

BAB 4

HASIL PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum

4.1.1 PT Pertamina Lubricants

a. Sejarah Pertamina Lubricants

PT Pertamina Lubricants (PTPL) adalah anak perusahaan dari PT Pertamina Patra Niaga (PT PPN), Subholding Commercial & Trading PT Pertamina (Persero), yang berdiri pada 23 September 2013 dan menerima *spin-off* Unit Bisnis Pelumas PT Pertamina (Persero) pada 30 Oktober 2013. Komposisi kepemilikan modalnya yaitu PT PPN sebesar 99,95% dan PT Pertamina Pedeve Indonesia sebesar 0,05%. PTPL bergerak di bidang produksi, pengolahan, penyimpanan, distribusi, dan pemasaran pelumas, *grease*, produk *specialties*, *base oil*, serta bahan bakunya.

Sebagai pemain utama di industri pelumas nasional dan global, PTPL memasarkan produknya di dalam dan luar negeri, termasuk Asia, Afrika, dan Australia. Perusahaan mengelola bisnis pelumas otomotif dan industri dengan teknologi modern berstandar internasional, serta memiliki tiga unit produksi di Jakarta, Cilacap, dan Gresik, serta satu di Thailand yang semuanya dilengkapi laboratorium penjamin mutu.

Untuk memperkuat daya saing, PTPL memiliki anak perusahaan di Thailand, perusahaan patungan seperti PT Katalis Sinergi Indonesia

(bersama PT Pupuk Kujang dan PT Rekacipta Inovasi ITB), serta kemitraan strategis, termasuk sebagai *technical partner* resmi *Automobili Lamborghini* dengan produk unggulan *Fastron Platinum SAE 10W-60* yang digunakan di 129 outlet Lamborghini di seluruh dunia.

b. Profil Pertamina Lubricants

Berikut adalah profil Pertamina Lubricants yang dikutip dari annual report tahun 2024:

Visi dan Misi Pertamina Lubricants

Visi Pertamina Lubricants

Menjadi pemimpin solusi pelumas dan *specialty chemical* di Asia.

Misi Pertamina Lubricants

- Menjadi mitra terpercaya bagi pelanggan & rekan bisnis.
- Menyediakan teknologi pelumas dan *specialty chemical* untuk seluruh kebutuhan pelanggan.
- Mengembangkan talenta dan budaya corporate sebagai modal utama untuk keberhasilan.
- Berkomitmen pada standar etika tinggi, dukungan pada masyarakat setempat, dan kegiatan operasi yang aman serta bertanggung jawab terhadap

lingkungan.

C. Tata Nilai Perusahaan

PT. Pertamina Lubricants memiliki budaya perusahaan dalam kegiatan operasional perusahaan yang disebut dengan kata “AKHLAK”. AKHLAK sendiri memiliki arti sebagai berikut:

1. AMANAH: Memegang teguh kepercayaan yang diberikan.
2. KOMPETEN: Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas.
3. HARMONIS: Saling peduli dan menghargai perbedaan.
4. ADAPTIF: Terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan.
5. KOLABORATIF: Membangun kerja sama yang sinergis.

Makna Logo



Gambar 4. 1 Logo Pertamina Lubricants

Logo PT Pertamina Lubricants mencerminkan identitas dan komitmen Perusahaan dalam menyediakan layanan Pelumas. Adapun elemen-elemen dasar yang terdapat dalam lambang PT Pertamina Lubricants sebagai berikut:

a. Huruf P

Tiga bagian yang membentuk logo secara keseluruhan membentuk huruf "P", yang merupakan singkatan dari Pertamina..

b. Bentuk Panah

Elemen-elemen logo ini juga membentuk anak panah yang melambangkan aspirasi perusahaan untuk terus bergerak maju dan progresif.

c. Warna Merah

Warna Merah Melambangkan sumber daya energi yang berwawasan lingkungan, sesuai dengan komitmen perusahaan terhadap kelestarian lingkungan. kehidupan manusia.

d. Warna Hijau

Warna Hijau Melambangkan sumber daya energi yang berwawasan lingkungan, sesuai dengan komitmen perusahaan terhadap kelestarian lingkungan hidup manusia.

Alamat Kantor

Grha Pertamina Building Pertamina Tower 15-17th Floor Jl. Medan Merdeka Timur No. 11-13 Jakarta Pusat 10110 – Indonesia.

Struktur Organisasi

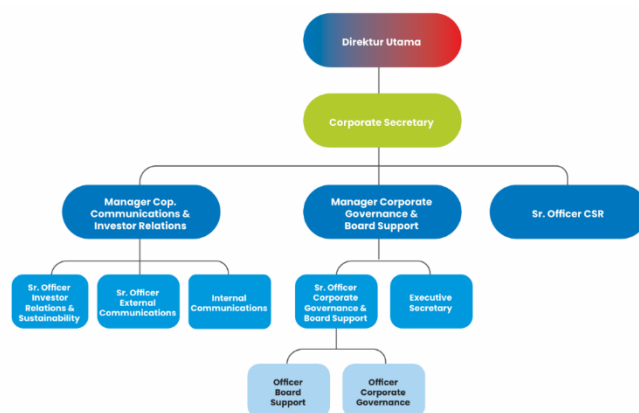


Gambar 4. 2 Struktur Organisasi

Pertamina Lubricants dipimpin oleh seorang Direktur utaman yang membawahi Di puncak struktur organisasi terdapat Presiden Direktur Werry Prayogi, yang memimpin tim eksekutif pendukung termasuk Kepala Audit Eksekutif, Sekretaris Perusahaan, Manajer Penasihat Hukum, Wakil Presiden Pengembangan Strategis dan Bisnis Korporat, Kepala Pengembangan Produk, dan Manajer HSE. Di bawahnya, struktur

organisasi dibagi menjadi tiga direktorat utama, yaitu Direktur Penjualan & Pemasaran (Dwi Puja Ariestya), yang bertanggung jawab atas pemasaran, penjualan, dan pengembangan jaringan distribusi; Direktur Operasional (Sigit Pranowo), yang menangani produksi, distribusi, kualitas, dan layanan teknis; serta Direktur Keuangan & Dukungan Bisnis (Catur Dermawan), yang mengelola keuangan, manajemen risiko, sumber daya manusia, dan pengadaan. Setiap direktorat didukung oleh berbagai wakil presiden dan manajer yang melaksanakan operasional di bidang masing-masing, seperti Wakil Presiden Keuangan, Wakil Presiden Sumber Daya Manusia & Manajemen Kualitas, Wakil Presiden Pemasaran, Wakil Presiden Produksi, Wakil Presiden Pengadaan & Urusan Umum, dan Manajer Manajemen Risiko & Kebijakan Keuangan. Struktur ini mencerminkan sistem tata kelola terintegrasi, pembagian tugas yang spesifik, dan koordinasi antar unit yang bertujuan untuk memperkuat daya saing perusahaan di pasar domestik dan internasional.

Struktur Corporate Secretary



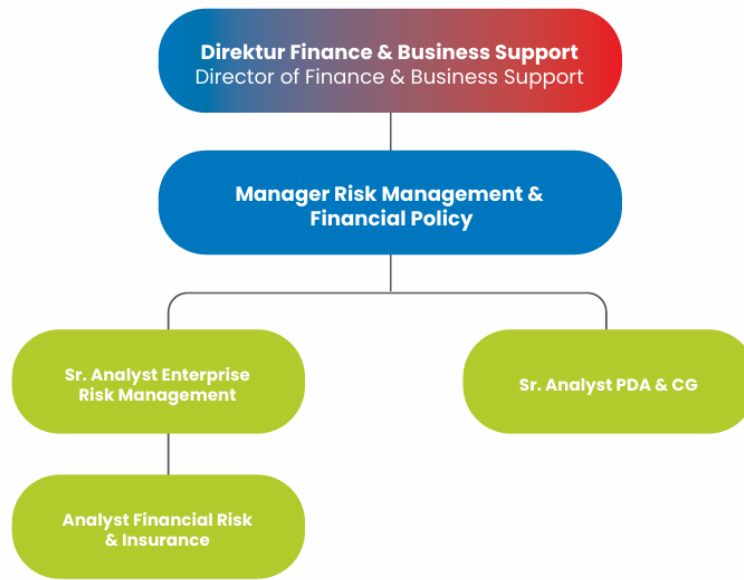
Gambar 4. 3 Struktur Corporate Secretary

Fungsi Corporate Secretary berada di bawah direktur utama dan bertanggung jawab kepada Direktur Utama dan bertanggung jawab kepada Direktur Utama. Terdapat 11 karyawan yang bertugas pada Fungsi Corporate Secretary yang dijelaskan pada bagan di atas.

Tugas dan tanggung jawab sekretaris Perusahaan meliputi peran sebagai penghubung komunikasi, pengelolaan kegiatan kehumasan, serta pemberian dukungan kepada Direksi, antara lain melalui penyelenggaraan rapat Direksi, penyusunan risalah rapat, dan pengelolaan administrasi terkait hasil rapat tersebut. Selain itu, Sekretaris Perusahaan juga berperan dalam mendukung Dewan Komisaris, khususnya sebagai penghubung komunikasi dengan Direksi. Dalam aspek *Good Corporate Governance* (GCG), fungsi ini mencakup pelaksanaan asesmen GCG, sosialisasi prinsip-prinsip GCG di lingkungan internal perusahaan, serta pemantauan implementasinya. Di samping itu, Sekretaris Perusahaan turut bertanggung jawab dalam pengelolaan program *Corporate Social Responsibility* (CSR).

Pada tahun 2024, Sekretaris perusahaan melaksanakan berbagai kegiatan yang mencakup sejumlah fungsi utama, antara lain: Menjalankan keputusan pemegang saham sirkuler, menjalankan RKAP fungsi *Corporate Secretary*, mengelola ERP *System Corporate Secretary*, mengelola ERP, *Report Compliance*, Melakukan assesemen GCG, memberikan keterangan pers, menjadi *brand ambassador meeting* Pertamina.

Struktur *Risk Management & Financial Policy*



Gambar 4. 4 Struktur RMFP

Fungsi Risk Management merupakan fungsi yang berada dibawah Direktur Keuangan dengan tugas menjalankan fungsi pengelolaan pengendalian internal dan pengelolaan risiko dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab kepada direktur utama melalui Direktur FBS, dan pelaksanaanya ada di *Manager Risk Management & Financial Policy*.

Sepanjang tahun 2024, PT Pertamina Lubricants telah melakukan identifikasi seluruh risiko (167 risiko) yang dinilai memiliki dampak signifikan terhadap arah dan keberlangsungan bisnis perusahaan. Langkah

ini dilakukan sebagai bagian dari upaya sistematis dalam mengelola dan mengantisipasi berbagai potensi risiko yang dapat timbul.

Fungsi Risk Management & Financial Policy mengambil peran penting untuk mendukung proses *Good Corporate Governance* dan pengendalian internal perusahaan untuk mendukung *Good Corporate Governance*.

Kegiatan Usaha Pertamina Lubricants.

PT Pertamina Lubricants menyediakan layanan di sektor pelumas yaitu:

a) Strategi Bisnis

Strategi Bisnis Strategi bisnis PT Pertamina Lubricants (PTPL) difokuskan pada penguatan daya saing melalui peningkatan pangsa pasar, ekspansi global, diversifikasi produk, inovasi teknologi, penguatan distribusi, layanan pelanggan, dan komitmen terhadap keberlanjutan. Dengan visi menjadi pemain global yang adaptif terhadap perubahan teknologi dan lingkungan, PTPL terus mendorong transformasi digital dan pengembangan produk inovatif. Untuk mempertahankan pangsa pasar domestik sebesar 36%, PTPL beralih dari strategi sell in ke sell out dan menjalin kemitraan erat dengan distributor. Ekspansi dilakukan ke Asia, Australia, Eropa, dan Afrika, termasuk pembukaan kantor di Thailand dan Australia. Diversifikasi produk mencakup pelumas untuk kendaraan listrik, alat berat, dan industri pertambangan, serta produk non-pelumas seperti radiator coolant, degreaser, dan bahan kimia khusus.

Inovasi menjadi kunci, dengan investasi riset dan pengembangan pelumas ramah lingkungan berperforma tinggi, termasuk kolaborasi global dengan Lamborghini dan tim MotoGP VR46. Komitmen pada keberlanjutan dijalankan melalui integrasi prinsip ESG dan program sosial yang mendukung SDGs. PTPL juga memperkuat distribusi melalui digitalisasi rantai pasok dan sistem manajemen distribusi, serta meningkatkan layanan purna jual lewat Oil Clinic, pelatihan teknis, dan konsultasi industri. Strategi ini menjadi dasar PTPL dalam menghadapi dinamika industri dan memperkuat posisi di pasar global.

b) Aspek Produksi

PT Pertamina Lubricants menerapkan manajemen produksi yang terstruktur dan terintegrasi untuk memenuhi permintaan pelumas di dalam dan luar negeri. Produk utamanya meliputi pelumas otomotif, industri, grease, bahan kimia khusus, dan base oil. Perusahaan juga menyediakan layanan teknis pelumasan bagi pelanggan industri dan otomotif. Sebagian 4 besar base oil diperoleh dari kilang milik Pertamina (Group I dan III), serta bekerja sama dengan pemasok lokal dan internasional untuk bahan aditif. Produksi dilakukan di tiga fasilitas dalam negeri (Jakarta, Gresik, Cilacap) dan satu di luar negeri (Thailand).

c) Aspek Keuangan

PT Pertamina Lubricants menerapkan sistem keuangan yang profesional dan transparan, dengan fokus pada efisiensi penggunaan sumber dana dan

produktivitas investasi. Pendanaan perusahaan bersumber dari penjualan produk pelumas di pasar lokal dan global. Dana tersebut dimanfaatkan untuk mendanai kegiatan operasional, pengembangan teknologi dan infrastruktur, investasi pada anak usaha, serta kegiatan riset dan inovasi, termasuk pendirian Lubricants Technology Center (LTC). Selain itu, perusahaan juga mengalokasikan dana untuk kegiatan tanggung jawab sosial dan pengembangan kapabilitas SDM.

d) Aspek Pemasaran

Strategi pemasaran difokuskan pada penguatan posisi pasar domestik dan perluasan pasar global. Penentuan harga mempertimbangkan biaya produksi, keunggulan produk, harga pesaing, dan segmen pasar. Distribusi dilakukan melalui 23 Depot Supply Point di Indonesia, didukung jaringan distributor, bengkel mitra, dan platform digital. Di luar negeri, distribusi dijalankan lewat kantor perwakilan dan mitra global. Promosi dilakukan melalui kerja sama dengan VR46 MotoGP, Lamborghini, kampanye digital, event otomotif, dan program sosial seperti Festival Ganti Oli dan Corporate Social Responsibility (CSR) komunitas.

e) Sumber Daya Manusia (SDM)

SDM dipandang sebagai aset strategis untuk mendukung visi perusahaan sebagai produsen pelumas kelas dunia. Pengelolaan SDM 7 berbasis nilai AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif), dengan menciptakan lingkungan kerja profesional dan

kompetitif. Rekrutmen terbuka bagi lulusan terbaik, baik fresh graduate, profesional, maupun peserta magang, melalui portal resmi Pertamina Group, dengan kriteria pendidikan minimal D3/S1, keahlian teknis sesuai bidang, integritas, dan kemampuan kerja sama.

4.2 Hasil Penilaian GCG Berdasarkan SK-16 BUMN

Pertamina Lubricants sudah menerapkan Good Corporate Governance, terbukti dalam *annual report*. Pertamina Lubricants secara berkelanjutan memperlihatkan komitmennya dalam mengimplementasikan prinsip-prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik (GCG) sebagai dasar utama dalam menjalankan aktivitas bisnis. Perusahaan memandang bahwa penerapan GCG yang kuat tidak hanya memberikan landasan yang kokoh untuk operasional bisnis, tetapi juga berperan penting dalam menciptakan sistem manajemen bisnis yang transparan, akuntabel, dan etis. Dengan tata kelola yang baik, perusahaan berupaya memberikan perlindungan optimal bagi semua pihak yang terlibat dalam kegiatan bisnis, mulai dari pemegang saham dan mitra bisnis hingga pelanggan. Selain itu, penerapan GCG yang konsisten juga merupakan elemen penting bagi Pertamina Lubricants dalam memperkuat kepercayaan dan meningkatkan kredibilitas perusahaan di mata pemangku kepentingan.

Tabel 4. 1 Hasil Penilaian PTPL SK-16 BUMN

Aspek Pengujian	Bobot (%)	Skor 2024	Capaian (%) 2024
-----------------	-----------	-----------	---------------------

Komitmen terhadap Penerapan Tata Kelola	7,00	6,30	90,03
Pemegang Saham dan RUPS	9,00	7,93	88,16
Dewan Komisaris	35,00	31,30	89,42
Direksi	35,00	32,72	93,49
Pengungkapan Informasi dan Transparansi	9,00	6,79	75,42
Aspek Lainnya	5,00	1,67	33,33
Skor Keseluruhan	100,00	86,71	-
Klasifikasi Kualitas Penerapan GCG	-	Sangat Baik	

Berdasarkan skor tersebut, PTPL berada pada kategori Sangat Baik, yang menunjukkan bahwa secara formal perusahaan telah menjalankan praktik tata kelola sesuai ketentuan pemerintah dan standar akuntabilitas internal. Pilar dengan skor paling kuat adalah Direksi dan Dewan Komisaris, yang menunjukkan efektivitas pengawasan dan eksekusi strategis. Sementara itu, aspek Pengungkapan kepada *Stakeholder eksternal* masih memerlukan penguatan terutama terkait kualitas aksesibilitas publik dan pelaporan keberlanjutan. Skor GCG Pertamina Lubricants diukur setiap tahunnya menggunakan metode yang sama sesuai dengan peraturan BUMN dengan Nomor SK-16/S.MBU/2012.

4.3 Hasil Penilaian GCG berdasarkan ACGS

ACGS merupakan suatu parameter untuk mengukur kepatuhan perusahaan-perusahaan terbuka di ASEAN pada tata kelola korporat yang baik menurut prinsip/ standar-standar internasional, khususnya prinsip yang dikeluarkan oleh G20/OECD, khususnya prinsip dua, empat, lima, enam. Prinsip-prinsip Tata kelola korporasi ada lima namun terdapat perubahan di tahun 2024 menjadi 4 bagian.

4.3.1 Hasil Penilaian ACGS Intristic Value

Tabel 4. 2 Instristic Value

No	Bagian	Bobot 2024	Skor 2024
1.	Hak dan Perlakuan Yang Adil terhadap Pemegang Saham	20	3,33
2.	Keberlanjutan & Ketahanan	15	15,00
3.	Pengungkapan & Transparansi	25	13,97
4.	Tanggung Jawab Direksi dan Dewan Komisaris	40	36,19
Skor Keseluruhan			68,49
Bonus			12,00
Penalty			-1,00
Total			79,49
Klasifikasi Kualitas			Fair

Penerapan
GCG

Sumber data diolah

Tabel 4. 3 Indikator Intristic Value

Indikator	bobot	Total Soal	Jawaban	
			Ya	Skor
1	20	30	5	3,33
2	15	22	22	15,00
3	25	34	19	13,97
4	40	63	57	36,19
			100	68,4944

Sumber data diolah

Berdasarkan hasil yang diperoleh dengan menggunakan Parameter *Asean Corporate Governance Scorecard* terhadap PT Pertamina Lubricants, diperoleh total skor murni (*Pure Score*) sebesar **68,49** sebelum mempertimbangkan aspek bonus dan penalty. Penilaian ini mencakup empat aspek utama tata kelola perusahaan, yaitu Hak dan perlakuan yang adil terhadap pemegang saham, keberlanjutan dan ketahanan (*Sustainability & Resilience*), Pengungkapan dan transparansi, serta tanggung jawab Direksi dan Dewan Komisaris.

Pada bagian Hak dan perlakuan yang adil terhadap pemegang saham dengan bobot 20% perusahaan memperoleh skor 3,33 yang diperoleh dari 5 jawaban “ya” dari total 30 indikator penilaian.pada bagian ini banyak indikator pertanyaan yang *Not Applicable* di perusahaan PT Pertamina Lubricants dikarenakan Pertamina

Lubricants bukan perusahaan terbuka yang kepemilikan saham nya langsung dimiliki oleh Pertamina Patra Niaga dan Pedeve, maka dari itu banyak indikator yang tidak berlaku, maka dari itu pada bagian ini memiliki skor yang sangat rendah.

Pada bagian kedua, yaitu keberlanjutan dan ketahanan memiliki bobot 15% dan perusahaan berhasil memperoleh skor maksimum 15,00 dengan seluruh 22 indikator terpenuhi, Hal ini menunjukkan komitmen perusahaan terhadap keberlanjutan, manajemen risiko, dan ketahanan operasional sesuai standar ACGS. Untuk bukti nya peneliti mengumpulkan melalui *website*, *annual report* tahun 2024 dan *Sustainability report* 2024. Pada bagian ini sangat sempurna karena berhasil meraih bobot yang sangat maksimal dan sempurna.

Pada bagian ketiga, yaitu pengungkapan dan transaksi dengan bobot 25% perusahaan mencapai skor 13,97 dari 34 indikator, dimana 19 indikator telah terpenuhi dan dijalankan. Skor ini menggambarkan bahwa Pertamina Lubricants bahwa Pertamina Lubricants telah melakukan keterbukaan informasi yang cukup baik, meskipun masih diperlukan peningkatan terkait kelengkapan konsistensi pengungkapan pada laporan tahunan.

Bagian terakhir, tanggung jawab direksi dan dewan komisaris dengan bobot paling tinggi yaitu 40%, memberikan skor 36,19. Skor ini diperoleh dari 57 jawaban yang memenuhi dari 63 total indikator. Hasil ini menunjukkan fungsi, struktur, serta pelaksanaan tugas organ perusahaan telah dijalankan dengan cukup efektif sesuai dengan prinsip-prinsip Good Corporate Governance.

Secara keseluruhan, skor murni ACGS perusahaan adalah 68,49. Kemudian ada penambahan pada level 2 yaitu terdapat bonus dan penalty untuk penambahan dan pengurangan nilai yang diperoleh. Bonus sendiri menambah skor sedangkan penalty pelanggaran yang dilakukan perusahaan yang mengurangi nilai dan skor. Setelah penambahan terdapat bonus sebesar 12,00 dan pengurangan sebesar 1,00 maka total akhir skor yang diperoleh yaitu 79,49. Skor ini menghasilkan bahwa PT Pertamina Lubricants telah menerapkan prinsip *Good Corporate Governance* dengan baik, meskipun masih terdapat hal yang perlu ditingkatkan pada bagian Hak dan perlakuan pemegang saham dan pengungkapan Informasi.

4.3.2 Hasil Penilaian ACGS Dieliminasi

Tabel 4. 4 ACGS Eliminasi

No	Bagian	Bobot 2024	Skor 2024
1.	Hak dan Perlakuan Yang Adil terhadap Pemegang Saham	20	20,00
2.	Keberlanjutan & Ketahanan	15	15,00
3.	Pengungkapan & Transparansi	25	13,97
4.	Tanggung Jawab Direksi dan Dewan Komisaris	40	36,19
Skor Keseluruhan			85,16
Bonus			12,00
Penalty			-1,00
Total			96,16

Klasifikasi Kualitas Penerapan GCG	Very Good
---	-----------

Sumber data diolah

Tabel 4. 5 Indikator ACGS Eliminasi

Indikator	bobot	Total Soal	Jawaban	
			Ya	Skor
1	20	5	5	20,00
2	15	22	22	15,00
3	25	34	19	13,97
4	40	63	57	36,19
	100			85,1611

Sumber data diolah

Berdasarkan Hasil yang diperoleh ACGS yang dieliminasi yaitu dengan cara mengurangi jumlah indikator pertanyaan dan mengeliminasi pertanyaan dari indikator yang tidak terpakai atau tidak diaplikasikan pada PT Pertamina Lubricants. Parameter ini sesuai dengan ACGS hanya mengeliminasi Bagian yang tidak terimplementasi di PT Pertamina Lubricants.

Pada bagian Hak dan perlakuan yang adil terhadap pemegang saham dengan bobot 20% perusahaan memperoleh skor 20,00 yang diperoleh dari 5 jawaban “ya” dari total 5 indikator penilaian. Pada bagian ini banyak indikator pertanyaan yang *Not Applicable* di perusahaan PT Pertamina Lubricants dikarenakan Pertamina

Lubricants bukan perusahaan terbuka yang kepemilikan saham nya langsung dimiliki oleh Pertamina Patra Niaga dan Pedeve, maka dari itu banyak indikator yang tidak berlaku, dengan mengeliminasi indikator pertanyaan maka diperoleh skor yang cukup tinggi karena mengeleminasi indikator pertanyaan nya.

Dalam bagian kedua, yaitu keberlanjutan dan ketahanan, perusahaan memperoleh skor penuh 15% setelah memenuhi semua 22 indikator penilaian. Prestasi ini mencerminkan komitmen kuat perusahaan dalam menerapkan prinsip-prinsip keberlanjutan, manajemen risiko, dan ketahanan operasional sesuai dengan standar ACGS. Bukti pendukung dikumpulkan dari situs web resmi perusahaan, Laporan Tahunan 2024, dan Laporan Keberlanjutan 2024. Secara keseluruhan, bagian ini menunjukkan kinerja optimal karena perusahaan mencapai skor maksimum.

Dalam bagian ketiga, yaitu pengungkapan informasi dan transaksi, yang memiliki bobot 25%, perusahaan memperoleh skor 13,97 dari total 34 indikator, dengan 19 indikator berhasil dipenuhi. Hasil ini menunjukkan bahwa Pertamina Lubricants telah menerapkan pengungkapan informasi dengan cukup baik. Namun, masih ada ruang untuk perbaikan, terutama dalam hal kelengkapan dan konsistensi pengungkapan dalam laporan tahunan guna lebih memperkuat kualitas transparansi.

Pada bagian akhir, yang menjadi tanggung jawab dewan direksi dan dewan komisaris, yang memiliki bobot terbesar sebesar 40%, perusahaan memperoleh skor 36,19. Skor ini diperoleh karena 57 dari 63 indikator terpenuhi. Prestasi ini

menunjukkan bahwa fungsi, struktur, dan implementasi organ-organ perusahaan berjalan dengan cukup efektif dan sesuai dengan prinsip-prinsip Tata Kelola Perusahaan yang baik.

Secara total keseluruhan Skor ACGS yang mengeliminasi soal indikator hanya terdapat pada bagian A yaitu Hak dan perlakuan pemegang saham lalu dikalikan dengan bobot nya yaitu 20% maka ditemukan skor yaitu 20,00 dan sama sama memiliki skor tertinggi dengan indikator B yaitu keberlanjutan dan ketahanan yang memperoleh skor maksimal yaitu 15,00 sesuai dengan bobot nya yang semua indikator terpenuhi. Pada Bagian C yaitu pengungkapan transaksi memperoleh skor 13,97. Dan untuk bagian D yaitu 36,19, maka total keseluruhan diperoleh skor sebesar 85,16. Kemudian ditambahkan dengan bonus sebesar 12,00 dan terdapat penalty atau pengurangan sebesar -1,00 maka diperoleh hasil 96,16. Berdasarkan kategori terdapat pada hasil yang sangat baik (*Very Good*). Pertamina Lubricants mampu menerapkan dan mengimplementasikan praktik *Good Corporate Governance*.

4.3.3 Hasil Penilaian ACGS Reformulasi Bobot Penilaian

Tabel 4. 6 Reformulasi Bobot

No	Bagian	Bobot 2024	Skor 2024
1.	Hak dan Perlakuan Yang Adil terhadap Pemegang Saham	4	4,00
2.	Keberlanjutan & Ketahanan	18	18,00
3.	Pengungkapan & Transparansi	30	16,76

4.	Tanggung Jawab Direksi dan Dewan Komisaris	48	43,43
Skor Keseluruhan			82,19
	Bonus		12,00
	Penalty		-1,00
	Total		93,19
Klasifikasi Kualitas Penerapan GCG			Very Good

Sumber data diolah

Tabel 4. 7 Indikator Reformulasi Bobot

Indikator	bobot	Total Soal	Jawaban	
			Ya	Skor
1	4	5	5	4,00
2	18	22	22	18,00
3	30	34	19	16,76
4	48	63	57	43,43
	100			82,1933

Sumber data diolah

Penilaian skor tetap sama yaitu menggunakan *Asean Corporate Governance Scorecard* (ACGS). Peneliti ingin meneliti dengan cara mereformulasi bobot agar *fair* dan adil karena terdapat pembobotan yang tidak sesuai pada bagian A yaitu 5

soal “YA” mendapatkan skor 20,00 atas dasar itu peneliti ingin mereformulasi dengan melakukan pembobotan ulang. Teknik Perhitungan reformulasi bobot diperoleh dengan cara mengeluarkan pertanyaan yang *Not/Applicable* terkhusus pada bagian A yang dimana bagian A terdapat 30 soal dikurangi 25 soal yang tidak *applicable*. Cara perhitungan bobot menggunakan rumus:

$$\text{Bobot Indikator} = \frac{\text{Jumlah Soal Pada Indikator}}{\text{Total Seluruh Butir}} \times 100\%$$

Dengan Total soal keseluruhan Indikator sebanyak 124 butir, maka diperoleh pembobotan sebagai berikut:

1. Indikator 1 = $(5/124) \times 100 = 4,03\% = 4$
2. Indikator 2 = $(22/124) \times 100 = 17,74\% = 18$
3. Indikator 3 = $(34/124) \times 100 = 27,42\% = 30$
4. Indikator 4 = $(63/124) \times 100 = 50,81\% = 48$

dilakukan penyesuaian (normalisasi/pembulatan) agar total bobot menjadi **100%**, sehingga diperoleh bobot akhir sebesar **4%, 18%, 30%, dan 48%**

Berdasarkan reformulasi bobot penilaian bagian Hak dan perlakuan yang adil terhadap pemegang saham dengan bobot yang sebelumnya 20% setelah perhitungan kembali dan menormalkan total bobot 100 maka didapat bobot 4%. Perusahaan memperoleh skor 4,00 yang diperoleh dari 5 jawaban “ya” dari total 5 indikator penilaian indikator pertanyaan maka diperoleh skor yang cukup tinggi karena mengeliminasi indikator pertanyaan nya namun mengurangi bobot nya juga yang

sebelumnya 20,00 menjadi 4,00 dari 5 pertanyaan tersebut. Atas dasar ini peneliti mereformulasi pembobotan ulang agar *fair* dan adil.

Pada bagian kedua, yaitu keberlanjutan dan ketahanan yang sebelumnya memiliki bobot 15% setelah reformulasi bobot menjadi 18% dan perusahaan berhasil memperoleh skor maksimum 18,00 dengan seluruh 22 indikator terpenuhi, Hal ini menunjukkan komitmen perusahaan terhadap keberlanjutan, manajemen risiko, dan ketahanan operasional sesuai standar ACGS. Bagian ini menjadi bagian yang sangat sempurna dan semua terimplementasi dengan baik oleh perusahaan PT Pertamina Lubricants.

Dalam bagian ketiga, yaitu pengungkapan informasi dan transaksi, yang sebelum nya memiliki bobot 25% setelah di reformulasi menjadi 30%. Perusahaan memperoleh skor 16,76 dari total 34 indikator, dengan 19 indikator berhasil dipenuhi. Hasil ini menunjukkan bahwa Pertamina Lubricants telah menerapkan pengungkapan informasi dengan cukup baik. Namun, perlu adanya peningkatan dalam hal pengungkapan informasi dan transaksi karena berdasarkan data yang tersaji bagian ini menjadi bagian yang terlemah dibandingkan dengan bagian yang lain.

Pada bagian akhir, yaitu tanggung jawab dewan direksi dan dewan komisaris, yang memiliki bobot sebelumnya 40% setelah reformulasi menjadi 48%. Perusahaan memperoleh skor 43,43. Skor ini diperoleh karena 57 dari 63 indikator terpenuhi. Prestasi ini menunjukkan bahwa fungsi, struktur, dan implementasi organ-organ perusahaan berjalan dengan cukup efektif dan sesuai dengan prinsip-

prinsip Tata Kelola Perusahaan yang baik. Pada bagian ini banyak diambil dari *Board Manual* Dewan direksi dan Dewan Komisaris yang di unggah secara publik melalui *website* Pertamina Lubricants.

Secara keseluruhan PT Pertamina Lubricants meraih skor 82,1933 lalu ditambahkan dengan Bonus sebesar 12,00 dan penalti pengurangan -1,00 total keseluruhan menjadi 93,19. PT Pertamina Lubricants berhasil meraih kategori sangat baik dalam pencapaian *Good Corporate Governance*.

4.4 Kajian Komparatif Hasil Skor ACGS

Berdasarkan Studi perbandingan dan hasil analisis ASEAN Corporate Governance Scorecard (ACGS) yang diperoleh melalui tiga metode pengukuran dan penimbangan dilakukan untuk mengidentifikasi perbedaan hasil penilaian dan mengevaluasi relevansi masing-masing metode dalam menggambarkan kualitas implementasi tata kelola korporasi. Setiap metode memiliki karakteristik dan asumsi dasar yang berbeda, terutama dalam menentukan bobot setiap prinsip dan indikator ACGS. Perbedaan pendekatan ini menyebabkan variasi pada skor akhir, sehingga diperlukan analisis perbandingan untuk menentukan metode penilaian yang paling mampu menggambarkan kondisi tata kelola korporasi secara komprehensif, objektif, dan kontekstual.

Berdasarkan perbandingan ketiga metode, tampak bahwa reformulasi bobot penilaian menghasilkan skor ACGS yang lebih mencerminkan pentingnya relatif setiap prinsip tata kelola, terutama aspek-aspek yang memiliki tingkat risiko dan pengaruh strategis yang lebih tinggi terhadap keberlanjutan perusahaan. Penyesuaian bobot dilakukan dengan mempertimbangkan karakteristik

operasional, kompleksitas organisasi, dan praktik tata kelola yang diterapkan oleh PT Pertamina Lubricants. Pendekatan ini dianggap mampu mengurangi potensi bias penilaian yang mungkin timbul jika semua indikator diperlakukan secara seragam, tanpa mempertimbangkan materialitas dan relevansinya terhadap kondisi perusahaan yang diteliti. Pendekatan ini sangat relevan digunakan Pertamina Lubricants dikarenakan PT Pertamina Lubricants bukan perusahaan terbuka dan kepemilikan saham nya tidak dimiliki oleh ritel dan tidak diperjualbelikan.

Tabel 4. 8 Tabel Hasil ACGS

No	Bagian	Bobot 2024	Skor 2024
1.	Hak dan Perlakuan Yang Adil terhadap Pemegang Saham	4	4,00
2.	Keberlanjutan & Ketahanan	18	18,00
3.	Pengungkapan & Transparansi	30	16,76
4.	Tanggung Jawab Direksi dan Dewan Komisaris	48	43,43
Skor Keseluruhan			82,19
Bonus			12,00
Penalty			-1,00
Total			93,19
Klasifikasi Kualitas Penerapan GCG			Very Good

Sumber data diolah

Tabel 4. 9 Tabel Indikator Hasil ACGS

Indikator	bobot	Total Soal	Jawaban	
			Ya	Skor
1	4	5	5	4,00
2	18	22	22	18,00
3	30	34	19	16,76
4	48	63	57	43,43
			100	82,1933

Atas dasar pertimbangan tersebut, peneliti menetapkan Hasil Penilaian ACGS Reformulasi Bobot Penilaian sebagai hasil akhir penelitian. Penetapan ini didasarkan pada keyakinan bahwa metode reformulasi bobot memberikan hasil yang lebih adil, proporsional, dan akuntabel dalam menilai implementasi prinsip *Good Corporate Governance (GCG)* di PT Pertamina Lubricants. Skor yang dihasilkan tidak hanya merefleksikan kepatuhan terhadap indikator formal ACGS, tetapi juga menggambarkan kualitas penerapan tata kelola secara substantif. Dengan demikian, hasil penilaian ini dinilai paling representatif dalam menilai tingkat implementasi GCG serta dapat dijadikan dasar evaluasi dan rekomendasi perbaikan tata kelola perusahaan secara berkelanjutan.

Selain itu, penggunaan hasil penilaian ACGS dengan bobot penilaian yang direformulasi juga memiliki implikasi metodologis yang signifikan bagi penelitian tata kelola korporasi, terutama di perusahaan milik negara dan anak perusahaannya. Pendekatan ini memungkinkan penilaian yang lebih adaptif terhadap karakteristik

dan kompleksitas perusahaan, tanpa mengabaikan kerangka penilaian ACGS yang standar dan komparatif. Dengan mempertimbangkan tingkat materialitas, risiko, dan peran strategis setiap indikator tata kelola, reformulasi bobot mampu menjembatani kesenjangan antara penilaian normatif dan praktik aktual di lapangan. Oleh karena itu, hasil penelitian ini tidak hanya relevan bagi PT Pertamina Lubricants, tetapi juga berpotensi menjadi acuan alternatif untuk penelitian lebih lanjut dan bagi perusahaan sejenis dalam mengembangkan metode evaluasi GCG yang lebih kontekstual, adil, dan berorientasi pada peningkatan berkelanjutan dalam kualitas tata kelola.

4.5 Hasil Perbandingan Skor SK 16 BUMN & ACGS

Berdasarkan penelitian yang dilakukan diperoleh data sebagai berikut:

Tabel 4. 10 Perbandingan ACGS & SK-16 BUMN

ACGS	Skor 2024	SK-16 BUMN	Skor 2024
Hak dan Perlakuan yang adil terhadap pemegang saham	4,00	Komitmen terhadap Penerapan Tata Kelola	6,30
Keberlanjutan dan Ketahanan	18,00	Pemegang Saham dan RUPS	7,93
Pengungkapan & Transparansi	16,76	Dewan Komisaris	31,30
Tanggung Jawab Direksi & Dewan Komisaris	43,43	Direksi	32,72
Bonus	12,00	Pengungkapan Informasi dan Transparansi	6,79
Penalty	-1,00	Aspek Lainnya	1,67

Skor Keseluruhan	93,19	-	86,71
Klasifikasi Kualitas Penerapan GCG	Sangat Baik		Sangat Baik

Hasil penilaian tata kelola perusahaan PT Pertamina Lubricants berdasarkan instrumen ASEAN Corporate Governance Scorecard (ACGS) dan SK-16 BUMN menunjukkan perbedaan struktur indikator, pembobotan, serta mekanisme penilaian yang berdampak pada variasi skor akhir. SK-16 BUMN menggunakan pendekatan penilaian berbasis kepatuhan terhadap regulasi nasional dengan fokus utama pada efektivitas organ perusahaan, sementara ACGS menerapkan pendekatan komparatif regional yang menitikberatkan pada perlindungan pemegang saham, transparansi, serta tanggung jawab dewan. Perbedaan kerangka tersebut menghasilkan keluaran skor yang berbeda meskipun objek penilaiannya sama.

Perbedaan pendekatan ini menunjukkan bahwa penilaian GCG tidak bersifat tunggal, melainkan sangat dipengaruhi oleh tujuan dan konteks instrumen yang digunakan. SK-16 BUMN lebih relevan dalam mengukur tingkat kepatuhan perusahaan terhadap ketentuan normatif di Indonesia, sedangkan ACGS memberikan perspektif yang lebih luas mengenai posisi kualitas tata kelola perusahaan dalam konteks praktik terbaik (best practices) di tingkat ASEAN.

Berdasarkan hasil penilaian SK-16 BUMN tahun 2024, PT Pertamina Lubricants memperoleh skor keseluruhan sebesar 86,71 dengan klasifikasi Sangat Baik. Skor tertinggi berasal dari aspek Direksi sebesar 32,72 dan Dewan Komisaris sebesar 31,30, diikuti oleh aspek Pemegang Saham dan RUPS sebesar 7,93.

Sementara itu, aspek Pengungkapan Informasi dan Transparansi memperoleh skor 6,79, dan Aspek Lainnya sebesar 1,67, yang melengkapi komponen penilaian keseluruhan SK-16 BUMN.

Capaian skor tersebut mengindikasikan bahwa peran dan fungsi Direksi serta Dewan Komisaris telah dijalankan secara efektif, khususnya dalam aspek pengelolaan dan pengawasan perusahaan. Tingginya skor pada aspek organ perusahaan mencerminkan kesesuaian struktur, proses, dan pelaksanaan tugas dengan ketentuan SK-16 BUMN. Namun demikian, skor yang relatif lebih rendah pada aspek pengungkapan informasi menunjukkan adanya ruang perbaikan dalam meningkatkan kualitas dan kelengkapan keterbukaan informasi kepada pemangku kepentingan.

Sementara itu, berdasarkan penilaian menggunakan ACGS, PT Pertamina Lubricants memperoleh skor keseluruhan sebesar 93,19 dengan klasifikasi Sangat Baik. Kontributor utama skor ACGS berasal dari aspek Tanggung Jawab Direksi dan Dewan Komisaris dengan nilai 43,43, diikuti oleh aspek Keberlanjutan dan Ketahanan sebesar 18,00, serta Pengungkapan dan Transparansi sebesar 16,76. Selain itu, ACGS memberikan skor bonus sebesar 12,00 dan penalty sebesar -1,00, yang turut memengaruhi skor akhir penilaian.

Tingginya skor ACGS mencerminkan kuatnya implementasi tata kelola perusahaan yang tidak hanya berorientasi pada kepatuhan, tetapi juga pada kualitas praktik tata kelola secara substantif. Adanya mekanisme bonus dan penalty dalam ACGS memungkinkan penilaian yang lebih sensitif terhadap praktik tata kelola

yang melampaui standar minimum maupun terhadap potensi kelemahan tertentu. Hal ini menjadikan ACGS sebagai instrumen yang lebih dinamis dalam menilai kualitas GCG secara menyeluruh.

Perbandingan skor keseluruhan menunjukkan bahwa nilai ACGS (93,19) lebih tinggi dibandingkan skor SK-16 BUMN (86,71). Selisih skor tersebut terutama dipengaruhi oleh perbedaan pembobotan indikator, cakupan penilaian, serta adanya komponen bonus dan penalty dalam ACGS yang tidak ditemukan dalam SK-16 BUMN. Selain itu, ACGS memberikan bobot yang lebih besar pada aspek keberlanjutan, perlindungan pemegang saham, dan transparansi, yang secara signifikan berkontribusi terhadap peningkatan skor akhir.

Selisih skor ini menunjukkan bahwa PT Pertamina Lubricants memiliki praktik tata kelola yang tidak hanya memenuhi standar nasional, tetapi juga selaras dengan standar tata kelola regional. Skor ACGS yang lebih tinggi mengindikasikan bahwa perusahaan telah menerapkan prinsip-prinsip GCG secara lebih komprehensif, khususnya dalam aspek yang menjadi perhatian investor dan pemangku kepentingan internasional.

Secara keseluruhan, kedua instrumen penilaian menunjukkan hasil yang konsisten dalam mengklasifikasikan kualitas penerapan GCG PT Pertamina Lubricants pada kategori Sangat Baik. Konsistensi ini memperkuat validitas hasil penelitian serta menunjukkan bahwa praktik tata kelola perusahaan telah berjalan secara sistematis dan terintegrasi di seluruh aspek organisasi.

Dengan demikian, hasil perbandingan antara SK-16 BUMN dan ACGS memberikan gambaran yang komprehensif mengenai kualitas tata kelola perusahaan dari perspektif nasional dan regional. Temuan ini menjadi dasar yang kuat bagi peneliti untuk melanjutkan analisis pada sub-bab berikutnya, khususnya dalam menetapkan hasil ACGS dengan reformulasi bobot penilaian sebagai pendekatan yang paling representatif dalam menilai implementasi GCG di PT Pertamina Lubricants.