

## Penilaian Pelaksanaan Governansi Korporat pada Perumda Air Minum Tirta Sago Kota Payakumbuh

Alinursal Noer<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Andalas, Padang

\*Korespondensi: [alinursal@eb.unand.ac.id](mailto:alinursal@eb.unand.ac.id)

---

**Tanggal Masuk:**

30 Juli 2024

**Tanggal Revisi:**

22 Oktober 2024

**Tanggal Diterima:**

30 Oktober 2024

---

**Keywords:** *Good Corporate Governance; Transparency; Accountability; Responsibility; Independence, and Fairness.*

---

**How to cite (APA 6<sup>th</sup> style)**

Noer, Alinursal. (2024). Penilaian Pelaksanaan Governansi Korporat pada Perumda Air Minum Tirta Sago Kota Payakumbuh. *Jurnal Eksplorasi Akuntansi (JEA)*, 6 (4), 1500-1511.

---

**DOI:**

<https://doi.org/10.24036/jea.v6i4.2030>

---

**Abstract**

*The purpose of this research is to identify and study good corporate governance practices at the Tirta Sago Payakumbuh Regional Public Water Company, which functions to implement the company's vision, mission, and goals, meet the expectations of relevant stakeholders, and illustrate the principles of transparency, accountability, responsibility, independence, and fairness-guidelines for implementing corporate governance. This research used a qualitative method with snowball sampling to find additional information sources. After data is collected through observation, interviews, and document analysis, analytical techniques are used to reduce, store, and draw conclusions. The research results show that public drinking water companies in the area have implemented good corporate governance practices, but not completely.*



This is an open access article distributed under the [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

### PENDAHULUAN

Tujuan mendirikan perusahaan adalah untuk meningkatkan nilai bagi pemiliknya. Perusahaan-perusahaan di Indonesia dibandingkan perusahaan-perusahaan di negara lain untuk tingkat kepatuhan dalam penerapan tata kelola perusahaan masih mempunyai nilai yang relatif rendah (Zulfikar et al., 2020). Sementara itu hasil survei yang dilakukan oleh Asian Corporate Governance Association (ACGA) pada tahun 2020 menunjukkan bahwa praktik corporate governance di Indonesia menempati peringkat terendah dari 12 negara yang disurvei. Ini dibandingkan dengan Australia dan negara-negara Asia lainnya (Aziz & Lubis, 2023).

Menurut Jensen dan Meckling pemahaman tentang tata kelola perusahaan didasarkan pada teori keagenan (Polii, 2021). Tata kelola perusahaan adalah cara untuk meningkatkan nilai pemegang saham melalui manajemen organisasi. Tata kelola selalu dikaitkan dengan masalah keagenan (Feng et al., 2020); (AlHares, 2020); (A. Gerged & Elheddad, 2020); (A. M. Gerged & Agwili, 2020); (A. M. Gerged et al., 2018); (Ullah et al., 2019); (Adel et al., 2019).

Menurut teori keagenan, perusahaan dengan governansi korporat yang solid serta peningkatan hak pemegang saham dan kreditor memiliki lebih banyak peluang untuk

mencapai tujuan (Aziz & Lubis, 2023). Salah satu masalah yang sering terjadi dalam sebuah perusahaan adalah munculnya masalah kepentingan antara manajemen dan pemilik modal. Jika perusahaan dikelola dengan baik, nilainya akan meningkat. Transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kewajaran adalah prinsip yang digunakan untuk mengelola bisnis. demi kepentingan stakeholder dikenal sebagai governansi korporat (GCG).

Prinsip-prinsip dasar seperti transparansi, akuntabilitas, keadilan, dan tanggung jawab sosial adalah dasar dari tata kelola perusahaan, yang bertujuan untuk membantu pemegang saham, dewan direksi, dan manajemen eksekutif mencapai tujuan perusahaan. Struktur tata kelola perusahaan yang kuat memungkinkan perusahaan untuk mencapai tujuannya, melindungi hak pemegang saham, dan memenuhi kepatuhan hukum (elamer et al., 2020); (alshbili & elamer, 2019); (elmagrhi et al., 2018); (granado-peiró & lópez-gracia, 2017). Sementara itu (Komite Nasional Kebijakan Governansi, 2021) mengelompokkan tata kelola perusahaan (governansi korporat) kedalam delapan prinsip yaitu : kedudukan serta tanggungjawab direksi serta dewan komisaris, komposisi serta remunerasi direksi serta dewan komisaris, ikatan kerja antara direksi serta dewan komisaris, sikap etis, manajemen resiko, pengendalian intern serta kepatuhan, pengungkapan serta transparansi, hak- hak pemegang saham, serta hak- hak pemangku kepentingan. Delapan prinsip ini dibagi menjadi tiga kategori: prinsip yang mengatur penyelenggara governansi korporat, prinsip yang mengatur proses dan hasil yang dibuat oleh organ, dan prinsip yang mengatur penerima manfaat dari pelaksanaan governansi korporat.

*Good Corporate Governance* membutuhkan sarana internal untuk mengoperasikan dan mengawasi bisnis yang melibatkan direksi, pemegang saham, manajemen perusahaan, dan stakeholder lainnya (*International Finance Corporation*, 2014). Sarana internal seperti kebijakan dan prosedur berfungsi sebagai cara untuk mencegah konflik antara manajemen dan pemegang saham atau stakeholder lainnya.

Menurut Wati, (2020), implementasi GCG diharapkan mencegah konflik kepentingan antara manajemen dan pemegang saham. Menurut (Polii, 2021), *Good Corporate Governance* (GCG) telah menjadi alat kebijakan pemerintah untuk memperbaiki kondisi organisasi hibrida. Organisasi hibrida berbeda karena kepemilikan bersama, berbagai jenis kontrol ekonomi dan sosial, dan sumber dan logika kelembagaan yang berbeda (Johanson & Vakkuri, 2017). Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) memiliki karakteristik organisasi hibrida (Polii, 2021).

Pemerintah Daerah memiliki semua aset Perusahaan Daerah Air Minum. PDAM didirikan untuk mendorong pertumbuhan ekonomi daerah dengan menyediakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa berkualitas tinggi untuk memenuhi kebutuhan masyarakat sesuai dengan kondisi, karakteristik, dan potensi daerah yang bersangkutan dengan tata kelola perusahaan yang baik; dan memperoleh keuntungan.

Perusahaan Daerah Air Minum harus meningkatkan produktivitasnya karena jumlah sumber air baku semakin berkurang dan permintaan masyarakat akan air minum semakin meningkat. Dengan menerapkan tata kelola perusahaan yang baik dan melakukan evaluasi kinerja secara teratur, perusahaan di daerah air minum dapat meningkatkan produksi. Kinerja dapat ditingkatkan melalui penerapan tata kelola perusahaan yang baik (GCG) (Mitton, 2002); (Klapper & Love, 2004).

Penelitian ini dilakukan karena berdasarkan evaluasi kinerja yang telah dilakukan Dewan Pengawas terdapat permasalahan sebagai berikut: terdapat trend penurunan kinerja Perusahaan baik dilihat dari aspek keuangan, pelayanan dan operasional. Antara lain tentang pengelolaan manajemen kas, piutang, persediaan, aktiva produktif, dan meningkatnya biaya operasional, serta relatif stabil pendapatan perusahaan sehingga mempengaruhi laba yang dihasilkan. Selanjutnya konsumsi air oleh masyarakat yang relatif stabil dan tingkat kebocoran setiap tahun meningkat.

Berdasarkan permasalahan diatas maka evaluasi dilakukan untuk mengetahui apakah perusahaan telah menerapkan tata kelola perusahaan yang baik. Pengukuran dan penilaian hasil kerja organisasi, program, dan kegiatan dikenal sebagai evaluasi. Selain faktor-faktor lain, evaluasi GCG melihat komitmen, pemilik modal, badan pengawas, direksi, transparansi informasi dan pengungkapan, dan elemen lainnya.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengukur kualitas implementasi GCG, menemukan kekuatan dan kelemahan implementasi GCG, memantau konsistensi implementasi GCG, dan menentukan klasifikasi tingkat implementasi GCG yang baik. Selanjutnya untuk mengetahui apakah penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* sudah sesuai dengan pedoman tata kelola perusahaan yang baik yang dikeluarkan oleh Kementerian Badan Usaha Milik Negara. Terakhir adalah untuk memberikan saran-saran perbaikan sehingga dapat mengatasi permasalahan yang terjadi.

## REVIU LITERATUR

Penelitian ini didasarkan kepada teori agensi, yaitu teori yang menjelaskan bagaimana hubungan antara dua pihak: prinsipal (pemilik atau pemegang saham) dan agen (manajemen atau pengelola). Teori ini mengatakan bahwa prinsipal dan agen memiliki kepentingan yang berbeda dan sering kali bertentangan. Prinsipal ingin memaksimalkan keuntungan mereka, sementara agen mungkin lebih fokus pada kepentingan pribadi atau tujuan jangka pendek.

Hasil riset (Siwij et al., 2024) menemukan bahwa PDAM belum melaksanakan transparansi secara maksimal. Selanjutnya (Siktania, 2023) mengkaji tentang faktor-faktor yang memengaruhi kualitas laporan keuangan: transparansi, akuntabilitas, independensi, dan kewajaran, menemukan bahwa transparansi berdampak signifikan terhadap kualitas laporan keuangan, dan akuntabilitas berdampak signifikan terhadap kualitas laporan keuangan, serta independensi dan kewajaran berdampak tidak signifikan terhadap kualitas laporan keuangan.

Sementara itu (Wardani et al., 2023) menemukan bahwa dampak implementasi GCG adalah indikator kinerja perusahaan seperti *return on equity*, *net profit margin*, dan Tobin's Q meningkat secara signifikan. Sedangkan (Alfitra & Rasyid, 2022) yang mengkaji pengaruh penyertaan modal pemerintah daerah dan penerapan prinsip *good corporate governance* terhadap kinerja PDAM di Sumatera Barat, menemukan bahwa kinerja PDAM di Sumatera Barat dipengaruhi secara signifikan oleh Partisipasi Modal dan *Good Corporate Governance*.

Hasil kajian (Harini, 2022) yang mengkaji bagaimana pedoman *Good Corporate Governance* yang dikeluarkan oleh Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG) diterapkan, menemukan bahwa pedoman umum *Good Corporate Governance* yang dikeluarkan oleh Komite Nasional Kebijakan Governansi (KNKG) telah digunakan dalam pelaksanaan responsibilitas GCG PDAM Kota Surakarta. Namun, ada beberapa hambatan untuk menerapkan akuntabilitas, seperti kompetensi karyawan, yang menyebabkan karyawan tidak melakukan yang terbaik untuk pekerjaan mereka. Dilain pihak (Polii, 2021) yang mengkaji penerapan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) apakah sudah sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017, menemukan bahwa keterbukaan, responsibilitas, kewajiban, kebebasan, dan kelaziman semuanya telah diterapkan secara hukum; hanya kewajaran yang diterapkan secara maksimal.

Penelitian (Fayad et al., 2021) yang mengkaji penerapan prinsip-prinsip GCG berdasarkan Pedoman Umum *Good Corporate Governance* Indonesia 2006 yang dikeluarkan oleh Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG), menemukan bahwa PDAM Bandarmasih telah menerapkan keterbukaan, akuntabilitas, kewajiban, kebebasan, dan kelaziman serta akan berkesinambungan (*sustainibility*) dalam bisnisnya.

Pengkajian (Ahmad et al., 2020) yang mengkaji bagaimana prinsip *Good Corporate Governance* diterapkan dan penyelesaian keluhan pelanggan atas layanan yang diberikan oleh

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Kabupaten Sidenreng Rappang, menyimpulkan bahwa dengan menggunakan tata kelola perusahaan yang baik untuk memberikan layanan hingga keluhan pelanggan diselesaikan dengan baik, seperti yang diharapkan, dan kualitas pelayanan dipengaruhi oleh penerapan prinsip-prinsip seperti transparansi, akuntabilitas, daya tanggap, independensi, dan keadilan. Sementara itu (Prihatini et al., 2020) menemukan bahwa manajemen aset Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kompetensi sumber daya manusia, sistem informasi, regulasi, kompensasi, dan asas *good corporate governance* ketika diuji secara bersamaan atau secara terpisah.

Selanjutnya (Sonu et al., 2019) yang mengevaluasi: (1) apakah prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik (GCG) diterapkan di PDAM Dwasudara Kota Bitung, seperti transparansi, akuntabilitas, tanggungjawab, independensi, kewajaran, dan kesetaraan; (2) masalah yang dihadapi dalam pelaksanaan GCG; dan (3) upaya yang dapat dilakukan oleh pemangku kepentingan untuk mengatasi masalah yang ada dalam pelaksanaan GCG. Hasilnya menunjukkan bahwa implementasi GCG pada PDAM Dwasudara Kota Bitung adalah langkah yang cukup sesuai. Namun, masih ada beberapa hambatan dalam implementasi GCG, termasuk perilaku pelaksana, struktur birokrasi, sumber daya, dan bidang politik. Selain itu, ada kendala seperti karyawan belum secara merata memahami prinsip-prinsip tata kelola yang baik.

Berikutnya (Hadi & Swandari, 2019) yang menganalisis penerapan GCG dan kinerja pada PDAM Intan Banjar Kalimantan Selatan, menemukan bahwa operasi perusahaan berjalan dengan baik dan dapat memenuhi kepentingan semua pemangku kepentingan, termasuk menghindari intervensi politik. Selain itu, PDAM Intan Banjar dan PDAM Badung, Bali adalah narasumber GCG penting, dan keduanya sedang mempersiapkan diri untuk menerapkan peraturan GCG terbaru. Kinerja PDAM Intan Banjar menunjukkan peningkatan cakupan layanan, keuntungan, aset, dan arus kas. PDAM Intan Banjar juga menerima hasil audit BPKP yang "Baik". Pada tahun 2017, PDAM Intan Banjar juga menerima empat penghargaan sekaligus.

Terakhir (Fitriyani, 2014) mengkaji tentang penerapan GCG pada 5 (lima) PDAM di Provinsi Jambi, dan menemukan bahwa ranking nilai indeks implementasi GCG di PDAM pada Provinsi Jambi adalah antara skor 60-75 yang berarti cukup baik.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian kualitatif ini menggunakan metode analisis deskriptif evaluatif untuk mencari informasi tambahan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran atau penjelasan tentang penerapan tata kelola perusahaan yang baik serta melakukan evaluasi implementasi tata kelola perusahaan yang baik tersebut pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Sago Kota Payakumbuh selama tahun 2022.

Penelitian ini didasarkan pada data sekunder berupa laporan-laporan baik internal maupun eksternal, dokumen legal, berita media massa, dan *website* Perusahaan.

Dengan sampling *snowball*, data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Teknik analisis dipakai sebagai pengurang data, penyimpanan data, dan membuat kesimpulan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pedoman penerapan GCG yang dikeluarkan oleh Kementerian Badan Usaha Milik Negara menjadi dasar untuk evaluasi ini. Faktor-faktor seperti komitmen, pemodal, badan pengawas, pengurus, dan transparansi dan pengungkapan informasi serta faktor lainnya dipertimbangkan. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa dokumen kebijakan dan pengukuran

kinerja masih kekurangan meskipun beberapa elemen telah diterapkan. Penjelasan lebih lanjut adalah sebagai berikut:

### **Aspek Komitmen**

Aspek Komitmen terlihat dari dedikasi Badan Pengawas dan Direksi terhadap praktik bisnis yang beretika dalam mengintegrasikan berbagai elemen, yang meliputi visi, misi, nilai-nilai, moral, etika bisnis, etika kerja, etika profesi, dan prinsip-prinsip GCG (Universitas Esa Unggul, 2018). Penggabungan prinsip-prinsip ini bertujuan untuk mewujudkan bisnis yang beretika dan bermartabat sebagai berikut :

- a. Badan pengawas dan direksi berkomitmen tinggi untuk menetapkan strategi pembuatan dokumen yang selaras dengan praktik etika dan mendorong operasional bisnis yang sehat dan bermartabat.
- b. Perumusan beberapa dokumen terkait penerapan praktik bisnis yang beretika merupakan hal krusial. Sehingga keterlibatan aktif mereka dalam proses ini merupakan bukti komitmen mereka untuk menjaga lingkungan bisnis yang sehat dan terhormat.
- c. Badan pengawas dan direksi sangat berkomitmen untuk memastikan bahwa semua dokumen telah diselesaikan sesuai dengan praktik bisnis yang etis dan terhormat.
- d. Keseriusan badan pengawas dan direksi berkontemplasi dan berefleksi terhadap etika bisnis yang bermartabat serta beresolusi.

Hasil evaluasi menunjukkan bahwa Perumda belum memiliki dokumen yang relevan untuk masing-masing dari enam kriteria berikut: kode tata kelola perusahaan yang baik (*GCG Code*), yang ditandatangani oleh organ BUMD atau dikukuhkan pemilik modal, ditinjau dan diperbarui secara berkala; kebijakan/SOP tentang pengelolaan kepatuhan dan penyampaian LHKPN; pengendalian gratifikasi; dan sistem pelaporan atas dugaan penyimpangan perusahaan. Selain itu, Perumda belum melakukan penilaian tentang pelaksanaan tata kelola perusahaan yang efektif.

Hasil ini belum sepenuhnya memenuhi enam indikator yang membentuk aspek komitmen sebagai berikut:

1. Entitas memiliki pedoman tata kelola perusahaan yang baik (*GCG Code*) dan pedoman perilaku yang dievaluasi dan diperbarui secara berkala.
2. Entitas menerapkan *GCG Code* dan pedoman perilaku secara konsisten.
3. Entitas melakukan evaluasi tentang bagaimana implementasi governansi korporat yang baik dilaksanakan.
4. Entitas mengkoordinasikan pengurusan dan tata usaha laporan harta kekayaan penyelenggara negara (LHKPN).
5. Entitas menerapkan kegiatan pengawasan gratifikasi berdasar aturan.
6. Entitas menerapkan kebijakan prosedur pemberitahuan dari penyimpangan (*whistle blowing system*).

### **Aspek Pemilik Modal**

Aspek pemilik modal ditunjukkan dengan adanya aturan yang dibuat oleh pemilik modal dalam hal penilaian calon direksi, pengangkatan dan pemberhentian direksi dan penilaian calon badan pengawas, pengangkatan dan pemberhentian badan pengawas. Selanjutnya ditunjukkan dengan adanya penilaian-penilaian yang dilakukan, pengesahan dan atau persetujuan dari pemilik modal atas pelaksanaan tugas direksi dan badan pengawas.

Hasil evaluasi menunjukkan bahwa Perumda memiliki dokumen Peraturan Daerah Nomor 2 tahun 2020 tentang Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Sago Payakumbuh yang mengatur : pengangkatan, dan pemberhentian direksi dan badan pengawas, mekanisme penjurangan atau nominasi calon anggota direksi, dan badan pengawas, rangkap jabatan bagi anggota direksi, dan badan pengawas.

Selanjutnya pemilik modal belum memiliki dan menetapkan dokumen: pedoman penyusunan rencana bisnis, penyusunan RKAP, unjuk kerja pengurus dan badan pengawas (kolektif serta perorangan), penunjukan audit eksternal, penyusunan laporan tahunan (annual report) dan pelaporan tentang tugas pengawasan badan pengawas serta sistem penerimaan laporan mengenai gejala penurunan kinerja dari pengurus dan/atau badan pengawas. Dalam penyusunan rencana bisnis dan RKAP Perumda mempedomani Peraturan Pemerintah Nomor 54 tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 118 tahun 2018 tentang Pengangkatan dan Pemberhentian Anggota Badan Pengawas atau Anggota Komisaris dan Anggota Direksi Badan Usaha Milik Daerah.

Pemilik modal memberikan penilaian kinerja direksi dan badan pengawas, pengesahan Rencana Bisnis periode 2021-2025, Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) tahun 2022, persetujuan laporan tahunan tahun 2022, dan pengesahan laporan keuangan dan penggunaan laba bersih tahun buku 2022.

Pemilik modal memberikan arahan/pembinaan penerapan tata kelola perusahaan yang baik kepada direksi dan badan pengawas dan tidak mencampuri kegiatan operasional perusahaan yang menjadi tanggung jawab direksi.

Hasil ini belum sepenuhnya memenuhi enam indikator yang membentuk aspek pemilik modal:

1. Pemodal memilih dan memberhentikan direksi dan badan pengawas.
2. Pemodal membuat keputusan yang diperlukan untuk mematuhi peraturan, anggaran dasar, dan kepentingan jangka panjang dan jangka pendek perusahaan.
3. Pemodal membuat keputusan yang dibutuhkan untuk mempertahankan bisnis dalam jangka panjang dan pendek sesuai dengan aturan berlaku.
4. Pemodal memastikan bahwa laporan tahunan disetujui, termasuk pengesahan laporan keuangan dan tanggung jawab pengawasan badan pengawas sesuai dengan aturan berlaku.
5. Pemodal menjalankan proses pengambilan kebijakan yang transparan, adil, dan akuntabel.
6. Pemodal menjalankan governansi korporat dengan bagus berdasarkan kewenangan dan kewajibannya.

### **Aspek Badan Pengawas**

Aspek badan pengawas ditunjukkan dengan adanya program pengenalan dan program pelatihan yang diselenggarakan dalam rangka meningkatkan kompetensi. Selanjutnya ditunjukkan dengan kebijakan pembagian tugas diantara anggota badan pengawas, mekanisme pengambilan keputusan, rencana kerja setiap tahun, kebebasan dalam mendapatkan akses informasi, dan melaksanakan tugas dan tanggungjawab dengan baik.

Hasil evaluasi menunjukkan bahwa dua belas indikator tersebut telah dipenuhi dengan baik. Namun, kebijakan pembagian tugas, mekanisme persetujuan rencana bisnis, dan kebijakan pengawasan perusahaan harus diperjelas oleh badan pengawas. Dilain pihak badan pengawas menyampaikan saran penyelesaian atas saran, harapan, permasalahan dan keluhan masyarakat kepada direksi melalui rapat dengan manajemen, tertuang pada laporan badan pengawas triwulanan dan telah menggunakan seluruh perangkat di badan pengawas. Untuk beberapa indikator tidak dapat dinilai karena Perumda tidak memiliki anak perusahaan dan belum ditetapkan pejabat kepala Satuan Pengawas Internal (SPI).

Hasil ini belum sepenuhnya memenuhi dua belas indikator dari aspek badan pengawas sebagai berikut:

1. Badan pengawas menjalankan program pendidikan dan pelatihan yang berkelanjutan.
2. Badan pengawas membuat pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang jelas dan menetapkan elemen yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan tugas.

3. Badan pengawas menyetujui rencana bisnis dan RKAP yang diterima dari pengurus.
4. Badan pengawas membantu pengurus melaksanakan agenda serta strategi bisnis.
5. Badan pengawas mengawasi pengurus melaksanakan agenda serta strategi bisnis.
6. Badan pengawas mengawasi penerapan strategi pengurusan anak perusahaan atau perusahaan patungan.
7. Badan pengawas memiliki wewenang untuk memilih anggota direksi, menilai kinerja direksi (koletif dan perorangan), atau mengusulkan tantiem atau insentif kinerja berdasarkan kinerja direksi.
8. Badan Pengawas mengambil tindakan terhadap kemungkinan konflik kepentingan.
9. Badan Pengawas memantau dan memastikan bahwa praktik tata kelola perusahaan yang baik diterapkan secara efektif dan berkelanjutan.
10. Badan Pengawas menyelenggarakan dan menghadiri rapat badan pengawas sesuai dengan perundang-undangan.
11. Badan Pengawas memiliki sekretaris badan pengawas untuk membantu tugas kesekretariatan badan pengawas.
12. Badan pengawas memiliki komite badan pengawas yang berfungsi dengan baik.

### **Aspek Direksi**

Aspek Direksi ditunjukkan dengan adanya program pengenalan dan program pelatihan yang diselenggarakan dalam rangka meningkatkan kompetensi. Selanjutnya ditunjukkan dengan kebijakan pembagian tugas dan wewenang diantara anggota direksi, mekanisme pengambilan keputusan, rencana kerja setiap tahun, dan melaksanakan tugas dan tanggungjawab sesuai peraturan yang berlaku dengan baik.

Hasil evaluasi menunjukkan bahwa Perumda memiliki dokumen : a) prosedur pengukuran kinerja untuk unit dan jabatan dalam entitas (struktural), b) kebijakan mengenai standar pelayanan minimal berupa Standar Operasional Prosedur (SOP), c) pedoman mutu (prosedur pengawasan kualitas produk), d) manual pengadaan barang dan jasa, e) kebijakan/kegiatan pendidikan dan pelatihan, f) kebijakan perlindungan keselamatan pekerja, g) kebijakan sistem penilaian kinerja (performance appraisal) bagi karyawan, h) kebijakan mengenai metode penilaian untuk mengukur kepuasan karyawan, i) kebijakan mengenai remunerasi bagi karyawan, j) prosedur merintang pengambiln keuntungan untuk kepentingan pribadi direksi dan pejabat struktural perusahaan yang disebabkan benturan kepentingan.

Pengurus mengadakan rapat sesuai kebutuhan, sekurang-kurangnya sekali dalam setiap bulan. Anggota pengurus menghadiri setiap rapat pengurus maupun rapat dengan badan pengawas, dan jika tidak bisa menghadirinya maka yang bersangkutan menjelaskan alasan ketidakhadirannya. Pengurus melaksanakan penilaian terhadap implementasi dari hasil keputusan rapat sebelumnya, dan menindaklanjuti arahan, dan/atau keputusan badan pengawas.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa perusahaan telah melaksanakan dengan baik tiga belas indikator tersebut meskipun perusahaan belum memiliki beberapa dokumen kebijakan, terutama tentang: internal audit charter, yang disetujui dan diputuskan oleh direksi; dan kegiatan pemahaman bagi anggota direksi yang baru diangkat dan kebijaksanaan pendidikan dan pelatihan bagi anggota direksi sesuai kebutuhan. Sementara itu beberapa indikator tidak dapat dinilai karena Perumda tidak memiliki Sekretaris Perusahaan dan Kepala Satuan Pengawas Internal.

Hasil ini belum sepenuhnya memenuhi tiga belas indikator dari aspek direksi sebagai berikut:

1. Direksi melakukan program pendidikan dan pelatihan yang berkelanjutan.

2. Direksi membuat pembagian tugas, fungsi, dan tanggung jawab yang jelas.
3. Direksi membuat perencanaan perusahaan.
4. Direksi memainkan peran dalam mencapai tujuan kinerja perusahaan.
5. Direksi memastikan bahwa rencana dan kebijakan perusahaan dilaksanakan melalui pengendalian operasional dan keuangan.
6. Direksi memastikan bahwa perusahaan diurus sesuai dengan anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
7. Direksi menjalin hubungan yang menguntungkan antara perusahaan dan stakeholdernya.
8. Direksi memastikan bahwa perusahaan melaksanakan keterbukaan informasi dan komunikasi sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku,
9. Direksi memastikan bahwa informasi disampaikan tepat waktu kepada badan pengawas dan pemilik modal.
10. Direksi wajib menyelenggarakan pengawasan intern yang berkualitas dan efektif.
11. Direksi juga harus menyelenggarakan fungsi sekretaris perusahaan yang berkualitas dan efektif.
12. Direksi juga harus menghadiri rapat d badan pengawas sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.
13. Direksi juga harus menyelenggarakan Rapat Pemilik Modal (RPM) tahunan dan rapat lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

### **Aspek Pengungkapan dan Keterbukaan Informasi**

Aspek pengungkapan dan keterbukaan informasi ditunjukkan dengan adanya sistem dan prosedur pengendalian informasi, media untuk penyediaan informasi publik, dan kepatuhan terhadap kebijakan pengendalian informasi. Selanjutnya, ditunjukkan bahwa keuangan dan tahunan dan mengungkapkan informasi penting sesuai dengan aturan berlaku.

Hasil evaluasi menunjukkan bahwa terhadap empat indikator tersebut Perumda memiliki kebijakan tentang pengendalian informasi perusahaan, berupa standar operasi prosedur (SOP) sistem informasi, memiliki media untuk penyediaan informasi publik agar dapat diperoleh dengan cepat dan tepat waktu, biaya ringan, dan cara sederhana, yaitu berupa *website* Perumda Air Minum Tirta Sago Kota Payakumbuh <https://tirtasago.co.id/>. Informasi yang disediakan dalam *website* dimutakhirkan secara berkala, dan mudah diakses dan diunduh (*download*).

Perumda juga menyajikan informasi penting (selain laporan keuangan dan tahunan) pada *website* Perumda Air Minum Tirta Sago Kota Payakumbuh <https://tirtasago.co.id/>.

Laporan tahunan telah sesuai pedoman, dan memuat mengenai ikhtisar data finansial, profil bisnis secara lengkap, dan telah memuat bagian tersendiri mengenai analisis dan pembahasan manajemen atas kinerja entitas, tetapi belum memuat pengungkapan pelaksanaan governansi korporat yang baik. Namun demikian Perumda Air Minum Tirta Sago Payakumbuh belum mengikuti *Annual Report Award* (ARA) tetapi mendapatkan atau meraih penghargaan untuk tiga kategori pada kegiatan TOP BUMD Awards 2022 yaitu : kategori TOP Pembina BUMD, TOP BUMD Awards Bintang 4 dan TOP CEO BUMD sebagaimana link berikut.

<https://sumbar.antaranews.com/berita/501269/pam-tirta-sago-payakumbuh-borong-tiga-penghargaan-top-bumd-awards-2022>.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa empat indikator telah dipenuhi dengan baik; pengungkapan dan keterbukaan informasi termasuk memberikan informasi kepada pemangku kepentingan. Namun, perusahaan harus meningkatkan transparansi dengan membuat laporan keberlanjutan dan keuangan yang lebih lengkap.

Hasil ini belum sepenuhnya memenuhi empat indikator dari aspek pengungkapan dan keterbukaan informasi sebagai berikut:

1. Perusahaan memberikan informasi tentang perusahaan kepada stakeholder.
2. Perusahaan secara teratur dan tepat waktu memberikan informasi yang relevan, memadai, dan dapat diandalkan kepada stakeholder.
3. Perusahaan mematuhi peraturan perundang-undangan dengan mengungkapkan informasi penting dalam laporan tahunan dan laporan keuangan.
4. Perusahaan mengumpulkan penghargaan atau penghargaan dalam bidang GCG dan bidang lainnya.

### **Aspek Faktor Lainnya**

Aspek faktor lainnya ditunjukkan oleh governansi korporat yang efektif, yang telah digunakan dengan baik oleh korporasi lainnya.

Hasil evaluasi menunjukkan bahwa dua indikator tersebut telah dilaksanakan dengan baik, namun praktik tata kelola perusahaan yang baik belum digunakan sebagai contoh atau standar bagi perusahaan lain. Hal ini sejalan dengan hasil laporan evaluasi kinerja Perumda air minum Tirta Sago Kota Payakumbuh tahun buku 2022 dari BPKP Sumbar (2023) juga sejalan dengan temuan ini.

Hasil ini belum sepenuhnya memenuhi dua indikator dari aspek factor lainnya sebagai berikut:

1. Praktik tata kelola perusahaan yang baik digunakan sebagai contoh atau standar bagi perusahaan lain di Indonesia.
2. Praktik tata kelola perusahaan yang baik tidak bertentangan dengan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik yang ditetapkan dalam pedoman penerapan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara, Pedoman Umum *Good Corporate Governance* Indonesia, dan standar praktik dan ketentuan lainnya.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Sebagai hasil dari evaluasi, Perumda Air Minum Tirta Sago Kota Payakumbuh telah mengimplementasikan governansi korporat yang baik, tetapi belum mencapai tingkat yang tinggi untuk memenuhi peraturan menteri BUMN nomor 1 tahun 2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik pada Badan Usaha Milik Negara. Ini karena perusahaan belum memiliki kebijakan tata kelola teknologi informasi, kebijakan pengelolaan risiko, kebijakan prosedur pengendalian intern, manual prosedur pengawasan intern, pedoman perilaku etika, dan mekanisme penyampaian atas rekaan kecurangan pada BUMD tersebut.

### **Saran**

Hasil evaluasi implementasi governansi korporat yang baik di Perumda Air Minum Tirta Sago Kota Payakumbuh memerlukan penekanan lebih lanjut pada beberapa elemen penting yang dapat menjadi dasar untuk tindakan perbaikan dan pengembangan lebih lanjut sebagai berikut: Pengembangan Kebijakan yang Rinci, Peningkatan Transparansi, Pengukuran Kinerja yang Lebih Efektif, Partisipasi Penuh *Stakeholder*.

Penting untuk diingat bahwa penerapan perbaikan ini bukanlah tujuan akhir; itu hanyalah langkah pertama menuju membangun fondasi tata kelola perusahaan yang tangguh, fleksibel, dan responsif terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis dan tuntutan pasar.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adel, C., Hussain, M. M., Mohamed, E. K. A., & Basuony, M. A. K. (2019). Is corporate governance relevant to the quality of corporate social responsibility disclosure in large European companies? *International Journal of Accounting & Information Management*, 27(2), 301–332. <https://doi.org/10.1108/IJAIM-10-2017-0118>
- Ahmad, J., Nilwana, A., & Ramadhan, M. R. (2020). Good Corporate Governance Model and Organizational Agility: Study of Regional Water Companies. *Indonesia*, 62(June), 3. <https://www.researchgate.net/publication/343523237>
- Alfitra, A., & Rasyid, R. (2022). The Effect of Local Government Capital Participation and Good Corporate Governance Implementation on PDAM Performance in West Sumatra Province. *Proceedings of the Eighth Padang International Conference On Economics Education, Economics, Business and Management, Accounting and Entrepreneurship (PICEEBA-8 2021)*, 222, 100–107
- AlHares, A. (2020). Corporate governance mechanisms and R&D intensity in OECD countries. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 20(5), 863–885. <https://doi.org/10.1108/CG-11-2019-0349>
- AlHares, A., Elamer, A. A., Alshbili, I., & Moustafa, M. W. (2020). Board structure and corporate R&D intensity: evidence from Forbes global 2000. *International Journal of Accounting & Information Management*, 28(3), 445–463. <https://doi.org/10.1108/IJAIM-11-2019-0127>
- Alshbili, I., & Elamer, A. A. (2019). The influence of institutional context on corporate social responsibility disclosure: a case of a developing country. *Journal of Sustainable Finance & Investment*. <https://doi.org/10.1080/20430795.2019.1677440>
- Aziz, M. F., & Lubis, A. W. (2023). Pengaruh Corporate Governance terhadap Dynamic Capital Structure: Indonesia Real Estate. *Ekombis Sains: Jurnal Ekonomi, Keuangan Dan Bisnis*. <https://www.jurnal.saburai.id/index.php/manajemen/article/view/1987>
- BPKP. (2020). *Pedoman Asesmen Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (Good Corporate Governance) Pada Badan Usaha Milik Negara*. Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan.
- BPKP Sumbar. (2023). *Laporan Evaluasi Kinerja Perumda Air Minum Tirta Sago Kota Payakumbuh Tahun Buku 2022*. BPKP.
- Elamer, A. A., Ntim, C. G., & Abdou, H. A. (2020). Islamic governance, national governance, and bank risk management and disclosure in MENA countries. *Business & Society*, 59(5), 914–955. <https://doi.org/10.1177/0007650317746108>
- Elmagrhi, M. H., Ntim, C. G., Elamer, A. A., & Zhang, Q. (2018). A study of environmental policies and regulations, governance structures, and environmental performance: The role of female directors. *Business Strategy and the Environment*. <https://doi.org/10.1002/bse.2250>
- Fayad, M. R., Ghalib, S., & Fitriyadi, F. (2021). Analisis Penerapan Good Corporate Governance (Studi Pada Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih). *Smart Business Journal*. <https://ppjp.ulm.ac.id/journal/index.php/jiabi/index>
- Feng, Y., Hassan, A., & Elamer, A. A. (2020). Corporate governance, ownership structure and capital structure: evidence from Chinese real estate listed companies. *International Journal of Accounting & Information Management*, 28(4), 759–783. <https://doi.org/10.1108/IJAIM-04-2020-0042>
- Fitriyani, D. (2014). *Praktik GCG Pada Perusahaan Air Minum Daerah*. *Journal.Unimma*. <https://journal.unimma.ac.id/index.php/bisnisekonomi/article/view/149>
- Gerged, A., & Elheddad, M. (2020). How can national governance affect education quality in Western Europe? *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 21(3), 413–426. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-10-2019-0314>

- Gerged, A. M., & Agwili, A. (2020). How corporate governance affect firm value and profitability? Evidence from Saudi financial and non-financial listed firms. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 14(2), 144–165. <https://doi.org/10.1504/IJBGE.2020.106338>
- Gerged, A. M., Cowton, C. J., & Beddewela, E. S. (2018). Towards sustainable development in the Arab Middle East and North Africa region: A longitudinal analysis of environmental disclosure in corporate annual reports. *Business Strategy and the Environment*, 27(4), 572–587. <https://doi.org/10.1002/bse.2021>
- Granado-Peiró, N., & López-Gracia, J. (2017). Corporate governance and capital structure: A Spanish study. *European Management Review*, 14(1), 33–45. <https://doi.org/10.1111/emre.12088>
- Hadi, A., & Swandari, F. (2019). Good Corporate Governance (GCG) Dan Kinerja Di Perusahaan Milik Pemerintah Daerah. <https://repository.upnjatim.ac.id/310/>
- Harini, E. (2022). Penerapan Prinsip Accountability dan Responsibility pada Badan Usaha Milik Daerah (BUMD)(Study Empiris pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surakarta). [repository.uksw.edu](https://repository.uksw.edu). <https://repository.uksw.edu/handle/123456789/27575>
- I Gusti Agung Ayu Emas Tribuana Wati. (2020). Implikasi GCG Dan Budaya Lokal Bali Terhadap Kinerja LPD. *Jurnal Riset Akuntansi*. <https://doi.org/10.36733/juara.v10i1.756>
- International Finance Corporation. (2014). *The Indonesia Corporate Governance Manual - First Edition*. Otoritas Jasa Keuangan.
- Johanson, J.-E., & Vakkuri, J. (2017). *Governing hybrid organisations: Exploring diversity of institutional life*. Routledge.
- Keputusan Menteri BUMN. (2012). *Indikator Parameter dan Evaluasi atas Penerapan GCG pada BUMN*. Keputusan Menteri.
- Komite Nasional Kebijakan Governansi. (2021). *Pedoman Umum Governansi Korporat Indonesia*. *Komite Nasional Kebijakan Governansi*.
- Klapper, L. F., & Love, I. (2004). Corporate governance, investor protection, and performance in emerging markets. *Journal of Corporate Finance*. [https://doi.org/10.1016/S0929-1199\(03\)00046-4](https://doi.org/10.1016/S0929-1199(03)00046-4)
- Mitton, T. (2002). A cross-firm analysis of the impact of corporate governance on the East Asian financial crisis. *Journal of Financial Economic*. [https://doi.org/10.1016/S0304-405X\(02\)00076-4](https://doi.org/10.1016/S0304-405X(02)00076-4)
- Polii, E. H. (2021). Evaluation of Governance Implementation Minahasa Regency Drinking Water Company. *International Journal of Social Science and Human Research*. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v4-i6-25>
- Peraturan Pemerintah No. 54. (2017). *Badan Usaha Milik Daerah*. Peraturan Pemerintah.
- Prihatini, T., Askandar, N. S., & Anwar, S. A. (2020). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Sistem Informasi, Regulasi, Kompensasi, Dan Asas–Asas Good Corporate Governance Terhadap Manajemen Aset Pada Badan Usaha Milik Daerah (Studi Kasus Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang). *E\_Jurnal Ilmiah Riset Akuntansi*, 9(02). <https://jim.unisma.ac.id/index.php/jra/article/view/6135>
- Siktania, P. T. A. P. D. (2023). Application of Good Corporate Governance Principles to the Quality of Financial Statements. *Neo Journal of Economy and Social Humanities*, 2(2). <https://doi.org/10.56403/nejesh.v2i2.105>
- Siwij, D. S. R., Dilapanga, A. R., & Polii, E. H. (2024). Transparansi dalam Tata Kelola Perusahaan Air Minum Daerah di Kabupaten Minahasa. In *Academy of Education Journal* (Vol. 15, Issue 1, pp. 495–504). [jurnal.ucy.ac.id](http://jurnal.ucy.ac.id).

- Sonu, S. S., Kalangi, L., & Warongan, J. (2019). Analisis Pelaksanaan Good Corporate Governance (Studi Kasus Pada Perusahaan Daerah Air Minum Duasudara Kota Bitung). *Jurnal Riset Akuntansi Dan Auditing "Goodwill."* <https://doi.org/10.35800/jjs.v10i2.25624>
- Universitas Esa Unggul. (2018). Assessment GCG : Penilaian Aspek Direksi. Universitas Esa Unggul.
- Wardani, W., Nirawati, Y. A., & Djasuli, M. (2023). Dampak Penerapan Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis (JEMB)*. <https://doi.org/10.47233/jemb.v1i2.476>
- Zulfikar, R., Lukviarman, N., Suhardjanto, D., Ismail, T., Dwi Astuti, K., & Meutia, M. (2020). Corporate governance compliance in banking industry: The role of the board. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 137. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040137>
- <https://sumbar.antaraneews.com/berita/501269/pam-tirta-sago-payakumbuh-borong-tiga-penghargaan-top-bumd-awards-2022>.
- <https://tirtasago.co.id/>