

## **Kegagalan Sistemik Pengawasan Anak Perusahaan BUMN: Model Pengawasan Terintegrasi Berbasis Integritas**

**Rd. Evi Nurasih Salamah\*, Yusuf Saepul Zamil**

Universitas Padjadjaran, Indonesia

Email: [evi25004@mail.unpad.ac.id](mailto:evi25004@mail.unpad.ac.id)\*, [yusuf@unpad.ac.id](mailto:yusuf@unpad.ac.id)

---

**Keywords:**

*Systemic Failure; SOE  
Supervision; Fuel Procurement  
Corruption; Corporate  
Governance; Integrity-Based  
Integrated Supervision Model*

---

**Abstract**

*The corruption case involving crude oil procurement and fuel adulteration at PT Pertamina Patra Niaga during 2018-2023 constitutes one of the most significant state-owned enterprise (SOE) governance scandals in Indonesian history, with state losses reaching Rp300.003 trillion (BPKP) and consumer losses of Rp17.4 trillion per year (CELIOS). This study aims to analyze systemic failures in internal and external supervision mechanisms, examine the legal accountability of directors, commissioners, and the Ministry of SOEs, and formulate an ideal supervision model. Using normative juridical methods with statutory, conceptual, and comparative approaches, the findings reveal that supervisory failure occurred at multiple layers: information asymmetry at the Board of Commissioners level, subordination of the Internal Audit Unit (SPI) to the President Director who was the primary perpetrator, fragmentation of authority among seven supervisory institutions, and ceremonial ISO 37001 certification. A comparative study of PETRONAS (Malaysia), Equinor (Norway), and Saudi Aramco reveals that Indonesia's supervisory system lags behind on five critical elements: internal audit independence, real-time information access, cross-corporate ethical standards, substantive whistleblowing, and subsidiary transparency. As a solution, this study formulates the Integrity-Based Integrated Supervision Model (MPTBI), built on four pillars: internal supervisory independence, external supervisory synergy, technology and data-driven oversight, and the development of a genuine corporate integrity culture. Implementation requires amendment to Article 68 of the SOE Law, strengthened risk-based BPK audit methodology, and genuine political commitment from the Ministry of SOEs.*

---

**Kata Kunci:**

Kegagalan Sistemik;  
Pengawasan BUMN; Korupsi  
Pengadaan BBM; Tata Kelola  
Korporasi; Model Pengawasan  
Terintegrasi Berbasis Integritas

---

**Abstrak**

Kasus korupsi tata kelola pengadaan minyak mentah dan pengoplosan bahan bakar minyak (BBM) pada PT Pertamina Patra Niaga periode 2018-2023 merupakan salah satu skandal tata kelola BUMN terbesar dalam sejarah Indonesia, dengan kerugian negara mencapai Rp300.003 triliun (BPKP) dan kerugian konsumen Rp17,4 triliun per tahun (CELIOS). Penelitian ini bertujuan menganalisis kegagalan sistemik mekanisme pengawasan internal dan eksternal, mengkaji pertanggungjawaban hukum direksi, komisaris, dan Kementerian BUMN, serta merumuskan model pengawasan ideal. Menggunakan metode yuridis normatif dengan pendekatan perundang-undangan, konseptual, dan komparatif, penelitian menemukan bahwa kegagalan pengawasan terjadi secara berlapis: asimetri informasi pada Dewan Komisaris, subordinasi Satuan Pengawasan Intern (SPI) kepada Direktorat Utama yang merupakan pelaku utama, fragmentasi kewenangan di antara tujuh lembaga

pengawas, hingga sertifikasi ISO 37001 yang bersifat seremonial. Kajian komparatif terhadap PETRONAS (Malaysia), Equinor (Norwegia), dan Saudi Aramco menunjukkan Indonesia tertinggal pada lima elemen kritis: independensi audit internal, akses informasi real-time, standar etika lintas korporasi, whistleblowing substantif, dan transparansi anak perusahaan. Sebagai solusi, dirumuskan Model Pengawasan Terintegrasi Berbasis Integritas (MPTBI) dengan empat pilar: kemandirian pengawasan internal, sinergi pengawasan eksternal, pengawasan berbasis teknologi dan data, serta pembangunan budaya integritas korporasi. Implementasi model ini memerlukan amendemen Pasal 68 UU BUMN, penguatan metodologi audit BPK berbasis risiko, dan komitmen politik dari Kementerian BUMN.

---

## PENDAHULUAN

Pada tanggal 24-25 Februari 2025, Kejaksaan Agung Republik Indonesia menetapkan sembilan tersangka dalam perkara korupsi tata kelola minyak mentah dan pengoplosan bahan bakar minyak (BBM) di lingkungan subholding PT Pertamina (Persero). Perkara ini bukan sekadar kasus korupsi biasa. Berdasarkan konfirmasi Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), kerugian keuangan negara yang diakibatkan mencapai Rp300.003 triliun, menjadikannya salah satu kasus korupsi terbesar yang pernah terungkap dalam sejarah tata kelola badan usaha milik negara (BUMN) di Indonesia (Kejaksaan Agung RI, 2025; BPKP, 2025). *Center of Economic and Law Studies* (CELIOS) menghitung bahwa kerugian konsumen mencapai Rp47 miliar per hari atau sekitar Rp17,4 triliun per tahun akibat selisih antara kualitas BBM RON 92 yang dibayarkan oleh konsumen dengan RON yang sesungguhnya mereka terima dalam produk yang dioplos (Huda, 2025).

Yang paling mengejutkan dari kasus ini bukan sekadar besarnya kerugian finansial yang ditimbulkan, melainkan kenyataan bahwa praktik koruptif ini berlangsung selama kurang lebih lima tahun dari 2018 hingga 2023 tanpa satu pun mekanisme pengawasan yang berhasil mendeteksinya. Padahal, PT Pertamina Patra Niaga selaku pelaku utama memiliki seluruh perangkat pengawasan formal yang dipersyaratkan regulasi: Dewan Komisaris, Satuan Pengawasan Intern (SPI), Komite Audit, hingga sertifikasi ISO 37001 tentang Sistem Manajemen Anti-Penyuapan. Skor penilaian *Good Corporate Governance* (GCG) *self-assessment* perusahaan bahkan mencapai 83,13 persen atau kategori Baik. Namun angka-angka dan sertifikasi itu ternyata tidak mencerminkan realitas sesungguhnya.

Paradoks inilah yang menjadi inti permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini: mengapa sistem pengawasan yang secara normatif tampak lengkap dapat gagal secara total dalam mencegah kejahatan korporasi yang berlangsung selama lima tahun? Pertanyaan ini menyentuh aspek yang lebih dalam dari sekadar kelemahan individual atau prosedural ia mengungkap kegagalan yang bersifat sistemik dalam desain kelembagaan pengawasan BUMN Indonesia.

Penelitian ini bertujuan untuk: pertama, menganalisis secara yuridis kegagalan sistemik mekanisme pengawasan internal dan eksternal dalam kasus PT Pertamina Patra Niaga; kedua, mengkaji pertanggungjawaban hukum direksi, komisaris, dan Kementerian BUMN dalam dimensi

pidana, perdata, administratif, dan moral; ketiga, membandingkan sistem pengawasan anak perusahaan BUMN Indonesia dengan praktik terbaik global; serta keempat, merumuskan Model Pengawasan Terintegrasi Berbasis Integritas (MPTBI) sebagai solusi reformatif atas pertanyaan: Bagaimanakah desain model pengawasan yang ideal untuk mencegah berulangnya kegagalan sistemik serupa? Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat teoritis dan praktis. Secara teoritis, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan ilmu hukum tata negara dan administrasi negara melalui analisis kegagalan sistemik pengawasan BUMN serta formulasi model pengawasan terintegrasi berbasis integritas, sekaligus memperkaya literatur penerapan doktrin *agency theory*, *business judgment rule*, dan *piercing the corporate veil* dalam konteks korupsi korporasi BUMN. Secara praktis, penelitian ini bermanfaat bagi pembuat kebijakan sebagai bahan revisi UU BUMN, bagi lembaga pengawas untuk memperkuat koordinasi dan metodologi pengawasan berbasis risiko, bagi praktisi dan akademisi sebagai referensi analisis kasus korupsi BUMN, serta bagi masyarakat dalam mendorong transparansi dan akuntabilitas pengelolaan BUMN demi kemakmuran rakyat sesuai Pasal 33 UUD NRI 1945.

## METODE

Penelitian ini menggunakan metode yuridis normatif (*normative legal research*) sebagaimana dikembangkan oleh Peter Mahmud Marzuki (2016), yaitu penelitian hukum yang dilakukan dengan cara meneliti bahan pustaka atau data sekunder sebagai bahan utama. Data sekunder yang digunakan meliputi: (1) bahan hukum primer berupa peraturan perundang-undangan dan putusan pengadilan yang relevan; (2) bahan hukum sekunder berupa literatur ilmiah, jurnal hukum nasional dan internasional, serta dokumen resmi lembaga negara; dan (3) bahan hukum tersier berupa kamus, ensiklopedia hukum, dan sumber daring resmi.

Penelitian ini menggunakan tiga pendekatan yang saling melengkapi. Pertama, pendekatan perundang-undangan (*statute approach*), digunakan untuk menelaah seluruh regulasi yang berkaitan dengan pengawasan BUMN, meliputi UUD NRI 1945, UU Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN beserta perubahannya (UU Nomor 1 Tahun 2025), UU Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, UU Nomor 20 Tahun 2001 tentang Tipikor, UU Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan Keuangan Negara, serta peraturan turunannya. Kedua, pendekatan konseptual (*conceptual approach*), digunakan untuk menganalisis doktrin-doktrin hukum yang relevan, antara lain *agency theory*, *business judgment rule*, dan doktrin *piercing the corporate veil*. Ketiga, pendekatan komparatif (*comparative approach*), digunakan untuk membandingkan sistem pengawasan anak perusahaan BUMN Indonesia dengan praktik terbaik di Malaysia (PETRONAS), Norwegia (Equinor), dan Arab Saudi (Saudi Aramco).

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi kepustakaan (*library research*) terhadap sumber primer peraturan perundang-undangan, putusan pengadilan, konferensi pers resmi Kejaksaan Agung, dan laporan BPKP serta sumber sekunder berupa jurnal ilmiah, buku teks hukum, laporan lembaga internasional, dan pemberitaan media terpercaya. Analisis data dilakukan secara kualitatif-preskriptif dengan mengidentifikasi kesenjangan normatif (*normative gap*) antara regulasi yang berlaku dengan implementasinya dalam kasus PT Pertamina Patra Niaga, kemudian

merumuskan rekomendasi normatif yang bersifat *de lege ferenda*.

#### A. Teori Pengawasan dalam Hukum Administrasi Negara

Pengawasan dalam perspektif hukum administrasi negara bukan sekadar kegiatan mengamati, melainkan suatu fungsi hukum yang terstruktur dan memiliki dasar normatif yang kuat. Hadjon et al. (2011) menyatakan bahwa pengawasan merupakan bagian tak terpisahkan dari konsep negara hukum modern yang mengharuskan setiap tindakan pemerintah dan organ-organ kenegaraan, termasuk BUMN, dapat dikendalikan dan dipertanggungjawabkan. Situmorang dan Juhir (1994) mendefinisikan pengawasan sebagai setiap usaha dan tindakan dalam rangka untuk mengetahui sampai di mana pelaksanaan tugas yang dilaksanakan menurut ketentuan dan sasaran yang hendak dicapai.

Ridwan HR (2014) membagi pengawasan berdasarkan sifatnya menjadi dua kategori: pengawasan preventif (dilakukan sebelum pelaksanaan untuk mencegah penyimpangan) dan pengawasan represif (dilakukan setelah terjadinya penyimpangan untuk memulihkan keadaan). Dalam kasus PT Pertamina Patra Niaga, mekanisme preventif terbukti tidak efektif hanya penindakan represif oleh Kejaksaan Agung yang akhirnya berhasil mengungkap kejahatan tersebut, menandakan betapa dalamnya kegagalan sistem pencegahan dalam tubuh BUMN. Terry dan Rue (2010) merumuskan empat elemen pengawasan yang harus hadir secara utuh: (1) penetapan standar; (2) pengukuran kinerja aktual; (3) perbandingan kinerja aktual dengan standar; serta (4) tindakan koreksi. Ketidakhadiran elemen ketiga dan keempat terbukti menciptakan celah yang dieksploitasi selama bertahun-tahun.

#### B. Teori Keagenan dan *Good Corporate Governance*

Dalam kerangka teori keagenan (*agency theory*) yang dikembangkan Jensen dan Meckling (1976), hubungan antara negara sebagai prinsipal dan direksi BUMN sebagai agen mengandung potensi konflik kepentingan yang inheren. Masalah keagenan (*agency problem*) timbul ketika agen bertindak demi kepentingan pribadi yang bertentangan dengan kepentingan prinsipal. Kasus Pertamina Patra Niaga merupakan manifestasi paling ekstrem dari *agency problem* tersebut. Riset Al-Faryan dan Shil (2024) menegaskan bahwa ketiadaan mekanisme tata kelola yang efektif memperlebar jurang antara pemilik (negara) dan manajer, sehingga menciptakan celah subur bagi tumbuhnya korupsi korporasi. Kajian lintas negara Boateng et al. (2021) membuktikan secara empiris bahwa tata kelola perusahaan yang lemah berkorelasi positif dengan tingkat korupsi yang lebih tinggi.

Teori *Good Corporate Governance* (GCG) menegaskan bahwa tata kelola yang baik mensyaratkan penerapan lima prinsip yang dikenal dengan akronim TARIF: *Transparency*, *Accountability*, *Responsibility*, *Independency*, dan *Fairness*. KNKG (2006) mendefinisikan GCG sebagai suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ perusahaan untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan, dengan tetap memperhatikan kepentingan seluruh pemangku kepentingan berlandaskan peraturan perundang-undangan dan nilai-nilai etika. Penelitian Prastika (2020) yang mengkaji GCG di PT Kereta Api Indonesia menemukan bahwa GCG tidak efektif mencegah korupsi BUMN karena dipengaruhi oleh faktor komunikasi, sumber daya, disposisi, dan birokrasi bukan semata-mata oleh ada atau

tidaknya regulasi.

### C. Kerangka Normatif Pengawasan BUMN

Kerangka normatif pengawasan BUMN di Indonesia tersusun dari beberapa lapisan yang saling melengkapi. Pasal 33 UUD NRI 1945 menegaskan bahwa cabang-cabang produksi yang menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai oleh negara untuk kemakmuran rakyat. Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN selaku *lex specialis* mewajibkan pengawasan oleh Komisaris (Pasal 67), pembentukan SPI (Pasal 68), dan Komite Audit (Pasal 70). Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, khususnya Pasal 97 ayat (3) dan Pasal 114, mengatur tanggung jawab pribadi direksi dan komisaris yang terbukti bersalah atau lalai. Para tersangka dijerat dengan Pasal 2 ayat (1) dan/atau Pasal 3 jo. Pasal 18 Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 jo. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2001 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi (Nurafni et al., 2024).

Perlu dicatat bahwa UU BUMN telah mengalami perubahan ketiga melalui Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2025. Beberapa ketentuan dalam UU ini, termasuk Pasal 9G yang menyatakan direksi dan komisaris BUMN bukan penyelenggara negara, menimbulkan polemik akademis terkait potensi melemahnya instrumen pengawasan (Aisyah, 2025). Kajian Aslam (2022) menegaskan bahwa korupsi di sektor BUMN disebabkan oleh prinsip GCG yang belum terimplementasikan dengan baik, termasuk lemahnya fungsi satuan pengawas internal dan sistem pelaporan pelanggaran.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### A. Kronologi dan Modus Operandi Korupsi

Berdasarkan hasil penyidikan Kejaksaan Agung yang dilakukan atas dasar Surat Perintah Penyidikan sejak Oktober 2024, dengan memeriksa 96 saksi dan menyita 45 barang bukti elektronik, praktik koruptif ini berlangsung sepanjang periode 2018-2023 melalui tiga modus operandi utama yang dijalankan secara sistemik dan saling menopang satu sama lain

Modus pertama adalah manipulasi pasokan minyak mentah dalam negeri. Para tersangka mengondisikan rapat optimalisasi hilir untuk menurunkan readiness kilang dalam negeri, sehingga minyak mentah produksi Kontraktor Kontrak Kerja Sama (KKKS) ditolak dengan alasan spesifikasi tidak sesuai meski sebenarnya masih dapat diolah. Minyak mentah Indonesia yang seharusnya diolah di dalam negeri kemudian diekspor, sementara PT Kilang Pertamina Internasional melakukan impor minyak mentah dari luar negeri dengan harga yang jauh lebih tinggi. Kerugian dari komponen ini mencapai Rp35 triliun.

Modus kedua adalah pengadaan impor dengan harga yang digelembungkan (*mark-up*) melalui broker. Para tersangka melakukan pemufakatan jahat dengan broker swasta sebelum tender dilaksanakan, sehingga proses tender hanyalah formalitas belaka. Pengadaan yang seharusnya menggunakan metode pemilihan langsung jangka panjang untuk mendapatkan harga yang wajar, justru secara konsisten menggunakan metode spot yang lebih mahal. *Mark-up* dalam kontrak pengiriman (*shipping*) dilaporkan mencapai 13-15 persen dari nilai kontrak

Modus ketiga adalah pengoplosan BBM yang menjadi inti kejahatan dalam perkara ini. Direktur Utama PT Pertamina Patra Niaga melakukan pembelian BBM RON 90 (Pertalite) dengan pembayaran menggunakan harga RON 92 (Pertamax). Direktur Pemasaran Pusat dan Niaga memerintahkan kepada VP Trading Operation untuk mencampur RON 88 dengan RON 92 guna menghasilkan produk yang dijual sebagai RON 92. Proses pengoplosan dilakukan di fasilitas PT Orbit Terminal Merak milik tersangka dari pihak swasta.

#### B. Data Kerugian Negara dan Konsumen

Kerugian yang diakibatkan oleh kasus ini bersifat berlapis: kerugian keuangan negara yang bersifat langsung dan kerugian yang diderita jutaan konsumen Pertamax di seluruh Indonesia. Tabel 1 berikut merangkum komponen kerugian berdasarkan data resmi yang telah dikonfirmasi.

**Tabel 1. Komponen dan Estimasi Kerugian Akibat Kasus Korupsi Pengadaan BBM PT Pertamina Patra Niaga**

| Komponen Kerugian                               | Estimasi Nilai (RP) | Sumber Data               |
|-------------------------------------------------|---------------------|---------------------------|
| Kerugian ekspor minyak mentah dalam negeri      | 35 triliun          | Kejaksaan Agung RI, 2025  |
| Kerugian impor minyak mentah melalui broker     | 2,7 triliun         | Kejaksaan Agung RI, 2025  |
| Kerugian impor BBM dengan <i>mark-up</i> 13-15% | 9 triliun           | Kejaksaan Agung RI, 2025  |
| Kerugian pemberian kompensasi BBM               | 126 triliun         | Kejaksaan Agung RI, 2025  |
| Kerugian subsidi BBM (pengoplosan RON 90/92)    | 21 triliun          | Kejaksaan Agung RI, 2025  |
| Subtotal estimasi Kejaksaan Agung (2023)        | 193,7 triliun       | Konferensi Pers, Feb 2025 |
| Total audit BPKP (seluruh periode)              | 300.003 triliun     | BPKP, 2025                |
| Kerugian konsumen RON oplosan per tahun*        | 17,4 triliun/tahun  | CELIOS (Huda, 2025)       |
| Estimasi kerugian konsumen per hari*            | 47 miliar/hari      | CELIOS (Huda, 2025)       |

*\*Estimasi kerugian konsumen berdasarkan perhitungan CELIOS. Catatan: Angka Rp300.003 triliun adalah hasil audit BPKP yang bersifat resmi dan final; estimasi lain yang beredar di media belum dikonfirmasi lembaga audit negara yang berwenang.*

Sumber: Diolah dari Konferensi Pers Kejaksaan Agung RI (Februari 2025), Laporan BPKP (2025), dan CELIOS (Huda, 2025)

#### C. Analisis Kegagalan Sistemik Pengawasan

Kasus ini mengungkap setidaknya lima kegagalan pengawasan yang bersifat sistemik dan saling berkaitan. Tabel 2 merangkum dimensi kegagalan beserta lembaga terkait, dampak konkret, dan dasar hukum yang dilanggar.

**Tabel 2. Pemetaan Kegagalan Sistemik Pengawasan PT Pertamina Patra Niaga (2018-2023)**

| Dimensi Kegagalan                    | Lembaga/Organ Terkait                          | Dampak Konkret                                                              | Dasar Hukum yang Dilanggar                |
|--------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Asimetri Informasi                   | Dewan Komisaris & Komite Audit                 | Tidak terdeteksi selama 5 tahun (2018-2023)                                 | Pasal 67 & 70 UU BUMN                     |
| Kekosongan Norma Subordinasi SPI     | Satuan Pengawasan Intern (SPI)                 | SPI lumpuh fungsional; tidak ada pelaporan mandiri                          | Pasal 68 UU BUMN ( <i>normative gap</i> ) |
| Fragmentasi Pengawasan Eksternal     | BPK, BPKP, SKK Migas, BPH Migas, Kemenkeu BUMN | Tidak ada lembaga yang merasa bertanggung jawab penuh; celah lintas lembaga | UU No. 15/2004; UU No. 19/2003            |
| Sertifikasi Seremonial ISO 37001     | Manajemen PT Pertamina Patra Niaga             | Skor GCG 83,13% tidak mencegah korupsi masif                                | PerMen BUMN PER-2/MBU/03/2023             |
| Absennya Budaya Integritas Korporasi | Seluruh organ korporasi                        | Pelaku adalah pimpinan tertinggi; tidak ada pelapor internal yang tampil    | Prinsip GCG (TARIF)                       |

Sumber: Diolah dari Hasil Penelitian dan Analisis Data, 2025

#### 1. Kegagalan Pengawasan Internal

Pengawasan internal PT Pertamina Patra Niaga secara normatif dijalankan oleh tiga organ utama: Dewan Komisaris, SPI, dan Komite Audit. Dewan Komisaris tidak mampu mendeteksi manipulasi pengadaan yang berlangsung selama kurang lebih lima tahun, mengindikasikan asimetri informasi yang sangat parah antara manajemen operasional dan organ pengawas (Widjaja, 2025). Komite Audit yang seharusnya menjadi garda terdepan dalam mendeteksi penyimpangan keuangan tidak memiliki akses yang memadai terhadap data pengadaan secara *real-time* kelemahan struktural yang fundamental.

SPI yang seharusnya menjadi mata internal perusahaan menghadapi hambatan struktural yang berakar pada kekosongan norma: Pasal 68 UU BUMN mewajibkan pembentukan SPI, tetapi tidak mengatur secara eksplisit kepada organ mana SPI harus bertanggung jawab. Kekosongan norma inilah yang kemudian diisi oleh praktik yang menempatkan SPI di bawah kendali Direktur Utama sebuah konstruksi yang bertentangan dengan prinsip independensi pengawasan karena pengawas tunduk kepada yang diawasi (Baitullah, 2023). Dalam kasus ini, Direktur Utama yang seharusnya diawasi justru merupakan pelaku utama korupsi, sehingga SPI tidak dapat berfungsi secara independen sama sekali.

Perusahaan telah mengadopsi ISO 37001 tentang Sistem Manajemen Anti-Penyuapan dan memperoleh sertifikasinya, namun kegagalan mencegah korupsi senilai ratusan triliun rupiah merupakan bukti nyata bahwa implementasinya bersifat seremonial semata. Temuan Fasa dan Sani (2020) menegaskan bahwa sistem manajemen anti-penyuapan hanya efektif apabila didukung oleh komitmen kepemimpinan yang tulus dan budaya organisasi yang benar-benar anti korupsi.

## 2. Kegagalan Pengawasan Eksternal

Pengawasan eksternal melibatkan tujuh lembaga dengan fungsi berbeda-beda: Kementerian BUMN, BPK, BPKP, SKK Migas, BPH Migas, Kejaksaan Agung, dan DPR RI. Pengawasan Kementerian BUMN yang bersifat makro-strategis tidak menyentuh level operasional pengadaan, sehingga menciptakan celah *blind spot* yang berbahaya (Asri Putri & Sitabuana, 2022). BPK baru berperan aktif setelah perkara terungkap bukan sebagai instrumen pencegahan. Keterbatasan BPK terletak pada sifat auditnya yang periodik dan berbasis laporan keuangan, sehingga manipulasi operasional yang tidak langsung terefleksikan dalam laporan keuangan dapat luput dari pemeriksaan rutin.

Kajian Nurafni et al. (2024) dari Fakultas Hukum Universitas Padjadjaran menyimpulkan bahwa BPK tidak secara rutin membandingkan dokumen pengadaan dengan realisasi harga pasar; BPH Migas tidak melakukan audit kinerja yang memadai; dan BPKN belum optimal menjalankan fungsi pengawasan konsumen atas output pengadaan BBM. Kondisi ini mengindikasikan fragmentasi kewenangan pengawasan yang tidak diikuti koordinasi efektif antarlembaga sehingga tidak ada satu pun lembaga yang merasa bertanggung jawab penuh atas pengawasan rantai nilai pengadaan BBM secara menyeluruh. Temuan Amiroel dan Pratiwi (2025) menguatkan bahwa sistem *whistleblowing* yang ada tidak efektif kemungkinan besar karena tidak adanya jaminan perlindungan yang memadai bagi pelapor, atau justru karena budaya organisasi yang mengedepankan loyalitas hierarkis di atas integritas.

## D. Kajian Komparatif: Sistem Pengawasan Anak Perusahaan BUMN

Perbandingan lintas yurisdiksi terhadap negara-negara yang memiliki perusahaan minyak negara berskala besar memberikan perspektif yang sangat berharga untuk mengevaluasi sistem pengawasan Indonesia. Tabel 3 berikut merangkum perbandingan tersebut.

**Tabel 3. Komparasi Sistem Pengawasan Anak Perusahaan BUMN Indonesia dengan Praktik Terbaik Global**

| Elemen Pengawasan           | PETRONAS (Malaysia)                                     | Equinor (Norwegia)                  | Saudi Aramco (Arab Saudi)                     | PT Pertamina Patra Niaga (Indonesia)                       |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Independensi Audit Internal | ✓ Bertanggung jawab kepada <i>Board Audit Committee</i> | ✓ Auditor eksternal independen dari | ✓ Akses langsung tanpa batas ke data keuangan | X SPI di bawah Direktur Utama ( <i>normative gap</i> Pasal |

| pemerintah                                 |                                                                 |                                                     |                                                                 | 68)                                                     |                                                      |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Akses Informasi <i>Real-Time</i> Pengawas  | ✓ BAC punya akses ke seluruh anak perusahaan                    | ✓ Transparansi pasar modal (67% saham publik)       | ✓ Audit Committee akses seluruh lapisan korporasi               | X Tidak tersedia; berbasis laporan periodik             |                                                      |
| Standar Bisnis s Korporasi                 | Etika Lintas Korporasi                                          | ✓ CoBE berlaku universal di seluruh anak perusahaan | ✓ Tunduk Norwegian <i>Anti-Corruption Act</i> + FCPA AS         | ✓ Standar pasar modal global pasca- IPO 2019*           | X ISO 37001 hanya seremonial; tidak terinternalisasi |
| Mekanisme <i>Whistleblowing</i> Substantif | ✓ <i>Whistleblowing Policy</i> dengan jaminan kerahasiaan nyata | ✓ Sistem pelaporan independen terlindungi hukum     | ✓ Saluran pelaporan Anonim yang teraudit                        | X Tidak efektif; tidak ada pelapor internal yang tampil |                                                      |
| Transparansi Anak Perusahaan               | △ Laporan kuartalan; anak perusahaan tidak seluruhnya tercakup  | ✓ Laporan konsolidasi Seluruh anak perusahaan       | ✓ Pelaporan Konsolidasi wajib berdasarkan ketentuan pasar modal | X Tidak ada audit rutin anak perusahaan oleh BPK        |                                                      |

\*Catatan: Standar Saudi Aramco pasca-IPO 2019 dibandingkan dengan konteks korupsi yang dimulai tahun 2018; perbedaan konteks waktu ini perlu diperhitungkan dalam interpretasi komparasi.

Sumber: Diolah dari Data PETRONAS (2024), Natural Resource Governance Institute (2013), dan Hasil Penelitian, 2025

PETRONAS Malaysia mengembangkan model pengawasan yang secara struktural berbeda dari Pertamina. Divisi audit internal (*Group Internal Audit Division*) bertanggung jawab langsung kepada *Board Audit Committee* (BAC), bukan kepada Direktur Utama selaras dengan standar internasional *Institute of Internal Auditors* (IIA). PETRONAS juga menerapkan *Code of Conduct and Business Ethics* (CoBE) yang berlaku universal di seluruh anak perusahaannya, disertai *Whistleblowing Policy* yang menjamin kerahasiaan pelapor secara substantif (PETRONAS, 2024). Meskipun demikian, laporan *Resource Governance Index* (RGI) mencatat bahwa laporan audit PETRONAS tidak mencakup akun-akun anak perusahaan secara individual (NRGI, 2013).

Equinor (Norwegia) memiliki pemerintah yang hanya menguasai sekitar 67 persen saham sisanya diperdagangkan secara publik. Struktur kepemilikan yang terbuka ini secara inheren memaksa transparansi dan akuntabilitas yang lebih tinggi. Anak perusahaan Equinor di berbagai negara wajib mematuhi Norwegian *Anti-Corruption Act* dan *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) Amerika Serikat secara bersamaan, menciptakan standar anti-korupsi

berlapis yang sangat kuat. Saudi Aramco, sejak IPO pada tahun 2019, tunduk pada ketentuan pasar modal yang mensyaratkan transparansi laporan keuangan konsolidasi termasuk seluruh anak perusahaannya, dengan *Audit Committee* yang memiliki akses langsung dan tidak terbatas terhadap seluruh catatan keuangan dan operasional di semua lapisan korporasi.

Kajian komparatif ini membuktikan bahwa sistem pengawasan PT Pertamina dan anak perusahaannya mengalami kegagalan pada hampir seluruh elemen kritis secara bersamaan. Ini bukan sekadar kegagalan individual, melainkan kegagalan desain kelembagaan yang bersifat sistemik.

E. Pertanggungjawaban Hukum: Direksi, Komisaris, dan Kementerian BUMN

1. Pertanggungjawaban Organ PT Pertamina Patra Niaga

Para direktur yang terbukti aktif terlibat dalam perencanaan dan pelaksanaan modus operandi korupsi dijerat dengan Pasal 2 ayat (1) dan/atau Pasal 3 jo. Pasal 18 UU Tipikor. Kajian Alimudin (2025) menegaskan bahwa Direksi dan Komisaris BUMN tetap dapat dimintakan pertanggungjawaban pidana berdasarkan UU Tipikor sepanjang terpenuhi unsur penyalahgunaan kewenangan, perbuatan melawan hukum, atau tindakan yang menimbulkan kerugian keuangan negara.

Dewan Komisaris yang tidak mampu mendeteksi korupsi selama lima tahun menghadapi pertanggungjawaban yang berbeda secara gradasi. Berdasarkan Pasal 114 ayat (3) UUPK, Komisaris dapat dimintakan tanggung jawab secara pribadi apabila terbukti bersalah atau lalai menjalankan tugasnya. Namun Komisaris memiliki ruang pembelaan berdasarkan Pasal 114 ayat (5) UUPK apabila dapat dibuktikan bahwa fungsi pengawasan telah dijalankan secara cermat dan berlandaskan itikad baik inilah inti dari prinsip *Business Judgment Rule* yang berlaku bagi Komisaris (Rahman, 2025).

2. Pertanggungjawaban Direksi PT Pertamina (Persero) dan Doktrin *Piercing the Corporate Veil*

Tidak adanya tersangka dari Direksi PT Pertamina (Persero) secara yuridis dapat dijelaskan melalui dua dalih: pertama, pemisahan badan hukum (*corporate veil*) yang melindungi Direksi induk dari pertanggungjawaban atas operasional anak perusahaan yang memiliki direksi sendiri; dan kedua, sulitnya pembuktian *mens rea* (niat jahat) bahwa Direksi PT Pertamina (Persero) mengetahui dan menghendaki terjadinya tindak pidana di anak perusahaannya. Namun dari dimensi pertanggungjawaban perdata, Direksi PT Pertamina (Persero) tetap dapat digugat berdasarkan Pasal 97 ayat (2) UUPK jika dapat dibuktikan bahwa kegagalan pengawasan terhadap anak perusahaan merupakan bentuk kelalaian. Doktrin *piercing the corporate veil* memungkinkan tembusan *corporate veil* apabila dapat dibuktikan bahwa Direksi PT Pertamina (Persero) mengetahui dan/atau membiarkan terjadinya korupsi di anak perusahaannya.

3. Pertanggungjawaban Kementerian BUMN dalam Asas Pengawasan Melekat Kementerian

BUMN menempati posisi yang sangat sentral dalam ekosistem pengawasan. Berdasarkan Pasal 14 Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN, Menteri BUMN bertindak sebagai pemegang kekuasaan pemerintah dalam bidang pembinaan dan

pengawasan BUMN atas nama negara. Perlu dicatat bahwa praktik korupsi berlangsung selama periode 2018-2023. Hingga naskah ini ditulis, Kementerian BUMN yang menjabat pada periode tersebut belum ditetapkan sebagai tersangka dalam perkara ini. Pertanggungjawaban yang dianalisis dalam sub-bab ini adalah pertanggungjawaban dalam dimensi hukum administrasi negara dan moral kelembagaan, bukan pertanggungjawaban pidana individual. Pakar hukum tata negara Feri Amsari dalam wawancara media menyatakan bahwa Pasal 14 UU BUMN menempatkan Menteri BUMN sebagai pihak yang paling bertanggung jawab atas pengelolaan seluruh BUMN. Anggota Komisi VI DPR RI dari Fraksi Partai NasDem, Asep Wahyuwijaya, secara resmi meminta pertanggungjawaban Menteri BUMN atas kerugian negara hingga Rp193,7 triliun (IDN Times, 2025).

Dalam doktrin hukum administrasi negara, asas pengawasan melekat (*built-in control*) melekatkan kewajiban pengawasan kepada setiap atasan terhadap bawahannya secara berlapis. Kegagalan pengawasan terbukti terjadi di ketiga lapisan hierarki: lapisan ketiga (organ PT Pertamina Patra Niaga), lapisan kedua (PT Pertamina (Persero)), dan lapisan pertama (Kementerian BUMN). Dari dimensi pertanggungjawaban administratif, Kementerian BUMN harus mempertanggungjawabkan: (a) mekanisme *fit and proper test* yang gagal menyaring calon direksi berintegritas; (b) sistem evaluasi kinerja yang tidak mampu mendeteksi anomali keuangan selama lima tahun; (c) desain struktur holding BUMN yang menciptakan terlalu banyak lapisan korporasi tanpa mekanisme pengawasan lintas lapisan yang efektif; serta (d) kebijakan pengangkatan Komisararis yang lebih mengutamakan pertimbangan politis daripada kompetensi teknis.

#### F. Perdebatan Yuridis: Kewenangan BPK terhadap Anak Perusahaan BUMN

Salah satu persoalan hukum paling krusial adalah pertanyaan mengenai sejauh mana kewenangan BPK untuk memeriksa anak perusahaan BUMN secara rutin. Mahkamah Agung dalam Putusan Nomor 21 P/HUM/2017 berpendapat bahwa anak usaha BUMN tetap merupakan BUMN, sehingga tunduk pada pemeriksaan BPK. Sebaliknya, Mahkamah Konstitusi dalam Putusan Nomor 01/PHPU-PRES/XVII/2019 memuat pertimbangan hukum yang oleh sebagian kalangan dimaknai bahwa anak perusahaan BUMN berstatus sebagai Perseroan Terbatas biasa (Mirahadisaputro et al., 2022). Perlu ditegaskan bahwa Putusan MK tersebut merupakan putusan sengketa Pilpres; pertimbangan terkait status anak perusahaan BUMN bersifat *obiter dictum*, bukan amar putusan. Oleh karena itu, konflik norma antara dua putusan tersebut tetap menciptakan ketidakpastian hukum yang perlu diselesaikan melalui legislasi yang lebih tegas.

Surat Edaran Mahkamah Agung (SEMA) Nomor 10 Tahun 2020 menegaskan bahwa kerugian yang timbul pada anak perusahaan BUMN yang modalnya bukan bersumber dari APBN/APBD atau bukan penyertaan modal BUMN bukan termasuk kerugian keuangan negara. SEMA Nomor 2 Tahun 2024 mempertegas bahwa kewenangan konstitusional untuk menyatakan ada tidaknya kerugian negara adalah kewenangan tunggal BPK (Fatah et al.,

2023). Dalam konteks PT Pertamina Patra Niaga, situasinya berbeda: modal PT Pertamina Patra Niaga berasal dari PT Pertamina (Persero) yang merupakan BUMN milik negara, sehingga argumen bahwa kerugiannya bukan kerugian negara dapat dibantah secara logis. Berdasarkan analisis ini, pengawasan BPK terhadap anak perusahaan BUMN dimungkinkan secara yuridis khususnya untuk anak perusahaan yang modalnya bersumber dari penyertaan BUMN dengan metodologi yang harus dikembangkan dari audit periodik menuju audit berbasis risiko yang lebih proaktif.

### Model Pengawasan Terintegrasi Berbasis Integritas (MPTBI)

Berdasarkan analisis atas kegagalan sistemik, kajian komparatif global, dan perdebatan yuridis yang telah dipaparkan, penelitian ini merumuskan Model Pengawasan Terintegrasi Berbasis Integritas (MPTBI) yang dibangun di atas empat pilar yang saling memperkuat. Tabel 4 berikut merangkum arsitektur model ini beserta langkah konkret dan dasar normatifnya.

**Tabel 4. Arsitektur Model Pengawasan Terintegrasi Berbasis Integritas (MPTBI)**

| Pilar | Nama Pilar                               | Langkah Konkret                                                                                                                                                    | Dasar Normatif                                                                                                                           |
|-------|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I     | Kemandirian Pengawasan Internal          | SPI bertanggung jawab kepada Dewan Komisaris; Komite Audit memiliki akses data <i>real-time</i> ; komisaris independen berkompotensi migas                         | Amandemen Pasal 68 UU BUMN; Pasal 67 & 70 UU BUMN; prinsip <i>Independency GCG</i>                                                       |
| II    | Sinergi Pengawasan Eksternal             | Forum Koordinasi Pengawasan BUMN Energi (Kemenkeu BUMN, SKK Migas, BPH Migas, BPK, BPKP, KPK); uji kualitas BBM berkala oleh lembaga independen                    | UU No. 19/2003; UU No. 22/2001; UU No. 15/2004; UU No. 30/2002                                                                           |
| III   | Pengawasan Berbasis Teknologi dan Data   | Sistem pelaporan <i>real-time</i> transaksi pengadaan di atas ambang batas; analisis AI untuk deteksi anomali harga dan pola tender; platform transparansi terpadu | Prinsip <i>Transparency GCG</i> ; PerMen BUMN PER-2/MBU/03/2023; Perpres No. 12/2021 tentang Pengadaan; Perpres No. 95/2018 tentang SPBE |
| IV    | Partisipasi Publik dan Budaya Integritas | Portal data pengadaan BUMN terbuka; rekrutmen berbasis integritas; <i>whistleblowing</i> substantif; sanksi tegas; kerja sama dengan LSM dan Akademisi             | Prinsip <i>Accountability &amp; Fairness GCG</i> ; UU KIP; UNCAC; UU No. 31/1999 jo. UU No. 20/2001                                      |

Sumber: Diolah dari Hasil Penelitian dan Analisis Data, 2025

**Pilar pertama** (Kemandirian Pengawasan Internal) mensyaratkan reformasi struktural yang paling mendesak: memisahkan pertanggungjawaban SPI dari Direktur Utama dan mengalihkannya langsung kepada Dewan Komisaris. Langkah ini memerlukan amendemen terhadap Pasal 68 UU BUMN agar secara eksplisit mengisi kekosongan norma yang selama ini menjadi akar persoalan dengan mewajibkan pertanggungjawaban SPI kepada Dewan Komisaris, bukan kepada direksi. Komite Audit harus diperkuat dengan akses penuh terhadap data pengadaan secara *real-time* dan kewenangan meminta penjelasan dari seluruh level manajemen tanpa perantara direksi. Nilai

kemandirian ini merupakan operasionalisasi prinsip *independency* dalam kerangka GCG yang selama ini hanya menjadi teks regulasi.

**Pilar kedua** (Sinergi Pengawasan Eksternal) mensyaratkan pembentukan Forum Koordinasi Pengawasan BUMN Energi yang melibatkan Kementerian BUMN, Kementerian ESDM, SKK Migas, BPH Migas, BPK, BPKP, dan KPK dalam satu mekanisme koordinasi yang reguler, terstruktur, dan memiliki dasar hukum yang jelas. BPH Migas harus diwajibkan melakukan uji kualitas BBM secara berkala dan acak di seluruh titik distribusi menggunakan lembaga uji independen yang terakreditasi.

**Pilar ketiga** (Pengawasan Berbasis Teknologi dan Data) mensyaratkan setiap transaksi pengadaan BUMN energi dengan nilai di atas ambang batas tertentu dilaporkan secara *real-time* ke dalam sistem informasi terpadu yang dapat diakses lembaga pengawas berwenang. Sistem kecerdasan buatan dapat dimanfaatkan untuk menganalisis pola transaksi secara otomatis dan mendeteksi anomali misalnya konsistensi penggunaan metode spot ketika seharusnya menggunakan pemilihan langsung, atau harga pengadaan yang secara konsisten berada di atas harga pasar internasional. Landasan normatif pilar ini adalah Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2021 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah dan Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), bukan UU ITE yang lingkup pengaturannya tidak relevan dengan pengawasan pengadaan.

**Pilar keempat** (Partisipasi Publik dan Budaya Integritas) menegaskan bahwa perubahan struktural dan teknologi tidak akan cukup tanpa reformasi budaya organisasi. Penanaman nilai-nilai integritas harus dimulai dari rekrutmen dan seleksi pejabat BUMN, diperkuat melalui program pendidikan anti-korupsi yang berkelanjutan, dan dijaga melalui penegakan sanksi yang tegas dan konsisten. Krisis etika di tubuh BUMN menegaskan bahwa kegagalan moral para pimpinan organisasi merupakan akar dari seluruh kegagalan struktural yang menyertainya.

## KESIMPULAN

Kasus korupsi tata kelola pengadaan minyak mentah dan pengoplosan BBM pada PT Pertamina Patra Niaga selama periode 2018-2023 dengan kerugian negara yang dikonfirmasi mencapai Rp300.003 triliun oleh BPKP dan kerugian konsumen sebesar Rp17,4 triliun per tahun menurut CELIOS merupakan bukti konkret dari kegagalan pengawasan yang bersifat sistemik, bukan sekadar kelalaian individual. Penelitian ini menemukan lima kegagalan yang saling berkaitan: asimetri informasi pada level Dewan Komisaris; kekosongan norma Pasal 68 UU BUMN yang membiarkan SPI berada di bawah kendali Direktur Utama; fragmentasi pengawasan eksternal di antara tujuh lembaga tanpa koordinasi efektif; sertifikasi ISO 37001 yang bersifat seremonial; dan absennya budaya integritas korporasi.

Kajian komparatif membuktikan bahwa sistem pengawasan Indonesia tertinggal dari praktik terbaik PETRONAS, Equinor, dan Saudi Aramco pada lima elemen kritis: independensi audit internal, akses informasi *real-time*, standar etika lintas korporasi, *whistleblowing* substantif, dan transparansi anak perusahaan. Dari dimensi pertanggungjawaban hukum, analisis yuridis menunjukkan bahwa: (a) Direksi pelaku utama dapat dimintakan pertanggungjawaban pidana

berdasarkan UU Tipikor; (b) Dewan Komisaris berpotensi dimintakan pertanggungjawaban perdata berdasarkan Pasal 114 ayat (3) UUPT kecuali dapat membuktikan penerapan *Business Judgment Rule*; (c) Direksi PT Pertamina (Persero) berpotensi digugat secara perdata melalui doktrin *piercing the corporate veil*; dan (d) Kementerian BUMN menanggung pertanggungjawaban administratif dan moral yang besar dalam dimensi hukum administrasi negara.

Model Pengawasan Terintegrasi Berbasis Integritas (MPTBI) yang dirumuskan dalam penelitian ini menawarkan solusi komprehensif melalui empat pilar: kemandirian pengawasan internal, sinergi pengawasan eksternal, pengawasan berbasis teknologi dan data, serta pembangunan budaya integritas korporasi. Persoalan mendasar bukan terletak pada kekosongan regulasi semata, melainkan pada kesenjangan antara ketentuan normatif yang telah ada dengan implementasinya yang selama ini bersifat seremonial. Penegakan yang substantif dan konsisten merupakan prasyarat mutlak bagi keberhasilan model pengawasan apa pun yang hendak diterapkan. Implementasi MPTBI memerlukan amendemen Pasal 68 UU BUMN untuk mengisi kekosongan norma subordinasi SPI, penguatan metodologi audit BPK berbasis risiko, dan komitmen politik yang sungguh-sungguh dari Kementerian BUMN. Kerugian negara sebesar Rp300 triliun lebih adalah representasi nyata dari hilangnya sumber daya publik yang seharusnya digunakan untuk kemakmuran rakyat sebagaimana diamanatkan Pasal 33 UUD NRI 1945.

## REFERENSI

- Aisyah, Rr. Herini Siti. Pemerintah, BUMN, dan Hukum Administrasi: Uji Tuntas BUMN sebagai Badan Hukum Publik atau Privat? Surabaya: Airlangga University Press, 2025.  
<https://omp.unair.ac.id/aup/catalog/book/1494>
- Hadjon, Philipus M., et al. Hukum Administrasi Negara. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2011.
- Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG). Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia. Jakarta: KNKG, 2006.  
[https://www.ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/indonesia\\_cg\\_2006\\_id.pdf](https://www.ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/indonesia_cg_2006_id.pdf)
- Marzuki, Peter Mahmud. Penelitian Hukum. Edisi Revisi. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2016.
- Ridwan HR. Hukum Administrasi Negara. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2014.
- Situmorang, Victor M. dan Jusuf Juhir. Aspek Hukum Pengawasan Melekat dalam Lingkungan Aparatur Pemerintah. Jakarta: Rineka Cipta, 1994.
- Terry, George R. dan Leslie W. Rue. Dasar-Dasar Manajemen. Terjemahan G.A. Ticoalu. Jakarta: Bumi Aksara, 2010.
- Alimudin, G. C. "Pertanggungjawaban Pidana Direksi dan Komisaris BUMN Pasca Revisi Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2025." RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business. <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS/article/view/4446>
- Amiroel, A., & Pratiwi, M. "Penerapan Prinsip Good Corporate Governance (GCG) pada

- Perusahaan Industri BUMN." *ULIL ALBAB: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, Vol. 5, No. 1 (2025), hlm. 50-60. <https://doi.org/10.56799/jim.v5i1.13603>
- Aslam, N. "Pencegahan Korupsi di Sektor BUMN dalam Perspektif Pelayanan Publik di Indonesia." *Integritas: Jurnal Antikorupsi*, Vol. 7, No. 2 (2022), hlm. 359-372. <https://doi.org/10.32697/integritas.v7i2.818>
- Asri Putri, T., & Herning Sitabuana, T. "Pengawasan Pengelolaan Keuangan Negara terhadap Badan Usaha Milik Negara (BUMN)." *SIBATIK Journal*, Vol. 1, No. 7 (2022), hlm. 1003- 1018. <https://doi.org/10.54443/sibatik.v1i7.118>
- Baitullah. "Pengaturan Pengelolaan dan Pengawasan Keuangan Negara terhadap BUMN." *INICIO LEGIS: Jurnal Ilmu Hukum, Universitas Trunojoyo*. <https://journal.trunojoyo.ac.id/iniciolegis/article/view/13049>
- Fatah, Abdul, Nyoman Serikat Putra Jaya, dan Henny Juliani. "Kewenangan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) dan BPKP dalam Penentuan Kerugian Keuangan Negara." *Halu Oleo Legal Research*, Vol. 5, Issue 2 (Agustus 2023). <https://journal.uho.ac.id/index.php/holresch/article/download/551/218>
- Fasa, Angga Wijaya Holman & Sofia Yuniar Sani. "Sistem Manajemen Anti-Penyuapan ISO 37001:2016 dan Pencegahan Praktik Korupsi di Sektor Pelayanan Publik." *Integritas: Jurnal Anti Korupsi*, Vol. 6, No. 2 (2020), hlm. 187-208. <https://doi.org/10.32697/integritas.v6i2.684>
- Mirahadisaputro, Moch Arif, et al. "Analisis Yuridis Kedudukan Hukum Anak Perusahaan BUMN Terhadap Perusahaan Induk (Studi Kasus Putusan Mahkamah Agung RI Nomor 21 P/HUM/2017 dan Putusan Mahkamah Konstitusi RI Nomor: 01/PHPU- PRES/XVII/2019)." *Jurnal Kolaboratif Sains*, 2022. <https://jurnal.unismuhpalu.ac.id/index.php/JKS/article/view/2735/2297>
- Nurafni K.A., Catherine Ayunia Z.P., Yusuf Saepul Z. "Sistem Pengawasan dalam Pengadaan Minyak dan Gas Bumi oleh PT Pertamina Patra Niaga." *Jurnal Hukum Lingkungan Tata Ruang dan Agraria, Fakultas Hukum Universitas Padjadjaran*. <https://doi.org/10.23920/litra.v4i2.2271>
- Prastika, R.Y. "Efektivitas Penerapan Good Corporate Governance (GCG) dalam Upaya Pencegahan Tindak Pidana Korupsi di PT Kereta Api Indonesia (Persero)." *Jurnal Idea Hukum*, Vol. 2, No. 1 (2020). <https://www.jih.fh.unsoed.ac.id/index.php/jih/article/view/134>
- Rahman, Faqih Zuhdi. "Batasan Pertanggungjawaban Pidana Direksi BUMN dalam Perspektif Business Judgment Rule Pasca Revisi UU BUMN." *Semarang Law Review (SLR)*, 2025. <https://journals.usm.ac.id/index.php/slr/article/view/13983>
- Ramatulloh, Fardo, et al. "Krisis Etika di Tubuh BUMN: Studi Moralitas dalam Kasus Korupsi Pertamina." *Jurnal Pertanggungjawaban Negara dan Masyarakat (JPNM)*, Vol. 3, No. 2 (2025). <https://journalpustaka.com/index.php/jpnm/article/view/494>
- Widjaja, Gunawan. "Pengaturan dan Pengawasan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dalam Perspektif Hukum Administrasi Negara." *Jurnal Administrasi Negara*, Vol. 3, No. 2 (Maret

- 2025), hlm. 49-56. <https://injoqast.net/index.php/ADIMEN/article/view/76/52>
- Al-Faryan, M.A.S. & Shil, N.C. "Agency Theory, Corporate Governance and Corruption: An Integrative Literature Review Approach." *Cogent Social Sciences*, Vol. 10, No. 1 (2024). <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311886.2024.2337893>
- Boateng, Agyenim, Yan Wang & Collins G. Ntim. "National Culture, Corporate Governance and Corruption: A Cross-Country Analysis." *International Journal of Finance & Economics*, Vol. 26, No. 3 (2021), hlm. 3852-3874. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/ijfe.1991>
- Jensen, M.C. & W.H. Meckling. "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure." *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, No. 4 (1976), hlm. 305-360. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=94043](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=94043)
- Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.
- Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1999 tentang Perlindungan Konsumen.
- Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2001 tentang Minyak dan Gas Bumi.
- Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 jo. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2001 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi.
- Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.
- Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara.
- Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2025 tentang Perubahan Ketiga atas UU No. 19 Tahun 2003 tentang BUMN.
- Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2021 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.
- Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE).
- Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan BUMN.
- Surat Edaran Mahkamah Agung Nomor 10 Tahun 2020. Surat Edaran Mahkamah Agung Nomor 2 Tahun 2024.
- GRC Indonesia. "Korupsi Rp 193 Triliun di Pertamina: Apa yang Gagal dari Penerapan ISO 37001 Anti Penyuapan?" 2025. <https://grc-indonesia.com/artikel/korupsi-rp193-triliun-di-pertamina-apa-yang-gagal-dari-penerapan-iso-37001-anti-penyuapan/> (diakses pada tanggal 5 April 2026).
- IDN Times. "Mega Korupsi di Pertamina, DPR Minta Menteri BUMN Tanggung Jawab." 5 Maret 2025. <https://www.idntimes.com/news/indonesia/amir-faisol/mega-korupsi-di-pertamina-dpr-minta-menteri-bumn-tanggung-jawab> (diakses 10 April 2026).
- Kejaksaan Agung Republik Indonesia. Konferensi Pers Penetapan Tersangka Kasus Korupsi Tata Kelola Minyak Mentah dan Produk Kilang PT Pertamina (Persero). Jakarta, 24-25 Februari 2025. <https://www.kejaksaan.go.id/conference/news/3996/read> (diakses 5 April 2026).
- Kompas.com. "Daftar 9 Tersangka Korupsi Pertamina Patra Niaga Beserta Perannya dalam

- Mengoplos Pertamina." 27 Februari 2025.  
<https://www.kompas.com/tren/read/2025/02/27/133000065/daftar-9-tersangka-korupsi-pertamina-patra-niaga-beserta-perannya-dalam> (diakses 5 April 2026).
- Kompas.tv. "Dugaan Korupsi di Pertamina, Anggota Komisi VI DPR Minta Menteri BUMN Erick Thohir Bertanggung Jawab." 4 Maret 2025.  
<https://www.kompas.tv/nasional/577936/dugaan-korupsi-di-pertamina-anggota-komisi-vi-dpr-minta-menteri-bumn-erick-thohir-bertanggung-jawab> (diakses 10 April 2026).
- Natural Resource Governance Institute. "Resource Governance Index 2013: Malaysia." [https://resourcegovernance.org/sites/default/files/country\\_pdfs/malaysiaRGI2013.pdf](https://resourcegovernance.org/sites/default/files/country_pdfs/malaysiaRGI2013.pdf) (diakses 14 April 2026).
- PETRONAS. "Governance and Ethics." <https://www.petronas.com/sustainability/governance-and-ethics> (diakses 14 April 2026).
- Tempo.co. "Kronologi Korupsi Pertamina yang Rugikan Negara Hampir Rp 200 Triliun." 26 Februari 2025. <https://www.tempo.co/hukum/kronologi-korupsi-pertamina-yang-rugikan-negara-hampir-rp-200-triliun-1212348> (diakses 5 April 2026).
- Tempo.co. "Kejagung Tetapkan Dua Tersangka Baru Kasus Korupsi Pertamina." 27 Februari 2025. <https://www.tempo.co/hukum/kejagung-tetapkan-dua-tersangka-baru-kasus-korupsi-pertamina-1212631> (diakses 5 April 2026).
- Tempo.co. "Korupsi Pertamina, Kerugian Masyarakat Akibat Pertamina Oplosan Ditaksir Rp 17,4 Triliun per Tahun." 28 Februari 2025. <https://www.tempo.co/hukum/korupsi-pertamina-kerugian-masyarakat-akibat-pertamax-oplosan-ditaksir-rp-17-4-triliun-per-tahun-1213472> (diakses 5 April 2026).
- Tribun Tangerang. "Pertamina Dilanda Korupsi, Pengamat Minta Prabowo Turut Evaluasi Erick Thohir." 5 Maret 2025. <https://tangerang.tribunnews.com/2025/03/05/pertamina-dilanda-korupsi-pengamat-minta-prabowo-turut-evaluasi-erick-thohir> (diakses 10 April 2026).
- Putusan Mahkamah Agung Nomor 21 P/HUM/2017 tentang Kedudukan Hukum Anak Perusahaan BUMN.
- Putusan Mahkamah Konstitusi Nomor 01/PHPU-PRES/XVII/2019