

PENERAPAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* DALAM OPTIMALISASI TATA KELOLA PELAYANAN PERUM DAMRI CABANG SURABAYA

Muhammad Chasan Amrulloh^{1(a)}, Tukiman^{2(b)}

^{1,2}Jurusan Ilmu Administrasi Publik, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur

^{a)}chasanzaid12@gmail.com , ^{b)}tukiman.upnjatim@yahoo.com

INFORMASI ARTIKEL

Article History:

Dikirim:

10-01-2022

Diterbitkan Online:

01-03-2023

Kata Kunci:

Good Corporate Governance,
Pelayanan, BUMN, Tata
Kelola, Transportasi

Keywords:

Good Corporate Governnace,
Service, BUMN,
Transportation

Corresponding Author:

chasanzaid12@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk mendeskripsikan penerapan good corporate governance dalam optimalisasi tata kelola pelayanan di cabang perum damri Kota Surabaya. Metode penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif dengan teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui teknik observasi, wawancara, dokumentasi, dan penelitian terdahulu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Cabang perum damri Kota Surabaya belum sepenuhnya menerapkan prinsip good corporate governance secara keseluruhan dari 5 prinsip pencapaian tujuan, masih 1 prinsip yang terlaksana dengan baik yakni prinsip independency. Transparency belum terlaksana karena tidak adanya layanan informasi operasional, accountability belum terlaksana sepenuhnya masih belum adanya jaminan kompetensi pegawai dan sistem tata kelola perusahaan belum berjalan secara maksimal, responsibility belum terlaksana sepenuhnya karena tidak adanya program dampak sosial untuk masyarakat dilingkungan perusahaan, fairness belum terlaksana sepenuhnya karena fasilitas kotak pengaduan masyarakat masih belum tersedia dan masih banyak armada untuk dilakukan peremajaan maupun armada untuk masyarakat disabilitas.

ABSTRACT

The purpose of this study is to describe the application of good corporate governance in optimizing service governance in the perum damri branch of the City of Surabaya. This research method uses a descriptive type of qualitative research with data collection techniques carried out through observation techniques, interviews, documentation, and previous research. The results showed that the Perum damri Branch of Surabaya City has not fully applied the principles of good corporate governance as a whole from the 5 principles of achieving goals, there is still 1 principle that is well implemented, namely the principle of independency. Transparency has not been carried out due to the absence of operational information services, accountability has not been fully implemented, there is still no guarantee of employee competence and the company governance system has not run optimally, responsibility has not been fully relaxed due to the absence of social impact programs for the community in the company environment, fairness has not been fully implemented because the community complaint box facility is still not available and there are still many fleets for rejuvenation and fleets are carried out for people with disabilities.

DOI:

<https://doi.org/10.24036/jmiap.v5i1.583>

PENDAHULUAN

Transportasi ialah bagian integral atas salah satu aktifitas dan fungsi masyarakat, yang mana dijumpai hubungan yang sangatlah kuat lewat keberadaan gaya hidup, lokasi dan jangkauan beragam kegiatan produksi dan pelayanan yang ada agar bisa dikonsumsi. Senada dengan peradaban manusia yang kian berkembang, transportasi untuk kehidupan masyarakat moderen termasuk kesatuan mata rantai kehidupan, yang memberi sangatlah besar untuk pembangunan masyarakat, termasuk dari aspek sosial politik, budaya ataupun ekonomi. Pengembangan transportasi pun harus digalakkan dan membawa misi bahwa angkutan dapat memberikan pelayanan transportasi umum, bisa membuat gangguan lalu lintas berkurang, bisa menjaga kualitas lingkungan, serta dijangkau oleh seluruh lapisan yang memakai jasa transportasi.

Cabang Perum Damri layanan jasa transportasi publik milik Negara yang senantiasa berupaya menyediakan pelayanan yang memuaskan untuk pelanggan ataupun pengguna bus Damri. Cabang Perum Damri termasuk salah satu Perusahaan Umum dengan negara sebagai pendirinya dengan kewenangan menyelenggarakan layanan jasa angkutan umum, barang dan penumpang diatas jalan yang tujuannya mengembangkan dan mengusahakan pelayanan angkutan barang dan penumpang di atas jalan dengan kendaraan bermotor sebagai penunjang pembangunan bangsa serta negara demi peningkatan ketahanan nasional dan agar dicapai masyarakat makmur dan adil baik secara spiritual ataupun material berpedoman dari Pancasila. Hal tersebut bertujuan agar ada kenyamanan dan keamanan yang dirasakan pelanggan ataupun pengguna ketika memakai jasa transportasi bus Damri. (Rasyid, 2019).

Pengembangan sarana transportasi dari sistem transportasi di perkotaan termasuk suatu komponen yang sangatlah signifikan, sebab keadaan sarana transportasi yang kurang baik dapat mengakibatkan penurunan efisiensi dan efektivitas dari sistem transportasi di perkotaan secara menyeluruh, dilihat berdasar mutu kehidupan di perkotaan ataupun pemenuhan kebutuhan pergerakan masyarakat. Tingginya kebutuhan transportasi angkutan umum, sementara berdasar sisi penyediaan sarana transportasi angkutan umum sangatlah sedikit yakni 10% dari transportasi pribadi seperti halnya, kendaraan motor serta mobil dan sistem pelayanan yang masih kurang baik yang

menyebabkan terjadinya ketidakpuasan masyarakat dalam transportasi angkutan umum. Sementara pemanfaatan angkutan umum yang menjalankan operasional menjadi penilaian yang sangat krusial dalam mengembangkan transportasi umum, khususnya berkenaan upaya memenuhi jasa angkutan umum. (Amin, 2015).

Menurut Rembaen et al., (2022) transportasi ialah sarana krusial sebagai penunjang agar pembangunan main berhasil khususnya saat memberi dukungan kegiatan perekonomian masyarakat termasuk didaerah perdesaan maupun daerah diperkotaan sebagai sumber ekonomi dalam bidang transportasi. Sistem transportasi yang ditemukan ditujukan sebagai peningkatan beragam sumber daya mencakup pula pelayanan mobilitas penduduk yang bisa menjadi pendukung adanya pertumbuhan ekonomi kota. Lewat transportasi yang ada terdapat harapan mampu menghapus isolasi dan memberikan stimulan menuju perkembangan di seluruh sektor dan aspek kehidupan misalnya industri dan perdagangan.

Berdasarkan UU RI Nomor 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara, BUMN adalah badan usaha yang sebgain besar ataupun keseluruhan modal termasuk milik Negara yang terpisah. Kehadiran BUMN terutama bermaksud sebagai peningkatan kehidupan ekonomi nasional dan melaksanakan kemanfaatan umum berwujud penyediaan jasa dan/atau barang dengan mutu cukup dan tinggi untuk memenuhi hajat kehidupan orang banyak. Sebagaian besar kehadiran perusahaan BUMN harus dapat memberikan keberlangsungan pelaksanaan perusahaan yang dapat memberikan bantuan perekonomian maupun pendapatan anggaran bagi negara.

GCG ialah bagian konsep yang mengendalikan dan mengarahkan perusahaan supaya mampu dicapai keseimbangan dari kewenangan serta kekuatan perusahaan sebagai wujud pertanggungjawaban kepada seluruh elemen *shareholder* secara umum dan secara khusus. Hal ini, berhubungan dengan direktur, peraturan kewenangan pemillik, pemegang saham, manajer, dan lainnya. Secara khusus GCG sebagai bentuk pelaksanaan perusahaan agar dapat berjalan menjadi perusahaan yang berkualitas dengan baik terutama para kepentingan yang dapat menjanjkan sesuai perusahaan dengan baik sesuai dengan tujuan dan harapan dalam pendirian perusahaan.

Tata kelola perusahaan cabang perum damri kota Surabaya diharapkan mampu memberikan

kesimbangan antara berbagai kepentingan yang dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan secara keseluruhan. Kebutuhan dalam menerapkan tata kelola perusahaan ialah bagian penting untuk dapat menciptakan nilai tambah kualitas perusahaan bagi semua pihak yang berkepentingan. Selain itu, dalam menerapkan tata kelola perusahaan yang berkualitas baik, perusahaan juga dapat memberikan informasi secara transparansi untuk juga dapat menjadi nilai tambahan perusahaan bagi seluruh kepentingan. (Istighfarin et al., 2021).

Sebagai salah satu perusahaan negara yang mendapatkan penghargaan, cabang perum damri kota Surabaya tidak dapat menjalankan pelayanan publik maupun pelayanan prima dengan baik. Masih banyaknya permasalahan terkait dalam pelayanan yang dilakukan oleh perusahaan. Kurangnya informasi pelayanan yang diberikan oleh perusahaan kepada masyarakat untuk dapat mengetahui jam pemberangkatan angkutan umum bus damri dan armada yang digunakan masih belum dilakukan peremajaan secara sepenuhnya yang dapat mengakibatkan masyarakat tidak akan menumpang armada bus damri. Kurangnya perusahaan cabang perum damri dalam melakukan tata kelola perusahaan yang lebih baik akan memberikan dampak buruk kepada seluruh masyarakat penggunaan angkutan umum yakni bus damri.

Dalam pelaksanaan *GCG* pada suatu perusahaan supaya bisa menjadikan perusahaan cabang perum damri kota Surabaya yang berkualitas dan dapat berjalan dengan baik tentunya perusahaan harus dapat menerapkan prinsip yang harus diterapkan berdasarkan Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor : PER-04/MBU/03/2021 Tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*GCG*) Pada BUMN (2021) ada 5 prinsip, yakni pertama *transparency* (transparansi), yakni terbuka saat mengambil keputusan sekaligus saat menyampaikan informasi secara relevan dan material terkait perusahaan. Kedua, *accountability* (akuntabilitas), yakni kejelasan fungsi, pertanggungjawaban dan pelaksanaan organ oleh karenanya bisa dilaksanakan pengelolaan perusahaan seefektif mungkin. Ketiga, *responsibility* (pertanggungjawaban), yakni keselarasan saat mengelola perusahaan terhadap prinsip-prinsip korporasi yang sehat dan peraturan perundang-undangan. Keempat, yakni *independency* (kemandirian), yakni kondisi yang mana pengelolaan perusahaan

dilaksanakan dengan profesional dan tidak berbenturan dengan tekanan/pengaruh dan kepentingan siapapun yang tidak selaras dengan prinsip-prinsip korporasi yang sehat dan peraturan perundang-undangan. Kelima, *fairness* (Kewajaran), yakni kesetaraan dan keadilan terkait pemenuhan hak-hak Pemangku Kepentingan (*stakeholders*) yang muncul atas dasar peraturan perundang-undangan dan perjanjian. (Njatrijani et al., 2019).

Terkait penerapan *GCG* yang dilaksanakan di perusahaan swasta maupun perusahaan BUMN ialah penting untuk perusahaan dalam melaksanakan penahapan secara cermat atas dasar analisis terhadap kondisi sekaligus situasi perusahaan, dan tingkatan kesiapan didalamnya. Oleh karenanya *GCG* yang diterapkan bisa berlangsung secara lancar dan memperoleh dukungan dari semua unsur elemen yang terdapat dalam perusahaan. Secara umum perusahaan yang sudah mampu melaksanakan penerapan *GCG* memakai tiga penahapan agar bisa diimplementasikan 5 (lima) prinsip *GCG*.

Penerapan *GCG* terhadap perusahaan BUMN di cabang perum damri kota Surabaya merupakan kewajiban kepada seluruh perusahaan negara yang ditetapkan pada Keputusan Menteri BUMN Nomor KEP-117/M-MBU/2002 Tentang Penerapan Praktek *GCG* pada perusahaan BUMN. Selanjutnya dapat dilakukan penyesuaian dalam keterkaitan pembaruan hukum di perseoran maupun perum untuk dapat memperhatikan perkembangan dunia usaha yang semakin dinamis dan kompetitif maka telah ditetapkan Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-01/MBU/2011 Tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik Pada BUMN. (Pawana, 2019).

Pelayanan didefinisikan oleh Nurfadila, (2021) yakni urusan nyata yang bersifat milik otoritas ataupun perusahaan dengan bantuan misalnya kualitas layanan kepada masyarakat, konsumen, ataupun sarana fasilitas pengguna tingkatan pelaksanaan yang sudah diraih. Pelayanan juga diperlukan sebagai kebutuhan perusahaan untuk meningkatkan kualitas perusahaan yang baik serta dalam pelayanan membutuhkan sumberdaya manusia yang dapat bertanggungjawab atas pelayanan yang diberikan oleh perusahaan. Oleh sebab itu, dengan peningkatan kualitas pelayanan yang diberikan oleh perusahaan dapat memberikan

fasilitas layanan yang baik maupun citra positif bagi perusahaan.

Pelayanan cabang perum damri kota Surabaya di shalter bandara juanda maupun di shalter bungurasih merupakan tempat pelayanan untuk mengangkut masyarakat menuju tujuannya. Hal tersebut, sebagai bentuk pelayanan yang diberikan oleh perusahaan di tempat umum untuk dapat memberikan bentuk penyediaan fasilitas angkutan bagi masyarakat. Shalter sebagai tempat angkutan penumpang sebagai sarana fasilitas perusahaan yang disediakan oleh perusahaan agar untuk dapat menjalankan perusahaan angkutan umum berkualitas dalam pelayanan publik.

Secara mendasar terdapat sejumlah masalah sehubungan layanan jasa transportasi yang diberikan pihak Damri. Pertama, soal keterbatasan waktu beroperasi misalnya yang dilihat dari jadwal pemberangkatan bus, waktu operasional bus Damri ini dimulai dari pukul 02.00 WIB hingga 22.00 WIB tanpa adanya SOP (Standart Operasional) yang digunakan sebagai jam pemberangkatan yang dilakukan penumpang menuju Bandara Juanda. Tidak adanya standart pemberangkatan masyarakat sering kali bertanyak-tanyak pemberangkatan bus damri melalui shalter bandara juanda di bungurasih masih melakukan pengangkutan atau tidak. Dalam hal tersebut standart operasinal perusahaan harus berjalan dengan baik pada perusahaan cabang perum damri kota Surabaya didasari atas pedoman pelaksanaan sop yang telah diberikan oleh perusahaan pusat perum damri.

Kedua, yakni penurunan trayek cabang perum damri kota Surabaya yang memberikan dampak tata kelola perusahaan yang kurang baik dalam pelaksanaan operasional perusahaan. Dalam penurunan trayek tidak adanya informasi yang diberikan oleh perusahaan cabang perum damri kota Surabaya, namun penyebab penurunan tersebut merupakan adanya bus trans jatim yang dioperasionalkan di Surabaya menuju gresik dan rute-rute yang digunakan sebelumnya oleh cabang perum damri kota Surabaya. Oleh sebab itu, penurunan trayek perusahaan cabang perum damri merupakan tata kelola perusahaan yang tidak berjalan maksimal dan menyebabkan para supir dan kernet akan kehilangan pekerjaan mereka.

Permasalahan ketiga bisa ditinjau bahwa dari masih dipergunakannya armada lama oleh perusahaan. Disamping itu frekuensi kinerja

bus Damri yang pula masih belum berkualitas sesuai dengan standart perusahaan. Masalah terkait hal pelayanan yang banyak ini menyebabkan penumpang bus Damri di Kota Surabaya makin sepi. Hampir setiap bulan ada kerugian yang perlu ditanggung perusahaan dan jumlahnya besar, contohnya ketika November 2018-2021 kerugian hampir sampai di angka Rp 750 Juta setiap bulannya. Pada 3 tahun terakhir, bahkan bukan hanya 3 tahun terakhir akan tetapi kerugian yang dialami oleh perum damri sudah lama. Hal ini mengakibatkan perusahaan tidak adanya keuntungan. Penyebab utamanya, penumpang semakin hari semakin sepi. Lalu, arus penumpang bus Kota di Surabaya mengalami peningkatan hampir setiap tahun, memperlihatkan tingginya kebutuhan terhadap bus kota.

Dalam membantu mewujudkan penerapan *good corporate governance* dibutuhkan insan Cabang Perum DAMRI Kota Surabaya yang dapat aktif menjalankan tugas dan fungsinya dilingkup perusahaan. Salah satu pondasi untuk dapat memberikan kualitas perusahaan yang baik dan berkelanjutan pegawai dapat memahami terkait dengan *good corporate governance* yang sebagai salah satu peran-peran perusahaan agar dapat berkualitas. Keterkaitan pemahaman pegawai maupun pimpinan dalam melaksanakan prinsip *good corporate governmace* di dalam perusahaan belum sepenuhnya memahami prinsip-prinsipnya. Oleh karena itu, perlu memberikan pelatihan kepada pegawai sesuai dengan masing-masing jabatan yang telah diberikan serta dapat memahami penerapan *GCG* pada perusahaan Cabang Perum DAMRI Kota Surabaya.

Berdasarkan dari uraian yang telah dipaparkan diatas, diperlukan penelitian lebih lanjut tentang penerapan *good corporate governance* dalam optimalisasi tata kelola BUMN. Untuk peneliti, dipergunakan judul "Penerapan *Good Corporate Governance* Dalam Optimalisasi Tata Kelola Pelayanan Di Cabang Perum Damri Kota Surabaya".

METODE PENELITIAN

Menurut paparan Mulyadi, (2019) mendefinisikan dalam penelitian kualitatif merupakan sebagai salah satu kebiasaan tertentu dalam sosial ilmu yang secara mendasar menyesuaikan pengamatan manusia di wilayahnya serta berhubungan dengan individu terhadap karyanya bahasa dan terminologi. Sedangkan berdasarkan paparan

Sugiyono dikutip oleh Prasanti, (2018) penelitian kualitatif dipakai dalam menelaah sebuah objek alamiah, yang mana peneliti adalah sebuah teknik, instrument kunci, cara mengumpulkan data dengan cara gabungan, analisis data sifatnya induktif, serta hasilnya yang mengedepankan makna dibanding generalisasi.

Penelitian ini berjenis kualitatif dengan sifatnya deskriptif memakai teknik dokumentasi, wawancara, observasi, dan penelitian terdahulu untuk mengumpulkan serta sebagaimana kejadian yang dialami pada objek penelitian misalnya motivasi, persepsi, perilaku, dan tindakan-tindakan lainnya. Pendekatan kualitatif dipilih untuk studi yang memahami dan mendeskripsikan penerapan *GCG* dalam tata kelola BUMN di Cabang Perum Damri Kota Surabaya menggunakan empat prinsip teori *good corporate governance*. Penelitian kualitatif mempunyai landasan yang cenderung kuat, termasuk dari segi metodologis ataupun filosofis.

Lokasi penelitian untuk mendapatkan informan yang digali dalam penerapan *good corporate governance* di Cabang Perum Damri Cabang Surabaya maka peneliti melakukan penelitian di berbagai tempat objek yang dipergunakan yakni Cabang Perum Damri Cabng Surabaya, Shalter Bungurasih, Shalter Bandara Juanda Surabaya. Dalam teknik analisis data yang didapatkannya dari wawancara, observasi, dan dokumentasi kemudian dianalisis sesuai dengan langkah teknik analisis data. Untuk penelitian teknik analisis data yang dipakai bersifat deskriptif kualitatif yang mengelola kata yang digunakan ini menggunakan beberapa tahapan yakni pengumpulan data, penyajian data, kondesasi dara dan penarikan kesimpulan ataupun verifikasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Transparency

Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang dapat membangun tata kelola salah satunya menerapkan prinsip *transparency*. *Transparency* menurut Manossoh, (2016:23) adalah bahwa perusahaan harus menyediakan informasi yang material dan relevan dengan cara yang mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan dalam menjalankan bisnisnya. Lebih lanjut lagi, perusahaan 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.

Para pemangku kepentingan yang terlibat dalam tata kelola perusahaan Cabang Perum DAMRI Kota Surabaya untuk dapat menerapkan prinsip *tranparanecy*. Hal tersebut diketahui berdasarkan data yang dimiliki oleh penulis bahwa penerapan prinsip *transparency* masih belum dilakukan secara maksimal. Masing-masing para pemangku kepentingan dalam tata kelola perusahaan yang baik seharusnya dapat terlibat dan memberikan kontribusi sebagai tanggungjawab jabatan yang telah diberikan. Cabang perum DAMRI Kota Surabaya sebagai perusahaan yang bertanggungjawab dalam penyelenggaraan transportasi angkutan umum untuk masyarakat maupun sebagai jalan penghubung transportasi darat bagi masyarakat.

Namun, saat ini Cabang Perum DAMRI Kota Surabaya belum menyediakan informasi terkait layanan operasional yang dilakukan pada ssetiap harinya. Informasi layanan operasional merupakan hal yang sangat penting bagi pengguna transportasi untuk dapat mengetahui informasi jam pemberangkatan. Terutama informasi pada *website* Cabang Perum DAMRI Kota Surabaya yang selanjutnya dalam ditingkatkan dan dikelola dengan baik. Sarana informas *website* bagi perusahaan negara seharusnya mudah untuk dikelola dan memberikan informasi secara aktif kejadian lampau maupun kejadian baru.

Dalam pengelolaan media sosial Cabang Perum DAMRI Kota Surabaya juga masih belum adanya aktifitas sehari-hari untuk informasi kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan. Hal tersebut, seharusnya juga dapat dijalankan oleh perusahaan agar tata kelola perusahaan menjadi baik. Media sosial hal yang penting bagi kehidupan sekarang dengan kemudahan teknologi informasi yang dapat dijalankan memudahkan dan mengurangi biaya-biaya pengeluaran perusahaan tanpa harus mencetak brosur yang terlalu banyak dan mencetak informasi-informasi yang terlalu banyak.

Dapat disimpulkan bahwa, prinsip *transparency* di Cabang Perum DAMRI Kota Surabaya masih belum terlaksana dengan baik. Tata kelola perusahaan Cabang Perum DAMRI Kota Surabaya yang dapat memberikan keberlanjutan perusahaan yang baik serta

memberikan layanan informasi secara terbuka bagi masyarakat menjadi kewajiban dalam pelaksanaan tata kelola perusahaan. Selain itu, untuk menunjang keberhasilan perusahaan Cabang Perum DAMRI Kota Surabaya dapat menghadirkan inovasi baru untuk dapat memaksimalkan layanan informasi melalui *website* dan media sosial *instagram* yakni dapat berupa aplikasi yang dapat berjan satu pintu dalam memberikan informasi layanan maupun kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan.

Accountability

Accountability dalam teori *good corporate governance* menurut Manossoh, (2016:23) dapat dipahami yakni perusahaan harus dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar. Untuk itu perusahaan harus dikelola secara benar, terukur dan sesuai dengan kepentingan perusahaan dengan tetap memperhitungkan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lain. Pencatatan yang dilakukan oleh pementing pemangku dalam pelayanan dilakukan dalam dua hal yakni secara teknologi mesin kasir handphone dan dilakukan pencatatan untuk biaya operasional masing-masing armada serta jaminan kompetensi kualitas karyawan masih belum ditanggung oleh perusahaan untuk dapat memahami dari prinsip-prinsip *good corporate governance*. Hal tersebut kurangnya kecekatan pemangku kepentingan untuk dapat menjalankan perusahaan yang sehat.

Pelayanan yang diberikan oleh Cabang Perum DAMRI Kota Surabaya dalam pembelian tiket akan dilakukan petugas menggunakan mesin kasir handphone yang nantinya tiket akan keluar otamtis. Dalam pelayanan yang diberikan oleh perusahaan sudah berkualitas namun, kedepannya perusahaan dapat memberikan layanan informasi pembelian tiket melalui indomaret maupun alfamart. Dengan adanya informasi pembelian tiket masyarakat akan menjamin kualitas pelayanan yang diberikan perusahaan transportasi angkutan umum bus damri sangat baik dan sebaliknya tanpa adanya informasi secara lengkap melalui media sosial ataupun *website* maka masyarakat akan tidak menggunakan layanan bus damri sebagai angkutan umum.

Pencatatan yang dilakukan oleh Cabang Perum DAMRI Kota Surabaya pada setiap shalter bungurasih menuju juanda maupun sebaliknya melakukan pencatatan secara

penjualan tiket menggunakan kertas yang sudah disediakan oleh perusahaan. Hal tersebut, untuk dilakukan pemotongan biaya operasional masing-masing armada agar tetap jalan pada semestinya. Hal tersebut mengakibatkan ketidak jelasan dan menyelewengan dana yang diberikan kebijakan pemotongan dana operasional kepada petugas tiket. Fungsi dan tugas para pemangku kepentingan perusahaan tidak jalan sesuai dengan standrat keputusan direksi yang telah ditetapkan.

Jaminan kompetensi masing-masing karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, Perum Damri Kantor Cabang Surabaya menjamin kompetensi masing-masing karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dalam menerapkan GCG melalui adanya pendidikan dan pelatihan yang dilakukan kepada karyawan. Para pegawai internal Cabang Perum DAMRI Kota Surabaya bisa melakukan pelatihan dalam pemahaman *good corporate goverennace* maupun pelatihan pemahaman dalam tugas dan fungsi secara mandiri dan perusahaan masih belum memberikan jaminan agar kualitas perusahaan semakin baik.

Cabang perum damri Surabaya juga tidak memiliki pengawasan kinerja pegawai untuk dapat mencapai visi dan misi perusahaan. Pengawasan kinerja pegawai merupakan hal yang sangat penting untuk dapat memberikan kualitas dan optimal kepada perusahaan. Pertanggungjawaban pengawasan kinerja pegawai sebagai bentuk pelaksanaan perusahaan dalam menjalankan aktivitas bisnis negara serta sebagai penyelenggaraan pelayanan prima. Cabang perum damri dapata melakukan optimal dan tata kelola perusahaan yang dapat memberikan kemajuan dan memberikan pengawasan kinerja pegawai.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa prinsip *accountability* pada Cabang Perum DAMRI Kota Surabaya belum terlaksana secara sepenuhnya. Hal tersebut dapat dilihat masih adanya kepentingan keputusan yang diberikan oleh pemangku kepentingan kepada petugas tiket dan jaminan kompetensi yang diberikan oleh pegawai agar dapat memberikan peningkatan pemahaman pegawai dalam penjalankan perusahaan yang lebih baik dan berkualitas.

Responsibility

Responsibility dalam teori *good corporate governance* menurut Manossoh, (2016:23)

dapat dipahami yakni perusahaan dapat mematahui peraturan perundang-undangan yang telah diputuskan oleh direksi perusahaan serta dapat melaksanakan tanggungjawab sosial kepada masyarakat sekitar yang dapat memberikan kesinambungan bersama dengan masyarakat. Dalam pelaksanaan prinsip *responsibility* di Cabang Perum DAMRI Kota Surabaya dapat melaksanakan dengan pertanggungjawaban jabatan yang telah diberikan oleh pimpinan tertinggi dari perusahaan.

Keberhasilan perusahaan dalam pelaksanaan prinsip *Responsibility* yakni adanya program sosial yang diberikan oleh perusahaan kepada masyarakat. Program sosial yang seharusnya dapat dijalankan oleh Cabang Perum DAMRI Kota Surabaya untuk dapat melancarkan kegiatan masyarakat maupun hal yang memang dibutuhkan masyarakat sebagai *tenant* dari perusahaan yang memberikan dampak pandangan masyarakat perusahaan yang sehat. Oleh karena itu, perusahaan Cabang Perum DAMRI Kota Surabaya dalam mebuat program sosial tidak harus mengandalkan anggaran tahunan yang diajukan dipusat perusahaan melainkan dapat memperbaiki sistem yang hingga saat ini belum terkoneksi dengan baik dengan perusahaan yang dilaksanakan.

Program sosial yang dilakukan perusahaan dapat memberikan sistem manajemen yang baik dan dapat terkoneksi dengan segala bidang untuk melaksanakan program-program sosial yang dilakukannya. Salah satunya yakni perusahaan dapat memberikan wadah maupun program secara 1 pintu dan para pemangku kepentingan hanya tinggal melaksanakan tugas masing-masing. Dengan adanya sistem yang baik bagi perusahaan dapat memberikan dampak positif pandangan masyarakat terhadap perusahaan negara yang layak dioperasionalkan.

Namun, bukan hanya program sosial untuk masyarakat yang harus dilakukan perusahaan. Program sosial kepada pegawai juga sangat penting dilakukan oleh perusahaan untuk dapat melakukan keberlanjutan pegawai dalam melakukan pekerjaan di perusahaan. Program sosial bagi pegawai yang mengalami musibah seperti halnya kecelakaan disaat berangkat maupun pulang dari kantor sebagai bentuk sosial yang wajib dilakukan oleh perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan sudah memberikan program sosial kepada para pegawai untuk

dapat memberikan bentuk pertanggungjawaban perusahaan. Keberhasilan perusahaan dalam mewujudkan program sosial kepada para pegawai yang mengalami musibah sangatlah penting untuk dijalankan oleh perusahaan.

Kepuasan pengguna bus damri merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat pengguna bus damri secara optimal. Masyarakat pengguna bus damri akan memberikan respon kepada perusahaan dengan baik atas pelayanan yang telah diberikan oleh perusahaan. Seperti halnya pelayanan perusahaan kepada pengguna yakni, kenyamanan fasilitas yang diberikan oleh perusahaan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwasannya prinsip *responsibility* belum terlaksana sepenuhnya yang dilakukan oleh perusahaan Cabang Perum DAMRI Kota Surabaya. Tidak adanya program sosial yang diberikan kepada masyarakat setiap yang membutuhkan dan sistem yang dilaksanakan masih tidak adanya koneksi yang baik bagi perusahaan. Hal tersebut karena kurangnya kecekatan pegawai maupun pimpinan cabang untuk dapat merubah sistem lama yang tidak adanya kejelasan dalam segala kegiatan yang dilakukan maupun program-program yang dilakukan tidak terbuka.

Independency

Independency dalam teori *good corporate governance* menurut Manossoh, (2016:23) dapat dipahami yakni sebagai dasar untuk dapat melancarkan pelaksanaan kegiatan perusahaan yang dikelola secara independen tanpa adanya pengaruh dari pihak untuk kepentingan pribadi maupun yang dapat merugikan perusahaan. Pelaksanaan dari prinsip *independency* di perusahaan Cabang Perum DAMRI Kota Surabaya dapat diketahui melalui tata kelola perusahaan tanpa adanya pengaruh pihak-pihak yang merugikan perusahaan untuk kepentingan pribadinya.

Secara khusus pengelolaan tata kelola perusahaan agar dapat berjalan dengan baik dan maksimal jika dilakukan secara independen tanpa adanya kepentingan pribadi. Perusahaan akan berkembang maju dalam pengelolaan yang dilakukan secara independen dan dapat memberikan peningkatan kualitas perusahaan maupun pendapatan perusahaan. Terutama perusahaan negara yang dapat menyelenggarakan perusahaan secara

independen tanpa adanya unsur kepentingan kelompok-kelompok tertentu maupun kepentingan pribadi.

Para pemangku kepentingan yang terlibat dalam perusahaan telah berkomitmen untuk dapat melaksanakan kegiatan perusahaan secara independen agar tidak merugikan perusahaan. Hal tersebut dapat diketahui melalui dari berbagai komitmen para pemangku kepentingan yang melaksanakan tugas sesuai dengan perintah maupun prosedur dari perusahaan. Masing-masing para pemangku kepentingan yang terlibat dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan berkewajiban tidak melakukan pelanggaran kode etik perusahaan. Para pimpinan maupun pegawai juga tidak adanya intervensi antar pemangku kepentingan yang dapat merusak tata kelola perusahaan.

Adanya intervensi yang mengakibatkan kerugian perusahaan negara akan dilakukan mediasi untuk dapat menyelesaikan masalah. Para pemangku kepetingan juga akan terus melakukan pengawasan kinerja pegawai agar tidak terjadinya intervensi. Hal tersebut juga akan memberikan kualitas perusahaan yang memburuk dan tidak dapat dijalankan pada semestinya. Cabang Perum DAMRI Kota Surabaya merupakan perusahaan negara yang bergerak dibidang transportasi darat untuk melakukan pelayanan kepada masyarakat dalam angkutan umum. Adanya intervensi yang dilakukan para pemangku kepentingan diperusahaan selama perusahaan berdiri di Kota Surabaya masih belum pernah terjadi karena seluruh pemangku kepentingan sudah diberikan tugas dan tanggung jawab masing-masing.

Para pemangku kepentingan melaksanakan tugas dan fungsi yang wajib dipertanggungjawabkan untuk dapat memberikan fungsi masing-masing para pemangku kepentingan. Dengan adanya pemabgian tugas dalam tanggungjawab yang diberikan oleh perusahaan sehingga memberikan kualitas keamanan perusahaan secara independen maupun tidak adanya intervensi yang mengakibatkan kualitas perusahaan menjadi buruk dan dapat merugikan perusahaan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwasannya prinsip independency terlaksana. Tidak adanya pengaruh yang dapat merugikan perusahaan maupun memberikan dampak kualitas independensi perusahaan tidak bai serta intervensi para pemangku kepentingan masih belum terjadinya di dalam perusahaan internal

Cabang Perum DAMRI Kota Surabaya. Namun, kedepannya para pemangku kepentingan dapat meningkatkan kualitas perusahaan jauh lebih baik lagi untuk dapat menyelaraskan tujuan capaian perusahaan yang dapat memberikan dampak kepada masyarakat.

Fairness

Kesetaraan dan Kewajaran (*Fairness*) dalam teori *good corporate governance* menurut Manossoh, (2016:23) dipahami sebagai perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kewajaran dan kesetaraan. Dalam pelaksanaan prinsip ini, perusahaan harus memberikan kesempatan kepada pemangku kepentingan untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat bagi kepentingan perusahaan serta membuka akses terhadap kedudukan masing-masing. Pengaduan masyarakat maupun pengaduan pegawai internal merupakan hal yang sangat penting untuk kemajuan kualitas perusahaan yang lebih baik dan armada bus damri dapat memberikan kesetaraan bagi seluruh penumpang khususnya masyarakat disabilitas.

Masyarakat yang ingin mengadu masih belum diberikan fasilitas kotak surat oleh perusahaan Cabang Perum DAMRI Kota Surabaya. Kesempatan dan diberikan kepada masyarakat dalam penyampaian keluhan atas pelayanan yang diberikan, karena pengguna layanan juga merupakan *stakeholder* yang harus diperhatikan kepentingan oleh perusahaan. Cabang Perum DAMRI Kota Surabaya telah memberikan kesempatan bagi setiap pengguna layanan bus damri untuk berkontribusi bagi perbaikan kinerja perusahaan melalui penyampaian keluhan dan saran. Dari setiap keluhan seringkali tidak diteruskan ke atasan. Cabang Perum DAMRI Kota Surabaya dalam hal ini juga juga menyadari bahwa belum semua tuntutan pengguna layanan dapat dipenuhi oleh perusahaan. Perum Damri sendiri masih mencari solusi terbaik dan mempertimbangkan segala keluhan dari *stakeholder* terkait.

Kesempatan yang diberikan kepada karyawan dalam menyampaikan pendapat, dimana penyampaian pendapat bisa dilakukan secara formal ataupun non-formal. Cabang Perum DAMRI Kota Surabaya memberikan kebebasan berpendapat bagi setiap karyawannya. Adapun penyampaian pendapat secara formal dapat disampaikan melalui surat

yang ditujukan untuk *General Manager* melalui Asisten Manager atau koordinator masing-masing, sementara penyampaian pendapat secara non formal dapat disampaikan secara langsung kepada jajaran manager ketika berada di lapangan.

Hal tersebut juga yang menjadi kesetaraan dan kewajaran (*Fairness*) armada bus damri yang hanya digunakan untuk masyarakat yang tidak disabilitas. Perusahaan Cabang Perum DAMRI Kota Surabaya sebagai salah satu perusahaan yang bergerak dibidang layanan transportasi seharusnya dapat memberikan kualitas perusahaan yang baik untuk kesetaraan semua masyarakat khususnya masyarakat disabilitas agar dapat menumpang transportasi angkutan umum bus damri. Dimana hal tersebut, hingga saat ini perusahaan-perusahaan transportasi angkutan umum hanya memberikan angkutan umum untuk masyarakat yang tidak disabilitas.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwasanya prinsip *fairness* di Cabang Perum DAMRI Kota Surabaya masih belum terlaksana sepenuhnya. Tidak adanya fasilitas pelayanan kotak aduan masyarakat sebagai bentuk perusahaan berkualitas baik dan masih belum adanya armada angkutan umum untuk masyarakat disabilitas. Hal tersebut karena kurangnya kecekaan pemangku kepentingan yang kurang memperhatikan kualitas perusahaan serta tujuan dari perusahaan tidak sesuai apa yang telah diharapkan menjadi pelayanan yang prima untuk masyarakat.

Kepuasan pengguna bus damri merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat pengguna bus damri secara optimal. Masyarakat pengguna bus damri akan memberikan respon kepada perusahaan dengan baik atas pelayanan yang telah diberikan oleh perusahaan. Seperti halnya pelayanan perusahaan kepada pengguna yakni, kenyamanan fasilitas yang diberikan oleh perusahaan.

PENUTUP

Berdasarkan hasil dan pembahasan pada penelitian ini maka menunjukkan bahwa konsep atau prinsip dalam menerapkan *good corporate governance* masih belum sepenuhnya diterapkan dengan baik di Cabang Perum Damri Kota Surabaya melalui tata kelola pada prinsip-prinsip *good corporate governance* maupun dalam peningkatan pelayanan dan tata kelola.

Secara khusus dibahas mengenai menggunakan 5 prinsip yang sudah dikemukakan oleh peneliti diatas. Dalam penelitian tersebut peneliti memberikan deskripsi tata kelola perusahaan yang baik bagi cabang perum damri kota Surabaya untuk dapat mewujudkan tata kelola perusahaan yang berkelanjutan serta dapat memberikan contoh kepada seluruh perusahaan negara. Adapun terkait dengan kesimpulan sebagai berikut dibawah ini:

1. *Transparency* belum terlaksana. Para pemangku kepentingan dalam menjalankan informasi layanan operasional bus damri maupun kegiatan sehari-hari yang dilakukan perusahaan Cabang Perum DAMRI Kota Surabaya tidak dilakukan secara maksimal yang dibuktikan dengan uraian hasil maupun pembahasan. Hal tersebut mengakibatkan masyarakat tidak akan menggunakan layanan transportasi angkutan umum bus damri yang informasi layanannya tidak aktif.
2. *Accountability* belum sepenuhnya terlaksana. Hal tersebut ditandai bahwa jaminan kompetensi pegawai dalam pemahaman prinsip-prinsip *good corporate governance* maupun jaminan kompetensi pegawai agar dapat menjalankan fungsi dan tanggungjawab perusahaan agar jauh lebih baik tidak ditanggung oleh perusahaan. Sedangkan pembelian tiket sudah begitu baik menggunakan mesin kasir handphone yang otomatis tiket akan keluar secara otomatis. Namun, pencatatan biaya operasional yang seharusnya diputuskan oleh manager usaha namun kenyataannya keputusan diberikan kepada petugas tiket.
3. *Responsibility* belum sepenuhnya terlaksana. Hal tersebut ditunjukkan dampak sosial kepada masyarakat sekitar masih belum dilakukan dan hanya mengandalkan pusat perusahaan untuk dapat memberikan bantuan sosial kepada masyarakat. Sistem manajemen yang masih belum terarah juga menjadi hal kesalahan perusahaan dalam menjalankan operasional setiap harinya.
4. *Independency* terlaksana. Hal tersebut ditunjukkan perusahaan yang telah melaksanakan perusahaan secara

independen tanpa adanya dominasi dari pihak-pihak kepentingan pribadinya serta pegawai maupun pimpinan ketika melakukan intervensi akan dilakukan secara terbuka untuk dapat menyelesaikan permasalahan pada saat itu untuk tidak terjadinya yang dapat merugikan perusahaan.

5. *Fairness* belum sepenuhnya terlaksana. Hal tersebut telah ditandai dalam uraian hasil dan pembahasan bahwa pengaduan masyarakat yang belum diberikan fasilitas kotak saran dan armada bus damri untuk angkutan umum masyarakat disabilitas belum memiliki armada

DAFTAR PUSTAKA

- Amin, S. R. (2015). Analisis Sarana Angkutan Umum Bus Damri Di Kota Semarang. *Analisis Sarana Angkutan Umum Bus Damri Di Kota Semarang*, 4(2), 137. <https://doi.org/10.15294/jejak.v4i2.4648>
- Istighfarin, D., Gusti, N., & Wirawati, P. (2021). Zartheit durch Reifung in der Linie: Persecuting Erzeugung von bakteriologisch sicheren Geflügelprodukten mit langer Haltbarkeit. *Fleischwirtschaft*, 85(2), 30–33.
- Manossoh, H. (2016). Good Corporate Governance Untuk Meningkatkan Kualitas Laporan Keuangan. In *PT Norlive Kharisma Indonesia : Bandung ISBN: 978-602-73706-6-1*.
- Mulyadi, M. (2019). Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif Serta Pemikiran Dasar Menggabungkannya [Quantitative and Qualitative Research and Basic Rationale to Combine Them]. *Jurnal Studi Komunikasi Dan Media*, 15(1), 128.
- Njatrijani, R., Rahmanda, B., & Saputra, R. D. (2019). Hubungan Hukum dan Penerapan Prinsip Good Corporate Governance dalam Perusahaan. *Gema Keadilan*, 6(3), 242–267. <https://ejournal2.undip.ac.id/index.php/gk/article/view/6481>
- Nurfadila, B., & Ananda Rustam, T. (2021). Pengaruh Kualitas Pelayanan Dan Fasilitas Terhadap Kepuasan Pengguna Jasa Transportasi Umum Trans Batam. *Jurnal Ilmiah Kohesi*, 4(3), 149–155.
- Pawana, S. C. (2019). Penerapan Prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik (Good Corporate Governance) dalam Kebijakan Rightsizing BUMN. *Hukum Ekonomi Bisnis*, 01(14), 8.
- Prasanti, D. (2018). Penggunaan Media Komunikasi Bagi Remaja Perempuan Dalam Pencarian Informasi Kesehatan. *LONTAR: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 6(1), 13–21. <https://doi.org/10.30656/lontar.v6i1.645>
- Rasyid, R. B. F. Al. (2019). Kualitas Pelayanan transportasi Publik (Studi Deskriptif tentang Kualitas Pelayanan Jasa Angkutan Umum Perum Damri Unit Angkutan Bus Khusus Gresik-Bandara Juanda). *Ilmu Administrasi Negara*, 3(2), 97–105.
- Rembaen, B. Z., Lumolos, J., & Kumayas, N. (2022). Kebijakan Pemerintah Kabupaten Kepulauan Talaud Dalam Pengembangan Transportasi Pedesaan Di Pulau Kabaruan. *Eksekutif: Jurnal Jurusan Ilmu Pemerintahan*, 1(1), 1–11.
- Undang-Undang Republik Indonesia Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-06/MBU/07/2020 Tentang Kode Etik dan Kode Perilaku Aparatur Negara Kementerian Badan Usaha Milik Negara.
- Undang-Undang Republik Indonesia Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-4/MBU/03/2021 Tentang Organisasi dan Tata Kelola Kementerian Badan Usaha Milik Negara.
- Undang-Undang Republik Indonesia Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-07/MBU/04/2021 Tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-03/MBU/08/2017 Tentang Pedoman Kerja Sama Badan Usaha Milik Negara.