

**GOOD CORPORATE GOVERNANCE (GCG) DAN KINERJA DI PERUSAHAAN MILIK
PEMERINTAH DAERAH**

Abdul Hadi dan Fifi Swandari

Pengutipan: Abdul Hadi dan Fifi Swandari (2019), *Good Corporate Governance (GCG) Dan Kinerja Di Perusahaan Milik Pemerintah Daerah, PROSIDING SENAMA 2019 “Potensi Perkembangan Ekonomi Digital di Indonesia”*, 28-33

**Program Studi Magister Manajemen,
Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin**

ABSTRAKSI

The public assumption that management and performance of companies owned by regional governments is always bad is not appropriate. The opposite condition occurred in the Regionally Owned Company (ROC), namely PDAM Intan Banjar. The purpose of this research are, first, describe and analyze the application of GCG in the PDAM Intan Banjar in South Kalimantan. Second, describe and analyze the performance that has been achieved so far. This type of research is qualitative research, categorized as case study research. Sample of research is PDAM Intan Banjar. The subject of this research is the President Director and the Chair of the Internal Auditor. The method of collecting data is by depth interview. The analytical tool is descriptive analytical. The PDAM Intan Banjar has implemented GCG well. As a result, the company's activities run well and can relatively meet the interests of stakeholders, including overcoming political interventions. The PDAM Intan Banjar is also preparing to implement the latest GCG rules. PDAM Intan Banjar along with PDAM Badung, Bali often become GCG keynote speakers for other PDAMs in Indonesia. Performance achievement of PDAM Intan Banjar: increased service coverage, increased profits, increased assets, and cash flow. The PDAM also obtained a "Good" audit result from the BPKP. The PDAM Intan Banjar also received 4 awards at the same time in 2017.

Keywords: *good corporate governance, PDAM, regionally owned corporation (ROC), performance.*

1. PENDAHULUAN

Kinerja perusahaan yang sahamnya sebagian besar dimiliki oleh pemerintah daerah atau biasa disebut dengan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) biasanya tidak menggembirakan. Hal tersebut tidak berlaku bagi PDAM Intan Banjar, sebuah perusahaan BUMD yang memiliki bisnis utama penyedia air minum di Banjarbaru Kalimantan Selatan. Perusahaan ini memiliki pelaksanaan GCG yang baik dan begitu pula dengan kinerjanya.

Perusahaan daerah memiliki tugas mengelola properti milik daerah, memberi layanan jasa dan membangun sistem secara bertanggung jawab. Kinerjanya mempengaruhi kesejahteraan

masyarakat secara luas. Itulah mengapa, *corporate governance* (GCG) kualitas tinggi sangat diperlukan di MOC, melebihi kebutuhan di sektor privat.

Peraturan terkait penerapan GCG ada dua, bagi BUMN aturan GCG yang dapat digunakan adalah Peraturan Menteri Negara BUMN PER 01/MBU/2011 (Peraturan Menteri Negara BUMN PER 01/MBU/2011 tentang penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik). Dasar hukum GCG untuk di BUMD termasuk dalam UU No 23 (UU No 23 tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah). UU ini memuat penerapan GCG secara umum di BUMD.

Tantangan yang dihadapi BUMD di berbagai tempat relatif besar. Tantangan-tantangan tersebut antara lain: (a) BUMD biasanya memiliki banyak tujuan yang mengandung konflik satu sama lain, (b) BUMD sangat diperuhi oleh kekuatan politik yang sedang berkuasa, dan (c) sering memiliki arah dan visi yang ambigu (S & Franic, 2015). Hal yang sama ditengarai terjadi di BUMD yang ada di Kalimantan Selatan, seperti yang terjadi di PDAM.

Tujuan utama penelitian ini ada dua, Pertama menggambarkan penerapan GCG di PDAM Intan Banjar. Kedua menggabarkan kinerja PDAM Intan Banjar sampai saat ini.

2. LANDASAN TEORI

Teori yang Mendasari Good Corporate Governance.

Teori *asimetry* mengatakan bahwa pihak-pihak yang berkaitan dengan perusahaan tidak mempunyai informasi yang sama mengenai prospek dan risiko perusahaan. Pihak yang biasanya memiliki informasi yang lebih baik adalah Manajer. Terjadi asimetri informasi antara manajer dengan investor. Investor yang merasa mempunyai informasi yang lebih sedikit, akan menginterpretasikan perilaku manajer (Hanafi, 2014).

Menurut Pearce dan Robinson (A & Richard B. Robinson, 2007), ketika terdapat pemisahan antara pemilik (*principal*) dengan manajer (*agen*), maka terdapat kemungkinan bahwa keinginan pemilik diabaikan. Fakta ini sebagai landasan bagi **teori keagenan** (*agency theory*). Ketika pemilik mendelegasikan otoritas pengambilan keputusan pada pihak lain, terdapat hubungan keagenan antara kedua pihak. Kepentingan manajer sebagai agen bisa berbeda dengan kepentingan pemilik, maka keputusan yang diambil oleh manajer kemungkinan besar akan mencerminkan preferensi manajer dibandingkan dengan pemilik.

Good Corporate Governance dan Tujuannya

Pengertian *corporate governance* menurut *Turnbull Report* di Inggris (April 1999) yang dikutip oleh Tsugouki Fujinuma adalah sistem pengendalian internal perusahaan yang memiliki tujuan utama mengelola risiko yang penting guna memenuhi tujuan bisnisnya melalui pengamanan asset perusahaan dan meningkatkan nilai investasi pemegang saham dalam jangka panjang (Effendi, 2016). Bank Dunia mendefinisikan *good corporate governance* (GCG) sebagai kumpulan hukum, peraturan dan kaidah-kaidah yang wajib dipenuhi, yang dapat mendorong kinerja sumber-sumber perusahaan untuk berfungsi secara efisien guna menghasilkan nilai ekonomi jangka panjang yang berkesinambungan bagi pemegang saham maupun masyarakat sekitar secara keseluruhan (Effendi, 2016).

(Keputusan Menteri BUMN No.117/M-MBU/2002 tanggal 31 Juli 2002 tentang Penerapan GCG pada BUMN) menyatakan bahwa *corporate governance* adalah suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ BUMN untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan pemangku kepentingan (*stakeholder*) lainnya, berlandaskan peraturan perundangan dan nilai-nilai etika (Effendi, 2016). Berdasarkan beberapa pengertian tersebut

diatas maka *Good Corporate Governance* dapat diartikan sebagai seperangkat sistim aturan yang mengatur dan mengendalikan perusahaan untuk menciptakan nilai tambah bagi para pemangku kepentingan.

Prinsip-prinsip Dasar *Good Corporate Governance*.

Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) telah mengembangkan *The OECD Principle of Corporate Governance* pada bulan April 1988 (Effendi, 2016). Prinsip-prinsip *corporate governance* yang dikembangkan oleh OECD tersebut mencakup 5 (lima) hal berikut ini: (a) *the rights of shareholder*, (b) *the equitable treatment of shareholder*, (c) *the role of stakeholders*, (d) *disclosure and transparency*, (e) *the responsibilities of the boards*. Prinsip-prinsip GCG sesuai Pasal 3 Prinsip-prinsip GCG pada BUMN adalah sebagai berikut: *transparency, disclosure, Independent, accountability, responsibility* dan *fairness* (Surat Keputusan Menteri BUMN No.117/M-MBU/2002 tentang Penerapan GCG pada BUMN).

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian kualitatif dan termasuk dalam studi kasus. Perusahaan yang diteliti adalah Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Intan Banjar. Perusahaan ini dipilih sebagai sampel penelitian karena dapat merepresentasikan sebagai perusahaan daerah dengan kinerja yang bagus. Data yang digunakan adalah data sekunder dan data primer. Data sekunder diperoleh dari catatan yang ada di perusahaan tentang infrastruktur dan *softstructure* dari GCG di perusahaan. Data sekunder juga diperoleh dari berbagai pemberitaan di media.

GCG di BUMD diukur dengan berbagai indikator yang telah disebutkan sebelumnya. Data tersebut dilengkapi dengan data primer. Data primer diperoleh dari proses *depth interview* pada para pihak yang memiliki informasi kunci.

Subjek penelitian pada PDAM Intan Banjar adalah Direktur Utama PDAM Intan Banjar, Ketua SPI Intan Banjar, Kepala Bagian Keuangan PDAM Intan Banjar. Pelaksanaan penelitian untuk PDAM Intan Banjar adalah Selasa, 8 Januari 2019. Alat analisis yang digunakan adalah yang dikembangkan pada penelitian ini adalah deskriptif analitis.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

PDAM Intan Banjar adalah perusahaan penyedia air minum yang dimiliki oleh pemerintah daerah. PDAM Intan Banjar melayani 2 wilayah yaitu kabupaten Banjar dan Banjarbaru. Visi PDAM Intan Banjar adalah “Terwujudnya Perusahaan Daerah Air Minum Intan Banjar Terbaik di Kelasnya”. Misi PDAM adalah sebagai berikut: (a) Melaksanakan pengolahan dan pendistribusian air minum secara berkelanjutan berdasar Teknologi Informasi, (b) Meningkatkan kompetensi Sumberdaya Manusia yang profesional dan pengelolaan keuangan secara transparan dan (c) Melaksanakan pengawasan dan pengendalian untuk mencapai efisien dan efektif (PDAM Intan Banjar, 2019).

PDAM Intan Banjar termasuk kategori PDAM yang berprestasi. Indikatornya seperti: memiliki kinerja keuangan yang baik, memiliki beberapa prestasi, mulai dari prestasi terkait Teknologi Informasi maupun prestasi dalam hal penerapan GCG.

Penerapan GCG di PDAM Intan Banjar

PDAM Intan Banjar telah memiliki GCG dan menerapkannya. Indikator GCG yang ditanyakan pada perusahaan adalah terkait dengan komitmen tentang penerapan GCG, kebijakan GCG, partisipan GCG dan Pengungkapan GCG. Indikator terbagi menjadi 155 parameter dan 332 sub parameter. Hasilnya, sebagian dari indikator/parameter/sub parameter GCG yang ditanyakan sudah dimiliki dan diimplementasikan. GCG di perusahaan sudah dinilai oleh lembaga yang berwenang yaitu BPKP.

PDAM Intan Banjar sudah memiliki laporan GCG sudah disiapkan secara terpisah. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin perusahaan sudah memiliki kepedulian yang cukup tentang pentingnya GCG.

Penerapan GCG di PDAM Intan Banjar relatif efektif. Hal ini terlihat dari terpenuhinya sebagian besar kebutuhan para *stakeholder* dan lancarnya operasional perusahaan selama beberapa tahun terakhir. Penerapan GCG yang efektif membawa PDAM Intan Banjar bersama PDAM Kabupaten Badung Bali menjadi narasumber dalam penerapan GCG di beberapa PDAM lainnya. Hal ini merupakan prestasi dari implementasi GCG.

Gangguan terbesar terkait GCG di perusahaan milik pemerintah daerah biasanya adalah intervensi politik. Intervensi biasanya berupa permintaan uang atau dana, menitipkan seseorang untuk menjadi karyawan di perusahaan, intervensi dalam pengambilan keputusan, intervensi terkait proyek dan lain sebagainya oleh berbagai pihak. Intervensi yang paling sering terjadi biasanya terkait dengan permintaan dana, menitipkan saudara untuk jadi pegawai maupun pesanan terkait proyek .

PDAM Intan Banjar dalam hal ini diwakili oleh Direktur Utama menyatakan bahwa, sangat memahami bahwa para pemilik biasanya menjadikan PDAM sebagai objek intervensi. Intervensi yang biasa dilakukan biasanya terkait dengan permintaan dana maupun menitipkan seseorang untuk bekerja di PDAM tersebut.

Direktur Utama sudah menyampaikan kepada Bapak Bupati (sebagai representasi dari pemilik) bahwa Direktur Utama ingin memimpin PDAM secara profesional tanpa campur tangan Bupati dan jajarannya. Hal tersebut bukan hal yang mudah, mengingat kegiatan intervensi dari pemilik merupakan hal hampir sangat lumrah terjadi di perusahaan daerah dalam hal ini PDAM.

Hal ini berarti Manajer telah melakukan sosialisasi terkait hal-hal yang harus dilakukan pihak lain. Hal tersebut menunjukkan bahwa Manajer cukup memiliki posisi tawar yang baik di depan pemilik.

Masalah kedua dari intervensi pemilik adalah intervensi terkait dengan dana. Artinya masalah yang umum terjadi adalah adanya permintaan dana dari pemilik (representasi dari pemilik). Dana yang dimaksud biasanya adalah dana diluar anggaran. PDAM Intan Banjar telah mengantisipasi hal tersebut dengan membuat SOP (*Standart Operating Prosedure*) di bidang yang sangat penting yaitu bidang keuangan. Tahapan pengeluaran dana sudah tertulis di SOP dan SOP tersebut dipatuhi mulai dari pimpinan sampai karyawan level paling bawah, bahkan para pimpinan sekalipun tidak dapat meminta dana dengan serta merta. Semua ada aturannya. Kepala Bagian Keuangan juga memiliki *job description* yang jelas tentang tugasnya. Hal ini termasuk secara tegas menolak pengeluaran yang sebelumnya tidak direncanakan maupun yang menyalahi prosedur. Setiap pengeluaran penting selalu didiskusikan oleh Direktur Utama dengan Kepala Bagian Keuangan.

Hal lain yang juga penting adalah penataan bidang Teknologi Informasi (TI). Semua hal yang relative penting terinformasikan dengan perangkat TI yang memadai. Contohnya adalah

PROSIDING SENAMA 2019 Seminar Nasional Manajemen dan Call for Paper 22 Agustus 2019
“Potensi Perkembangan Ekonomi Digital di Indonesia”

masalah keuangan, pihak yang berkepentingan dapat memantau berapa jumlah pembayaran yang telah dilakukan oleh para nasabah secara *real time*. Hal ini sesuai dengan misi kedua yang menyatakan bahwa perusahaan melaksanakan pengolahan dan pendistribusian air minum secara berkelanjutan berdasarkan Teknologi Informasi (TI). Oleh karenanya, masalah yang mungkin terjadi dapat diketahui secara lebih cepat dan dapat ditangani secara tepat.

Good Corporate Governance (GCG) diyakini memberi dampak positif pada kinerja. Contohnya penelitian (Sukoco, 2016), hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh penerapan mekanisme *Corporate Governance* terhadap kinerja keuangan perusahaan. Hasil ini didukung penelitian (Supriatna & Kusuma, 2017) bahwa *good corporate governance* berpengaruh pada kinerja perusahaan. Hal ini membuktikan bahwa semakin baik penerapan *good corporate governance* dalam suatu perusahaan maka kinerja perusahaan tersebut akan semakin meningkat. Peningkatan kinerja tersebut bisa berhubungan dengan peningkatan citra perusahaan. Perusahaan yang mempraktikkan GCG akan mengalami perbaikan citra dan pada akhirnya peningkatan nilai perusahaan.

PDAM Intan Banjar telah menerapkan GCG secara baik. Hal ini telah secara jelas dinyatakan dalam interview. PDAM juga sudah siap dengan aturan baru GCG. Hal tersebut ditengarai berdampak pada kinerja.

PDAM Intan Banjar telah berhasil menyalurkan air bersih terhadap warga yang tinggal di pelosok seperti halnya di Kecamatan Aluh-Aluh yang sudah menikmati air bersih selama 24 jam. PDAM Intan Banjar juga mencatatkan nilai kinerja yang terus meningkat setiap tahunnya. Tercatat pada 2017 nilai kinerja yang didapat yaitu 62,13 dan pada 2018 naik menjadi 64,27.

Perusahaan mencatat laba sebesar Rp 4 miliar dengan total aset sebanyak Rp 394 miliar pada tahun 2018. *Cashflow* di tahun tersebut sebanyak Rp 81 miliar. Cakupan pelayanan meningkat dari 2017 yang 56,10 persen, kini di tahun 2018 naik di angka 63,55 persen. Jumlah pelanggan meningkat dari 2017 yang hanya 77.061, di 2018 menjadi sebanyak 84.403 pelanggan (Banjarmasin Post, 2019).

5. KESIMPULAN

PDAM Intan Banjar telah menerapkan GCG. Sebagian dari indikator GCG sudah dimiliki dan diimplementasikan. PDAM Intan Banjar sudah memiliki laporan GCG dan telah mengimplementasikannya dengan baik dengan segala konsekuensinya. Hasilnya adalah peningkatan kinerja dari waktu ke waktu. Hal ini berarti bahwa GCG dapat direkomendasikan bagi perusahaan lain untuk diterapkan dan dilaksanakan sebagaimana mestinya agar kinerja perusahaan meningkat.

DAFTAR PUSTAKA

- A, P. J., & Richard B. Robinson, J. (2007). *Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Banjarmasin Post. (2019). *Laba 2018 Tembus 4 Milyar*. Banjarmasin.: Banjarmasin Post.co.id
<https://banjarmasin.tribunnews.com/2019/01/30/laba-2018-tembus-rp-4-miliar-pelanggan-pdam-intan-banjar-tembus-84403>.

- Effendi, M. A. (2016). *The Power of Good Corporate Governance: teori dan Implementasi*. Jakarta Selatan: Salemba Empat Cetakan Ketiga.
- Hanafi, M. M. (2014). *Manajemen Keuangan*. Yogyakarta: BPFE.
- Huda, N. (2019). *Laba 2018 Tembus 4 Milyar*. Banjarmasin.: Banjarmasin Post.co.id <https://banjarmasin.tribunnews.com/2019/01/30/laba-2018-tembus-rp-4-miliar-pelanggan-pdam-intan-banjar-tembus-84403>.
- Keputusan Menteri BUMN No.117/M-MBU/2002 tanggal 31 Juli 2002 tentang Penerapan GCG pada BUMN.*
- PDAM Intan Banjar. (2019). *Visi dan Misi*. <https://pdamintanbanjar.co.id/manajemen/>.
- Peraturan Menteri Negara BUMN PER 01/MBU/2011 tentang penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik.
- Peraturan Menteri Negara BUMN PER 01/MBU/2011 tentang penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik.*
- S, C. T., & Franic, D. (2015). Corporate Governance in Municipally Owned Companies: The Case of Sagreb City Holding. *Limen konferencija*.
- Sukoco, Y. J. (2016). Pengaruh Penerapan Good Corporate Governance terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Pertambangan Indonesia dan China (Studi Empiris pada Perusahaan Perambangan Indonesia yang Terdaftar di BEI dan Perusahaan Pertambangan China yang Terdaftar di HKSE. *Masters Thesis* , <https://eprints.uns.ac.id/id/eprint/27016>.
- Supriatna, N., & Kusuma, A. M. (2017). Pengaruh GCG terhadap Kinerja Studi Kaus pada Perusahaan yang Terdaftar dalam Index LQ 45. *Jurnal Akuntansi Riset* , 1-198.
- Surat Keputusan Menteri BUMN No.117/M-MBU/2002 tentang Penerapan GCG pada BUMN.
- UU *tentang Perusahaan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1962 Nomor 10, Tambahan Lembaran Negara Nomor 2387) Jo Undang–Undang Nomor 6 Tahun 1969 (Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor.UU No 23 tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah.*
- UU No 23 tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah.*