

ANALISIS EFEKTIFITAS IMPLEMENTASI TATA KELOLA (*CORPORATE GOVERNANCE*) PADA PERUSAHAAN

PT PERUSAHAAN GAS NEGARA TBK

LAPORAN INI DISUSUN UNTUK MEMENUHI UJI CAPAIAN PEMBELAJARAN I

MATA KULIAH TATA KELOLA DAN ETIKA BISNIS



DISUSUN OLEH :

Alifvia Aisy Kurniawan	2010112062
Christiven Manaek	2010112057
Eko Rivandi Mulyana	2010112055
Halimatussya'diah	2010112042
Nasya Aldina	2010112061

DOSEN PENGAMPU:

Dr. Ira Geraldina, S.E., AK., M.S.AK., CA

PROGRAM STUDI S-1 AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL VETERAN JAKARTA

2021

ABSTRAK

PT Perusahaan Gas Negara Tbk ialah perusahaan yang menjadi penyedia utama gas bumi dan mempunyai dua bidang usaha yaitu distribusi atau penjualan gas bumi dan transmisi atau transportasi gas bumi yang melalui jaringan pipa yang tersebar di seluruh wilayah usaha. Kasus yang kita ambil dari PGN secara jelas telah melanggar prinsip-prinsip *corporate governance*, terutama prinsip *transparency*, *fairness*, dan *responsibility*. Yakni pelanggaran terhadap prinsip- yaitu terkait transparansi informasi tentang keterlambatan penundaan proyek dan penurunan volume gas. PT Perusahaan Gas Negara Tbk. Adanya keterlambatan penyampaian dari penyampaian informasi yang dikoreksi atas rencana besaran volume gas yang berkurang dan menutupi masalah penundaan dari proyek yang seharusnya dilakukan menyebabkan pihak orang dalam perusahaan melakukan *Insider Trading*.

Kata kunci: Tata Kelola Perusahaan, Boards, Bapepam LK

ABSTRACT

PT Perusahaan Gas Negara Tbk is a company that is the main provider of natural gas and has two business fields, namely distribution or sale of natural gas and transmission of natural gas transportation through pipelines spread throughout the business area. The case that we take from PGN has clearly violated the principles of corporate governance, especially the principles of transparency, fairness, and responsibility. Namely a violation of the principles of transparency of information about project delays and a decrease in gas volume. PT Perusahaan Gas Negara Tbk. The absence of delays in submitting corrected information on the planned reduced gas volume and covering up pending problems from the project that should have been carried out caused the company's insiders to carry out Insider Trading.

Keywords: Corporate Governance, Boards, Bapepam LK

A. PROFIL PERUSAHAAN

1. Sejarah

PT Perusahaan Gas Negara Tbk ialah perusahaan penyedia utama gas bumi dan mempunyai dua bidang usaha yang bergerak dalam proses distribusi atau penjualan gas bumi dan transmisi atau transportasi gas bumi yang melalui jaringan pipa yang tersebar di seluruh wilayah usaha. Usaha distribusi pada perusahaan ini meliputi pembelian gas bumi dari pemasok dan terjadi penjualan gas bumi melewati jaringan pipa-pipa yang didistribusikan ke pelanggan komersial dan rumah tangga. Sedangkan usaha transmisi ialah kegiatan pengangkutan atau transportasi gas bumi melewati pipa transmisi dari sumber-sumber gas untuk pengguna industri. Perusahaan ini dibangun dari tahun 1859 yang sebelumnya bernama Firma L.J.N Enthoven & Co. Lalu perusahaan tersebut berganti nama menjadi NZ Overzeese Gasen Electriciteit Maatschapij (NZ OGEM) oleh pemerintah Belanda pada tahun 1950. Pada tahun 1958, kepemilikan perusahaan telah diambil alih oleh pemerintah Indonesia dan namanya diubah menjadi Penguasa Perusahaan Peralihan Listrik dan Gas (P3LG). Seiring dengan berjalannya waktu pembangunan pemerintahan Indonesia, pada tahun 1961 perusahaan ini statusnya berubah menjadi BPU-PLN.

Pada tanggal 13 Mei 1965, berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 19/1965, perusahaan digolongkan sebagai salah satu perusahaan negara dan diketahui oleh masyarakat sebagai Perusahaan Gas Negara (PGN). Pada Peraturan Pemerintah No. 27 tahun 1984, perseroan ini status hukumnya juga telah berubah dari Perusahaan Negara (PN) menjadi Perusahaan Umum (Perum). Setelah itu, status perusahaan berubah dari Perum menjadi Perseroan Terbatas yang dimiliki oleh negara sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 37 tahun 1994 dan Akta pendirian perusahaan No. 486 tanggal 30 Mei 1996.

Perkembangan yang terjadi diikuti dengan status perseroan yang telah berubah menjadi perusahaan terbuka. Di samping itu, anggaran dasar juga sudah diubah dengan Akta Notaris No. 5 tanggal 13 November 2003, yang di dalamnya berisi mengenai perubahan struktur permodalan. Pada tanggal 5 Desember 2003, Perseroan mendapatkan pernyataan yang terfokus dan tepat sasaran dari Badan Pengawas Pasar Modal untuk melakukan penawaran umum saham perdana kepada masyarakat sebanyak 1.296.296.000 saham, yang terdiri dari 475.309.000 dari divestasi saham Pemerintah Republik Indonesia, pemegang saham perseroan dan

820.987.000 saham baru. Sejak saat itu, nama resmi perseroan diganti menjadi PGN.

Saham perusahaan PGN telah tercatat di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya pada tanggal 15 Desember 2003 dengan kode transaksi perdagangan 'PGAS'. PGN bergerak dalam melaksanakan program pembangunan ekonomi nasional Pemerintah dan mendukung aktivitas terkait dengan pembangunan tersebut, terlebih lagi dalam hal pengembangan dari penggunaan gas alam untuk kepentingan masyarakat, serta ketersediaan volume dan juga kualitas gas yang memadai untuk dikonsumsi oleh masyarakat. Saat ini, perusahaan mayoritas PGN dimiliki oleh Pemerintah Republik Indonesia. (IDN, 2021)

2. Visi dan Misi Perusahaan

Visi: Menjadi perusahaan energi kelas dunia di bidang pemanfaatan gas bumi.

Misi: Meningkatkan nilai tambah perusahaan bagi pemangku kepentingan melalui;

- a. Penguatan bisnis inti di bidang transportasi, niaga gas bumi dan pengembangannya.
- b. Pengembangan usaha pengolahan gas.
- c. Pengembangan usaha jasa operasi, pemeliharaan dan keteknikan yang berkaitan dengan industri migas.
- d. Profitisasi sumber daya dan aset perusahaan dengan mengembangkan usaha lainnya.

3. Nilai Budaya Perusahaan

Nilai budaya atau perilaku utama yang diterapkan oleh PGN merepresentasikan nilai dan filosofi yang sudah disetujui oleh berbagai elemen perusahaan, hal ini dilakukan sebagai wadah yang harus dikembangkan dan arah yang harus ditunjukkan untuk meraih tujuan PGN. Nilai budaya pada perusahaan PGN dirangkum dalam lima nilai yang disingkat sebagai ProCISE, yaitu:

- a. *Professionalism*/profesionalisme yang memiliki arti dedikasi tinggi untuk mencapai hasil terbaik dan menerima pertanggungjawaban atas seluruh keputusan dan langkah yang diambil.
- b. *Continuous improvement*/penyempurnaan terus menerus yang artinya selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja melalui kreativitas, inovasi yang menghadirkan berbagai peluang, dan kemampuan beradaptasi jika terdapat suatu perubahan.

- c. *Integrity*/integritas yang berarti jujur terhadap lingkungan yang ada, etis, dan konsisten dalam pikiran, perilaku, dan lisan. Dengan begitu seorang pekerja dapat mengutamakan kepentingan khalayak umum atau perusahaan dan tidak melakukan hal yang berbenturan terhadap aturan perusahaan.
- d. *Safety*/keselamatan. Dengan ini menunjukkan bahwa karyawan dapat memaksimalkan keselamatan kerja dan kesehatan dan meminimalisasi kecelakaan yang terjadi dengan kedisiplinan dan konsistensi, serta peduli terhadap lingkungan hidup dan kehidupan sosial untuk kelangsungan usaha perusahaan.
- e. *Excellent service*/pelayanan prima yang berarti memberi kepuasan secara maksimal atau mengantarkan kenyamanan kepada konsumen internal dan eksternal dengan memberikan tanggapan yang sigap, cepat, tanggap, dan pelayanan terbaik. (123dok, 2021)

PGN melihat sumber daya manusia sebagai salah satu pemangku struktur yang sangat penting bagi pertumbuhan dan kemajuan perusahaan. Maka dari itu, komunikasi yang terjalin dengan baik menjadi jembatan penghubung antara pekerja dengan perusahaan. Apa yang menjadi keluhan dan kebutuhan pekerja wajib didengar dan ditanggapi dengan jelas. Harapan utama insan PGN adalah pengembangan karir yang terarah, remunerasi sesuai dengan kinerja, serta terjaminnya kesejahteraan untuk masa depan.

Dalam pengelolaan pada SDM, PGN terus berupaya meningkatkan kompetensi dan profesionalisme dari setiap pekerja yang sesuai arah tujuan pengembangan SDM PGN. Indikasi terdapat kenyamanan dan keamanan bekerja pada insan PGN dapat diketahui dengan cara melihat dari rendahnya angka perputaran pekerja, tingkat jam kerja aman yang tinggi, ketiadaan pekerja dikenai PHK, dan meningkatnya kualitas pekerja sesuai hasil penilaian kompetensi. PGN merepresentasikan tata kelola perusahaan dan prinsip-prinsip akuntabilitas, transparansi, kemandirian, pertanggungjawaban, dan kewajaran sebagai dasar peningkatan kinerja dari tiap pekerja. Perseroan juga secara terus menerus melakukan perubahan ke arah yang lebih baik untuk berbagai pedoman, prosedur operasi, manual dengan perubahan peraturan perundang-undangan yang berlaku serta program transformasi dan perkembangan perusahaan yang dibentengi dengan sosialisasi dan penerapannya.

4. Struktur Tata Kelola Perusahaan



Sesuai dengan Undang-undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, Organ Perseroan terdiri dari Rapat Umum Pemegang Saham, Dewan Komisaris dan Direksi. Di bagian bawah terdapat posisi penunjang lainnya seperti sekretaris perusahaan, auditor internal, manajemen risiko pengendalian, dan lainnya. Organ Perseroan tersebut memainkan peran kunci dalam keberhasilan pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik. Dengan begitu pembagian struktur seperti ini mempermudah seseorang yang memiliki jabatan untuk menjalankan fungsinya atas dasar prinsip bahwa masing-masing organ mempunyai independensi dalam melaksanakan fungsi, tugas, dan tanggung jawabnya untuk kepentingan Perseroan.

5. Kebijakan Perusahaan

Guna penerapan GCG di PGN dapat berjalan dengan baik, PGN telah memiliki kebijakan-kebijakan maupun pedoman-pedoman pendukung. Adapun kebijakan maupun pedoman tersebut antara lain:

- a. *Board manual*
- b. Pedoman tata kelola perusahaan yang baik

- c. Pedoman etika usaha dan etika kerja
- d. Kebijakan/pedoman benturan kepentingan dan pengendalian gratifikasi
- e. Pedoman *whistleblowing system*
- f. Pedoman manajemen risiko
- g. Pedoman piagam audit internal
- h. Pedoman tanggung jawab sosial dan lingkungan
- i. Pedoman tata kelola teknologi informasi dan komunikasi
- j. Kebijakan pengelolaan informasi perusahaan.

Kebijakan maupun Pedoman terkait tata kelola perusahaan yang baik (GCG), secara garis besar meringkas panduan bagi perusahaan dan seluruh Insan PGN dalam menjalankan aktivitas atau proses bisnis serta berhubungan dengan para pemangku kepentingan (*stakeholders*) dalam koridor tata kelola perusahaan yang baik. (PGN, 2018)

B. PERMASALAHAN EFEKTIFITAS PENERAPAN CG PADA KASUS PGAS

Good Corporate Governance atau yang biasa disingkat dengan GCG dapat dikatakan sebagai penerapan tata kelola perusahaan yang menjadi salah satu pondasi dari adanya sistem ekonomi pasar. GCG memajukan terwujudnya kompetisi yang sehat dan iklim usaha yang kondusif dan produktif, hal ini sangat penting untuk mengawasi pertumbuhan dan kestabilan perekonomian yang saling berhubungan (Komite Nasional Kebijakan Governance, 2006). Hal ini sangat disayangkan karena PT PGN Tbk memiliki masalah dalam penerapan Good Corporate Governance pada sekitar tahun 2006-2007.

1. Kronologi Masalah

Kejadian tersebut bermula ketika PGN mencatatkan turunnya harga per lembar saham yang cukup signifikan, mulai dari tanggal 8 Januari 2007 harga pembukaan berada di Rp10.850/saham dan harga penutupan turun menjadi Rp 7.400/saham atau bisa dikatakan turun 31,8 persen. Lalu, pada 11 Januari 2007, harga per lembar saham dibuka pada Rp9.650/saham dan kembali terjadi penurunan pada harga penutupan menjadi Rp7.400/saham, dan menurun lebih lanjut sebesar 23,36 persen. Akibat turunnya saham secara tidak wajar, hal itu memicu penyelidikan oleh pengawas pasar modal. Kemudian ada indikasi bahwa PGN mengalami keterlambatan dalam menyajikan informasi material, yaitu adanya

perubahan rancangan besaran volume gas yang akan diedarkan, yang semula paling sedikit 150 MMSCFD (*million standard cubic feet per day*) menjadi 30 MMSCFD. Di samping itu, terdapat pula penundaan gas (sebagai bagian dari komersialisasi) yang semulanya dilakukan pada Desember 2006 akhir, tetapi ditunda hingga Maret 2007.

Masalahnya, ada dua informasi material yang diketahui manajemen PGN. Informasi terkait penurunan produksi gas telah diketahui oleh manajemen PGN sejak 12 September 2006 dan informasi keterlambatan *gas in* diketahui pada 18 Desember 2006. Namun informasi tersebut baru diumumkan pada 11 Januari 2007. Informasi-informasi tersebut termasuk kedalam informasi yang material karena memiliki dampak terhadap harga saham pada bursa efek. Hal ini dibuktikan dengan turunnya harga saham pada 12 Januari 2007. Diduga terjadi transaksi yang tidak sehat, Bursa Efek Indonesia memutuskan untuk menangguhkan saham PGAS pada 15 Januari 2007.

Selain itu, Bursa Efek Indonesia (BEI) meminta bantuan PT Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan (Bapepam) untuk memantau kasus tersebut. Bapepam juga telah meluncurkan penyelidikan atas turunnya harga saham yang tidak wajar. Dari hasil pemantauan yang dilakukan melalui penelaahan dokumen dan pemantauan kepada direksi PT PGN, akuntan perusahaan serta koordinator dan project manager SSWJ. BapepamLK telah memperoleh bukti bahwa PT PGN melanggar ketentuan Undang-undang dan Peraturan Pasar Modal No. X.K.1. berkaitan dengan keterbukaan informasi harus segera diungkapkan. BapepamLK juga melakukan pemeriksaan atas transaksi saham PGAS yang dilakukan oleh perusahaan efek yang menjadi anggota bursa.

PGN melanggar Pasal 86 UU Pasar Modal dan dikenakan denda sebesar Rp 35.000.000 atas keterlambatan 35 hari dalam memberikan informasi. Karena melanggar peraturan Bapepam nomor X.K.1. atas keterbukaan informasi yang harus segera diungkapkan kepada publik, PT PGN dikenakan denda sebesar Rp 5.000.000.000 terhadap *directors* dan *ex-directors* PT PGN Tbk yang menjabat sejak Juli 2006 sampai dengan Maret 2007 atas pelanggaran yang berkaitan dengan ketentuan tersebut. dari informasi yang tidak akurat. melanggar Pasal 93 UU Pasar Modal. (Rachmat et al., 2015)

Bapepam terus menyelidiki dugaan insider trading yang dilakukan direksi PGN. Berdasarkan tinjauan tersebut, terungkap bahwa insider trading dilakukan

oleh insider PGN Adil Abas (mantan *Development Manager*), Nursubagio Prijono, Widyatmiko Bapang (mantan sekretaris perusahaan), WMP Simanjuntak (mantan CEO dan saat ini komisaris), Iwan Heriawan, Hari Pratoyo, Djoko Saputro, Thohir Nur Ilhami, dan Rosichin. Atas pelanggaran tersebut, para pelaku dikenakan denda administratif dan denda total Rp 3.178.000.000,00 untuk sembilan orang tersangka insider trading di PGN. (detikfinance, 2007)

2. Analisis Implementasi dan Masalah Efektifitas CG Pada Kasus PGAS

Bagian ini membahas tentang komplikasi efektifitas praktik CG atau asas TARIF di PGN. TARIF (Transparency, Accountability, Responsibility, Independence, and Fairness) mewujudkan sebuah kesatuan asas tata kelola perusahaan di antaranya bersifat komplementer Tarif adalah kerangka untuk merumuskan peraturan dan regulasi pemerintah Tentang Tata Kelola Perusahaan Indonesia. (Putra, 2019)

a. *Transparency* (Transparansi)

Transparansi mengacu pada keterbukaan pelaksanaan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan informasi materil perusahaan dan penyajian informasi terkait. Selain itu, untuk menerapkan prinsip transparansi, informasi wajib harus disediakan dengan benar, nyaman, dan tepat waktu tanpa membatasi keterbukaan informasi kepada pemegang saham secara akurat, mudah diakses, dan di waktu yang tepat. (Febriani et al., 2016)

Dalam kasus di atas, PT PGN melanggar prinsip keterbukaan atau transparansi, yaitu keterlambatan dalam mentransmisikan informasi koreksi tentang volume gas yang direncanakan Pertama-tama Flow, setidaknya 150 MMSCFD menjadi 30 MMSCFD dan telah menutupi masalah penundaan proyek mereka, yaitu input gas ambien awal (sebagai bagian dari komersialisasi). Pelaksanaannya harus ditunda pada akhir Desember 2006 hingga Maret 2007. Jika diungkapkan, akan mengurangi nilai saham-saham penting dan harga saham di Bursa Efek akan terpengaruh.

Tentu saja kedua informasi penting ini tidak diketahui oleh semua pemegang saham, karena PGN khawatir jika pemegang saham lain mendengar hal ini, pemegang saham lain juga akan melakukan *sell* pada sahamnya dan mengakibatkan turunnya nilai pasar PGAS. Dalam peristiwa ini, PGN

melanggar Peraturan Bapepam Nomor X.K.1. mengenai Keterbukaan Informasi Yang Harus Segera Diumumkan Kepada Publik dan Pasal 86 Undang-Undang Pasar Modal perihal Keterbukaan.

b. *Responsibility* (Pertanggungjawaban)

Responsibility atau Tanggung jawab adalah kepatuhan manajemen perusahaan terhadap prinsip-prinsip perusahaan yang sehat dan tentunya peraturan perundang-undangan yang berlaku. Prinsip ini mewujudkan wujud pertanggungjawaban seluruh pemangku kepentingan internal (pemilik usaha/RUPS, agen dan direksi, karyawan) kepada pemangku kepentingan eksternal lainnya. (Putri, 2014)

Pada kasus ini, audit internal tidak melaporkan informasi dalam kasus tertundanya proyek gas in. Padahal, proyek ini bukanlah proyek bernilai jutaan rupiah, tetapi proyek bernilai triliunan rupiah. Maka dari itu, akibat tidak adanya whistle blowing yang dilakukan oleh audit internal saat terdapat informasi mengenai penundaan proyek, PGN dalam kasus ini melanggar prinsip *responsibility*.

c. *Fairness* (Kesetaraan dan Kewajaran)

Fairness atau kewajaran serta kesetaraan merupakan sebuah perwujudan hak-hak yang dimiliki oleh pemangku kepentingan (*Stakeholder*) yang bersumber dari kesepakatan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. (Arbaina, 2013)

Dalam kasus ini terjadi hadirnya insider trading yang dilaksanakan oleh orang-orang dalam PGN sekaligus pemegang saham PGAS diketahui *involved* terhadap transaksi kode saham PGAS atau saham emiten PT PGN. *Insider trading* sendiri merupakan istilah yang hanya digunakan di pasar modal yang mengacu pada praktik orang dalam yang melakukan transaksi sekuritas dengan menggunakan informasi eksklusif yang dimiliki oleh mereka yang tentunya belum tersedia bagi masyarakat atau investor lainnya (Raganatha, 2018). Orang-orang ini mengetahui masalah-masalah yang dihadapi perusahaan sehingga dia tahu benar bahwa perusahaan akan mengalami penurunan nilai harga saham di masa yang akan datang.

Hal ini mengakibatkan pihak-pihak orang dalam yang telah mengetahui informasi atau masalah tersebut akan melakukan tindakan yang menguntungkan pribadinya sendiri yaitu melakukan penjualan sebelum harga saham emiten

yang bersangkutan turun. Tentu saja, aktivitas *insider trading* merupakan sebuah aktivitas yang sangat tidak diperbolehkan karena akan menyebabkan kerugian kepada pemegang saham yang lain. Dari hal tersebut, maka PGN telah melanggar prinsip *fairness*.

C. ORIENTASI/DASAR TEORI YANG MENDASARI IMPLEMENTASI CG PADA KASUS PGAS

1. Dewan Direksi

Dewan direksi adalah kelompok *stakeholder* yang signifikan karena memiliki hak untuk menjalankan perusahaan disebut sebagai agen perusahaan dan mewakili kepentingan perusahaan. Dewan direksi merupakan sekelompok orang-orang ditunjuk langsung oleh para pemegang saham perusahaan yang menjadi perwakilan untuk kepentingan perusahaan dan menegaskan jika manajemen perusahaan berperan dengan nama mereka.

Dewan direksi dibagi menjadi dua bagian yaitu dewan eksekutif dan dewan non eksekutif. Direktur pelaksana berfungsi sebagai direktur pelaksana perusahaan (karyawan penuh waktu). Direktur non direktur tidak mencampuri bagian dalam tata laksana perusahaan. Mereka mengadakan pertemuan secara teratur yang bertujuan untuk mengembangkan pedoman kepada manajemen dan juga pengawasan perusahaan. Dalam perusahaan publik ada yang memiliki dewan direksi dan sejumlah organisasi swasta dan nirlaba. (Trihamas Finance, 2017)

Tugas dewan direksi yaitu:

1. Mengontrol organisasi secara bijak juga memiliki misi strategis
2. Menentukan dan mendorong suatu kapasitas yang ada pada direktur eksekutif
3. Memiliki tugas yang dapat memutuskan bahwa direktur eksekutif diberhentikan
4. Dewan direksi memiliki tugas untuk meyakinkan bahwa sumber daya keuangan yang ada memadai
5. Menyetujui dalam hal anggaran tahunan perusahaan, dll.

2. *Stakeholders Theory* (Teori *Stakeholders*)

Stakeholders Theory adalah prinsip yang menyebutkan bahwa semua *stakeholder* memiliki hak mendapatkan informasi tentang informasi mengenai kondisi kegiatan perusahaan yang bisa memengaruhi pengambilan keputusan mereka. Teori pemangku kepentingan adalah teori yang memperhitungkan

relevansi para *stakeholders* dimana hal ini berdampak dalam sistem perencanaan perusahaan. Pertimbangan yang ada tersebut mempunyai kelebihan, dikarenakan para pemangku kepentingan termasuk kedalam bagian dari perusahaan dan mempengaruhi penggunaan sumber daya ekonomi yang digunakan dalam kegiatan.

Teori pemangku kepentingan adalah sistem yang didasarkan pada sifat kompleks dan dinamis organisasi dan persepsi lingkungannya tentang interaksi antara keduanya. *Stakeholder* dan organisasi saling memengaruhi, yang tercermin dalam hubungan sosial mereka berdasarkan tanggung jawab dan akuntabilitas.

Teori *stakeholder* dapat dilihat dalam tiga pendekatan:

- a. Pendekatan Deskriptif adalah gambaran realistis tentang bagaimana perusahaan beroperasi dengan para pemangku kepentingan. Teori tersebut digunakan untuk menginterpretasikan kinerja manajer dalam menjalankan kepentingan para *stakeholders* dalam mengejar kepentingan perusahaan. Manajer perlu fokus pada semua pemangku kepentingan, bukan hanya pemilik perusahaan.
- b. Pendekatan Normatif menjelaskan setiap individu atau sekelompok orang yang berkontribusi pada nilai-nilai perusahaan mempunyai hak moral untuk mendapatkan hasil atau imbalan dari suatu perusahaan. Pendekatan normatif digunakan untuk menentukan norma-norma etika atau hal yang berkaitan dengan kegiatan atau aktivitas dari manajemen perusahaan.
- c. Pendekatan Instrumental sebagai salah satu alat strategi manajemen bisnis untuk kinerja suatu perusahaan yang lebih baik yaitu dengan mempertimbangkan pemangku kepentingan. Tujuannya adalah untuk memeriksa konsekuensi perusahaan dengan memeriksa manajemen hubungan pemangku kepentingan dan berbagai tujuan tata kelola perusahaan yang dicapai. (Wijaya, 2019)

Peran *stakeholders* dalam Tata Kelola Perusahaan kerangka tata kelola perusahaan berkewajiban untuk membenarkan hak yang diberikan kepada *stakeholder* yang tercakup dalam peraturan undang-undang ataupun perjanjian, dan secara aktif mendukung kerja sama antara perusahaan dengan para pemangku kepentingan untuk mencapai kesejahteraan, lapangan kerja, dan ketenagakerjaan secara andal. kesehatan keuangan. (Wijaya, 2019)

- a. Hak-hak stakehoders yang mencangkup undang-undang atau perjanjian harus ditaati dan dijalankan.

- b. Ketika kepentingan para pemangku kepentingan dilindungi hukum yang berlaku, perwakilan kepentingan mempunyai kesempatan agar secara efektif menegakkan hak-hak yang telah dilanggar.
- c. Peningkatan memungkinkan pembentukan mekanisme peningkatan kinerja yang melibatkan partisipasi karyawan.
- d. Jika pemangku kepentingan ikut serta dalam pelaksanaan tata kelola perusahaan, pemangku kepentingan berkewajiban dapat memperoleh informasi-informasi yang sesuai, tepat dan juga bisa diandalkan dengan tepat waktu dan teratur.
- e. Pemangku kepentingan, juga menjadi bagian dari pekerja individu dan serikat pekerja, harus dapat secara terbuka mengungkapkan kekhawatira mereka mengenai perilaku ilegal atau yang tidak dibenarkan terhadap dewan, dan perilaku tersebut tidak boleh membahayakan hak-hak mereka.
- f. Kerangka kebenaran mengenai efisiensi dan efektifitas dan juga hal tentang penegakan hak-hak kreditur yang melengkapi kerangka tata kelola perusahaan.

3. *Stewardship Theory* (Teori Stewardship)

Teori Stewardship menjelaskan suatu keadaan dimana manajer tidak memiliki motivasi dengan tujuan pribadi, melainkan manajer yang motivasinya sesuai dengan tujuan principal mereka. tujuan utama. Teori stewardship adalah cara baru untuk melihat bagaimana mengoperasikan sebuah organisasi dan karyawan yang terlibat. Konsep solidaritas (kolektif), kerjasama, keterbukaan dan penyajian yang termasuk konsep yang diperbarui dalam penghampiran ini (PASOLORAN & RAHMAN, 2001).

4. *Legitimate Stakeholders* (legitimasi pemangku kepentingan)

Legitimasi pemangku kepentingan merupakan suatu legitimasi atau pengakuan yang diakui oleh pemangku kepentingan yang ada di perusahaan tersebut. *Legitimate stakeholders* terbagi menjadi 3, yaitu:

a. *Normative legitimacy*

Normative legitimacy merupakan suatu pengakuan yang diakui oleh pemangku kepentingan atas dasar benefit atau manfaat yang diperoleh ketika berada dalam perusahaan tersebut.

b. *Derivative legitimacy*

Derivative legitimacy merupakan suatu pengakuan yang diakui oleh pemangku kepentingan atas dasar keturunan yang ada pada perusahaan tersebut.

c. *Illegitimate stakeholder*

Illegitimate stakeholder merupakan suatu pengakuan tidak sah yang dilakukan oleh pemangku kepentingan ketika berada dalam perusahaan tersebut.

D. ANALISIS MASALAH EFEKTIFITAS PENERAPAN CG DAN KINERJA BOARDS

Corporate governance terdiri dari 2 jenis sistem yang dianut dari berbagai negara yaitu (1) *One-tier Board* (Anglo Saxon) dan (2) *Two-tier Board*.

1. *One-tier Board* (Anglo Saxon)

Perusahaan yang mempunyai satu direksi merupakan gabungan dari manajer dan direktur independent (Saptono, 2014). Struktur ini memungkinkan seorang pemimpin sebuah perusahaan yang punya peran sebagai direktur eksekutif menjalankan tanggung jawab terhadap pelaksanaan manajemen perusahaan (Santoso, 2010). Amerika adalah negara yang menerapkan dan menggunakan sistem ini tetapi dengan digunakan sistem ini mengakibatkan tidak adanya dewan pengawas karena investor langsung melakukan tugas tersebut. (Erbiana, 2018)

2. *Two-tier Board*

Sistem ini digunakan dan diterapkan di Indonesia. Dalam sistem ini dilakukan pemisahan fungsi baik pengelola maupun pengawas di suatu perusahaan, keuntungan dari pelaksanaan sistem ini adalah terwujudnya transparansi dan tercapainya kinerja perusahaan sesuai dengan apa yang direncanakan. (Erbiana, 2018)

Dalam sistem ini, badan pengawas dapat menggantikan dewan direksi, sehingga dewan komisaris harus dapat menjalankan tanggung jawabnya dan tidak boleh melibatkan diri dalam tugas manajemen kepada perwakilan pihak ketiga. (Santoso, 2010)

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat di lihat bahwa indonesia menggunakan sistem ini, maka dapat disimpulkan bahwa PGN menggunakan sistem *Two-tier Board*. *Board Behavioural Dynamics (BBD)* adalah jantung dari kegiatan dan hasil dari BBD menjadi keputusan keberlanjutan. (Lawal, 2011)

Tujuan utama dari tata kelola atau *Corporate governance (CG)* terletak pada kemampuan dewan untuk memantau, mengawasi, dan mengontrol

manajemen perusahaan. Disampaikan bahwa tata kelola menjadi bagian penting untuk mendatangkan profit dan kinerja yang tinggi (Lawal, 2011). Oleh karena itu, BBD terbagi menjadi 4 golongan atau kelompok (1) *Defining Governance Roles*, (2) *Key Board Functions*, (3) *Improving Board Processes*, dan (4) *Board Effectiveness*.

Berdasarkan kasus PGN telah ditemukan 3 kasus yaitu (1) Masalah keterbukaan terhadap investor, (2) *Insider trading*, dan (3) Audit internal. jika dihubungkan dengan keefektifan *board* pada perusahaan didapatkan hasil analisis, yaitu:

- a. Keterbukaan terhadap investor, seperti yang telah dibahas di atas bahwa kasus ini dapat dikaitkan dengan *Defining Governance Role* dan *Key Board function*. Terdapat dua faktor yang menjadi suatu permasalahan karena dari kejadian itu tidak memberi informasi yang sudah tergolong penting, PGN sudah melanggar keterbukaan dan hak investor. Selain itu, PGN melanggar prinsip tata kelola yaitu transparan. *Defining Governance Role*, tepatnya peran dari *board* juga menjadi faktor yang dapat dihubungkan dengan kasus ini karena perusahaan tidak ingin kondisi sahamnya turun maka mereka menyembunyikan informasi buruk. Akibat kasus tersebut maka PGN perlu mengoptimalkan keterbukaan terhadap investor hingga kini. Terdapat fakta juga nilai *assesment* PGN terkait prinsip keterbukaan/transparansi menjadi nilai terendah dengan perolehan 69% berdasarkan laporan tahunan terbaru (2019).
- b. *Insider trading*, kasus ini merupakan akibat dari terjadinya kasus yang sudah disebutkan pertama. Karena mereka mengetahui berita perusahaan sedang tidak baik saja maka mereka melakukan penjualan terlebih dahulu, dengan kata lain pelaku *insider trading* mementingkan tujuan pribadi. Akibatnya kasus ini maka PGN melanggar *Defining Governance Role* terkait peran individu dari masing masing petinggi di PGN.
- c. Audit internal, dikarenakan pihak perusahaan sudah mengetahui bahwa terjadinya kejanggalan dan praktik *insider trading* maka diperlukan pengungkapan terkait kejahatan tersebut. Namun, hal tersebut tidak terjadi dikarenakan sistem *whistleblowing* yang tidak kuat atau kesadaran dari masing-masing individu. Karena kasus ini, PGN dinilai tidak menjalankan peran individu, *board*, struktur, dll.

E. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

1. PGN secara jelas telah melanggar prinsip TARIF, terutama prinsip *transparency*, *fairness*, dan *responsibility* serta pelanggaran tersebut sebelumnya telah diatur di dalam Peraturan Bapepam Nomor X.K.1. Pasal 93 Undang-undang Pasar Modal. Pasal 86 Undang-Undang Pasar Modal tentang kualitas laporan keuangan yang berdampak pada turunnya tingkat keterbukaan perusahaan tersebut.
2. Tidak cepatnya pemberian atau penyampaian informasi yang dikoreksi atas rencana besaran volume gas yang berkurang dan menutupi masalah penundaan dari proyek yang seharusnya dilakukan sehingga berdampak pada pihak internal perusahaan melakukan *Insider Trading* yang di sinyalir merupakan sebuah pelanggaran baik prinsip TARIF dan pelanggaran Peraturan Bapepam Nomor X.K.1. Pasal 93 Undang-Undang Pasar Modal. Pasal 86 Undang-Undang Pasar Modal.
3. Tingkat keterbukaan perusahaan *go public* yang berada di Indonesia masih dalam kategori rendah karena masih maraknya kasus terkait dengan keterbukaan perusahaan yang rendah.

F. SARAN

1. Setiap perusahaan terutama yang sahamnya sudah *listed* di bursa saham atau sudah *go public* sebaiknya meningkatkan kesadaran akan keterbukaan yang baik selaras dengan yang diatur dalam undang-undang dan peraturan Bapepam.
2. Bapepam seharusnya memberikan aturan yang sangat ketat bagi para emiten tentang persyaratan penyampaian informasi terkait dengan keadaan perusahaan dan transparansi untuk menghindari adanya indikasi permasalahan seperti yang dialami oleh PGN.

REFERENSI

- 123dok. (2021). *Visi PT. Perusahaan Gas Negara Persero Tbk Misi PT. Perusahaan Gas Negara Persero Tbk Petunjuk Pengisian Identitas Responden*. <https://text-id.123dok.com/document/lq5pww7y4-visi-pt-perusahaan-gas-negara-persero-tbk-misi-pt-perusahaan-gas-negara-persero-tbk-petunjuk-pengisian-identitasresponden.html>
- Arbaina, E. S. (2013). *PENERAPAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE PADA PERBANKAN DI INDONESIA*.
- Erbiana, N. M. G. B. (2018). *EFFECTIVENES OF THE ROLE OF BOARD OF COMMISSIONER IN PREVENTING CORPORATE SCANDAL: CASE STUDY OF PT MERPATI NUSANTARA AIRLINES EFEKTIVITAS PERAN DEWAN KOMISARIS DALAM MENCEGAH ADANYA SKANDAL KORPORASI: STUDY KASUS PT MERPATI NUSANTARA AIRLINES* (Vol. 4, Issue 1). <http://www.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-133-E->
- Febriani, J. I., Al, M., Tri, M., & Afrianty, W. (2016). PENGARUH GOOD CORPORATE GOVERNANCE TERHADAP KINERJA (Studi Pada Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Tuban). In *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol* (Vol. 32, Issue 1).
- IDN. (2021). *PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk [PGAS] | IDN Financials*. IDN Financials. <https://www.idnfinancials.com/id/pgas/pt-perusahaan-gas-negara-persero-tbk>
- Komite Nasional Kebijakan Governance. (2006). *Pedoman Umum Good Corporate Indonesia*.
- Lawal, B. (2011). Board Dynamics and Corporate Performance: Review of Literature, and Empirical Challenges. *International Journal of Economics and Finance*, 4(1). <https://doi.org/10.5539/ijef.v4n1p22>
- PASOLORAN, O., & RAHMAN, F. A. (2001). TEORI STEWARDSHIP: TINJAUAN KONSEP DAN IMPLIKASINYA PADA AKUNTABILITAS ORGANISASI SEKTOR PUBLIK. *Jurnal Bisnis Dan Akuntansi*, 3(2), 419–432. <https://doi.org/10.34208/JBA.V3I2.518>
- PGN. (2018). *Tata Kelola PGN*. <https://www.pgn.co.id/tata-kelola>
- Putra, R. dkk. (2019). *View of Pengaruh Penerapan Tata Kelola Perusahaan terhadap Profitabilitas Perbankan di Indonesia*. 2, 98–123. <https://journal.prasetyamulya.ac.id/journal/index.php/saki/article/view/263/207>
- Putri, B. E. (2014). 36248-ID-penerapan-prinsip-prinsip-good-corporate-governance-pada-pt-purnama-semesta-alam. *AGORA*, 2(2).
- Rachmat, D., Farisan, S. K., Miranti, W., & Wardhani, N. (2015). Makalah Tata Kelola Perusahaan Analisis Kasus PT. Perusahaan Gas Negara (Persero). *Makalah Tata Kelola Perusahaan Analisis Kasus PT. Perusahaan Gas Negara (Persero)*.
- Raganatha, B. S. (2018). TINJAUAN PERTANGGUNGJAWABAN PIDANA BAGI KORPORASI YANG MELAKUKAN INSIDER TRADING DALAM PASAR MODAL. *Refleksi Hukum: Jurnal Ilmu Hukum*, 2(1), 17–32. <https://doi.org/10.24246/jrh.2017.v2.i1.p17-32>

- Santoso, E. B. (2010). PENGARUH MEKANISME TATA KELOLA PERUSAHAAN TERHADAP KINERJA. In *Agustus* (Vol. 6, Issue 2).
- Saptono, A. (2014). 820-2740-1-PB. *BOARD – CEO RELATIONSHIPS (ONE TIER SYSTEM – ANGLO SAXON) HUBUNGAN DEWAN KOMISARIS - DEWAN DIREKSI*.
- Trihamas Finance. (2017). *Tata Kelola Perusahaan – Trihamas Finance*. <https://trihamas.co.id/profile-perusahaan/tata-kelola-perusahaan/>
- Wijaya, S. A. (2019, October). *Apa yang dimaksud dengan teori stakeholder?* - *Ekonomi & Bisnis / Manajemen - Dictio Community*. Dictio. <https://www.dictio.id/t/apa-yang-dimaksud-dengan-teori-stakeholder/121229>