

**PENGAWASAN TATA KELOLA KEUANGAN BADAN  
USAHA MILIK NEGARA BERDASARKAN KONSEP  
NEGARA KESEJAHTERAAN**

**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Hukum (S.H)



Oleh:

**DEWI ARUM FADILAH**  
**NIM: 1521111**

**PROGRAM STUDI HUKUM TATANEGARA  
FAKULTAS SYARIAH  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
K.H. ABDURRAHMAN WAHID PEKALONGAN  
2025**

**PENGAWASAN TATA KELOLA KEUANGAN BADAN  
USAHA MILIK NEGARA BERDASARKAN KONSEP  
NEGARA KESEJAHTERAAN**

**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Hukum (S.H)



Oleh:

**DEWI ARUM FADILAH**  
**NIM: 1521111**

**PROGRAM STUDI HUKUM TATANEGARA  
FAKULTAS SYARIAH  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
K.H. ABDURRAHMAN WAHID PEKALONGAN  
2025**

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Dewi Arum Fadilah

NIM : 1521111

Judul Skripsi : Pengawasan Tata Kelola Keuangan Badan Usaha Milik Negara  
Berdasarkan Konsep Negara Kesejahteraan

Menyatakan bahwa Skripsi ini merupakan hasil karya saya sendiri, kecuali dalam bentuk kutipan yang telah penulis sebutkan sumbernya. Apabila dikemudian hari skripsi ini ternyata plagiat, penulis bersedia mendapatkan sanksi akademik yaitu dicabut gelarnya.

Demikian pernyataan ini telah dibuat dengan sebenar-benarnya.

Pekalongan, 13 Oktober 2025

Yang Menyatakan,



Dewi Arum Fadilah

## NOTA PEMBIMBING

**Dr. Achmad Muchsin, S.H.I., M.Hum**

Jln. Segaran baru, Rt 04, Rw 11, Purwoyoso, Ngaliyan Semarang

Lamp : 2 (dua) Eksemplar

Hal : Naskah Skripsi Dewi Arum Fadilah

Kepada Yth.

Dekan Fakultas Syariaah

c.q. Ketua Program Studi Hukum Tata Negara

di

PEKALONGAN

*Assalamualaikum Wr. Wb.*

Setelah diadakan penelitian dan perbaikan seperlunya, maka bersama ini saya kirimkan naskah skripsi saudara:

Nama : Dewi Arum Fadilah

NIM : 1521111


Judul Skripsi : Pengawasan Tata Kelola Keuangan Badan Usaha Milik Negara  
Berdasarkan Konsep Negara Kesejahteraan

Dengan ini mohon agar skripsi saudara tersebut dapat segera dimunaqosahkan. Demikian nota pembimbing ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya. Atas perhatiannya saya sampaikan terima kasih.

*Wassalamualaikum Wr Wb*

Pekalongan, 13 Oktober 2025

Pembimbing.



**Dr. Achmad Muchsin, S.H.I., M.Hum**  
**NIP.197505062009011005**



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
K.H. ABDURRAHMAN WAHID PEKALONGAN  
FAKULTAS SYARIAH**

Alamat : Kampus 2 Jl. Pahlawan Km 5, Rowolaku, Kajen, Kab. Pekalongan , Telp. 082329346517  
Website : fasya.uingusdur.ac.id | Email : fasya@uingusdur.ac.id

## **PENGESAHAN**

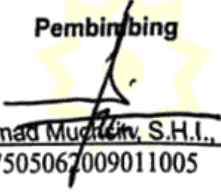
Dekan Fakultas Syariah Universitas Islam Negeri K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan,  
mengesahkan Skripsi atas nama :

Nama : Dewi Arum Fadilah  
NIM : 1521111  
Program Studi : Hukum Tata Negara  
Judul Skripsi : Pengawasan Tata Kelola Keuangan Badan Usaha Milik Negara  
Berdasarkan Konsep Negara Kesejahteraan

Telah diujikan pada hari Selasa tanggal 04 November 2025 dan dinyatakan **LULUS**, serta telah  
disesuaikan dengan masukan dan saran dari penguji.

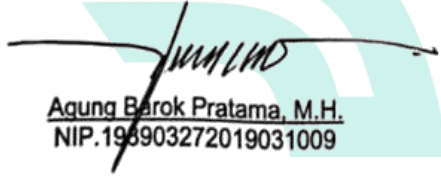
Pengesahan ini digunakan sebagai syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Hukum (S.H).

**Pembimbing**


  
Dr. Achmad Mughni, S.H.I., M.Hum  
NIP.197505067009011005

**Dewan penguji**

**Penguji I**

  
Agung Barok Pratama, M.H.  
NIP.198903272019031009

**Penguji II**

  
Ahmad Fauzan, M.S.I.  
NIP.198609162019031014

Pekalongan, 12 November 2025

Ditandatangani Oleh



  
Dr. Machfur, M.Ag.  
NIP.1960062000031003

## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Pedoman transliterasi yang digunakan dalam penulisan berdasar pada hasil putusan bersama Menteri Agama Republik Indonesia No.158 tahun 1997 dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia No. 0543 b/U/ 1987. Transliterasi tersebut digunakan untuk menulis kata-kata arab yang belum diserap ke dalam bahasa Indonesia. Kata-kata arab yang sudah diserap ke dalam bahasa Indonesia adalah sebagaimana terlihat dalam kamus atau Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI).

### A. Konsonan Tunggal

No.	Huruf arab	Nama Latin	Huruf latin	Nama
1.	ا	alif	-	Tidak dilambangkan
2.	ب	ba'	B	-
3.	ت	ta'	T	-
4.	ث	tsa'	Tsa	-
5.	ج	jim	J	-
6.	ح	ha'	Ha	-
7.	خ	kha'	Kh	-
8	د	Dal	D	-
9.	ذ	dzal	Dzal	-
10.	ر	ra'	R	-
11.	ز	Zai	Z	-
12.	س	Sin	S	-
13.	ش	syin	Sy	-
14.	ص	sad	s	es dengan titik di bawah
15.	ض	dad	d	de dengan titik di bawah

No.	Huruf arab	Nama Latin	Huruf latin	Nama
16.	ط	ta'	T	te dengan titik di bawah
17.	ظ	za'	Z	zet dengan titik di bawah
18.	ع	'ain	‘	koma terbalik di atas
19.	غ	gain	G	-
20.	ف	fa'	F	-
21.	ق	qaf	Q	-
22.	ك	kaf	K	-
23.	ل	lam	L	-
24.	م	mim	M	-
25.	ن	nun	N	-
26.	و	waw	W	-
27.	ه	ha'	H	-
28.	ء	hamzah	‘	apostrop
29.	ي	ya'	Y	-

## B. Konsonan Rangkap, termasuk tanda Syaddah, ditulis lengkap

احمديه : ditulis Ahmadiyyah

## C. Ta' Marbutah

1. Transliterasi *Ta' Marbutah* hidup dengan *harakat, fathah, kasrah, dan damah*, maka ditulis dengan “t” atau “h”.

Contoh: زكاة الفطر : *Zakat al-Fitri* atau *Zakah al-Fitri*

2. Transliterasi *Ta' Marbutah* mati dengan “h”

Contoh: طلحة – Talhah

Jika *Ta' Marbutah* diikuti kata sandang “al” dan bacaan kedua kata itu terpisah maka *ta' marbutah* itu ditransliterasikan dengan “h”

Contoh: روضة الجنة – Raudah al-Jannah

3. Bila dimatikan ditulis h, kecuali untuk kata-kata Arab yang sudah terserap menjadi bahasa Indonesia

جماعة : ditulis *Jama'ah*

4. Bila dihidupkan karena berangkat dengan kata lain, ditulis t

نعمة الله : ditulis *Ni'matullahh*

زكاة الفطر : ditulis *Zakat al-Fijri*

#### D. Vokal

Vokal bahasa Arab seperti vocal bahasa Indonesia, terdiri dari vocal tunggal atau monoftong dan vocal rangkap atau diftong.

##### 1. Vokal Tunggal

Vokal tunggal bahasa Arab lambangnya berupa tanda atau harakat, transliterasinya sebagai berikut:

No.	Tanda Vokal	Nama	Huruf Latin	Nama
1.	-----َ-----	Fath}ah	A	a
2.	-----ِ-----	Kasrah	I	i
3.	-----ُ-----	Dammah	U	u

Contoh:

كتب - Kataba

سئل - Su'ila

يذهب - Yazhabu

ذكر - Zukira

##### 2. Vokal Rangkap/Diftong

Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harakat dan huruf, transliterasinya sebagai berikut:

No.	Tanda Vokal	Nama	Huruf Latin	Nama
A.	يَ	Fathah dan ya'	Ai	a dan i



B.	وَ	Fathah dan awa	Au	a dan u
----	----	----------------	----	---------

Contoh:

كيف : *Kaifa*

حول : *Haula*

### E. Vokal Panjang (Maddah)

Vokal panjang atau maddah yang lambangnya berupa harakat dan huruf, transliterasinya sebagai berikut:

No.	Tanda Vokal	Nama	Latin	Nama
1.	اَ	Fathah dan alif	á	a bergaris atas
2.	يَ	Fathah dan alif layyinah	áy	a bergaris atas
3.	يِ	Kasrah dan ya'	í	i bergaris atas
4.	وُ	Dammah dan waw	ú	u bergaris atas

Contoh:

تُحِبُّونَ : *Tuhibbūna*

الْإِنْسَانُ : *al-Insán*

رَمَى : *Rama*

قِيلَ : *Qila*

### F. Vokal-vokal Pendek yang Berurutan dalam Satu Kata dipisahkan dengan Apostrof

أَنْتُمْ : ditulis *a'antum*

مُؤْنِثٌ : ditulis *mu'annas*

### G. Kata Sandang Alif + Lam

Kata sandang berupa “al” (ال) ditulis dengan huruf kecil, kecuali terletak di awal kalimat, sedangkan “al” dalam lafadh jalalah yang

berada di tengah-tengah kalimat yang disandarkan (*idhafah*) maka dihilangkan. Perhatikan contoh-contoh berikut ini:

- (1) Al-Imam al-Bukhariy mengatakan...
- (2) Al-Bukhariy dalam muqaddimah kitabnya menjelaskan...
- (3) *Masya 'Allah kana wa ma lam yasya' lam yakun.*
- (4) *Billah 'azza wa jalla*
- (5) Jika diikuti huruf Qomariyah ditulis al-  
القرآن : ditulis *al-Qur'an*
- (6) Bila diikuti huruf Syamsiyah, huruf I diganti dengan huruf  
Syamsiyah yang mengikutinya  
السيرة : ditulis *as-Sayyi'ah*

#### **H. Huruf Ganda (Syaddah atau Tasydid)**

Transliterasi Syaddah atau Tasydid dilambangkan dengan huruf yang sama baik ketika berada di tengah maupun di akhir.

Contoh:

محمد : *Muhammad*

الودّ : *al-Wudd*

#### **I. Kata Sandang “ال”**

Kata sandang ang diikuti oleh huruf qamariyyah dan huruf syamsiyyah ditulis dengan menggunakan huruf “l”.

Contoh:

القرآن : *al-Qur'an*

السنة : *al-Sunnah*

#### **J. Huruf Besar/Kapital**

Meskipun dalam sistem tulisan Arab tidak mengenal huruf capital, namun dalam transliterasi ini disamakan dengan penggunaan bahasa Indonesia yang berpedoman pada Pedoman Umum Ejaan

Bahasa Indonesia (PUEBI) yakni penulisan huruf capital pada awal kalimat, nama diri, setelah kata sandang “al”, dll.

Contoh:

الامام الغ الي : *al-Imam al-Gazali*

السبع المثاني : *al-Sab'u al-Masani*

Penggunaan huruf capital untuk Allahh berlaku bila dalam tulisan Arabnya lengkap dan kalau disatukan dengan kata lain sehingga ada huruf atau harakat yang dihilangkan, maka huruf capital tidak digunakan.

Contoh:

نصرمن الله : *Nasrun minallahi*

الله تلامرجميا : *Lillahi al-Amr jamia*

#### **K. Huruf Hamzah**

Huruf *Hamzah* ditransliterasikan dengan koma di atas (‘) atau apostrof jika berada di tengah atau di akhir kata. Tetapi jika *hamzah* terletak di depan kata, maka *Hamzah* hanya ditransliterasikan harakatnya saja.

Contoh:

أحياءعالم الدين : *Ihya' 'Ulum al-Din*

#### **L. Penulisan Kata**

Pada dasarnya setiap kata, baik fi'il (kata kerja), isim atau huruf, ditulis terpisah. Hanya kata-kata tertentu yang penulisannya dengan huruf Arab sudah lazim dirangkaikan dengan kata lain, karena ada huruf Arab atau harakat yang dihilangkan, maka dalam transliterasi ini penulisan kata tersebut dirangkaikan juga dengan kata lain yang mengikutinya.

Contoh:

وان الله لهو خير الرازقين : wa innallaha lahuwa khair al-Raziqin

#### **M. Kata Dalam Rangkaian Frase dan Kalimat**

1. Ditulis kata per kata, atau
2. Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya dalam rangkaian tersebut

شيخ الإسلام : ditulis *syaikh al-Islam* atau *syaikhul Islam*



## PERSEMBAHAN

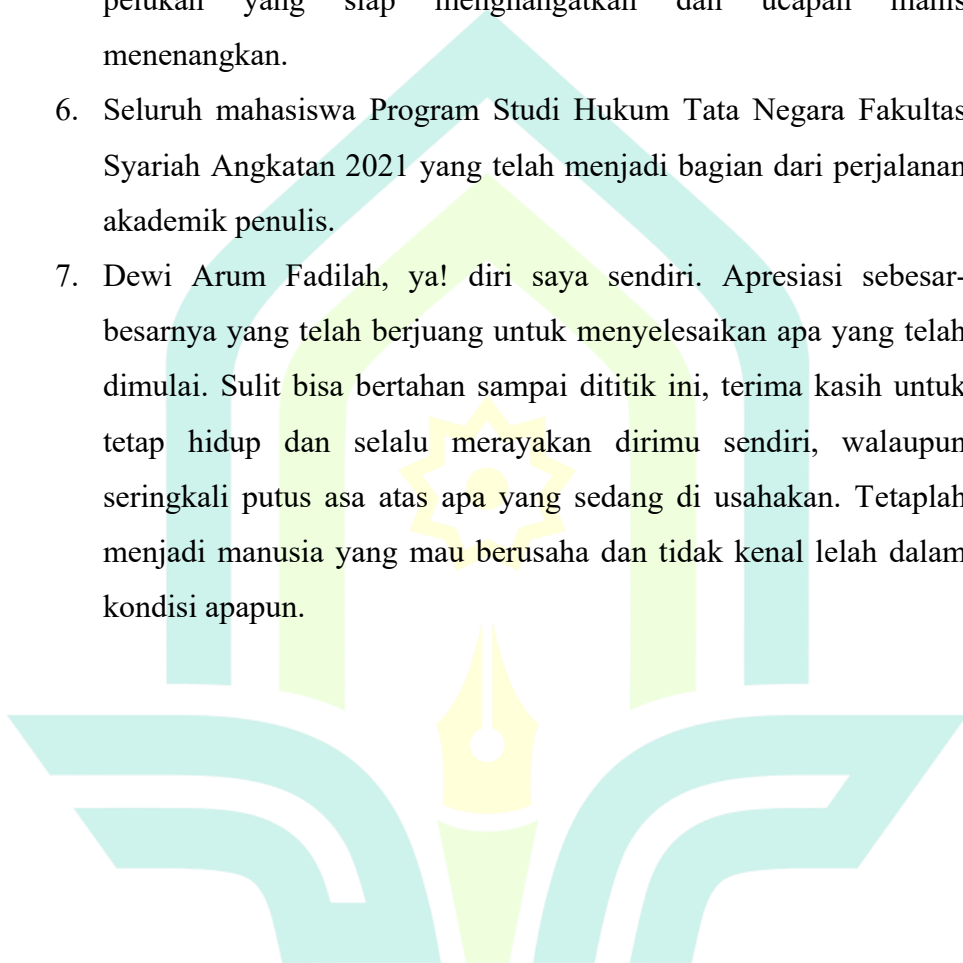
Alhamdulillah rabbil ‘alamin, segala puji bagi Allah ﷻ, Tuhan semesta alam. Atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana di Universitas Islam Negeri K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan. Shalawat dan salam senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad ﷺ, suri teladan yang membawa cahaya ilmu dan kebijaksanaan kepada seluruh umat manusia.

Dengan penuh rasa syukur dan kerendahan hati, penulis mempersembahkan karya ilmiah ini kepada:

1. Kedua orang tua tercinta, Bapak Samsudin dan Ibu Sriyati, yang telah menjadi sumber kekuatan, doa, dan inspirasi dalam setiap langkah penulis. Segala kasih sayang, pengorbanan, dan dukungan yang diberikan merupakan fondasi utama dalam pencapaian akademik ini. Skripsi ini penulis persembahkan sebagai bukti kecil dari besarnya cinta dan rasa terima kasih.
2. Kepada keluarga tercinta yang senantiasa menjadi penyemangat dan tempat untuk pulang. Terima kasih atas dukungan dan doa yang telah diberikan selama ini yang menjadi penguat dalam setiap langkah dan proses dalam segala rintangan yang dihadapi.
3. Bapak Dr. Acmad Muchsin, S.H.I., M.Hum selaku dosen pembimbing skripsi yang senantiasa mengarahkan skripsi penulis.
4. Kepada Afwan Maula Noor dan Uswatun Diah Pambayun, penulis ucapkan terima kasih karena selalu ada dan kebersamai pada masa perkuliahan hingga pada tahap penyusunan skripsi. Terima kasih untuk setiap kesabaran dalam menghadapi penulis dan juga kontribusi baik dalam hal tenaga, materi, semangat, dan waktu

yang diberikan. Terima kasih telah menjadi bagian paling menyenangkan dalam perjalanan perkuliahan penulis.

5. Ana Tri Ristiani, sahabat sejak bangku sekolah yang menemani setiap proses penulis dalam menyelesaikan studinya. Terima kasih tangan yang selalu di ulurkan, telinga yang siap mendengarkan, pelukan yang siap menghangatkan dan ucapan manis menenangkan.
6. Seluruh mahasiswa Program Studi Hukum Tata Negara Fakultas Syariah Angkatan 2021 yang telah menjadi bagian dari perjalanan akademik penulis.
7. Dewi Arum Fadilah, ya! diri saya sendiri. Apresiasi sebesar-besarnya yang telah berjuang untuk menyelesaikan apa yang telah dimulai. Sulit bisa bertahan sampai titik ini, terima kasih untuk tetap hidup dan selalu merayakan dirimu sendiri, walaupun seringkali putus asa atas apa yang sedang di usahakan. Tetaplah menjadi manusia yang mau berusaha dan tidak kenal lelah dalam kondisi apapun.



## MOTTO

“Sebaik-baiknya makhluk adalah mereka yang beriman dan beramal saleh”

(QS. Al-Bayyinah:7)

“Bisa atau tidaknya kita tergantung seberapa besar usaha kita”



## ABSTRAK

**Dewi Arum Fadilah. 2025.** Pengawasan Tata Kelola Keuangan Badan Usaha Milik Negara Berdasarkan Konsep Negara Kesejahteraan. Skripsi Fakultas Syariah Program Studi Hukum Tata Negara. Universitas Islam Negeri (UIN) K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan.

**Pembimbing Dr. Achmad Muchsin, S.H.I., M.Hum**

Pengelolaan keuangan BUMN masih menghadapi tantangan terkait pengawasan yang efektif dan berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sistem pengawasan tata kelola keuangan BUMN berdasarkan konsep negara kesejahteraan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku serta memberikan rekomendasi terkait peningkatan efektivitas pengawasan guna mendukung tata kelola yang baik dan akuntabel. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan yuridis normatif dengan teknik pengumpulan data melalui peraturan perundang-undangan dan literatur terkait tata kelola keuangan, pengawasan, konsep negara kesejahteraan, serta prinsip *Good Corporate Governance* (GCG). Analisis data dilakukan secara preskriptif-deduktif yakni menarik kesimpulan dari konsep umum hukum dan teori negara kesejahteraan menuju ke sistem pengawasan tata kelola keuangan BUMN secara khusus.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan tata kelola keuangan BUMN dilaksanakan secara komprehensif melalui pengawasan internal yang melibatkan Dewan Komisaris dan Dewan Pengawas, serta pengawasan eksternal oleh BPK, DPR dan KPK yang itu diatur dalam peraturan setingkat Undang-Undang, Peraturan Pemerintah dan peraturan Menteri BUMN. Adapun mekanisme pengawasan menggunakan pendekatan manajemen risiko dan *Good Corporate Governance* (GCG) yang itu bertujuan untuk memastikan bahwa BUMN tidak hanya berorientasi pada aspek ekonomi semata, tetapi juga berkontribusi pada fungsi sosial negara kesejahteraan untuk mencapai keadilan dan kesejahteraan masyarakat sebagaimana diamanatkan dalam Pasal 33 UUD NRI 1945.

**Kata Kunci:** Badan Usaha Milik Negara, pengawasan keuangan, tata kelola, negara kesejahteraan, *Good Corporate Governance*.



## **ABSTRACT**

**Dewi Arum Fadilah. 2025. *Financial Governance Oversight of State-Owned Enterprises Based on the Concept of the Welfare State. Undergraduate Thesis, Faculty of Sharia, Constitutional Law Study Program, State Islamic University (UIN) K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan. Supervisor: Dr. Achmad Muchsin, S.H.I., M.Hum.***

*This study aims to analyze the financial governance supervision system of State-Owned Enterprises (SOEs) based on the welfare state concept and applicable laws and regulations, as well as to provide recommendations for improving the effectiveness of supervision to support good and accountable governance. The research method used is a normative juridical approach with data collection techniques through laws and regulations and literature related to financial governance, supervision, the welfare state concept, and the principles of Good Corporate Governance (GCG). Data analysis is carried out prescriptively and deductively, drawing conclusions from general legal concepts and welfare state theory moving toward the specific supervision system of SOE financial governance.*

*The results show that the supervision of SOE financial governance is carried out comprehensively through internal oversight involving the Board of Commissioners and Supervisory Board, as well as external oversight by the Audit Board (BPK), House of Representatives (DPR), and Corruption Eradication Commission (KPK), regulated by laws, government regulations, and ministerial regulations. The supervision mechanism uses a risk management approach and Good Corporate Governance (GCG) aimed at ensuring that SOEs not only focus on economic aspects but also contribute to the welfare state's social functions to achieve justice and public welfare, as mandated in Article 33 of the 1945 Constitution of the Republic of Indonesia.*

**Keywords:** *State-Owned Enterprises, financial oversight, governance, welfare state, Good Corporate Governance.*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur dipanjatkan kepada Allah karena atas berkat dan rahmat-Nya skripsi ini telah selesai. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Hukum Prodi Hukum Tatanegara pada Fakultas Syariah UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan. Penyusunan skripsi ini bertujuan untuk menjelaskan Pengawasan Tata Kelola Keuangan Badan Usaha Milik Negara Berdasarkan Konsep Negara Kesejahteraan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap perbaikan pengawasan tata kelola keuangan Badan Usaha Milik Negara yang lebih transparan, akuntabel dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam proses penulisan skripsi ini, penulis menyadari bahwa tanpa bimbingan, dukungan, dan bantuan dari berbagai pihak, penyelesaian karya ilmiah ini akan sangat sulit untuk dicapai. Oleh karena itu, dengan penuh rasa hormat penulis menyampaikan penghargaan kepada:

1. Prof. Dr. H. Zaenal Mustakim, M.Ag., selaku Rektor UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan.
2. Prof. Dr. H. Maghfur, M.Ag., selaku Dekan Fakultas Syariah UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan.
3. Ahmad Fauzan, M.S.I., selaku Ketua Program Studi Hukum Tatanegara UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan.
4. Ayon Diniyanto, M.H., selaku Sekretaris Program Studi Hukum Tatanegara UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan.

5. Dr. Achmad Muchsin, S.H.I., M.Hum, selaku dosen pembimbing skripsi yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan skripsi ini.
6. Kedua orang tua, keluarga, dan sahabat terima kasih atas doa, kasih sayang serta dukungan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

Pekalongan, 13 Oktober 2025  
Penulis



Dewi Arum Fadilah



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	ii
NOTA PEMBIMBING .....	iii
PENGESAHAN .....	iv
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN .....	v
PERSEMBAHAN .....	xii
MOTTO.....	xiv
ABSTRAK.....	xv
<i>ABSTRACT</i> .....	xvi
KATA PENGANTAR .....	xvii
DAFTAR ISI .....	xix
DAFTAR TABEL.....	xxi
BAB I .....	1
PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah .....	5
C. Tujuan Penelitian.....	6
D. Kegunaan Penelitian .....	6
E. Kerangka Teoritik.....	7
F. Penelitian Yang Relevan .....	16
G. Metode Penelitian.....	18
H. Sistematika Penulisan .....	22
<b>BAB II. TEORI NEGARA KESEJAHTERAAN, TEORI</b>	
<b>PENGAWASAN DAN TINJAUAN TATA KELOLA KEUANGAN</b>	<b>24</b>
A. Teori Negara Kesejahteraan .....	24
B. Teori Pengawasan.....	30
C. Tinjauan Tata Kelola Keuangan Negara .....	36

<b>BAB III. PENGAWASAN TATA KELOLA KEUANGAN BADAN USAHA MILIK NEGARA DI INDONESIA BERDASARKAN PERATURAN DI INDONESIA .....</b>	<b>42</b>
A.    Gambaran Umum Badan Usaha Milik Negara (BUMN) .....	42
B.    Pengaturan Pengawasan Tata Kelola Keuangan Badan Usaha Milik Negara di Indonesia .....	46
<b>BAB IV. PENGAWASAN TATA KELOLA KEUANGAN BADAN USAHA MILIK NEGARA BERDASARKAN KONSEP NEGARA KESEJAHTERAAN.....</b>	<b>67</b>
A.    Pengawasan BUMN di Indonesia.....	67
B.    Pengawasan Tata Kelola Keuangan Badan Usaha Milik Negara Berdasarkan Konsep Negara Kesejahteraan.....	76
<b>BAB V. PENUTUP.....</b>	<b>92</b>
A.    Simpulan.....	92
B.    Rekomendasi .....	93
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>95</b>
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....</b>	<b>102</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Penelitian Relevan .....	16
Tabel 3.1 Larangan Rangkap Jabatan .....	56



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara yang diubah oleh Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2025 Tentang Badan Usaha Milik Negara dijelaskan bahwa Badan Usaha Milik Negara (BUMN) adalah badan usaha yang secara keseluruhan atau sebagian modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan langsung atau hak istimewa yang dimiliki oleh negara.<sup>1</sup> Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan salah satu pelaku ekonomi yang sangat penting dalam perekonomian nasional. Peran BUMN sangat strategis karena tujuannya tidak hanya untuk mendapatkan keuntungan, tetapi juga meningkatkan kondisi ekonomi negara.<sup>2</sup>

Badan Usaha Milik Negara memiliki dua bentuk, yaitu Badan Usaha Perseroan (PERSERO) dan Perusahaan Umum (PERUM). Persero adalah BUMN yang berbentuk perseroan terbatas yang tujuan utamanya memperoleh keuntungan. Sedangkan Perusahaan Umum (PERUM) adalah BUMN yang seluruh modalnya dimiliki negara dan tidak terbagi atas saham, yang bertujuan untuk kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan sekaligus mengejar keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2025 Perubahan Ketiga Atas Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara, 2025.

<sup>2</sup> Yuniati dan Zayyan Syafiqah Aggistri Rasji, "Perubahan Regulasi Pengelolaan Keuangan BUMN Menurut Undang-Undang No.1 Tahun 2025 Tentang Badan Usaha Milik Negara : Tinjauan Filosofis Hukum," *Hukum Lex Generalis* 5, no. 10 (2024): 2.

<sup>3</sup> Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2025 Perubahan Ketiga Atas Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara.

Pada tahun 2024 tercatat beberapa perusahaan BUMN yang mengalami kerugian, mempengaruhi kestabilan perusahaan itu sendiri.<sup>4</sup> Terdapat beberapa kasus BUMN yang menyebabkan kerugian negara, diantaranya yakni kasus korupsi PT Asuransi Jiwasraya yang merugikan keuangan negara hingga Rp 16,8 triliun. Kasus korupsi di PT Timah Tbk yang merugikan negara sebesar Rp 300 triliun. Lalu kasus korupsi PT Pertamina yang merugikan negara sebesar Rp 193,7 triliun. Kasus korupsi Dana Pensiun PT Asabri yang merugikan negara sebesar Rp 22,78 triliun.<sup>5</sup> Selain kasus korupsi terdapat juga kasus BUMN yang merugikan hak para karyawan dan vendor yakni kasus PT Istaka Karya yang tidak membayarkan upah kepada vendor dan karyawan tersebut selama 12 tahun padahal sudah dinyatakan pailit.<sup>6</sup>

Kasus korupsi BUMN di atas tidak hanya merugikan negara tetapi juga berdampak pada kesejahteraan rakyat sebab BUMN yang merupakan motor penggerak ekonomi nasional tidak dijalankan dengan baik. Akibatnya rakyat sulit untuk mencari lapangan pekerjaan, sulit untuk mendapatkan layanan publik yang berkualitas dan harga terjangkau, serta turunnya *Return On Asset* (ROA). Hal ini menunjukkan bahwa BUMN belum menjalankan perannya secara

---

<sup>4</sup>“Sebab 7 BUMN Masih Merugi,” CNN Indonesia, 2024, <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20241107073125-92-1163842/sebab-7-bumn-masih-merugi>, diakses pada 5 November 2024.

<sup>5</sup> Myesha Fatina Rachman, “5 BUMN Dengan Kasus Korupsi Terbesar,” Tempo, 2025, <https://www.tempo.co/hukum/5-bumn-dengan-kasus-korupsi-terbesar-1215209>.

<sup>6</sup> Romys Binekasri, “Fakta Pahit Istaka Karya Jadi Isak Tangis Bagi Para Vendor,” CNBC Indonesia, 2023, <https://www.cnbcindonesia.com/market/20230720081054-17-455721/fakta-pahit-istaka-karya-jadi-isak-tangis-bagi-para-vendor>.



optimal karena dalam pelaksanaannya, rakyat Indonesia masih jauh dari sejahtera.<sup>7</sup>

Menyikapi permasalahan-permasalahan sebelumnya, Indonesia yang merupakan salah satu penganut konsep negara kesejahteraan yang dibuktikan dalam ketentuan alinea IV pembukaan UUD 1945. Alinea tersebut menyatakan bahwa salah satu fungsi pemerintah untuk mencapai tujuan negara, yakni “melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa dan ikut melaksanakan ketertiban dunia berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial”. Berdasarkan hal tersebut, jelas bahwa penyelenggara negara (pemerintah) memiliki kewajiban untuk terus menerus berupaya mencapai kesejahteraan warga negaranya. Kemudian Pasal 23 ayat (1) menegaskan bahwa “Pengelolaan anggaran dan keuangan pemerintah harus diprioritaskan untuk kesejahteraan rakyat” yang artinya semua pembangunan di sektor ekonomi, pendidikan, kesehatan dan industri harus mengutamakan peningkatan kesejahteraan warga negaranya.<sup>8</sup>

Pasal 33 UUD 1945 memberikan penegasan lebih lanjut lagi, bahwa Pasal 33 khususnya pada ayat (1) menyatakan bahwa “Perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasarkan asas kekeluargaan”. Pernyataan ini menunjukkan bahwa sistem perekonomian Indonesia adalah hasil kolaborasi dan upaya bersama yang berlandaskan prinsip kekeluargaan, bertujuan untuk meningkatkan

---

<sup>7</sup> Yeti Sumiyati, “Peranan BUMN Dalam Pelaksanaan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Untuk Meningkatkan Kesejahteraan Rakyat,” *Jurnal Hukum Ius Quia Iustum* 20, no. 3 (2013): 471, <https://doi.org/10.20885/iustum.vol20.iss3.art7>.

<sup>8</sup> *Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia 1945*, n.d.”

kesejahteraan seluruh warga negara. Konsep ini sejalan dengan nilai-nilai demokrasi konstitusional, dimana kemakmuran atau kesejahteraan rakyat menjadi prioritas utama, bukan kepentingan individu. Kemudian ayat (3) menekankan bahwa “Bumi dan air dan kekayaan alam yang terkandung didalamnya dikuasai oleh negara dan dipergunakan untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat”.<sup>9</sup> Hal ini menegaskan tanggung jawab negara dalam mengelola sumber daya alam untuk meningkatkan kesejahteraan warga negara. Tanggung jawab tersebut merupakan suatu kewajiban bagi penyelenggara negara (pemerintah) yang harus digerakkan untuk kepentingan rakyat.

Sedangkan kata “dikuasai oleh negara” bukanlah sebuah pernyataan mengenai kepemilikan semata, namun lebih mengarah pada kemampuan negara untuk melakukan pengawasan dan pengaturan agar setiap usaha atau perusahaan menjunjung tinggi prinsip-prinsip kepentingan mayoritas dan kemakmuran rakyat.<sup>10</sup> Oleh karena itu, seharusnya negara dapat lebih aktif dalam melakukan pengawasan terhadap tata kelola keuangan BUMN. Sebab seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, negara membentuk BUMN untuk mengelola aset negara demi mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya dengan tujuan untuk digunakan dalam mensejahterakan rakyat. Apabila BUMN tidak dapat berfungsi sebagaimana mestinya, maka dapat dikatakan bahwa negara telah gagal dalam menjalankan amanat konstitusi berupa implementasi konsep negara kesejahteraan.

---

<sup>9</sup> Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia 1945.

<sup>10</sup> V. Hadiyono, “Indonesia Dalam Menjawab Konsep Negara Welfare State Dan Tangangannya,” *Jurnal Hukum, Politik Dan Kekuasaan* 1, no. 1 (2020): 29, <https://doi.org/10.24167/jhpk.v1i1.2672>.

Sejalan dengan berbagai permasalahan yang menimpa BUMN, mulai dari kerugian yang besar hingga kasus korupsi yang merugikan negara triliunan rupiah, serta belum optimalnya peran BUMN dalam mewujudkan kesejahteraan rakyat, pemerintah mengambil langkah strategis melalui Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2025 Tentang Perubahan Ketiga Atas Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Negara, Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2022 Tentang Pendirian, Pengurusan, Pengawasan, dan Pembubaran BUMN (untuk selanjutnya disebut Peraturan Pemerintah Tentang BUMN), dan Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-5 MBU/09/2022 Tentang Penerapan Manajemen Risiko pada Badan Usaha Milik Negara serta Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-2/MBU/03/2023 Tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara.

Peraturan di atas diharapkan menjadi langkah konkret untuk memperkuat tata kelola BUMN, meningkatkan efisiensi, dan memastikan perusahaan-perusahaan bisa berfungsi sebagai pilar ekonomi yang akuntabel dan transparan demi tercapainya kesejahteraan umum di Indonesia sesuai dengan amanat konstitusi. Berdasarkan latar belakang tersebut peneliti tertarik untuk membahas lebih lanjut dalam penelitian skripsi yang berjudul **Pengawasan Tata Kelola Keuangan Badan Usaha Milik Negara Berdasarkan Konsep Negara Kesejahteraan.**

## **B. Rumusan Masalah**

Rumusan masalah yang terdapat dalam penulisan skripsi sebagai kegiatan penelitian ini antara lain:

1. Bagaimana pengawasan tata kelola keuangan Badan Usaha Milik Negara berdasarkan Peraturan di Indonesia?
2. Bagaimana pengawasan tata kelola keuangan Badan Usaha Milik Negara berdasarkan konsep negara kesejahteraan?

### **C. Tujuan Penelitian**

Adapun yang menjadi tujuan penelitian terdapat dalam penulisan ini antara lain:

1. Untuk menjelaskan pengawasan tata kelola keuangan Badan Usaha Milik Negara berdasarkan Peraturan di Indonesia.
2. Untuk menjelaskan pengawasan tata kelola keuangan Badan Usaha Milik Negara berdasarkan konsep negara kesejahteraan.

### **D. Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini nantinya diharapkan bisa berguna baik secara teoritis maupun secara praktis:

#### **1. Manfaat Teoritis**

Pada Penelitian ini, peneliti berharap agar hasilnya mampu memberikan sumbangan pemikiran pengembangan Ilmu Hukum Tata negara pada umumnya dan pada khususnya menjelaskan mengenai pengawasan tata kelola keuangan Badan Usaha Milik Negara berdasarkan konsep negara kesejahteraan. Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan bagi masyarakat mengenai sistem pengawasan tata kelola keuangan Badan Usaha Milik Negara yang dilakukan oleh penyelenggara negara (pemerintah).

#### **2. Manfaat Praktis**

- a. Bagi Pemerintah: Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan dan

memberikan kepastian mengenai sistem pengawasan tata kelola keuangan Badan Usaha Milik Negara.

- b. Rujukan bagi Penelitian Sejenis: penelitian ini berpotensi menjadi acuan untuk penelitian selanjutnya bagi yang tertarik untuk mengkaji lebih lanjut terkait pengawasan tata kelola keuangan BUMN.

## E. Kerangka Teoritik

Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 1. Teori Negara Kesejahteraan

Gagasan tentang konsep negara Indonesia terlihat jelas dalam Pembukaan UUD 1945, khususnya pada alinea keempat yang merumuskan gagasan dasar negara yang hendak diwujudkan. Alinea ini menyatakan bahwa “Pemerintah melindungi segenap bangsa dan seluruh tumpah darah, memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa”. Selain itu, dalam alinea keempat ini memuat pokok-pokok Pancasila. Pancasila adalah dasar negara Indonesia, filsafat kenegaraan yang menjadi basis ideologi merupakan kesepakatan nasional di antara para pendiri negara (*founding fathers*) ketika memproklamkan berdirinya negara Indonesia. Nilai tentang kesejahteraan secara eksplisit terdapat dalam sila kelima Pancasila yang berbunyi “Keadilan Sosial Bagi Seluruh Rakyat Indonesia”.<sup>11</sup>

Pembukaan UUD 1945 dengan jelas menyatakan bahwa negara Indonesia merupakan negara kesejahteraan. Pada alinea kedua,

---

<sup>11</sup> Absori Elviandri, Khuzdaifah Dimiyati, “Quo Vadis Negara Kesejahteraan: Meneguhkan Ideologi Welfare State Negara Hukum Kesejahteraan Indonesia,” *Mimbar Hukum* 31, no. 2 (2019): 260.

para *founding fathers* menggunakan istilah “adil dan makmur”, sementara di alinea keempat terdapat istilah “kesejahteraan umum” dan “keadilan sosial”.<sup>12</sup> Menurut pandangan para *founding fathers* sebagaimana di kutip oleh Eben Henry dan Dian Arshita, terdapat beberapa karakteristik yang mendefinisikan negara kesejahteraan, antara lain: **Pertama**, negara kesejahteraan Indonesia antitesis dari konsep negara liberal dan individualis. Artinya bahwa hubungan antara negara dan rakyat diibaratkan sebagai keluarga besar yang saling terintegrasi. **Kedua**, sebagai negara yang sudah merdeka, Indonesia memiliki tanggung jawab untuk mensejahterahkan rakyatnya; tanggung jawab ini sepenuhnya berada di tangan negara.<sup>13</sup>

**Ketiga**, untuk mewujudkan kesejahteraan rakyat, negara memiliki penguasaan sumberdaya alam, termasuk bumi, air, dan ruang angkasa yang memberikan peran signifikan bagi negara dalam mengatur dan mengelola kekayaan tersebut. **Keempat**, meskipun negara memiliki peran dan tanggung jawab negara yang besar, hal ini tidak lantas menjadikan Indonesia sebagai negara penindas. Negara harus tetap menjamin hak-hak warga negaranya dan menghindari individualisme yang mengekang hak-hak individu. **Kelima**, pengaturan mengenai kesejahteraan pada

---

<sup>12</sup> Marsudi Dedi Putra, “Negara Kesejahteraan (Welfare State) Dalam Perspektif Pancasila,” *Likhitaprajna Jurnal Ilmiah* 23, no. 2 (2021): 144.

<sup>13</sup> Eben Henry R M S and Dian Arsitha W, “Implementasi Konsep Negara Kesejahteraan (Welfare State) Dalam Penyelenggaraan Jaminan Sosial Di Indonesia Implementation of the Welfare State Concept in the Implementation of Social Security in Indonesia,” 2011, 620–28.

konstitusi menjadikan UUD 1945 sebagai konstitusi yang berorientasi pada ekonomi.<sup>14</sup>

Bangunan negara yang dikehendaki berdasarkan UUD 1945 adalah negara kesejahteraan. Pada konsep ini, negara tidak hanya bertugas menjaga ketertiban, tetapi negara juga berperan aktif dalam upaya meningkatkan kesejahteraan rakyat. Hal ini berarti bahwa peran negara meluas, tidak hanya berada dalam ranah politik tetapi juga dalam ranah ekonomi dan sosial. Dari sisi hak asasi manusia, negara tidak hanya berkewajiban menghormati dan melindungi, tetapi juga harus berupaya memenuhi dan memajukan hak asasi manusia.<sup>15</sup>

Pemerintah suatu negara yang menganut paham welfare state diharapkan untuk mengambil peran yang lebih luas dan aktif, mengingat bahwa ruang lingkup kesejahteraan kini semakin meluas dan mencakup berbagai aspek kehidupan. Lemaire menyebutkan bahwa tugas pemerintah dalam hal ini disebut sebagai *bestuurszorg*, yang juga dikenal dengan istilah *public service* atau penyelenggaraan kesejahteraan umum yang dilakukan oleh pemerintah.<sup>16</sup> Konsep ini sangat penting agar warga negara maupun penyelenggara negara (pemerintah) memahami hak dan kewajiban mereka secara jelas, serta dapat menjalankan amanah konstitusi dengan sebaik-baiknya

---

<sup>14</sup> Eben Henry R M S and Dian Arsitha W, "Implementasi Konsep Negara Kesejahteraan (Welfare State) Dalam Penyelenggaraan Jaminan Sosial Di Indonesia Implementation of the Welfare State Concept in the Implementation of Social Security in Indonesia," 2011, 623-624.

<sup>15</sup> Jimly Asshiddiqie, *Pengantar Hukum Tata Negara Jilid II* (Jakarta: Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi RI, 2006), 85.

<sup>16</sup> Yudi Rusfiana and Cahya Supriatna, *Memahami Birokrasi Pemerintahan Dan Perkembangan* (Bandung: Alfabeta, 2021).

## 2. Teori Pengawasan

Pengawasan merupakan suatu proses yang bertujuan untuk memastikan bahwa program yang dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.<sup>17</sup> Hal ini seperti yang diungkapkan Sujamto dalam bukunya Aspek-aspek Pengawasan di Indonesia sebagai: “Segala usaha atau kegiatan untuk mengetahui dan menilai kenyataan yang sebenarnya tentang pelaksanaan tugas atau pekerjaan, apakah sesuai dengan yang semestinya atau tidak.”<sup>18</sup> Dalam melakukan pengawasan, pimpinan suatu organisasi harus mengetahui jenis dan ciri-ciri dari suatu proses pengawasan dan yang lebih penting lagi adalah berusaha untuk memenuhi sebanyak mungkin ciri-ciri tersebut dalam pelaksanaannya.

Secara umum, pengawasan dapat dibedakan menjadi beberapa macam, diantaranya yaitu pengawasan langsung dan tidak langsung, pengawasan preventif dan represif, pengawasan internal dan eksternal. Bentuk pengawasan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

### a. Pengawasan Langsung dan Tidak Langsung

Pengawasan langsung adalah pengawasan yang dilakukan secara pribadi oleh pimpinan atau pengawas organisasi kepada bawahan yang dilakukan secara langsung (*on the spot*) di tempat pekerjaan. Sedangkan pengawasan tidak langsung dilakukan oleh aparat atau pimpinan organisasi dengan mempelajari dan menganalisa laporan-laporan yang berhubungan dengan obyek

---

<sup>17</sup> Riyadi, *Modul Pelatihan Kepemimpinan Manajemen Pengawasan, Lembaga Administrasi Negara* (Jakarta, 2021), 34.

<sup>18</sup> Sujamto, *Beberapa Pengertian Di Bidang Pengawasan* (Jakarta: Sinar Grafika, 1986).



yang diawasi/diperiksa, baik lisan maupun tulisan tanpa *on the spot*.<sup>19</sup>

b. Pengawasan Preventif dan Represif

Pengawasan preventif adalah pengawasan yang dilakukan sebelum rencana itu dilaksanakan, atau disebut pula sebagai pre-audit dalam sistem pemeriksaan anggaran. Sedangkan pengawasan represif adalah Pengawasan yang dilakukan setelah adanya pelaksanaan pekerjaan.<sup>20</sup>

c. Pengawasan Internal dan Eksternal

Pengawasan internal adalah pengawasan yang dilakukan oleh Aparat/Unit Pengawasan yang terbentuk di dalam organisasi itu sendiri. Sedangkan pengawasan eksternal adalah pengawasan yang dilakukan oleh aparat/unit pengawasan dari luar organisasi.<sup>21</sup>

Merujuk uraian diatas maka pengawasan bertujuan untuk mengetahui dan memahami kenyataan yang terjadi dalam pelaksanaan pekerjaan. Hal ini penting untuk menilai apakah pekerjaan yang dilakukan tersebut berjalan secara efektif dan efisien atau justru sebaliknya. Selain itu, pengawasan juga berfungsi untuk mencegah terjadinya potensi penyelewengan atau penyimpangan dari tujuan yang akan dicapai. Sehingga jika terjadi kesalahan, maka

---

<sup>19</sup> Sujamto, *Beberapa Pengertian Di Bidang Pengawasan* (Jakarta: Sinar Grafika, 1986).

<sup>20</sup> Handayaniingrat, *Pengantar Studi Ilmu Administrasi Dan Management* (Jakarta: PT Gunung Agung, 1985).

<sup>21</sup> Handayaniingrat, *Pengantar Studi Ilmu Administrasi Dan Management* (PT Gunung Agung, 1985).

perbaikan dapat segera dilakukan.<sup>22</sup> Oleh karena itu, pengawasan sangat diperlukan dalam usaha mencapai tujuan yang diinginkan. Berdasarkan penjelasan tentang teori pengawasan tersebut akan digunakan untuk menganalisis peran pemerintah dalam sistem pengawasan tata kelola keuangan Badan Usaha Milik Negara.

### 3. Tinjauan Tata Kelola Keuangan Negara

Tata kelola merupakan terjemahan dari kata *governance*. Kata *governance* sendiri berasal dari kata *to govern* yang berarti memerintah. Tata kelola yang baik atau sering disebut sebagai *good governance*, memiliki delapan karakteristik penting. Di antaranya adalah adanya partisipasi, hukum yang berlaku, akuntabilitas, keterbukaan, responsif, efisiensi dan efektivitas, keadilan dan inklusivitas, serta penegakan hukum. Konsep *good governance* ini berlaku secara umum dan bisa diterapkan dalam berbagai bidang, terutama dalam hal pengelolaan keuangan negara atau pemerintahan. Pengelolaan keuangan ini meliputi proses perencanaan dan penyusunan anggaran, pelaksanaan administrasi, serta pembuatan laporan dan pertanggungjawaban keuangan yang semuanya harus didasarkan pada delapan ciri yang sudah disebutkan.<sup>23</sup>

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 Tentang Keuangan Negara, tata kelola keuangan adalah pengelolaan segala hak dan kewajiban negara yang dapat dinilai dengan uang, serta segala sesuatu baik yang berupa uang maupun barang yang dapat dijadikan milik negara berhubungan dengan pelaksanaan dan

---

<sup>22</sup> Andri Eko Putra, "Peranan Pengawasan Dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Karyawan Pada Pt.Kereta Api (Persero) Divisi Regional Iii Sumatera Selatan," *Jurnal Media Wahana Ekonomika* 12, no. 1 (2015): 59.

<sup>23</sup> Ria Angin, *Tata Kelola Keuangan Pemerintah*, vol. 16 (Jember: LPPM Universitas Muhammadiyah Jember, 2019).

kewajiban tersebut.<sup>24</sup> Hak negara adalah segala hak atau usaha yang dilakukan oleh pemerintah dalam rangka mengisi kas negara. Sedangkan kewajiban negara adalah kewajiban pemerintah untuk menyelenggarakan tugas negara.<sup>25</sup>

Tata kelola keuangan negara yang baik memiliki beberapa komponen utama, diantaranya yaitu:

1. Perencanaan anggaran, yaitu menentukan prioritas belanja negara sesuai kebutuhan dan target strategis, termasuk menyusun anggaran tahunan.
2. Pengumpulan pendapatan negara dari berbagai sumber seperti pajak, retribusi, dan lainnya.
3. Pelaksanaan anggaran sesuai rencana yang sudah dibuat, diawasi secara ketat agar dana dipakai sesuai tujuannya.
4. Pelaporan keuangan yang transparan dan akurat, memberikan gambaran jelas tentang penggunaan dana publik, termasuk laporan tahunan yang diaudit lembaga independen.
5. Audit dan pengawasan untuk menilai efektivitas serta efisiensi penggunaan dana publik, memastikan kepatuhan aturan, dan mencegah penyalahgunaan dana.<sup>26</sup>

Berikut beberapa asas yang digunakan dalam pengelolaan keuangan negara, yaitu:

1. Asas tahunan, membatasi masa berlakunya anggaran untuk satu tahun tertentu;

<sup>24</sup> Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 Tentang Keuangan Negara, 2003.

<sup>25</sup> Dewi Erowati, *Tata Kelola Keuangan Pemerintahan* (Jawa Timur: CV. Penerbit Qiara Media, 2020), 11.

<sup>26</sup> "Tata Kelola Keuangan Pemerintah Dan Komponen Pentingnya," P2DPT, 2024, <https://p2dpt.uma.ac.id/2024/08/09/tata-kelola-keuangan-pemerintahan-dan-komponen-pentingnya/>, diakses pada 15 Mei 2025.

2. Asas universalitas, mengharuskan agar setiap transaksi keuangan ditampilkan secara utuh dalam dokumen anggaran;
3. Asas kesatuan, menghendaki agar semua Pendapatan dan Belanja Negara/Daerah disajikan dalam satu dokumen anggaran;
4. Asas spesialisasi, mewajibkan agar kredit anggaran yang disediakan terinci secara jelas peruntukannya.<sup>27</sup>

Kemudian setelah berlakunya Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara terdapat lagi asas-asas baru dalam pengelolaan keuangan negara, yaitu:

1. Asas akuntabilitas berorientasi pada hasil merupakan asas yang menentukan bahwa setiap kegiatan dan hasil akhir dari kegiatan pengelolaan keuangan negara harus dapat dipertanggungjawabkan kepada rakyat sebagai pemegang kedaulatan tertinggi negara sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
2. Asas profesionalitas merupakan asas yang mengutamakan keahlian yang berlandaskan kode etik dan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
3. Asas proporsionalitas merupakan asas yang mengutamakan keseimbangan antara hak dan kewajiban penyelenggara negara;
4. Asas keterbukaan merupakan asas yang membuka diri terhadap hak masyarakat untuk memperoleh informasi yang

---

<sup>27</sup> Tetty Veronika Josephina Sipayung, *Kebijakan Pengelolaan Keuangan Negara Dan Pengendalian Intern* (Jakarta: Pusbangkom Manajemen, 2023), [https://simantu.pu.go.id/personal/img-post/adminkms/post/20240131191926\\_F\\_Salinan\\_Modul\\_Kebijakan\\_Pengelolaan\\_Keuangan\\_Negara\\_dan\\_Pengendalian\\_Intern.pdf](https://simantu.pu.go.id/personal/img-post/adminkms/post/20240131191926_F_Salinan_Modul_Kebijakan_Pengelolaan_Keuangan_Negara_dan_Pengendalian_Intern.pdf).

benar, jujur dan tidak diskriminatif tentang penyelenggaraan negara dengan tetap memperhatikan perlindungan atas hak asasi pribadi, golongan dan rahasia negara;

5. Asas pemeriksaan keuangan yang bebas dan mandiri merupakan asas yang memberikan kebebasan bagi Badan Pemeriksa Keuangan untuk melakukan pemeriksaan keuangan negara dengan tidak boleh dipengaruhi oleh siapa.<sup>28</sup>

Dalam penelitian ini, tinjauan tata kelola keuangan negara menjadi dasar yang sangat penting untuk seluruh evaluasi terkait pengelolaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Tinjauan ini berfungsi sebagai kerangka normatif dan konseptual untuk menilai bagaimana BUMN, yang merupakan bagian dari kekayaan negara yang telah dipisahkan, dikelola secara profesional dan bertanggung jawab sesuai dengan prinsip-prinsip pengelolaan keuangan yang baik. Penilaian difokuskan pada sistem pengelolaan dan pengawasan yang tidak hanya menegakkan kepatuhan terhadap hukum yang berlaku, tetapi juga memastikan adanya keadilan dan transparansi dalam pengelolaan sumber daya negara. Hal ini sangat penting untuk menjamin bahwa pengelolaan keuangan BUMN tidak hanya berorientasi pada pencapaian keuntungan bisnis, tetapi juga memenuhi tanggung jawab sosial dan ekonomi negara dalam upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara maksimal.

---

<sup>28</sup> Tetty Veronika Josephina Sipayung, *Kebijakan Pengelolaan Keuangan Negara Dan Pengendalian Intern* (Jakarta: Pusbangkom Manajemen, 2023), 7.

## F. Penelitian Yang Relevan

Berdasarkan pada hasil penelusuran literatur, menunjukkan bahwa terdapat banyak penelitian yang memiliki keterkaitan dari berbagai sumber seperti skripsi, jurnal, dan tesis dengan fokus yang berbeda. Berikut ini penelitian relevan terhadap penelitian ini:

**Tabel 1.1 Penelitian Relevan**

No.	Nama (Tahun), Judul	Metode Penelitian dan Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan
1.	Steven Galileo Haryanto (2021) Peran dan Tanggung Jawab Pemerintah Terhadap Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Yang Megalami Kepailitan. <sup>29</sup>	-Jenis Penelitian Normatif Hasil penelitiannya menunjukan bahwa pemerintah memiliki peran dan tanggung jawab yang besar terhadap Badan Usaha Milik Negara karena pemerintah sebagai pemilik modal dan regulator harus memastikan pengelolaan BUMN berjalan sesuai dengan tujuan publik, dan ketika terjadi kepailitan akibat kesalahan atau kelalaian Direksi serta sumber daya BUMN tidak cukup untuk menutup kerugian, maka pemerintah wajib bertanggung jawab atas kerugian tersebut.	Persamaan: Persamaan terletak pada hal peran pemerintah dalam mengatasi permasalahan pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN).  Perbedaan: Pada penelitian terdahulu tersebut berfokus pada tanggung jawab dan peran pemerintah dalam menangani BUMN yang mengalami kepailitan, sedangkan penelitian peneliti lebih berfokus pada peran pemerintah dalam sistem pengawasan tata kelola keuangan

<sup>29</sup> Steven Galileo Haryanto, "Peran Dan Tanggung Jawab Pemerintah Terhadap Badan Usaha Milik Negara (Bumn) Yang Mengalami Kepailitan," 2021, 1–37.

			BUMN.
2.	Rina Sari Agustina, S.H. (2020) Pengawasan Badan Usaha Milik Negara Oleh Dewan Perwakilan Rakyat Ditinjau Dari Hukum Bisnis Dan Hukum Tata Negara (Studi Putusan Mahkamah Konstitusi Nomor 14/PUU-XVI/2018) <sup>30</sup>	- Jenis Penelitian Normatif Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengawasan BUMN oleh DPR ditinjau dari hukum bisnis dilakukan secara tidak langsung, dengan menggunakan prinsip-prinsip tata kelola yang baik. Sedangkan pengawasan BUMN oleh DPR ditinjau dari hukum tata negara juga dilakukan secara tidak langsung, karena pengoperasian dan teknis menjalankan perusahaan di dalam BUMN tidak dapat dicampuri oleh lembaga politik.	Persamaan: Penelitian yang dilakukan sama-sama mengkaji tentang pengawasan BUMN.  Perbedaan: Pada penelitian terdahulu fokusnya berada pada pengawasan BUMN oleh DPR yang ditinjau dari hukum bisnis dan hukum tatanegara, sedangkan penelitian peneliti berfokus pada pengawasan tata kelola keuangan BUMN.
3.	Akbar Baitullah, Dr. Indah Cahyani (2021) Pengaturan Pengelolaan Dan Pengawasan Keuangan Negara Terhadap Badan Usaha	- Jenis Penelitian Normatif Hasil penelitiannya adalah disharmonisasi antar peraturan perundang-undangan terkait pola pengawasan pada BUMN, utamanya pada pengelolaan keuangan mengakibatkan konflik hukum antar Undang-	Persamaan: Sama-sama menyoroti aspek pengawasan keuangan Badan Usaha Milik Negara.  Perbedaan: Penelitian terdahulu mengkaji terkait disharmonisasi antar peraturan perundang-

<sup>30</sup> Rina Sari Agustina, "Pengawasan Badan Usaha Milik Negara Oleh Dewan Perwakilan Rakyat Ditinjau Dari Hukum Bisnis Dan Hukum Tata Negara (Studi Putusan Mahkamah Konstitusi Nomor 14/PUU-XVI/2018)" (2020).

	Milik Negara (BUMN) <sup>31</sup>	Undang. BUMN merupakan bagian dari kekayaan negara, namun apabila secara hukum dinyatakan bukan sebagai bagian dari kekayaan negara, berdampak pada status modal BUMN yang berasal dari APBN bukan lagi merupakan bagian dari kekayaan negara.	undangan yang berhubungan dengan pola pengawasan BUMN.
--	-----------------------------------	--	--

Diolah dari berbagai sumber, penulis 2025

Berdasarkan tabel diatas, penelitian peneliti memiliki perbedaan dengan ketiga penelitian terdahulu tersebut, yakni terletak pada fokus penelitian. Pada penelitian terdahulu berfokus pada pengawasan dan pengelolaan keuangan Badan Usaha Milik Negara, sedangkan pada penelitian peneliti lebih berfokus pada sistem pengawasan tata kelola keuangan Badan Usaha Milik Negara berdasarkan konsep negara kesejahteraan. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk diteliti agar dapat memberikan wawasan baru dan pemahaman lebih mendalam terkait pengawasan tata kelola keuangan Badan Usaha Milik Negara sesuai dengan konsep negara kesejahteraan.

## G. Metode Penelitian

### 1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian yuridis normatif.<sup>32</sup>

Alasan penulis menggunakan penelitian hukum normatif adalah

<sup>31</sup> Akbar Baitullah and Indah Cahyani, "Pengaturan Pengelolaan Dan Pengawasan Keuangan Negara Terhadap Badan Usaha Milik Negara (BUMN)," *Inicio Legis* 2, no. 2 (2021): 153–163.

<sup>32</sup> Muhaimin, *Metode Penelitian Hukum* (Mataram: Mataram University Press, 2020), 45.



karena penulis dalam hal ini ingin menganalisis tentang pengawasan tata kelola keuangan BUMN yang menjadi peran pemerintah dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan amanat konstitusi yang berdasarkan pada konsep negara kesejahteraan. Dari hasil analisis tersebut kemudian akan ditemukan bagaimana penjelasannya, serta dengan melihat pada literatur-literatur dan doktrin-doktrin yang berkaitan dengan bidang ilmu penelitian ini.

## 2. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan dua pendekatan yakni pendekatan peraturan perundang-undangan dan pendekatan konseptual. Pendekatan undang-undang dilakukan dengan cara menelaah seluruh undang-undang dan regulasi yang berkaitan dengan isu hukum yang sedang dibahas serta memahami adanya hierarki dan asas-asas dalam peraturan perundang-undangan tersebut. Penting untuk dipahami bahwa hierarki dan asas-asas dalam peraturan perundang-undangan yang berada di bawah tidak boleh bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang ada di atasnya.<sup>33</sup> Peraturan perundang-undangan yang digunakan dalam penulisan ini terkait dengan aturan mengenai tata kelola Badan Usaha Milik Negara dan konsep negara kesejahteraan. Sedangkan pendekatan konseptual bertujuan untuk menganalisa bahan hukum sehingga dapat diketahui makna yang terkandung pada istilah-istilah hukum. Pendekatan ini dilakukan untuk memperoleh pemahaman baru tentang istilah-istilah

---

<sup>33</sup> Suhaimi, "Problem Hukum Dan Pendekatan Dalam Penelitian Hukum Normatif," *Journal Yustitia* 19, no. 2 (2018): 203–10.

yang diteliti, serta untuk menguji istilah hukum tersebut baik dalam teori maupun praktek.<sup>34</sup>

### 3. Sumber Bahan Hukum

Sumber bahan hukum dalam penelitian ini adalah menggunakan sumber bahan hukum sekunder yang dibagi antara bahan hukum primer dan bahan hukum sekunder. Berikut bahan hukumnya:

#### a. Bahan Hukum Primer

Dalam penelitian ini, yang menjadi bahan hukum primer adalah:

- 1) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
- 2) Undang-Undang Negara Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2003 Tentang Keuangan Negara;
- 3) Undang-Undang Negara Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2025 Tentang Perubahan Ketiga Atas Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara;
- 4) Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2022 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2005 tentang Pendirian, Pengurusan, Pengawasan, dan Pembubaran BUMN;
- 5) Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-5 MBU/09/2022 Tentang Penerapan Manajemen Risiko pada Badan Usaha Milik Negara;

---

<sup>34</sup> Suhaimi, "Problem Hukum Dan Pendekatan Dalam Penelitian Hukum Normatif," *Journal Yustitia* 19, no. 2 (2018): 208.

6) Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor Per-2/MBU/03/2023 Tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara.

b. Bahan Hukum Sekunder

Untuk memahami bahan hukum primer, dibutuhkan pendukung berupa bahan hukum sekunder. Bahan hukum sekunder yang digunakan adalah sumber literatur berupa buku, jurnal, artikel, dan website yang memuat materi mengenai Badan Usaha Milik Negara, baik dalam hal tata kelola keuangan maupun pengawasan.

4. Teknik Pengumpulan Bahan Hukum

Teknik pengumpulan bahan hukum yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan cara studi dokumen dan bahan pustaka. Pengumpulan bahan hukum dalam penelitian hukum normatif merupakan metode penelitian hukum yang dilakukan dengan meneliti bahan pustaka. Penulis mengumpulkan bahan hukum yang berupa bahan hukum primer dan bahan hukum sekunder mengenai pengawasan tata kelola keuangan BUMN dan mempelajarinya untuk mendapatkan jawaban atas permasalahan terkait peran pemerintah dalam mengawasi tata kelola keuangan BUMN berdasarkan konsep negara kesejahteraan. Sehingga nantinya dapat menjadi titik sentral atau urgensi dalam suatu penelitian hukum.

5. Teknik Analisis Bahan Hukum

Teknik analisis bahan hukum yang dipakai adalah analisis preskriptif dengan menggunakan logika penalaran deduktif, yaitu menarik kesimpulan dari umum ke khusus untuk mencari kebenaran. Inti dari pola penalaran deduktif ini adalah dari renungan konseptual atau teoritis kemudian mengamati empiris, setelah itu melakukan hipotesis kemudian pengukuran sebagai sarana pembuktian konsep dan teori sehingga dapat menarik kesimpulan dari umum ke khusus.<sup>35</sup>

## **H. Sistematika Penulisan**

Sistematika Penulisan ini terdiri dari lima bab, yang masing-masing bab terdapat sub-bab. Adapun sistematikanya sebagai berikut:

### **Bab I Pendahuluan**

Pada bab ini berisi pendahuluan yang meliputi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, penelitian yang relevan, kerangka teori, metodologi penelitian dan sistematika penulisan.

### **Bab II Landasan Teoritis**

Pada bab ini berisi landasan teoritis yang memaparkan teori atau konsep yang berkaitan dengan pembahasan penelitian, yang meliputi teori negara kesejahteraan, teori pengawasan dan tinjauan tata kelola keuangan negara.

### **Bab III Hasil Penelitian**

Pada bab ini akan berfokus pada hasil penelitian masalah yang telah menjadi pokok kajian peneliti yang berupa uraian tentang pengawasan tata kelola keuangan BUMN.

---

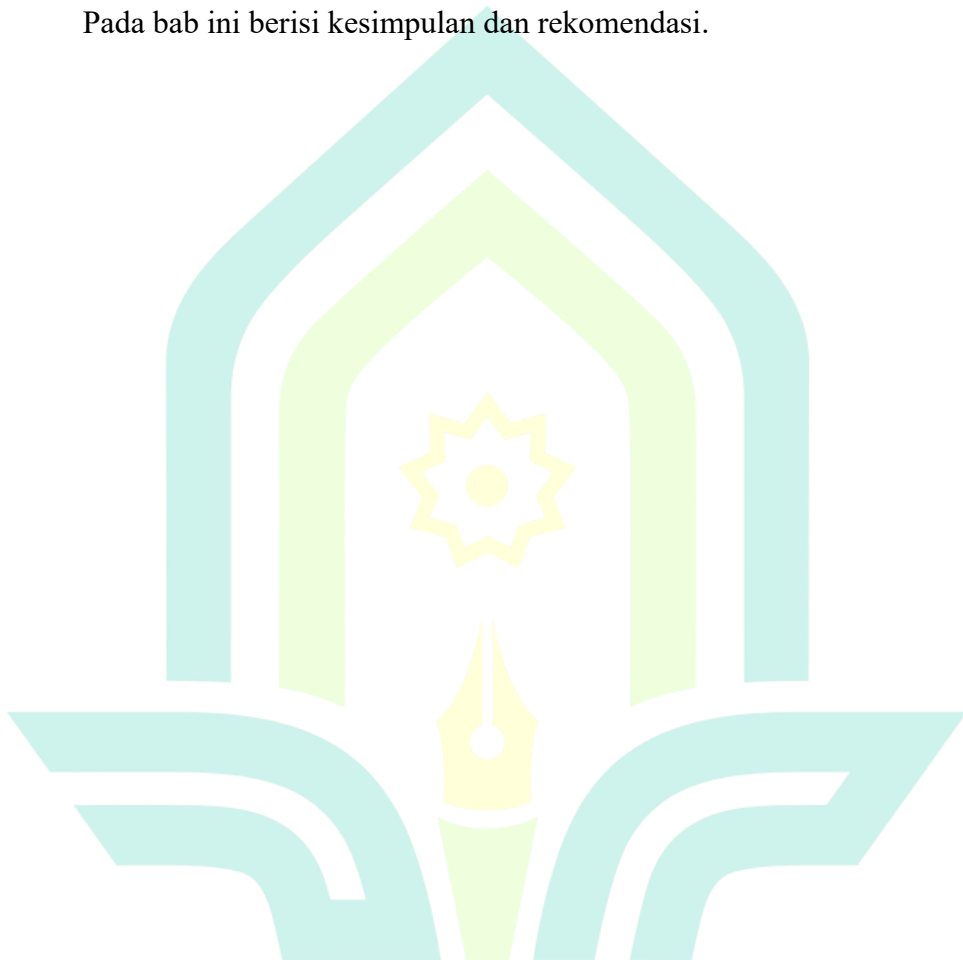
<sup>35</sup> Wiwik Sri Widiarty, *Buku Ajar Metode Penelitian Hukum* (Yogyakarta: Publika Global Media, 2024).

**Bab IV Pembahasan Penelitian**

Pada bab ini penulis akan menganalisis jawaban dari rumusan masalah kedua yang diteliti tentang pengawasan tata kelola keuangan BUMN berdasarkan konsep negara kesejahteraan.

**Bab V Penutup**

Pada bab ini berisi kesimpulan dan rekomendasi.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Simpulan**

Penelitian ini telah mengkaji pengawasan tata kelola keuangan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) berdasarkan kerangka konsep negara kesejahteraan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku di Indonesia. Berdasarkan analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengawasan atas tata kelola keuangan BUMN diatur dalam beberapa peraturan yaitu; (i) Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2025 Tentang BUMN; (ii) Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2022 Tentang BUMN; (iii) Peraturan Menteri Nomor PER-02/MBU/03/2023 Tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara; (iv) Peraturan Menteri Nomor PER-5 MBU/09/2022 Tentang Penerapan Manajemen Risiko pada Badan Usaha Milik Negara. Merujuk pada ketentuan dari aturan-aturan tersebut mengamankan pengawasannya kepada beberapa lembaga, secara teori pengawasan dikelompokkan atas pengawas internal dan eksternal. Pengawas internal yaitu Kementerian BUMN, Dewan Komisaris/Dewan pengawas, Holding operasional, dan komite audit sedangkan lembaga-lembaga pengawas seperti BPK, KPK, dan DPR merupakan pengawas eksternal.
2. Adapun terkait pengawasan tata kelola keuangan BUMN yang telah diatur diatas tentu memiliki implikasi terhadap kesejahteraan masyarakat. Alasannya penerapan manajemen risiko dengan model *Three Lines Model* dan siklus *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) memperkuat pengawasan tata kelola keuangan BUMN agar lebih

efektif dan transparan. Dengan pengawasan yang transparan dan efektif tersebut diharapkan BUMN dapat menjadi entitas yang sehat dan mampu menjalankan fungsi ganda yaitu sebagai penggerak ekonomi nasional dan instrumen negara dalam mewujudkan kesejahteraan rakyat. Selain itu Pengawasan terhadap Badan Usaha Milik Negara (BUMN) memiliki peran penting dalam memastikan pengelolaan keuangan yang transparan, akuntabel, dan sesuai dengan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG). Melalui pengawasan yang efektif, BUMN diharapkan dapat menjalankan fungsi ganda sebagai entitas bisnis sekaligus agen pembangunan nasional yang berorientasi pada kesejahteraan rakyat sesuai amanat Pasal 33 Undang-Undang Dasar 1945.

## **B. Rekomendasi**

Adanya keterbatasan penulis dalam melakukan penelitian ini sehingga hasil yang didapatkan belum mewakili teori secara keseluruhan. Untuk itu penulis menyarankan kepada penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan pengawasan tata kelola BUMN berdasarkan konsep negara kesejahteraan untuk dapat melakukan penelitian dengan metode empiris karena penelitian yang sedang penulis lakukan masih menggunakan metode normatif, sehingga dapat membandingkan hasil penelitian dengan sebelumnya, serta disarankan untuk mengkaji peraturan-peraturan terbaru terkait BUMN di Indonesia. Selain itu, penelitian menggunakan metode empiris ini juga digunakan untuk mengidentifikasi secara mendalam terkait kendala dan tantangan dalam praktik pengawasan keuangan BUMN beserta dampaknya terhadap kesejahteraan masyarakat. Peneliti juga menyarankan kepada Pemerintah agar BUMN diberdayakan tidak hanya untuk memprioritaskan sisi bisnis tetapi juga berkontribusi pada

fungsi sosial negara kesejahteraan. Kebijakan pengawasan dan pengelolaan harus diarahkan pada upaya mencapai keadilan sosial dan kesejahteraan rakyat sesuai dengan amanat Pasal 33 UUD NRI 1945.





## DAFTAR PUSTAKA

- Alfitri. "Ideologi Welfare State Dalam Dasar Negara Indonesia." *Jurnal Konstitusi* 9 No 3, no. Konstitusi (2012): 454.
- Angin, Ria. *Tata Kelola Keuangan Pemerintah*. Vol. 16. Jember: LPPM Universitas Muhammadiyah Jember, 2019.
- Asri Putri, Tiya, and Tundjung Herning Sitabuana. "Pengawasan Pengelolaan Keuangan Negara Terhadap Badan Usaha Milik Negara (BUMN)." *Sibatik Jurnal: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan* 1, no. 7 (2022): 1003–18. <https://doi.org/10.54443/sibatik.v1i7.118>.
- Asshiddiqie, Jimly. *Pengantar Hukum Tata Negara Jilid II*. Jakarta: Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi RI, 2006.
- Baitullah, Akbar, and Indah Cahyani. "Pengaturan Pengelolaan Dan Pengawasan Keuangan Negara Terhadap Badan Usaha Milik Negara (BUMN)." *Inicio Legis* 2, no. 2 (2021): 153–63. <https://doi.org/10.21107/il.v2i2.13049>.
- Bentham, Jeremy. *An Introduction to the Principles of Morals and Legislation*. Kitchener: Batho Books, 2000.
- Binekasri, Romys. "Fakta Pahit Istaka Karya Jadi Isak Tangis Bagi Para Vendor." *CNBC Indonesia*, 2023. <https://www.cnbcindonesia.com/market/20230720081054-17-455721/fakta-pahit-istaka-karya-jadi-isak-tangis-bagi-para-vendor>.
- Elviandri, Khuzdaifah Dimyati, Absori. "Quo Vadis Negara Kesejahteraan: Meneguhkan Ideologi Welfare State Negara Hukum Kesejahteraan Indonesia." *Mimbar Hukum* 31, no. 2 (2019): 252–66. <https://doi.org/10.22146/jmh.32986>.
- Erni, Daly. *Implementasi Peraturan Perundang-Undangan*. Jakarta: Kencana, 2008.
- Erowati, Dewi. *Tata Kelola Keuangan Pemerintahan*. Jawa Timur: CV. Penerbit Qiara Media, 2020. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bpj.2015.06.056><https://academic.oup.com/bioinformatics/article-abstract/34/13/2201/4852827><https://semisupervised-3254828305/semisupervised.ppt><http://dx.doi.org/10.1016/j.str.2013.02.005><http://dx.doi.org/10.1016/j.str.2013.02.005>.
- Firmansyah, Arif. "Peranan Komite Audit Mengoptimalkan Fungsi Auditor Internal Dalam Penerapan Good Corporate Governance Di PT BNI.Tbk." *Syiar Hukum* XII, no. 1 (2010): 83. [http://ejournal.unisba.ac.id/index.php/syiar\\_hukum/article/view/627](http://ejournal.unisba.ac.id/index.php/syiar_hukum/article/view/627).
- Gamaputra, Gading, and Noviyanti. *Administrasi Keuangan Negara*.

- Surabaya: UNESA University Press, 2020.  
<https://book.unfari.ac.id/index.php/unfaripress/catalog/download/1/1/3?inline=1>.
- Goodin, Robert Edward. *The Real Worlds of Werfare Capitalism*. Cambridge: Cambridge University Press., 1999.
- Gough, I. "Theories of the Welfare State: A Critique." *International Journal of Health Services* 8, no. 1 (1978): 27–40.  
<https://doi.org/10.2190/W1U7-NXMM-YUCQ-PVJ1>.
- H.R, Ridwan. *Hukum Administrasi Negara*. Raja Grafindo Persada, 2009.
- H, Abdurrahman. *Hukum Administrasi Negara*. PT. Rineka Cipta, 2010.
- Hadiyono, V. "Indonesia Dalam Menjawab Konsep Negara Welfare State Dan Tatangannya." *Jurnal Hukum, Politik Dan Kekuasaan* 1, no. 1 (2020): 29. <https://doi.org/10.24167/jhpk.v1i1.2672>.
- Handyaningrat. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi Dan Management*. Jakarta: PT Gunung Agung, 1985.
- . *Pengantar Studi Ilmu Administrasi Dan Management*. PT Gunung Agung, 1985.
- Handyaningrat, Soewarno. *Administrasi Pembangunan Dalam Pembangunan Nasional*. Jakarta: Gunung Agung, 1981.
- Handoko, T.Hani. *Manajemen*. Yogyakarta: BFFE, 2003.
- Harahap, Aulia Rahman. "Literature Review : Pengaruh Peran Audit Internal, Sistem Pengendalian Internal Dan Audit Manajemen Terhadap Good Corporate Governance (GCG ) Pada Badan Usaha Milik Negara Di Indonesia." *Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi* 10, no. 5 (2024): 2985–92.
- Husni, Ahmad. "Keynote Speech Jaksa Agung: Bersih-Bersih BUMN." Jaksapedia, 2024. <https://jaksapedia.id/keynote-speech-jaksa-agung-bersih-bersih-bumn/#:~:text=BUMN yang tak sekadar dalam membenahi BUMN,menghindari dan mengatasi dampak terjadinya fraud yang>.
- Indonesia, Mahkamah Agung Republik. "Pedoman Pengawasan." Pengadilan Agama Kuningan, 2021. <https://www.pa-kuningan.go.id/layanan-publik/layanan-informasi-publik/pedoman-pengawasan>.
- Indonesia, tim CNN. "Sebab 7 BUMN Masih Merugi." CNN Indonesia, 2024. <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20241107073125-92-1163842/sebab-7-bumn-masih-merugi>.
- Inkiriwang, Hendra Ong and Timoth Joseph. "Penguatan Pengaturan Mengenai Pengangkatan Dan Pemberhentian Direksi Dan Komisaris BUMN Pada Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2022," no. 45 (2022).
- Kementerian Badan Usaha Milik Negara. "Peraturan Menteri Badan

- Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor PER-5/MBU/09/2022 Tentang Penerapan Manajemen Risiko Pada Badan Usaha Milik Negara,” n.d.
- Koto, Ismail. “Peran Badan Usaha Milik Negara Dalam Penyelenggaraan Perekonomian Nasional Guna Mewujudkan Kesejahteraan Masyarakat.” *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora* 1, no. 1 (2021): 461–70. <https://ceredindonesia.or.id/index.php/sintesa/article/view/345>.
- Kristianto, Djoko. “Dampak Privatisasi Bumn Bagi Masyarakat Ekonomi Di Indonesia,” 2003, 146–55.
- Kuswandi, Kuswandi. “Model Pengelolaan Sumber Daya Alam Untuk Sebesar-Besarnya Kemakmuran Rakyat.” *Jurnal Hukum Mimbar Justitia* 1, no. 2 (2015): 518. <https://doi.org/10.35194/jhmj.v1i2.38>.
- Lia Oktavia, Haniva Salsabilla, Aulia Mukharomah. “Optimalisasi Peran Dewan Komisaris Dalam Meningkatkan Kinerja Perseroan.” *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan* 11, no. 6.B (2025): 103–14.
- Manan, Bagir. *Politik Perundangundangan Dalam Rangka Mengantisipasi Liberalisme Perekonomian*. Bandar Lampung: FH UNLA, 1996.
- Manulang. *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta: Gadjahmada University Press, 2012.
- Manurung, Olivia Triany. “Tugas Dan Tanggung Jawab Dewan Komisaris Sebagai Organ Perseroan Terbatas Menurut Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007.” *Lex Privatum* 4, no. 7 (2016): 54–60.
- Mishra, Ramesh. *The Welfare State in Capitalis Society*. Ontario: York University, 1990.
- Muhaimin. *Metode Penelitian Hukum*. Mataram: Mataram University Press, 2020.
- Nurul Amaliah Afrida, and Luqman Hakim Habibulloh. “Urgensi Pemenuhan Hak Warga Negara Menurut Perspektif Welfare State Di Indonesia.” *Journal of Administrative and Social Science* 4, no. 1 (2023): 11–22. <https://doi.org/10.55606/jass.v4i1.108>.
- P.Siagian, Sondang. *Manajemen Strategik*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2012.
- P2DPT. “Tata Kelola Keuangan Pemerintah Dan Komponen Pentingnya.” P2DPT, 2024. <https://p2dpt.uma.ac.id/2024/08/09/tata-kelola-keuangan-pemerintahan-dan-komponen-pentingnya/>.
- Panjaitan, Marojohan S. “Pengembangan Sistem Ekonomi Dalam Perspektif Negara Hukum Kesejahteraan Berdasarkan UUD 1945.” *Wawasan Hukum* 26, no. 1 (2012): 446.
- Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-2/MBU/03/2023 Tentang Pedoman Tata Kelola Dan Kegiatan

- Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara*, n.d.
- Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2022 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2005 Tentang Pendirian, Pengurusan, Pengawasan, Dan Pembubaran Badan Usaha Milik Negara*, n.d.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 45 Tahun 2005 Tentang Pendirian, Pengurusan, Pengawasan, Dan Pembubaran Badan Usaha Milik Negara*, 2005.  
<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjWxrKeif7eAhVYfysKHcHWAOWQFjAAegQICRAC&url=https%3A%2F%2Fwww.ojk.go.id%2Ffid%2Fkanal%2Fpasar-modal%2Fregulasi%2Fundang-undang%2FDocuments%2FPages%2Fundang-undang-nomo>.
- Pratiwi, Endang, Theo Negoro, and Hassanain Haykal. "Teori Utilitarianisme Jeremy Bentham: Tujuan Hukum Atau Metode Pengujian Produk Hukum?" *Jurnal Konstitusi* 19, no. 2 (2022): 268. <https://doi.org/10.31078/jk1922>.
- Putra, Andri Eko. "Peranan Pengawasan Dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Karyawan Pada Pt.Kereta Api (Persero) Divisi Regional Iii Sumatera Selatan." *Jurnal Media Wahana Ekonomika* 12, no. 1 (2015): 59.
- Putra, Hidayat, and Iskandar. "Konsep Pengelolaan Keuangan Negara Dan Barang-Barang Publik." *Jurnal Administrasi Publik Dan Kebijakan* 2, no. 2 (2022): 11–12.
- Putra, Marsudi Dedi. "Negara Kesejahteraan (Welfare State) Dalam Perspektif Pancasila." *Likhitaprajna Jurnal Ilmiah* 23, no. 2 (2021): 139–51. <https://doi.org/10.37303/likhitaprajna.v23i2.199>.
- Quratulaini, Intan. "Keterkaitan Hukum Privatisasi BUMN Terhadap Kewenangan Negara." *Glossary: Jurnal Ekonomi Syariah* 1, no. 2 (2023): 100–120.
- Rachman, Myesha Fatina. "5 BUMN Dengan Kasus Korupsi Terbesar." *Tempo*, 2025. <https://www.tempo.co/hukum/5-bumn-dengan-kasus-korupsi-terbesar-1215209>.
- Rasji, Yuniati dan Zayyan Syafiqah Aggistri. "Perubahan Regulasi Pengelolaan Keuangan BUMN Menurut Undang-Undang No.1 Tahun 2025 Tentang Badan Usaha Milik Negara : Tinjauan Filosofis Hukum." *Hukum Lex Generalis* 5, no. 10 (2024): 2.
- Ratih Lestari. "Pasal 33 Undang - Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 Dan Penerapannya Dari Masa Ke Masa Sejak Era Pemerintahan Soekarno, Soeharto, Dan Pemerintahan Era Reformasi." *ADIL: Jurnal Hukum* 4, no. 1 (2013): 86–122. <https://media.neliti.com/media/publications/53365-ID-pasal-33->

- undang-undang-dasar-negara-repu.pdf.
- Republika Online. "Pengawasan BPK Terhadap Kinerja BUMN: Menjamin Transparansi Dan Akuntabilitas," 2024. <https://republikaonline.biz/2024/09/13/pengawasan-bpk-terhadap-kinerja-bumn/>.
- Rina Sari Agustina. "Pengawasan Badan Usaha Milik Negara Oleh Dewan Perwakilan Rakyat Ditinjau Dari Hukum Bisnis Dan Hukum Tata Negara ( Studi Putusan Mahkamah Konstitusi Nomor 14/PUU-XVI/2018)," 2020.
- Riyadi. *Modul Pelatihan Kepemimpinan Manajemen Pengawasan. Lembaga Administrasi Negara*. Jakarta, 2021.
- Rizki, Mamur. "Konsepsi Negara Kesejahteraan Dalam Pancasila Dan Undang-Undang Dasar 1945," 2017, 113.
- Rusfiana, Yudi, and Cahya Supriatna. *Memahami Birokrasi Pemerintahan Dan Perkembangan*. Bandung: Alfabeta, 2021.
- Ruslina, Elli. "Makna Pasal 33 Undang-Undang Dasar 1945 Dalam Pembangunan Hukum Ekonomi Indonesia." *Jurnal Konstitusi* 9, no. 1 (2016): 49. <https://doi.org/10.31078/jk913>.
- S, Eben Henry R M, and Dian Arsitha W. "Implementasi Konsep Negara Kesejahteraan (Welfare State) Dalam Penyelenggaraan Jaminan Sosial Di Indonesia Implementation of the Welfare State Concept in the Implementation of Social Security in Indonesia," 2011, 620–28.
- Sadalia, Nadya Nurul Sabrina dan Isfenti. "Penerapan Prinsip Good Corporate Governance Pada Perusahaan." *Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi (Jebma)* 1, no. 2 (2021): 100–106. <https://doi.org/10.53990/smj.v1i1.19>.
- Sari, Indah Permata. "Penerapan Corporate Governance Terhadap Kinerja Perusahaan." *Juripol* 4, no. 1 (2021): 92. <https://doi.org/10.33395/juripol.v4i1.10987>.
- Sarundajang, Sinyo Harry. *Babak Baru Sistem Pemerintah Daerah*. Jakarta: Katahasta Pustaka, 2005.
- SaThierbach, Karsten, Stefan Petrovic, Sandra Schilbach, Daniel J. Mayo, Thibaud Perriches, Emily J. E.J. Emily J Rundlet, Young E. Jeon, et al. *Pedoman Good Corporate Governance. Proceedings of the National Academy of Sciences*, 2016. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bpj.2015.06.056><https://academic.oup.com/bioinformatics/article-abstract/34/13/2201/4852827><https://semisupervised-3254828305/semisupervised.ppt><http://dx.doi.org/10.1016/j.str.2013.02.005><http://dx.doi.org/10.10>.
- Seeleib-Kaiser, Emanuele Ferragina and Martin. "Welfare Regime Debate: Past, Present, Futures,." *Policy & Politics* 39, no. 4 (2011):



- 584.
- Setiyono, Budi. *Model Dan Desain Negara Kesejahteraan (Welfare State)*. Semarang: Undip Press, 2018.  
[https://eprints.undip.ac.id/70966/1/Model\\_dan\\_Desain\\_Negara\\_Kesejahteraan.pdf](https://eprints.undip.ac.id/70966/1/Model_dan_Desain_Negara_Kesejahteraan.pdf).
- Setyawan, Achmad Ardiansyah. "Tata Kelola Badan Usaha Milik Negara (Penerapan Good Corporate Governance Di Perum Damri Kantor Cabang Surabaya)." *Kebijakan Dan Manajemen Publik* 4, no. 2 (2016): 327–37.
- Siagian, P.Sondang. *Fungsi-Fungsi Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara, 2005.
- Simbolon, Maringan Masry. *Dasar-Dasar Administrasi Dan Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004.
- Sipayung, Tetty Veronika Josephina. *Kebijakan Pengelolaan Keuangan Negara Dan Pengendalian Intern*. Jakarta: Pusbangkom Manajemen, 2023.  
[https://simantu.pu.go.id/personal/img-post/adminkms/post/20240131191926\\_\\_F\\_\\_Salinan\\_Modul\\_Kebijakan\\_Pengelolaan\\_Keuangan\\_Negara\\_dan\\_Pengendalian\\_Intern.pdf](https://simantu.pu.go.id/personal/img-post/adminkms/post/20240131191926__F__Salinan_Modul_Kebijakan_Pengelolaan_Keuangan_Negara_dan_Pengendalian_Intern.pdf).
- Steven Galileo Haryanto. "Peran Dan Tanggung Jawab Pemerintah Terhadap Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Yang Mengalami Kepailitan," 2021, 1–37.
- Suhami. "Problem Hukum Dan Pendekatan Dalam Penelitian Hukum Normatif." *Journal Yustitia* 19, no. 2 (2018): 203–10.
- Sujanto. *Beberapa Pengertian Di Bidang Pengawasan*. Jakarta: Sinar Grafika, 1986.
- Sukmana, Oman. "Konsep Dan Desain Negara Kesejahteraan (Welfare State)." *Jurnal Sosial Politik* 2, no. 1 (2017): 103.  
<https://doi.org/10.22219/sospol.v2i1.4759>.
- Sumiyati, Yeti. "Peranan BUMN Dalam Pelaksanaan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Untuk Meningkatkan Kesejahteraan Rakyat." *Jurnal Hukum Ius Quia Iustum* 20, no. 3 (2013): 471.  
<https://doi.org/10.20885/iustum.vol20.iss3.art7>.
- Terry, G.R. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara, 1991.
- Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia 1945*, n.d.
- Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2025 Perubahan Ketiga Atas Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara*, 2025.
- Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 Tentang Keuangan Negara*, 2003.
- Vorst, Charles R. "Permen BUMN No. PER-5/MBU/09/2022: Langkah Strategis Kementerian BUMN Menuju Manajemen Risiko BUMN Yang Lebih Efektif." Irmapa. Accessed September 10, 2025.

<https://irmapa.org/permen-bumn-no-per-5-mbu-09-2022-dan-sni-iso-31000/>.

- Widayanti, Wiwik. *Pengelolaan Keuangan Negara*, 2018.  
<https://ilmupolitikfisipuh.com/wp-content/uploads/2019/05/Pengelolaan-Keuangan-Negara.pdf>.
- Widiarty, Wiwik Sri. *Buku Ajar Metode Penelitian Hukum*. Yogyakarta: Publika Global Media, 2024.
- Widjaja, Gunawan. "Pengaturan Dan Pengawasan Badan Usaha Milik Negara (Bumn) Dalam Perspektif Hukum Administrasi Negara." *Jurnal Administrasi Negara* 3, no. 2 (2025): 49–56.
- Yuniati, Wilma Silalahi. "Pembentukan Danantara Dalam Mendukung Transfomasi Badan Usaha Milik Negara: Tinjauan Teori Hukum." *Hukum Dan Kewarganegaraan* 14, no. 4 (2025): 8.
- Zahada Sabhira, Salma, and Muhammad Umar Fadhilah. "Analisis Prinsip Good Corporate Governance Dalam Regulasi Hukum Perusahaan." *Proceedings Series on Social Sciences & Humanities* 17 (2024): 146–51. <https://doi.org/10.30595/pssh.v17i.1109>.

