

IMPLIKASI DUALITAS KEDUDUKAN BUMN TERHADAP KEMANDIRIAN KORPORASI DAN FUNGSI PELAYANAN PUBLIK

Syafana Hanifah de Vries, Fakultas Hukum Universitas Negeri
Semarang, e-mail: syafanahanifah@students.unnes.ac.id
Ratih Damayanti, Fakultas Hukum Universitas Negeri
Semarang, e-mail: ratihdamayanti@mail.unnes.ac.id

doi: <https://doi.org/10.24843/KS.2024.v13.i10.p05>

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji Badan Usaha Milik Negara (BUMN) khususnya pada dualitas kedudukan BUMN sebagai korporasi yang berorientasi pada keuntungan sekaligus sebagai instrumen negara dalam penyelenggaraan pelayanan publik serta implikasinya terhadap kemandirian korporasi dan fungsi pelayanan publik. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2025 tentang BUMN menghadirkan pembaharuan dan menawarkan Solusi dengan memperluas ruang kemandirian korporasi, namun disaat yang bersamaan justru juga meningkatkan beban kewajiban *Public Service Obligation* (PSO). Kondisi ini menimbulkan tumpang tindih antara hukum korporasi dan hukum administrasi negara yang berdampak menimbulkan ambivalensi, dimana secara normatif BUMN lebih mandiri, namun secara praktis tetap terikat dilema kewajiban ganda. Metode penelitian dilakukan menggunakan metode yuridis normatif dengan pendekatan interdisipliner hukum korporasi dan hukum administrasi negara. Hasil analisis menunjukkan bahwa harmonisasi dualitas kedudukan BUMN memerlukan mekanisme normatif berupa kompensasi PSO yang adil, penerapan prinsip *good corporate governance*, perlindungan manajerial melalui *business judgment rule*, serta pengawasan atas potensi monopoli.

Kata Kunci: BUMN, Dualitas Kedudukan, Korporasi, Fungsi Pelayanan Publik

ABSTRACT

This study aims to examine State-Owned Enterprises (SOEs) with a particular focus on the duality of their legal status – as profit-oriented corporations and simultaneously as state instruments in the provision of public services – and its implications for corporate independence and public service functions. Law No. 1 of 2025 concerning SOEs introduces legal reform and offers solutions by expanding the scope of corporate autonomy; however, at the same time, it also increases the burden of Public Service Obligation (PSO). This situation creates an overlap between corporate law and administrative law, resulting in ambivalence wherein SOEs are normatively more autonomous yet remain practically bound by dual obligations. The research employs a normative juridical method with an interdisciplinary approach combining corporate law and administrative law. The findings indicate that harmonizing the dual status of SOEs requires normative mechanisms such as fair PSO compensation, the implementation of good corporate governance principles, managerial protection through the business judgment rule, and effective oversight to prevent potential monopolistic practices.

Key Words: SOEs, duality of status, corporate, public service Obligations

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Negara sebagaimana diamanatkan dalam pasal 33 ayat (2) Undang-Undang Dasar (UUD) 1945 memiliki kewenangan untuk mengelola berbagai sektor vital perekonomian yang memiliki dampak secara langsung terhadap kepentingan Masyarakat secara luas, dengan tujuan utama sebesar-besar kemakmuran rakyat. Hal ini berimplikasi dengan penerapan konsep negara hukum kesejahteraan (*Welfare-rechstraat*).¹ Salah satu instrumen utama dalam mewujudkan tujuan tersebut adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN), yang memiliki peran penting dalam kegiatan ekonomi, tidak hanya sebagai entitas bisnis namun juga sebagai agen pembangunan sosial-ekonomi.

BUMN kerap dipersepsikan secara keliru sebagai lembaga pemerintah, semata-mata karena status sumber modalnya yang berasal dari kekayaan negara. Padahal, secara konseptual BUMN merupakan entitas bisnis yang didirikan oleh negara untuk menjalankan kegiatan usaha dengan prinsip *profit-oriented* dan kontribusi fiskal, di antaranya melalui dividen dan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP). Modal BUMN bersumber dari kekayaan negara yang dipisahkan dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), sebagaimana diatur dalam Pasal 4 ayat (1) Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN. Pemisahan kekayaan tersebut mengakibatkan dana yang disetor menjadi penyertaan modal negara pada BUMN dan tidak lagi tergolong sebagai keuangan negara dalam arti APBN, maka posisi negara dalam hal ini menjadi pemegang saham. Oleh karena itu, semestinya pengelolaannya tunduk pada prinsip *good corporate governance* sebagaimana lazimnya perusahaan swasta.²

Di sisi lain, BUMN juga dibebani kewajiban melaksanakan *public service obligation* (PSO) dalam bentuk penyediaan barang dan jasa yang strategis, menjaga keterjangkauan harga, serta mendukung kebijakan pemerintah di bidang pembangunan. Kondisi ini melahirkan dualitas kedudukan hukum: sebagai korporasi yang berorientasi pada laba, BUMN tunduk pada hukum privat (hukum perseroan); namun sebagai instrumen negara dalam penyelenggaraan pelayanan publik, BUMN juga tunduk pada rezim hukum publik (hukum administrasi negara). Dualitas inilah yang sering menimbulkan persoalan tumpang tindih, khususnya terkait konflik kepentingan antara orientasi bisnis dan kepentingan sosial.

Kedudukan ganda ini menimbulkan suatu dualitas fungsi: di satu sisi, BUMN dituntut untuk efisien dan menghasilkan keuntungan; di sisi lain, BUMN harus tunduk pada regulasi administrasi negara dan menjalankan peran sosial-ekonomi. Dualitas tersebut berimplikasi pada ketidakstabilan operasional dan kerentanan BUMN dalam bersaing dengan swasta. Kewajiban PSO yang tidak selalu disertai kompensasi memadai dari negara dapat menurunkan profitabilitas³, sementara ketergantungan

¹ Nachrawi, Gunawan. *BUMN Sebagai Usaha Pemerintah Menuju Kesejahteraan Rakyat Tinjauan Filosofis, Sosiologis, Politis Dan Yuridis* (bandung: Cendikia Press, 2021).

² Tiya Asri Putri and Tundjung Herning Sitabuana, "Pengawasan Pengelolaan Keuangan Negara Terhadap Badan Usaha Milik Negara (BumN)," *SIBATIK JOURNAL: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan* 1, no. 7 (2022): 1003–18.

³ Agustinus Dwi Purnama, Anhar Fauzan Priyono, and Sutyastie Soemitro Remi, "Tata Kelola BumN Dan Pertumbuhan Ekonomi Menurut Klaster Lapangan Usaha Perusahaan Negara Di

pada Penyertaan Modal Negara (PMN) menimbulkan kesan bahwa BUMN tidak sepenuhnya mandiri dan justru berpotensi membebani APBN. Problematika ini menuntut analisis mendalam mengenai sejauh mana BUMN mampu menjaga kemandiriannya sebagai korporasi, sembari tetap mengemban fungsi pelayanan publik.

Pembentukan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2025 tentang BUMN sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2025 menghadirkan babak baru dalam kerangka hukum BUMN di Indonesia. Regulasi terbaru ini memperluas ruang kemandirian bisnis BUMN, sekaligus mempertegas kewajiban pelayanan publik dalam bentuk PSO. Namun, terdapat pertanyaan baru mengenai bagaimana penguatan kemandirian bisnis BUMN benar-benar melepaskan BUMN dari intervensi negara, atau justru menimbulkan dilema kewajiban ganda yang semakin kompleks. Di samping itu, keberadaan hak monopoli tertentu dalam pelaksanaan PSO berpotensi menimbulkan distorsi pasar yang kontraproduktif terhadap efisiensi dan daya saing.

Kajian mengenai BUMN tidak dapat dilepaskan dari pendekatan interdisipliner. Analisis atas dualitas kedudukannya harus melibatkan perspektif hukum korporasi yang menekankan prinsip efisiensi dan profitabilitas, sekaligus hukum administrasi negara yang mengatur fungsi pelayanan publik, regulasi, dan pengawasan. Analisis tersebut penting untuk menilai sejauh mana regulasi baru mampu mengoptimalkan peran BUMN sebagai entitas bisnis yang mandiri, tanpa mengabaikan fungsi strategisnya dalam penyediaan layanan publik.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, terdapat 2 (dua) rumusan permasalahan yang dapat diidentifikasi dalam artikel ini, yakni:

1. Bagaimana pengaruh dualitas kedudukan BUMN sebagai subjek hukum privat dan publik terhadap kemandiriannya sebagai korporasi dalam menjalankan fungsi bisnis dan pelayanan publik?
2. Bagaimana solusi untuk mengatasi konflik kepentingan dalam dualitas BUMN?

1.3. Tujuan Penulisan

Tujuan Penelitian ini adalah guna mengkaji implikasi dualitas kedudukan hukum BUMN terhadap kemandirian korporasi dan fungsi pelayanan publik melalui pendekatan interdisipliner hukum privat dan hukum administrasi negara dan juga mengidentifikasi substansi regulasi BUMN sebelum dan sesudah munculnya peraturan perundang-undangan terbaru yakni undang-undang nomor 1 tahun 2025 tentang BUMN.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian yuridis normatif dengan fokus analisis mengacu kepada regulasi-regulasi yang mengatur BUMN. Data-data yang dikaji merupakan dokumen-dokumen atau literatur kepustakaan, yang berupa bahan

Indonesia," *E-JURNAL EKONOMI DAN BISNIS UNIVERSITAS UDAYANA* 12, no. 02 (2023): 261-73.

hukum primer meliputi peraturan perundang-undangan, seperti Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2025 tentang BUMN, Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, serta Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2006 tentang Badan Pemeriksa Keuangan. adapun sumber hukum sekunder berupa artikel ilmiah, jurnal akademik, maupun literatur-literatur relevan lainnya.⁴ Pendekatan yang digunakan tidak hanya menitikberatkan pada aspek perundang-undangan (*statute approach*), tetapi juga pada pendekatan konseptual dengan mengkaji teori-teori relevan, seperti *business judgment rule* dan *good corporate governance* (GCG) dalam perspektif hukum korporasi, serta *public service theory* dalam perspektif hukum administrasi negara.

Analisis dilakukan secara kualitatif dengan membandingkan substansi pengaturan sebelum dan sesudah berlakunya UU No. 1 Tahun 2025, guna menilai sejauh mana regulasi baru tersebut memengaruhi kemandirian BUMN dalam menjalankan fungsi korporasi sekaligus pelayanan publik. Kajian diarahkan untuk mengidentifikasi problematika berupa ketidakselarasan hukum dan potensi benturan antara orientasi profitabilitas dengan kewajiban pelayanan publik. Selanjutnya, teori-teori yang digunakan dijadikan instrumen analisis untuk merumuskan bentuk harmonisasi yang ideal antara hukum korporasi dan hukum administrasi negara, sehingga dapat memperkuat peran BUMN sebagai entitas bisnis yang mandiri sekaligus instrumen negara dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakat.⁵

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Pengaruh Dualitas Kedudukan BUMN terhadap Kemandirian Korporasi dan Fungsi Pelayanan Publik

Indonesia, menurut banyak ahli merupakan salah satu dari banyaknya negara yang lahir dengan konsep negara kesejahteraan (*welfare-state*) seperti negara lainnya yang telah lebih dulu menganut prinsip yang sama seperti Norwegia, Swedia, dan Denmark, adapun bukti Indonesia menganut konsep negara kesejahteraan dapat dilihat melalui tujuan dan dasar negara yang terkandung di dalam pembukaan Undang-Undang Dasar (UUD) 1945 dan Pancasila. Konsepsi negara kesejahteraan dalam bidang hukum administrasi melahirkan "*freies ermesen*" yaitu kewenangan untuk melakukan Tindakan-tindakan atas dasar konstitusi guna menciptakan kesejahteraan umum. Prinsip yang mendasari konsep ini ialah kesetaraan kesempatan, di mana terdapat tanggung jawab sosial bersama dengan distribusi kekayaan merata guna membantu rakyat yang tidak mampu.⁶

Pembentukan suatu badan usaha negara atau BUMN pada tiap negara sering sekali berbeda, namun umumnya dilatar belakangi oleh alasan ekonomi, sosial, politik, maupun juga sebuah warisan Sejarah. Adapun Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di

⁴ Muhammad Zainuddin and Aisyah Dinda Karina, "Penggunaan Metode Yuridis Normatif Dalam Membuktikan Kebenaran Pada Penelitian Hukum," *Smart Law Journal* 2, no. 2 (2023): 114-23.

⁵ Beni Ahmad Saebani, *Metode Penelitian Hukum Yuridis Normatif* (bandung: CV Pustaka Setia, 2021).

⁶ Achmad Yunus, "MENGUATKAN AKAR FILOSOFIS BUMN DALAM ARUS INDUSTRIALISASI: Kritik Terhadap Basis Pemikiran Era Revolusi Industri," *Jurnal Jurisprudence* 9, no. 1 (2019): 17-38, <https://doi.org/10.23917/jjr.v9i1.8092>.

Indonesia sendiri secara historis tidak memiliki data pasti mengenai asal kemunculannya dalam tata ekonomi nasional. Menurut Martiano Hadianto, hal ini dipengaruhi dengan situasi dan kondisi pada masa bersiap kemerdekaan, bahkan pada masa pasca kemerdekaan, yang mana pada saat itu stabilitas politik terus mendapatkan ujian, hal tersebut kemudian juga mempengaruhi system administrasi pemerintahan. Meskipun tidak terdapat rujukan yang cukup pasti, akar kegiatan ekonomi yang dilakukan negara termasuk juga badan usaha yang dibentuk, telah muncul sejak Indonesia Merdeka.

BUMN memiliki karakteristik khusus dalam pendirian maupun penyelenggaraan kegiatannya, yakni terdapat dualitas kedudukan fungsi yang terkandung dalam badan ini yaitu fungsi publik dan juga fungsi badan usaha. Karakteristik BUMN sebagai suatu badan usaha menuntut badan ini untuk menghasilkan keuntungan dan memiliki suatu nilai profitisasi untuk negara, namun disamping itu melekat juga fungsi non komersial berupa *Public Service Obligation* (PSO) dalam memikul tujuan penyejahteraan Masyarakat yang menjadi tujuan negara sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya.

Secara normatif dualitas kedudukan BUMN diakibatkan oleh tumpang tindih pengaturan dalam Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, Undang-Undang No. 1 Tahun 2025 tentang BUMN beserta perubahannya, dan Undang-Undang No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara.⁷ UU PT menganut prinsip privat dengan menekankan efisiensi, akuntabilitas, dan profitabilitas perusahaan, sedangkan UU BUMN menempatkan entitas ini dalam kerangka ganda: korporasi sekaligus perpanjangan tangan negara. Ketidaksinkronan ini menyebabkan ruang abu-abu dalam pengawasan dan pertanggungjawaban, yang pada praktiknya menimbulkan tarik-menarik antara efisiensi korporasi dengan kontrol publik.

Tidak hanya sebuah problematika yang bersifat normatif, dualitas kedudukan BUMN dalam sistem hukum Indonesia telah lama juga menjadi problematika praktis dalam tataran operasional. Secara konseptual, BUMN merupakan entitas bisnis yang tunduk pada hukum privat, khususnya hukum perseroan, dengan kewajiban untuk menghasilkan keuntungan, meningkatkan efisiensi, dan memberikan kontribusi fiskal kepada negara.⁸ Akan tetapi, di sisi lain, BUMN juga diposisikan sebagai perpanjangan tangan negara dalam menjalankan fungsi pelayanan publik, termasuk menjaga keterjangkauan harga barang dan jasa strategis serta mendukung kebijakan pembangunan nasional. Kedudukan ganda ini menimbulkan dilema yang bersifat struktural karena prinsip-prinsip korporasi sering kali berbenturan dengan mandat pelayanan publik yang diatur melalui hukum administrasi negara. Dengan demikian, keberadaan BUMN selalu berada di antara dua kutub kepentingan: profitabilitas korporasi dan fungsi sosial-ekonomi.

⁷ Tita Novitasari, *Belajar Dari Asabri: Model Ideal Pengawasan Hukum Terhadap Asuransi Milik Negara* (Bandung: Widina Media Utama, 2025).

⁸ Meidy Yanto Sandi, Muhammad Hadin Muhjad, and Akhmad Syaafi, "Kekayaan Negara Yang Dipisahkan Dalam Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Dalam Bentuk Persero," *Notary Law Journal* 2, no. 3 (2023): 181-202.

Dualitas ini muncul sejak masa Orde Baru ketika BUMN digunakan sebagai instrumen pembangunan sekaligus sumber penerimaan negara.⁹ Namun, praktik pengelolaan BUMN pada masa itu sarat dengan intervensi politik dan minim akuntabilitas, sehingga menimbulkan inefisiensi struktural. Reformasi pasca-1998 melahirkan Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN yang berupaya mempertegas kedudukan BUMN sebagai entitas korporasi dengan pemisahan kekayaan negara yang dipisahkan dari APBN. Meskipun demikian, problem dualitas tidak sepenuhnya teratasi karena BUMN tetap dibebani tugas pelayanan publik melalui mekanisme PSO.¹⁰ Sejak itu hingga lahirnya Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2025, BUMN masih terjebak dalam situasi ambigu, di satu sisi dituntut efisien dan kompetitif, namun di sisi lain harus melaksanakan kewajiban sosial yang sering kali tidak mendapatkan kompensasi memadai dari negara.

Sebelum berlakunya UU Nomor 1 Tahun 2025, ketergantungan BUMN terhadap Penyertaan Modal Negara (PMN) sangat dominan. PMN sering dijadikan instrumen politik anggaran yang memungkinkan pemerintah menyelamatkan BUMN yang mengalami kesulitan keuangan, tanpa selalu mempertimbangkan prinsip efisiensi dan akuntabilitas. Di samping itu, banyak BUMN yang ditugaskan melaksanakan PSO seperti penyediaan listrik, transportasi publik, dan distribusi bahan bakar dengan harga terjangkau, tanpa adanya skema kompensasi yang sebanding.¹¹ Akibatnya, kinerja keuangan BUMN kerap tidak mencerminkan realitas pasar, melainkan distorsi akibat beban kebijakan sosial. Hal ini memperlihatkan bahwa sebelum adanya pembaruan hukum, BUMN lebih berfungsi sebagai instrumen kebijakan publik ketimbang entitas korporasi yang otonom.

Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2025 kemudian hadir dengan membawa pembaruan. Regulasi ini memperluas ruang gerak BUMN untuk bertindak sebagai entitas bisnis yang lebih mandiri, termasuk memberikan kewenangan yang lebih besar dalam membentuk anak perusahaan, melakukan diversifikasi usaha, dan mengakses sumber pembiayaan non-APBN. Penguatan kelembagaan juga terlihat dari reposisi organ BUMN, di mana pada pasal 3X menyatakan direksi dan komisaris tidak lagi dikategorikan sebagai penyelenggara negara. Hal ini penting karena mengurangi risiko kriminalisasi atas keputusan bisnis, mengingat sebelumnya terdapat kecenderungan keputusan direksi BUMN ditafsirkan sebagai kebijakan publik sehingga tunduk pada logika hukum administrasi negara tanpa aturan yang lebih jelas, dan kemudian menahan BUMN untuk mengambil keputusan bisnis dan bersaing dengan perusahaan swasta lainnya. Dengan perlindungan melalui prinsip *business judgment rule*, UU Nomor 1 Tahun 2025 mendorong terciptanya iklim manajerial yang lebih profesional dan berorientasi pada profitabilitas serta efisiensi.¹²

⁹ Amirul Mustofa, *EKONOMI POLITIK PEMBANGUNAN: KEBIJAKAN PRIVATISASI DAN ALIANSI POLITIK BUMN* (Surabaya: Unitomo Press, 2020).

¹⁰ Arya Anggara, "Limitation of Public Service Special Assignment Charges Bond in the Form of a BUMN Persero (State-Owned Enterprises)," *Peradaban Hukum Nusantara* 1, no. 1 (2024): 96–113.

¹¹ Dharma Setiawan Negara, *Holding Investasi Dan Holding Operasional Dalam Tata Kelola BUMN: Perspektif UU No. 1 Tahun 2025* (Surabaya: Cipta Media Nusantara (CMN), 2025).

¹² Arifin Mifta, "Membangun Konsep Hukum Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (Corporate Social Responsibility) Melalui Pendekatan Kesejahteraan Sosial" (2022).

Perubahan-perubahan substansial dalam UU No. 1 Tahun 2025 dibandingkan oleh peraturan perundang-undangan sebelumnya yang berlaku mengatur mengenai poin-poin penting dalam kedudukan maupun pengelolaan BUMN, dirincikan sebagai berikut:

Tabel 1. Perbandingan Ketentuan Kedudukan Maupun Pengelolaan BUMN Menurut UU No. 19 Tahun 2003 (maupun undang-undang lain yang mengatur) dan Perubahannya dengan UU No. 1 Tahun 2025 Jo. UU No. 16 Tahun 2025

NO	Perihal	Dasar Hukum yang Mengatur Sebelumnya	UU No. 1 Tahun 2025 jo. UU No. 16 Tahun 2025	Perubahan
1.	Modal BUMN	Pasal 4 No. 1 UU No. 19 Tahun 2003 tentang BUMN menyebutkan bahwa modal BUMN berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan. Dengan penjelasan lanjutan bahwa penyertaan modal negara untuk BUMN bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), Kapitalisasi Cadangan, Atau Sumber lainnya.	Pasal 3G menyebutkan bahwa seluruh atau sebagian besar modal BUMN berasal dari penyertaan negara secara langsung dan atau terdapat hak istimewa yang dimiliki oleh Negara Republik Indonesia.	- Dihapusnya frasa "yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan" - Penambahan frasa "terdapat hak istimewa yang dimiliki Negara Republik Indonesia" (dihapus dalam UU No. 16 tahun 2025)
2.	Tata Kelola	Pengelolaan dilakukan oleh masing-masing BUMN	Badan Pengelola Investasi Danantara dibentuk sebagai pengelola utama aset BUMN	Pengelolaan aset BUMN secara keseluruhan terpusat oleh BPI Danantara
3.	Pendefinisian Kekayaan BUMN dan Kekayaan Negara	Pasal 2 UU No. 17 Tahun 2003 tentang keuangan negara menyebutkan bahwa kekayaan negara meliputi salah satunya termasuk kekayaan negara yang dipisahkan	Pasal 4 menyatakan bahwa penyertaan modal negara pada BUMN maupun perubahan, merupakan kekayaan BUMN dan menjadi	Ketentuan lain mengenai pengelolaan keuangan negara atas kekayaan negara yang dipisahkan pada BUMN yang diatur dalam pertauran perundang-undangan lainnya tidak lagi berlaku sepanjang telah diatur khusus

			pada perusahaan negara	tanggung jawab BUMN.	dalam undang-undang ini
4.	Eksistensi dan Rugi	Laba	melalui penjelasan Pasal 2 dan 3 UU 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi, tercantum penjelasan mengenai kerugian BUMN merupakan kerugian negara	pasal 4B menyebutkan bahwa segala keuntungan maupun kerugian yang dialami oleh BUMN merupakan keuntungan dan kerugian BUMN itu sendiri	Konsep keuntungan dan kerugian BUMN telah dipisahkan dari keuntungan dan kerugian negara
5.	Penataan BUMN	Organ	Pada penjelasan Pasal 2 UU No. 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme, menyebutkan bahwa organ BUMN merupakan penyelenggara negara	Pasal 3X menyebutkan organ BUMN bukan lagi merupakan penyelenggara negara	Status organ BUMN sebagai pengelola bukan lagi sebagai penyelenggara negara
6.	Pengawasan dan pemeriksaan		UU No. 15 Tahun 2006 tentang Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), menyebutkan BPK memiliki kewenangan untuk melakukan pemeriksaan terhadap BUMN yang kemudian dilaporkan kepada DPR	Pemeriksaan terhadap BUMN oleh BPK dilakukan dengan tujuan tertentu atas permintaan DPR	Kewenangan pemeriksaan terhadap BUMN oleh BPK didasari oleh permintaan DPR

Sumber: diolah melalui perbandingan undang-undang

Perubahan regulasi tersebut tidak sepenuhnya menghapus wajah publik BUMN. Kewajiban PSO tetap dipertahankan bahkan diperkuat dalam kerangka kebijakan nasional, dengan alasan bahwa BUMN memiliki tanggung jawab sosial sebagai agen pembangunan. Hal ini menimbulkan dilema kompleks yang disebabkan oleh perluasan ruang kemandirian bisnis berjalan beriringan dengan beban kewajiban publik yang

tidak berkurang. Walaupun secara melalui UU No. 1 Tahun 2025 BUMN diberi keleluasaan untuk bersaing layaknya korporasi swasta, namun dalam praktiknya mereka tetap harus melaksanakan fungsi sosial yang sering kali mengurangi ruang profitabilitas. Dengan demikian, reformasi hukum yang seharusnya mengarah pada penguatan kemandirian justru berpotensi memperlebar jurang antara tujuan bisnis dan tujuan sosial.

Muncul keraguan baru mengenai kemandirian BUMN, yang secara bersamaan dirasa tetap terjebak dalam kewajiban ganda yang justru semakin rumit. Adapun secara formal, UU Nomor 1 Tahun 2025 memberi pondasi kuat bagi BUMN untuk bertindak sebagai korporasi yang otonom, baik melalui pembatasan intervensi politik maupun penguatan organ perusahaan. Akan tetapi, keberadaan PSO yang melekat secara struktural membatasi ruang kebebasan tersebut. Bahkan, dalam kondisi tertentu PSO dapat menggerus keuntungan, menimbulkan kerugian, dan memperlemah daya saing di pasar. Ketika dilema ini tidak diimbangi dengan mekanisme kompensasi yang adil dan akuntabel dari pemerintah, maka kemandirian yang dijanjikan regulasi baru bersifat semu. Artinya, kemandirian yang diatur dalam norma hukum tidak terwujud secara nyata dalam praktik korporasi.

Berdasarkan perspektif ekonomi politik pemberian hak monopoli tertentu kepada BUMN dalam melaksanakan PSO sebagaimana tercantum pada pasal 86M juga berpotensi menimbulkan distorsi pasar yang kontraproduktif terhadap prinsip persaingan usaha yang sehat. Swasta sering kali merasa dirugikan karena BUMN memperoleh keistimewaan yang tidak mereka nikmati, meskipun di sisi lain BUMN juga menanggung beban PSO. Ketidakjelasan ini menimbulkan ambivalensi, apakah posisi dominan BUMN merupakan keunggulan kompetitif atau justru beban yang mengurangi efisiensi.¹³ Dengan demikian, perdebatan mengenai dualitas BUMN bukan hanya isu hukum, tetapi juga persoalan tata kelola ekonomi yang membutuhkan harmonisasi lintas sektor.

Implikasi dari kondisi ini cukup serius. BUMN dapat kehilangan posisi strategis sebagai motor penggerak ekonomi jika terus-menerus dipaksa menjalankan fungsi sosial tanpa dukungan fiskal yang memadai. Di sisi lain, jika kemandirian bisnis dilepaskan sepenuhnya tanpa kontrol, BUMN dapat berubah menjadi korporasi privat biasa yang tidak lagi memiliki kepekaan terhadap mandat sosial. Ketegangan ini mencerminkan kesulitan mendasar dalam mendesain model hukum BUMN, bagaimana menyeimbangkan kebutuhan efisiensi bisnis dengan tanggung jawab pelayanan publik. Dengan kata lain, problematika mengenai dualitas tidak hanya menyoroti persoalan teknis manajerial, melainkan persoalan konseptual mengenai identitas BUMN itu sendiri.

BUMN tidak pernah benar-benar berada dalam posisi netral antara logika bisnis dan logika negara. Selama regulasi masih menyisakan dualisme antara hukum privat dan hukum publik, benturan kepentingan akan terus muncul dalam berbagai bentuk.¹⁴

¹³ Rasji and Erick Darmansyah, "ANALISIS HUKUM TERHADAP PERLUASAN HAK MONOPOLI KEPADA BADAN USAHA MILIK NEGARA OLEH PRESIDEN: KAJIAN BERDASARKAN PERSPEKTIF FILSAFAT HUKUM," *Rewang Rencang: Jurnal Hukum Lex Generalis* 5, no. 10 (2024): 1-15.

¹⁴ Atep Wahyu Supriajat and I Gede Agus Kurniawan, "The Independence of State-Owned Enterprises Following the Enactment of Law No. 1 of 2025, Reviewed from a Business Law

Kemandirian korporasi yang dicanangkan regulasi baru pada akhirnya bersifat semu, karena setiap keputusan bisnis tetap terikat pada kepentingan sosial-politik yang ditentukan oleh pemerintah. Situasi ini memperlihatkan perlunya sinkronisasi regulasi antar-undang-undang agar tidak menimbulkan tumpang tindih, sekaligus memastikan mekanisme kompensasi PSO berjalan adil dan transparan. BUMN akan terus terjebak dalam dilema antara profitabilitas dan kewajiban sosial selama regulasi tidak menempatkan batas yang jelas antara peran sebagai entitas bisnis dan instrumen pelayanan publik.¹⁵ Perlu adanya pendekatan interdisipliner yang menggabungkan hukum korporasi, hukum administrasi negara, dan hukum persaingan usaha untuk merumuskan solusi yang lebih komprehensif. Tanpa langkah ini, BUMN berisiko tetap berada dalam lingkaran konflik kepentingan yang menghambat perannya sebagai penggerak ekonomi sekaligus penyedia layanan publik yang efektif.

3.2 Analisis Konflik Benturan Kepentingan dalam Dualitas BUMN

Praktik konflik nyata mengenai dualitas kedudukan BUMN dapat dilihat dari berbagai sektor strategis yang dikuasai BUMN. Dalam sektor transportasi, perusahaan negara seperti PT KAI dan Garuda Indonesia menghadapi dilema penetapan tarif, mereka harus menjaga keterjangkauan harga sebagai bagian dari PSO, namun di sisi lain dituntut menghasilkan keuntungan. Dalam sektor energi, PT PLN (Persero) dan Pertamina dipaksa menahan tarif listrik dan harga BBM demi stabilitas sosial politik, walaupun biaya produksi meningkat. Situasi ini menyebabkan kerugian besar jika kompensasi dari pemerintah terlambat atau tidak proporsional. Keseluruhan contoh tersebut menunjukkan bahwa benturan kepentingan dalam dualitas BUMN tidak hanya bersifat normatif, tetapi nyata dalam praktik operasional yang memengaruhi keberlanjutan bisnis.

Kewajiban PSO yang melekat pada BUMN menimbulkan potensi monopoli yang problematis. Misalnya dalam pemberian hak eksklusif kepada BUMN tertentu untuk menyelenggarakan layanan publik strategis dapat menciptakan distorsi pasar. Dalam perspektif hukum persaingan usaha, monopoli semacam ini bertentangan dengan prinsip persaingan sehat yang diatur dalam Undang-Undang No. 5 Tahun 1999. Namun, dari perspektif hukum administrasi negara, monopoli dianggap sah sepanjang dimaksudkan untuk kepentingan umum. Dualitas pandangan ini memunculkan perdebatan mengenai keadilan pasar dan kebutuhan layanan publik.¹⁶ Jika monopoli tidak disertai dengan transparansi mekanisme kompensasi, BUMN dapat menikmati keistimewaan yang mengurangi daya saing dan merugikan pelaku swasta. Dengan demikian, PSO menjadi instrumen yang rawan disalahgunakan jika tidak diatur secara ketat dan transparan.

Dalam kerangka hukum nasional, keberadaan UU No. 1 tahun 2025 tentang BUMN memang menghadirkan upaya harmonisasi. Regulasi ini mempertegas

Perspective," *PENAJUSTISIA:MEDIAKOMUNIKASIDANKAJIANHUKUM* 24, no. 2 (2025): 7152-69.

¹⁵ Yoyo Arifardhani, "Kemandirian Badan Usaha Milik Negara: Pesinggungan Antara Hukum Privat Dan Hukum Publik," *Otentik's: Jurnal Hukum Kenotariatan* 1, no. 1 (2019): 54-72.

¹⁶ Amir Firmansyah, Aris Machmud, and Suparji Suparji, "Peran BUMN Sebagai Pilar Utama Ekonomi Nasional Yang Mandiri: Sebuah Kajian Hukum Korporasi," *Binamulia Hukum* 13, no. 2 (2024): 517-28.

kedudukan organ BUMN agar tidak lagi dikategorikan sebagai penyelenggara negara, sehingga mengurangi celah intervensi politik dalam manajemen. Namun, kewajiban PSO tetap dipertahankan, bahkan diperluas cakupannya dalam sektor-sektor strategis. Hal ini menciptakan dilema baru, di mana di satu sisi BUMN didorong lebih mandiri secara bisnis, tetapi di sisi lain tidak sepenuhnya bebas dari beban sosial. Dengan demikian, undang-undang baru ini belum sepenuhnya menyelesaikan benturan kepentingan, melainkan hanya menggeser titik tekan permasalahan.

Dualitas kedudukan BUMN merupakan permasalahan yang tidak sederhana dan belum sepenuhnya terselesaikan bahkan setelah lahirnya UU Nomor 1 Tahun 2025. Regulasi baru memang memperkuat aspek kemandirian korporasi dengan membatasi intervensi politik dan memperluas ruang bisnis, namun pada saat yang sama tetap mempertahankan kewajiban pelayanan publik yang memberatkan kebebasan korporasi. Kondisi ini menciptakan ambivalensi yang harus segera diatasi melalui kebijakan turunan yang konsisten dan harmonis. Jika tidak, BUMN akan terus menghadapi dilema antara profitabilitas dan fungsi sosial, sehingga kesulitan untuk mengoptimalkan peran sebagai motor penggerak ekonomi sekaligus instrumen kesejahteraan sosial.

3.3 Solusi untuk harmonisasi dualitas BUMN

Perumusan standar kompensasi yang adil untuk pelaksanaan *public service obligation* (PSO) merupakan pondasi utama dalam mengatasi problem dualitas kedudukan BUMN. Selama ini, salah satu persoalan pokok dalam pengelolaan BUMN adalah adanya kewajiban pelayanan publik yang tidak selalu diikuti dengan mekanisme kompensasi yang memadai. Kondisi ini tidak hanya menciptakan beban keuangan yang mengurangi efisiensi, tetapi juga mengaburkan posisi BUMN sebagai entitas bisnis yang dituntut untuk menghasilkan keuntungan. Oleh karena itu, pembaruan hukum perlu menegaskan standar kompensasi yang jelas, terukur, dan sesuai dengan prinsip transparansi anggaran negara. Standar tersebut harus diatur secara normatif dalam regulasi turunan, sehingga pelaksanaan PSO dapat berjalan seiring dengan keberlanjutan korporasi tanpa menimbulkan kerugian sistematis.

Di samping kompensasi PSO, penguatan prinsip *business judgment rule* merupakan aspek penting dalam menjaga kemandirian BUMN dari intervensi politik yang kerap mendistorsi keputusan bisnis.¹⁷ Prinsip ini, yang berasal dari praktik hukum korporasi, menegaskan bahwa sepanjang keputusan direksi diambil dengan itikad baik, rasional, dan untuk kepentingan perseroan, maka keputusan tersebut tidak dapat dipertanggungjawabkan secara pribadi. Penerapan prinsip ini pada BUMN bertujuan untuk memberikan ruang bagi direksi dalam mengambil langkah strategis tanpa dibayang-bayangi tekanan politik atau risiko kriminalisasi. Dengan begitu, BUMN dapat bergerak layaknya perusahaan profesional, sehingga orientasi pada profitabilitas tidak selalu berbenturan dengan mandat pelayanan publik. Implementasi prinsip ini akan memperkuat posisi BUMN sebagai entitas korporasi yang sehat sekaligus instrumen negara.

¹⁷ Hamidin, Siswantari Pratiwi, and Hartono, "Analisis Penerapan Prinsip Business Judgement Rule Terkait Dengan Pertanggung Jawaban Pidana Pada Direksi Badan Usaha Milik Negara (Bumn)," *Yustisi* 11, no. 2 (2024): 343–57.

Aspek lain yang tidak kalah penting adalah penguatan regulasi persaingan usaha guna mengawasi potensi monopoli oleh BUMN. Dualitas kedudukan BUMN sering kali menempatkannya dalam posisi istimewa yang dapat menimbulkan *entry barrier* bagi pelaku usaha swasta. Misalnya, dalam sektor energi, transportasi, atau telekomunikasi, keberadaan BUMN dominan berpotensi menekan dinamika pasar yang sehat. Dalam konteks ini, peran Komisi Pengawas Persaingan Usaha (KPPU) perlu diperluas melalui mandat khusus untuk mengawasi pelaksanaan PSO oleh BUMN agar tidak disalahgunakan sebagai justifikasi praktik monopoli. Dengan demikian, keseimbangan antara keadilan pasar dan kebutuhan layanan publik dapat dijaga, serta legitimasi BUMN di mata pelaku usaha swasta tetap terpelihara.

Sehingga, antara prinsip *good corporate governance* (GCG) dan pelaksanaan PSO menjadi kunci pembentukan model tata kelola hibrida bagi BUMN. Selama ini, terdapat kesenjangan antara standar tata kelola perusahaan yang menekankan akuntabilitas, transparansi, dan efisiensi, dengan praktik PSO yang sering kali berorientasi pada pemenuhan kebutuhan publik tanpa memperhatikan keberlanjutan finansial.¹⁸ Model tata kelola hibrida yang dirumuskan secara normatif dapat menjadi jembatan antara kepentingan korporasi dan mandat sosial negara. Dengan mengintegrasikan mekanisme akuntabilitas korporasi dengan instrumen evaluasi pelaksanaan PSO, BUMN dapat tetap menjalankan fungsi sosialnya tanpa mengorbankan prinsip-prinsip profesionalisme dan keberlanjutan usaha.

Dalam perspektif hukum, hadirnya Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2025 tentang BUMN membuka ruang positif, namun masih menyisakan dilema PSO yang harus diatasi dengan solusi normatif.. UU ini memberikan penguatan normatif terhadap status direksi dan komisaris BUMN yang tidak lagi dikategorikan sebagai penyelenggara negara. Konsekuensi dari pengaturan tersebut adalah terbukanya ruang bagi profesionalisasi manajemen yang lebih bebas dari intervensi politik, sekaligus memperjelas batas antara domain publik dan domain privat dalam pengelolaan BUMN. Meskipun demikian, UU ini masih menyisakan dilema mendasar mengenai pelaksanaan PSO, karena kewajiban sosial tetap melekat pada BUMN. Oleh sebab itu, peran UU ini harus dibaca sebagai langkah awal yang membuka ruang interpretasi baru bagi kebijakan turunan yang lebih adaptif.

Penerapan standar kompensasi PSO yang memadai, penguatan prinsip *business judgment rule*, dan pengawasan ketat terhadap praktik monopoli harus dipandang sebagai satu kesatuan kebijakan yang saling melengkapi. Tanpa adanya standar kompensasi yang jelas, PSO akan selalu menjadi beban keuangan, tanpa *business judgment rule*, direksi BUMN akan terus berada dalam bayang-bayang intervensi politik, tanpa penguatan regulasi persaingan usaha, BUMN akan terus dicurigai sebagai instrumen monopoli negara. Oleh karena itu, sinergi dari ketiga elemen tersebut menjadi langkah strategis dalam memperkuat fondasi hukum sekaligus mengharmonisasi fungsi ganda BUMN.

Di sisi lain, pengembangan tata kelola hibrida berbasis GCG bukan hanya dimaksudkan untuk memperbaiki sistem internal BUMN, tetapi juga untuk

¹⁸ Puti Surahati Tarigan et al., "Korelasi Dan Implementasi Good Corporate Governance Tentang Kinerja Financial Dan Dampaknya Pada Pelayanan Publik Perusahaan Swasta , Rumah Sakit, Pemerintahan, BUMN Serta Perguruan Tinggi," *Jurnal Kajian Dan Penalaran Ilmu Manajemen* 2, no. 2 (2024): 10-24.

membangun kepercayaan publik dan investor terhadap profesionalisme BUMN. Sebuah model tata kelola yang mengakomodasi PSO akan menegaskan bahwa BUMN mampu menjalankan mandat sosial tanpa kehilangan identitas sebagai korporasi. Dengan demikian, transparansi dan akuntabilitas publik tidak hanya menjadi slogan, melainkan terimplementasi dalam mekanisme audit, pelaporan, serta sistem insentif yang adil bagi pengurus dan karyawan BUMN.

Implikasi dari solusi normatif tersebut adalah terbentuknya sebuah paradigma baru mengenai kedudukan BUMN dalam sistem ekonomi nasional. BUMN tidak lagi dipandang semata-mata sebagai alat negara ataupun sebagai entitas bisnis biasa, melainkan sebagai aktor hibrida yang mampu memainkan peran ganda secara seimbang.¹⁹ Keberhasilan dari model ini tentu memerlukan konsistensi regulasi, keberanian politik untuk mengurangi intervensi, serta komitmen dari manajemen BUMN dalam menjaga profesionalisme. Dengan begitu, dualitas BUMN tidak lagi dilihat sebagai kelemahan, melainkan sebagai kekuatan strategis yang mampu mengakomodasi kepentingan publik sekaligus menjaga keberlanjutan bisnis.

Perumusan solusi normatif ini harus dipahami bukan sebagai tujuan akhir, tetapi sebagai langkah awal menuju reformasi menyeluruh terhadap tata kelola BUMN di Indonesia. Harmonisasi regulasi, penataan mekanisme kompensasi PSO, serta pembaruan instrumen pengawasan persaingan usaha hanyalah bagian dari proses panjang menuju terciptanya BUMN yang mandiri, profesional, dan berorientasi ganda secara seimbang. Keberhasilan implementasi solusi ini akan menjadi indikator penting sejauh mana negara mampu menyeimbangkan fungsi BUMN sebagai lokomotif ekonomi sekaligus instrumen pelayanan publik. Dengan demikian, UU No. 1 Tahun 2025 harus dijadikan momentum untuk merumuskan desain institusional yang lebih progresif dalam mengatasi konflik dualitas kedudukan BUMN.

4. KESIMPULAN

Berdasar pada penjelasan yang telah diuraikan, penulis menyimpulkan bahwa Dualitas kedudukan BUMN sebagai korporasi sekaligus instrumen pelayanan publik menciptakan persoalan struktural dalam tata kelola. Di satu sisi, BUMN tunduk pada prinsip hukum korporasi seperti efisiensi dan profitabilitas, namun di sisi lain, ia dibebani kewajiban PSO sebagai perpanjangan tangan negara. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2025 tentang BUMN memberikan pembaruan normatif dengan memperluas ruang kemandirian bisnis, menegaskan kedudukan organ BUMN, dan memperkuat prinsip *business judgment rule*. Namun secara bersamaan, kewajiban PSO yang diemban BUMN justru diperkuat dalam regulasi ini, sehingga BUMN menghadapi ambivalensi yakni mandiri secara normatif, tetapi tetap terikat dilema kewajiban ganda.

Penulis pada akhirnya menarik benang merah dalam tulisan ini bahwa pendekatan interdisipliner hukum korporasi dan hukum administrasi negara menjadi salah satu kunci utama dalam memahami posisi BUMN sebagai entitas bisnis publik. Adapun secara praktis, Pemerintah harus segera menyusun peraturan pelaksana yang secara rinci mengatur mekanisme kompensasi PSO berbasis prinsip *cost recovery* dengan indikator kinerja yang terukur dan sistem audit yang transparan. Adapun guna

¹⁹ Muhammad Gary Gagarin Akbar, "REFORMULASI PENGATURAN KEDUDUKAN MANDIRI PERUSAHAAN PERSEROAN DALAM RANGKA MEWUJUDKAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE" (2023).

memperkuat tata kelola korporasi, perlu diterapkan *fit and proper test* yang ketat bagi jajaran direksi dan komisaris, disertai program *capacity building* berkelanjutan guna memastikan profesionalisme manajerial sesuai dengan prinsip GCG. Selain itu, fungsi pengawasan dewan komisaris harus diperkuat melalui pengaturan independensi struktural dan peningkatan akses terhadap informasi strategis perusahaan. Pada tataran kebijakan, dibutuhkan *regulatory coordination mechanism* antara Kementerian BUMN, Kementerian Keuangan, dan lembaga pengawas eksternal untuk menjamin konsistensi implementasi UU No. 1 Tahun 2025. Dengan langkah-langkah teknis tersebut, diharapkan BUMN dapat beroperasi secara efisien, transparan, dan akuntabel tanpa kehilangan perannya sebagai instrumen negara dalam mendorong kesejahteraan sosial dan pembangunan ekonomi nasional.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Mustofa, Amirul. *EKONOMI POLITIK PEMBANGUNAN: KEBIJAKAN PRIVATISASI DAN ALIANSI POLITIK BUMN*. Surabaya: Unitomo Press, 2020.
- Nachrawi, Gunawan. *BUMN Sebagai Usaha Pemerintah Menuju Kesejahteraan Rakyat Tinjauan Filosofis, Sosiologis, Politis Dan Yuridis*. Bandung: Cendikia Press, 2021.
- Negara, Dharma Setiawan. *Holding Investasi Dan Holding Operasional Dalam Tata Kelola BUMN: Perspektif UU No. 1 Tahun 2025*. Surabaya: Cipta Media Nusantara (CMN), 2025.
- Novitasari, Tita. *Belajar Dari Asabri: Model Ideal Pengawasan Hukum Terhadap Asuransi Milik Negara*. Bandung: Widina Media Utama, 2025.
- Saebani, Beni Ahmad. *Metode Penelitian Hukum Yuridis Normatif*. Bandung: CV Pustaka Setia, 2021.

Jurnal

- Akbar, Muhammad Gary Gagarin. "REFORMULASI PENGATURAN KEDUDUKAN MANDIRI PERUSAHAAN PERSEROAN DALAM RANGKA MEWUJUDKAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE," 2023.
- Anggara, Arya. "Limitation of Public Service Special Assignment Charges Bond in the Form of a BUMN Persero (State-Owned Enterprises)." *Peradaban Hukum Nusantara* 1, no. 1 (2024): 96–113. <https://doi.org/10.62193/ebsdrm65>.
- Arifardhani, Yoyo. "Kemandirian Badan Usaha Milik Negara: Pesinggungan Antara Hukum Privat Dan Hukum Publik." *Otentik's: Jurnal Hukum Kenotariatan* 1, no. 1 (2019): 54–72.
- Asri Putri, Tiya, and Tundjung Herning Sitabuana. "Pengawasan Pengelolaan Keuangan Negara Terhadap Badan Usaha Milik Negara (Bumh)." *SIBATIK JOURNAL: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan* 1, no. 7 (2022): 1003–18. <https://doi.org/10.54443/sibatik.v1i7.118>.
- Firmansyah, Amir, Aris Machmud, and Suparji Suparji. "Peran BUMN Sebagai Pilar Utama Ekonomi Nasional Yang Mandiri: Sebuah Kajian Hukum Korporasi." *Binamulia Hukum* 13, no. 2 (2024): 517–28. <https://doi.org/10.37893/jbh.v13i2.952>.
- Hamidin, Siswantari Pratiwi, and Hartono. "Analisis Penerapan Prinsip Business Judgement Rule Terkait Dengan Pertanggung Jawaban Pidana Pada Direksi Badan Usaha Milik Negara (Bumh)." *Yustisi* 11, no. 2 (2024): 343–57. <https://doi.org/10.32832/yustisi.v11i2.16690>.

- Mifta, Arifin. "Membangun Konsep Hukum Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (Corporate Social Responsibility) Melalui Pendekatan Kesejahteraan Sosial," 2022.
- Purnama, Agustinus Dwi Purnama, Anhar Fauzan Priyono, and Sutyastie Soemitro Remi. "Tata Kelola Bumh Dan Pertumbuhan Ekonomi Menurut Klaster Lapangan Usaha Perusahaan Negara Di Indonesia." *E-JURNAL EKONOMI DAN BISNIS UNIVERSITAS UDAYANA* 12, no. 02 (2023): 261-73.
- Puti Surahati Tarigan, Maya Macia Sari, Iqbal Purnama, and Tri Sumarti. "Korelasi Dan Implementasi Good Corporate Governance Tentang Kinerja Financial Dan Dampaknya Pada Pelayanan Publik Perusahaan Swasta , Rumah Sakit, Pemerintahan, BUMN Serta Perguruan Tinggi." *Jurnal Kajian Dan Penalaran Ilmu Manajemen* 2, no. 2 (2024): 10-24. <https://doi.org/10.59031/jkpim.v2i2.385>.
- Rasji, and Erick Darmansyah. "ANALISIS HUKUM TERHADAP PERLUASANHAK MONOPOLI KEPADA BADAN USAHA MILIK NEGARA OLEH PRESIDEN: KAJIAN BERDASARKAN PERSPEKTIF FILSAFAT HUKUM." *Rewang Rencang : Jurnal Hukum Lex Generalis* 5, no. 10 (2024): 1-15.
- Sandi, Meidy Yanto, Muhammad Hadin Muhjad, and Akhmad Syaafi. "Kekayaan Negara Yang Dipisahkan Dalam Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Dalam Bentuk Persero." *Notary Law Journal* 2, no. 3 (2023): 181-202.
- Supriajat, Atep Wahyu, and I Gede Agus Kurniawan. "The Independence of State-Owned Enterprises Following the Enactment of Law No. 1 of 2025, Reviewed from a Business Law Perspective." *PENAJUSTISIA:MEDIAKOMUNIKASIDANKAJIANHUKUM* 24, no. 2 (2025): 7152-69.
- Yunus, Achmad. "MENGUATKAN AKAR FILOSOFIS BUMN DALAM ARUS INDUSTRIALISASI: Kritik Terhadap Basis Pemikiran Era Revolusi Industri." *Jurnal Jurisprudence* 9, no. 1 (2019): 17-38. <https://doi.org/10.23917/jjr.v9i1.8092>.
- Zainuddin, Muhammad, and Aisyah Dinda Karina. "Penggunaan Metode Yuridis Normatif Dalam Membuktikan Kebenaran Pada Penelitian Hukum." *Smart Law Journal* 2, no. 2 (2023): 114-23. <https://journal.unkaha.com/index.php/slj/article/view/26>.

Peraturan Perundang-Undangan

- Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2025 tentang Perubahan Ketiga atas Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara.
- Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.
- Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara.
- Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2006 tentang Badan Pemeriksa Keuangan.
- Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme.
- Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi.