

## Implementasi Good Corporate Governance: Kajian Literatur terhadap Praktik di Negara Berkembang vs Negara Maju

Nur Hidayatul Khotizah<sup>1</sup>, Oneng Sarah Sechan<sup>2</sup>, Zenita Nur Ilimi Ratnasari<sup>3</sup>,  
Rohmawati Kusumaningtias<sup>4</sup>, Ambar Kusumaningsih<sup>5</sup>

<sup>1,2,3,4,5</sup> Universitas Negeri Surabaya

e-mail: [nur.23160@mhs.unesa.ac.id](mailto:nur.23160@mhs.unesa.ac.id)<sup>1</sup>, [oneng.23313@mhs.unesa.ac.id](mailto:oneng.23313@mhs.unesa.ac.id)<sup>2</sup>,  
[zenita.23018@mhs.unesa.ac.id](mailto:zenita.23018@mhs.unesa.ac.id)<sup>3</sup>, [rohmatikusumaningtias@unesa.ac.id](mailto:rohmatikusumaningtias@unesa.ac.id)<sup>4</sup>,  
[ambarkusumaningsih@unesa.ac.id](mailto:ambarkusumaningsih@unesa.ac.id)<sup>5</sup>

### Abstrak

Artikel ini mengungkap topik mengenai implementasi prinsip *fairness* dalam *Good Corporate Governance* (GCG) melalui pendekatan kajian literatur terhadap praktik yang diterapkan di negara berkembang dan negara maju, dengan fokus pada Indonesia dan Jepang. Prinsip *fairness* atau keadilan merupakan salah satu pilar utama GCG yang menekankan perlakuan yang adil dan setara terhadap seluruh pemangku kepentingan. Penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review* untuk mengkaji regulasi dan praktik dalam penerapan prinsip *fairness* di kedua negara. Hasil kajian menunjukkan bahwa Indonesia menghadapi berbagai kendala seperti lemahnya penegakan regulasi dan dominasi pemegang saham mayoritas. Sementara itu, Jepang menampilkan sistem GCG yang lebih matang dengan pendekatan berbasis stakeholder, peran aktif bank, dan struktur perusahaan yang berorientasi pada kesejahteraan karyawan. Temuan ini memberikan wawasan penting mengenai bagaimana konteks hukum, budaya, dan struktur kepemilikan memengaruhi implementasi prinsip keadilan dalam tata kelola perusahaan lintas negara.

**Kata Kunci:** *Good Corporate Governance, Fairness, Tata Kelola Korporat, Indonesia, Jepang*

### Abstract

This article discusses the implementation of the principle of fairness in Good Corporate Governance (GCG) through a literature review approach to the practices applied in developing and developed countries, with a focus on Indonesia and Japan. The principle of fairness is one of the main pillars of GCG that emphasizes fair and equal treatment of all stakeholders. This study uses the Systematic Literature Review method to examine the regulations and practices in implementing the fairness principle in both countries. The results show that Indonesia faces various obstacles such as weak regulatory enforcement and the dominance of majority shareholders. Meanwhile, Japan displays a more mature GCG system with a stakeholder-based approach, the active role of banks, and a corporate structure oriented towards employee welfare. The findings provide important insights into how legal context, culture and ownership structure affect the implementation of fairness principles in corporate governance across countries.

**Keywords:** *Good Corporate Governance, Fairness, Corporate Governance, Indonesia, Japan*

### PENDAHULUAN

Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) sangat penting dalam pengelolaan perusahaan karena dapat memberikan arahan yang tepat dalam proses pengambilan keputusan strategis guna menjamin keberlanjutan bisnis serta meningkatkan daya tarik investasi. Menurut Wardani dan Fauzi (2022), *Good Corporate Governance* merupakan kerangka kerja yang mencakup struktur dan mekanisme operasional yang mengatur pelaksanaan prinsip dan regulasi organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini sejalan dengan pendapat Solomon (2010), yang menyatakan bahwa *corporate governance* adalah sistem yang digunakan untuk

mengarahkan dan mengendalikan perusahaan, dengan tujuan utama menciptakan nilai jangka panjang bagi para pemangku kepentingan.

*Good Corporate Governance* bukan hanya sekadar konsep administratif, tetapi menjadi landasan utama dalam menciptakan pasar yang transparan, efisien, dan taat hukum. Untuk mewujudkan hal ini, diperlukan kerja sama dari tiga pilar utama, yakni negara sebagai regulator, sektor bisnis sebagai pelaku ekonomi, dan masyarakat sebagai pengguna jasa (Nurhaliza et al., 2023). Tricker (2015) menekankan bahwa dalam era globalisasi dan keterbukaan informasi, *corporate governance* telah menjadi pilar kunci bagi perusahaan dalam mempertahankan legitimasi sosial dan reputasi bisnisnya.

Terdapat lima prinsip utama dalam GCG yang diakui secara internasional, yaitu *transparency*, *accountability*, *responsibility*, *independency*, dan *fairness*. Prinsip *fairness* atau keadilan menjadi salah satu pilar penting, di mana keadilan mencakup perlakuan adil terhadap semua pemegang saham, penegakan peraturan yang jelas, dan perlindungan terhadap hak investor (Nurhaliza et al., 2023). OECD (2015) dalam *G20/OECD Principles of Corporate Governance* juga menggarisbawahi pentingnya prinsip-prinsip tersebut dalam mendukung pertumbuhan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan.

Dalam konteks global, penerapan GCG sangat bervariasi tergantung pada sistem hukum, struktur kepemilikan, budaya perusahaan, dan tingkat intervensi pemerintah. Aguilera dan Jackson (2003) menyebut bahwa perbedaan ini melahirkan berbagai model *corporate governance*, seperti model *market-oriented* di negara Anglo-Saxon dan model *stakeholder-oriented* yang banyak dijumpai di negara-negara Eropa dan Asia Timur.

Indonesia sebagai negara berkembang telah mengadopsi prinsip-prinsip GCG sebagai bagian dari reformasi tata kelola sektor publik dan privat. Implementasi GCG di Indonesia dimulai secara formal melalui Keputusan Menteri Negara Penanaman Modal dan Pembinaan BUMN Nomor 23/M-PM.PBUMN/2000 tentang Pengembangan Praktik *Good Corporate Governance* pada perusahaan perseroan (Putri & Trisnainingsih, 2023). Namun dalam praktiknya, penerapan GCG pada perusahaan kecil dan menengah masih menghadapi tantangan, seperti rendahnya akuntabilitas manajemen dan lemahnya perlindungan hukum terhadap pemangku kepentingan.

Sementara itu, Jepang sebagai negara maju menampilkan sistem GCG yang khas. Menurut Mohamad dan Muhammad Sori (2012), perusahaan-perusahaan Jepang pada masa lalu didanai oleh bank, yang juga memiliki peran kuat dalam pengawasan manajerial. Namun sejak tahun 1999, terjadi pergeseran menuju sistem yang lebih terbuka dan *market-based*, dengan penguatan peran investor institusional, peningkatan transparansi, serta restrukturisasi dewan direksi untuk menegakkan prinsip keadilan (*fairness*). Perubahan ini menunjukkan bahwa GCG bersifat dinamis dan dapat disesuaikan dengan kebutuhan struktur sosial dan ekonomi suatu negara.

Rachmawati et al. (2021) menyatakan bahwa penerapan prinsip GCG diharapkan mampu menciptakan keterbukaan informasi, kepemimpinan yang bertanggung jawab, perlakuan adil terhadap seluruh pihak dalam organisasi, serta partisipasi aktif dari seluruh elemen perusahaan dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu, pemahaman mengenai implementasi GCG dalam berbagai konteks negara sangat penting untuk memperkuat daya saing perusahaan secara global.

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada perusahaan di negara berkembang dan negara maju. Artikel ini diharapkan dapat memberikan kontribusi ilmiah terutama bagi kalangan akademisi dan praktisi dalam memperluas pemahaman tentang dinamika penerapan GCG dalam berbagai lingkungan bisnis yang berbeda.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode kajian literatur sistematis (*Systematic Literature Review*) untuk menganalisis dan membandingkan penerapan prinsip *Fairness* pada *Good Corporate Governance* (GCG) di negara berkembang dan negara maju, khususnya pada negara Indonesia dan negara Jepang. Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh pemahaman yang mendalam terkait perkembangan, tantangan, serta praktik terbaik dalam pelaksanaan GCG berdasarkan hasil-hasil studi terdahulu.

Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh melalui beberapa sumber ilmiah yang relevan seperti jurnal nasional maupun jurnal yang terindeks internasional, artikel prosiding konferensi, laporan institusional dari organisasi seperti OECD, serta laporan dari *World Bank*. Studi literatur ini akan menyajikan pemahaman yang komprehensif mengenai berbagai model *Governance* serta penerapannya dalam berbagai konteks, beserta tantangan dan peluang yang dihadapi oleh negara tersebut dalam mengimplementasikan teori *Governance* tersebut.

Sumber data dalam penelitian ini diperoleh melalui pencarian basis data ilmiah seperti Google Scholar, maupun sumber data lain yang berbasis ilmiah dengan rentang tahun publikasi dari 2010 hingga 2025. Literatur yang relevan kemudian dianalisis menggunakan metode analisis isi tematik, yang dimana analisis tematik merupakan salah satu cara untuk menganalisis data yang bertujuan untuk mengidentifikasi pola atau menemukan tema melalui data yang telah dikumpulkan. Analisis ini mengkaji bagaimana prinsip *Fairness* diimplementasikan, tantangan yang dihadapi, serta dampak terhadap tata kelola perusahaan di masing-masing kelompok negara, baik negara maju maupun negara berkembang.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### *Fairness*

*Fairness* atau keadilan adalah salah satu dari lima prinsip utama *Good Corporate Governance* (GCG) atau tata kelola korporat. Prinsip ini berkaitan erat dengan perlakuan yang adil dan setara terhadap seluruh *stakeholder*, sesuai dengan hak-hak dan kepentingan masing-masing berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam penerapan prinsip keadilan, suatu perusahaan harus memenuhi hak dan kepentingan masing-masing *stakeholder* secara konsisten tanpa diskriminasi pada salah satu pemangku kepentingan. Perusahaan tidak diperbolehkan merugikan salah satu pihak *stakeholder* untuk memenuhi hak dan kepentingan *stakeholder* yang lain. Keadilan dan kesetaraan harus dijunjung tinggi dalam memperlakukan seluruh pihak dalam suatu perusahaan.

Prinsip *fairness* atau keadilan dalam *Good Corporate Governance* (GCG) telah banyak diteliti sebelumnya. Terdapat perbedaan dari para ahli dalam memaknai atau menginterpretasikan mengenai *fairness* dalam *Good Corporate Governance* (GCG), antara lain:

- a. Nur Haliza et al. (2023), menyatakan bahwa: prinsip keadilan menekankan perlakuan yang adil terhadap seluruh pemangku kepentingan, termasuk pimpinan perusahaan, sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku. Prinsip ini mencakup penegakan regulasi untuk melindungi hak-hak pemegang saham serta memberikan kejelasan mengenai hak-hak *stakeholder* berdasarkan sistem hukum. Selain itu, perusahaan juga dituntut untuk tidak melakukan diskriminasi terhadap karyawan berdasarkan suku, agama, ras, atau jenis kelamin, serta menjamin kesetaraan peluang bagi seluruh karyawan.
- b. Bambang Karsono (2023), menyatakan bahwa: keadilan merupakan suatu tindakan yang dikategorikan adil apabila didasarkan pada kesepakatan yang telah disetujui oleh seluruh pihak yang terkait. Prinsip ini mencerminkan kebijakan yang rasional dan bertujuan untuk mewujudkan kesejahteraan bersama bagi semua kelompok masyarakat. Keadilan juga diartikan sebagai kondisi di mana setiap individu memperoleh haknya secara proporsional dan mendapatkan bagian yang setara dari kekayaan atau sumber daya bersama.
- c. Andrew Russell Tan & Fernando Mulia (2024), menyatakan bahwa: dalam prinsip keadilan, perusahaan perlu secara konsisten mengedepankan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya dengan menjunjung tinggi asas keadilan dan kesetaraan dalam setiap kegiatan operasionalnya.
- d. Dian Aprilliani (2015), menyatakan bahwa: keadilan, atau *fairness*, secara sederhana dimaknai sebagai perlakuan yang adil serta pemenuhan hak-hak *stakeholder* secara setara, sebagaimana diatur dalam perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Lebih dari itu, *fairness* juga mencakup kejelasan hak-hak investor, keberadaan sistem hukum, serta penegakan regulasi guna melindungi hak pemegang saham, khususnya pemegang saham minoritas, dari potensi kecurangan dalam praktik korporasi.

## Implementasi Prinsip *Fairness* di Indonesia

Amerika Serikat (AS) telah resmi menghapus Indonesia sebagai negara berkembang dalam daftar negara berkembang di Organisasi Perdagangan Dunia (WTO), sehingga Indonesia telah resmi memiliki status sebagai negara maju pada tahun 2022 (Sejarah & Sosial, 2024). Hal itu didasari karena Indonesia telah memiliki komoditas perdagangan sebesar 0,5 persen atau lebih dari total perdagangan global. Selain itu, Indonesia menjadi bagian dari forum ekonomi global yang terdiri dari negara-negara dengan perekonomian besar atau yang sering disebut dengan G20. Meskipun Indonesia telah resmi diklasifikasikan sebagai negara maju menurut Organisasi Perdagangan Dunia (WTO), status ini belum sepenuhnya menunjukkan kondisi perekonomian Indonesia dari perspektif lain. Namun, berdasarkan *Human Development Index* (HDI), Indonesia masih dikategorikan sebagai negara berkembang. Hal itu dipengaruhi karena hasil pengukuran usia harapan hidup, pendapatan, serta tingkat pendidikan di Indonesia yang dilakukan oleh HDI berada pada angka 0,718. Sedangkan, pada umumnya negara memiliki HDI di atas 0,8. Oleh karena itu, Indonesia masih diklasifikasikan sebagai negara berkembang (Subitmele, 2024).

Implementasi *fairness* sebagai salah satu prinsip tata kelola korporat atau *Corporate Governance* (CG) di Indonesia berpedoman pada Pedoman Umum *Good Corporate Governance* Indonesia yang dikeluarkan oleh Komite Nasional Kebijakan Governance pada tahun 2006. Pedoman tersebut menyatakan bahwa perusahaan sepatutnya menjalankan setiap kegiatannya dengan memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya, berdasarkan prinsip kewajaran dan kesetaraan. Berikut adalah pedoman pokok pelaksanaan implementasi prinsip *fairness* berdasarkan Pedoman Umum *Good Corporate Governance* Indonesia:

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-masing.
2. Perusahaan harus memberikan perlakuan yang setara dan wajar kepada pemangku kepentingan sesuai dengan manfaat dan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan.
3. Perusahaan harus memberikan kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, berkarir dan melaksanakan tugasnya secara profesional.

Selain itu, terdapat regulasi lainnya yang membahas tentang tata kelola korporat atau *Corporate Governance* (GCG) di Indonesia, yaitu Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas yang secara tidak langsung menyatakan mengenai jaminan perlakuan yang adil, setara, dan proporsional bagi seluruh pemegang saham dan pemangku kepentingan, khususnya dalam hal perlindungan hak, akses informasi, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan perusahaan.

Sehingga dalam praktiknya perusahaan-perusahaan di Indonesia mengimplementasikan prinsip *fairness* dengan berfokus pada penegakan regulasi serta pengawasan internal. Karena hal tersebut membuka peluang terjadinya pelanggaran terhadap prinsip tata kelola yang baik. Namun, menurut Apriliani (2015) proses pengambilan keputusan dalam perusahaan kerap kali tidak mencerminkan kesetaraan, karena adanya dominasi oleh pemegang saham mayoritas yang berpotensi merugikan kepentingan pemegang saham minoritas.

## Implementasi Prinsip *Fairness* di Jepang

Jepang merupakan salah satu negara paling maju di dunia dengan *Gross Domestic Product* (GDP) kedua tertinggi di dunia. Sedangkan, berdasarkan *Human Development Index* (HDI), Jepang menduduki peringkat kelima sebagai negara dengan HDI tertinggi di Asia, dengan angka 0,920 dan termasuk dalam kategori "*Very High*" atau "Sangat Tinggi" (Lintang, 2025). Menurut Komite Nasional Governance (2017), salah satu kekuatan dari perekonomian Jepang adalah Industri manufaktur, namun negara ini miskin akan sumber daya alam. Sehingga, pola umum yang dijalankan adalah perusahaan-perusahaan Jepang mengimpor bahan-bahan mentah, lalu mengolah dan membuatnya sebagai barang jadi, yang pada akhirnya akan dijual di dalam negeri atau diekspor. Selain itu, bidang perobotan menjadi salah satu pemberi harapan bagi

pertumbuhan ekonomi Jepang, di mana kini teknologi Jepang adalah salah satu teknologi yang memimpin dunia.

Sementara itu, implementasi *fairness* sebagai salah satu prinsip tata kelola korporat atau *Corporate Governance* (CG) di Jepang mengacu pada *Japan's Corporate Governance Code* yang diterbitkan oleh *Tokyo Stock Exchange* (TSE) dan direvisi pada bulan Juni (2021) dengan tujuan untuk meningkatkan nilai perusahaan jangka menengah hingga panjang dan mendorong keterlibatan antara investor dan perusahaan. Prinsip umum pertama pada pedoman tersebut menyatakan perihal 'Menjamin Hak dan Perlakuan Setara bagi Pemegang Saham' yang berbunyi:

*Perusahaan harus mengambil langkah-langkah yang tepat untuk menjamin secara penuh hak-hak pemegang saham serta membangun lingkungan yang memungkinkan para pemegang saham dapat menjalankan hak-haknya secara tepat dan efektif.*

*Selain itu, perusahaan juga harus memastikan adanya perlakuan setara yang efektif bagi seluruh pemegang saham.*

*Dengan mempertimbangkan sensitivitas tertentu, perhatian yang memadai perlu diberikan terhadap isu dan kepentingan pemegang saham minoritas maupun pemegang saham asing, guna mendukung pelaksanaan hak-hak pemegang saham dan penerapan perlakuan setara secara efektif.*

*Japan's Corporate Governance Code* dengan lebih lanjut menyatakan bahwa:

1. Prinsip 1.1 Menjamin Hak-Hak Pemegang Saham  
Perusahaan harus mengambil langkah-langkah yang tepat untuk menjamin hak-hak pemegang saham, termasuk hak suara dalam rapat umum pemegang saham.
2. Prinsip 1.2 Pelaksanaan Hak Pemegang Saham pada Rapat Umum Pemegang Saham  
Perusahaan harus menyadari bahwa rapat umum pemegang saham adalah kesempatan untuk berdialog secara konstruktif dengan para pemegang saham, dan oleh karena itu harus mengambil langkah-langkah yang tepat untuk memastikan pelaksanaan hak-hak pemegang saham dalam rapat-rapat tersebut.
3. Prinsip 1.3 Strategi Dasar Kebijakan Permodalan  
Karena kebijakan modal mungkin memiliki pengaruh signifikan terhadap imbal pemegang saham, perusahaan harus menjelaskan strategi dasar mereka sehubungan dengan kebijakan modal mereka.
4. Prinsip 1.4 Kepemilikan Saham Silang  
Ketika perusahaan memegang saham perusahaan terbuka lain sebagai kepemilikan saham silang, mereka harus mengungkapkan kebijakan mereka sehubungan dengan hal itu, termasuk kebijakan mereka mengenai pengurangan kepemilikan saham silang. Selain itu, dewan direksi harus menilai setiap tahun apakah akan memegang setiap kepemilikan saham silang, secara khusus memeriksa apakah tujuannya tepat dan apakah manfaat dan risiko dari setiap kepemilikan saham dapat menutupi biaya modal perusahaan. Hasil penilaian ini harus diungkapkan. Perusahaan harus menetapkan dan mengungkapkan standar khusus sehubungan dengan hak suara sehubungan dengan kepemilikan saham silang, dan memberikan suara sesuai dengan standar tersebut.
5. Prinsip 1.5 Tindakan Anti-Pengambilalihan  
Langkah-langkah anti-pengambilalihan tidak boleh memiliki tujuan apa pun yang terkait dengan pengikatan manajemen atau dewan. Sehubungan dengan adopsi atau implementasi langkah-langkah anti-pengambilalihan, dewan direksi dan *kansayaku* harus secara hati-hati memeriksa kebutuhan dan alasannya sehubungan dengan tanggung jawab fidusia mereka terhadap pemegang saham, memastikan prosedur yang tepat, dan memberikan penjelasan yang memadai kepada para pemegang saham.
6. Prinsip 1.6 Kebijakan Permodalan yang Dapat Merugikan Kepentingan Pemegang Saham  
Sehubungan dengan kebijakan permodalan perusahaan yang mengakibatkan perubahan kendali atau dilusi yang signifikan, termasuk penawaran saham dan pembelian manajemen, dewan direksi dan *kansayaku* harus, agar tidak merugikan kepentingan pemegang saham yang ada secara tidak adil, dengan hati-hati memeriksa kebutuhan dan alasan dari perspektif tanggung jawab fidusia mereka terhadap pemegang saham, harus

memastikan prosedur yang tepat, dan memberikan penjelasan yang memadai kepada para pemegang saham.

#### 7. Prinsip 1.7 Transaksi Pihak-pihak Berelasi

Ketika sebuah perusahaan terlibat dalam transaksi dengan direktur atau pemegang saham utama (yaitu, transaksi pihak terkait), untuk memastikan bahwa transaksi semacam itu tidak merugikan kepentingan perusahaan atau kepentingan bersama para pemegang sahamnya dan mencegah kekhawatiran apa pun sehubungan dengan kerugian tersebut, dewan harus menetapkan prosedur yang tepat sebelumnya sesuai dengan kepentingan dan karakteristik transaksi. Selain digunakan oleh dewan dalam menyetujui dan memantau transaksi semacam itu, prosedur-prosedur ini harus diungkapkan.

Implementasi prinsip *fairness* yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan di Jepang berfokus pada kesetaraan antara pemegang saham dan karyawan. Hal itu dapat dilihat dari perusahaan di Jepang yang sangat menghargai karyawan. Secara hukum, perusahaan-perusahaan di Jepang dianggap sebagai milik para pemegang saham. Oleh karena itu, dalam praktiknya perusahaan-perusahaan di Jepang cenderung dipersepsikan sebagai milik karyawan, sehingga pengelolaannya lebih diarahkan untuk memenuhi kepentingan dan kesejahteraan mereka (Noman, 2022).

*Corporate Governance* (CG) di Jepang memiliki sejumlah ciri khas yang unik, seperti orientasi perusahaan yang berfokus pada karyawan, penerapan sistem meritokrasi dan senioritas, kebijakan kerja seumur hidup, keterikatan jaringan yang kuat antarperusahaan, peran bank sebagai pengawas perusahaan peminjam, deregulasi yang dilakukan secara terbatas, stabilitas otoritas pasar modal, serta dominasi posisi manajerial oleh pihak internal melalui mekanisme promosi yang berjenjang. Sehingga hal tersebut menjadikan model *Corporate Governance* (CG) yang diterapkan oleh Jepang sebagai salah satu contoh yang patut dijadikan teladan.

## SIMPULAN

*Corporate Governance* (CG) di Indonesia perlu terus ditingkatkan untuk mencapai praktik *Corporate Governance* (CG) terbaik yang mendukung pertumbuhan ekonomi. Prinsip *fairness* dalam *Good Corporate Governance* (GCG) telah diimplementasikan dengan pendekatan yang berbeda pada negara berkembang seperti Indonesia dan negara maju seperti Jepang. Hal itu dapat dilihat dari konteks hukum, budaya, dan struktur kepemilikan perusahaan. Di Indonesia, penerapan prinsip *fairness* masih menghadapi tantangan, seperti lemahnya penegakan regulasi dan dominasi pemegang saham mayoritas. Sementara itu, Jepang mencontohkan sistem *Good Corporate Governance* (GCG) yang lebih matang dengan pendekatan berbasis pemangku kepentingan (*stakeholder*), peran aktif bank sebagai pengawas, serta struktur perusahaan yang berorientasi pada kesejahteraan karyawan.

Perbedaan signifikan terlihat dari regulasi dan praktik yang diterapkan oleh kedua negara. Indonesia berpedoman pada Pedoman Umum GCG dan Undang-Undang Perseroan Terbatas, namun implementasinya sering terkendala oleh ketidaksetaraan dalam pengambilan keputusan. Di sisi lain, Jepang menerapkan *Japan's Corporate Governance Code* yang menekankan kesetaraan hak pemegang saham, transparansi, dan perlindungan terhadap pemegang saham minoritas. Hal itu didukung oleh budaya korporatnya yang kuat, seperti sistem kerja seumur hidup dan meritokrasi.

Penelitian ini memberikan wawasan penting bagi Indonesia untuk mengevaluasi dan mengadopsi praktik terbaik dari Jepang, seperti berupaya dalam penguatan regulasi, peningkatan transparansi, dan pendekatan yang lebih inklusif terhadap pemangku kepentingan (*stakeholder*). Namun, dalam adaptasinya perlu mempertimbangkan kesesuaian dengan norma sosial dan struktur ekonomi yang ada di Indonesia. Dengan demikian, Indonesia dapat bergerak menuju sistem *Corporate Governance* (CG) yang sesuai dengan negara Indonesia, namun lebih adil dan berkelanjutan.

## DAFTAR PUSTAKA

Aguilera, R. V., & Jackson, G. (2003). The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants. *Academy of Management Review*, 28(3), 447–465.

- Aprilliani, D. (2015). Penerapan prinsip keadilan dalam Good Corporate Governance terhadap pemenuhan hak-hak pemegang saham minoritas. *Ilmu Hukum Legal Opinion*, 3(1), 1–9. <http://fikiwarobay.blogspot.com/2015/05/perlin>
- Dana, P., Di, D., & Sewurejo, D. (2018). Analisis penerapan Good Corporate Governance dalam pengelolaan dana desa di Desa Sewurejo Karanganyar. *Jurnal Ilmiah*, 11(43), 108–127.
- Di Indonesia, K. B. J. (2025). *Explore Japan*. [https://www.id.emb-japan.go.jp/explijp\\_15.html](https://www.id.emb-japan.go.jp/explijp_15.html)
- Exchange, T. S. (2021). *Japan's corporate governance code*.
- Karsono, B. (2023). Good Corporate Governance: Transparency, accountability, responsibility, independency dan fairness (literature review). *Dinasti International Journal of Management Science*, 4(5), 811–821. <https://doi.org/10.31933/dijms.v4i5.1860>
- Komite Nasional Kebijakan Governance. (2017). *42 Pedoman GCG Indonesia 2006*. [https://123dok.com/document/go3mig0q-pedoman-gcg-indonesia.html#google\\_vignette](https://123dok.com/document/go3mig0q-pedoman-gcg-indonesia.html#google_vignette)
- Lintang, O. I. (2025). 10 daftar negara maju di Asia berdasarkan Human Development Index (HDI), 1–6.
- Media, P., & Lintang, O. I. (2025). 10 daftar negara maju di Asia berdasarkan Human Development Index (HDI), 1–5.
- Mohamad, S., & Muhamad Sori, Z. (2012). Corporate governance from a global perspective. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1817082>
- Noman, S., & Islam, S. R. Bin. (2022). Bangladesh's learning from corporate governance in Japan. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4293261>
- Nurhaliza, S., Raja Ali Haji, M., & Maritim Raja Ali Haji, U. (2023). Implementasi prinsip Good Corporate Governance pada perusahaan di Indonesia. *Aufklarung: Jurnal Pendidikan*, 3(3), 240–247. <http://pijarpemikiran.com/index.php/Aufklarung>
- OECD. (2015). *G20/OECD principles of corporate governance*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance.htm>
- Putri, D. P. A., & Trisnarningsih, S. (2023). Pentingnya perusahaan dalam menerapkan prinsip Good Corporate Governance. *Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, dan Pendidikan*, 2(11), 3453–3458.
- Rachmawati, R., Saputra, R. W., & Wiradhana, A. N. (2021). Analisis penerapan asas-asas Good Corporate Governance pada PT. Gawi Makmur Kalimantan. *Administraus*, 5(2), 21–37. <https://doi.org/10.56662/administraus.v5i2.129>
- Sejarah dan Sosial. (2024). Apakah Indonesia negara maju atau berkembang? Ini faktanya. *Kumparan*. <https://kumparan.com/sejarah-dan-sosial/apakah-indonesia-negara-maju-atau-berkembang-ini-faktanya-22hR4W5J1wh/4>
- Solomon, J. (2010). *Corporate governance and accountability* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Tan, A. R., & Mulia, F. (2024). Penerapan Good Corporate Governance pada perusahaan RC. *Management and Entrepreneurship Journal*, 7(1), 1–13.
- Tricker, B. (2015). *Corporate governance: Principles, policies, and practices* (3rd ed.). Oxford University Press.
- Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (Indonesia). (2025, Mei 13). <https://peraturan.bpk.go.id/Details/39965>