

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Perusahaan Umum Daerah Air Minum (PUDAM) Tirta Lawu Kabupaten Karanganyar sebagai Badan Usaha Milik Pemerintah Kabupaten Karanganyar yang didirikan berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Karanganyar Tingkat II Karanganyar Nomor 5 Tahun 1983 tanggal 23 Februari 1983 dan diubah dengan Peraturan Daerah Kabupaten Karanganyar Nomor 13 Tahun 2007 tanggal 25 Juni 2007 tentang Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Karanganyar, dan terakhir diubah dengan Peraturan Daerah Kabupaten Karanganyar nomor 8 Tahun 2018 tanggal 11 April 2018 tentang perubahan atas Peraturan Daerah Kabupaten Karanganyar Nomor 13 Tahun 2007 tentang Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Karanganyar, merupakan salah satu bentuk Perusahaan Umum Daerah di bidang air minum.

Adapun tujuan pendirian Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Lawu Kabupaten Karanganyar menurut Peraturan Daerah tersebut adalah¹ untuk memenuhi kebutuhan air bersih dan air minum dalam rangka meningkatkan derajat kesehatan masyarakat dan sebagai salah satu sumber pendapatan asli daerah.

Untuk memenuhi tujuan itu Perusahaan Umum Daerah Air Minum (PUDAM) Tirta Lawu Kabupaten Karanganyar harus dikelola dengan tata kelola perusahaan yang baik sesuai dengan amanat Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015.²

¹ Pasal 4 Op cit

² Pasal 343 ayat (1) *Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 Op cit*

Pengelolaan BUMD paling sedikit harus memenuhi unsur:

- a. tata cara penyertaan modal;
- b. organ dan kepegawaian;
- c. tata cara evaluasi;
- d. tata kelola perusahaan yang baik;
- e. perencanaan, pelaporan, pembinaan, pengawasan;
- f. kerjasama;

Pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik di Perusahaan Umum Daerah Air Minum (PUDAM) Tirta Lawu Kabupaten Karanganyar harus memenuhi 5 (lima) prinsip³ yakni : transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, kemandirian dan kewajaran.

Transparansi⁴ adalah keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengungkapkan informasi yang relevan mengenai perusahaan. Menurut Bapak Siwibowo,S.E,⁵ PUDAM Tirta Lawu Kabupaten Karanganyar dalam penerapan transparansi dengan melakukan kegiatan perencanaan, koordinasi, dan pengawasan secara berjenjang dan berkesinambungan, menyampaikan kegiatan operasional secara *up to date* dan *real time*, serta mempublikasikan laporan keuangan per tri wulan pada papan pengumuman PUDAM. Sedangkan menurut Bapak Agus Purwono,⁶ transparansi di PUDAM Tirta Lawu Kabupaten Karanganyar dapat dilihat dengan adanya :

1. Perencanaan kegiatan seperti rencana bisnis 2019-2023, rencana kegiatan dan anggaran perusahaan yang merupakan penjabaran tahunan dari rencana bisnis;

-
- g. penggunaan laba;
 - h. penugasan Pemerintah Daerah;
 - i. pinjaman;
 - j. satuan pengawas intern, komite audit dan komite lainnya;
 - k. penilaian tingkat kesehatan, restrukturisasi, privatisasi;
 - l. perubahan bentuk hukum;
 - m. kepailitan; dan
 - n. penggabungan, peleburan, dan pengambilalihan.

³ Pasal 92 ayat (2) Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah

Tata kelola perusahaan yang baik sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri atas prinsip :

- a. transparansi;
- b. akuntabilitas;
- c. pertanggungjawaban;
- d. kemandirian; dan
- e. kewajaran.

⁴ Penjelasan pasal 92 ayat (2) *Ibid*

⁵ Wawancara dengan bapak Siwibowo,SE-Kepala Bagian Umum Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Lawu Kabupaten Karanganyar pada tanggal 30 maret 2020 jam 09.00 WIB

⁶ Bp Agus Purwono,S.T, Kepala Seksi SPI PUDAM Tirta Lawu Kabupaten Karanganyar wawancara pada tanggal 12 April 2020 jam 11.00 WIB

2. Dilakukan rapat secara berjenjang seperti rapat direksi dengan jajaran tertinggi PUDAM, rapat area dan bagian masing-masing hingga rapat di setiap sub bagian maupun unit kerja;
3. Dilakukan pengawasan kegiatan baik secara parsial oleh masing-masing Kepala Bagian atau manager area maupun pengawasan secara menyeluruh oleh Satuan Pengawas Internal;
4. Penyusunan laporan kegiatan oleh masing-masing bagian atau area kepada Direksi.

Akuntabilitas adalah kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif. Menurut Bapak Siwibowo, S.E. PUDAM Tirta Lawu mengimplementasikan akuntabilitas dengan menyusun laporan baik pelaksanaan operasional dan pengawasan. Laporan operasional disusun oleh direksi berupa laporan bulanan terdiri laporan administrasi dan teknik yang disampaikan kepada Dewan Pengawas, laporan tri wulan yang disampaikan kepada Dewan Pengawas dan KPM, laporan tahunan terdiri atas laporan keuangan yang telah diaudit dan laporan manajemen yang disampaikan kepada KPM, laporan penugasan khusus dari KPM, sedangkan laporan pengawasan disusun oleh Dewan Pengawas berupa laporan berkala dan laporan khusus.

Menurut Bapak Agus Budi Santosa, S.E.,⁷ bentuk akuntabilitas PUDAM Tirta Lawu antara lain :

- a. Direksi menetapkan struktur organisasi dan tata kerja PUDAM berdasarkan Keputusan Direksi Nomor 690/27A Tahun 2019 yang merupakan penjelasan tugas pokok dan fungsi masing-masing;
 - b. Menyusun dan menetapkan pedoman akuntansi sebagai dasar pelaksanaan akuntansi di PUDAM;
 - c. Menyusun standar operasional prosedur dalam pelaksanaan kegiatan;
- dan

⁷ Wawancara dengan Bapak Budi Santosa, S.E. (kepala SPI) Perusahaan Umum daerah Air Minum Tirta Lawu Kabupaten Karanganyar tanggal 28 September 2019

- d. Menyusun dan menetapkan tarif sesuai dengan ketentuan Peraturan Bupati Nomor 59 Tahun 2018 tentang Tarif Air dan Tarif lainnya yang berlaku di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Lawu Kabupaten Karanganyar.

Pertanggungjawaban adalah kesesuaian dalam pengelolaan perusahaan terhadap perundang-undangan dan prinsip korporasi yang sehat. Pertanggungjawaban yang telah dilakukan oleh PUDAM Tirta Lawu menurut Bapak Siwibowo,S.E., antara lain dengan menyampaikan laporan administrasi dan teknik (operasional) yang akuntabel dan profesional secara berkala kepada Dewan Pengawas dan KPM, dan melakukan operasional kegiatan yang memenuhi unsur kuantitas, kualitas, kontinuitas dan keterjangkauan sebagaimana yang telah ditentukan dalam ketentuan peraturan menteri kesehatan dan peraturan menteri PUPR. Sedangkan menurut Bapak Agus Purwono,S.E. pertanggungjawaban yang telah dilakukan di PUDAM Tirta Lawu antara lain :

- a. Menyelenggarakan kegiatan administrasi kegiatan operasional secara tertib berupa laporan kegiatan yang disusun secara bulanan, triwulan, tahunan dan akhir masa jabatan;
- b. Melakukan pengawasan dan evaluasi kegiatan secara mandiri yang dilakukan oleh satuan pengawas internal melalui evaluasi berkala dan sesuai kebutuhan;
- c. Melakukan kegiatan audit baik secara internal maupun eksternal minimal 4 (empat) kali dalam 1(satu) tahun. Audit internal dilakukan minimal 1 (satu) kali oleh satuan pengawas internal, sedangkan audit eksternal paling sedikit 3 (tiga) kali antara lain dilakukan dalam audit keuangan oleh akuntan publik independen, audit kinerja oleh Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Perwakilan Propinsi Jawa Tengah dan Audit pengelolaan perusahaan oleh Inspektorat Kabupaten Karanganyar.

Kemandirian adalah keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak

manapun yang tidak sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan prinsip korporasi yang sehat. Kemandirian PUDAM Tirta Lawu Kabupaten Karanganyar menurut Bapak Siwibowo,S.E., antara lain : pengadaan barang dan jasa, pengangkatan dan pemberhentian pegawai, mengangkat pegawai dalam jabatan struktural, dan melakukan kerja sama dengan pihak lain. Sedangkan menurut Bapak Agus Budi Santosa, S.E. bentuk dari kemandirian PUDAM Tirta Lawu antara lain :

- a. Melaksanakan kegiatan manajemen perusahaan tanpa campur tangan pihak lain seperti pengangkatan dan pemberhentian pegawai, mengangkat pejabat struktural maupun fungsional, melakukan pengadaan barang dan jasa secara mandiri;
- b. Mengurus dan mengelola aset perusahaan secara independen seperti : menyusun usulan kenaikan tarif, menyusun usulan penghapusan piutang dan aset yang tidak produktif, memanfaatkan aset baik secara mandiri maupun bekerja sama dengan pihak lain;
- c. Melakukan kerja sama dengan pihak lain, seperti dengan pihak Akta Tirta di bidang Sumber Daya Manusia, dengan IWUSH dalam pendampingan penyusunan rencana bisnis dan dokumen usulan kenaikan tarif, dengan PDAM Kabupaten Probolingga dalam pembuatan GIS (geografis integrasi sistem), dengan BPKP Propinsi Jawa Tengah dalam penyusunan Standar Operasional Prosedur;
- d. Melakukan peningkatan kompetensi melalui kunjungan kerja, workshop, pendidikan dan pelatihan.

Kewajaran adalah keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan. menurut Bapak Siwibowo,S.E., prinsip kewajaran di PUDAM Tirta Lawu tercermin dengan adanya pemberian *reward* dan *punishment*, pemberian hak kepada Dewan Pengawas, Direksi dan pegawai sesuai ketentuan yang berlaku, memberikan insentif atau kompensasi kepada masyarakat di sekitar sumber air baku PUDAM, menyelesaikan segala kewajiban dan tanggung jawab PUDAM kepada

pihak lain. Sedangkan bapak Agus Purwono,S.E., prinsip kewajaran yang dilakukan oleh PUDAM Tirta Lawu antara lain :

- a. Menyampaikan setoran bagian laba PUDAM kepada Pemerintah Daerah selaku pemilik;
- b. Menyiapkan anggaran 3% (tiga persen) dari laba bersih untuk tanggung jawab sosial perusahaan;
- c. Membayar dan menyelesaikan seluruh kewajiban/tanggung jawab kepada pihak rekanan;
- d. Memberikan hak pegawai, direksi dan Dewan Pengawas seperti penghasilan, jaminan sosial,THR, cuti dan peningkatan kompetensi, dan
- e. Menyalurkan air bersih kepada pelanggan sesuai kuantitas, kualitas, kontinuitas dan keterjangkauan seperti menambah debit air untuk memenuhi kuantitas, mengolah air sesuai dengan ketentuan peraturan menteri kesehatan, menyuplai air 24 jam dan menetapkan tarif yang terjangkau.

Pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik di PUDAM Tirta Lawu menurut Bp Suparno,S.T,M.Si⁸ secara umum telah dilaksanakan, sebagai contoh kegiatan teknik antara lain :

- a. Dilaksanakan dengan perencanaan secara detail, koordinasi pelaksanaan dan evaluasi kegiatan,
- b. pegawai diberikan insentif atas pekerjaan yang dilaksanakan bila sesuai target bahkan diberikan bonus bila melampaui target, tapi bila tidak sesuai akan diberikan sanksi.
- c. Dilakukan audit bidang teknik secara berkala,
- d. pemeliharaan peralatan teknik secara berkala,
- e. melaksanakan produksi/pengolahan air baku sesuai dengan ketentuan yang berlaku, dan
- f. memberikan pembinaan dan bantuan pada masyarakat disekitar aset PDAM seperti sumber air, jaringan utama.

⁸ Direktur Teknik PUDAM Tirta Lawu Kabupaten Karanganyar, wawancara tanggal 27 Oktober 2019 jam 10:00 WIB

Pendapat tersebut dikuatkan oleh Bapak Bambang Lesmono, S.E. bahwa PUDAM Tirta Lawu secara umum telah melaksanakan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik, namun ada beberapa hal yang masih perlu disempurnakan seperti mempublikasi laporan tahunan di media massa; melakukan evaluasi terhadap standar operasional prosedur paling sedikitnya 1 (satu) tahun sekali, kepatuhan pada SOP sebagaimana hasil audit BPKP hanya dipedomani sebagian, menyelesaikan semua hasil audit baik BPKP maupun inspektorat, dalam pengangkatan dan penempatan pegawai dan pejabat struktural disesuaikan dengan kompetensinya, dan pemenuhan hak pegawai seperti kenaikan gaji berkala dan kenaikan pangkat.⁹

Dari beberapa pendapat di atas dapat dirangkum bahwa prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik sebagaimana yang dimaksud dalam Pasal 92 ayat (2) Peraturan Pemerintah Nomor 54 tahun 2019 tentang Badan Usaha Milik Daerah telah dilaksanakan oleh PUDAM Tirta Lawu antara lain :

1. Dalam prinsip transparansi¹⁰, PUDAM Tirta Lawu Kabupaten Karanganyar telah melakukan perencanaan, koordinasi, pengawasan dan laporan kegiatan operasional seperti :
 - a) Perencanaan kegiatan dilakukan dengan penyusunan Rencana Bisnis 2019-2023, dan penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran PUDAM yang merupakan penjabaran tahunan dari rencana bisnis;
 - b) Koordinasi kegiatan dilakukan secara berkesinambungan dan berjenjang yakni koordinasi ditingkat Direksi, Kepala Bagian, Manager Area sampai pada staf pelaksana;
 - c) Pengawasan kegiatan dilakukan baik secara berjenjang oleh Kepala Bagian atau Manager area masing-masing, maupun secara khusus oleh Satuan Pengawas Internal dan oleh Dewan Pengawas;

⁹ Wawancara dengan Bapak Bambang Lesmono, Kasubag Perusahaan Daerah Bagian Perekonomian Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar pada tanggal 21 Nopember 2019.

¹⁰ Prinsip Transparansi adalah keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengungkapkan informasi yang relevan mengenai perusahaan.

- d) menyusun laporan kegiatan dan mempublikasikan pada papan pengumuman PUDAM.
2. Dalam prinsip akuntabilitas,¹¹ PUDAM Tirta Lawu Kabupaten Karanganyar telah melakukan kegiatan seperti :
- a) Menyusun dan menerapkan tarif sesuai ketentuan pada Peraturan Bupati Nomor 59 Tahun 2018 tentang Tarif Air dan Tarif lainnya yang berlaku di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Lawu Kabupaten Karanganyar;
 - b) Menetapkan pedoman kebijakan Akuntansi Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Lawu Kabupaten Karanganyar;
 - c) Menetapkan tugas pokok dan fungsi masing-masing struktur dalam PUDAM dengan keputusan Direksi Nomor 690/27A/2019 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja PUDAM Tirta Lawu; dan
 - d) Menyusun dan menetapkan standar operasional prosedur.
3. Dalam prinsip Pertanggungjawaban¹² PUDAM Tirta Lawu Kabupaten Karanganyar telah melakukan kegiatan berupa :
- a) Menyusun laporan operasional oleh direksi berupa laporan manajemen dan keuangan yang disampaikan kepada KPM dan Dewan Pengawas secara bulanan, triwulan, tahunan, akhir masa jabatan dan penugasan khusus..
 - b) Menyusun laporan pengawasan oleh Dewan Pengawas berupa laporan pengawas berkala, dan laporan khusus.
 - c) Melakukan kegiatan pengolahan bahan dan pengujian air baku sesuai dengan kualitas yang telah ditetapkan, pengukuran kuantitas, kontinuitas serta keterjangkaun pelayanan air.
 - d) Melakukan audit internal terhadap pelaksanaan operasional PUDAM Tirta Lawu oleh satuan pengawas internal.

¹¹ Akuntabilitas adalah kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif.

¹² Pertanggungjawaban adalah kesesuaian/dalam pengelolaan perusahaan terhadap perundang-undangan dan prinsip korporasi yang sehat

- e) dilakukan Audit keuangan oleh Kantor Audit Publik, Audit kinerja oleh Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan perwakilan Propinsi Jawa Tengah dan Audit Pengelolaan perusahaan oleh Inspektorat Kabupaten Karanganyar.
4. Dalam prinsip Kemandirian¹³ PUDAM Tirta Lawu Kabupaten Karanganyar diberi kebebasan melaksanakan fungsi manajemen antara lain :
- Melakukan pengangkatan dan pemberhentian pegawai tanpa tekanan darimana pun;
 - mengangkat pegawai untuk menduduki jabatan dibawah Direksi;
 - menjual, menjaminkan dan melepaskan aset PUDAM;
 - melakukan pinjaman dan mengikatkan diri dalam perjanjian serta melakukan kerja sama dengan pihak lain;
 - menunjuk kuasa untuk melakukan perbuatan hukum mewakili PUDAM serta mewakili PUDAM di dalam dan diluar pengadilan.
5. Dalam prinsip Kewajaran¹⁴ PUDAM Tirta Lawu Kabupaten Karanganyar telah melaksanakan kewajiban dan tanggung jawabnya kepada berbagai pihak antara lain :
- menyampaikan setoran Kasda kepada KPM sebesar 55% (lima puluh lima persen)¹⁵ bagian laba bersih;
 - Menyampaikan informasi keadaan perusahaan secara rutin dan berkala baik kepada Dewan Pengawas maupun KPM selaku pemilik.
 - memberikan hak KPM, Dewan Pengawas, Direksi dan pegawai berupa informasi yang *real time* dan *up to date*, penghasilan, THR, jaminan Sosial, cuti, *reward* dan *punishment*,

¹³ Kemandirian adalah keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan prinsip korporasi yang sehat.

¹⁴ Kewajaran adalah keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan

¹⁵ Pasal 38 Peraturan Bupati Nomor 8 tahun 2018 tentang perubahan Peraturan Daerah Nomor 13 Tahun 2007 tentang perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Karanganyar

- d) menyediakan dan menyampaikan dana tanggung jawab sosial perusahaan (CSR)¹⁶ sebesar 3% (tiga persen) dari laba bersih.
- e) melakukan pembayaran pajak sesuai ketentuan yang berlaku;
- f) memenuhi ketentuan ketenagakerjaan seperti BPJS tenaga kerja, BPJS Kesehatan, Upah Minimum regional, dan Upah lembur
- g) menyelesaikan tanggung jawab dan kewajiban pembayaran kepada rekanan

Pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik sebagaimana diuraikan di atas tidak terlepas dari kebijakan-kebijakan Direksi dalam mewujudkan tata kelola perusahaan yang baik di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Lawu Kabupaten Karanganyar yang tertuang dalam bentuk keputusan direksi, antara lain¹⁷ :

- 1) Surat Keputusan Direksi nomor 690/043/IX/2020 tentang penyusunan Rencana Kerja Anggaran PUDAM Tirta Lawu Kabupaten Karanganyar;
- 2) Surat Keputusan Direksi Nomor 690/20/III/2020 tentang Ketentuan Lembur Pegawai;
- 3) Surat Keputusan Direksi nomor 690/053/XII/2019 tentang Pedoman Kebijakan Akuntansi Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Lawu Kabupaten Karanganyar;
- 4) Surat Keputusan Direksi Nomor 690/035/XI/2019 tentang Ketentuan Kerja Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Lawu Kabupaten Karanganyar;
- 5) Surat Keputusan Direksi Nomor 690/027A/VIII/2019 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Lawu Kabupaten Karanganyar; (didalamnya ada SPI, IT)
- 6) Surat Keputusan Direksi Nomor 690/001/2016 tentang Pedoman Pengadaan Barang dan Jasa Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Lawu Kabupaten Karanganyar;

¹⁶ Ibid

¹⁷ Hasil wawancara dengan Bapak Siwibowo, SE Loc cit

- 7) Surat Keputusan Direksi Nomor 690/057/2018 tentang Ketentuan Perjalanan Dinas Dalam Negeri Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Lawu Kabupaten Karanganyar;
- 8) Surat Keputusan Direksi Nomor 690/131/2016 tentang Ketentuan Seragam Kerja Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Lawu Kabupaten Karanganyar;
- 9) Surat Keputusan Direksi Nomor 690/043/2018 tentang Penyusunan *Business plan* Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Lawu Kabupaten Karanganyar tahun 2019-2023;
- 10) Surat Keputusan Direksi Nomor 690/072A/2017 tentang *Standar Operating Procedure* Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Lawu Kabupaten Karanganyar.

Dari sejumlah upaya dan pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Lawu Kabupaten Karanganyar dalam kurun waktu 3 (tiga) tahun terakhir mendapatkan penilaian baik¹⁸ dari Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan Perwakilan Propinsi Jawa Tengah yang melakukan audit kinerja dengan rincian sebagai berikut : pada tahun 2017 mendapatkan skor nilai 64,759¹⁹ dalam kategori baik, tahun 2018 mendapat skor nilai 65,812 dalam predikat baik dan tahun 2019 mendapatkan skor nilai 72,115 dalam predikat baik.

Dari hasil kinerja tersebut Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Lawu Kabupaten Karanganyar baru dapat menempati urutan 44

¹⁸ Buku laporan hasil evaluasi kinerja PDAM tahun 2017, 2018 dan 2019 Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan perwakilan Propinsi Jawa Tengah

¹⁹ Pasal 3 ayat (1) Keputusan menteri dalam negeri Nomor 47 tahun 1999 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Perusahaan daerah Air Minum, berbunyi tingkat keberhasilan PDAM adalah :

- a. Baik sekali , bila memperoleh nilai kinerja diatas 75;
- b. Baik, bila bila memperoleh nilai kinerja diatas 60 sampai dengan 75;
- c. Cukup, bila memperoleh nilai kinerja diatas 45 sampai dengan 60;
- d. Kurang, bila memperoleh nilai kinerja diatas 30 sampai dengan 45;
- e. Tidak Baik, bila memperoleh nilai kinerja dibawah 30

Perusahaan Daerah Air Minum se Indoensia, sedangkan 10 besar Perusahaan Daerah Air Minum terbaik se Indoensia antara lain²⁰ :

1. PDAM Tirta Kerta Raharja Kabupaten Tangerang;
2. PDAM Tirta Kahuripan Kabupaten Bogor;
3. PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor;
4. PDAM Kabupaten Buleleng;
5. PDAM Surya Sembada Kota Surabaya;
6. PDAM Tirta Raharja Kabupaten Bandung;
7. PDAM Kabupaten Jember;
8. PDAM Kabupaten Batang;
9. PDAM Kabupaten Banyuwangi; dan
10. PDAM Tirta Asasta Kota Depok

Namun dalam pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Lawu tidak berjalan mulus dan lancar, melainkan menghadapi kendala-kendala antara lain : ²¹

1. Belum adanya aturan yang mengatur tentang parameter dari prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik;
2. Belum ada aturan kriteria penilaian tingkat pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik;
3. Belum ada lembaga yang diberi wewenang melakukan pengawasan dan penilaian pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik;
4. Tidak adanya reward dan punishmen terhadap pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik

B. Pembahasan

1. Kendala yang dihadapi Direksi dalam mewujudkan tanggung jawab tata kelola perusahaan yang baik di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Lawu Kabupaten Karanganyar

²⁰ Buku Laporan kinerja BPP SPAM Tahun 2019 Loc cit

²¹ Hasil wawancara dari tanggal 28 September 2019 sampai dengan 12 april 2020

Badan Usaha Milik Daerah secara umum dibedakan menjadi 2 (dua) yakni perusahaan umum Daerah dan perusahaan perseroan Daerah.²² Perusahaan umum Daerah menurut jenis usahanya dibedakan menjadi 3 (tiga) antara lain : perusahaan umum Daerah bidang keuangan, perusahaan umum Daerah bidang air minum, dan perusahaan umum Daerah bidang aneka usaha.

Menurut teori organ tanggung jawab perusahaan berada pada organ atau orang-orang yang berada di balik perusahaan.²³ Organ Perusahaan Umum Daerah Air Minum²⁴ terdiri atas KPM, Dewan Pengawas dan Direksi.

Sedangkan menurut teori *agency* suatu perusahaan secara umum memiliki 2 (dua) hubungan yakni hubungan antara *principal* (pemilik amanah) dengan penerima amanah (agent). *Principal* (pemilik amanah) adalah pihak yang memberikan haknya berupa pengelolaan perusahaan pada orang lain dengan menyerahkan aset dan memberikan fasilitas-fasilitas pendukung, sedangkan Manajer adalah pihak yang menerima amanah yang bertugas mengelola perusahaan dengan menggunakan aset perusahaan untuk mendapatkan keuntungan dan mendapat *reward* atas pelaksanaan tugas tersebut. Dalam Perusahaan Umum Daerah Air Minum pihak *principal* dipegang oleh KPM sedangkan penerima amanah adalah Direksi bersama Dewan Pengawas. Jadi Tanggung jawab pengelolaan Perusahaan Umum Daerah Air Minum telah diserahkan kepada Direksi dan Dewan Pengawas. Menurut Sinta Ikeyani Kusumawardani direksilah bertanggung jawab dalam pengelolaan perusahaan karena merupakan organ yang memiliki kewenangan untuk melakukan kepengurusan dengan menjalankan kewajiban pengurusan sebaik-baiknya sesuai dengan maksud dan tujuan perseroan dengan melaksanakan *Good Corporate Governance* (GCG), sesuai dengan nilai kesejahteraan sosial, efisien dan keadilan serta sesuai

²² Pasal 331 ayat (3) Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Op cit

²³ Soerjopraktino Hartono, *Perwakilan Berdasarkan Kehendak*, Edisi kedua, PT.Mustika Wikasa, Yogyakarta, 1994, hlm 5-12

²⁴ Pasal 335 ayat (1) Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Op cit

dengan Undang-Undang Dasar.²⁵ Hal itu dikuatkan oleh Muskibah bahwa direksi sebagai pihak yang bertanggung jawab dalam pengurusan perseroan dengan kewajiban untuk menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dalam perusahaan/perseroan,²⁶

Tanggung jawab direksi adalah suatu keharusan melaksanakan tugas dan kewajiban direksi dalam mengurus perusahaan atas dasar kewenangan yang dimiliki sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Adapun tugas Direksi menurut doktrin *Fiduciary Duty* secara umum ada 2 (dua) tugas pokok yakni melaksanakan kegiatan manajemen (*trustee*) dan kegiatan mewakili/ representatif perusahaan baik di dalam maupun di luar pengadilan (*agent*),²⁷ hal tersebut sesuai dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015²⁸. Adapun tugas direksi diatur secara rinci dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri²⁹ sebagai berikut:

1. menyusun perencanaan, melakukan koordinasi, dan pengawasan seluruh kegiatan operasional PDAM;
2. membina pegawai;
3. mengurus dan mengelola kekayaan PDAM;
4. menyelenggarakan administrasi umum dan keuangan;
5. menyusun Rencana Strategis Bisnis (*Business plan/corporate plan*) 5 (lima) tahunan yang disahkan oleh Kepala Daerah melalui usul Dewan Pengawas;
6. menyusun dan menyampaikan Rencana Bisnis dan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan PDAM yang merupakan penjabaran dari Rencana

²⁵ Sinta Ikayani Kusumawardani Loc cit

²⁶ Muskibah Loc cit

²⁷ Simon Fisher, et.al, 2001, *Corporation Law*, Australia : Butterworths, p.136.

²⁸ Penjelasan Pasal 335 ayat (1) Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Op cit. Direksi adalah organ perusahaan umum Daerah yang bertanggung jawab atas pengurusan perusahaan umum Daerah untuk kepentingan dan tujuan perusahaan umum Daerah, serta mewakili perusahaan umum Daerah baik di dalam maupun di luar pengadilan sesuai dengan ketentuan anggaran dasar.

²⁹ Pasal 7 Op cit

Strategis Bisnis (*Business plan/corporate plan*) Kepada Kepala Daerah melalui Dewan Pengawas; dan

7. menyusun dan menyampaikan laporan seluruh kegiatan PDAM secara rinci.

Adapun kewenangan direksi PUDAM sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 2 tahun 2007 antara lain :³⁰

- a. mengangkat dan memberhentikan pegawai PDAM berdasarkan Peraturan Kepegawaian PDAM;
- b. menetapkan susunan organisasi dan tata kerja PDAM dengan persetujuan Dewan Pengawas;
- c. mengangkat pegawai untuk menduduki jabatan di bawah Direksi;
- d. mewakili PDAM di dalam dan di luar pengadilan;
- e. menunjuk kuasa untuk melakukan perbuatan hukum mewakili PDAM;
- f. menandatangani Laporan Triwulan dan Laporan Tahunan;
- g. menjual, menjaminkan atau melepaskan aset milik PDAM berdasarkan persetujuan Kepala Daerah atas pertimbangan Dewan Pengawas;
- h. melakukan pinjaman, mengikatkan diri dalam perjanjian, dan melakukan kerjasama dengan pihak lain dengan persetujuan Kepala Daerah atas pertimbangan Dewan Pengawas dengan menjaminkan aset PDAM.

Dari tugas dan kewenangan tersebut direksi memiliki suatu tanggung jawab, **tanggung jawab direksi secara umum** dapat dibedakan 3 (tiga) antara lain³¹ : *pertama* tanggung jawab kontraktual (*kontraktual liability*), yakni tanggung jawab atas kontrak yang telah dibuat atau diperjanjikan. Tanggung jawab kontraktual (*kontraktual liability*) direksi terdiri atas 2 tanggung jawab yakni tanggung jawab secara internal dan eksternal. Tanggung jawab kontraktual secara internal yakni tanggung

³⁰ Pasal 9 Permendagri nomor 2 tahun 2007 tentang organ PDAM

³¹ Nicholas Bourne, 1998, *Opcit.* P 148

jawab direksi terhadap organ lain di PUDAM dalam hal ini pemilik modal atau KPM. Adapun bentuk tanggung jawab kontraktual secara internal yakni membuat kontrak kerja dengan KPM dan membuat surat pernyataan, sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Pemerintah Nomor 54 tahun 2017³² : “ calon direksi yang lulus..... wajib menandatangani kontrak kinerja sebelum diangkat sebagai anggota direksi demikian juga dalam hal anggota direksi diangkat kembali, anggota direksi wajib menandatangani kontrak kerja³³,” dan menandatangani surat pernyataan yang berisi kesanggupan untuk menjalankan tugas dengan baik, bersedia diberhentikan sewaktu-waktu atau mengajukan proses hukum sehubungan dengan pemberhentian tersebut.³⁴

Tanggung jawab kontraktual yang bersifat eksternal meliputi tanggung jawab direksi atas perikatan-perikatan yang dibuat direksi dengan pihak di luar organ PUDAM seperti perjanjian sewa-menyewa, perjanjian jual beli, perjanjian kerja sama dan perikatan-perikatan lain yang diperkenankan oleh ketentuan peraturan.³⁵

Kedua tanggung jawab *Tortious (tortious liability)*, yakni tanggung jawab kerugian yang ditimbulkan dan dapat dilakukan tuntutan/digugat. Tanggung jawab *tortius* diakibatkan perbuatan melawan hukum sebagaimana dimaksud dalam pasal 1365 KUH Perdata, bahwa perbuatan yang melawan hukum yang dilakukan oleh seseorang yang karena salahnya telah menimbulkan kerugian bagi orang lain, dan juga menurut HR 1919, 31 Januari, Hoetink No. 110 yakni perbuatan yang melanggar hak (subyektif) orang lain atau perbuatan (atau tidak berbuat) yang bertentangan dengan kewajiban hukum menurut undang-undang

³² Pasal 59 ayat (1) dan ayat (3) Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 *Op cit*

³³ Penjelasan Pasal 59 Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 *Op cit*

kontrak kinerja,, adalah pernyataan kesepakatan dengan perusahaan (statement of corporate intenti yang memuat antara lain janji atau pernyataan Direksi untuk memenuhi target yang ditetapkan oleh KPM atau RUPS.

³⁴ Pasal 48 ayat (30) Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 37 tahun 2018 tentang Pengangkatan dan Pemberhentian Anggota Dewan Pengawas atau Anggota Komisaris dan Anggota Direksi Badan Usaha Milik Daerah *commit to user*

³⁵ Loc cit

atau bertentangan dengan apa yang menurut hukum tidak tertulis yang seharusnya dijalankan oleh seseorang dalam pergaulannya dengan semua warga masyarakat dengan mengingat adanya alasan pembenar.³⁶ Untuk itu maka direksi³⁷ wajib bertanggung jawab penuh secara pribadi mengganti kerugian tersebut dan disetorkan ke rekening kas umum daerah, apabila tidak memenuhi ganti rugi tersebut maka direksi dapat dituntut ke pengadilan oleh KPM.³⁸

Ketiga Tanggung jawab yang ditetapkan oleh Undang-Undang (*statutory liability*), yakni tanggung jawab atas pelaksanaan ketentuan yang telah ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan. Tanggung jawab direksi atas pelaksanaan peraturan perundang-undangan sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015³⁹ yakni dalam pengurusan perusahaan umum daerah wajib melaksanakan tata kelola perusahaan yang baik⁴⁰ dengan memenuhi prinsip-prinsip : transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, kemandirian dan kewajaran.⁴¹

Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Lawu Kabupaten Karanganyar secara umum telah melaksanakan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik namun masih ada sisi-sisi yang belum dilaksanakan dari prinsip-prinsip tersebut seperti:⁴² (1) keterbukaan

³⁶ Dikutip dari Ridwan Khairandy, *Hukum Kontrak Indonesia Dalam Perspektif Perbandingan (Bagian Pertama)* (Yogyakarta: FH UII Press, 2014), hal. 302. Lihat pula Mariam Darus Badruzaman, *Hukum Perikatan dalam KUH Perdata Buku Ketiga, Yurisprudensi, Doktrin, serta Penjelasan*, (Bandung: Citra Aditya Bakti, 2015), 146

³⁷ Pasal 68 ayat (2) Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 *Op cit* setiap anggota direksi bertanggung jawab penuh secara pribadi apabila yang bersangkutan bersalah atau lalai menjalankan tugasnya sesuai dengan ketentuan sebagaimana dimaksud pada ayat (1)

³⁸ Pasal 68 ayat (3) *Ibid*
KPM dapat mengajukan gugatan ke pengadilan terhadap anggota direksi yang karena kesalahan atau kelalaiannya menimbulkan kerugian pada perusahaan kecuali anggota Direksi yang bersangkutan mengganti kerugian yang ditimbulkan tersebut dan disetorkan ke rekening kas umum daerah

³⁹ penjelasan pasal 335 ayat (1) Nomor 9 Tahun 2015 *Op cit*

⁴⁰ Pasal 343 *Ibid*

⁴¹ Pasal 94 ayat (2) Peraturan Pemerintah Nomor : 54 Tahun 2017 *Op cit*

⁴² Wawancara dengan Bambang Lesmono *Loc cit*.

dalam menyampaikan laporan tahunan khususnya segi keuangan di media massa belum dilaksanakan, (2) Standar prosedur operasional yang belum sepenuhnya dipedomani⁴³ (3) belum dilakukan evaluasi terhadap Standar prosedur operasional minimal 1 (satu) kali dalam setahun, (4) belum semua hasil audit ditindaklanjuti keseluruhan dalam kurun waktu 1 (satu) tahun, (5) dalam penempatan pegawai dan pengangkatan pejabat struktural belum sepenuhnya sesuai dengan kompetensinya, dan (6) kenaikan gaji berkala dan kenaikan pangkat pegawai belum dilaksanakan sesuai dengan ketentuannya.

Hal tersebut tidak terlepas dari kendala-kendala yang dihadapi dalam mewujudkan tata kelola perusahaan yang baik di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Lawu Kabupaten Karanganyar. Kamus Besar Bahasa Indoensia mengartikan kendala sebagai (1) halangan; rintangan; gendala; (2) faktor atau keadaan yang membatasi, menghalangi, atau mencegah pencapaian sasaran; kekuatan yang memaksa pembatalan pelaksanaan; (3) hal (khususnya bentuk geometri lingkungan) yang membatasi keleluasaan gerak sebuah benda atau suatu sistem.

Kendala-kendala yang dihadapi Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Lawu Kabupaten Karanganyar antara lain : (1) belum ada aturan yang mengatur tentang parameter dari prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik, (2) belum ada aturan tentang kriteria penilaian pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik, (3) belum ada lembaga yang diberi wewenang melakukan pengawasan dan penilaian terhadap pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik, dan (4) tidak ada reward ataupun punishment terhadap pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik.

Kendala-kendala yang dihadapi dalam mewujudkan tata kelola perusahaan yang baik tidak terlepas dari sistem hukum yang berlaku.

Sistem hukum tata kelola perusahaan yang baik di Perusahaan Umum Daerah Air Minum masih belum sempurna bila kita pandang dalam kaca mata sistem hukum yang baik. Sistem hukum yang baik apabila memenuhi 3 (tiga) unsur yakni : ⁴⁴ *Legal Structure* (struktur), *Legal Substance* (substansi) dan *Legal culture* (budaya hukum).

1. Struktur Hukum

Struktur *struk-tur/n* dapat diartikan sebagai (1) cara sesuatu disusun atau dibangun; susunan; bangunan;(2) yang disusun dengan pola tertentu; (3) pengaturan unsur atau bagian suatu benda; (4) ketentuan unsur-unsur dari suatu benda; (5) *Ling* pengaturan pola dalam bahasa secara sintagmatis

Struktur hukum merupakan pranata hukum yang menopang sistem hukum itu sendiri, yang terdiri atas bentuk hukum, lembaga-lembaga hukum, perangkat hukum, dan proses serta kinerja mereka. Struktur hukum tersebut berkaitan dengan tatanan kelembagaan dan kinerja kelembagaan beserta dengan aparatnya dalam melaksanakan dan menegakkan hukum, termasuk di dalamnya pola bagaimana hukum itu dilaksanakan dan ditegakkan sesuai dengan aturan formalnya (menyangkut pula kinerja hukum).⁴⁵ Secara sederhana struktur hukum diartikan sebagai tingkatan atau susunan hukum, pelaksana hukum, lembaga-lembaga hukum, peradilan dan pembuat hukum.

Dalam sistem hukum tata kelola perusahaan yang baik di Perusahaan Umum Daerah Air Minum menurut salah seorang anggota direksi,⁴⁶ belum bisa dilaksanakan secara sempurna karena belum ada tatanan kelembagaan yang membuat aturan, melakukan proses penilaian, evaluasi dan penjatuhan sanksi. Hal itu dibenarkan

⁴⁴ Lawrence M Friedman, 2009, *Sistem Hukum Perspektif Ilmu Sosial (a Legal Sistem A Social Science Perspective)* diterjemahkan oleh M Khozim. Bandung : Nusa Media. Hlm 7-9

⁴⁵ DR. Abdul Halim Barkatullah, S.Ag., S.H., M.Hum., dilahirkan pada 9 November 1976 di Banjarmasin. Dosen tetap di Fakultas Hukum Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin. Pendidikan terakhirnya pada Program Doktor (S-3) UII Yogyakarta.

⁴⁶ Wawancara dengan bapak Suparno, ST Loc cit

oleh Bambang Lesmono⁴⁷ bahwa struktur sistem hukum tata kelola perusahaan yang ada di Perusahaan Umum Daerah dibidang air minum tidak selengkap yang ada di Perusahaan Umum Daerah di bidang perbankan. Perbandingan tersebut dapat dilihat sebagai berikut :

Struktur Hukum	Perumda Air Minum	Perumda Perbankan
1. Tingkatan		
a. Nilai	UU Nomor 9/2015	UU Nomor 9/2015
b. Asas	PP Nomor 54/2015	PP Nomor 54/2015
c. Norma		Per OJK Nomor 55/Pojk.03/2016
d. Peraturan	Peraturan Direksi	Peraturan Direksi
2. Kelembagaan		OJK

Dalam sistem hukum tata kelola perusahaan yang baik di Perusahaan Umum Daerah Air Minum belum ada lembaga yang secara umum diberikan tanggung jawab melakukan penilaian atas pelaksanaan yang tata kelola perusahaan dan memberikan tindakan atas penilaian tersebut. Hal ini berbeda dengan Perusahaan Umum Daerah di bidang perbankan yang secara jelas dalam Peraturan OJK Nomor 55/Pojk.03/2016 bahwa otoritas jasa keuangan diberikan tugas melakukan penilaian terhadap pelaksanaan tata kelola perusahaan di perbankan dan juga memberikan tindakan berupa sanksi apabila tidak memenuhi ketentuan yang ada. Selain lembaga yang secara umum melakukan penilaian terhadap pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik di Perusahaan Umum Daerah Air Minum belum ada, secara intern atau sempit peranan Dewan pengawas dalam melaksanakan tugas juga belum optimal karena belum adanya kejelasan parameter pengukuran penilaiannya.

Struktur hukum didirikan atas tiga elemen yang mandiri, yaitu : (a) *beteknis-system*, yaitu keseluruhan dari aturan-aturan, kaidah dan asas hukum yang dirumuskan ke dalam sistem pengertian, (b) *intellingen*, yaitu pranata-pranata (lembaga-lembaga) dan pejabat pelaksana hukum yang keseluruhannya merupakan elemen operasional (pelaksanaan hukum) dan (c) *beslissingen en handelingen*, yaitu putusan-putusan dan tindakan-tindakan konkret, baik itu dari pejabat hukum maupun para warga masyarakat. Akan tetapi, hanya terbatas pada putusan-putusan serta tindakan-tindakan yang memiliki hubungan atau ke dalam hubungan yang dapat dilakukan dengan sistem pengertian tadi.⁴⁸

Tidak adanya norma-norma pelaksanaan⁴⁹ seperti peraturan pelaksanaan dan kelembagaan yang bertanggung jawab memastikan pelaksanaan perundang-undangan tersebut menyebabkan pelaksanaan hukum tata kelola perusahaan yang baik di Perusahaan Umum Daerah Air Minum tidak berjalan sempurna.

2. Substansi Hukum

Substansi hukum menurut Friedman⁵⁰: “*Another aspect of the legal system is its substance. By this is meant the actual rules, norm, and behavioral patterns of people inside the system ...the stress here is on living law, not just rules in law books*”. yang dimaksud dengan substansinya adalah aturan, norma, dan pola perilaku nyata manusia yang berada dalam sistem itu... Substansi Hukum adalah hakikat

⁴⁸ <https://www.zonareferensi.com/pengertian-sistem-hukum/> diakses tanggal 23 agustus 2021 jam 21:45

⁴⁹ Anthony Allots, 1981, *The Effectiveness of law, Symposium on International Perspectives of Jurisprudence*, Valparaiso University Law Review P.83 Allots mengaloborasikan alasan atau faktor yang mempengaruhi ketidakefektifan hukum sebagai :

- 1) ketidaksempurnaan pada perumusan kalimat-kalimat hukum dalam peraturan (*the defects of legal linguistic formulation*),
- 2) konflik antara tujuan pembentuk undang-undang dengan kehendak masyarakat yang menjadi sasaran pengaturan; dan
- 3) tidak adanya norma-norma pelaksanaan seperti peraturan pelaksanaan dan kelembagaan yang bertanggung jawab memastikan pelaksanaan perundang-undangan tersebut.

⁵⁰ Lawrence M. Friedman, *Op.cit*

dari isi yang dikandung di dalam peraturan perundang-undangan, peraturan perundang-undangan tersebut baik apabila bisa menjadi pedoman dan memiliki daya ikat yang kuat.

Pertama secara substansi hukum peraturan perundang-undangan dapat dijadikan pedoman bagi pelaksana dan aparat penegak hukum apabila memenuhi : (1) menurut Asas Peraturan perundang-undangan yang baik, yakni undang-undang langsung dapat diimplementasikan dan tidak memerlukan peraturan pelaksanaan lebih lanjut⁵¹ dan (2) Asas *lex certa* yakni rumusan harus pasti (*certainty*), jelas (*concise*) dan tidak membingungkan (*unambiguous*.)⁵²

Sistem hukum tata kelola perusahaan yang baik di Perusahaan Umum Daerah Air Minum saat ini menurut Agus Budi Santosa, S.E.⁵³ belum bisa dipedomani dalam implementasinya oleh pelaksana karena dalam Undang-Undang maupun peraturan dibawahnya belum memberikan penjelasan prinsip-prinsip transparansi, akutanbilitas, pertanggungjawaban, kemandirian dan kewajaran yang harus dipenuhi sedangkan bagi aparat yang melakukan pengawasan juga kesulitan apakah pelaksana sudah memenuhi ketentuan tersebut, dan apabila belum sanksi apa yang dapat diterapkan.

Dalam sistem hukum tata kelola perusahaan yang baik yang di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Lawu Kabupaten Karanganyar saat ini secara substansi belum bisa dijadikan pedomanan bagi pelaksan maupun aparat penegak hukum, ini dapat dilihat bahwa ketentuan yang termuat dalam Undang-Undang maupun Peraturan Pemerintah, sebagaimana dalam Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Pemerintah Daerah dalam pasal 343

⁵¹ F. Fernando M. Manulang, Menggapai Hukum Berkeadilan, Penerbit Buku Kompas, Jakarta 2007, hlm. 12

⁵² Romli Atmasasmita, 2003, *Pengantar Hukum Kejahatan Bisnis*, Bogor, Kencana hal 23-24

⁵³ Wawancara Agus Budi Santosa, SE Loc cit

yang berbunyi : pengelolaan BUMD paling sedikit harus memenuhi unsur : a. Tata cara penyertaan modal, b. organ dan kepegawaian, c. tata cara evaluasi, d. Tata kelola perusahaan yang baik, e. Perencanaan, pelaporan, pembinaan, pengawasan, f. Kerja sama, g. Penggunaan laba, h. Penugasan pemerintah daerah, i. Pinjaman, j. Satuan pengawas intern, komite audit, dan komite lainnya, k. Penilaian tingkat kesehatan, restrukturisasi, privatisasi, l. Perubahan bentuk hukum, m. Kepailitan dan n. Penggabungan, peleburan dan pengambilalihan. Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah dalam pasal 92 yang berbunyi :

(1) pengurusan BUMD dilaksanakan sesuai dengan tata kelola perusahaan yang baik, (2) tata kelola perusahaan yang baik sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri atas prinsip a. Transparansi, b.akuntabilitas, c.pertanggungjawaban, d.kemandirian dan e.kewajaran, (3) penerapan tata kelola yang baik sebagaimana dimaksud pada ayat (2) bertujuan untuk : a. mencapai tujuan BUMD, b.mengoptimalkan nilai BUMD agar perusahaan memiliki daya saing yang kuat, baik secara nasional maupun internasional, c.mendorong pengelolaan BUMD secara profesional, efisien dan efektif, serta memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian organ BUMD, d.mendorong agar organ BUMD dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan dilandasi nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, serta kesadaran tanggung jawab sosial BUMD terhadap pemangku kepentingan maupun kelestarian lingkungan di sekitar BUMD, e.meningkatkan kontribusi BUMD dalam perekonomian nasional, dan f.meningkatkan iklim usaha yang kondusif bagi perkembangan investasi nasional,(4) tata kelola perusahaan yang baik sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dan ayat (3) ditetapkan oleh Direksi, dan (5) penerapan tata kelola perusahaan yang baik dilakukan paling lambat 2 (dua) tahun setelah BUMD didirikan.

Kedua secara substansi hukum peraturan perundang-undangan itu harus memiliki daya ikat yang kuat. Daya ikat suatu hukum itu terkait dengan kepatuhan terhadap hukum, kepatuhan dapat dilakukan apabila peraturan itu memiliki daya paksa yang kuat sebagaimana dikatakan oleh Ali bahwa untuk mengukur ketaatan pada hukum harus memuat faktor-faktor⁵⁴”antara lain sanksi yang diancamkan oleh hukum..... Daya paksa ini merupakan salah satu ciri norma hukum yang membedakan dengan norma yang lain seperti norma agama, kesusilaan dan kesopanan. Sistem hukum menjadi suatu norma hukum menurut Maria Farida⁵⁵ harus memenuhi faktor-faktor berikut : (a) adanya aturan mengenai tingkah laku manusia, (b) aturan tersebut dibuat oleh badan-badan resmi negara, (c) aturan itu bersifat memaksa, dan (d) adanya sanksi yang tegas dan memaksa.

Dalam sistem hukum tata kelola perusahaan yang baik di Perusahaan Umum Daerah Air Minum menurut Siwibowo, SE⁵⁶, ketentuan tersebut mewajibkan pelaksanaannya namun tidak ada sanksi bagi yang tidak melaksanakan dan reward bagi yang telah melaksanakan dengan baik. Hal ini menunjukkan daya ikat hukumnya masih lemah.

Dalam Sistem tata kelola perusahaan yang baik di Perusahaan Umum Daerah Air Minum yang tertuang dalam Undang-Undang maupun Peraturan Pemerintah secara substansi hukum tidak memiliki daya ikat yang kuat karena dalam ketentuan yang berlaku belum ada yang berisikan muatan sanksi.

Jadi secara substansi sistem hukum tata kelola perusahaan yang baik di Perusahaan Umum Daerah Air Minum tidak memiliki daya

⁵⁴ Achmad Ali. 2009. *Menguak Teori Hukum (Legal Theory) dan Teori Peradilan (Judicialprudence) Termasuk Interpretasi Undang-Undang (Legisprudence)*. Jakarta : Penerbit Kencana. Hlm. 375

⁵⁵ Loc cit

commit to user

⁵⁶ Wawancara Siwibowo Loc cit

ikat yang kuat dan belum dapat dijadikan pedoman dalam pelaksanaan maupun penegakan hukum sehingga ketaatan hukumnya menjadi lemah.

3. Budaya Hukum

Secara umum budaya atau kebudayaan berasal dari bahasa sansekerta yaitu *buddhayah*, yang merupakan bentuk jamak dari *buddhi* (budi atau akal) diartikan sebagai hal-hal yang berkaitan dengan budi dan akal manusia, dalam bahasa Inggris kebudayaan disebut *culture*, yang berasal dari kata latin *colere* yaitu mengolah atau mengerjakan dapat diartikan juga sebagai mengolah tanah atau bertani, kata *culture* juga kadang sering diterjemahkan sebagai “Kultur” dalam bahasa Indonesia.

Menurut Koenjtaraningrat unsur kebudayaan atau budaya mempunyai tiga wujud, yaitu *pertama* sebagai suatu ide, gagasan, nilai-nilai norma-norma peraturan dan sebagainya, *kedua* sebagai suatu aktifitas kelakuan berpola dari manusia dalam sebuah komunitas masyarakat, *ketiga* benda-benda hasil karya manusia. Sementara Selo Soemardjan dan Soeleman Soemardi merumuskan kebudayaan atau budaya sebagai semua hasil karya, rasa dan cipta masyarakat. Karya masyarakat menghasilkan teknologi dan kebudayaan kebendaan atau kebudayaan jasmaniah yang diperlukan oleh manusia untuk menguasai alam sekitarnya agar kekuatan serta hasilnya dapat diabdikan untuk keperluan masyarakat.⁵⁷

Ralph Linton yang memberikan definisi kebudayaan atau budaya yang berbeda dengan pengertian kebudayaan atau budaya dalam kehidupan sehari-hari kebudayaan atau budaya adalah seluruh cara kehidupan dari masyarakat dan tidak hanya mengenai

⁵⁷ Tasmuji, Dkk, Ilmu Alamiah Dasar, Ilmu Sosial Dasar, Ilmu Budaya Dasar, (Surabaya: IAIN Sunan Ampel Press, 2011), 160-165. Lihat pula Jacobus Ranjabar, Sistem Sosial Budaya Indonesia; Suatu Pengantar (Bogor : Ghalia Indonesia, 2006) 20 – 23.

sebagian tata cara hidup saja yang dianggap lebih tinggi dan lebih diinginkan”⁵⁸

Jadi budaya atau kebudayaan adalah suatu sistem yang terbentuk dan disepakati bersama-sama oleh masyarakat dalam keadaan terwariskan ataupun dibentuk sendiri olehnya. Unsur pembentuk budaya sangat kompleks antara lain berupa agama, adat istiadat, populasi penduduk, karya seni, bahasa, pendidikan, sosial politik dan lain sebagainya.

Hukum merupakan produk dari kebudayaan berupa konkretisasi nilai-nilai sosial yang terbentuk dari kebudayaan, sedangkan budaya hukum menurut Friedman adalah: *“The third component of legal system, of legal culture. By this we mean people’s attitudes toward law and legal system their belief ...in other word, is the climate of social thought and social force wich determines how law is used, avoided, or abused”*. (“Komponen ketiga dari sistem hukum, budaya hukum. Yang kami maksud dengan ini adalah sikap masyarakat terhadap hukum dan sistem hukum kepercayaan mereka ... dengan kata lain, adalah iklim pemikiran sosial dan kekuatan sosial yang menentukan bagaimana hukum digunakan, dihindari, atau disalahgunakan”.)

Kultur hukum menyangkut budaya hukum yang merupakan sikap manusia (termasuk budaya hukum aparat penegak hukumnya) terhadap hukum dan sistem hukum. Budaya hukum sebagai sikap-sikap dan nilai-nilai yang ada hubungan dengan hukum dan sistem hukum. Berikut sikap-sikap dan nilai-nilai yang memberikan pengaruh baik positif maupun negatif kepada tingkah laku yang berkaitan dengan hukum.

⁵⁸ Tasmuji, Dkk, Ilmu Alamiah Dasar, Ilmu Sosial Dasar, Ilmu Budaya Dasar, (Surabaya: IAIN Sunan Ampel Press, 2011), hal 151. *commit to user*

Budaya ini akan membentuk kesadaran masyarakat sehingga dalam konteks budaya hukum masyarakat adalah kesadaran hukum dari subjek-subjek hukum suatu komunitas secara keseluruhan.⁵⁹ Boleh dikatakan suatu sistem hukum tidak akan hidup tanpa kebudayaan hukum.⁶⁰ Budaya hukum dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Internal Legal Culture : kultur yang dimiliki oleh struktur hukum. Budaya hukum ini berasal dari produk hukum yang dihasilkan sebagaimana yang disampaikan oleh Bambang Lesmono, budaya hukum dalam tata kelola perusahaan yang baik di Perusahaan Umum Daerah Air Minum tidak terlepas pola pikir dari pemerintah (dalam hal ini pembentuk undang-undang). Pemerintah dalam pembentukan produk hukum terhadap perusahaan umum daerah masih memiliki 2 (dua) kepentingan yang sulit untuk dipenuhi terutama untuk perusahaan umum daerah air minum, satu sisi menginginkan tugas pelayanan pemerintahan dilaksanakan oleh perumda tapi disisi lain masih mengharapkan laba. Dalam entitas usaha 2 (dua) tugas yang dibebankan ini merupakan suatu kontradiksi karena pelayanan itu mengutamakan menggunakan aset yang dimiliki secara maksimal untuk memberikan pelayanan yang optimal sedangkan dalam mencari laba maka perusahaan harus bisa memanfaatkan aset secara efisien untuk mendapatkan keuntungan yang sebesar-besarnya. Dari produk hukum yang dihasilkan menunjukkan bahwa pemerintah kurang memahami dan menyadari bahwa tugas pelayanan masyarakat di bidang air minum merupakan urusan pemerintahan wajib sehingga mau tidak mau harus dipenuhi oleh pemerintah. Dengan beban yang ditanggung oleh Perusahaan Umum Daerah Air Minum akan menimbulkan konflik dalam

⁵⁹ J.J. von Schmid, "Het Denken over Staat en Recht in de Tegenwoordige Tijd", sebagaimana dikutip dari C.F.G. Sunaryati Hartono. 1976. *Peranan Kesadaran Hukum Masyarakat dalam Pembaharuan Hukum*. Bandung: Binacipta, hlm. 3

⁶⁰ Erman Radjaguguk, 1993, *Pembaharuan hukum memasuki PJPT keada dalam era Globalisasi*, Majalah Hukum dan Pembangunan No 6 Jakarta. hlm 516

kepatuhan hukum, dimana satu sisi memenuhi kepentingan yang dibebankan bertentangan dengan kepatuhan pada hukum namun di sisi lain ada kepentingan untuk melaksanakan kepatuhan hukum.

External Legal Culture : kultur hukum masyarakat pada umumnya, dalam hal ini terdiri atas organ PUDAM, DPRD, Karyawan/ti, masyarakat dan stakeholder yang lain. Pola pemikiran pemerintah terwujudkan dalam budaya internal pada sistem hukum turut mempengaruhi pola pemikiran dan sikap dari pemerintah daerah selaku pemilik perusahaan daerah dengan menekankan pada manajemen untuk lebih memenuhi target pendapatan daerah, melibatkan perusahaan daerah pada pembiayaan-pembiayaan yang tidak terkait langsung dengan core bisnisnya, demikian pula DPRD yang dalam pembahasan rancangan anggaran dan pendapatan belanja daerah menekan kepada perusahaan daerah untuk memenuhi ketentuan yang telah ditetapkan dalam peraturan daerah. Dewan pengawas yang merupakan kepanjangan tangan dari KPM turut pula menekan capaian target keuntungan yang harus dicapai melalui pengawasan pelaksanaan RKAP, sedangkan dari pihak pekerja menginginkan adanya peningkatan penghasilan setiap tahunnya

Pengetahuan yang tertuang dalam pola pikir dan sikap para stakeholder tersebut memberikan pemahaman kepada direksi untuk mengambil sikap yang lebih mengamankan dan menguntungnya yakni memprioritaskan keuntungan guna memenuhi tuntutan dan kemudian memberikan pelayanan. Dengan sikap tersebut menumbuhkan kesadaran direksi bahwa kontribusi terhadap pendapatan daerah lebih utama dibandingkan hal-hal yang lain termasuk kepatuhan hukum dalam pengelolaan perusahaan sesuai ketentuan yang telah ditetapkan berupa tata kelola perusahaan yang baik. Sebagaimana disampaikan oleh Soerjono Soekanto bahwa kesadaran hukum seseorang itu dipengaruhi oleh 4 (empat) faktor

yakni pengetahuan, pemahaman, sikap dan pola perilaku hukum. Kesadaran hukum merupakan konsepsi abstrak dalam diri manusia memotivasi sikap aktif yang teraktualisasi dalam bentuk kepatuhan hukum. Kepatuhan hukum sendiri didorong oleh 3 (tiga) faktor yakni (1) *Compliance*, yakni suatu kepatuhan hukum yang didasari oleh adanya harapan mendapatkan imbalan dan usaha menghindarkan diri dari sanksi hukuman dari suatu pelanggaran ketentuan hukum. Dalam sistem hukum tata kelola perusahaan yang baik di Perusahaan Umum Daerah Air Minum, harapan untuk mendapatkan imbalan tidak ada demikian juga sanksi hukuman apabila melanggar pun juga tidak ada, (2) *Identification*, yakni kepatuhan hukum yang didasari agar keharmonisan kelompok terjaga dan tetap terjalin hubungan baik dengan aparat yang diberi wewenang menerapkan hukum. Dalam sistem hukum tata kelola perusahaan yang baik di Perusahaan Umum Daerah Air Minum tanpa kepatuhan hukum pun tetap berjalan harmonis dan aparat yang diberi kewenangan menerapkan hukum belum ada. Dan (3) *Internalization*, yakni kepatuhan hukum yang didasari pada nilai-nilai pribadi (kesadaran yang ada dalam diri pribadi). Dalam sistem hukum tata kelola perusahaan yang baik di Perusahaan Umum Daerah Air Minum, nilai-nilai pribadi akan kesadaran hukum akan melemah seiring dengan beban tugas yang berat dalam memberikan pelayanan dan mendapatkan keuntungan.

2. Penyempurnaan sistem hukum sebagai salah satu alternatif upaya mewujudkan tata kelola perusahaan yang baik di Perusahaan Umum Daerah Air Minum

Kata “sistem” berasal dari kata “*systema*” yang diadopsi dari bahasa Yunani yang diartikan “sebagai keseluruhan yang terdiri dari bermacam-macam bagian”.⁶¹ Kehidupan akan menjadi tertata dan kepastian dalam

⁶¹ Ade Maman Suherman, 2004, *Pengantar Perbandingan Sistem Hukum*, Rajawali Press, Jakarta, hlm.4

masyarakat akan tercipta dengan adanya sistem hukum.⁶² Sistem atau *systema* dalam *The New Webster International Dictionary* tahun 1980 diartikan sesuatu yang terorganisasi, suatu keseluruhan dan kompleks, tidak perlu dipertentangkan perbedaan antara sistem dan sub sistem, sebab sub sistem adalah bagian dari sistem itu sendiri. Sistem mengandung arti terhimpunnya bagian atau komponen yang saling berhubungan secara beraturan dan merupakan suatu keseluruhan.⁶³

Secara umum sistem hukum sendiri adalah satu kesatuan unsur-unsur yang masing-masing saling berinteraksi dan bekerja sama dalam mencapai tujuan kesatuan tersebut, yang tersusun dari sejumlah bagian-bagian yang dinamakan subsistem hukum, yang secara bersama-sama mewujudkan kesatuan yang utuh. Kesatuan tersebut diterapkan terhadap kompleks unsur-unsur yuridis seperti peraturan hukum, asas hukum, dan pengertian hukum.

Sistem hukum secara sempit dapat diartikan sebagai suatu kesatuan hukum yang dibatasi pada segi materiil dan substansi hukum, sedangkan dalam arti luas, sistem hukum adalah semua aturan hukum yang telah disusun secara tersistem dan terpadu berdasarkan atas asas-asas tertentu. Maka bisa dikatakan bahwa sistem hukum adalah suatu susunan dari aturan-aturan hidup yang keseluruhannya terdiri dari bagian-bagian yang berkaitan satu sama lain.

Lili Rasjidi dan I.B. Wyasa Putra lebih khusus memandang sistem hukum adalah suatu kesatuan sistem besar yang tersusun atas sub-sub sistem yang kecil, yaitu sub sistem pendidikan, pembentukan hukum, penerapan hukum, dan lain- lain, yang hakekatnya merupakan sistem tersendiri pula. Hal ini menunjukkan sistem hukum sebagai suatu kompleksitas sistem yang membutuhkan kecermatan yang tajam untuk memahami keutuhan prosesnya.⁶⁴

⁶² Salim, H.S, 2012, *Perkembangan Teori Dalam Ilmu Hukum*, Rajawali Press, Jakarta, hlm. 71.

⁶³ Martiman Prodjohamidjojo, *Op. cit.*, hlm. 77.

⁶⁴ Lili Rasjidi dan I.B. Wyasa Putra, 2003, *Hukum Sebagai Suatu Sistem*, Mandar Maju, Bandung, hlm. 151.

Sub sistem-sub sistem tersebut dijabarkan dalam tiga kelompok⁶⁵ yakni struktur, substansi dan budaya hukum. Ketiganya merupakan elemen-elemen penting dalam sistem hukum, tidak terpenuhinya salah satu unsur tidak menjadikan sistem hukum itu buruk tetapi mengakibatkan sistem hukum itu tidak dapat berjalan efektif dan baik⁶⁶, sehingga menimbulkan problem. Demikian hal dalam sistem hukum tata kelola perusahaan yang baik pada Perusahaan umum daerah Air minum yang menimbulkan masalah dalam implementasinya, untuk itu perlu dilakukan penyempurnaan sistem hukum dengan alternatif solusi antara lain :

- 1) Menyusun dan menetapkan Peraturan Daerah tentang tata kelola perusahaan yang baik pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum berikut dengan aturan turunannya.

Dengan penyusunan peraturan daerah tata kelola perusahaan yang baik di perusahaan umum daerah air minum akan menguatkan sistem hukum yang berlaku baik secara struktur maupun substansi hukum.

Secara struktur hukum baik tingkatan sistem hukum, dimana aspek nilai-nilai dan asas-asas hukum dilengkapi norma-norma hukum konkret dalam bentuk peraturan daerah, dan secara hierarki hukum sebagaimana ditetapkan ketentuan peraturan perundang-undangan⁶⁷ bahwa Peraturan daerah dapat menutup gap peraturan perundang-undangan yang berlaku dari Peraturan Pemerintah sampai dengan Peraturan Direksi.

Sedangkan secara substansi Peraturan Daerah dapat memenuhi muatan materi dari norma hukum yakni adanya sanksi yang tegas dan memaksa.

⁶⁵ Lawrence M Friedman Loc cit

⁶⁶ Fuller Loc cit

⁶⁷ Pasal 7 ayat (1) Undang-Undang Nomor 12 tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undang. Jenis dan hierarki Peraturan Perundang-undangan terdiri atas :

- a. Undang-Undang Dasar 1945
- b. Ketetapan Majelis Permusyawaratan Rakyat;
- c. Undang-Undang/Peraturan Pemerintah pengganti Undang-Undang
- d. Peraturan Pemerintah;
- e. Peraturan Pemerintah Daerah Propinsi; dan
- f. Peraturan Daerah Kabupaten/Kota.

Peraturan Daerah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku dapat memuat sanksi pidana⁶⁸ dan dengan sanksi pidana ini maka sistem hukum tata kelola perusahaan yang baik mempunyai daya ikat dan daya paksa yang kuat. Selain itu dalam muatan materi Peraturan daerah dapat ditetapkan lembaga yang diberikan kewenangan untuk memastikan pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik di Perusahaan Umum Daerah Air Minum dijalankan.

- 2) Membentuk/menunjuk lembaga yang diberikan kewenangan melakukan penilaian pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Lawu Kabupaten Karanganyar dan mengoptimalkan peran Dewan Pengawas dalam melaksanakan tugas pengawasan terhadap pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik di Perusahaan Umum Daerah Air Minum.

Menurut *agency teory* terdapat 2 (dua) hubungan yang esensial dalam suatu perusahaan, yakni hubungan antara prinsipal dan pengemban amanah. Prinsipal dalam hal ini adalah Pemerintah Daerah selaku pemilik Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Lawu Kabupaten Karanganyar, sedangkan pengemban amanah adalah Dewan pengawas dan Direksi Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Lawu Kabupaten Karanganyar. Dalam pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Lawu Kabupaten Karanganyar, Pemerintah Daerah sesuai kewenangan dapat menunjuk dan/atau membentuk lembaga yang bertanggung jawab atas pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik secara umum/luas di

⁶⁸ Pasal 15 Ibid

- (1) Materi muatan mengenai ketentuan pidana hanya dapat dimuat dalam:
 - a. Undang-Undang;
 - b. Peraturan Daerah Provinsi; atau
 - c. Peraturan Daerah Kabupaten/Kota
- (2) Ketentuan pidana sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b dan huruf c berupa ancaman pidana kurungan paling lama 6 (enam) bulan atau pidana denda paling banyak Rp 50.000.000,00 (lima puluhjuta rupiah)

Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Lawu Kabupaten Karanganyar. Pemerintah daerah dapat menunjuk lembaga yang ada seperti Inspektorat daerah atau Bagian Perekonomian Sekretariat daerah yang diberi tanggung jawab melakukan penilaian pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Lawu Kabupaten Karanganyar. Apabila Pemerintah daerah membentuk lembaga yang bersifat ad hoc berupa suatu komite yang terdiri dari unsur Inspektorat, Bagian Perekonomian, akademisi dan lainnya yang memiliki kompetensi di bidang tata kelola perusahaan yang baik.

Dalam pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik secara khusus (sempit) di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Lawu Kabupaten Karanganyar, pemerintah daerah dapat mendorong Dewan Pengawas mengoptimalkan peranan dalam menjalankan tugas pengawasan terhadap pelaksanaan pengelolaan aset dan pengurusan perusahaan yang dilakukan oleh direksi, tugas tersebut secara yuridis telah ditetapkan dalam⁶⁹ Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015, bahwa Dewan Pengawas merupakan organ perusahaan umum Daerah yang bertugas melakukan pengawasan dan memberikan nasihat kepada direksi dalam menjalankan kegiatan pengurusan perusahaan umum Daerah. Untuk mengoptimalkan peran pengawasan Dewan Pengawas dalam pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik di perusahaan Umum Daerah Air Minum diberikan wewenang membentuk komite audit atau komite lainnya.⁷⁰ Komite yang dibentuk oleh Dewan Pengawas ini yang diberikan tugas secara khusus melakukan pengawasan dan penilaian pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik di Perusahaan Umum Daerah Air Minum.

- 3) Mengintensifkan sosialisasi akan pentingnya tata kelola perusahaan yang baik di Perusahaan Umum Daerah Air Minum.

⁶⁹ Penjelasan Pasal 335 Undang-Undang Nomor 9 tahun 2015 Loc cit

⁷⁰ Pasal 84 Peraturan Pemerintah Nomor 54 tahun 2017 Loc cit

Sosialisasi tata kelola perusahaan yang baik secara sistematis dan intensif dapat dilakukan melalui Persatuan Perusahaan Air Minum (Perpamsi) dari Pengurus Pusat sampai dengan Pengurus wilayah sebagai wadah bagi Perusahaan Umum Daerah Air Minum Seluruh Indonesia dengan melibatkan stakeholder baik pemerintah baik pusat maupun daerah, Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, Dewan Pengawas, Direksi, dan Karyawan/ti Perusahaan Umum Daerah Air Minum.

Dengan sosialisasi tersebut dapat memberikan pemahaman yang komprehensif sehingga dapat menumbuhkan sikap dan pola pikir yang mendorong kesadaran hukum akan pentingnya tata kelola perusahaan yang baik di Perusahaan Umum Daerah Air Minum. Kesadaran hukum tumbuh karena dipengaruhi oleh 4 (empat) faktor⁷¹ yakni : pengetahuan, pemahaman, sikap dan pola perilaku hukum.

1. Pengetahuan, dengan adanya sosialisasi kepada Pemerintah, organ, DPRD, Karyawan/ti dan stakeholder yang lain secara intensif dan sistematis maka pengetahuan tentang pentingnya tata kelola perusahaan yang baik bagi Perusahaan Umum Daerah Air Minum akan bertambah.
2. Pemahaman, seiring dengan penambahn pengetahuan yang baik akan tata kelola perusahaan yang baik menumbuhkan pemahaman yang mendalam akan pentingnya tata kelola perusahaan yang baik bagi Perusahaan Umum Daerah Air Minum. Pemerintah selaku pemilik sekaligus pengambil kebijakan bersama DPRD dapat memahami betul bahwa tata kelola perusahaan yang baik itu akan mengantarkan Perusahaan Umum Daerah Air Minum dalam menjalankan tugas dan kewajiban secara berkesinambungan dan terjalin hubungan yang berkeselimbangan antar organ dan stakeholder.

⁷¹ Soerjono Soekanto Loc cit

3. Sikap, dengan pemahaman yang mendalam menumbuhkan sikap atau kesadaran pentingnya tata kelola perusahaan yang baik bagi Perusahaan Umum Daerah Air Minum dalam mewujudkan pelayanan air bersih dan air minum kepada masyarakat serta memberikan kemanfaatan ekonomi secara berkelanjutan dan terjalin suatu tata hubungan yang harmonis dengan stakeholder dan shareholder.
1. Pola perilaku, kesadaran akan pentingnya tata kelola perusahaan yang baik akan mendorong pola perilaku dari masing-masing stakeholder dan shareholder sesuai dengan kapasitas untuk mendukung terciptanya tata kelola perusahaan yang baik di Perusahaan Umum Daerah Air Minum.

