



Implementasi GCG (*Good Corporate Governance*) Pada PT Kereta Api Indonesia

Enjeli

Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

Irgi Iqbal

Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

Muhammad Raihan

Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

Yola Aprilia Sibagariang

Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

M. Iqbal, M. A

Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

Alamat: Jl. William Iskandar Ps. V, Medan Estate, Kec. Percut Sei Tuan, Kab. Deli Serdang
Sumatera Utara

Korespondensi penulis: enjelipsa@gmail.com

Abstract. *This study examines how PT Kereta Api Indonesia (Persero) applies GCG principles as an example of a state-owned company that shows the quality of good governance in Indonesia. one company in Indonesia that serves passengers and goods. This research was conducted with a descriptive and qualitative approach. Data were collected through observation, and literature study and documentation. From the research conducted, researchers found or can conclude the results of research conducted namely the implementation of Good Corporate Governance (GCG) at PT Kereta Api Indonesia (PT KAI) creates a solid foundation for good corporate governance, maintaining integrity, and improving organizational performance.*

Keywords: *Good Corporate Governance; Public Service*

Abstrak. Studi ini mengkaji bagaimana PT Kereta Api Indonesia (Persero) diterapkan prinsip GCG sebagai contoh perusahaan BUMN yang menunjukkan kualitas pemerintahan yang baik di Indonesia. satu perusahaan di Indonesia yang melayani penumpang dan barang. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan deskriptif dan kualitatif. Data dikumpulkan melalui observasi, dan studi literatur dan dokumentasi. Dari penelitian yang dilakukan, peneliti menemukan atau dapat menyimpulkan hasil dari penelitian yang dilakukan yaitu Implementasi Good Corporate Governance (GCG) pada PT Kereta Api Indonesia (PT KAI) menciptakan dasar yang kokoh untuk tata kelola perusahaan yang baik, menjaga integritas, dan meningkatkan kinerja organisasi.

Kata kunci: *Good Corporate Governance; Layanan Publik*

Received November 30, 2023; Revised Desember 22, 2023; Januari 2, 2024

*Corresponding author, e-mail address

LATAR BELAKANG

Good Corporate Governance (GCG) merupakan suatu kerangka kerja yang dirancang untuk memberikan pedoman dan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik, transparan, serta akuntabel. Implementasi GCG di perusahaan memiliki peran krusial dalam menciptakan lingkungan bisnis yang sehat dan berkelanjutan. Pada era globalisasi ini, PT Kereta Api Indonesia (PT KAI) sebagai perusahaan pelopor dalam industri perkeretaapian di Indonesia, dihadapkan pada tuntutan untuk menerapkan praktik GCG guna meningkatkan kinerja, menjaga kepercayaan pemangku kepentingan, serta memastikan keberlanjutan perusahaan.

PT KAI, sebagai BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yang dominan dalam sektor transportasi kereta api, memiliki tanggung jawab besar dalam menyelenggarakan layanan publik dan mendukung pertumbuhan ekonomi nasional. Dalam konteks ini, implementasi GCG di PT KAI tidak hanya menjadi kewajiban hukum sebagai bagian dari reformasi perusahaan BUMN, tetapi juga merupakan langkah strategis untuk mencapai tujuan bisnis jangka panjang.

Seiring dengan perkembangan bisnis dan lingkungan ekonomi, PT KAI dihadapkan pada berbagai tantangan dan peluang yang memerlukan tata kelola perusahaan yang efektif. Penerapan GCG di PT KAI tidak hanya mencakup aspek pengelolaan dana, tetapi juga melibatkan aspek-aspek lain seperti transparansi, akuntabilitas, etika bisnis, dan partisipasi pemangku kepentingan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mendalami implementasi GCG di PT KAI, mengeksplorasi faktor-faktor pendukung dan penghambat, serta mengidentifikasi dampaknya terhadap kinerja dan keberlanjutan perusahaan.

Good Corporate Governance mencakup perusahaan dan tingkah laku manusia. Perilaku yang melanggar etika akan memengaruhi kinerja perusahaan. Jika hal ini terjadi secara terus-menerus, perusahaan mungkin kebangkrutan, kurangnya minat investor untuk membeli saham, dan sanksi dari masyarakat.

Melalui analisis mini riset ini, diharapkan dapat memberikan kontribusi positif dalam pemahaman praktik GCG di PT KAI, memberikan rekomendasi untuk perbaikan, serta menjelaskan relevansi implementasi GCG dalam konteks perusahaan milik negara yang bergerak di sektor transportasi kereta api. Dengan demikian, riset ini diharapkan dapat menjadi panduan untuk pemangku kepentingan, pengelola perusahaan, dan pihak terkait lainnya dalam memperkuat tata kelola perusahaan yang baik di PT KAI.

KAJIAN TEORITIS

Pengertian *Good Corporate Governance*

Peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, pengurus perusahaan, pihak kreditur, pemerintah, karyawan, dan pemegang kepentingan intern dan ekstern lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kebijakan perusahaan dikenal sebagai *Good Corporate Governance* (GCG). GCG mencakup beberapa elemen, seperti komite audit, kepemilikan manajerial, dan kepemilikan institusional. GCG di Indonesia mendorong persaingan yang sehat dan lingkungan bisnis yang baik. GCG adalah komitmen, standar, dan praktik penyelenggaraan perusahaan yang berkelanjutan.

Untuk menciptakan kepercayaan stakeholder terhadap perusahaan, prinsip tata kelola perusahaan yang baik (GCG) didasarkan pada tata kelola pemerintahan yang baik, juga dikenal sebagai tata kelola pemerintahan yang bersih dan transparan. GCG dianggap sebagai praktik terbaik dalam sistem ekonomi pasar untuk menciptakan persaingan yang sehat dan lingkungan bisnis yang ramah. Selain itu, praktik ini dimaksudkan untuk

Implementasi GCG (*Good Corporate Governance*) Pada PT Kereta Api Indonesia

meningkatkan stabilitas dan pertumbuhan ekonomi. Pedoman Umum GCG adalah etika yang dapat digunakan oleh semua perusahaan untuk menjalankan bisnis secara efektif, bukan aturan hukum yang mengikat (Dwinda, 2023).

Seperti yang disebutkan sebelumnya, menerapkan sistem manajemen perusahaan yang baik dapat membantu membangun lingkungan kerja yang kondusif. Selain itu, perusahaan dapat memperoleh beberapa manfaat lain dari penerapan GCG. Beberapa manfaat tersebut adalah sebagai berikut:

- a) Membantu dalam proses pengurangan risiko bisnis dalam jangka panjang.
- b) Melindungi semua orang yang terlibat dalam bisnis perusahaan.
- c) Meningkatkan kepercayaan investor dan meningkatkan kredibilitas perusahaan di mata *stakeholder* dan konsumen.
- d) Membangun kompetisi bisnis yang sehat.
- e) Menciptakan tempat kerja yang ramah.
- f) Meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan produktivitas penggunaan sumber daya oleh organisasi (OCBC, 2023).

Kerangka *Good Corporate Governance* dan Prinsipnya

Good Corporate Governance (GCG) melibatkan serangkaian prinsip, praktik, dan pedoman yang bertujuan untuk menjaga integritas dan transparansi perusahaan, memastikan akuntabilitas, serta melibatkan pemangku kepentingan (Hidayah, 2023). Berikut adalah kerangka umum *Good Corporate Governance*:

- a) Pemangku Kepentingan (Stakeholders)
- b) Struktur Tata Kelola (Governance Structure)
- c) Manajemen Risiko dan Pengendalian Internal
- d) Audit Internal dan Eksternal

Sedangkan untuk prinsip umum dari *Good Corporate Governance* (GCG) adalah sebagai berikut:

- a) Transparansi (Transparency)
- b) Akuntabilitas (Accountability)
- c) Tanggung Jawab (Responsibility)
- d) Kewajaran (Fairness)
- e) Kepatuhan (Compliance)

Regulasi dan Kebijakan *Good Corporate Governance* di Indonesia

Di Indonesia, *Good Corporate Governance* (GCG) diatur oleh beberapa regulasi dan kebijakan, antara lain:

- a) **Kode Nasional Kebijakan Governance (KNKG):** KNKG pertama kali dibuat pada tahun 2006 dan direvisi pada tahun 2011. Perusahaan harus mematuhi prinsip-prinsip GCG seperti transparansi, akuntabilitas, dan tanggung jawab sosial, menurut KNKG.
- b) **Undang-undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas:** UU ini mengatur perseroan terbatas dan mewajibkan perusahaan untuk menerapkan prinsip-prinsip GCG dalam pengelolaan mereka.
- c) **Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Nomor 32/POJK.04/2014 tentang Rencana Aksi Nasional (RAN) GCG:** RAN GCG dikeluarkan oleh OJK pada tahun 2014 dan berisi rencana tindakan untuk mendorong pelaksanaan GCG di Indonesia (Wibowo, 2010).

- d) **Peraturan Bursa Efek Indonesia (BEI) Nomor I-A tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (GCG):** Peraturan ini dikeluarkan pada tahun 2014 dan mengatur bagaimana perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) harus menerapkan GCG.
- e) **Pedoman Umum Good Corporate Governance untuk Perusahaan BUMN:** Pedoman ini dikeluarkan oleh Kementerian BUMN pada tahun 2007 dan menjelaskan prinsip-prinsip GCG yang harus dipatuhi oleh perusahaan BUMN (IDX, 2023).

Beberapa lembaga di Indonesia, termasuk Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG), Otoritas Jasa Keuangan (OJK), dan Bursa Efek Indonesia (BEI), mendukung implementasi GCG.

METODE PENELITIAN

Pada riset yang dilakukan, peneliti menggunakan metode pendekatan kualitatif di dalamnya. Yang mana pada pendekatan ini memaparkan penjelasan-penjelasan dari berbagai masalah yang sedang dikaji secara deskriptif dan juga naratif. Penelitian ini menggunakan pendekatan kajian pustaka, juga dikenal sebagai studi kepustakaan, di mana data dikumpulkan dan diperiksa dari buku, majalah, dan artikel yang diterbitkan dalam berbagai jurnal ilmiah. Untuk menganalisis penelitian mereka, penulis menggunakan pendekatan deskriptif analitis untuk menyajikan data untuk mendapatkan jawaban atas masalah yang dibahasnya. Dalam hal ini, penulis menggunakan teknik analisis kualitatif untuk memenuhi aspek-aspek normatif (yuridis).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penerapan *Good Corporate Governance* Pada PT Kereta Api Indonesia

Setiap perusahaan berkomitmen untuk menjalankan semua operasi mereka dengan cara yang profesional, etis, dan jujur. Untuk mewujudkan prestasi kerja di setiap lini, penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) yang baik dan konsisten adalah kunci kesuksesan; itu diharapkan dapat meningkatkan kepercayaan perusahaan karena salah satu tujuan GCG adalah meningkatkan kepercayaan publik, khususnya kepercayaan pelanggan.

Dalam praktik bisnisnya, PT Kereta Api Indonesia (Persero) bertanggung jawab untuk menerapkan tata kelola yang baik yang didasarkan pada etika bisnis yang benar sebagai fondasi utama. Dengan menjalankannya secara konsisten dan berkelanjutan, KAI mampu mengelola bisnis yang profesional, beretika, dan berintegritas bahkan di tengah pandemi.

Menurut Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: PER-01/MBU/2011 Tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara, PT Kereta Api Indonesia (Persero) berkomitmen untuk menerapkan tata kelola perusahaan yang baik secara konsisten untuk meningkatkan kepercayaan pelanggan dan *stakeholder* lainnya.

Transparency, accountability, responsibility, independency, dan fairness adalah prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*), juga dikenal sebagai GCG, yang mendasari proses dan mekanisme pengelolaan perusahaan berlandaskan peraturan perundang-undangan dan etika usaha. Penerapan prinsip-prinsip GCG tidak hanya dianggap sebagai pemenuhan kewajiban saja, tetapi telah menjadi kebutuhan dalam menjalankan kegiatan bisnis perusahaan dalam lingkungan yang aman.

Implementasi GCG (*Good Corporate Governance*) Pada PT Kereta Api Indonesia

Perusahaan tahu bahwa menanggapi masalah pelanggan, masyarakat, pekerja, pemerintah, pemegang saham, dan pemasok adalah cara terbaik untuk maju dalam jangka panjang. Untuk itu, perusahaan berkonsentrasi pada bidang perilaku etika dengan memberikan pedoman untuk mencegah, mendeteksi, dan menangani masalah etika serta meningkatkan mekanisme yang ada untuk menindaklanjuti laporan pelanggaran. Selain itu, perusahaan mendorong, membina, dan mempertahankan perilaku yang berintegritas dan akuntabel, serta menghindari konflik kepentingan, penyuapan, dan bentuk korupsi lainnya (KAI, 2023).

Penerapan *Good Corporate Governance* Pada PT KAI Sesuai Prinsip

Seperti yang teretulis dalam Peraturan Direksi PT Kereta Api Indonesia (Persero) Nomor: PER.U/KC.202/XII/1/KA-2020 Tentang Pedoman Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* yang diterapkan dan diberlakukan dalam pedoman ini adalah sebagai berikut:

a) *Transparansi (Transparency)*

Yaitu merujuk pada keterbukaan dan kejelasan perusahaan dalam menyediakan informasi kepada pemangku kepentingan (stakeholders) terkait dengan keputusan, kebijakan, dan kinerja perusahaan. Prinsip transparansi adalah salah satu pilar utama GCG yang bertujuan untuk memastikan bahwa informasi yang relevan dan akurat dapat diakses dengan mudah oleh semua pihak yang memiliki kepentingan dalam perusahaan, seperti pemegang saham, karyawan, pelanggan, pemasok, dan masyarakat. Penerapan prinsip ini diantaranya:

- 1) Perusahaan menyediakan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat, dan dapat diperbandingkan serta mudah diakses oleh pemangku kepentingan.
- 2) Visi, misi, sasaran usaha, strategi, dan informasi tentang perusahaan harus diungkapkan; kondisi keuangan; pemegang saham pengendali; kepemilikan saham oleh anggota Direksi dan Dewan Komisaris dan anggota keluarga mereka dalam perusahaan dan perusahaan lain; sistem manajemen risiko; sistem pengendalian internal; sistem pengawasan internal; pelaksanaan dan sistem GCG serta tingkat kepatuhan.
- 3) Prinsip keterbukaan yang dianut oleh Perusahaan tidak mengurangi kewajiban untuk memenuhi ketentuan kerahasiaan Perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan, rahasia jabatan, dan hak-hak pribadi.
- 4) Kebijakan Perusahaan harus tertulis dan secara proporsional dikomunikasikan kepada Pemangku Kepentingan.
- 5) Sesuai dengan hak dan ketentuan, Insan KAI harus memberikan informasi yang benar dan akurat sesuai bidang tugasnya kepada pihak yang berkepentingan.

b) *Akuntabilitas (Accountability)*

Transparansi dalam GCG merujuk pada keterbukaan dan kejelasan perusahaan dalam menyediakan informasi kepada pemangku kepentingan (stakeholders) terkait dengan keputusan, kebijakan, dan kinerja perusahaan. Prinsip transparansi adalah salah satu pilar utama GCG yang bertujuan untuk memastikan bahwa informasi yang relevan dan akurat dapat diakses dengan mudah oleh semua pihak yang memiliki kepentingan dalam perusahaan, seperti pemegang saham,

karyawan, pelanggan, pemasok, dan masyarakat. Penerapan prinsip tersebut diantaranya:

- 1) Perusahaan harus menetapkan rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing organ secara jelas dan selaras dengan visi, misi, nilai perusahaan dan strategi perusahaan.
- 2) Perusahaan harus meyakini bahwa insan KAI mempunyai kemampuan sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan perannya dalam pelaksanaan GCG.
- 3) Perusahaan harus memastikan adanya sistem pengendalian internal yang efektif dalam pengelolaan Perusahaan.
- 4) Perusahaan harus memiliki ukuran kinerja untuk semua jajaran. Perusahaan yang konsisten dengan sasaran usaha Perusahaan, serta memiliki sistem penghargaan dan sanksi (reward and punishment system);
- 5) Insan KAI harus menjalankan pekerjaan sesuai tugas dan fungsinya yang ditetapkan Perusahaan.
- 6) Dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya, Insan KAI harus berpegang pada etika bisnis dan pedoman perilaku (*Code of Conduct*) yang telah disepakati.

c) Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Dalam konteks *Good Corporate Governance* (GCG), tanggung jawab mengacu pada kewajiban moral dan etis perusahaan terhadap pemangku kepentingan dan masyarakat secara keseluruhan. Prinsip tanggung jawab menuntut agar perusahaan menjalankan operasinya dengan mempertimbangkan dampak sosial, lingkungan, dan ekonomi yang dihasilkan. Penerapan prinsip ini yaitu:

- 1) Organ perusahaan harus berpegang pada prinsip kehati-hatian dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, anggaran dasar dan peraturan Perusahaan (*by-laws*).
- 2) Perusahaan harus melaksanakan tanggungjawab sosial dengan antara lain peduli terhadap masyarakat dan kelestarian lingkungan terutama di sekitar Perusahaan dengan membuat perencanaan dan pelaksanaan yang memadai.
- 3) Insan KAI harus melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai prosedur yang ditetapkan Perusahaan dan ketentuan peraturan perundang-undangan.

d) Kewajaran (*Fairness*)

Dalam konteks *Good Corporate Governance* (GCG), kewajaran (*fairness*) mengacu pada perlakuan yang adil dan setara terhadap semua pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang terlibat dalam perusahaan. Prinsip kewajaran menuntut agar kebijakan dan keputusan perusahaan tidak hanya menguntungkan satu kelompok pemangku kepentingan, melainkan memperhatikan kepentingan semua pihak terlibat. Penerapan prinsipnya yaitu:

- 1) Perusahaan harus memberikan kesempatan kepada Pemangku Kepentingan untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat bagi kepentingan Perusahaan serta membuka akses terhadap informasi sesuai dengan prinsip transparansi dalam lingkup kedudukan masing-
- 2) Masing.
- 3) Perusahaan harus memberikan perlakuan yang setara dan wajar kepada Pemangku Kepentingan sesuai dengan manfaat dan kontribusi yang diberikan kepada Perusahaan.

Implementasi GCG (*Good Corporate Governance*) Pada PT Kereta Api Indonesia

- 4) Perusahaan harus memberikan kesempatan yang sama dalam penerimaan Pekerja, berkarir, dan melaksanakan tugasnya secara profesional tanpa membedakan suku, agama, ras, golongan, gender, dan kondisi fisik.
- 5) Insan KAI dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya harus bertindak adil dan setara terhadap pelanggan dan Stakeholders lainnya sesuai ketentuan yang berlaku.

e) Kepatuhan (*Compliance*)

Dalam konteks *Good Corporate Governance* (GCG), kewajaran (*fairness*) mengacu pada perlakuan yang adil dan setara terhadap semua pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang terlibat dalam perusahaan. Prinsip kewajaran menuntut agar kebijakan dan keputusan perusahaan tidak hanya menguntungkan satu kelompok pemangku kepentingan, melainkan memperhatikan kepentingan semua pihak terlibat. Penerapan prinsipnya yaitu:

- 1) Masing-masing Organ Perusahaan harus menghindari terjadinya dominasi oleh pihak manapun, tidak terpengaruh oleh kepentingan tertentu, bebas dari benturan kepentingan (*conflict of interest*) dan dari segala pengaruh atau tekanan, sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan secara obyektif.
- 2) Masing-masing Organ Perusahaan harus melaksanakan fungsi dan tugasnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan anggaran dasar, tidak saling mendominasi dan atau melempar tanggung jawab antara satu dengan yang lain.
- 3) Insan KAI harus memastikan tidak adanya benturan kepentingan dalam menjalankan tugas dan kewajibannya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) pada PT Kereta Api Indonesia (PT KAI) menciptakan dasar yang kokoh untuk tata kelola perusahaan yang baik, menjaga integritas, dan meningkatkan kinerja organisasi. Berdasarkan langkah-langkah dan prinsip-prinsip GCG yang diterapkan, dapat diambil beberapa kesimpulan:

- a) Perusahaan menerapkan GCG secara konsisten dan berkelanjutan dengan mengacu pada indikator/parameter penerapan tata kelola Perusahaan yang baik pada BUMN dengan tetap memperhatikan ketentuan dan norma yang berlaku serta anggaran dasar Perusahaan.
- b) Dalam rangka penerapan GCG sebagaimana dimaksud pada angka 1, perusahaan menyusun pedoman GCG (GCG Manual) yang diantaranya memuat ketentuan tentang *Board Manual*; pedoman manajemen risiko, sistem pengendalian internal; pengawasan internal; sistem pelaporan pelanggaran atau *Whistleblowing System*; tata kelola teknologi dan informasi; Pedoman Perilaku (*Code of Conduct*); pengadaan barang dan jasa; sistem manajemen mutu; pengendalian gratifikasi dan sistem manajemen anti penyuapan; tanggung jawab sosial Perusahaan (*Corporate Social Responsibility*); dan ketenagakerjaan, kesehatan, dan keselamatan kerja (K3)

Dengan keseluruhan implementasi GCG ini, PT Kereta Api Indonesia dapat memperkuat reputasi perusahaan, membangun kepercayaan pemangku kepentingan, dan mencapai tujuan jangka panjang secara berkelanjutan. Kesadaran akan pentingnya GCG tidak hanya sebagai kewajiban hukum tetapi juga sebagai strategi untuk mencapai

keberlanjutan bisnis telah menjadi landasan kuat dalam mengelola PT KAI sebagai perusahaan yang bertanggung jawab dan efisien.

Saran

Setelah melakukan riset mengenai Implementasi *Good Corporate Governance* pada PT Kereta Api Indonesia, penulis memiliki beberapa saran untuk selanjutnya mungkin bisa dipertimbangkan lagi oleh PT Kereta Api Indonesia guna keberlanjutan perusahaan tersebut. Saran yang mungkin bisa dipertimbangkan oleh perusahaan yaitu sebagai berikut:

- a) Memperkuat kode etik perusahaan dan meningkatkan pelatihan terkait etika bisnis. Peningkatan pemahaman dan kesadaran karyawan terhadap nilai-nilai etika akan mendukung praktik bisnis yang lebih baik.
- b) Meningkatkan keterlibatan pemangku kepentingan, termasuk karyawan, pelanggan, dan masyarakat, dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini dapat dilakukan melalui forum diskusi, pertemuan terbuka, atau mekanisme feedback yang lebih aktif.
- c) Melakukan evaluasi terhadap tingkat transparansi informasi yang disampaikan kepada pemangku kepentingan. Perusahaan dapat mempertimbangkan untuk meningkatkan laporan tahunan dan menyusun ringkasan informasi yang lebih mudah dipahami oleh masyarakat umum.
- d) Meningkatkan fokus pada pengelolaan risiko dengan mengidentifikasi risiko potensial yang lebih spesifik, merinci strategi mitigasi, dan secara berkala mengevaluasi efektivitas langkah-langkah tersebut.
- e) Mendorong pembentukan budaya organisasi yang kuat, di mana nilai-nilai GCG diinternalisasi oleh seluruh anggota organisasi, dari pimpinan hingga karyawan.

Penerapan saran-saran ini diharapkan dapat membantu PT Kereta Api Indonesia untuk terus meningkatkan tata kelola perusahaan, meningkatkan kinerja, dan mencapai tujuan-tujuan strategisnya dengan lebih efektif, sambil memastikan dampak positif pada pemangku kepentingan dan masyarakat secara keseluruhan.

DAFTAR REFERENSI

Dwinda, A. (2023, May 12). *5 Prinsip Good Corporate Governance*. Retrieved from Glints For Employers: <https://employers.glints.com/id-id/blog/5-prinsip-good-corporate-governance-gcg/>

Hidayah, A. L. (2023, April 12). *5 (Lima) Prinsip Good Governance Dalam Pengurusan Piutang Negara*. Retrieved from Kementerian Keuangan Republik Indonesia: <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/16062/5-Lima-Prinsip-Good-Governance-dalam-Pengurusan-Piutang-Negara.html>

IDX, T. (2023). *Tata Kelola Perusahaan*. Retrieved from IDX: <https://idx.co.id/id/tentang-bei/tata-kelola-perusahaan>

KAI, T. (2023). *Good Corporate Governance*. Retrieved from PT KAI: <https://www.kai.id/corporate/gcg>

OCBC, T. (2023, August 3). *Good Corporate Governance: Pengertian, Manfaat & Prinsipnya*. Retrieved from OCBC: <https://www.ocbc.id/id/article/2023/08/03/good-corporate-governance-adalah>

Wibowo, E. (2010). Implementasi Good Corporate Governance di Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 134-135.

Wiratna, S. (2014). *Metodologi Penelitian*. Pustaka Baru Press.