

**ASSESSMENT OF CORPORATE GOVERNANCE
IMPLEMENTATION USING CGCG UGM RATING MODEL**

**PENILAIAN PENERAPAN CORPORATE GOVERNANCE
MENGUNAKAN MODEL PERATINGAN CGCG UGM**

Mentari Dwi Aristi¹, Supriyadi²
Universitas Muhammadiyah Riau^{1,2}
mentaridwi@umri.ac.id¹

ABSTRACT

The existence of regulations that require the application of GCG and the many benefits that the company has obtained has a good effect. This study aims to assess the quality of corporate governance implementation at PT Bumi Siak Pusako (PT BSP) using CGCG UGM rating model. The CGCG UGM rating model consists of 497 questions which are based on four basic constructs, namely transparency, accountability, responsibility, and fairness. This research uses a research method with a case study approach. Data were collected using questionnaires from the CGCG UGM rating model, interviews, and documentation. The analytical technique used is the analysis technique of CGCG UGM rating model that is divided into 3 stages, namely the determination of scores, calculations of scores, and rating categories. The result of the assessment of corporate governance implementation at PT BSP using CGCG UGM rating model shows that PT BSP is ranked A ++ with a total score of 3748 from a maximum value of 4155, or 90%. The A ++ is second rank in the 16 ranks provided by CGCG UGM, it shows that PT BSP has not been optimal in implementing corporate governance in terms of adopting, implementing, and developing voluntary regulations.

Keyword: *Corporate Governance, Peratingan Model, CGCG UGM*

ABSTRAK

Adanya peraturan yang mewajibkan penerapan GCG dan banyaknya manfaat yang diperoleh perusahaan ternyata berdampak baik. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur dan menilai kualitas penerapan *corporate governance* pada PT Bumi Siak Pusako (PT BSP) dengan menggunakan model peratingan CGCG UGM. Model peratingan CGCG UGM terdiri dari 497 pertanyaan yang disusun berdasarkan empat konstruk dasar, yaitu transparansi, pertanggungjawaban, pertanggung-jawaban, dan kewajaran. Penelitian ini menggunakan metode penelitian dengan pendekatan studi kasus. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner dari model peratingan CGCG UGM, wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis dari model peratingan CGCG UGM yang dibagi ke dalam 3 tahap, yaitu penetapan skor, penghitungan skor, dan kategori pemeringkatan. Hasil penilaian penerapan *corporate*

governance pada PT BSP dengan menggunakan model peratingan CGCG UGM menunjukkan PT BSP berada pada peringkat A++ dengan total skor 3748 dari nilai maksimal 4155 atau 90%. Peringkat A++ berada pada peringkat kedua dari 16 ranking yang disediakan CGCG UGM sehingga menunjukkan PT BSP belum optimal dalam menerapkan *corporate governance* dalam hal pengadopsian, penerapan, dan pengembangan secara sukarela regulasi dan aturan yang berlaku.

Kata Kunci: *Corporate Governance*, Model Peratingan, CGCG UGM

PENDAHULUAN

Tata kelola perusahaan (*corporate governance*) mulai mendapat banyak perhatian sejak runtuhnya perusahaan-perusahaan besar dunia, seperti Enron, WorldCom, Xerox, dan beberapa Kantor Akuntan Publik (KAP) ternama seperti Arthur Anderson, Ernest & Young, dan KPMG. Sementara di dalam negeri, *corporate governance* atau selanjutnya disingkat CG semakin dirasa penting sejak krisis ekonomi yang melanda negara-negara di Asia, termasuk Indonesia pada pertengahan tahun 1997. Menurut Iskander dan Chamlou (2000), penyebab krisis ekonomi bukan hanya karena faktor makroekonomi tetapi juga karena lemahnya CG di negara-negara tersebut. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Gusnardi (2011) bahwa hasil analisis yang dilakukan berbagai organisasi internasional dan regulator pemerintah di banyak negara menemukan sebab utama terjadinya krisis ekonomi tersebut adalah karena lemahnya pelaksanaan tata kelola perusahaan di banyak perusahaan termasuk Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan swasta di Indonesia.

Menanggapi kondisi perekonomian negara yang memburuk akibat kegagalan perusahaan dalam mengelola bisnisnya, maka pemerintah mengeluarkan kebijakan yang mengatur tentang pedoman pelaksanaan tata kelola perusahaan, yang saat ini kita kenal dengan Pedoman Umum *Good Corporate Governance* Indonesia tahun

2006. Selain mengeluarkan pedoman untuk menerapkan CG, pemerintah juga mengeluarkan kebijakan yang mengharuskan setiap BUMN untuk dapat menerapkan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance* atau disingkat GCG) sesuai pedoman dan dasar hukum yang berlaku. Kebijakan tersebut tertuang dalam Peraturan Menteri BUMN Nomor: Per-01/MBU/2011 Tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (GCG).

Adanya peraturan yang mewajibkan penerapan GCG dan banyaknya manfaat yang diperoleh perusahaan ternyata berdampak baik. Banyak BUMN yang mulai menerapkan GCG bahkan tidak sedikit yang mendapatkan penghargaan sebagai perusahaan yang menerapkan GCG terbaik. Dikutip dari *SWA Magazine* yang bekerjasama dengan IICG tahun 2016, perusahaan-perusahaan yang mendapatkan penghargaan sebagai *Most Trusted Companies* dengan skor tertinggi dan mendapat predikat "Sangat Terpercaya" diraih oleh perusahaan BUMN, diantaranya PT Bank Mandiri (Persero) Tbk, PT Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk, dan PT Aneka Tambang (Persero) Tbk.

Kesuksesan perusahaan-perusahaan BUMN yang menerapkan GCG tersebut ternyata tidak diikuti oleh Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Kebanyakan BUMD yang sukses menerapkan GCG berasal dari Bank Pembangunan Daerah (BPD), seperti

BPD Jawa Barat dan Banten, BPD DKI, dan BPD Riau Kepri yang tercatat sebagai *Most Trusted Companies* 2016 dengan predikat “Terpercaya” pada program CGPI. Dari 30 partisipan yang mengikuti program tersebut, tidak satu pun yang berasal dari BUMD selain BPD. Hal ini tentu menjadi suatu kejanggalan dan menimbulkan pertanyaan mengenai baik buruknya penerapan GCG pada perusahaan-perusahaan milik daerah selain BPD.

Kewajiban menerapkan GCG oleh BUMD sebenarnya telah diatur secara umum dalam Undang-Undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah, yaitu pada Pasal 343 ayat (1) yang menyatakan pengelolaan BUMD paling sedikit harus memenuhi unsur, salah satunya tata kelola perusahaan yang baik. Salah satu BUMD yang diketahui telah menerapkan GCG ialah PT Bumi Siak Pusako (selanjutnya disingkat PT BSP) yang terletak di Kabupaten Siak, Provinsi Riau. PT BSP berkomitmen menerapkan prinsip-prinsip GCG sejak pertama kali beroperasi dan semakin menunjukkan komitmennya dengan menerbitkan Surat Keputusan (SK) tentang Kebijakan Penerapan GCG di PT BSP pada tahun 2017. Namun, penerapan GCG di PT BSP ini belum pernah dilakukan penilaian, baik secara *self assessment* maupun oleh lembaga penilai independen seperti IICG atau lembaga penilai lainnya.

Selain itu, PT BSP sebelumnya pernah mengalami kerugian yang cukup besar akibat kasus kecurangan yang terjadi di internal perusahaan. Dikutip dari *website* resmi Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP) (www.bpkp.go.id), diketahui bahwa terjadi kasus korupsi atas dana *overhead* sebesar US\$ 194.319,03 pada tahun 2002. Kasus kecurangan pada BUMD milik Kabupaten Siak ini juga terjadi lagi

pada tahun 2014. Badan Operasi Bersama PT BSP dengan PT Pertamina (BOB PT BSP-Pertamina) yang dibentuk untuk mengelola ladang migas *Coastal Plains Pekanbaru Block* (CPP Block) mengalami kerugian sebesar US\$1,9 juta serta terdapat *potential loss* sebesar US\$1,7 juta akibat proyek fiktif yang melibatkan karyawan PT BSP dan PT Pertamina (Riyadi 2014). Produksi minyak BOB PT BSP-PT Pertamina juga diketahui terus mengalami penurunan dari tahun ke tahun sejak tahun 2002, meskipun perusahaan mampu mencapai target *lifting* yang ditetapkan SKK Migas (Wiratmo 2014; Nasser 2017). Pada akhir tahun 2015 lalu, PT BSP kembali menjadi sorotan media karena adanya rangkap jabatan di posisi penting perusahaan. Dikutip dari laman media *online* segmennews.com, jabatan komisaris di PT BSP diduduki oleh Pegawai Negeri Sipil (PNS). Hal ini bertentangan dengan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik Pasal 17 (a), yang menyatakan bahwa “*pelaksana dilarang: merangkap komisaris atau organisasi usaha bagi pelaksana yang berasal dari lingkungan instansi pemerintah, badan usaha milik negara, dan badan usaha milik daerah*”.

Salah satu lembaga penilai penerapan GCG di Indonesia ialah *Center for Good Corporate Governance* Universitas Gadjah Mada (CGCG UGM). CGCG UGM memiliki konstruk yang berbeda dengan penilaian GCG yang dilakukan oleh IICG maupun template *self assessment* yang dikeluarkan oleh FCGI. Jika dibandingkan dengan IICG dan FCGI, pertanyaan dalam kuesioner yang dikembangkan CGCG UGM berjumlah lebih banyak dan lebih terperinci. Konstruk GCG dari CGCG UGM dibagi ke dalam tiga subkonstruk, yaitu dimensi, subdimensi, dan pertanyaan-

pertanyaan. Pembentukan dimensi diperinci dengan pembentukan sub-subdimensi yang dimaksud untuk lebih memperjelas relevansi masing-masing dimensi sebagai alat ukur tata kelola perusahaan. Langkah pensubdimensian ini ditempuh juga dengan alasan bahwa pengujian secara lebih detil semestinya mampu memberikan hasil pengukuran yang lebih teliti dalam bandingannya dengan pengujian secara gabungan. Pengujian yang lebih rinci juga mampu menghasilkan tingkat validitas ketampakan dan validitas kandungan yang lebih komprehensif. Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Penilaian Penerapan *Corporate Governance* Menggunakan Model Peringatan CGCG UGM (Studi Pada PT Bumi Siak Pusako)”.

Lemahnya penerapan GCG merupakan salah satu penyebab terjadinya krisis ekonomi yang melanda negara-negara Asia, termasuk Indonesia, pada pertengahan tahun 1997 (Iskander dan Chamlou 2000; Gusnardi 2011). Mengacu pada kondisi perekonomian tersebut maka Pemerintah Indonesia menerbitkan beberapa kebijakan terkait penerapan GCG, salah satunya mewajibkan setiap BUMN dan BUMD yang ada di Indonesia untuk menerapkan GCG dalam menjalankan usahanya. Adanya kebijakan tersebut memberikan dampak baik dalam hal penerapan GCG. Banyak BUMN yang sukses menerapkan GCG dan menjadi yang terbaik dalam ajang penghargaan terhadap penerapan GCG yang diselenggarakan oleh IICG. Namun, kesuksesan BUMN dalam penerapan GCG ini tidak diikuti oleh BUMD yang juga merupakan perusahaan milik pemerintah. Adapun BUMD yang sukses menerapkan GCG kebanyakan berasal dari BPD.

PT BSP telah melakukan kewajibannya dalam menerapkan GCG. Namun, penerapan GCG oleh PT BSP belum pernah dinilai baik secara *self assessment* maupun penilaian oleh lembaga independen seperti IICG atau lembaga penilai lainnya. Sementara itu, penilaian terhadap penerapan GCG penting untuk dilakukan agar dapat menjadi bahan evaluasi bagi perusahaan untuk penerapan GCG yang lebih baik lagi. Menurut Chin (2000) dan Shaw (2003) dalam Kaihatu (2006), evaluasi penerapan GCG ialah salah satu tahapan yang penting dilakukan secara teratur dari waktu ke waktu untuk mengukur sejauh mana efektivitas penerapan GCG telah dilakukan dengan meminta pihak independen melakukan audit implementasi dan *scoring* atas praktik GCG yang ada.

Kinerja PT BSP juga masih dipertanyakan mengingat kasus-kasus kecurangan yang pernah terjadi dan pelanggaran terhadap aturan hukum yang berlaku serta penurunan produksi yang terjadi secara terus menerus sejak tahun 2002. Dengan kekhawatiran atas kinerja PT BSP ini maka memperkuat keyakinan peneliti bahwa penting dilakukan penilaian terhadap penerapan GCG oleh PT BSP agar dapat dijadikan acuan untuk mengevaluasi penerapan GCG sehingga menjadi lebih baik lagi dan dapat memberikan keyakinan kepada para pemangku kepentingan mengenai baik buruknya pengelolaan PT BSP.

Teori keagenan atau *agency theory* merupakan teori dasar yang digunakan dan paling dominan dalam memahami tata kelola perusahaan selama dekade terakhir (Clarke, 2004). Dalam teori ini dijelaskan bahwa hubungan keagenan adalah sebuah kontrak antara manajer (*agent*) dengan investor (*principal*) (Hamdani, 2016). Jensen dan Meckling (1976) menjelaskan bahwa hubungan

keagenan merupakan suatu kontrak dimana satu atau lebih orang (*principal*) memerintah orang lain (*agent*) untuk melakukan suatu jasa atas nama *principal* serta memberi wewenang kepada *agent* untuk membuat keputusan yang terbaik bagi *principal*. Permasalahan yang muncul sebagai akibat sistem kepemilikan perusahaan seperti ini adalah bahwa agen tidak selalu membuat keputusan-keputusan yang bertujuan untuk memenuhi kepentingan terbaik prinsipal (Warsono, Amalia, dan Rahajeng, 2009).

Menurut Hamdani (2016), asumsi teori ini menyatakan bahwa pemisahan antara kepemilikan dan pengelolaan perusahaan dapat menimbulkan masalah keagenan. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Yastuti (2012) bahwa teori keagenan mengasumsikan semua individu bertindak atas kepentingan mereka sendiri dan agen (manajer perusahaan) diasumsikan menerima kepuasan bukan saja dari kompensasi keuangan tetapi juga dari syarat-syarat yang terlibat dalam hubungan keagenan, seperti jumlah waktu luang, kondisi kerja yang menarik, keanggotaan klub dan jam kerja yang fleksibel.

Definisi *agency theory* juga dijelaskan oleh Pearce dan Robinson (2008), yang menyatakan bahwa *agency theory* adalah sekelompok gagasan mengenai pengendalian organisasi yang didasarkan pada keyakinan bahwa pemisahan kepemilikan dengan manajemen menimbulkan potensi bahwa keinginan pemilik diabaikan. Menurut Eisenhardt (1989), *agency theory* berkaitan dengan menyelesaikan dua masalah yang dapat terjadi dalam hubungan keagenan, yaitu *agency problem* yang muncul ketika keinginan atau tujuan *principal* berbeda dengan *agent* dan *agency problem* yang terjadi karena sulit bagi *principal* untuk

memastikan apa yang sebenarnya dilakukan oleh *agent*.

Pemangku kepentingan (*stakeholder*) menurut Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia Tahun 2006 adalah mereka selain pemegang saham, yang memiliki kepentingan terhadap perusahaan dan mereka yang terpengaruh secara langsung oleh keputusan strategis dan operasional perusahaan, yang antara lain terdiri dari karyawan, mitra bisnis, dan masyarakat terutama sekitar tempat usaha perusahaan. Menurut Warsono, Amalia, dan Rahajeng (2009), kemampuan perusahaan untuk berinteraksi dengan para pemangku kepentingan berkontribusi kuat terhadap keberhasilan maupun kegagalan perusahaan. Artinya, keberadaan para pemangku kepentingan tidak dapat diabaikan jika perusahaan ingin mempertahankan keberhasilan dalam jangka panjang (*going concern*). Hal yang sama juga dikemukakan oleh Nwanji dan Howell (2005), yang menyatakan bahwa perusahaan tidak boleh mengabaikan isu-isu yang berkaitan dengan kepentingan *stakeholders* jika ingin memaksimalkan kekayaan pemegang saham karena semua kelompok *stakeholders* memberikan kontribusi bagi keberhasilan perusahaan.

Teori pemangku kepentingan (*stakeholders theory*) berpendapat bahwa perusahaan melayani tujuan publik yang lebih luas, yaitu untuk menciptakan nilai bagi masyarakat (Warsono, Amalia, dan Rahajeng 2009). Begitu pula menurut Freeman dkk. (2010) yang menjelaskan bahwa *stakeholder theory* adalah:

“...about value creation and trade and how to manage a business effectively. “Effective” can be seen as “create as much value as possible.” If stakeholder theory is

to solve the problem of value creation and trade, it must show how business can in fact be described through stakeholder relationships.”

Donaldson dan Preston (1995) berpendapat bahwa:

“stakeholder theories could be categorized from descriptive, instrumental or normative point of view. A descriptive theory would simply illustrate that firms have stakeholders; an instrumental theory would show that firms who consider their stakeholders devise successful strategies; a normative theory would describe why firms should give consideration to their stakeholders.”

Menurut Donaldson dan Preston (1995), ketiga sudut pandang dalam *stakeholder theory* memiliki nilai yang berbeda-beda. Aspek deskriptif pada *stakeholder theory* menggambarkan dan menjelaskan keadaan perusahaan dan *stakeholders* pada masa lalu, sekarang, dan masa yang akan datang. Penggunaan aspek instrumental membuat suatu hubungan antara pendekatan pemangku kepentingan dan tujuan yang diinginkan, seperti profitabilitas. Sedangkan penggunaan aspek normatif mencoba untuk menafsirkan fungsi dan menawarkan panduan tentang investor sebagai pemilik perusahaan atas dasar prinsip moral dan filosofis.

Menurut *The Indonesian Institute for Corporate Governance (IICG)*, sebagai lembaga yang berfokus pada tata kelola perusahaan di Indonesia, *corporate governance (CG)* merupakan serangkaian mekanisme yang mengarahkan dan mengendalikan suatu perusahaan agar operasional perusahaan berjalan sesuai dengan harapan para pemangku kepentingan (*stakeholders*). *Organization of Economic Cooperation*

and Development (OECD) menjelaskan definisi CG sebagai berikut:

“Corporate Governance is the system by which business corporations are directed and controlled. The Corporate Governance structure specifies the distribution of the right and responsibilities among different participants in the corporation, such as the board, managers, shareholders, and other stakeholders, and spells out the rules and procedures for making decisions on corporate affairs. By doing this, it also provides this structure through which the company objectives are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance.”

Monks dan Minow (2011) menjelaskan bahwa CG bukanlah tentang struktur atau *checklist* atau *best practices*, tetapi tentang substansi dan hasil, dan dapat dikatakan bahwa CG merupakan elemen yang menentukan dalam mengelola risiko. Lebih jelas lagi, Monks dan Minow (2011) mengungkapkan definisi CG sebagai berikut:

“Corporate governance is the structure that is intended (1) to make sure that the right questions get asked and (2) that checks and balances are in place to make sure that the answers reflect what is best for the creation of long-term, sustainable, renewable value.”

Pengembangan model CG lazimnya memiliki kesamaan tujuan dalam penetapan prinsip-prinsip dasar (Warsono, Amalia, dan Rahajeng, 2009). Berikut ini akan dijabarkan prinsip-prinsip CG menurut beberapa lembaga CG, seperti KNKG, OECD, dan CGCG UGM.

1. Prinsip-Prinsip CG Menurut KNKG

- a. *Transparansi (Transparency)*
Dalam menjalankan usahanya, perusahaan harus menyediakan informasi yang material dan relevan dengan cara yang mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan agar objektivitas dalam menjalankan bisnis tetap terjaga.
 - b. *Akuntabilitas (Accountability)*
Perusahaan harus dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar, sehingga perusahaan harus dikelola secara benar, terukur dan sesuai dengan kepentingan perusahaan dengan tetap memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lain.
 - c. *Responsibilitas (Responsibility)*
Perusahaan harus mematuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapat pengakuan sebagai good corporate citizen.
 - d. *Independensi (Independency)*
Perusahaan harus dikelola secara independen agar masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain.
 - e. *Kewajaran dan Kesetaraan (Fairness)*
Perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kewajaran dan kesetaraan.
2. Prinsip-Prinsip CG Menurut OECD
 - a. Memastikan dasar kerangka tata kelola perusahaan yang efektif
 - b. Hak dan perlakuan yang adil untuk pemegang saham dan fungsi utama kepemilikan
 - c. Investor institusional, pasar modal dan perantara lainnya
 - d. Peran pemangku kepentingan dalam tata kelola
 - e. Transparansi dan Keterbukaan informasi
 - f. Tanggung jawab Direksi dan Dewan Komisaris
 3. Prinsip-Prinsip CG Menurut CGCG UGM
 - a. *Kewajaran (Fairness)*
Konstruk ini bermakna sebagai proses perujukan hukum, regulasi dan aturan-aturan yang digunakan untuk perlindungan hak pemegang saham. Fungsi perlindungan hak pemegang saham dapat dicapai dengan tiga tindakan yang dalam bentuk: (a) pencegahan terhadap terjadinya penyimpangan dan penggelapan, (b) pengendalian terhadap praktik kontrak keagenan yang tidak menjadikan adanya konflik yang berlebih, dan (c) pencegahan terhadap terjadinya kebocoran informasi yang dimanfaatkan oleh investor tertentu saja.
 - b. *Transparansi (Transparency)*
Motivasi dari kewajaran ini adalah menyajikan apa adanya segala sesuatu aktivitas yang terjadi di perusahaan. Selanjutnya, penyajian yang dalam kondisi berkewajaran ini berfungsi sebagai kekuatan yang mampu menggeneralisasi dan pertanggungjelas dan pertanggungjawaban.
 - c. *Pertanggungjelas (Accountability)*
Konstruk ini bermakna segala hukum, regulasi dan aturan yang mengisyaratkan untuk dilaksanakan secara nyata oleh

perusahaan melalui: (a) pembentukan fungsi organik di dalam perusahaan, (b) pemisahan fungsi, wewenang, tanggung jawab dan tugas pokok, (c) pembentukan kapabilitas dan kompetensi sumberdaya manusia yang memadai, dan (d) dalam pelaksanaannya, yang memerlukan kode etik untuk mencegah terjadinya perilaku yang menyimpang.

Apabila keempat komponen terbentuk dan terlaksanakan dengan baik, manajemen perusahaan mampu mempertanggungjawabkan semua aktivitas yang dilakukan karena ada unsur pengendalian manajemen yang melekat dan terinstitusionalisasi.

d. Pertanggungjawaban (*Responsibility*)

Konstruk ini bermakna sebagai perujukan, pengadopsian, pengimplementasian dan pengembangan hukum, regulasi dan aturan-aturan oleh perusahaan dalam rangka mendukung tujuan pemerintah untuk mencegah terjadinya kegagalan pasar.

Forum for Corporate Governance in Indonesia (FCGI) menjabarkan beberapa manfaat dari penerapan GCG, yaitu: (1) lebih mudah untuk menambah modal, (2) menurunkan biaya modal, (3) meningkatkan kinerja bisnis dan meningkatkan kinerja ekonomi; dan berdampak baik pada harga saham. Taufik (2015) juga menjelaskan beberapa manfaat menerapkan GCG khusus pada BUMD, yaitu akan meningkatkan: (1) kepercayaan investor yang akan mempermudah diperolehnya dana pembiayaan yang lebih murah dan tidak *rigid*, (2) nilai perusahaan (*value of the firm*), sehingga BUMD dapat membantu penerimaan pemerintah

melalui APBD, dan (3) kinerja dan efisiensi perusahaan melalui terciptanya proses pengambilan keputusan yang lebih baik. Direksi dapat mengelola perusahaan secara transparan, akuntabilitas, di bawah pengawasan Dewan Pengawas yang andal (*empowered*) dalam kerangka legal, dan etika profesi yang baik, tanpa benturan kepentingan (*conflict of interest*), *clean and prudent* serta bertanggung jawab kepada *stakeholder* dan lingkungan.

Center for Good Corporate Governance Universitas Gadjah Mada (CGCG UGM) merupakan salah satu lembaga yang berkomitmen dalam menilai penerapan GCG pada perusahaan-perusahaan yang ada di Indonesia. CGCG UGM membagi GCG ke dalam empat konstruk dasar, yaitu kewajaran, transparansi, pertanggung-jelasan, dan pertanggungjawaban. Keempat konstruk ini kemudian dibagi lagi ke dalam dimensi-dimensi yang selanjutnya setiap dimensi dari masing-masing konstruk dibagi menjadi sub-subdimensi dengan tujuan untuk lebih memperjelas relevansi masing-masing dimensi sebagai alat ukur tata kelola perusahaan. Langkah pensub-dimensian ini ditempuh juga dengan alasan bahwa pengujian secara lebih detil semestinya mampu memberikan hasil pengukuran yang lebih teliti dalam bandingannya dengan pengujian secara gabungan.

Demikian juga, pengujian lebih rinci mampu menghasilkan tingkat validitas ketampakan dan validitas kandungan yang lebih komprehensif. Berdasarkan sub-subdimensi dibentuk pertanyaan-pertanyaan dengan jumlah keseluruhan 497 pertanyaan. Setiap pertanyaan di-klasifikasikan ke dalam tiga kelompok yang masing-masing kelompok memiliki bobot yang berbeda. Bobot satu (1) untuk pertanyaan yang tergolong ke dalam pengujian terhadap keberadaan regulasi di internal

perusahaan, bobot dua (2) untuk pengujian terhadap penerapan regulasi, dan bobot tiga (3) untuk pengujian terhadap kesadaran pengembangan regulasi sukarela.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian yang menggunakan pendekatan studi kasus karena berfokus pada objek yang spesifik dan dimaksud untuk mengetahui secara mendalam mengenai kualitas penerapan *corporate governance* (CG) pada PT Bumi Siak Pusako (PT BSP) dengan melakukan *scoring* atas sejumlah pertanyaan yang diajukan menggunakan media kuesioner dan diperkuat dengan melakukan wawancara untuk mengkonfirmasi jawaban responden.

Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data yang dikelompokkan ke dalam sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer yang digunakan pada penelitian ini berupa hasil pengisian kuesioner yang diperoleh langsung dari responden, struktur organisasi PT BSP, struktur modal PT BSP, dan hasil wawancara dengan beberapa responden. Data sekunder yang digunakan pada penelitian ini ialah hasil dokumentasi yang diperoleh dari *website* perusahaan, beberapa dokumen dan artikel yang diperoleh dari media *online*.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan media kuesioner, wawancara, dan dokumentasi. Kuesioner yang digunakan berupa daftar pertanyaan dari CGCG UGM yang berjumlah 497 pertanyaan. Kuesioner yang berisi pertanyaan-pertanyaan tersebut diberikan kepada 16 responden yang terdiri dari Dewan Komisaris, Direktur Utama, Direktur Keuangan, Direktur

Riset dan Pengembangan, Direktur Umum dan SDM, Sekretaris Perusahaan, Auditor Internal, 3 orang karyawan dari divisi yang berbeda, dan para pemangku kepentingan lainnya seperti Pemda Siak sebagai pemilik mayoritas, Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Siak, Dinas Transmigrasi dan Tenaga Kerja Kabupaten Siak, Dinas Koperasi, Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Siak, dan 2 orang masyarakat di sekitar wilayah operasi perusahaan.

Setelah kuesioner diisi secara lengkap oleh semua responden, peneliti kemudian melakukan konfirmasi jawaban dari kuesioner tersebut dengan metode wawancara. Responden yang diwawancarai ialah Ketua Komite Audit yang juga merupakan anggota Dewan Komisaris PT BSP, Direktur Keuangan PT BSP, dan Auditor Internal PT BSP. Pertanyaan wawancara diambil dari beberapa pertanyaan dalam kuesioner dan peneliti juga mengembangkan beberapa pertanyaan selama proses wawancara berlangsung berdasarkan jawaban dari responden.

Teknik Analisis Data

Peneliti melakukan analisis terhadap data yang telah dikumpulkan menggunakan model peratingan CGCG UGM, yang terdiri dari penetapan skor, penghitungan skor, dan kategori pemeringkatan yang diuraikan sebagai berikut.

- a. Penetapan skor. Penilaian penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) menggunakan model peratingan CGCG UGM dilakukan dengan pengisian kuesioner yang secara keseluruhan berjumlah 497 pertanyaan. Setiap pertanyaan diukur dengan skala likert satu (sangat tidak setuju) sampai dengan lima (sangat setuju). Angka satu atau yang terendah bermakna tidak ada, belum mengadopsi, belum menerapkan, belum me-ngembangkan, buruk

pengadopsian, penerapan dan pengembangan, tidak atau belum mendorong, dan lain sebagainya. Sedangkan angka lima atau yang tertinggi bermakna sebaliknya dari angka satu. Setiap pertanyaan juga ditentukan dengan pembobotan yang terdiri dari tiga, yaitu satu (1) untuk keberadaan regulasi di internal perusahaan, dua (2) untuk penerapan regulasi, dan tiga (3) untuk kesadaran pengembangan beregulasi secara sukarela.

- b. Penghitungan skor. Penghitungan skor untuk tiap-tiap pertanyaan adalah dengan mengalikan nilai yang diperoleh dari kuesioner dengan bobot isu yang terkait. Misalnya, untuk pertanyaan pertama mendapat nilai 5 (sangat setuju) dan pertanyaan tersebut tergolong ke dalam isu penerapan regulasi yang memiliki bobot dua (2), maka skor akhir untuk pertanyaan tersebut adalah sepuluh (10) poin (5 x 2). Untuk menghitung jumlah skor secara keseluruhan adalah dengan menjumlahkan setiap skor akhir dari masing-masing pertanyaan.
- c. Kategori Pemingkatan. Penentuan peringkat ini dapat dilihat dari tabel kategori pemingkatan yang ditetapkan CGCG UGM seperti terlihat pada tabel berikut ini.

Tabel 1. Kategori Pemingkatan CGCG UGM

No	Rangking	Nilai Minimal	Nilai Maksimal
1	A+++	3947	4155
2	A++	3740	3946
3	A+	3532	3739
4	A	3324	3531
5	A-	3116	3323
6	B++	2909	3115
7	B+	2701	2908
8	B	2493	2700

9	B-	2285	2492
10	C+	2078	2284
11	C	1870	2077
12	C-	1662	1869
13	D	1454	1661
14	D-	1247	1453
15	E	1039	1246
16	-	831	1038

Sumber: *Corporate Governance Rater UGM*

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penilaian penerapan *corporate governance* pada PT Bumi Siak Pusako (PT BSP) menggunakan model peratingan *Center for Good Corporate Governance* Universitas Gadjah Mada (CGCG UGM) dengan alat ukur kuesioner yang secara keseluruhan berjumlah 497 pertanyaan. Pertanyaan-pertanyaan tersebut dibagi ke dalam empat konstruk dasar *corporate governance* CGCG UGM, yaitu pertanggungjelasan (CA), pertanggungjawaban (CR), kewajaran (CF), dan transparansi (CT) yang disesuaikan menurut jabatan responden. Responden *corporate governance* yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada CGCG UGM tetapi disesuaikan dengan objek penelitian. Adapun responden yang terlibat dalam pengisian kuesioner ini berjumlah 16 orang yang terdiri dari Komisaris Utama, Direktur Utama, Sekretaris Perusahaan, Direktur Keuangan dan Teknologi Informasi, Direktur SDM dan Umum, Direktur Teknik dan Pengembangan Bisnis, Auditor internal, karyawan dari 3 divisi yang berbeda, dan beberapa *stakeholders* lainnya, yaitu Pemda Kabupaten Siak sebagai Pemilik Mayoritas, Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Siak, Dinas Transmigrasi dan Tenaga Kerja Kabupaten Siak, Dinas Koperasi, Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Siak, dan masyarakat sekitar wilayah

operasi perusahaan yang berjumlah 2 orang.

Hasil temuan dalam penelitian ini menunjukkan adanya perbedaan nilai yang diperoleh masing-masing responden untuk setiap konstruk yang diukur. Perbedaan nilai ini disebabkan oleh perbedaan jumlah pertanyaan dan konstruk yang diukur untuk setiap responden. Tetapi hasil temuan dalam penelitian ini juga menunjukkan adanya persamaan persentase dalam satu konstruk yang sama di beberapa responden. Tabel 2 di bawah ini berisi nilai total, nilai maksimal, dan persentase untuk masing-masing responden pada konstruk *Accountability* (CA), *Responsibility* (CR), *Fairness* (CF), dan *Transparency* (CT).

Tabel 2. Total Nilai Jawaban Responden

No.	Responden		CA	CR	CF	CT
1	Komisaris Utama	Nilai	774	560	764	169
		Total				4
		Nilai Max.	890	575	955	175
		Perseentase (%)	87%	97%	80%	97%
2	Direktur Utama	Nilai	724	574	937	160
		Total				2
		Nilai Max.	770	575	955	175
		Perseentase (%)	94%	100%	98%	92%
3	Corporate Secretary	Nilai	334	85	758	175
		Total				0
		Nilai Max.	405	85	870	175
		Perseentase (%)	82%	100%	87%	100%
4	Direktur Keuangan	Nilai	307	105	384	174
		Total				5
		Nilai Max.	310	105	420	175
		Perseentase (%)	99%	100%	91%	100%
5	Dir. Umum	Nilai	195	374	383	0
		Total				

dan SDM	Nilai	210	420	450	0	
	Max.					
6	Dir. Riset dan Pengembangan	Perseentase (%)	93%	89%	85%	0%
		Nilai	0	214	36	68
		Total				
		Nilai Max.	0	270	45	85
7	Auditor Internal	Perseentase (%)	0%	79%	80%	80%
		Nilai	128	0	28	56
		Total				
		Nilai Max.	155	0	40	70
8	Karyawan 1	Perseentase (%)	83%	0%	70%	80%
		Nilai	0	279	0	30
		Total				
		Nilai Max.	0	330	0	45
9	Karyawan 2	Perseentase (%)	0%	85%	0%	67%
		Nilai	0	258	0	28
		Total				
		Nilai Max.	0	330	0	45
		Perseentase (%)	0%	78%	0%	62%
		Nilai	0	258	0	28
		Total				
		Nilai Max.	0	330	0	45

Tabel 3. Hasil Penilaian Penerapan

Konstruk	Nilai Min	Nilai Hasil	Nilai Max
Accountability	178	781	890
Responsibility	115	514	575
Fairness	191	837	955
Transparency	347	1616	1735
Total	831	3748	4155
Instansi	: PT Bumi Siak Pusako (PT BSP)		

Skor : 3748

Ket : A++

Tabel 3 di atas menunjukkan bahwa PT BSP mendapatkan nilai 3748 dari total nilai minimal 831 dan total nilai maksimal 4155. Nilai yang diperoleh PT BSP ini berada pada ranking "A++" yang merupakan

rangking 2 dari 16 rangking yang ditetapkan oleh CGCG UGM. Rangking “A++” memiliki persentase 80% ke atas bahwa perusahaan dalam tingkat kemungkinan besar melakukan segala aktivitas dengan regulasi yang telah dibakukan. Skor ini memiliki konsekuensi bahwa pihak-pihak utama, pemilik modal, pemerintah, dan masyarakat tidak ragu lagi terhadap penjelasan dan pertanggung-jawaban perusahaan dalam mengelola sumberdaya. Dalam hal penyajian informasi, perusahaan memiliki tingkat kekomprehensifan dan keandalan yang cukup tinggi tetapi belum sempurna. Skor A++ juga berarti bahwa PT BSP belum sepenuhnya sempurna dalam mengadopsi, menerapkan, dan mengembangkan secara sukarela regulasi dan aturan-aturan yang berlaku. Adapun rincian hasil penilaian masing-masing konstruk dijelaskan sebagai berikut.

**Tabel 4. Pertanggungjelasn
(Accountability)**

Daftar Pertanyaan	Nilai Hasil	Nilai Max	Presentase (%)
I. Standar Legal Tata Kelola Perusahaan			
CA.1.	108	115	94%
CA.2.	17	20	84%
II. Perlindungan Pemegang Saham			
CA.3.	72	75	96%
III. Dewan Komisaris Independen			
CA.4.	97	145	67%
CA.5.	43	65	65%
CA.6.	63	70	89%
IV. Praktek Audit Yang Sehat			
CA.7.	232	245	95%
CA.8.	150	155	97%
TOTAL	781	890	88%

Tabel 4 di atas menunjukkan bahwa penerapan konstruk Pertanggungjelasn di PT BSP dapat dikatakan sangat baik dengan total nilai 781 dari total nilai maksimal 890 atau sebesar 88%. Namun, terdapat 2

subdimensi yang mendapatkan nilai di bawah 70%, yaitu CA.4 dan CA.5 yang masing-masing mendapatkan nilai 67% dan 65%. Subdimensi CA.4 dan CA.5 menilai tingkat independensi dalam komposisi dewan komisaris perusahaan dan regulasi terkait jumlah anggota dewan komisaris independen. Rendahnya nilai subdimensi ini dikarenakan PT BSP belum memiliki komisaris independen dalam struktur keanggotaan Dewan Komisaris perusahaan sehingga semua regulasi yang terkait komisaris independen tidak terdapat di PT BSP.

**Tabel 5. Pertanggungjawaban
(Responsibility)**

Daftar Pertanyaan	Nilai Hasil	Nilai Max	Presentase (%)
I. Kepatuhan Perusahaan Pada Hukum			
CR.1.	132	140	94%
II. Kesejahteraan Individu			
CR.2.	133	150	88%
CR.3.	70	80	87%
CR.4.	74	85	87%
III. Divergensi Pendapatan Dan Kesempatan			
CR.5.	106	120	88%
TOTAL	514	575	89%

Pada Tabel 5 tersebut dapat dilihat bahwa konstruk *responsibility* memperoleh nilai 514 dari nilai maksimal 575 dengan persentase 89%. Pertanggungjawaban PT BSP dapat dikatakan sangat baik melihat nilai untuk dimensi Kepatuhan Perusahaan Pada Hukum sebesar 94%. Hasil wawancara juga menunjukkan PT BSP menjalankan tanggungjawab perusahaan terhadap lingkungan dengan secara konsisten melaksanakan CSR dan menganggarkan dana CSR setiap tahun minimal 2,5% dari laba bersih perusahaan. Salah satu program CSR PT BSP ialah membina UKM disekitar wilayah operasi PT BSP. Pembinaan UKM tersebut dilakukan PT BSP sebagai bentuk kepatuhan perusahaan terhadap regulasi yang ada

yang mengatur agar perusahaan tidak mematenkan usaha-usaha kecil masyarakat. PT BSP juga memiliki aturan dan regulasi yang jelas yang mengatur tentang kewajiban perusahaan menjamin kesejahteraan karyawan yang bekerja di PT BSP.

Tabel 6. Kewajaran (*Fairness*)

Daftar Pertanyaan	Nilai Hasil	Nilai Max	Presentase (%)
I. Kejelasan, Konsistensi, Dan Kepenekanan			
CF.1.	113	130	87%
CF.2.	75	90	83%
CF.3.	143	160	89%
II. Kesalahgunaan Litigasi			
CF.4.	213	245	87%
III. Kontrak Dasar, Hukum Konsumen Dan Komersial			
CF.5.	112	120	93%
CF.6.	78	85	91%
IV. Dampak Regulasi Terhadap Investor Aktif			
CF.7.	41	50	83%
CF.8.	39	50	78%
V. Korupsi Dan Penyuapan			
CF.9.	23	25	93%
TOTAL	837	955	88%

Pada Tabel 6 di atas dapat dilihat bahwa untuk konstruk *fairness* PT BSP mendapatkan nilai 837 dari total nilai maksimal 955 dengan persentase 88%. Dapat dilihat bahwa terdapat subdimensi yang memperoleh nilai di bawah 80%, yaitu subdimensi CF.8 yang menilai tentang regulasi sekuritas, pajak, dan regulasi lainnya yang berkaitan dengan investor institusional dalam berpartisipasi sebagai investor aktif. Hasil penilaian menunjukkan bahwa PT BSP mengetahui adanya regulasi atau aturan dari regulator yang mengatur tentang kesamaan hak dan kesempatan bagi investor/kelompok investor dalam transaksi sekuritas. Perusahaan juga mengetahui adanya regulasi dari para regulator yang mengatur hak dan kewajiban investor institusional ketika

melakukan investasi dalam perusahaan. Namun, keberadaan regulasi ini sepertinya tidak diketahui oleh pemegang saham, dalam hal ini Pemerintah Kabupaten Siak sebagai pemilik mayoritas sehingga nilai pada subdimensi ini menjadi yang terendah dibandingkan nilai subdimensi lainnya.

Tabel 7. Transparansi (*Transparency*)

Daftar Pertanyaan	Nilai Hasil	Nilai Max	Presentase (%)
I. Pengungkapan Yang Akurat Dan Tepat Waktu			
CT.1.	359	370	97%
CT.2.	130	140	93%
II. Pengungkapan Yang Konsisten Dan Dapat Diperbandingkan			
CT.3.	217	230	94%
III. Pengungkapan Kepemilikan			
CT.4.	76	80	95%
CT.5.	55	60	92%
CT.6.	163	190	86%
IV. Peningkatan Pengungkapan			
CT.7.	244	255	96%
CT.8.	77	85	90%
CT.9.	295	340	87%
TOTAL	1616	1750	92%

Tabel di atas menunjukkan bahwa untuk konstruk *transparency* PT BSP mendapatkan nilai 1616 dari total nilai maksimal 1735 dengan persentase 93%. Nilai tersebut menunjukkan bahwa PT BSP menerapkan tata kelola perusahaan dengan transparansi yang sangat baik. Hasil penilaian menunjukkan bahwa PT BSP memiliki regulasi yang mengatur sanksi atas ketidakmampuan perusahaan untuk mengungkapkan informasi kinerja keuangan perusahaan secara tepat waktu. Namun, hasil wawancara menunjukkan hasil yang berbeda. Responden menyatakan bahwa tidak terdapat regulasi yang mengatur sanksi atas keterlambatan penyampaian laporan keuangan berkala perusahaan karena PT BSP bukan perusahaan publik yang diwajibkan untuk mengungkapkan

informasi kinerja keuangan secara berkala. Responden juga menjelaskan bahwa PT BSP menyediakan informasi kinerja keuangan perusahaan sebelum diadakan RUPS, yaitu sebelum bulan keenam periode berikutnya.

PENUTUP

Kesimpulan

Penelitian yang menilai penerapan *corporate governance* (CG) di PT Bumi Siak Pusako (PT BSP) dengan menggunakan model peratingan CG *Center for Good Corporate Governance* Universitas Gadjah Mada (CGCG UGM) ini memperoleh hasil skor sebesar 3748 dari total nilai minimal 831 dan total nilai maksimal 4155. Skor yang diperoleh PT BSP ini berada pada ranking A++ yang merupakan peringkat kedua dari 16 ranking yang ditetapkan CGCG UGM. Ranking A++ memiliki arti bahwa PT BSP masih belum optimal dilihat dari tingkat kesempurnaan pengadopsian, penerapan, dan pengembangan secara sukarela regulasi dan aturan yang berlaku.

Saran

Berdasarkan hasil dan keterbatasan penelitian yang menilai penerapan CG pada PT BSP dengan menggunakan model peratingan CGCG UGM ini, peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut.

1. Sebaiknya PT BSP memperhatikan hasil penilaian penerapan CG dalam penelitian ini yang belum mencapai hasil optimal, yaitu pada konstruk pertanggungjawaban (*accountability*) untuk subdimensi CA.4 dan CA.5 terkait regulasi yang mengatur keberadaan komisaris independen. Sebaiknya PT BSP mempertimbangkan untuk membuat regulasi terkait keharusan keberadaan komisaris independen dalam struktur keanggotaan dewan komisaris dan

menerapkannya agar tugas dan fungsi dewan komisaris berjalan lebih optimal.

1. Keberadaan setiap regulasi yang berlaku di PT BSP sebaiknya diketahui oleh semua pemegang saham. Pemegang saham yang aktif dan mengetahui aturan dan regulasi yang berlaku merupakan suatu bentuk pengawasan yang baik bagi perusahaan untuk tetap mematuhi hukum dan regulasi yang ada dalam mengelola perusahaan.
2. PT BSP perlu melakukan sosialisasi dan pengendalian yang berkesinambungan terhadap penerapan CG pada semua lini manajemen.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP). www.bpkp.go.id.
- Clarke, Thomas. (2004). *Theories of Corporate Governance: The Philosophical Foundation of Corporate Governance*. United Kingdom: Routledge.
- Corporate Governance Rater Universitas Gadjah Mada. www.gamacgr.org.
- Donaldson, Thomas dan Lee E. Preston. 1995. "The Stakeholder Theory of The Corporation: Concept, Evidence, and Implication" *Academy of Management Review*. 20 (1), 65-91.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989). "Agency Theory: An Assessment and Review" Dikutip dalam Thomas Clarke, *Theories of Corporate Governance: The Philosophical Foundation of Corporate Governance* (United Kingdom: Routledge, 2004).
- Emzir. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif: Analisis Data*. Jakarta: Rajawali Pers.

- Gusnardi. (2011). "Pengaruh Peran Komite Audit, Pengendalian Internal, Audit Internal dan Pelaksanaan Tata Kelola Perusahaan Terhadap Pencegahan Kecurangan". *Journal Ekuitas*, 15. (1), 130-146.
- Forum for Corporate Governance Indonesia* (FCGI). Diakses pada 29 Agustus 2017. <http://www.fcgi.or.id/corporate-governance/about-good-corporate-governance.html>.
- Freeman, R. Edward., Jeffry S. Harrison, Andrew C. Wicks, Bidhan L. Parmar, dan Simone De Colle. 2010. *Stakeholder Theory: The State of The Art*. Cambridge: Cambridge University Press. Adobe PDF eBook
- Hamdani. (2016). *Good Corporate Governance: Tinjauan Etika dalam Praktik Bisnis*. Jakarta: Penerbit Mitra Wacana Media.
- Iskander, M.R. dan Chamlou, N. (2000). "Corporate Governance: a framework for implementation". The International Bank for Reconstruction and Development, The World Bank, Washington, DC.
- Jensen, Michael C. dan Meckling. William H. (1976). "Theory of The Firm: Managerial Behavior, Agency Cost, and Ownership Structure", *Jurnal of Financial Economics*, 3 (4), 305-360.
- Kaihatu, Thomas S. (2006). "Good Corporate Governance dan Penerapannya di Indonesia". *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 8 (1), 1-9.
- Monks, Robert A. G. dan Minow, Nell. (2011). *Corporate Governance*. Fifth Edition. United Kingdom: John Wiley & Sons, Ltd.
- Nasser P., Gemal A. (2017). "Bumi Siak-Pertamina Kejar Lifting 11.850 Barrel/Hari" *Bisnis.com*, 12 Januari. Diakses pada 17 Oktober 2017. <http://industri.bisnis.com/read/20170112/44/618878/bumi-siak-pertamina-kejar-lifting-11.850-barrelhari>.
- Nwanji, Tony Ike. dan Kerry E. Howell. (2005). "The Stakeholder Theory in The Modern Global Business Environment" *International Journal of Applied Institutional Governance* Vol. 1 Issue 1. International Management Journals. www.managementjournals.com
- OECD. (2015). G20/OECD Principles of Corporate Governance. www.oecd.org.
- Pearce, John A. dan R.B. Robinson Jr. (2008). *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Edisi 10. Yanivi B. dan Christine, Penerjemah; Krista (Ed). Jakarta: Salemba Empat. Terjemahan dari: *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*.
- Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia. (2006). Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG).
- Peraturan Menteri BUMN Nomor: PER-01/MBU/2011.
- Redaksi SegmenNews. (2016). "Luar Biasa! 8 Pejabat Pemkab Siak Diduga Rangkap Jabatan di BUMD" *SegmenNews*, 17 Juni. Diakses Pada 30 Oktober 2017. <https://www.segmennews.com/2016/06/17/luar-biasa-8-pejabat-pemkab-siak-diduga-rangkap-jabatan-di-bumd/>.
- Riyadi, Muhammad A. (2014). "Kongkalikong Tender Minyak di BOB Siak-Pertamina Hulu, Rugikan Negara Rp23 Miliar Terungkap" *Gresnews*, 13

- Desember. Diakses pada 17 Oktober 2017. <http://www.gresnews.com/berita/hukum/1601312-kongkalikong-tender-minyak-di-bob-siak-pertamina-hulu-rugikan-negara-rp23-miliar-terungkap/0/>.
- SWA Magazine. 2016. "Indonesia Most Trusted Companies".
- Taufik, T. (2015). "Eksistensi Good Corporate Governance Pada BUMD". Diakses pada 25 Agustus 2017. <http://jurnal.stie-mandala.ac.id/index.php/relasi/article/download/81/68>.
- The Indonesian Institute for Corporate Governance (IICG). <http://www.iicg.org/>.
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintah Daerah.
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik.
- Warsono, S., Amalia, F., dan DK. Rahajeng. (2009). *Corporate Governance Concept and Model*. Yogyakarta: *Center for Good Corporate Governance*. Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada.
- Wiratmo, Yuwono. (2014). Wawancara oleh Fiki Ariyanti. *Liputan6*, 11 Mei. Diakses pada 17 Oktober 2017. <http://bisnis.liputan6.com/read/2048249/blok-cpp-pernah-produksi-minyak-100-ribu-barel-per-hari>.
- Yastuti, Rina W. (2012). Pengaruh Kesempatan Pertumbuhan, Ukuran Perusahaan dan *Leverage* Terhadap Kualitas Implementasi *Corporate Governance* Pada Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Periode 2005-2011. Diakses pada 24 Agustus 2017. <http://eprints.uny.ac.id/8989/>