

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Di era globalisasi dan digitalisasi pada sektor keuangan, penerapan tata kelola perusahaan yang baik atau *Good Corporate Governance* (GCG) menjadi salah satu instrumen yang menentukan kepercayaan *stakeholder* serta menjamin keberlanjutan lembaga keuangan. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa implementasi GCG dalam industri perbankan Indonesia belum berjalan secara optimal dan masih terdapat tantangan bagi regulator dan manajemen bank (Fanandi & Asfiah, 2024). Dengan demikian, muncul kebutuhan untuk memahami bagaimana prinsip GCG diterapkan di bank yang merupakan bagian dari sistem keuangan nasional. Lebih lanjut, literatur mengenai sektor perbankan menunjukkan bahwa kualitas GCG cenderung berbeda-beda pada setiap bank, dan terdapat indikasi bahwa perbankan membutuhkan perhatian khusus dalam hal transparansi dan independensi pengawasan.

Bank merupakan lembaga perantara keuangan yang memegang peran penting dalam roda ekonomi karena bertugas menghimpun dana dari masyarakat dan mendistribusikan kembali dalam bentuk produk dan layanan keuangan. Menurut Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998, perbankan adalah segala sesuatu yang mencakup aktivitas bank, kelembagaan bank, kegiatan usaha serta cara dan proses dalam melakukan usahanya (Presiden Republik Indonesia, 1998). Pada sektor perbankan Indonesia, penerapan prinsip GCG menjadi penting karena bank mengelola dana publik dan memiliki fungsi intermediasi yang krusial bagi perekonomian (Jamil et al., 2025).

Penerapan GCG menjadi salah satu faktor yang memengaruhi keberhasilan operasional bank. Dalam penerapannya GCG pada industri perbankan didasarkan pada lima prinsip utama sebagaimana diatur dalam Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) POJK 55/POJK.03/2016 yang membahas mengenai penerapan tata kelola bagi bank umum, yaitu transparansi (*transparency*), keterbukaan dalam mengemukakan informasi yang material dan relevan serta dalam proses

pengambilan keputusan. Kedua, akuntabilitas (*accountability*), kejelasan fungsi dan pelaksanaan tanggung jawab setiap organ bank agar pengelolaan berjalan efektif. Ketiga, pertanggungjawaban (*responsibility*), yaitu komitmen bank untuk menyelaraskan manajemen operasionalnya dengan regulasi hukum yang berlaku serta standar pengelolaan usaha yang sehat. Keempat, independensi (*independency*), merujuk pada kapasitas bank untuk bertindak objektif tanpa intervensi pihak luar dan berdedikasi penuh dalam menjalankan prinsip perbankan. Kelima, kewajaran (*fairness*), yakni jaminan keadilan dan kesamaan hak bagi seluruh pemangku kepentingan berdasarkan regulasi hukum yang berlaku (Otoritas Jasa Keuangan, 2016).

Implementasi GCG khususnya pada bank-bank termasuk Himpunan Bank Milik Negara (HIMBARA) yaitu Bank Mandiri, BRI, BNI, dan BTN memiliki implikasi yang lebih kompleks karena selain tuntutan efisiensi dan profitabilitas, juga terdapat mandat sosial dan stabilitas sistemik. Bank BUMN memegang peranan penting dalam mendukung pembangunan ekonomi dan sosial di Indonesia (BUMN, 2023). Oleh karena itu, bank BUMN diharapkan dapat mengoptimalkan perannya, terutama dalam hal memperbaiki pelaksanaan GCG serta memacu pertumbuhan kinerja organisasi (Petitsa, 2018).

Dalam penelitian terhadap bank-bank di Indonesia, ditemukan bahwa praktik GCG memang berpengaruh terhadap profitabilitas dan kinerja finansial, meskipun pengaruhnya tidak selalu konsisten antar bank (Andriyani et al., 2022). Hal ini menunjukkan bahwa mekanisme pengendalian internal, pengawasan komisaris, dan kepatuhan manajemen memiliki peran sentral. Begitu pula, bank BUMN masih sering menghadapi tantangan dalam penerapan prinsip-prinsip GCG. Sebagai organisasi yang mengemban misi ganda, entitas ini tidak hanya mengejar profit, namun juga mengemban tanggung jawab dalam mengimplementasikan kebijakan publik.

Meskipun demikian, sejumlah bank BUMN menunjukkan kemajuan yang lebih baik dalam penerapan prinsip GCG. Hal ini tercermin berdasarkan hasil *Corporate Governance Perception Index* (CGPI) yang menunjukkan bahwa bank BUMN juga sudah mampu menerapkan prinsip transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab,

independensi, dan keadilan secara konkret, sehingga menjadi salah satu contoh praktik tata kelola perusahaan yang baik di tengah kondisi nasional yang masih perlu diperkuat. CGPI sendiri merupakan program pemeringkatan tahunan yang diselenggarakan oleh *The Indonesian Institute for Corporate Governance* (IICG) bekerja sama dengan Majalah SWA untuk menilai kualitas implementasi GCG di perusahaan-perusahaan Indonesia berdasarkan survey, dokumen, dan observasi eksekutif, dengan tujuan mendorong perusahaan meningkatkan penerapan GCG secara berkelanjutan dan memberikan penghargaan kepada perusahaan yang menerapkan praktik tata kelola secara efektif (The Indonesian Institute for Corporate Governance, 2021).

Di Indonesia lembaga yang berfokus pada pengembangan tata kelola perusahaan yang baik yaitu IICG resmi berdiri 2 Juni 2000 melalui inisiasi Masyarakat Transparansi Indonesia (MTI) bersama sejumlah tokoh masyarakat dengan visi sebagai lembaga independen yang berintegritas dan bermartabat untuk mewujudkan terciptanya ekosistem bisnis yang sehat. IICG berdiri dengan fokus utama untuk mengedukasi konsep, praktik dan manfaat GCG kepada dunia usaha khususnya dan masyarakat luas pada umumnya (IICG, 2024).

CGPI memberikan sistem pemeringkatan kepada perusahaan berdasarkan tiga aspek yakni *Governance Structure* (struktur tata kelola), *Governance Process* (proses tata kelola) dan *Governance Outcome* (hasil tata kelola) (Bank Mandiri, 2022). Melalui CGPI, *stakeholder* dapat memperoleh gambaran tentang kualitas pelaksanaan GCG di perusahaan publik maupun BUMN.

Berikut hasil penilaian GCG yang dilakukan *Corporate Governance Watch* pada tahun 2023:

Tabel 1.1 Market Rankings and Scores Corporate Governance Watch 2023

CG Watch 2023 market rankings and scores (%)				
Market	Previous ranking	2023	2020	Change vs 2020 (ppt)
1. Australia	1	75.2	74.7	+0.5
2. Japan	=5	64.6	59.3	+5.3
=3. Singapore	=2	62.9	63.2	-0.3
=3. Taiwan	4	62.8	62.2	+0.6
5. Malaysia	=5	61.5	59.5	+2.0
=6. Hong Kong	=2	59.3	63.5	-4.2
=6. India	7	59.4	58.2	+1.2
8. Korea	9	57.1	52.9	+4.2
9. Thailand	8	53.9	56.6	-2.7
10. China	10	43.7	43.0	+0.7
11. Philippines	11	37.6	39.0	-1.4
12. Indonesia	12	35.7	33.6	+2.1

Sumber : CLSA Asia-Pacific Market 2023

Berdasarkan penilaian *The Asian Corporate Governance Association* (ACGA) dan *Credit Lyonnais Securities Asia* (CLSA) dalam laporan *CG Watch 2023* tersebut, kondisi tata kelola perusahaan (*Corporate Governance/GCG*) di Indonesia masih menunjukkan tantangan yang cukup besar. Indonesia tercatat berada di peringkat ke-12 atau posisi terakhir di kawasan Asia-Pasifik dengan skor 35,7%, meskipun mengalami sedikit peningkatan dibandingkan tahun 2020 yang memperoleh skor 33,6%. Kenaikan tersebut mencerminkan adanya kemajuan terbatas dalam penerapan prinsip-prinsip GCG, namun belum cukup signifikan untuk membawa Indonesia keluar dari posisi terbawah. Hal ini menunjukkan bahwa praktik tata kelola di Indonesia masih relatif lemah dibandingkan negara-negara lain, terutama jika dibandingkan dengan negara seperti Malaysia, Jepang, dan Korea Selatan yang mengalami peningkatan substansial dalam periode yang sama. Secara umum, hasil ini menegaskan bahwa penerapan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan tanggung jawab sosial di Indonesia masih perlu diperkuat, baik dari sisi regulasi, penegakan hukum, maupun komitmen perusahaan dalam mengimplementasikan tata kelola yang baik secara konsisten (The Asian Corporate Governance Association (ACGA) & Credit Lyonnais Securities Asia (CLSA), 2024).

Otoritas Jasa Keuangan (OJK) merupakan lembaga yang berperan aktif mengawasi penerapan prinsip GCG, namun perannya dinilai masih belum optimal. Di sisi lain, berbagai kebijakan dan *roadmap* yang dikeluarkan oleh pemerintah maupun OJK masih belum di implementasikan secara optimal. Hal tersebut juga terlihat dari regulasi dan mekanisme pelaporan GCG yang masih tertinggal dibandingkan negara-negara tetangga. Meskipun terdapat perbaikan kecil melalui penerbitan Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2023 tentang Pengembangan dan Penguatan Sektor Keuangan di Indonesia, yang mempercepat batas waktu pelaporan kepemilikan saham dan transaksi orang dalam, sebagian besar aturan tata kelola masih kabur dan belum dijalankan secara konsisten. Sebagian perusahaan terbuka di Indonesia menerapkan prinsip GCG, tanpa penerapan yang substansial dalam praktik bisnisnya. Kualitas pelaporan *Environmental, Social, and Governance* (ESG) pun masih rendah, dengan tingkat keberagaman dewan direksi

atau komisariss yang terbatas. Lemahnya penegakan hukum, rendahnya partisipasi investor domestik, serta minimnya peran media dan masyarakat sipil semakin memperparah kondisi tersebut. Akibatnya, tata kelola perusahaan di Indonesia masih belum sepenuhnya mampu mendukung prinsip transparansi, akuntabilitas, dan integritas yang menjadi pilar utama GCG (Rambe et al., 2025).

Adapun PT Bank Mandiri (Persero) Tbk, sebagai salah satu bank BUMN terbesar di Indonesia, telah memperoleh penilaian “Sangat Terpercaya” melalui CGPI selama bertahun-tahun. Bank Mandiri (Persero) Tbk (selanjutnya Bank Mandiri) sebagai lembaga milik negara yang mengelola dana publik, Bank Mandiri memiliki tanggung jawab ganda yaitu melaksanakan fungsi bisnis sekaligus menjalankan tugas publik. Studi literatur menyebutkan bahwa Bank Mandiri telah mengadopsi arsitektur kebijakan dan pedoman GCG yang wajib dipatuhi oleh seluruh unit dan entitas anak perusahaan. Hal ini menandakan komitmen Bank Mandiri tersebut terhadap pengelolaan bank yang baik. Oleh karena itu, penting untuk meneliti secara mendalam bagaimana implementasi prinsip-prinsip GCG diterapkan oleh Bank Mandiri sebagai bentuk representasi penerapan tata kelola yang efektif di lingkungan Badan Usaha Milik Negara Indonesia (Bank Mandiri, 2022).

Berikut ini nilai hasil GCG hasil penilaian CGPI yang terdapat pada laporan tahunan Bank Mandiri periode 2020-2024:

Tabel 1.2 Nilai GCG Bank Mandiri Periode 2020-2024

Aspek	Tahun				
	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Governance Structure</i>	25,7	33,37	26,65	31,35	31,85
<i>Governance Process</i>	34,5	34,26	36,24	31,24	31,61
<i>Governance Outcome</i>	34,74	26,99	32,22	32,45	31,84
Total:	94,94	95,01	95,11	95,22	95,3

Sumber: Laporan tahunan Bank Mandiri <https://www.bankmandiri.co.id/en/home>

Dimensi *Governance Structure* (GS) berfokus pada bagaimana struktur tata kelola perusahaan dibangun, termasuk efektivitas organ perusahaan seperti RUPS, Dewan Komisaris, dan Direksi yang diatur dalam Peraturan OJK No. 55/POJK.03/2016 yang menegaskan bahwa struktur tata kelola harus memastikan tercapainya pengawasan yang memadai dan independen (Otoritas Jasa Keuangan, 2016). Berdasarkan data 2020–2024, skor GS Bank Mandiri menunjukkan fluktuasi yang cukup signifikan, dengan peningkatan pada 2021 (33,37) sebelum menurun kembali pada 2022 dan kemudian stabil meningkat pada 2023–2024. Perubahan skor ini menggambarkan dinamika efektivitas struktur organisasi dalam menjalankan fungsi pengawasan, pengendalian internal, serta penyusunan kebijakan strategis, dan mengindikasikan bahwa Bank Mandiri terus melakukan penyesuaian terhadap struktur kelembagaan untuk memenuhi prinsip GCG.

Dimensi *Governance Process* (GP) menggambarkan kualitas proses tata kelola yang berjalan dalam organisasi, termasuk pelaksanaan manajemen risiko, kepatuhan, audit internal, transparansi informasi, dan implementasi kebijakan operasional. Secara teoretis, aspek ini berkaitan dengan prinsip *transparency* dan *accountability* yang diatur dalam pengaturan OJK mengenai manajemen risiko dan kepatuhan (POJK No. 18/POJK.03/2016; POJK No. 46/POJK.03/2020 tentang implementasi tata kelola bank umum). Berdasarkan data 2020–2024, skor GP Bank Mandiri relatif stabil dan berada pada kisaran tinggi (31–36), dengan puncak pada tahun 2022 sebesar 36,24. Tren ini menunjukkan bahwa proses internal seperti pengendalian risiko, prosedur kepatuhan, dan mekanisme pelaporan berjalan cukup baik meskipun mengalami penurunan sejak 2023. Penurunan tersebut dapat mencerminkan tantangan dalam penyelarasan kebijakan dengan regulasi baru, dinamika operasional industri perbankan, atau peningkatan standar penilaian yang menuntut proses tata kelola yang lebih ketat. Namun secara keseluruhan, GP Bank Mandiri menunjukkan bahwa perusahaan memiliki proses tata kelola yang cukup mapan dalam mengelola risiko dan memenuhi kewajiban regulasi.

Dimensi *Governance Outcome* (GO) mengukur hasil nyata dari penerapan GCG, termasuk kinerja keuangan dan nonkeuangan, kualitas layanan, efektivitas pengendalian internal, serta tingkat kepercayaan pemangku kepentingan yang

diatur dalam POJK No. 55/POJK.03/2016 tentang Penerapan Tata Kelola Bagi Bank Umum, yaitu memastikan kegiatan usaha bank berjalan sehat, stabil, dan mampu menghasilkan nilai tambah bagi pemegang saham dan pemangku kepentingan. Data 2020–2024 menunjukkan bahwa skor GO Bank Mandiri mengalami dinamika yang cukup besar, terutama penurunan pada tahun 2021 (26,99) dibandingkan 2020 (34,74), sebelum meningkat kembali pada 2022–2024. Penurunan tersebut dapat mengindikasikan dampak tekanan eksternal seperti ketidakpastian ekonomi, risiko kredit, serta perubahan perilaku pasar akibat pandemi. Namun tren kenaikan kembali di tahun-tahun berikutnya menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menyesuaikan strategi, memperbaiki kinerja, serta meningkatkan efektivitas penerapan GCG.

Berdasarkan analisis terhadap tiga aspek dimensi CGPI yakni, *Governance Structure*, *Governance Process*, dan *Governance Outcome* dapat dilihat bahwa penerapan GCG di Bank Mandiri selama periode 2020–2024 masih menunjukkan pola yang berfluktuasi. Ketidakkonsistenan ini mengindikasikan bahwa praktik tata kelola belum sepenuhnya stabil dan masih menghadapi tantangan dalam menjaga efektivitas struktur pengawasan, kualitas proses internal, serta hasil kinerja tata kelola yang berkelanjutan. Meskipun terdapat beberapa periode peningkatan yang mencerminkan adanya upaya perbaikan, fluktuasi skor menandakan bahwa implementasi GCG belum berjalan secara optimal sesuai prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kewajaran sebagaimana yang telah diatur. Dengan demikian, Bank Mandiri perlu terus memperkuat konsistensi penerapan GCG agar mampu mempertahankan kinerja perusahaan yang sehat, meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan, dan memenuhi standar tata kelola yang berlaku dalam industri perbankan nasional maupun internasional.

Oleh karena itu, penting untuk meneliti secara mendalam bagaimana implementasi prinsip-prinsip GCG diterapkan oleh Bank Mandiri sebagai bentuk representasi penerapan tata kelola yang efektif di lingkungan BUMN Indonesia, yang didasarkan pada hasil CGPI.

Penelitian literatur juga mencatat bahwa pencapaian peringkat tinggi dalam CGPI belum secara otomatis menjamin bahwa penilaian GCG telah

diimplementasikan secara konsisten di semua tingkatan organisasi bank (Saptono & Purwanto, 2022). Dengan demikian, masih terbuka ruang kajian untuk mengeksplorasi sejauh mana prinsip GCG diterapkan nyata dalam praktik operasional bank dan pengelolaan bank BUMN seperti Bank Mandiri.

Walaupun berbagai studi telah membahas pengaruh GCG terhadap kinerja perusahaan dan bank, masih belum banyak penelitian yang secara spesifik menggali implementasi prinsip GCG di bank BUMN melalui hasil CGPI dan menguraikan secara deskriptif faktor-faktor penerapannya di bank nasional. Kesenjangan ini memberikan peluang penelitian untuk mengisi celah ilmiah dan memberikan rekomendasi kebijakan bagi pengelola bank BUMN dan regulator.

Penelitian ini relevan bagi jurusan Administrasi Publik di lingkungan Fakultas Ilmu Sosial Ilmu Politik karena pengelolaan bank BUMN menyangkut aspek tata kelola publik, akuntabilitas institusi milik negara, dan pelayanan kepada masyarakat yang membutuhkan transparansi dan keadilan. Dengan demikian, kajian ini memiliki muatan interdisipliner antara kebijakan publik, *governance*, dan manajemen perbankan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka penting untuk melakukan studi deskriptif mengenai “Pelaksanaan *Corporate Governance Perception Index* (CGPI) dalam Menilai Penerapan *Good Corporate Governance* pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk” guna mengetahui bagaimana prinsip GCG diterapkan, seberapa efektif penerapan tersebut tercermin dalam skor CGPI. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis maupun praktis bagi ilmu administrasi publik, kebijakan tata kelola institusi milik negara, dan manajemen perbankan.

B. Identifikasi Masalah

Terdapat beberapa rincian masalah yang perlu dianalisis dalam penelitian ini berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan:

1. Pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG) pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk perlu dikaji lebih lanjut untuk mengetahui sejauh mana kelengkapan organ perusahaan, efektivitas fungsi pengawasan dan pengendalian, serta kesesuaian kompetensi organ perusahaan telah memenuhi

dimensi *Governance Structure* dalam penilaian *Corporate Governance Perception Index* (CGPI).

2. Mekanisme koordinasi antar organ perusahaan, penerapan kebijakan pencegahan benturan kepentingan, serta proses pengambilan keputusan strategis pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk perlu dianalisis untuk menilai efektivitas pelaksanaan *Governance Process* berdasarkan dimensi penilaian CGPI.
3. Kualitas pengungkapan informasi, ketepatan waktu pelaporan, tingkat transparansi, serta dampak penerapan tata kelola terhadap keberlanjutan dan kinerja perusahaan perlu dievaluasi untuk mengetahui capaian *Governance Outcome* pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.

C. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan paparan latar belakang di atas, maka penulis merumuskan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana pelaksanaan *Governance Structure* dalam menilai prinsip GCG pada PT Bank Mandiri (Persero) TBK berdasarkan hasil CGPI?
2. Bagaimana pelaksanaan *Governance Process* dalam menilai prinsip GCG pada PT Bank Mandiri (Persero) TBK berdasarkan hasil CGPI?
3. Bagaimana pelaksanaan *Governance Outcome* dalam menilai prinsip GCG pada PT Bank Mandiri (Persero) TBK berdasarkan hasil CGPI?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, maka penelitian ini mempunyai maksud dan tujuan untuk mengetahui:

1. Menganalisis pelaksanaan *Governance Structure* dalam menilai penerapan GCG pada PT Bank Mandiri (Persero) TBK berdasarkan hasil *Corporate Governance Perception Index* (CGPI).
2. Menganalisis pelaksanaan *Governance Process* dalam menilai penerapan GCG pada PT Bank Mandiri (Persero) TBK berdasarkan hasil *Corporate Governance Perception Index* (CGPI).

3. Menganalisis pelaksanaan *Governance Outcome* dalam menilai penerapan GCG pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk berdasarkan hasil *Corporate Governance Perception Index* (CGPI).

E. Manfaat Hasil Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat baik dari segi teoritis maupun praktis sebagai berikut:

1. Manfaat Teoretis

Penelitian ini memiliki tujuan untuk menyumbangkan pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang tata kelola organisasi publik dan sektor keuangan negara. Dengan menelaah penerapan prinsip GCG di sebuah bank BUMN seperti PT Bank Mandiri (Persero) Tbk melalui instrumen CGPI, maka hasil penelitian diharapkan menjadi acuan teoritik dan empiris yang memperkaya literatur terkait GCG. Selain itu, (EOCD, 2023) mengemukakan bahwa tidak ada satu model tunggal tata kelola perusahaan yang universal, namun prinsip-prinsip dasar seperti yang dirumuskan oleh *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) tetap relevan dalam berbagai konteks. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan memperluas cakupan kajian dalam konteks BUMN perbankan Indonesia dan menjadi referensi bagi peneliti berikutnya yang ingin mengeksplorasi penerapan GCG.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Instansi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis kepada instansi terkait, khususnya bank BUMN seperti PT Bank Mandiri (Persero) Tbk, dalam meningkatkan kualitas penerapan GCG. Dengan memahami *gap* antara skor CGPI dan implementasi nyata, manajemen dapat memperkuat aspek-aspek tata kelola seperti pengawasan komisaris independen, transparansi pelaporan, dan akuntabilitas pengambilan keputusan.

b. Bagi Masyarakat

Masyarakat sebagai pemangku kepentingan memiliki hak untuk memperoleh informasi yang jelas, akurat, dan dapat dipercaya terkait pengelolaan lembaga keuangan BUMN yang menggunakan dana publik. Penelitian ini diharapkan meningkatkan pemahaman publik mengenai pentingnya GCG dalam menjaga stabilitas sistem keuangan dan mewujudkan keadilan (*fairness*) dalam pelayanan publik melalui lembaga keuangan negara.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini juga diharapkan menjadi landasan atau referensi bagi peneliti lain yang berminat mengkaji tema serupa baik pada perusahaan BUMN lainnya maupun lembaga publik non-bank. Peneliti berikutnya dapat menggunakan temuan dan kerangka penelitian ini sebagai acuan dalam memperluas atau mendalami aspek-aspek seperti proses pengambilan keputusan, *outcome* tata kelola, atau perbandingan antar-bank.

d. Bagi Peneliti

Bagi peneliti pelaksana, penelitian ini merupakan kesempatan untuk meningkatkan kompetensi akademik, memperluas pengetahuan empiris mengenai tata kelola organisasi publik dan keuangan, serta mengasah kemampuan analisis kritis terhadap implementasi GCG dalam konteks nasional. Proses penelitian ini diharapkan memberikan pengalaman langsung yang mendukung pengembangan profesionalisme peneliti di bidang Administrasi Publik.

F. Kerangka Berpikir

Kerangka pemikiran merupakan suatu alur pemikiran yang disusun secara sistematis sebagai dasar konseptual dalam menjelaskan hubungan antara permasalahan penelitian, teori yang digunakan, serta hasil yang diharapkan. Kerangka berpikir berfungsi sebagai landasan teoritis yang membantu peneliti dalam memahami, menganalisis, dan menjawab permasalahan penelitian secara terarah dan logis.

Dalam penelitian ini, kerangka pemikiran disusun untuk menganalisis implementasi prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) dalam pengelolaan Bank BUMN, khususnya PT Bank Mandiri (Persero) Tbk, dengan menggunakan hasil *Corporate Governance Perception Index* (CGPI) sebagai instrumen penilaian tata kelola perusahaan.

Lingkungan eksternal (*environment*) yang melatarbelakangi penelitian ini berangkat dari tuntutan penerapan prinsip GCG pada bank BUMN sebagai pengelola dana publik, regulasi Otoritas Jasa Keuangan mengenai tata kelola perbankan, meningkatnya tuntutan transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kewajiban dalam industri perbankan, serta adanya penilaian independen melalui CGPI sebagai instrumen evaluasi kualitas penerapan GCG.

Sebagai *input* (masukan), penelitian ini menggunakan ketentuan SEOJK Nomor 13/SEOJK.03/2017 tentang Penerapan Tata Kelola bagi Bank Umum, pedoman CGPI yang dikembangkan oleh The Indonesian Institute for Corporate Governance (IICG), laporan hasil CGPI PT Bank Mandiri (Persero) Tbk, *Annual Report* dan *Sustainability Report* PT Bank Mandiri (Persero) Tbk, serta data hasil wawancara dan dokumen pendukung lainnya sebagai dasar analisis.

Proses analisis dalam penelitian ini didasarkan pada Teori Agensi yang menjelaskan pentingnya penerapan GCG sebagai mekanisme pengawasan untuk meminimalkan konflik kepentingan antara *principal* dan *agent*. Dalam pelaksanaannya, implementasi GCG dianalisis menggunakan kerangka penilaian CGPI yang dikembangkan oleh IICG melalui tiga dimensi utama, yaitu:

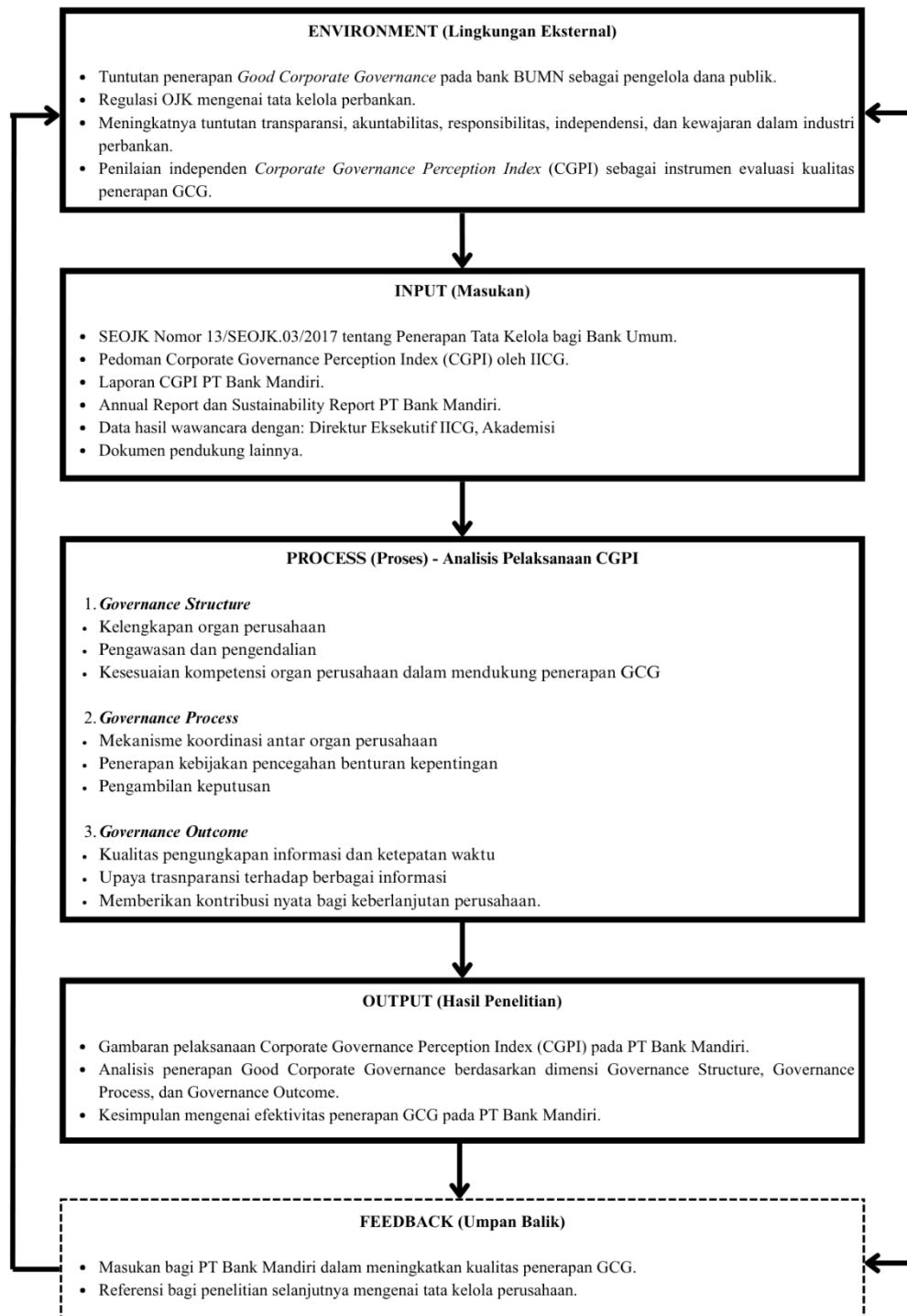
1. *Governance Structure*, yang mencerminkan kelengkapan dan efektivitas struktur serta organ tata kelola perusahaan,
2. *Governance Process*, yang menggambarkan mekanisme, sistem, dan proses pengambilan keputusan serta pengendalian perusahaan,
3. *Governance Outcome*, yang menunjukkan hasil penerapan tata kelola dalam bentuk kinerja, kepatuhan, transparansi, dan penciptaan nilai perusahaan.

Ketiga dimensi tersebut dianalisis secara deskriptif untuk melihat sejauh mana prinsip-prinsip GCG telah diimplementasikan oleh PT Bank Mandiri (Persero) Tbk berdasarkan hasil penilaian CGPI.

Output dari penelitian ini adalah diperolehnya gambaran yang komprehensif mengenai implementasi prinsip GCG pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk berdasarkan dimensi *Governance Structure*, *Governance Process*, dan *Governance Outcome*. Melalui analisis tersebut, penelitian ini diharapkan mampu mengidentifikasi tingkat konsistensi penerapan GCG, kekuatan dan kelemahan pada masing-masing dimensi tata kelola, serta memberikan pemahaman mengenai efektivitas penerapan GCG dalam mendukung pengelolaan Bank BUMN yang profesional, akuntabel, transparan, dan berkelanjutan.

Sebagai *feedback* (umpan balik), hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk dalam meningkatkan kualitas penerapan GCG secara berkelanjutan, sekaligus menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji implementasi tata kelola perusahaan, khususnya pada sektor perbankan.





Gambar 1.2. Kerangka Berpikir

Sumber : Diolah Oleh Peneliti (2026)