



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Unand.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Unand.

**PENERAPAN PRINSIP TATA KELOLA PERUSAHAAN YANG BAIK
DALAM PENGELOLAAN DANA REPRESENTATIF PADA
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (Studi Kasus PDAM
Padang)**

TESIS



**FAUZI NOVALDIS.H.
1121211045**

**PROGRAM PASCA SARJANA
FAKULTAS ILMU HUKUM
UNIVERSITAS ANDALAS
PADANG 2013**

KATA PENGANTAR



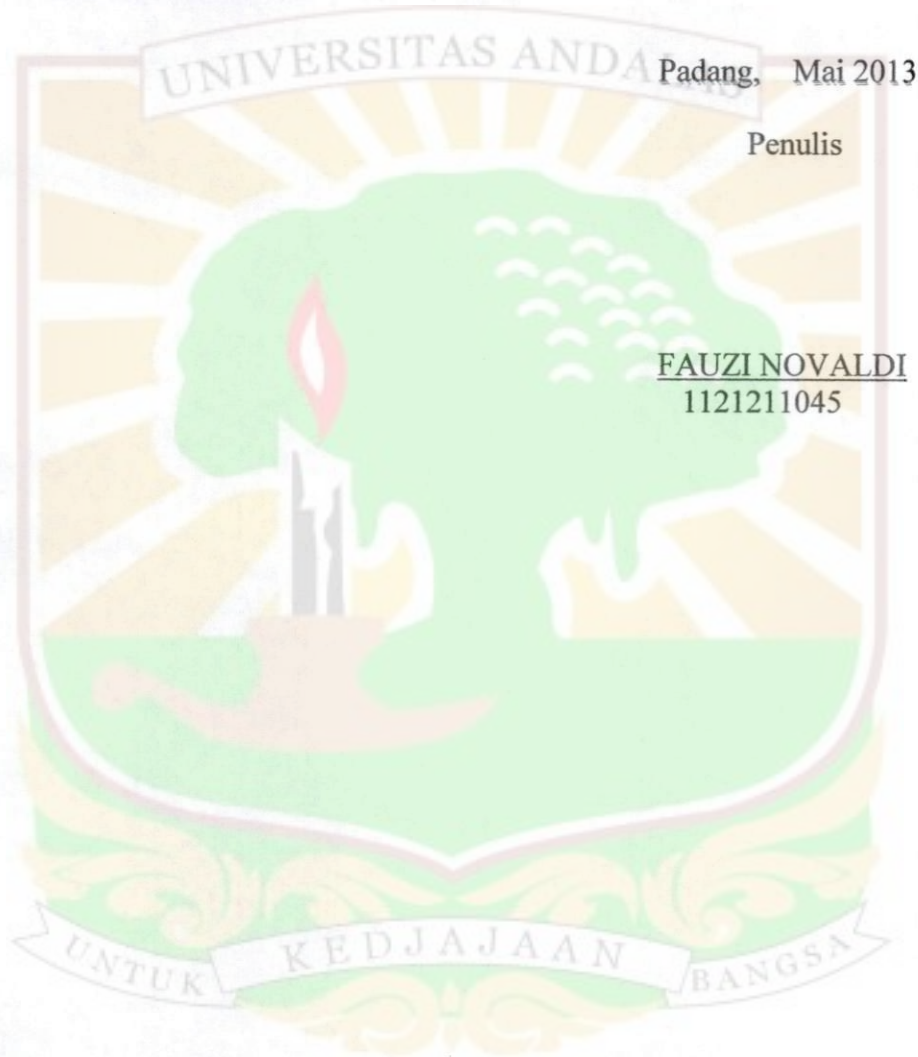
Syukur alhamdulillah penulis ucapkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayahNya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul “Penerapan Prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik dalam Pengelolaan Dana Representatif pada Perusahaan Daerah Air Minum (Studi Kasus PDAM Padang)” kemudian salawat serta salam penulis sampaikan kepada Nabi Besar Muhammad SAW sebagai pengemban risalah Islam yang mewariskan ilmu kepada umatNya yang tersebar keberbagai belahan bumi. Dalam penulisan tesis ini banyak pihak-pihak yang turut memberikan bantuan, motivasi, semangat, dan saran serta dukungan moril dan materil. semoga Allah SWT memberikan rahmat dan menjadikan amal saleh disisiNya, Amin. uuntuk itu penulis mengucapkan terima kasih kepada orang tua atas dukungan yang telah diberikan kepada penulis selama ini. Kemudian penulis juga mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Bapak Dr. Werry Darta Taifur, S.E., MA, selaku Rektor Universitas Andalas.
2. Bapak Prof. Dr. Yuliandri, S.H., M.H., selaku Dekan Fakultas Hukum Universitas Andalas.
3. Bapak Yoserwan, S.H., M.H. L.LM, selaku Pembantu Dekan I Fakultas Hukum Universitas Andalas.
4. Bapak Frenadin Adegustara, S.H., M.S., selaku Pembantu Dekan II Fakultas Hukum Universitas Andalas.
5. Bapak Dr. Kurniawarman, S.H., M.H., selaku Pembantu Dekan III Fakultas Hukum Universitas Andalas.

6. Bapak Prof. Dr. H. Elwi Danil, S.H., M.H., selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Hukum Fakultas Hukum Universitas Andalas.
7. Bapak Dr. H. Busyra Azheri, S.H., M.H., selaku Pembimbing I yang telah memberikan arahan, masukan dan ilmu kepada penulis selama penyusunan tesis ini.
8. Ibu Ulfanora, SH, M.H., selaku Pembimbing II yang telah memberikan arahan, masukan dan ilmu kepada penulis selama penyusunan tesis ini.
9. Bapak Dr. Suharizal, SH, MH selaku Penguji yang telah menguji dan memberikan masukan dalam penulisan tesis ini.
10. Bapak Dr. Ferdi, S.H., M.H., selaku Penguji yang telah menguji dan memberikan masukan dalam penulisan tesis ini.
11. Bapak M. Hasbi, S.H, M.H, selaku Penguji yang telah menguji dan memberikan masukan dalam penulisan tesis ini.
12. Bapak Ir. Azhar Latief selaku Direktur Utama PDAM Kota Padang yang telah memberikan bantuannya selama penulis melakukan penelitian di PDAM Padang.
13. Segenap Karyawan/ti PDAM Kota Padang atas bantuannya selama penulis melakukan penelitian di PDAM Padang.
14. Bapak dan ibu dosen yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan ilmu dan pengarahan kepada penulis selama masa perkuliahan di Program Pascasarjana Fakultas Hukum Universitas Andalas.
15. Segenap karyawan/ti di Program Pascasarjana Fakultas Hukum Universitas Andalas
16. Sahabat dan teman seperjuangan di Progran Pascasarjana Fakultas Hukum Universitas Andalas.
17. Semua pihak yang telah membantu penulis dalam penyusunan tesis ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Atas kekurangan dan keterbatasan yang penulis miliki, penulis menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini sangat jauh dari sempurna. Untuk itu dengan segala kerendahan hati penulis mengharapkan saran serta kritik dari semua pihak demi kesempurnaan tesis ini.

Akhir kata, penulis menghaturkan doa semoga berkenan menerima hasil karya penulis ini sebagai amal ibadah dan bermanfaat bagi para pembaca.



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN ...PENGESAHAN.....	ii
LEMBARAN PENYERTAAN KEASLIAN TESIS.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR LAMPIRAN.....	x
ABSTRAK.....	xi
BAB I : PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	15
1.3 Tujuan Penelitian	16
1.4 Manfaat Penelitian	16
1.5 Kerangka Teori dan Konseptual	17
1.5.1 Kerangka Teoritis	17
1.5.2 Kerangka Konseptual	21
1. Yang Dimaksud Dengan Penerapan.....	21
2. Yang Dimaksud Dengan Prinsip.....	22
3. Tata Kelola Perusahaan Yang Baik.....	23
4. Yang Dimaksud Dengan Pengelolaan.....	25
5. Yang Dimaksud Dengan Dana Representatif.....	26
1.6 Metode Penelitian	27
1. Pendekatan Masalah	27
2. Sifat Penelitian	27
3. Jenis dan Sumber Data	27
4. Teknik Pengumpulan Data	28
5. Pengolahan dan Analisis Data	29
1.7 Sistematika Penulisan	30
BAB II : TINJAUAN UMUM TENTANG PERUSAHAAN DAERAH DAN PDAM, TATA KELOLA PERUSAHAAN YANG BAIK DAN DANA REPRESENTATIF	
2.1. Tinjauan Umum Badan Usaha Milik Daerah Dan PDAM.....	32
2.1.1. Pengertian Badan Usaha Malik Daerah.....	32
2.1.2. Pengertian Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM)	33
2.1.3. Kedudukan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM).....	34
2.1.4. Tingkat Keberhasilan PDAM.....	37
2.1.5. Organ dan struktur PDAM.....	37
2.1.6. Profil Perusahaan PDAM Padang.....	37
2.1.7. Lintasan Sejarah PDAM Padang.....	39
2.2. Tinjauan Umum Tentang Tata Kelola Perusahaan Yang Baik.....	44
2.2.1 Pengertian Tata Kelola Perusahaan Yang Baik.....	44

2.2.2 Prinsip Tata Kelola Perusahaan Yang Baik.....	47
2.2.3 Peran Negara, Dunia Usaha, dan Masyarakat Dalam Penerapan GCG	47
2.2.4 Manfaat Penerapan Prinsip GCG.....	50
2.2.5 Manfaat Bagi Perusahaan.....	51
2.2.6 Manfaat Bagi Pemodal Publik.....	54
2.2.7 Tujuan Penerapan <i>Good Corporate Governance</i> (GCG).....	54
2.2.8. Perlunya Penerapan <i>Good Corporate Governance</i> (GCG) di Suatu Perusahaan.....	56
2.2.9. Pokok-Pokok <i>Penerapan Good Corporate Governance</i> (GCG)	57
2.3. Dana Representatif PDAM.....	58

BAB III : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

3.1 Penerapan Prinsip Transparansi dan Akuntabilitas dalam Pengelolaan Dana Representatif PDAM Padang.....	60
3.1.1 Pengelolaan dan Penggunaan Dana Representatif.....	60
3.1.2 Prinsip Transparansi dan Akuntabilitas dalam pengelolaan Dana Representatif.....	70
3.2 Permasalahan Pengelolaan Dana Representatif Pada PDAM Padang Dikaitkan Dengan Prinsip GCG.....	89

BAB IV: PENUTUP

4.1. Kesimpulan.....	94
4.2. Saran.....	97

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



DAFTAR LAMPIRAN

1. Organ dan Struktur PDAM Kota Padang
2. Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 50 Tahun 1999 Tentang Kepengurusan Badan Usahan Milik Daerah
3. Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 Tahun 1999 Tentang Pedoman Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum
4. Keputusan Menteri Dalam Negeri Dan Otonomi Daerah Nomor 43 Tahun 2000 Tentang Pedoman Kerjasama Perusahaan Daerah Dengan Pihak Ketiga Menteri Dalam Negeri Dan Otonomi Daerah
5. Keputusan Menteri Otonomi Daerah Nomor 8 Tahun 2000 Tentang Pedoman Akuntansi Perusahaan Daerah
6. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 2 Tahun 2007 Tentang Organ Dan Kepegawaian Perusahaan Daerah Air Minum



**PENERAPAN PRINSIP TATA KELOLA PERUSAHAAN YANG BAIK
DALAM PENGELOLAAN DANA REPRESENTATIF
PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM
(Studi Kasus PDAM Padang)**

Oleh : Fauzi Novaldi

ABSTRAK

Dalam rumusan Pasal 1 Bab 1 angka 3 Kepmendagri Nomor 50 Tahun 1998 Tentang Kepengurusan Badan Usaha Milik Daerah, memberikan pengertian BUMD sebagai berikut: "Badan Usaha Milik Daerah adalah Perusahaan Daerah dalam bentuk hukum lainnya dari usaha milik daerah selain Perusahaan Air Minum, Bank Pembangunan Daerah, dan Bank Perkreditan Rakyat". Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) merupakan Perusahaan Daerah yang dibentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1962 Tentang Perusahaan Daerah dan Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2004 Tentang Sumber Daya Air. Dana representatif oleh Direksi selain memperoleh gaji, tunjangan dan uang jasa pengabdian, Direksi dan Direktur juga dapat diberikan dana representatif. Mengacu kepada Pasal 10 Permendagri Nomor 2 Tahun 2007 Tentang Organ Dan Kepegawaian Perusahaan Daerah Air Minum menjelaskan bahwa: "Untuk mendukung kelancaran pengelolaan PDAM, Direksi dapat diberikan dana representatif paling banyak 75 persen (tujuh puluh lima per seratus) dari jumlah penghasilan Direksi dalam 1 (satu) tahun". Permasalahan yang pokok yang dibahas dalam tesis ini adalah: 1) Penerapan prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan dana representatif, 2) Permasalahan pengelolaan dana representatif pada PDAM Padang dikaitkan dengan prinsip *good corporate governance*. Metode penelitian yang digunakan metode pendekatan *yuridis sosiologis* yaitu pendekatan masalah melalui penelitian hukum dengan melihat norma hukum yang berlaku dan menghubungkannya dengan fakta-fakta yang ada di lapangan. Hasil penelitian dan pembahasan memperhatikan bahwa : 1) Pertanggungjawaban Dana Representatif merupakan bagian dari laporan keuangan Direksi PDAM Padang dan bentuknya tidak sampai pada rincian penggunaannya. Tentang rincian penggunaan itu merupakan *diskresi/ previlese* yang melekat pada jabatan Direksi PDAM. Sedangkan efektivitas penggunaan diukur dengan peningkatan kinerja dan peningkatan aset perusahaan yang dikelola dengan dukungan Dana Representatif dimaksud. *Diskresi/ previlese* itu harus *rechmatig*, bukan semau-maunya (*onrechmatig*). Dalam kontes ini diskresi adalah *rechmatig* sepanjang tidak menyalahi ketentuan tersebut pada Pasal 10 Permendagri No. 2 Tahun 2007, dimana Dana Representatif yang diberikan/ dialokasi tidak melebihi 75% (tujuh puluh lima per seratus) dari penghasilan Direksi dalam 1 (satu) tahun mutatis Dana Representatif yang dialokasikan untuk Direksi PDAM Padang tidak pernah melebihi 75% dari penghasilan Direksi PDAM Padang per tahun, bahkan mencapai 70 % pun tidak. 2) Permasalahan yang muncul pada PDAM Padang terkait dengan pengelolaan dana representatif Direksi PDAM Padang ini adalah dikarenakan Direksi dalam menggunakan dana representatif tidak membuat laporan pertanggungjawaban penggunaan dana representatif tersebut, meskipun penggunaannya tidak melanggar hukum, karena tidak ada aturan yang

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Indonesia adalah Negara hukum¹ yang menganut demokrasi ekonomi. Hal ini secara tegas disebutkan dalam ketentuan Pasal 33 ayat (4) Undang-Undang Dasar 1945 (UUD 1945)² yang menyatakan bahwa perekonomian nasional diselenggarakan berdasarkan atas demokrasi ekonomi dengan prinsip kebersamaan, efisiensi berkeadilan, berkelanjutan, berwawasan lingkungan, kemandirian, serta dengan menjaga keseimbangan, kemajuan dan kesatuan ekonomi nasional. Masalah demokrasi ekonomi sebenarnya juga merupakan perwujudan dari pembangunan nasional, pembangunan nasional Indonesia bertujuan untuk mewujudkan suatu masyarakat adil dan makmur, yang merata materil dan spritual dalam era demokrasi ekonomi berdasarkan Pancasila dan UUD 1945.

Badan usaha merupakan kesatuan yuridis dan ekonomis, atau kesatuan organisasi yang terdiri dari faktor-faktor produksi yang bertujuan mencari keuntungan. Badan usaha adalah rumah tangga ekonomi yang bertujuan mencari laba dengan faktor-faktor produksi.

¹ Istilah "negara hukum", pada dasarnya merupakan terjemahan langsung dari istilah "*rechtsstaat*". Di Jerman dan Belanda istilah negara hukum ini disebut dengan istilah *rechtsstaat*, Spanyol memakai istilah *estado de derecho*, Prancis memakai istilah *etat de droit*, Italia menggunakan istilah *stato di diritto*. Berbeda halnya dengan negara-negara tersebut, di Inggris dikenal dengan istilah *the state according to law* atau *according to the rule of law*. Istilah-istilah *estado de derecho*, *etat de droit*, *stato di diritto* atau *rechtsstaat* yang digunakan dalam paham atau konsep Eropah Kontinental dan Amerika Latin, adalah istilah-istilah yang tidak mempunyai padanan kata yang tepat dalam sistem hukum Inggris, meskipun ungkapan *legal state* atau *state according to law* atau *the rule of law* mencoba mengungkapkan suatu ide yang serupa. (O. Notohamidjojo, *Makna Negara Hukum*, Jakarta, Badan Penerbit Kristen, 1970, hlm.27).

² Indonesia, "Undang- Undang Dasar Republik Indonesia 1945". *Amandemen Ke- IV, Lembaran Negara Republik Indonesia*".

Pengertian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dapat dibaca pada Pasal 1 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara yang berbunyi; “badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan”.

Sedangkan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) adalah perusahaan yang didirikan dan dimiliki oleh pemerintah daerah. Kewenangan pemerintah daerah membentuk dan mengelola BUMD ditegaskan dalam Undang-undang Nomor 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah (Lembaran Negara RI Tahun 1962 Nomor 10, Tambahan Lembaran Negara RI Nomor 2387) dan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan. UU Nomor 32 Tahun 2004 melahirkan Peraturan Pemerintah No. 38 Tahun 2007 Tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Provinsi Sebagai Daerah Otonom.

Pengertian BUMD juga dapat dibaca pada Pasal 1 Bab 1 angka 3 Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 50 Tahun 1998 Tentang Kepengurusan Badan Usaha Milik Daerah (Selanjutnya disebut dengan Kepmendagri Nomor 50 Tahun 1998), yang berbunyi; “Badan Usaha Milik Daerah adalah Perusahaan Daerah dalam bentuk hukum lainnya dari usaha milik daerah selain Perusahaan Air Minum, Bank Pembangunan Daerah, dan Bank Perkreditan Rakyat”.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) merupakan Perusahaan Daerah yang dibentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1962 Tentang Perusahaan Daerah, dan Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2004 Tentang Sumber Daya Air (Lembaran Negara RI Tahun 1962 Nomor 10, Tambahan Lembaran Negara RI Nomor 4377), dimana organ-organ PDAM terdiri dari :

1. Kepala Daerah selaku Pemilik Modal;
2. Dewan Pengawas; dan
3. Direksi.

Dasar Hukum Organ-organ PDAM terdapat dalam Pasal 2 Bab 2 Peraturan Menteri dalam Negeri Nomor 2 Tahun 2007 Tentang Organ dan Kepegawaian Perusahaan Daerah Air Minum (selanjutnya disebut dengan Permendagri Nomor 2 Tahun 2007).

Tugas Dewan Pengawas terdapat dalam Pasal 22 Permendagri Nomor 2 Tahun 2007, sebagai berikut:

1. Melaksanakan pengawasan, pengendalian dan pembinaan terhadap pengurusan dan pengolahan PDAM;
2. Memberikan pertimbangan dan saran terhadap Kepala Daerah diminta atau tidak diminta guna perbaikan dan pengembangan PDAM antara lain pengangkatan Direksi, program kerja yang diajukan oleh Direksi, rencana perubahan status kekayaan PDAM, rencana pinjaman dan ikatan hukum dengan pihak lain, serta menerima, memeriksa dan atau menanda tangani Laporan Triwulan, dan Laporan Tahunan; dan
3. Memeriksa dan menyampaikan Rencana Strategis Bisnis (*Business plan/corporate plan*) dan Rencana Bisnis dan Anggaran Tahunan PDAM yang dibuat Direksi kepada Kepala Daerah untuk mendapatkan pengesahan.

Wewenang Dewan Pengawas dalam Pasal 23 Paragraf 2 adalah:

1. Menilai kerja Direksi dalam mengelola PDAM;
2. Menilai laporan Triwulan dan Laporan Tahunan yang disampaikan Direksi untuk mendapat pengesahan Kepala Daerah;
3. Menilai keterangan Direksi mengenai pengelolaan dan pengembangan PDAM; dan
4. Mengusulkan pengangkatan, pemberhentian sementara, rehabilitasi dan pemberhentian Direksi kepada Kepala Daerah.

Sedangkan tugas dan wewenang Direksi PDAM diatur dalam Pasal 7 dan Pasal 9 Permendagri Nomor 2 Tahun 2007. Dalam Pasal 7 tersebut, disebutkan bahwa Direksi mempunyai tugas sebagai berikut:

merupakan BUMD. Ketentuan didalam Pasal 2 Undang-undang Nomor 5 Tahun 1962 tersebut memberikan batasan tentang BUMD atau Perusahaan Daerah, dinyatakan bahwa BUMD merupakan perusahaan yang modalnya berasal dari kekayaan Pemda yang dipisahkan, kekayaan daerah yang dipisahkan dapat diartikan sebagai kekayaan daerah yang dilepaskan dari penguasaan umum yang semula pertanggungjawabannya melalui anggaran belanja daerah yang kemudian setelah dipisahkan menjadi modal BUMD akan dipertanggung jawabkan tersendiri.

Keterkaitan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) identik dengan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sebagaimana yang diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara, Secara hukum, aturan yang berlaku untuk BUMN memang tidak serta merta berlaku untuk BUMD. Akan tetapi, seperti yang dikatakan Sunarsip, BUMN memiliki karakteristik yang sama dengan BUMD. Dari sisi hukum keuangan negara, BUMN dan BUMD sama-sama harus tunduk kepada hukum keuangan negara,¹¹ sebagaimana yang diatur di dalam UU No. 17 Tahun 2003 Tentang Keuangan Negara. Pasal 1 angka 5 mendefinisikan “Perusahaan Negara adalah badan usaha yang seluruh dan sebagian modalnya dimiliki oleh Pemerintah Pusat”. Pasal 1 angka 6 menyebutkan, “Perusahaan Daerah adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian modalnya dimiliki oleh Pemerintah Daerah”.¹²

Keidentikan BUMN dan BUMD ini juga ditemukan di dalam *Good Corporate Governance* Indonesia yang pertama kali disusun pada tahun 1999 dan

¹¹ Sunarsip, *Membuka Belunggu BUMD*, Jawa Pos Group, 13 Maret 2009.

¹² Miko Kamal, *Legal Annotation Perkara Pidana Korupsi No. 173/PID.B/2011/PN.PDG a.n Terdakwa Ir. H. Azhar Latif*, hal 11

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 5 (lima) tahunan (*business plan/corporate plan*) yang disahkan oleh Kepala Daerah melalui usul Dewan Pengawas;
6. Menyusun dan menyampaikan Rencana Bisnis dan Anggaran Tahunan PDAM yang merupakan penjabaran tahunan dari Rencana Strategis Bisnis (*business plan/corporate plan*) kepada Kepala Daerah melalui Dewan Pengawas; dan
7. Menyusun dan menyampaikan laporan seluruh kegiatan PDAM.

Sedangkan dalam Pasal 9 dijelaskan Direksi mempunyai wewenang sebagai berikut:

1. Mengangkat dan memberhentikan pegawai PDAM berdasarkan Peraturan Kepegawaian PDAM;
2. Menetapkan susunan organisasi dan tata kerja PDAM dengan persetujuan Dewan Pengawas;
3. Mengangkat pegawai untuk menduduki jabatan dibawah Direksi;
4. Mewakili PDAM di dalam dan di luar pengadilan;
5. Menunjuk kuasa untuk melakukan perbuatan hukum mewakili PDAM;
6. Menandatangani Laporan Triwulan dan Laporan Tahunan;
7. Menjual, menjaminkan atau melepaskan aset milik PDAM berdasarkan persetujuan Kepala Daerah atas pertimbangan Dewan Pengawas;
8. Melakukan pinjaman, meningkatkan diri dalam perjanjian, dan melakukan kerjasama dengan pihak lain dengan persetujuan Kepala Daerah atas pertimbangan Dewan Pengawas dengan menjaminkan aset PDAM.

Direksi sebagai organ perusahaan, selain memperoleh gaji, tunjangan dan uang jasa pengabdian, Direksi dan Direktur juga dapat diberikan dana representatif. Hal ini diatur dalam Pasal 10 Permendagri Nomor 2 Tahun 2007 yang berbunyi:

"Untuk mendukung kelancaran pengelolaan PDAM, Direksi dapat diberikan dana representatif paling banyak 75 persen (tujuh puluh lima per seratus) dari jumlah penghasilan Direksi dalam 1 (satu) tahun".

Pemberian dana representatif kepada Direksi PDAM menimbulkan pro dan kontra di tengah masyarakat. Hal ini juga menyangkut dengan kedudukan PDAM yang dibentuk berdasarkan Undang-undang Nomor 5 Tahun 1962. PDAM bukanlah perangkat daerah. PDAM adalah sebuah perusahaan, yang mana keuntungan dalam batasan-batasan tertentu, dikembalikan ke pemerintah daerah sebagai bentuk sumbangan dalam pos Pendapatan Asli Daerah (PAD). Dalam struktur pemerintahan di daerah, PDAM tidak memiliki hubungan kewenangan dengan DPRD dan struktur organisasi lainnya seperti dinas dan badan lainnya.³

Sejak era Orde Baru sampai hari ini, hampir semua pejabat publik dapat diberikan dana taktis. Dilihat dari sisi pemberantasan korupsi, memang dana taktis dianggap sebagai bentuk penyimpangan anggaran, karena tidak jelas model pertanggungjawabannya. Namun kehadiran dana taktis masih menjadi kebutuhan dalam menjalankan fungsi-fungsi *public service* dari pusat sampai daerah. Makanya sampai dengan pemerintahan saat ini, kehadiran dana taktis masih tetap dipertahankan. Dana taktis adalah bentuk otonomisasi anggaran yang dapat diberikan kepada pejabat publik. Dana taktis muncul karena berbagai jenis pengeluaran dalam rangka pelayanan publik tidak dapat diakomodir dengan pos anggaran yang ada⁴.

Model dana taktis Direksi PDAM berbeda dengan pejabat publik lainnya seperti Gubernur dan Walikota. Dana taktis Direksi PDAM tidak dianggarkan dalam pos APBD, tetapi ditetapkan dalam Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) Tahunan. Model RKAP ini merupakan sebuah bentuk penganggaran perusahaan yang memiliki pengelolaan dan pertanggungjawaban tersendiri.

³ Suharizal, "Dana Representatif Dirut PDAM Padang", Haluan.com, 19 Januari 2011

⁴ . Ibid

Artinya, model pertanggungjawabannya pun memiliki model dan aturan yang berbeda. Kalau Gubernur dan Walikota misalnya, tunduk kepada Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah. Laporan itu nantinya disampaikan kepada Mendagri dan DPRD. Sampai hari ini belum ada aturan setingkat Peraturan Pemerintah yang khusus mengatur masalah pertanggungjawaban pengelolaan dana taktis Direksi PDAM.

Keputusan Menteri Otonomi Daerah Nomor 8 Tahun 2000 tentang Pedoman Akuntansi Perusahaan Daerah (selanjutnya disebut dengan (Kepmenotda No. 8 Tahun 2000) adalah satu-satunya aturan hukum yang dijadikan pedoman pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan PDAM. Kepmenotda ini mengharuskan model pertanggungjawaban keuangan PDAM dalam sistem akuntansi. Kedudukan dana representatif sebagai dana taktis, hal mana dapat dilihat dalam Instruksi Menteri Dalam Negeri Nomor 25 Tahun 1999 sebagai pelaksana dari Permendagri Nomor 7 Tahun 1998 Tentang Kepengurusan Perusahaan Daerah Air Minum⁵. Kepmenotda ini mengharuskan model pertanggungjawaban keuangan PDAM dalam sistem akuntansi guna mewujudkan *good governance Good Corporate Governance (GCG)* di dalam perusahaan PDAM.

Dalam Permendagri Nomor 2 Tahun 2007, kedudukan Badan Pengawas dan Kepala Daerah adalah selaku Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Dan menjalankan organisasinya, PDAM Kota Padang mempedomani bentuk pertanggungjawaban pengelolaan keuangannya dengan mengacu kepada Kepmenotda Nomor 8 Tahun 2002. Penegasan bentuk pertanggungjawaban

⁵ Pada Bagian VII Lampiran Lain-lain angka 1 (satu) Instruksi Menteri Dalam Negeri Nomor 25 Tahun 1999 menyebutkan bahwa "*Yang dimaksud Dana Representatif adalah Dana Taktis*".

dimaksud dapat dilihat pada angka 8 bagian konsideran mengingat Kepmenotda Nomor 8 Tahun 2000.

Prinsip *Good Governance* merupakan kaidah, norma ataupun pedoman harus digunakan oleh pimpinan perusahaan dan para pegawai agar segala tindakan maupun keputusan yang dilakukannya adalah dalam rangka mendukung kepentingan perusahaan dan pemegang saham. Kaidah, norma ataupun pedoman yang digunakan harus mengikuti kaidah yang telah ditetapkan oleh Pemerintah maupun ketentuan pengelolaan perusahaan yang telah ditetapkan pada perusahaan publik. Agar praktek *good governance* menjadi tindakan yang nyata dari pimpinan dan para pegawainya, maka diperlukan suatu pedoman *Good Corporate Governance* (GCG).⁶

Implementasi *Good Corporate Governance* pada BUMN, didasarkan pada Keputusan Menteri BUMN Nomor 117 Tahun 2002 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaannya Yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada BUMN (Selanjutnya disingkat Kepmen BUMN 117/2002) yang kemudian diganti dengan Peraturan Menteri BUMN Nomor 1 Tahun 2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) Pada BUMN (Selanjutnya disingkat Permen BUMN 1/2011). Sementara itu, di bidang Pasar Modal penerapan prinsip *Good Corporate Governance* ditujukan melalui berbagai *regulasi* yang dikeluarkan oleh Bursa Efek Jakarta yang menyatakan bahwa bagi seluruh perusahaan yang telah terdaftar di bursa efek wajib menerapkan prinsip *Good Corporate Governance*.⁷

⁶Pudjo Bintoro, "*Penerapan Good Corporate Governance (GCG) Di Perusahaan Publik*", Juli 11, 2008. Ref: PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk, Penerapan Good Corporate Governance, Implementasi Good Corporate Governance di Sektor Swasta, BUMN dan BUMD, <http://pudjo88.wordpress.com/2008/07/11/penerapan-good-corporate-governance-gcg-di-perusahaan-publik/>

⁷*Ibid.*

Corporate Governance adalah rangkaian proses terstruktur yang digunakan untuk mengelola serta mengarahkan atau memimpin bisnis dan usaha-usaha korporasi dengan tujuan untuk meningkatkan nilai-nilai perusahaan serta kontinuitas usaha. Terdapat beberapa pemahaman tentang pengertian *Corporate Governance* yang dikeluarkan beberapa pihak baik dalam perspektif yang sempit (*shareholder*) dan perspektif yang luas (*stakeholders*, namun pada umumnya menuju suatu maksud dan pengertian yang sama.⁸

Pengertian dari GCG menurut *Forum For Corporate Governance in Indonesia (FCGI)* yaitu:⁹

“Seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, pengurus (pengelola) perusahaan, pihak kreditur, pemerintah, karyawan, serta para pemegang kepentingan internal dan eksternal lainnya sehubungan dengan hak-hak dan kewajiban mereka atau dengan kata lain suatu sistem yang mengendalikan perusahaan”.

Berdasarkan pengertian di atas, *Corporate Governance* didefinisikan sebagai suatu sistem pengendalian internal perusahaan yang memiliki tujuan utama mengelola risiko yang signifikan, guna memenuhi tujuan bisnisnya melalui pengamanan aset perusahaan dan meningkatkan nilai investasi pemegang saham dalam jangka panjang. Dengan kata lain *Corporate Governance* mengacu pada metode dimana suatu organisasi diatur, dikelola, diarahkan, atau dikendalikan dan tujuan-tujuannya tercapai.

Perusahaan publik menuntut agar setiap pimpinan dan seluruh karyawannya dapat menunjukkan tindakan yang terpuji kepada *stakeholder* dan dapat bertanggungjawab atas semua tindakan dan keputusannya dalam mengelola

⁸ *Ibid.*

⁹ Imam Sjahputra Tunggal dan Amin Widjaja Tunggal, 2002, *Memahami Konsep Corporate Governance*, Harvarindo, Jakarta, hal 3.

Perusahaan. Guna meningkatkan performansi perusahaan kearah yang lebih baik, maka perusahaan harus dikelola secara professional dengan mengindahkan prinsip-prinsip *Good Governance*.¹⁰

Istilah BUMD terdapat di dalam Undang-undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah, Pasal 84 undang-undang tersebut menyebutkan bahwa Pemerintah Daerah mendirikan BUMD, didirikan dengan Peraturan Daerah. Ketentuan tersebut belum memberikan definisi yang jelas tentang BUMD. Selanjutnya Undang-undang Nomor 22 tahun 1999 dirubah dengan Undang-undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah, undang-undang ini juga belum memberikan definisi yang tegas tentang defenisi BUMD, namun pada pasal 177 undang-undang tersebut juga bahwa Pemerintah Daerah dapat memiliki BUMD yang pembentukan, penggabungan, pelepasan kepemilikan, dan/atau pembubarannya ditetapkan dengan Peraturan Daerah yang berpedoman pada peraturan perUndang-undangan. Kedua perundang-undangan diatas tidak memberikan definisi maupun batasan yang jelas tentang BUMD. Sebenarnya jika merujuk pada Undang-undang Nomor 5 tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah, Undang-undang ini memberikan definisi yang jelas tentang Perusahaan Daerah, Pasal 2 Undang-undang Nomor 5 tahun 1962 menyebutkan ” bahwa Perusahaan Daerah ialah semua perusahaan yang modalnya untuk seluruhnya atau untuk sebagian merupakan kekayaan Daerah yang dipisahkan, kecuali jika ditentukan lain dengan atau berdasarkan undang-undang”. Oleh karena BUMD merupakan perusahaan yang modalnya seluruhnya atau sebahagian merupakan kekayaan daerah yang dipisahkan, sehingga Perusahaan Daerah juga

¹⁰ Pudjo Bintoro, *op.cit* hal 12

direvisi pada tahun 2006. Kode *corporate governance* Indonesia menegaskan bahwa BUMN dan BUMD harus menjadi pioneer pemberlakuan *Corporate Governance* Indonesia, bahkan pada naskah *Good Corporate Governance* Indonesia yang pertama (1999), dikatakan bahwa BUMN dan BUMD wajib menjalankan prinsip-prinsip *corporate governance*.¹³

Kehadiran konsep *governance* pada sektor *private* adalah untuk membantu *shareholders* (pemegang saham) memenuhi hasrat mereka, yakni persembahan keuntungan yang sebesar-besarnya. Dari sisi kepemilikan modal (*ownership*), perusahaan terbagi dua. *Pertama*, perusahaan dengan kepemilikan pribadi. *Kedua*, perusahaan dengan kepemilikan bersama atau publik secara luas. Perusahaan pribadi atau perusahaan swasta murni terkategori sebagai perusahaan berjenis pertama, sedangkan BUMN dan BUMD terkategori sebagai perusahaan jenis kedua, dimana seluruh atau sebagian besar saham atau kepemilikannya dimiliki oleh publik dengan pemerintah sebagai pihak yang mewakili publik (*acting shareholders*). Secara hukum konsep masyarakat sebagai pemegang saham BUMN atau BUMD sangat kuat di Indonesia. Modal BUMN dan BUMD berasal dari kekayaan negara (publik) yang dipisahkan. Selain ditemukan di dalam UU No. 17 Tahun 2003, kepemilikan masyarakat melalui Pemerintah Daerah juga ditemukan di dalam Keputusan Menteri Dalam Negeri No. 153 Tahun 2004 tentang Pedoman Pengelolaan Barang Daerah yang Dipisahkan yang merumuskan konsep kepemilikan publik di BUMD dengan sangat jelas: Perusahaan Daerah selanjutnya disingkat PD atau Badan Usaha Milik Daerah selanjutnya disingkat

¹³ Ibid

BUMD adalah Badan Usaha yang seluruhnya atau sebagian modalnya berasal dari kekayaan Daerah yang dipisahkan.¹⁴

Di Indonesia upaya penerapan prinsip *Good Corporate Governance* dimulai sejak ditandatanganinya *Letter of Intent* (Nota Kesepakatan) antara pemerintah Indonesia dengan *International Monetary Fund* (IMF) yang mensyaratkan perbaikan *governance* (publik/koperasi) sebagai syarat dari bantuan yang diberikan.¹⁵ *Letter of Intent* ini menjadi tonggak awal dimulainya reformasi sistem *Good Corporate Governance* secara legal formal, dengan dikeluarkannya peraturan-peraturan yang berkaitan dengan *Good Corporate Governance*.¹⁶

Konsep *governance* mulai diperkenalkan di Indonesia pada tahun 1990-an akhir. Secara umum *governance* dapat dibagi menjadi dua sektor, yakni sektor publik dan sektor *private*. Pada sektor publik, masyarakat sering menyebut *good governance* untuk menggambarkan tatakelola pemerintahan yang baik. Sedangkan di sektor *private* atau perusahaan, terminologi *good corporate governance* dikenal luas untuk menyebut tatakelola perusahaan yang baik.

Tidak cukup dengan meningkatkan *performance* kerja, tetapi pelaksanaan pengelolaan perusahaan atau GCG yang baik adalah salah satu indikator pedoman kinerja BUMN. Hal ini mesti diketahui masyarakat, agar menjadi sebuah pembelajaran ke depan. GCG nantinya diperbolehkan diketahui publik. Prinsip GCG adalah asas transparansi, pertanggungjawaban, akuntabilitas dan keadilan.

Sebagai sebuah perusahaan, dewan pengawas adalah organ dalam struktur PDAM yang memiliki kewenangan untuk mengontrol dan mengawasi PDAM,

¹⁴ *ibid*

¹⁵ Ahmad Syakhroza, 2005, *Pidato Pengukuhan Guru Besar Tetap FEUI (Sejarah dan Perkembangan, Teori, Model, dan Sistem Governance serta Aplikasinya Pada Perusahaan BUMN)*, FEUI, Jakarta, hal 4.

¹⁶ Adrian Sutedi, 2011, *Good Corporate Governance*, Sinar Grafika, Jakrta, hal 3.

khususnya direksi dan direktur. Pengawasan tersebut tidak saja dalam bentuk pengawasan atas laporan kegiatan operasional PDAM, tetapi juga menyangkut laporan keuangan triwulan dan laporan tahunan.

Dalam menjalankan kewenangannya, Direksi PDAM berpedoman kepada Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) dan Rencana Strategi Bisnis. RKAP adalah pedoman dan alat kendali manajemen dalam mengelola organisasi dan kegiatan usaha tahunan PDAM. Rencana Strategi Bisnis (Business Plan/Corporate Plan) adalah dokumen yang disusun oleh PDAM berisi rencana perbaikan kinerja PDAM yang terdiri dari aspek teknis, manajemen, dan keuangan 5 (lima) tahunan.

Dalam pengelolaan penggunaan dana representatif untuk mewujudkan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*), Direksi PDAM dapat menggunakan dana representatif untuk kemajuan perusahaan, merealisasikan keuntungan perusahaan dengan cara meningkatkan keberhasilan usaha dan kinerja, serta akuntabilitas pengelolaan perusahaan, maka Direksi PDAM diperbolehkan menggunakan dana representatif.

Berkaitan dengan tata kelola dan pertanggungjawaban dana representatif, salah seorang Direksi PDAM Padang yakni Direktur Utama PDAM Padang Ir. H. Azhar Latif telah diproses oleh pihak Kejaksaan Tinggi Propinsi Sumatera Barat. Adapun inti masalahnya adalah dalam tata kelola dan pertanggungjawaban dana representatif dalam kurun waktu tahun 2005 sampai dengan 2009, menurut Kejaksaan Tinggi Propinsi Sumatera Barat dikarenakan Direksi PDAM Padang dalam mengelola dan menggunakan dana representatif tersebut tidak sesuai dengan prinsip *transparancy* yang mana tidak ada kebijakan Direksi menetapkan

dalam suatu keputusan, batasan mana atau apa parameter pemberian dana representatif itu kepada pihak ketiga dikeluarkan atau dibayarkan, sehingga *accountability*-nya pengeluaran dan/atau penggunaan dana representatif itu dapat diterima sesuai dengan hukum dan etika bisnis. Alasan penulis fokus pembahasan *transparancy* dan *accountability*, ini adalah dikarenakan permasalahan penggunaan dana representatif Direksi PDAM dinilai oleh para pegiat anti korupsi pengelolaannya tidak taat azas, tidak ada keputusan manajerial di internal Direksi PDAM tentang pengeluaran dana representatif tersebut dibayarkan kepada siapa saja dan batasan-batasannya tidak jelas.

Disamping itu, juga terdapat perbedaan pendapat antara Direksi PDAM dengan pihak Kejaksaan Tinggi Propinsi Sumatera Barat menyangkut akuntabilitas penggunaan dana representatif yang dianggap belum selesai menurut Pasal 61 Ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 58 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah. Sebagai perbandingan, menurut Kepmenotda Nomor 8 Tahun 2000 tentang Pedoman Akuntansi PDAM dan Pasal 9 Ayat (3) Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 50 Tahun 1998 tentang Kepengurusan Badan Usaha Milik Daerah (selanjutnya disebut dengan Kepmendagri Nomor 50 Tahun 1998), dijelaskan bahwa Neraca dan perhitungan Laba/Rugi Tahunan yang telah mendapatkan pengesahan dari Kepala Daerah memberikan pembebasan tanggung jawab kepada Direksi dan Badan Pengawas.

Selain tata kelola dan pertanggungjawaban dana representatif yang dianggap belum selesai, oleh beberapa kalangan pegiat anti korupsi juga menyatakan telah bertentangan dengan peraturan perundang-undangan berlaku dan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate*

Governance), menurut Kejaksaan Tinggi Propinsi Sumatera Barat telah melanggar Pasal 61 Ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 58 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah. Bahkan oleh Kejaksaan Tinggi Propinsi Sumatera Barat menyatakan bahwa negara dianggap dirugikan, sehingga penggunaan dan pengelolaan dana representatif oleh Direksi PDAM Kota Padang ini dihadapkan ke persidangan.

Bahwa dengan latar belakang itulah penulis berkesimpulan untuk mengungkap lebih jauh tentang pengelolaan dan pertanggungjawaban dana representatif oleh Direksi PDAM terkait dengan tata kelola perusahaan yang baik. Maka penulis memilih penelitian tesis ini pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Padang tersebut.

Berdasarkan uraian-uraian diatas, maka penulis tertarik untuk mencoba membahas dalam suatu tulisan dengan judul bahasan sebagai berikut:
“PENERAPAN PRINSIP TATA KELOLA PERUSAHAAN YANG BAIK DALAM PENGELOLAAN DANA REPRESENTATIF PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (STUDI KASUS PDAM PADANG)”.

1.2. Rumusan Masalah

1. Bagaimanakah pengelolaan dana representatif pada PDAM Padang dikaitkan dengan prinsip *good corporate governance*?
2. Bagaimanakah penerapan prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan dana representatif PDAM Padang?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengungkap pengelolaan dana representatif pada PDAM Padang dikaitkan dengan prinsip *good corporate governance*.
2. Untuk mengungkap atau deskripsi permasalahan penerapan prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan dana representatif PDAM Padang.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Secara teoritis hasil penelitian dapat bermanfaat dan memberikan sumbangan pemikiran serta bahan masukan untuk bahan penelitian lebih lanjut dalam bidang hukum perusahaan (hukum korporasi) khususnya mengenai pengelolaan atau penggunaan dan pertanggungjawaban dana representatif kaitannya dengan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Padang.
2. Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan atau sebagai acuan bagi para pelaku usaha, pemerintah negara RI pada umumnya, serta pengurus dan pemilik perusahaan daerah khususnya, agar dapat mengujudkan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) dalam pertanggungjawaban dana representatif pada PDAM Kota Padang terkait dengan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik sebagaimana yang diatur oleh undang-undang demi kelangsungan usaha yang berkelanjutan (*sustainability*).

1.5. Kerangka Teoritis dan Konseptual

1.5.1. Kerangka Teoritis

Pada April 1998 *The Organization for Economic Corporation and Development (OECD)* telah mengeluarkan seperangkat prinsip *corporate governance* yang dikembangkan seuniversal mungkin. Prinsip ini disusun untuk digunakan sebagai referensi di berbagai negara yang mempunyai karakteristik sistem hukum, budaya dan lingkungan berbeda. Dengan demikian prinsip yang universal tersebut akan dapat dijadikan pedoman oleh semua negara atau perusahaan namun diselaraskan dengan system hukum, aturan atau nilai-nilai yang berlaku dinegara masing-masing. Pada intinya prinsip-prinsip dasar yang terkandung dalam GCG yang disusun oleh OECD terdiri dari 5 aspek yaitu *transparency, accountability, responsibility, fairness, indenpedency*, atau disingkat dengan TARIF¹⁷.

- a) *Transparency* dapat diartikan sebagai keterbukaan informasi, baik dalam proses pengambilan keputusan maupun dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai perusahaan.
- b) *Accountability* (akuntabilitas) adalah kejelasan fungsi, srukutur, system, dan pertanggungjawaban organ perusahaan sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana dengan efektif.
- c) *Responsibility* (pertanggungjawaban) adalah kesesuaian (kepatuhan) didalam pengelolaan perusahaan terhadap prinsip korporasi yang sehat serta peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam hal ini

¹⁷ Forum For Corporate Governance Indonesia, 2002, *The Essence Of Good Corporate Governance* : Konsep dan Implementasi Perusahaan Publik dan Koporasi Indonesia, YPPMI Institut, Jakarta,hal 99.

perusahaan memiliki tanggungjawab social kepada masyarakat atau *stakeholder* dan menghindari penyalahgunaan kekuasaan dan menjunjung tinggi etika bisnis serta tetap menjaga lingkungan bisnis yang sehat.

- d) *Independency* atau kemandirian yaitu suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara professional tanpa benturan kepentingan manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku dan prinsip-prinsip koporasi yang sehat.
- e) *Fairness* (kesetaraan dan kewajaran) yaitu perlakuan yang adil dan setara dalam memenuhi hak-hak *stakeholder* yang timbul berdasarkan perjanjian serta peraturan perundang-undangan yang berlaku.

FCGI menjabarkan prinsip-prinsip GCG sebagaimana yang diuraikan OECD tersebut diatas dengan tujuan untuk mensosialisasikan prinsip-prinsip GCG sebagai berikut:¹⁸

- a) *Fainerss* yaitu perlakuan yang sama terhadap pemegang saham, terutama kepada pemegang saham minoritas dan pemegang saham asing dengan keterbukaan informasi yang penting serta melarang pembagian untuk pihak sendiri dan pemegang saham oleh orang dalam (*insider trading*).
- b) *Disclosure* dan *Transparancy* yaitu hak-hak para pemegang saham yang harus diberi informasi dengan benar dan tepat waktunya mengenai perusahaan, dapat ikut berperan serta dalam pengambilan keputusan mengenai perubahan-perubahan mendasar atas perusahaan dan turut memperoleh bagian dari keuntungan perusahaan.

¹⁸ Ibid, hal 107.

- c) *Accountability* yaitu tanggungjawab manajemen melalui pengawasan yang efektif berdasarkan *balance of power* antara manajer, pegemang saham, direksi, dewan dan pengawas.
- d) *Responsibility* yaitu peranan pemegang saham harus diakui sebagaimana ditetapkan oleh hukum dan kerja sama aktif antara perusahaan serta para pemegang kepentingan dalam menciptakan kekayaan, lapangan kerja dan perusahaan yang sehat dari aspek keuangan.

Perkembangan paradigma tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) ini nampaknya sangat diperhatikan hampir disemua negara, terutama negara-negara maju yang sangat menekankan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) di negara-negara berkembang yang menjadi mitra kerja atau negara-negara yang akan mendapatkan bantuan pendanaan, bahkan penerapan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) menjadi persyaratan yang harus dipenuhi.¹⁹

Berkenaan dengan uraian-uraian prinsip pelaksanaan GCG tersebut di atas yang dijadikan sebagai pedoman dalam menyusun dalam penelitian tesis ini, dimana prinsip *corporate governance* yang dikembangkan oleh OECD merupakan referensi dari berbagai negara yang mempunyai karakteristik sistem hukum. Prinsip OECD adalah prinsip *corporate governance* yang universal, dapat dijadikan pedoman bagi perusahaan-perusahaan, namun diselaraskan dengan system hukum, aturan atau nilai-nilai yang berlaku dinegara masin-masing. Oleh karena itu untuk mendukung hasil penelitian

¹⁹ *Ibid*

dalam tesis ini, Penulis mempedomani konsep-konsep tersebut dan fokus terhadap pembahasan mengenai *Transparency* dan *Accountability*. Selain mempedomani konsep atau prinsip-prinsip GCG tersebut di atas, Penulis juga mempergunakan pendapat (*doktrin*) ahli dan sarjana hukum yang terkait dengan pertanggungjawaban dana representatif serta penerapan prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*).

Pilihan teori yang sangat relevan menurut penulis dalam penulisan tesis ini adalah teori *shareholder*, dimana dalam teori *shareholder* ini dijelaskan bahwa perusahaan merupakan *instrument legal* para pemilik modal untuk memaksimalkan kepentingan mereka, yakni memperoleh keuntungan (pendapatan) dari investasi yang mereka lakukan. Peling tidak ada 2 mekanisme yang dirancang untuk menjamin kepentingan mereka, yakni²⁰:

1. Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) sebagai forum tertinggi untuk menentukan hal-hal strategis perusahaan.
2. Kehadiran Direksi dan Dewan Pengawas dalam perusahaan yang bertugas mengawasi jalannya perusahaan agar selalu sesuai dengan kepentingan para pemilik modal.

Teori ini memiliki pandangan bahwa, satu-satunya tujuan berdirinya sebuah organisasi perusahaan adalah “melayani” kepentingan pemilik modal (*shareholder*). Dalam hal ini, kepentingan utama pemilik modal adalah mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya melalui pembagian *dividen*.²¹

²⁰ A Prasetyantoko, 2008, “*Corporate Governance Pendekatan Kondititutional*”, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, hal 88

²¹ Ibid

1.5.2. Kerangka Konseptual

Sebelum penulis mengulas dan masuk dalam pembahasan permasalahan lebih jauh, terlebih dahulu penulis menjelaskan pengertian-pengertian dan peristilahan-peristilahan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

1. Penerapan

Menurut Kamus Umum Bahasa Indonesia, pengertian dari penerapan adalah hal, cara, atau hasil kerja menerapkan.²² Penulis berpendapat bahwa penerapan merupakan pelaksanaan atau implementasi dari ketentuan hukum normatif pada peristiwa hukum tertentu, dimana tujuan adalah sebagai hasil akhirnya. Tujuan yang dimaksud adalah terpenuhinya kewajiban dan perolehan hak secara timbal balik antara pihak-pihak yang terkait.

Penerapan dalam penelitian ini berarti cara-cara yang telah dilakukan oleh oleh Direksi PDAM dalam melaksanakan/mengimplementasikan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* atau tata kelola perusahaan yang baik dalam pengoperasional perusahaan. Berbicara mengenai penerapan, berarti berbicara mengenai peristiwa hukum yang terjadi dalam suatu sistem tertentu. Penerapan dapat menghasilkan beragam hasil akhir, yaitu sinkron dan tidak sinkronnya antara penerapan secara normatif dengan penerapan secara empiris. Hal ini terjadi karena terkadang peristiwa hukum yang terjadi tidak senantiasa memenuhi harapan yang sebagaimana mestinya, sehingga terjadi kesenjangan antara *das sollen* dan *dassein*.

Penerapan kerap kali digunakan dalam penelitian yang mengacu pada metode normatif-empiris, karena dengan menggunakan penerapan tersebut

²² J.S. Badudu dan Sutan Mohammad Zain, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Intergrafika, cetakan ke-empat, Jakarta, 2001, hlm. 1487

peneliti akan menghubungkan antara ketentuan-ketentuan yang ada pada peraturan perundang-undangan (*in abstracto*) dengan penerapannya pada peristiwa hukum (*in concreto*)

Sedangkan menurut beberapa ahli berpendapat bahwa, penerapan adalah suatu perbuatan mempraktekkan suatu teori, metode, dan hal lain untuk mencapai tujuan tertentu dan untuk suatu kepentingan yang diinginkan oleh suatu kelompok atau golongan yang telah terencana dan tersusun sebelumnya.²³

2. Prinsip

Prinsip merupakan petunjuk arah layaknya kompas. Sebagai petunjuk arah, kita bisa berpegangan pada prinsip-prinsip yang telah disusun dalam menjalani hidup tanpa harus kebingungan arah, karena prinsip bisa memberikan arah dan tujuan yang jelas pada setiap kehidupan kita. Seorang *leader* atau pemimpin yang baik adalah seorang pemimpin yang berprinsip, karena seorang pemimpin yang berprinsip pasti akan terarah dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin.

Berikut ini adalah pengertian dan definisi prinsip.²⁴

- a. Dalam Kamus Bahasa Indonesia Prinsip adalah asas, kebenaran yang jadi pokok dasar orang berfikir, bertindak, dan sebagainya;
- b. Menurut Russel Swanburg, Prinsip adalah kebenaran yang mendasar, hukum atau doktrin yang mendasari gagasan;
- c. Toto Asmara, menyatakan Prinsip adalah hal yang secara fundamental menjadi martabat diri atau dengan kata lain, prinsip adalah bagian paling hakiki dari harga diri;
- d. Ahmad Jauhar Tauhid, Prinsip adalah pandangan yang menjadi panduan bagi perilaku manusia yang telah terbukti dan bertahan sekian lama;

²³ <http://internetsebagaisumberbelajar.blogspot.com/2010/07/pengertian-penerapan.html>

²⁴ *Ibid.*

3. Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*)

Dalam bahasa Indonesia Corporate Governance diterjemahkan sebagai tata kelola perusahaan. Sedangkan *Good Corporate Governance* diartikan sebagai tata kelola perusahaan yang baik. Definisi tentang *governance* banyak sekali ditemukan dalam beberapa literatur. Definisi *governance* yang dirumuskan oleh *Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)* adalah definisi yang paling sering dikutip: *'the structure through which shareholders, directors, managers set of the board objective of the company, the means of attaining those objectives and monitoring performance'* (struktur yang olehnya para pemegang saham, komisaris, dan manajer menyusun tujuan-tujuan perusahaan dan sarana untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut dan mengawasi kinerja).²⁵

Dua ahli *governance* Monks dan Minow mendefinisikan *governance* di sektor private sebagai *'...the relationship among these three groups [shareholders, board of directors and top management] in determining the direction and performance of the corporations'*. (...hubungan antara tiga kelompok ini [*shareholders, board of directors and top management*] dalam menentukan arah dan kinerja organisasi).²⁶

Untuk konteks Indonesia, beberapa definisi *governance* juga ditemukan. *Forum for Corporate Governance in Indonesia (FCGI)* mendefinisikan *governance* sebagai,

“...seperangkat aturan yang mengatur hubungan pengurus (pengelola) perusahaan, pihak kreditur, pemerintah, karyawan, serta para pemegang kepentingan internal dan eksternal lainnya yang berkaitan dengan hak-hak

²⁵ I Nyoman Tjager, dkk, *Corporate Governance: Tantangan dan Kesempatan bagi Komunitas Bisnis Indonesia*, (2003) 28.

²⁶ Ibid.

dan kewajiban mereka atau dengan kata lain suatu sistem yang mengendalikan perusahaan. Tujuan *corporate governance* adalah untuk menciptakan nilai tambah bagi semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*)”.²⁷

Pemerintah Indonesia melalui Menteri Badan Usaha Milik Negara, dalam konteks BUMN, mendefinisikan *governance* sebagai “suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ BUMN untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholder* lainnya, berlandaskan peraturan perundangan dan nilai-nilai etika”.²⁸

Dari definisi di atas, terutama definisi *governance* yang dirumuskan oleh Kementerian BUMN, dapat ditarik kesimpulan bahwa kehadiran konsep *governance* dimaksudkan sebagai alat untuk merealisasikan keuntungan perusahaan sebagaimana yang diinginkan oleh pemegang saham dengan cara meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas para pengelola perusahaan.

Adapun pengertian *Good Corporate Governance* secara rinci dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Di dalam Permen BUMN 1/2011

“Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (Corporate Governance) adalah Prinsip-prinsip yang mendasari suatu proses dan mekanisme pengolahan perusahaan berlandaskan peraturan perundang-undangan dan etika berusaha”.

2. Menurut *Price Water House Coopers*

“Corporate Governace terkait dengan pengambilan keputusan yang efektif. Dibangun melalui kultur organisasi, nilai-nilai, sistem berbagai proses, kebijakan-kebijakan dan sruktur organisasi yang bertujuan untuk

²⁷ Ibid, 26.

²⁸ Pasal 1, huruf a KEP-117/M-MBU/2002 tentang Penerapan Praktik Good Corporate Governance pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

mencapai bisnis yang menguntungkan, efisien dan efektif dalam mengelola resiko dan bertanggungjawab dengan mementingkan kepentingan *stakeholders*".²⁹

3. Menurut Komite Calbury

"*Corporate Governance* adalah sistem yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan dengan tujuan, agar mencapai keseimbangan antara kekuatan kewenangan yang diperlukan oleh perusahaan untuk menjamin kelangsungan eksistensinya dan pertanggungjawaban kepada *stakeholders*. Hal ini berkaitan dengan peraturan kewenangan pemilik, direktur, manajer, pemegang saham dan sebagainya".³⁰

4. Menurut Mas Achmad Daniri

"*Good Corporate Governance* merupakan tatakelola perusahaan yang memberikan jaminan berlangsungnya sistem dan proses pengambilan keputusan organ perusahaan berlandaskan pada prinsip keadilan, transparansi, tanggungjawab, organ perusahaan akuntabel. Dalam proses pengambilan keputusan, organ perusahaan ini juga terkait dengan *stakeholders* perusahaan seperti *kreditur, supplier, masyarakat, konsumen, pemerintah, media dan lembaga swadaya masyarakat*".³¹

5. Pengelolaan

Pengelolaan diartikan sebagai suatu rangkaian pekerjaan atau usaha yang dilakukan oleh sekelompok orang untuk melakukan serangkaian kerja dalam mencapai tujuan tertentu. Definisi pengelolaan oleh ahli terdapat perbedaan-perbedaan hal ini disebabkan karena para ahli meninjau pengertian dari sudut yang berbeda-beda. Ada yang meninjau pengelolaan dari segi fungsi, benda, kelembagaan dan yang meninjau pengelolaan sebagai suatu kesatuan. Namun jika dipelajari pada prinsipnya definisi-definisi tersebut mengandung pengertian dan tujuan yang sama.³²

²⁹ Indra Surya dan Ivan Yustiavandana, Op Cit, hal 26.

³⁰ *Ibid* hal.24.

³¹ Tri Budiyono, 2011, Hukum Perusahaan, Griya Media, Salatiga, hal 128.

³² *Ibid*

Menurut Harsoyo pengelolaan adalah suatu istilah yang berasal dari kata “kelola” mengandung arti serangkaian usaha yang bertujuan untuk mengali dan memanfaatkan segala potensi yang dimiliki secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan tertentu yang telah direncanakan sebelumnya. Dari uraian diatas dapatlah disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan pengelolaan adalah suatu rangkaian kegiatan yang berintikan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan yang bertujuan menggali dan memanfaatkan sumber daya alam yang dimiliki secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan.³³

6. Pengertian Dana Representatif PDAM

Berdasarkan Pasal 6 Permendagri No. 7 Tahun 1998 jo Pasal 7 Permendagri No. 2 Tahun 2007, tugas pokok Direktur PDAM adalah memimpin tatakelola (*governance*) PDAM, termasuk operasional, keuangan, administrasi umum. Dalam hal keuangan, seorang Direktur Utama bersama-sama dengan anggota direksi lainnya mengelola dana representatif yang diberikan kepada mereka.

Kedudukan dana representatif adalah sebagai sebuah dana taktis, hal mana dapat dilihat dalam Instruksi Menteri Dalam Negeri Nomor 25 Tahun 1999 sebagai pelaksana dari Permendagri Nomor 7 Tahun 1998 Tentang Kepengurusan Perusahaan Daerah Air Minum, pada Bagian VII. Lain-lain angka 1 (satu) yang di dalam Lampiran menyebutkan bahwa “Yang dimaksud Dana Representatif adalah Dana Taktis”. Dalam kaitannya dengan pertanggungjawaban dana representatif dan dalam mewujudkan tata kelolaan perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) yaitu pada Pasal 10 Permendagri Nomor 2 tahun 2007.

³³ *Ibid*

1.6. Metode Penelitian

1. Pendekatan Masalah

Berdasarkan perumusan masalah diatas, digunakan metode pendekatan *yuridis sosiologis* yaitu pendekatan masalah melalui penelitian hukum dengan melihat norma hukum yang berlaku dan menghubungkannya dengan fakta-fakta yang ada di lapangan.³⁴ Adapun metoda ini dilakukan dengan cara *interview* perseorangan dilakukan secara “*face to face*” antara interviever dengan seorang interview.³⁵

2. Sifat Penelitian

Penelitian ini bersifat *deskriptif* yang menggambarkan dan menjelaskan apa yang menjadi permasalahan dan kemudian disesuaikan dengan ketentuan atau norma hukum yang mengaturnya sebagai landasan pelaksanaan.

3. Jenis dan Sumber data

Untuk menunjang penelitian ini penulis menggunakan data yaitu:

- 1) Data Primer yaitu data yang diperoleh langsung dari masyarakat atau data yang didapat langsung dari lapangan.³⁶ Data ini penulis peroleh dengan mengadakan penelitian lansung ke PDAM Kota Padang.
- 2) Data Sekunder yaitu data-data yang diperoleh dari bahan-bahan pustaka. Data sekunder mencakup:

a) Bahan Hukum Primer

Bahan hukum primer yaitu bahan-bahan hukum yang mengikat.

Dalam hal ini berupa perturan perundang-undangan yang berkaitan

³⁴ Soerjono Sokanto dan Sri Matdmuji,2001,*Penelitian Hukum Normatif Sebagai Tinjauan Singkat*, PT.Raja Grafindo Persada,Jakarta,hal 12.

³⁵ Fakultas Hukum Universitas Bung Hatta, “Pedoman Penulisan Usulan Penelitian dan Skripsi”, Tahun 2006

³⁶ Soerjono Sokanto dan Sri Matdmuji, *op cit*

dengan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) atau Perusahaan Daerah. Dan penerapan tatakelola perusahaan yang baik pada perusahaan BUMN/BUMD, UU BUMN, UU Perusahaan Daerah 5 Tahun 1962, Permen BUMN 1 Tahun 2011, Permen BUMN 5 Tahun 2006, Permendagri Nomor 7 Tahun 1998, *jo* Instruksi Mendagri 25/1999, diganti Permendagri Nomor 2 Tahun 2007, Kepmen Otda Nomor 8 Tahun 2000 tentang Pedoman Akuntansi Perusahaan Daerah.

b) Bahan Hukum Sekunder

Bahan hukum sekunder adalah bahan-bahan yang erat hubungannya dengan bahan hukum primer.³⁷ Adapun bahan hukum sekunder yang penulis gunakan adalah buku-buku dan tulisan yang berhubungan dengan judul tesis penulis.

c) Bahan Hukum Tersier

Bahan hukum tersier adalah bahan-bahan yang memberikan petunjuk maupun penjelasan terhadap bahan hukum primer dan sekunder, seperti: kamus hukum, kamus besar bahasa Indonesia (KBBI), internet dan sebagainya.

4. Teknik Pengumpulan Data

a. Studi Dokumen

Metode pengumpulan data yang dipergunakan untuk memperoleh data sekunder adalah dengan cara mengali sumber-sumber tertulis baik dari perpustakaan, serta literatur yang relevan dengan materi penelitian yaitu

³⁷ Soerjono Soekanto, *op.cit*, hal 52.

berupa peraturan perundang-undangan maupun buku yang berkaitan dengan pengelolaan dana representatif pada PDAM Kota Padang dalam mewujudkan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) dalam suatu perusahaan.

b. Metoda interview

Metoda interview komunikasi dua arah antara peneliti dengan responden untuk mendapatkan data primer yang lebih cepat dan akurat. Metoda yang digunakan adalah wawancara berencana (*standardized interview*) yaitu suatu wawancara yang disertai dengan daftar pertanyaan yang disusun sebelumnya.³⁸ Wawancara ini dilaksanakan dengan pihak-pihak yang terlibat dengan objek penelitian penulis yaitu pengelolaan dana representatif oleh Direksi PDAM Kota Padang dikaitkan dengan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) PDAM Padang.

5. Pengolahan dan Analisis Data

a. Pengolahan Data

Pengolahan data adalah kegiatan merapikan data hasil pengumpulan data lapangan untuk dianalisis.³⁹ Data yang diperoleh lapangan (tempat penelitian) diolah secara editing, yaitu data yang diperoleh peneliti di lapangan diteliti dahulu guna mengetahui apakah data-data yang diperoleh tersebut sudah cukup baik dan lengkap untuk mendukung pemecahan masalah yang dirumuskan.

³⁸ Amirudin dan Zainal Asikin, 2008, *Pengantar Metode Penelitian Hukum*, PT Raja Grafindo Persada, hal 68.

³⁹ Bambang Waluyo, 2002, *Penelitian Hukum Dalam Praktek*, Sinar Grafika, Jakarta, hal 72.

b. Analisis Data

Analisis data merupakan tindak lanjut proses pengolahan data dengan membaca data yang telah terkumpul dan melalui proses pengolahan, peneliti menentukan analisis yang diterapkan.⁴⁰ Analisis data yang digunakan adalah analisis kualitatif yaitu analisis yang dilakukan tidak menggunakan angka-angka, tetapi dengan melakukan penilaian terhadap data-data yang ada dengan bantuan literatur atau bahan-bahan yang berkaitan kemudian ditarik kesimpulan.

1.7. Sistematika Penulisan

Agar lebih terarahnya penulisan tesis ini dan supaya lebih terfokus, maka penulis merasa perlu merumuskan sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bagian pendahuluan ini menguraikan tentang latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kerangka teori, dan konseptual, metode penelitian, sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN UMUM TENTANG PERUSAHAAN DAERAH, PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM, TATA KELOLA PERUSAHAAN YANG BAIK, DAN DANA REPRESENTATIF

BAB III : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bagian ini diuraikan tentang hasil penelitian yang telah dilakukan yaitu penerapan prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam pengolahan dana representatif pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Padang dan permasalahan dalam pengelolaan Dana Representatif

⁴⁰ *Ibid*,hal 77

pada PDAM Kota Padang dikaitkan prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*).

BAB IV : PENUTUP

Bagian ini memuat suatu kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan serta memuat saran-saran dari penulis yang berfungsi sebagai penutup tulisan dari penelitian yang telah dilakukan.



BAB II

TINJAUAN UMUM TENTANG PERUSAHAAN DAERAH DAN PDAM, TATA KELOLA PERUSAHAAN YANG BAIK, DAN DANA REPRESENTATIF

2.1. Tinjauan Umum Badan Usaha Milik Daerah Dan PDAM

2.1.1. Pengertian Badan Usaha Malik Daerah

Menurut Kepmendagri Nomor 50 tahun 1998, Badan Usaha Milik Daerah adalah Perusahaan Daerah dan bentuk hukum lainnya dari usaha milik Daerah selain Perusahaan Air Minum, Bank Pembangunan Daerah dan Bank Perkreditan Rakyat.

Organ Badan Usaha Milik Daerah atau Perusahaan Daerah adalah Direksi Badan Usaha Milik Daerah dan Badan Pengawas Badan Usaha Milik Daerah. Dalam Pasal 6 Kepmendagri Nomor 50 tahun 1998, Direksi dalam mengelola BUMD mempunyai tugas sebagai berikut :

- a. Memimpin dan mengendalikan semua kegiatan BUMD;
- b. Menyampaikan Rencana Kerja 5 (lima) tahunan dan Rencana Kerja Anggaran BUMD tahunan kepada Badan Pengawas untuk mendapat pengesahan;
- c. Melakukan perubahan terhadap program kerja setelah mendapat persetujuan Badan Pengawas;
- d. Membina pegawai;
- e. Mengurus dan mengelola kekayaan BUMD;
- f. Menyelenggarakan administrasi umum dan keuangan;
- g. Mewakili BUMD baik didalam dan di luar Pengadilan;
- h. Menyampaikan laporan berkala mengenai seluruh kegiatan termasuk Neraca dan Perhitungan Laba/Ruga kepada Badan Pengawas.

Direksi dalam mengelola BUMD mempunyai wewenang sebagai berikut;

- a. Mengangkat dan memberhentikan pegawai;
- b. Mengangkat, memberhentikan dan memindahtugaskan pegawai dari jabatan dibawah Direksi;
- c. Menandatangani Neraca dan Perhitungan Laba/Rugi;
- d. Menandatangani ikatan hukum dengan pihak lain.

Selanjutnya dalam Pasal 21 Kepmendagri Nomor 50 tahun 1998, menyebutkan Badan Pengawas mempunyai tugas sebagai berikut:

- a. Mengawasi kegiatan operasional BUMD;
- b. Memberikan pendapat dan saran kepada Kepala Daerah terhadap pengangkatan dan pemberhentian Direksi;
- c. Memberikan pendapat dan saran kepada Kepala Daerah terhadap Program Kerja yang diajukan oleh Direksi;
- d. Memberikan pendapat dan saran kepada Kepala Daerah terhadap Laporan Neraca dan Perhitungan Laba/Rugi;
- e. Memberikan pendapat dan saran atas Laporan Kinerja BUMD.

Badan Pengawas mempunyai wewenang sebagai berikut:

- a. Memberikan peringatan kepada Direksi yang tidak melaksanakan tugas;
- b. Memeriksa Direksi yang diduga merugikan perusahaan;
- c. Mengesahkan Rencana Kerja dan Anggaran BUMD;
- d. Menerima atau menolak pertanggungjawaban Keuangan dan Program Kerja Direksi tahun berjalan;

2.1.2. Pengertian Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM)

Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 Tahun 1999 Tentang Pedoman Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (Selanjutnya disebut dengan Kepmendagri Nomor 47 Tahun 1999) menjelaskan bahwa Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) adalah perusahaan milik Daerah Propinsi atau Daerah Kabupaten dan atau Daerah Kota.

Badan Pengawas adalah Badan Pengawas Perusahaan Daerah Air Minum, Direksi adalah Direksi Perusahaan Daerah Air Minum. Badan Pengawas pada setiap akhir tahun buku melakukan penilaian atas kinerja PDAM meliputi aspek keuangan, aspek operasional dan aspek administrasi.

Kinerja adalah tingkat keberhasilan pengelolaan PDAM dalam satu tahun buku tertentu. Hasil penilaian atas prestasi kinerja PDAM dijadikan dasar dalam menentukan penggolongan tingkat keberhasilan PDAM. Sedangkan indikator adalah tolok ukur tingkat keberhasilan dari suatu aspek.

2.1.3. Kedudukan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM)

PDAM bukanlah perangkat daerah, PDAM adalah sebuah perusahaan, bila perusahaan ini dianggap telah memiliki keuntungan dalam batasan-batasan tertentu, baru kemudian keuntungan tersebut dibagi kepada pemerintah daerah sebagai bentuk sumbangan dalam pos Pendapatan Asli Daerah (PAD).⁴¹

Sebagai sebuah perusahaan, Dewan Pengawas adalah organ dalam struktur PDAM yang memiliki kewenangan untuk mengontrol dan mengawasi PDAM, khususnya Direksi dan Direktur. Pengawasan tersebut tidak saja dalam bentuk pengawasan atas laporan kegiatan operasional PDAM, tetapi juga menyangkut laporan keuangan triwulan dan laporan tahunan.

Dalam menjalankan kewenangannya, Direktur PDAM berpedoman kepada Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) dan Rencana Strategi Bisnis, RKAP adalah pedoman dan alat kendali manajemen dalam mengelola organisasi dan kegiatan usaha tahunan PDAM. Rencana Strategis Bisnis (*Business Plan/Corporate Plan*) adalah dokumen yang disusun oleh PDAM berisi rencana perbaikan kinerja PDAM yang terdiri dari aspek teknis, manajemen, dan keuangan 5 (lima) tahunan.

Mengacu kepada Kepmenotda No.8 Tahun 2000, Direksi PDAM setiap tahun mengajukan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) kepada Wali Kota Padang selaku RUPS melalui Badan Pengawas. RKAP diajukan bukan untuk meminta anggaran, melainkan hanya untuk meminta persetujuan mengenai rencana kerja dan besarnya anggaran kepada Pemerintah Daerah

⁴¹ Pasal 1, angka 4 jo Bab III Pasal 7 ayat (1) Kepmendagri Nomor 153 Tahun 2004 yang pada pokoknya menyebutkan, antara lain sebagai berikut: “Perusahaan Daerah berbadan hukum, dan merupakan kekayaan daerah yang dipisahkan yang anggaran pengelolannya dibebankan kepada anggaran Perusahaan Daerah.

(Wali Kota Padang) selaku RUPS. Sedangkan dana yang besarnya telah mendapat persetujuan Pemerintah Daerah (Wali Kota Padang) selaku RUPS itu kemudian akan dicari sendiri oleh Direksi PDAM, beserta perangkatnya melalui pengelolaan PDAM. Dengan perkataan lain, pengelolaan PDAM Padang tidak dibiayai dana APBD ataupun dengan dana APBN, akan tetapi PDAM Kota Padang murni dikelola sebagai badan usaha.

Dalam struktur Pemerintah di Daerah PDAM tidak memiliki hubungan kewenangan dengan DPRD dan Struktur Organisasi lainnya seperti dinas dan badan lainnya. Kepala daerah adalah selaku pemilik modal yang kemudian diberikan kewenangan untuk mengangkat Direksi. Itupun atas usul Dewan Pengawas PDAM. Mengacu kepada Undang-undang Nomor 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah, PDAM adalah perusahaan daerah berbentuk badan hukum dan merupakan kekayaan Daerah yang dipisahkan. Pengaturan lebih teknis tentang pengelolaan barang daerah yang dipisah diatur dalam Kepmendagri Nomor 153 Tahun 2004. Model pertanggungjawaban keuangan PDAM berbeda dengan Kepala Daerah, DPRD dan Perangkat Daerah. Pertanggungjawabannya tidak mengacu kepada Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah. Tetapi daitur tersendiri dalam Kepmenotda Nomor 8 Tahun 2000.

Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 153 Tahun 2004 Tentang Pedoman Barang Daerah Yang Dipisahkan menjelaskan bahwa kekuasaan atas kekayaan (dapat dibaca; aset) yang dipisahkan itu tetap merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan, akan tetapi bukan merupakan satu kesatuan dalam pelaporan. Dia merupakan kekayaan yang dilampiri, bukan yang di konsolidasikan. Dalam konsteks ini dimaknai dengan adanya kekayaan yang dipisahkan sebagai

pernyataan modal Pemerintah Daerah Kota Padang pada PDAM Padang. Oleh karena itu, pengelolaan kekayaan yang telah dipisahkan itu murni perusahaan, dan menjadi kewenangan PDAM Padang *vis a vis* Direksi PDAM Padang. Sedangkan untuk kekayaan yang dikonsolidasikan, dikelola secara langsung oleh Pemerintah Daerah Kota Padang c.q Wali Kota Padang dan perangkat daerah lainnya.

Hal ini sejalan dengan rumusan yang diatur dalam Pasal 100 ayat (2) Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, bentuk Laporan Keuangan Pemerintahan Daerah ada 4 (empat) macam, yaitu; (1) Laporan Realisasi Anggaran (LRA), (2) Neraca, (3) Laporan Arus Kas, dan (4) Catatan Laporan Keuangan Atas Asset/Kekayaan yang dilampiri. Maksud Ayat 4 (empat) tersebut diatas berasal dari pengelolaan kekayaan yang telah dipisahkan dalam bentuk investasi atau pernyataan modal Pemerintah Daerah Kota Padang pada PDAM Padang. Sehingga pengelolaan kekayaan yang dipisahkan sebagai bagian dari investasi itu murni perusahaan dengan probabilitas, ber laba atau merugi. Dimana dalam sistem pelaporan Laporan Keuangan dalam pengelolaan PDAM Kota Padang ini terdiri atas Neraca dan Perhitungan Laba Rugi yang telah di audit oleh Akuntan Publik (BPKP atau BPK). BPKP atau BPK ini adalah selaku instansi yang berwenang menilai adanya kerugian negara, sesuai dengan Pasal 6 dan Pasal 14, Undang-undang Nomor 15 Tahun 2004 Tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara, dan Pasal 2 Jo Pasal 6 ayat (1), ayat (2), dan ayat (3) Jo Pasal 8 ayat (3) dan ayat (4) Jo Pasal 10 ayat (1) Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2006 Tentang Badan Pemeriksaan Keuangan.

2.1.4. Tingkat Keberhasilan PDAM

Bahwa dalam Pasal 3 Kepmendagri Nomor 47 Tahun 1999, diterangkan secara jelas dan terinci untuk menilai tingkat keberhasilan kinerja PDAM, dalam ini Penulis cantumkan dalam lampiran.

2.1.5. Organ dan Struktur PDAM

PDAM yang dibentuk oleh Pemerintah Daerah didukung dengan organ dan kepegawaian sesuai dengan Pasal 2 Permendagri Nomor 2 Tahun 2007, ini dimuat dalam lampiran.

2.1.6. Profil Perusahaan PDAM Padang⁴²

Kota Padang merupakan salah satu kota tua di Pantai Barat Sumatera. Sejak zaman Belanda, kota ini sudah memiliki peran penting, terutama sebagai Kota Perdagangan dan Pelabuhan. Ini terbukti dengan adanya legenda Siti Nurbaya dan Malinkundang yang sudah mendunia.⁴³

Sebagai Ibu Kota Sumatera Barat, Kota Padang telah tampil sebagai pusat pemerintahan, perdagangan, industri, pendidikan, dan pariwisata. Dengan luas 694,96 kilometer persegi, terdiri dari 11 Kecamatan, 103 Kelurahan. Kota Padang terletak di Pantai Barat Sumatera, sebelah utara berbatasan dengan Kabupaten Padang Pariaman, sebelah selatan dengan Kabupaten Pesisir Selatan, timur dengan Kabupaten Solok, barat dengan Samudra Hindia, kota ini dikelilingi oleh pembukitan yang membentang sebelah timur serta dilalui beberapa sungai besar maupun kecil yang dapat dimanfaatkan sebagai sumber air baku air minum seperti : Batang Kuranji, Batang Air Dingin, Batang Arau, Batang Anai, Sungai Guo Kuranji, Batang Muara, Batang Logan, Bantang Kandis, Sungai Gayoh, Sungai

⁴² Buku PDAM Kota Padang, *Tanpa Air Takkan Ada Kehidupan, PDAM Kota Padang Bangkit Dari Kehancuran*, hal 49.

⁴³ *Ibid.*

Timbulun, Sungai Koto serta sungai lainnya. PDAM Kota Padang merupakan salah satu Perusahaan Daerah milik Kota Padang yang bergerak dibidang jasa pelayanan air minum kepada masyarakat.⁴⁴

Bencana gempa bumi berkekuatan 7,9 SR tertanggal 30 September 2009 lalu, telah menyebabkan kerusakan fisik yang cukup parah di Kota Padang. Sebagian besar perkantoran, pasar, pusat pembelanjaan, jalan, rumah masyarakat. Ratusan masyarakat Kota Padang meninggal akibat gempa ini. Demikian juga PDAM Kota Padang. Sebagian besar infrastruktur PDAM ikut rusak, mulai dari gedung, perkantoran PDAM, intalasi pengolahan, pipa transmisi, dan distribusi hingga kerusakan-kerusakan jaringan-jaringan dirumah pelanggan.⁴⁵ Pasca *recovery*, PDAM Kota Padang terus menyiapkan berbagai program pengembangan menuju PDAM terbaik dan tercepat dalam memberikan pelayanan.⁴⁶

Visi PDAM Kota Padang adalah “menjadikan perusahaan yang handal, mandiri, didukung oleh tenaga kerja profesional dalam melaksanakan pelayanan air minum yang prima guna mewujudkan kesejahteraan masyarakat Kota Padang”. Dan Misi PDAM Kota Padang adalah “menyelenggarakan pelayanan air minum yang prima kepada masyarakat yang mencakupi aspek kuantitas, kualitas dan kontinuitas, melalui pengelolaan seluruh Assets perusahaan secara optimal dengan sistem manajemen yang handal menuju PDAM yang sehat, mandiri dan profesional. Sejalan dengan visi dan misi di atas, tujuan PDAM Kota Padang adalah⁴⁷:

1. Memberikan Kepuasan Pelayanan Air Minum secara berkesinambungan kepada masyarakat.

⁴⁴ *Ibid.hal 48*

⁴⁵ *Ibid, hal 50.*

⁴⁶ *Ibid.*

⁴⁷ *Ibid, hal 51*

2. Memperhatikan keterjangkauan masyarakat.
3. Menunjang Otonomi Daerah, dengan memberikan kontribusi dalam bentuk PAD kepada pemerintahan Kota Padang.
4. Meningkatkan Sumber Daya Manusia secara maksimal.
5. Membina hubungan yang serasi dan harmonis di antara keluarga besar PDAM Kota Padang dengan seluruh lapisan masyarakat dan stakeholder lainnya.

Tugas Pokok PDAM adalah bergerak dibidang Jasa Pengelolaan Air Minum untuk mengembangkan perekonomian dan PAD, dengan pelayanan air minum kepada masyarakat secara merata, tertib dan teratur dalam rangka peningkatan kesejahteraan masyarakat yang mencakup aspek sosial, kesehatan, dan pelayanan umum.⁴⁸

Dalam melaksanakan tugas pokoknya PDAM mempunyai fungsi sebagai berikut:⁴⁹

1. Melaksanakan pelayanan umum/jasa kepada masyarakat pelanggan dalam menyediakan air minum.
2. Menyelenggarakan kemanfaatan umum yang dapat dirasakan oleh masyarakat.
3. Memupuk pendapatan untuk membiayai kelangsungan hidup perusahaan dan pembangunan daerah.

2.1.7. Lintasan Sejarah PDAM Kota Padang⁵⁰

Dinamika dan perkembangan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Padang, mengalami berbagai perkembangannya, hal ini tergambar dari lintasan sejarah yang cukup panjang ini tercermin dari tahun-tahun penting dan bersejarah.

Pada tahun 1897, pembangunan empat unit Sumur Bor dengan total kapasitas sebesar 22 liter/detik yang dibangun oleh Pemerintahan Kolonial Belanda yang pada waktu itu duberi nama "*Gementelejk Waterleiding Bedrijf*". Pada waktu itu

⁴⁸ *Ibid.*

⁴⁹ *Ibid.*

⁵⁰ *Ibid.* hal 53.

hanya dapat melayani Kantor Pemerintah, Pegawai Pemerintah, dan Kantor Lembaga Sosial Masyarakat.

Pada tahun 1957, mulai melaksanakan pembangunan Proyek Air Bersih/IPA Gunung Pangilun dengan Sumber Air Baku dari Batang Kuranji dan dengan total kapasitas produksi air sebesar 250 liter/detik. Biaya Pembangunan Proyek Air Bersih atau IPA Gunung Pangilun adalah sebesar Rp. 1.2 Miliar yang dibangun oleh *Degremont* Perancis dan proyek tersebut selesai dikerjakan pada tahun 1968. Lokasi IPA Gunung Pangilun secara teknis sangat strategis terletak dengan ketinggian lebih kurang 40 meter dari permukaan laut sehingga pendistribusian air ke daerah tujuan pelayanan dilaksanakan secara gravitasi dan mulai beroperasi pada awal tahun 1970 dalam tahap uji coba.

Pada tahun 1974, berdasarkan Perda Kota Padang Nomor 05/PD/1974, tanggal 30 Desember 1974 sesuai dengan Undang-undang Nomor 5 Tahun 1962, Perusahaan Air Kota ini kemudian berubah statusnya menjadi Perusahaan Daerah Air Minum Tingkat II Padang, yang berkedudukan di Jalan Sudirman Nomor 21 Padang.

Kemudian pada tahun 1985, pada tahun ini juga dibangun 1 (satu) unit Instalasi Pengolahan Air (IPA) di Bukit Pengambiran dengan kapasitas 5 liter/detik dengan daerah tujuan pelayanan bagi masyarakat yang berdomisili di Komplek Perumahan Nasional (Perumnas) Pengambiran, dengan dana dari Perusahaan Daerah Air Minum Kota Padang sendiri.

Selanjutnya pada tahun 1987, pada tahun ini dalam upaya peningkatan pelayanan air bersih di Kota Padang dilaksanakannya pembangunan Proyek Pengembangan Air Bersih melalui dua tahapan proyek, yaitu *Fase Immediate*

Measure Project dan *Ground Water Project* dengan memanfaatkan Dana Pinjaman dari KFW Jerman dan Pinjaman Dalam Negeri sebagai Dana Pendamping. Pada tahap *Immediate Measure Project* dilakukan pekerjaan renovasi IPA Gunung Pangilun dengan meningkatkan kapasitas produksi air dari 250 liter/detik menjadi 500 liter/detik dan melaksanakan perluasan jaringan perpipaan yaitu dengan pemasangan jaringan pipa transmisi dan distribusi sepanjang 158 km, dan rehabilitasi jaringan pipa lama sepanjang 25,8 km serta penambahan Sambungan pelanggan baru sebanyak lebih kurang 6.600 Unit Sambungan.

Pada tahun 1989, untuk melayani masyarakat Kecamatan Kuranji dan sekitarnya pada tahun ini juga dibangun 1 (satu) unit Instalasi Pengolahan Air (IPA) di Guo Kuranji dengan kapasitas produksi air sebesar 40 liter/detik dengan daerah tujuan pelayanan bagi masyarakat yang berdomisili di daerah Kecamatan Kuranji dan sekitarnya, yang dibangun dan dibiayai dengan memanfaatkan dana PDAM Kota Padang sendiri.

Pada tahun 1991, untuk melayani masyarakat yang berdomisili di daerah Ulu Gadut Kecamatan Lubuk Kilangan dan sekitarnya pada tahun ini dibangun 1 (satu) Unit IPA Ulu Gadut dengan kapasitas produksi sebesar 80 liter/detik yang dibiayai dengan memanfaatkan bantuan dana yang bersumber dari APBN melalui Proyek Kimpraswil dan sumber dana dari PDAM sendiri sebagai dana pendamping.

Pada tahun 1993, khusus untuk melayani masyarakat yang berdomisili di Daerah Kecamatan Koto Tangah dan sekitarnya pada tahun ini dibangun 1 (satu) unit Instalasi Pengolahan Air (IPA) Sungai Latung Minturun, dengan kapasitas

produksi air sebesar 60 liter/detik dan dengan memanfaatkan sumber dana pinjaman dari Bank Nagari BPD Sumatera Barat dan Sumber Dana dari PDAM Kota Padang sendiri sebagai dana pendamping.

Kegiatan pembangunan *Fase Ground Water Project* yang dilaksanakan mulai tahun 1993 sampai dengan tahun 2005, dilaksanakan pekerjaan:

1. Pembuatan 8 (delapan) unit Sumur Bor dengan kapasitas 143 liter/detik di daerah Utara dan Selatan Kota Padang.
2. Pembuatan 2 (dua) unit Resorvoar dengan kapsitas 3.000 liter/detik.
3. Pembuatan 8 (delapan) unit Rumah Pompa.
4. Pembuatan 2 (dua) unit Warehouse/Workshop.
5. Pemasangan Jaringan Pipa Induk sepanjang 52 km.
6. Pemasangan Jaringan Pipa Tertier sepanjang 157,5 km.
7. Rehabilitasi Jaringan Pipa Lama, sepanjang 22,5 km.
8. Pemasangan 17.750 (tujuh belas ribu tujuh ratus lima puluh) unit sambungan Rumah Pelanggan.
9. Pemasangan 155 (seratus lima puluh lima) unit KranUmum.
10. Pemasangan 1 (satu) unit Mekanikal dan Elektrikal.

Pada tahun 2000, dalam rangka peningkatan kualitas produksi air di IPA Sungai Latung Lubuk Minturun, pada tahun ini dilakukan renovasi dan penyempurnaan bangunan IPA dengan kapasitas produksi air 60 liter per detik yang dibangun pada tahun 1993, berupa pekerjaan pengantian 1(satu) unit Tube Setter dan pengantian 1 (satu) unit Bed Filter dengan memanfaatkan dana PDAM sendiri. Disamping itu juga dibangun 2 (dua) unit IPA masing-masing dengan

kapasitas produksi air sebesar 20 liter/detik dan 10 liter/detik dengan memanfaatkan bantuan dana dari Pemerintah Pusat.

Pada tahun 2003, dalam upaya optimalisasi pelayanan air minum di daerah Ulu Gadut dan sekitarnya maka perusahaan melaksanakan pengantian dan perbaikan; a) 1 (satu) unit Komponen Accelator dan b) Pekerjaan Renovasi 1 (satu) unit Filter di Instalasi Pengolahan Air (IPA) Ulu Gadut -2 dengan memanfaatkan dana PDAM Kota Padang sendiri.

Pada tahun 2004, melakukan peningkatan pelayanan terutama di Wilayah Pelayanan Selatan Kota Padang dan sekitarnya, maka perusahaan melaksanakan penambahan kapasitas produksi air sebesar 180 liter/detik dengan cara membangun 1 (satu) Intake di Sikayan Balumuik di Kecamatan Pauh Kota Padang.

Pada tahun 2006, selama ini kondisi sarana Instalasi Pengolahan Air di Sungai Latung Lubuk Minturun yang ada masih terbatas, dan memanfaatkan IPA dengan sistem pengolahan sederhana, dan pada saat musim hujan dengan tingkat kekeruhan tinggi sarana IPA yang ada belum mampu untuk melakukan pengolahan air secara maksimal selama 24 jam setiap hari.

Pada tahun 2007 pada tahun sebelumnya, masing-masing dengan kapasitas 10 liter/detik, 20 liter/detik dan 60 liter/detik. Dengan pesatnya perkembangan pembangunan perumahan di daerah /wilayah utara Kota Padang dan dengan kondisi sarana dan prasarana IPA yang sangat terbatas ternyata belum mampu untuk memenuhi pasokan air guna melayani kebutuhan air minum di wilayah tersebut.

Pada tahun 2008, saat ini kondisi Sarana Instalasi Pengolahan Air (IPA) yang ada di Ulu Gadut sebagian masih menggunakan sistem dengan pengolahan sederhana, dan pada saat musim hujan dengan tingkat kekeruhan tinggi Sarana IPA yang ada belum mampu untuk melakukan pengolahan air secara maksimal selama 24 jam setiap harinya.

Pada tahun 2009, PDAM Kota Padang dihantam gempa, IPA Gunung Pangilun rusak, intake, Sikayan Balumik, dan Ulu Gaduik jebol, Kantor Pusat PDAM roboh, gudang dan intake Kampung Koto rusak. Kebocoran pipa mencapai 5.000 titik. Program recovery dilaksanakan, kerusakan bisa teratasi.

Selanjutnya pada tahun 2010 ini PDAM Kota Padang juga menerima bantuan /hibah dari Pemerintah Pusat berupa Pengadaan dan Pemasangan Jaringan Perpipaan, Jembatan Pipa dengan nilai perolehan seluruhnya sebesar Rp. 4.806.985.700,00 (*Empat Milliar Delapan Ratus Enam Juta Sembilan Ratus Delapan Puluh Lima Ribu Tujuh Ratus Rupiah*).

Terkahir pada tahun 2011-2012. PDAM Kota Padang melaksanakan beberapa pembangunan di antaranya sebagai berikut:

- Pembangunan intake baru Tanah Taban.
- Pembangunan kembali Kantor Pusat di Jalan H. Agus Salim No. 10 Padang.
- Pembangunan intake baru Lubuk Paraku.
- Mendirikan Dana Pensiun Tirta Nusantara.

2.2. Tinjauan Umum Tentang Tata Kelola Perusahaan Yang Baik

2.2.1. Pengertian Tata Kelola Perusahaan Yang Baik

Tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) merupakan struktur yang oleh *stakeholder*, pemegang saham, komisaris dan

manajer menyusun tujuan perusahaan dan saran untuk mencapai tujuan tersebut dan mengawasi kinerja (OECD, 2003)⁵¹.

GCG pada dasarnya merupakan suatu sistem (input, proses, output) dan seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara berbagai pihak yang kepentingan (*stakeholder*) terutama dalam arti sempit hubungan antara pemegang saham, dewan komisaris, dewan direksi, demi tercapainya tujuan perusahaan. GCG dimaksudkan untuk mengatur hubungan-hubungan ini dan mencegah terjadinya kesalahan-kesalahan signifikan dalam strategi perusahaan dan untuk memastikan bahwa kesalahan-kesalahan yang terjadi dapat diperbaiki dengan segera.⁵²

Istilah tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) diperkenalkan pertama kali untuk oleh *Cudbury Comitte* pada tahun 1992, yang mendefinisikan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) sebagai:⁵³

“the system by which organization are directed and controlled or a set of rule that define the relationship between shareholders, managers, creditors, the government, employee, and internal and eksternal stakeholders in respect, to their rights and responsibilities”. Yang artinya adalah sistem yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban dari pemegang saham, menejer, kreditor, pemerintah, karyawan, eksternal dan internal auditor.

Setelah diperkenalkan oleh *Cadbury Committee*, berkembanglah berbagai definisi yang berkenanan dengan tata kelola perusahaan yang baik diantaranya:

⁵¹Wahyudiin Zarkarsyi, *“Good Corporate Governance Pada Badan Usaha Manufaktur, Perbankan, dan jasa keuangan lainnya”*. Bandung, 2008, hal.35.

⁵² *Ibid*

⁵³ Wilson Arafat, 2008, *How to Implement GCG Efetively*, *Skyricketing Publisher*, Jakarta, hal 3.

a. Menurut *Price Water House Coopers*⁵⁴

“*Corporate Governance* terkait dengan pengambilan keputusan yang efektif. Dibangun melalui kultur organisasi, nilai-nilai, system berbagai proses, kebijakan-kebijakan dan struktur organisasi yang bertujuan untuk mencapai bisnis yang menguntungkan, efisien dan efektif dalam mengelola resiko yang bertanggungjawab dengan mementingkan kepentingan *stakeholder*”.

b. Menurut *The Organization for Economic Corporation and Development*

(*OECD Corporate Governance Principles Of 1999*).⁵⁵

“Sekumpulan peraturan antara pihak manajemen perusahaan, board, pemegang saham dan pihak lain yang mempunyai kepentingan dengan perusahaan. *Corporate Governance* juga mensyaratkan adanya struktur perangkat atau pencapaian tujuan dan pengawasan atas kinerja. *Corporate Governance* yang baik dapat memberikan ransangan bagi board dan manajemen untuk mencapai tujuan yang merupakan kepentingan perusahaan dan pemegang saham harus memfasilitasi pengawasan yang efektif sehingga mendorong perusahaan menggunakan sumber daya dengan lebih efisien”.

c. Definisi dari perspektif *stakeholder* Menurut Forum for Corporate

Governance in Indonesia (FCGI), mengungkapkan bahwa.⁵⁶

“*Good Corporate Governance* (GCG) adalah seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, pengurus, pihak kreditor, pemerintah, karyawan, serta pemegang saham eksternal dan internal lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka atau dengan kata lain suatu system yang mengendalikan perusahaan”.

d. Definisi dari perspektif *shareholder*, sebagaimana Donaldson dan Davis

mendefinisikan GCG sebagai :⁵⁷

“*The structure whereby managers at the organizational apex are controlled through the board of directors, its associated structures, executive, incentive, and other scheme of monitoring and bonding*”. Artinya adalah struktur yang memungkinkan manajer dalam sebuah organisasi dikendalikan oleh dewan pengawas dalam hal jenjang struktural, insentif, dan berbagai skema monitoring lain.

⁵⁴ Indara Surya dan Ivan Yustiavandana, *Loc Cit*, hal, 26.

⁵⁵ Akhmad Syakhroza, *Op Cit*, hal 25.

⁵⁶ Wilson Arafat, *Loc. Cit*, hal 3.

⁵⁷ A Prasetyantoko, *Op Cit*, hal, 37.

2.2.2. Prinsip Tata Kelola Perusahaan Yang Baik

Prinsip *corporate governance* yang dikembangkan oleh OECD merupakan referensi dari berbagai negara yang mempunyai karakteristik sistem hukum. Prinsip OECD adalah prinsip *corporate governance* yang universal, dapat dijadikan pedoman bagi perusahaan-perusahaan, namun diselaraskan dengan system hukum, aturan atau nilai-nilai yang berlaku dinegara masing-masing.

Perkembangan paradigma prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) ini nampaknya sangat diperhatikan hampir disemua negara, terutama negara-negara maju yang sangat menekankan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) di negara-negara berkembang yang menjadi mitra kerja atau negara-negara yang akan mendapatkan bantuan pendanaan, bahkan penerapan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*). Menjadi persyaratan yang harus dipenuhi.⁵⁸

2.2.3. Peran Negara, Dunia Usaha, dan Masyarakat Dalam Penerapan GCG

GCG diperlukan untuk mendorong terciptanya pasar yang efisien, transparan dan konsisten dengan peraturan perundang-undangan. Penerapan GCG perlu didukung oleh tiga pilar yang saling berhubungan yaitu Negara dan perangkatnya sebagai regulator, dunia usaha sebagai pelaku pasar, dan masyarakat sebagai pengguna produk dan jasa dunia usaha.⁵⁹

⁵⁸ *Ibid*

⁵⁹ Wahyudin Zakarsyi, *Loc. Cit*, hal.36-37.

Prinsip dasar yang harus dilaksanakan oleh masing-masing pilar adalah:

1. Negara dan perangkatnya menciptakan peraturan perundang-undangan yang menjang iklim usaha yang sehat, efisien dan transparan, melaksanakan peraturan perundang-undangan dan penegakan hukum secara konsisten (*consistent law enforcement*).
2. Dunia usaha sebagai pelaku pasar menerapkan GCG sebagai pedoman dasar pelaksanaan usaha.
3. Masyarakat sebagai pengguna produk dan jasa dunia usaha serta pihak yang terkena dampak dari keberadaan perusahaan, menunjukkan kepedulian dan melakukan kontrol sosial (*social control*) secara objektif dan bertanggung jawab.

Peranan Negara dalam hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:⁶⁰

1. Melakukan koordinasi secara efektif antar penyelenggara Negara dalam penyusunan peraturan perundang-undangan berdasarkan sistem hukum nasional dengan memprioritaskan kebijakan yang sesuai dengan kepentingan dunia usaha dan masyarakat. Untuk itu regulator harus memahami perkembangan bisnis yang terjadi untuk dapat melakukan penyempurnaan atas peraturan perundang-undangan secara berkelanjutan.
2. Mengikutsertakan dunia usaha dan masyarakat secara bertanggung jawab dalam penyusunan peraturan perundang-undangan (*rule-making rules*).
3. Menciptakan sistem politik yang sehat dengan penyelenggara Negara yang memiliki integritas dan profesionalitas yang tinggi.

⁶⁰ *Ibid.*, hal 38

4. Melaksanakan peraturan perundang-undangan dan penegakan hukum secara konsisten (*consistent law enforcement*).
5. Mencegah terjadinya korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN).
6. Mengatur kewenangan dan koordinasi antar-instansi yang jelas untuk meningkatkan pelayanan masyarakat dengan integritas yang tinggi dan mata rantai yang singkat serta akurat dalam rangka mendukung terciptanya iklim usaha yang sehat, efisien dan transparan.
7. Memberlakukan peraturan perundang-undangan untuk melindungi pelaku dan pelapor (*whistleblower*) yang memberikan informasi mengenai suatu kasus yang terjadi pada perusahaan. Pemberi informasi dapat berasal dari manajemen, karyawan perusahaan atau pihak lain.
8. Mengeluarkan peraturan untuk menunjang pelaksanaan GCG dalam bentuk ketentuan yang dapat menciptakan iklim usaha yang sehat, efisien dan transparan.
9. Melaksanakan hak dan kewajiban yang sama dengan pemegang saham lainnya dalam hal Negara juga sebagai pemenang perusahaan.

Peranan dunia usaha dapat dijelaskan sebagai berikut:⁶¹

1. Menerapkan etika bisnis secara konsisten sehingga dapat terwujud iklim usaha yang sehat, efisien dan transparan.
2. Bersikap dan berperilaku yang memperlihatkan kepatuhan dunia usaha dalam melaksanakan peraturan perundang-undangan.
3. Mencegah terjadinya korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN).

⁶¹ *Ibid*, hal 38.

4. Meningkatkan kualitas struktur pengelolaan dan pola kerja perusahaan yang didasarkan pada asas GCG secara berkesinambungan.
5. Melaksanakan fungsi *ombudsman* untuk dapat menampung informasi tentang penyimpangan yang terjadi pada perusahaan. Fungsi *ombudsman* dapat dilaksanakan bersama pada suatu kelompok usaha atau sektor ekonomi tertentu.

Peran masyarakat dalam hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Melakukan control sosial dengan memberikan perhatian dan kepedulian terhadap masyarakat yang dilakukan penyelenggaraan Negara serta terhadap kegiatan dan produk atau jasa yang dihasilkan oleh dunia usaha melalui penyampaian pendapat secara objektif dan bertanggung jawab.
2. Melakukan komunikasi dengan penyelenggara Negara dan dunia usaha dalam mengekspresikan pendapat dan keberatan masyarakat.

2.2.4. Manfaat Penerapan Prinsip GCG

Manfaat penerapan prinsip-prinsip GCG, menurut *Forum for Corporate Governance in Indonesia* (FCGI); salah satu organisasi yang berpartisipasi dalam menciptakan *corporate governance* di Indonesia, antara lain:

- a) Meningkatkan kinerja perusahaan melalui terciptanya proses keputusan yang lebih baik, meningkatkan efisiensi operasional perusahaan serta lebih meningkatkan pelayanan kepada *stakeholders*.
- b) Mempermudah diperolehnya dana pembiayaan yang lebih murah dan tidak rigid (karena faktor kepercayaan) yang pada akhirnya meningkatkan *corporate value*.

- c) Mengembalikan kepercayaan investor untuk menanamkan modalnya di Indonesia.
- d) Pemegang saham akan merasa puas dengan kinerja perusahaan karena sekaligus akan meningkatkan *shareholder`s value* dan dividen.

Menurut Komite Nasional bagi pengelolaan perusahaan yang baik (*The National Committee on Corporate Governance*), penerapan GCG dapat bermanfaat bagi perusahaan dan pemodal publik.

2.2.5. Manfaat Bagi Perusahaan

a. Alokasi sumber daya secara efisien

Sebuah system *corporate governance* yang baik akan menjamin bahwa sebuah perusahaan dikelola untuk meningkatkan nilai saham dan untuk mencapai alokasi sumber daya yang efisien dengan asumsi bahwa pasar barang dan finansial berfungsi dengan baik. Kegagalan dalam penerapan *corporate governance*, di pihak lain akan berakibat alokasi sumber daya yang sub-optimal, risiko investasi tinggi, penyalahgunaan modal public, kecurangan yang dilakukan oleh manajemen dan pemegang saham pengendali terhadap pemilik minoritas serta kreditur, *financial distress*, atau bahkan kebangkrutan.

b. Pengambilan keputusan secara efektif

Tranparansi manajemen dalam sebuah perusahaan yang *wellgoverned* akan membawa perusahaan tersebut kepada kondisi pengambilan keputusan yang efektif. Prinsip transparansi akan tersalurkan dari manajemen puncak kebawah bila manajemen puncak terus mengimplementasikanya. Informasi relevan yang material yang tersebar

serta terbuka diantara para manajer sehingga keputusan-keputusan dapat diambil secara cepat dan akurat. Ketersediaan informasi yang terkait dengan suatu hal khusus memungkinkan manajemen mempunyai dasar yang kuat dalam memutuskan sesuatu.

c. Arah perusahaan yang jelas

Sebuah perusahaan yang *well-governed* mempunyai arah yang jelas karena informasi yang penting serta *guidelines* tersedia bagi semua orang dalam perusahaan. Seluruh karyawan mengetahui sasaran-sasaran jangka pendek maupun jangka panjang, filosofi, visi maupun misi perusahaan. Setiap karyawan juga mengetahui dengan baik arah dari tindakan manajemen sehingga mereka dapat memberi dukungan terhadap program-program manajemen yang dijalankan untuk menuju sasaran manajemen.

d. Peningkatan efisiensi

Penerapan prinsip-prinsip GCG dapat meningkatkan efisiensi perusahaan dengan mengurangi biaya yang timbul akibat tingginya birokrasi, perilaku-perilaku yang tidak etis, kegiatan-kegiatan kontra produktif lainnya. Efisiensi terhadap biaya atau pengkonsumsian biaya yang lebih rendah juga dapat dicapai dari proses pembelian/pengadaan/penyediaan jasa yang lebih transparan.

e. Lingkungan kerja yang kondusif

Atmosfer kerja yang sehat dan kondusif merupakan manfaat lainnya dari penerapan prinsip-prinsip GCG. Para *stakeholder* yang puas akan menempatkan perusahaan pada posisi yang aman dimana tidak ada

ancaman atau sikap lainnya yang dapat merugikan perusahaan. Kondisi ini lebih jauh akan menciptakan rasa aman dan perasaan memiliki (*sensi belonging*) diantara para karyawan terhadap perusahaan yang pada akhirnya dapat mendukung terciptanya berbagai sasaran perusahaan.

f. Sumbangan positif

Sebuah perusahaan yang *well-governed* juga member sumbangan terhadap lingkungan sekitarnya. Perusahaan senantiasa memperhatikan masukan, kritik dan permintaan dari pihak-pihak terkait dan menindaklanjutinya secara baik dan tepat waktu. Manajemen tidak pernah membiarkan suatu masalah menjadi besar, masalah diselesaikan sedini mungkin. Penyelesaian masalah secara dini dan proaktif ini dimungkinkan oleh adanya informasi yang tersedia secara terbuka yang dihasilkan dari sikap keteladanan para manajemen puncak.

g. Kinerja yang terpercaya

Membangun kepercayaan pemodal publik terhadap kinerja perusahaan di masa depan adalah hal penting. GCG dapat diidentikan dengan praktik bisnis yang baik dimana orang-orang dalam perusahaan menunjukkan kesungguhan dalam merespon kebutuhan pasar dalam mencapai target perusahaan. Mereka secara etis memfokuskan diri pada kepentingan orang dan tidak mendahulukan kepentingan pribadi. Sebagai kesimpulan, dapat dikatakan bahwa penerapan GCG berarti memastikan masa depan perusahaan yang lebih baik sehingga tidak menerapkannya berarti mendapatkan resiko mendapat kepercayaan yang rendah dari pemodal serta daya saing yang rendah untuk mendapatkan modal dari masyarakat.

2.2.6. Manfaat Bagi Pemodal Publik

a. Kesetaraan perlakuan

Dalam sebuah perusahaan yang *well-governed*, semua pemegang saham termasuk pemegang saham minoritas dan asing diperlakukan secara setara. Kesetaraan perlakuan ini merupakan cerminan dari prinsip keadilan (*fairness*).

b. Hak-hak yang terlindungi

Hak-hak pemodal dalam sebuah perusahaan yang *well-governed* terlindungi secara baik, khususnya mengenai hak dalam pemungutan suara dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Semua pemegang saham mempunyai kesempatan yang sama untuk mendapatkan bantuan bila ada hak-haknya yang dilanggar.

c. Penghasilan yang berkesinambungan

Sebagaimana yang dijelaskan sebelumnya, atmosfer kerja yang mendukung yang tercipta dari penerapan GCG akan membantu para karyawan fokus terhadap keputusan perusahaan.

Berbagai uraian diatas menunjukan bahwa manfaat dari penerapan GCG salah satunya untuk meningkatkan daya saing dan kinerja.

2.2.7. Tujuan Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG)

Secara umum, penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* secara konkret memiliki tujuan terhadap perusahaan sebagai berikut:

- a. Memudahkan akses terhadap investasi domestik maupun asing;
- b. Mendapatkan *cost of capital* yang lebih *compatible*;

- c. Memberikan keputusan yang lebih baik dalam meningkatkan kinerja ekonomi perusahaan;
- d. Meningkatkan keyakinan dan kepercayaan dari *stakeholders* terhadap perusahaan;
- e. Melindungi direksi dan komisaris dari tuntutan hukum.

Melalui pemenuhan kepentingan yang seimbang, benturan kepentingan yang terjadi di dalam perusahaan dapat diarahkan dan dikontrol sedemikian rupa, sehingga tidak menyebabkan timbulnya kerugian bagi suatu perusahaan. Berbagai macam korelasi antara implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* di dalam suatu perusahaan dengan kepentingan para pemegang saham, kreditur, manajemen perusahaan, karyawan perusahaan, dan tentunya para anggota masyarakat, merupakan indikator tercapainya keseimbangan kepentingan.

Lemahnya aplikasi prinsip *Good Corporate Governance* menyebabkan perusahaan yang bersangkutan tidak kompetitif ketika bersaing dengan perusahaan lain, terutama jika bersaing dengan perusahaan multi nasional, bahkan jika penerapan prinsip *Good Corporate Governance* tidak menjadi budaya perusahaan di suatu Negara, seperti di Negara yang belum maju tingkat perekonomiannya, fakta menunjukkan bahwa negara tersebut sangat susah untuk membangun bidang perekonomiannya. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa prinsip *Good Corporate Governance* tidak hanya diperlukan pada tataran ekonomi terapan, tetapi juga diperlukan untuk tataran ekonomi yang konseptual.

2.2.8. Perlunya Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) di Suatu Perusahaan.

Pentingnya penerapan prinsip *Good Corporate Governance* ke dalam suatu perusahaan dikarenakan hal-hal sebagai berikut:

- a. Bahwa pihak investor institusional lebih menaruh kepercayaan kepada perusahaan yang memiliki *Good Corporate Governance*, bahkan menempatkan *Good Corporate Governance* sebagai salah satu kinerja utama, di samping kriteria kinerja keuangan dan potensi pertumbuhan.
- b. Ada indikasi keterkaitan antara krisis ekonomi di Negara-Negara Asia di akhir abad 20 dengan lemahnya penerapan prinsip *Good Corporate Governance* dalam perusahaan-perusahaan di Negara tersebut. Lemahnya penerapan prinsip *Good Corporate Governance* misalnya terlihat dalam tindakan-tindakan seperti manajemen keluarga, berkolusi dengan pemerintah, politik proteksi, intervensi pemerintah, suap menyuap, dan lain-lain.
- c. Penerapan prinsip *Good Corporate Governance* sudah merupakan kebutuhan dalam internasionalisasi pasar, termasuk modernisasi pasar finansial dan pasar modal, sehingga para investor bersedia menanamkan modalnya.
- d. Prinsip *Good Corporate Governance* telah memberi dasar bagi berkembangnya *value* dari perusahaan yang sesuai dengan lanskap bisnis yang sedang berkembang saat ini yang sangat mengedepankan nilai-nilai kemandirian, transparansi, profesionalisme, tanggung jawab sosial, dan lain-lain.⁶²

⁶² I Nyoman Tjager, *Corporate Governance*, PT. Prenhallindo, Jakarta 2003, hlm. 77

2.2.9. Pokok-Pokok Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG)

Penerapan prinsip *Good Corporate Governance* ke dalam perusahaan di Indonesia akan berhasil dengan baik jika dilakukan dengan berpegang pada 12 pedoman pokok, antara lain⁶³:

- a. Diakuinya hak-hak pemegang saham dengan suatu prosedur RUPS yang layak;
- b. Adanya pengaturan tentang direksi dan komisaris, yang berkenaan dengan fungsi, komposisi, prosedur rapat, sistem pengangkatan, penggajian, dan sebagainya;
- c. Adanya sistem audit yang baik, yang menyangkut dengan auditor eksternal, komite audit, informasi dan kerahasiaan audit;
- d. Adanya sekretaris perusahaan dengan kejelasan fungsi, persyaratan, pertanggungjawaban, peranannya dalam mengungkapkan informasi perusahaan dan sistem pengawasan informasi internal;
- e. Adanya pengaturan tentang *stakeholders* dari suatu perusahaan, terutama yang menyangkut dengan hak-haknya dan keikutsertaannya dalam pengawasan manajemen perusahaan;
- f. Keterbukaan informasi perusahaan yang akurat dan tepat waktu;
- g. Adanya pengaturan yang jelas tentang kerahasiaan perusahaan yang diaman oleh komisaris dan direksi;
- h. Pencegahan dilakukannya penyalahgunaan informasi orang dalam;
- i. Pencegahan terhadap pelanggaran etika bisnis dan pencegahan dilakukannya suap menyuap;
- j. Pencegahan dilakukannya sumbangan tidak layak, seperti sumbangan ke partai-partai politik secara tidak pantas;
- k. Kejelasan tanggung jawab perusahaan kepada perdagangan yang baik, masyarakat dan lingkungannya; dan
- l. Perlakuan dan perlindungan hak-hak karyawan secara adil.

Selanjutnya, jika dilihat dari segi pengaruhnya, maka penerapan prinsip *Good Corporate Governance* dalam suatu perusahaan mempunyai dua konsekuensi, antara lain:

a. Konsekuensi *ekstern*

Penerapan prinsip *Good Corporate Governance* mempunyai pengaruh terhadap lingkungan *ekstern* perusahaan. Dalam hal ini, perusahaan

⁶³ Misahardi Milaharta, *Hak Pemegang Saham Minoritas dalam Rangka Good Corporate Governance*, Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia, Jakarta 2002, hlm. 75

haruslah bertindak dan mengambil keputusan sedemikian rupa sehingga tidak ada *stakeholders* luar perusahaan yang dirugikan. Karena itu, dalam menjalankan bisnisnya, suatu perusahaan tidak diperkenankan merugikan kepentingan pihak kreditur, maupun masyarakat dan lingkungannya.

b. Konsekuensi *Intern*

Penerapan prinsip *Good Corporate Governance* yang mempunyai pengaruh terhadap lingkungan *intern* perusahaan adalah pengaturan dan pengambilan keputusan perusahaan dengan mempertimbangkan kepentingan *stakeholders* dalam perusahaan. Dalam hal ini, pelaksanaan bisnis dari perusahaan tersebut harus memerhatikan kepentingan pihak pemegang saham mayoritas, pemegang saham minoritas dan karyawan perusahaan. Berbagai kepentingan pihak-pihak *intern* tersebut haruslah dilindungi secara profesional, di mana yang satu tidak boleh merugikan pihak lainnya.

2.3. Dana Representatif PDAM

Menurut Permendagri Nomor 7 Tahun 1998 yang kemudian dirubah menjadi Permendagri No 2 Tahun 2007, yang terdapat dalam Pasal 10 menyebutkan bahwa dana representatif adalah “Untuk mendukung kelancaran pengelolaan PDAM, Direksi dapat diberikan Dana Representatif paling banyak 75% dari jumlah penghasilan Direksi dalam 1 satu tahun”. Dalam aturan teknisnya yakni Instruksi Menteri Dalam Negeri Nomor 25 Tahun 1999 pada Bagian VII angka 1, disebutkan bahwa “Yang dimaksud Dana Representatif tersebut adalah Dana Taktis.” Dana taktis adalah bentuk otonomisasi anggaran

yang dapat diberikan kepada pejabat publik. Dana taktis muncul karena berbagai jenis pengeluaran dalam rangka pelayanan publik tidak dapat diakomodir dengan pos anggaran yang ada⁶⁴.

Sumber keuangan PDAM berbeda dengan sumber keuangan dari dinas atau instansi pemerintah lainnya, dimana sumber uang PDAM adalah pendapatan dari konsumen tidak bersumber dari dana APBD atau APBN. Dapat dilihat dalam Bab I Pasal 1, angka 4 jo Bab II Pasal 7 ayat (1) Kepmendagri Nomor 153 Tahun 2004, yang menyebutkan antara lain: “Perusahaan Daerah Berbadan Hukum, dan merupakan kekayaan yang dipisahkan yang anggaran pengelolaannya dibebankan kepada anggaran Perusahaan Daerah.”

Dalam hal ini pengelolaan anggaran dana representatif pada PDAM Kota Padang mengacu atau mempedomani kepada Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) yang telah mendapatkan pertimbangan dari Dewan Pengawas dan telah disetujui oleh kepala daerah (Walikota Padang) selaku pemilik modal.

Pertanggungjawaban penggunaan dana representatif ini termasuk ke dalam lapoan tahunan PDAM, dan pertanggungjawaban pada Direksi berakhir apabila laporan tahunan PDAM telah diaudit oleh auditor negara (BPKP dan BPK) dinyatakan wajar dan telah pula disahkan oleh Kepala Daerah selaku pemilik modal melalui Dewan Pengawas, halmana sebagaimana ditegaskan dalam Pasal 9 Kepmedagri Nomor 50 Tahun 1998.

⁶⁴ *Ibid*

BAB III

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

3.1 Penerapan Prinsip Transparansi dan Akuntabilitas dalam Pengelolaan

Dana Representatif PDAM Padang;

3.1.1 Pengelolaan dan Penggunaan Dana Representatif

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa baik buruknya tata pemerintahan dijalankan mempunyai hubungan kausalitas yang erat dengan hasil-hasil pembangunan. Misalnya, penelitian Kaufmann, Kraay, dan Zoido-Lobaton menunjukkan bahwa kenaikan satu standar deviasi salah satu indikator pemerintahan menyebabkan kenaikan antara 2,5 sampai 4 kali pendapatan per kapita (*range* yang sama juga berlaku untuk penurunan angka kematian bayi), dan kenaikan tingkat melek huruf antara 15 sampai 25 persen. Beberapa penelitian lainnya juga menunjukkan hubungan kausalitas positif antara efisiensi birokrasi dan menurunnya tingkat korupsi dengan pertumbuhan ekonomi dan investasi asing. Bagi Indonesia, relevansi konsep ini menjadi sangat tinggi setelah banyak pihak menyalahkan '*bad/poor governance*' sebagai faktor penyebab utama negara ini menjadi yang kondisi sosial ekonominya paling buruk di antara sekian banyak negara Asia yang terkena krisis moneter 1997.⁶⁵

'*Bad/poor governance*' juga merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan dari pengelolaan PDAM Padang. Dalam Permendagri Nomor 2 Tahun 2007 jo Permendagri Nomor 7 Tahun 1998 jo Instruksi Mendagri Nomor 25 Tahun 1999 hanya mengatur 2 (dua) hal: pertama, tentang batasan penganggaran dana

⁶⁵ Max H. Pohan, Mewujudkan Tata Pemerintahan Lokal yang Baik (*Local Good Governance*) dalam Era Otonomi Daerah, makalah dimuat pada www.banennas.go.id, Diakses tanggal 27 April 2013

representatif yang dapat diberikan kepada Direksi yakni paling banyak 75 % dari penghasilan Direksi per tahun, dan kedua tentang kegunaan dana representatif itu diberikan kepada Direksi adalah untuk mendukung kelancaran pengelolaan PDAM.

Struktur Direksi PDAM Kota Padang meliputi Direktur Utama, dibantu oleh Direktur Teknik dan Direktur Umum yang bertanggungjawab kepada Direktur Utama, akan tetapi dalam pengambilan keputusan menganut prinsip kolegal dalam hal masing-masing Direksi mempunyai kedudukan yang sama dalam memberikan pendapatnya.⁶⁶

PDAM adalah sebuah perusahaan. Bila perusahaan ini dianggap telah memiliki keuntungan dalam batasan-batasan tertentu, baru kemudian keuntungan tersebut dibagi ke pemerintah daerah sebagai bentuk sumbangan dalam pos Pendapatan Asli Daerah (PAD).⁶⁷

Peraturan perundang-undangan di bawah ini adalah aturan teknis yang menjadi dasar yuridis operasional PDAM;

1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1962 Tentang Perusahaan Daerah
2. Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2004 Tentang Sumber Daya Air;
3. Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004, Tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara;
4. Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2006, Tentang Badan Pemeriksaan Keuangan;

⁶⁶ Wawancara dengan Bapak Yendrizal selaku Kepala Bagian Umum PDAM Kota Padang, tanggal 22 Maret 2013

⁶⁷ Pasal 1, angka 4 jo Bab III Pasal 7 ayat (1) Kepmendagri Nomor 153 Tahun 2004 yang pada pokoknya menyebutkan, antara lain sebagai berikut: "*Perusahaan Daerah berbadan hukum, dan merupakan kekayaan daerah yang dipisahkan yang anggaran pengelolaannya dibebankan kepada anggaran Perusahaan Daerah.*"

5. Undang-Undang No. 15 Tahun 2006 Tentang Badan Pemeriksa Keuangan;
6. Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 2005 Tentang Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum;
7. Peraturan Daerah Kota Padang Nomor 5 Tahun 1974;
8. Peraturan Menteri Nomor 7 Tahun 1998 Tentang Kepengurusan Perusahaan Daerah Air Minum *jo* Instruksi Menteri Dalam Negeri Nomor 25 Tahun 1999, yang kemudian telah diganti dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 2 Tahun 2007 Tentang Organ Dan Kepegawaian Perusahaan Daerah Air Minum;
9. Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 50 Tahun 1998 Tentang Kepengurusan Badan Usaha Milik Daerah;
10. Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 Tahun 1999 Tentang Pedoman Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum;
11. Keputusan Menteri Dalam Negeri dan Otda Nomor 8 Tahun 2000, Tentang Pedoman Akuntansi PDAM;
12. Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 153 Tahun 2004, Tentang Pedoman Pengelolaan Barang Daerah Yang Dipisahkan;

Sebagai sebuah perusahaan, Dewan pengawas adalah organ dalam struktur PDAM yang memiliki kewenangan untuk mengontrol dan mengawasi PDAM, khususnya direksi dan direktur. Pengawasan tersebut tidak saja dalam bentuk pengawasan atas laporan kegiatan operasional PDAM, tetapi juga meyangkut laporan keuangan Triwulan dan laporan tahunan.⁶⁸

⁶⁸ Wawancara dengan Bapak Suardi, Sos., M.M selaku Kepala Sub Bagian Tata Usaha PDAM Padang, pada tanggal 22 Maret 2013

Dalam menjalankan kewenangannya, Direksi PDAM berpedoman kepada Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) dan Rencana Strategi Bisnis. RKAP adalah pedoman dan alat kendali manajemen dalam mengelola organisasi dan kegiatan usaha tahunan PDAM. Rencana Strategi Bisnis (*Bussiness Plan/Corporate Plan*) adalah dokumen yang disusun oleh PDAM berisi rencana perbaikan kinerja PDAM yang terdiri dari aspek teknis, manajemen, dan keuangan 5 (lima) tahunan.⁶⁹

Mengacu kepada Kepmentotda No. 8 Tahun 2000, Direksi PDAM setiap tahun mengajukan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) kepada Walikota Padang selaku RUPS melalui Badan Pengawas. RKAP diajukan bukan untuk meminta anggaran, melainkan hanya untuk meminta persetujuan mengenai rencana kerja dan besarnya anggaran kepada Pemerintah Daerah (Walikota Kota Padang) selaku RUPS. Sedangkan dana yang besarnya telah mendapat persetujuan Pemerintah Daerah (Walikota Kota Paang) selaku RUPS itu kemudian akan dicari sendiri oleh Direksi PDAM beserta perangkatnya melalui pengelolaan PDAM. Dengan perkataan lain, pengelolaan PDAM Padang tidak dibiayai dengan dana APBD ataupun dengan dana APBN, akan tetapi PDAM Kota Padang murni dikelola sebagai badan usaha.⁷⁰

Dalam struktur Pemerintahan di Daerah PDAM tidak memiliki hubungan kewenangan dengan DPRD dan Stuktur Organisasi lainnya seperti Dinas dan Badan lainnya. Kepala Daerah adalah selaku pemilik modal yang kemudian diberikan kewenangan untuk mengangkat Direksi. Itupun atas usul dari Dewan

⁶⁹ Ibid

⁷⁰ Wawancara dengan Bapak Suardi, Sos., M.M selaku Kepala Sub Bagian Tata Usaha PDAM Padang, tanggal 22 Maret 2013

Pengawas PDAM. Mengacu kepada Undang-undang Nomor 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah, PDAM adalah perusahaan daerah berbentuk badan hukum dan merupakan kekayaan Daerah yang dipisahkan. Pengaturan lebih teknis tentang pengelolaan barang daerah yang dipisah diatur dalam Kepmendagri Nomor 153 Tahun 2004. Model pertanggungjawaban keuangan PDAM berbeda dengan Kepala Daerah, DPRD dan Perangkat Daerah. Pertanggungjawabannya tidak mengacu kepada Peraturan Pemerintah Nomor 58 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah. Tetapi diatur tersendiri dalam Kepmentotda No. 8 Tahun 2000.

Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 153 Tahun 2004 Tentang Pedoman Barang Daerah Yang Dipisahkan menjelaskan bahwa kekuasaan atas kekayaan (dapat dibaca; aset) yang dipisahkan itu tetap merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan, akan tetapi bukan merupakan satu kesatuan dalam pelaporan. Akan tetapi merupakan kekayaan yang dilampiri, bukan yang dikonsolidasikan. Dalam konteks ini dimaknai dengan adanya kekayaan yang dipisahkan sebagai penyertaan modal Pemerintah Daerah Kota Padang pada PDAM Padang. Oleh sebab itu, pengelolaan kekayaan yang telah dipisahkan itu murni perusahaan, dan menjadi kewenangan Direksi PDAM Padang. Sedangkan untuk kekayaan yang dikonsolidasikan, dikelola secara langsung oleh Pemerintah Daerah kota Padang melalui Walikota Padang dan perangkat daerah lainnya.

Hal ini sejalan dengan rumusan yang diatur dalam Pasal 100 ayat (2) Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, bentuk Laporan Keuangan Pemerintah Daerah ada 4 (empat) macam, yaitu; (1) Laporan Realisasi Anggaran (LRA), (2) Neraca, (3) Laporan Arus Kas,

dan (4) Catatan Laporan Keuangan Atas Asset/Kekayaan yang dilampiri. Ayat (4) angka 4 diatas tersebut berasal dari pengelolaan kekayaan yang telah dipisahkan dalam bentuk investasi atau penyertaan modal Pemerintah Daerah Kota Padang pada PDAM Padang. Sehingga pengelolaan kekayaan yang dipisahkan sebagai bagian dari investasi itu murni perusahaan dengan probabilitas, ber laba atau merugi. Lebih jauh lagi dapat dijelaskan bahwa, Laporan Keuangan dalam pengelolaan PDAM Kota Padang ini terdiri atas Neraca dan Perhitungan Laba Rugi yang telah diaudit oleh Akuntan Publik (BPKP atau BPK). BPKP atau BPK ini adalah selaku Instansi yang berwenang untuk menilai adanya kerugian negara, dan bukan Kejaksaan Tinggi Sumatera Barat.⁷¹

Pengalokasian Dana Representatif telah diatur dan dianggarkan dalam RKAP sesuai dengan Permendagri Nomor 2 Tahun 2007, yakni tidak melebihi 75% dari penghasilan Direksi per tahun yang disusun melalui Rencana Kerja Anggaran Perusahaan. Penerimaan Dana representatif tersebut merupakan “*diskresi*”, dimana Direksi dapat diberikan dana representatif paling banyak 75% (tujuh puluh lima perseratus) dari jumlah penghasilan Direksi dalam 1 (satu) tahun”, pencairan Dana Representatif sesuai dengan maksud Pasal 10 Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 2 Tahun 2007 tentang Organ dan Kepegawaian Perusahaan Daerah Air Minum, hal ini dapat dilihat aplikasi dari Dana Representatif riil yang dijalankan oleh Direksi PDAM Padang sebagai berikut:⁷²

⁷¹ Pasal 6 dan Pasal 14, Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara, dan Pasal 2 jo Pasal 6 Ayat (1), Ayat (2) dan Ayat (3) jo Pasal 8 Ayat (3) dan Ayat (4) jo Pasal 10 Ayat (1) Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2006 tentang Badan Pemeriksa Keuangan.

⁷² Wawancara dengan Ibu Yenni Afrillah selaku Kepala Bagian Keuangan PDAM Kota Padang, pada tanggal 22 Maret 2013

Tabel 2
Rekapitalasi penggunaan dana representatif yang telah direkap
oleh bagian keuangan PDAM Kota Padang

TAHUN	GAJI DIREKSI (3 orang) (Rp)	75% DARI GAJI DIREKSI	RKAP (Rp)	RKAP REVISI (Rp)	DIGUNAKAN	PERSEN TASE (%)
2005	310.862.000	233.146.500	194.940.000	214.780.000	214.737.100	69,08
2006	500.837.900	375.628.425	270.480.000	290.480.000	290.000.000	57,90
2007	934.634.050	700.975.538	481.320.000	573.400.000	556.000.000	59,49
2008	1.006.320.000	754.740.000	704.400.000	693.500.000	687.500.000	68,32
2009	1.006.320.000	754.740.000	704.400.000	670.000.000	652.000.000	64,70
JUMLAH	3.758.973.950	2.819.230.463				

Sumber bagian keuangan PDAM Kota Padang

Dengan demikian berdasarkan tabel di atas, pengeluaran Dana Representatif untuk tahun 2005 s/d 2009 sebagai bagian dari RKAP yang diajukan dan disetujui Kepala Daerah (Walikota Padang) tidak pernah mencapai batas maksimum 75% penghasilan Direksi per tahun (selalu dibawah batas maksimum) sebagaimana yang dimaksud dalam Pasal 10 Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 2 Tahun 2007 tetapi realisasinya dibawah batas *platfon* yang telah disetujui. Sedangkan untuk data rekapitulasi pengeluaran dana representatif untuk tahun 2010 s/d 2012 belum direkap oleh Bagian Keuangan, akan tetapi meskipun belum ada rekapnya, pengeluaran dana representatif sebagaimana dalam laporan tahunan PDAM Kota Padang 2010 sampai dengan 2012 pengeluarannya tidak ada melebihi batas maksimum 75% (tujuh puluh lima persen) sebagaimana ditetapkan dalam Pasal 10 Peraturan

Menteri Dalam Negeri No. 2 Tahun 2007⁷³. Bahwa oleh karena untuk data pengeluaran dana representatif dalam berbentuk laporan tahunan 2010 sampai dengan 2012 belum dilakukan rekapitulasi pengeluaran, akan tetapi telah ada dimuat dalam laporan tahunan PDAM, maka Penulis hanya mencantumkan data yang dijelaskan oleh bagian keuangan PDAM Kota Padang.

Mekanisme pencairan Dana Representatif yang telah dianggarkan RKAP adalah sebagai berikut⁷⁴:

1. Ada permohonan tertulis (mengisi blanko) dari 3 Direksi untuk pencairan dana representatif pada tahun berjalan;
2. Permohonan tertulis tersebut disampaikan ke bagian keuangan, lalu Kasubag Akuntansi membuat kwitansi dan voucher (bukti pembayaran);
3. Lalu Kabag Keuangan melakukan verifikasi atau pemeriksaan terhadap kwitansi dan voucher;
4. Voucher diajukan ke Direktur Bidang Umum sebagai yang mengetahui dan persetujuan oleh Dirut;
5. Voucher dana representatif tersebut oleh kasubag Akuntansi dibuat rekapitulasi voucher harus bayar;
6. Selanjutnya setelah voucher ditandatangani oleh Kasubag Akuntansi, kabag keuangan, Direktur Bidang Umum dan Direktur Utama, diserahkan kepada Kasubag Kasir dan Kasubag kasir membuat Cek Tunai;
7. Kemudian Kasubag Kasir mengambil tarik tunai dari Bank sesuai permohonan Voucher yang harus dibayar;
8. Uang tunai tersebut dipegang oleh Kasubag Kasir untuk dilakukan pembayaran kepada masing-masing Direksi berdasarkan perintah Dirut;
9. Subag akuntansi mengeluarkan voucher sebagai alat kendali pengeluaran tersebut;
10. Kwitansi pengeluaran Dana Representatif oleh bagian keuangan.

Hasil realisasi dalam satu tahun buku dalam bentuk Laporan Keuangan Perusahaan yang terdiri dari Neraca dan Perhitungan Laba-Rugi yang telah diaudit oleh BPKP/BPK dipertanggungjawabkan kepada Kepala Daerah/Walikota Padang sebagai pemilik melalui Badan Pengawas. Pada Laporan Keuangan Tahunan

⁷³ Wawancara dengan Ibu Yeny Afrillah selaku Kepala Bagian Keuangan PDAM Kota Padang pada tanggal 22 Maret 2013

⁷⁴ Wawancara dengan Ibu Yeny Afrillah selaku Kepala Bagian Keuangan PDAM Kota Padang, pada tanggal 25 Maret 2013

PDAM Padang sudah termasuk laporan mengenai Dana Representatif karena Dana Representatif merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Laporan Keuangan Tahunan sesuai dengan Sistem Akuntansi yang berlaku pada PDAM (Pasal 1, Kepmen Otoda No. 8 Tahun 2000)⁷⁵.

Apabila Direksi PDAM Padang telah menyampaikan Laporan Keuangan Tahunan (yang telah diaudit BPKP atau BPK) kepada Kepala Daerah melalui Dewan Pengawas dan kemudian laporan tersebut disahkan oleh Kepala Daerah, maka secara yuridis dan administratif selesailah pertanggungjawaban Direksi untuk Tahun Buku tersebut dan mereka bebas dari segala tanggungjawab untuk tahun buku tersebut. Direksi PDAM Padang sejak Tahun Buku 2005 hingga Tahun Buku 2009 pada Laporan Keuangan untuk tiap-tiap Tahun Buku di dalamnya sudah termasuk laporan Dana Representatif Direksi PDAM Padang, dan semua Laporan Keuangan dimaksud telah disahkan oleh Kepala Daerah.

Fakta ini dilegaltimasi oleh Pasal 9 ayat (3) Keputusan Menteri Dalam Negeri No. 50 Tahun 1998, yang menyatakan: "Neraca dan Perhitungan laba/Rugi Tahunan yang telah mendapatkan pengesahan dari Kepala Daerah memberikan pembebasan tanggung jawab kepada Direksi dan Badan Pengawas". Oleh karena dana representatif tersebut diberikan kepada Direksi, maka setiap pengeluarannya adalah pengeluaran direksi, disini tidak menjadi persoalan apakah pengeluaran Dana Representatif itu melalui tangan Direktur Utama atau melalui tangan Direktur Teknik atau Direktur Umum. Melihat tugas pokok dan fungsi Direktur Utama yang dominan, maka pengeluaran dana representatif dominan pula melalui tangan Direktur Utama. Efektifitas penggunaan dana representatif itu diukur

⁷⁵ Ibid

dengan indikator peningkatan kinerja dan asset perusahaan PDAM Padang yang dikelola dengan dukungan dana representatif⁷⁶.

Jadi pengelolaan dana representatif oleh Direksi itu merupakan *diskresi*, yang mana harus *rechtmatic*, bukan *onrechtmatic*. Dalam konteks ini *diskresi* adalah *rechtmatic* sepanjang tidak menyalahi ketentuan pada Pasal 10 Permendagri No. 2 Tahun 2007, dimana Dana Representatif yang diberikan/dialokasi tidak melebihi 75% (tujuh puluh lima per seratus) dari penghasilan Direksi dalam 1 (satu) tahun. Dana Representatif yang dialokasikan untuk Direksi PDAM Padang tidak pernah melebihi 75 % dari penghasilan Direksi PDAM Padang per tahun. *Diskresi* pengelolaan dana representatif ini telah sesuai dengan Pasal 4 Peraturan Pemerintah No. 24 Tahun 2005 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan.

Kedepan, prinsip transparansi dan akuntabilitas pengelolaan dan penggunaan dana representatif di PDAM Kota Padang harus dikembangkan dalam beberapa pemikiran berikut ini⁷⁷; *Pertama*, perlunya penetapan target kuantitatif atas pencapaian suatu program. Selama ini, disadari maupun tidak, kita seringkali berorientasi pada indikator *input* seperti alokasi anggaran dan penyerapannya, dan melupakan pencapaian (*output*) program tersebut. Untuk menjaga efektivitas suatu pengeluaran, diperlukan pemantauan yang berdasarkan pada pencapaian target berbagai indikator kinerja (*performance indicators*) yang ditetapkan sebelumnya dan menunjukkan tingkat keberhasilan suatu program secara menyeluruh. *Kedua*, dibutuhkan adanya *mekanisme pertanggungjawaban publik secara reguler*.

⁷⁶ Wawancara dengan Bapak Yendrizal Kepala Bagian Umum PDAM Kota Padang, pada tanggal 25 Maret 2013

⁷⁷ Rochman, Meuthia Ganie, *Good Governance dan Tiga Struktur Komunikasi Rakyat dan Pemerintah*, makalah yang disajikan pada Seminar "Good Governance dan Reformasi Hukum" di Jakarta, Agustus 1998.

Dalam pelaksanaan program-program pemerintah selama ini, praktis pertanggungjawaban keuangan di akhir tahun anggaran merupakan satu-satunya mekanisme yang berjalan. Untuk dapat memberikan masukan (*feed-back*) di tengah perjalanan suatu program, diperlukan adanya mekanisme pelaporan reguler (misalnya bulanan) yang disebarluaskan kepada masyarakat luas. Selain itu, dibutuhkan adanya mekanisme *verifikasi* oleh pihak yang independen atas laporan tersebut. Hanya dengan adanya mekanisme pelaporan, pertanggungjawaban publik, dan verifikasi inilah tingkat keandalan laporan pengelola program dapat ditingkatkan dan tingkat pencapaian suatu program dapat terukur dengan mudah, sehingga diharapkan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensinya. *Ketiga*, adalah diterapkannya mekanisme penanganan pengaduan dan keluhan. Walaupun berbagai upaya tersebut di atas telah dilaksanakan, tentunya masih ada kemungkinan terjadinya suatu masalah dan penyelewengan yang timbul dalam pelaksanaan program ataupun pelayanan publik. Untuk menanganinya, diperlukan suatu bagian khusus dalam pengelola program atau instansi pelayanan masyarakat (misalnya air minum, listrik, puskesmas, dan sebagainya) yang bertugas untuk menangani pengaduan masyarakat yang masuk, baik secara langsung ataupun melalui pemberitaan di media massa.

3.1.2 Prinsip Transparansi dan Akuntabilitas dalam pengelolaan Dana Representatif

Secara khusus dalam sistem pelaporan keuangan di PDAM, tidak ada satupun aturan yang mengisyaratkan bahwa pertanggungjawaban dana representatif untuk satu pelaporan, akan tetapi penyusunan laporannya dilakukan

secara menyeluruh untuk satu tahun buku⁷⁸, baik dari segi penggunaannya maupun dari segi rinciannya.

Hasil realisasi dalam satu tahun buku dalam bentuk laporan keuangan perusahaan yang terdiri dari Neraca dan Perhitungan Laba-Rugi yang telah di audit oleh BPKP/BPK dan dipertanggungjawabkan kepada Kepala Daerah/Walikota Padang sebagai RUPS/Pemilik melalui Dewan Pengawas, apabila Direksi PDAM telah menyampaikan Laporan Keuangan Tahunan (yang telah di audit BPKP atau BPK) kepada Kepala Daerah melalui Badan Pengawas dan kemudian disahkan oleh Kepala Daerah, maka secara yuridis dan administratif selesailah pertanggung jawaban Direksi untuk tahun buku tersebut dan mereka telah bebas dari segala tanggungjawab⁷⁹.

Pada Laporan Keuangan PDAM Padang untuk tiap-tiap tahun buku sudah termasuk laporan Dana Representatif Direksi PDAM Padang dan semua Laporan Keuangan 2005-2009 telah disahkan oleh Kepala Daerah (Walikota Padang selaku RUPS) tanpa ada catatan dari Walikota Padang. Begitu pula dengan hasil audit oleh BPK atau BPKP tidak ada masalah tentang laporan keuangan. Dalam mempertanggungjawabkan penggunaan Dana Representatif ini Direktur Utama mempedomani ketentuan Kepmenotda Nomor 8 Tahun 2000 yang mana setiap tahunnya telah dipertanggungjawabkan kepada Dewan Pengawas untuk disetujui

⁷⁸ Pasal 9 Ayat (2) Kepmendagri Nomor 50 Tahun 1998, menyebutkan: "*Selambat-lambatnya 3(tiga) bulan setelah berakhirnya tahun buku Direksi menyampaikan Laporan Keuangan kepada Kepala Daerah melalui Badan Pengawas untuk mendapatkan pengesahan, yang terdiri dari Neraca dan Perhitungan Laba/Rugi Tahunan, setelah di audit oleh Akuntan Publik*". Sedangkan Ayat (3) menjelaskan bahwa: "*Neraca dan Perhitungan Laba Rugi Tahunan yang telah mendapatkan Pengesahan dari Kepala Daerah memberikan pembebasan tanggungjawab kepada Direksi dan Dewan Pengawas*".

⁷⁹ Wawancara dengan Bapak Yendrizal Kepala Bagian Umum PDAM Kota Padang, pada tanggal 25 Maret 2013

dan telah pula disahkan oleh Walikota Padang, sebelumnya juga telah di audit oleh auditor negara yakni BPK/BPKP⁸⁰.

Pertanggungjawaban dana representatif merupakan bagian dari Laporan Keuangan Direksi PDAM Padang dan bentuknya tidak perlu sampai pada rincian penggunaannya (Fakta Integritas-Kepmen Otda Nomor 8 Tahun 2000, tentang Pedoman Akuntansi PDAM). Rincian dan penggunaannya, merupakan *diskresi/fres emerson* yang melekat pada jabatan Direksi PDAM terutama pada Direktur Utama karena pemimpin tertinggi dalam pengelolaan PDAM, maka *diskresi* dana representatif ada pada Direktur Utama, sesuai dengan bobot dan tanggung-jawabnya dalam tugas pokok dan fungsi Direktur Utama⁸¹.

Pertanggungjawaban pengelolaan dan penggunaan keuangan dana representatif ini mengacu kepada Kepmenotda Nomor 8 Tahun 2000. Berdasarkan Kepmenotda ini, Direksi PDAM setiap tahun mengajukan rencana kerja dan anggaran perusahaan (RKAP) kepada kepala daerah /Wali Kota Padang selaku RUSP melalui badan pengawas. RKAP meminta persetujuan mengenai rencana kerja dan anggaran kepada pemerintah daerah selaku RUPS. Berbicara tentang pertanggungjawaban hukum bagi PDAM maka kita perlu mencermati dulu status hukum dari PDAM itu sendiri⁸².

Berbeda dengan BUMN lain misalnya PT PLN, PT Kereta Api, PT Perhutani, Perum Jasa Tirta, Perum BULOG dan perusahaan milik negara lainnya yang jelas-jelas tunduk pada UU 19 Tahun 2003 tentang BUMN sedangkan untuk perusahaan daerah seperti PDAM sampai saat ini memang belum ada Undang-

⁸⁰ Wawancara dengan Ibu Yenni Afrillah selaku Kepala Bagian Keuangan PDAM Kota Padang, pada tanggal 25 Maret 2013

⁸¹ Ibid

⁸² Ibid

Undang yang secara khusus membahas tentang Perusahaan Daerah. Badan usaha milik negara (dalam hal ini pemerintah daerah) secara implisit tunduk pada ketentuan UU 19 Tahun 2003 tentang BUMN. Dalam penjelasan UU 19/2003, bagian VII disebutkan bahwa sifat usaha BUMN, yaitu untuk memupuk keuntungan dan melaksanakan kemanfaatan umum, dalam Undang-undang ini BUMN disederhanakan menjadi dua bentuk yaitu Perusahaan Perseroan (Persero) yang bertujuan memupuk keuntungan dan Perusahaan Umum (Perum) yang dibentuk oleh pemerintah untuk melaksanakan usaha sebagai implementasi kewajiban pemerintah guna menyediakan barang dan jasa tertentu untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

Untuk bentuk usaha Perum, walaupun keberadaannya untuk melaksanakan kemanfaatan umum, namun demikian sebagai badan usaha diupayakan untuk tetap mandiri dan untuk itu Perum harus diupayakan juga untuk mendapat laba agar bisa hidup berkelanjutan. Oleh karena itu, PDAM yang kualifikasinya sangat mirip dengan Perum, harus menjalankan kegiatannya dengan mengutamakan prinsip *Good Corporate Governance* (tata kelola perusahaan yang baik) secara konsisten sebagaimana badan layanan publik lainnya. Keputusan Menteri BUMN 117 Tahun 2002 tentang Penerapan Praktek GCG pada BUMN, dalam Pasal 3 disebutkan prinsip-prinsip GCG yang dimaksud dalam Keputusan ini meliputi:

1. Transparansi, yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi materiil dan relevan mengenai perusahaan;
2. Kemandirian, yaitu suatu keadaan di mana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak

manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat;

3. Akuntabilitas, yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban Organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif;
4. Pertanggungjawaban, yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat;
5. Kewajaran (*fairness*), yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak stakeholder yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Tujuan yang ingin dicapai dari penerapan prinsip *good corporate governance* adalah:

1. Memaksimalkan nilai BUMN dengan cara meningkatkan prinsip keterbukaan, akuntabilitas, dapat dipercaya, bertanggung jawab, dan adil agar perusahaan memiliki daya saing yang kuat, baik secara nasional maupun internasional;
2. Mendorong pengelolaan BUMN secara profesional, transparan dan efisien, serta memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian Organ;
3. Mendorong agar Organ dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan dilandasi nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta kesadaran akan adanya tanggungjawab sosial BUMN terhadap stakeholders maupun kelestarian lingkungan di sekitar BUMN;
4. Meningkatkan kontribusi BUMN dalam perekonomian nasional;

5. Meningkatkan iklim investasi nasional;
6. Mensukseskan program privatisasi.

Kebutuhan masyarakat terhadap air yang semakin meningkat mendorong lebih menguatnya nilai ekonomi air dibanding nilai dan fungsi sosialnya. Kondisi tersebut berpotensi menimbulkan konflik kepentingan antar sektor, antar wilayah dan berbagai pihak yang terkait dengan sumber daya air. Di sisi lain, pengelolaan sumber daya air yang lebih bersandar pada nilai ekonomi akan cenderung lebih memihak kepada pemilik modal serta dapat mengabaikan fungsi sosial sumber daya air. PDAM sebagai perusahaan daerah satu-satunya yang melayani kebutuhan air bagi masyarakat juga tunduk pada ketentuan UU No. 7 Tahun 2004 tentang pengelolaan sumber daya air⁸³.

Pertanggungjawaban dana representatif Direksi PDAM Padang secara yuridis justru telah selesai dan sesuai dengan hukum administrasi keuangan yang dianut oleh PDAM, karena telah memenuhi aspek kinerja dan asset meningkat, serta telah dipertanggungjawabkan dalam laporan keuangan tahunan yang telah diaudit BPK dan telah pula diterima/disahkan Kepala Daerah atau Walikota Padang selaku RUPS dan tidak ada otoritas yang berwenang menilai tentang kerugian keuangan negara/ daerah yang menyatakan adanya kerugian keuangan negara/ daerah akibat penggunaan Dana Representatif oleh Direksi PDAM Padang. Dalam konteks ini, laporan keuangan yang telah mendapat pengesahan kepala daerah selaku RUPS, berimplikasi hukum serta merta membebaskan

⁸³ BPKP.GO.ID.

Direksi dan Badan Pengawas dari tanggung jawab atas keuangan PDAM Kota Padang baik secara administratif atau pidana⁸⁴.

Dalam hal, apabila dikaitkan teori *shareholder* dengan penggunaan dan pertanggungjawaban dana representatif yang diberikan kepada Direksi yang merupakan organ dari PDAM, maka secara yuridis pengelolaan dan penggunaan dana representatif tersebut bukan atas kehendak atau keinginan Direksi, akan tetapi oleh karena telah ditetapkan dalam ketentuan Pasal 10 Permendagri Nomor 2 Tahun 2007 yang mana dana representatif tersebut diberikan kepada Direksi sebagai bagian dari organ kepengurusan BUMD dengan batasan penggunaannya tidak boleh melebihi dari 75 % (tujuh puluh lima persen) dari penghasilan Direksi dalam setahun dengan sistem pertanggungjawaban keuangannya mempedomani aturan yakni Kepmentotda Nomor 8 Tahun 2002. Dana representatif itu merupakan pemberian hak dari perusahaan kepada Direksi, dan bukan semata-mata kemauan Direksi untuk mengeluarkan dan/atau menggunakannya. PDAM merupakan suatu badan hukum yang dalam posisinya sebagai bentuk dari sebuah perusahaan daerah meletakkan konstruksi yuridis sebagai subjek hukum yang sesungguhnya dalam lalu lintas hukum yang juga mempunyai kehendak sendiri untuk memberikan dana representatif tersebut kepada Direksi. Alasan ini menjadi dasar legalitas bagi Direksi untuk mengelola dan menggunakan dana representatif tersebut. Meskipun hak diberikan kepada Direksi, tetapi pertanggungjawaban penggunaan dana representatif tetap mempunyai *platfon* atau batasan tertentu yakni tidak boleh melebihi 75 % dari penghasilan direksi PDAM, dimana pertanggungjawaban penggunaan dana representatif ini yang cukup berupa

⁸⁴ Wawancara dengan Bapak Yendrizal selaku Kepala Bagian Umum PDAM Kota Padang, pada tanggal 25 Maret 2013

kuintansi dan voucher dari perusahaan kepada Direksi PDAM sesuai dengan Kepmentotda Nomor 8 Tahun 2002. Dan pembebasan tanggungjawab ini berakhir dimana Direksi PDAM telah menyampaikan Laporan Keuangan Tahunan (yang telah diaudit BPKP atau BPK) kepada Kepala Daerah selaku pemilik modal melalui Dewan Pengawas⁸⁵ dan kemudian disahkan oleh Kepala Daerah selaku pemilik modal⁸⁶, maka menurut penulis secara yuridis administratif selesailah pertanggungjawabannya untuk tahun buku tersebut.

Selanjutnya apabila mempedomani ajaran dalam teori *shareholder* ini, menyatakan bahwa penggunaan dana representatif oleh Direksi bertujuan untuk memaksimalkan kepentingan perusahaan, yakni untuk meningkatkan pelayanan dan kinerja guna memperoleh keuntungan (pendapatan) yang sebesar-besarnya bagi perusahaan. Dalam pelaksanaan teori *shareholder* ini, maka PDAM sebaiknya mempunyai pandangan bahwa, satu-satunya tujuan berdirinya sebuah organisasi perusahaan adalah “melayani” kepentingan pemilik modal (*shareholder*).

Dalam kaitannya dengan pertanggungjawaban dana representatif dalam mewujudkan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) yaitu Direksi sebagai organ terpenting pada perusahaan dalam melaksanakan

⁸⁵ Pasal 22 Kemendagri Nomor 50 Tahun 1998 menyebutkan bahwa wewenang Badan Pengawas adalah sebagai berikut: “*menerima atau menolak pertanggungjawaban keuangan dan program kerja Direksi tahun berjalan*”, penegasan wewenang Badan Pengawas yang merupakan perwakilan pemilik modal di PDAM kembali ditegaskan dalam Pasal 23 huruf a dan b Permendagri Nomor 2 Tahun 2007, menyebutkan: huruf a “*menilai kinerja Direksi dalam mengelola PDAM*”, dan huruf b: “*menilai Laporan Triwulan dan Laporan Tahunan yang disampaikan Direksi untuk mendapatkan pengesahan Kepala Daerah.*”

⁸⁶ Pasal 9 Ayat (3) Kepmendagri Nomor 50 Tahun 1998, pada pokoknya menyebutkan: “*Neraca dan perhitungan Rugi Laba Tahunan yang telah mendapatkan pengesahan dari Kepala Daerah memberikan pembebasan tanggung jawab kepada Direksi dan Badan Pengawas*”.

pengelolaan perusahaan dan melaksanakan tugas penting yang berkaitan dengan sistem pelaporan keuangan, serta pertanggungjawabannya.

Pertanggungjawaban Dana Representatif merupakan bagian dari laporan keuangan Direksi PDAM Padang dan bentuknya tidak sampai pada rincian penggunaannya. Tentang rincian penggunaan itu merupakan *diskresi* yang melekat pada jabatan Direksi PDAM. Sedangkan efektivitas penggunaan diukur dengan peningkatan kinerja dan peningkatan aset perusahaan yang dikelola dengan dukungan Dana Representatif dimaksud. *Diskresi* itu harus *rechmatig*, bukan semau-maunya (*onrechmatig*). Dalam kontes ini *diskresi* adalah *rechmatig* sepanjang tidak menyalahi ketentuan tersebut pada Pasal 10 Permendagri No. 2 Tahun 2007, dimana Dana Representatif yang diberikan/ dialokasi tidak melebihi 75% (tujuh puluh lima per seratus) dari penghasilan Direksi dalam 1 (satu) tahun mutatis Dana Representatif yang dialokasikan untuk Direksi PDAM Padang tidak pernah melebihi 75% dari penghasilan Direksi PDAM Padang per tahun, bahkan mencapai 70 % pun tidak.

Diskresi itu melekat pada jabatan jelas terlihat pada Pasal 4 Peraturan Pemerintah No. 24 Tahun 2005 Tentang Standar Akuntansi Pemerintahan, dimana perlakuan akuntansi untuk dana seperti Dana Representatif tidak perlu sampai pada rincian penggunaannya, hal mana sesuai dengan Kepmenotda Nomor 8 Tahun 2000 yang cukup berupa kuintansi dan voucher dari perusahaan kepada Direksi PDAM⁸⁷.

Permendagri No. 2 Tahun 2007 menetapkan adanya Direksi, Badan Pengawas dan Kepala Daerah selaku RUPS pada PDAM. Dan menjalankan

⁸⁷ Wawancara dengan Ibu Yenni Afrillah selaku Kepala Bagian Keuangan PDAM Kota Padang, pada tanggal 25 Maret 2013

organisasi tersebut, PDAM Kota Padang mempedomani bentuk pertanggungjawaban pengelolaan keuangannya dengan memacu kepada Kepmenotda Nomor 8 Tahun 2000.

Selain memperoleh gaji, tunjangan dan uang jasa pengabdian, Direksi dapat diberikan Dana Representatif. Mengacu kepada Pasal 10 Permendagri Nomor 2 Tahun 2007, Direksi dapat diberikan dana representatif paling banyak 75% (tujuh puluh lima persen) dari jumlah penghasilan Direksi dalam 1 (satu) tahun. Dan disebut juga bahwa Dana representatif tersebut adalah Dana Taktis.

Sejak era Orde Baru sampai hari ini, hampir semua pejabat publik dapat diberikan dana taktis. Dilihat dari sisi pemberantasan korupsi, memang Dana Taktis dianggap sebagai bentuk penyimpangan anggaran karena tidak jelas model pertanggungjawabannya. Namun kehadiran dana taktis masih menjadi kebutuhan dalam menjalankan fungsi-fungsi *public service* dari pusat sampai daerah. Makanya sampai dengan pemerintahan SBY-Boediyono, kehadiran Dana Taktis masih tetap dipertahankan. Dana taktis adalah bentuk otonomisasi anggaran yang dapat diberikan kepada pejabat publik. Dana taktis muncul karena berbagai jenis pengeluaran dalam rangka pelayanan publik tidak dapat diakomodir dengan pos anggaran yang ada.

Model Dana Taktis Direktur PDAM berbeda dengan pejabat publik lainnya seperti Gubernur dan Walikota. Dana taktis Direktur PDAM tidak dianggarkan dalam pos APBD. Ia terpisah karena merupakan sebuah perusahaan yang memiliki pertanggungjawaban tersendiri. Artinya, model pertanggungjawabannya pun memiliki model dan aturan yang berbeda. Kalau Gubernur dan Walikota

misalnya, tunduk kepada Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah. Laporan itu nantinya disampaikan kepada Mendagri dan DPRD. Sampai hari ini belum ada aturan setingkat Peraturan Pemerintah yang khusus mengatur masalah pertanggungjawaban pengelolaan Dana Taktis Direktur PDAM. Dari sisi penataan dan pertanggungjawaban Keuangan Negara, ini jelas sebuah kemunduran.

Kepmenotda Nomor 8 Tahun 2000 adalah satu-satunya aturan hukum yang dijadikan pedoman pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan PDAM. Kepmendagri ini mengharuskan model pertanggungjawaban keuangan PDAM dalam sistem akuntansi. Model ini akan menyulitkan Jaksa yang menangani perkara dugaan korupsi yang dilakukan Direktur PDAM Padang. Apalagi kedudukan Dana Representatif sebagai sebuah Dana Taktis.

Pasal 9 ayat (3) Kepmendagri Nomor 50 Tahun 1998 menegaskan bahwa pertanggungjawaban pengelolaan PDAM setiap Tahun Buku melekat pada Direksi melalui Badan Pengawas kemudian mendapat pengesahan Kepala Daerah (Walikota Padang) selaku RUPS. Sistem akuntansi dan perlakuan akuntansi yang dianut PDAM Padang adalah *cash modifikasi* berdasarkan Kepmenotda Nomor 8 Tahun 2000.

Lebih jauh lagi diatur dalam Pasal 8 Ayat (4) Permendagri Nomor 2 Tahun 2007, pada pokoknya menyebutkan bahwa selambat-lambatnya 4 (empat) bulan setelah berakhirnya Tahun Buku, Direksi menyampaikan Laporan Keuangan kepada Kepala Daerah (selaku RUPS) melalui Ketua Badan Pengawas untuk mendapatkan pengesahan. Selanjutnya, apabila Kepala Daerah (Walikota Padang) telah mengesahkan Laporan Keuangan Perusahaan yang telah diaudit oleh BPKP

atau BPK, maka Direksi dan Badan Pengawas telah bebas dari tanggung jawab pada Tahun Buku tersebut.⁸⁹

Dalam perspektif lain, penggunaan dana representatif tersebut setelah dari perusahaan kepada Direksi, meskipun pengeluarannya tidak melebihi 75 % (tujuh puluh lima persen) dari penghasilan direksi, dimana laporan penggunaannya telah pula diaudit oleh auditor, dan disetujui oleh Kepala Daerah selaku Pemilik Modal, tetapi tetap diperlukan pertanggungjawabannya, guna terpenuhinya prinsip tata kelola perusahaan yang baik, khusus dalam hal transparansi dan akuntabilitas penggunaan dana representatif tersebut. Menurut Yoserizal salah satu Hakim pada Pengadilan Negeri Padang memberikan pendapatnya, yang pada pokoknya menyebutkan sebagai berikut⁹⁰:

“penggunaan dana representatif yang diatur di dalam Pasal 10 Permendagri No. 2 tahun 2007 seharusnya tidak artikan secara sempit. Permendagri tersebut telah menegaskan bahwa penggunaan dana representatif ditujukan untuk kelancaran pengelolaan PDAM. Dengan demikian, dalam penggunaan anggaran tersebut harus ada kontrol. Kontrol tersebut tidak cukup hanya dengan bukti kwitansi pada saat pencairan saja, melainkan penggunaan terhadap pihak ketiga juga perlu dibuatkan buktinya. Walaupun Permendagri tidak menggariskan direksi harus mempertanggungjawabkan penggunaan dana representatif secara tegas, akan tapi Permendagri juga tidak menyatakan bahwa direksi tidak harus mempertanggung jawabkan dana representatif yang dipergunakannya.”

Apabila dikaitkan pendapat Yoserizal tersebut dengan ketentuan tentang keuangan negara atau daerah yang dipisahkan, yang pengelolaannya keuangan dilakukan oleh PDAM tunduk kepada aturan BUMD, maka seharusnya PDAM

⁸⁹ laporan keuangan PDAM Padang yang telah disahkan Walikota Padang dalam RUPS itulah yang kemudian menjadi bagian dari 4 (empat) macam Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (Walikota Padang) yaitu Catatan Laporan Keuangan atas Asset/ Kekayaan yang dihiperik.

⁹⁰ Dalam pertimbangan putusan perkara Ir. H. Azhar Latif dalam perkara Nomor 173/Pid.B/2011/PN.PDG, pada halaman 167.

tunduk kepada UU No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara. Secara tegas, Pasal 3 ayat (1) UU No. 17 Tahun 2003 mengatakan bahwa:

“Keuangan negara dikelola secara tertib, taat pada peraturan perundang-undangan, efisien, ekonomis, efektif, transparan, dan bertanggung jawab dengan memperhatikan rasa keadilan dan kepatutan”.

Lebih jauh, di dalam penjelasan Pasal 3 ayat (1) dikatakan:

“Setiap penyelenggara negara wajib mengelola keuangan negara secara tertib, taat pada peraturan perundang-undangan, efisien, ekonomis, efektif, transparan dan bertanggung jawab dengan memperhatikan rasa keadilan dan kepatutan. Pengelolaan dimaksud di dalam ayat ini mencakup keseluruhan kegiatan perencanaan, penguasaan, penggunaan, pengawasan dan pertanggungjawaban”.

Prinsip tertib, taat pada peraturan perundang-undangan, efisien, ekonomis, efektif, transparan, dan bertanggung jawab dengan memperhatikan rasa keadilan dan kepatutan yang dianut UU No. 17 Tahun 2003 sejalan dengan prinsip *governance* tentang akuntabilitas. Dari sudut *governance*, akuntabilitas pengelolaan perusahaan adalah harga mati demi mencapai tujuan pemilik perusahaan yang juga tercermin di dalam tujuan perusahaan. Dalam konteks BUMD, pengelola perusahaan harus dapat mempertanggungjawabkan (akuntabel) satu sen pun uang perusahaan yang dipergunakan oleh pengelola (direksi) perusahaan⁹¹.

Pendapat Yoserizal dan Miko Kamal tersebut di atas dihubungkan dengan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik, jika dihubungkan dengan prinsip *corporate governance* untuk variabel transparansi dan akuntabilitas, maka pendapat kedua tersebut di atas sangat mencerminkan prinsip *governance*,

⁹¹ Miko Kamal, Legal Annotation Perkara Pidana Korupsi No. 173/PID.B/2011/PN.PDG a.n Terdakwa Ir. H. Azhar Latif, hal 13

dalam hal penggunaan dana representatif kepada pihak ketiga tersebut semestinya memerlukan bukti tanda terima.

Prinsip dasar untuk menjaga objektivitas dalam menjalankan tugas dan wewenangnya sebagai Direksi pada perusahaan daerah, maka Direksi PDAM dalam menggunakan dan/atau mengelola dana representatif tersebut sepatutnya menyediakan informasi yang material dan relevan, mudah dipahami dan/atau diterima oleh *stakeholder*.

Guna memenuhi tata kelola perusahaan yang baik terpenuhinya prinsip transparansi dalam penggunaan dan pengelolaan dana representatif, dapat dijadikan pedoman bagi PDAM⁹², yakni:

- (1) Perusahaan harus menyediakan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas akurat dan dapat diperbandingkan serta mudah diakses oleh pemangku kepentingan sesuai dengan haknya;
- (2) Informasi yang diungkap meliputi, tetapi tidak terbatas pada visi, misi sasaran usaha dan strategy perusahaan, kondisi keuangansistem dan pelaksanaan GCG serta tingkat kepatuhannya;
- (3) Prinsip keterbukaan yang dianut oleh perusahaan tidak mengurangi kewajiban untuk memenuhi ketentuan kerahasiaan perusahaan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- (4) Kebijakan perusahaan harus tertulis dan secara proporsional dikonukasikan kepada pemangku kepentingan.

Selain melaksanakan prinsip-prinsip transparansi di atas, dalam penggunaan dana representatif, dari sisi akuntabilitas (*Accountability*), setiap Direksi pada setiap perusahaan daerah harus dapat mempertanggungjawabkan penggunaan dana representatif tersebut secara transparan dan wajar. Perusahaan itu harus dikelola secara benar, terukur dan sesuai dengan kepentingan perusahaan dengan tetap memperhitungkan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan

⁹² Dr. H. Moh. Wahyudin Zarkasyi, Ak, dalam bukunya: "Good Corporate Governance pada Badan Usaha Manufaktur, Perbankan dan Jasa Keuangan", 2008, Alfabeta, halaman 39.

lain. Akuntabilitas merupakan prasyarat yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan⁹³.

3.2 Permasalahan Pengelolaan Dana Representatif Pada PDAM Padang Dikaitkan Dengan Prinsip GCG

Sebagaimana yang dijelaskan pada halaman sebelumnya bahwa Direksi PDAM diberikan kewenangan untuk mengelola Dana Representatif yang tentunya tidak boleh melebihi 75 % dari penghasilan Direksi selama 1 (satu) tahun. Selain memperoleh gaji, tunjangan dan uang jasa pengabdian, Direksi PDAM juga dapat diberikan Dana Representatif. Mengacu kepada Pasal 10 Permendagri Nomor 2 Tahun 2007 menjelaskan bahwa, “Untuk mendukung kelancaran pengelolaan PDAM, Direksi dapat diberikan Dana Representatif paling banyak 75% (tujuh puluh lima perseratus) dari jumlah penghasilan Direksi dalam 1 (satu) tahun”.

Dana Representatif disebut juga sebagai Dana Taktis. Namun secara yuridis formal tidak ada rumusan ketentuan yang memberikan pengertian tentang Dana Representatif. Dana Representatif dikatakan sebagai Dana Taktis adalah bentuk otonomisasi anggaran yang dapat diberikan kepada pejabat publik. Dana taktis muncul karena berbagai jenis pengeluaran dalam rangka pelayanan publik tidak dapat diakomodir dengan pos anggaran yang ada.

Dalam pengelolaan penggunaan Dana Representatif untuk mewujudkan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*), Direksi PDAM dapat menggunakan Dana Representatif dimaksud untuk kemajuan perusahaan, merealisasikan keuntungan perusahaan dengan cara meningkatkan keberhasilan

⁹³ Ibid

usaha dan kinerja, serta akuntabilitas pengelolaan perusahaan, maka Direksi PDAM diperbolehkan menggunakan Dana Representatif.

Dana Representatif pada PDAM Kota Padang, dimana Dana Representatif itu menurut Pasal 31 Permendagri Nomor 7 Tahun 1998 *jo* Instruksi Menteri Dalam Negeri Nomor 25 Tahun 1999 Tentang Petunjuk Pelaksana Kepengurusan PDAM, yang kemudian diganti dengan Pasal 10 Permendagri Nomor 2 Tahun 2007, yang maknanya adalah dapat diberikan kepada Direksi untuk mendukung kelancaran pengelolaan PDAM, Pasal 10 Permendagri Nomor 2 Tahun 2007 memberi “ruang” kepada Direksi PDAM berupa Dana Representatif. Pasal 10 Permendagri Nomor 2 Tahun 2007 berbunyi: “Untuk mendukung kelancaran pengelolaan PDAM, Direksi dapat diberikan dana representatif paling banyak 75% (tujuh puluh lima perseratus) dari jumlah penghasilan Direksi dalam 1 (satu) tahun”.

Berdasarkan Pasal 6 Permendagri No. 7 Tahun 1999 *jo* Pasal 7 Permendagri No. 2 Tahun 2007, tugas pokok Direktur Utama PDAM adalah memimpin tatakelola (*governance*) PDAM, termasuk operasional, keuangan, administrasi umum. Dalam hal keuangan, seorang Direktur Utama bersama-sama dengan anggota Direksi lainnya mengelola Dana Representatif yang diberikan kepada mereka.

Dalam kaitannya dengan Dana Representatif PDAM Kota Padang, Direktur Utama PDAM diangkat oleh Walikota Padang. Terkait dengan pertanggungjawaban dan pengelolaan Dana Representatif Direksi PDAM Padang oleh Direktur Utama PDAM Padang, dianggap oleh beberapa kalangan baik dari unsur kepolisian, kejaksaan ataupun organisasi dan LSM lainnya,

petanggungjawaban Dana Representatif oleh Direksi atau Direktur PDAM Padang sebagai pertanggungjawaban yang belum selesai dan bertentangan dengan asas-asas tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*), bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Melanggar Pasal 10 Permendagri No. 2 Tahun 2007 dan Pasal 10 dan 11 Permendagri No. 7 Tahun 1998 dan Pasal 4 angka 1 dan Pasal 61 ayat (1) PP No. 58 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah dan Pasal 2, Pasal 3, Pasal 8 Jo Pasal 18 ayat (1) huruf a, b, ayat (2), ayat (3) UU No. 31 Tahun 1999 Jo UU No. 20 Tahun 2001 tentang perubahan atas UU No. 31 Tahun 1999 Tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi. Sebagaimana yang didakwa oleh Penuntut Umum pada persidangan Pengadilan Tipikor Padang.⁹⁴

Dalam Perbandingannya, berdasarkan audit BPKP atau BPK tidak ditemukan penyimpangan atau kerugian negara sebagaimana yang tertuang di dalam Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP)⁹⁵:

- a. Nomor 203/S/XIV.1/8/2006, oleh BPK untuk tahun 2005;
- b. Nomor: Lap-243/PW03/4/2008, oleh BPKP untuk tahun 2006;
- c. Nomor Lap-244/PW03/4/2008, oleh BPKP untuk Tahun 2007;
- d. Nomor 192/S/XVIII.PDG.09/2009, untuk Tahun 2008;
- e. Nomor 302/S/XVIII.PDG/11/2010, oleh BPK untuk Tahun 2009.

⁹⁴ Paling tidak terdapat tiga hal penting untuk mengkaji Putusan Hakim Pengadilan Negeri Padang Nomor 173/PID.B/2011/PN.PDG atas nama Terdakwa Ir. H. Azhar Latif yang dibacakan dalam persidangan tanggal 25 Agustus 2011. *Pertama*, putusan *aquo* adalah perkara pidana pertama di Indonesia yang berkaitan dengan penggunaan dana representatif Direktur Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM). *Kedua*, putusan bebas ini mendapat perhatian publik yang amat luas, baik dari kalangan akademis, ormas, penegak hukum dan kalangan NGO/LSM. Banyak kegiatan yang digelar oleh LSM/NGO menyoroti putusan dimaksud. *Ketiga*, dari sisi akademik, adalah menjadi tanggungjawab ilmuwan hukum untuk memberikan pencerahan terhadap pokok perkara yang dimintakan pertanggungjawabannya. Setidaknya, analisis yang diberikan ilmuwan hukum dapat menjadi doktrin yang dapat dikembangkan dalam perkara-perkara serupa.

⁹⁵ Wawancara dengan Ibu Yenni Afrillah selaku Kepala Bagian Keuangan PDAM Kota Padang, pada tanggal 28 Maret 2013.

Pertanggungjawaban Dana Representatif telah sesuai dengan Permendagri Nomor 2 Tahun 2007 dan Kepmenotda Nomor 8 tahun 2000, yang mana Kepmenotda Nomor 8 tahun 2000 ini merupakan pedoman bagi PDAM se Indonesia dalam menyusun laporan pertanggungjawaban pengelolaan keuangan PDAM, termasuk penggunaan Dana Representatif. Pertanggungjawaban Dana Representatif tidak tunduk kepada Peraturan Pemerintah Nomor 58 tahun 2005 yang diperuntukkan kepada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang sumber anggarannya berasal dari APBD.

Permasalahan penggunaan dan pertanggungjawaban dana representatif itu bukan pada konteks pertanggungjawaban secara hukum saja, melainkan juga dilihat dari perspektif *corporate governance*. Dari hasil penelitian yang dilakukan, ternyata PDAM tidak mempunyai informasi yang akurat dan jelas mengenai penggunaan dan pengelolaan dana representatif oleh Direksi tersebut, karena di PDAM sendiri tidak ada mempunyai aturan yang jelas, aturan mana sangat penting untuk mengontrol penggunaan dana representatif tersebut kepada pihak ketiga. Selain daripada itu, pelaksanaan prinsip tata kelola perusahaan yang baik tidak berjalan efektif di PDAM, dikarenakan dari sistem akuntansi yang berlaku di PDAM yang mempedomani Kepmenotda Nomor 8 Tahun 2000, berikut dengan diterimanya atau disetujuinya laporan tahunan PDAM yang didalamnya juga tercakup laporan keuangan penggunaan dana representatif oleh Direksi PDAM kepada Kepala Daerah (selaku Pemilik Modal), dimana laporan pertanggungjawaban tahunan Direksi sebagaimana diatur dalam Kepmendagri Nomor 58 Tahun 1998, hanya terbatas pada kuitansi dan voucher dari perusahaan

kepada Direksi, tetapi dari Direksi kepada pihak ketiga sampai saat ini tidak ada aturan yang mengharuskannya.

Ketentuan-ketentuan yang dijadikan dasar bagi Direksi dalam penggunaan dan pengelolaan serta mempertanggungjawaban dana representatif tersebut sangat tidak relevan dengan prinsip-prinsip GCG, karena aturan-aturan tata kelola keuangan PDAM tersebut berlakunya jauh sebelum prinsip-prinsip *corporate governance* diwajibkan untuk BUMD di Indonesia

Didalam melaksanakan tugasnya Direksi PDAM Kota Padang dalam pengelolaan Dana Representatif dapat menerapkan prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) terdiri atas :

1). Prinsip *Transparancy* (Transparansi)

Salah satu wujud dari prinsip transparansi dalam suatu perusahaan adalah melalui pelaporan keuangan yang bisa diakses oleh masyarakat. Pelaporan keuangan merupakan wujud transparansi perusahaan ke pihak eksternal. Oleh karena itu, kewenangan Direksi PDAM dalam pengelolaan Dana Representatif hanya semata-mata untuk menunjang kemajuan PDAM.

2). Prinsip *accountability* (Akuntabilitas)

Perwujudan dari prinsip ini terlihat dari adanya tanggungjawab yang diemban oleh seorang Direksi dalam menjalankan tugas dan wewenangnya, dengan adanya acuan ketentuan undang-undang yang mengatur mengenai penggunaan dana representatif oleh Direksi PDAM tersebut, sehingga dalam pengelolaan Dana Representatif menjadi tepat sasaran dan terarah demi meningkatkan kinerja perusahaan.

3). Prinsip *indendency* (Kemandirian)

Perwujudan dari prinsip ini terlihat dari adanya persyaratan indenpendensi dan kompetensi untuk organ dan karyawan PDAM Kota Padang. Adapun persyaratan indenpendensi ini diantaranya:

- a. Tidak mempunyai hubungan usaha baik langsung maupun tidak langsung yang berkaitan dengan kegiatan usaha perusahaan.
- b. Tidak memiliki kepentingan/keterkaitan pribadi yang dapat menimbulkan dampak negatif dan komflik kepentingan terhadap perusahaan yang bersangkutan, misalnya:
 - a. Mempunyai kaitan keluarga sedarah dan semenda sampai derajat ketiga baik menurut garis lurus maupun garis ke samping dengan pegawai atau pejabat Perusahaan;
 - b. Mempunyai kaitan dengan rekanan Perusahaan yang bersangkutan.

4). Prinsip *responsibility* (Pertanggungjawaban)

Perwujudan dari prinsip ini terlihat dari laporan yang disampaikan oleh Direksi kepada Wali Kota Padang selaku Pemilik Modal Perusahaan sebagai bentuk pertanggungjawaban atas realisasi/hasil kerja yang telah dilakukan oleh Direksi.

5). Prinsip *fainess* (adil)

Dengan adanya persyaratan indenpedensi bagi keanggota organ PDAM dalam arti bahwa bahwa direksi tidak memiliki hubungan afiliasi dengan siapapun. Hal ini tetntunya akan membuat Direksi dapat bertindak adil dalam pengambilan keputusan semua pihak

Dari uraian di atas, Direksi PDAM Padang dalam hal pengelolaan dan pertanggungjawaban Dana Representatif Direksi PDAM Padang, telah taat pada aturan yang ada, dan tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, sebagaimana yang ditentukan dalam Pasal 10 Permendagri Nomor 2 Tahun 2007, kepmenotda nomor 8 tahun 2000 dan kepmendagri Nomor 58 tahun 1998, akan tetapi apabila dihubungkan dengan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik, maka diperlukan transparansi penggunaannya dan pada akhirnya akuntabilitasnya terpenuhi.

Direksi dan Dewan Pengawas dalam menerapkan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) dalam menjalankan kegiatan usahanya membutuhkan integritas dan komitmen profesionalitas, agar PDAM Kota Padang berkomitmen untuk mewujudkan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) dengan menerapkan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) secara konsisten dan berkesinambungan dalam menjalankan kegiatan usahanya. Adapun bentuk diterapkan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) pada PDAM Kota Padang meliputi:

a. Prinsip Transparansi

- a. Diwujudkan melalui diadakannya rapat rutin dan komunikasi intensif dengan *stakeholder* (Pemegang Saham, Direksi, Dewan Pengawas, Karyawan, Masyarakat, Pemerintah Daerah) untuk menjalin hubungan yang harmonis serta mendapatkan informasi yang berimbang tentang perusahaan untuk disebarkan secara akurat, tepat, terkini.
- b. Pengungkapan informasi yang mencakup situasi keuangan, kinerja perusahaan, kepemilikan dan tata kelola perusahaan telah dilakukan

PDAM Kota Padang dalam bentuk laporan bulanan dan laporan tahunan (*annual report*).

c. Diadakannya program konferensi pers (*press conference*) secara periodic (yaitu pemberian informasi ke publik diantaranya mengenai proyek-proyek strategis yang dilakukan oleh perusahaan).

b. Prinsip Akuntabilitas

Salah satu wujud dari diterapkannya prinsip akuntabilitas pada PDAM Kota Padang adalah dengan adanya struktur organisasi yang jelas dengan tanggungjawab yang sudah ditetapkan sesuai dengan visi, misi dan strategi perusahaan.

c. Prinsip Independensi

Salah satu wujud dari diterapkannya prinsip independensi semua ketetapan dan pengelolaan perusahaan dilakukan tanpa tekanan dari pihak lain maupun yang dapat melanggar praktek bisnis perusahaan yang sehat.

d. Prinsip *fairness* (Kewajaran)

Salah satu wujud diterapkannya prinsip *fairness* pada PDAM Kota Padang adalah perusahaan berkomitmen untuk memberikan kesempatan kerja yang adil dan setara sesuai dengan fungsi dan tugasnya kepada seluruh insan perusahaan (Perusahaan melakukan rekrumen tenaga kerja, memberikan pelatihan, menetapkan kompensasi, menciptakan jenjang karir serta menentukan persyaratan kerja lainnya tanpa memperhatikan latar belakang agama, ras, kekerabatan, warna kulit, cacat tubuh, atau keadaan khusus lainnya yang dilindungi oleh peraturan perundang-undangan yang berlaku).

e. Prinsip *Responsibility*

Salah satu wujud implementasi *responsibility* yaitu tanggungjawab perusahaan terhadap pengembangan kesejahteraan masyarakat dan lingkungan melalui program *Corporate Social Responsibility* (CSR). Program CSR mencakup⁹⁶:

1. Pemberian air gratis kepada Mesjid dan Musholla selama bulan Ramadhan;
2. Program biaya sambungan murah untuk masyarakat berpenghasilan rendah (MBR);
3. Pendistribusian air gratis untuk masyarakat korban bencana;
4. Pembangunan hidrant umum dan kran umum;
5. Menyediakan depot air siap minum gratis untuk masyarakat;
6. Pemberian bea siswa;
7. Penyerahan hewan kurban kepada masyarakat;
8. Pelayanan tangki air gratis;
9. Pembina sejumlah cabang olah raga diantaranya, renang, sepak bola, tinju, gulat, karet, dll.

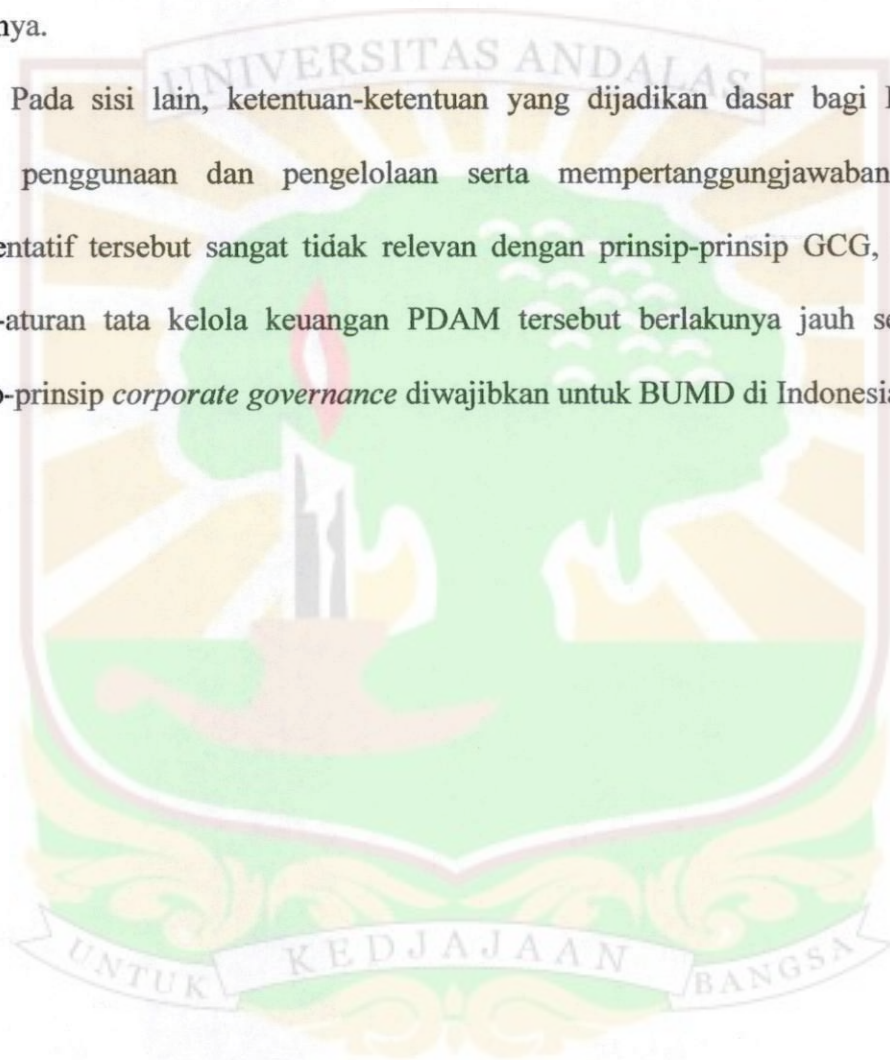
Dengan diterapkannya prinsip *Good Corporate Governance* pada PDAM Kota Padang dalam menjalankan kegiatan usahanya, maka akan mendorong pengelolaan perusahaan secara profesional, transparansi dan efisien sehingga memiliki daya saing dan daya tumbuh.

Dari hasil penelitian yang dilakukan, ternyata PDAM tidak mempunyai informasi yang akurat dan jelas mengenai penggunaan dan pengelolaan dana representatif oleh Direksi tersebut. Selain daripada itu, di PDAM sendiri tidak ada mempunyai aturan yang jelas, aturan mana sangat penting untuk mengontrol penggunaan dana representatif tersebut kepada pihak ketiga. Selain daripada itu, pelaksanaan prinsip tata kelola perusahaan yang baik tidak berjalan efektif di PDAM, dikarenakan dari sistem akuntansi yang berlaku di PDAM yang

⁹⁶ Wawancara dengan Bapak Yendrizal selaku Kepala Bagian Umum PDAM Kota Padang, pada tanggal 28 Maret 2013

mempedomani Kepmenotda Nomor 8 Tahun 2000, berikut dengan diterimanya atau disetujuinya oleh Kepala Daerah (selaku Pemilik Modal) laporan pertanggungjawaban tahunan Direksi sebagaimana diatur dalam Kepmendagri Nomor 58 Tahun 1998, hanya terbatas pada kuitansi dan voucher dari perusahaan kepada Direksi, tetapi dari Direksi kepada pihak ketiga sampai saat ini tidak ada aturannya.

Pada sisi lain, ketentuan-ketentuan yang dijadikan dasar bagi Direksi dalam penggunaan dan pengelolaan serta mempertanggungjawaban dana representatif tersebut sangat tidak relevan dengan prinsip-prinsip GCG, karena aturan-aturan tata kelola keuangan PDAM tersebut berlakunya jauh sebelum prinsip-prinsip *corporate governance* diwajibkan untuk BUMD di Indonesia



BAB IV

PENUTUP

4.1. Kesimpulan

1. Pertanggungjawaban Dana Representatif merupakan bagian dari laporan keuangan tahunan Direksi PDAM Padang, dan bentuknya tidak sampai pada rincian penggunaannya. Meskipun tidak ada aturan yang mengatur secara tegas dalam Permendagri Nomor 2 Tahun 2007 dan juga dalam Kepmentotda Nomot 8 Tahun 2000 tentang Pedoman Akuntansi PDAM tentang pertanggungjawaban rincian penggunaannya, akan tetapi mestinya PDAM juga tunduk kepada Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, sebagaimana diatur dalam Pasal 3 dan Pasal 3 Ayat (1) Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003, menyebutkan:

Keuangan negara dikelola secara tertib, taat pada peraturan perundang-undangan, efisien, ekonomis, efektif, transparan, dan bertanggung jawab dengan memperhatikan rasa keadilan dan kepatutan”.

Lebih jauh, di dalam penjelasan Pasal 3 ayat (1) dikatakan:

“Setiap penyelenggara negara wajib mengelola keuangan negara secara tertib, taat pada peraturan perundang-undangan, efisien, ekonomis, efektif, transparan dan bertanggung jawab dengan memperhatikan rasa keadilan dan kepatutan. Pengelolaan dimaksud di dalam ayat ini mencakup keseluruhan kegiatan perencanaan, penguasaan, penggunaan, pengawasan dan pertanggungjawaban”.

Prinsip tertib, taat pada peraturan perundang-undangan, efisien, ekonomis, efektif, transparan, dan bertanggung jawab dengan memperhatikan rasa keadilan dan kepatutan yang dianut UU No. 17 Tahun 2003 sejalan dengan prinsip *governance* tentang akuntabilitas. Dari sudut *governance*,

akuntabilitas pengelolaan perusahaan adalah harga mati demi mencapai tujuan pemilik perusahaan yang juga tercermin di dalam tujuan perusahaan. Dalam konteks BUMD, pengelola perusahaan harus dapat mempertanggungjawabkan (akuntabel) satu sen pun uang perusahaan yang dipergunakan oleh pengelola (direksi) perusahaan.

2. Tentang rincian penggunaan itu merupakan *diskresi/ previlage* yang melekat pada jabatan Direksi PDAM. Sedangkan efektivitas penggunaan diukur dengan peningkatan kinerja dan peningkatan aset perusahaan yang dikelola dengan dukungan Dana Representatif dimaksud. *Diskresi/ previlese* itu harus *rechtmatic*, bukan semau-maunya (*onrechtmatic*). Dalam konteks ini diskresi adalah *rechtmatic* sepanjang tidak menyalahi ketentuan pada Pasal 10 Permendagri No. 2 Tahun 2007, yakni alokasi penggunaan dana representatif tidak melebihi 75 % (tujuh puluh lima per seratus), maka dapat disimpulkan penggunaannya tidak melawan hukum sepanjang tujuannya untuk meningkatkan kinerja perusahaan.
3. Direksi PDAM Kota Padang dalam pengelolaan Dana Representatif belum mewujudkan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*), meskipun melaksanakan tugasnya berdasarkan atas peraturan perundang-undangan yang berlaku, akan tetapi dalam melaksanakan tugasnya Direksi PDAM tidak melaksanakan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*). Yang meliputi : a) Prinsip *Transparancy* (Transparansi) salah satu wujud dari prinsip transparansi dalam suatu perusahaan adalah melalui pelaporan keuangan pada saat menggunakan dana representatif tersebut. Pelaporan keuangan

merupakan wujud transparansi perusahaan ke masyarakat. Oleh karena itu, kewenangan Direksi PDAM dalam pengelolaan Dana Representatif hanya semata-mata untuk menunjang kemajuan PDAM. Selain itu adanya program kerja secara tertulis juga merupakan bentuk penerapan prinsip transparansi oleh Direksi PDAM

b) Prinsip *accountability* (akuntabilitas), perwujudan dari prinsip ini terlihat dari adanya tanggungjawab yang diemban oleh seorang Direksi dalam menjalankan tugas dan wewenangnya, dengan adanya acuan ketentuan undang-undang yang mengatur mengenai penggunaan Dana Representatif oleh Direksi PDAM tersebut, sehingga dalam pengelolaan Dana Representatif menjadi tepat sasaran dan terarah demi meningkatkan kinerja perusahaan

c) Prinsip *indendency* (Kemandirian) perwujudan dari prinsip ini terlihat dari adanya persyaratan indenpendensi dan kompetensi untuk organ dan karyawan PDAM Kota Padang

d) Prinsip *responsibility* (pertanggungjawaban) perwujudan dari prinsip ini terlihat dari laporan yang disampaikan oleh Direksi kepada WaliKota Padang selaku Pemilik Modal Perusahaan sebagai bentuk pertanggungjawaban atas realisasi/hasil kerja yang telah dilakukan oleh Direksi

e) Prinsip *fainess* (adil), dengan adanya persyaratan indenpedensi bagi keanggota organ PDAM dalam arti bahwa bahwa Direksi tidak memiliki hubungan afiliasi dengan siapapun. Hal ini tentunya akan membuat Direksi dapat bertindak adil dalam pengambilan keputusan semua pihak.

4.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, penulis menyarankan :

- i. Dengan adanya Dana Representatif yang diberikan kepada Direksi PDAM maka sewajarnya Dana Representatif tersebut digunakan benar-benar untuk keperluan dan kemajuan kinerja PDAM, sehingga ditentukan pula bentuk-bentuk rincian penggunaan dana representatif yang digunakan untuk menunjang kelancaran operasional pembangunan PDAM tersebut kepada pihak ketiga, agar dapat dikontrol serta direalisasikan dengan baik dan tepat sasaran;
- ii. PDAM Kota Padang merupakan Perusahaan Daerah yang memiliki aset yang besar serta tenaga kerja yang banyak. Sehingga keberhasilan dalam pengelolaannya sangat berarti bagi masyarakat luas (publik). Sebaiknya PDAM Kota Padang dalam hal pengelolaan dan pembangunan kedepan agar tetap menjalankan perusahaan sesuai dengan asas-asas dan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik, dan tetap berada pada koridor menurut ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- iii. Membangun komunikasi dengan manajemen menjadi tantangan tersendiri bagi organ-organ PDAM dalam melaksanakan tugas, dengan demikian dibutuhkananya peranan organ PDAM dan Karyawannya yang terkait dengan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) untuk mensosialisaikan akan pentingnya peran serta masing-masing organ dan karyawan dalam mewujudkan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governane*) pada PDAM Kota Padang.

iv. Diperlukannya perubahan-perubahan aturan yang mengatur tentang tata kelola keuangan di PDAM khususnya atas penggunaan dan pengelolaan dana representatif, guna terwujudkan prinsip *corporate governance* pada PDAM, karena aturan-aturan yang dipedomani oleh PDAM yakni Kepmenotda Nomor 8 Tahun 2000 dan Kepmendagri Nomor 58 Tahun 1998 serta Permendagri Nomor 2 Tahun 2007 sebagai dasar pengelolaan dan penggunaan serta pertanggungjawaban dana representatif sudah tidak sesuai dengan prinsip-prinsip atau konsep-konsep GCG.



DAFTAR PUSTAKA

A. Buku-buku

- Adrian Sutedi, *Good Corporate Governance*, Sinar Grafika, Jakarta, 2011.
- Ahmad Syakhroza, *Pidato Pengukuhan Guru Besar Tetap FEUI (Sejarah dan Perkembangan, Teori, Model, dan Sistem Governance serta Aplikasinya Pada Perusahaan BUMN)*, FEUI, Jakarta, 2005.
- Detri Karya, dkk, *Corporate Performance Management dari Teori ke Praktik*, Solusi Tepat dan Mudah Memajukan Perusahaan dengan Menilai Kinerja Perusahaan, Ghalia Indonesia, 2011.
- I G Rai Widjaya, *Berbagai Peraturan dan Pelaksanaan Undang-Undang di Bidang Usaha Hukum Perusahaan*, Megapoin, Jakarta, 2000.
- Imam Sjahputra Tunggal dan Amin Widjaja Tunggal, *Memahami Konsep Corporate Governance*, Harvarindo, Jakarta, 2002.
- Iman Sjahputra Tunggal dan Amin Widjaja Tunggal, *Membangun Good Corporate Governance (GCG)*, Harvarindo, Jakarta 2002.
- Investment & Financial Services Association (IFSA), *Corporate Governance A Guide for Investment Manager and Corporation*, Sydney, N.S.W, Australia 2000.
- Komite Cadbury (1992), *The Business Roundtable, Statement on Corporate Governance*, Washington DC., 1997, hlm. 1 dalam Indra Surya dan Ivan Yustiavandana,
- L. Nyoya Tjager et al., *Corporate Governance: Tantangan dan Kesempatan bagi Komunitas Bisnis Indonesia*, PT. Prehalindo, Jakarta 2003.

- LM FEUI, *Implementasi Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance di PT BNI (Persero) Tbk*, Executive Workshop LMFEUI, Jakarta, 22 Agustus 2002.
- M. Irsan Nasarudin dan Indra Surya, *Aspek Hukum Pasar Modal Indonesia*, Kencana, Jakarta 2007.
- Miko Kamal, Konsep Corporate Governance di Indonesia: Kajian atas Kode Corporate Governance, *Jurnal Manajemen Teknologi*, 2011.
- Mochtar Kusumaatmadja. *Konsep-Konsep Hukum dalam Pembangunan*. Alumni. Bandung. 2002.
- Munir Fuady. *Hukum Bisnis dalam Teori dan Praktek*. Citra Aditya Baka. Bandung. 1997.
- Rini MS Suwandi, *Peran Corporate Governance dalam Proses Restrukturisasi Utang Astra*, makalah disampaikan pada seminar *Good Corporate Governance*, Jakarta, 19 April 1999.
- Robert B. *Law and Development A General Model*. Ssebagaimana dikutip dalam Penerapan Hukum dalam Pembangunan Ekonomi. Fakultas hukum Universitas Indonesia. Program Pasca Sarjana . 2000.
- Soerjono Soekanto dan Sri Mamudji, *Penelitian Hukum Normatif, Suatu Tinjauan Singkat*. Edisi ke-1. Cet. 4., PT Raja Grafindo Peersada, Jakarta 1994.
- Soetandyo Wignjosoebroto, *Beberapa Persoalan Paradigmatik dalam Teori, dan Konsekuensinya Atas Pilihan Metode yang Akan Dipakai (Metode Kuantitatif versus Metode Kualitatif dalam Penelitian Hukum Non-Doktrinal*, Universitas Indonesia, kumpulan Materi Metode Penelitian Hukum, Jakarta 2004.
- Sunarsip, *Membuka Belunggu BUMD*, *Jawa Pos Group*, 13 Maret 2009.

PDAM Kota Padang, *Tampa Air Takkan Ada Kehidupan, PDAM Kota Padang Bangkit Dari Kehancuran*, 2012.

Wahyu Kurniawan, *Corporate Governance dalam Aspek Hukum Perusahaan*, PT. Pustaka Utama Grafiti. Pustaka Nasional. 2012.

Wahyudiin Zarkarsyi, *Good Corporate Governance pada Badan Usaha Manufaktur, Perbankan, dan jasa keuangan lainnya*". Bandung, 2008.

B. Undang-Undang dan Peraturan Lainnya

Undang- Undang Dasar Republik Indonesia 1945. Dan Amandemennya.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1962 Tentang Perusahaan Daerah

Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2004 Tentang Sumberr Daya Air

Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor: 47 Tahun 1999 Tentang Pedoman Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum.

Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor: 50 tahun 1998 Tentang Kepengurusan Badan Usaha Milik Daerah.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor: 2 Tahun 2007 Tentang Organ dan Kepegawaian Perusahaan Daerah Air Minum.

C. Sumber lainnya

Internet: www.google.com

<http://www.scribd.com/doc/51465435/Good-Corporate-Governance>

<http://pudjo88.wordpress.com/2008/07/11/penerapan-good-corporate-governance-gcg-di-perusahaan-publik/>.

PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM KOTA PADANG

Jl. H. Agus Salim No. 10 Padang 25121
Telp. (0751) 22789, 26193 - Fax. : (0751) 30460
www.pdampadang.com

SURAT KETERANGAN

Nomor : 01/ S-Ket/ 2013

Yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Yendrizal
Jabatan : Kepala Bagian Umum
Alamat : PDAM Kota Padang


Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Fauzi Novaldi
No. BP : 1121211056
Program Studi : Ilmu Hukum

Telah melakukan penelitian di PDAM Kota Padang, untuk keperluan penulisan tesis dalam penyelesaian studi Program Magister (S2) Fakultas Hukum Universitas Andalas dengan judul " Penerapan Prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik Dalam Pengelolaan Dana Representatif Pada Perusahaan Daerah Air Minum (Studi Kasus PDAM Padang)".

Demikianlah surat Keterangan ini kami buat, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

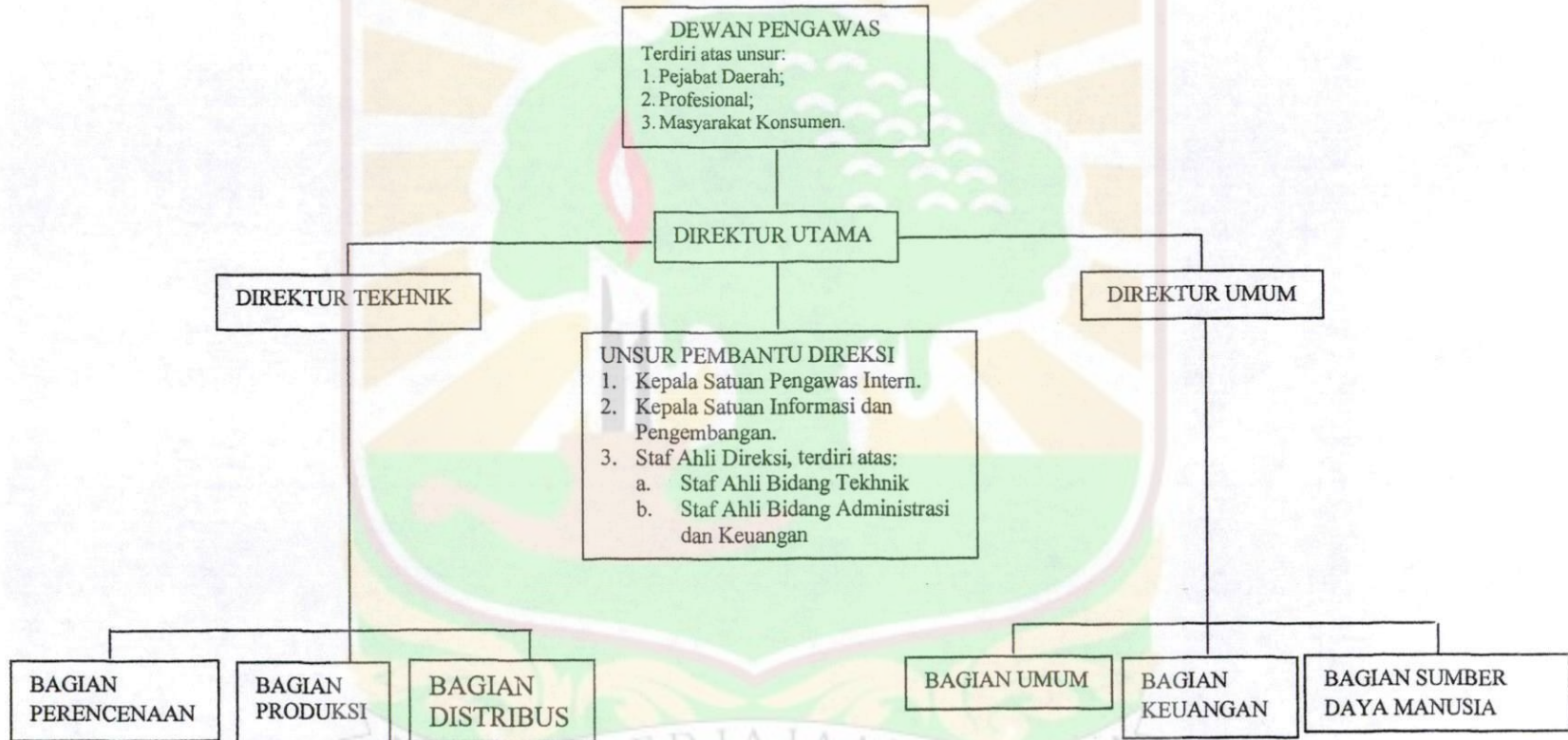
Padang, 5 April 2013
PDAM Kota Padang
Kepala Bagian Umum,


Yendrizal

UNTUK KEDJAJAAN BANGSA

ORGAN DAN STRUKTUR

PDAM KOTA PADANG



**KEPUTUSAN MENTERI DALAM NEGERI
NOMOR 50 TAHUN 1999
TENTANG
KEPENGURUSAN BADAN USAHA MILIK DAERAH
MENTERI DALAM NEGERI,**

- Menimbang :
- a. Bahwa Badan Usaha Milik Daerah sebagai salah satu sumber pendapatan asli Daerah, harus dikelola oleh pengurus yang mempunyai pengetahuan dan pengalaman sesuai bidang usahanya;
 - b. Bahwa dalam rangka pembinaan pelaksanaan otonomi Daerah, perlu memberikan pedoman Kepengurusan Badan Usaha Milik Daerah yang ditetapkan dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri.

- Mengingat :
1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah (Lembaran Negara Tahun 1962 Nomor 10 Tambahan Lembaran Negara Nomor 2387);
 2. Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Tahun 1999 Nomor 60 Tambahan Lembaran Negara Nomor 3839);

- Memperhatikan :
1. Instruksi Menteri Dalam Negeri Nomor 4 Tahun 1999 tentang Pedoman Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 1999 - 2000
 2. Surat Edaran Menteri Dalam Negeri Nomor Ekon 8/10/38 tanggal 3 Desember 1979 tentang Pembinaan, Penertiban dan Penyehatan Perusahaan Daerah;
 3. Surat Edaran Menteri Koordinator Bidang Pengawasan Pembangunan dan Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia Nomor 335/MK. WASPAN/11/1998 tanggal 24 November 1998 tentang Penarikan kembali Pegawai Negeri Sipil yang menduduki jabatan pimpinan pada Badan Usaha Milik Daerah dan Badan Usaha Milik Negara;

MEMUTUSKAN :

- Menetapkan : **KEPUTUSAN MENTERI DALAM NEGERI TENTANG KEPENGURUSAN BADAN USAHA MILIK DAERAH.**

**BAB I
KETENTUAN UMUM**

Pasal 1

Dalam Keputusan ini yang dimaksud dengan :

- a. Daerah adalah Daerah Propinsi, Daerah Kabupaten dan Daerah Kota;
- b. Kepala Daerah adalah Gubernur, Bupati atau Walikota;
- c. Badan Usaha Milik Daerah selanjutnya disingkat BUMD adalah Perusahaan Daerah dan bentuk hukum lainnya dari usaha milik Daerah selain Perusahaan Daerah Air Minum, Bank Pembangunan Daerah dan Bank Perkreditan Rakyat;
- d. Direksi adalah Direksi BUMD;
- e. Badan Pengawas adalah Badan Pengawas BUMD.

BAB II PENGURUS

Pasal 2

Pengurus BUMD terdiri dari:

- a. Direksi;
- b. Badan Pengawas.

BAB III DIREKSI

Bagian Pertama Pengangkatan

Pasal 3

- (1) Direksi diangkat oleh Kepala Daerah diutamakan dari swasta atas usul Badan Pengawas.
- (2) Dalam hal calon Direksi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) bukan berasal dari swasta maka yang bersangkutan harus melepaskan terlebih dahulu status kepegawaiannya.
- (3) Untuk dapat diangkat sebagai anggota Direksi harus memenuhi persyaratan sebagai berikut:
 - a. Diutamakan mempunyai pendidikan sekurang-kurangnya Sarjana (S1);
 - b. Mempunyai pengalaman kerja minimal 5 (lima) tahun di perusahaan yang dibuktikan dengan surat keterangan (referensi) dari perusahaan sebelumnya dengan penilaian baik ;
 - c. Membuat dan menyajikan proposal tentang visi, misi dan strategi perusahaan;
 - d. Tidak terikat hubungan keluarga dengan Kepala Daerah atau dengan Anggota Direksi atau dengan Anggota Badan Pengawas lainnya sampai derajat ketiga baik menurut garis lurus maupun kesamping termasuk menantu dan ipar.
- (4) Pengangkatan anggota Direksi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan dengan Surat Keputusan Kepala Daerah.

Pasal 4

Jumlah anggota Direksi paling banyak 4 (empat) orang dan seorang diantaranya diangkat sebagai Direktur Utama.

Pasal 5

- (1) Seseorang dapat menduduki jabatan Direksi paling banyak 2 (dua) kali masa jabatan dalam kedudukan yang sama di BUMD yang bersangkutan.
- (2) Dikecualikan dari ayat (1) apabila Direktur diangkat menjadi Direktur Utama.
- (3) Masa jabatan Direksi ditetapkan selama 4 (empat) tahun.
- (4) Pengangkatan untuk masa jabatan yang kedua sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan, apabila Direksi terbukti mampu meningkatkan kinerja BUMD setiap tahun.

Bagian Kedua Tugas dan Wewenang

Pasal 6

Direksi dalam mengelola BUMD mempunyai tugas sebagai berikut:

- a. Memimpin dan mengendalikan semua kegiatan BUMD;
- b. menyampaikan Rencana Kerja 5 (lima) tahunan dan Rencana Kerja Anggaran BUMD tahunan kepada Badan Pengawas untuk mendapat pengesahan;

- c. Melakukan perubahan terhadap program kerja setelah mendapat persetujuan Badan Pengawas
- d. Membina pegawai;
- e. Mengurus dan mengelola kekayaan BUMD
- f. Menyelenggarakan administrasi umum dan keuangan
- g. Mewakili BUMD baik didalam dan di luar Pengadilan;
- h. Menyampaikan laporan berkala mengenai seluruh kegiatan termasuk Neraca dan Perhitungan Laba/Rugi kepada Badan Pengawas.

Pasal 7

Direksi dalam mengelola BUMD mempunyai wewenang sebagai berikut:

- a. Mengangkat dan memberhentikan pegawai
- b. Mengangkat, memberhentikan dan memindahtugaskan pegawai dari jabatan dibawah Direksi;
- c. Menandatangani Neraca dan Perhitungan Laba/Rugi
- d. Menandatangani ikatan hukum dengan pihak lain.

Pasal 8

Direksi memerlukan persetujuan dari Badan Pengawas dalam hal-hal:

- a. Mengadakan perjanjian-perjanjian kerjasama usaha dan atau pinjaman yang mungkin dapat berakibat terhadap berkurangnya asset dan membebani anggaran BUMD;
- b. Memindahtangankan atau menghipotekkan atau menggadaikan benda bergerak dan atau tak bergerak milik BUMD
- c. Penyertaan modal dalam Perusahaan lain.

Bagian Ketiga Tahun Buku, Laporan Keuangan dan Tahunan

Pasal 9

- (1) Tahun Buku Perusahaan adalah Tahun Takwim.
- (2) Selambat-lambatnya 3 (tiga) bulan setelah berakhirnya Tahun Buku Direksi menyampaikan Laporan Keuangan kepada Kepala Daerah melalui Ketua Badan Pengawas untuk mendapatkan pengesahan, yang terdiri dari Neraca dan Perhitungan Laba/Rugi Tahunan, setelah diaudit oleh Akuntan Publik.
- (3) Neraca dan Perhitungan Laba/Rugi Tahunan yang telah mendapatkan pengesahan dari Kepala Daerah memberikan pembebasan tanggung jawab kepada Direksi dan Badan Pengawas.
- (4) Selambat-lambatnya 3 (tiga) bulan sebelum berakhirnya Tahun Buku Direksi telah mengajukan Rencana Kerja dan Anggaran BUMD.
- (5) Apabila pada tanggal 31 Desember tahun berjalan Badan Pengawas belum mengesahkan Rencana Kerja dan Anggaran BUMD yang diajukan, dianggap telah disahkan.

Bagian Keempat Penghasilan dan Hak-hak Direksi

Pasal 10

- (1) Penghasilan Direksi terdiri dari:
 - a. Gaji;
 - b. Tunjangan.
- (2) Jenis dan besarnya tunjangan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b ditetapkan oleh Direksi.

Bagian Kelima Cuti

Pasal 11

- (1) Direksi memperoleh hak cuti sebagai berikut:
 - a. Cuti Tahunan selama 12 (dua belas) hari kerja
 - b. Cuti Besar/Cuti Panjang, selama 2 (dua) bulan untuk setiap satu kali masa jabatan;
 - c. Cuti bersalin selama 3 (tiga) bulan bagi Direktris
 - d. Cuti alasan penting
 - e. Cuti Sakit.
- (2) Pelaksanaan hak cuti sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a, b dan c dilaksanakan setelah mendapat persetujuan Kepala Daerah atau pejabat yang ditunjuk.
- (3) Pelaksanaan hak cuti sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf d dan e dilaksanakan setelah mendapat persetujuan Badan Pengawas.
- (4) Direksi selama melaksanakan cuti mendapatkan penghasilan penuh dari BUMD.

Bagian Keenam Pemberhentian

Pasal 12

Direksi diberhentikan dengan alasan :

- a. Atas permintaan sendiri;
- b. Meninggal dunia;
- c. Karena kesehatan sehingga tidak dapat melaksanakan tugasnya;
- d. Tidak melaksanakan tugasnya sesuai dengan program kerja yang telah disetujui;
- e. Terlibat dalam tindakan yang merugikan BUMD;
- f. Di hukum pidana berdasarkan putusan Pengadilan Negeri yang telah mempunyai kekuatan hukum yang tetap.

Pasal 13

- (1) Apabila Direksi diduga melakukan salah satu perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 12 huruf c, d, dan e Badan Pengawas segera melakukan pemeriksaan terhadap yang bersangkutan.
- (2) Apabila berdasarkan hasil pemeriksaan terhadap Direksi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terbukti, Badan Pengawas segera melaporkan kepada Kepala Daerah.

Pasal 14

Kepala Daerah paling lama 12 (dua belas) hari kerja setelah menerima laporan hasil pemeriksaan Badan Pengawas, sudah mengeluarkan.

- a. Surat Keputusan Kepala Daerah tentang pemberhentian sebagai Direksi bagi Direksi yang melakukan perbuatan dalam Pasal 12 huruf c, d, dan f;
- b. Surat Keputusan Kepala Daerah tentang pemberhentian sementara sebagai Direksi bagi Direksi yang melakukan perbuatan dalam pasal 12 huruf e.

Pasal 15

- (1) Direksi yang diberhentikan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 12 huruf a, b dan c, diberhentikan dengan hormat.
- (2) Direksi yang diberhentikan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 12 huruf d, e dan f, diberhentikan tidak dengan hormat.

- (3) Direksi yang diberhentikan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 12 huruf b selain diberikan uang duka sebesar 3 (tiga) kali penghasilan yang diterima pada bulan terakhir juga diberikan uang penghargaan yang besarnya ditetapkan secara proporsional sesuai masa jabatannya.
- (4) Direksi yang diberhentikan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 12 huruf c selain diberikan uang pesangon sebesar 5 (lima) kali penghasilan yang diterima pada bulan terakhir juga diberikan uang penghargaan yang besarnya ditetapkan secara proporsional sesuai masa jabatannya.
- (5) Direksi yang berhenti karena habis masa jabatannya dan tidak diangkat kembali diberikan uang penghargaan sesuai dengan kemampuan BUMD.

Pasal 16

Paling lama 3 (tiga) bulan sebelum masa jabatan Direksi berakhir, Badan Pengawas sudah mengajukan calon Direksi kepada Kepala Daerah.

Pasal 17

- (1) Kepala Daerah mengangkat Pelaksana Tugas (PLT), apabila Direksi diberhentikan sebelum masa jabatannya berakhir.
- (2) Keputusan Kepala Daerah untuk masa jabatan paling lama 3 (tiga) bulan.

BAB IV BADAN PENGAWAS Bagian Pertama

Pasal 18

- (1) Badan Pengawas diangkat oleh Kepala Daerah.
- (2) Badan Pengawas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) berasal dari orang yang profesional sesuai dengan bidang usaha BUMD yang bersangkutan.
- (3) Untuk dapat diangkat sebagai Badan Pengawas, harus memenuhi persyaratan sebagai berikut:
 - a. Menyediakan waktu yang cukup;
 - b. Tidak terikat hubungan keluarga dengan Kepala Daerah atau dengan Badan Pengawas lainnya atau dengan Direksi sampai derajat ketiga baik menurut garis lurus maupun kesamping termasuk menantu dan ipar;
 - c. Mempunyai Pengalaman dalam bidang keahliannya minimal 5 (lima) tahun.
- (4) Pengangkatan Badan Pengawas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan dengan Surat Keputusan Kepala Daerah.

Pasal 19

Jumlah Badan Pengawas paling banyak 3 (tiga) orang, seorang diantaranya dipilih menjadi Ketua merangkap Anggota.

Pasal 20

- (1) Badan Pengawas diangkat paling banyak 2 (dua) kali masa jabatan.
- (2) Masa jabatan Badan Pengawas ditetapkan selama 3 (tiga) tahun.
- (3) Pengangkatan Badan Pengawas yang kedua kali dilakukan apabila :
 - a. Mampu mengawasi BUMD sesuai dengan Program Kerja
 - b. Mampu memberikan saran kepada Direksi agar BUMD mampu bersaing dengan Perusahaan lainnya ;
 - c. Mampu memberikan pendapat mengenai peluang usaha yang menguntungkan di masa yang akan datang.

Bagian Kedua Tugas dan Wewenang

Pasal 21

Badan Pengawas mempunyai tugas sebagai berikut:

- a. Mengawasi kegiatan operasional BUMD;
- b. Memberikan pendapat dan saran kepada Kepala Daerah terhadap pengangkatan dan pemberhentian Direksi;
- c. Memberikan pendapat dan saran kepada Kepala Daerah terhadap Program Kerja yang diajukan oleh Direksi;
- d. Memberikan pendapat dan saran kepada Kepala Daerah terhadap Laporan Neraca dan Perhitungan Laba/Rugi;
- e. Memberikan pendapat dan saran atas Laporan Kinerja BUMD.

Pasal 22

Badan Pengawas mempunyai wewenang sebagai berikut:

- a. Memberi peringatan kepada Direksi yang tidak melaksanakan tugas sesuai dengan program kerja yang telah disetujui;
- b. Memeriksa Direksi yang diduga merugikan Perusahaan;
- c. Mengesahkan Rencana Kerja dan Anggaran BUMD ;
- d. Menerima atau menolak pertanggung jawaban Keuangan dan Program Kerja Direksi tahun berjalan.

Bagian Ketiga Penghasilan

Pasal 23

Badan Pengawas karena tugasnya menerima honorarium.

Pasal 24

- (1) Ketua Badan Pengawas menerima honorarium sebesar 40 % (empat puluh perseratus) dari penghasilan Direktur Utama.
- (2) Sekretaris Badan Pengawas menerima honorarium sebesar 35 % (tiga puluh lima perseratus) dari penghasilan Direktur Utama.
- (3) Anggota Badan Pengawas menerima honorarium sebesar 30% (tiga puluh perseratus) dari penghasilan Direktur Utama.

Pasal 25

Selain honorarium, kepada Badan Pengawas setiap tahun diberikan jasa produksi.

Bagian Keempat Pemberhentian

Pasal 26

Badan Pengawas dapat diberhentikan dengan alasan :

- a. Atas permintaan sendiri
- b. Meninggal dunia;
- c. Karena kesehatan sehingga tidak dapat melaksanakan tugasnya;
- d. Tidak melaksanakan tugas dan wewenangnya;
- e. Terlibat dalam tindakan yang merugikan BUMD
- f. Di hukum pidana berdasarkan putusan Pengadilan Negeri yang telah mempunyai kekuatan hukum yang tetap.

Pasal 27

- (1) Apabila Badan Pengawas diduga melakukan salah satu perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 26 huruf c, d dan e Kepala Daerah segera melakukan pemeriksaan terhadap yang bersangkutan.
- (2) Apabila berdasarkan hasil pemeriksaan Badan Pengawas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terbukti melakukan perbuatan yang dituduhkan Kepala Daerah paling lama 12 (dua belas) hari kerja segera mengeluarkan:
 - a. Surat Keputusan Kepala Daerah tentang Pemberhentian sebagai Badan Pengawas bagi Badan Pengawas yang melakukan perbuatan dalam Pasal 26 huruf c, d dan f;
 - b. Surat Keputusan Kepala Daerah tentang pemberhentian sementara sebagai Badan Pengawas bagi Badan Pengawas yang melakukan perbuatan dalam pasal 26 huruf e.

BAB V KETENTUAN LAIN-LAIN

Pasal 28

- (1) Untuk membantu tugas Badan Pengawas dibentuk Sekretariat yang terdiri dari 2 (dua) orang.
- (2) Honorarium Sekretariat di tetapkan oleh Badan Pengawas dan dibebankan kepada perusahaan yang bersangkutan.

Pasal 29

- (1) Besarnya jasa produksi untuk Direksi, Badan Pengawas, Pegawai dan Tenaga kerja lainnya ditetapkan maksimum 20% (dua puluh persen) dari laba bersih tahun bersangkutan setelah di audit.
- (2) Besarnya Jasa Produksi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) untuk Direksi, Badan Pengawas, Pegawai dan tenaga kerja lainnya ditetapkan oleh Direksi.

Pasal 30

BUMD yang dimiliki oleh lebih dari 2 (dua) Daerah, Badan Pengawas boleh lebih dari 3 (tiga) orang dan jumlahnya paling banyak 5 (lima) orang.

Pasal 31

Direksi tidak boleh memangku jabatan rangkap baik di BUMD atau Perusahaan lainnya.

Pasal 32

Apabila dalam 2 (dua) tahun berturut-turut Direksi tidak mampu meningkatkan kinerja perusahaan, Kepala Daerah dapat mengganti Direksi.

Pasal 33

Direksi yang akan melakukan perjalanan dinas keluar negeri harus mendapat ijin dari Kepala Daerah.

Pasal 34

Dana Representatif disediakan dari Anggaran Perusahaan paling tinggi 75 % (tujuh puluh lima perseratus) dari jumlah penghasilan Direksi dalam 1 (satu) tahun yang diterima pada bulan terakhir, dan penggunaannya diatur oleh Direksi secara efisien dan efektif dalam rangka pengembangan BUMD.

KETENTUAN PERALIHAN

Pasal 35

Direksi yang pada saat Keputusan ini ditetapkan telah menduduki jabatan yang ketiga kali, maka yang bersangkutan tetap menjalankan tugasnya sampai masa jabatannya berakhir.

BAB VI KETENTUAN PENUTUP

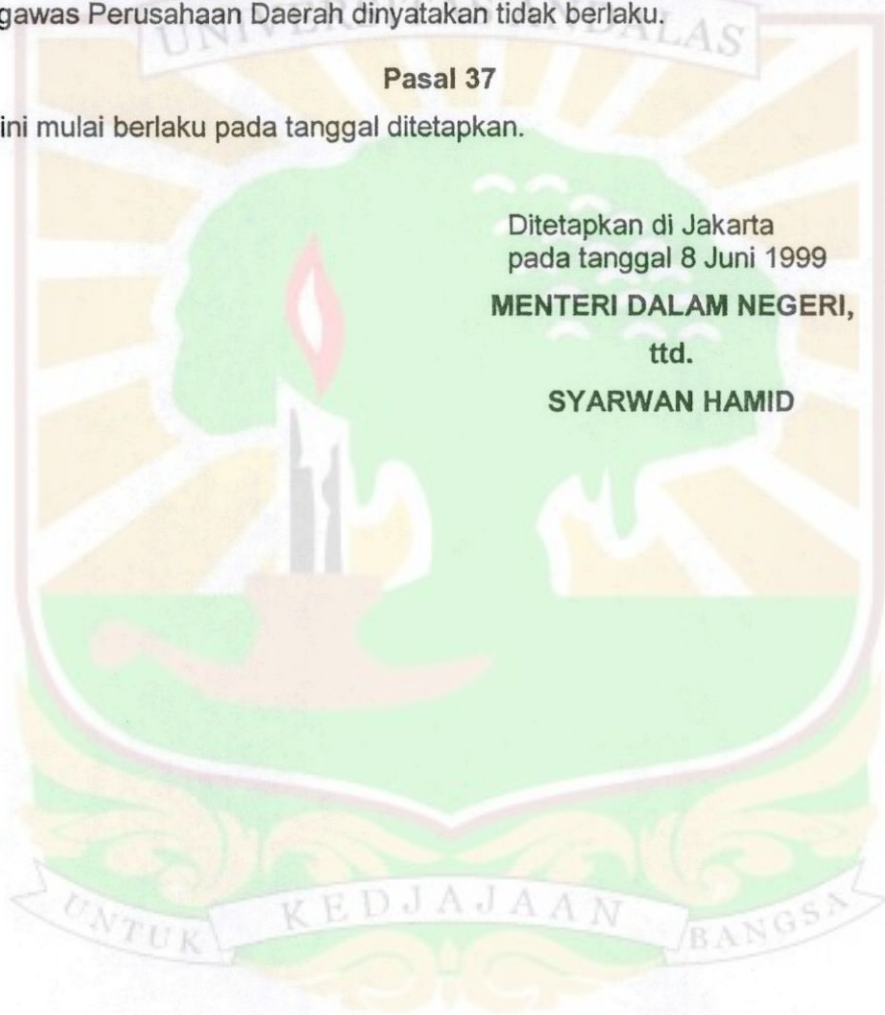
Pasal 36

Dengan berlakunya Keputusan ini maka Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 536-666 Tahun 1981 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengangkatan dan Pemberhentian Direksi dan Badan Pengawas Perusahaan Daerah dinyatakan tidak berlaku.

Pasal 37

Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 8 Juni 1999
MENTERI DALAM NEGERI,
ttd.
SYARWAN HAMID



**KEPUTUSAN MENTERI DALAM NEGERI
NOMOR 47 TAHUN 1999
TENTANG
PEDOMAN PENILAIAN KINERJA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM**

Menteri Dalam Negeri,

Menimbang : a. bahwa dalam rangka meningkatkan pelayanan air minum kepada masyarakat baik secara kuantitas dan kualitas Perusahaan Daerah Air Minum harus dikelola oleh Direksi yang profesional;
b. bahwa untuk mengetahui keberhasilan Direksi dalam mengelola Perusahaan Daerah Air Minum dilakukan penilaian terhadap kinerja pada setiap akhir tahun buku;
c. bahwa untuk menilai kinerja sebagaimana dimaksud pada huruf b, perlu ditetapkan Pedoman Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri;

Mengingat : 1. Undang-undang Nomor 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah (LN Tahun 1962 Nomor 10, TLN Nomor 2901);
2. Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah (LN Tahun 1999 Nomor 60, TLN Nomor 3839);
3. Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 1987 tentang Penyerahan Sebagian Urusan Pemerintah di Bidang Pekerjaan Umum Kepada Daerah (LN Tahun 1987 Nomor 25, TLN Nomor 3353);
4. Peraturan Menteri Dalam Negeri 1 Tahun 1984 tentang Tata Cara Pembinaan dan Pengawasan Perusahaan Daerah di
5. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 7 Tahun 1998 tentang Kepengurusan Perusahaan Daerah Air Minum.

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : KEPUTUSAN MENTERI DALAM NEGERI TENTANG PEDOMAN PENILAIAN KINERJA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM

**BAB I
KETENTUAN UMUM**

Pasal 1

Dalam Keputusan ini yang dimaksud dengan:

- a. Perusahaan Daerah Air Minum selanjutnya disingkat PDAM adalah perusahaan milik Daerah Propinsi atau Daerah Kabupaten dan atau Daerah Kota;
- b. Badan Pengawas adalah Badan Pengawas PDAM;
- c. Direksi adalah Direksi PDAM;
- d. Kinerja adalah tingkat keberhasilan pengelolaan PDAM dalam satu tahun buku tertentu;
- e. Indikator adalah tolok ukur tingkat keberhasilan dari suatu aspek.

**BAB II
PENILAIAN**

Pasal 2

- (1) Badan Pengawas pada setiap akhir tahun buku melakukan penilaian atas kinerja PDAM meliputi aspek keuangan, aspek operasional dan aspek administrasi.
- (2) Hasil penilaian atas prestasi kinerja PDAM sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dijadikan dasar dalam menentukan penggolongan tingkat keberhasilan PDAM.

Pasal 3

- (1) Tingkat keberhasilan PDAM adalah:
 - a. Baik Sekali, bila memperoleh nilai kinerja diatas 75;
 - b. Baik, 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 kurang dari atau sama dengan 30.
- (2) Bobot untuk masing-masing aspek adalah:
 - a. Aspek Keuangan 45;
 - b. Aspek Operasional 40;
 - c. Aspek Administrasi 15.
- (3) Indikator setiap aspek terdiri atas:
 - a. Aspek Keuangan:
 1. Rasio Laba terhadap Aktiva Produktif;
 2. Rasio Laba terhadap Penjualan;
 3. Rasio Aktiva Lancar terhadap Utang Lancar;
 4. Rasio Utang Jangka Panjang terhadap Total Utang;
 5. Rasio Total Aktiva terhadap Total Utang;
 6. Rasio Biaya Operasi terhadap Pendapatan Operasi;
 7. Rasion Laba Operasi sebelum Biaya Penyusulan terhadap Angsuran Pokok dan Bunga Jatuh Tempo;
 8. Rasio Aktiva Produktif terhadap Penjualan Air;
 9. Jangka Waktu Penagihan Piutang;
 10. Efektivitas Penagihan.
 - b. Aspek Operasional
 1. Cakupan Pelayanan;
 2. Kualitas Air Distribusi;
 3. Kontinuitas Air;
 4. Produktifitas Pemanfaatan Instalasi Produksi;
 5. Tingkat Kehilangan Air;
 6. Penerimaan Meter Air;
 7. Kecepatan Penyambungan Baru;
 8. Kemampuan Penanganan Pengaduan Rata-rata per bulan;
 9. Kemudahan Pelayanan;
 10. Rasio Karyawan per 1000 pelanggan.
 - c. Aspek Administrasi:
 1. Rencana Jangka Panjang (Corporate Plan);
 2. Rencana Organisasi dan Uraian Tugas;
 3. Prosedur Operasi Standar;
 4. Gambar Nyata Laksana (As Built Drawing);
 5. Pedoman Penilaian Kerja Karyawan;
 6. Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP);

7. Tertib Laporan Internal;
8. Tertib Laporan Eksternal;
9. Opini Auditor Independen;
10. Tindak lanjut hasil pemeriksaan tahun terakhir.

(4) Perbaikan terhadap indikator:

- a. Peningkatan Rasio Laba terhadap Aktiva Produktif;
- b. Peningkatan Rasio Laba terhadap Penjualan;
- c. Peningkatan Cakupan Pelayanan;
- d. Penurunan Tingkat Kehilangan Air;

Di berikan nilai tambah berupa bonus dengan memperbandingkan hasil tahun buku saat ini dan sebelumnya.

(5) Jumlah nilai indikator maksimum pada masing-masing aspek adalah:

- a. Aspek Keuangan 60;
- b. Aspek Operasional 47;
- c. Aspek Administrasi 36.

Pasal 4

Petunjuk Penggolongan Tingkat Keberhasilan dan Perhitungan Nilai Kinerja PDAM sebagaimana tercantum pada lampiran Keputusan ini.

Pasal 5

Badan Pengawas melaporkan hasil penilaian kinerja PDAM setiap akhir tahun buku kepada Pemilik dan Pemerintah.

BAB III KETENTUAN PENUTUP

Pasal 6

Dengan berlakunya Keputusan ini, maka Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 690.900 – 327 Tahun 1994 tentang Pedoman Penilaian dan Pemantauan Kinerja Keuangan Perusahaan Daerah Air Minum dinyatakan tidak berlaku.

Pasal 7

Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta
Pada tanggal 31 Mei 1999
MENTERI DALAM NEGERI,

SYARWAN HAMID

**KEPUTUSAN MENTERI DALAM NEGERI DAN OTONOMI DAERAH
NOMOR 43 TAHUN 2000**

TENTANG

PEDOMAN KERJASAMA PERUSAHAAN DAERAH DENGAN PIHAK KETIGA

MENTERI DALAM NEGERI DAN OTONOMI DAERAH,

- Menimbang :
- a. bahwa dalam rangka mengembangkan bidang usaha dan memupuk keuntungan Perusahaan Daerah dapat melakukan kerj'asama dengan Pihak Ketiga, maka dipandang perlu adanya suatu pedoman Kerjasama Perusahaan Daerah dengan Pihak Ketiga;
 - b. bahwa Pedoman Kerj'asama Perusahaan Daerah dengan Pihak Ketiga sebagaimana dimaksud pada huruf a, periu ditetapkan dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri dan Otonomi Daerah;
- Mengingat :
- 1. Undang-Undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 60, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3839);
 - 2. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 72, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3848);
 - 3. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Propinsi sebagai Daerah Otonom (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2000 Nomor 54, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3952);
 - 4. Keputusan Presiden Nomor 234/M/Tahun 2000 tentang Susunan dan Personalia Kabinet Pasca Sidang Tahunan MPR Tahun 2000;
 - 5. Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 1998 tentang Kerjasama Pemerintah dan Badan Usaha Swasta dalam Pembangunan dan atau Pengelolaan Infrastruktur;
 - 6. Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2000 tentang Badan Penetapan dan Pengendalian Penyediaan Prasarana dan Sarana Pekerjaan Umum;
 - 7. Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2000 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Instansi Pemerintah;
 - 8. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 7 Tahun 1998 tentang Kepengurusan Perusahaan Daerah Air Minum;
 - 9. Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 50 Tahun 1999 tentang Kepengurusan Badan Usaha Milik Daerah;

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : **KEPUTUSAN MENTERI DALAM NEGERI DAN OTONOMI DAERAH TENTANG PEDOMAN KERJASAMA PERUSAHAAN DAERAH DENGAN PIHAK KETIGA.**

**BAB I
KETENTUAN UMUM**

Pasal 1

Dalam Keputusan ini yang dimaksud dengan :

1. Perusahaan Daerah adalah suatu badan usaha yang modalnya merupakan kekayaan daerah yang dipisahkan dan pendiriannya diprakarsai oleh Pemerintah Daerah.
2. Kerjasama adalah hubungan keperdataan dalam bidang usaha tertentu antara Perusahaan Daerah dengan Pihak Ketiga.
3. Pihak Ketiga adalah Pemerintah Propinsi, Pemerintah Kabupaten, Pemerintah Kota, Perusahaan Daerah, Instansi/Lembaga Pemerintah dan Badan Usaha lain baik perorangan, nasional atau asing.

BAB II DASAR, MAKSUD DAN TUJUAN

Pasal 2

Dasar kerjasama adalah untuk memenuhi kepentingan kedua belah pihak dengan mengadakan ikatan yakni:

- a. adanya kepastian hukum dan rasa aman mematuhi ketentuan tertulis yang telah disetujui bersama.
- b. memberikan manfaat dan keuntungan yang seimbang dan wajar bagi kedua belah pihak.

Pasal 3

Maksud kerjasama adalah untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas dan efektivitas Perusahaan Daerah dalam upaya melanjutkan serta mengembangkan usaha.

Pasal 4

Tujuan kerjasama adalah mewujudkan Perusahaan Daerah sebagai salah satu penggerak roda perekonomian daerah dan pembangunan nasional untuk meningkatkan keuntungan sebagai sumber Pendapatan Asli Daerah.

BAB III PERSYARATAN

Pasal 5

- (1) Perusahaan Daerah yang akan mengadakan kerjasama dengan Pihak Ketiga harus memenuhi syarat-syarat:
 - a. mempunyai status hukum Perusahaan Daerah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
 - b. mempunyai proposal dan pra studi kelayakan tentang prospek usaha yang menjadi obyek kerjasama;
 - c. mempunyai bukti pemilikan secara sah atas kekayaan Perusahaan Daerah yang akan dijadikan obyek kerjasama.
- (2) Pihak Ketiga yang berbentuk Badan Usaha/Perorangan dan akan mengadakan kerjasama dengan Perusahaan Daerah harus memenuhi syarat:
 - a. memiliki status hukum sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku di Indonesia,
 - b. memiliki NPWP,
 - c. lembaga/swasta asing harus mendapat ijin/rekomendasi dari pejabat berwenang dan tunduk kepada peraturan perundang-undangan yang berlaku.
 - d. memiliki bonafiditas dan kredibilitas.

BAB IV BENTUK DAN TATA CARA KERJASAMA

Pasal 6

Kerjasama Perusahaan Daerah dengan Pihak Ketiga dapat dilakukan melalui 2 (dua) bentuk dasar yaitu:

- a. kerjasama pengelolaan (*joint operation*)
- b. kerjasama usaha patungan (*joint venture*)

Pasal 7

Kerjasama dilakukan dengan tidak mengubah status Badan Hukum Perusahaan Daerah yang bersangkutan.

Pasal 8

- (1) Kerjasama dengan Pihak Ketiga untuk pengadaan barang/jasa serta infrastruktur dilakukan oleh Direksi Perusahaan Daerah sesuai dengan pedoman dan ketentuan yang berlaku.
- (2) Pihak Ketiga yang berbentuk badan usaha yang akan melakukan kerjasama usaha patungan menyampaikan Laporan Keuangan secara lengkap 3 (tiga) tahun terakhir yang telah diaudit oleh Akuntan Publik.
- (3) Kecuali Pihak Ketiga sebagaimana dimaksud dalam ayat (3) yang merupakan perusahaan patungan yang baru dibentuk harus menyampaikan Laporan Keuangan secara lengkap dari salah satu unsur perusahaan induk.

Pasal 9

- (1) Penerbitan obligasi secara langsung atau melalui Pasar Modal, dapat dilaksanakan setelah mendapat persetujuan Kepala Daerah.
- (2) Persetujuan Kepala Daerah dikeluarkan setelah mendapat pertimbangan dari Badan Pengawas.

Pasal 10

- (1) Kerjasama sebagaimana dimaksud pasal 6 harus dapat menjamin :
 - a. peningkatan efisiensi dan produktivitas Perusahaan Daerah atau peningkatan pelayanan kepada masyarakat;
 - b. peningkatan pengamanan modal / asset Perusahaan
 - c. kerjasama harus saling menguntungkan bagi kedua belah pihak;
 - d. peranan dan tanggung jawab masing-masing pihak dikaitkan dengan resiko yang mungkin terjadi, baik dalam masa kerjasama maupun setelah berakhirnya perjanjian kerjasama.
- (2) Hal-hal yang diatur dalam perjanjian kerjasama meliputi maksud dan tujuan, subyek, bentuk dan lingkup kerjasama, wilayah, jangka waktu, jaminan pelaksanaan, masa transisi, hak dan kewajiban para pihak, kewajiban asuransi, keadaan memaksa (*force majeure*), pengakhiran, penyelesaian perselisihan-arbitrasi, perpajakan, masa berlakunya perjanjian kerjasama dan lain-lain yang diperlukan.
- (3) Perjanjian kerjasama sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) dibuat dengan Akte Notaris.

Pasal 11

Kerjasama dengan pihak ketiga dapat dilakukan setelah mendapatkan persetujuan prinsip dari Kepala Daerah.

BAB V BERAKHIRNYA KERJASAMA

Pasal 12

- (1) Berakhirnya kerjasama dapat dilakukan dengan cara:
 - a. kedua belah pihak sepakat untuk mengakhiri kerjasama sebelum jangka waktu

- berakhir.
- b. terjadinya wan prestasi oleh satu pihak yang dapat mengakibatkan pemutusan perjanjian kerjasama.
 - c. jangka waktu kerjasama telah berakhir.
- (2) Dalam jangka waktu 6 (enam) bulan sebelum perjanjian tersebut berakhir, kedua belah pihak harus melakukan penelitian dan evaluasi bersama terhadap asset dan hutang piutang yang berhubungan dengan pelaksanaan usaha kerjasama.
 - (3) Untuk membantu melaksanakan penelitian dan evaluasi, Direksi dapat membentuk Tim Peneliti dan Penilai yang terdiri dari berbagai unsur yang terkait dan Konsultan ahli dibidangnya.
 - (4) Berakhirnya kerjasama sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) selanjutnya dituangkan dalam Berita Acara dan ditanda tangani oleh kedua belah pihak.

BAB VI PERPANJANGAN KERJASAMA

Pasal 13

- (1) Kemungkinan perpanjangan masa kerjasama dapat dilaksanakan oleh Direksi Perusahaan Daerah dengan mengajukan permohonan persetujuan prinsip kepada Kepala Daerah paling lambat 6 (enam) bulan sebelum berakhirnya jangka waktu kerjasama
- (2) Direksi Perusahaan Daerah melaporkan pertanggungjawaban atas pelaksanaan usaha kerjasama tersebut kepada Kepala Daerah dengan melampirkan hasil penelitian dan evaluasi untuk mendapat persetujuan perpanjangan.
- (3) Pengajuan permohonan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dengan melampirkan hasil penelitian dan evaluasi.

BAB VII HASIL USAHA

Pasal 14

Bagian laba atau hasil usaha kerjasama Perusahaan Daerah dengan Pihak Ketiga yang menjadi hak Perusahaan yang diperoleh selama tahun anggaran Perusahaan, dibukukan dengan prinsip-prinsip akuntansi Indonesia.

BAB VIII PENGAWASAN

Pasal 15

Pengawasan umum terhadap pelaksanaan usaha kerjasama Perusahaan Daerah dengan Pihak Ketiga dilakukan oleh Kepala Daerah.

BAB IX KETENTUAN PERALIHAN

Pasal 16

Kerjasama dengan Pihak Ketiga yang dilakukan sebelum keputusan ini masih tetap berlaku sampai saat berakhirnya perjanjian.

BAB X

PENUTUP

Pasal 17

Keputusan Menteri Dalam Negeri dan Otonomi Daerah ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 6 *Nopember* 2000

**MENTERI DALAM NEGERI
DAN OTONOMI DAERAH,**

ttd,

SURJADI SOEDIRDJA





MENTERI NEGARA OTONOMI DAERAH
REPUBLIK INDONESIA

KEPUTUSAN MENTERI NEGARA OTONOMI DAERAH
NOMOR : 8 TAHUN 2000

TENTANG

PEDOMAN AKUNTANSI PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM

MENTERI NEGARA OTONOMI DAERAH

- Menimbang :
- a. bahwa pelaksanaan pedoman sistem akuntansi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) yang dituangkan dalam Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 16 Tahun 1991 tentang Pedoman Sistem Akuntansi PDAM perlu disesuaikan dengan standar akuntansi keuangan yang berlaku;
 - b. bahwa melihat kondisi permasalahan PDAM pada aspek keuangan, operasional dan administrasi guna peningkatan kinerja PDAM, perlu diatur penyempurnaan kebijakan dan perlakuan akuntansi yang berlaku bagi PDAM;
 - c. bahwa untuk mengatur kebijakan dan perlakuan akuntansi sebagaimana dimaksud pada huruf b, perlu disusun dalam satu Pedoman Akuntansi PDAM yang ditetapkan dengan Keputusan Menteri Negara Otonomi Daerah.
- Mengingat :
1. Undang - Undang Nomor 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah (Lembaran Negara Tahun 1962 Nomor 10) jo Undang - Undang Nomor 6 Tahun 1969 (Lembaran Negara Tahun 1969 Nomor 37, Tambahan Lembaran Negara Nomor 2901);
 2. Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Tahun 1999 Nomor 60, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3839);
 3. Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 1987 tentang Penyerahan Sebagian Urusan Pemerintahan di Bidang Pekerjaan Umum kepada Daerah (Lembaran Negara Tahun 1987 Nomor 25, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3253);
 4. Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Propinsi Sebagai Daerah Otonom;

5. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 1 Tahun 1984 tentang Tata Cara Pembinaan dan Pengawasan Perusahaan Daerah di Lingkungan Pemerintah Daerah;
6. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 3 Tahun 1990 tentang Pengelolaan Barang Milik Perusahaan Daerah;
7. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 2 Tahun 1998 tentang Pedoman Penetapan Tarif Air Minum pada Perusahaan Daerah Air Minum dan Instruksi Menteri Dalam Negeri Nomor 8 Tahun 1998 tentang Pelunjuk Pelaksanaan Penetapan Tarif Air Minum pada Perusahaan Daerah Air Minum;
8. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 7 Tahun 1993 tentang Kpengurusan Perusahaan Daerah Air Minum;
9. Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 Tahun 1999 tentang Pedoman Penilaian Kinerja PDAM.

Memperhatikan : Hasil laporan akhir pelaksanaan penyempurnaan pedoman sistem akuntansi PDAM oleh Tim yang dibentuk berdasarkan Surat Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 690.05 - 171 tanggal 9 Maret 1999 tentang Pembentukan Tim Penyempurnaan Indikator Kinerja dan Sistem Akuntansi PDAM, yang terdiri dari unsur Departemen Dalam Negeri, Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan, Departemen Pekerjaan Umum, Departemen Keuangan, PDAM, PERPAMSI dan DAPENMA PAMSI.

MEMUTUSKAN :

Menetapkan : KEPUTUSAN MENTERI NEGARA OTONOMI DAERAH TENTANG PEDOMAN AKUNTANSI PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM.

Pasal 1

Pedoman Akuntansi PDAM sebagaimana dimuat dalam lampiran keputusan ini adalah terdiri atas :

- a. Bagian I Kebijakan Akuntansi;
- b. Bagian II Bagan Perkiraan;
- c. Bagian III Pembukuan;
- d. Bagian IV Laporan Manajemen;
- e. Bagian V Prosedur;
- f. Bagian VI Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan.

Pasal 2

Lampiran seperti yang dimaksud pada pasal 1 di atas merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari keputusan ini.

Pasal 3

- (1) Dalam mendukung pelaksanaan Pedoman Akuntansi PDAM perlu ditetapkan penggolongan PDAM berdasarkan jumlah pelanggan yang dilayani PDAM.
- (2) Penggolongan PDAM terbagi dalam :
 - Tipe A
 - Tipe B
 - Tipe C
 - Tipe D
 - Tipe E
- (3) Penggolongan untuk tipe dimaksud dalam ayat (2) didasarkan pada jumlah sambungan pelanggan sebagai berikut :
 - a. Tipe A adalah PDAM yang jumlah pelanggannya sampai dengan 10.000 (sepuluh ribu) sambungan pelanggan;
 - b. Tipe B adalah PDAM yang jumlah pelanggannya sebanyak 10.001 (sepuluh ribu satu) sampai dengan 30.000 (tiga puluh ribu) sambungan pelanggan;
 - c. Tipe C adalah PDAM yang jumlah pelanggannya sebanyak 30.001 (tiga puluh ribu satu) sampai dengan 50.000 (lima puluh ribu) sambungan pelanggan;
 - d. Tipe D adalah PDAM yang jumlah pelanggannya sebanyak 50.001 (lima puluh ribu satu) sampai dengan 100.000 (seratus ribu) sambungan pelanggan;
 - e. Tipe E adalah PDAM yang jumlah pelanggannya lebih dari 100.000 (seratus ribu) sambungan pelanggan.
- (4) Penggolongan PDAM sebagaimana dimaksud ayat (2) merupakan dasar untuk pembentukan organisasi dan penerapan Pedoman Akuntansi PDAM.

Pasal 4

Bentuk organisasi PDAM harus memperhatikan :

- (1) Bentuk organisasi harus memperhatikan beban kerja, fleksibel dalam arti mudah dikembangkan dan disesuaikan dengan perkembangan PDAM dan membagi tugas secara habis dalam struktur organisasi;
- (2) Bentuk organisasi harus mempertimbangkan rentang kendali serta pendelegasian wewenang yang jelas dari struktur organisasi yang efisien, efektif dan proporsional;
- (3) Sesuai dengan sifat kegiatan PDAM sangat relevan mengembangkan jabatan fungsional daripada memperbesar struktur (litbang, laboratorium, EDP dll)
- (4) Bentuk organisasi PDAM disusun dalam Struktur Organisasi, Uraian Tugas dan tata kerja yang tidak tumpang tindih, terkoordinasi, terintegrasi dan sinkronisasi yang ditetapkan dalam Surat Keputusan Kepala Daerah;

- (5) Bentuk organisasi yang dibangun harus memperhatikan kesinambungan organisasi dan kesederhanaan serta efisien dari segi biaya;
- (6) Dalam penempatan personil dalam jabatan harus memperhatikan keahlian dalam tugas kerja serta akuntabilitas kerja yang dapat dipertanggungjawabkan;
- (7) Penempatan untuk jabatan Direksi ditetapkan oleh Kepala Daerah sedangkan jabatan di bawah Direksi ditetapkan oleh Direktur Utama.
- (8) Organisasi PDAM harus mengarah kepada peningkatan pelayanan untuk mencapai kepuasan pelanggan.

Pasal 5

PDAM dapat menetapkan organisasi yang strukturnya lebih kecil dari ketentuan dalam pasal 4 di atas, misalnya dengan membentuk jabatan fungsional untuk tugas tertentu.

Pasal 6

- (1) Bentuk organisasi PDAM sebagaimana dimaksud Pasal 3 dan memperhatikan Pasal 4, ditetapkan sebagai berikut :
 - a. PDAM Tipe A ;
Terdiri dari 1 (satu) Direktur dan 2 (dua) Kepala Bagian yang membidangi Bagian Administrasi dan Keuangan dan Bagian Teknik. Masing - masing bagian dapat memiliki maksimal 5 (lima) Sub Bagian/Seksi.
 - b. PDAM Tipe B ;
Terdiri dari 1 (satu) Direktur dan 3 (tiga) Kepala Bagian yang membidangi Bagian Administrasi dan Keuangan, Bagian Teknik dan Bagian Hubungan Pelanggan. Masing - masing bagian dapat memiliki maksimal 5 (lima) Sub Bagian/Seksi. Untuk Unit Cabang dikepalai oleh seorang Kepala Unit setingkat Kepala Bagian dan bertanggung jawab langsung kepada Direktur.
 - c. PDAM Tipe C ;
Terdiri dari 1 (satu) Direktur Utama dan 2 (dua) Direktur, yaitu Direktur Administrasi dan Keuangan dan Direktur Teknik, memiliki 6 (enam) Kepala Bagian yang membidangi Bagian Keuangan, Bagian Perencanaan Teknik, Bagian Hubungan Pelanggan, Bagian Umum, Bagian Produksi dan Bagian Transmisi dan Distribusi. Masing - masing bagian dapat memiliki maksimal 5 (lima) Sub Bagian/Seksi. Untuk Unit Cabang dikepalai oleh seorang Kepala Unit setingkat Kepala Bagian dan bertanggung jawab langsung kepada Direksi.
 - d. PDAM Tipe D ;
Terdiri dari 1 (satu) orang Direktur Utama dan 2 (dua) Direktur, yaitu Direktur Administrasi dan Keuangan dan Direktur Teknik , memiliki 7 (tujuh) Kepala Bagian yang membidangi Bagian Keuangan, Bagian Perencanaan Teknik, Bagian Hubungan Pelanggan, Bagian Umum, Bagian Produksi, Bagian Transmisi dan Distribusi dan Bagian Perawatan. Masing - masing bagian dapat memiliki maksimal 5 (lima) Sub Bagian/Seksi. Untuk Unit Cabang dikepalai oleh seorang Kepala Unit setingkat Kepala Bagian dan bertanggung jawab langsung kepada Direksi.

- e. PDAM Tipe E :
PDAM Tipe E dapat mengembangkan Struktur Organisasinya sendiri dengan pertimbangan terdiri dari 1 (satu) Direklur Utama dan 3 (tiga) Direktur.
- (2) Untuk PDAM Tipe C, Tipe D dan Tipe E dimungkinkan untuk mengembangkan struktur organisasinya dengan penambahan bagian yang membidangi Bagian Satuan Pengawasan Intern (SPI) dan Bagian Penelitian dan Pengembangan (Litbang) sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan PDAM yang bersangkutan

Pasal 7

Dengan berlakunya Keputusan ini maka segala peraturan yang bertentangan dengan Keputusan ini dinyatakan tidak berlaku.

Pasal 8

Keputusan ini mulai berlaku mulai Tahun Anggaran 2001.

Pasal 9

Apabila dikemudian hari ternyata terdapat kekeliruan dalam Surat Keputusan ini, maka akan diadakan perbaikan sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di : Jakarta
Pada tanggal : 10 Agustus 2000

MENTERI NEGARA OTONOMI DAERAH,



Tembusan Keputusan ini disampaikan kepada Yang terhormat :

1. Bpk. Ketua BPK, di Jakarta
2. Sdr. Menko Ekuin, di Jakarta
3. Sdr. Menteri Dalam Negeri, di Jakarta
4. Sdr. Menteri Keuangan, di Jakarta
5. Sdr. Menteri Kembangwil, di Jakarta
6. Sdr. Menteri Negara Pekerjaan Umum, di Jakarta
7. Sdr. Ketua BAPPENAS, di Jakarta
8. Sdr. Kepala BPKP, di Jakarta
9. Sdr. Kepala BPKP Perwakilan di Seluruh Indonesia
10. Sdr. Gubernur di Seluruh Indonesia
11. Sdr. Bupati / Walikota di Seluruh Indonesia
12. Sdr. Dirut PDAM di Seluruh Indonesia
13. Sdr. Ketua Umum DP PERPAMSI, di Jakarta
14. Sdr. Dirut DAPENMA PAMSI, di Jakarta.

PERATURAN MENTERI DALAM NEGERI
NOMOR 2 TAHUN 2007

TENTANG

ORGAN DAN KEPEGAWAIAN PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

MENTERI DALAM NEGERI,

- Menimbang : a. bahwa untuk meningkatkan kinerja Perusahaan Daerah Air Minum dalam pelayanan kepada masyarakat, perlu dilakukan penataan Organ dan Kepegawaian Perusahaan Daerah Air Minum;
- b. bahwa Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 7 Tahun 1998 tentang Kepengurusan Perusahaan Daerah Air Minum dan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 34 Tahun 2000 tentang Pedoman Kepegawaian Perusahaan Daerah Air Minum sudah tidak sesuai dengan perkembangan dan keadaan, sehingga perlu diganti;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b. perlu menetapkan Peraturan Menteri Dalam Negeri tentang Organ dan Kepegawaian Perusahaan Daerah Air Minum:
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1962 Nomor 10, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 2387);
2. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 125, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4437) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2005 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2005 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah Menjadi Undang-Undang (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 108, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4493);
3. Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2004 tentang Sumber Daya Air (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 32, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4377);
4. Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 2005 tentang Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 33, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4490);
5. Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 130 Tahun 2003 tentang Organisasi dan Iota Kerja Departemen Dalam Negeri;

MEMUTUSKAN:

- Menetapkan : PERATURAN MENTERI DALAM NEGERI TENTANG ORGAN DAN KEPEGAWAIAN PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM.

BAB I
KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan ini yang dimaksud dengan:

1. Perusahaan Daerah Air Minum yang selanjutnya disingkat PDAM adalah Badan Usaha Milik Daerah yang bergerak di bidang pelayanan air minum.
2. Direksi adalah direksi PDAM.
3. Dewan Pengawas adalah Dewan Pengawas PDAM.
4. Pemerintah Daerah adalah pemerintah provinsi atau pemerintah kabupaten/kota.
5. Kepala Daerah adalah gubernur atau bupati atau walikota.
6. Jasa produksi adalah laba bersih setelah dikurangi dengan penyusutan, cadangan tujuan dan pengurangan yang wajar dalam perusahaan.

BAB II ORGAN PDAM

Pasal 2 Bagian Pertama Umum

- (1) PDAM yang dibentuk oleh Pemerintah Daerah didukung dengan organ dan kepegawaian.
- (2) Organ PDAM sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri dari:
 - a. Kepala Daerah selaku pemilik modal;
 - b. Dewan Pengawas; dan
 - c. Direksi.

Bagian Kedua Direksi

Paragraf 1 Pengangkatan

Pasal 3

- (1) Direksi diangkat oleh Kepala Daerah atas usul Dewan Pengawas.
- (2) Batas usia Direksi yang berasal dari luar PDAM pada saat diangkat pertama kali berumur paling tinggi 50 (lima puluh) tahun.
- (3) Batas usia Direksi yang berasal dari PDAM pada saat diangkat pertama kali berumur paling tinggi 55 (lima puluh lima) tahun.
- (4) Jabatan Direksi berakhir pada saat yang bersangkutan berumur paling tinggi 60 (enam puluh) tahun.

Pasal 4

- (1) Calon Direksi memenuhi persyaratan:
 - a. mempunyai pendidikan Sarjana Strata 1(S-1);
 - b. mempunyai pengalaman kerja 10 tahun bagi yang berasal dari PDAM atau mempunyai pengalaman kerja minimal 15 tahun mengelola perusahaan bagi yang bukan berasal dari PDAM yang dibuktikan dengan surat keterangan (referensi) dari perusahaan sebelumnya dengan penilaian baik;
 - c. lulus pelatihan manajemen air minum di dalam atau di luar negeri yang telah terakreditasi dibuktikan dengan sertifikasi atau ijazah;
 - d. membuat dan menyajikan proposal mengenai visi dan misi PDAM;
 - e. bersedia bekerja penuh waktu;
 - f. tidak terikat hubungan keluarga dengan Kepala Daerah/Wakil Kepala Daerah atau Dewan Pengawas atau Direksi lainnya sampai derajat ketiga menurut garis lurus atau kesamping termasuk menantu dan ipar; dan
 - g. lulus uji kelayakan dan kepatutan yang dilaksanakan oleh tim ahli yang ditunjuk oleh Kepala Daerah.
- (2) Pengangkatan Direksi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan dengan Keputusan Kepala Daerah.

Pasal 5

- (1) Jumlah Direksi ditetapkan berdasarkan jumlah pelanggan PDAM dengan ketentuan:
 - a. 1(satu) orang Direksi untuk jumlah pelanggan sampai dengan 30.000;
 - b. paling banyak 3 (tiga) orang Direksi untuk jumlah pelanggan dari 30.001 sampai dengan 100.000; dan
 - c. paling banyak 4 (empat) orang Direksi untuk jumlah pelanggan di atas 100.000.
- (2) Penentuan jumlah Direksi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b dan huruf c dilakukan berdasarkan asas efisiensi dan efektivitas pengurusan dan pengelolaan PDAM.
- (3) Direksi yang berjumlah paling banyak 3 (tiga) atau paling banyak 4 (empat) orang sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b dan huruf c, seorang diantaranya diangkat sebagai Direktur Utama berdasarkan penilaian terbaik atas hasil uji kelayakan dan kepatutan yang dilakukan oleh Kepala Daerah terhadap seluruh Direksi.
- (4) Masa jabatan Direksi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) selama 4 (empat) tahun dan dapat diangkat kembali untuk 1(satu) kali masa jabatan.
- (5) Pengangkatan kembali sebagaimana dimaksud pada ayat (4) dilakukan apabila Direksi terbukti mampu meningkatkan kinerja PDAM dan pelayanan kebutuhan air minum kepada masyarakat setiap tahun.

Pasal 6

- (1) Direksi dilarang memangku jabatan rangkap, yakni :
 - a. jabatan struktural atau fungsional pada instansi/lembaga Pemerintah Pusat dan Daerah;
 - b. anggota Direksi pada BUMD lainnya, BUMN, dan badan usaha swasta;
 - c. jabatan yang dapat menimbulkan benturan kepentingan pada PDAM; dan/atau
 - d. jabatan lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (2) Direksi tidak boleh mempunyai kepentingan pribadi secara langsung atau tidak langsung yang dapat menimbulkan benturan kepentingan pada PDAM.

Paragraf 2 Tugas dan Wewenang

Pasal 7

Direksi mempunyai tugas:

- a. menyusun perencanaan, melakukan koordinasi dan pengawasan seluruh kegiatan operasional PDAM;
- b. membina pegawai;
- c. mengurus dan mengelola kekayaan PDAM;
- d. menyelenggarakan administrasi umum dan keuangan;
- e. menyusun Rencana Strategis Bisnis 5 (lima) tahunan (*business plan/corporate plan*) yang disahkan oleh Kepala Daerah melalui usul Dewan Pengawas.
- f. menyusun dan menyampaikan Rencana Bisnis dan Anggaran Tahunan PDAM yang merupakan penjabaran tahunan dari Rencana Strategis Bisnis (*business plan/corporate plan*) kepada Kepala Daerah melalui Dewan Pengawas; dan
- g. menyusun dan menyampaikan laporan seluruh kegiatan PDAM.

Pasal 8

- (1) Laporan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 huruf g terdiri dari Laporan Triwulan dan Laporan Tahunan.
- (2) Laporan Triwulan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri dari laporan kegiatan operasional dan keuangan yang disampaikan kepada Dewan Pengawas.
- (3) Laporan Tahunan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri dari laporan keuangan yang telah diaudit dan laporan manajemen yang ditandatangani bersama Direksi dan Dewan Pengawas disampaikan kepada Kepala Daerah;
- (4) Laporan Tahunan sebagaimana dimaksud pada ayat (3) disampaikan paling lambat 120 (seratus dua puluh) hari setelah tahun buku PDAM ditutup untuk disahkan oleh Kepala Daerah paling lambat dalam waktu 30 (tiga puluh) hari setelah diterima.
- (5) Direksi menyebarluaskan Laporan Tahunan melalui media massa paling lambat 15 (lima belas) hari setelah disahkan oleh Kepala Daerah.
- (6) Anggota Direksi atau Dewan Pengawas yang tidak menandatangani Laporan Tahunan sebagaimana dimaksud pada ayat (3) harus disebutkan alasannya secara tertulis.

Pasal 9

Direksi dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 mempunyai wewenang:

- 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.

Pasal 10

Untuk mendukung kelancaran pengelolaan PDAM, Direksi dapat diberikan dana representatif paling banyak 75% (tujuh puluh lima perseratus) dari jumlah penghasilan Direksi dalam 1 (satu) tahun.

Paragraf 3
Penunjukan Pejabat Sementara

Pasal 11

- (1) Apabila sampai berakhirnya masa jabatan Direksi, pengangkatan Direksi baru masih dalam proses penyelesaian, Kepala Daerah dapat menunjuk/mengangkat Direksi yang lama atau seorang Pejabat Struktural PDAM sebagai pejabat sementara.
- (2) Pengangkatan pejabat sementara sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan dengan Keputusan Kepala Daerah.
- (3) Keputusan Kepala Daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (2) berlaku paling lama 6 (enam) bulan.
- (4) Pejabat sementara sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tidak dilakukan pelantikan dan pengambilan sumpah jabatan.

Paragraf 4
Penghasilan, Jasa Pengabdian, dan Cuti

Pasal 12

- (1) Penghasilan Direksi terdiri dari gaji dan tunjangan.
- (2) Tunjangan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri dari:
 - a. tunjangan perawatan/kesehatan yang layak termasuk istri/suami dan anak; dan
 - b. tunjangan lainnya.
- (3) Dalam hal PDAM memperoleh keuntungan, Direksi memperoleh bagian dari jasa produksi.
- (4) Besarnya gaji, tunjangan, dan bagian dari jasa produksi sebagaimana dimaksud pada ayat (1), ayat (2) dan ayat (3) ditetapkan oleh Kepala Daerah setelah memperhatikan pendapat Dewan Pengawas dan kemampuan PDAM.
- (5) Jumlah seluruh biaya untuk penghasilan Direksi, penghasilan Dewan Pengawas, penghasilan pegawai dan biaya tenaga kerja lainnya tidak boleh melebihi 40% (empat puluh per seratus) dari total biaya berdasarkan realisasi Anggaran Perusahaan Tabung Anggaran yang lalu.

Pasal 13

- (1) Direksi setiap akhir masa jabatan dapat diberikan uang jasa pengabdian yang besarnya ditetapkan oleh Kepala Daerah berdasarkan usul Dewan Pengawas dan kemampuan PDAM.
- (2) Direksi yang diberhentikan dengan hormat sebelum masa jabatannya berakhir dapat diberikan uang jasa pengabdian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dengan syarat telah menjalankan tugasnya paling sedikit 1 (satu) tahun.
- (3) Besarnya uang jasa pengabdian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) didasarkan atas perhitungan lamanya bertugas dibagi masa jabatan dikalikan penghasilan bulan terakhir.

Pasal 14

- (1) Direksi memperoleh hak cuti meliputi:
 - a. cuti tahunan;
 - b. cuti besar;
 - c. cuti sakit;
 - d. cuti karena alasan penting atau cuti untuk menunaikan ibadah haji;
 - e. cuti nikah;
 - f. cuti bersalin; dan
 - g. cuti di luar tanggungan PDAM.
- (2) Direksi yang menjalankan cuti sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tetap diberikan penghasilan penuh kecuali cuti di luar tanggungan PDAM.
- (3) Pelaksanaan cuti sebagaimana dimaksud pada ayat (1), diatur lebih lanjut oleh Kepala Daerah dengan berpedoman pada peraturan perundang-undangan.

Paragraf 5
Pemberhentian

Pasal 15

- (1) Direksi berhenti karena:
 - a. masa jabatannya berakhir; dan
 - b. meninggal dunia.
- (2) Direksi diberhentikan karena:
 - a. permintaan sendiri;

- b. reorganisasi;
 - c. melakukan tindakan yang merugikan PDAM;
 - d. melakukan tindakan atau bersikap yang bertentangan dengan kepentingan Daerah atau Negara;
 - e. mencapai batas usia 60 (enam puluh) tahun; dan
 - f. tidak dapat melaksanakan tugasnya.
- (3) Pemberhentian Direksi sebagaimana dimaksud pada ayat (2) ditetapkan oleh Kepala Daerah.

Pasal 16

- (1) Direksi yang diduga melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 15 ayat (2) huruf c dan huruf d diberhentikan sementara oleh Kepala Daerah atas usul Dewan Pengawas untuk jangka waktu paling lama 1 (satu) bulan.
- (2) Pemberhentian sementara sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan oleh Kepala Daerah disertai dengan alasan dan diberitahukan kepada yang bersangkutan.

Pasal 17

- (1) Paling lambat 1 (satu) bulan sejak pemberhentian sementara sebagaimana dimaksud dalam Pasal 16, Dewan Pengawas melakukan sidang yang dihadiri oleh Direksi untuk menetapkan yang bersangkutan diberhentikan atau direhabilitasi.
- (2) Dewan Pengawas melaporkan kepada Kepala Daerah hasil sidang sebagaimana dimaksud pada ayat (1) sebagai bahan Kepala Daerah untuk memberhentikan atau merehabilitasi.
- (3) Apabila dalam persidangan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) Direksi tidak hadir tanpa alasan yang sah, yang bersangkutan dianggap menerima hasil sidang Dewan Pengawas.
- (4) Apabila perbuatan yang dilakukan oleh Direksi merupakan tindak pidana dengan putusan bersalah dan telah memperoleh kekuatan hukum tetap yang bersangkutan diberhentikan dengan tidak hormat.

Bagian Ketiga Dewan Pengawas

Paragraf 1 Pangkatan

Pasal 18

- (1) Dewan Pengawas berasal dari unsur pejabat pemerintah daerah, profesional dan/atau masyarakat konsumen yang diangkat oleh Kepala Daerah.
- (2) Batas usia Dewan Pengawas paling tinggi 65 (enam puluh lima) tahun.

Pasal 19

- (1) Calon anggota Dewan Pengawas memenuhi persyaratan:
 - a. menguasai manajemen PDAM;
 - b. menyediakan waktu yang cukup untuk melaksanakan tugasnya; dan
 - c. tidak terikat hubungan keluarga dengan Kepala Daerah/Wakil Kepala Daerah atau Dewan Pengawas yang lain atau Direksi sampai derajat ketiga baik menurut garis lurus atau kesamping termasuk menantu dan spar.
- (2) Pangkatan anggota Dewan Pengawas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan dengan Keputusan Kepala Daerah.

Pasal 20

- (1) Jumlah anggota Dewan Pengawas ditetapkan berdasarkan jumlah pelanggan dengan ketentuan:
 - a. paling banyak 3 (tiga) orang untuk jumlah pelanggan sampai dengan 30.000; dan
 - b. paling banyak 5 (lima) orang untuk jumlah pelanggan di atas 30.000.
- (2) Penentuan jumlah Dewan Pengawas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan berdasarkan asas efisiensi pengawasan dan efektivitas pengambilan keputusan.
- (3) Anggota Dewan Pengawas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diangkat seorang sebagai Ketua merangkap anggota dan seorang sebagai Sekretaris merangkap anggota dengan Keputusan Kepala Daerah.

Pasal 21

- (1) Masa jabatan anggota Dewan Pengawas paling lama 3 (tiga) tahun dan dapat diangkat kembali untuk 1 (satu) kali masa jabatan.
- (2) Pangkatan kembali anggota Dewan Pengawas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dibuktikan dengan kinerja dalam melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan Direksi dan kemampuan PDAM dalam meningkatkan kinerja pelayanan air minum kepada masyarakat.

Paragraf 2
Tugas dan Wewenang

Pasal 22

Dewan Pengawas mempunyai tugas:

- a. melaksanakan pengawasan, pengendalian dan pembinaan terhadap pengurusan dan pengelolaan PDAM;
- b. memberikan pertimbangan dan saran kepada Kepala Daerah diminta atau tidak diminta guna perbaikan dan pengembangan PDAM antara lain pengangkatan Direksi, program kerja yang diajukan oleh Direksi, rencana perubahan status kekayaan PDAM, rencana pinjaman dan ikatan hukum dengan pihak lain, serta menerima, memeriksa dan atau menandatangani Laporan Triwulan dan Laporan Tahunan; dan
- c. memeriksa dan menyampaikan Rencana Strategis Bisnis (*business plan/corporate plan*), dan Rencana Bisnis dan Anggaran Tahunan PDAM yang dibuat Direksi kepada Kepala Daerah untuk mendapatkan pengesahan.

Pasal 23

Dewan Pengawas dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 22, mempunyai wewenang:

- a. menilai kinerja Direksi dalam mengelola PDAM;
- b. menilai Laporan Triwulan dan Laporan Tahunan yang disampaikan Direksi untuk mendapat pengesahan Kepala Daerah;
- c. meminta keterangan Direksi mengenai pengelolaan dan pengembangan PDAM; dan
- d. mengusulkan pengangkatan, pemberhentian sementara, rehabilitasi dan pemberhentian Direksi kepada Kepala Daerah.

Pasal 24

- (1) Untuk membantu kelancaran tugas Dewan Pengawas dapat dibentuk Sekretariat Dewan Pengawas dengan Keputusan Ketua Dewan Pengawas.
- (2) Sekretariat Dewan Pengawas sebagaimana dimaksud ada ayat (1) beranggotakan paling banyak 3 (tiga) orang dan dibebankan pada Anggaran PDAM.
- (3) Pembentukan Sekretariat Dewan Pengawas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) memperhatikan efisiensi pembiayaan PDAM.

Paragraf 3
Penghasilan dan Jasa Pengabdian

Pasal 25

Dewan Pengawas diberikan penghasilan berupa uangjasa.

Pasal 26

- (1) Ketua Dewan Pengawas merangkap anggota menerima uangjasa paling banyak 45% (empat puluh lima per seratus) dari gaji Direktur Utama.
- (2) Sekretaris Dewan Pengawas merangkap anggota menerima uang jasa paling banyak 40% (empat puluh per seratus) dari gaji Direktur Utama.
- (3) Setiap anggota Dewan Pengawas menerima uang jasa paling banyak 35% (tiga puluh lima per seratus) dari gaji Direktur Utama.

Pasal 27

Dalam hal PDAM memperoleh keuntungan, Dewan Pengawas memperoleh bagian dari jasa produksi secara proporsional dengan berpedoman pada ketentuan Pasal 26.

Pasal 28

Besarnya uang jasa dan bagian dari bagian dari jasa produksi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 26 dan Pasal 27 ditetapkan oleh Kepala Daerah dengan memperhatikan kemampuan PDAM.

Pasal 29

- (1) Dewan Pengawas mendapat uang jasa pengabdian yang besarnya ditetapkan oleh Kepala Daerah dengan memperhatikan kemampuan PDAM.
- (2) Dewan Pengawas yang diberhentikan, dengan hormat sebelum masa jabatannya berakhir, mendapat uang jasa pengabdian dengan syarat telah menjalankan tugasnya paling sedikit 1(satu) tahun.

- (3) Besarnya uang jasa pengabdian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) didasarkan atas perhitungan lamanya bertugas dibagi masa jabatan dikalikan uang jasa bulan terakhir.

Paragraf 4
Pemberhentian

Pasal 30

- (1) Anggota Dewan Pengawas berhenti karena:
 - a. masa jabatannya berakhir; dan
 - b. meninggal dunia.
- (2) Anggota Dewan Pengawas diberhentikan karena:
 - a. permintaan sendiri;
 - b. reorganisasi;
 - c. kedudukan sebagai pejabat daerah telah berakhir;
 - d. mencapai batas usia 65 (enam puluh lima) tahun;
 - e. tidak dapat melaksanakan tugas;
 - f. melakukan tindakan yang merugikan PDAM; dan
 - g. melakukan tindakan atau bersikap yang bertentangan dengan kepentingan Daerah atau Negara;
- (3) Pemberhentian anggota Dewan Pengawas sebagaimana dimaksud pada ayat (2) ditetapkan oleh Kepala Daerah.

Pasal 31

- (1) Anggota Dewan Pengawas yang melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 30 ayat (2) huruf f dan huruf g diberhentikan sementara oleh Kepala Daerah.
- (2) Pemberhentian sementara sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan dengan Keputusan Kepala Daerah.

Pasal 32

- (1) Paling lambat 1 (satu) bulan sejak pemberhentian sementara, Kepala Daerah melaksanakan rapat yang dihadiri oleh anggota Dewan Pengawas untuk menetapkan yang bersangkutan diberhentikan atau direhabilitasi.
- (2) Apabila dalam waktu 1 (satu) bulan Kepala Daerah belum melakukan rapat sebagaimana dimaksud pada ayat (1) pemberhentian sementara batal demi hukum.
- (3) Apabila dalam persidangan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) anggota Dewan Pengawas tidak hadir tanpa alasan yang sah, yang bersangkutan dianggap menerima hasil rapat.
- (4) Apabila perbuatan yang dilakukan oleh anggota Dewan Pengawas merupakan tindak pidana yang telah memperoleh kekuatan hukum tetap, yang bersangkutan diberhentikan dengan tidak hormat.

BAB III
PEGAWAI

Bagian Kesatu Pengangkatan

Pasal 33

- (1) Pengangkatan pegawai PDAM harus memenuhi persyaratan:
 - a. Warga Negara Republik Indonesia;
 - b. berkelakuan baik dan belum pernah dihukum;
 - c. mempunyai pendidikan, kecakapan dan keahlian yang diperlukan;
 - d. dinyatakan sehat oleh rumah sakit umum yang ditunjuk oleh Direksi;
 - e. usia paling tinggi 35 (tiga puluh lima) tahun; dan
 - f. lulus seleksi.
- (2) Pengangkatan pegawai dilakukan setelah melalui masa percobaan paling singkat 3 (tiga) bulan dan paling lama 6 (enam) bulan dengan ketentuan memenuhi daftar penilaian kerja setiap unsur paling sedikit bernilai baik.
- (3) Selama masa percobaan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dilakukan penilaian meliputi:
 - a. loyalitas;
 - b. kecakapan;
 - c. kesehatan;
 - d. kerjasama;
 - e. kerajinan;
 - f. prestasi kerja; dan
 - g. kejujuran.
- (4) Apabila pada akhir masa percobaan cairn pegawai tidak memenuhi persyaratan sebagaimana

dimaksud pada ayat (3). dapat diberhentikan tanpa mendapat uang pesangon.

Pasal 34

- (1) Direksi dapat mengangkat tenaga honorer atau tenaga kontrak dengan pemberian honorarium yang besarnya ditetapkan dengan Keputusan Direksi yang berpedoman pada Upah Minimum Provinsi atau Upah Minimum Kabupaten/Kota.
- (2) Tenaga honorer atau tenaga kontrak sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tidak diperbolehkan menduduki jabatan.

Pasal 35

- (1) Batas usia pensiun pegawai PDAM 56 (lima puluh enam) tahun.
- (2) Pegawai yang memasuki masa pensiun dapat diberikan kenaikan pangkat pengabdian setingkat lebih tinggi dari pangkatnya dengan ketentuan paling sedikit telah 2 (dua) tahun dalam pangkat terakhir,

Bagian Kedua Penghasilan dan Cuti

Pasal 36

- (1) Pegawai PDAM berhak atas gaji, tunjangan dan penghasilan lainnya yang sah sesuai dengan pangkat, jenis pekerjaan dan tanggung jawabnya.
- (2) Tunjangan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi :
 - a. tunjangan pangan;
 - b. tunjangan kesehatan; dan
 - c. tunjangan lainnya.
- (3) Tunjangan kesehatan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b diberikan kepada pegawai beserta keluarganya yang menjadi tanggungan.
- (4) Tunjangan kesehatan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi pengobatan dan/atau perawatan di rumah sakit, klinik dan lain-lain yang pelaksanaannya ditetapkan dengan Keputusan Direksi.
- (5) Pemberian hak sebagaimana dimaksud pada ayat (1) disesuaikan dengan kemampuan PRAM.

Pasal 37

- (1) Penyusunan skala gaji pegawai PDAM dapat mengacu pada prinsip-prinsip skala gaji Pegawai Negeri Sipil yang disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan PDAM.
- (2) Ketentuan gaji pegawai PDAM sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan dengan Keputusan Direksi.

Pasal 38

- (1) Pegawai yang beristri/bersuami diberikan tunjangan istri/suami paling tinggi 10% (sepuluh per seratus) dari gaji pokok.
- (2) Pegawai yang mempunyai anak berumur kurang dari 21 (dua puluh satu) tahun, belum mempunyai penghasilan sendiri dan belum atau tidak menikah diberikan tunjangan anak sebesar 5% (lima per seratus) dari gaji pokok untuk setiap anak.
- (3) Tunjangan anak sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dapat diperpanjang sampai umur 25 (dua puluh lima) tahun, dalam hal anak masih bersekolah/kuliah yang dibuktikan dengan surat keterangan dari sekolah/ perguruan tinggi.
- (4) Tunjangan anak sebagaimana dimaksud pada ayat (2) diberikan paling banyak untuk 2 (dua) orang anak.

Pasal 39

- (1) Pegawai berhak atas jaminan hari tua yang dananya dihimpun dari usaha PDAM atau luran pegawai PDAM yang ditetapkan dengan Keputusan Direksi.
- (2) Besarnya tunjangan jaminan hari tua sebagaimana dimaksud pada ayat (1) didasarkan atas perhitungan gaji.

Pasal 40

Dalam hal PDAM memperoleh keuntungan, pegawai PDAM diberikan bagian dari jasa produksi sesuai dengan kemampuan keuangan PDAM.

Pasal 41

- (1) Pegawai yang memiliki nilai rata-rata baik dalam Daftar Penilaian Kerja Pegawai diberikan kenaikan gaji berkala.

- (2) Apabila yang bersangkutan belum memenuhi persyaratan sebagaimana dimaksud pada ayat (1), kenaikan gaji berkala ditunda paling lama 2 (dua) tahun.

Pasal 42

- (1) Pegawai memperoleh hak cuti meliputi:
- cuti tahunan;
 - cuti besar;
 - cuti sakit;
 - cuti karena alasan penting atau cuti untuk menunaikan ibadah haji;
 - cuti nikah;
 - cuti bersalin; dan
 - cuti di luar tanggungan PDAM.
- (2) Pegawai yang menjalankan cuti sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tetap diberikan penghasilan penuh, kecuali cuti di luar tanggungan PDAM.
- (3) Pelaksanaan cuti sebagaimana dimaksud pada ayat (1), diatur lebih lanjut oleh Kepala Daerah dengan berpedoman pada peraturan perundang-undangan.

Bagian Ketiga Penghargaan dan Tanda Jasa

Pasal 43

- (1) Direksi memberikan penghargaan kepada pegawai yang mempunyai masa kerja secara terus menerus selama 10 tahun, 20 tahun dan 30 tahun yang besarnya disesuaikan dengan kemampuan PDAM.
- (2) Direksi memberikan tanda jasa kepada pegawai yang telah menunjukkan prestasi luar biasa dalam pengembangan PDAM.
- (3) Pemberian penghargaan dan tanda jasa kepada pegawai sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) ditetapkan dengan Keputusan Direksi.

Bagian Keempat Kewajiban dan Larangan

Pasal 44

Setiap pegawai wajib:

- memegang teguh dan mengamalkan Pancasila dan melaksanakan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
- mendahulukan kepentingan PDAM di atas kepentingan lainnya;
- mematuhi dan mentaati segala kewajiban dan Larangan; dan
- memegang teguh rahasia PDAM dan rahasia jabatan.

Pasal 45

Pegawai dilarang:

- melakukan kegiatan yang merugikan PDAM, Daerah dan/atau Negara;
- menggunakan kedudukannya untuk memberikan keuntungan bagi diri sendiri dan/atau orang lain yang merugikan PDAM; dan
- mencemarkan nama baik PDAM, Daerah dan/atau Negara.

Bagian Kelima Pelanggaran dan Pemberhentian

Pasal 46

- (1) Pegawai PDAM dapat dikenakan hukuman.
- (2) Jenis hukuman sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi:
- teguran lisan;
 - teguran tertulis;
 - penundaan kenaikan gaji berkala;
 - penundaan kenaikan pangkat;
 - penurunan pangkat;
 - pembebasan jabatan;
 - pemberhentian sementara;
 - pemberhentian dengan hormat; dan
 - pemberhentian dengan tidak hormat.
- (3) Pelaksanaan penjatuhan hukuman sebagaimana dimaksud pada ayat (2) ditetapkan dengan

Keputusan Direksi.

Pasal 47

- (1) Pegawai PDAM diberhentikan sementara apabila diduga telah melakukan larangan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 45 dan/atau tindak pidana.
- (2) Pemberhentian sementara sebagaimana dimaksud pada ayat (1) paling lama 6 (enam) bulan atau adanya putusan pengadilan yang berkekuatan hukum tetap atas dugaan tindak pidana yang dilakukan.

Pasal 48

- (1) Pegawai PDAM yang diberhentikan sementara sebagaimana dimaksud dalam Pasal 47, mulai bulan berikutnya diberikan 50% (lima puluh per seratus) dari gaji.
- (2) Dalam hal pegawai yang diberhentikan sementara sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tidak terbukti bersalah, pegawai yang bersangkutan harus dipekerjakan kembali dalam jabatan yang sama dan berhak menerima sisa penghasilan yang belum diterima.
- (3) Dalam hal pegawai yang diberhentikan sementara sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terbukti bersalah. Direksi memberhentikan dengan tidak hormat.

Pasal 49

- (1) Pegawai diberhentikan dengan hormat, karena:
 - a. meninggal dunia;
 - b. permintaan sendiri;
 - c. tidak dapat melaksanakan tugas;
 - d. tidak sehat yang dibuktikan dengan surat keterangan dokter;
 - e. telah mencapai usia pensiun; dan/atau
 - f. reorganisasi.
- (2) Pegawai yang diberhentikan dengan hormat diberikan pesangon yang besarnya ditetapkan dengan Keputusan Direksi.
- (3) Pegawai yang diberhentikan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b pelaksanaannya berlaku pada akhir bulan berikutnya.

Pasal 50

Pegawai diberhentikan dengan tidak hormat, karena:

- a. melanggar sumpah pegawai dan/atau sumpah Jabatan;
- b. dihukum berdasarkan putusan pengadilan dalam perkara pidana yang telah memperoleh kekuatan hukum tetap; dan/atau
- c. merugikan keuangan PDAM.

BAB VII DANA PENSIUN

Pasal 51

- (1) Direksi dan Pegawai PDAM wajib diikutsertakan pada program pensiun yang diselenggarakan oleh Dana Pensiun Pemberi Kerja atau Dana Pensiun Lembaga Keuangan.
- (2) Penyelenggara program pensiun sebagaimana dimaksud pada ayat (1) didasarkan atas pertimbangan optimalisasi dan kepastian manfaat bagi Direksi dan pegawai PDAM sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
- (3) Atas pertimbangan efektifitas dan efisiensi penyelenggara program pensiun sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diutamakan dana pensiun pemberi kerja yang diselenggarakan oleh gabungan PDAM,

BAB VIII ASOSIASI

Pasal 52

- (1) Setiap PDAM wajib menjadi anggota Persatuan Perusahaan Air Minum Seluruh Indonesia (PERPAMSI).
- (2) PDAM dapat memanfaatkan PERPAMSI sebagai asosiasi yang menjembatani kegiatan kerjasama antar PDAM dalam dan luar negeri dan berkoordinasi dengan instansi terkait di pusat dan daerah.

**BAB IX
KETENTUAN PERALIHAN**

Pasal 53

Pada saat Peraturan Menteri ini berlaku, Direksi dan Dewan/Badan Pengawas PDAM tetap melaksanakan tugas sampai berakhir masa jabatannya.

Pasal 54

Direksi, Dewan/Badan Pengawas, dan Kepegawaian PDAM menyesuaikan dengan Peraturan Menteri ini paling lambat 6 (enam) bulan sejak ditetapkan.

**BAB XI
PEMBINAAN**

Pasal 55

- (1) Menteri Dalam Negeri melakukan pembinaan dan fasilitasi terhadap PDAM dalam rangka meningkatkan dayaguna dan hasil guna PDAM.
- (2) Pembinaan umum dan pengawasan dilakukan oleh Gubernur/Bupati/Walikota.

**BAB XII
KETENTUAN PENUTUP**

Pasal 56

Pada saat Peraturan ini mulai berlaku:

1. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 7 Tahun 1998 tentang Kepengurusan Perusahaan Daerah Air Minum; dan
2. Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 34 Tahun 2000 tentang Pedoman Kepegawaian Perusahaan Daerah Air Minum, dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

Pasal 57

Peraturan Menteri ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta
Pada tanggal 18 Januari 2007

MENTERI DALAM NEGERI,

ttd.

H. MOH. MA'RUF, SE

UNTUK KEDJAJAAN BANGSA