Governance (GCG) at PT Jasa Marga (Persero) Tbk and its influence on company performance, risk management, and Corporate Social Responsibility programs. This research uses a descriptive qualitative approach with a case study method, relying on secondary data from annual reports, sustainability reports, and official company publications for the 2024-2025 period. The results show that consistent GCG implementation encourages improved company performance, as indicated by the Directors' KPI realization exceeding targets (100% in 2024 and 101.36% in 2025) and Core Profit growth of 36.0% in 2024. The quality of GCG at Jasa Marga has reached international standards with ACGS scores of 104.18 (2024) and 103.46 (2025), achieving "Leadership in Corporate Governance" predicate, above the Big Cap companies average (82.60). Jasa Marga has also successfully integrated TARIF principles and ETAK pillars through ISO 37001:2016 certification, an integrated Whistleblowing System with KPK, and full compliance with POJK and PUGKI regulations. This study concludes that GCG serves as a fundamental pillar that drives financial performance, risk management, and business sustainability.

Keywords: *Good Corporate Governance; company performance; risk management; Jasa Marga; state-owned enterprise.*

Pendahuluan

Good Corporate Governance (GCG) menjadi fondasi penting bagi keberlanjutan BUMN di Indonesia. Sebagai entitas yang mengelola sumber daya public, BUMN dituntut untuk menerapkan tata Kelola yang transparan dan akuntabel untuk meminimalisir konflik kepentingan antara manajemen dan pemilik sebagaimana dijelaskan dalam teori keagenan (Jensen & Meckling, 1976 dalam Wardoyo et al., 2022), sekaligus mendorong peningkatan kinerja keuangan dan nilai Perusahaan (Puspitasari, 2022). PT Jasa Marga (Persero) Tbk sebagai BUMN infrastruktur menunjukkan komitmen tinggi terhadap GCG, terbukti dari perolehan skor 103,46 dalam ASEAN Corporate Governance Scorecard 2025 serta integrasi GCG dalam manajemen Risiko, e-procurement, dan program CSR (PT Jasa Marga, 2025; Adiva, 2023).

Penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang beragam. Dewan komisaris terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan (Aprila et al., 2022), sementara kepemilikan manajerial dan institusional kerap tidak signifikan (Basuki & Siregar, 2019; Aprila et al., 2022). Pada konteks PT Jasa Marga, khairunnisa (2019) menemukan manajemen risiko dan budaya organisasi berpengaruh terhadap GCG, sedangkan Adiva (2023) mengungkap implementasi GCG dalam CSR masih memiliki kelemahan pada aspek transparansi. Penelitian lain menunjukkan GCG dan pengungkapan CSR berpengaruh positif terhadap nilai Perusahaan serta penerapan GCG pada PT BRI telah berjalan sebagai pilar CSR (Puspitasari, 2022).

Penelitian terdahulu masih persial dan terfragmentasi, hanya mengkaji satu aspek secara terpisah serta didominasi pendekatan kuantitatif. Kebaruan penelitian ini terletak pada pendekatan studi kasus kualitatif holistic yang mengkaji secara simultan tiga pilar implementasi GCG di PT Jasa Marga, yaitu pengaruhnya terhadap kinerja keuangan, integrasi dalam manajemen Risiko dan inovasi digital, serta efektivitasnya sebagai pilar CSR keberlanjutan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini dirumuskan dan bertujuan untuk mengkaji bagaimana pengaruh penerapan GCG terhadap kinerja keuangan PT Jasa Marga, bagaimana implementasi GCG dalam manajemen Risiko dan inovasi digital, serta bagaimana efektivitas GCG sebagai pilar pelaksana CSR di PT Jasa Marga.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode study kasus (case study) pada PT Jasa Marga (Persero) Tbk. Metode ini dipilih untuk menggambarkan secara mendalam implementasi Good Corporate Governance (GCG) berdasarkan data dan informasi yang tersedia dari publikasi Perusahaan.

Jenis data yang digunakan Adalah data sekunder, yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung melalui dokumen – dokumen yang dipublikasikan. Sumber data dalam penelitian ini meliputi laporan tahunan (annual report), laporan keberlanjutan (sustainability report), pedoman GCG, dan dokumen resmi lain yang dipublikasikan oleh PT Jasa Marga (Persero) Tbk melalui situs resmi Perusahaan. Selain itu, data juga diperoleh dari jurnal ilmiah dan penelitian terdahulu yang relevan dengan topik GCG dan kinerja Perusahaan. Data laporan keuangan digunakan untuk menganalisis kinerja keuangan Perusahaan, sedangkan laporan GCG dan CSR digunakan untuk mengkaji implementasi GCG dalam manajemen Risiko dan program CSR.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan metode dokumentasi, yaitu mengumpulkan, menelaah, dan mencatat informasi dari dokumen – dokumen yang tersedia. Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan model milles dan Huberman yang terdiri dari tiga tahap, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan Kesimpulan (Milles & Huberman, 1994). Reduksi data dilakukan dengan merangkum dan memilih informasi yang penting terkait impementasi GCG, kinerja keuangan, manajemen Risiko, dan program CSR. Penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi deskriptif dan table untuk memudahkan pemahaman. Penarikan Kesimpulan dilakukan secara bertahap dengan membandingkan temuan dari berbagai sumber dokumen.

Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber, yaitu membandingkan informasi dari berbagai dokumen (laporan tahunan, laporan keberlanjutan, jurnal, dan artikel) untuk memastikan konsistensi data.

Hasil dan Pembahasan

1. Gambaran Umum Objek Penelitian

PT Jasa Marga (Persero) Tbk merupakan BUMN sektor infrastruktur yang mengelola jalan tol di Indonesia. Perusahaan memiliki komitmen tinggi terhadap GCG, sebagaimana tertuang dalam Pedoman Tata Kelola Perusahaan yang mengacu

pada Peraturan Menteri BUMN No. PER-2/MBU/03/2023 dan Pedoman Umum Governansi Korporat Indonesia (PUGKI) 2021 (Laporan Tahunan Jasa Marga, 2024; 2025).

2. Penerapan GCG dan Kinerja Perusahaan

Berdasarkan Laporan Tahunan 2024, Dewan Komisaris mencatat pencapaian Laba Inti (Core Profit) sebesar Rp3,7 triliun, meningkat 36,0% dibandingkan tahun 2023, dengan realisasi KPI Direksi mencapai 100% (Laporan Tahunan Jasa Marga, 2024, hlm. 55). Dewan Komisaris menyelenggarakan 20 rapat dengan tingkat kehadiran 85%, serta 15 rapat koordinasi dengan Direksi dengan kehadiran 91% (Laporan Tahunan Jasa Marga, 2024, hlm. 56-57).

Pada tahun 2025, realisasi KPI Direksi meningkat menjadi 101,36%, melampaui target yang ditetapkan. Dewan Komisaris menyelenggarakan 17 rapat dengan tingkat kehadiran 95%, serta 11 rapat koordinasi dengan Direksi dengan kehadiran 98% (Laporan Tahunan Jasa Marga, 2025, hlm. 56-57).

Tabel 1. Pencapaian Kinerja dan Rapat Dewan Komisaris

Indikator	2024	2025
Realisasi KPI Direksi	100%	101,36%
Rapat Dewan Komisaris	20 kali (85%)	17 kali (95%)
Rapat Koordinasi dengan Direksi	15 kali (91%)	11 kali (98%)
Laba Inti (Core Profit)	Rp 3,7 T (naik 36%)	-

Hal ini sejalan dengan Aprila et al. (2022) yang menemukan dewan direksi berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan, ukuran dewan komisaris berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

3. Penilaian GCG Berdasarkan ACGS

Berdasarkan parameter ASEAN Corporate Governance Scorecard (ACGS) yang dinilai oleh Indonesian Institute for Corporate Directorship (IICD), skor GCG Jasa Marga mengalami peningkatan konsisten.

Skor tahun 2024 sebesar 104,18 dan tahun 2025 sebesar 103,46 berada di atas rata-rata perusahaan Big Cap (82,60), menunjukkan praktik GCG Jasa Marga telah mengadopsi sebagian besar standar internasional (Laporan Tahunan Jasa Marga, 2024, hlm. 58; 2025, hlm. 479-480). Hasil ini memperkuat temuan Basuki & Siregar (2019) bahwa mekanisme GCG mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik.

Tabel 2. Perkembangan Skor ACGS PT Jasa Marga

Tahun	Skor ACGS	Predikat
2024	104,18	Leadership in Corporate Governance
2025	103,46	Leadership in Corporate Governance

4. Penerapan Prinsip GCG (TARIF dan ETAK)

Jasa Marga menerapkan dua kerangka GCG secara simultan: prinsip TARIF (Transparansi, Akuntabilitas, Responsibility, Independensi, Fairness) sesuai Peraturan Menteri BUMN, serta pilar ETAK (Perilaku Beretika, Transparansi, Akuntabilitas, Keberlanjutan) sesuai PUGKI 2021 (Laporan Tahunan Jasa Marga, 2024; 2025).

Komitmen ini diwujudkan melalui:

1. Sertifikasi ISO 37001:2016 Sistem Manajemen Anti Penyuapan di Kantor Pusat, Regional, dan Anak Perusahaan.
2. Whistleblowing System (WBS) yang terintegrasi dengan KPK.
3. Regulatory Compliance System (RCS) dan Anti-Fraud Guidelines.
4. Sosialisasi GCG secara rutin, termasuk peringatan Hari Anti Korupsi Sedunia (Laporan Tahunan Jasa Marga, 2024; 2025).

Hal ini mendukung Khairunnisa (2019) yang menyatakan manajemen risiko dan pengendalian internal berpengaruh positif terhadap implementasi GCG.

5. Pemenuhan Rekomendasi OJK dan PUGKI

Jasa Marga telah memenuhi seluruh rekomendasi dalam Pedoman Tata Kelola Perusahaan Terbuka berdasarkan POJK No. 21/POJK.04/2015, mencakup 5 aspek, 8

prinsip, dan 25 rekomendasi dengan status kepatuhan mayoritas "Comply" (Laporan Tahunan Jasa Marga, 2024; 2025).

Berdasarkan PUGKI 2021 yang mencakup 8 prinsip dan 81 rekomendasi, Jasa Marga menerapkan seluruh prinsip dengan status "Apply" atau "Explain" (Laporan Tahunan Jasa Marga, 2024; 2025).

6. Temuan Ilmiah

1. Penerapan GCG yang konsisten mendorong peningkatan kinerja perusahaan, ditunjukkan oleh realisasi KPI Direksi dari 100% (2024) menjadi 101,36% (2025), serta rapat Dewan Komisaris yang rutin dengan kehadiran tinggi (>85%).
2. Skor ACGS 104,18 (2024) dan 103,46 (2025) dengan predikat "Leadership in Corporate Governance" menunjukkan praktik GCG Jasa Marga konsisten melampaui standar nasional dan mengadopsi standar internasional.
3. Integrasi dua kerangka GCG (TARIF dan ETAK) serta penerapan ISO 37001, WBS, dan RCS menciptakan sistem tata kelola yang komprehensif dan berkelanjutan.

Kesimpulan

Implementasi GCG pada PT Jasa Marga (Persero) Tbk periode 2024 -2025 terbukti berjalan efektif dan konsisten. Pencapaian KPI Direksi yang melampaui target serta perolehan laba inti Rp 3,7 Triliun pada tahun 2024 menonfirmasi bahwa tata Kelola yang baik berdampak positif terhadap kinerja keuangan. Hal ini diperkuat oleh efektivitas fungsi pengawasan melalui rapat Dewan Komisaris dengan tingkat kehadiran tinggi.

Secara kualitas, praktik GCG PT Jasa Marga telah melampaui standar nasional dengan raihan rekor ACGS 104,18 (2024) dan 103,46 (2025), serta predikat "Leadership in Corporate Governance". Komitmen ini diwujudkan melalui integritas prinsip TARIF dan ETAK, sertifikasi ISO 37001:2016, dan WBS terintegrasi KPK, serta kepatuhan penuh terhadap regulasi POJK dan PUGKI.

Daftar Pustaka

- Adiva, F. (2023). Analisis Prinsip Good Corporate Governance (GCG) dan Prinsip Triple Botton Line pada Program CSR PT Jasa Marga Transjawa Tol. Skripsi. Politeknik Negeri Semarang.
- Aprila, N. E., Suryandari, N. N. A., & Susandya, A. A. P. G. B. A. (2022). Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan. *Jurnal Kharisma*, 4(2), 135–149.
- Basuki, & Siregar, I. G. (2019). Pengaruh Kepemilikan Manajerial, Kepemilikan Institusional, Ukuran Dewan Komisaris dan Komite Audit Terhadap Nilai Perusahaan. *Jurnal Akuntansi*, 9(1), 1–10.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Khairunnisa, T. (2019). Pengaruh Manajemen Risiko, Budaya Organisasi dan Pengendalian Internal Terhadap GCG pada PT Jasamarga. Skripsi. USU.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2nd ed.). Sage Publications.
- PT Jasa Marga (Persero) Tbk. (2025). Report of the Board of Commissioners & Ringkasan Eksekutif Laporan Penilaian GCG 2025.
- Puspitasari, A. (2022). Good Corporate Governance Sebagai Pilar Implementasi Corporate Social Responsibility Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kantor Cabang Merauke. *Musamus Accounting Journal*, 5(1), 26–35.
- Wardoyo, D. U., Rahmadani, R., & Hanggoro, P. T. (2022). Good Corporate Governance Dalam Perspektif Teori Keagenan. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 1(1), 39–43.

