

# **Analisis Efektifitas Implementasi Tata Kelola (*Corporate Governance*) pada Perusahaan yang Bermasalah dalam Tata Kelola: Goldman Sachs**

*Studi kasus ini disusun guna menyelesaikan UCP 1 mata kuliah Tata Kelola dan Etika Bisnis yang diampu oleh Ibu Dr. Ira Geraldine, S.E., Ak., M.S.Ak., CA*



## **Kelompok 8 - Kelas C :**

Siti Nur Annisa	2010112101
Khansa Alethia Surya	2010112102
Evan Daniel	2010112109
Muhammad Sahal	2010112116
Sisca Indriana	2010112118

**Program Studi S1 Akuntansi**

**Fakultas Ekonomi dan Bisnis**

**Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jakarta**

**Jakarta 2021**

# Daftar Isi

<b>Daftar Isi</b>	<b>ii</b>
<b>1. Profil Perusahaan</b>	<b>1</b>
<b>2. Permasalahan Efektivitas Penerapan Corporate Governance pada Objek</b>	<b>4</b>
a. Kasus Penyalahgunaan Dana 1MDB	4
b. Masalah Efektivitas Penerapan Corporate Governance pada Objek	4
Prinsip Transparansi	4
Prinsip Akuntabilitas	5
Prinsip Responsibilitas	5
Prinsip Kesetaraan dan Kewajaran	5
c. Masalah Efektivitas Penerapan Corporate Governance Goldman Sachs pada Ethical Theories	5
Teori Egoisme	5
Teori Utilitarianisme	5
d. Masalah Efektivitas Penerapan Corporate Governance Goldman Sachs pada Internal Control	6
<b>3. Analisis Implementasi dan Masalah Efektivitas Corporate Governance pada Objek</b>	<b>7</b>
a. Orientasi/Dasar Teori yang Mendasari Implementasi Corporate Governance pada Objek	7
Pengertian Good Corporate Governance	7
Teori yang terkait dengan Good Corporate Governance	8
b. Analisis Masalah Efektivitas Penerapan Good Corporate Governance dan Kinerja Boards	10
<b>4. Kesimpulan dan Rekomendasi</b>	<b>14</b>
Kesimpulan	14
Rekomendasi	15
<b>Link Recording Presentasi :</b>	<b>15</b>
<b><i>Logbook Kegiatan</i></b>	<b>16</b>

## 1. Profil Perusahaan

Goldman Sachs adalah perusahaan bank investasi dan jasa keuangan multinasional asal Amerika dengan pendapatannya terbesar di dunia. Anak perusahaan Goldman Sachs tersebar di beberapa negara di dunia, terutama di Malaysia. Goldman Sachs didirikan pada tahun 1869 dan saat ini berkantor pusat di 200 West Street, Lower Manhattan, dengan kantor tambahan di pusat keuangan internasional lainnya. Layanan yang ditawarkan oleh Goldman Sachs ini adalah layanan manajemen investasi, sekuritas, manajemen aset, kepihalangan utama, penjaminan emisi, dan perbankan investasi untuk investor institusional. Konsep *Good Corporate Governance* Goldman Sachs di Malaysia, yang merupakan anak perusahaan asal Amerika, juga mengikuti konsep GCG yang berlaku di Amerika Serikat. Konsep GCG di Amerika Serikat terdiri dari prinsip-prinsip GCG yang dibentuk oleh Organization for Economic Co-operation and Development (G20/OECD), yang memiliki makna serupa dengan prinsip tata kelola perusahaan yang baik di Indonesia, yang juga merupakan bagian dari organisasi tersebut.

Dalam praktiknya, konsep GCG di Indonesia sama dengan konsep GCG yang dianut Organization for Economic Co-operation and Development (G20/OECD), yaitu terdiri dari:

1. **Transparency;** Keterbukaan dan transparansi (*disclosure and transparency*)
2. **Accountability;** Peranan pemangku kepentingan yang terkait dengan perseroan dalam tata kelola perusahaan (*the role of stakeholders in corporate governance*)
3. **Responsibilities;** Tanggung jawab pengurus perseroan (*the responsibilities of the board*)
4. **Independence dan Fairness;** Perlindungan hak-hak pemegang saham dan peran kunci kepemilikan (*the rights of shareholders and key ownership functions*)
5. **Fairness;** Persamaan perlakuan terhadap seluruh pemegang saham (*the equitable treatment of shareholders*) dan Insentif yang masuk akal untuk mendukung iklim investasi (*sound incentives throughout the investment chain*)

Penerapan CG Goldman Sachs Board berkomitmen pada prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik, dapat dilihat dari pembuktian isi-isi konsep GCG pada Annual Report Goldman Sachs 2015.

1. Melindungi hak-hak pemegang saham dan peran kunci kepemilikan
2. Menyetarakan perlakuan terhadap seluruh pemegang saham
3. Insentif yang masuk akal untuk memotivasi karyawan
4. Peranan pemangku kepentingan yang terkait dengan perseroan dalam tata kelola perusahaan
5. Keterbukaan dan transparansi
6. Tanggung jawab pengurus perseroan

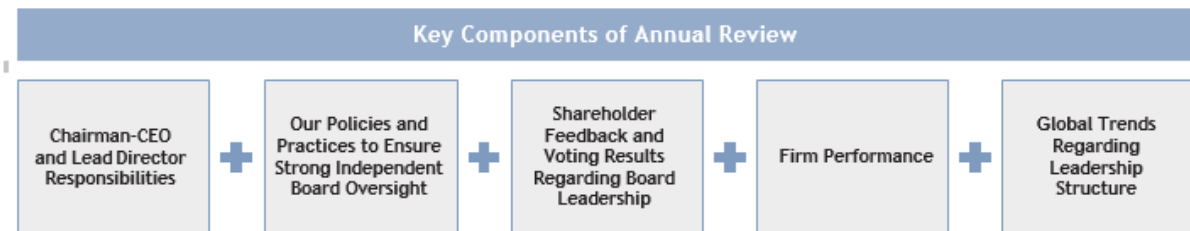
Struktur Corporate Governance ONE-Tier Board: tidak ada pemisahan tugas antara Chairman dan CEO. Board dibantu oleh 5 komite di bawah ini:

### Structure of our Board and Governance Practices



### Penilaian Tahunan Struktur Kepemimpinan Dewan

Dewan Goldman Sachs tidak memiliki kebijakan mengenai apakah peran Ketua dan CEO harus dipisahkan atau digabungkan. Komite Tata Kelola Goldman Sachs setiap tahun menilai peran ini dan mempertimbangkan manfaat dari struktur kepemimpinan Dewan untuk memastikan bahwa struktur yang paling efisien dan tepat tersedia untuk kebutuhan perusahaan ini, yang dapat berkembang dari waktu ke waktu. Jika sewaktu-waktu Ketua bukan direktur independen, direktur independen Goldman akan menunjuk Direktur Utama independen.



### Tanggung jawab utama dari Ketua-CEO

1. Melakukan Rapat Dewan Ketua -> RUPS Tahunan Ketua
2. Berfungsi sebagai wajah publik Dewan dan perusahaan
3. Bekerja dengan Direktur Utama untuk menetapkan agenda rapat Dewan (yang disetujui oleh Direktur Utama) dan meninjau jadwal rapat Dewan
4. Memandu diskusi pada rapat Dewan dan mendorong direktur untuk menyuarakan pandangan mereka
5. Berfungsi sebagai sumber daya untuk Dewan
6. Mengkomunikasikan perkembangan bisnis yang signifikan dan hal-hal yang sensitif terhadap waktu kepada Dewan

7. Menetapkan "nada-di-atas" dalam koordinasi dengan Dewan, dan mewujudkan nilai-nilai ini untuk perusahaan
8. Bertanggung jawab untuk mengelola bisnis dan urusan sehari-hari perusahaan
9. Menetapkan dan memimpin implementasi kebijakan dan strategi perusahaan
10. Berinteraksi secara teratur dengan COO, CFO, dan kepemimpinan senior lainnya di perusahaan
11. Mengelola kepemimpinan senior perusahaan
12. Sering bertemu dengan klien dan pemegang saham, memberikan kesempatan untuk memahami dan menanggapi kekhawatiran dan umpan balik; mengkomunikasikan umpan balik ke Dewan

## **2. Permasalahan Efektifitas Penerapan *Corporate Governance* pada Objek**

### **a. Kasus Penyalahgunaan Dana 1MDB**

1MDB atau 1 Malaysia Development Berhad merupakan lembaga milik Kerajaan Malaysia yang memiliki program untuk mengatur dana investasi untuk pembangunan perekonomian di negara tersebut. 1MDB diluncurkan pada tahun 2009 oleh Perdana Menteri Malaysia yang waktu itu menjabat yaitu Najib Razak.

Goldman Sachs membantu 1MDB dalam pengumpulan dana melalui penjualan obligasi pada Mei dan Oktober 2012 senilai 3,5 miliar USD dilanjutkan pada Maret 2013 senilai 3 miliar USD.

Pada Januari 2015, 1MDB melewatkan pembayaran pinjaman sebesar \$550 juta. Hal ini mendesak pemerintah membentuk satuan khusus untuk menyelidiki 1MDB.

Kasus 1MDB mulai bocor ketika mantan pegawai PetroSaudi (mitra strategis 1MDB), Xavier Justo, membeberkan dana yang dikorupsi dari proyek PetroSaudi dan 1MDB dengan bukti dokumen melalui pemberitaan oleh *Sarawak Report* dan *Wall Street Journal*.

Goldman Sachs terbukti terlibat pada November 2018 melalui pernyataan Mantan chairman Goldman Sachs Asia Tenggara, Tim Leissner, yang mengakui bahwa ia menyuap sejumlah pejabat untuk mendapatkan tender penerbitan obligasi 1MDB pada 2011. Serta melakukan korupsi dana 1MDB sebesar \$2,7 milyar dan sekitar \$200 juta mengalir ke rekening yang dikendalikannya serta kerabatnya.

Selanjutnya, pemerintah Malaysia mengajukan tuntutan pidana dengan tuduhan melakukan pernyataan menyesatkan untuk secara tidak jujur menyalahgunakan \$2,7 miliar dari hasil obligasi 1MDB yang diatur dan ditanggung oleh Goldman pada tahun 2012 dan 2013. Hal ini membuat Goldman menyepakati membayar ganti rugi kepada pemerintah Malaysia yang diumumkan pada 24 Juli 2020. Nilai ganti rugi tersebut berupa \$2,5 miliar tunai dari Goldman Sachs dan jaminan dari bank untuk mengembalikan aset senilai \$1,4 miliar yang terkait dengan obligasi 1MDB. Ganti rugi tersebut mengakhiri tuntutan pidana terhadap Goldman Sachs dan proses hukum kepada 17 direktur perusahaan dibatalkan.

### **b. Masalah Efektivitas Penerapan *Corporate Governance* pada Objek**

#### **I. Prinsip Transparansi**

Penyuapan yang dilakukan mantan chairman Goldman Sachs mengatakan kultur budaya kerahasiaan di bank investasi ini telah membuat memilih menyembunyikan

kesalahan tersebut dari staff compliance perusahaan. Hal ini menyebabkan prinsip Transparansi tidak berjalan efektif akibat penyembunyian fakta penyuaipan

## II. Prinsip Akuntabilitas

Terhadap pencucian dana \$2,7 milyar hasil penjualan obligasi 1MDB tahun 2012-2013 serta penyuaipan pada 1MDB yang dilakukan oleh Tim Leissner dan Roger Ng sebagai chairman dan managing director Goldman Sachs menunjukkan bahwa Prinsip Akuntabilitas tidak berjalan dengan baik pada objek.

## III. Prinsip Responsibilitas

Lolosnya kasus korupsi dana 1MDB serta penyuaipan dan pencucian dana di dalam sistem tata kelola perusahaan oleh pihak-pihak Board menunjukkan bahwa prinsip Responsibilitas tidak berjalan efektif pada objek.

## IV. Prinsip Independensi

Goldman Sachs terbukti melakukan proses penyuaipan terhadap pejabat agar dimenangkan dalam tender penawaran obligasi 1MDB pada tahun 2011. Dengan terbuktinya penyuaipan oleh objek telah menghilangkan prinsip independensi yang seharusnya dijadikan pedoman oleh perusahaan dengan tata kelola yang baik.

## V. Prinsip Kesetaraan dan Kewajaran

Terjadi benturan kepentingan dan tidak mempertimbangkan *collective action* pada Tim Leissner sehingga dana senilai \$200 juta hasil penjualan obligasi 1MDB masuk ke rekening yang dikendalikannya serta kerabatnya.

### c. **Masalah Efektivitas Penerapan *Corporate Governance* Goldman Sachs pada *Ethical Theories***

#### I. Teori Egoisme

Menurut teori ini tindakan seseorang pada dasarnya bertujuan untuk mengejar kepentingan pribadi. Dari tindakan pencucian dana yang dilakukan oleh tim Leissner menunjukkan bahwa terdapat benturan kepentingan dan mengedepankan kepentingan pribadi.

#### II. Teori Utilitarianisme

Menurut teori ini suatu tindakan dikatakan baik apabila membawa manfaat tidak hanya 1 atau 2 pihak melainkan masyarakat. Dalam kasus tersebut, dengan melakukan penggelapan dana hasil penjualan obligasi maka hanya akan menguntungkan Goldman Sachs beserta oknum terkait serta merugikan masyarakat Malaysia

**d. Masalah Efektivitas Penerapan *Corporate Governance* Goldman Sachs pada *Internal Control***

Pengendalian internal adalah penggunaan semua sumber daya perusahaan untuk meningkatkan, mengarahkan, mengendalikan, dan mengawasi berbagai aktivitas dengan tujuan untuk memastikan bahwa tujuan perusahaan tercapai. Saran pengendalian ini meliputi, tetapi tidak terbatas pada, bentuk organisasi, kebijakan, sistem prosedur, instruksi, standar, komite, bagan akun, perkiraan, anggaran, jadwal, laporan, catatan, daftar auditing, metode, rencana, dan auditing internal.

Korupsi 1MBD dapat terjadi akibat pengawasan perusahaan tidak maksimal sehingga terdapat oknum yang memanfaatkan celah tersebut untuk melakukan penyelewengan dana 1MBD.



### 3. Analisis Implementasi dan Masalah Efektivitas *Corporate Governance* pada Objek

#### a. Orientasi/Dasar Teori yang Mendasari Implementasi *Corporate Governance* pada Objek

##### I. Pengertian *Good Corporate Governance*

Forum For Good Corporate Governance Indonesia (FCGI) mengungkapkan pengertian dari *Good Corporate Governance* (GCG) yaitu “seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, pengelola perusahaan, pemerintah, kreditor, karyawan, serta para pemegang kepentingan internal dan eksternal lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka atau dengan kata lain suatu sistem yang mengendalikan perusahaan.”

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa *Good Corporate Governance* adalah suatu sistem yang mengatur dan mengelola pengendalian internal perusahaan agar berjalan dengan baik sebagai bentuk perlindungan yang maksimum kepada *shareholders* tanpa mengabaikan kepentingan *stakeholders* yang meliputi pemerintah, karyawan, kreditor dan masyarakat lainnya. Penerapan *Good Corporate Governance* merupakan syarat mutlak bagi perusahaan untuk berkembang secara sehat sehingga dapat meningkatkan citra dan membangun kepercayaan semua pihak yang berkepentingan. Selain itu, *Good Corporate Governance* lebih ditekankan untuk para manajemen perusahaan sebagai pengendali internal, dimana harus melakukan tugasnya dengan baik agar tidak merugikan pemegang saham dan mencegah agar tidak terjadi kesalahan-kesalahan yang signifikan dalam strategi perusahaan.

Pada kasus Goldman Sachs ini terjadi kesalahan akibat permasalahan internal perusahaan dimana hal tersebut dilakukan oleh dua mantan bankir yang salah satunya merupakan *chairman* perusahaan tersebut melakukan pencucian uang dari dana 1MDB hingga US\$ 2,7 miliar atau sekitar Rp 39 triliun. Uang tersebut digunakan untuk membayar suap kepada pejabat Malaysia agar mendapatkan tender bisnis. Skandal tersebut memberikan dampak negatif ke Goldman Sachs dan pemangku kepentingan lainnya, salah satunya adalah mencoreng nama baik perusahaan, hilangnya tingkat kepercayaan pemegang saham, masyarakat, dan pemerintah, serta perusahaan harus membayar ganti rugi hingga US\$ 2,9 miliar ke berbagai otoritas, yakni US\$ 1,3 miliar ke Departemen Kehakiman Amerika Serikat. Selain itu, Goldman Sachs mendapatkan hukuman sipil lainnya karena telah melanggar UU anti-penyuapan di Amerika Serikat. Adanya kesepakatan antara Goldman Sachs dengan pemerintah Malaysia, isi kesepakatannya yaitu Pemerintah Malaysia akan membatalkan semua proses pidana pada Goldman Sachs, proses pidana terhadap cabang perusahaan di Malaysia, serta para direktur dan mantan direktur yang terlibat apabila perusahaan membayar denda kepada

pemerintah Malaysia sebesar US\$2,5 miliar tunai serta mengembalikan aset sebesar US\$1,4 miliar.

## II. Teori yang terkait dengan *Good Corporate Governance*

### 1. *Agency Theory*

Teori keagenan mencirikan adanya konflik kepentingan antara pihak-pihak yang terlibat dalam perusahaan sehingga pencapaian nilai perusahaan tidak optimal atau maksimal. Menurut Rustiarini (2010) dengan adanya aspek-aspek pada corporate governance merupakan cara mekanisme kontrol yang tepat untuk mengurangi konflik keagenan. Pada kondisi tersebut, *Corporate Governance* diperlukan sebagai bentuk pengendalian yang efektif untuk menyelaraskan antara kepentingan pemegang saham dengan kepentingan manajemen.

Konflik kepentingan dalam perusahaan disebabkan karena adanya pemisahan hubungan antara pemegang saham (principal) dan pengelola internal perusahaan (agen). Contoh dari *conflict of interest* atau konflik kepentingan, yaitu principal menginginkan dividen sebesar-besarnya, sedangkan agen menginginkan bonus sebesar-besarnya. Masalah lainnya yaitu adanya asimetri informasi antara principal dan agen, hal itu terjadi karena agen lebih mengetahui mengenai operasi perusahaan daripada principal, sehingga sering terjadi ketidaksamaan informasi diantara keduanya. Untuk mengatasi masalah-masalah tersebut diperlukannya *agency costs*, yaitu biaya yang dikeluarkan untuk memastikan bahwa manajemen perusahaan (agen) bertindak untuk kepentingan terbaik principal. Ada tiga *agency costs* : *monitoring*, *bonding*, dan *residual loss*.

Pada kasus Goldman Sachs ini diketahui adanya tindakan korupsi dan pencucian uang yang dilakukan oleh dua orang mantan bankir, dimana keduanya melakukan tindakan skandal ini tanpa sepengetahuan dari pihak principal, hal tersebut mencerminkan adanya asimetri informasi dan adanya *conflict of interest* karena agen tidak mementingkan perusahaan atau pemegang saham.

### 2. *Stakeholder Theory*

*Stakeholder Theory* mengungkapkan bahwa kegiatan operasi perusahaan tidak hanya dilakukan untuk kepentingan sendiri, tetapi kepentingan bersama dan memberikan manfaat bagi *stakeholder* (pemegang saham, pemerintah, masyarakat, kreditor, konsumen, analis dan pihak lain). Pemangku kepentingan dalam *stakeholder*

*theory* bisa siapa saja, baik individu maupun kelompok yang dapat berkontribusi terhadap perusahaan atau yang terkena dampak oleh bisnis perusahaan baik langsung atau tidak langsung.

*Stakeholder theory* erat kaitannya dengan etika bisnis dan tanggung jawab sosial sehingga perusahaan harus mempertimbangkan kepercayaan (*believe*) dan nilai (*value*) yang dianut oleh pemangku kepentingan baik individu atau kelompok.

Dalam kasus ini dikatakan bahwa Goldman Sachs mengambil keputusan atau tindakan yang tidak memperhatikan kepentingan dari *stakeholder* dan hanya bertujuan untuk meningkatkan nilai lebih dari agen saja. Hal tersebut menimbulkan kerugian bagi para *stakeholder*. Contohnya bagi pemerintah Malaysia, kasus tersebut telah menodai citra Malaysia sebagai tempat yang aman dalam melakukan kegiatan bisnis serta mempengaruhi kepercayaan investor asing dalam menempatkan uang di Malaysia.

### 3. *Shareholder Theory*

*Shareholder Theory* adalah teori yang menyatakan bahwa manajemen perusahaan memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan nilai (*value*) dari *shareholder* atau pemegang saham. Agen melakukan kegiatan operasional dengan tujuan untuk menambah nilai perusahaan demi kepentingan *shareholder*.

Dalam kasus Goldman Sachs dapat disimpulkan bahwa manajemen atau agen telah gagal dalam meningkatkan nilai lebih pemegang saham. Skandal ini membuat harga saham jatuh ke titik terendah dalam tujuh tahun terakhir. Goldman Sachs diprediksi akan mendapatkan denda yang seimbang karena skandal ini sangat berpengaruh pada reputasi dan kinerja keuangan perusahaan. Selain itu, Goldman Sachs harus membayar ganti rugi kepada pemerintah Malaysia sebanyak \$2.5 miliar tunai, serta Goldman Sachs harus mengembalikan aset senilai \$1.4 miliar yang terkait dengan obligasi 1 MDB. Dampak lainnya yaitu sembilan orang dari eksekutif Goldman Sachs baik yang masih menjabat maupun tidak akan mengalami pengurangan kompensasi 2020 sebesar US\$ 31 juta atau sekitar Rp 456 miliar.

### 4. *Legitimacy Theory*

*Legitimacy Theory* (Tylor, 2006 ; santana, 20212) adalah cara perusahaan agar dipandang tepat dan benar atas tindakannya di mata pemangku kepentingan. Teori ini erat kaitannya dengan tepat atau tidaknya perusahaan dalam mengambil keputusan

serta klaim atas hak dan kewajiban terhadap pemangku kepentingan. Perusahaan harus mempunyai aktivitas dan kinerja yang dapat diterima oleh masyarakat.

Goldman Sachs membantu tindakan korupsi 1MDB yang dilakukan oleh Najib Razak tidak sesuai dengan *legitimacy theory* yang menyatakan bahwa perusahaan seharusnya meningkatkan citranya di mata pemangku kepentingan serta memiliki tanggung jawab sosial terhadap pemerintah maupun masyarakat. Seperti yang diketahui bahwa 1 MDB adalah dana investasi untuk membiayai pembangunan ekonomi jangka panjang seperti pembangunan pembangkit tenaga listrik dan aset, tetapi tujuan tersebut disalahgunakan untuk kepentingan pribadi. Sehingga agen perusahaan yang membantu korupsi 1MDB mematahkan *legitimacy theory* yang ada. Mencoreng nama baik dan menjatuhkan citra Goldman Sachs di mata pemangku kepentingan.

## 5. *Stewardship Theory*

*Stewardship Theory* disebut dengan teori pemegang amanah. Mendefinisikan manajer seperti seseorang yang tidak mementingkan kepentingan individual demi mencapai tujuan bersama dan berfokus pada tujuan utama perusahaan dan principal. Dalam teori ini, manajer akan bersikap sesuai kepentingan bersama. Apabila kepentingan antara principal dengan manajer tidak sama, manajer akan berusaha untuk bekerja sama daripada menentang principal. Ada empat asumsi teori pemegang amanah, yaitu *pro-organisasi*, *a steward*, *collective*, dan *self-actualizer behaviours*.

Tim Leissner dan Roger yang merupakan agen dari Goldman Sachs terpengaruh oleh korupsi 1MDB. Tindakan pencucian uang tersebut digunakan untuk membayar suap pejabat Malaysia agar mendapatkan tender bisnis, tindakan tersebut murni keputusan pribadinya untuk memperoleh keuntungan jangka pendek. Sebenarnya BoD perusahaan dapat memilih cara/keputusan terbaik demi kepentingan perusahaan dengan mengambil satu keputusan dimana keputusan tersebut sesuai dengan isi dari teori *stewardship*. Dalam kasus ini, agen lupa tujuan utamanya yaitu kepentingan perusahaan dan principal sehingga tidak masuk dalam *pro-organisasi*. Selain itu agen tidak menunjukkan sikap *self-actualizer behaviour* karena agen tidak mengaktualisasikan dirinya kepada perusahaan dengan baik, atas tindakan yang dilakukannya justru memberikan dampak negatif terhadap perusahaan.

### **b. Analisis Masalah Efektivitas Penerapan *Good Corporate Governance* dan Kinerja *Boards***

Dalam menganalisis masalah efektivitas penerapan GCG dan kinerja *boards* digunakanlah parameter *Board Behavioral Dynamics* yang secara umum terdiri dari 4

komponen utama, antara lain: *Defining Governance Roles, Keyboard Functions, Improving Board Process dan Board Effectiveness.*

## 1. *Defining Governance Roles*

### *Role of the board*

Disebutkan dalam laporan Goldman Sachs bahwa peran dari *board* adalah meninjau dan menyetujui kebijakan dan praktik manajemen risiko, baik secara langsung maupun melalui komitennya. Menerima pengarahan rutin tentang risiko perusahaan; risiko pasar, likuiditas, kredit, operasional, dan risiko model dari fungsi kontrol serta dukungan independen perusahaan termasuk *chief risk officer*, dan juga mengenai hal-hal yang mempengaruhi reputasi dari ketua dewan direksi.

Terjadinya kasus ini menunjukkan bahwa peran/tanggung jawab *board* beserta fasilitas yang mengiringinya tidak dimanfaatkan dengan baik, tetapi malah digunakan dengan tidak semestinya, yaitu terbukti dari pihak chairman Goldman Sachs itu sendiri yang melakukan penyimpangan dimana peran penting yang ia miliki malah disalahgunakan (**penyalahgunaan jabatan melalui penyuaipan**).

## 2. *Keyboard Functions*

### *Monitoring*

Dikatakan bahwa *Board* dari Goldman Sachs bertanggung jawab untuk mengawasi manajemen risiko perusahaan, yang dilakukan di seluruh Dewan serta di masing-masing komitennya, khususnya Komite Risiko. Adanya kasus menandakan bahwa pengawasan tidak dilakukan secara efektif, yaitu kurangnya pemantauan/pengawasan terhadap aktivitas atau kemajuan dari setiap kegiatan yang dilakukan. Kasus ini bisa saja tidak terjadi jika pengawasan yang dilakukan sudah baik, menyeluruh, dan ketat.

### *Risk Management*

Disebutkan bahwa dalam konsep CG mereka, komite risiko Goldman Sachs menerapkan kerangka kerja batasan yang ketat untuk mengendalikan risiko di berbagai transaksi, produk, bisnis, dan pasar. Kasus ini menandakan bahwa kerangka kerja batasan tidak diterapkan secara efektif, terbukti dengan adanya penyuaipan demi mendapatkan tender obligasi. Kasus ini juga menunjukkan bahwa sang chairman, pelaku penyuaipan, tidak memperdulikan risiko hukum dan risiko reputasi yang telah dipertimbangkan sebelumnya.

### *Compliance*

Berkaitan dengan manajemen risiko, penerapan CG mempertimbangkan risiko hukum, peraturan, dan kepatuhan, nyatanya tidak dijalankan dengan efektif dimana peraturan yang ada tidak dipedulikan, termasuk kepatuhan terhadap manajemen risiko yang telah dipertimbangkan sebelumnya, seperti pertimbangan standar bisnis dan peninjauan transaksi tertentu yang dapat menimbulkan risiko reputasi tinggi sehingga terjadilah kasus ini yang pada akhirnya merugikan perusahaan, dimana perusahaan harus membayar \$2,5 miliar tunai kepada Pemerintah Malaysia.

Networking

Bisa kita tinjau dari kasus yang ada bahwa networking yang dimiliki Goldman Sachs cukup luas, tetapi malah disalahgunakan untuk menyuap sejumlah pejabat demi mendapatkan tender penerbitan obligasi. Padahal networking yang mampu dimanfaatkan dengan baik dan bijak akan dapat mendongkrak profit dan reputasi perusahaan itu sendiri.

Decision making

Dalam kasus ini, pelaku penyuapan yaitu mantan chairman Goldman Sach Asia Tenggara, bernama Tim Leissner, tidak mengambil keputusan secara bijak. Ia tidak mempertimbangkan collective action beserta risikonya dan hanya memikirkan kepentingannya, terbukti lebih dari \$200 juta hasil obligasi 1MDB masuk ke rekening yang dikendalikannya dan kerabatnya. Ia mengakui telah melakukan penyuapan kepada sejumlah pejabat. Seharusnya setiap keputusan diambil atas beberapa pertimbangan yang matang, apalagi hal ini menyangkut berbagai pihak baik internal maupun eksternal.

3. Improving Board Process

Board Meeting

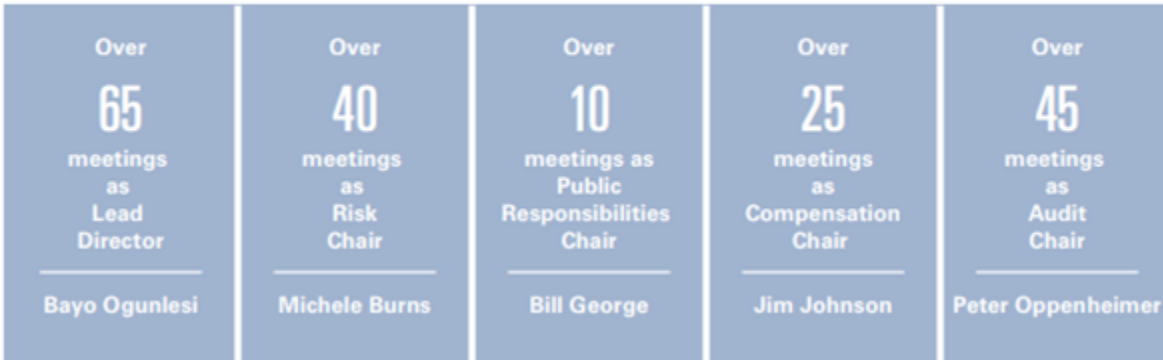


\* Chaired by our Lead Director.  
 \*\* Led by our independent Committee Chairs.

(Setiap direktur menghadiri lebih dari 75% rapat board dan komite. Semua kehadiran rapat selama tahun 2015 lebih dari 96% secara keseluruhan.)

#### Active, Independent Leadership Outside of Board Meetings

In addition to formal Board and Committee meetings, our Committee Chairs and Lead Director meet and speak regularly with each other and with members of our management, as well as meet with our regulators and other constituents as applicable.



Jika dilihat dari data laporan Goldman Sachs, bisa kita lihat bahwa sebenarnya proporsi rapat yang dilakukan sudah terbilang sangat baik, apalagi jika dibandingkan dengan ketentuan rapat komite dan direksi pada sistem TWO-TIER di Indonesia, yang terjadi hanya sekitar 3-4 kali dalam setahun. Namun, dalam konsep Corporate Governance ini, penerapan yang baik dalam satu sisi saja tidaklah cukup. Dibutuhkan penerapan yang efektif pada setiap parameter atas konsep Corporate Governance yang telah diterapkan.

#### 4. Board Effectiveness

##### Director Selection

Tim Leissner, Chairman Goldman Sachs Asia Tenggara, mengakui tindakan penyuapan yang dilakukannya. Hal ini bisa saja diakibatkan kurangnya peninjauan latar belakang dan rekam jejak perilaku sebelum dilakukan perekrutan. Karena perusahaan seharusnya tidak hanya mempertimbangkan kecerdasan intelektual dari segi kualifikasi, *skill*, dan pengalaman kerja, tetapi juga harus mempertimbangkan kecerdasan emosional sehingga kasus penyuapan seperti ini bisa dicegah.

## 4. Kesimpulan dan Rekomendasi

### a. Kesimpulan

Dalam praktik tata kelola perusahaannya, Goldman Sachs cabang Malaysia, yang merupakan anak perusahaan bank investasi dan jasa keuangan asal Amerika Serikat, menganut kebijakan tata kelola perusahaan model anglo saxon dengan struktur *one-tier boards*. Prinsip tata kelola perusahaan yang baik pada perusahaan ini berpedoman pada *Good Corporate Governance Principle* yang dipakai oleh negara-negara pada organisasi G20. Karena Indonesia juga termasuk dalam negara G20 ini, maka prinsip tata kelola perusahaan yang baik di Indonesia serupa dengan prinsip pada perusahaan Goldman Sachs, yakni prinsip TARIF ditambah prinsip Remunerasi dalam bentuk insentif yang sesuai untuk memajukan kinerja karyawannya.

Walaupun kebijakan tata kelola yang baik pada perusahaan ini telah ditetapkan, hal ini tidak menutup kemungkinan perusahaan tersebut bebas dari masalah terkait pengelolaan internalnya. Goldman Sachs cabang Malaysia terbukti terlibat pada kasus “Penyalahgunaan Dana 1MDB pada tahun 2015”. Masalah ini timbul dari adanya ketidaksesuaian prinsip tata kelola perusahaan yang dijadikan pedoman dengan pelaksanaan kerjanya. Dalam kasus ini, Goldman Sachs melanggar kelima prinsip *Good Corporate Governance* yang dianutnya, yakni prinsip TARIF; Transparansi, Akuntabilitas, Responsibilitas, Independensi, dan Kesetaraan/*Fairness*.

Selain itu, tindakan penyalahgunaan dana 1MDB ini terjadi dari adanya *problem* dalam hubungan agensi murni dan juga hubungan agensi struktur sumber modal nya. Hal ini dilihat dari permasalahan yang timbul disebabkan karena mantan bankir Goldman Sachs melakukan tindak pidana korupsi dalam kasus suap untuk memenangkan tender bisnis yang diadakan 1MDB dengan pejabat yang bertanggung jawab atas 1MDB ini, tetapi kasus ini baru terbongkar beberapa tahun setelahnya yang membuktikan adanya masalah pada pengendalian internal Goldman Sachs yang menyebabkan kasus ini tidak diketahui pihak internal lain kata CEO Goldman Sachs tahun 2018, David Solomon. Kasus ini juga menjelaskan ketidaksiannya dengan teori *stakeholder* karena Goldman Sachs mengambil keputusan atau tindakan yang tidak memperhatikan kepentingan dari stakeholder yang lebih luas dan hanya bertujuan untuk meningkatkan nilai lebih dari agen saja, teori *shareholder* karena manajemen/agen telah gagal untuk meningkatkan nilai lebih pemegang saham dari terjadinya kasus ini, teori legitimasi karena perusahaan seharusnya memiliki tanggung jawab sosial terhadap pemerintah maupun masyarakat, dan teori *stewardship* karena dua mantan bankir Goldman, Roger Ng dan Tim Leissner, melakukan tindak pidana pencucian uang yang digunakan untuk membayar suap kepada pejabat Malaysia dalam mendapatkan tender bisnis merupakan keputusannya pribadi dalam memperoleh keuntungan jangka pendek bagi Goldman yang mana seharusnya BoD perusahaan lebih memilih cara/keputusan dengan kepentingan terbaik bagi perusahaan yang sejalan dengan satu keputusan secara keseluruhan BoD nya sesuai dengan isi dari teori *stewardship* ini.

Masalah efektivitas penerapan tata kelola perusahaan Goldman Sachs pada kasus “Penyalahgunaan Dana 1MDB Tahun 2015” dan kinerja *boards* pada waktu itu juga menjadi



bukti tindak pidana korupsi ini dapat terjadi. Letak masalah pelaksanaan tata kelola Goldman Sachs dianalisis dengan parameter *Board Behavioral Dynamics* yang terdiri dari: *Defining Governance Roles* pada *Role of The Board* yang menunjukkan bahwa peran/tanggung jawab serta fasilitas yang mengiringinya tidak digunakan secara efektif karena telah digunakan dengan tidak semestinya; *Keyboard Functions* pada *Monitoring* yang menandakan bahwa pengawasan tidak dilakukan secara efektif, *Risk Management* yang menandakan bahwa kerangka kerja batasan tidak diterapkan secara efektif, terbukti dengan adanya penyuaipan demi mendapatkan tender obligasi, *Compliance* yang nyatanya tidak dijalankan dengan efektif dimana peraturan yang ada tidak dipedulikan, *Networking* yang disalahgunakan untuk menyuap sejumlah pejabat demi mendapatkan tender penerbitan obligasi, dan *Decision Making* dimana mantan Chairman Goldman Sachs, pelaku tindak korupsi, tidak mengambil keputusan secara bijak; *Improving Board Process*; dan *Board Effectiveness* pada *Director Selection* yang bisa saja diakibatkan kurangnya peninjauan latar belakang dan rekam jejak perilaku sebelum dilakukan perekrutan.

## **b. Rekomendasi**

Untuk menghindari kasus serupa terjadi di masa depan, kami rekomendasikan solusi dalam memperbaiki masalah tata kelola perusahaan Goldman Sachs cabang Malaysia ini, sebagai berikut:

- Peningkatan pada sistem pengendalian internal, terutama asas kerahasiaan yang menjadi alasan Tim Leissner dapat melakukan tindakan pencucian uang tanpa diketahui BoD lainnya,
- Pemberian keamanan ketat untuk *whistleblowers* agar benih-benih korupsi dapat terkendali sebelum membesar atau bahkan sebelum terjadi dengan jaminan ketentuan yang dipublikasikan secara tertulis agar mendorong mereka untuk tidak perlu takut dalam membongkar tindak pidana korupsi,
- Perusahaan sebaiknya memperbaiki proses rekrutmen mereka dengan tidak hanya mempertimbangkan kecerdasan intelektual dari segi kualifikasi, *skill*, dan pengalaman kerja, tetapi juga harus mempertimbangkan kecerdasan emosional dan *record* dari media sosial terkait perilakunya dalam kehidupan sehari-hari.

## **Link Recording Presentasi :**

<https://drive.google.com/drive/folders/12Pzqsr6NEy2Frp9JxOvPqMtohKWCTkM-?usp=sharing>

## **Logbook Kegiatan**

### **Pelaksanaan UCP 1 Tata Kelola dan Etika Bisnis**

Disusun oleh : Kelompok 8

Nama Anggota : Siti Nur Annisa 2010112101  
 Khansa Alethia Surya 2010112102  
 Evan Daniel 2010112109  
 Muhammad Sahal 2010112116  
 Sisca Indriana 2010112118

Kelas : Tata Kelola dan Etika Bisnis C

Dosen Pengampu : Ibu Dr. Ira Geraldine, S.E., Ak., M.S.Ak., CA

Judul Laporan : Analisis Efektifitas Implementasi Tata Kelola (Corporate Governance) pada Perusahaan yang Bermasalah dalam Tata Kelola: Goldman Sachs

No.	Tanggal	Kegiatan	Isi Catatan	Daftar Kehadiran
1	07-Sep-21	Melakukan video pertemuan 1 koordinasi awal	-Pembagian tugas dalam pengerjaan	-Evan Daniel
			-Rencana pengerjaan tugas dan pembuatan target jangka waktu selesai	-Khansa Alethia -Muhammad Sahal -Sisca Indriana -Siti Nur Annisa
2	09-Sep-21	Mencari dan mengumpulkan sumber bacaan studi kasus	-Laporan Tahunan Goldman Sachs Tahun 2015	-Evan Daniel
			-Website resmi Goldman Sachs	-Khansa Alethia
			-Situs berita resmi terkait kasus	-Muhammad Sahal
			-Wikipedia Goldman Sachs	-Sisca Indriana
			-Wikipedia 1MDB	-Siti Nur Annisa
3	10-Sep-21 s/d 11-Sep-21	Melakukan studi kasus pada sumber bacaan	-Membaca skimming lap tahunan 2015 Goldman Sachs	-Evan Daniel -Khansa Alethia -Muhammad Sahal -Sisca Indriana -Siti Nur Annisa
			-Mengetahui Goldman Sachs lewat Wikipedia	
			-Mengetahui 1MDB lewat Wikipedia	
			-Membaca berita kasus	
			-Membandingkan kasus antar situs berita	
			-Mencatat <i>keywords</i> setiap runtutan kejadian kasus	
4	12-Sep-21	Membuat progress PPT studi kasus	-Profil perusahaan siap	-Evan Daniel
			-Permasalahan analisis CG siap	-Khansa Alethia
			-Dasar teori belum siap	-Muhammad Sahal
			-Masalah kinerja <i>Boards</i> siap	(tidak online)
			-Kesimpulan dan rekomendasi siap	-Sisca Indriana

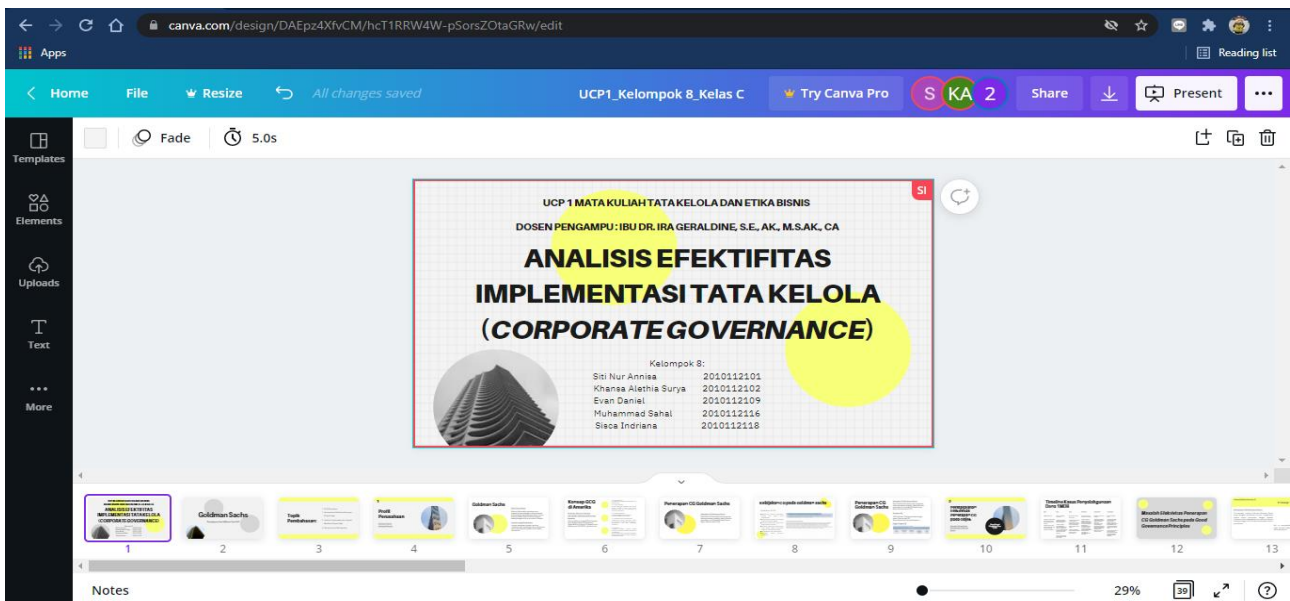
5	13-Sep-21	Melakukan presentasi progress PPT studi kasus	-Melakukan presentasi via gmeet kelas TM 5	-Evan Daniel (vaksin) -Khansa Alethia -Muhammad Sahal (kendala jaringan) -Sisca Indriana -Siti Nur Annisa
6	14-Sep-21 s/d 16-Sep-21	Menyusun laporan studi kasus	-Merangkum sumber bacaan	-Evan Daniel -Khansa Alethia -Muhammad Sahal -Sisca Indriana -Siti Nur Annisa
			-Melakukan analisis masalah dengan kaitannya pada materi TM 1, 2, dan 3	
			-Menuangkan hasil rangkuman dan analisis masalah pada laporan	
7	17-Sep-21	Melakukan revisi pada laporan dan PPT	-Mengoreksi typo yang terdapat pada PPT dan Laporan	-Evan Daniel -Khansa Alethia -Muhammad Sahal -Sisca Indriana -Siti Nur Annisa
			-Mengedit desain PPT	
			-Merapikan kerangka dan letak laporan	
8	18-Sep-21	Menyelesaikan dan menyiapkan file pengumpulan untuk UCP 1 Tata Kelola dan Etika Bisnis	-Membuat logbook kegiatan	-Evan Daniel -Khansa Alethia -Muhammad Sahal -Sisca Indriana -Siti Nur Annisa
			-Membuat video presentasi bersama via gmeet	
			-Mengkonversi laporan kegiatan, PPT, logbook kegiatan, dan video untuk dikumpulkan	
9	18-Sep-21	Melakukan video pertemuan 2 koordinasi akhir	-Melakukan koordinasi teknis pengumpulan UCP 1 di leads dan repository	-Evan Daniel (izin jadi panitia acara) -Khansa Alethia -Muhammad Sahal -Sisca Indriana -Siti Nur Annisa
9	19-Sep-21	Pengumpulan	-Men-submit files UCP 1	-Evan Daniel -Khansa Alethia -Muhammad Sahal -Sisca Indriana -Siti Nur Annisa

Foto Kegiatan selama Pelaksanaan Kegiatan:  
(halaman selanjutnya)

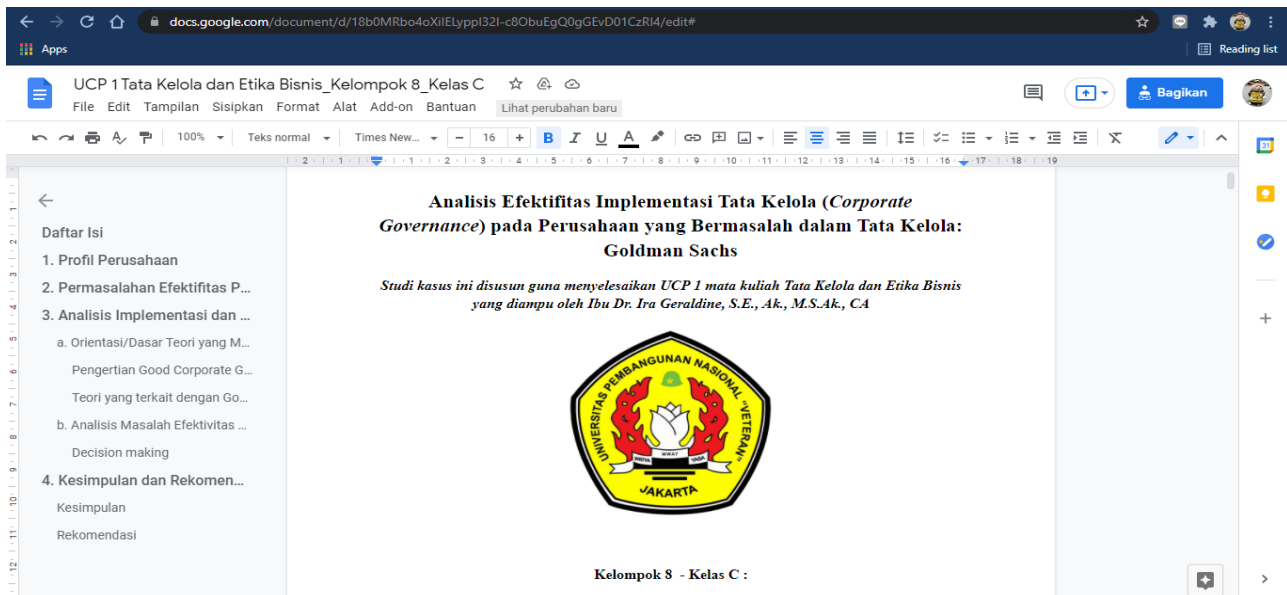


Gambar 1. Video Koordinasi Awal

Link Recording <https://drive.google.com/file/d/1dM-TcZlEtwolsrvHtFwy53GrUlBca2sR/view?usp=drivesdk>  
Koordinasi Awal: <https://drive.google.com/file/d/1dM-TcZlEtwolsrvHtFwy53GrUlBca2sR/view?usp=drivesdk>



Gambar 2. Pembuatan PPT Bersama Virtual di Canva



Gambar 3. Pembuatan Laporan Bersama Virtual di Gdocs



Gambar 4. Video Koordinasi Akhir

Link Recording <https://drive.google.com/file/d/14ui0McOikF9noGSI7x-bcvJbL5XC1Cgd/view?usp=drivesdk>  
Koordinasi Akhir: [bcvJbL5XC1Cgd/view?usp=drivesdk](https://drive.google.com/file/d/14ui0McOikF9noGSI7x-bcvJbL5XC1Cgd/view?usp=drivesdk)