Prinsip *Good Corporate Governance* Sebagai Instrumen Mitigasi Risiko Hukum dalam Pengelolaan Kontrak Bisnis Developer Perumahan (Studi Kasus Pada PT X)

Eclesia C. Siahainenia[1*], I Made Kantikha[2], Annisa Fitria[3], Noviana Tansari[4], Tuti Elawati[5,*]
[1*,2,3,4] Universitas Esa Unggul, Jakarta
[5] Universitas Sains Indonesia, Bekasi
Corresponding Author's e-mail : eclesiacaroline@gmail.com

SEIKAT
Jurnal Ilmu Sosial, Politik dan Hukum

e-ISSN: 2964-0962

SEIKAT: Jurnal Ilmu Sosial, Politik dan Hukum

https://ejournal.45mataram.ac.id/index.php/seikat

Vol. 5, No. 5, Oktober 2026

Page: 5045 - 5060

Available at:

https://ejournal.45mataram.ac.id/index.php/seikat/article/view/4156

DOI:

https://doi.org/10.55681/seikat.v5i5.4156

Article History:

Received: 29-08-2026
Revised: 30-10-2026
Accepted: 30-10-2026

Abstract *: The housing development industry involves complex contractual relationships among developers, contractors, vendors, and consumers, making it highly vulnerable to legal risks. This condition is reflected in 3,872 consumer complaints filed against PT X in 2025, indicating a gap between the legal certainty provided by contractual provisions and their implementation in practice. This study aims to analyze the potential legal risks in the management of housing developers' business contracts and to formulate a model for implementing Good Corporate Governance (GCG) as a legal risk mitigation instrument. The research employs a normative juridical method supported by empirical data using statutory, conceptual, and case approaches. The analysis is based on Contract Law Theory, Good Corporate Governance Theory, Agency Theory, Stakeholder Theory, and Legal Certainty Theory. The findings reveal that legal risks at PT X consist of contract performance risk, contract monitoring risk, and contract governance risk, which primarily arise from weaknesses in contract implementation, supervision, and documentation rather than from deficiencies in contractual clauses. This study proposes the Contract Governance Based on GCG Principles model, which integrates four stages of contract management: Contract Planning, Contract Performance, Contract Monitoring, and Contract Protection Governance. The proposed model serves as a preventive instrument for mitigating legal risks while strengthening consumer protection and promoting contract management that is effective, accountable, transparent, sustainable, and oriented toward legal certainty.*

Keywords *: good corporate governance; legal risk mitigation; contract governance; housing developers.*

Abstrak : Industri developer perumahan memiliki hubungan kontraktual yang kompleks antara developer, kontraktor, vendor, dan konsumen sehingga rentan menimbulkan risiko hukum. Kondisi tersebut tercermin dari 3.872 laporan keluhan konsumen PT X pada tahun 2025 yang menunjukkan kesenjangan antara kepastian hukum kontrak dan pelaksanaannya. Penelitian ini bertujuan menganalisis potensi risiko hukum dalam pengelolaan kontrak bisnis developer perumahan serta merumuskan model penerapan Good Corporate Governance (GCG) sebagai instrumen mitigasi risiko hukum. Penelitian menggunakan metode yuridis normatif yang didukung data empiris melalui pendekatan peraturan perundang-undangan, konseptual, dan studi kasus, dengan analisis berdasarkan Teori Hukum Perjanjian, Teori Good Corporate Governance, Agency Theory, Stakeholder Theory, dan Teori Kepastian Hukum. Hasil penelitian menunjukkan bahwa risiko hukum pada PT X meliputi contract performance risk, contract monitoring risk, dan contract governance risk, yang bersumber dari lemahnya pelaksanaan, pengawasan, dan dokumentasi kontrak, bukan dari substansi klausul. Penelitian ini menawarkan model Contract Governance Based on GCG Principles yang mengintegrasikan empat tahap pengelolaan kontrak, yaitu Contract Planning, Performance, Monitoring, dan Protection Governance. Model tersebut menjadi

instrumen preventif untuk memitigasi risiko hukum sekaligus memperkuat perlindungan konsumen serta mendukung terciptanya pengelolaan kontrak yang efektif, akuntabel, transparan, berkelanjutan, dan berorientasi pada kepastian hukum.

Kata Kunci : good corporate governance; mitigasi risiko hukum; tata kelola kontrak; developer perumahan.

PENDAHULUAN

Industri properti, khususnya sektor pengembangan perumahan, merupakan sektor strategis yang tidak hanya berorientasi ekonomi, tetapi juga berkaitan dengan pemenuhan hak masyarakat atas tempat tinggal sebagaimana dijamin dalam Pasal 28H ayat (1) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 dan diatur lebih lanjut dalam Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2011 tentang Perumahan dan Kawasan Permukiman. Dalam menjalankan usahanya, developer perumahan tidak bekerja secara mandiri, melainkan menjalin hubungan kontraktual dengan kontraktor, vendor, konsultan, lembaga pembiayaan, dan konsumen, sehingga kontrak menjadi instrumen hukum utama yang mengatur seluruh proses bisnis sejak perencanaan hingga penyerahan rumah (Subekti, 2014).

Setiap hubungan kontraktual tersebut, agar mengikat secara sah, harus memenuhi syarat subjektif dan objektif sebagaimana diatur dalam Pasal 1320 KUHPerdata: kesepakatan para pihak, kecakapan bertindak, hal tertentu yang diperjanjikan, dan sebab yang halal. Keempat syarat ini bersifat kumulatif, bukan alternatif, sehingga tidak terpenuhinya salah satu syarat berpotensi membuka ruang pembatalan atau bahkan kebatalan kontrak. Persoalannya, pemenuhan syarat sahnya perjanjian pada tahap pembentukan kontrak tidak dengan sendirinya menjamin bahwa kontrak akan dilaksanakan sesuai kesepakatan; di titik inilah letak jarak antara hukum kontrak dalam arti normatif dan hukum kontrak dalam arti operasional yang menjadi perhatian utama artikel ini. Karakteristik bisnis developer perumahan yang melibatkan banyak pihak dengan kepentingan yang tidak selalu sejalan: developer mengejar efisiensi biaya dan kecepatan penyelesaian, kontraktor mengejar kepastian pembayaran, sementara konsumen mengejar kepastian kualitas dan waktu serah terima, menjadikan kontrak bukan sekadar dokumen administratif, melainkan instrumen pembagian risiko (*risk allocation*) di antara para pihak yang kepentingannya berpotensi berbenturan.

Risiko hukum dalam industri developer perumahan memiliki karakteristik yang bersifat sistemik dan berantai (*chain legal risk*): keterlambatan pekerjaan kontraktor dapat menyebabkan keterlambatan penyerahan rumah kepada konsumen, yang selanjutnya berpotensi menimbulkan tuntutan ganti rugi dan sengketa hukum (Jensen & Meckling, 1976; Freeman, 1984). Sifat berantai ini yang membedakan risiko hukum di sektor developer perumahan dari sektor bisnis pada umumnya: satu penyimpangan pada mata rantai kontrak hulu (misalnya keterlambatan kontraktor) jarang berhenti pada pihak yang melakukannya, melainkan merambat ke mata rantai berikutnya hingga akhirnya dibebankan kepada konsumen sebagai pihak yang paling lemah posisi tawarnya. Tingginya potensi risiko hukum tersebut tercermin dari data Badan Perlindungan Konsumen Nasional yang mencatat sektor perumahan sebagai salah satu sektor dengan pengaduan tertinggi pada periode 2017-2023 (BPKN RI, 2023), diperkuat oleh laporan Yayasan Lembaga Konsumen Indonesia (YLKI, 2024) serta kasus keterlambatan pembangunan Apartemen Meikarta yang memperoleh perhatian publik luas sebuah preseden yang memperlihatkan bahwa risiko hukum di sektor ini bukan semata persoalan internal satu perusahaan, melainkan berpotensi menjadi persoalan perlindungan konsumen berskala nasional. Pada PT X sebagai objek penelitian, urgensi tersebut tercermin dari 3.872 laporan keluhan konsumen sepanjang tahun 2025 yang berkaitan dengan kualitas bangunan dan pekerjaan konstruksi sebuah angka yang, terlepas dari

tingkat penyelesaiannya, menunjukkan skala persoalan yang tidak dapat lagi didekati sekadar sebagai keluhan layanan pelanggan biasa, melainkan sebagai indikasi adanya kerentanan struktural dalam tata kelola pelaksanaan kontrak.

Secara doktrinal, kontrak yang dibuat secara sah mengikat para pihak sebagai undang-undang berdasarkan asas *pacta sunt servanda* sebagaimana diatur dalam Pasal 1338 KUHPerdata, dan wajib dilaksanakan dengan itikad baik sesuai Pasal 1338 ayat (3) KUHPerdata. Ketentuan tersebut pada dasarnya dimaksudkan untuk menciptakan kepastian hukum serta membagi risiko dan tanggung jawab para pihak secara jelas (Subekti, 2014; Harahap, 1986). Namun, tingginya angka keluhan konsumen pada PT X menunjukkan adanya kesenjangan antara janji normatif kontrak dan realitas pelaksanaannya di lapangan kontrak yang sah dan lengkap secara klausul ternyata belum cukup untuk mencegah risiko hukum apabila tidak didukung oleh sistem tata kelola yang memastikan konsistensi pelaksanaan, pengawasan, dan dokumentasinya. Kesenjangan antara kepastian hukum normatif dan kepastian hukum dalam praktik inilah yang menjadi titik tolak penelitian ini untuk melampaui pendekatan *contract drafting* semata menuju pendekatan *contract governance*.

Kajian literatur terdahulu menunjukkan dua kecenderungan yang terpisah satu sama lain. Pertama, penelitian mengenai *Good Corporate Governance* (GCG) umumnya berfokus pada sektor perbankan, badan usaha milik negara, dan perusahaan terbuka, dengan penekanan pada pengaruh GCG terhadap kinerja perusahaan, perlindungan investor, dan pencegahan *fraud* (Agoes & Ardana, 2014; Claessens et al., 2000). Kedua, penelitian mengenai risiko hukum dalam hubungan kontraktual umumnya menitikberatkan pada penyelesaian sengketa setelah wanprestasi terjadi (*reactive legal approach*), bukan pada pencegahan risiko hukum sejak tahap pengelolaan kontrak (*preventive legal approach*) (Subekti, 2014; Salim H.S., 2021). Penelitian yang secara khusus menghubungkan pengelolaan kontrak bisnis, karakteristik risiko hukum yang bersifat berantai, dan penerapan prinsip GCG sebagai instrumen mitigasi risiko hukum pada sektor developer perumahan masih relatif terbatas. Kekosongan inilah yang menjadi dasar kebaruan (*novelty*) artikel ini: menempatkan prinsip-prinsip GCG bukan sebagai objek kajian tata kelola perusahaan secara umum, melainkan sebagai kerangka analisis (*analytical framework*) atas pengelolaan kontrak bisnis (*contract governance*).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian hukum yuridis normatif yang didukung data empiris terbatas melalui studi kasus pada PT X. Norma hukum ditempatkan sebagai objek utama analisis, sedangkan data empiris digunakan untuk menggambarkan penerapan norma dalam praktik serta mengidentifikasi potensi risiko hukum yang timbul dalam kegiatan operasional perusahaan. Penelitian menggunakan empat pendekatan: pendekatan perundang-undangan (*statute approach*) untuk mengkaji ketentuan hukum perjanjian, hukum perusahaan, perlindungan konsumen, dan perumahan; pendekatan konseptual (*conceptual approach*) untuk mengkaji teori dan doktrin GCG serta kepastian hukum; pendekatan kasus (*case approach*) untuk memahami bentuk risiko hukum dalam sengketa kontrak bisnis perumahan; dan pendekatan *socio-legal* terbatas untuk menganalisis kesesuaian antara norma hukum dan pelaksanaannya dalam praktik PT X.

Bahan hukum dikumpulkan dari tiga sumber: bahan hukum primer (Kitab Undang-Undang Hukum Perdata; Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas; Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1999 tentang Perlindungan Konsumen; Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2011 tentang Perumahan dan Kawasan Permukiman; Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2017 tentang Jasa Konstruksi), bahan hukum sekunder (buku, jurnal ilmiah, dan hasil penelitian terkait), serta bahan hukum tersier. Data empiris terbatas diperoleh melalui studi dokumen perusahaan

(Surat Perjanjian Kontrak Kerja/SPKK, Perjanjian Pengikatan Jual Beli/PPJB, Site Instruction, Berita Acara Serah Terima, data keluhan konsumen tahun 2025), observasi, dan wawancara dengan Divisi Legal, Procurement, Project Management, Construction, Customer Service, dan Manajemen PT X.

Analisis bahan hukum dilakukan secara kualitatif dengan mengkaji dan menginterpretasikan bahan hukum primer, sekunder, dan data empiris, dilanjutkan dengan analisis kesenjangan (*gap analysis*) antara ketentuan normatif dalam SPKK/PPJB dengan pelaksanaannya di lapangan, kajian perbandingan terhadap model tata kelola dan manajemen risiko yang telah ada, hingga perumusan model penerapan GCG berbasis tata kelola kontrak sebagai instrumen mitigasi risiko hukum.

Guna menjaga validitas data, dilakukan triangulasi antara bahan hukum primer, dokumen kontraktual internal PT X, dan hasil wawancara dengan enam fungsi organisasi yang terlibat langsung dalam pengelolaan kontrak (*Legal, Procurement, Project Management, Construction, Customer Service*, dan Manajemen), sehingga temuan yang dihasilkan tidak semata-mata bertumpu pada satu sumber data. Informan dipilih secara purposif (*purposive sampling*) berdasarkan kewenangan dan keterlibatan langsung dalam proses kontraktual. Penelitian ini memiliki keterbatasan metodologis berupa desain studi kasus tunggal (*single case study*) pada satu perusahaan developer perumahan, sehingga temuan dan model yang dihasilkan bersifat kontekstual dan memerlukan pengujian lebih lanjut sebelum digeneralisasi pada skala industri yang lebih luas. Sehubungan dengan penggunaan data internal perusahaan, penelitian ini menerapkan prinsip kerahasiaan dengan menyamarkan identitas perusahaan objek penelitian sebagai "PT X" serta membatasi kutipan wawancara pada informasi yang relevan dengan pertanyaan penelitian tanpa mengungkap identitas informan secara individual. Data keluhan konsumen dan klausul kontrak yang disajikan pada bagian Hasil dan Pembahasan merupakan data agregat dan kutipan pasal yang telah disetujui penggunaannya untuk kepentingan akademik, sehingga tidak memuat informasi yang dapat mengidentifikasi konsumen maupun mitra bisnis PT X secara perorangan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hakikat Risiko Hukum dan Penerapan Prinsip GCG dalam Kontrak Bisnis Developer Perumahan

Hubungan hukum antara PT X dan kontraktor merupakan titik awal munculnya sebagian besar risiko hukum. Hubungan tersebut diatur melalui Surat Perjanjian Kontrak Kerja (SPKK) yang memuat ruang lingkup pekerjaan, spesifikasi teknis, jangka waktu, mekanisme pembayaran, retensi, denda keterlambatan, dan masa pemeliharaan. Pasal 3 ayat (2) SPKK menetapkan jangka waktu maksimal penyelesaian pembangunan satu unit rumah selama 330 (tiga ratus tiga puluh) hari kalender di luar *grace period* 30 (tiga puluh) hari, dengan konsekuensi denda 0,35‰ per hari dari nilai SPK apabila dilampaui, yang dapat meningkat secara progresif hingga 1,00‰ disertai pengurangan kuota SPK sebesar 20% pada eskalasi Surat Peringatan II (Pasal 11 ayat (2), (9)–(11) SPKK). Risiko yang teridentifikasi meliputi wanprestasi, keterlambatan penyelesaian pembangunan, ketidaksesuaian spesifikasi bangunan, dan cacat konstruksi (*construction defect*) yang baru diketahui setelah serah terima. Meskipun secara normatif SPKK telah mengatur retensi 5%, masa pemeliharaan 90 (sembilan puluh) hari, dan garansi struktural 5 (lima) tahun (Pasal 8 SPKK), penelitian menemukan bahwa akar persoalan bukan terletak pada ketiadaan aturan kontraktual, melainkan pada konsistensi pelaksanaan, pengawasan, dan dokumentasinya risiko yang lebih tepat dikategorikan sebagai *contract governance risk*, bukan sekadar *contract drafting risk* (Christou, 2016).

Hubungan PT X dengan vendor menghadapi risiko serupa dalam skala lebih terbatas, terutama keterlambatan pengiriman material dan ketidaksesuaian spesifikasi, yang meskipun berdampak tidak langsung kepada konsumen, tetap berpotensi memicu risiko hukum berantai (*chain legal risk*) terhadap jadwal serah terima. Sifat "tidak langsung" ini yang justru berisiko membuat pengelolaan kontrak vendor kurang mendapat perhatian tata kelola yang setara dengan kontrak kontraktor, padahal ditinjau dari *Agency Theory* (Jensen & Meckling, 1976), keterlambatan pada mata rantai vendor tetap berpotensi menimbulkan *information asymmetry* yang sama manajemen PT X baru mengetahui dampaknya terhadap jadwal serah terima setelah keterlambatan tersebut merambat ke tahap konstruksi, bukan pada saat keterlambatan itu sendiri terjadi di titik asalnya.

Hubungan PT X dengan konsumen memiliki tingkat risiko hukum tertinggi karena bersifat *business-to-consumer* dan diatur melalui Perjanjian Pengikatan Jual Beli (PPJB), sehingga tunduk pula pada Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1999 tentang Perlindungan Konsumen. Data keluhan konsumen PT X sepanjang tahun 2025 mencatat 3.872 laporan sebagaimana disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Rekapitulasi Keluhan Konsumen PT X Tahun 2025 (5 Kategori Teratas)

Jenis Keluhan	Jumlah	Persentase
Bocor / Rembes	1.037	26,8%
Lain-lain	1.018	26,3%
Retak Bangunan	482	12,4%
Cat	344	8,9%
Kotor / Berantakan	208	5,4%

Dari 3.872 keluhan tersebut, 3.615 (93,4%) berstatus selesai (*Done*), 188 dibatalkan, 60 masih dalam proses, dan 9 dalam pemantauan. Tingginya jumlah keluhan yang telah diselesaikan menunjukkan bahwa mekanisme penanganan keluhan PT X relatif aktif; namun demikian, potensi risiko hukum tetap muncul pada tahap pascaserahterima dan memerlukan penguatan sistem tata kelola yang berkelanjutan, bukan hanya penyelesaian kasus per kasus.

Temuan tersebut memperlihatkan bahwa asas *pacta sunt servanda* dan kewajiban itikad baik dalam Pasal 1338 KUHPerdata belum sepenuhnya beroperasi secara efektif dalam praktik, bukan karena ketiadaan norma kontraktual, melainkan karena lemahnya sistem yang menjamin norma tersebut dilaksanakan secara konsisten. Dalam perspektif Teori Kepastian Hukum, kepastian hukum tidak cukup diwujudkan melalui keberadaan klausul kontrak yang lengkap (kepastian hukum normatif), tetapi juga menuntut adanya sistem pelaksanaan, pengawasan, dan dokumentasi yang konsisten (kepastian hukum aplikatif) (Mertokusumo, 2019). Kesenjangan antara kedua dimensi kepastian hukum tersebut memperkuat argumentasi sebelumnya: akar risiko hukum pada PT X terletak pada lemahnya sistem yang menjamin konsistensi pelaksanaan kontrak, bukan pada ketiadaan atau kelemahan norma kontraktualnya.

Bertolak dari hakikat risiko hukum tersebut, uraian berikut menelusuri secara konkret bagaimana kelima prinsip GCG transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan *fairness* teraktualisasi pada klausul-klausul SPKK dan PPJB PT X, sekaligus mengidentifikasi kesenjangan penerapannya di lapangan, sehingga analisis tidak berhenti pada uraian normatif-abstrak.

Transparansi. Persoalan yang hendak dijawab pada prinsip ini adalah apakah setiap perubahan lingkup pekerjaan di lapangan tercatat dan diketahui kedua belah pihak secara tepat waktu. PT X telah menerapkan mekanisme transparansi melalui SPKK, Surat Perintah Kerja (SPK), Site Instruction (SI), dan Berita Acara Serah Terima (BAST). Pasal 9 SPKK secara rinci mengatur bahwa setiap pekerjaan tambah dan/atau kurang wajib dituangkan dalam adendum dan Site Instruction yang ditandatangani kedua belah pihak, dengan batas pengajuan paling lambat 60 (enam puluh) hari kalender sejak BAST II. Meskipun demikian, hasil wawancara dengan Divisi Legal PT X mengonfirmasi adanya kesenjangan waktu (*time lag*) antara keputusan operasional di lapangan dan pemenuhan syarat formil tersebut: "ada pekerjaan yang harus segera diputuskan tim lapangan sudah berkomunikasi dengan kontraktor dan pekerjaannya berjalan dulu, administrasinya menyusul" (wawancara Divisi Legal PT X, 2026). Kesenjangan waktu inilah yang, jika dibiarkan berulang tanpa mekanisme pengingat administratif, berpotensi bergeser dari sekadar keterlambatan pencatatan menjadi celah pembuktian ketika terjadi sengketa mengenai lingkup pekerjaan yang sesungguhnya disepakati.

Akuntabilitas. Prinsip ini menguji apakah tanggung jawab pelaksanaan kontrak melekat pada unit organisasi yang jelas dan dapat ditelusuri. Pasal 7 ayat (4) huruf (h) SPKK mewajibkan kontraktor menyampaikan laporan progres setiap 30 (tiga puluh) hari kepada PIC Pihak Pertama. Secara tekstual, ketentuan ini telah memuat unit akuntabilitas yang jelas; namun, pelaksanaannya masih terfragmentasi antarfungsi, sebagaimana dikonfirmasi oleh Senior Manager Operations PT X: "informasi masih ada di masing-masing divisi; ketika ada masalah, baru semua tim duduk bersama dan informasi dikumpulkan" (wawancara Manajemen PT X, 2026). Pola ini memperlihatkan bahwa akuntabilitas formal (siapa yang wajib melapor) sudah ada, tetapi akuntabilitas fungsional (siapa yang memantau agar laporan tersebut benar-benar terkonsolidasi lintas divisi secara berkala, bukan hanya saat masalah muncul) belum melembaga.

Responsibilitas. Prinsip ini menyangkut kesesuaian pembagian tanggung jawab dengan peraturan dan prinsip korporasi yang sehat, khususnya ketika terjadi kegagalan pelaksanaan pekerjaan. Prinsip ini paling dominan diterapkan melalui denda keterlambatan progresif, retensi 5%, dan garansi struktural 5 (lima) tahun (Pasal 8 dan Pasal 11 SPKK), yang secara tekstual memberi insentif finansial bagi kontraktor untuk menjaga kualitas dan ketepatan waktu pekerjaan. Namun, dalam hubungan dengan konsumen, tanggung jawab akhir tetap berada pada PT X sebagai developer karena konsumen tidak memiliki hubungan kontraktual langsung dengan kontraktor maupun vendor sebuah konsekuensi struktural dari relativitas kontrak (*privity of contract*) yang sesungguhnya berlaku umum dalam hukum perjanjian, tetapi menjadi persoalan tersendiri ketika mekanisme back-to-back antara tanggung jawab kontraktor kepada developer dan tanggung jawab developer kepada konsumen tidak berjalan selaras waktu. Dilihat dari *Stakeholder Theory* (Freeman, 1984), pembebanan tanggung jawab akhir kepada developer ini sesungguhnya konsisten dengan posisi developer sebagai pihak yang paling mampu mengendalikan keseluruhan proses, sehingga secara prinsip dapat dibenarkan; persoalannya terletak pada apakah mekanisme internal PT X untuk menagih kembali kerugian tersebut kepada kontraktor yang lalai berjalan secara konsisten atau tidak.

Independensi. Prinsip ini mensyaratkan bahwa fungsi pengawasan dapat berjalan bebas dari tekanan operasional pihak yang diawasi. Pasal 10 SPKK memberi kewenangan kepada PIC *Quality Control* (QC) untuk sewaktu-waktu memeriksa pekerjaan tanpa pemberitahuan terlebih dahulu. Efektivitas independensi pengawasan tetap bergantung pada tekanan operasional lapangan, sebagaimana disampaikan Divisi *Construction* PT X: "tidak semua instruksi kecil selalu dibuat dalam surat resmi" (wawancara Divisi *Construction* PT X, 2026). Pernyataan ini mengindikasikan bahwa independensi pengawasan pada tataran normatif (kewenangan QC untuk

memeriksa sewaktu-waktu) belum sepenuhnya berbanding lurus dengan independensi pada tataran praktik, karena keputusan mana yang perlu didokumentasikan secara resmi pada akhirnya masih bergantung pada pertimbangan individual staf lapangan, bukan pada standar baku yang mengikat seluruh proyek. Dalam kerangka manajemen risiko yang lazim dianut COSO ERM (COSO, 2017), fungsi PIC QC ini idealnya berperan sebagai lini pertahanan kedua (*second line of defense*) yang berdiri terpisah dari tim pelaksana lapangan sebagai lini pertahanan pertama; namun, tanpa standar baku mengenai jenis instruksi yang wajib didokumentasikan, garis pemisah antara kedua lini tersebut menjadi kabur dan pada praktiknya bergantung pada kebiasaan kerja masing-masing tim, bukan pada struktur pengendalian yang baku.

Fairness. Pasal 8 ayat (9) SPKK mengatur *service level agreement* penanganan keluhan pascaserah terima (*Urgent* 1×12 jam, Prioritas 1×24 jam, *Standar* 3×24 jam). Namun, Pasal 17 SPKK hanya mengatur penyelesaian perselisihan melalui musyawarah mufakat tanpa merinci tahapan mediasi atau arbitrase sebelum litigasi. ketiadaan mekanisme penyelesaian sengketa bertingkat (*tiered dispute resolution*) ini menjadi titik lemah yang relevan diperkuat dalam model yang diusulkan. Pola yang identik ditemukan pula pada Pasal 15 Perjanjian Pengikatan Jual Beli (PPJB) yang mengatur hubungan PT X dengan konsumen: penyelesaian sengketa hanya berjenjang dari musyawarah langsung ke litigasi pada yurisdiksi Pengadilan Negeri, tanpa tahapan mediasi atau arbitrase. Kesamaan pola pada dua jenis kontrak yang berbeda ini menunjukkan bahwa kekosongan mekanisme penyelesaian sengketa bertingkat bersifat sistemik pada seluruh portofolio kontrak PT X, bukan kelemahan pada satu klausul kontrak semata.

Agar analisis penerapan prinsip GCG tidak berhenti pada uraian normatif-abstrak, kelima prinsip tersebut ditelusuri secara konkret pada klausul SPKK yang menjadi objek penelitian beserta poin pelaksanaan yang secara faktual dituntut dari padanya, sebagaimana dirangkum pada Tabel 2.

Tabel 2. Poin Konkret Penerapan Prinsip GCG pada Klausul SPKK PT X

Prinsip GCG	Pasal/Klausul SPKK	Poin Konkret yang Harus Dilaksanakan	Temuan Kesenjangan (Gap)
Transparansi	Pasal 9 SPKK	Setiap pekerjaan tambah/kurang dituangkan dalam adendum & Site Instruction bertandatangan kedua pihak, diajukan maks. 60 hari kalender sejak BAST II	*Time lag* antara keputusan operasional lapangan dan pemenuhan syarat formil (wawancara Divisi Legal)
Akuntabilitas	Pasal 7 ayat (4) huruf (h) SPKK	Kontraktor wajib menyampaikan laporan progres tertulis setiap 30 hari kepada PIC Pihak Pertama	Informasi terfragmentasi antardivisi, baru terkonsolidasi saat muncul masalah (wawancara Manajemen)
Responsibilitas	Pasal 8 & Pasal 11 SPKK	Retensi 5%, masa pemeliharaan 90 hari, garansi struktural 5 tahun; denda progresif 0,35‰-1,00‰/hari keterlambatan	Tanggung jawab akhir tetap pada developer karena tidak ada hubungan kontraktual langsung konsumen-kontraktor
Independensi	Pasal 10 SPKK	PIC Quality Control berwenang memeriksa pekerjaan sewaktu-	Efektivitas bergantung pada tekanan operasional; tidak

Prinsip GCG	Pasal/Klausul SPKK	Poin Konkret yang Harus Dilaksanakan	Temuan Kesenjangan (Gap)
		waktu tanpa pemberitahuan terlebih dahulu	semua instruksi dibuat dalam surat resmi (wawancara Divisi Construction)
Fairness	Pasal 8 ayat (9) & 17 SPKK; Pasal 15 PPJB	SLA penanganan keluhan berjenjang (*Urgent* 1×12 jam, Prioritas 1×24 jam, *Standard* 3×24 jam)	Musyawarah→litigasi langsung tanpa mediasi/arbitrase pola identik pada SPKK & PPJB (sistemik)

Pemetaan tersebut menegaskan bahwa setiap prinsip GCG dalam penelitian ini tidak dikaji secara normatif-abstrak, melainkan ditelusuri langsung pada pasal SPKK yang konkret, sehingga potensi risiko hukum dapat diidentifikasi tepat pada klausul yang menjadi sumbernya.

Kelima analisis prinsip GCG tersebut secara konsisten memperlihatkan pola yang sama: norma kontraktual dalam SPKK pada dasarnya telah cukup memadai secara tekstual, tetapi pelaksanaannya di lapangan kerap terdesak oleh kebutuhan operasional sehingga menimbulkan kesenjangan antara ketentuan formil dan praktik aktual. Ditinjau dari *Agency Theory*, kesenjangan tersebut mencerminkan persoalan *information asymmetry* antara manajemen sebagai *principal* dan unit pelaksana lapangan sebagai *agent*, di mana informasi mengenai pelaksanaan kontrak tidak selalu tersampaikan secara utuh dan tepat waktu kepada pengambil keputusan (Jensen & Meckling, 1976). Kondisi tersebut menegaskan bahwa mitigasi risiko hukum tidak dapat diselesaikan hanya dengan memperbaiki redaksi klausul kontrak, melainkan memerlukan penguatan sistem tata kelola yang menjembatani kesenjangan informasi tersebut secara terstruktur.

Sintesis Risiko Hukum dan Kajian Model Pembanding (*Existing Models*)

Berdasarkan analisis pada bagian A, potensi risiko hukum dalam pengelolaan kontrak bisnis PT X dapat disintesiskan ke dalam tiga kelompok risiko yang saling berkaitan. Pertama, *contract performance risk*, yaitu risiko yang timbul akibat tidak terpenuhinya prestasi sebagaimana diperjanjikan, tercermin dari keterlambatan pekerjaan, ketidaksesuaian spesifikasi bangunan, dan cacat konstruksi. Kedua, *contract monitoring risk*, yaitu risiko yang timbul akibat lemahnya fungsi pengawasan dan fragmentasi informasi antarfungsi organisasi sebagaimana dikonfirmasi melalui wawancara dengan Divisi Legal, Divisi Construction, dan Manajemen PT X. Ketiga, *contract governance risk*, yaitu risiko yang timbul akibat belum terintegrasinya tata kelola kontrak secara menyeluruh dalam struktur organisasi perusahaan, meskipun pembagian fungsi (*segregation of duties*) antara Legal, Procurement, Project Management, Construction, dan Customer Service telah diterapkan. Ketiga kelompok risiko tersebut beserta keterkaitannya dengan prinsip GCG yang relevan dan temuan empiris pendukung disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Sintesis Tiga Kelompok Risiko Hukum pada Pengelolaan Kontrak Bisnis PT X

Kelompok Risiko	Bentuk Konkret	Prinsip GCG Relevan	Temuan Pendukung
Contract Performance Risk	Keterlambatan pekerjaan, ketidaksesuaian spesifikasi, cacat konstruksi	Responsibilitas, Akuntabilitas	Denda progresif Pasal 11 SPKK; 3.872 laporan keluhan konsumen 2025
Contract Monitoring Risk	Fragmentasi informasi lintas fungsi, keterlambatan deteksi penyimpangan	Transparansi, Independensi	Wawancara Divisi Legal & Construction: *time lag* administrasi dan supervisi
Contract Governance Risk	Tata kelola kontrak belum terintegrasi lintas fungsi organisasi	Akuntabilitas, *Fairness*	*Segregation of duties* telah ada, namun tanpa mekanisme pengendalian terintegrasi

Ketiga kelompok risiko tersebut menunjukkan bahwa mitigasi risiko hukum dalam pengelolaan kontrak bisnis developer perumahan tidak dapat diselesaikan secara parsial pada satu tahap kontrak semata, melainkan memerlukan model tata kelola yang mengintegrasikan seluruh tahapan siklus kontrak. Sebelum merumuskan model tersebut, penelitian ini terlebih dahulu mengkaji model-model tata kelola dan manajemen risiko yang telah tersedia dalam literatur sebagai basis argumentasi kebaruan model yang diusulkan.

Sesuai arahan metodologis untuk menyusun model perbandingan (*existing model*) sebagai basis argumentasi akademik sebelum mengusulkan reformulasi, penelitian ini membandingkan model yang diusulkan dengan lima kerangka rujukan yang telah tersedia dalam literatur: Pedoman Umum GCG (KNKG, 2006), G20/OECD *Principles of Corporate Governance* (OECD, 2015; 2023), COSO *Enterprise Risk Management Framework* (COSO, 2017), *Contract Management Lifecycle* (CIPS), dan pendekatan *contract drafting* (Christou, 2016), sebagaimana disajikan pada Tabel 4.

Kelima kerangka rujukan tersebut memiliki karakter dan cakupan yang berbeda-beda. Pedoman KNKG (2006) dan *G20/OECD Principles* (OECD, 2023) dirancang sebagai kerangka tata kelola korporasi tingkat makro mengatur relasi antara organ perseroan, pemegang saham, dan pemangku kepentingan sehingga tidak menyentuh mekanisme pengelolaan kontrak harian. *COSO Enterprise Risk Management Framework* (COSO, 2017) berorientasi pada manajemen risiko lintas fungsi secara umum, mencakup risiko strategis, operasional, dan kepatuhan, tetapi tidak dirancang khusus untuk siklus kontrak maupun berbasis lima prinsip GCG. *Contract Management Lifecycle* (CIPS) sebaliknya berfokus penuh pada tahapan siklus kontrak mulai dari perencanaan pengadaan hingga penutupan kontrak namun disusun dari perspektif manajerial dan komersial, bukan dari perspektif mitigasi risiko hukum maupun prinsip GCG. Adapun pendekatan *contract drafting* (Christou, 2016) hanya menjangkau tahap penyusunan klausul, tanpa memperhatikan pelaksanaan, pengawasan, maupun perlindungan pascakontrak. Perbandingan kelima model ini disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Perbandingan Model Eksisting dengan Model yang Diusulkan

Model	Cakupan Siklus Kontrak	Integrasi 5 Prinsip GCG	Orientasi Risiko Hukum
Pedoman GCG (KNKG, 2006)	Tidak spesifik	Sumber prinsip, generik	Tidak eksplisit
G20/OECD *Principles* (2015; 2023)	Tidak mencakup	Sebagian	Tidak eksplisit
COSO ERM (2017)	Lintas-risiko umum	Tidak terintegrasi	Umum
Contract Management Lifecycle (CIPS)	Mencakup penuh	Tidak terintegrasi	Manajerial/komersial
Contract Drafting (Christou, 2016)	Tahap *drafting* saja	Tidak terkait	Preventif terbatas
Model yang Diusulkan	4 tahap penuh	Terintegrasi penuh	Eksplisit & preventif

Perbandingan tersebut mengidentifikasi kekosongan hukum (*legal gap*) yang konsisten pada seluruh model eksisting: tidak satu pun secara eksplisit mengintegrasikan seluruh tahapan siklus kontrak dengan kelima prinsip GCG sekaligus berorientasi mitigasi risiko hukum secara spesifik. Dengan demikian, dapat ditunjukkan secara akademik bahwa model-model tata kelola dan manajemen risiko yang tersedia saat ini belum lengkap untuk menjawab kebutuhan mitigasi risiko hukum pada level pengelolaan kontrak bisnis developer perumahan.

Kekosongan tersebut turut dikonfirmasi oleh literatur empiris yang lebih spesifik. Susanti dan Ratnawati (2025) mengkaji penerapan GCG pada perusahaan properti, namun terbatas pada tata kelola korporasi dan pemegang saham, tanpa menyentuh pengelolaan kontrak dengan kontraktor, vendor, maupun konsumen. Tang dan Li (2022) melalui studi kasus enam proyek konstruksi di Tiongkok menunjukkan bahwa penyelesaian sengketa kontraktual pada praktiknya disusun berjenjang hingga litigasi, namun tidak dikaitkan dengan kelima prinsip GCG. Adapun Latif et al. (2023) pada proyek Kemitraan Pemerintah-Swasta di Malaysia yang turut menggunakan *Stakeholder Theory* sebagaimana penelitian ini menyatakan bahwa bukti empiris *contract governance* masih terbatas pada konteks rantai pasok antarperusahaan, belum menjangkau kemitraan proyek maupun hubungan developer-konsumen. Kesenjangan lintas sektor ini dikonfirmasi pula oleh Affandia dkk. (2025): mekanisme GCG formal pada pengadaan migas PT Pertamina Patra Niaga terbukti tidak efektif tanpa pengawasan independen terintegrasi hingga level kontrak, berujung pada kasus korupsi pengadaan. Keempat temuan ini memperkuat kesimpulan bahwa kesenjangan GCG-kontrak bukan persoalan spesifik PT X dan bahwa belum terdapat kajian terpublikasi yang mengintegrasikan kelima prinsip GCG ke dalam pengelolaan siklus kontrak bisnis developer perumahan. Kekosongan hukum inilah yang menjadi basis argumentasi reformulasi model pada bagian berikut, didukung oleh temuan lapangan pada bagian A dan B.

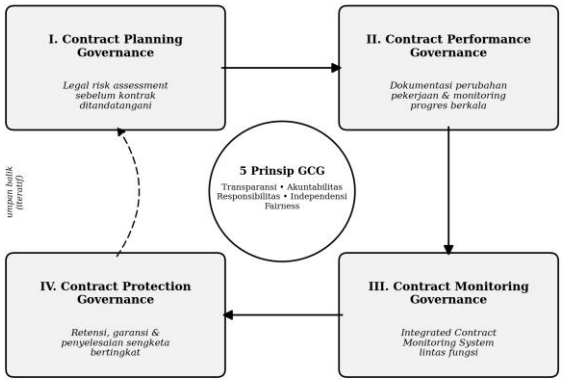
Dapat diajukan argumentasi tandingan bahwa perusahaan tidak memerlukan model baru, karena *Contract Management Lifecycle* (CIPS) maupun COSO ERM pada dasarnya sudah cukup komprehensif untuk diterapkan pada level kontrak apabila diadaptasi secara internal oleh masing-masing perusahaan. Argumentasi ini tidak sepenuhnya keliru, namun mengabaikan dua persoalan mendasar. Pertama, adaptasi internal semacam itu bersifat *ad hoc* dan bergantung pada inisiatif masing-masing perusahaan, sehingga tidak menyediakan kerangka analisis yang dapat direplikasi maupun diuji secara akademik lintas perusahaan sebagaimana justru ditunjukkan oleh kasus Pertamina Patra Niaga yang memiliki mekanisme GCG formal namun tetap mengalami kegagalan

pengawasan hingga level kontrak (Affandia dkk., 2025). Kedua, baik CIPS maupun COSO ERM tidak secara eksplisit mengaitkan setiap tahapan siklus kontrak dengan kelima prinsip GCG secara satu-satu, sehingga pengguna kedua kerangka tersebut tetap harus melakukan interpretasi tambahan untuk mengetahui prinsip GCG mana yang relevan pada tahap kontrak tertentu interpretasi yang, dalam praktik PT X sebagaimana diuraikan pada bagian A, justru menjadi salah satu sumber kesenjangan antara norma formil dan pelaksanaan aktual. Kekosongan pada titik pertemuan antara kerangka tata kelola korporasi, kerangka siklus kontrak, dan kerangka manajemen risiko hukum inilah yang secara spesifik hendak diisi oleh model yang diusulkan oleh penelitian ini.

Formulasi Model Contract Governance Based on GCG Principles

Berdasarkan kekosongan hukum yang teridentifikasi melalui kajian model pembanding serta *gap analysis* atas temuan lapangan, penelitian ini merumuskan model *Contract Governance Based on GCG Principles* yang mengintegrasikan kelima prinsip GCG ke dalam empat tahapan siklus pengelolaan kontrak yang bersifat iteratif, sebagaimana divisualisasikan pada Gambar 1 dan dirinci pada Tabel 5.

Gambar 1. Siklus Model Contract Governance Based on GCG Principles



Tabel 5. Model *Contract Governance Based on GCG Principles*

Tahap	Fokus Penerapan	Mekanisme Kontraktual Kunci	Prinsip GCG Dominan
I. *Contract Planning Governance*	*Legal risk assessment* sebelum kontrak ditandatangani	Identifikasi risiko hukum, *legal review* draf SPKK/PPJB, evaluasi mitra kerja	Transparansi, Akuntabilitas
II. *Contract Performance Governance*	Dokumentasi perubahan pekerjaan, monitoring progres berkala	Form Checklist Unit, adendum & Site Instruction, laporan progres 30 hari	Responsibilitas
III. *Contract Monitoring Governance*	*Integrated Contract Monitoring System* lintas fungsi	Integrasi data Legal-Procurement-PM-Construction-	Transparansi, Akuntabilitas, Independensi

Tahap	Fokus Penerapan	Mekanisme Kontraktual Kunci	Prinsip GCG Dominan
		CS; data *customer complaint* sebagai indikator dini	
IV. *Contract Protection Governance*	Penguatan serah terima, retensi, garansi, dan penyelesaian sengketa bertingkat	BAST bertahap, retensi 5%, garansi struktural 5 tahun, penyelesaian sengketa berjenjang (mediasi–arbitrase–litigasi)	*Fairness*, Responsibilitas

Keempat tahap pada model ini dirancang berurutan sekaligus saling menguatkan, sehingga kelemahan pada satu tahap tidak dibiarkan menjalar tanpa terdeteksi ke tahap berikutnya. Pada tahap *Contract Planning Governance*, penekanan diberikan pada *legal risk assessment* sebelum kontrak ditandatangani — sebuah tahap yang justru paling jarang diformalkan dalam praktik SPKK PT X saat ini, di mana evaluasi mitra kerja lebih banyak bertumpu pada rekam jejak komersial ketimbang penilaian risiko hukum yang terstruktur. Penguatan pada tahap ini diarahkan untuk mencegah risiko hukum sedini mungkin, sejalan dengan pendekatan preventif yang menjadi pembeda utama penelitian ini dari pendekatan *reactive legal approach* yang selama ini dominan.

Tahap *Contract Performance Governance* menyasar persoalan yang paling konkret ditemukan pada Bagian A, yaitu kesenjangan waktu (*time lag*) antara pelaksanaan pekerjaan tambah/kurang di lapangan dan pendokumentasiannya secara formal melalui adendum dan Site Instruction. Mekanisme Form Checklist Unit yang diusulkan pada tahap ini berfungsi sebagai instrumen pengingat administratif yang mendekatkan jarak waktu antara keputusan operasional dan pemenuhan syarat formil, tanpa mengorbankan kecepatan respons lapangan yang selama ini menjadi alasan pembenar penundaan dokumentasi.

Tahap *Contract Monitoring Governance* secara langsung menjawab persoalan fragmentasi informasi antarfungsi yang dikonfirmasi baik oleh Divisi Legal, Divisi Construction, maupun Manajemen PT X pada Bagian A. *Integrated Contract Monitoring System* yang diusulkan tidak dimaksudkan sebagai sistem teknologi informasi baru yang kompleks, melainkan sebagai mekanisme integrasi data lintas fungsi (*Legal, Procurement, Project Management, Construction*, dan *Customer Service*) yang menjadikan data keluhan konsumen sebagai indikator dini (*early warning indicator*), sehingga pola keluhan berulang misalnya dominasi keluhan bocor/rembes sebagaimana Tabel 1 dapat terdeteksi dan ditindaklanjuti sebelum menumpuk menjadi persoalan sistemik.

Tahap *Contract Protection Governance* menutup siklus dengan penguatan mekanisme pascakontrak, termasuk mengisi kekosongan penyelesaian sengketa bertingkat (*tiered dispute resolution*) yang teridentifikasi pada Pasal 17 SPKK maupun Pasal 15 PPJB. Penambahan tahapan mediasi dan/atau arbitrase sebelum litigasi tidak dimaksudkan untuk menghilangkan hak para pihak khususnya konsumen untuk menempuh jalur pengadilan, melainkan untuk menyediakan mekanisme penyelesaian yang lebih cepat dan berbiaya lebih rendah sebelum sengketa eskalasi ke tahap litigasi, sejalan dengan prinsip fairness dan kedudukan konsumen sebagai pemangku kepentingan utama sebagaimana ditegaskan oleh *Stakeholder Theory* (Freeman, 1984).

Model ini menempatkan kontrak bukan sekadar instrumen hukum yang mengatur hak dan kewajiban para pihak, melainkan sebagai bagian dari sistem tata kelola kontrak (*contract governance*) yang secara aktif mencegah risiko hukum sejak tahap perencanaan hingga perlindungan pascakontrak. Berbeda dengan pendekatan konvensional yang berfokus pada

penyusunan klausul kontrak (*contract drafting approach*), model ini menempatkan tata kelola kontrak sebagai instrumen preventif utama.

Model *Contract Governance Based on GCG Principles* ini memiliki keterkaitan erat dengan keempat kerangka teori yang digunakan dalam penelitian. Ditinjau dari Teori Hukum Perjanjian, model ini memperkuat efektivitas pelaksanaan asas *pacta sunt servanda* dengan memastikan bahwa hak dan kewajiban yang telah disepakati dalam kontrak benar-benar dilaksanakan secara konsisten, bukan sekadar berhenti pada tahap penandatanganan (Subekti, 2014). Ditinjau dari Teori Kepastian Hukum, model ini menjembatani kesenjangan antara kepastian hukum normatif dan kepastian hukum aplikatif dengan memastikan bahwa kontrak dilaksanakan, diawasi, dan dievaluasi secara konsisten sepanjang siklusnya (Mertokusumo, 2019). Ditinjau dari *Agency Theory*, integrasi informasi lintas fungsi pada tahap *Contract Monitoring Governance* berfungsi mengurangi *information asymmetry* antara manajemen dan unit pelaksana proyek (Jensen & Meckling, 1976). Adapun ditinjau dari *Stakeholder Theory*, penguatan *Contract Protection Governance* menempatkan konsumen sebagai pemangku kepentingan utama yang harus memperoleh perlindungan hukum yang setara dengan kepentingan korporasi maupun mitra bisnis lainnya (Freeman, 1984).

Berbeda dengan pendekatan konvensional yang menempatkan GCG sebagai pedoman tata kelola korporasi secara umum (KNKG, 2006) atau sebagai kerangka manajemen risiko lintas-risiko (COSO, 2017), model yang diusulkan dalam penelitian ini secara spesifik mengoperasionalkan kelima prinsip GCG ke dalam siklus pengelolaan kontrak bisnis sebagai instrumen mitigasi risiko hukum yang preventif. Kontribusi teoretis penelitian ini terletak pada reposisi GCG dari sekadar norma tata kelola korporasi menjadi kerangka analisis operasional (*operational analytical framework*) pada level pengelolaan kontrak, sehingga dapat diterapkan langsung oleh unit-unit fungsional perusahaan tanpa memerlukan restrukturisasi organ perseroan secara menyeluruh (Fuady, 2017).

Dari sisi implikasi teoretis, penelitian ini menawarkan cara pandang bahwa GCG tidak harus dipahami secara kaku sebagai instrumen tata kelola korporasi berskala besar yang hanya relevan bagi perusahaan terbuka atau badan usaha milik negara; kelima prinsipnya dapat diturunkan (operasionalisasi) ke level yang jauh lebih mikro, yaitu pengelolaan kontrak harian, tanpa kehilangan daya jelasnya sebagai kerangka analisis. Dari sisi implikasi praktis, model *Contract Governance Based on GCG Principles* dirancang agar dapat diadopsi tanpa memerlukan investasi teknologi besar maupun restrukturisasi organisasi sebagian besar mekanisme yang diusulkan (*Form Checklist* Unit, integrasi data lintas fungsi, penambahan tahapan mediasi/arbitrase) merupakan penguatan atas praktik yang sesungguhnya sudah berjalan di PT X, hanya belum terintegrasi dan terstandardisasi secara konsisten. Karakter inkremental inilah yang diharapkan membuat model ini realistis untuk diadopsi oleh developer perumahan skala menengah yang keterbatasan sumber dayanya berbeda dari perusahaan terbuka berskala besar.

Keterbatasan dan Peluang Penelitian Lanjutan

Sebagaimana telah disinggung pada bagian metode, penelitian ini memiliki keterbatasan metodologis yang perlu dikemukakan secara jujur agar pembaca dapat menilai batas keberlakuan temuannya secara proporsional. Pertama, desain *single case study* pada satu perusahaan developer perumahan berimplikasi bahwa pola risiko hukum dan kesenjangan tata kelola yang ditemukan bersifat kontekstual terhadap PT X dan tidak serta-merta dapat digeneralisasi pada seluruh industri developer perumahan tanpa pengujian lebih lanjut mengingat setiap perusahaan memiliki struktur organisasi, budaya kerja, dan kematangan tata kelola yang berbeda-beda. Kedua, data empiris yang digunakan bersumber dari dokumen kontrak dan wawancara terbatas pada enam fungsi organisasi

internal PT X, sehingga perspektif pihak eksternal, kontraktor, vendor, maupun konsumen sebagai penerima dampak langsung dari risiko hukum yang dianalisis belum tercakup secara langsung dalam pengumpulan data, meskipun kepentingan mereka telah dipertimbangkan melalui data keluhan konsumen dan kerangka Stakeholder Theory. Ketiga, data keluhan konsumen 3.872 laporan pada Tabel 1 merupakan angka absolut satu tahun (2025) yang belum dinormalisasi terhadap jumlah unit yang terjual/diserahterimakan pada periode yang sama, sehingga proporsi keparahannya secara statistik belum dapat disimpulkan secara pasti. Keempat, model *Contract Governance Based on GCG Principles* yang dirumuskan dalam penelitian ini merupakan hasil *gap analysis* konseptual dan belum melalui tahap validasi eksternal, misalnya diskusi kelompok terfokus atau teknik Delphi dengan praktisi hukum kontrak dan manajemen risiko, sehingga kelayakan penerapannya secara operasional masih memerlukan pengujian lebih lanjut sebelum diklaim siap diimplementasikan secara luas.

Keterbatasan tersebut sekaligus membuka ruang bagi penelitian lanjutan. Penelitian mendatang dapat menguji model *Contract Governance Based on GCG Principles* melalui desain *multiple case study* pada beberapa developer perumahan dengan skala usaha berbeda, guna menilai apakah keempat tahap model ini tetap relevan atau memerlukan penyesuaian pada perusahaan berskala lebih kecil dengan sumber daya tata kelola yang lebih terbatas. Penelitian lanjutan juga dapat memperluas metode pengumpulan data dengan melibatkan perspektif kontraktor, vendor, dan konsumen secara langsung, serta melakukan validasi model melalui diskusi kelompok terfokus dengan praktisi, sehingga efektivitas model dapat dinilai dari kedua sisi hubungan kontraktual, bukan hanya dari sisi internal perusahaan. Sebagai catatan penutup pada bagian ini, penulis memandang bahwa keterbatasan-keterbatasan tersebut tidak mengurangi validitas kontribusi akademik penelitian ini sebagai langkah awal (dan bukan langkah akhir) dalam mengisi kekosongan hukum pada titik pertemuan antara Good Corporate Governance dan pengelolaan kontrak bisnis developer perumahan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Menjawab rumusan masalah pertama, potensi risiko hukum dalam pengelolaan kontrak bisnis developer perumahan pada PT X bersumber dari tiga kelompok risiko yang saling berkaitan: *contract performance risk, contract monitoring risk,* dan *contract governance risk*. Risiko tersebut tidak bersifat parsial, melainkan membentuk mata rantai hubungan hukum yang saling memengaruhi (*chain legal risk*), sebagaimana dikonfirmasi oleh 3.872 laporan keluhan konsumen sepanjang tahun 2025. Sumber utama risiko hukum bukan terletak pada ketiadaan kontrak atau kelemahan klausulnya; kelima prinsip GCG pada dasarnya telah tercermin secara tekstual dalam SPKK dan PPJB PT X melainkan pada konsistensi pelaksanaan, pengawasan, dan dokumentasi kontrak dalam praktik, sebagaimana ditunjukkan secara konkret pada pasal per pasal di Bagian A.

Menjawab rumusan masalah kedua, model *Contract Governance Based on GCG Principles* yang dirumuskan dalam penelitian ini terdiri atas *Contract Planning, Performance, Monitoring,* dan *Protection Governance,* mengisi kekosongan yang teridentifikasi pada model-model tata kelola dan manajemen risiko yang telah ada, dengan mengintegrasikan kelima prinsip GCG ke dalam seluruh siklus kontrak sekaligus berorientasi secara eksplisit pada mitigasi risiko hukum. Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada reposisi GCG dari norma tata kelola korporasi yang bersifat umum menjadi kerangka analisis operasional pada level pengelolaan kontrak bisnis, sehingga secara langsung dapat diimplementasikan oleh unit-unit fungsional perusahaan tanpa memerlukan restrukturisasi organ perseroan secara menyeluruh.

Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini merekomendasikan agar developer perumahan tidak lagi memandang kontrak semata sebagai dokumen hukum yang mengatur hak dan kewajiban

para pihak, melainkan membangun sistem *contract governance* yang terintegrasi dengan prinsip-prinsip GCG sejak tahap perencanaan hingga perlindungan pascakontrak. Bagi pemerintah dan regulator di bidang perumahan, penelitian ini merekomendasikan penyusunan pedoman atau standar tata kelola kontrak berbasis GCG sebagai bagian dari penguatan perlindungan konsumen, disertai penguatan mekanisme penyelesaian sengketa bertingkat (*tiered dispute resolution*) sebagaimana teridentifikasi sebagai kekosongan pada Pasal 17 SPKK. Bagi asosiasi pengembang perumahan, model ini dapat dipertimbangkan sebagai bahan penyusunan pedoman etik atau kode praktik internal (internal code of practice) yang bersifat sukarela, sebagai jembatan sebelum kemungkinan terbentuknya regulasi yang lebih mengikat. Mengingat keterbatasan desain studi kasus tunggal dalam penelitian ini, penelitian lanjutan disarankan untuk menguji penerapan model ini melalui studi multi-kasus (*multiple case study*) pada developer perumahan dengan skala usaha yang berbeda-beda, guna memperkuat generalisasi *Contract Governance Based on GCG Principles* pada skala industri developer perumahan yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

Affandia, K., Nurafni, Pellokila, C. A. Z., & Zamil, Y. S. (2025). Sistem pengawasan dalam pengadaan minyak dan gas bumi oleh PT Pertamina Patra Niaga. *LITRA: Jurnal Hukum Lingkungan Tata Ruang dan Agraria*, 4(2).

Agoes, S., & Ardana, I. C. (2014). *Etika bisnis dan profesi: Tantangan membangun manusia seutuhnya*. Salemba Empat.

Badan Perlindungan Konsumen Nasional Republik Indonesia. (2023). *Duh! Pengaduan di sektor perumahan masih tinggi, ini kasusnya*. BPKN RI.

Christou, R. (2016). *Drafting commercial agreements* (6th ed.). Sweet & Maxwell.

Claessens, S., Djankov, S., & Lang, L. H. P. (2000). The separation of ownership and control in East Asian corporations. *Journal of Financial Economics*, 58(1–2), 81–112.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance*. COSO.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman Publishing.

Fuady, M. (2017). *Doktrin-doktrin modern dalam corporate law dan eksistensinya dalam hukum Indonesia*. Citra Aditya Bakti.

Harahap, M. Y. (1986). *Segi-segi hukum perjanjian*. Penerbit Alumni.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.

Komite Nasional Kebijakan Governance. (2006). *Pedoman umum good corporate governance Indonesia*. KNKG.

Latif, A. S. A., Ali, N. A., Ishan, Z., Jaharuddin, N. S., Hassan, R., & Latif, A. A. (2023). Effects of contract governance on the relation of partnership critical success factors and the performance of Malaysia public-private partnership initiatives. *International Journal of Financial Studies*, 11(3), 109.

Mertokusumo, S. (2019). *Mengenal hukum: Suatu pengantar*. CV Maha Karya Pustaka.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *G20/OECD principles of corporate governance*. OECD Publishing.

Salim, H. S. (2021). *Hukum kontrak: Teori dan teknik penyusunan kontrak*. Sinar Grafika.

Subekti. (2014). *Hukum perjanjian*. Intermasa.

Susanti, R. E., & Ratnawati, D. (2025). Penerapan prinsip-prinsip good corporate governance (GCG) pada perusahaan properti. *JAMEK: Jurnal Akuntansi Manajemen Ekonomi dan Kewirausahaan*, 5(3), 578–586.

Tang, B., & Li, N. (2022). Contractual governance for dispute resolution and construction sustainability: Case studies from China. *Sustainability*, 14(13), 7643.

Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1999 tentang Perlindungan Konsumen.

Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.

Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2011 tentang Perumahan dan Kawasan Permukiman.

Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2017 tentang Jasa Konstruksi.

Yayasan Lembaga Konsumen Indonesia. (2024). *Profil pengaduan konsumen YLKI tahun 2024*. YLKI.