

STRATEGI PENCEGAHAN KEGAGALAN TATA KELOLA DI KORPORASI INDONESIA: ANALISIS KUALITATIF MULTI-KASUS

Tri Winarsih^{1*}, Nur Fadjrih Asyik², Wahidahwati³
 Institut Teknologi dan Bisnis Ahmad Dahlan Lamongan¹
 Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Surabaya²
 Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Surabaya³

Korespondensi*: win@ahmaddahlan.ac.id¹, nurfadjrih@stiesia.ac.id, wahidahwati@stiesia.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis pola kegagalan tata kelola korporasi di Indonesia serta merumuskan strategi pencegahan yang kontekstual dan berkelanjutan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus komparatif (*multi-case study*). Populasi penelitian mencakup korporasi besar di Indonesia yang pernah mengalami skandal tata kelola, dengan sampel tujuh kasus, yaitu TPI, Merpati Nusantara Airlines, Elnusa, Kereta Api Indonesia, Bank Bukopin, Tiga Pilar Sejahtera Food, dan Jiwasraya. Data dikumpulkan melalui sumber sekunder berupa laporan keuangan, laporan audit, putusan pengadilan, laporan regulator, media kredibel, serta jejak wawancara yang telah terpublikasi. Analisis data dilakukan menggunakan analisis tematik untuk mengidentifikasi pola kegagalan, dilengkapi dengan *process tracing* dan sintesis lintas kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kegagalan tata kelola bersifat sistemik dan dipengaruhi oleh lemahnya independensi dewan, intervensi pemilik atau politik, buruknya pengendalian internal dan manajemen risiko, keterbatasan pengawasan forensik, serta budaya impunitas. Penelitian ini menghasilkan model strategi pencegahan kegagalan tata kelola yang terintegrasi, mencakup penguatan struktur pengawasan, mekanisme kontrol, budaya etika, serta peran pengawasan eksternal dan regulasi.

Kata Kunci: Kegagalan Tata Kelola, *Corporate Governance*, Pencegahan Fraud, Korporasi Indonesia

Abstract

This study aims to analyze patterns of corporate governance failure in Indonesia and formulate contextual and sustainable prevention strategies. The study used a qualitative approach with a comparative case study method (multi-case study). The study population included large corporations in Indonesia that have experienced governance scandals, with a sample of seven cases: TPI, Merpati Nusantara Airlines, Elnusa, Kereta Api Indonesia, Bank Bukopin, Tiga Pilar Sejahtera Food, and Jiwasraya. Data were collected through secondary sources in the form of financial reports, audit reports, court decisions, regulatory reports, credible media, and published interviews. Data analysis was conducted using thematic analysis to identify failure patterns, complemented by process tracing and cross-case synthesis. The results indicate that governance failures are systemic and influenced by weak board independence, owner or political intervention, poor internal control and risk management, limited forensic oversight, and a culture of impunity. This study produces an integrated strategy model for preventing governance failures, encompassing strengthening oversight structures, control mechanisms, ethical culture, and the role of external oversight and regulation.

Keywords: Governance Failure, Corporate Governance, Fraud Prevention, Indonesian Corporations

A. PENDAHULUAN

Kegagalan tata kelola korporasi telah menjadi perhatian utama dalam literatur manajemen, akuntansi, dan kebijakan publik karena dampaknya yang signifikan terhadap stabilitas ekonomi dan kepercayaan pemangku kepentingan. Kajian mutakhir menunjukkan bahwa kegagalan tersebut tidak hanya terjadi akibat pelanggaran aturan

formal, tetapi merupakan manifestasi dari kelemahan sistemik yang melibatkan struktur pengawasan, proses pengambilan keputusan, dan budaya organisasi (Aguilera, 2024). Fenomena ini menjadi semakin relevan pada konteks negara berkembang, di mana tantangan institusional dan keterbatasan kapasitas pengawasan masih relatif tinggi (Work Bank, 2024).

Konteks Indonesia memperlihatkan sejumlah kasus korporasi besar yang mencerminkan kegagalan tata kelola dengan dampak luas, baik secara finansial maupun sosial. Kasus PT Asuransi Jiwasraya, Merpati Nusantara Airlines, Bank Bukopin, Tiga Pilar Sejahtera, serta perusahaan lain seperti TPI, Elnusa, dan Kereta Api Indonesia menunjukkan bahwa keberadaan kerangka regulasi dan struktur tata kelola formal belum sepenuhnya menjamin efektivitas pengawasan dan akuntabilitas manajerial. Pola ini sejalan dengan temuan Annisa (2022) yang menegaskan bahwa *governance failure* di Indonesia sering berkembang secara bertahap dan baru terungkap ketika risiko telah terakumulasi secara signifikan.

Literatur internasional menempatkan kegagalan tata kelola sebagai hasil interaksi kompleks antara mekanisme formal dan praktik informal organisasi. Tata kelola korporasi modern tidak dapat dipahami semata sebagai seperangkat aturan, melainkan sebagai sistem sosial yang dipengaruhi relasi kekuasaan, norma, dan konteks institusional. Perspektif ini relevan untuk menjelaskan kasus-kasus di Indonesia, di mana tekanan politik, kepentingan pemilik, dan relasi informal sering kali mempengaruhi efektivitas fungsi pengawasan. Berbagai kasus besar diantaranya: **pertama** Kasus Jiwasraya menunjukkan bahwa lemahnya independensi dewan dan tidak efektifnya pengendalian internal memungkinkan keputusan investasi berisiko tinggi dilakukan secara berulang tanpa mitigasi yang memadai. Kegagalan internal control dan *oversight* dewan merupakan determinan utama terjadinya *fraud* berskala besar, khususnya ketika mekanisme pengawasan hanya bersifat administratif (Muslim, 2025). Temuan tersebut konsisten dengan argumen Jensen (Jensen, 1976) yang menekankan bahwa kegagalan tata kelola sering berakar pada ketidakseimbangan antara kekuasaan manajerial dan kapasitas pengawasan, **kedua** Kasus Merpati Nusantara Airlines mencerminkan lemahnya proses pengambilan keputusan strategis yang ditandai oleh rendahnya transparansi dan akuntabilitas. Penelitian Cuervo (2023) menunjukkan bahwa perusahaan milik negara menghadapi tantangan tata kelola yang khas, terutama akibat intervensi kepentingan non-bisnis yang melemahkan mekanisme *checks and balances internal*. Kondisi tersebut menjelaskan mengapa struktur tata kelola formal pada BUMN tidak selalu berfungsi efektif dalam praktik, **ketiga** Kasus Bank Bukopin memperlihatkan bahwa *governance failure* juga dapat berkembang secara gradual pada sektor keuangan yang berada di bawah pengawasan ketat. Kelemahan manajemen risiko dan kualitas pelaporan keuangan berkontribusi terhadap tekanan likuiditas dan penurunan kepercayaan publik. Efektivitas mekanisme tata kelola memiliki hubungan langsung dengan kemampuan institusi keuangan dalam mengelola risiko dan mempertahankan stabilitas jangka panjang, terutama di pasar berkembang (Shanikat, 2025), **keempat** Kasus Tiga Pilar Sejahtera menyoroti peran budaya organisasi sebagai faktor penting dalam kegagalan tata kelola. Budaya organisasi yang permisif terhadap penyimpangan dan lemahnya penegakan etika dapat melumpuhkan fungsi pengawasan formal. Perspektif ini menjelaskan mengapa praktik manipulatif dapat berlangsung dalam jangka panjang meskipun struktur tata kelola secara formal telah tersedia (William, 2023), **kelima** Kasus TPI, Elnusa, dan Kereta Api Indonesia menunjukkan bahwa kegagalan tata kelola tidak selalu berujung pada kebangkrutan, tetapi tetap mencerminkan lemahnya pengawasan, pengendalian internal,

dan akuntabilitas manajerial. *Governance failure* sering bersifat laten dan berkembang secara bertahap sebelum tereskalasi menjadi krisis terbuka, sehingga sulit dideteksi melalui indikator keuangan jangka pendek (Hady, 2025).

Kajian terdahulu mengenai tata kelola korporasi di Indonesia masih didominasi pendekatan kuantitatif yang berfokus pada hubungan antara indikator formal tata kelola dan kinerja keuangan (Doni, 2025). Pendekatan tersebut memberikan kontribusi penting, namun belum sepenuhnya menjelaskan mekanisme kausal dan dinamika internal yang menyebabkan tata kelola gagal berfungsi dalam praktik organisasi sehari-hari. Keterbatasan ini menunjukkan adanya celah riset yang signifikan, khususnya terkait integrasi analisis struktur, proses, dan budaya organisasi. Penelitian ini mengisi celah tersebut melalui pendekatan kualitatif multi-kasus yang memungkinkan analisis mendalam terhadap pola kegagalan tata kelola lintas sektor dan bentuk kepemilikan. Pendekatan ini sejalan dengan rekomendasi OECD dan World Bank yang menekankan pentingnya pembelajaran berbasis kasus nyata untuk memperkuat kebijakan dan praktik tata kelola di negara berkembang (OECD, 2025) dan (Work Bank, 2024).

Rumusan masalah penelitian ini difokuskan pada tiga pertanyaan utama. Pertanyaan *pertama* bagaimana pola-pola kegagalan tata kelola yang muncul pada kasus-kasus korporasi besar di Indonesia. Pertanyaan *kedua* bagaimana faktor struktural, proses, dan budaya organisasi yang berkontribusi terhadap terjadinya kegagalan tata kelola tersebut. Pertanyaan *ketiga* bagaimana strategi pencegahan tata kelola yang relevan dan aplikatif bagi perusahaan serta regulator agar kegagalan serupa tidak terulang. Tujuan penelitian ini mencakup identifikasi akar penyebab kegagalan tata kelola, analisis pola tematik kegagalan berdasarkan interaksi struktur, proses, dan budaya organisasi, serta perumusan model strategis pencegahan kegagalan tata kelola yang sesuai dengan konteks institusional Indonesia. Pendekatan ini diarahkan untuk menghasilkan pemahaman yang tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga preskriptif.

Manfaat penelitian ini bersifat teoretis, praktis, dan kebijakan. Kontribusi teoretis diwujudkan melalui pengayaan literatur *governance failure* di negara berkembang dengan perspektif kualitatif yang menekankan dinamika internal organisasi (Aguilera, 2024). Manfaat praktis diwujudkan melalui rekomendasi berbasis kasus nyata bagi dewan komisaris, manajemen, dan auditor untuk memperkuat tata kelola dan pengendalian internal. Manfaat kebijakan tercermin pada penyediaan dasar empiris bagi regulator dalam merancang strategi pencegahan kegagalan tata kelola yang lebih kontekstual dan berbasis risiko (Work Bank, 2024; OECD, 2025). Kontribusi utama penelitian ini terletak pada integrasi analisis struktur, proses, dan budaya organisasi dalam satu kerangka strategis pencegahan *governance failure*. Pendekatan komparatif multi-kasus yang digunakan memberikan kebaruan dengan menghadirkan pembelajaran lintas kasus korporasi Indonesia yang selama ini jarang dikaji secara mendalam dalam satu penelitian terpadu. Model pencegahan yang dihasilkan diharapkan dapat mendukung penguatan pedoman tata kelola, harmonisasi regulasi, dan peningkatan efektivitas pengawasan korporasi di Indonesia.

B. TINJAUAN PUSTAKA

1. *Corporate Governance dan Relevansinya terhadap Kegagalan Korporasi*

Corporate governance dipahami sebagai seperangkat mekanisme yang mengatur hubungan antara pemilik, dewan, manajemen, dan pemangku kepentingan lainnya untuk memastikan bahwa perusahaan dijalankan secara akuntabel dan berkelanjutan. Literatur mutakhir menegaskan bahwa *governance* bukan sekadar kepatuhan terhadap aturan

formal, melainkan sistem sosial yang memengaruhi bagaimana kekuasaan digunakan dan diawasi dalam organisasi. Tata kelola yang baik mampu meminimalisir semua permasalahan agent (Winarsih, 2023). Kegagalan tata kelola terjadi ketika mekanisme tersebut tidak mampu membatasi perilaku oportunistik dan tidak efektif dalam mengelola risiko strategis. *Governance failure* merupakan fenomena multidimensional yang melibatkan aspek struktural, prosedural, dan kultural secara simultan (Aguilera, 2024). Pendekatan ini menandai pergeseran penting dalam literatur *governance* dari fokus pada struktur formal menuju pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika internal organisasi.

2. Prinsip Good Corporate Governance dan Kesenjangan Implementasi

Prinsip *Good Corporate Governance* mencakup transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan keadilan. Prinsip-prinsip ini dirancang untuk menciptakan keseimbangan kekuasaan dan mencegah penyalahgunaan wewenang. Penelitian empiris menunjukkan bahwa kualitas penerapan prinsip GCG berkorelasi positif dengan kualitas pelaporan dan ketahanan perusahaan terhadap krisis (Rozida, 2025). Namun demikian, sejumlah studi menemukan adanya kesenjangan signifikan antara adopsi formal dan praktik substantif GCG, terutama di negara berkembang. Banyak perusahaan mengadopsi struktur tata kelola untuk memenuhi tuntutan regulasi dan legitimasi eksternal, tanpa memperkuat independensi dan kapasitas pengawasan dewan (Iskandar, 2023). Kesenjangan ini menjadi celah awal terjadinya *governance failure* karena pengawasan yang seharusnya bersifat preventif berubah menjadi simbolik.

3. Agency Theory dan Dinamika Konflik Kepentingan

Agency Theory menjelaskan bahwa konflik kepentingan antara *principal* dan *agent* merupakan sumber utama risiko tata kelola. Manajemen sebagai *agent* memiliki insentif dan informasi yang memungkinkan mereka bertindak tidak selaras dengan kepentingan pemilik, khususnya ketika mekanisme pengawasan lemah. Lemahnya fungsi dewan dan komite audit meningkatkan risiko pengambilan keputusan yang merugikan perusahaan (Shanikat, 2025). Literatur terbaru juga menunjukkan bahwa konflik keagenan menjadi lebih kompleks pada perusahaan dengan kepemilikan terkonsentrasi atau keterlibatan negara. Intervensi pemilik non-komersial sering mengaburkan garis akuntabilitas dan melemahkan independensi pengawasan. Kondisi ini sangat relevan dengan kasus-kasus korporasi besar di Indonesia yang melibatkan BUMN maupun perusahaan dengan pengaruh politik yang kuat.

4. Fraud Triangle Theory sebagai Penjelas Mekanisme Kegagalan Tata Kelola

Fraud Triangle Theory menjelaskan bahwa *fraud* muncul ketika tekanan, kesempatan, dan rasionalisasi hadir secara bersamaan. Dalam konteks tata kelola, tekanan sering berasal dari target kinerja atau tuntutan pemilik, sementara kesempatan tercipta akibat lemahnya sistem pengendalian internal dan pengawasan dewan. Rasionalisasi berkembang ketika budaya organisasi mentolerir atau menormalisasi perilaku menyimpang. Kelemahan *governance* menciptakan “*opportunity structure*” yang memungkinkan *fraud* berlangsung dalam jangka panjang tanpa terdeteksi (Nidhi, 2024). Temuan ini memperkuat argumen bahwa *governance failure* bukan peristiwa mendadak, melainkan hasil akumulasi kelemahan struktural dan prosedural yang dibiarkan.

5. Institutional Theory dan Konteks Tata Kelola di Negara Berkembang

Institutional Theory memandang organisasi sebagai entitas yang dibentuk oleh tekanan regulasi, norma sosial, dan ekspektasi budaya. Aguilera (2024) menegaskan bahwa praktik *governance* sangat dipengaruhi oleh konteks institusional, termasuk kualitas penegakan hukum dan budaya akuntabilitas. Dalam lingkungan institusional yang lemah, perusahaan cenderung mengadopsi praktik tata kelola secara seremonial untuk memperoleh legitimasi, bukan untuk memperkuat pengawasan internal. OECD (2023) menunjukkan bahwa inkonsistensi penegakan hukum mendorong organisasi untuk memprioritaskan kepatuhan administratif dibandingkan perubahan perilaku substantif. Kondisi ini menjelaskan mengapa *governance failure* dapat bertahan lama meskipun kerangka regulasi relatif lengkap.

6. Stakeholder Theory dan Dampak Sistemik Governance Failure

Stakeholder Theory memperluas fokus tata kelola dari hubungan pemilik dan manajemen menuju tanggung jawab perusahaan terhadap seluruh pihak yang terdampak. Martin (2021) menegaskan bahwa kegagalan tata kelola memiliki konsekuensi sosial dan ekonomi yang luas, termasuk hilangnya kepercayaan publik dan kerugian bagi nasabah serta masyarakat. Pada sektor keuangan dan BUMN, *governance failure* sering kali berdampak sistemik dan memerlukan intervensi negara. Perspektif *stakeholder* memperkuat argumen bahwa pencegahan kegagalan tata kelola merupakan kepentingan publik, bukan sekadar isu internal korporasi.

7. Governance Failure sebagai Interaksi Struktur, Proses, dan Budaya

Literatur *governance* modern memandang kegagalan tata kelola sebagai hasil interaksi antara struktur, proses, dan budaya organisasi. Struktur mencakup dewan, komite audit, dan auditor eksternal. Proses mencakup manajemen risiko, pengendalian internal, dan sistem pelaporan. Budaya mencerminkan nilai etika, toleransi terhadap penyimpangan, dan pengaruh pemilik atau elite organisasi. Aguilera et al. (2024) menunjukkan bahwa struktur yang kuat tidak akan efektif tanpa proses yang disiplin dan budaya yang mendukung integritas. Temuan serupa disampaikan oleh Adelia (2025) yang menegaskan bahwa *governance failure* muncul ketika ketiga elemen tersebut gagal berfungsi secara simultan.

8. Strategi Pencegahan Governance Failure

Penelitian terkini menekankan pentingnya pergeseran dari pendekatan korektif menuju pendekatan preventif. Penguatan independensi dan kompetensi dewan sebagai fondasi pencegahan (Aguilera, 2025). Shanikat menekankan peran *enterprise risk management* dan audit internal yang terintegrasi dalam mengurangi risiko kegagalan tata kelola. Selain itu, budaya organisasi menjadi faktor kunci (Shanikat, 2025). Budaya etis dan *tone at the top* yang kuat berperan signifikan dalam mencegah normalisasi penyimpangan (Amrullah, 2025). Pencegahan yang efektif harus mengintegrasikan struktur, proses, dan budaya secara simultan.

9. Celah Penelitian dan Kebaruan Studi

Sebagian besar penelitian terdahulu mengandalkan pendekatan kuantitatif dan indikator formal *governance*. Kajian kualitatif yang menggali dinamika internal organisasi, khususnya melalui analisis multi-kasus di Indonesia, masih terbatas. Selain itu, sedikit penelitian yang secara eksplisit merumuskan model pencegahan *governance*

failure berbasis pembelajaran empiris dari kasus nyata. Penelitian ini menawarkan kebaruan dengan mengintegrasikan perspektif *agency*, *fraud*, institusional, dan *stakeholder* dalam kerangka kualitatif multi-kasus, serta merumuskan model pencegahan tata kelola yang kontekstual dengan karakteristik korporasi Indonesia.



Gambar 1. Kerangka Pikir Penelitian

Sumber: Diolah Oleh Peneliti, (2025)

Gambar 1 tentang kerangka pikir di atas menggambarkan alur konseptual penelitian Strategi Pencegahan Kegagalan Tata Kelola di Korporasi Indonesia yang dibangun dari analisis kualitatif multi-kasus. Kerangka menunjukkan bahwa kegagalan tata kelola tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan merupakan hasil interaksi antara konteks institusional, struktur tata kelola, proses pengambilan keputusan, dan intervensi eksternal. Pada bagian

awal, kerangka menempatkan konteks institusional Indonesia sebagai fondasi, yang mencakup kepemilikan terkonsentrasi, intervensi politik, dan lemahnya penegakan regulasi. Konteks ini membentuk cara korporasi merancang dan menjalankan tata kelola. Selanjutnya, kerangka menyoroti struktur *governance* yang lemah, seperti rendahnya independensi dewan dan tidak efektifnya fungsi pengawasan, serta proses tata kelola yang bermasalah, termasuk manajemen risiko dan kontrol internal yang tidak berjalan optimal.

Interaksi struktur dan proses tersebut diperparah oleh intervensi pemilik dan aktor eksternal, yang mendorong normalisasi penyimpangan dan konflik kepentingan. Kombinasi faktor-faktor ini menghasilkan kegagalan tata kelola, yang tercermin dalam manipulasi pelaporan, penyalahgunaan wewenang, dan kerugian bagi pemangku kepentingan. Bagian akhir kerangka menunjukkan bahwa melalui analisis tematik dan sintesis lintas kasus, penelitian ini merumuskan strategi pencegahan tata kelola yang terintegrasi, meliputi penguatan struktur pengawasan, perbaikan mekanisme kontrol dan manajemen risiko, serta pembangunan budaya etis dan akuntabel. Kerangka ini secara ringkas menjelaskan hubungan antara rumusan masalah, tujuan, dan kontribusi penelitian dalam menghasilkan model pencegahan kegagalan tata kelola yang kontekstual bagi korporasi Indonesia.

Tabel 1. Penelitian terdahulu yang relevan dengan *Governance Failure*

No.	Peneliti dan Tahun	Konteks dan Metode	Temuan Utama	Relevansi dengan Penelitian ini
1	Ofori et al., (2025)	Analisis kuantitatif panel data 2013–2022 pada 15 bank komersial di Ghana dengan 2SLS regresi untuk melihat hubungan <i>governance</i> (<i>board size, independence, meeting frequency</i>) terhadap risiko operasional dan kinerja keuangan.	Mekanisme <i>governance</i> mempengaruhi risiko operasional; ukuran dan independensi dewan signifikan; ukuran perusahaan moderasi hubungan <i>governance</i> –risiko.	Menguatkan bukti bahwa struktur tata kelola perusahaan yang efektif berperan dalam mitigasi risiko, relevan untuk strategi pencegahan kegagalan <i>governance</i> di korporasi
2	Beatrice Bais (2024)	Kasus perusahaan sektor negara; isu <i>governance failure</i> yang diteliti.	Penyebab/mekanisme kegagalan tata kelola dan dampaknya)	Menguatkan pendekatan <i>multi-case</i> dan <i>process tracing</i>
3	Regueira de Oliveira et al (2025)	Studi kasus kualitatif pada organisasi nirlaba Brasil selama krisis COVID-19 untuk melihat adaptasi praktik <i>governance</i> .	Organisasi dengan <i>governance</i> yang adaptif menunjukkan mitigasi dampak krisis lebih efektif; menekankan partisipasi <i>stakeholder</i> dan kelembagaan fleksibel	Menyoroti pentingnya adaptasi <i>governance</i> dalam konteks krisis, bermanfaat untuk rekomendasi strategi pencegahan kegagalan <i>governance</i> di korporasi Indonesia.
4	Apristiana dan Utomo, (2025)	Kajian sistematis terhadap 22 artikel 2020–2024 menggunakan PRISMA untuk hubungan antara <i>corporate governance</i> dan <i>fraud</i> .	Mekanisme <i>governance</i> yang kuat (<i>independensi board, audit internal, komite audit</i>) secara konsisten berkontribusi menekan kasus <i>fraud</i> .	Secara langsung relevan karena menghubungkan <i>governance failure</i> dengan kejadian <i>fraud</i> , memperkuat urgensi strategi pencegahan kelemahan <i>governance</i>
5	Tsabita dan Gunadi, (2025)	Studi kasus deskriptif pada kegagalan <i>governance</i> di BUMN anak yang berujung kebangkrutan (PT	Kelemahan transparansi, akuntabilitas, dan pengawasan internal adalah pemicu utama	Relevan untuk konteks Indonesia contoh nyata <i>governance failure</i> yang perlu dicegah

		Indofarma Global Medika).	kegagalan yang berujung <i>collapse</i> .	
6	Azinogo dan Erasmus, (2025)	Penelitian kualitatif eksploratif dengan <i>focus group</i> pada Supreme Audit Institutions di Afrika terkait <i>governance</i> dan <i>auditing publik</i> .	Tantangan <i>governance</i> (komite audit, interferensi politik, kelemahan <i>oversight</i>) melemahkan efektivitas audit dan akuntabilitas	Memberi <i>insight</i> bagaimana <i>weak governance</i> berdampak pada fungsi kontrol internal, relevan untuk pencegahan <i>governance failure</i>
7	Muslim, (2025)	<i>Systematic Literature Review</i> terhadap studi <i>governance</i> dan internal control dalam pencegahan <i>fraud</i> .	Kegagalan <i>governance</i> sering disebabkan <i>oversight board</i> yang lemah, konflik kepentingan, dan kurangnya komitmen manajemen senior.	Menguatkan fokus pencegahan dalam tata kelola operasional dan kontrol internal yang merupakan bagian dari strategi
8	Sudjianto et al., (2025)	Studi kasus kualitatif pada BUMN pertambangan Indonesia, analisis dokumen hukum, berita, laporan resmi	Identifikasi faktor kegagalan tata kelola termasuk korupsi, penggelapan dana, dan dampaknya terhadap kinerja perusahaan.	<i>governance failure</i> kontekstual di Indonesia mendukung kajian multi-kasus dalam penelitian Anda.
9	Winata dan Meiden (2025)	<i>Literatur review</i> 11 artikel 2022–2023 untuk menguji hubungan tata kelola dan <i>real earnings management</i> .	Mekanisme <i>governance</i> berperan signifikan menekan praktik manipulasi laba yang merupakan bentuk kegagalan etika tata kelola	Relevan karena memperlihatkan indikator <i>governance failure</i> dalam pelaporan keuangan yang harus diantisipasi oleh strategi pencegahan
10	Jiaqi Li, 2023	Analisis konseptual/teoretis tentang peran <i>independent directors</i> dalam memastikan <i>good corporate governance</i> Membahas definisi peran direktur independen, alasan kegagalan mereka di beberapa konteks, dan contoh praktis pelaksanaan di negara seperti Inggris, AS, dan India.	Peran <i>independent directors</i> dapat memperkuat tata kelola melalui supervisi dan integritas, tetapi efektivitasnya tidak otomatis tercapai. Faktor seperti struktur perusahaan, konteks negara, serta kelemahan implementasi dapat melemahkan kemampuan mereka dalam mencegah gagal tata kelola	Temuan ini relevan karena menunjukkan bahwa tidak cukup hanya menempatkan direktur independen; perlu dipahami konteks institusional dan struktur organisasi agar strategi pencegahan <i>governance failure</i> efektif sesuai fokus penelitian tentang strategi pencegahan kegagalan tata kelola di korporasi Indonesia.

Sumber: Diolah Oleh Peneliti, (2025)

C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain **studi kasus komparatif (*multi-case study*)**. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti memahami secara mendalam proses, makna, dan konteks sosial di balik terjadinya kegagalan tata kelola, yang tidak dapat dijelaskan secara memadai melalui pengukuran kuantitatif semata (Creswell, 2018). Desain multi-kasus digunakan untuk membandingkan dinamika kegagalan tata kelola lintas perusahaan dan mengidentifikasi pola umum serta variasi kontekstual antar kasus, sebagaimana penelitian studi kasus.dianjurkan (Yin, 2018).

Kasus penelitian dipilih secara *purposive*, mencakup korporasi besar di Indonesia yang pernah mengalami kegagalan tata kelola dan telah terungkap secara publik melalui audit, investigasi regulator, atau putusan pengadilan. Pendekatan *purposive* memilih kasus dalam riset kualitatif bertujuan untuk memaksimalkan pembelajaran konseptual, bukan generalisasi statistik. Sampel tujuh kasus yaitu TPI, Merpati Nusantara Airlines, Elnusa, Kereta Api Indonesia, Bank Bukopin, Tiga Pilar Sejahtera Food, dan Jiwasraya. Sumber data penelitian berasal dari data sekunder yang terverifikasi, meliputi laporan keuangan, laporan hasil audit, dokumen pengawasan Otoritas Jasa Keuangan dan Badan Pemeriksa Keuangan, putusan pengadilan, serta laporan media kredibel. Untuk memperkaya pemahaman proses internal, penelitian ini juga memanfaatkan jejak wawancara terpublikasi dari aktor kunci, seperti direksi, komisaris, auditor, dan regulator. Penggunaan berbagai sumber ini bertujuan untuk membangun pemahaman yang komprehensif dan kontekstual terhadap setiap kasus.

Untuk menjawab **rumusan masalah penelitian**, studi ini tidak hanya menjabarkan fenomena empiris tetapi juga mengintegrasikan **kerangka teoritis yang kuat** sebagai *dasar analisis*:

1. *Agency Theory*

Teori keagenan digunakan untuk menjelaskan konflik kepentingan antara *principal* (Pemegang Saham) dan agen (Manajer/Direksi) yang sering kali merupakan akar kegagalan tata kelola (Jensen, 1976). Perilaku oportunistik karena asimetri informasi yang tinggi, berdampak langsung pada risiko *fraud* dan kegagalan pengawasan internal. Sebagai teori inti dalam literatur tata kelola, *agency theory* memberikan landasan untuk menganalisis bagaimana struktur pengawasan dan distribusi wewenang mempengaruhi kegagalan *governance*. Teori ini langsung digunakan untuk mengevaluasi pola konflik peran dalam kasus-kasus korporasi (Rumusan Masalah 1 dan 2).

2. *Fraud Triangle Theory*

Teori segitiga penipuan yang terdiri dari tekanan (*pressure*), peluang (*opportunity*), dan rasionalisasi (*rationalization*) digunakan sebagai landasan konseptual untuk menjelaskan mekanisme yang memungkinkan kegagalan tata kelola berubah menjadi *fraud* nyata (Cressey, 1953). Kerangka ini membantu memetakan bagaimana kombinasi faktor internal (lemahnya pengawasan, tekanan kinerja) dan eksternal (tekanan pasar/regulator) menciptakan kondisi yang rentan terhadap kecurangan (Rheinilda, 2025). Teori ini digunakan untuk memetakan pola kegagalan yang memiliki indikasi *fraud* dalam setiap kasus (Rumusan Masalah 1 dan 3).

3. *Institutional Theory*

Teori institusional menekankan bagaimana lingkungan eksternal, norma legal/teknis, dan mekanisme legitimasi membentuk praktik tata kelola dalam korporasi, terutama dalam konteks negara berkembang seperti Indonesia. Teori ini membantu memahami bagaimana kelembagaan nasional terkait regulasi, budaya birokrasi, tekanan lingkungan mempengaruhi perilaku *governance* (Arslan, 2020). Teori ini membantu menjelaskan faktor konteks sistemik struktur dan budaya kelembagaan yang berkontribusi terhadap kegagalan tata kelola (Rumusan Masalah 2).

4. *Stakeholder Theory*

Stakeholder theory digunakan untuk memperluas analisis dari hubungan antara *principal* dan *agent* menjadi hubungan yang melibatkan beragam pemangku kepentingan karyawan, kreditor, komunitas, dan regulator (KC). Kerangka ini membantu menggambarkan dampak kegagalan tata kelola secara sistemik bagi

pelbagai aktor dalam ekosistem korporasi. Teori ini menerangi *dampak sistemik* dari *governance failure*, termasuk konsekuensi sosial, kepercayaan publik, dan hak pemangku kepentingan sehingga mampu merumuskan model pencegahan tata kelola yang kontekstual dengan karakteristik korporasi Indonesia (Rumusan Masalah 3).

Analisis data dilakukan menggunakan *thematic analysis*, mengikuti tahapan familiarisasi data, proses pengodean, pengembangan tema, peninjauan tema, pendefinisian tema, dan penyusunan laporan (Heriyanto, 2018). Pendekatan ini memungkinkan peneliti mengidentifikasi pola makna yang berulang dalam berbagai kasus kegagalan tata kelola. Selain itu, penelitian menerapkan *process tracing* untuk menelusuri urutan keputusan dan intervensi yang berkontribusi terhadap kegagalan tata kelola. untuk memahami mekanisme kausal dalam studi kasus. Untuk meningkatkan keandalan temuan, penelitian ini menerapkan prinsip *trustworthiness* melalui triangulasi sumber data, dengan membandingkan dokumen resmi, laporan audit, dan jejak wawancara. Pencatatan sistematis terhadap proses analisis dan refleksi peneliti juga dilakukan sebagai bagian dari audit trail, sebagaimana dalam penelitian kualitatif.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian dan pembahasan yang diperoleh melalui analisis kualitatif komparatif terhadap tujuh kasus kegagalan tata kelola korporasi di Indonesia. Analisis dilakukan dengan mengintegrasikan temuan empiris dari dokumen resmi, laporan audit, jejak wawancara terpublikasi, dan pemberitaan media kredibel, yang kemudian dianalisis secara tematik dan lintas kasus. Pendekatan ini memungkinkan identifikasi pola kegagalan tata kelola yang berulang, sekaligus menangkap dinamika kontekstual yang membedakan masing-masing kasus.

Tabel 2. Deskripsi Kasus Kegagalan Tata Kelola Korporasi

Kasus	Kronologi Skandal	Struktur Tata Kelola Saat Terjadi Kasus	Faktor Penyebab Dominan	Dampak Utama	Dokumen Sumber Temuan
TPI	Konflik kepemilikan dan pengelolaan aset strategis yang tidak transparan	Dewan komisaris lemah, komite audit tidak efektif	Dominasi pemilik, konflik kepentingan	Sengketa hukum, kerugian finansial, reputasi menurun	Putusan Mahkamah Agung RI (2009) tentang Sengketa kepemilikan PT TPI Laporan Keuangan dan Dokumen Korporasi PT TPI (2007–2009)
Merpati	Pengadaan pesawat tanpa kajian risiko memadai	Dewan bersifat formalistik, manajemen risiko lemah	Keputusan spekulatif, lemahnya kontrol internal	Kerugian negara, proses hukum, kebangkrutan	Putusan Pengadilan Niaga Surabaya (2022) Pembatalan homologasi PKPU Merpati Peraturan Pemerintah

Kasus	Kronologi Skandal	Struktur Tata Kelola Saat Terjadi Kasus	Faktor Penyebab Dominan	Dampak Utama	Dokumen Sumber Temuan
					No. 8 Tahun 2023 tentang Pembubaran PT Merpati Nusantara Airlines
Elnusa	Penempatan dana pada instrumen berisiko tinggi	Koordinasi pengawasan lemah	Kontrol internal tidak berjalan, absennya audit forensik	Kerugian finansial, intervensi regulator	Laporan Tahunan PT Elnusa Tbk (2011) Laporan Auditor Independen (2011)
KAI	Penyalahgunaan kewenangan dalam pengelolaan aset	Pengawasan internal tidak efektif	Budaya permisif, tekanan eksternal	Kerugian finansial, reformasi tata kelola	BPK RI (2009) berupa Laporan Hasil Pemeriksaan atas PT KAI Laporan Tahunan PT KAI (2008–2009)
Bukopin	Manipulasi laporan keuangan dan risiko kredit	Komite audit gagal mendeteksi masalah	Manajemen risiko lemah, penundaan pengungkapan	Restatement laporan, intervensi OJK	OJK (2020) <i>Siaran Pers Persetujuan Kookmin Bank sebagai Pemegang Saham Pengendali</i> Putusan PTUN Jakarta (2021) berupa Sengketa kepemilikan dan kontrol manajemen
Tiga Pilar	Manipulasi kinerja dan laporan keuangan	Dewan dan auditor gagal menjalankan fungsi	Budaya target-oriented, lemahnya audit	Kerugian investor, sanksi pasar modal	Laporan Audit Forensik Ernst dan Young (2018) atas PT Tiga Pilar Sejahtera Food Tbk Laporan Keuangan Tahunan (2016–2018) – Bursa Efek Indonesia

Kasus	Kronologi Skandal	Struktur Tata Kelola Saat Terjadi Kasus	Faktor Penyebab Dominan	Dampak Utama	Dokumen Sumber Temuan
Jiwasraya	Investasi spekulatif tanpa prinsip kehati-hatian	Dewan tidak independen, ERM tidak berfungsi	Intervensi pemilik, normalisasi penyimpangan	Kerugian negara, krisis kepercayaan publik	BPK RI (2020) – Laporan Hasil Pemeriksaan Investigatif atas Pengelolaan Dana Investasi PT Asuransi Jiwasraya (Persero)

Sumber: Diolah Oleh Peneliti, (2025)

Tabel 2 terkait deskripsi kasus merangkum tujuh peristiwa kegagalan tata kelola korporasi di Indonesia yang dianalisis melalui pendekatan studi kasus komparatif, meliputi TPI, Merpati, Elnusa, KAI Indonesia, Bank Bukopin, Tiga Pilar Sejahtera, dan Jiwasraya. Ketujuh kasus dipilih karena merepresentasikan variasi sektor, kepemilikan, dan skala perusahaan, namun menunjukkan pola kegagalan tata kelola yang relatif serupa. Dari sisi kronologi, seluruh kasus memperlihatkan bahwa skandal berkembang secara bertahap, diawali oleh keputusan manajerial yang berisiko tinggi dan berlangsung dalam kondisi pengawasan yang lemah. Masalah tidak segera terdeteksi atau ditindaklanjuti, sehingga penyimpangan terus berulang hingga akhirnya terungkap melalui audit, investigasi regulator, laporan keuangan tahunan atau proses hukum. Pola ini menegaskan lemahnya fungsi peringatan dini dalam sistem tata kelola perusahaan.

Struktur tata kelola pada masing-masing perusahaan secara formal telah memenuhi ketentuan regulasi, seperti keberadaan dewan komisaris, komite audit, dan fungsi audit internal. Namun, efektivitasnya rendah. Pada kasus BUMN seperti Merpati, KAI, dan Jiwasraya, independensi dewan tereduksi oleh intervensi pemilik dan kepentingan non-bisnis. Pada perusahaan swasta seperti Tiga Pilar dan TPI, dominasi pemegang saham pengendali membatasi fungsi pengawasan dewan dan komite. Hal ini menunjukkan bahwa masalah utama terletak pada praktik *governance*, bukan sekadar desain struktur. Faktor penyebab kegagalan tata kelola yang teridentifikasi dalam tabel mencakup intervensi pemilik, lemahnya manajemen risiko, pengendalian internal yang tidak efektif, serta budaya organisasi yang permisif terhadap penyimpangan. Kasus Elnusa dan Bukopin menunjukkan bagaimana transaksi berisiko tinggi dapat terjadi tanpa pengawasan memadai, sementara Jiwasraya dan Tiga Pilar menggambarkan normalisasi praktik yang menyimpang dalam jangka panjang. Budaya pembiaran dan minimnya akuntabilitas memperkuat terjadinya kegagalan *governance*.

Dampak dari kegagalan tata kelola pada ketujuh kasus bersifat signifikan dan meluas. Kerugian finansial besar, penurunan kepercayaan publik, sanksi regulator, serta proses hukum terhadap manajemen menjadi konsekuensi utama. Selain merugikan perusahaan, dampak tersebut juga dirasakan oleh pemangku kepentingan yang lebih luas, termasuk investor, nasabah, dan negara, sehingga menegaskan dimensi sistemik dari kegagalan tata kelola korporasi. Secara keseluruhan, tabel deskripsi kasus menunjukkan bahwa kegagalan tata kelola di Indonesia bukanlah kejadian insidental, melainkan pola berulang yang dipengaruhi oleh kombinasi kelemahan struktur, proses, dan budaya organisasi. Temuan dari dokumen sumber menjadi dasar penting bagi analisis tematik

lintas kasus dan perumusan strategi pencegahan kegagalan tata kelola yang kontekstual dan relevan bagi korporasi Indonesia.

Tabel 3. Pemetaan Tema Temuan Lintas Kasus (Thematic Analysis)

Tema Temuan Utama	Manifestasi dalam Kasus	Kasus yang Dominan
<i>Weak board independence</i>	Dewan tidak mampu menolak keputusan berisiko	Jiwasraya, Bukopin, TPI
<i>Ownership / political interference</i>	Tekanan pemilik dan aktor eksternal	Jiwasraya, Merpati, KAI
<i>Poor internal control and risk management</i>	Tidak adanya <i>early warning system</i>	Merpati, Bukopin, Elnusa
<i>Lack of forensic oversight</i>	Penyimpangan terdeteksi terlambat	Tiga Pilar, Elnusa
<i>Culture of impunity / normalized wrongdoing</i>	Praktik menyimpang dianggap wajar	Jiwasraya, KAI, TPI

Sumber: Diolah Oleh Peneliti, (2025)

Tabel 3 pemetaan tema temuan lintas kasus menunjukkan adanya pola kegagalan tata kelola yang konsisten pada berbagai korporasi yang diteliti, meskipun berbeda sektor dan karakteristik kepemilikan. Analisis tematik mengungkap bahwa lemahnya independensi dewan, intervensi pemilik atau aktor politik, serta buruknya pengendalian internal dan manajemen risiko merupakan tema dominan yang berulang di hampir seluruh kasus. Tema-tema tersebut tidak muncul secara terpisah, tetapi saling berkaitan dan membentuk pola kegagalan yang sistemik.

Manifestasi dalam kasus *pertama* Dewan tidak mampu menolak keputusan berisiko yang terjadi pada kasus Jiwasraya, Bukopin dan TPI merujuk dokumen sumber utama: Putusan Mahkamah Agung RI (2009) tentang Sengketa kepemilikan PT TPI, Laporan Keuangan dan Dokumen Korporasi PT TPI (2007–2009), BPK RI (2020) – LHP Investigatif Jiwasraya. Tolak ukur berupa keputusan strategis disetujui dewan meskipun terdapat konflik kepemilikan, ketidakpastian hukum, dan risiko keuangan tinggi, tidak ditemukan bukti penolakan formal, dissenting opinion, atau eskalasi risiko oleh dewan. Berdasarkan *Agency Theory*, dewan seharusnya bertindak sebagai pengendali konflik kepentingan. Ketika dokumen hukum dan laporan audit menunjukkan keputusan berisiko tetap dijalankan tanpa koreksi dewan, maka manifestasi *ketidakmampuan dewan menolak keputusan berisiko* disimpulkan. *Kedua* tekanan pemilik dan aktor eksternal kasus pada Jiwasraya, Merpati dan KAI dokumen sumber berupa Putusan MA RI (2009) dan Putusan PTUN Jakarta (2021) sengketa kepemilikan dan kontrol manajemen, OJK (2020) terkait Persetujuan Kookmin Bank sebagai Pemegang Saham Pengendali, Putusan Pengadilan tentang Niaga Surabaya (2022) – PKPU Merpati. Tolak ukur bisa dilihat dari perubahan arah manajemen dan keputusan strategis dipicu oleh sengketa kepemilikan atau intervensi pemilik, keputusan tetap dijalankan meskipun merugikan keberlanjutan perusahaan, dengan mengacu *Stakeholder Theory*, dominasi kepentingan pemilik yang mengorbankan pemangku kepentingan lain (karyawan, kreditur, publik) menunjukkan tekanan eksternal. Dokumen hukum dan regulator menjadi dasar bahwa keputusan tidak lagi berbasis rasionalitas bisnis, melainkan relasi kekuasaan. *Ketiga* tidak adanya *Early Warning System* (EWS) kasus yang melimpa Merpati, Bukopin dan Elnusa temuan pada dokumen sumber: Laporan Tahunan PT Elnusa Tbk (2011), Laporan Auditor Independen (2011), BPK RI (2009) – LHP atas PT KAI, Laporan Tahunan PT KAI (2008–2009), dengan melihat tolak ukur berdasarkan risiko besar yang ditimbulkan dari kerugian, penyimpangan transaksi, kegagalan operasional serta mengukur dampak yang signifikan pada hasil audit internal dan pengendalian administratif bukan preventif. Dalam *Fraud*

Triangle Theory, lemahnya pengendalian menciptakan *opportunity*. Laporan audit dan BPK menunjukkan risiko tidak terdeteksi sejak awal, maka dapat disimpulkan ketiadaan EWS secara fungsional, meskipun sistem formal ada. **Keempat** penyimpangan terdeteksi terlambat, kasus pada Tiga Pilar dan Elnusa, dokumen sumber berupa Laporan Audit Forensik Ernst dan Young (2018) – PT Tiga Pilar dan Laporan Keuangan Tahunan (2016–2018) – BEI. Tolak ukur bisa dilihat dari penyimpangan yang terjadi bertahun-tahun sebelum terungkap dan deteksi baru terjadi setelah krisis, *restatement*, atau intervensi eksternal. Berdasarkan **Fraud Triangle Theory**, absennya mekanisme deteksi memperkuat peluang dan rasionalisasi pelaku. Audit forensik yang baru dilakukan di tahap akhir menjadi indikator lemahnya pengawasan forensik sebelumnya. **Kelima** praktik menyimpang dianggap wajar, kasus pada Jiwasraya, KAI dan TPI, dengan mengacu pada dokumen sumber BPK RI (2009; 2020), Putusan MA RI (2009), dan Laporan Tahunan dan Laporan Keuangan berulang. Tolak ukur temuan ini muncul berulang dalam laporan audit tanpa koreksi signifikan dan tidak ada sanksi internal yang efektif meskipun masalah telah diketahui. Mengacu **Institutional Theory**, perilaku menyimpang menjadi terlembagakan ketika terus direproduksi dan dianggap “*praktik biasa*”. Repetisi temuan dalam dokumen resmi menjadi dasar bahwa penyimpangan telah dinormalisasi.

Selain itu, keterbatasan pengawasan forensik dan lemahnya mekanisme deteksi dini memperpanjang keberlangsungan praktik bermasalah. Budaya impunitas dan normalisasi penyimpangan memperkuat kondisi tersebut, sehingga pelanggaran tidak segera dihentikan meskipun indikasinya telah muncul. Pemetaan lintas kasus ini menegaskan bahwa kegagalan tata kelola di Indonesia memiliki karakter struktural dan kultural yang berulang, sehingga strategi pencegahan perlu dirancang secara menyeluruh dan kontekstual, bukan berbasis kasus individual semata.

Tabel 4. Keterkaitan Temuan dengan Kerangka Struktur–Proses–Budaya

Dimensi Governance	Temuan Empiris	Implikasi Kegagalan
Struktur	Dewan dan komite tidak independen	Pengawasan tidak efektif
Proses	Manajemen risiko dan kontrol internal lemah	Keputusan spekulatif berulang
Budaya	Normalisasi penyimpangan dan impunitas	<i>Fraud</i> berlangsung sistemik
Lingkungan Institusional	Intervensi pemilik dan politik	Akuntabilitas terdistorsi

Sumber: Diolah Oleh Peneliti, (2025)

Tabel 4 keterkaitan temuan dengan kerangka struktur–proses–budaya menunjukkan bahwa kegagalan tata kelola pada kasus-kasus yang diteliti tidak berdiri sendiri, melainkan muncul sebagai hasil interaksi simultan antara kelemahan struktural, proses tata kelola yang tidak efektif, dan budaya organisasi yang permisif terhadap penyimpangan. Setiap dimensi saling memperkuat dan menciptakan kondisi yang memungkinkan terjadinya *governance failure* secara sistemik.

Pada dimensi struktur, temuan utama berkaitan dengan lemahnya independensi dewan, ketidakefektifan komite audit dan manajemen risiko, serta dominasi pemilik atau aktor politik dalam pengambilan keputusan. Struktur pengawasan yang secara formal ada tidak mampu menjalankan fungsi *check and balance* secara substantif, sehingga ruang penyalahgunaan wewenang tetap terbuka. Dimensi proses memperlihatkan kegagalan dalam implementasi manajemen risiko, pengendalian internal, dan mekanisme audit. Proses pengambilan keputusan cenderung tidak berbasis analisis risiko yang memadai, sementara sistem pelaporan dan pengawasan berjalan secara administratif tanpa

kemampuan mendeteksi penyimpangan sejak dini. Lemahnya proses ini menjadikan praktik bermasalah berulang dan terakumulasi. Pada dimensi budaya, tabel menegaskan adanya normalisasi perilaku menyimpang, budaya kepatuhan semu, serta rendahnya keberanian untuk melaporkan pelanggaran. Absennya keteladanan etis dari pimpinan dan tidak efektifnya sistem *reward* dan *punishment* memperkuat budaya impunitas, sehingga kegagalan tata kelola tidak dipersepsikan sebagai risiko serius.

Secara keseluruhan, tabel tersebut menegaskan bahwa kegagalan tata kelola korporasi di Indonesia lebih tepat dipahami sebagai persoalan multidimensi. Perbaikan tata kelola tidak cukup dilakukan pada satu aspek saja, tetapi harus menyasar secara terpadu pada penguatan struktur, pembenahan proses, dan transformasi budaya organisasi sebagai fondasi strategi pencegahan yang berkelanjutan.

Tabel 5. Model Strategi Pencegahan Kegagalan Tata Kelola (*Prevention Framework*)

Dimensi Pencegahan	Strategi Kunci	Tujuan Pencegahan
Struktural	Penguatan dewan independen, komite audit, risk, <i>compliance</i>	Meningkatkan kualitas pengawasan
Mekanisme Kontrol	ERM terintegrasi, audit forensik, <i>whistleblowing</i>	Deteksi dini dan pencegahan <i>fraud</i>
Budaya	Pelatihan etika, transparansi keputusan, <i>reward</i> dan <i>punishment</i>	Menghentikan normalisasi penyimpangan
Pengawasan Eksternal	Peran aktif OJK, auditor independen, pelaporan <i>real-time</i>	Memperkuat akuntabilitas publik

Sumber: Diolah Oleh Peneliti, (2025)

Model Strategi Pencegahan Kegagalan Tata Kelola yang dirumuskan dalam penelitian ini dibangun berdasarkan sintesis temuan tematik lintas kasus dan analisis interaksi struktur, proses, dan budaya organisasi. Model ini menegaskan bahwa pencegahan *governance failure* tidak dapat dilakukan secara reaktif, tetapi harus dirancang sebagai sistem pencegahan terintegrasi yang bekerja sebelum, selama, dan setelah proses pengambilan keputusan strategis.

Pada dimensi struktural, model menekankan penguatan independensi dewan serta efektivitas komite audit, risiko, dan kepatuhan sebagai fondasi utama mekanisme *check and balance*. Struktur pengawasan yang kuat berfungsi membatasi dominasi pemilik, tekanan politik, dan konflik kepentingan yang kerap menjadi pemicu kegagalan tata kelola. Pada dimensi mekanisme kontrol, model menggarisbawahi pentingnya penerapan manajemen risiko terintegrasi, audit forensik berkala, serta sistem pelaporan pelanggaran yang aman dan independen. Mekanisme ini berperan sebagai alat deteksi dini untuk mengidentifikasi penyimpangan sebelum berkembang menjadi skandal berskala besar. Dimensi budaya menjadi penguat keberlanjutan model melalui internalisasi nilai etika, transparansi dalam pengambilan keputusan, serta penerapan sistem *reward* dan *punishment* yang konsisten. Budaya organisasi yang menekankan akuntabilitas dan keteladanan pimpinan berfungsi memutus normalisasi penyimpangan yang banyak ditemukan dalam kasus-kasus kegagalan tata kelola. Selain itu, model ini menempatkan pengawasan eksternal dan regulasi sebagai elemen penyeimbang, dengan menekankan peran aktif regulator, auditor eksternal independen, dan sistem pelaporan yang lebih *real-time*. Integrasi keempat dimensi tersebut menjadikan model pencegahan ini relevan dengan konteks korporasi Indonesia dan berkontribusi pada upaya memperkuat tata kelola secara sistemik dan berkelanjutan.

Tabel 6. Keterkaitan Hasil Penelitian dengan Rumusan Masalah dan Kontribusi

Aspek Penelitian	Jawaban Hasil Penelitian
Pola kegagalan tata kelola	Lemahnya struktur, proses, dan budaya yang saling memperkuat
Faktor penyebab utama	Intervensi pemilik, kontrol internal lemah, budaya impunitas
Strategi pencegahan	Model pencegahan terintegrasi berbasis struktur–kontrol–budaya
Kontribusi teoretis	Memperluas konsep <i>governance failure</i> sebagai fenomena prosedural
Kontribusi praktis	Rekomendasi konkret bagi korporasi dan regulator

Sumber: Diolah Oleh Peneliti, (2025)

Hasil penelitian ini secara langsung menjawab rumusan masalah yang diajukan dengan menunjukkan bahwa kegagalan tata kelola pada korporasi besar di Indonesia memiliki pola yang berulang dan bersifat sistemik. Analisis lintas kasus mengungkap konsistensi tema kelemahan independensi dewan, intervensi pemilik atau aktor politik, lemahnya pengendalian internal dan manajemen risiko, keterbatasan pengawasan forensik, serta berkembangnya budaya impunitas. Temuan ini memberikan jawaban empiris atas pertanyaan mengenai pola kegagalan tata kelola yang muncul dalam berbagai kasus korporasi.

Selanjutnya, hasil penelitian memperjelas bahwa faktor struktural, proses, dan budaya tidak bekerja secara terpisah, melainkan saling berinteraksi dalam memicu kegagalan tata kelola. Struktur pengawasan yang lemah memungkinkan proses pengambilan keputusan yang tidak akuntabel, sementara budaya organisasi yang permisif memperkuat keberlangsungan penyimpangan. Dengan demikian, penelitian ini menjawab rumusan masalah kedua dengan mengidentifikasi secara mendalam mekanisme bagaimana ketiga aspek tersebut berkontribusi terhadap *governance failure*. Terkait rumusan masalah ketiga, penelitian ini menghasilkan model strategi pencegahan kegagalan tata kelola yang bersifat terintegrasi dan kontekstual. Model tersebut merumuskan pendekatan pencegahan yang mencakup penguatan struktur pengawasan, perbaikan mekanisme kontrol dan manajemen risiko, transformasi budaya etika organisasi, serta penguatan peran pengawasan eksternal dan regulasi. Model ini tidak hanya bersifat konseptual, tetapi disusun berdasarkan pembelajaran nyata dari kasus-kasus yang diteliti.

Dari sisi kontribusi, penelitian ini memperkaya literatur tata kelola dengan memberikan perspektif kualitatif yang mendalam mengenai kegagalan *governance* di negara berkembang, yang selama ini lebih banyak dikaji melalui pendekatan kuantitatif. Secara praktis, temuan dan model pencegahan yang dihasilkan memberikan rujukan konkret bagi dewan, manajemen, auditor, dan regulator dalam memperkuat sistem tata kelola. Pada tataran kebijakan, hasil penelitian ini berkontribusi sebagai dasar perumusan kebijakan pencegahan yang lebih responsif dan berbasis risiko, sehingga relevan untuk mendukung upaya perbaikan tata kelola korporasi di Indonesia secara berkelanjutan.

PEMBAHASAN

Penelitian ini menegaskan bahwa kegagalan tata kelola korporasi di Indonesia tidak dapat dipahami sebagai peristiwa insidental atau semata-mata akibat kesalahan individu, melainkan sebagai fenomena sistemik yang terbentuk dari interaksi kompleks antara struktur organisasi, proses tata kelola, dan budaya institusional. Temuan lintas kasus menunjukkan bahwa meskipun setiap perusahaan memiliki karakteristik sektor dan kepemilikan yang berbeda, pola kegagalan tata kelola yang muncul relatif serupa dan berulang.

Pertama, hasil penelitian memperkuat argumen bahwa kelemahan struktur tata kelola, khususnya independensi dewan dan efektivitas komite pengawasan, merupakan prasyarat utama terjadinya *governance failure*. Struktur yang secara formal memenuhi ketentuan regulasi ternyata tidak selalu berfungsi secara substantif. Dalam banyak kasus, dewan dan komite cenderung bersifat simbolik, sehingga gagal menjalankan fungsi pengawasan strategis terhadap manajemen dan pemilik dominan. **Kedua**, penelitian ini menunjukkan bahwa proses tata kelola yang lemah, terutama dalam pengendalian internal dan manajemen risiko, berperan sebagai katalis yang mempercepat terjadinya kegagalan. Proses pengambilan keputusan sering kali tidak didukung oleh analisis risiko yang memadai, sementara sistem audit dan pelaporan tidak mampu mendeteksi penyimpangan secara dini. Kondisi ini memperkuat temuan bahwa kegagalan tata kelola tidak hanya terkait desain sistem, tetapi juga kualitas implementasinya. **Ketiga**, dimensi budaya organisasi muncul sebagai faktor penguat yang menjelaskan mengapa praktik bermasalah dapat berlangsung dalam jangka panjang. Budaya impunitas, kepatuhan semu, serta rasionalisasi pelanggaran menjadikan penyimpangan sebagai bagian dari praktik organisasi yang dianggap wajar. Temuan ini menantang pendekatan tata kelola yang terlalu berfokus pada kepatuhan formal, tanpa memperhatikan internalisasi nilai etika dan keteladanan pimpinan. **Keempat**, hasil penelitian ini memperluas literatur tata kelola dengan menegaskan bahwa intervensi pemilik dan aktor politik merupakan faktor kontekstual yang signifikan dalam kasus korporasi Indonesia, terutama pada perusahaan dengan keterkaitan kuat dengan negara atau kelompok kepentingan tertentu. Faktor ini menjelaskan mengapa mekanisme tata kelola yang secara normatif dianggap memadai tetap gagal mencegah skandal.

Berdasarkan sintesis temuan tersebut, model strategi pencegahan kegagalan tata kelola yang dirumuskan dalam penelitian ini menekankan pendekatan preventif dan terintegrasi. Model ini menggabungkan penguatan struktur pengawasan, perbaikan mekanisme kontrol dan manajemen risiko, pembangunan budaya etika organisasi, serta penguatan pengawasan eksternal dan regulasi. Pendekatan ini memberikan solusi yang lebih komprehensif dibandingkan strategi reaktif yang selama ini dominan diterapkan setelah skandal terjadi.

E. PENUTUP

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kegagalan tata kelola pada korporasi besar di Indonesia merupakan fenomena sistemik yang dipengaruhi oleh interaksi antara kelemahan struktur pengawasan, proses tata kelola yang tidak efektif, dan budaya organisasi yang permisif terhadap penyimpangan. Analisis kualitatif multi-kasus menunjukkan adanya pola berulang berupa lemahnya independensi dewan, intervensi pemilik atau aktor politik, buruknya pengendalian internal dan manajemen risiko, keterbatasan pengawasan forensik, serta berkembangnya budaya impunitas. Pola-pola tersebut menjelaskan mengapa mekanisme tata kelola yang secara formal telah tersedia tidak mampu mencegah terjadinya skandal korporasi.

Hasil penelitian ini juga menegaskan bahwa pendekatan tata kelola yang berorientasi pada kepatuhan regulatif semata belum cukup efektif dalam konteks Indonesia. Pencegahan kegagalan tata kelola memerlukan strategi yang bersifat preventif dan terintegrasi, yang mencakup penguatan struktur pengawasan, perbaikan mekanisme kontrol dan manajemen risiko, serta transformasi budaya organisasi yang menekankan integritas dan akuntabilitas. Model strategi pencegahan yang dirumuskan dalam

penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan konseptual dan praktis dalam upaya memperkuat tata kelola korporasi secara berkelanjutan.

Berdasarkan temuan penelitian, disarankan agar korporasi memperkuat peran dan independensi dewan serta memastikan efektivitas komite audit, risiko, dan kepatuhan tidak hanya secara formal, tetapi juga substantif. Manajemen perlu mengintegrasikan manajemen risiko dan pengendalian internal ke dalam proses pengambilan keputusan strategis, serta membangun budaya etika melalui keteladanan pimpinan dan penerapan sistem reward dan punishment yang konsisten.

Bagi regulator dan lembaga pengawas, penelitian ini menyarankan penguatan pengawasan berbasis risiko, peningkatan kualitas audit eksternal yang independen, serta pengembangan mekanisme pelaporan dan deteksi dini yang lebih responsif. Di sisi lain, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan kasus, melibatkan wawancara yang lebih mendalam dengan informan kunci, serta mengombinasikan pendekatan kualitatif dan kuantitatif guna memperkaya pemahaman mengenai dinamika kegagalan dan pencegahan tata kelola di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Adelia, Dwi. *Corporate Governance and Fraud: A Systematic Review*. OWNER: Riset dan Jurnal Akuntansi (2025): Vol. 9, Nomor 2.
- Aguilera, Castillo. *Toward an updated corporate governance framework: Fundamentals, disruptions, and future research*. Sage Journals (2025): Vol. 28, Issue 2, Page 336-348.
- Aguilera, R.V, Judge, W.Q, Terjesen. *Corporate Governance Deviance And Failure Academy Of Management Annals* (2024).
- Alvaro C., Anna G. William L M. *A review of the internationalization of state-owned firms and sovereign wealth funds: Governments non business objectives and discreet power*. Journal of International Business Studies (2023): 54, 78–106.
- Annisa, et al. *Governing systemic and cascading disaster risk in Indonesia: where do we stand and future outlook*. Emerald Publishing Limited (2022): 0965-3562.
- Arslan, A. Al. *Role of institutions in shaping corporate governance system: evidence from emerging economy*. Elsevier Ltd (2020): 2405-8440.
- Azinogoro et. al. *Corporate Governance Challenges and Their Impact on Public Sector Auditing in Africa: An Exploration of Effectiveness, Accountability, and Transparency*. Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies (2025): 11(1), 1-14.
- B.S, Ofori. *Corporate Governance Effectiveness, Operational Risk And Financial Performance Of Banks: The Role Of Firm Size*. Economics - Innovative and Economics Research Journal (2025): Vol. 13 No. 2.
- Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. (2009). *Laporan hasil pemeriksaan atas pengelolaan dan tanggung jawab keuangan PT Kereta Api Indonesia (Persero)*. Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.
- Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. (2020). *Laporan hasil pemeriksaan investigatif atas pengelolaan keuangan dan dana investasi PT Asuransi Jiwasraya (Persero) tahun 2008–2018*. Jakarta, Indonesia: Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia

- Bais, Beatrice. *Global Reporting Initiative: Literature review and research directions*. ELSEVIER (2024): 471.
- Cahyo, Adelia A. Dwi. *Corporate Governance and Fraud: A Systematic Review*. OWNER (Riset & Jurnal Akuntansi) (2025): Vol. 9, Nomor 2 .
- Cressey, D. R. *Other People's Money: A Study in the Social Psychology of Embezzlemen*. 1953.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches (4th ed.)*. Thousand Oaks : CA:SAGE Publications , 2018.
- Doni I.P., Anni Y.A. *ESG, CEO Tenure, and Firm Performance: A Real Estate Dilemma: in ASEAN-6*. Jurnal Akuntansi dan Keuangan (2025): Vol. 27, No. .
- Hady, A. F. *Military Background in Public Firms: Does It Increase the: Financial Fraud ?* Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi (2025): 29 (1), 15-37.
- Heriyanto. *Thematic Analysis sebagai Metode Menganalisa Data untuk Penelitian Kualitatif*. ANUVA (2018): 2 (3): 317-324.
- Iskandar I, Leni, Handoko, Robin. *Corporate Governance And Environmental Disclosure: Assessing The Role Of Environmental Performance*. Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia (2023): Vol. 8, No. 2.
- Jensen, M.C. *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*. Journal of Financial Economics (1976): V.3, No. 4, pp. 305-360.
- Jiaqi, Li. *Independent Directors in Ensuring Good Corporate Governance* School of law, University of Leeds, Leeds, United Kingdom Abstract: This essay primarily analyses the role of independent directors in ensuring good corporate governance. This will begin by ana. *Frontiers in Business, Economics and Management* (2023): Vol. 12, No. 2.
- KC, Bryce C. Tingle. *The Most Important Theory in Corporate Law is Useless: Agency Cost Theory Explains Anything and Predicts Nothing*. Calgary: Vol. 21:1, 2024.
- Mahkamah Agung Republik Indonesia. (2009). *Putusan Mahkamah Agung Republik Indonesia Nomor 834 K/Pdt.Sus/2009*. Jakarta: Mahkamah Agung Republik Indonesia.
- Martin, G., Gomez-Mejia, L. R., Villena, V. H., & Wiseman, R. M. (2021). *The behavioral agency model: Revised concepts and implications for operations and supply chain research*. Decision Sciences, 52(5), 1026–1038. <https://doi.org/10.1111/deci.12508>
- Meiden, Winata dan. *Pengaruh Corporate Governanceterhadap Real Earning Management-Sebuah Studi Literatur*. Jurnal Pendidikan Tambusai (2024): Vol. No. 1.
- Muhamad T. A, Martdian R. S. *Factors that Shape an Honest and Ethical Culture*. ACFE: Asia Pasific Fraud Journal (2025): Vol. 10, Issue 1.
- Muslim, M. *The Failure of Governance and Internal Controls in Preventing Fraud in the Company*. Advances in Managerial Auditing Research (2025): 15-29.
- Nidhi A., Susovon J, Tarak N.S. *ESG disclosures and corporate performance: A non-linear and disaggregated approach*. ELSEVIER Journal of Cleaner Production (2024): 437-448.
- OECD. *Prinsip Tata Kelola*. Paris: OECD, 2025.
- Oliveira, R.R D. *Structuring Corporate Governance in the Context of Crisis: Lessons from the COVID-19 Pandemic in a Nonprofit Organization*. MDPI (2025): 15,91.

- Otoritas Jasa Keuangan. (2020, August 4). *OJK setuju Kookmin menjadi pemegang saham pengendali Bukopin* (SP-54/DHMS/VIII/2020). Otoritas Jasa Keuangan. <https://www.ojk.go.id/id/berita-dan-kegiatan/siaran-pers/Documents/Pages/Siaran-Pers-OJK-Setujui-Kookmin-Menjadi-Pemegang-Saham-Pengendali-Bukopin/SP%20%20OJK%20Setujui%20Kookmin%20Menjadi%20Pemegang%20Saham%20Pengendali%20Bukopin.pdf>
- Pemerintah Republik Indonesia. (2023). *Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2023 tentang Pembubaran Perusahaan Perseroan (Persero) PT Merpati Nusantara Airlines*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 27
- Pengadilan Niaga pada Pengadilan Negeri Surabaya. (2022). *Putusan Nomor 5/Pdt.Sus-Pembatalan Perdamaian/2022/PN.Niaga Sby jo. Nomor 4/Pdt.Sus-PKPU/2018/PN.Niaga Sby tentang pembatalan homologasi (perdamaian) PT Merpati Nusantara Airlines*.
- PT Elnusa Tbk. (2012a). *Annual report 2011: Striving performance in dynamic atmosphere*. PT Elnusa Tbk.
- PT Elnusa Tbk. (2012b). *Laporan auditor independen dan laporan keuangan konsolidasian PT Elnusa Tbk dan entitas anak untuk tahun yang berakhir 31 Desember 2011*. PT Elnusa Tbk.
- PT Ernst & Young Indonesia. (2019). *Fact-finding investigation report on PT Tiga Pilar Sejahtera Food Tbk for fiscal year 2017*. PT Ernst & Young Indonesia.
- PT Kereta Api Indonesia (Persero). (2009). *Laporan tahunan 2008 (Annual report 2008)*. PT Kereta Api Indonesia (Persero).
- PT Kereta Api Indonesia (Persero). (2010). *Laporan tahunan 2009 (Annual report 2009)*. PT Kereta Api Indonesia (Persero).
- PT Tiga Pilar Sejahtera Food Tbk. (2017). *Annual report 2016*. PT Tiga Pilar Sejahtera Food Tbk.
- PT Tiga Pilar Sejahtera Food Tbk. (2018). *Annual report 2017*. PT Tiga Pilar Sejahtera Food Tbk.
- PT Tiga Pilar Sejahtera Food Tbk. (2019). *Annual report 2018*. PT Tiga Pilar Sejahtera Food Tbk.
- Rheinilda, Agus P. *Pengaruh Efektivitas Tata Kelola Perusahaan Terhadap Pencegahan Kecurangan Dalam Pelaporan Keuangan*. *Diponegoro Journal Of Accounting* (2025): Volume 14, Nomor 4, Hal. 1-14.
- Rozida N. Agung J. *Does the Role of Corporate Governance can Improve Financial Performance? Bibliometric Literature Review*. *Journal of Applied Accounting and Taxation* (2025): Vol. 10, No. 2.
- Shanikat, Mansour A. *Perception of Corporate Governance Factors in Mitigating Financial Statement Fraud in Emerging Markets: Jordan Experience*. *Journal of Risk and Financial Management: MDPI* (2025): 18 (8), 430.
- Sudjianto et. al. *Kegagalan Tata Kelola di PT Timah 2024 : Analisis Faktor Penyebab dan Implikasinya terhadap Kinerja Perusahaan*. *Jurnal Pendidikan Tambusai* (2025): Vol 9, No. 2
- Tsabita, Nabilla M. *Corporate Governance Failures Leading to Bankruptcy in State-Owned Enterprises (SOEs) Subsidiaries*. *Academi Open Universitas Muhammadiyah Sidoarjo* (2025): Vol. 10, No. 2.
- William L. Megginson, Asif I. Malik, Xin Y. Z. *Sovereign wealth funds in the post-pandemic era*. *Journal of International Business Policy* (2023): 253–275.

Winarsih, Tri. *Moderasi Kepemilikan Institusional Pada Ukuran Perusahaan dan Profitabilitas Terhadap Manajemen Laba. OWNER: Riset dan Jurnal Akuntansi* (2023): Vol. 7, Nomor 2.

World Bank . *Corporate Governance Reforms In Emerging Economies*. 2024.

Yin, R. K. *Case study research and applications: Design and methods*. Thousand Oaks : SAGE Publications , 2018.