

## **BAB 5**

### **KESIMPULAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan peneliti dapat menyimpulkan bahwa analisis implementasi Good Corporate Governance (GCG) pada PT Pertamina Lubricants dengan menggunakan instrumen SK-16 BUMN dan ASEAN Corporate Governance Scorecard (ACGS), maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. PT Pertamina Lubricants Peneliti telah melaksanakan penelitian dengan mengukur Skor GCG dengan menggunakan metode lain yaitu dengan menggunakan parameter *ASEAN Corporate Governance Scorecard*, Metode ini memberikan persepektif yang lebih luas dan komprehensif dibandingkan dengan SK-16 BUMN, karena ACGS tidak hanya menilai kepatuhan terhadap regulasi, tetapi dari segi kualitas praktik tata kelola perusahaan berdasarkan prinsip G20/OECD.
2. Metode ACGS Intristik tanpa eliminasi menghasilkan skor yang lebih rendah, khususnya pada aspek Hak dan perlakuan yang adil terhadap pemegang saham. Hal ini disebabkan oleh karakteristik PT Pertamina Lubricants yang bukan merupakan perusahaan terbuka, sehingga banyak indikator ACGS yang *Not applicable*. Kondisi ini menimbulkan bias penilaian apabila seluruh indikator tetap diberlakukan secara penuh.
3. Metode ACGS dengan eliminasi indikator meningkatkan skor secara signifikan, namun berpotensi menimbulkan distorsi kepentingan antar

aspek. Eliminasi indikator tanpa penyesuaian bobot menyebabkan aspek dengan jumlah indikator terbatas memperoleh pengaruh yang terlalu besar terhadap skor akhir yang sangat tinggi.

4. Reformulasi bobot penilaian ACGS terbukti menghasilkan penilaian yang paling adil, kontekstual dan proporsional. Dengan menyesuaikan bobot berdasarkan jumlah indikator yang relevan dan menormalkan total bobot menjadi 100%, metode ini sangat relevan digunakan untuk penelitian dengan parameter ACGS. Hasil akhir menunjukkan skor 93,19 dengan klasifikasi Sangat Baik, yang dinilai paling representatif dalam menggambarkan kualitas implementasi GCG di PT Pertamina Lubricants.
5. Hasil Kompratif antara perbandingan skor GCG SK-16 BUMN dengan skor GCG ASEAN Corporate Governance Scorecard menunjukkan konsistensi klasifikasi meskipun terdapat perbedaan skor numerik. Hal ini menegaskan bahwa PT Pertamina Lubricants tidak hanya patuh terhadap regulasi nasional, tetapi juga telah mengadopsi praktik tata kelola yang sejalan dengan standar regional dan internasional.

Berdasarkan keseluruhan temuan tersebut, hasil penilaian ACGS dengan reformulasi bobot ditetapkan sebagai hasil akhir penelitian, karena dinilai paling mampu merepresentasikan kondisi aktual dan kualitas substantif penerapan Good Corporate Governance di PT Pertamina Lubricants.

## 5.2 Keterbatasan dan Saran

Keterbatasan Penelitian ini adalah Penelitian ini menggunakan instrumen ASEAN Corporate Governance Scorecard (ACGS) yang pada dasarnya dirancang untuk perusahaan terbuka. Penerapan ACGS pada PT Pertamina Lubricants sebagai perusahaan non-publik menyebabkan sebagian indikator bersifat *not applicable*, sehingga diperlukan eliminasi dan reformulasi bobot penilaian. Kondisi ini berpotensi memengaruhi hasil penilaian karena adanya penyesuaian metodologis yang dilakukan oleh peneliti.

Sebagai saran praktis, PT Pertamina Lubricants diharapkan menjadikan hasil penelitian ini sebagai bahan evaluasi internal dalam penyempurnaan sistem tata kelola perusahaan. Selain itu, pendekatan reformulasi bobot ACGS yang digunakan dalam penelitian ini dapat dijadikan referensi alternatif dalam menilai kualitas GCG secara lebih kontekstual, khususnya bagi perusahaan milik negara dan anak perusahaannya yang memiliki karakteristik berbeda dengan perusahaan terbuka.

1. Bagi peneliti selanjutnya dapat mengembangkan metode reformulasi bobot dengan pendekatan kuantitatif yang lebih mendalam. Penelitian dapat diperluas dengan membandingkan beberapa perusahaan BUMN untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai penerapan GCG di lingkungan BUMN.
2. Bagi Perusahaan disarankan untuk terus memperkuat aspek pengungkapan informasi dan transparansi, khususnya dalam penyajian laporan tahunan dan laporan keberlanjutan agar lebih konsisten, terintegrasi, dan mudah diakses.

Perusahaan perlu mempertahankan aspek keberlanjutan dan ketahanan, mengingat aspek ini telah menunjukkan capaian yang optimal. Penguatan dokumentasi dan publikasi kebijakan tata kelola, seperti *Board Manual*, pedoman GCG, dan kebijakan manajemen risiko, perlu terus dilakukan untuk mendukung transparansi dan akuntabilitas.

### **5.3 Implikasi**

Hasil penelitian ini memiliki implikasi yang penting, baik secara teoritis, praktis, maupun kebijakan, yang berkaitan dengan pengukuran dan penerapan Good Corporate Governance (GCG) pada perusahaan milik negara dan anak perusahaannya. Penelitian ini memperkaya kajian akademik di bidang tata kelola perusahaan dengan menunjukkan bahwa instrumen penilaian GCG yang bersifat universal, seperti ASEAN Corporate Governance Scorecard (ACGS), memerlukan penyesuaian kontekstual ketika diterapkan pada perusahaan non-publik. Temuan ini mengimplikasikan bahwa penerapan ACGS secara intrinsik tanpa modifikasi berpotensi menimbulkan bias penilaian akibat adanya indikator yang tidak relevan (*not applicable*). Oleh karena itu, pendekatan reformulasi bobot yang dikembangkan dalam penelitian ini dapat menjadi kontribusi konseptual dalam pengembangan metodologi penilaian GCG yang lebih adaptif terhadap karakteristik organisasi.

Bagi PT Pertamina Lubricants, hasil penelitian ini memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai kualitas substantif penerapan GCG, tidak hanya dari sisi kepatuhan terhadap regulasi nasional (SK-16 BUMN), tetapi juga dari perspektif praktik tata kelola berstandar regional dan internasional. Implikasi

praktisnya, perusahaan dapat menggunakan hasil penilaian ACGS dengan reformulasi bobot sebagai alat evaluasi internal untuk mengidentifikasi area penguatan, khususnya pada aspek transparansi, pengungkapan informasi, serta konsistensi dokumentasi kebijakan tata kelola. Pendekatan ini juga dapat mendukung peningkatan kepercayaan pemangku kepentingan terhadap kualitas tata kelola perusahaan.