

***Good Corporate Governance* Dalam Perspektif Manajemen Strategik Badan Usaha Milik Daerah**

(Studi Deskriptif Tentang *Good Corporate Governance* Dalam Perspektif Manajemen Strategik Pasar Induk Puspa Agro)

Farid Pradana MB

Mahasiswa Program Studi Ilmu Administrasi Negara, FISIP, Universitas Airlangga

Abstract

Authority of the Provincial Government as an autonomous region give power to the regional heads to manage their respective regions. Opportunities that are used by local governments to establish regional-owned enterprises are expected to manage the potential-the potential of existing businesses in the region. many central government encourages enterprises to implement good corporate governance. Due to the implementation of good corporate Governace believed to help enterprises and the State's economy is being hit by the crisis rose towards a healthier, more advanced, and able to compete as well as dynamic and professionally managed. Besides the complexity of the decision-making process more difficult and complicated demands the need for strategic management. Therefore it is good corporate governance and strategic management are interrelated and complementary. The purpose of this study is to clarify the application of the principles of Good Corporate Governace in the formulation of strategic management for the Puspa Agro. This study used qualitative methods, with the type of descriptive study, Determination techniques using purposive. Data collection by observation, in-depth interviews, and documentation. The results obtained in this study shows that good corporate governance in the perspective of strategic management is done by the Jatim Grha Utama for puspa agro still less in accordance with the basic guidelines of the National Committee Governance policy which is a translation of a state decree no.kep -117/M-MBU/2002.

Key words: Good Corporate Governance, Strategic Management, a regionally owned enterprises

Pendahuluan

Proses pelimpahan wewenang dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah atau yang lebih dikenal dengan konsep otonomi daerah merupakan suatu harapan cerah bagi pelaksanaan pembangunan secara keseluruhan dimana masing-masing daerah memiliki kesempatan untuk mengelola, mengembangkan, dan membangun daerah masing-masing sesuai kebutuhan dan potensi yang dimiliki. Untuk merealisasikan pelaksanaan otonomi daerah ini, Pemerintah telah menetapkan tentang UU No. 32 Tahun 2004 Pemerintah Daerah.

Dengan adanya otonomi daerah tersebut diharapkan setiap daerah berani mengambil inisiatif, mampu membuat terobosan baru atau melakukan inovasi untuk memajukan daerahnya. Jadi salah satu terobosan yang bisa dilakukan untuk memajukan suatu daerah adalah lewat pendirian BUMD. Sama dengan BUMN, BUMD merupakan wujud nyata dari investasi daerah dalam dunia usaha. Tujuan BUMN dan BUMD adalah 1) Menunjang perkembangan ekonomi; 2) Mencapai pemerataan secara horizontal dan vertical melalui perintisan usaha dan pembinaan pengusaha golongan ekonomi lemah dan koperasi; 3) Menjaga stabilitas dengan menyediakan barang yang cukup

terutama menyangkut hajat hidup orang banyak; 4) mencapai efisiensi agar dapat menjual dengan harga yang terjangkau tanpa mengurangi mutu dan kemampuan memupuk dana dari keuntungan; 5) Menunjang terselenggaranya rencana pembangunan. Perbedaan BUMN dan BUMD hanya terletak pada kepemilikan dalam konteks Negara dan daerah. ([Soeharto, Sri Maemunah. 1996. *Pengelompokan BUMN Dalam Rangka Penyusunan Tolok Ukur Pada Evaluasi Kinerja di Indonesia, Disertasi, Pascasarjana, Universitas Airlangga, Surabaya.*](#))

Di Jawa Timur sendiri terdapat 11 BUMD, dan salah satunya adalah Jatim grha utama, didirikan berdasarkan Perda Provinsi Jatim Nomor 14 Tahun 2005. BUMD Jatim Grha utama adalah BUMD pemprov Jatim yang diberi mandat untuk mengelola Pasar Induk Modern Puspa Agro. Akhir-akhir ini Pengelolaan Pasar Induk Modern Puspa Agro banyak mendapatkan sorotan tajam karena Pasar Induk Modern Puspa Agro yang dibangun dengan biaya Rp 630 miliar (itu hanya untuk bangunan, tidak termasuk pembebasan lahan) pasar itu diharapkan bisa mendongkrak perekonomian Jawa Timur, sayang

kondisinya kini merata. Pasar selalu identik dengan hiruk pikuk. Baik karena aktivitas bongkar muat barang maupun transaksi jual beli antara pedagang dan pembeli. Namun, gambaran lazim itu tidak terlihat di Puspa Agro. aktivitas mereka tak sebanding dengan kemegahan Pupa Agro yang memiliki beberapa bangunan berukuran jumbo.

Sebetulnya permasalahan yang terjadi di Jatim Grha Utama dalam mengelola Pasar Induk Puspa agro juga banyak di alami BUMD-BUMD lain di Indonesia, oleh karena itu pemerintah pusat banyak mendorong BUMD untuk menerapkan *Good Corporate Governance*. karena Penerapan *Good Corporate Governance* diyakini akan menolong BUMN/BUMD dan perekonomian Negara yang sedang tertimpa krisis bangkit menuju ke arah yang lebih sehat, maju, mampu bersaing, dikelola secara dinamis serta profesional. Ujungnya adalah daya saing yang tangguh, yang diikuti pulihnya kepercayaan investor. BUMD dikatakan sudah menerapkan *Good Corporate Governance* adalah BUMD yang mampu mengelola perusahaannya dengan prinsip-prinsip *transparency* (keterbukaan), *accountability* (dapat dipertanggungjawabkan), *fairness* (kesetaraan), kemandirian dan *sustainability* (kelangsungan).

Selain *Good Corporate Governance* ada juga manajemen strategik. Kompleksitas proses pengambilan keputusan yang semakin sulit dan rumit menuntut diperlukannya Manajemen strategik. Oleh karena itu *Good Corporate Governance* dan manajemen strategik saling terkait dan melengkapi satu sama lain. *Good Corporate Governance* sangat dibutuhkan dalam proses manajemen strategik untuk mencapai tujuan organisasi serta pengawasan kinerja organisasi yang memperhatikan kepentingan seluruh *stakeholder*. Dengan *Good Corporate Governance*, proses bisnis perusahaan melalui manajemen strategik dapat mencapai keseimbangan kepentingan antara perusahaan dengan *stakeholder* sehingga dapat memberikan nilai tambah perusahaan secara berkesinambungan dalam jangka panjang. Dengan demikian, *Good Corporate Governance* akan memberikan nilai tambah dan memperlancar proses manajemen strategik. ([The Indonesian Institute for Corporate Governance.2009. Corporate Governance Perception Index.](#))

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimanakah *Good Corporate Governance* dalam Manajemen Strategik Pasar Induk Puspa Agro. Teknik penetapan informan dilakukan melalui *purposive*, dimana informan yang dipilih merupakan pihak yang dianggap paling mengetahui dan memahami tentang permasalahan dalam penelitian ini. dalam penelitian yang dilakukan peneliti ini yang digunakan adalah

teknik triangulasi sumber data, yaitu dengan membandingkan dan mengecek kembali kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui informan yang berbeda.

Good Corporate Governance

Penerapan *Good Corporate Governance* pada suatu BUMN/BUMD dapat dilihat dari penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governace* sendiri. Berbagai aturan main dan sistem yang mengatur keseimbangan dalam pengelolaan perusahaan perlu dituangkan dalam bentuk prinsip-prinsip yang harus dipatuhi untuk menuju tata kelola perusahaan yang baik. ada beberapa prinsip dasar yang harus diperhatikan dalam *Good Corporate Governance* menurut Kepmen BUMN yang dijabarkan oleh Komite Nasional Kebijakan *Governance*, selain itu ada juga penerapan prinsip-prinsip *Good corporate Governance* menurut Sutedi dan, yaitu :

Menurut KEPMEN BUMN No. KEP-117/M-MBU/2002 pada pasal 3, prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*, yaitu :1. Transparansi, yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi materil dan relevan mengenai perusahaan; 2. Kemandirian, yaitu keadaan dimana perusahaan dikelola secara professional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat; 3. Akuntabilitas yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organisasi 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, yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak *stakeholders* yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundangundangan yang berlaku.

Transparency (Keterbukaan)

Untuk menjaga obyektivitas dalam menjalankan bisnis, Komite Nasional Kebijakan *Governance* Mengharuskan BUMN/BUMD menyediakan informasi yang material dan relevan dengan cara yang mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan. BUMN/BUMD harus mengambil inisiatif untuk mengungkapkan tidak hanya masalah yang disyaratkan oleh peraturan perundang-undangan, tetapi juga hal yang penting untuk pengambilan keputusan oleh pemegang saham, kreditur dan pemangku kepentingan lainnya.

Pedoman pokok pelaksanaan Transparansi menurut Komite Nasional Kebijakan *Governance* : 1. BUMN/BUMD harus menyediakan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan dapat diperbandingkan serta mudah di akses oleh pemangku kepentingan sesuai dengan haknya: 2.Informasi yang harus diungkapkan meliputi visi, misi, sasaran usaha

dan strategi perusahaan, kondisi keuangan, pemegang saham pengendali, sistem pengawasan dan pengendalian internal, sistem dan pelaksanaan *Good Corporate Governance* serta tingkat kepatuhannya, dan kejadian penting lainnya yang dapat mempengaruhi kondisi keuangan; 3. Prinsip keterbukaan yang dianut oleh perusahaan tidak mengurangi kewajiban untuk memenuhi ketentuan kerahasiaan perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan, rahasia jabatan, dan hak-hak pribadi; 4. Kebijakan perusahaan harus tertulis dan secara proporsional dikomunikasikan kepada pemangku kepentingan.

Accountability (Akuntabilitas)

Menurut Sutedi Akuntabilitas adalah kejelasan fungsi, struktur, sistem dan pertanggungjawaban organ perusahaan sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif. Pengelolaan perusahaan harus didasarkan pada pembagian kekuasaan diantara manajer perusahaan, yang bertanggung jawab pada pengoperasian setiap harinya, dan pemegang sahamnya yang diwakili oleh dewan direksi. Dewan direksi diharapkan untuk menetapkan kekeliruan (*oversight*) dan pengawasan. Sejalan dengan pendapat Sutedi, Komite Nasional Kebijakan *Governance* juga mengharuskan BUMN/BUMD dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar.

Pedoman pokok pelaksanaan akuntabilitas menurut Komite Nasional Kebijakan *Governance* : 1. BUMN/BUMD harus menetapkan rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing organ perusahaan dan semua karyawan secara jelas dan selaras dengan visi, misi, nilai-nilai perusahaan (*corporate values*), dan strategi perusahaan; 2. Perusahaan harus menyakini bahwa semua organ perusahaan dan semua karyawan mempunyai kemampuan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab, dan perannya dalam pelaksanaan *Good Corporate Governace*; 3. Perusahaan harus memastikan adanya sistem pengendalian internal yang efektif dalam pengelolaan perusahaan; 4. Perusahaan harus memiliki ukuran kinerja untuk semua jajaran perusahaan yang konsisten dengan sasaran usaha perusahaan, serta memiliki sistem penghargaan dan sanksi (*reward and punishment system*); 5. Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, setiap organ perusahaan dan semua karyawan harus berpegang pada etika bisnis dan pedoman perilaku (*code of conduct*) yang telah disepakati.

Fairness (Kesetaraan)

Menurut Sutedi Secara sederhana kesetaraan didefinisikan sebagai perlakuan yang adil dan setara dalam memenuhi hak-hak *stakeholder*. Dalam pengelolaan perusahaan perlu ditekankan pada kesetaraan, terutama untuk pemegang saham minoritas. Dalam melaksanakan kegiatannya, Komite Nasional kebijakan *Governance* menginstruksikan perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan kepentingan lainnya berdasarkan asas kesetaraan.

Pedoman pokok pelaksanaan kesetaraan menurut Komite Nasional Kebijakan *Governance* : 1. Perusahaan harus memberikan kesempatan kepada pemangku kepentingan untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat bagi kepentingan perusahaan serta membuka akses terhadap informasi sesuai dengan prinsip transparansi dalam lingkup kedudukan masing-masing; 2. Perusahaan harus memberikan perlakuan yang setara dan wajar kepada pemangku kepentingan sesuai dengan manfaat dan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan; 3. Perusahaan harus memberikan kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, berkarir dan melaksanakan tugasnya secara professional tanpa membedakan suku, agama, ras, golongan, gender, dan kondisi fisik;

Independency (Kemandirian)

Menurut Komite Nasioanal kebijakan *governance*, Untuk melancarkan pelaksanaan asas *Good Corporate Governance*, perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak di intervensi oleh pihak lain.

Pedoman pokok pelaksanaan independensi menurut Komite Nasional Kebijakan *Governace* : 1. Masing-masing organ perusahaan harus menghindari terjadinya dominasi oleh pihak manapun, tidak terpengaruh oleh kepentingan tertentu, bebas dari benturan kepentingan (*conflict of interest*) dan dari segala pengaruh atau tekanan, sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan secara obyektif; 2. Masing-masing organ perusahaan harus melaksanakan fungsi dan tujuan sesuai dengan anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan, tidak saling mendominasi dan atau melempar tanggung jawab antara satu pihak dengan pihak yang lain.

Sustainability (Kelangsungan)

Menurut Sutedi Kelangsungan adalah bagaimana perusahaan dapat terus beroperasi dan menghasilkan keuntungan. Ketika perusahaan negara beroperasi dan menghasilkan keuntungan dalam jangka mereka juga harus menemukan cara untuk memuaskan pegawai dan komunitasnya agar tetap bisa bertahan dan berhasil. Mereka harus tanggap terhadap lingkungan, memperhatikan hukum, memperlakukan pekerja secara adil, dan menjadi karyawan yang baik. Dengan demikian, akan menghasilkan keuntungan yang lama bagi *stakeholder*. Kelangsungan sebuah BUMD dapat di lihat melalui komitmen manajemen terhadap *stakeholder*, kompetensi manajemen dan responsibilitas manajemen.

Manajemen Strategik

Manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang berorientasi masa depan serta di arahkan untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi.

Model manajemen strategik dibentuk untuk memberikan suatu kerangka berpikir yang mudah di dalam memahami bagaimana manajemen strategik bekerja. manajemen strategik harus melewati 4 proses dan proses tersebut saling berkaitan. Semua informasi yang diperoleh dalam menjalankan roda organisasi perlu dijadikan umpan balik agar memberikan manfaat yang semaksimal mungkin dalam peningkatan kinerja organisasi di masa depan. Proses pertama adalah Environmental scanning. Menurut Crown Dirgantoro Analisis lingkungan/ *environmental scanning* adalah suatu proses monitoring terhadap lingkungan organisasi yang bertujuan untuk mengidentifikasi peluang (*opportunities*) dan tantangan (*threats*) yang mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk mencapai tujuan. Langkah selanjutnya adalah Perumusan Strategi. Perumusan strategi merupakan proses yang merujuk pada penentuan posisi organisasi saat ini, penentuan arah organisasi ke depan, serta penetapan cara mencapai posisi masa depan. Proses ini meliputi visi dan misi, tujuan sasaran jangka panjang, strategi alternatif dan pemilihan strategi serta menetapkan kebijakan. ([The Indonesian Institute for Corporate Governance.2009. Corporate Governance Perception Index.](#))

Perumusan Strategi dimulai dari menetapkan visi strategik. Setelah itu baru menetapkan misi. Misi merupakan pernyataan cara mencapai visi. Misi perusahaan merupakan pernyataan atau rumusan umum yang luas dan bersifat tahan lama tentang keinginan atau maksud perusahaan. Misi masih perlu diterjemahkan kedalam pernyataan-pernyataan yang lebih terukur kinerjanya, ini disebut dengan Tujuan, hasil atau *outcome* yang ingin dicapai perusahaan. Berikut Prinsip-prinsip penyusunan tujuan menurut Sondang:

- a. *Suitable*/cocok/sesuai
- b. *Linkage*/terkait dengan misi
- c. *Flexible*/lentur
- d. *Measurable*/dapat diukur
- e. *Feasible*/Layak
- f. *Achievable*/dapat dicapai
- g. *Understandable*/dapat dimengerti
- h. *Motivating*/memotivasi

Sebelum membahas tingkatan strategi dalam BUMD, ada baiknya mengetahui dulu definisi BUMD. Menurut Undang-undang Nomor 5 Tahun 1962 pasal 2 Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) adalah perusahaan yang modalnya untuk seluruhnya atau untuk sebagian merupakan kekayaan Daerah yang

dipisahkan, kecuali jika ditentukan lain dengan atau berdasarkan undang-undang.

Kewenangan pemerintah daerah membentuk dan mengelola BUMD ditegaskan dalam Peraturan Pemerintah No.25 Tahun 2000 tentang kewenangan pemerintah dan kewenangan Provinsi sebagai daerah otonom. Kedudukan BUMD dalam percaturan perekonomian di Indonesia, harus di pahami dahulu tujuan pendiriannya. Konsep dasar yang harus disepakati bahwa pertumbuhan Ekonomi Nasional adalah agregat pertumbuhan Ekonomi Daerah. Dengan demikian untuk mendapat pertumbuhan Nasional maka daerah harus didorong pertumbuhan perekonomiannya.

Berangkat dari konsep berpikir tersebut maka BUMD didirikan sebagai kelengkapan Pemerintah dalam membangun perekonomian masyarakat di wilayahnya. Beberapa maksud pendirian BUMD dapat dibagi dalam 5 kategori,yaitu: 1.Komersil/Profit (APBD), Pendirian BUMD didirikan dengan maksud murni profit motif dengan maksud meningkatkan Pendapatan Asli Daerah dari dividen yang disetorkan ke Kas Daerah. Dividen yang diperoleh dari BUMD tersebut kemudian akan menjadi pendapatan Pemda yang akan meningkatkan kemampuan APBD dalam membiayai pembangun daerah. Keberhasilan kinerja BUMD didasarkan kepada seberapa besar kemampuannya menyumbangkan dividen kepada APBD; 2.Peningkatan pelayanan publik, Pendirian BUMD dapat juga dimaksudkan untuk meningkatkan pelayanan kepada publik. Jika tujuannya adalah peningkatan pelayanan, maka profit bukan menjadi motif operasi perusahaan. Pendekatan penilaian kinerja keuangannya dilakukan dengan melihat kemampuannya dalam melakukan *cost recovery* dengan tingkat efisiensinya serta kualitas pelayanannya; 3.*Pioneering*, Pemerintah Daerah kadang-kadang harus mengambil inisiatif untuk masuk ke suatu bisnis yang memiliki risiko tinggi yang mungkin tidak berani dimasuki oleh swasta. Risiko ini harus diambil alih oleh pemerintah Daerah karena bisnis atau *industry* tersebut sebenarnya sangat strategis. Dengan demikian BUMD yang maksud pendiriannya sebagai *pioneering* kemungkinan bisa mengalami kerugian akibat risiko bisnis sehingga Pemda harus menyediakan dana penambahan modal untuk menutupi kerugian yang terjadi; 4.*Prime mover* ekonomi daerah. Perusahaan yang diposisikan sebagai *prime mover* ekonomi daerah biasanya bergerak di industri hulu, dimana hasil produksinya digunakan oleh industri hilir. Dengan berdirinya industri hulu maka diharapkan akan menjadi lokomotif tumbuhnya industri hilir sehingga akselerasi pertumbuhan ekonomi daerah semakin cepat. Industri hulu biasanya membutuhkan modal yang besar, Mesin yang canggih dan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tinggi; 5.Penghela ekonomi lemah.. BUMD juga bisa ditugaskan untuk membina pengusaha lemah dengan maksud untuk pemerataan, edukasi dan pengembangan usaha kecil dan menengah untuk bisa naik kelas yang lebih tinggi.

Apapun tujuan pendirian BUMD tetap saja melekat tugasnya sebagai *agent of Development* suatu posisi unik yang tidak dimiliki oleh perusahaan Swasta. Terkait dengan peranannya sebagai *agent of development*, tentunya dibutuhkan suatu ketentuan yang mengatur BUMD sehingga dapat berjalan secara profesional. (Harahap, Rudi Dogar, *Bumd Diantara Ranah Hukum Publik Dan Korporasi*, www.asbanda.com; diakses pada hari Kamis, 4 April 2013 pukul 01.00 WIB)

Setelah tujuan di tetapkan langkah selanjutnya adalah menyusun Strategi. Proses penyusunan strategi merupakan isu kritis mengenai bagaimana mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Penyusunan strategi merupakan *entrepreneurship exercise*, yaitu aktivitas yang menuntut kemampuan kreator strategi untuk bisa menangkap peluang dan mengelola resiko.

Menurut Rustian Kamaludi Dalam kaitan dengan perbaikan kinerja BUMD sebagai Laporan Hasil Studi Analisa Kinerja BUMD Non PDAM, Biro Analisa Keuangan dan Moneter, Depkeu, dikemukakan berbagai langkah dan tindakan yang dapat dilakukan dalam memperbaiki kinerja usaha BUMD, dengan tindakan-tindakan yang sifatnya strategis yang dapat dikelompokkan dalam tiga bagian strategi, yaitu sebagai berikut: 1. Strategi Pengusahaan Perusahaan, yang dapat dilakukan dengan langkah atau tindakan memperbaiki kinerja perusahaan, diantaranya dengan (a) Mengatasi kelemahan internal yang diantaranya melalui penetapan kembali *core business*, likuidasi unit bisnis yang selalu rugi, dan memperbaiki sistem manajemen organisasi; (b) Memaksimalkan kekuatan internal, yang antara lain dengan cara mengkonsentrasikan bisnis pada usaha yang berprospek tinggi, memperluas pasar dengan mempertahankan dan mencari pelanggan baru, serta mencari teknik produksi baru yang dapat meningkatkan efisiensi usaha; (c) Mengatasi ancaman eksternal, yang diantaranya dengan cara memperbaiki mutu produk dan jasa, meningkatkan kualitas SDM serta meningkatkan kreativitas dan keaktifan tenaga pemasaran dalam mencari terobosan baru; dan (d) Memaksimalkan peluang eksternal, yang antara lain melalui upaya kerjasama yang saling menguntungkan dengan perusahaan sejenis atau yang dalam keterkaitan. Dan kerjasama ini dapat dilakukan dalam bentuk *joint venture*, BOT, BOO atau bentuk kerjasama lainnya. 2. Strategi Penumbuhan Perusahaan, adalah bertujuan untuk menumbuhkan dan mengembangkan perusahaan sesuai dengan ukuran besaran yang disepakati untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan. BUMD dikatakan tumbuh jika perusahaan daerah itu berhasil meningkatkan antara lain, volume penjualan, pangsa pasar, besarnya laba dan aset perusahaan. Beberapa tindakan yang dapat dilakukan agar perusahaan terus tumbuh berkembang diantaranya adalah mengkonsentrasikan bisnis pada

produk yang representatif, melakukan perluasan pasar, pengembangan produk baru, dan integrasi horizontal dan/atau vertikal. 3. Strategi Penyehatan Perusahaan, yaitu yang dilakukan melalui pendekatan strategik dan pendekatan operasional. Dalam pendekatan strategik, misalnya, jika terjadi kesalahan strategis seperti ketidakmampuan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan konsumen sesuai dengan misinya, maka perlu dilakukan penilaian menyeluruh terhadap bisnis yang dilakukan untuk perubahan dan penyempurnaannya. Sedangkan dengan pendekatan operasional ditujukan untuk melakukan perubahan operasi perusahaan tanpa merubah strategi bisnis. Dalam hubungan ini langkah-langkah yang biasa diambil oleh perusahaan dalam rangka penyehatan operasi diantaranya adalah: (a) Meningkatkan penghasilan yang diperoleh dengan berbagai teknik bisnis, misalnya pemotongan harga, peningkatan promosi, penambahan dan perbaikan pelayanan konsumen, memperbaiki saluran distribusi dan memperbaiki kualitas produk, dan (b) Melaksanakan pemotongan biaya (penghematan). Biaya-biaya yang tidak memiliki keterkaitan langsung dengan kegiatan operasional pokok perusahaan yang segera membentuk penghasilan, biasanya menjadi pilihan pertama untuk diturunkan, seperti misalnya biaya-biaya administrasi, penelitian dan pengembangan, dan pemasaran.

Setelah strategi BUMD di tetapkan masih diperlukan perumusan kebijakan. Kebijakan merupakan bagian dari upaya menjamin bahwa segala sesuatu yang terjadi dalam organisasi dimaksudkan untuk mencapai berbagai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.

Setelah semua proses perumusan manajemen strategik langkah selanjutnya adalah implementasi strategi. Implementasi strategi merupakan proses penterjemahan strategi ke dalam tindakan-tindakan atau dengan kata lain proses yang menggambarkan operasionalisasi cara mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Langkah pertama untuk mengimplementasikan strategi yang telah ditetapkan adalah membuat perencanaan strategik. Inti dari apa yang ingin dilakukan pada tahapan ini adalah bagaimana membuat rencana pencapaian (sasaran) dan rencana kegiatan (program dan anggaran) yang benar-benar sesuai dengan arahan (misi-visi-goal) dan strategi yang telah ditetapkan organisasi.

Menurut Hunger, J. David dan Thomas L. Wheelen. Yang diterjemahkan oleh Julianto Agung, Program berisi tahapan-tahapan kegiatan yang merupakan urutan kegiatan yang perlu dilakukan untuk mencapai sasaran strategik (*the step-by step sequence of actions*). Sedangkan dalam rumusan anggaran berisi rencana kegiatan/program (biasanya tahunan) yang disertai taksiran sumber daya yang diperlukan untuk menjalankan semua kegiatan yang direncanakan. Sedangkan Prosedur secara khusus merinci berbagai aktifitas yang harus dikerjakan untuk menyelesaikan program-program perusahaan.

Good Corporate Governance Dalam perumusan Manajemen Strategik Pasar Induk Puspa Agro

Sesuai dengan kenyataan di lapangan, maka penerapan *Good Corporate Governace* dalam perspektif manajemen strategik untuk pasar induk puspa agro akan di analisis berdasarkan prinsip-prinsip dasar *Good Corporate Governace* yang diperlukan untuk menjaga kelangsungan hidup BUMD melalui pengelolaan yang didasarkan pada asas transparansi, kemandirian, akuntabilitas, kesetaraan, *sustainability* (kelangsungan).

Menurut Sutedi Dalam bukunya yang berjudul *Good Corporate Governance*, Penyediaan informasi yang memadai, akurat, dan tepat waktu kepada *stakeholders* harus dilakukan oleh perusahaan agar dapat dikatakan transparan. Pengungkapan yang memadai sangat diperlukan oleh investor dalam kemampuannya untuk membuat keputusan terhadap risiko dan keuntungan dari investasinya. Kurangnya pernyataan keuangan yang menyeluruh menyulitkan pihak luar untuk menentukan apakah perusahaan tersebut memiliki uang yang menumpuk dalam tingkat yang mengkhawatirkan. Kurangnya informasi akan membatasi kemampuan investor untuk memperkirakan nilai dan risiko serta pertambahan dari perubahan modal (*volatility of capital*).

Sama halnya Dengan Kepmen BUMN no. KEP-117/M-MBU/2002, dalam menjaga obyektivitas dalam menjalankan bisnis, Komite Nasional Kebijakan *Governace* juga Mengharuskan BUMN/BUMD menyediakan informasi yang material dan relevan dengan cara yang mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan. BUMN/BUMD harus mengambil inisiatif untuk mengungkapkan tidak hanya masalah yang disyaratkan oleh peraturan perundang-undangan, tetapi juga hal yang penting untuk pengambilan keputusan oleh pemegang saham, kreditur dan pemangku kepentingan lainnya.

Komite Nasional Kebijakan *Governance* bahkan membuat pedoman pelaksanaan transparansi. Pedoman itu mengharuskan sebuah perusahaan menyediakan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan dapat diperbandingkan serta mudah di akses oleh pemangku kepentingan sesuai dengan haknya, Informasi yang harus diungkapkan tidak terbatas pada visi, misi, sasaran usaha dan strategi perusahaan, kondisi keuangan, susunan dan kompensasi pengurus, pemegang saham pengendali, kepemilikan saham oleh anggota direksi dan anggota dewan komisaris beserta anggota keluarganya dalam perusahaan dan perusahaan lainnya, sistem manajemen resiko, sistem pengawasan dan pengendalian internal, sistem dan pelaksanaan *Good Corporate Governance* serta tingkat kepatuhannya, dan kejadian penting lainnya yang dapat mempengaruhi kondisi keuangan.

Prinsip kedua adalah Akuntabilitas yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organisasi sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif.

Berdasarkan penjelasan Ketua Badan pelaksana Pasar induk Puspa Agro dapat di ketahui bahwa komitmen yang ada di dalam manajemen Jatim Grha Utama memang di laksanakan, terbukti mereka merekrut orang-orang yang Profesional (bukan birokrat) untuk di jadikan anggota Badan pelaksana pasar induk puspa agro.

Prinsip ketiga adalah kesetaraan. Terkait kesetaraan, Direktur Jatim Grha Utama di ketahui bahwa manajemen Jatim Grha Utama memandang seluruh *Stakeholder* khususnya pemegang saham baik mayoritas maupun minoritas itu penting. Dan sebisa mungkin manajemen Jatim Grha Utama selalu memberikan penjelasan dan pemahaman tentang langkah-langkah atau strategi-strategi yang di ambil dalam pengelolaan pasar induk puspa agro. Selain itu dalam perumusan manajemen strategik pasar induk puspa agro juga mempertimbangkan keinginan *stakeholder* dan pemegang saham.

Prinsip selanjutnya adalah kemandirian. Menurut Kepmen BUMN Kemandirian, yaitu keadaan dimana perusahaan dikelola secara professional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

proses perumusan manajemen strategik untuk pasar induk puspa juga mengikuti dan harus terus di sesuaikan dengan perundang-undangan yang berlaku. Bapak Radiansyah mencontohkan ketika tahun 2012 muncul Kepres no. 26 mengenai sistem logistik nasional jajaran Direksi Jatim Grha Utama Bersama Badan pelakasana berusaha membuat pasar induk puspa agro lebih kompatibel. Selain itu Badan Pelaksana juga di tuntutan untuk mempersiapkan agar pasar induk puspa agro lebih siap dalam menghadapi tantangan *Asean Free Trade Area*. Pasar Induk Puspa Agro dikelola secara profesional terlepas dari kepentingan- kepentingan dan pengaruh /tekanan dari pihak manapun karena memang Sumber daya manusia yang tergabung di Jatim Grha Utama dan Badan pelaksana bukan birokrat.

Prinsip yang terakhir adalah *Sustainability* (kelangsungan). Kelangsungan sebuah BUMD dapat di lihat melalui komitmen manajemen terhadap *stakeholder* , kompetensi manajemen dan tanggungjawab manajemen. Jika dilihat dari komitmen manajemen Jatim Grha Utama dan Badan pelaksana untuk memajukan pasar induk puspa agro juga di dukung oleh komitmen dari *stakeholder*. Hal ini bagus bagi perkembangan puspa agro ke depan. Jika puspa agro bisa berkembang dan jadi pengungkit perekonomian Jawa Timur maka puspa agro bisa menjadi pemicu peningkatan pertumbuhan ekonomi di Jawa Timur. Dan jikan melihat kompetensi manajemen, Mulai awal pembangunan sampai pengelolaannya pasar induk puspa agro memang di kelola oleh orang-orang yang ahli di bidangnya. Kalaupun ada kompetensi yang kurang maka

manajemen akan di training atau di dampingi oleh tenaga ahli. Dan yang terakhir adalah tanggung jawab manajemen, pihak Badan pelaksana memang banyak menerima masukan dari *stakeholder*, tapi memang harus di akui bahwa semua masukan *stakeholder* tidak semuanya bisa di implementasikan. Badan pelaksana harus berkoordinasi dengan Pihak Jatim Grha Utama untuk menentukan dan memilih masukan terbaik yang akan digunakan untuk pengelolaan pasar induk puspa agro.

Kesimpulan

Berdasarkan Dari hasil penelitian dan hasil analisa data yang diperoleh dari lapangan, maka dapat disimpulkan bahwa *Good Corporate Governance* dalam perspektif manajemen strategik yang dilakukan oleh Jatim Grha Utama untuk pasar induk puspa agro belum berjalan maksimal dan masih kurang sesuai dengan pedoman pokok Komite Nasional kebijakan *Governance* yang merupakan penjabaran dari Kepmen BUMN no. kep -117/M-MBU/2002. Hal itu dapat dilihat dengan belum maksimalnya penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*. Berikut kesimpulan lengkap yang dihasilkan oleh peneliti, yakni:

1. Transparansi dalam manajemen strategik pasar induk puspa agro sangat kurang, hal tersebut dapat dilihat dari : 1.Pihak Jatim Grha Utama belum mampu menyediakan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan dapat diperbandingkan serta mudah di akses oleh pemangku kepentingan sesuai dengan haknya. 2. Informasi yang ditampilkan oleh Jatim Grha Utama hanya meliputi visi, misi dan strategi pasar induk puspa agro. Sedangkan transparansi kondisi keuangan, sistem pengawasan dan pengendalian internal belum mampu di wujudkan Jatim Grha Utama.
 2. Akuntabilitas dalam manajemen strategik pasar induk puspa agro juga sangat kurang, hal tersebut bisa dilihat dari: 1.Jatim Grha Utama belum mampu memastikan adanya sistem pengendali internal yang efektif dalam pengelolaan pasar induk puspa agro. Jatim Grha Utama cenderung kurang memperhatikan bagaimana manajemen berjalan dan mempercayakan sepenuhnya ke badan pelaksana. 2.Jatim Grha Utama belum memiliki ukuran kinerja yang jelas untuk jajaran badan pelaksana. Jajaran badan pelaksana sebetulnya perlu sistem pengawasan yang handal agar tercipta mekanisme *check and balance*.
 3. *Fairness* (kesetaraan) dalam manajemen strategik pasar induk puspa agro lumayan memuaskan. Hal tersebut dapat dilihat dari: 1.Jatim Grha Utama cenderung pasif untuk mendapatkan masukan dari pemangku kepentingan. Tapi ketika ada masukan yang bagus dari *stakeholder* maka Jatim Grha Utama juga tidak ragu dalam merealisasikan masukan itu. 2.Jatim Grha Utama cukup mampu memberikan perlakuan yang setara dan wajar terhadap pemangku kepentingan. 3.Jatim Grha Utama sudah mampu
4. *Independency* (independensi) dalam manajemen strategik pasar induk puspa agro kurang bagus. Hal tersebut dapat dilihat dari: 1.Jatim Grha Utama sudah mampu memastikan bahwa seluruh organ menghindari dominasi oleh pihak tertentu sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan secara obyektif. Salah satu caranya adalah dengan mempekerjakan karyawan yang bukan dari birokrat. 2. Sayangnya kemandirian pihak Jatim Grha Utama tidak dibarengi oleh kemandirian di sektor finansial. Hal itu terbukti dengan manajemen masih selalu mengajukan dana operasional pasar induk puspa agro agar mendapat suntikan dana dari APBD Jawa Timur.
 5. *Sustainability* (kelangsungan) dalam manajemen strategik pasar induk puspa agro cukup bagus. Hal itu dapat dilihat dari : 1.Komitmen manajemen terhadap *stakeholder* pihak Jatim Grha Utama dan badan Pelaksana mempunyai komitmen tinggi terhadap *stakeholder*. Begitu pula *stakeholder* sangat ingin pasar induk puspa agro menjadi pendongkrak pertumbuhan ekonomi di Jawa Timur. 2.Responsibilitas manajemen terhadap masukan dari *stakeholder*. memang pihak Badan pelaksana memang banyak menerima masukan dari *stakeholder*, tapi memang harus di akui bahwa semua masukan *stakeholder* tidak semuanya bisa di implementasikan. Badan pelaksana harus berkoordinasi dengan Pihak Jatim Grha Utama untuk menentukan dan memilih masukan terbaik yang akan digunakan untuk pengelolaan pasar induk puspa agro.

Daftar Pustaka

- Andi Prastowo. 2011. *Metode Penelitian Kualitatif*. Ar-Ruzz Media. Yogyakarta.
- Bungin, Burhan. 2003, *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Daniri, Mas. 2005. *Good Corporate Governance Konsep dan Penerapannya Dalam Konsep Indonesia*. Ray Indonesia, Jakarta
- Hunger, J. David dan Thomas L. Wheelen. 2003. *Manajemen Strategis*. Penerjemah: Julianto Agung. Andi. Yogyakarta.
- Kamaluddin, Rustian. 2001, "Peran dan Pemberdayaan BUMD Dalam Rangka Peningkatan Perekonomian Daerah". Majalah Perencanaan Pembangunan Edisi 23

Sugiyono. 2007. *Memahami Penelitian Kualitatif*. CV. Alfabeta. Bandung.

Tatang, A.Taufik. 2005, *Pengembangan sistem inovasi daerah :perspektif kebijakan*. Pusat Pengkajian Kebijakan Teknologi Pengembangan Unggulan Daerah dan Peningkatan Kapasitas Masyarakat Deputy Bidang Pengkajian Kebijakan Teknologi Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi (BPPT) Bekerjasama dengan Deputy Bidang Pengembangan Sistem Iptek Nasional Kementerian Riset dan Teknologi (KRT), Jakarta.

Harahap, Rudi Dogar , Bumd Diantara Ranah Hukum Publik Dan Korporasi, www.asbanda.com; diakses pada hari kamis,4 April 2013 pukul 01.00 WIB

[The Indonesian Institute for Corporate Governance.2009. Corporate Governance Perception Index.](#)

www.ro-ekonomi.jatimprov.go.id di akses pada hari senin, 4 Maret 2013 pukul 21.00 WIB

Undang-Undang No. 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah