

## Upaya Pemerintah Daerah dalam Mewujudkan Prinsip Tata Kelola Perusahaan Daerah yang Baik

Maria Fransiska Owa da Santo<sup>1</sup>, Ernestha Uba Wohon<sup>2</sup>, Emiliana Martuti Lawalu<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Universitas Katolik Widya Mandira Kupang NTT, Indonesia; siscadasanto@gmail.com

<sup>2</sup> Universitas Katolik Widya Mandira Kupang NTT, Indonesia; ernestha160482@gmail.com

<sup>3</sup> Universitas Katolik Widya Mandira Kupang NTT, Indonesia; tutilawalu80@gmail.com

---

### ARTICLE INFO

#### Keywords:

Role of Local Government;  
Local Government Companies;  
Principles of Good Corporate  
Governance

---

#### Article history:

Received 2022-04-04

Revised 2022-08-20

Accepted 2022-11-25

---

### ABSTRACT

The role of government investment through regional state-owned companies is an effort to strengthen regional revenue originating from separated regional assets. The purpose of establishing a regional limited liability company is as one of the drivers of regional economic growth and development. The purpose of this paper is to explain the role of local governments in realizing the management of regional companies based on the principles of good corporate governance. The research method used is normative legal research method. The regional government in its position as the majority shareholder has the authority to manage, regulate and intervene in the management of regional state-owned companies. As the majority shareholder, the local government has authority that is not delegated to the board of directors and commissioners. Likewise with the application of the principles of good corporate governance. The role of local government is to supervise, monitor and evaluate the implementation of the principles of good corporate governance developed within the company, especially for directors, commissioners and employees.

*This is an open access article under the CC BY license.*



---

#### Corresponding Author:

Maria Fransiska Owa da Santo

Universitas Katolik Widya Mandira Kupang NTT, Indonesia; siscadesantooa30@gmail.com

---

### 1. PENDAHULUAN

Pembangunan Nasional adalah pembangunan seluruh aspek kehidupan masyarakat Indonesia. Salah satunya adalah pembangunan ekonomi. Negara dalam usaha mewujudkan pembangunan ekonomi berperan dalam setiap proses kegiatan perekonomian. Wujud peran negara dalam bidang ekonomi adalah melakukan penyertaan modal secara langsung dengan mendirikan perusahaan berupa Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Pendirian Badan Usaha Milik Negara dan Badan Usaha Milik Daerah adalah sebagai alat produksi dan distribusi yang sesuai dengan amanat Pasal 33 UUD 1945 (Jafar, 2016). Sedangkan tujuan pendirian Badan Usaha Milik Negara dan Badan Usaha Milik Daerah menurut Badan Pembinaan Hukum Nasional Kementerian

Hukum dan HAM Indonesia adalah menjadi pelaku pembangunan yang dapat menunjang perekonomian nasional pada umumnya dan pembangunan daerah pada khususnya.

Menurut Muryanto & Djuwiyastuti (2014), sebagai salah satu agen pembangunan ekonomi, pengelolaan Badan Usaha Milik Daerah belum sebaik pengelolaan Badan Usaha Milik Negara. Hal ini tampak dalam aspek hukum penerapan prinsip tata kelola perusahaan yang baik. Dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Negara penerapan prinsip tata kelola perusahaan yang baik telah diatur dalam Instruksi Presiden Nomor 5 tahun 2004 dan Keputusan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara No. KEP.117/M-MBU/2002 tentang Penerapan Praktek Tata kelola perusahaan yang baik Pada Badan Usaha Milik Negara yang diperbarui menjadi Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik pada Badan Usaha Milik Negara.

Belum diaturnya aspek sistem tata kelola perusahaan yang baik secara jelas dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Daerah menyebabkan dalam pengelolaan perusahaan masih jauh dari kesan profesionalisme sebagai akibat penyalahgunaan wewenang dalam pengelolaan perusahaan (Muryanto, & Djuwiyastuti, 2014). Menurut Cahyaningrum (2018), buruknya kondisi BUMD disebabkan BUMD belum dikelola dengan baik. Minimnya komitmen dan profesionalisme menyebabkan pengelolaan Badan Usaha Milik Daerah terus merugi dan berdampak pada pelaksanaan prinsip tata kelola perusahaan yang baik.

Tata kelola perusahaan yang baik adalah suatu sistem pengelolaan perusahaan yang dirancang untuk meningkatkan kinerja perusahaan, melindungi kepentingan stakeholders dan meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan serta nilai-nilai etika bisnis yang berlaku secara umum (Muhammad, Husna & Suswaini, 2020). Tata kelola perusahaan yang baik perlu diterapkan dalam pengelolaan perusahaan demi menjaga kepentingan perusahaan dalam rangka mencapai maksud dan tujuan pendirian perusahaan. Aspek penting dari prinsip tata kelola perusahaan yang baik adalah adanya keseimbangan hubungan antara organ-organ perusahaan yaitu Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Komisaris, dan direksi serta adanya pemenuhan tanggung jawab perusahaan sebagai entitas bisnis kepada semua pemangku kepentingan (Sulistiyanto & Wibisono, 2003).

Perusahaan Umum Daerah yang didefinisikan menurut ketentuan Pasal 334 ayat (1) Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dan ketentuan Pasal 5 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah adalah Badan Usaha Milik Daerah yang seluruh modalnya dimiliki oleh satu daerah dan tidak terbagi atas saham. Sedangkan Perusahaan Perseroan Daerah menurut ketentuan Pasal 339 ayat (1) UU Nomor 23 Tahun 2014 dan ketentuan Pasal 5 ayat (2) Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah adalah Badan Usaha Milik Daerah yang berbentuk Perseroan Terbatas (PT) yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruhnya atau paling sedikit 51% (lima puluh satu persen) sahamnya dimiliki oleh satu daerah. Kedua BUMD tersebut memiliki perbedaan dalam hal penyertaan modal dari pemerintah daerah. (Perdana, 2019)

Kajian dan penelitian tentang Badan Usaha Milik Daerah telah banyak dilakukan dan beragam temanya, antara lain: Penelitian yang dilakukan oleh Muryanto & Djuwiyastuti, (2014) yang berjudul Model Pengelolaan Badan Usaha Milik Daerah dalam Rangka Mewujudkan *Good Corporate Governance* (GCG) pada tahun 2014. Penelitian ini merupakan penelitian normatif empiris dengan menggunakan data primer dan sekunder. Penelitian dilakukan untuk mencari model pengelolaan BUMD. Hasil penelitian menunjukkan ada dua model yang dapat digunakan untuk mengelola BUMD untuk mewujudkan GCG yaitu: *Pertama*, konsep pengelolaan BUMD non Persero dengan menggunakan swakelola mandiri. Kewenangan Pemda selaku pemegang otoritas dapat melakukan intervensi kebijakan dengan menerbitkan peraturan pemerintah daerah baik peraturan gubernur/walikota/bupati yang secara substansi mengatur tentang rencana strategis BUMD tersebut. *Kedua*, konsep pengelolaan BUMD Persero dengan menggunakan model *holding company* dengan tipe prosedur terprogram dengan group usaha kombinasi. Dipilihnya model *holding company* dengan tipe prosedur terprogram karena tipe atau karakter jenis usaha yang ada di daerah beragam.

Penelitian hukum yang dilakukan oleh Kusumo, (2016), mengenai Kajian yuridis Bentuk Hukum BUMD di Bidang Perbankan Pasca Berlakunya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah. Penelitian ini merupakan penelitian doktrinal atau normatif yang meneliti mengenai bentuk hukum BUMD di bidang perbankan pasca dibentuknya UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Bentuk hukum yang cocok untuk BUMD di bidang perbankan adalah Perseroda, dan bukan Perusahaan umum daerah karena bidang perbankan bukan merupakan bidang vital atau mempengaruhi hajat orang banyak. (Magdalena, 2018)

Penelitian hukum yang dilakukan oleh Jafar, (2016) dengan judul Pertanggungjawaban Hukum Perusahaan Daerah Dengan Karakter Konvergensi Antara Hukum Privat Dengan Hukum Publik Dan Perkembangannya. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan menjelaskan status hukum, kemandirian dan sistem pengelolaan Perusahaan Daerah dengan karakter konvergensi antara Hukum Privat dengan Hukum Publik serta prinsip pertanggungjawaban hukum Perusahaan Daerah dalam sistem Hukum Indonesia. Hasil Penelitian menggambarkan bahwa pengelolaan perusahaan yang berkaitan dengan penggunaan harta kekayaan dan pertanggungjawaban anggaran perusahaan tunduk pada Hukum Publik. Belum diterapkannya prinsip tata kelola perusahaan yang baik menyebabkan hampir seluruh Perusahaan Daerah dalam kondisi tidak sehat, mengalami kerugian dan tidak mampu melakukan pelayanan publik dan mendapatkan keuntungan sebagai salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah. Penelitian yang dilakukan berbeda dengan penelitian-penelitian di atas. Fokus penelitian ini adalah mengenai kewenangan pemerintah daerah dalam upaya mewujudkan pengelolaan BUMD berbasis prinsip tata kelola perusahaan yang baik. (Jafar, 2016).

Isu kewenangan pemerintah daerah dalam pengelolaan perusahaan perseroan daerah menjadi penting untuk dibahas karena sebagai pendiri, pemilik dan pemegang saham pemerintah daerah mempunyai kewenangan yang besar sehingga pemerintah daerah dapat melakukan intervensi dalam pengelolaan perusahaan daerah. Selain itu, dalam pengelolaan perusahaan perseroan daerah, pemerintah daerah juga berperan dalam mewujudkan prinsip tata kelola perusahaan yang baik. Hal ini juga penting karena prinsip tata kelola perusahaan yang baik memberikan kerangka acuan bagi organ perusahaan untuk bertindak sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya sehingga terciptanya pengawasan terhadap pengelolaan perusahaan yang mendukung terwujudnya perusahaan yang sehat (Sjahdeini, 2009).

Sama halnya dengan BUMD di Provinsi Nusa Tenggara Timur (NTT) khususnya, pemerintah daerah NTT belum secara objektif dan profesional dalam mengelola BUMD sesuai prinsip tata kelola perusahaan daerah yang baik. Sementara hal itu telah diatur sesuai ketentuan tata kelola perusahaan yang baik pada Badan Usaha Milik Daerah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah dimana pelayanan publik di lingkungan Badan Usaha Milik Daerah dilaksanakan berdasarkan ketentuan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Tentu, Perusahaan Daerah yang telah menerapkan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik harus tercermin dalam kebijakan perusahaan. Saat ini Perusahaan Daerah di berbagai daerah di Provinsi NTT sekalipun telah membentuk Tim Khusus untuk memuat Panduan Good Corporate Governance, Pedoman Aturan Perilaku (*code of conduct*), mekanisme pelaporan atas dugaan penyimpangan pada BUMD yang bersangkutan, serta dokumen blueprint IT/MIS PDAM sebagai bentuk acuan dalam menerapkan tata kelola perusahaan yang baik (Santo, 2017).

Sesuai dengan Permendagri 54 Tahun 2017 tentang BUMD mengatur mengenai prinsip-prinsip penyelenggaraan Tata Kelola Perusahaan yang baik meliputi: a. Transparansi, yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan dalam rangka menyampaikan informasi materiil dan relevan mengenai perusahaan; b. Kemandirian, yaitu suatu keadaan dimana BUMD dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh atau tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat; c. Akuntabilitas, yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban Organ sehingga pengelolaan BUMD terlaksana secara efektif; d. Pertanggungjawaban, yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan BUMD terhadap peraturan perundang-

undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat; e. Kewajaran (fairness), yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak stakeholder yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Kendati demikian, kerap kali BUMD di setiap daerah belum sepenuhnya dapat diwujudkan secara baik dan benar. (Santo, 2017).

Penelitian ini mengkaji permasalahan tentang “Bagaimana Upaya Pemerintah Daerah dalam mengelola perusahaan perseroan daerah dalam mewujudkan perusahaan perseroan daerah berbasis prinsip tata kelola perusahaan yang baik?”.

## 2. METODE

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian adalah metode penelitian hukum yuridis normatif dengan pendekatan perundang-undangan dan pendekatan konsep. Penelitian hukum yuridis normatif adalah penelitian yang memberikan penjelasan sistematis tentang suatu aturan yang mengatur mengenai kategori hukum tertentu, menganalisis hubungan antara peraturan tersebut, menjelaskan daerah kesulitan dan memprediksi pembangunan hukum dimasa depan (Marzuki, 2011). Sumber data sekunder diperoleh dari penelusuran Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah, konsep-konsep mengenai prinsip tata kelola perusahaan yang baik dan peran pemerintah daerah dalam pengelolaan perusahaan perseroan daerah.

Analisis bahan hukum dilakukan penulis menggunakan penelitian hukum normative, yakni bahan hukum berupa norma hukum positif, mengkajinya secara deskriptif kualitatif. Proses analisis dalam penelitian kualitatif, kegiatannya pada dasarnya dilakukan secara bersamaan dengan proses pelaksanaan pengumpulan bahan hukum. Dalam pelaksanaan penelitian kualitatif, ada beberapa aspek dalam analisis norma hukum positif yakni Bahan hukum yang telah dikumpulkan, kemudian diolah dengan menggunakan tahapan-tahapan 1) Inventarisasi bahan hukum yaitu kegiatan mengolah sejumlah bahan hukum yang dipandang relevan sesuai judul penelitian dan substansi masalah untuk mencari jawaban melalui proses penelitian; 2) Klasifikasi bahan hukum yaitu proses memilah bahan/dokumen hukum primer, bahan/dokumen hukum sekunder dan bahan/dokumen hukum tersier guna memudahkan dalam menganalisa pandangan-pandangan hukum yang dibutuhkan untuk menjawab substansi masalah yang menjadi persoalan penelitian ini; 3) Sistimatisasi bahan hukum yaitu menyusun secara sistematis materi bahan hukum yang berkaitan dengan penelitian ini; 4) Verifikasi bahan hukum yakni melakukan pemeriksaan/pengujian terhadap kebenaran-kebenaran informasi dari bahan hukum-bahan hukum yang digunakan dalam penelitian ini; dan 5) Interpretasi bahan hukum yakni penjabaran-penjabaran bahan hukum-bahan hukum yang ada sebagai pijakan dalam pemecahan masalah penelitian ini (Sukanto, 1990 & Hartono, 1994).

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 3.1. Aspek Hukum Pengelolaan Perusahaan Perseroan Daerah

Peran strategis negara dalam perekonomian merupakan kongkritisasi Indonesia sebagai negara hukum sebagaimana yang diamanatkan dalam pasal 1 ayat (3) UUD 1945. Supremasi hukum menghendaki setiap aspek kehidupan diatur oleh undang-undang (Widiyastuti, 2019). Undang-Undang Dasar 1945 sebagai hukum dasar negara Indonesia, mengatur mengenai keterlibatan negara dalam proses produksi, terutama yang berkaitan dengan bidang strategis. Hal ini bermakna negara berwenang untuk secara langsung mengintervensi kegiatan ekonomi dan bisnis (Asnawi, 2016).

Landasan utama perekonomian Indonesia adalah Pasal 33 UUD 1945. Pasal 33 UUD 1945 menyatakan bahwa negara Indonesia menganut sistem demokrasi ekonomi. Sistem demokrasi ekonomi menghendaki kegiatan ekonomi yang ditopang oleh semua unit ekonomi baik perusahaan swasta perorangan maupun badan usaha dan pemerintah untuk tujuan demi kemakmuran bersama dibawah pengawasan Negara (Widiyastuti, 2019). Semua unit ekonomi dimaksud adalah dengan

memperhatikan sifat usahanya yaitu untuk memupuk keuntungan dan melaksanakan kemanfaatan umum (Asnawi, 2016).

Pemerintah daerah sebagai perangkat negara di daerah diberikan peran yang besar untuk untuk mewujudkan pembangunan ekonomi di daerah. Sesuai prinsip desentralisasi dan otonomi daerah yang diatur dalam Undang-Undang Pemerintahan Daerah Nomor 23 Tahun 2014, pemerintah pusat memberikan kewenangan, keleluasaan kepada tiap-tiap daerah untuk mengembangkan pembangunan ekonomi berdasarkan potensi daerahnya (Marbun, 2005). Peran pemerintah dalam mewujudkan pembangunan ekonomi merupakan penjabaran dari konsep ajaran negara hukum modern yang dikenal dengan konsep negara kesejahteraan. Konsep negara kesejahteraan menempatkan pemerintah sebagai pihak yang bertanggungjawab untuk menyejahterakan masyarakatnya. Pemerintah terlibat aktif dalam upaya meningkatkan segala aspek kehidupan masyarakat baik persoalan ekonomi, sosial, hingga hukum dan keamanan. Penyelenggaraan pemerintahan yang didasarkan pada konsep desentralisasi, memberikan sebagian hak menguasai negara kepada pemerintah daerah untuk turut serta dalam menjalankan fungsi ekonomi, khususnya fungsi kewirausahaan Negara (Djadjuli, 2018). Oleh sebab itu dalam bidang ekonomi, pemerintah daerah dapat mendirikan perusahaan perseroan daerah untuk mengelola potensi daerah dan meningkatkan perekonomian daerah yang didasarkan pada kebutuhan daerah dan kelayakan bidang usaha.

Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) menegaskan bahwa kedudukan perusahaan perseroan daerah sebagai badan hukum, penyertaan modal daerah, ketentuan mengenai RUPS, ketentuan mengenai kewenangan anggota direksi perusahaan perseroan daerah, laporan tahunan bagi perusahaan perseroan daerah, penggunaan laba perusahaan perseroan daerah, semauaya harus sesuai dengan ketentuan undang-undang yang mengatur mengenai perseroan terbatas. Akibatnya perusahaan perseroan daerah menurut Pasal 4 ayat (5) PP Nomor 54 Tahun 2017 tentang BUMD harus mengikuti semua ketentuan sebagaimana yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas. Perseroan terbatas adalah badan hukum yang merupakan persekutuan modal, yang didirikan atas dasar perjanjian, melakukan kegiatan usaha dengan modal awal yang seluruhnya terbagi dalam saham (Kansil & Kansil, 2009).

Menurut Pasal 3 ayat (1) huruf b Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang BUMD kedudukan pemerintah daerah pada perusahaan perseroan daerah mewakili pemerintah daerah dalam kepemilikan kekayaan daerah yang dipisahkan dan dalam fungsinya tersebut pemerintah, daerah berkedudukan sebagai pemegang saham. Dalam Undang-Undang Perseroan Terbatas, yaitu pasal 84 ayat (1) Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang PT diatur bahwa dengan kepemilikan saham minimal 51%, maka pemerintah daerah mewakili daerah sebagai pemegang saham mayoritas dan dapat mengambil keputusan dalam Rapat Umum Pemegang Saham. Hal ini berbeda dengan perusahaan umum daerah dimana pemerintah daerah berkedudukan sebagai pemilik modal. (Sulistiyawati, dkk, 2015)

Rapat Umum Pemegang Saham menurut pasal 1 angka 15 Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang BUMD adalah organ perusahaan perseroan daerah yang memegang kekuasaan tertinggi dalam perusahaan perseroan daerah dan memegang segala wewenang yang tidak diserahkan kepada direksi atau komisaris. Dengan demikian dalam kedudukannya sebagai pemegang saham mayoritas, pemerintah daerah memiliki kewenangan yang besar dalam perusahaan perseroan daerah dan dapat menentukan kebijakan perusahaan perseroan daerah dalam batas yang ditentukan dalam Undang-Undang Perseroan Terbatas atau Anggaran Dasar (Kurniawan, 2014).

Undang-Undang Perseroan Terbatas yang mewajibkan pengelolaan perusahaan berbasis prinsip tata kelola perusahaan yang baik, maka penerapan prinsip ini menjadi bagian yang sangat penting dalam melakukan pembenahan dan pengembangan pengelolaan perusahaan. Menurut Sukmawati (2004), bahwa sebagai akibatnya, maka setiap organ perusahaan harus berusaha mencerminkan prinsip-prinsip tersebut. Penerapan prinsip tata kelola perusahaan yang baik akan meningkatkan

nilai perusahaan perseroan daerah. Penerapan prinsip tata kelola perusahaan yang baik pada pengelolaan perusahaan perseroan daerah dapat mendatangkan keuntungan bagi daerah yang ditandai dengan meningkatnya Pendapatan Asli Daerah.

### 3.2. Arti Penting Tata kelola perusahaan yang baik dalam Pengelolaan Perusahaan Perseroan Daerah

Isu *corporate governance* hadir sejak diperkenalkannya pemisahan antara kepemilikan dan pengelolaan perusahaan. Robert I. Tricker, dalam tulisannya "*Corporate Governance-Practices, Procedures, and Power in British Companies and Their Board of Directors*" memperkenalkan secara eksplisit istilah *corporate governance* ada tahun 1984 (Suprayitno & Indonesian Institute for Corporate Governance, 2007). Sedangkan istilah *good corporate governance* diperkenalkan oleh Cadbury Committeetahun 1992 dalam laporannya yang dikenal sebagai *Cadbury Report* (Sulistiyanto & Wibisono, 2013).

Prinsip tata kelola perusahaan yang baik semakin diminati dan mendapat tempat di bidang hukum ekonomi dan bisnis serta bidang hukum perusahaan karena diyakinibahwatata kelola perusahaan yang baik merupakan salah satu kunci sukses perusahaan untuk tumbuh dan menguntungkan dalam jangka panjang dan dapat memenangkan persaingan bisnis global, terutama bagi perusahaan yang telah mampu berkembang. Latar belakang terjadinya krisis ekonomi dunia, terkhusus di kawasan Asia dan Amerika Latin diyakini muncul karena gagal menerapkan tata kelola perusahaan yang baik (Asri, 2012).

Menurut *The Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD) bahwa di tahun 2008 melakukan pengembangan secara umum dan mengeluarkan seperangkat prinsip tata kelola perusahaan yang baik yang dapat dipakai sebagai referensi di berbagai negara. Prinsip-prinsip Tata kelola perusahaan yang baik yang dikembangkan OECD adalah: 1) Perlindungan terhadap hak-hak pemegang saham. Kerangka yang dibangun dalam corporate governance harus mampu melindungi hak-hak para pemegang saham; 2) Persamaan perlakuan terhadap seluruh pemegang saham; 3) Peranan stakeholders yang terkait dengan perusahaan; 4) Keterbukaan dan Transparansi; 5) Akuntabilitas Dewan Komisaris (Supriatna & Ermond, 2019). Menurut, *The Australian Stock Exchange* (ASX) juga mengatur tentang penerapan prinsip Tata kelola perusahaan yang baik pada perusahaan publik untuk memperkuat daya tahan perusahaan. Organisasi ini membawa misi yaitu menciptakan kerangka dasar Tata kelola perusahaan yang baik yang dapat dipergunakan sebagai bahan rujukan bagi perusahaan publik, para investor, maupun yang bergerak dalam bidang pasar uang dan pasar modal serta masyarakat bisnis Australia pada umumnya (Herwidayatmo, 2000).

Prinsip-prinsip Tata kelola perusahaan yang baik menurut The ASX (*The Principles of Good Corporate Governance and Best Practice Recommendation*), adalah: 1) Membangun landasan kerja yang kuat bagi manajemen perusahaan; 2) Menyusun struktur organisasi yang dapat menjamin efektivitas kerja dan meningkatkan nilai perusahaan; 3) Memperkenalkan pengambilan keputusan yang etis dan bertanggung jawab; 4) Menjaga integritas dalam pelaporan keuangan; 5) Mengungkapkan semua informasi tentang kondisi dan perkembangan perusahaan kepada para pemegang saham secara tepat waktu dan seimbang; 6) Menghormati hak dan kepentingan para pemegang saham; 7) Mendasari adanya resiko bisnis dan mengelolanya secara profesional; 8) Mendorong peningkatan kinerja manajemen perusahaan; 9) Menjamin pemberian balas jasa pimpinan dan karyawan perusahaan secara adil dan dapat dipertanggung jawabkan; 10) Memahami hak dan kepentingan para pemegang saham atau stakeholders yang sah (Herwidayatmo, 2000).

Tata kelola perusahaan yang baik sebagai sebuah konsep memiliki beberapa defenisi. Sejumlah negara dan organisasi internasional mempunyai definisi tersendiri tentang tata kelola perusahaan yang baik. Menurut *Center for European Policy Studies* (CEPS), tata kelola perusahaan yang baik merupakan seluruh sistem yang dibentuk mulai dari hak (*right*), proses, serta pengendalian, baik yang ada di dalam maupun di luar manajemen perusahaan. Hak dimaksud adalah tidak hanya terbatas kepada hak pemegang saham namun lebih luas yaitu hak seluruh stakeholders. Menurut *Finance Committee on Corporate Governance Malaysia*, tata kelola perusahaan yang baik merupakan

suatu proses serta struktur yang digunakan untuk mengarahkan sekaligus mengelola bisnis dan urusan perusahaan ke arah peningkatan pertumbuhan dan akuntabilitas perusahaan. Tujuan akhirnya adalah menaikkan nilai saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan berbagai kepentingan para stakeholder. Sedangkan Kelompok Negara Maju (OECD), mendefinisikan tata kelola perusahaan yang baik sebagai cara-cara manajemen perusahaan bertanggung jawab pada shareholder-nya, yaitu para pengambil keputusan diperusahaan harus mampu memberikan nilai tambah bagi shareholders (Ningsih, 2008).

Di Indonesia, istilah *governance* diterjemahkan sebagai pengaturan. Dalam konteks tata kelola perusahaan yang baik disebut sebagai tata pamong. Sehingga tata kelola perusahaan yang baik didefinisikan sebagai suatu pola hubungan, sistem, dan proses yang digunakan oleh organ perusahaan guna memberikan nilai tambah kepada pemegang saham secara berkesinambungan dalam jangka panjang, dengan tetap memperhatikan haksemua pemangku kepentingan yang berkaitan dengan pengelolaan perusahaan serta berlandaskan peraturan perundangan dan norma yang berlaku (Mutmainah, 2015).

Beragamnya defenisi tata kelola perusahaan yang baik di atas tidak terlepas dari teori-teori yang melandasi lahirnya prinsip tata kelola perusahaan yang baik. Teori-teori tersebut, adalah (a) teori pemegang saham (*shareholding theory*), dan (b) teori stakeholder (*stakeholding theory*) (Arifin, 2005). *Shareholding theory* mengemukakan bahwa perusahaan yang didirikan dan dikelola dengan tujuan untuk memaksimalkan kesejahteraan pemilik/pemegang saham. Prioritas kepada pemegang saham sebagai akibat dari investasi saham yang dilakukannya. *Shareholding theory* diperkenalkan oleh Adam Smith pada tahun 1776 dan disebut sebagai teori korporasi klasik. Definisi tata kelola perusahaan yang baik menurut *shareholding theory* yang diberikan oleh Monks dan Minow (1995), yaitu hubungan berbagai partisipan (pemilik/investor dan manajemen) dalam menentukan arah dan kinerja korporasi. Menurut Shleifer dan Vishny, menyebutkan bahwa tata kelola perusahaan yang baik sebagai cara atau mekanisme untuk meyakinkan para pemilik modal dalam memperoleh hasil (*return*) yang sesuai dengan investasi yang ditanamkan. Sedangkan menurut *stakeholding theory* yang diperkenalkan oleh Freeman (1984), mengatakan bahwa perusahaan adalah organ yang berhubungan dengan pihak lain yang berkepentingan, baik yang ada di dalam maupun di luar perusahaan. pengertian ini mencakup pola hubungan antara karyawan, pelanggan, kreditur, supplier, dan masyarakat sekitar dimana perusahaan tersebut beroperasi (Arifin, 2005).

Berdasarkan uraian di atas, walaupun secara umum menunjukkan bahwa penerapan prinsip tata kelola perusahaan yang baik pada tiap negara tidaklah sama namun kesepakatannya nilai-nilai positif dari prinsip tata kelola perusahaan yang baik adalah untuk menjaga konsistensi perusahaan dalam melakukan berbagai macam tindakan menuju kearah kinerja yang lebih profesional. Penerapan prinsip tata kelola perusahaan yang baik secara profesional oleh perusahaan akan membawa perusahaan kearah kemajuan namun jika tidak maka berbagai masalah akan berkembang sehingga dapat mempengaruhi etika kerja dari sumber daya perusahaan. Menurut Azre, (2017) bahwa kerugian dan kegagalan dalam pengelolaan perusahaan perseroan daerah disebabkan oleh sikap dan cara pengelolaan yang tidak menerapkan nilai-nilai tata kelola perusahaan yang baik secara tepat. Untuk menjaga agar perusahaan tetap stabil, maka semua sumber daya perusahaan harus mampu menjaga efektivitas, efisiensi dan produktivitas dari sarana, kewajiban dan keadilan dalam pengelolaan perusahaan. Keadaan keuangan dan keuntungan perusahaan harus berada dalam keseimbangan yang tepat dan harus dikelola secara patuh dan sesuai dengan prinsip tata kelola perusahaan yang baik. (Taruno, dkk, 2015)

Aspek penting tata kelola perusahaan yang baik yakni adanya empat prinsip utama yaitu: pertama, Prinsip *Fairness*, secara sederhana *fairness* dapat didefinisikan sebagai perlakuan yang adil dan setara di dalam memenuhi hak-hak stakeholder yang timbul berdasarkan perjanjian serta peraturan perundangan yang berlaku. *Fairness* juga mencakup adanya kejelasan hak-hak pemodal, sistem hukum dan penegakan peraturan untuk melindungi hak-hak investor, khususnya pemegang saham minoritas dari berbagai bentuk kecurangan. Kedua, Prinsip *Transparency*, transparansi bisa

diartikan sebagai keterbukaan informasi, baik dalam proses pengambilan keputusan maupun dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai perusahaan. Ketiga, Prinsip *Accountability*, akuntabilitas adalah kejelasan fungsi, struktur, sistem dan pertanggungjawaban organ perusahaan sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif. Keempat, Prinsip *Responsibility*, pertanggungjawaban perusahaan adalah kesesuaian (patuh) di dalam pengelolaan perusahaan terhadap prinsip korporasi yang sehat serta peraturan perundangan yang berlaku. Sehingga arti penting penerapan prinsip tata kelola perusahaan yang baik dalam pengelolaan perusahaan secara sederhana adalah memberikan kerangka untuk dipatuhi sehingga dimungkinkan adanya pengawasan yang efektif terhadap pengelolaan perusahaan dan dapat mendukung diwujudkannya perusahaan yang sehat (Sjahdeini, 2009).

### **3.3. Kewenangan Pemerintah Daerah Dalam Mewujudkan Prinsip Tata Kelola Perusahaan Yang Baik terhadap Pengelolaan Perusahaan Perseroan Daerah**

Perusahaan perseroan daerah merupakan salah satu pelaku ekonomi dalam sistem perekonomian nasional selain badan usaha swasta dan koperasi (Jafar, 2016). Peranan perusahaan perseroan daerah dalam sistem perekonomian nasional adalah menghasilkan barang dan/atau jasa yang diperlukan dalam rangka mewujudkan kemakmuran masyarakat dan merupakan salah satu sumber penerimaan daerah yang signifikan. Walaupun pada tataran implementasi keberadaan perusahaan perseroan daerah menjadi unik, variatif dan berat dalam bersaing (Yulianto, 2000).

Pelbagai penelitian mengisyaratkan tidak dikelolanya perusahaan perseroan daerah secara baik disebabkan perusahaan perseroan daerah belum memiliki budaya perusahaan yang berdampak pada visi dan misi perusahaan. Pengelolaan perusahaan perseroan daerah belum sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen bisnis yang baik atau berdasarkan pada prinsip tata kelola perusahaan yang baik sebagai akibat dari campur tangan pemerintah daerah dalam operasional perusahaan. Intervensi pemerintah daerah dinilai kebal dari segala kritik, sehingga membuat pengelolaan perusahaan perseroan daerah cenderung tidak mendatangkan keuntungan dan tidak mampu bersaing. Akibatnya dalam pengelolaan perusahaan memperlihatkan ketidaksiapan untuk menghadapi lingkungan bisnis yang terus berubah (Tuifiq, 2015).

Penelitian yang dilakukan Santo, (2017) menunjukkan bahwa pengelolaan perusahaan perseroan daerah adalah PT Flobamor, Badan Usaha Milik Pemerintah Daerah Provinsi NTT. PT Flobamor didirikan dengan Perda Nomor 19 Tahun 2009 tentang tentang Perubahan Bentuk Badan Hukum Perusahaan Daerah (PD) Flobamor menjadi Perseroan Terbatas (PT). Hasil penelusuran regulasi atas tujuan didirikan PT Flobamor, antara lain: a) Meningkatkan daya saing perusahaan dalam mengantisipasi perkembangan ekonomi global dengan memfokuskan pada usaha-usaha yang produktif serta peluang dan sesuai mekanisme pasar; b) Meningkatkan fungsi dan peran perusahaan agar lebih produktif untuk mendukung perekonomian daerah dan memberikan sumbangan yang signifikan terhadap PAD; c) Meningkatkan struktur permodalan perusahaan dengan memberikan kesempatan kepada Pihak Ketiga untuk ikut serta menanamkan modalnya agar tidak tergantung pada dana Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah; d) Turut membantu dan mendorong pertumbuhan ekonomi daerah dan Pendapatan Asli Daerah yang berasal dari laba Badan Usaha Milik Daerah; d) Dalam operasinya perusahaan akan lebih memaksimalkan profit dengan tidak mengurangi pelayanan sosial; dan e) Manajemen pengelola akan lebih efisien dan profesional. (Perda Provinsi NTT Nomor 19 Tahun 2009 tentang PT Flobamor)

Lebih lanjutnya ditemukan Santo, (2017) bahwa sekalipun PT Flobamor terikat dan tunduk kepada Undang-Undang Perseroan Terbatas akan tetapi, hal ini membuat PT Flobamor lebih baik dalam menjalankan bisnisnya secara baik dan sehat. Tentu memberikan keuntungan serta memberi kontribusi ke kas pemerintah daerah (Silondae, dkk, 2011). Kendatipun demikian, kerap kali dalam perjalanan usaha PT Flobamor belum memberikan kontribusi positif bagi peningkatan Pendapatan Asli Daerah Pemerintah Provinsi NTT. Terungkap dengan pendapat Fraksi Partai Golkar DPRD Provinsi NTT menilai PT Flobamor mendapatkan beban pengelolaan yang tidak sesuai prinsip tata kelola perusahaan yang baik, PT Flobamor perlu membenahi core bisnisnya dan harus profesional

dalam pengelolaan perusahaan sesuai dengan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik atau prinsip Tata kelola perusahaan yang baik. Penulis pun setelah menelusuri dokumen laporan Fraksi Partai Golkar terhadap Pertanggungjawaban Pelaksanaan APBD Provinsi NTT Tahun Anggaran 2019 yang disampaikan dalam Rapat Paripurna DPRD Provinsi NTT, 22 Juni 2020, target Pendapatan Asli Daerah yang dibebankan kepada PT Flobamor pada tahun 2019 sebesar 500 juta rupiah tidak mampu dipenuhi bahkan perusahaan ini mengalami kerugian sebesar Rp. 440.639.575. Suntikan dana kepada PT Flobamor menjadi beban Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah pemerintah Provinsi NTT. (Santo, 2017).

Perkembangan penerapan prinsip tata kelola perusahaan yang baik di Indonesia dinilai sangat terlambat jika dibandingkan dengan negara-negara lain di Asia. Konsep tata kelola perusahaan yang baik di Indonesia diperkenalkan ketika pemerintah Indonesia dan International Monetary Fund (IMF) menandatangani nota kesepahaman dalam rangka pemulihan ekonomi (economy recovery) pasca krisis tahun 1997. Selanjutnya pemerintah Indonesia melalui Komite Nasional Indonesia untuk Kebijakan Tata Kelola Perusahaan (Corporate Governance Policies) mengeluarkan The Indonesia Codefor Tata kelola perusahaan yang baik sebagai pedoman dalam penerapan prinsip Tata kelola perusahaan yang baik bagi masyarakat bisnis, yang memuat hal-hal yang berkaitan dengan pemegang saham, fungsi direksi dan dewan komisaris, sekretaris perusahaan, sistem audit, pemangku kepentingan, pengungkapan informasi perusahaan secara transparan, kerahasiaan, etika bisnis dan praktik korupsi, serta perlindungan terhadap lingkungan hidup (Kaihatu, 2006).

Keutamaan prinsip Tata kelola perusahaan yang baik adalah memberikan panduan kepada komponen perusahaan yaitu Rapat Umum Pemegang Saham, direksi dan komisaris untuk mengerti dan memahami hak, kewajiban, wewenang dan tanggung jawab sehingga masing-masing komponen mampu melaksanakan tugas secara professional. Dengan demikian semua organ perusahaan dapat mengamankan investasi dan aset perusahaan (Arief, 2009). Dalam hal ini Direksi harus memiliki sistem dan pengawasan internal, yang meliputi bidang keuangan, operasional, manajemen resiko dan kepatuhan. Sedangkan Komisaris menjaga agar tidak terjadi mismanagement dan penyalahgunaan wewenang oleh direksi dan para pejabat eksekutif perusahaan dan Rapat Umum Pemegang Saham dapat melakukan semua kewenangan yang diberikan kepadanya dengan penuh tanggung jawab (Asri, 2012).

Prinsip Tata kelola perusahaan yang baik jika diterapkan dengan baik dapat meningkatkan nilai tambah bagi semua pihak yang berkepentingan (stakeholders) melalui beberapa hal sebagai berikut: a) meningkatkan efisiensi, efektifitas, dan kesinambungan suatu organisasi yang memberikan kontribusi kepada terciptanya kesejahteraan pemegang saham, pegawai dan stakeholders lainnya dan merupakan solusi yang baik dalam menghadapi tantangan organisasi kedepan; b) meningkatkan legitimasi organisasi yang dikelola dengan terbuka, adil, dan dapat dipertanggungjawabkan; c) mengakui dan melindungi hak dan kewajiban para shareholders dan stakeholders (Asri, 2012).

Penerapan prinsip tata kelola perusahaan yang baik pada pengelolaan perusahaan secara normatif dan hukum telah menjadi kewajiban (Nuryan, 2016). Dalam Pasal 343 Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dan Pasal 92 Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah serta Pasal 4 Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas telah mengatur tentang kewajiban menerapkan tata Kelola perusahaan yang baik dalam pengelolaan perusahaan daerah. Tujuan penerapan prinsip tata kelola perusahaan yang baik dalam pengelolaan perusahaan perseroan daerah adalah untuk mencapai tujuan perusahaan yaitu meningkatkan pendapatan asli daerah. Tujuan tersebut hanya akan tercapai jika perusahaan mampu mengoptimalkan nilai kerja perusahaan sehingga memiliki daya saing yang kuat. Prinsip tata kelola perusahaan yang baik mendorong organ perusahaan perseroan daerah untuk bertindak secara profesional, efisien, dan efektif. Penerapan prinsip tata kelola perusahaan yang baik menjadi acuan agar organ perseroan mampu membuat keputusan dan menjalankan tindakan dilandasi nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan. (Magdalena, 2018).

Menurut Nuryan (2016), peran pemerintah daerah dalam pengelolaan perusahaan perseroan daerah berdasarkan prinsip tata kelola perusahaan yang baik, yakni 1) Dalam Prinsip Fairness, sebagai pemegang saham mayoritas, pemerintah daerah dapat mewujudkan perlindungan terhadap pemegang saham minoritas. Peran pemerintah daerah sesuai prinsip ini adalah membuat peraturan yang jelas agar seluruh aset perusahaan dikelola secara baik dan prudent, sehingga dapat memberikan perlindungan kepentingan kepada pemegang saham secara jujur dan adil. Prinsip fairness menjadi jiwa untuk memonitor dan menjamin perlakuan yang adil di antara beragam kepentingan dalam perusahaan; 2) Dalam Prinsip Transparency, untuk mewujudkan prinsip transparansi, peran pemerintah daerah adalah melalui Rapat Umum Pemegang Saham harus memastikan ketersediaan informasi yang cukup, akurat, dan tepat waktu kepada berbagai pihak yang berkepentingan dengan perusahaan perseroan daerah. Sehingga pemangku kepentingan dapat mengetahui risiko yang mungkin terjadi serta memungkinkan terjadinya efisiensi dalam pengelolaan perusahaan; 3) Dalam Prinsip Accountability, peran pemerintah daerah adalah membentuk komite audit yang independent dan kredibel sehingga audit internal perusahaan dapat berjalan efektif sehingga perusahaan dapat mencapai target tujuan pendirian. Penerapan prinsip ini akan memberikan kejelasan fungsi, hak, kewajiban, wewenang, dan tanggung jawab antara pemegang saham, dewan komisaris, serta direksi; dan 4) Dalam Prinsip Responsibility, peran pemerintah daerah adalah memperhatikan dan mengevaluasi bahwa pengelolaan perusahaan telah sesuai dan patuh terhadap peraturan perundang-undangan dan prinsip korporasi yang sehat. Peraturan yang berlaku meliputi masalah pajak, hubungan industrial, perlindungan lingkungan hidup, kesehatan/keselamatan kerja, standar penggajian, dan persaingan yang sehat. (Nuryan, 2016)

Jadi dalam kedudukannya sebagai pemegang saham, pemerintah daerah mempunyai kewenangan yang besar untuk mewujudkan pelaksanaan prinsip tata kelola perusahaan yang baik dalam pengelolaan perusahaan perseroan daerah. sebagaimana pun dijelaskan Darmawati, (2003) bahwa wewenang pemerintah daerah sebagai pemegang saham mayoritas sesuai esensi prinsip tata kelola perusahaan yang baik adalah meningkatkan kinerja perusahaan melalui pemantauan kinerja manajemen. Peran pemerintah daerah adalah mengawasi, memantau dan mengevaluasi pelaksanaan prinsip tata kelola perusahaan yang baik dalam perusahaan terutama terhadap direksi, komisaris, dan pegawai perusahaan. (Darmawati, 2003)

Peran pemerintah daerah dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Daerah, khususnya dalam pengelolaan perusahaan perseroan daerah masih terdapat kendala. Kendala dalam pengelolaan pada tataran pelaksanaannya, dibagi atas tiga, yaitu kendala internal, kendala eksternal, dan kendala yang berasal dari struktur kepemilikan (Nuryan, 2016). Kendala internal meliputi kurangnya komitmen dari pemerintah daerah, pimpinan dan karyawan perusahaan, rendahnya tingkat pemahaman dari pimpinan dan karyawan perusahaan tentang prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik, kurangnya panutan atau teladan yang diberikan oleh pimpinan, belum adanya budaya perusahaan yang mendukung terwujudnya prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik, serta belum efektifnya sistem pengendalian internal. Kendala eksternal dalam pelaksanaan corporate governance terkait dengan perangkat hukum, aturan dan penegakan hukum. Perusahaan perseroan daerah harus mendatangkan keuntungan sehingga dapat disebut sebagai perusahaan yang sehat sesuai dengan tuntutan Undang-Undang Perseroan Terbatas. Pengelolaan perusahaan perseroan daerah harus mendatangkan kemanfaatan bagi masyarakat dalam bentuk peningkatan pendapatan asli daerah yang menjadi sumber keuangan daerah. Kendala yang ketiga adalah kendala yang berasal dari struktur kepemilikan. Kepemilikan yang terkonsentrasi terjadi pada saat suatu perusahaan dimiliki secara dominan oleh seseorang atau sekelompok orang. Salah satu dampak negatif yang ditimbulkan oleh struktur kepemilikan adalah perusahaan tidak dapat mewujudkan prinsip keadilan dengan baik dan dapat menggunakan sumber daya perusahaan secara dominan sehingga mengurangi nilai perusahaan. (Nuryan, 2016)

Untuk mengatasi kendala tersebut di atas maka perusahaan memiliki sistem pengendalian internal yang efektif. Perusahaan perseroan daerah harus mempunyai sistem yang menjamin

pendistribusian hak-hak dan tanggung jawab secara adil di antara organ perusahaan dan manajemen perusahaan. Selain itu, pemerintah daerah seharusnya mempunyai visi dan misi yang kuat untuk ikut aktif dalam mengawasi, memantau dan mengevaluasi pelaksanaan prinsip tata kelola perusahaan yang baik yang dikembangkan dalam perusahaan terutama terhadap direksi, komisaris, dan pegawai perusahaan. Peralihan status bentuk badan hukum perusahaan daerah menjadi perusahaan perseroan terbatas diharapkan implementasi tata kelola perusahaan yang baik akan terwujud (Muhammad, 2020). Namun hal ini bergantung pada penerapan dan kesadaran dari organ perusahaan perseroan daerah terutama pemerintah daerah dalam kedudukannya sebagai pemegang saham mayoritas akan pentingnya prinsip tata kelola perusahaan yang baik dalam dunia usaha. Penerapan prinsip tata kelola perusahaan yang baik akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan melalui pemantauan dan pengawasan kinerja manajemen oleh Rapat Umum Pemegang Saham. Pemantauan kinerja dimungkinkan dengan adanya kewajaran, keterbukaan informasi, akuntabilitas dan pertanggungjawaban manajemen terhadap pemegang saham dan stakeholders. Pengawasan yang berjalan efektif akan menciptakan mekanisme saling kontrol sehingga dapat mewujudkan pengelolaan perusahaan perseroan daerah berbasis prinsip tata kelola perusahaan yang baik.

#### 4. CONCLUSION

Pemerintah daerah mempunyai wewenang dalam pengelolaan perusahaan perseroan daerah dalam kedudukannya sebagai pemegang saham mayoritas (sebagai pemilik perusahaan). Hal ini mengakibatkan pemerintah daerah mempunyai tugas dan fungsi mewujudkan pengelolaan perusahaan daerah berbasis prinsip tata kelola perusahaan yang baik. Sebagai pemegang saham mayoritas pemerintah daerah tetap memiliki kewenangan yang tidak diserahkan kepada direksi dan komisaris.

Kewenangan pemerintah daerah pada tataran implementasi sekalipun terdapat kendala, kendatipun demikian, kerap kali dapat diukur dari kendala internal, kendala eksternal, dan kendala yang berasal dari struktur kepemilikan. Upaya dalam mengatasinya yakni pemerintah daerah harus mempunyai visi dan misi yang kuat dalam mengawasi, memantau dan mengevaluasi pelaksanaan prinsip tata kelola perusahaan yang baik yang dikembangkan dalam perusahaan terutama terhadap direksi, komisaris, dan pegawai perusahaan perseroan daerah. Prinsip GCG memberikan panduan kepada komponen perusahaan yaitu Rapat Umum Pemegang Saham, direksi dan komisaris untuk mengerti hak, kewajiban, wewenang dan tanggung jawabnya sehingga masing-masing komponen mampu melaksanakan tugas secara professional.

#### REFERENCES

- Muhammad, A. Suradji; Irman, Irman; Husna, Asmaul; Suswaini, Eka, (2020), Re-Organisasi Badan Usaha Milik Daerah: Upaya Meningkatkan Kemandirian Daerah, *Jurnal Ilmu Administrasi Media Pengembangan Ilmu dan Praktek Administrasi*, Vol. 17, No. 1, Juni 2020, hlm 35-49., diakses dari <https://jia.stialanbandung.ac.id/index.php/jia/article/view/547>
- Asri, D. P. Budi, (2012). Pelaksanaan Tata kelola perusahaan yang baik Dalam UU Nomor 40 Tahun 2007 Tentang PT. diakses dari <http://janabadra.cic.id/ujb/00-2411-7401-pdf>
- Asnawi, M. Iqbal, (2016). Implikasi Pengelolaan Bumn Persero Dalam Kerangka Welfare State Berdasarkan Mekanisme Perseroan Terbatas. *Jurnal Hukum Samudra Keadilan*, Vol. 11, No. 1, 2016, hlm 126-144, diakses dari <https://media.neliti.com/media/publications/240368-implikasi-pengelolaan-bumn-persero-dalam-eeaf3b0e.pdf>
- Arifin, (2005), Peran Akuntan dalam Menegakkan Prinsip *Good Corporate Governance* pada Perusahaan di Indonesia (Tinjauan Perspektif Teori Keagenan). Disampaikan pada sidang senat guru besar Universitas Diponegoro, Dalam Rangka Pengusulan Jabatan Guru Besar, Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang, diakses dari <http://eprints.undip.ac.id/333/>

- Arief, Effendi M, (2009), *The Power Of Good Corporate Governnace* : Teori dan Implementasi, Jakarta : Salemba Empat.
- Azre, A. Ilham, (2017) Analisis *Good Corporate Governance* (GCG) Pada Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Provinsi Sumatera Barat (Studi Kasus PT Grafika Jaya Sumbar), (JAKP) Jurnal Administrasi dan Kebijakan, Vol 2, No 3 (2017), hlm 187-203, diakses dari <http://jakp.fisip.unand.ac.id/index.php/jakp/article/view/17>
- Kansil, C. S. T. & Kansil, C. S. T. (2009). *Seluk Beluk Perseroan Terbatas Menurut Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 (Pertama)*. Rineka Cipta, Jakarta.
- Cahyaningrum, D. (2018). Implikasi Bentuk Hukum Bumd Terhadap Pengelolaan BUMD. *Jurnal Negara Hukum: Membangun Hukum Untuk Keadilan Dan Kesejahteraan*. No. 1 Vol 2 tahun 2018, diakses dari <https://doi.org/10.22212/jnh.v9i1.997>
- Darmawati, D. (2003). *Corporate Governance dan Manajemen Laba: suatu studi empiris*. *Jurnal Bisnis Dan Akuntansi*, Vol 5 No. 1, hlm. 47-68, diakses dari DOI: <https://doi.org/10.34208/jba.v5i1.390>
- Djadjuli, R. D. (2018). Peran Pemerintah dalam Pembangunan Ekonomi Daerah. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, Vol 5 No. 2 2018, hlm 109-123, diakses dari DOI: <http://dx.doi.org/10.25157/dinamika.v5i2.1409>
- Herwidayatmo, (2000). Implementasi Tata kelola perusahaan yang baik Untuk Perusahaan Publik Indonesia. <http://www.imfeui.com/uploads/file110-XXIX-Oktober-2000.PDF>
- Jafar, Muhammad (2016), *Pertanggungjawaban Hukum Perusahaan Daerah Dengan Karakter Konvergensi Antara Hukum Privat Dengan Hukum Publik Dan Perkembangannya* [Univeristas Sumatera Utara]. Diakses dari <http://repositori.usu.ac.id>
- Kaihatsu, T. S. (2006). *Good Corporate Governance dan Privatisasi*. Jurusan Ekonomi Manajemen, Fakultas Ekonomi – Universitas Kristen Petra <http://www.petra.ac.id/>, Vol. 8 No. 1 (2006): March 2006, hlm 90-116, diakses dari DOI: <https://doi.org/10.9744/jmk.8.1.pp.%201-9>
- Kurniawan, M. (2014). Tanggung Jawab Pemegang Saham Perseroan Terbatas Menurut Hukum Positif. *Jurnal Mimbar Hukum-Fakultas Hukum Universitas Gadjah Mada*. Vol 2 No. 1 Tahun 2014, diakses dari <https://doi.org/10.22146/jmh.16055>, hlm 102-124
- Kusumo, D. T. (2016). Kajian Yuridis Bentuk Hukum Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) di bidang Perbankan Pasca Berlakunya Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah. Hasil Penelitian skripsi, Mahasiswa, FH Jurusan Ilmu Hukum-E.0011093-2016, diakses dari <https://digilib.uns.ac.id/dokumen/detail/51067>
- Lestari, Ningsih. (2008). Peranan Penerapan Tata kelola perusahaan yang baik Dalam Pengembangan Perusahaan Publik. Vol 1 No. 1 tahun 2008 *Jurnal Spi*. Diakses dari <http://fisip.uns.ac.id/publikasi/sp4-2-lestariningsih.pdf>
- Magdalena, S. M, (2018) Pelaksanaan Prinsip Akuntabilitas pada Perusahaan Daerah Jasa Yasa di Kabupaten Malang (Studi Implementasi Peraturan Bupati Nomor 20 Tahun 2006 tentang Pedoman Tata Kelola Perusahaan Daerah Jasa Yasa Kabupaten Malang), *Jurnal Arena Hukum*, FH Universitas Brawijaya, Malang. Vol 2, No. 1. Tahun 2018. Diakses dari <http://hukum.studentjournal.ub.ac.id/index.php/hukum/article/view/177>
- Marbun, B. N. (2005). *DPRD dan Otonomi Daerah*. Jakarta : Sinar Harapan.
- Marzuki, P. D. P. M. (2011). *Penelitian Hukum*. In *Metode Penelitian*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group.
- Muhammad, A., (2010), *Hukum Perusahaan Indonesia*, Bandung : PT. Citra Daitya Bhakti.
- Mutmainah, (2015). Analisis *Good Corporate Governance* Terhadap Nilai Perusahaan. *Jurnal Eksis Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Al-Anwar Mojokerto*, Vol X No. 2, Oktober 2015,. hlm 181-195, diakses dari <http://ejournal.stiedewantara.ac.id>
- Muryanto, Y.; Taruno, Dj. & Ambar, B., (2015), Model Pengelolaan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dalam Rangka Mewujudkan *Good Corporate Governance*, *Sebelas Maret Institutional Repository*, Vol. 1, No. 7 tahun 2015, diakses dari <https://core.ac.uk/display/20332961>

- \_\_\_\_\_, (2015), Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Persero Untuk Mewujudkan Prinsip Tata Kelola Perusahaan Yang Baik., Jurnal Privat Law Vol. III, No 2 Juli-Desember 2015, hlm 56-66, diakses dari <https://www.neliti.com/id/publications/164361>
- Nuryan, I. (2016). *Strategy Development And Implementation Of Good Corporate Governance (GCG) On BUMN and BUMD in Indonesia*. AdBispreneur. Diakses dari <https://doi.org/10.24198/adbispreneur.v1i2.10237>
- Santo, M. F. Owa da, (2017). Urgensi Diterapkannya Prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) pada pengelolaan perusahaan daerah. Jurnal Masalah-masalah hukum. Vol 1, No. 3 tahun 2017, diakses dari <https://doi.org/10.14710/mmh.45.3.2016>, hlm 182-191
- Perdana, R. S. (2019). Wewenang Kepala Daerah Dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Jurnal Hukum Peratun. Vol. 2 No. 2 tahun 2019, diakses dari <https://jurnalhukumperatun.mahkamahagung.go.id/index.php/jurnalhukumperatun/article/download/143/27>
- Silondae, A. A. dkk, (2011), Pokok-Pokok Hukum Bisnis, Jakrta : Salemba Empat.
- Sjahdeini, S. R. (2009). Pengembangan Fungsi Pengawasan Menuju Tata kelola perusahaan yang baik pada Milenium Baru.
- Soekanto, Soerjono dan Memudji, Sri (1990), Metode Penelitian Hukum Normatif, Jakarta : Radja Grafindo Persada.
- Supriatna, A., & Ermond, B. (2019). Peranan Direktur Independen Dalam Mewujudkan *Good Corporate Governance* Pada Perusahaan Publik Di Indonesia. Jurnal Yuridis. Vol 1 No. 1 tahun 2019, diakses dari <https://doi.org/10.35586/jyur.v6i1.793>
- Suprayitno, G., & *Indonesian Institute for Corporate Governance*. (2007). Mewujudkan *good corporate governance* sebagai sebuah sistem : kajian dan penerapannya pada badan usaha milik negara. In Seri *good corporate governance*, diakses dari <https://www.onesearch.id/Record/IOS2750.7.859>
- Tuifiq, M. (2015). Eksistensi Tata kelola perusahaan yang baik pada Badan Usaha Milik Daerah, diakses dari <http://repository.stiewidyagamalumajang.ac.id/693/1/>
- Taruno, Y. M. Djuwiyastuti, (2014). Model Pengelolaan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Dalam Rangka Mewujudkan *Good Corporate Governance*. Yustisia Jurnal Hukum. Vol. 1 No. 2, Tahun 2014, diakses dari <https://doi.org/10.20961/yustisia.v3i1.10136>
- Widiyastuti, S., (2019). Politik Hukum Badan Usaha Milik Daerah (Bumd) Dalam Kegiatan bisnis Untuk Mewujudkan Kesejahteraan Sosial. Jurnal Law and Justice, Vol 3 No.1 tahun 2019. Diakses dari <https://doi.org/10.23917/laj.v4i1.8050>
- Yulianto, E. (2000). BUMD: Potret Buram Perusahaan Daerah. Ekojulianto.Tripod.Com.

#### **Peraturan perundang-undangan :**

- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2017 tentang BUMD
- Peraturan Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur (NTT) Nomor Nomor 19 Tahun 2009 tentang Pendirian PT Flobamor
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2018 tentang Pengangkatan dan Pemberhentian Anggota Dewan Pengawas Atau Anggota Komisaris dan Anggota Direksi Badan Usaha Milik Daerah

