

Analisis Pelaksanaan *Good Corporate Governance* (Studi Kasus Pada Perusahaan Daerah Air Minum Duasudara Kota Bitung)

SRI SUNARNI SONU¹, LINTJE KALANGI², JESSY D.L WARONGAN³

Program Studi Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi

Email: srisunarnisonu@gmail.com¹, lintjekalangi@yahoo.com², jdmarcus@gmail.com³

Abstract. *This research aims to: 1) Analyze the suitability of GCG implementation in Duasudara Water Supply Company (WSC), Bitung City based on Good Corporate Governance (GCG) principles, which are transparency, accountability, responsibility, independence, fairness and equality, 2) Analyze the obstacles faced in implementing Good Corporate Governance, 3) Analyze the efforts that can be done by stakeholders in order to overcome the obstacles that exist in implementing Good Corporate Governance (GCG). This is a qualitative case study approach. The results concluded that the implementation of GCG in the Duasudara Water Supply Company was quite appropriate. However, in the implementation of GCG at the Duasudara Water Supply Company, there were still several obstacles which are resources, attitude (disposition), bureaucratic structure, and political environment. Another obstacle is the lack of understanding regarding the principles of Good Corporate Governance by employees in overall. Therefore, Duasudara Water Supply Company seeks to conduct more intense socialization to all levels of employees in order to improve their mentality and work attitude, as well as directors who are also committed to implement GCG completely and sufficiently to attain the well development for the region.*

Keywords: *GCG, Water Supply Company (PDAM), Good Corporate Governance*

Abstrak. *Penelitian ini bertujuan untuk: (1) Menganalisis kesesuaian pelaksanaan GCG pada PDAM Duasudara Kota Bitung dengan asas-asas GCG yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, serta kewajaran dan kesetaraan (2) Menganalisis hambatan-hambatan yang dihadapi dalam melaksanakan tata kelola perusahaan yang baik (GCG) (3) Menganalisis upaya yang dapat dilakukan para pemangku kepentingan guna mengatasi hambatan-hambatan yang ada dalam melaksanakan tata kelola perusahaan yang baik (GCG). Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan GCG pada PDAM Duasudara Bitung sudah cukup sesuai, Namun, dalam pelaksanaan GCG pada PDAM Duasudara Kota Bitung masih ditemukan beberapa hambatan, yaitu hambatan sumber daya, hambatan sikap pelaksana (disposisi), hambatan struktur birokrasi dan hambatan lingkungan politik. Hambatan yang ada seperti masih kurangnya pemahaman terkait asas-asas tata kelola yang baik oleh para karyawan secara menyeluruh. Dengan demikian, PDAM Duasudara berupaya melakukan dan/atau membuat sosialisasi yang lebih intens ke semua tingkat karyawan serta direksi juga berkomitmen dalam mewujudkan pelaksanaan GCG secara penuh, maksimal dan menyeluruh sehingga dapat berkontribusi penuh terhadap pembangunan daerahnya.*

Kata kunci: *GCG, PDAM, Tata Kelola Perusahaan yang Baik*

Pendahuluan

Good Corporate Governance diperlukan dalam rangka menciptakan pasar efisien yang transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, kewajaran dan kesetaraan kepada semua pemangku kepentingan. Untuk terciptanya kondisi yang diharapkan, maka negara dan perangkatnya memiliki peran strategis untuk membuat regulasi dalam bentuk peraturan perundang-undangan dan penegakan hukum secara konsisten.

Adanya otonomi daerah, yang menginginkan daerah memiliki kemampuan dalam menggali dan mengembangkan sumber daya yang dimiliki sehingga derajat kapasitas fiskalnya mampu memenuhi tuntutan pembiayaan pembangunan di daerahnya. Salah satu komponen terpenting sumber pembiayaan pembangunan daerah adalah Pendapatan Asli Daerah (PAD). Komponen inilah harus dikelola secara lebih efisien dan efektif agar semakin kuat peranannya dalam memperkecil ketergantungan Pemda pada pemerintah pusat di bidang pembiayaan pembangunan (Santo, 2016). Badan Usaha Milik Daerah adalah perusahaan yang didirikan dan dimiliki oleh pemerintah daerah. Perusahaan Daerah Air Minum merupakan salah satu perusahaan yang dimiliki oleh pemerintah daerah. PDAM bergerak dalam penyediaan air minum bagi masyarakat yang dalam operasionalnya melekat dua fungsi, yaitu sebagai unsur pelayanan masyarakat dan sebagai salah satu sumber PAD.

Dalam rangka memenuhi kebutuhan air bersih bagi masyarakat di daerah, maka Departemen Pekerjaan Umum membangun sarana dan prasarana air bersih melalui Proyek Air Bersih. Untuk mengelola sarana dan prasarana air tersebut dibentuklah PDAM Duasudara Bitung. Sebagai perusahaan daerah yang diadakan sebagai penunjang di daerah, terutama di era otonomi daerah, PDAM juga diperlukan oleh pemerintah Kota Bitung dalam menunjang pendapatan atau pembangunan daerahnya.

Berdasarkan studi pendahuluan (*preliminary survey*) yang dilakukan oleh peneliti, yaitu sejak berdirinya dari tahun 2003 PDAM Duasudara tidak memberikan sumbangan PAD kepada pemerintah Kota Bitung sebagaimana yang menjadi salah satu tujuan pendirian BUMD. Adanya fenomena yang terjadi tersebut menegaskan kelemahan pelaksanaan GCG dalam praktik di PDAM Duasudara Bitung. Fenomena yang terjadi tersebut membuat banyak pihak (para pemangku kepentingan) yang mulai berpikir bahwa penerapan tata kelola perusahaan yang baik (GCG) menjadi suatu kebutuhan sebagai barometer akuntabilitas dari suatu perusahaan. Penyajian informasi akuntansi yang berkualitas dan lengkap dalam laporan tahunan memberikan manfaat yang optimal bagi pemakai laporan keuangan dalam pengambilan keputusan (Manossoh, 2016).

Berdasarkan studi dokumentasi dan observasi, yaitu adanya hasil yang dikaji melalui Laporan Hasil Evaluasi *Good Corporate Governance* (GCG) pada PDAM Duasudara Bitung Tahun 2016 yang dilakukan oleh Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Perwakilan (BPKP) Provinsi Sulawesi Utara yang menyatakan bahwa penerapan praktik-praktik GCG pada PDAM Duasudara Kota Bitung mencapai predikat kategori “**Kurang Baik**”, dengan skor **58,76**.

Pada masing-masing aspek *governance* terdapat penerapan yang sudah mendekati atau mencapai praktik terbaik, namun pada area tertentu masih diperlukan upaya perbaikan dan penyempurnaan. Hal-hal yang memerlukan penanganan dengan segera oleh organ perusahaan sebagai berikut: Pertama komitmen, yaitu Direksi dan Dewan Pengawas belum membuat Pakta Integritas dan Kontrak Manajemen. Kedua kebijakan GCG, yaitu Direktur belum menunjukkan dan menetapkan kebijakan pengendalian gratifikasi sesuai ketentuan yang berlaku, dimana belum ada bagian/personil yang ditugaskan mengelola gratifikasi, mekanisme pelaporan gratifikasi dan pemantauan atas pelaksanaan dan sanksi atas penyimpangan ketentuan gratifikasi. Ketiga partisipan GCG yaitu 1) Pelaksanaan Rapat Pembahasan Bersama/Rapat Pemilik Modal (RPBIRPM) atau RI-JPS diselenggarakan baru terbatas antara Walikota selaku pemilik dengan Direksi, atau Walikota dengan Dewan Pengawas (Dewas) serta Dewan Pengawas dengan Direksi/Manajemen. 2) Sistem Pengangkatan/Pemberhentian Dewas Dan Direksi diselenggarakan belum transparan karena tidak melalui *fit and proper test* yang terbuka/transparan serta profil Dewas/Bawas dan Direksi yang terpilih tidak dipublikasikan. Belum ada metode atau sistem Penilaian Kinerja terhadap Dewas dan Direksi. 3) Peran Direksi dalam Kegiatan Operasional Perusahaan belum optimal karena kebijakan Manajemen Risiko belum disusun dan diterapkan. 4) SPI belum sepenuhnya dilengkapi dengan faktor-faktor pendukung keberhasilan pelaksanaan tugasnya. SPI belum optimal menjalankan perannya sebagai pengawas dan evaluator. Hal ini terjadi karena SPI tidak memiliki program kerja. Keempat yaitu pengungkapan informasi, kelengkapan penyajian Laporan Tahunan, dimana Laporan Tahunan belum menyajikan secara lengkap upaya penerapan praktik *Good Corporate Governance* di lingkungan perusahaan, yaitu antara lain: Strategi dan tujuan perusahaan; Profil Dewas dan profil Direksi; Jumlah rapat yang diadakan dalam satu tahun dan kehadiran anggota dalam rapat; Profil perusahaan; Penerapan praktik Tata Kelola; Sistem manajemen risiko; Laporan keuangan audited; Hasil assesment GCG oleh pihak independen. Laporan Tahunan, yang disusun terbatas hanya berupa Laporan Keuangan dan Laporan Kinerja.

Lemahnya penerapan *corporate governance* diduga sebagai salah satu pemicu terjadi berbagai skandal keuangan bisnis perusahaan. Penerapan GCG dinilai dapat memperbaiki citra perusahaan yang buruk, melindungi *stakeholders* serta meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan etika-eika umum pada dunia bisnis (Fitriyani *et al*, 2015).

Pada tahun 2014, telah terbit UU Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah. Dalam UU ini sudah mengatur secara umum mengenai penerapan GCG di BUMD. Pada pasal 343, disebutkan bahwa pengelolaan BUMD paling sedikit harus memenuhi 14 (empat belas) unsur. Terkait dengan GCG, maka unsur poin ke 4 (empat) yaitu “Tata kelola perusahaan yang baik” merupakan unsur yang harus ada dalam pengelolaan BUMD. Dengan kata lain dalam UU sudah mewajibkan,

maka yang dibutuhkan selanjutnya dalam penerapan dan/atau pelaksanaannya adalah adanya peraturan turunan, baik Peraturan Pemerintah ataupun Peraturan Daerah.

Penelitian ini akan menganalisis bagaimana pelaksanaan GCG pada PDAM Duasudara Bitung terkait dengan asas-asas GCG. Asas GCG dalam penelitian ini adalah asas GCG yang tercantum dalam Pedoman Umum *Good Corporate Governance* Indonesia yang dikeluarkan oleh Komisi Nasional Kebijakan Governance (KNKG), yaitu transparansi (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), tanggung jawab (*responsibility*), independensi (*independency*), serta kewajaran dan kesetaraan (*fairness*). Dipilihnya BUMD tersebut dikarenakan adanya fenomena-fenomena yang terjadi salah satunya berkaitan dengan tindak lanjut atas laporan hasil evaluasi GCG Tahun 2015 dan untuk menganalisis lebih dalam pelaksanaan GCG di PDAM Duasudara Kota Bitung dalam mencapai tata kelola perusahaan yang baik.

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu: 1) menganalisis kesesuaian pelaksanaan GCG pada PDAM Duasudara Kota Bitung dengan asas-asas GCG yaitu transparansi (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), tanggung jawab (*responsibility*), independensi (*independency*), serta kewajaran dan kesetaraan (*fairness*), 2) menganalisis hambatan-hambatan yang dihadapi dalam melaksanakan tata kelola perusahaan yang baik (GCG), 3) menganalisis upaya yang dapat dilakukan para pemangku kepentingan (dewan direksi, pimpinan maupun staf) guna mengatasi hambatan-hambatan yang ada dalam melaksanakan tata kelola perusahaan yang baik (GCG).

Penelitian Terdahulu

Penelitian Maskur (2012) tentang *Good Corporate Governance* yang berjudul Analisis Pelaksanaan *Good Corporate Governance* di Usaha Mikro Kecil dan Menengah Studi Kasus Pada Mitra Binaan Unit PKBL PT Taspen (Persero) berhasil memperoleh kesimpulan bahwa kondisi internal di mitra binaan masih memerlukan pembinaan dari unit PKBL PT Taspen (Persero) terutama untuk meningkatkan produktivitas dan kompetensi usaha. Hasil menunjukkan juga bahwa sebagian besar UMKM sudah menerapkan GCG dengan kategori baik, namun jika dilihat per asas GCG, UMKM masih buruk dalam melaksanakan asas transparansi dan akuntabilitas, sedangkan untuk asas tanggung jawab, independensi, serta kewajaran dan kesetaraan telah dilaksanakan dengan baik.

Penelitian Nur'ainy *et al* (2013) tentang *Implementation of Good Corporate Governance and Its Impact on Corporate Performance: The Mediation Role of Firm Size (Empirical Study from Indonesia)*. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh penerapan *good corporate governance* terhadap kinerja perusahaan yang diukur dengan EVA (*Economic Value Added*). Metode penelitian yang digunakan adalah Analisis Jalur (*Path Analysis*). Dalam hal kausalitas, *Path Analysis* dapat dipandang sebagai analisis yang mirip dengan analisis regresi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan GCG dapat mempengaruhi kinerja perusahaan secara langsung yang diukur dengan EVA, dan juga menunjukkan pengaruh secara tidak langsung melalui ukuran perusahaan. Dengan kata lain, ukuran perusahaan memiliki peran mediasi dalam dampak penerapan tata kelola perusahaan yang baik terhadap kinerja perusahaan.

Penelitian berjudul *Good Corporate Governance and Organisational Performance: An Empirical Analysis* oleh Adebayo *et al* (2014). Studi ini meneliti hubungan antara tata kelola perusahaan dan kinerja organisasi dengan menggunakan metodologi kuantitatif yang digunakan untuk mengumpulkan data primer dengan menggunakan analisis Regresi dan teknik korelasi Karl Pearson. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ukuran dewan besar, keterampilan dewan, keterampilan manajemen, CEO yang melayani lebih lama, ukuran komite audit, independensi komite audit, kepemilikan asing, kepemilikan institusional, kebijakan dividen dan rapat umum tahunan terkait secara positif dengan kinerja organisasi. Organisasi didorong untuk menerapkan praktik tata kelola perusahaan yang baik untuk meningkatkan kinerjanya dan juga untuk melindungi kepentingan para pemegang saham.

Effects of The Implementation of Good Corporate Governance on Profitability yang diteliti oleh Halimatusadiah *et al* (2015). Secara teori, penerapan *good corporate governance* akan meningkatkan profitabilitas suatu perusahaan. Namun pada kenyataannya, perlu dilakukan penelitian mengenai masalah ini. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Alat statistik untuk mengukur pengaruh skala pengukuran yang digunakan adalah rasio dan interval. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan CGPI yang

diukur melalui CGPI meningkat dan menurun, walaupun secara umum meningkat. Sedangkan profitabilitas yang diukur melalui ROA rata-rata meningkat. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, tingkat penerapan GCG berpengaruh positif terhadap profitabilitas perusahaan sampel (*return on assets*).

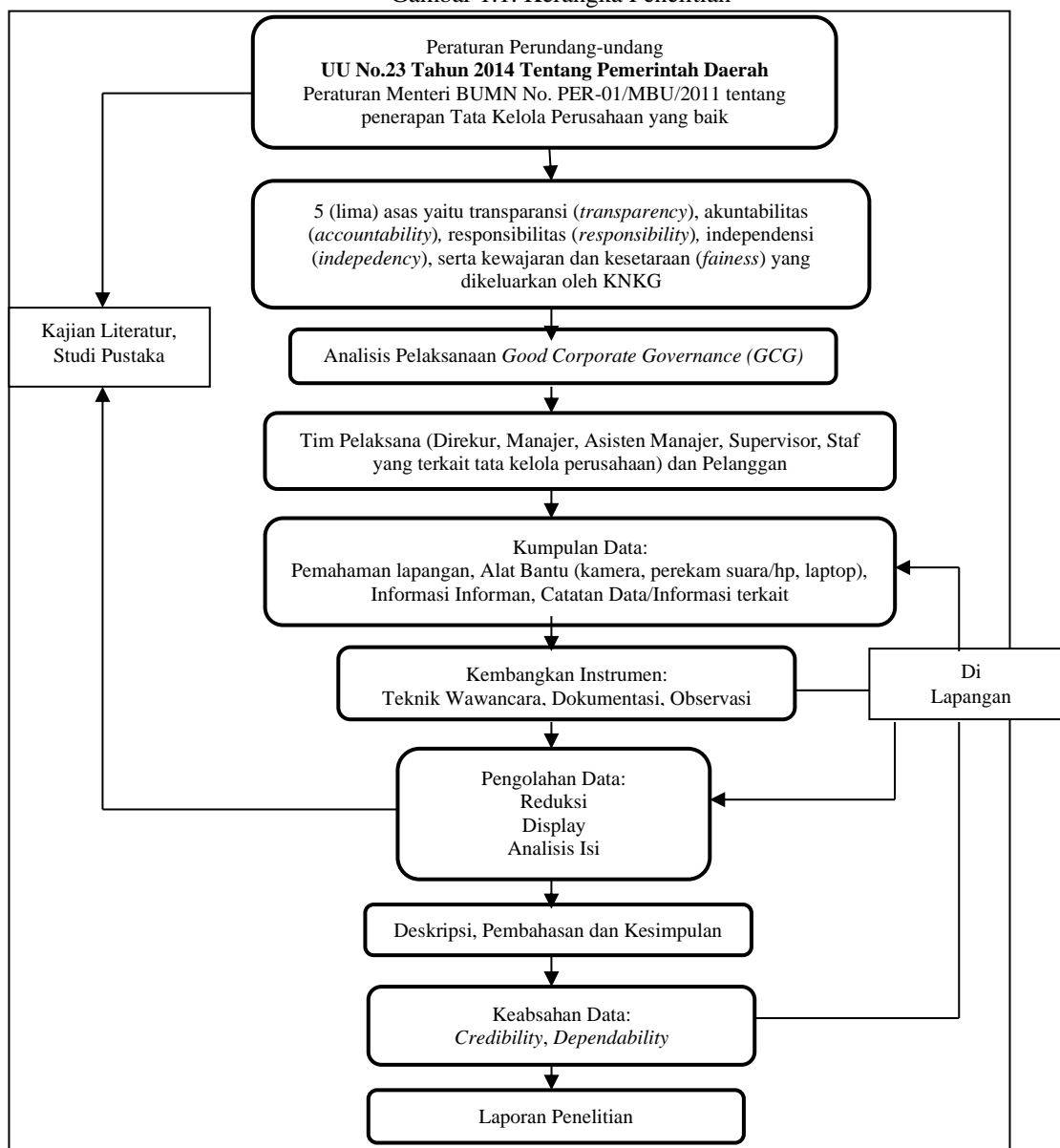
Penelitian Santo (2016) berjudul Urgensi Diterapkannya Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* pada Pengelolaan Perusahaan Daerah. Fokus kajian dalam penelitian ini adalah (1) Peranan organ perusahaan daerah dalam menjalankan kegiatan perusahaan; dan (2) Pentingnya Prinsip GCG dalam pengelolaan perusahaan daerah. Perusahaan Daerah Flobamor merupakan salah satu perusahaan daerah (BUMD/ Badan Usaha Milik Daerah) di Provinsi NTT. Dalam praktek dilapangan membuktikan bahwa PD Flobamor belum mengalami keuntungan. Walaupun telah berubah status bentuk badan hukum dari PD menjadi PT BUMD namun belum mampu berkontribusi secara positif terhadap peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Analisis Pengelolaan Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado Dalam Mewujudkan *Good Corporate Governance* yang dilakukan oleh Langelo (2017). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan PD Pasar Kota Manado dalam mewujudkan GCG telah sesuai dan dilaksanakan berdasarkan Pedoman Umum GCG Indonesia yang dikeluarkan oleh Komisi Nasional Kebijakan Governance (KNKG). Namun, dalam pengelolaan PD Pasar Kota Manado masih ditemukan beberapa kendala dalam setiap asas GCG. Kendala-kendala tersebut yaitu kendala struktur birokrasi, sumber daya, sikap pelaksana dan komunikasi serta kendala lingkungan ekonomi, sosial dan politik. Pada dasarnya, semua kendala dalam pengelolaan PD Pasar saling berhubungan. Dimana kendala yang paling besar dihadapi untuk setiap asas GCG adalah kendala sumber daya dan lingkungan ekonomi, sosial dan politik yang sangat mempengaruhi pengelolaan PD Pasar, yaitu kurangnya kontribusi terhadap PAD Kota Manado.

Model Analisis

Aktivitas analisis data terdiri atas: *data reduction*, *data display* dan *conclusion drawing/verification* yang dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya mencapai jenuh.

Gambar 1.1. Kerangka Penelitian



Sumber: Hasil Data Olahan, 2019.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Kirk dan Miller dalam Maleong (2010:4) mendefinisikan metode kualitatif sebagai suatu tradisi dalam ilmu pengetahuan yang bergantung pada pengamatan seseorang. Pengamatan tersebut berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan peristiliahannya. Menurut Yin (2008), pendekatan studi kasus digunakan sebagai suatu penjelasan komprehensif yang berkaitan dengan berbagai aspek seseorang, suatu kelompok, suatu organisasi, suatu program, atau suatu situasi kemasyarakatan yang diteliti, diupayakan dan ditelaah sedalam mungkin.

Sugiyono (2016:62) teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dalam penelitian adalah mendapatkan data. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu wawancara mendalam (*in-depth interview*), dokumentasi, dan observasi. Uji keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji *credibility* dan uji *dependability*.

Analisis dan Pembahasan

Untuk menjawab masalah pertama yaitu: “Apakah pelaksanaan GCG pada PDAM Duasudara Kota Bitung sudah sesuai dengan asas-asas GCG” ditemukan 5 (lima) tema yaitu: Transparansi, Akuntabilitas, Responsibilitas, Independensi, serta Kewajaran dan Kesetaraan. Selanjutnya, masalah kedua yaitu: “Apa hambatan yang dihadapi oleh PDAM Duasudara Kota Bitung dalam melaksanakan tata kelola perusahaan yang baik (GCG)?” ditemukan 5 (lima) tema yaitu: Hambatan Sumber Daya yang terdiri dari Sumber Daya Manusia dan Fasilitas, Hambatan Disposisi (Sikap Pelaksana), Hambatan Struktur Birokrasi (Fragmentasi), dan Hambatan Lingkungan Politik. Selanjutnya, masalah ketiga yaitu: “Apa upaya yang dapat dilakukan oleh para pemangku kepentingan (dewan direksi, pimpinan maupun karyawan/staf) dalam mengatasi hambatan-hambatan yang ada dalam melaksanakan tata kelola perusahaan yang baik (GCG) pada PDAM Duasudara Kota Bitung” ditemukan 5 (lima) tema yaitu: Upaya Sumber Daya yang terdiri dari Sumber Daya Manusia dan Fasilitas, Upaya Disposisi (Sikap Pelaksana) dan Upaya Struktur Birokrasi (Fragmentasi).

Analisis Kesesuaian Pelaksanaan GCG pada PDAM Duasudara dengan Asas-Asas GCG yang dikeluarkan oleh KNKG

Transparansi

Pada dasarnya PDAM Duasudara sudah sesuai dalam hal transparansi. Namun untuk hal transparansi terhadap seluruh *stakeholder* belum secara merata. Dalam *code of corporate governance* PDAM Duasudara Bitung telah mengatur hubungan PDAM dengan pegawai, hubungan dengan pelanggan, hubungan dengan penyedia barang dan jasa, hubungan dengan masyarakat, hubungan dengan pemerintah, BUMD lain, dengan kreditur serta hubungan PDAM dengan pemangku kepentingan lainnya. Untuk itu, seharusnya PDAM tetap memperhatikan setiap asas GCG agar merata kepada seluruh pemangku kepentingan.

Menurut Komite Nasional Kegijakan Governance (2006:1-2) Dalam hal transparansi, perusahaan harus menyediakan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan dapat diperbandingkan serta mudah diakses oleh pemangku kepentingan sesuai dengan haknya.

Akuntabilitas

Pelaksanaan GCG pada PDAM Duasudara terkait asas akuntabilitas masih belum sesuai. Adanya Bagian SPI yang kurang berperan dan kurang efektif melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dalam hal pengendalian internal.

Menurut pedoman GCG Indonesia oleh KNKG, dalam hal akuntabilitas: 1) perusahaan harus menetapkan rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing organ perusahaan dan semua karyawan secara jelas dan selaras dengan visi, misi, nilai-nilai perusahaan (*corporate values*), dan strategi perusahaan, 2) Perusahaan harus meyakini bahwa semua organ perusahaan dan semua karyawan mempunyai kemampuan sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan perannya dalam pelaksanaan GCG, 3) Perusahaan harus memastikan adanya sistem pengendalian internal yang efektif dalam pengelolaan perusahaan, dan 4) Perusahaan harus memiliki ukuran kinerja untuk semua jajaran perusahaan yang konsisten dengan sasaran usaha perusahaan, serta memiliki sistem penghargaan dan sanksi (*reward and punishment system*), 5) Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, setiap organ perusahaan dan semua karyawan harus berpegang pada etika bisnis dan pedoman perilaku (*code of conduct*) yang telah disepakati.

Responsibilitas

Pelaksanaan GCG pada PDAM Duasudara terkait asas responsibilitas sudah sesuai. Dimana PDAM Duasudara telah mematuhi aturan/regulasi terkait BUMD khususnya PDAM seperti manajemen telah menyampaikan laporan keuangan dan kinerja secara berkala kepada Walikota selaku pemilik modal dan dewan pengawa, serta adanya kegiatan tanggungjawab sosial yang dilakukan.

Pedoman pelaksanaan asas responsibilitas berdasarkan KNKG, yaitu organ perusahaan harus berpegang pada prinsip kehati-hatian dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, anggaran dasar dan peraturan perusahaan (*by-laws*), serta perusahaan harus melaksanakan

tanggung jawab sosial dengan antara lain peduli terhadap masyarakat dan kelestarian lingkungan terutama di sekitar perusahaan dengan membuat perencanaan dan pelaksanaan yang memadai.

Independensi

Pelaksanaan GCG pada PDAM Duasudara terkait asas independensi sudah cukup sesuai. Hubungan antara PDAM dengan para *stakeholder* telah diatur berdasarkan syarat dan ketentuan dalam perda dan perdis yang telah ditetapkan dan disepakati serta dijalankan oleh PDAM Duasudara, hubungan timbal balik yang terjadi seharusnya tidak saling mempengaruhi atau mengintervensi satu dengan yang lainnya hanya sebatas pada koordinasi dan pelaporan, baik dari segi pengambilan keputusan, pemilihan penyewa seharusnya sudah bisa lebih mandiri dan/atau independen karena hal-hal tersebut sudah diatur dalam peraturan daerah. Namun kadang kegiatan yang sudah ada dan diatur tersebut belum sesuai dengan apa yang terjadi dilapangan, seperti ada dalam hal penerimaan THL yang masih dipengaruhi oleh pihak pemerintah, hal-hal tersebut merupakan hambatan yang akan di bahas pada bahasan selanjutnya.

Untuk melancarkan pelaksanaan asas GCG terkait asas independensi, masing-masing organ perusahaan harus menghindari terjadinya dominasi oleh pihak manapun, tidak terpengaruh oleh kepentingan tertentu, bebas dari benturan kepentingan (*conflict of interest*) dan dari segala pengaruh atau tekanan, sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan secara obyektif.

Kewajaran dan Kesetaraan

Pelaksanaan GCG pada PDAM Duasudara terkait asas kewajaran dan kesetaraan sudah cukup sesuai. Dimana kurangnya forum diskusi dengan *stakeholder* lain, seperti kalau dengan pemilik modal itu terdapat diskusi rutin, sedangkan dengan pelanggan PDAM Duasudara lewat sosialisasi dari media masa seperti radio dan koran atau media sosial *Facebook*, tidak ada pertemuan rutin dengan pelanggan. Dalam hal penerimaan karyawan dan pelanggan, PDAM Duasudara sudah memenuhi asas kewajaran dan kesetaraan dimana PDAM Duasudara memberikan kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, berkarir dan melaksanakan tugasnya secara profesional serta penerimaan semua pelanggan tanpa membedakan suku, agama, ras, golongan, gender, dan kondisi fisik.

Menurut pedoman GCG Indoensia oleh KNKG, dalam hal akuntabilitas: 1) Perusahaan harus memberikan kesempatan kepada pemangku kepentingan untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat bagi kepentingan perusahaan serta membuka akses terhadap informasi sesuai dengan prinsip transparansi dalam lingkup kedudukan masing-masing, 2) Perusahaan harus memberikan perlakuan yang setara dan wajar kepada pemangku kepentingan sesuai dengan manfaat dan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan, dan 3) Perusahaan harus memberikan kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, berkarir dan melaksanakan tugasnya secara profesional tanpa membedakan suku, agama, ras, golongan, gender, dan kondisi fisik (KNKG, 2006:5-7).

Analisis Hambatan yang Dihadapi oleh PDAM Duasudara Kota Bitung Dalam Melaksanakan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (GCG)

Hambatan Sumber Daya

Terdapat 2 (dua) penghambat dalam pelaksanaan GCG di PDAM Duasudara, terkait sumber daya yaitu sumber daya manusia, dan fasilitas (sarana prasarana). Sumber daya manusia berkenaan dengan kualitas, kuantitas baik dari sisi tingkat pendidikan karyawan, kemampuan dalam berinovasi sehingga dalam pelaksanaan GCG perlu diadakannya pelatihan, bimtek bahkan studi lanjut untuk meningkatkan kapasitas dan kualias SDM yang bersangkutan. Adanya fasilitas (sarana prasarana) penunjang yang kurang memadai. Fasilitas berkaitan dengan pelayanan dan data untuk menyusun dokumen, sistem, jaringan internet yang menyebabkan tidak terlaksananya GCG secara optimal jika tidak diatur secara baik.

Pertama terkait sumber daya manusia, Yusuf (2015) mendefinisikan Sumber Daya Manusia sebagai individu yang merancang dan memproduksi keluaran dalam rangka pencapaian strategi dan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kedua, kendala sumber daya fasilitas. Menurut Edward III dalam Agustino (2016:139) fasilitas fisik juga merupakan faktor penting dalam implementasi kebijakan.

Hambatan Disposisi (Sikap Pelaksana)

Terdapat hambatan disposisi (sikap pelaksana), yakni kurangnya pemahaman akan GCG oleh karyawan karena belum adanya tindak lanjut lebih dalam yang dilakukan oleh pimpinan dalam melakukan pemahaman kepada seluruh karyawan terkait pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik (GCG) pada PDAM.

Hal-hal penting yang perlu dicermati pada variabel disposisi, menurut Edward III dalam Agustino (2016:139-140) adalah pengangkatan birokrat; disposisi atau sikap pelaksana akan menimbulkan hambatan-hambatan yang nyata terhadap implementasi kebijakan apabila personil yang ada tidak melaksanakan kebijakan-kebijakan yang diinginkan oleh pejabat-pejabat tinggi.

Hambatan Struktur Birokrasi

Hambatan struktur birokrasi pada PDAM Duasudara guna pelaksanaan GCG yaitu belum adanya penyebaran tanggungjawab kegiatan-kegiatan karyawan diantara beberapa unit kerja, seperti bagian SPI yang masih tidak optimal atau “tidak berperan” sebagaimana mestinya.

Menurut Edward III dalam Agustino (2016:140-141), struktur birokrasi adalah factor mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan publik. Walaupun sumber daya untuk melaksanakan suatu kebijakan tersedia, atau para pelaksana kebijakan mengetahui apa yang seharusnya dilakukan, dan mempunyai keinginan untuk melaksanakan suatu kebijakan, kemungkinan kebijakan tersebut tidak dapat dilaksanakan atau direalisasikan karena terdapatnya kelemahan dalam struktur birokrasi.

Hambatan Lingkungan Politik

Hambatan Lingkungan Politik, yakni adanya beberapa keputusan yang diambil masih dipengaruhi oleh kebijakan politik, seperti penerimaan dan penempatan karyawan yang belum maksimal dikarenakan tidak dilakukannya sesuai standar rekrutmen yang jelas, masih sangat dipengaruhi oleh intervensi politik, penerimaan karyawan THL masih bersifat “titipan” dari pemerintah kota. SPI yang masih tidak optimal atau “tidak berperan” sebagaimana mestinya.

Menurut Van Metter dan Van Horn dalam Agustino (2016:135-136) adalah sejauh mana lingkungan *eksternal* turut mendorong keberhasilan kebijakan publik yang telah ditetapkan. Lingkungan sosial, ekonomi, dan politik yang tidak kondusif dapat menjadi penyebab dari kegagalan kinerja implementasi kebijakan.

Analisis Upaya Yang Dilakukan Direksi Guna Memperbaiki Pelaksanaan GCG pada PDAM Duasudara Kota Bitung

Upaya Mengatasi Hambatan Sumber Daya

Upaya mengatasi hambatan sumber daya dalam pelaksanaan GCG pada PDAM Duasudara, terbagi atas 2 (dua), upaya mengatasi hambatan sumber daya manusia dan sumber daya fasilitas. Dalam upaya mengatasi hambatan sumber daya manusia, PDAM Duasudara Bitung berupaya melakukan dan/atau membuat sosialisai yang lebih intens ke semua tingkat karyawan PDAM Duasudara guna perbaikan mentalitas, *attitude*, cara kerja khususnya pemahaman tentang tata kelola perusahaan yang baik (GCG).

Upaya Mengatasi Hambatan Disposisi (Sikap Pelaksana)

Upaya mengatasi hambatan Disposisi, yaitu Direksi berkomitmen dalam pelaksanaannya dengan melakukan beberapa revidu dan evaluasi kembali terkait SOP dan struktur organisasi.

Upaya Mengatasi Hambatan Struktur Birokrasi

Upaya mengatasi hambatan struktur birokrasi dalam pelaksanaan GCG pada PDAM Duasudara Bitung, yaitu adanya revidu dan evaluasi kembali terhadap tugas dan wewenang termasuk SOP bagian SPI PDAM Duasudara.

Upaya Mengatasi Hambatan Lingkungan Politik

Upaya mengatasi hambatan lingkungan politik dalam pelaksanaan GCG pada PDAM Duasudara Bitung, yaitu penerimaan dan penempatan karyawan dilakukan sesuai standar rekrutmen yang jelas.

Kesimpulan

Kesesuaian pelaksanaan GCG pada PDAM Duasudara berdasarkan Pedoman Umum GCG oleh Komite Nasional Kebijakan *Governance* (KNKG) Indonesia, yang terdiri atas transparansi, responsibilitas, independensi, kewajaran dan kesetaraan sudah cukup sesuai. Namun, terkait asas akuntabilitas belum sesuai dengan pelaksanaan pada PDAM Duasudara.

Hambatan dalam pelaksanaan GCG pada PDAM Duasudara, terdiri dari hambatan sumber daya, hambatan disposisi (sikap pelaksana), hambatan struktur birokrasi, hambatan lingkungan politik. Upaya yang dapat dilakukan guna mengatasi hambatan-hambatan yang ada dalam pelaksanaan GCG, antara lain upaya mengatasi hambatan sumber daya manusia, PDAM Duasudara Bitung berupaya melakukan dan/atau membuat sosialisasi yang lebih intens ke semua tingkat karyawan serta mereviu dan mengevaluasi sistem. Upaya mengatasi hambatan disposisi, yaitu direksi berkomitmen dalam pelaksanaannya dengan melakukan beberapa reviu dan evaluasi kembali terkait SOP dan struktur organisasi. Mengatasi hambatan struktur birokrasi dalam pelaksanaan GCG pada PDAM Duasudara Bitung, yaitu adanya reviu dan evaluasi kembali terhadap tugas dan wewenang termasuk SOP bagian SPI PDAM Duasudara. Upaya mengatasi hambatan lingkungan politik, yaitu penerimaan dan penempatan karyawan dilakukan sesuai standar rekrutmen yang jelas.

Saran

Bagi PDAM Duasudara Kota Bitung, Adanya kesadaran terkait penerapan tata kelola perusahaan yang baik (GCG) di PDAM Duasudara Kota Bitung, seperti adanya pedoman tata kelola perusahaan (*Code of Corporate Governance*) PDAM Duasudara Bitung yang telah disusun diharapkan dapat diterapkan secara sistematis, berkesinambungan dan maksimal ke semua jajaran direksi sampai karyawan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Bagi dunia akademis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan hasil dan pembahasan yang lebih akurat dari penelitian sebelumnya. Untuk penelitian selanjutnya, diharapkan dapat menambah *key informant*, seperti dewan pengawas, seluruh jajaran direksi, kemudian menambah beberapa *key informant* pembanding, seperti pemerhati PDAM Duasudara Kota Bitung.

Daftar Pustaka

- Abidin, Yusuf Zainal. (2015). *Manajemen Komunikasi Filosofi, Konsep, dan Aplikasi*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Adebayo, M., Ibrahim, A. O. B., Yusuf, B., & Omah, I. (2014). Good Corporate Governance and Organisational Performance: An Empirical Analysis. *International Journal of Humanities and Social Science*, 4(7), 1.
- Agustino, Leo. (2016). *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Fitriyani Dewi, Tiswiyanti Wiwik, & Prasetyo Eko. (2015). Praktik Good Corporate Governance dan Dampaknya Terhadap Kinerja Berdasarkan Balace Scorecard Pada Perusahaan Daerah Air Minum. *Journal of World Class Islamic University. Universitas Jambi. Vol.2, No.1, Mei 2015: 91-103*.
- Halimatusadiah, E., Sofianty, D., & Ermaya, H. N. (2015). Effects of The Implementation of Good Corporate Governance on Profitability. *European Journal of Business and Innovation Research*, 3(4), 19-35.
- Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG). (2006). *Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia*. Jakarta.

- Langelo, Friska. (2017). *Analisis Pengelolaan Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado Dalam Mewujudkan Good Corporate Governance*. Tesis. Manado, Universitas Sam Ratulangi.
- Manossoh, Hendrik. (2016). *Good Corporate Governance: Untuk Meningkatkan Kualitas Laporan Keuangan*. Cetakan Pertama. Jakarta: PT. Norlive Kharisma Indonesia.
- Maskur, A. (2012). Analisis Pelaksanaan Good Corporate Governance di Usaha Mikro Kecil dan Menengah Studi Kasus Pada Mitra Binaan Unit PKBL PT Taspen (Persero). *Universitas Indonesia, Jakarta*.
- Maleong, Lexy J. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nur'ainy, R., Nurcahyo, B., Sri Kurniasih, A., & Sugiharti, B. (2013). Implementation of Good Corporate Governance and Its Impact on Corporate Performance: The Mediation Role of Firm Size (Empirical Study from Indonesia). *Global Business & Management Research*, 5.
- Santo, M. F. O. (2016). Urgensi Diterapkannya Prinsip Good Corporate Governance (GCG) Pada Pengelolaan Perusahaan Daerah. *Masalah-Masalah Hukum*, 45(3), 181-190.
- Sugiyono, H. (2016). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Kombinasi (mixed methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Yin, Robert K, (2008). Case Study Research: Desain and Methods (Applied Social Research Methods). *Illionois: Sage Publications, Inc*.