

Implementasi Prinsip *Good Corporate Governance* dalam Tata Kelola di Perumda Kerta Bali Saguna

IDA AYU MAS INDIRA GAYATRI SIDHARTA*, KETUT BUDI SUSRUSA

Program Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Udayana,
Jl. PB. Sudirman Denpasar 80232, Bali

Email: *indiragayatri186@student.unud.ac.id

kbsusrusa1959@gmail.com

Abstract

Implementation of Good Corporate Governance Principles in the Governance of Perumda Kerta Bali Saguna

Good Corporate Governance (GCG) is a system, pattern, and process in organizing an institution or company in order to achieve the goals of the company concerned. Regional Public Company Kerta Bali Saguna is a renewal and restructuring of the form of a Bali Regional Company in accordance with the Regional Regulation of the Governor of Bali Province in 2022 to maximize the function of Regional Owned Enterprises. With this renewal, Perumda is in the adjustment stage so that the purpose of this research is to find out the extent to which the implementation of GCG principles has been achieved and the achievement of implementing governance through self-assessment scoring at Perumda Kerta Bali Saguna. This study uses qualitative research methods, the source of information comes from primary and secondary data then the results of the data are presented in a descriptive form. Primary data was obtained by means of structured interviews using self-assessment questionnaires and secondary data in the form of supporting documents such as financial reports, annual reports, work plan documents, cooperation documents, and other important documents. Respondents were selected purposively with consideration of important positions that could provide correct, clear and transparent answers. Selected resource persons are the Board of Trustees, Director of Operations, Director of Finance, Operations Manager, and Head of the Trading Industry Business Unit. The data analysis technique used is the interval assessment weight obtained from interviews and supporting documents for each assessment variable. The results of this study prove that the implementation of GCG principles at Perumda Kerta Bali Saguna has implemented good governance, it's just that it doesn't have its own specific guidelines and the achievement of the self-assessment score is 72.66 with a fairly good classification.

Keywords: *implementation, good corporate governance, self assessment*

1. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang

Perumda Kerta Bali Saguna merupakan pembaharuan bentuk hukum dari yang dulunya adalah Perusahaan Daerah Bali semenjak tahun 2022 melalui Peraturan Daerah Bali no. 6 tahun 2022. Tujuan dari perubahan bentuk ini tidak lain dengan tujuan untuk memaksimalkan potensi BUMD dan memberikan kesempatan kepada Perumda untuk mengelola asset daerah dengan baik (Perda Gub. Bali 6/2022). Adanya perubahan bentuk ini membuat Perumda masih dalam tahap penyesuaian dalam segala aspek dan kebijakan perusahaan agar dapat lebih baik lagi dari sebelumnya, selain itu Perumda juga melakukan restrukturisasi dalam organisasinya agar memaksimalkan tata kelola perusahaan agar berjalan efektif, efisien, dan berkesinambungan.

Tata kelola perusahaan yang baik atau dikenal dengan *Good Corporate Governance* (GCG) merupakan sebuah sistem, pola, dan proses dalam pengorganisasian sebuah lembaga atau perusahaan agar tercapainya tujuan dan memberikan nilai tambah kepada *stakeholders* dan *shareholders* perusahaan yang bersangkutan (Tjager, 2003). GCG memiliki lima prinsip yang harus diterapkan pada organisasi internal suatu lembaga atau perusahaan diantaranya transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kesetaraan atau kewajiban. (Sutedi, 2011). Menurut Sutojo dan Aldridge (2008), tujuan GCG adalah melindungi hak dari stakeholder dan shareholders agar tidak terjadi benturan kepentingan yang dapat menimbulkan masalah dikemudian hari. Adapun manfaat dari penerapan GCG adalah dapat mengukur target kinerja manajemen perusahaan dan entitas bisnis akan menjadi efisien (Tjager, 2003).

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana implementasi prinsip *Good Corporate Governance* pada Perumda Kerta Bali Saguna?
2. Sejauh manakah capaian sistem tata kelola yang diterapkan oleh Perumda Kerta Bali Saguna setelah adanya perubahan bentuk perusahaan?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui bagaimana tata kelola pada Perumda Kerta Bali Saguna sesuai prinsip *Good Corporate Governance*
2. Untuk mengetahui sejauh mana capaian penerapan tata kelola yang telah diterapkan semenjak adanya perubahan bentuk perusahaan

2. Metode Penelitian

2.1 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di kantor Perumda Kerta Bali Saguna yang beralamat di Jalan Kamboja No. 15, Denpasar. Waktu penelitian yaitu selama bulan Mei-Juni 2023 terhitung mulai pengumpulan data hingga penyusunan hasil penelitian.

2.2 *Jenis dan Sumber Data, Teknik Pengumpulan*

Menurut Creswell (2010) sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan. Jenis data dalam penelitian ini adalah data kualitatif, yaitu jawaban wawancara mengenai bagaimana praktik tata kelola yang sudah diterapkan sesuai prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi dan kesetaraan di Perumda Kerta Bali Saguna. Sumber data penelitian ini berasal dari data primer dan sekunder. Data primer yaitu hasil wawancara langsung secara terstruktur berpedoman pada kuesioner *self assessment* dengan Dewan Pengawas, Direktur Keuangan, Direktur dan Manajer Operasional, dan Kepala Unit Usaha Industri Perdagangan di Perumda Kerta Bali Saguna, sedangkan data sekunder sebagai pendukung hasil wawancara berupa dokumen-dokumen penting seperti laporan keuangan, laporan tahunan, laporan kerjasama, dokumen rencana kerja dan dokumen penting lainnya.

Pengumpulan data adalah langkah yang penting karena data yang dikumpulkan akan digunakan untuk pemecahan masalah yang sedang diteliti (Siregar, 2021). Pengumpulan data primer dan sekunder pada penelitian ini dilakukan dengan cara wawancara mendalam secara terstruktur berpedoman pada kuesioner penilaian *self assessment* dan studi literatur pada teori prinsip GCG.

2.3 *Instrumen Penelitian dan Pengukuran*

Instrumen adalah suatu alat yang digunakan sebagai pengumpulan data penelitian (Moleong, 2005). Instrumen yang peneliti gunakan berupa kuesioner penilaian *self assessment* pada SK-16/S.MBU/2012. Dalam kuesioner tersebut terdapat enam variabel yaitu; 1) Komitmen Terhadap Penerapan Tata Kelola Yang Baik Secara Berkelanjutan; 2) Pemegang Saham/RUPS/Pemilik Modal; 3) Dewan Komisaris/Dewan Pengawas; 4) Direksi; 5) Pengungkapan Informasi dan Transparansi; dan 6) Aspek Lainnya. Keenam variabel tersebut terdapat 43 indikator dan 153 parameter penilaian capaian penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) yang sudah mencakup prinsip-prinsip Transparansi, Akuntabilitas, Responsibilitas, Independensi, dan Kesetaraan atau Kewajaran.

Pengukuran dilakukan dari bobot yang didapat dari hasil wawancara kuesioner *self assessment* dengan klasifikasi sangat baik apabila bobot yang diperoleh diatas 85, klasifikasi baik jika bobot $75 \leq 85$, klasifikasi cukup baik $60 \leq 75$, klasifikasi kurang baik $50 \leq 60$, dan klasifikasi buruk dengan nilai ≤ 50 . Pengambilan sampel penelitian ini secara *purposive* atau disebut teknik *purposive sampling*. Sugiyono (2009), mengemukakan bahwa teknik *purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Peneliti memilih informan yaitu bagian penting di Perumda Kerta Bali Saguna yang peneliti anggap mampu memberikan informasi dengan benar, jelas, dan akurat. Narasumber terpilih adalah Dewan Pengawas, Direktur Keuangan, Direktur dan Manajer Operasional, dan Kepala Unit Usaha Industri Perdagangan.

2.4 Analisis Data

Analisis data adalah proses penyederhanaan, sistematisasi, penafsiran data agar lebih mudah dipahami, lebih jelas atau eksplisit dan bersifat ilmiah (Sugiyono, 2009). Analisis data yang peneliti gunakan merupakan analisis deskriptif. Setelah semua data hasil wawancara rangkum, peneliti menentukan dan menjabarkan secara deskriptif mengenai variabel apa saja yang sudah berjalan baik serta variabel apa saja yang perlu mendapat perhatian dan evaluasi lebih lanjut.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Provinsi Bali

BUMD termasuk bagian dari BUMN, hanya saja pengelolaannya diatur sendiri oleh pemerintah daerah yang bersangkutan. BUMD secara spesifik dibentuk dengan tujuan memenuhi kebutuhan masyarakat melalui pengadaan barang dan jasa, dan secara umum dibentuk dengan tujuan untuk memaksimalkan potensi daerah sehingga akan meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) itu sendiri (Muryanto, 2017). BUMD sendiri dibagi menjadi dua bentuk yaitu Perusahaan Umum Daerah (Perumda) dan Perusahaan Perseroan Daerah (Perseroda) (PP no. 54/2011). Perumda memiliki modal yang seluruhnya dimiliki oleh satu daerah saja dan tidak berbentuk saham, sedangkan Perseroda memiliki modal yang terbagi dalam bentuk saham dan dimiliki oleh beberapa daerah. Pembagian bentuk BUMD tersebut bertujuan untuk menspesifikan fungsi dari masing-masing BUMD. Perumda memiliki fungsi yang berfokus pada pelayanan umum dan mendorong pelaksanaan pembangunan contohnya Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma, Perumda Kerta Bali Saguna, dan Perumda Kerthi Bali Santhi, sedangkan Perseroda berfokus mencari keuntungan untuk menambah pendapatan daerah contohnya adalah Bank Pembangunan Daerah Bali.

3.2 Gambaran Umum Perumda Kerta Bali Saguna

Perumda Kerta Bali Saguna yang beralamat di Jalan Kamboja No. 15, Denpasar, merupakan Perusahaan Umum Daerah Bali yang berubah bentuk badan hukum sesuai Peraturan Daerah Provinsi No. 6 tahun 2022. Dalam keputusan surat tersebut menyebutkan bahwa perubahan bentuk perusahaan dimaksudkan untuk memberikan peranan yang lebih besar serta memperluas jangkauan operasional Perumda Kerta Bali Saguna sehingga lebih mampu dalam menunjang upaya percepatan pertumbuhan perekonomian daerah, dengan tujuan meningkatkan penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD), turut membantu dan mendorong pertumbuhan perekonomian dan pembangunan daerah, serta memperoleh laba.

Perumda Kerta Bali Saguna memiliki visi “Perumda Kerta Bali Saguna menjadi Katalis Transformasi Ekonomi Bali membangun Ekonomi Bali yang lebih seimbang, berdaya saing, berkelanjutan dan berorientasi ke masa depan, dengan mewujudkan Karakter Ekonomi Gotong Royong, lebih mengintegrasikan keterlibatan Desa Adat, Pelaku Usaha Lokal Bali, dan Potensi Daerah sebagai pelaksanaan Visi Nangun Sat Kerthi Loka Bali dalam pola Pembangunan Semesta Berencana untuk

mewujudkan Tri Sakti Bung Karno.” Serta misi : 1) Menyeimbangkan Ekonomi Bali, “*In Harmonia Progressio*” Kemajuan dalam Keselarasan. Kemajuan pariwisata diselaraskan dengan kemajuan di Bidang Energi, Pertanian, Industri Pangan, Sandang, Papan, Infrastruktur, Ekonomi Digital, Transportasi Kesehatan, Keamanan dan Koordinasi Potensi Pariwisata untuk Pengembangan Event Internasional.

2) Mengembangkan Struktur Kerjasama dengan Koperasi Produk/*Services* dengan dasar Ekonomi Gotong Royong. Perumda ditempatkan sebagai katalis dalam integrasi peningkatan kualitas SDM, Inovasi/Teknologi, akses pasar dan akses pemodalan.

3) Mengembangkan networking “Bali *Incorporated* dengan Pemda Bali, BPD, LPD, Desa Adat, KADIN Bali, pengusaha putra daerah, untuk bersama-sama mengembangkan industri daerah untuk kemakmuran Bali.

Perubahan bentuk hukum membuat Perumda melakukan restrukturisasi internal perusahaan yang mencakup keuangan, manajemen, operasional, sistem, dan prosedur. Perumda Kerta Bali Saguna memiliki struktur organisasi internal diantaranya jabatan tertinggi adalah Gubernur sebagai Pemilik Modal, Dewan Pengawas yang berjumlah dua orang yaitu ketua dan satu anggota, bagian Direksi terbagi menjadi empat yaitu: Direktur Utama, Direktur Keuangan, Direktur Pengembangan Usaha, dan Direktur Operasional, selanjutnya ada Manajer terbagi menjadi tiga bagian yaitu Manajer Umum, Manajer Operasional, dan Manajer Administrasi dan Kepegawaian, bagian terakhir yaitu Staff/Pegawai terdapat dua orang staff keuangan, dua orang staff umum, dan satu orang staff administrasi dan kepegawaian. Saat ini Perumda Kerta Bali Saguna memiliki enam unit usaha diantaranya: Unit Industri dan Perdagangan, Unit Energi, Unit Infrastruktur, Unit Badan Usaha Jasa Pengamanan, Unit Infrastruktur dan Penyaluran Air bersih, dan Administrator Unit Perkebunan.

3.3 Perusahaan Umum Daerah dalam Mewujudkan Prinsip Good Corporate Governance (GCG)

Pemerintah daerah harus menetapkan skala prioritas dalam pembentukan dan penataan BUMD yang berkaitan dengan bentuk hukum BUMD baik Perumda maupun Perseroda. Dalam pembentukan Perumda, perhatian diberikan sekurang-kurangnya pada aspek-aspek yang menjadi dasar pertimbangan pemerintahan daerah, antara lain: permodalan, pemanfaatan laba Perumda, kepentingan umum, industri atau unit usaha Perumda, serta potensi dan karakteristik daerah (Muryanto, 2017). Fokus pendirian Perumda, berdasarkan ciri dan karakteristiknya, harus memenuhi unsur kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan jasa bagi hidup orang banyak daripada pelaksanaan aspek pembangunan ekonomi daerah dan *profit making*.

Perumda Kerta Bali Saguna telah berupaya dalam mewujudkan tata kelola yang baik berdasarkan prinsip-prinsip GCG, hanya saja untuk pedoman tata kelola Perumda belum memiliki dokumen yang secara jelas memuat proses dari pengelolaan Perumda. Selama ini hanya berpedoman pada Peraturan Daerah Gubernur Bali no. 6 tahun 2022. Walaupun belum memiliki pedoman tata kelola tersendiri, Perumda tetap

berupaya dalam mewujudkan proses tata kelola yang baik karena Perumda ingin menjadi Perusahaan Daerah yang lebih baik dan bermanfaat bagi masyarakat dan pemerintah daerah untuk memaksimalkan potensi daerah setelah adanya perubahan bentuk perusahaan daerah ini.

3.4 Implementasi Prinsip Good Corporate Governance (GCG) di Perumda Kerta Bali Saguna

Perumda telah berupaya menerapkan tata kelola yang baik untuk organisasi internalnya, namun dalam beberapa hal masih perlu untuk dilakukan pembenahan atau *area of improvement*.

1. Transparansi

Visi dan Misi Perumda dipajang dengan besar di dalam kantor Perumda sehingga seluruh pegawai bisa melihat dan mengetahui apa visi misi dari Perumda. Keterbukaan Perumda dalam setiap informasi atau hal-hal yang terjadi di dalam Perumda, namun tidak menutup kemungkinan ada beberapa informasi yang tidak boleh diketahui atau hak informasi hanya sesuai jabatan yang diduduki. Setiap kegiatan yang ada, baik itu rapat maupun kerjasama Perumda dengan pihak tertentu semuanya diketahui oleh staff Perumda karena setiap kegiatan memerlukan kerjasama antar staff Perumda. Transparansi kepada *shareholder* terkait dengan lingkungan perusahaan, kendala apa saja yang sedang dihadapi, bagaimana Perumda mengambil langkah dalam penyelesaian masalah sehingga setiap pegawai dapat mengambil peran untuk memberikan solusi ataupun ide. Perumda juga secara terbuka memberikan informasi kepada seluruh pemangku kepentingan mengenai kegiatan pada unit usahanya yang belum terealisasi, sedang dalam tahap proses, dan kegiatan yang sudah terealisasi, mengenai RJPP dan juga RKAP Perumda. Setiap jabatan yang ada di Perumda memiliki *jobdesk*-nya masing-masing, hal ini telah dipahami baik oleh semua staff hanya saja dalam hal tertentu terdapat kegiatan rangkap jabatan yang dilakukan oleh Ibu Cok Laksmi dikarenakan belum ada yang mengisi bagian SPI di Perumda. Prinsip transparansi lainnya yang belum berjalan maksimal adalah ketersediaan informasi kepada *stakeholder* yang belum bisa didapat dengan mudah, hal ini dikarenakan website Perumda sedang dalam perbaikan oleh tenaga *Information Technology* (IT) sehingga *update* informasi dan kegiatan yang ada di Perumda hanya melalui laman *Facebook*.

2. Akuntabilitas

Secara garis besar setiap jabatan yang ada di dalam Perumda Kerta Bali Saguna sudah dijalankan cukup baik sesuai SOP tugas dan tanggung jawab oleh masing-masing jabatan, namun terdapat jabatan yang belum ada di dalam Perumda yaitu Perumda belum memiliki sekretaris khusus untuk jabatan Direktur sehingga segala dokumen, jadwal rapat, berita acara kegiatan, dan hal-hal penting lainnya masih dirangkap oleh sekretaris umum perusahaan. Kejelasan sistem dan fungsi dari setiap jabatan masih abu-abu, karena masih adanya rangkap tugas yang diluar dari *jobdesk*. Sistem keuangan dan penyusunan laporan keuangan Perumda telah mengacu pada

kebijakan standar akuntansi umum yang berlaku di Indonesia (SAK). Penyusunan laporan keuangan, Direksi Keuangan menyusun dengan tetap diawasi oleh Dewan Pengawas.

3. Responsibilitas

Perumda memberikan respon yang cepat mengenai masalah atau kendala yang sedang dihadapi agar segera mendapatkan jalan keluar untuk menyelesaikan masalah yang ada. Hal ini terbukti ketika terdapat konsumen yang komplain karena beras yang didistribusikan dari Unit Industri Perdagangan Perumda ada yang rusak dan berisi kutu beras. Perumda mengambil langkah cepat untuk mengganti produk yang rusak tersebut dengan yang baru dan Perumda memberikan jaminan tukar barang 100% maksimal 7 hari setelah produk diterima.

4. Independensi

Setiap bagian di Perumda dalam mengambil keputusan terbebas dari tekanan pihak manapun, semua atas pertimbangan yang matang dan tidak ada yang saling mendominasi. Direktur Utama mengambil keputusan mengenai pengelolaan bagi setiap unit usaha yang sebelumnya masih dipegang oleh Manajer Operasional kemudian diserahkan sepenuhnya kepada kepala unit usaha dengan tetap mematuhi kebijakan yang ada. Hal tersebut dilakukan Direktur untuk lebih memaksimalkan dan mengefisiensikan tugas tanggungjawab setiap jabatan. Penetapan Keputusan pengelolaan diserahkan sepenuhnya kepada kepala unit usaha murni keputusan independen Direktur untuk kepentingan bersama perusahaan tanpa adanya paksaan ataupun tekanan dari pihak manapun. Hanya saja dalam kondisi tertentu Perumda tidak dapat secara independent menentukan keputusan, melainkan harus berkonsultasi dan atas persetujuan pihak Gubernur sebagai pemilik modal.

5. Kesetaraan

Kesetaraan atau kewajaran dalam organisasi Perumda terlihat dari pemenuhan hak-hak *stakeholders* yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Perumda memberikan kesempatan yang sama terhadap semua *shareholder* dan *stakeholder* perusahaan. Para pegawai dan staff Perumda mendapat kesempatan yang sama dalam mengemukakan pendapat, usulan, maupun ide demi tercapainya RJPP Perumda serta visi dan misi terlaksana sesuai harapan perusahaan.

3.5 Hasil Penilaian Self Assessment Perumda Kerta Bali Saguna

Berdasarkan tabel hasil tabulasi data, Perumda Kerta Bali Saguna mendapat total skor 72,66 dengan kualifikasi cukup baik. Masing-masing variabel penilaian *self assessment* diuraikan sebagai berikut:

1. Komitmen Terhadap Penerapan Tata Kelola Yang Baik Secara Berkelanjutan mendapat bobot 3,411 dari bobot maksimal 7,00 dengan persentase 48,72% yang berarti klasifikasinya masih buruk. Hal ini dikarenakan Perumda belum memiliki pedoman tata kelola dan pedoman perilaku tersendiri untuk Perumda, belum pernah melakukan penilaian *assessment* dengan bantuan dari lembaga independen selama ini hanya pemeriksaan dari inspektorat/BPK. Lain daripada itu terdapat

- beberapa praktik yang sudah diterapkan oleh Perumda seperti, Perumda telah melakukan pengendalian gratifikasi sesuai peraturan yang berlaku dan Perumda melaksanakan kebijakan atas sistem pelaporan dugaan penyimpangan pada perusahaan (*whistle blowing system*).
2. Pemegang Saham dan RUPS/Pemilik Modal dalam Perumda adalah Gubernur. Variabel ini mendapat bobot 8,087 dari bobot maksimal 9,00 dengan persentase 89,85% yang berarti klasifikasinya adalah sangat baik. Klasifikasi sangat baik didapat karena Perumda telah melaksanakan sebagian besar aspek yang dinilai pada variabel ini seperti proses pengangkatan dan pemberhentian jabatan Direksi sesuai peraturan mekanisme pelaksanaan, rencana jangka panjang perusahaan dan rencana keuangan dan anggaran pembiayaan sudah disahkan melalui rapat setelah adanya masukan dan perbaikan, semua laporan yang berkaitan dengan pemilik modal disahkan setiap akhir tahun pada rapat tahunan Perumda, penetapan gaji ataupun insentif pegawai dan penggunaan laba/dividen ditentukan langsung oleh pemilik modal, dan pemilik modal telah melaksanakan tata kelola atau hal-hal yang menyangkut Perumda sesuai hak dan kewenangannya. Walaupun mendapat klasifikasi sangat baik, terdapat juga praktik yang belum dilakukan yaitu Perumda tidak ada menetapkan audit eksternal/lembaga audit indenpenden untuk mengaudit kondisi Perumda khususnya keuangan.
 3. Dewan Komisaris/Dewan Pengawas mendapat bobot 26,794 dari bobot maksimal 35,00 dengan persentase 76,55% yang berarti klasifikasinya baik. Praktik yang sudah terlaksana dengan baik diantaranya Dewan Pengawas mengatur sendiri pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab dengan anggota, memiliki kebijakan penyusunan rencana kerja selama satu tahun, memberikan persetujuan atas segala pelaporan penting Perumda sebelum diajukan ke Gubernur, Dewan Pengawas telah melaksanakan dan mengarahkan penguatan sistem intern dan manajemen risiko Perumda, telah menilai seluruh kinerja organisasi dan sumberdaya manusia terutama Direksi, melaksanakan pemantauan terhadap pengelolaan dan kinerja setiap jabatan termasuk unit usaha di Perumda. Terdapat kebijakan dan melakukan pengawasan terhadap pengadaan barang dan jasa oleh Perumda. Begitu banyak aspek yang sudah dilaksanakan oleh Dewan Pengawas Perumda, namun masih terdapat praktik yang harus mendapat pembenahan diantaranya tidak adanya kebijakan dan arahan pengembangan karir bagi seluruh pegawai Perumda, tidak ada pengajuan usul terhadap pencalonan dan pemilihan komite audit internal dan eksternal pada Perumda oleh Dewan Pengawas, tidak memiliki sekretaris khusus yang mendukung segala tugas kesekretarian Dewan Pengawas, selama ini hanya mengandalkan sekretariat umum Perumda.
 4. Direksi, bagian ini mendapat bobot 30,313 dari bobot maksimal 35,00 dengan persentase sebesar 86,60% yang berarti klasifikasinya sangat baik. Direksi merupakan jabatan penting di Perumda karena segala kegiatan, pelaporan, keputusan operasional harus diketahui direksi terlebih dahulu. Klasifikasi sangat baik terbukti dari praktik yang telah dilaksanakan yaitu direksi telah mendapat

pelatihan dan pembelajaran secara berkelanjutan, telah melakukan pembagian tugas, fungsi, wewenang, dan tanggung jawab dengan anggota direksi lainnya serta menetapkan struktur organisasi sesuai kebutuhan Perumda. Telah menetapkan SOP untuk setiap kegiatan, menetapkan RJPP dan RKAP Perumda, kebijakan pelaporan laporan bulanan dan tahunan sudah tepat waktu, Direksi telah menilai dan mengevaluasi kinerja seluruh anggota organisasi, telah menetapkan kebijakan sistem peningkatan mutu produk dan layanan untuk setiap unit usaha Perumda. telah menetapkan kebijakan dan pelaksanaan peningkatan kualitas SDM di dalam Perumda dengan pendidikan dan pelatihan kepegawaian, program K3, dan *reward and punishment system*, telah melaksanakan pengendalian operasional, keuangan, dan manajemen risiko Perumda, telah menetapkan dan menerapkan kebijakan pengendalian intern untuk melindungi dan mengamankan asset maupun investasi perusahaan, telah memastikan bahwa Perumda melaksanakan keterbukaan informasi dan komunikasi sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku dan tata kelola yang baik, rapat direksi telah diselenggarakan sesuai kebutuhan setidaknya sekali dalam setiap bulan dan rapat tahunan Perumda berjalan sesuai mekanisme peraturan yang ada. Banyaknya praktik yang telah dilaksanakan oleh direksi, tidak menutup kemungkinan masih terdapat beberapa praktik yang belum terlaksana seperti kebijakan mengenai teknologi informasi belum ada sehingga belum berjalan secara maksimal, tidak adanya sistem audit mengenai teknologi informasi, belum memiliki kontak pengaduan atas pengadaan barang dan jasa atau *customer service*, direksi belum menentukan SDM yang mengisi jabatan SPI di Perumda sehingga pengawasan hanya dilakukan oleh dewan pengawas, dan direksi belum memiliki sekretaris khusus yang mendukung kinerja Direksi dalam Perumda.

5. Pengungkapan Informasi dan Transparansi mendapat bobot 4,06 dari bobot maksimal 9,00 dengan persentase 45,11% yang berarti klasifikasinya buruk. Penilaian pada bagian ini perumda mendapat nilai buruk dikarenakan sistem informasi yang ada untuk masyarakat umum belum terlaksana secara maksimal, seperti *website* dan Instagram belum ada untuk saat ini hanya melalui laman *facebook*. Terlepas dari hal tersebut Perumda telah melakukan pengungkapan informasi dan transparansi di lingkup internalnya. Pengungkapan informasi dan transparansi yang sudah terlaksana diantaranya Perumda telah mengungkapkan informasi penting dalam laporan tahunan dan laporan keuangan sesuai peraturan perundang-undangan, laporan tahunan telah memuat ikhtisar data keuangan penting dan penilaian kinerja direksi oleh dewan pengawas, laporan tahunan direksi telah memuat kinerja Perumda yang mencakup kebijakan strategis, perbandingan hasil capaian dengan yang ditargetkan, pengungkapan praktik tata kelola dan kendala-kendala yang dihadapi Perumda, dan profil lengkap Perumda telah termuat dalam laporan tahunan yang berisi nama dan alamat Perumda, riwayat singkat Perumda, bidang usaha yang dibawah oleh Perumda, visi misi, struktur organisasi dan kepengurusan Perumda.

6. Aspek Lainnya, pada bagian ini berisi penilaian mengenai bidang atau area yang menjadi *best practice* di Perumda sehingga bisa menjadi contoh bagi perusahaan lain dan penilaian atau *award* yang pernah diikuti oleh perusahaan atau perusahaan pernah mendapat penghargaan tertentu. Bagian ini perumda mendapat 0 dikarenakan sampai saat ini Perumda belum pernah melakukan atau mendapat sesuai kriteria penilaian yang dimaksud pada bagian ini.

Tabel 1.
Tabulasi Hasil *Self Assessment* Perumda Kerta Bali Saguna 2023

Aspek Pengujian/Indikator/Parameter		Capaian Tahun 200x	
		Bobot	% Capaian
I.	Komitmen Terhadap Penerapan Tata Kelola Yang Baik Secara Berkelanjutan	7,00	3,411
II.	Pemegang Saham dan RUPS/Pemilik Modal	9,00	8,087
III.	Dewan Komisaris/Dewan Pengawas	35,00	26,794
IV.	Direksi	35,00	30,313
V.	Pengungkapan Informasi dan Transparansi	9,00	4,06
VI.	Aspek Lainnya	5,00	0
Bobot Keseluruhan		100	72,66
Klasifikasi Capaian		cukup baik	

4. Kesimpulan dan Saran

4.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan secara keseluruhan implementasi praktik tata kelola yang baik sudah diterapkan oleh Perumda Kerta Bali Saguna dengan mengacu kepada peraturan perundang-undangan mengenai BUMD dan Peraturan Daerah Provinsi Bali No. 6 Tahun 2022. Namun belum memiliki pedoman tata kelola dan pedoman perilaku khusus untuk Perumda sendiri. Hasil penilaian *self assessment* terhadap penerapan praktik *Good Corporate Governance* (GCG) pada Perumda Kerta Bali Saguna menunjukkan klasifikasi hasil cukup baik, dimana total bobot keseluruhan variabel *assessment* sebesar 72,66 dari bobot total 100. Variabel yang mendapat klasifikasi sangat baik adalah Dewan Komisaris dan RUPS/Pemilik Modal perolehan dan Direksi, serta klasifikasi baik adalah Dewan Komisaris/Dewan Pengawas sedangkan variabel yang harus banyak dibenahi adalah Komitmen Terhadap Penerapan Tata Kelola Yang Baik Secara Berkelanjutan dan Pengungkapan Informasi dan Transparansi.

4.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, berikut ini hal-hal yang dapat peneliti sarankan agar dilakukan pembenahan dalam pelaksanaannya diantaranya seiring dengan proses

penyesuaian dan pembenahan terkait adanya perubahan bentuk perusahaan, diharapkan Perumda Kerta Bali Saguna dapat memiliki pedoman tata kelola sendiri dan pedoman perilaku sesuai dengan kebutuhan Perumda dengan tetap memerhatikan peraturan-peraturan pemerintahan. Hasil penilaian *self assessment* yang masih mendapat klasifikasi nilai buruk yaitu variabel Komitmen Terhadap Penerapan Tata Kelola Yang Baik Secara Berkelanjutan dan Pengungkapan Informasi dan Transparansi. Variabel tersebut harus mendapat perhatian dan pembenahan untuk kedepannya agar keberlangsungan tata kelola berjalan lebih baik lagi dan dengan maksimal mewujudkan visi misi Perumda Kerta Bali Saguna.

5. Ucapan Terima Kasih

Terima kasih kepada Tuhan Yang Maha Esa, pihak Perumda Kerta Bali Saguna yang telah bersedia memberikan informasi internal perusahaan terutama jabatan penting Dewan Pengawas, Direksi Keuangan, Direksi Operasional, Manajer Operasional, dan Kepala Unit Usaha Industri Perdagangan sebagai informan dalam wawancara penelitian ini, sehingga karya ilmiah ini dapat terselesaikan dan dipublishkan dalam e-jurnal dan terima kasih kepada orang tua dan teman-teman yang selalu mendukung dalam setiap proses penelitian ini.

Daftar Pustaka

- Alridge, E. J. dan A. S. Sutojo. 2008. *Good Corporate Governance: Tata Kelola Perusahaan yang Sehat*. Jakarta: Damar Media Pustaka.
- Creswell, J. W. 2010. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: PT Pustaka Pelajar.
- Gubernur Bali. 2022. Peraturan Daerah Provinsi Bali No. 6 Tahun 2022 Tentang Perubahan Bentuk Badan Hukum Perusahaan Daerah Bali Menjadi Perusahaan Umum Daerah Kerta Bali Saguna. Lembaran Daerah Provinsi Bali Tahun 2022 No 6. Sekretariat Provinsi Bali. Bali
- Muryanto, Yudho Taruno. 2017. *Tata Kelola BUMD (Konsep, Kebijakan, dan Penerapan Good Corporate Governance)*. Solo: Intrans Publishing.
- Moloeng, Lexy J. 2013. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Republik Indonesia. 2017. Peraturan Pemerintah No. 54 Tahun 2011 Tentang Badan Usaha Milik Daerah. Lembaran Negara RI Tahun 2017. Sekretariat Negara. Jakarta.
- Republik Indonesia. 2011. Peraturan Pemerintah No. 01 Tahun 2011 Tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) Pada Badan Usaha Milik Negara. Lembaran Negara RI Tahun 2011. Sekretariat Negara. Jakarta.
- Sutedi, Adrian. 2011. *Good Corporate Governance*. Sinar Grafika. Jakarta.
- Sugiyono. 2009. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Siregar, V. T. 2021. Penerapan Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pada Perusahaan Perasuransian Badan Usaha Milik Negara (Studi Pada PT. ASABRI (Persero) Cabang Medan). *Jurnal Kajian Hukum*, 96-105.

Tjager, I. N., Alijoyo, F. A., Djemat, H. R., dan Soembodo, B. 2003. *Corporate Governance, Tantangan dan Kesempatan bagi Komunitas Bisnis Indonesia*. PT Prenhallindo.