

IMPLEMENTASI PRINSIP *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* DI DIVISI SUMBER DAYA MANUSIA PADA PT PERTAMINA PUSAT

Windi Dwi Pratiwi^{1(a)}, Dini Gandini Purbaningrum^{2(b)}

^{1,2}Jurusan Ilmu Administrasi Publik, Universitas Muhammadiyah Jakarta

^{a)}Windydwi24@gmail.com, ^{b)}Purbaningrum_dg@gmail.com

INFORMASI ARTIKEL

Article History:

Dikirim:

12-02-2023

Diterbitkan Online:

31-03-2023

Kata Kunci:

Implementasi, Good Corporate Governance, PT Pertamina Persero

Keywords:

Implementation, Good Corporate Governance, PT Pertamina Persero

Corresponding Author:

Windydwi24@gmail.com

ABSTRAK

Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada dasarnya merupakan upaya untuk menjadikan GCG sebagai kaidah dan pedoman bagi pengelola Perusahaan dalam menjalankan aktivitas bisnisnya. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui, menganalisis dan mendeskripsikan Implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada PT Pertamina (Persero). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Metode pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teori yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teori prinsip-prinsip dasar *Good Corporate Governance* dalam buku Hamdani (Tinjauan Etika dalam Praktik Bisnis) yaitu prinsip *transparency, accountability, responsibility, independency and Fairness*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi prinsip-prinsip *good corporate governance* telah dilaksanakan oleh PT Pertamina Persero dengan baik walaupun belum maksimal. Hal ini dibuktikan bahwa transparansi dengan adanya *website* resmi yang dapat diakses setiap saat, serta adanya kejelasan dalam pengambilan keputusan, laporan tahunan, laporan keuangan, dan proses *recruitment*.

ABSTRACT

Peruvian Governance Good Corporate Governance is basically an effort to make GCG a rule and guideline for Company managers in carrying out their business activities. The purpose of this study is to find out, analyze and describe the implementation of the principles of Good Corporate Governance at PT Pertamina (Persero). This research uses a qualitative approach with a descriptive method. The method of data collection is carried out by interviews, observations and documentation. The theory used in this study uses the theory of the basic principles of Good Corporate Governance in Hamdani's book (Review of Ethics in Business Practice), namely the principles of transparency, accountability, responsibility, independency and Fairness. The results of this study show that the implementation of the principles of good corporate governance has been implemented by PT Pertamina Persero properly even though it has not been maximized. This is evidenced by transparency with the existence of an official website that can be accessed at any time, as well as clarity in decision making, annual reports, financial reports, and recruitment processes.

DOI:

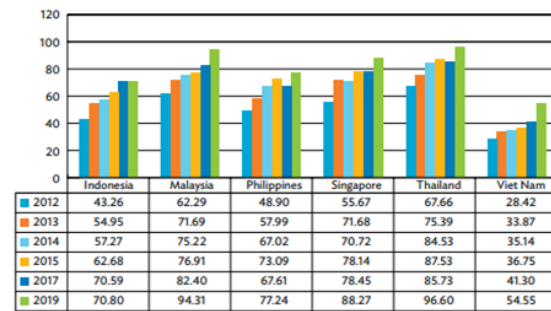
<https://doi.org/10.24036/publicness.v2i1.78>

PENDAHULUAN

Perusahaan adalah salah satu garda terdepan dalam meningkatkan sektor perekonomian di Indonesia, baik di tingkat daerah maupun di pemerintahan pusat. Kaihatu (2006), menyatakan bahwa perusahaan yang tergabung dalam Badan Usaha Milik Nasional (BUMN) merupakan pelaku utama dalam perekonomian Indonesia. Oleh karena itu sudah selayaknya perusahaan-perusahaan yang tergabung dalam BUMN menjadi garda terdepan dan contoh bagi perusahaan-perusahaan lainnya terutama dalam menerapkan prinsip-prinsip *good corporate governance*.

Good Corporate Governance (GCG) merupakan salah satu pilar dari sistem ekonomi pasar. *Good Corporate Governance* erat kaitannya dengan kepercayaan terhadap perusahaan yang menjalankannya dan iklim usaha di suatu negara. Permasalahan *Corporate Governance* mencuat menjadi perhatian dunia setelah terungkapnya skandal dan bentuk korupsi korporasi terbesar dalam sejarah Amerika Serikat yang melibatkan perusahaan Enron. Enron bergerak dalam bidang listrik, gas alam, bubur kertas, kertas, dan komunikasi. Skandal Enron dilakukan oleh pihak eksekutif perusahaan dengan melakukan mark-up laba perusahaan dan menyembunyikan sejumlah utangnya. Kasus ini juga melibatkan salah satu Kantor Akuntan Publik *Big Five* saat itu, yaitu KAP Arthur Andersen dan mengakibatkan Arthur Andersen ditutup secara global (Sekareidi, 2011).

Dalam rangka menghadapi persaingan antar perusahaan yang semakin ketat, perusahaan harus mengkaji sejauh mana penerapan tata kelola perusahaan yang baik telah dilaksanakan oleh perusahaan berdasarkan prinsip-prinsip *transparency, accountability, responsibility, independency and Fairness*. karena pada umumnya tujuan didirikannya semua badan usaha adalah untuk mengusahakan keuntungan yang sebesar-besarnya, namun tidak memperhatikan pelaksanaan atau penerapan tata kelola perusahaan yang baik.



Gambar 1. Grafik Perkembangan ASEAN GCG 2012-2019

Sumber: ACMF Working Group D Secretariat 2019

Berdasarkan data hasil penilaian ASEAN *Corporate Governance Scorecard Country Reports and Assessments 2019*, terdapat peningkatan signifikan dari tahun 2012-2019 di Indonesia. Pemilik nilai tertinggi didapat oleh negara Thailand dengan nilai 96,60 dan terendah didapat oleh Vietnam dengan nilai 54,55. Indonesia masih berada di atas Vietnam dan masuk dalam urutan kelima dari enam negara ASEAN yang masuk dalam penilaian. Hasil penilaian menunjukkan skor rata-rata negara Indonesia menunjukkan pertumbuhan 0,3%, dari 70,59 pada 2017 menjadi 70,80 pada 2019. Penilaian ASEAN *Corporate Governance Scorecard* didasarkan pada dokumentasi yang dapat diakses oleh publik, dan bertujuan agar dapat disusun suatu kumpulan perusahaan publik di kawasan ASEAN dengan tata kelola yang baik.

PT. Pertamina (Persero) merupakan salah satu BUMN terbesar di Indonesia yang bergerak di bidang usaha minyak dan gas bumi dan kegiatan usahanya berjalan tidak hanya di dalam negeri saja tetapi juga sampai ke luar negeri serta telah menerapkan GCG sejak tahun 2009. Sebagai salah satu perusahaan BUMN, PT Pertamina harus menerapkan Tata Kelola Perusahaan yang baik atau dikenal sebagai *Good Corporate Governance* sebagai bagian dari program perubahan yang telah dilaksanakan Kementerian BUMN sejak Oktober tahun 2019. Dalam Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: PER-01/MBU/2011 tanggal 01 Agustus 2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada BUMN disebutkan bahwa: “(1) Badan Usaha Milik Negara wajib menerapkan GCG secara berkelanjutan dengan mengacu pada peraturan menteri ini dengan memperhatikan ketentuan

dan peraturan yang berlaku, serta anggaran dasar BUMN. (2). Dalam rangka penerapan GCG, Direksi menyusun Buku Pedoman GCG, yang meliputi seperti memuat *Board Manual*, *Risk Management Manual*, Sistem Pengendalian Intern (*Internal Control System*), Sistem Pengawasan Intern, Sistem Pelaporan Pelanggaran (*Whistleblowing System*), Tata Kelola Teknologi Informasi, dan Pedoman Perilaku Etika (*Code of Conduct*) atau Kode Etik Perusahaan.” Pertamina menerapkan 5 prinsip-prinsip *good corporate governance* yaitu *transparency*, *accountability*, *responsibility*, *independency*, dan *fairness*.

Dari tahun ke tahun, Pertamina melaksanakan penilaian penerapan GCG sebagai upaya memperoleh gambaran penerapan GCG di lingkungan Pertamina. Penilaian ini juga mendorong pengelolaan tata kelola di Pertamina sebagai salah satu BUMN yang profesional, efisien dan efektif. Pertamina mengimplementasikan GCG sebagai sarana pertumbuhan usaha jangka panjang melalui kepercayaan segenap pemangku kepentingannya. Dari hasil dan rekomendasi Penilaian GCG Pertamina *Annual Report 2020*, Pencapaian GCG Pertamina pada tahun 2020 adalah 92,85% (kategori Sangat Baik), sementara di tahun sebelumnya, skor ini mencapai 92,65% (*Annual Report Pertamina*, 2020).

Adapun permasalahan kasus terkait tidak transparansi memuat seluruh informasi seperti hal-hal terkait kompensasi pengurus terutama mengenai fasilitas dan tunjangan bagi Dewan Komisaris dan Direksi yang tidak dijelaskan secara rinci, tetapi tertuang dalam Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor: PER-04/MBU/2009 tentang Pedoman Penetapan Penghasilan Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Badan Usaha Milik Negara yang dijadikan acuan bagi PT. Pertamina (Persero) dalam penetapan penghasilan bagi Direksi dan Dewan Komisaris Perusahaan (CNBC Indonesia, 2019).

Adapun gaji tambahan untuk Direksi Pertamina yang akan distop pada 15 Juni 2021 kemarin. Tidak diketahui berapa banyak jumlah gaji tambahan yang dikeluarkan oleh Pertamina untuk Direksi Pertamina. Menurut Komisaris Utama PT Pertamina (Persero) mengatakan selain kartu kredit, fasilitas gaji tambahan bagi direksi perusahaan yang berbentuk uang

representatif juga dihapus. (CNN Indonesia, 2021).

Selain itu, pekerja Pertamina atau Federasi Serikat Pekerja Pertamina Bersatu (FSPPB) mengancam untuk berhenti kerja karena tidak tercapainya kesepakatan untuk melakukan Perjanjian Kerja Bersama (PKB) di internal PT Pertamina Persero antara pengusaha dan pekerja yang diwakili oleh FSPPB. Pertamina dinilai gagal membangun hubungan harmonis dengan para pekerja. Hal ini masuk dalam indikator *fairness* (Merdeka.com, 2021). Direktur Utama Pertamina dinilai tidak memiliki itikad baik untuk membangun *industrial peace* atau hubungan kerja yang harmonis, dinamis, dan berkeadilan, serta tidak diindahkannya berbagai upaya damai yang sudah ditempuh oleh FSPPB. Adapun fakta-fakta pekerja Pertamina mengancam untuk berhenti kerja karena kurangnya komunikasi antara pekerja dengan Direksi Pertamina serta memutuskan memotong gaji pekerja di tengah penerapan *work from home* atau bekerja dari rumah selama pandemi *covid*. Pemotongan gaji justru dilakukan ketika perusahaan membukukan kinerja yang positif. Tanpa adanya komunikasi yang baik kepada pekerja internal, Direksi mengeluarkan kebijakan pemotongan gaji karena kebijakan bekerja dari rumah (*work from home*). (CNN Indonesia, 2021). Untuk mencapai visi, misi dan tujuan PT Pertamina (Persero). Organisasi dan tata kerja harus meliputi sumber daya manusia yang berkualitas tinggi, berwatak baik, bertanggung jawab dan mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya sesuai dengan jabatan yang didudukinya.

Penelitian yang dilakukan pada PT. Pertamina (Persero) khususnya di bidang Sumber Daya Manusia ini berupaya untuk memastikan bahwa setiap prinsip-prinsip terkait pengelolaan perusahaan dengan baik atau dengan kata lain Good Corporate Governance telah dilaksanakan oleh perusahaan secara optimal. Proposal ini bertujuan untuk memahami implementasi dari setiap prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik meliputi transparansi (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), pertanggung jawaban (*responsibility*), kemandirian (*independency*), serta kewajaran atau keadilan (*fairness*). Berdasarkan hasil dari implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* akan dijadikan dasar dalam mendeskripsikan

keadaan sebenarnya pada PT. Pertamina (Persero).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Menurut Arikunto (2010:3) metode deskriptif merupakan metode penelitian yang memaparkan atau menggambarkan suatu hal seperti keadaan, kondisi, situasi, peristiwa, kegiatan dan sebagainya. Sebab penelitian ini berusaha menggambarkan dan mengungkapkan pengimplementasian Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada PT Pertamina (Persero). Pendekatan ini hanya sampai pada tahap menyajikan dan menganalisis fakta secara sistematis sehingga dapat lebih mudah untuk dipahami dan disimpulkan. Peneliti ingin mengetahui kejadian dan fenomena yang tersaji, sesuai dengan apa yang ada di lapangan, serta data yang dihasilkan berupa kata-kata tertulis atau lisan yang berkaitan dengan implementasi prinsip – prinsip *good corporate governance* pada PT Pertamina (Persero). Agar peneliti mendapatkan data secara lengkap dan relevan maka peneliti memakai teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pertamina secara berkala meninjau dan menyesuaikan kebijakan GCG agar dapat dilaksanakan dengan tepat di unit bisnis dan anak perusahaan. Hasil analisis Implementasi Prinsip – Prinsip *Good Corporate Governance* Pada PT Pertamina (Persero) menggunakan teori-teori prinsip-prinsip dasar *Good Corporate Governance* dalam buku Hamdani (Tinjauan Etika dalam Praktik Bisnis). Oleh karena itu, Pertamina secara berkala meninjau dan menyesuaikan kebijakan GCG agar dapat dilaksanakan dengan tepat di unit bisnis dan anak perusahaan.

Transparansi

PT Pertamina Persero melaksanakan prinsip transparansi dalam melaksanakan keterbukaan informasi. Pertamina yang menjunjung tinggi transparansi serta keterbukaan informasi dan data kepada masyarakat, sesuai Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik. Pertamina menyediakan akses secara digital lewat laman, melalui <https://www.pertamina.com/>, yang menampilkan halaman kanal berbagai

informasi maupun data terkait Pertamina seperti, profil perusahaan, visi, misi, tujuan & tata nilai, dewan komisaris, dewan direksi, struktur grup perusahaan, media & informasi, pedoman tata kelola perusahaan, dan *recruitment*. Pertamina juga transparan dalam informasi Laporan Tahunan (*Annual Report*) yang berisi mengenai profil perusahaan, laporan analisis dan diskusi manajemen, laporan penerapan tata kelola perusahaan (GCG), laporan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR), informasi keuangan perusahaan yang sudah diaudit, serta informasi perusahaan lainnya yang bersifat materiil yang berhubungan dengan perkembangan kegiatan usaha persero. Selain itu juga terdapat sumber informasi lainnya di akun sosial media resmi Pertamina seperti, instagram, youtube, twitter, dan sebagainya.

Namun pada kenyataannya PT Pertamina Persero belum sepenuhnya menjalankan prinsip transparansi karena ada suatu permasalahan. Dimana dalam Laporan Tahunan (*Annual Report* Pertamina) tidak membahas secara detail mengenai gaji Dewan Komisaris dan Direksi, hanya dijelaskan dalam bentuk persentase. Serta fasilitas dan tunjangan bagi Dewan Komisaris dan Direksi dijelaskan hanya terkait apa saja yang menjadi haknya seperti untuk direksi meliputi tunjangan hari raya, tunjangan perumahan, tunjangan asuransi purna jabatan, fasilitas kendaraan, fasilitas kesehatan, fasilitas bantuan hukum. Dan untuk Dewan komisaris meliputi tunjangan hari raya, tunjangan transportasi, dan tunjangan asuransi purna jabatan, fasilitas kesehatan, dan fasilitas bantuan hukum. Tidak memuat seluruh informasi tetapi tertuang dalam Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia No PER-12/MBU/11/2020 tanggal 25 November 2020 tentang Pedoman Penetapan Penghasilan Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Badan Usaha Milik Negara yang menjadi acuan PT Pertamina Persero.

Transparansi terkait masalah gaji, tunjangan, dan fasilitas ini merupakan informasi yang harus diberikan secara keterbukaan. Hal ini dapat menyebabkan peningkatan kesetaraan dan karyawan cenderung merasa tidak aman ketika tidak memahami terkait kebijakan tersebut, sehingga terjadinya kerahasiaan dengan membentuk keraguan, kecurigaan yang meluas, kecemburuan, dan hilangnya kepercayaan. *Trust* sebagai fundamental hubungan industrial menjadi rusak. Sedangkan

social cost untuk membanggunya kembali tentu sangat mahal, butuh waktu dan energi. Disisi lain, transparansi juga bisa lebih memotivasi karyawan untuk memperbaiki diri dalam hal pekerjaannya.

Aspek penting dari transparansi juga dalam komunikasi. Hal ini berlaku untuk semua tingkatan pekerja supaya lebih merasa dihargai dan dapat meningkatkan produktivitas serta moral kinerja. PT Pertamina Persero masih kurang komunikasi antara pekerja dengan Direksi Pertamina dikarenakan permasalahan Direksi yang tiba-tiba mengeluarkan kebijakan pemotongan gaji karena penerapan *work from home*. Hal ini dinilai tidak realistis karena gaji Direksi dan Dewan Komisaris tidak dipotong, karena pemotongan hanya dilakukan di level karyawan. Pemotongan gaji dilakukan setelah tak ada kenaikan gaji dalam dua tahun terakhir. Dan menilai di tengah kondisi keuangan Pertamina yang tidak merugi, pemotongan gaji ini tidak bisa dikaitkan dengan upaya efisien. Melihat permasalahan ini harus dengan adanya alasan yang sangat jelas terkait efektif dan efisien. Oleh karena itu penting adanya komunikasi antara serikat pekerja dengan Direksi untuk menyelesaikan permasalahan dengan rapat terbuka.

Yang kemudian dalam proses pengambilan keputusan yang diatur dalam *board manual* baik rapat internal komite maupun rapat bersama dengan mitra terkait dan pihak eksternal. *board manual* menjadi rujukan/pedoman tentang tugas pokok dan fungsi kerja masing-masing organ serta meningkatkan kualitas dan efektivitas hubungan kerja antar organ.

Ketentuan-ketentuan tentang prosedur rapat, kehadiran dan kuorum rapat, prosedur pengambilan keputusan, dan penyusunan risalah rapat. Dimana berjalannya komunikasi dua arah sehingga keputusan rapat diambil dengan musyawarah untuk mufakat serta dalam keputusan diambil dengan suara terbanyak. Untuk proses keterbukaan dalam pengambilan keputusan bisa terlihat secara transparan.

Akuntabilitas

PT Pertamina Persero telah mengimplementasikan prinsip tanggung jawab sosial lingkungan (TJSL) yang terintegrasi dengan strategi bisnis. Pertamina fokus pada 4 isu yang menjadi

pilarnya seperti Pertamina Cerdas dengan melaksanakan sejumlah program pendidikan mulai dari Sekolah dasar dan lanjutan hingga pendidikan tinggi, ada juga pendidikan non formal. Pertamina Sehati dengan menjalankan program kesehatan khususnya untuk kesehatan ibu dan anak. Ada tiga program yang sudah dijalankan sampai saat ini seperti Pos Pelayanan Terpadu (Posyandu/Polindes/Pusban), Penanganan Gizi Buruk dan Perilaku Hidup Bersih dan Sehat (PHBS). Pertamina Hijau dengan menjalankan program keanekaragaman hayati dengan pelestarian mangrove serta memperkaya bibit mangrove. Dan Pertamina Berdikari yang menjadikan tujuan utamanya masyarakat seperti Pertamina Village/Desa binaan Pertamina yang sudah dilaksanakan di 80 desa binaan di seluruh Indonesia. Serta Program Kemitraan UMKM yang sudah dilaksanakan di 34 provinsi di Indonesia. Contohnya di wilayah DKI Jakarta dalam rangka penanganan dampak COVID-19 untuk menuju kemandirian ekonomi. Warga panti sosial diberikan pendampingan usaha melalui berbagai pelatihan seperti menjahit, fotografi, produksi telur asin, reparasi AC dan lainnya dan diberikan juga modal kerja.

Pertamina berhasil merealisasikan Rp 144 miliar sepanjang tahun 2020. Sementara untuk PKBL Pertamina menyalurkan dana Program Kemitraan sebesar Rp475,3 miliar dan dana Bina Lingkungan sebesar Rp 314,5 miliar, dengan 3.073 mitra binaan. (*sumber: Pertamina Annual report 2020*).

Responsibilitas ini merupakan tanggung jawab termasuk di dalam lingkup Pertamina yang bertanggung jawab dengan tugas dan kewajibannya masing-masing sesuai dengan fungsinya. Dimana Pertamina harus harus berpegang pada pada kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan dan peraturan perusahaan (*by-laws*). Insan Pertamina sudah diwajibkan untuk mematuhi hukum, peraturan perundang-undangan yang berlaku dan pedoman *good corporate governance*. Jika ada Insan Pertamina mengetahui setiap dugaan terjadinya kecurangan wajib melaporkan tindakan pelanggaran hukum mekanisme pelaporan tindakan kecurangan bisa disampaikan melalui *Whistle Blowing System* Pertamina.

Penerapan dan pengelolaan *Whistle blowing System* (WBS) di Pertamina telah dikelola dengan baik. Pelaksanaan WBS di Pertamina mengacu pada Memo *Chief Audit Executive* PT

Pertamina (Persero) No. 113/ J00000/2020-S0 tanggal 9 Juli 2020 perihal Prosedur Pelaksanaan *Whistleblowing System* di Internal Audit, yang secara detail dituangkan dalam petunjuk teknis (Juknis-02/J00000/2020-S0). Sepanjang periode pelaporan, WBS Pertamina telah menerima 1.444 pengaduan. Dari jumlah tersebut, 155 pengaduan layak untuk ditindaklanjuti sesuai dengan kriteria dan persyaratan pengaduan. Sebanyak 1.289 pengaduan tidak sesuai dan tidak layak untuk ditindaklanjuti. Beberapa topik pengaduan yang terkait dengan perseroan tersebut antara lain mengenai korupsi, penyuapan, konflik kepentingan, pencurian, penipuan, pelanggaran hukum dan peraturan, dan lainnya. (sumber: *Pertamina Annual report 2020*).

Hal ini sangat mengapresiasi penerapan WBS di Pertamina yang telah dilakukan selama ini. Sosialisasi terkait penerapan WBS harus terus dijalankan dan ditingkatkan agar para pihak dapat memanfaatkan WBS dengan baik sebagai salah satu pilar penting penerapan GCG di Pertamina. WBS Pertamina dapat diakses seluruh pemangku kepentingan termasuk masyarakat melalui berbagai saluran, yaitu: Telepon: (021) 381 5909/5910/5911, SMS dan Whatsapp: 0811 861 5000, Faksimile: (021) 381 5912 Situs: <https://pertainaclean.tipoffs.info>, Email: pertainaclean@tipoffs.com.sg Pos: P.O.Box 2600 JKP 1002.

Interprestasi

PT Pertamina Persero sudah menerapkan prinsip independensi dengan memiliki otoritas penuh untuk melaksanakan operasional perusahaan tanpa adanya intervensi dari pihak lain. Serta menjalankan tugas dan fungsinya secara independen tanpa adanya benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan prinsip *good corporate governance*. Dalam menjalankan bisnis, Pertamina memiliki usaha yang signifikan dengan pihak-pihak yang berelasi serta berafiliasi dan dilakukan dengan ketentuan dan *governance* yang berlaku dan menghindari benturan kepentingan. Hal ini tertuang dalam pedoman konflik kepentingan (*conflict of interest*) agar sesuai dengan asas *good corporate governance* sehingga dapat mendorong terlaksananya etika bisnis yang tinggi dan mencegah kecurangan serta penyimpangan perilaku lainnya. setiap Insan

Pertamina dilarang melakukan transaksi atau menggunakan harta perusahaan untuk kepentingan diri sendiri, keluarga atau golongan. Dilarang memberikan hadiah atau hiburan dalam bentuk apapun yang berkaitan dengan perusahaan kepada pegawai negeri serta perusahaan pesaing rekanan/mitra kerja dengan maksud menyuap.

Jumlah Total	2020	2019	2018
Terdapat Found	1	0	0
Pengaduan sesuai dan layak untuk ditindaklanjuti Complaints appropriate and suitable for follow-up	85	26	23
Pengaduan Complaints	9	3	15
Pengaduan Complaints	51	13	33
Konflik kepentingan Conflict of interest	16	6	10
Pencurian Theft	0	2	2
Korupsi Corruption	0	0	11
Kategori Category			
2020			
2019			
2018			

Gambar 2. Jumlah dan Bentuk Pelanggaran yang dilaporkan melalui WBS

Sumber: *Pertamina Report 2020*

Sepanjang tahun 2020, Pertamina telah menerima 1.444 pengaduan WBS, dengan 155 pengaduan (11%) sesuai *scope fraud & irregularities*, sedangkan 1.289 pengaduan (89%) tidak sesuai kriteria dan scope. Fungsi *Investigation Audit*, WBS & *Fraud Prevention* telah menindaklanjuti 155 laporan WBS. Untuk pengaduan yang telah terbukti akan diberikan rekomendasi dan sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku di perusahaan dengan melibatkan fungsi-fungsi pengawas maupun anak perusahaan terkait. (Sumber: *Pertamina Annual Report 2020*).

Selanjutnya berhubungan dengan pengambilan keputusan dipastikan semua tindakan mematuhi hukum serta mandat, peraturan dan kebijakan Perusahaan. Insan Pertamina memiliki sikap terbuka terhadap kemungkinan adanya perbedaan pendapat (*Dissenting opinion*) di dalam merumuskan suatu keputusan. Pengambilan keputusan dilaksanakan melalui prosedur yang transparan dan adil diambil berdasarkan musyawarah untuk mufakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dan dalam hal keputusan berdasarkan musyawarah untuk mufakat tidak tercapai, keputusan diambil berdasarkan suara terbanyak dari jumlah suara yang sah.

Kewajaran dan Kesetaraan

Prinsip kewajaran dan kesetaraan (*fairness*) pada PT Pertamina Persero dapat disimpulkan pada proses *recruitment* pegawai yang

dijalankan oleh Pertamina yang memberikan kesempatan yang sama, termasuk untuk penyandang disabilitas. Pertamina juga berkomitmen tidak ada diskriminasi di tempat kerja, termasuk diskriminasi atas suku, agama, ras, gender dan difabel. Komitmen ini terlihat di antaranya adanya Direksi perempuan di Pertamina. *Human Capital* menetapkan kebijakan Pertamina dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM), termasuk pengembangan karir, serta pemenuhan hak dan kesejahteraan pekerja. Tidak ada batasan yang dapat menghalangi para disabilitas untuk terus berusaha dan pantang menyerah. Keterbatasan bisa dilalui dan menjadi energi untuk terus berkembang bersama di Pertamina.

PT Pertamina Persero juga telah melaksanakan kesetaraan ke internal maupun ke eksternal. Serta menjalin komitmen antar pemangku kepentingan bukan hanya dengan pekerja tapi komitmen terhadap pemerintah sebagai pemegang saham dan komitmen terhadap anak perusahaan. Insan Pertamina wajib untuk selalu bersikap profesional dalam berhubungan dengan pemangku kepentingan (*stakeholder*). Misalnya komitmen dengan pekerja, sebagaimana Pertamina menghargai pekerja tanpa melihat ras, warna kulit, agama, suku, hambatan fisik, gender, dan usia, yang kapasitasnya terus ditingkatkan melalui pendidikan dan pelatihan secara konsisten. Memberikan penghargaan kepada pekerja yang berprestasi dan mengenakan sanksi yang tegas terhadap yang melalaikan tugasnya atau melanggar ketentuan Perusahaan. Pertamina memberlakukan sistem rekrutmen, promosi, dan pengembangan karir secara adil dan wajar serta konsisten berdasarkan kompetensi sesuai dengan kebutuhan Perusahaan. Lalu komitmen dengan pemerintah sebagai pemegang saham, sebagaimana Pertamina berupaya meningkatkan secara optimal dan berkesinambungan nilai pemegang saham (*shareholder value*) seperti tingkat laba, tingkat pertumbuhan, dan kepentingan lain dari pemegang saham sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku. Senantiasa menerapkan dengan sungguh-sungguh prinsip tata kelola perusahaan dengan baik (*good corporate governance*). Dan terakhir komitmen terhadap anak perusahaan, sebagaimana Insan Pertamina menjaga agar setiap hubungan bisnis dengan anak perusahaan maupun perusahaan afiliasi dilaksanakan dalam kerangka hubungan bisnis yang wajar sebagaimana layaknya hubungan

bisnis yang dikembangkan dengan pihak yang tidak terafiliasi, serta terus menjaga rasa saling menghormati kepentingan masing-masing pihak melalui perjanjian kerjasama yang saling menguntungkan. Pertamina menjalin hubungan yang harmonis dan saling membangun dengan Anak Perusahaan maupun dengan struktur perusahaan di bawahnya.

Namun PT Pertamina Persero belum menjalankan dengan baik terkait dengan prinsip *Fairness*. Pertamina dinilai gagal dalam membangun hubungan harmonis antara pekerja dalam tercapainya kesepakatan, keadilan, dan kesetaraan untuk melakukan Perjanjian Kerja Bersama (PKB).

Di dalam isi Perjanjian Kerja Bersama tertulis bahwa:

- a) Adanya penyesuaian gaji tahun 2021 dan tahun 2022 akan diwujudkan, diimplementasikan kepada seluruh pekerja Pertamina tahun depan.
- b) Kesepakatan kedua belah pihak untuk memperbaiki kualitas komunikasi dan dialog dua arah yang lebih konstruktif dan produktif.
- c) Memberikan kebebasan FSPPB dalam mengekspresikan keinginannya dengan tetap mengacu kepada peraturan perusahaan.

Dengan adanya Perjanjian Kerja Bersama tersebut sebagai wujud hubungan industrial yang terbuka, transparan dan komunikatif yang bertujuan untuk mengatur dan menjadi pedoman dalam menunaikan hak dan kewajiban Pengusaha, Serikat Pekerja dan Pekerja serta memperteguh hubungan industrial yang harmonis di Perusahaan. Dalam hal ini kenyataannya tidak tercapainya kesepakatan untuk melakukan Perjanjian Kerja Bersama (PKB) di internal PT Pertamina Persero. Hal tersebut mengingat sejak pandemi covid 19 seluruh pekerja Pertamina tidak mengalami kenaikan gaji. Pengusaha dan pekerja juga gagal dalam melakukan perundingan. Serta tidak ada itikad baik dari Direktur Utama Pertamina untuk membangun hubungan kerja yang harmonis, dinamis, dan berkeadilan. Dengan permasalahan ini pihak manajemen tidak merespon upaya damai yang disampaikan Federasi Serikat Pekerja Pertamina Bersatu (FSPPB). Hal ini terkait kurangnya komunikasi antara kedua belah pihak yang menjadi ancaman mogok kerja bagi pekerja. Jadi penting sekali dari kedua belah pihak sepakat untuk memperbaiki kualitas komunikasi ke arah yang

lebih konstruktif dan produktif dimana Pertamina juga membebaskan FSPPB dalam mengekspresikan keinginannya dengan mengacu kepada PKB agar proses tata kelola perusahaan berjalan dengan baik dan kedua belah pihak saling diuntungkan dan tidak ada pihak yang dirugikan dalam proses penerapan tata kelola perusahaan pada PT Pertamina Persero. Kedepannya sinergi positif antara pekerja dan perusahaan di Pertamina akan terus dikembangkan dengan adanya *improvement* yang positif sehingga tercipta hubungan yang aman, harmonis, serasi dan sejalan, agar perusahaan dapat mencapai produktivitas tinggi sekaligus mampu meningkatkan kesejahteraan, keadilan, dan kesetaraan pekerja.

PENUTUP

Berdasarkan hasil analisis Implementasi Prinsip – Prinsip Good Corporate Governance Pada PT Pertamina (Persero) menggunakan teori teori prinsip-prinsip dasar *Good Corporate Governance* dalam buku Hamdani (Tinjauan Etika dalam Praktik Bisnis), sebagai berikut:
Transparansi

PT Pertamina Persero telah melaksanakan prinsip transparansi dalam melaksanakan keterbukaan informasi Pertamina yang menjunjung tinggi transparansi serta keterbukaan informasi dan data tentang perusahaan dengan adanya *website* resmi Pertamina dan sosial media resmi lainnya. Pertamina juga transparan dalam informasi Laporan Tahunan (*Annual Report*). Namun belum maksimal dilaksanakan terkait keterbukaan informasi masalah gaji, fasilitas, dan tunjangan Direksi dan Dewan Komisaris. Dari sisi proses pengambilan keputusan yang baik Persero mengacu pada *Board Manual*. Dalam *Board Manual* ini berisi terkait ketentuan umum, prosedur rapat, mekanisme rapat, proses pengambilan keputusan, dan risalah rapat. Rapat tersebut sebagai komunikasi dua arah antara manajer dan staff untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi serta membahas inovasi-inovasi untuk kedepannya.

PT Pertamina Persero telah menjalankan prinsip akuntabilitas dengan baik sesuai dengan *good corporate governance* dalam bentuk pedoman, Sistem Tata Kerja, Tata Kerja Organisasi (TKO), Tata Kerja Individu (TKI). Serta bentuk etika bisnis dan pedoman perilaku (*Code of Conduct*) ini juga sudah diterapkan di PT Pertamina Persero. Pedoman perilaku (*Code*

of Conduct) menjadi pendekatan yang dilakukan Pertamina dalam mengatur tata cara dan perilaku insan di lingkungan Pertamina. Pedoman Perilaku atau disebut juga *Code of Conduct*, yang disusun berdasarkan nilai dan prinsip GCG, serta Tata Nilai AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif).

PT Pertamina Persero telah mengimplementasikan prinsip tanggung jawab ini dengan baik melalui program CSR (*Corporate Social Responsibility*) dari kegiatan Tanggung Jawab Sosial Lingkungan (TJSL) yang terintegrasi dengan strategi bisnis. Pertamina fokus pada 4 isu yang menjadi pilarnya seperti Pertamina Cerdas, Pertamina Sehati, Pertamina Hijau, Pertamina Berdikari. Tanggung jawab ini merupakan tanggung jawab termasuk di dalam lingkup Pertamina yang bertanggung jawab dengan tugas dan kewajibannya masing-masing sesuai dengan fungsinya. Dimana Pertamina harus harus berpegang pada kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan dan peraturan perusahaan (*by-laws*). Insan Pertamina sudah diwajibkan untuk mematuhi hukum, peraturan perundang-undangan yang berlaku dan pedoman *good corporate governance*. Jika ada Insan Pertamina mengetahui setiap dugaan terjadinya kecurangan wajib melaporkan tindakan pelanggaran hukum mekanisme pelaporan tindakan kecurangan bisa disampaikan melalui *Whistle Blowing System* Pertamina.

PT Pertamina Persero sudah menerapkan prinsip independensi dengan baik dan memiliki otoritas penuh untuk melaksanakan operasional perusahaan tanpa adanya intervensi dari pihak lain. Serta menjalankan tugas dan fungsinya secara independen tanpa adanya benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan prinsip *good corporate governance*. Hal ini tertuang dalam pedoman konflik kepentingan (*conflict of interest*) agar sesuai dengan asas *good corporate governance* sehingga dapat mendorong terlaksananya etika bisnis yang tinggi dan mencegah kecurangan serta penyimpangan perilaku lainnya. Selanjutnya berhubungan dengan pengambilan keputusan dipastikan semua tindakan mematuhi hukum serta mandat, peraturan dan kebijakan Perusahaan. Insan Pertamina memiliki sikap terbuka terhadap kemungkinan adanya

perbedaan pendapat (*Dissenting opinion*) di dalam merumuskan suatu keputusan. Pengambilan keputusan dilaksanakan melalui prosedur yang transparan dan adil diambil berdasarkan musyawarah untuk mufakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dan dalam hal keputusan berdasarkan musyawarah untuk mufakat tidak tercapai, keputusan diambil berdasarkan suara terbanyak dari jumlah suara yang sah.

Untuk prinsip kewajaran dan kesetaraan (*fairness*) pada PT Pertamina Persero dapat disimpulkan sudah cukup wajar dan setara sesuai dengan *good corporate governance*. pada proses *recruitment* pegawai yang sudah dijalankan dengan baik oleh Pertamina yang memberikan kesempatan yang sama, termasuk untuk penyandang disabilitas. Pertamina juga berkomitmen tidak ada diskriminasi di tempat kerja, termasuk diskriminasi atas suku, agama, ras, gender dan difabel. PT Pertamina Persero juga telah melaksanakan kesetaraan ke internal maupun ke eksternal. Serta menjalin komitmen antar pemangku kepentingan bukan hanya dengan pekerja tapi komitmen terhadap pemerintah sebagai pemegang saham dan komitmen terhadap anak perusahaan. Insan Pertamina wajib untuk selalu bersikap profesional dalam berhubungan dengan pemangku kepentingan (*stakeholder*). Namun Pertamina belum menjalankan prinsip *fairness* dengan maksimal. Pertamina dinilai masih gagal dalam membangun hubungan harmonis antara pekerja dalam tercapainya kesepakatan, keadilan, dan kesetaraan untuk melakukan Perjanjian Kerja Bersama (PKB).

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Zaenal & R. Mahelan Prabantarikso. 2021. Konsep dan Penerapan GCG pada Lembaga Keuangan dan BUMN. Sleman. Deepublish CV Budi Utama
- Anggara, Sahya. (2014). "*Kebijakan Publik*" Bandung: CV Pustaka Setia
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Creswell, John W. 2017. *Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif dan Campuran*. Yogya: Pustaka Pelajar.
- Dwiyanto, Agus. 2017. *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogya. UGM PRESS.
- Effendi, Muh. Arief. (2016). *The Power of Good Corporate Governance Implementasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hamdani, 2016. *Good Corporate Governance (Tinjauan Etika dan Praktik Bisnis)*, Jakarta : Mitra Wacana Media.
- Harahap Sofyan Syafri (2009), *Analisis Kritis atas Laporan Keuangan Edisi Ke satu*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Ibrahim. 2015. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Karunia, Luki & Zurrahma Rusyifan. 2021. *Good Corporate Governance (CGC) dan Komite Audit*. 2021. Jakarta. Zurra Infigro Media
- Moleong, Lexy J. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Sudarmanto, Eko, dkk. 2021. *Good Corporate Governance (GCG)*. Yayasan Kita Menulis. E-book.
- Sofyan, Efrizal. 2021. *Good Corporate Governance*. Malang. Unisma Press
- Van Meter & Van Horn dalam Wahab, (2006). *Analisis Kebijakan Publik*. Jakarta
- _____. 2010. *Research Design Pendekatan kualitatif, kuantitatif dan mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- _____. (2018) *Hukum Administrasi Negara*. CV Pustaka Setia, Bandung.
- Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG). 2006. *Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia*. Jakarta.
- Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER01/MBU/2011 Tanggal 1 Agustus 2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik.
- Pertamina Annual Report 2020.

- Surat Keputusan Menteri BUMN No.Kep-117/M-MBU/2002 tanggal 31 Juli 2002 tentang Penerapan praktek *Good Corporate Governance* pada BUMN.
- Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik.
- Undang-Undang Republik Indonesia No.40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (UUPT).
- Dilla, Istifar Hadistya dan Mutia Hardika. (2021). Analisis Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik Pada PT Bank Central Asia Tbk. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, Vol 5, No 2 Tahun 2021, ISSN: 2614-3097.
- Fernando, R. (2012). *Sustainable globalization and implications for strategic corporate and national sustainability. Corporate Governance*, Vol. 12 No. 4, pp. 579-589. ISSN: 1472-0701
- Firza, M Alpi. (2019). Penerapan Good Corporate Governance pada PT. Bank BUMN Tbk Regional I Sumatera Utara”. *Jurnal UMSU*, Volume 1, No. 1, Hal 355-364, ISSN 2714-8785.
- Johny dan Hetty. (2021). Evaluasi Penerapan *Good Corporate Governance* Pada PT BUMN ABC, Indonesia. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi dan Bisnis*, Vol. 5, No. 1, ISSN-L 2579-6232.
- Kaihatu, Thomas S. (2006). *Good Corporate Governance* dan Penerapannya di Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 8, No.1 Hal: 1-9.
- Madika, Julio, Grace Nangoi dan Peter Kapojos. (2021). Analisis Penerapan *Good Corporate Governance* Pada PT. Bank SulutGo Manado”. *Jurnal EMBA*, Vol. 9 No. 3, Hal. 283 – 292, ISSN 2303-1174.
- Malahayati, Rina. (2020). Analisis Penerapan Good Corporate Governance Pada PT. Bank Aceh Syariah Cabang Kutacane”. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, Vol 8, No 1, ISSN 2301-4717.
- Sekaredi, Sawitri. 2011. “Pengaruh *Corporate Governance* Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan (Studi Pada Perusahaan yang Terdaftar di LQ45 Tahun 2005-2009)”. Universitas Diponegoro Semarang.
- <https://finance.detik.com/energi/d-5754991/kronologi-dugaan-korupsi-Ing-pertamina-diungkap-ahok-diusut-kpk-kejagung>. Diakses pada tanggal 20 september 2021 pukul 13.25