



Optimalisasi Sistem Manajemen Hukum untuk Meningkatkan Kepatuhan Regulasi dalam Tata Kelola Perusahaan

Theresia Martiur Ningsih Siagian^{1*)}, Harkim²⁾, Nicyitha Linch De Hans Lumban Gaol³⁾

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Profesional Indonesia

siagiantheresia1@gmail.com^{1*)}, harkimsimamora@gmail.com²⁾,
nickytha.lumbangaol96@gmail.com³⁾

Abstrak

Penelitian ini mengkaji optimalisasi sistem manajemen hukum dalam rangka meningkatkan kepatuhan regulasi pada tata kelola perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran sistem manajemen hukum, manajemen risiko hukum, tata kelola perusahaan, serta budaya kepatuhan dalam memperkuat efektivitas kepatuhan regulasi perusahaan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif-analitis yang berorientasi pada eksplorasi, kajian kritis, dan sintesis berbagai konsep teoretis yang bersumber dari literatur ilmiah. Data dianalisis menggunakan pendekatan kualitatif interpretatif melalui proses reduksi, kategorisasi, dan sintesis literatur. Penelitian ini menganalisis 7 artikel ilmiah bereputasi terbitan 2015–2025 yang dipilih melalui *systematic literature review* berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi, mencakup relevansi topik, kualitas publikasi, ketersediaan *full text*, serta keterkaitannya dengan sistem manajemen hukum, kepatuhan regulasi, GCG, manajemen risiko hukum, dan budaya kepatuhan. Hasil analisis menunjukkan bahwa efektivitas kepatuhan regulasi tidak hanya bergantung pada keberadaan struktur formal seperti kebijakan dan prosedur, tetapi juga pada tingkat integrasi sistem manajemen hukum dengan proses bisnis, pengelolaan risiko secara komprehensif, serta internalisasi budaya kepatuhan di seluruh tingkatan organisasi. Temuan utama mengindikasikan masih adanya kesenjangan antara kepatuhan formal dan kepatuhan substantif dalam praktik tata kelola perusahaan. Di samping itu, lemahnya koordinasi antar fungsi legal, manajemen risiko, dan audit internal menyebabkan sistem kepatuhan belum berjalan secara optimal. Kondisi ini menunjukkan perlunya pergeseran pendekatan dari yang bersifat reaktif menuju pendekatan yang lebih proaktif dalam pengelolaan risiko hukum.

Kata kunci: Sistem Manajemen Hukum, Kepatuhan Regulasi, Tata Kelola, Manajemen Risiko Hukum, Budaya Kepatuhan

Abstract

This study examines the optimization of legal management systems to improve regulatory compliance in corporate governance. This study aims to analyze the role of legal management systems, legal risk management, corporate governance, and compliance culture in strengthening the effectiveness of corporate regulatory compliance. This study uses a qualitative approach with a descriptive-analytical design oriented towards exploration, critical review, and synthesis of various theoretical concepts sourced from scientific literature. Data were analyzed using an interpretive qualitative approach through a process of literature reduction, categorization, and synthesis. This study analyzed 7 reputable scientific articles published between 2015 and 2025 selected through a systematic literature review based on inclusion and exclusion criteria, including topic relevance, publication quality, full-text availability, and their relationship to legal management systems, regulatory compliance, GCG, legal risk management, and compliance culture. The results of the analysis indicate that the effectiveness of regulatory compliance depends not only on the existence of formal structures such as policies and procedures, but also on the level of integration of the legal management system with business processes, comprehensive risk management, and the internalization of a compliance culture at all levels of the organization. Key findings indicate that there is still



a gap between formal compliance and substantive compliance in corporate governance practices. Furthermore, weak coordination between legal, risk management, and internal audit functions has resulted in the compliance system not operating optimally. This situation indicates the need to shift from a reactive to a more proactive approach to legal risk management.

Keywords: *Legal Management System, Regulatory Compliance, Governance, Legal Risk Management, Compliance Culture*

PENDAHULUAN

Dalam dua dekade terakhir, dunia usaha mengalami pergeseran struktural yang signifikan seiring meningkatnya kompleksitas regulasi, percepatan globalisasi, serta menguatnya tuntutan transparansi dalam tata kelola perusahaan. Orientasi perusahaan tidak lagi semata-mata berfokus pada pencapaian profit, tetapi juga pada kemampuan memastikan seluruh aktivitas bisnis berjalan sesuai prinsip kepatuhan hukum dan tata kelola perusahaan yang baik. Dalam konteks ini, kepatuhan regulasi telah berkembang menjadi faktor strategis yang menentukan keberlanjutan dan ketahanan organisasi.

Realitas empiris di berbagai sektor perusahaan menunjukkan bahwa pelanggaran regulasi masih terjadi secara berulang dan sistemik. Berbagai kasus seperti manipulasi laporan keuangan, pelanggaran perizinan, ketidakpatuhan terhadap regulasi lingkungan, hingga praktik bisnis yang menyimpang dari etika menunjukkan bahwa sistem kepatuhan yang ada belum berfungsi secara optimal. Banyak perusahaan masih memperlakukan kepatuhan hukum sebagai kewajiban administratif semata, bukan sebagai elemen strategis dalam manajemen risiko korporasi. Situasi ini semakin kompleks dengan meningkatnya beban regulasi yang bersifat multidimensi, baik yang bersumber dari pemerintah pusat, pemerintah daerah, maupun ketentuan sektoral. Perusahaan dituntut untuk mengelola kepatuhan secara simultan terhadap berbagai instrumen regulasi tersebut. Namun dalam praktiknya, banyak organisasi belum memiliki sistem manajemen hukum yang terintegrasi, sehingga proses identifikasi risiko hukum, monitoring regulasi, dan mitigasi pelanggaran masih bersifat parsial, terfragmentasi, dan reaktif.

Tuntutan terhadap transparansi dan akuntabilitas yang tinggi menjadikan perusahaan yang tidak patuh regulasi berisiko menghadapi sanksi hukum, kerusakan reputasi, hingga penurunan kepercayaan pasar. Dengan demikian, optimalisasi sistem manajemen hukum tidak lagi bersifat administratif, melainkan menjadi determinan penting bagi keberlanjutan dan daya saing perusahaan. Berdasarkan kondisi tersebut, diperlukan pendekatan yang lebih sistematis melalui optimalisasi sistem manajemen hukum yang mampu mengintegrasikan fungsi kepatuhan, manajemen risiko hukum, dan tata kelola perusahaan secara komprehensif. Sistem ini tidak hanya berperan preventif, tetapi juga harus adaptif terhadap dinamika perubahan regulasi yang cepat dan kompleks.

Perubahan lingkungan bisnis yang ditandai oleh meningkatnya kompleksitas regulasi, digitalisasi ekonomi, serta tuntutan transparansi telah mengubah paradigma pengelolaan fungsi hukum dalam perusahaan. Dalam kaitannya dengan teori tata kelola perusahaan yang baik, perusahaan dituntut tidak hanya berorientasi pada pencapaian keuntungan, tetapi juga memastikan seluruh aktivitas bisnis berjalan sesuai dengan prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kewajiban. Oleh karena itu, fungsi hukum tidak lagi diposisikan sebagai unit administratif yang hanya menangani sengketa dan aspek legal formal, melainkan berkembang menjadi instrumen strategis yang berperan dalam pengendalian risiko, perlindungan kepentingan pemangku kepentingan, serta pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan (Tricker, 2019; Solomon, 2020).

Sistem Manajemen Hukum dapat dipahami sebagai seperangkat kebijakan, prosedur, struktur organisasi, dan teknologi yang dirancang untuk memastikan seluruh aktivitas perusahaan selaras dengan ketentuan hukum yang berlaku. Sistem ini berfungsi sebagai mekanisme pengendalian risiko hukum, pemantauan perubahan regulasi, serta evaluasi tingkat kepatuhan organisasi secara berkelanjutan. Menurut perspektif kerangka kerja tata kelola, manajemen risiko dan kepatuhan, efektivitas tata kelola perusahaan sangat bergantung pada

kemampuan organisasi mengintegrasikan fungsi tata kelola, manajemen risiko, dan kepatuhan dalam satu sistem yang komprehensif (Louisot, 2018; Gozman & Currie, 2015). Oleh karena itu, sistem manajemen hukum menjadi instrumen penting dalam membangun keselarasan antara tujuan bisnis dan kewajiban regulasi.

Organisasi cenderung mengadopsi sistem kepatuhan dan tata kelola yang lebih kuat sebagai respons terhadap tekanan institusional yang berasal dari regulator, investor, konsumen, dan masyarakat. DiMaggio dan Powell yang kemudian dikembangkan oleh Scott (2014; 2022) menjelaskan bahwa legitimasi organisasi sangat ditentukan oleh kemampuannya memenuhi norma dan regulasi yang berlaku. Dalam konteks ini, sistem manajemen hukum berfungsi sebagai sarana untuk memperoleh dan mempertahankan legitimasi organisasi di tengah meningkatnya tuntutan akuntabilitas publik.

Perusahaan yang memiliki sistem manajemen hukum terintegrasi cenderung menunjukkan tingkat transparansi, akuntabilitas, dan ketahanan organisasi yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan yang menerapkan kepatuhan secara parsial. Penelitian Ahmed et al. (2022) menemukan bahwa integrasi sistem kepatuhan dengan tata kelola perusahaan berkontribusi signifikan terhadap peningkatan efektivitas pengendalian internal dan pengurangan risiko hukum. Temuan serupa disampaikan oleh Khatib dan Nour (2021) yang menunjukkan bahwa penerapan mekanisme kepatuhan yang terstruktur mampu meningkatkan kualitas tata kelola perusahaan dan kepercayaan pemangku kepentingan.

Kepatuhan terhadap regulasi merupakan fondasi utama dalam mewujudkan praktik tata kelola perusahaan yang baik yang efektif dan berkelanjutan. Dalam perspektif tata kelola perusahaan yang baik, penerapan prinsip transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan kewajaran tidak dapat berjalan secara optimal tanpa adanya komitmen organisasi untuk mematuhi ketentuan hukum dan regulasi yang berlaku. Oleh karena itu, kepatuhan regulasi tidak hanya dipandang sebagai kewajiban administratif, tetapi juga sebagai instrumen strategis yang memastikan seluruh aktivitas perusahaan berlangsung sesuai dengan standar hukum, etika bisnis, dan prinsip tata kelola yang baik. Menurut Pakpahan et al. (2024), kepatuhan terhadap regulasi merupakan manifestasi nyata dari implementasi prinsip GCG yang berkontribusi pada peningkatan akuntabilitas dan transparansi perusahaan.

Kepatuhan hukum berfungsi sebagai mekanisme pengendalian yang mampu meminimalkan konflik kepentingan antara manajemen sebagai agen dan pemegang saham sebagai prinsipal. Regulasi yang dipatuhi secara konsisten akan menciptakan sistem pengawasan yang lebih efektif, mengurangi perilaku oportunistik manajemen, serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan organisasi. Sejalan dengan pandangan tersebut, Rachmawati (2020) menegaskan bahwa perusahaan yang memiliki tingkat kepatuhan tinggi cenderung menunjukkan tata kelola yang lebih baik karena mampu menjaga keseimbangan kepentingan antara berbagai pihak yang terlibat dalam aktivitas bisnis.

Kepatuhan regulasi menjadi sarana bagi perusahaan untuk memenuhi ekspektasi berbagai pemangku kepentingan, termasuk investor, regulator, konsumen, masyarakat, dan lingkungan sekitar. Tingkat kepatuhan yang tinggi akan meningkatkan kepercayaan publik, memperkuat legitimasi organisasi, serta menciptakan citra perusahaan yang positif. Sebaliknya, ketidakpatuhan terhadap regulasi berpotensi menimbulkan berbagai konsekuensi negatif, seperti sanksi administratif, tuntutan hukum, kerugian finansial, hingga penurunan reputasi yang dapat mengancam keberlangsungan perusahaan. Temuan Thiasel, Ashakur, dan Zaitul (2025) menunjukkan bahwa perusahaan yang konsisten menerapkan prinsip-prinsip kepatuhan memiliki tingkat kepercayaan investor yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan yang memiliki rekam jejak pelanggaran regulasi. Menurut Asmah dan Ridwan (2025), organisasi yang memiliki sistem pengawasan yang kuat dan budaya kepatuhan yang baik cenderung lebih mampu mengelola risiko hukum, meningkatkan kualitas tata kelola, dan menjaga keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang. Dengan demikian, kepatuhan regulasi dapat dipandang sebagai elemen strategis yang memperkuat efektivitas tata kelola perusahaan yang baik. Integrasi antara kepatuhan hukum, mekanisme pengawasan, budaya transparansi, dan akuntabilitas organisasi menjadi landasan

penting dalam membangun sistem manajemen hukum yang mampu mendukung terciptanya tata kelola perusahaan yang adaptif, kredibel, dan berkelanjutan.

Risiko hukum merupakan komponen penting dari risiko korporasi yang harus diidentifikasi, dianalisis, dimonitor, dan dikendalikan secara sistematis bersama risiko operasional, keuangan, strategis, dan reputasi. Penerapan manajemen resiko hukum memungkinkan perusahaan membangun mekanisme pengendalian yang lebih komprehensif sehingga potensi kerugian akibat pelanggaran hukum dapat diminimalkan sejak tahap perencanaan dan pengambilan keputusan. Menurut Hanafi (2018), pengelolaan risiko yang terintegrasi akan meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghadapi ketidakpastian sekaligus memperkuat efektivitas pencapaian tujuan perusahaan.

Pengelolaan risiko hukum merupakan bagian dari implementasi prinsip akuntabilitas dan tanggung jawab perusahaan. Organisasi yang mampu mengelola risiko hukum secara efektif cenderung memiliki tingkat kepatuhan yang lebih tinggi, kualitas pengawasan yang lebih baik, serta kemampuan yang lebih besar dalam menjaga kepercayaan investor dan pemangku kepentingan. Dalam konteks ini, manajemen risiko hukum berfungsi sebagai instrumen preventif yang tidak hanya menghindarkan perusahaan dari sanksi hukum, tetapi juga memperkuat kredibilitas dan legitimasi organisasi. Penelitian Pakpahan, Sihombing, dan Sangadah (2024) menunjukkan bahwa penerapan tata kelola yang baik berkontribusi signifikan terhadap kemampuan perusahaan dalam mengendalikan berbagai risiko yang muncul akibat perubahan lingkungan bisnis dan regulasi.

Budaya kepatuhan merupakan faktor fundamental yang menentukan keberhasilan implementasi sistem manajemen hukum dalam organisasi. Menurut Edison, Anwar, dan Komariah (2018), budaya organisasi yang kuat mampu membentuk perilaku anggota organisasi agar bertindak sesuai dengan nilai dan norma yang telah disepakati bersama. Dalam konteks tata kelola perusahaan, budaya kepatuhan menjadi sarana untuk menginternalisasikan nilai-nilai hukum dan etika bisnis sehingga kepatuhan tidak hanya didorong oleh adanya pengawasan dan sanksi, tetapi juga oleh kesadaran intrinsik setiap individu. Sejalan dengan itu, Effendi (2016) menegaskan bahwa keberhasilan penerapan Good Corporate Governance sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi yang mendukung transparansi, akuntabilitas, dan kepatuhan terhadap regulasi. Sementara itu, Soekanto (2019) menjelaskan bahwa kepatuhan hukum berakar pada kesadaran hukum yang dimiliki individu, sehingga organisasi perlu membangun pemahaman hukum yang kuat di seluruh tingkatan. Budaya kepatuhan dapat dipandang sebagai mekanisme pengendalian yang mampu memperkuat efektivitas sistem manajemen hukum, meningkatkan kualitas tata kelola perusahaan, serta meminimalkan risiko pelanggaran regulasi.

Kajian mengenai sistem manajemen hukum, kepatuhan regulasi, dan *Good Corporate Governance* (GCG) telah menunjukkan perkembangan yang cukup signifikan dalam satu dekade terakhir. Meskipun demikian, penelitian-penelitian terdahulu masih menyisakan sejumlah keterbatasan konseptual yang membuka ruang bagi pengembangan kajian lebih lanjut. Sebagian besar penelitian masih memandang sistem manajemen hukum sebagai instrumen administratif yang berorientasi pada pemenuhan kewajiban regulasi (*compliance-based approach*), sehingga fungsi hukum belum ditempatkan sebagai bagian integral dari tata kelola strategis perusahaan. Akibatnya, peran fungsi hukum lebih sering diposisikan sebagai pendukung operasional (*supporting function*) dibandingkan sebagai instrumen strategis yang mampu menciptakan nilai, memperkuat daya saing, dan meningkatkan keberlanjutan organisasi.

Di samping itu, kajian sebelumnya cenderung membahas hubungan antara kepatuhan regulasi dan GCG secara parsial tanpa mengintegrasikan dimensi manajemen risiko hukum, budaya kepatuhan, serta *Enterprise Risk Management* (ERM) dalam satu kerangka konseptual yang komprehensif. Padahal, efektivitas kepatuhan perusahaan tidak hanya dipengaruhi oleh keberadaan regulasi atau mekanisme pengawasan formal, tetapi juga oleh kemampuan organisasi mengelola risiko hukum secara proaktif, membangun budaya integritas, serta menginternalisasikan nilai-nilai kepatuhan dalam seluruh proses bisnis. Keterbatasan lain terlihat pada minimnya pembahasan mengenai transformasi digital dalam sistem manajemen hukum,

sehingga pemanfaatan teknologi sebagai instrumen *legal governance*, pemantauan kepatuhan, dan deteksi dini risiko hukum masih relatif kurang mendapat perhatian.

Urgensi penelitian ini semakin kuat apabila dikaitkan dengan perkembangan regulasi korporasi di Indonesia pascareformasi melalui Undang-Undang Cipta Kerja yang memperkenalkan pendekatan perizinan berbasis risiko (*risk-based approach*). Perubahan tersebut tidak hanya menyederhanakan proses perizinan, tetapi juga meningkatkan tuntutan terhadap akuntabilitas dan kepatuhan perusahaan. Kondisi ini semakin diperkuat dengan berlakunya Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2023 tentang Kitab Undang-Undang Hukum Pidana yang menegaskan korporasi sebagai subjek hukum pidana, sehingga ruang lingkup pertanggungjawaban hukum perusahaan menjadi semakin luas. Perubahan tersebut mengharuskan perusahaan membangun sistem *legal governance* yang terintegrasi dengan manajemen risiko, pengendalian internal, audit, dan budaya kepatuhan agar mampu mengantisipasi risiko hukum secara lebih efektif.

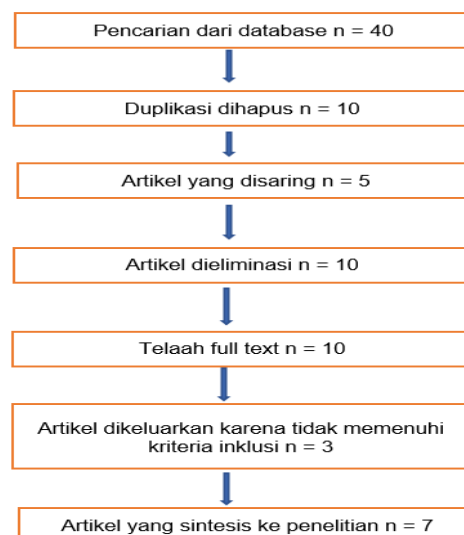
Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan melalui pengembangan kerangka konseptual yang mengintegrasikan sistem manajemen hukum, kepatuhan regulasi, manajemen risiko hukum, budaya kepatuhan, dan *Good Corporate Governance* dalam satu model tata kelola perusahaan yang holistik. Integrasi tersebut diharapkan mampu memperkuat efektivitas kepatuhan regulasi, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan strategis, memperkuat akuntabilitas korporasi, serta mendukung terwujudnya tata kelola perusahaan yang adaptif, berkelanjutan, dan berdaya saing di tengah dinamika regulasi yang terus berkembang.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif-analitis yang berorientasi pada eksplorasi, kajian kritis, dan sintesis berbagai konsep teoretis yang bersumber dari literatur ilmiah. Pendekatan konseptual diterapkan untuk membangun kerangka pemikiran yang komprehensif dalam menjelaskan keterkaitan antara sistem manajemen hukum, kepatuhan regulasi, tata kelola perusahaan, manajemen risiko hukum, dan budaya kepatuhan.

Data yang digunakan merupakan data sekunder yang diperoleh dari berbagai sumber akademik, seperti buku, artikel jurnal ilmiah, hasil penelitian terdahulu, serta dokumen regulasi yang relevan dengan fokus penelitian. Pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi dengan menelaah dan mengevaluasi berbagai referensi ilmiah yang memiliki keterkaitan dengan topik penelitian. Selain itu, penelitian ini juga menerapkan *systematic literature review* untuk mengidentifikasi, mengelompokkan, dan menganalisis berbagai konsep, teori, serta temuan penelitian yang berkaitan dengan sistem manajemen hukum dan kepatuhan regulasi.

Diagram Alir Seleksi Literatur (Model PRISMA)





Data dianalisis menggunakan pendekatan kualitatif interpretatif melalui proses reduksi, kategorisasi, dan sintesis literatur guna menghasilkan pemahaman yang mendalam mengenai peran sistem manajemen hukum dalam meningkatkan kepatuhan regulasi serta memperkuat efektivitas tata kelola perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sistem Manajemen Hukum dalam Perspektif Tata Kelola Perusahaan

Sistem manajemen hukum dalam tata kelola perusahaan kontemporer dipahami sebagai suatu sistem yang terintegrasi untuk mengelola kepatuhan regulasi, risiko hukum, pengendalian internal, serta mendukung proses pengambilan keputusan strategis. Perkembangan lingkungan bisnis yang semakin dinamis menuntut fungsi hukum tidak lagi dipandang sebagai perangkat administratif yang bekerja setelah timbul persoalan hukum, melainkan sebagai bagian dari mekanisme tata kelola yang memastikan seluruh kebijakan dan aktivitas perusahaan dilaksanakan sesuai dengan ketentuan hukum, prinsip etika, dan asas kehati-hatian. Dengan demikian, efektivitas tata kelola perusahaan tidak hanya ditentukan oleh keberadaan struktur organisasi yang formal, tetapi juga oleh kemampuan organisasi mengintegrasikan fungsi hukum ke dalam seluruh proses bisnis sehingga kepatuhan menjadi bagian dari strategi korporasi yang berorientasi pada penciptaan nilai dan keberlanjutan usaha.

Ditinjau dari Agency Theory, sistem manajemen hukum berfungsi sebagai instrumen pengendalian yang mampu mengurangi asimetri informasi serta meminimalkan konflik kepentingan antara pemegang saham sebagai prinsipal dan manajemen sebagai agen. Integrasi fungsi hukum dengan aktivitas bisnis memungkinkan perusahaan membangun mekanisme pengawasan yang lebih efektif melalui penguatan sistem pengendalian internal, audit kepatuhan, tata kelola kontrak, serta evaluasi risiko hukum secara berkesinambungan. Dalam konteks tersebut, fungsi hukum tidak hanya diarahkan pada penyelesaian sengketa ketika pelanggaran telah terjadi, tetapi juga berperan sebagai mekanisme preventif untuk menekan perilaku oportunistik (*moral hazard*), meningkatkan akuntabilitas, serta memperkuat kualitas pengambilan keputusan organisasi.

Dari sistem manajemen hukum merupakan bentuk adaptasi organisasi terhadap berbagai tekanan kelembagaan yang berasal dari regulasi pemerintah, standar industri, tuntutan investor, maupun ekspektasi masyarakat. Legitimasi perusahaan tidak lagi hanya ditentukan oleh tingkat kepatuhan terhadap aturan formal, tetapi juga oleh kemampuannya menginternalisasikan nilai-nilai integritas, transparansi, dan akuntabilitas ke dalam budaya organisasi. Oleh karena itu, sistem manajemen hukum perlu diintegrasikan dengan budaya kepatuhan (*compliance culture*) sehingga tanggung jawab terhadap kepatuhan tidak hanya berada pada unit hukum atau kepatuhan, melainkan menjadi komitmen seluruh fungsi organisasi dalam setiap aktivitas bisnis.

Pentingnya integrasi tersebut tercermin dalam sejumlah kasus korporasi di Indonesia, seperti perkara korupsi pengadaan pesawat pada PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk, manipulasi laporan keuangan pada PT Asuransi Jiwasraya (Persero), serta penyimpangan pengelolaan investasi di PT Asabri (Persero). Berbagai kasus tersebut menunjukkan bahwa keberadaan regulasi, komite audit, maupun struktur tata kelola formal belum tentu mampu mencegah terjadinya pelanggaran apabila budaya kepatuhan belum tertanam secara kuat di seluruh organisasi. Fenomena tersebut mengindikasikan bahwa kegagalan tata kelola lebih banyak dipicu oleh lemahnya integrasi antara fungsi hukum, sistem pengendalian internal, manajemen risiko, dan perilaku organisasi dibandingkan oleh ketiadaan regulasi. Dalam perspektif teori kelembagaan, kondisi ini mencerminkan praktik *ceremonial compliance*, yaitu kepatuhan yang lebih berorientasi pada pemenuhan tuntutan formal untuk memperoleh legitimasi daripada penerapan nilai kepatuhan secara substantif dalam aktivitas organisasi.

Efektivitas sistem manajemen hukum juga sangat dipengaruhi oleh keselarasan antara struktur organisasi, kompetensi sumber daya manusia, dan budaya organisasi. Sebagaimana dikemukakan oleh Sedarmayanti (2017), keberhasilan suatu organisasi bergantung pada harmonisasi ketiga elemen tersebut. Oleh sebab itu, penguatan sistem manajemen hukum tidak

cukup diwujudkan melalui penyusunan regulasi internal, prosedur operasional, atau pembentukan unit kepatuhan semata, tetapi juga harus disertai dengan peningkatan kompetensi hukum bagi seluruh karyawan, penguatan etika organisasi, serta kepemimpinan yang mampu memberikan keteladanan (*tone at the top*) dalam menegakkan prinsip-prinsip kepatuhan. Pendekatan tersebut akan mendorong transformasi dari *rule-based compliance* menuju *value-based compliance*, yaitu kondisi ketika kepatuhan menjadi bagian dari budaya organisasi yang dijalankan atas dasar kesadaran dan komitmen bersama, bukan sekadar pemenuhan kewajiban administratif.

Dalam kerangka Enterprise Risk Management (ERM), sistem manajemen hukum merupakan komponen yang harus terintegrasi dengan keseluruhan sistem manajemen risiko perusahaan. Hanafi (2018) menjelaskan bahwa setiap kategori risiko memiliki hubungan yang saling memengaruhi sehingga tidak dapat dikelola secara terpisah. Risiko hukum yang gagal diidentifikasi sejak awal dapat berkembang menjadi risiko keuangan, operasional, reputasi, bahkan mengancam keberlangsungan perusahaan. Oleh karena itu, sistem manajemen hukum harus berfungsi sebagai *early warning system* yang mampu memantau perkembangan regulasi, mengidentifikasi potensi ketidakpatuhan, mengevaluasi implikasi hukum atas setiap keputusan bisnis, serta menyediakan informasi yang akurat sebagai dasar pengambilan keputusan strategis. Dengan pendekatan tersebut, fungsi hukum bertransformasi dari sekadar penyelesaian masalah menjadi instrumen strategis yang memperkuat ketahanan organisasi, meningkatkan kualitas tata kelola perusahaan, serta mendukung keberlanjutan bisnis di tengah perubahan regulasi dan lingkungan usaha yang semakin kompleks.

Penguatan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik

Penguatan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance/GCG*) merupakan bagian dari strategi organisasi untuk membangun sistem pengelolaan perusahaan yang berintegritas, akuntabel, transparan, dan berkelanjutan. Dalam praktik tata kelola modern, GCG tidak lagi dimaknai sebatas pemenuhan kewajiban regulasi, tetapi sebagai mekanisme yang mengintegrasikan fungsi pengawasan, pengendalian risiko, kepatuhan hukum, dan pengambilan keputusan strategis guna menciptakan keseimbangan kepentingan antara pemegang saham, manajemen, serta para pemangku kepentingan lainnya. Oleh karena itu, kualitas tata kelola perusahaan lebih ditentukan oleh efektivitas implementasi prinsip-prinsip tersebut dalam aktivitas bisnis dibandingkan sekadar keberadaan struktur kelembagaan yang bersifat formal.

Meskipun berbagai regulasi mengenai tata kelola perusahaan telah diterapkan di Indonesia, implementasinya masih menghadapi tantangan yang cukup besar. Salah satu persoalan utama adalah kesenjangan antara *regulatory compliance* dan *behavioral compliance*, yaitu kondisi ketika perusahaan telah memenuhi berbagai persyaratan administratif melalui pembentukan dewan komisaris, komite audit, maupun unit kepatuhan, tetapi belum mampu menginternalisasikan nilai-nilai integritas, transparansi, dan akuntabilitas ke dalam budaya organisasi. Akibatnya, tata kelola sering kali hanya berfungsi sebagai instrumen administratif untuk memenuhi kewajiban regulator, bukan sebagai sistem nilai yang mengarahkan perilaku organisasi.

Dalam perspektif *Agency Theory*, penguatan tata kelola bertujuan mengurangi konflik kepentingan antara pemegang saham sebagai prinsipal dan manajemen sebagai agen melalui mekanisme pengawasan yang efektif. Namun, efektivitas mekanisme tersebut sangat bergantung pada kualitas sistem pengendalian internal, transparansi informasi, serta independensi organ pengawas. Ketika pengawasan hanya bersifat formal, peluang terjadinya *moral hazard* dan penyalahgunaan wewenang tetap tinggi karena asimetri informasi tidak dapat dikurangi secara optimal. Dengan demikian, penguatan tata kelola harus diarahkan pada peningkatan kualitas pengawasan substantif, bukan hanya pemenuhan persyaratan kelembagaan.

Perspektif *Institutional Theory* menjelaskan bahwa perusahaan membangun praktik tata kelola sebagai respons terhadap tekanan regulasi, tuntutan investor, serta ekspektasi

masyarakat. Namun, tekanan institusional tersebut tidak selalu menghasilkan perubahan perilaku organisasi. Dalam banyak kasus justru muncul praktik *ceremonial governance*, yaitu penerapan tata kelola yang lebih berorientasi pada penciptaan legitimasi dibandingkan perbaikan tata kelola secara nyata. Fenomena ini terlihat pada sejumlah kasus korporasi di Indonesia, seperti manipulasi laporan keuangan di PT Asuransi Jiwasraya (Persero), penyimpangan investasi di PT Asabri (Persero), maupun perkara korupsi pengadaan pesawat di PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk. Ketiga kasus tersebut menunjukkan bahwa keberadaan komite audit, dewan komisaris, maupun sistem kepatuhan formal belum mampu mencegah terjadinya penyimpangan karena lemahnya integrasi antara fungsi hukum, pengendalian internal, manajemen risiko, dan budaya kepatuhan. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa kegagalan tata kelola lebih banyak disebabkan oleh lemahnya implementasi nilai-nilai integritas daripada ketiadaan regulasi.

Penguatan tata kelola juga harus diintegrasikan dengan sistem manajemen risiko perusahaan. Dalam kerangka *Enterprise Risk Management (ERM)*, tata kelola berfungsi sebagai fondasi yang menghubungkan pengelolaan risiko hukum, operasional, keuangan, strategis, dan reputasi dalam satu sistem yang saling mendukung. Integrasi tersebut memungkinkan organisasi mengidentifikasi potensi risiko secara lebih dini, mengevaluasi dampaknya terhadap tujuan perusahaan, serta menetapkan langkah mitigasi secara sistematis. Tanpa pendekatan yang terintegrasi, tata kelola akan bersifat sektoral sehingga sulit merespons kompleksitas risiko yang berkembang akibat perubahan regulasi, digitalisasi bisnis, maupun dinamika pasar global.

Di samping aspek struktural, budaya organisasi merupakan faktor penentu keberhasilan implementasi tata kelola. Edison, Anwar, dan Komariyah (2018) menegaskan bahwa budaya organisasi membentuk pola pikir dan perilaku individu dalam menjalankan aktivitas organisasi. Oleh sebab itu, keberhasilan tata kelola sangat dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan membangun budaya integritas, etika, dan kepatuhan yang diterapkan secara konsisten di seluruh jenjang organisasi. Kepatuhan yang hanya bertumpu pada aturan formal cenderung menghasilkan *rule-based compliance*, sedangkan tata kelola yang berkelanjutan menuntut transformasi menuju *value-based governance*, yaitu ketika nilai-nilai integritas menjadi bagian dari budaya organisasi dan tercermin dalam setiap proses pengambilan keputusan.

Pandangan Sedarmayanti (2017) memperkuat bahwa efektivitas organisasi ditentukan oleh keselarasan antara struktur, sumber daya manusia, dan budaya organisasi. Oleh karena itu, penguatan tata kelola tidak cukup diwujudkan melalui penyempurnaan regulasi internal atau pembentukan organ pengawasan, tetapi harus disertai peningkatan kompetensi SDM, penguatan fungsi audit dan kepatuhan, serta kepemimpinan yang mampu membangun *tone at the top* sebagai teladan dalam penerapan etika dan kepatuhan. Selain itu, percepatan digitalisasi dan semakin kompleksnya regulasi menuntut perusahaan mengembangkan *digital governance* yang mampu mendukung pemantauan kepatuhan, pelaporan, analisis risiko, dan pengambilan keputusan secara real time.

Dengan demikian, penguatan tata kelola perusahaan tidak dapat dipahami hanya sebagai upaya memenuhi kewajiban hukum, tetapi harus diposisikan sebagai transformasi organisasi yang mengintegrasikan aspek hukum, manajemen risiko, budaya kepatuhan, teknologi, dan strategi bisnis ke dalam satu sistem yang utuh. Tata kelola yang efektif bukan sekadar menghasilkan kepatuhan administratif, melainkan mampu membangun kepercayaan pemangku kepentingan, memperkuat legitimasi organisasi, meningkatkan daya saing, serta menjamin keberlanjutan perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompleks.

Manajemen Risiko Hukum dan Kepatuhan Perusahaan

Manajemen risiko hukum dan kepatuhan perusahaan merupakan dua dimensi yang saling terintegrasi dalam membangun tata kelola perusahaan yang efektif. Dalam lingkungan bisnis yang ditandai oleh perubahan regulasi yang cepat, digitalisasi, dan meningkatnya tuntutan akuntabilitas, risiko hukum tidak lagi dipahami sebagai konsekuensi insidental yang muncul setelah terjadi sengketa. Risiko hukum telah berkembang menjadi risiko strategis yang mampu



memengaruhi stabilitas operasional, kinerja keuangan, reputasi, bahkan keberlanjutan perusahaan. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk mengembangkan sistem pengelolaan risiko hukum yang bersifat antisipatif dengan mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengendalikan potensi risiko sejak tahap perencanaan bisnis, bukan sekadar merespons ketika pelanggaran telah terjadi.

Dalam kerangka *Enterprise Risk Management* (ERM), risiko hukum merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari keseluruhan risiko korporasi yang meliputi risiko operasional, keuangan, strategis, dan reputasi. Hanafi (2018) menjelaskan bahwa setiap kategori risiko memiliki keterkaitan yang saling memengaruhi sehingga tidak dapat dikelola secara parsial. Pelanggaran terhadap regulasi, misalnya, tidak hanya menimbulkan konsekuensi hukum berupa sanksi administratif atau pidana, tetapi juga berimplikasi pada penurunan kepercayaan investor, meningkatnya biaya operasional akibat litigasi, serta terganggunya keberlangsungan aktivitas bisnis. Perspektif ini menunjukkan bahwa pengelolaan risiko hukum harus ditempatkan sebagai bagian integral dari strategi perusahaan dalam menjaga kesinambungan usaha.

Meskipun demikian, realitas empiris menunjukkan bahwa banyak perusahaan masih menerapkan pendekatan sektoral dalam mengelola risiko hukum. Fungsi hukum, audit internal, kepatuhan, dan manajemen risiko sering kali bekerja secara terpisah sehingga informasi mengenai potensi risiko tidak terintegrasi secara optimal. Fragmentasi tersebut menyebabkan proses identifikasi dan mitigasi risiko berjalan lambat, bahkan perusahaan baru mengambil tindakan setelah terjadi pelanggaran atau intervensi regulator. Kondisi ini memperlihatkan bahwa sistem manajemen risiko belum sepenuhnya menjadi bagian dari proses bisnis inti (*core business process*), melainkan masih diperlakukan sebagai fungsi administratif yang bersifat reaktif.

Fenomena tersebut tercermin dalam berbagai kasus korporasi di Indonesia. Kasus manipulasi laporan keuangan PT Asuransi Jiwasraya (Persero), penyimpangan pengelolaan investasi di PT Asabri (Persero), maupun perkara korupsi pengadaan pesawat pada PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk menunjukkan bahwa keberadaan perangkat tata kelola formal, komite audit, maupun unit kepatuhan belum mampu mencegah terjadinya pelanggaran ketika koordinasi antara fungsi hukum, pengendalian internal, audit, dan manajemen risiko tidak berjalan secara efektif. Kasus-kasus tersebut menjadi bukti bahwa kelemahan utama bukan terletak pada ketiadaan regulasi, melainkan pada rendahnya kualitas implementasi sistem pengendalian dan lemahnya integrasi fungsi kepatuhan ke dalam strategi bisnis perusahaan.

Dalam perspektif *Good Corporate Governance* (GCG), manajemen risiko hukum merupakan instrumen yang memperkuat prinsip akuntabilitas dan tanggung jawab organisasi. Tata kelola yang efektif tidak cukup diwujudkan melalui penyusunan kebijakan dan prosedur, tetapi harus mampu memastikan bahwa seluruh keputusan bisnis telah mempertimbangkan konsekuensi hukum, etika, dan kepentingan para pemangku kepentingan. Namun, tantangan yang masih banyak dijumpai adalah dominasi *formal compliance*, yaitu kepatuhan yang hanya berorientasi pada pemenuhan persyaratan administratif tanpa diikuti perubahan perilaku organisasi. Kepatuhan semacam ini menghasilkan organisasi yang tampak patuh secara dokumen, tetapi rentan terhadap pelanggaran karena nilai-nilai integritas belum terinternalisasi dalam proses pengambilan keputusan.

Pandangan tersebut sejalan dengan *Institutional Theory* yang menjelaskan bahwa perilaku organisasi dipengaruhi oleh tekanan institusional dari regulator, pasar, investor, dan masyarakat. Tekanan tersebut mendorong perusahaan membangun berbagai mekanisme kepatuhan sebagai upaya memperoleh legitimasi. Akan tetapi, apabila implementasi kepatuhan hanya bertujuan memenuhi ekspektasi eksternal tanpa perubahan nyata dalam sistem pengelolaan organisasi, maka akan muncul fenomena *ceremonial compliance*, yaitu kepatuhan yang bersifat simbolik. Dalam kondisi demikian, perusahaan memang memperoleh legitimasi formal, tetapi tetap memiliki kerentanan tinggi terhadap penyimpangan karena sistem kepatuhan tidak benar-benar berfungsi sebagai instrumen pengendalian risiko.



Keberhasilan manajemen risiko hukum juga sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Edison, Anwar, dan Komariyah (2018) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat nilai yang membentuk pola pikir dan perilaku anggota organisasi. Dalam konteks kepatuhan, budaya integritas akan mendorong setiap individu untuk mematuhi regulasi bukan semata-mata karena adanya pengawasan atau ancaman sanksi, tetapi karena kepatuhan telah menjadi bagian dari nilai organisasi. Sebaliknya, budaya yang permisif terhadap pelanggaran akan melemahkan efektivitas seluruh sistem pengendalian, meskipun perusahaan telah memiliki kebijakan, prosedur, dan perangkat pengawasan yang lengkap. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan pengelolaan risiko hukum lebih banyak ditentukan oleh kualitas budaya organisasi dibandingkan kompleksitas regulasi yang dimiliki perusahaan.

Persoalan lain yang masih menjadi kelemahan banyak organisasi adalah belum terintegrasinya fungsi hukum ke dalam proses penyusunan strategi perusahaan. Dalam praktiknya, unit hukum sering diposisikan sebagai *supporting function* yang hanya memberikan pendapat hukum setelah keputusan bisnis ditetapkan. Pola demikian menyebabkan berbagai risiko hukum tidak teridentifikasi sejak tahap perencanaan sehingga perusahaan kehilangan kesempatan untuk melakukan tindakan preventif. Kondisi ini menegaskan perlunya perubahan paradigma dari *legal reactive management* menuju *legal proactive management*, yaitu menempatkan fungsi hukum sebagai mitra strategis yang terlibat sejak awal dalam penyusunan kebijakan, evaluasi investasi, penyusunan kontrak, hingga pengelolaan risiko korporasi.

Transformasi tersebut menjadi semakin penting di tengah dinamika regulasi nasional, termasuk setelah berlakunya reformasi perizinan berbasis risiko melalui Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja menjadi Undang-Undang serta penguatan pertanggungjawaban pidana korporasi dalam Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2023 tentang Kitab Undang-Undang Hukum Pidana. Kedua regulasi tersebut memperluas tanggung jawab korporasi dan menuntut perusahaan memiliki sistem kepatuhan yang terdokumentasi, adaptif, serta mampu mendeteksi perubahan regulasi secara cepat. Dengan demikian, fungsi hukum tidak lagi cukup berorientasi pada penyelesaian sengketa, tetapi harus berkembang menjadi bagian dari sistem *legal governance* yang mendukung keberlanjutan perusahaan.

Secara keseluruhan, efektivitas manajemen risiko hukum ditentukan oleh kemampuan perusahaan mengintegrasikan sistem hukum, manajemen risiko, pengendalian internal, budaya kepatuhan, dan strategi bisnis dalam satu kerangka tata kelola yang terpadu. Integrasi tersebut memungkinkan organisasi membangun mekanisme *early warning system* terhadap potensi pelanggaran, memperkuat kualitas pengambilan keputusan, meningkatkan kepercayaan para pemangku kepentingan, serta menjaga legitimasi perusahaan di tengah lingkungan regulasi yang semakin kompleks. Tanpa integrasi tersebut, manajemen risiko hukum hanya akan menghasilkan kepatuhan administratif yang bersifat formalistik dan tidak mampu memberikan perlindungan yang memadai bagi keberlanjutan perusahaan dalam jangka panjang.

Budaya Kepatuhan sebagai Faktor Penentu Efektivitas Sistem Manajemen Hukum

Budaya kepatuhan (*compliance culture*) merupakan fondasi utama yang menentukan efektivitas sistem manajemen hukum dalam organisasi. Meskipun perusahaan umumnya telah mengembangkan berbagai perangkat formal seperti kebijakan, standar operasional prosedur (SOP), kode etik, unit kepatuhan, dan mekanisme pengawasan, efektivitas seluruh instrumen tersebut pada akhirnya sangat ditentukan oleh sejauh mana nilai-nilai kepatuhan terinternalisasi dalam perilaku setiap individu. Dengan demikian, keberhasilan sistem manajemen hukum tidak hanya bergantung pada kualitas struktur kelembagaan, tetapi juga pada kemampuan organisasi membangun budaya yang menjadikan kepatuhan sebagai bagian dari identitas dan cara kerja perusahaan. Dalam perspektif tata kelola modern, budaya kepatuhan bukan lagi dipandang sebagai pelengkap sistem, melainkan sebagai *soft governance mechanism* yang menggerakkan seluruh fungsi pengendalian organisasi.



Secara konseptual, budaya kepatuhan merupakan seperangkat nilai, norma, keyakinan, dan pola perilaku yang mendorong setiap anggota organisasi untuk mematuhi ketentuan hukum, standar etika, dan kebijakan internal secara konsisten. Edison, Anwar, dan Komariyah (2018) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai yang membentuk cara berpikir, bersikap, dan bertindak individu dalam organisasi. Oleh karena itu, kepatuhan yang berkelanjutan tidak dapat diwujudkan hanya melalui keberadaan regulasi formal, tetapi harus dibangun melalui proses internalisasi nilai sehingga perilaku patuh tumbuh sebagai kesadaran kolektif, bukan semata-mata karena adanya pengawasan atau ancaman sanksi.

Namun, realitas menunjukkan bahwa sebagian besar organisasi masih mengembangkan sistem kepatuhan melalui pendekatan *rule-based compliance*, yaitu kepatuhan yang bertumpu pada regulasi, prosedur, dan mekanisme hukuman. Pendekatan tersebut memang diperlukan sebagai dasar pengendalian, tetapi belum cukup untuk menciptakan kepatuhan yang berkelanjutan. Ketika kepatuhan hanya didorong oleh kewajiban administratif, organisasi cenderung menghasilkan *formal compliance*, yakni perilaku patuh yang muncul hanya pada saat proses audit atau pengawasan berlangsung. Sebaliknya, ketika pengawasan melemah, peluang terjadinya penyimpangan kembali meningkat. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa lemahnya budaya kepatuhan akan menciptakan kesenjangan antara kepatuhan normatif dan kepatuhan substantif sehingga sistem manajemen hukum kehilangan fungsi preventifnya.

Fenomena tersebut tercermin dalam sejumlah kasus korporasi di Indonesia. Manipulasi laporan keuangan PT Asuransi Jiwasraya (Persero), penyimpangan investasi di PT Asabri (Persero), maupun praktik korupsi pengadaan pesawat pada PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk memperlihatkan bahwa keberadaan kode etik, unit kepatuhan, komite audit, dan berbagai perangkat tata kelola formal tidak secara otomatis mampu mencegah penyimpangan. Persoalan mendasar dalam kasus-kasus tersebut bukan terletak pada ketiadaan regulasi, melainkan pada lemahnya budaya integritas serta rendahnya komitmen organisasi dalam mengimplementasikan nilai-nilai kepatuhan secara konsisten. Fakta tersebut memperkuat bahwa kegagalan tata kelola lebih banyak dipicu oleh kelemahan aspek perilaku dibandingkan kelemahan aspek normatif.

Dalam perspektif *Good Corporate Governance* (GCG), budaya kepatuhan merupakan prasyarat utama bagi terwujudnya transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan kewajaran. Prinsip-prinsip tersebut tidak akan memberikan dampak nyata apabila hanya diwujudkan dalam bentuk struktur organisasi atau dokumen kebijakan. Efektivitas tata kelola justru ditentukan oleh kemampuan organisasi mengintegrasikan nilai integritas dan kepatuhan ke dalam seluruh proses bisnis, mulai dari perencanaan strategis, pengambilan keputusan, pengelolaan risiko, hingga evaluasi kinerja. Dengan demikian, budaya kepatuhan menjadi jembatan yang menghubungkan sistem hukum dengan praktik tata kelola sehingga kepatuhan berkembang dari sekadar kewajiban hukum menjadi nilai organisasi.

Perspektif *Institutional Theory* memberikan penjelasan bahwa organisasi tidak hanya dituntut mematuhi regulasi, tetapi juga memperoleh legitimasi dari lingkungan institusional yang terdiri atas regulator, investor, pelanggan, dan masyarakat. Akan tetapi, tekanan institusional sering kali hanya menghasilkan praktik *ceremonial compliance*, yaitu kondisi ketika perusahaan membangun berbagai simbol kepatuhan untuk memperoleh legitimasi tanpa melakukan perubahan substantif terhadap perilaku organisasi. Dalam situasi demikian, kepatuhan hanya menjadi instrumen pencitraan yang tidak mampu mencegah penyimpangan. Oleh karena itu, legitimasi organisasi yang berkelanjutan hanya dapat dicapai apabila sistem kepatuhan benar-benar diinternalisasikan dalam budaya organisasi, bukan sekadar dipenuhi melalui dokumen administratif.

Budaya kepatuhan juga memiliki peran strategis dalam kerangka *Enterprise Risk Management* (ERM). Risiko hukum pada dasarnya tidak hanya bersumber dari kelemahan regulasi atau prosedur, tetapi juga berasal dari perilaku individu yang mengabaikan standar etika, menyalahgunakan kewenangan, atau mengambil keputusan yang bertentangan dengan prinsip kehati-hatian. Dalam perspektif ini, budaya kepatuhan berfungsi sebagai mekanisme *self-control* yang memperkuat sistem pengendalian internal. Semakin tinggi tingkat internalisasi nilai

kepatuhan dalam organisasi, semakin kecil ketergantungan perusahaan terhadap pengawasan eksternal, sehingga biaya pengendalian dapat ditekan dan efektivitas manajemen risiko meningkat.

Salah satu tantangan terbesar dalam membangun budaya kepatuhan adalah munculnya kesenjangan antara *espoused values* (nilai yang dinyatakan) dan *enacted values* (nilai yang dipraktikkan). Tidak sedikit organisasi yang secara formal menyatakan komitmen terhadap integritas, transparansi, dan etika bisnis, tetapi dalam praktiknya masih mentoleransi pelanggaran sepanjang memberikan keuntungan ekonomi atau memenuhi target jangka pendek. Fenomena tersebut melahirkan paradoks kepatuhan, yaitu situasi ketika organisasi tampak patuh secara administratif, tetapi secara substantif gagal membangun perilaku etis. Paradoks ini menunjukkan bahwa keberhasilan sistem manajemen hukum tidak cukup diukur melalui jumlah kebijakan yang dimiliki perusahaan, tetapi harus dinilai dari konsistensi implementasi nilai kepatuhan dalam praktik sehari-hari.

Keberhasilan transformasi budaya kepatuhan juga sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan. Komitmen pimpinan melalui konsep *tone at the top* menjadi faktor yang menentukan arah budaya organisasi karena perilaku pimpinan akan menjadi acuan bagi seluruh anggota organisasi. Pemimpin yang menunjukkan integritas, konsistensi, dan keberanian menegakkan aturan akan memperkuat kepercayaan terhadap sistem kepatuhan. Sebaliknya, toleransi pimpinan terhadap pelanggaran akan melemahkan legitimasi seluruh mekanisme pengendalian, sekaligus menciptakan budaya permisif yang sulit diperbaiki melalui penyusunan regulasi baru.

Dengan demikian, budaya kepatuhan dapat dipandang sebagai infrastruktur organisasi yang tidak terlihat (*invisible governance infrastructure*) tetapi memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap efektivitas sistem manajemen hukum. Sistem hukum yang modern, teknologi kepatuhan yang canggih, maupun mekanisme pengawasan yang ketat tidak akan mampu memberikan hasil optimal apabila tidak didukung oleh budaya organisasi yang menjunjung tinggi integritas, akuntabilitas, dan tanggung jawab kolektif. Oleh karena itu, penguatan sistem manajemen hukum harus diarahkan tidak hanya pada penyempurnaan aspek struktural, tetapi juga pada transformasi budaya organisasi melalui pengembangan kompetensi, keteladanan kepemimpinan, penguatan etika bisnis, serta internalisasi nilai kepatuhan pada seluruh jenjang organisasi. Pendekatan tersebut akan menghasilkan kepatuhan yang bersifat substantif, meningkatkan kualitas tata kelola perusahaan, memperkuat kepercayaan para pemangku kepentingan, dan menjamin keberlanjutan perusahaan dalam menghadapi dinamika regulasi yang semakin kompleks.

SIMPULAN DAN SARAN

KESIMPULAN

Berdasarkan keseluruhan pembahasan mengenai optimalisasi sistem manajemen hukum, kepatuhan regulasi, tata kelola perusahaan yang baik, manajemen risiko hukum, serta budaya kepatuhan, dapat disimpulkan bahwa efektivitas tata kelola perusahaan modern sangat ditentukan oleh tingkat integrasi antara aspek struktural, sistemik, dan kultural dalam organisasi.

1. Sistem manajemen hukum tidak lagi relevan apabila hanya ditempatkan sebagai fungsi administratif yang bersifat reaktif. Sebaliknya, sistem tersebut harus berevolusi menjadi instrumen strategis yang terintegrasi dalam proses pengambilan keputusan perusahaan. Dalam posisi ini, sistem manajemen hukum memiliki peran penting dalam mengidentifikasi, mengantisipasi, serta memitigasi risiko hukum yang semakin kompleks akibat perubahan regulasi dan dinamika lingkungan bisnis.
2. Kepatuhan regulasi merupakan salah satu pilar utama dalam implementasi GCG, namun dalam praktiknya masih ditemukan kesenjangan antara kepatuhan yang bersifat formal dan kepatuhan yang bersifat substantif. Banyak perusahaan telah memiliki struktur tata kelola yang relatif lengkap, tetapi belum sepenuhnya mampu menginternalisasi nilai integritas, transparansi, dan akuntabilitas ke dalam praktik operasional sehari-hari.



3. Manajemen risiko hukum merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari manajemen resiko perusahaan yang idealnya dikelola secara terpadu dengan risiko operasional, keuangan, dan reputasi. Lemahnya integrasi antar fungsi organisasi menyebabkan risiko hukum sering tidak teridentifikasi pada tahap awal, sehingga penanganannya baru dilakukan setelah berkembang menjadi krisis yang lebih besar.
4. Budaya kepatuhan terbukti menjadi faktor kunci yang menentukan efektivitas sistem manajemen hukum. Tanpa adanya budaya organisasi yang menanamkan nilai integritas dan kepatuhan secara konsisten, sistem hukum yang paling lengkap sekalipun akan kehilangan daya guna dan cenderung berfungsi hanya sebagai formalitas administratif.
5. Penguatan GCG tidak semata-mata bergantung pada struktur kelembagaan, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kualitas budaya organisasi, peran kepemimpinan, serta kemampuan perusahaan dalam beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan tuntutan regulasi melalui penerapan tata kelola digital.

SARAN

Berdasarkan temuan konseptual tersebut, beberapa rekomendasi yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan perlu melakukan integrasi sistem manajemen hukum ke dalam proses perencanaan strategis, tidak hanya terbatas pada tahap operasional. Dalam hal ini, fungsi legal harus ditempatkan sebagai mitra strategis yang berperan aktif dalam proses pengambilan keputusan bisnis, bukan sekadar unit pendukung.
2. Manajemen risiko hukum perlu diintegrasikan secara menyeluruh dengan risiko operasional, keuangan, dan reputasi, sehingga perusahaan dapat melakukan identifikasi risiko secara lebih dini, sistematis, dan komprehensif. Integrasi ini memungkinkan perusahaan memiliki kemampuan antisipatif yang lebih kuat terhadap potensi risiko yang dapat mengganggu keberlanjutan organisasi.
3. Organisasi perlu mengembangkan budaya kepatuhan melalui keteladanan pimpinan, program pelatihan yang berkesinambungan, serta proses internalisasi nilai-nilai integritas yang diterapkan secara konsisten di seluruh tingkatan organisasi.
4. Audit internal, komite audit, dan unit kepatuhan perlu diperkuat peran dan fungsinya agar tidak sekadar bersifat administratif, tetapi benar-benar berfungsi sebagai instrumen pengendali risiko yang efektif dan strategis dalam organisasi atau perusahaan.
5. Perusahaan perlu meningkatkan literasi hukum serta kesadaran kepatuhan di seluruh karyawan agar implementasi sistem manajemen hukum dapat berjalan secara komprehensif dan tidak hanya terpusat pada satu unit tertentu.
6. Penelitian belum melakukan analisis komparatif berdasarkan karakteristik organisasi, seperti perbedaan antara badan usaha milik negara (BUMN), perusahaan publik, perusahaan swasta, maupun usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Padahal, tingkat kompleksitas regulasi, kapasitas sumber daya, serta struktur tata kelola pada masing-masing jenis organisasi berpotensi memengaruhi efektivitas implementasi sistem manajemen hukum dan budaya kepatuhan.
7. Penelitian ini belum menguji secara empiris pengaruh faktor-faktor kontekstual, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, transformasi digital, kualitas pengendalian internal, maupun tekanan regulasi terhadap efektivitas sistem manajemen hukum. Variabel-variabel tersebut diperkirakan memiliki peran sebagai variabel mediasi atau moderasi yang dapat memperkuat ataupun memperlemah hubungan antara sistem manajemen hukum dan kepatuhan regulasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adelina, Y. E., Trilaksono, T., & Rohi-Mone, R. (2020). Do Corporate and Sharia Compliance Governance Affect Enterprise Risk Management Implementation? *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 24(1).



- Asmah, & Ridwan. (2025). *Model Tata Kelola dan Kepatuhan Korporasi pada Perusahaan Publik*. Iqtishaduna.
- Burdon, W. M., & Sorour, M. K. (2020). Institutional Theory and Evolution of 'A Legitimate' Compliance Culture: The Case of the UK Financial Service Sector. *Journal of Business Ethics*, 162(1), 47–80.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Effendi, M. A. (2016). *The Power of Good Corporate Governance: Teori dan Implementasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Fanto, J. A. (2018). The Governing Authority's Responsibilities in Compliance and Risk Management, As Seen in the American Law Institute's Draft Principles of Compliance, Risk Management, and Enforcement. *Temple Law Review*, 90(4).
- Fuad, I. A., Cheumar, M., Pramono, S., & Muhammedi, S. (2025). The Governance and Culture in Islamic Banking Enterprise Risk Management: A Systematic Literature Review. *AKTIVA: Journal of Accountancy and Management*.
- Ghozali, I., Kusumadewi, R. R. K. A., Hersugondo, & Pamungkas, I. D. (2026). Enterprise Risk Management and Cyber Fraud Mitigation: Evidence from Indonesian State-Owned Enterprises. *Journal of Risk and Financial Management*.
- Hendra, M. (2024). *Manfaat dan Urgensi Penerapan Good Corporate Governance dalam Perusahaan*. Jurnal Pendidikan Tambusai.
- Murhadi, W. R., Handoyo, A., & Ernawati, E. (2024). *The Good Corporate Governance: Case Study in Indonesia and Philippines*. JBTI.
- Ndraha, T. (2017). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nelaz, Y. S., & Junita, D. (2024). *Good Corporate Governance pada BUMN di Sumatera Barat*.
- Pakpahan, D. A., Sihombing, N. G., & Sangadah, N. (2024). *Penerapan Prinsip Good Corporate Governance dalam Hukum Perusahaan: Mengoptimalkan Akuntabilitas dan Transparansi di Perusahaan Indonesia*. Jurnal Multidisiplin Ilmu Akademik.
- Pariela, E. P. R., & Suparno. (2024). Reconstruction of Corporate Governance Legal System with Governance, Risk Management, and Compliance (GRC) Approach. *Asian Journal of Social and Humanities*, 3(2), 261–272.
- Rahmadani, N. (2024). *Penerapan Prinsip Good Corporate Governance dalam Perusahaan Terbuka di Indonesia*.
- Rilah, F. N., & Trisnainingsih, S. (2024). *Implementation of Good Corporate Governance on Indonesia's State-Owned Enterprises*.
- Sabhira, S. Z. (2024). *Analisis Prinsip Good Corporate Governance dalam Regulasi Hukum Perusahaan*. Proceedings Series on Social Sciences & Humanities.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Wiley. (Sebagai landasan teori budaya organisasi yang masih banyak digunakan dalam penelitian Indonesia).
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Soekanto, S. (2019). *Kesadaran Hukum dan Kepatuhan Hukum*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Thiasel, C., Ashakur, F. K., & Zaitul. (2025). *Kepatuhan Perusahaan Go-Publik Indonesia pada Code of Good Corporate Governance*. Bureaucracy Journal.
- Wiraguna, M. A., & Hidayah, A. (2024). *Prinsip Good Corporate Governance dalam Pengelolaan BUMN Perspektif Hukum Bisnis*. Jurnal Solusi.
- Zhao, J. (2025). Investigating Data-Driven Strategies for Intelligent Compliance and Risk Management in Enterprises from a Legal-Business Integration Perspective. *Science of Law Journal*, 4, 96–104.