



## ANALISIS PENGAPLIKASIAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE (Studi Kasus di PT Bank Mandiri)

Syabrina Amanda Wiyono<sup>1</sup>, Putri Risna Anggriani<sup>2</sup>, Nazwa Aisyarah Rafi<sup>3</sup>, Rinanti Andhini Putri<sup>4</sup>, Naufal Firdansyah<sup>5</sup>, Firza Ahmad Zulkifri<sup>6</sup>

<sup>1,2,3,4,5,6</sup>Administrasi Publik, Universitas Muhammadiyah Jakarta

E-mail: [syabrinaamnda34@gmail.com](mailto:syabrinaamnda34@gmail.com)<sup>1</sup>, [puttrrisna87@gmail.com](mailto:puttrrisna87@gmail.com)<sup>2</sup>, [Nazwaaiyrahrafi@gmail.com](mailto:Nazwaaiyrahrafi@gmail.com)<sup>3</sup>,  
[Rinantiandhini45@gmail.com](mailto:Rinantiandhini45@gmail.com)<sup>4</sup>, [Naufalfirdansyah@gmail.com](mailto:Naufalfirdansyah@gmail.com)<sup>5</sup>, [Firzaahmadzulfikriii@gmail.com](mailto:Firzaahmadzulfikriii@gmail.com)<sup>6</sup>

### Abstrak

Analisis pada penelitian ini memiliki tujuan untuk memahami pentingnya suatu tata kelola organisasi atau perusahaan yang baik terhadap PT Bank Mandiri. Pembahasan penelitian ini menghasilkan analisis bahwa PT Bank Mandiri merupakan bank milik negara yang berada di bawah program yang restrukturisasi pada bank yang diterapkan oleh pemerintah. PT Bank Mandiri ini telah menjalankan tata kelola perusahaan yang baik secara konsisten dan disiplin di seluruh level dan tingkatan organisasi dimana menciptakan nilai berkelanjutan. Oleh karena itu, bank sangat membutuhkan GCG untuk bersaing dalam persaingan korporasi, meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan sumber daya, serta memaksimalkan nilai *shareholder*, sehingga PT Bank Mandiri dapat menjalankan dan tumbuh secara berkelanjutan.

**Kata Kunci:** *Tata Kelola Perusahaan yang Baik, PT Bank Mandiri, Efektivitas, Efisien*

### Abstract

The analysis in this research aims to understand the importance of good organizational or corporate governance for PT Bank Mandiri. The discussion of this research resulted in an analysis that PT Bank Mandiri is a state – owned bank which is under a bank restructuring program implemented by the government. PT Bank Mandiri has implemented good corporate governance consistently and disciplined at all levels and levels of the organization which creates sustainable value. Therefore, banks really need GCG to compete in corporate competition, increase the effectiveness and efficiency of resource management, and maximize shareholder value, so that PT Bank Mandiri can grow sustainably.

**Keywords:** *Good Corporate Governance, PT. Bank Mandiri, Effectiveness, Efficient*

## PENDAHULUAN

Salah satu bank yang menjadi bagian program restrukturisasi perbankan oleh pemerintah adalah Bank Mandiri. Bank Mandiri sendiri ini didirikan pada 2 Oktober 1998 yang mana kewenangannya didelegasikan kepada BUMN, dengan adanya strukturisasi ini kesleuruhan kegiatan operasional Bank Mandiri dilaksanakan oleh pemerintah Indonesia melalui BUMN tersebut.

Implementasi tata kelola perusahaan yang baik ini dapat dipahami sebagai proses, sistem dan seperangkat regulasi hubungan antara berbagai *stakeholder*, dewan komisaris, dewan direksi dan *shareholders*. Aspek *Good Corporate Governance* ini mengacu pada peningkatan kinerja keuangan suatu perusahaan dengan memantau kinerja operasionalnya. Hal ini yang dijelaskan oleh (Tri Gunarsih: 2003) bahwa penerapan *good corporate governace* merupakan langkah penting dalam menjaga keberlanjutan dan kesehatan perusahaan termasuk dalam konteks ini adalah penerpan yang dilakukan oleh PT Bank Mandiri.

(King dan Levine: 2003) mengatakan profesionalisme performa bank mengacu pada faktor utama akan keberlanjutan ekonomi di suatu negara dikarenakan peran sebagai perantara keuangan. Pengaplikasian *good corporate governance* dalam operasional perbankan itu dapat diterapkan melalui strukturisasi manajemen risiko yang mana hal ini mencakup pada Sistem Pengendalian Intern (SPI). Keefektivan dari impelemntasi SPI ini akan memberikan peningkatan kualitas penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) di Indonesia, kualitas implementasi GCG ini dapat terukur melalui penilaian yang dilaksanakan oleh masing-masing bank terkait sebagaimana tertuang dalam surat edaran tanggal 29 April 2013 Bank Indonesia No. 15/15/DPNP mengenai Penerapan *Good Corporate Governance* Bagi Bank Umum.

Penerbitan Indeks GCG ini berfungsi untuk memberikan kepercayaan investor sekaligus mendorong bagi industri untuk memaksimalkan nilai implementasi konsep GCG melalui pemantau yang berkelanjutan dengan melakukan penilaian dan melakukan *benchmark*. Serta, dalam hal ini tujuan *Good Corporate Governance* adalah menciptakan tata kelola, transparan, akuntabel, dan bertanggung jawab. Penerapan tata kelola perusahaan yang baik di PT Bank Mandiri ini akan membantu membangun kepercayaan dari pemangku kepentingan, memaksimalkan kinerja perusahaan dan mengurangi risiko yang mungkin timbul. Langkah-langkah ini harus terus dievaluasi dan diperbarui berdasarkan pada perkembangan dan perubahan regulasi yang terjadi.

## METODE

Penelitian ini mengacu pada metode analisis literatur yang mana informasi didapatkan dari berbagai literatur melalui kajian kepustakaan dengan mencari dan mengidentifikasi referensi teoritis yang dari sumber buku, internet, artikel dan sumber-sumber lain yang dapat mendukung penelitian ini. Metode ini bertujuan untuk mengidentifikasi teori-teori yang berhubungan maslaah yang akan diteliti yang mana hal ini dapat dijadikan sebagai acuan pembahasan hasil penelitian.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Good Corporate Governance ( GCG )

Penerapan prinsip Good Corporate Governance ini berfokus pada pemaksimalan nilai pemegang saham, peningkatan kualitas profesionalitas kerja dan kontribusi perusahaan dalam jangka panjang. Menurut (Wahyudi: 2017) mengatakan bahwa tata kelola perusahaan adalah mekanisme administratif yang mengelola hubungan antara manajemen perusahaan, direksi, komisaris, *stakeholder*, dan kelompok-kelompok kepentingan yang lain. Keterkaitan dengan ini menghadirkan bentuk aturan berbagai sistem intensif sebagai kerangka kerja yang dibutuhkan dalam menetapkan tujuan perusahaan, cara mencapainya serta memantau kinerja yang diperoleh.

Menurut *National Comitte on Governance* (2006) dalam Sukrisno Agoes (2009:104) Good Corporate Governance mempunyai lima prinsip yaitu:

(1) Transparansi (*transparence*)

Keterbukaan atau *tranparence* ini mengacu pada segala tindakan pemerintah dengan prinsip mewujudkan kepercayaan antara masyarakat dan pemerintah dengan menyediakan informasi dengan menjamin keakuratan dan kemudahan informasi tersebut. Atas dasar ini pula keterbukaan mencakup pada segala informasi yang bebas dan seluruh proses informasi pemerintah mesti dapat diakses oleh para *stakeholder*. Serta, informasi yang ada harus cukup untuk kemudian dipahami, dipantau, dan dievaluasi. Sehingga, bertambahnya pengetahuan dan wawasan masyarakat terhadap informasi di pemerintahan akan mengalami peningkatan.

(2) Akuntabilitas (*Accountability*)

*Accountability* merupakan bentuk tanggung jawab aparat negara masyarakat dengan memberikan kewenangan untuk menjaga dan melindungi kepentingannya sendiri. Dalam hal ini para pengambil keputusan di pemerintahan, organisasi masyarakat dan entitas swasta bertanggung jawab baik kepada instansi dan masyarakat yang terlibat. Pada tahap ini bentuk pertanggungjawaban tersebut memiliki perbedaan antara lembaga-lembaga terkait tergantung pada jenis organisasi yang dioperasionalkan. Instrumen dasar akuntabilitas ini juga mengacu pada regulasi terkait dengan peraturan dan undang-undang yang memiliki komitmen politik terhadap akuntabilitas dan mekanisme pertanggungjawaban. Tentu, dalam hal ini juga melibatkan instrumen pendukung yakni adanya kode etik, pengawasan performa melalui sistem pemantauan dengan menggunakan sanksi yang tegas dan jelas.

(3) Responsibilitas (*Responsibility*)

Mengacu pada Lembaga Administrasi Negara (LAN) responsibilitas dimaknai dengan semua lembaga/instansi publik dan prosesnya mesti dirancang untuk melayani kelompok kepentingan yang berbeda dengan pemenuhan syarat terutama dalam hal pengelolaan utang negara harus mematuhi regulasi yang berlaku dan senantiasa haecus berpedoman pada *stakeholder* sesuai dengan nilai-nilai Kementerian Keuangan dalam pengelolaan utang negara tersebut. Secara istilah sendiri prinsip responsibilitas ini merupakan prinsip yang menyatakan bahwa agar masyarakat dan lingkungan hidup dapat menjalankan tanggungjawab tersebut dengan baik, maka dengan itu pemerintah sebagai entitas utama dalam negara harus mentaati regulasi dengan baik.

(4) Independensi (*Independency*)

Penerapan tata kelola pemerintahan yang baik dalam hal ini juga mengacu pada kemandirian atau independensi yang mana mengacu situasi pengelolaan instansi pemerintah secara mandiri dan profesional tanpa melibatkan intervensi dan benturan kepentingan ataupun tekanan dari pihak manapun yang bertentangan dengan regulasi yang berlaku serta prinsip dari *good corporate governnace*. Independensi ini sangat penting mengingat proses pengambilan keputusan ini menjadi suatu yang konkrit dan krusial terlebih jika prinsip ini hilang pada proses pengambilan keputusan maka tidak adanya objektivitas tersebut. Hal ini juga berlaku dalam mengambil keputusan mengenai pengelolaan utang negara, PUPN/ DJKN harus independen dan bebas dari intervensi pihak manapun. Oleh sebab itu, dalam mengambil keputusan ini, PUPN/DJKN mesti mengembangkan beberapa regulasi dan kebijakan dalam menaggulang pengelolaan utang negara.

(5) Kewajaran dan Kesetaraan (*Fairness*)

Aspek kesetaraan dan kewajaran dapat dipahami sebagai perlakuan yang adil dan setara kepada *stakeholder* akan pemenuhan hak-hak yang dilandasi atas perjanjian dan regulasi yang Aspek kewajaran dan kesetaraan ini juga melindungi hakberlaku. Maka dari itu,

PUPN/DJKN ini terus berupaya memperhatikan kepentingan para *stakeholder* berdasarkan pada aspek *fairness*. Aspek kewajaran dan kesetaraan ini juga melindungi hak pemangku kepentingan yang terlibat dalam pengimplementasian penegakkan hukum di lini piutang negara dan sekaligus mencegah terjadinya korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) serta, keputusan-keputusan yang dapat merugikan *stakeholder* dalam pengurusan piutang negara.

Menurut Siswanto Sutojo (2008) tata kelola perusahaan yang baik bertujuan untuk melindungi hak dan kepentingan *shareholder*, kepentingan non-saham, nilai perusahaan yang meningkat dan meningkatkan efisiensi, serta efektivitas kinerja dewan pengurus dengan manajemen senior perusahaan.

## 2. Dampak Industrialisasi-Revolusi Industri 4.0 Terhadap Kontribusi Produk Domestic Bruto (PDB)

Revolusi Industri 4.0 merupakan perkembangan yang sangat cepat dan menjadi gelombang ke- 4 dalam perkembangan teknologi. Dampak revolusi industri 4.0 terhadap produk domestik bruto (PDB) oleh PT Bank Mandiri dapat diperkirakan melalui beberapa aspek, seperti:

- a) Peningkatan produktivitas dan efisiensi: Revolusi industri 4.0 mendorong efisiensi dan produktivitas dalam produksi jasa dan produk, yang dapat mempengaruhi PDB.
- b) Pembaruan pasar baru: Munculnya revolusi industri 4.0 menyebabkan terbentuknya pasar yang hiperkompetitif, yang dapat mempengaruhi PDB.
- c) Perubahan cara kerja: berkembangnya revolusi industri 4.0 juga mengubah pola hidup, bekerja dan bagaimana berkomunikasi dengan yang hal lain di mana perubahan itu dapat mempengaruhi PDB.
- d) Peluang pekerjaan baru: Kesadaran revolusi industri 4.0 menyediakan kesempatan karir baru seperti penjaga toko, akuntan, pegawai asuransi, pegawai bank dan lainnya.
- e) Penggunaan teknologi dan inovasi: Revolusi industri 4.0 melibatkan penggunaan teknologi 5G, penggunaan manufaktur 3D, dan penggunaan industri *fully autonomous vehicles* yang dapat mempengaruhi PDB

Secara keseluruhan, dampak revolusi industri 4.0 terhadap PDB oleh PT Bank Mandiri dapat diperkirakan positif, karena perusahaan ini akan mendapatkan manfaat dari peningkatan produktivitas, efisiensi, dan inovasi, serta memanfaatkan peluang pekerjaan baru yang muncul seiring dengan revolusi industri 4.0. Selain itu, perusahaan bank juga akan mendapatkan manfaat dari penggunaan teknologi dan inovasi yang terkait dengan revolusi industri 4.0.

## 3. Tata Kelola Perusahaan

Dalam menjaga kelangsungan bisnis, menjaga kepercayaan dan memperkuat integritas kepada para pemangku kepentingan adalah prinsip utama dari pengimplementasian praktik tata kelola perusahaan yang baik. Penetapan GCG ini tentu didasarkan pada tingkat kebutuhan di tingkat nasional maupun daerah. Dalam upaya peningkatan kualitas dan pengimplementasian GCG yang berkelanjutan ini, Bank Mandiri telah mengorganisasikan pedoman operasional bagi setiap unit kerja yang sesuai dengan prinsip-prinsip dari *good corporate governance*. Hal ini terlihat dari adanya kebijakan inti GCG yang mencakup *whistle blowing system policy*, *business ethic*, *board manual*, *pedoman perilaku pegawai*, dan *GCG code*. Serta, berbagai operasional sesuai dengan kebijakan dan peraturan yang memenuhi perusahaan.

### Program Tata Kelola Perusahaan (2011 – 2013)

- a. Penerbitan PBI No 13/1/PBI/2011 mengenai Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum, ini mewajibkan bank individual maupun konsolidasi dalam melakukan penilaian GCG melalui pendekatan *Risk Based Bank Rating (RBBR)*.
- b. Mendapatkan apresiasi dari berbagai institusi atau organisasi nasional dan internasional yang independen dan profesional sebab konsistensi implementasi GCG di Bank Mandiri

- c. Bank Mandiri meraih predikat “Sangat Terpercaya” dalam Corporate Governance Perception Index (CGPI) terhitung tujuh kali berturut-turut
- d. Pada ajang *The Indonesian Institute for Corporate Directorship (IICD)* Bank Mandiri memperoleh gelar predikat *Best Financial* diantara 100 perusahaan publik yang tercatat di bursa efek
- e. Bank Mandiri selalu mendapatkan posisi terbaik dalam ajang implementasi GCG sejak tahun 2009 yang mana rating GCG tersebut dilaksanakan di Hongkong di ajang *Corporate Governance Asia (CGA)*

#### 4. Penerapan Tata Kelola Berkelanjutan

Pelaksanaan GCG menyadarkan Bank Mandiri untuk senantiasa diterapkan dalam proses jangka panjang hal ini tentu akan meningkatkan sustainable value sebab ini diperlukan untuk menghadapi tantangan dan persaingan antar usaha, memaksimalkan keefektifan & mewujudkan pengelolaan sumber daya yang efisien, mengoptimalkan *company value* sehingga Bank Mandiri tetap menjalankannya dengan baik dan bertumbuh secara berkelanjutan. Oleh karena itu, Bank Mandiri selalu mengupayakan pelaksanaan aspek-aspek GCG didalam internalisasi melalui sistem dan prosedural serta membentuk perilaku yang bermotivasi untuk mendorong terwujudnya budaya profesionalisme yang tinggi, layanan yang berkualitas, integritas dan *prudential banking*.

#### 5. Penerapan Good Corporate Governance (GCG) Terhadap PT Bank Mandiri

PT Bank Mandiri menerapkan *Good Corporate Governance (GCG)* dengan disiplin dan konsisten pada setiap level organisasi perusahaan. Penerapan GCG di Bank Mandiri ini mengacu pada regulasi Bank Indonesia No. 8/14/2006 yang sebelumnya Peraturan Bank Indonesia No. 8/4/PBI/2006 tentang Pelaksanaan GCG Bagi Bank Umum. Tahapan penerapan GCG Bank Mandiri dimulai dengan pengembangan komitmen tata kelola, struktur tata kelola, penyempurnaan mekanisme tata kelola, sosialisasi dan evaluasi serta penegakan kode etik. Bank Mandiri melakukan transformasi GCG dengan melaksanakan asas dasar prinsip-prinsip GCG yang diterapkan antara Kebijakan Tata Kelola Nasional, Pedoman GCG bagi Perbankan dan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK). Dalam penerapannya, Bank Mandiri telah melaksanakan beberapa program :

Strategi Anti *Fraud*: penerapan strategi ini merupakan bagian dari penyempurnaan *policy* pengendalian internal dengan memenuhi Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 39/POJK.03/2019 tentang Penerapan Strategi Anti Fraud. Dalam hal ini Bank Mandiri telah melaksanakan regulasi tersebut dan juga menerapkan Standar Prosedur Operasional (SPO), Petunjuk Teknis Operasional (PTO) dan peraturan lainnya. Ini dibuktikan dengan terlaksananya Strategi Anti Fraud Bank Mandiri mengatur 4 pilar, yaitu:

**Pilar 1 (Pencegahan):** Hal ini menjadi tanggung jawab seluruh satuan kerja bank dan bagian dari sistem pengendalian *fraud* untuk meminimalisir jika terjadinya *fraud*.

Program yang dilaksanakan di bawah pilar ini meliputi :

- a. Kesadaran Anti Fraud, mengacu pada sosialisasi dan penyusunan *Anti Fraud Statement*, *Employee Awareness Program* dan *Customer Awareness Program*. Upaya kesadaran akan penipuan dilakukan sepanjang tahun dengan mengirimkan email blast kepada seluruh karyawan dan menggunakan media sosial untuk memperingatkan pelanggan tentang penipuan.
- b. Identifikasi kerawanan, mengacu pada pengimplementasian asas manajemen risiko dimana setiap regulasi dan prosedur dirancang dengan mempertimbangkan pengendalian internal, penerapan prinsip-prinsip GCG dan kepatuhan. Pelaksanaan kerja pegawai sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab dituangkan dalam uraian tugas masing-masing pegawai dan ditandatangani oleh pegawai. Selain itu, seluruh karyawan menandatangani formulir pengungkapan tahunan pada awal tahun.

- c. Kebijakan Mengetahui Pegawai (KYE), seperti Pre-employee Screening, System Qualification Selection Program dan Know Your Employee Screening. Penerapan KYE dilakukan baik melalui human capital maupun rekrutmen pegawai secara langsung oleh unit kerja

**Pilar 2 (Deteksi):** bentuk pertanggungjawaban semua unit dari *1st line* hingga *3rd line of defense*, serta sistem pengendalian fraud untuk mengidentifikasi kegiatan bank. Ini mencakup pada beberapa sistem pengendalian, yaitu:

- a. *Whistleblowing*, yaitu untuk meminimalkan konflik kepentingan dan memberikan ketenangan pikiran bagi pelapor, pengendalian pelaporan, pelanggaran pelaporan yang dilaksanakan & dikelola oleh pihak ketiga yang independent.
- b. *Fraud Detection System*, diperkenalkan untuk mendukung upaya deteksi bank pada saluran ritel dan segmen kredit ritel (mikro, konsumen, usaha kecil dan menengah)
- c. *Surprise Audit*, penerapan *surprise audit* ini diprioritaskan pada lini usaha yang memiliki risiko tinggi atau rawan fraud
- d. *Surveillance system*, pengimplementasian ini bertujuan untuk mengawasi dan menguji efisiensi sistem pengendalian *intern*, termasuk didalamnya sistem pengendalian fraud.

**Pilar 3 (Investigasi, Pelaporan, Sanksi dan Proses Hukum):** Bentuk pengendalian fraud untuk menangani pelanggaran melalui investigasi yang kemudian hasilnya akan disampaikan kepada direktur utama, dewan komisaris, dan regulator termasuk rekomendasi mengenai sanksi atau insiasi strukturisasi hukum terhadap pelaku kesalahan. Memperkuat target pilar 3, setiap daerah diberikan kewenangan untuk melakukan penyidikan dan memberikan sanksi untuk mempercepat proses kasus pemulihan.

**Pilar 4 (Pemantauan, Evaluasi dan Tindak Lanjut):** Bentuk dari sistem pengendalian fraud untuk memantau lebih lanjut hasil investigasi dan evaluasi internal dalam mencegah terulangnya fraud sebab tidak ada ketegasan didalamnya. Pilar 4 ini bertujuan untuk mengatasi kerentanan dan memaksimalkan penguatan sistem pengendalian. Kemudian, tindak lanjut melalui pelaporan juga dapat dilakukan secara tertulis kepada direktur utama dan dewan komisaris yang mana dilaksanakan secara struktur dalam memantau daftar tindak lanjut yang telah diimplementasikan.

## KESIMPULAN

Bank Mandiri merupakan salah satu bank yang dikelola oleh negara dengan sebagian sahamnya dimiliki oleh Pemerintah Republik Indonesia. Implementasi GCG di Bank Mandiri merupakan langkah konkret dalam menjaga keberlanjutan dan kesehatan perusahaan. Tujuan penerapan *good corporate governance (GCG)* sendiri adalah mewujudkan tata kelola perusahaan yang akuntabel, transparan dan bertanggung jawab. Penerapan GCG ini mengacu pada aspek yang implementasinya difungsikan untuk mengoptimalkan nilai perusahaan, memaksimalkan kinerja dan keterlibatan perusahaan, serta menjaga keberlangsungan perusahaan dalam jangka panjang.

Praktik GCG ini dipahami sebagai usaha dalam menjaga kelanjutan bisnis, menjaga kepercayaan para *stakeholders* dan memperkuat sistem integritas perusahaan. Bank Mandiri tetap berkomitmen untuk mengupayakan pengembangan praktik tata kelola perusahaan yang baik di tingkat nasional maupun regional. Untuk tetap memaksimalkan kualitas implementasi GCG secara *sustainable*, Bank Mandiri dalam hal ini juga telah mengorganisasikan kebijakan-kebijakan operasional bagi setiap entitas unit kerja dengan aspek GCG.

Bank Mandiri menyadari bahwa penerapan GCG merupakan proses jangka panjang menciptakan nilai berkelanjutan, oleh karena itu bank sangat membutuhkan mereka untuk bersaing dalam persaingan korporasi. Oleh sebab itu, PT Bank Mandiri terus berusaha mengoptimalkan dan menanamkan bentuk-bentuk praktik GCG ke dalam sistem dan prosedurnya dan serta mengembangkan asas perilaku yang tepat

sehingga hal itu dapat menumbuhkan budaya yang menjunjung tinggi profesionalisme, integritas, kualitas layanan.

#### UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih kepada Bapak Muhammad Khoirul Anwar S.sos, M.si., selaku dosen pengampu mata kuliah Birokrasi dan Governance Publik, yang telah memberikan arahan dan bimbingan dalam penyusunan penelitian ini. Ucapan terima kasih juga ditujukan kepada rekan-rekan kelompok yang telah berkolaborasi dengan baik dalam proses penyusunan penelitian ini. Selain itu, penghargaan yang sebesar-besarnya saya sampaikan kepada para peneliti terdahulu yang telah mempublikasikan karya-karya mereka dan mengizinkan karya tersebut digunakan sebagai pedoman serta referensi dalam penelitian ini.

#### DAFTAR PUSTAKA

- A, H. (2023). Lima Prinsip Good Governance dalam Pengurusan Piutang Negara. In *djkn.kemenkeu*.
- DP, S., & SH, R. (2020). Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Perusahaan Pada PT Bank Mandiri Persero Tbk. *Jurnal Ekonomi*, 9(1), 38–51.
- ER, S., & AT, P. (2014). Analisis Kualitas Penerapan Good Corporate Governance dan Kinerja PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. *Accountability*, 3(1), 14.
- I, H., & YW, R. (2016). Pengaruh Tata Kelola Perusahaan dan Kinerja Lingkungan Terhadap Nilai Perusahaan. *Jurnal Akuntansi Keuangan Drh*, 11(2), 52–59.
- Marta, G., Bisnis, P. M., Manajemen, P. S., Petra, U. K., & Siwalankerto, J. (2016). *ANALISIS IMPLEMENTASI PRINSIP-PRINSIP GOOD CORPORATE GOVERNANCE ( GCG ) PADA PT . WAHANA KOSMETIKA INDONESIA*. 4(1), 324–330.
- Noviarti, & Stefhani, Y. (2022). Analisis Tata Kelola Perusahaan dan Nilai Perusahaan. *J Manajemen*, 6(2), 73–82.
- Santoso, C. G., Bisnis, P. M., Manajemen, P. S., Petra, U. K., & Siwalankerto, J. (2016). *ANALISIS IMPLEMENTASI PRINSIP-PRINSIP GOOD CORPORATE GOVERNANCE ( GCG ) PADA PT KALI JAYA PUTRA*. 4(1), 259–266.

