

Peran BUMD Dalam Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (Kajian Evaluatif Mengengai Program Penunjang Fungsi Penganggaran)

by Kridawati Sadhana

Submission date: 23-Jun-2020 05:48AM (UTC+0700)

Submission ID: 1348261970

File name: 07_peran BUMD_PAD.pdf (1.69M)

Word count: 4407

Character count: 28389

**PERAN BUMD DALAM PENINGKATAN PENDAPATAN ASLI DAERAH
(Kajian Evaluatif Mengenai Program Penunjang Fungsi Penganggaran)**

*The qole of Regional-Owned Enterprises Toward Local Revenue
(Evaluative Study On Supporting Program of Budgeting Function)*

38

Kridawati Sadhana

Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Merdeka Malang

ABSTRACT

Autonomy releases authority to region to manage and regulate all administrative matters. Region has the authority to make local policy to provide services, increase participation, and community empowerment initiative which is aimed to improve people's welfare. One indication of the ability to implement the principle of local autonomy is the attempt to raise revenue (PAD). One component of development support in particular to increase the local revenue is a Regional-Owned Enterprises or better known as the Local Company. But reality shows that the management of local enterprises are so far covered a variety of issues, among others: poor management, staffing problems, and too much interference of local officials. These such problems have caused many local companies run inefficiently.

Keywords: enterprises, regional autonomy, the welfare of the people

Pendahuluan

17

Dalam Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 yang telah diganti dengan Undang - undang Nomor 32 tahun 2004 dinyatakan bahwa Daerah Kabupaten dan Daerah Kota diberikan kewenangan Otonomi dengan tujuan agar daerah dapat mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri secara proporsional. Dalam penjelasan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 (b) ditegaskan sebagai berikut :

"Otonomi Daerah menggunakan prinsip otonomi yang seluas — luasnya dalam arti daerah diberi kewenangan mengurus dan mengatur semua urusan pemerintahan di luar yang menjadi urusan Pemerintah yang ditetapkan dalam Undang — undang ini. Daerah memiliki kewenangan membuat kebijakan daerah untuk memberi pelayanan, peningkatan peran serta, prakarsa dan pemberdayaan masyarakat yang bertujuan pada peningkatan kesejahteraan rakyat. Sejalan dengan prinsip tersebut dilaksanakan pula prinsip otonomi yang nyata dan bertanggung jawab. Prinsip otonomi nyata adalah suatu prinsip bahwa untuk melaksanakan urusan pemerintahan dilaksanakan berdasarkan tugas, wewenang, dan kewajiban yang senyatanya telah ada dan berpotensi untuk tumbuh, hidup dan berkembang sesuai dengan potensi dan kekhasan daerah. Dengan demikian isi dan jenis otonomi bagi setiap daerah tidak selalu sama dengan daerah lainnya. Adapun yang dimaksud dengan otonomi yang bertanggung jawab adalah otonomi yang dalam

11

penyelenggaraannya harus benar — benar sejalan dengan tujuan dan maksud pemberian otonomi, yang pada dasarnya untuk memberdayakan daerah termasuk meningkatkan kesejahteraan rakyat yang merupakan bagian utama dari tujuan nasional....”.

Salah satu indikasi dari kemampuan untuk melaksanakan prinsip otonomi daerah adalah dengan berupaya meningkatkan penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Karena APBD yang terus meningkat dari tahun ke tahun, secara pasti memberikan dukungan nyata bagi pelaksanaan program pembangunan dalam rangka mewujudkan kehendak masyarakat serta amanat Undang-undang Dasar 1945. Salah satu komponen pendukung pembangunan khususnya untuk meningkatkan pendapatan daerah/penerimaan daerah adalah Badan Usaha Milik Daerah atau yang lebih dikenal dengan Perusahaan Daerah. Dalam penjelasan umum Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah, mengenai keuangan daerah disebutkan bahwa :

3

“...Daerah diberi hak untuk mendapatkan sumber keuangan yang antara lain berupa : kepastian adanya pendanaan dari Pemerintah sesuai dengan urusan pemerintah yang diserahkan; kewenangan memungut dan mendayagunakan pajak dan retribusi daerah dan hak untuk mendapatkan bagi hasil dari sumber — sumber daya nasional yang berada di daerah dan dana perimbangan lainnya; hak untuk mengelola kekayaan Daerah dan mendapatkan sumber — sumber pendapatan lain yang sah serta sumber sumber pembiayaan....”

9

Era otonomi daerah telah memberikan nuansa baru dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah. Dengan sistem otonomi, daerah memiliki keleluasaan mengatur dirinya sendiri. Tapi di sisi lain, daerah juga dituntut lebih mandiri, termasuk membiayai seluruh kegiatannya. Ada beberapa cara yang sering ditempuh Pemda untuk memperbesar pundi-pundi keuangannya. Pertama, berusaha menarik investor untuk menanamkan investasinya. Kedua, menyusun Peraturan Daerah (Perda) sebagai dasar legitimasi untuk menarik berbagai iuran sehingga Pendapatan Asli Daerah (PAD) meningkat. Terakhir, membenahi dan membentuk perusahaan daerah yang sering dikenal dengan BUMD. Kesadaran akan pentingnya eksistensi BUMD ini pun sering menjadi salah satu pertimbangan penting dalam proses pemilihan kepala daerah.

31

Kebijakan Peningkatan Pendapatan Asli Daerah.

Dalam Pasal 157, Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 diungkapkan bahwa Pendapatan Asli Daerah terdiri dari hasil pajak daerah, hasil retribusi daerah, pendapatan bagian laba BUMD dan investasi lainnya, dan pendapatan yang sah. Hal ini terkait

19

sebagai obyek peraturan yang ada. Pendapatan Asli Daerah dapat memberikan dukungan yang memadai bagi pelaksanaan otonomi daerah atau sebaliknya, bergantung pada upaya-upaya yang dilakukan Pemerintah Daerah.

Agar dapat mengurus rumah tangganya sendiri dengan sebaik-baiknya maka kepada daerah diberikan sumber-sumber pembiayaan yang cukup. Mengingat bahwa tidak semua sumber-sumber pembiayaan diberikan kepada daerah, maka kepada daerah diwajibkan untuk menggali sumber-sumber keuangannya sendiri berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Hal ini akan dapat membantu Pemerintah daerah dalam rangka pelaksanaan otonomi secara baik. Sumber-sumber tersebut dapat diusahakan melalui :

- a. Perimbangan pembagian sumber-sumber keuangan yang diterima oleh suatu daerah tertentu. Sudah tentu perimbangan keuangan antara pusat dan daerah, berbeda-beda dilihat dan segi potensinya atau dilihat dari usaha pengembangan daerah yang terbelakang;
- b. Sumber yang lain adalah subsidi, bantuan langsung dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah. Subsidi atau bantuan ini dapat dibagi dua, yaitu; bisa dipergunakan oleh daerah sesuai kepentingan daerah, serta yang sudah *earmarked*, yaitu yang sudah ditentukan penggunaannya, Dana Alokasi Khusus Pelaksanaan penggunaannya berada ditangan Pemerintah Daerah;
- c. Pemerintah Daerah mempunyai kewenangan untuk menarik dan memungut retribusi dan tarif-tarif tertentu, yang sepenuhnya berada ditangan pemerintah daerah;
- d. Pemerintah daerah juga dapat mengadakan kegiatan-kegiatan usaha yang bisa menghasilkan pendapatan. Antara lain dengan membangun perusahaan-perusahaan daerah.
- e. Kemungkinan pemerintah daerah untuk meminjam dana-dana kredit yang ringan. Dana tersebut dapat diperoleh melalui *subsidiary Loan Agreement* (SLA) yaitu Pemerintah Pusat mendapat pinjaman dan donatur luar negeri kemudian disalurkan kedaerah-daerah, serta melalui *Regional Development Account* (RDA) atau Rekening Pinjaman Daerah (RPD) yaitu pinjaman yang diperoleh Pemerintah dan Donatur.

Kemampuan dan kesanggupan daerah dalam melaksanakan otonominya sangat tergantung atau ditentukan dan sumber-sumber Pendapatan Asli Daerah. Oleh karena itu Pemerintah Daerah berkewajiban secara sungguh-sungguh untuk selalu meningkatkan keuangannya guna membiayai kegiatan rumah tangga daerah itu sendiri. Daerah harus siap secara administratif serta harus jeli merekonstruksi visi dan misi strategis sebab

penyelenggaraan Pemerintah di Daerah tidak akan terlepas dari proses pembangunan di Daerah.

Potensi ekonomi merupakan potensi sumber daya dan kelembagaan lokal yang mencakup :

- a. Penduduk dan tenaga kerja lokal.
- b. Kelembagaan Lokal.
- c. Sumberdaya alam.

Namun dalam prakteknya pendayagunaan potensi ekonomi, sering menghadapi kendala berkaitan dengan :

- a. Sebagian besar penduduk dan tenaga kerja lokal relatif rendah ketrampilan dan pendidikannya.
- b. Keterbatasan jumlah dana atau modal yang bersumber dari lokal.
- c. Akses terhadap dana atau modal yang bersumber dari lokal.
- d. Motivasi dan ide ekonomisasi sumber daya lokal yang kurang,
- e. Semangat kewirausahaan yang kurang.

Badan Usaha Milik Daerah (BUMD)

Undang-undang³³ No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah telah mengamanatkan¹⁶ bahwa Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) merupakan salah satu sumber pendapatan daerah. Oleh karenanya maka BUMD perlu diberdayakan sehingga menjadi perusahaan yang kuat, berdaya saing dan mampu memberikan pelayanan kepada masyarakat umum secara maksimal. Untuk mengupayakan pemberdayaan BUMD diperlukan suatu pengaturan agar BUMD dijalankan secara efisien, efektif dan bertanggungjawab.²⁸

Undang-undang yang mengatur BUMD secara khusus adalah Undang — undang No. 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah. Namun Undang-undang tersebut sudah tidak sesuai lagi dengan keadaan, sehingga perlu diperbaharui sesuai dengan perkembangan tatanan pemerintahan, perekonomian serta kemasyarakatan secara umum. Pemerintah telah mengundang²⁷ Undang-undang No. 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara, namun peraturan tersebut tidak dimaksudkan untuk berlaku bagi BUMD, sehingga Pemerintah dalam hal ini Departemen Dalam Negeri menganggap perlu mempersiapkan rancangan undang-undang yang khusus mengatur BUMD. Departemen Dalam Negeri telah memulai upaya penyusunan RUU BUMD yang sampai saat ini telah dikonsultasikan kepada beberapa pihak untuk mendapatkan masukan.

Bila dibandingkan dengan Undang-undang No. 5 Tahun 1962 Rancangan Undang —

undang tentang BUMD memuat materi pengaturan yang lebih luas. Pokok-pokok pengaturan sebagaimana dimuat dalam RUU dibuat secara umum dengan tujuan mengatur mekanisme agar BUMD dapat dijalankan secara efektif, efisien dan bertanggungjawab. Pokok-pokok pengaturan tersebut mencakup hal-hal sebagai berikut di bawah ini:

1. Direksi BUMD berkewajiban untuk mempersiapkan laporan triwulanan dan laporan tahunan. Laporan tahunan harus telah diaudit dan disampaikan kepada Dewan Pengawas paling lambat 90 (sembilan puluh) hari setelah penutupan tahun buku yang berjalan.
2. Masa jabatan Direksi dibatasi hanya 5 (lima) tahun dan hanya dapat diangkat kembali untuk 1 (satu) kali masa jabatan.
3. Direksi BUMD dilarang merangkap jabatan struktural dan fungsional pada instansi/lembaga Pemerintah Pusat dan Daerah, sebagai anggota Direksi pada BUMD lain, BUMN, badan usaha swasta ataupun jabatan lain yang dapat menimbulkan benturan kepentingan.
4. BUMD dapat dinyatakan pailit dan dalam hal kepailitan terjadi karena kesalahan atau kelalaian Direksi. Direksi dapat dimintakan pertanggungjawabannya.

Dalam RUU mulai diatur secara tegas mengenai pembagian bentuk BUMD kedalam Perusahaan Umum Daerah (Perumda) dan Perusahaan Perseroan Daerah (Perseroda). Perumda merupakan BUMD yang didirikan untuk tujuan menyediakan kemanfaatan umum, pelayanan dasar, dan usaha perintisan. Modal Perumda seluruhnya dimiliki oleh Daerah dan tidak terbagi atas saham. Perumda tidak boleh memiliki anak perusahaan dan atau saham pada perusahaan lain. Organ Perumda terdiri dan Kepala Daerah, Dewan Pengawas dan Direksi.

Perseroda merupakan BUMD yang bertujuan untuk menyelenggarakan usaha daerah dengan menyediakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang atau jasa. Sebagian saham Perseroda dapat dimiliki oleh pihak selain selain Pemerintah Daerah, maksimum hingga 49% (empat puluh sembilan persen). Perseroda boleh memiliki anak perusahaan atau saham di perusahaan lain. Perseroda berbentuk perseroan terbatas dan sepenuhnya tunduk pada Undang-undang No. 1 Tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas. Dengan diundangkannya Undang-undang tentang BUMD, diharapkan terdapat rambu — rambu dan pengaturan yang jelas mengenai pendirian BUMD, sehingga BUMD dapat lebih diberdayakan sebagai suatu perusahaan yang kuat, efisien, berdaya saing, dan membawa kemanfaatan bagi masyarakat banyak.

Dasar pendirian BUMD adalah UU No. 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah. Dalam hal ini, berbagai fungsi dan peranan yang "dibebankan" kepada dan dilaksanakan oleh BUMD tersebut utamanya adalah melaksanakan kebijakan pemerintah di bidang ekonomi

4 dan pembangunan daerah, b) pemupukan dana bagi pembiayaan pembangunan daerah, c) mendorong peran serta masyarakat dalam bidang usaha, d) memenuhi kebutuhan barang dan jasa bagi kepentingan publik, dan e) menjadi perintis kegiatan dan usaha yang kurang diminati swasta. Mengingat dipandang cukup pentingnya peran BUMD khususnya sebagai salah satu sumber PAD di daerah, maka tentu saja BUMD¹ dituntut agar lebih profesional dan lebih efisien dalam melaksanakan usahanya. Kebijakan dan upaya ke arah itu telah banyak dilakukan, namun karena berbagai kendala, ternyata BUMD pada umumnya, menunjukkan hasil yang belum menggembirakan. Hal ini tampak, antara lain, relatif masih kecilnya peran dan kontribusi laba BUMD dalam penerimaan PAD di daerah, baik pada tingkat provinsi maupun kabupaten dan kota.

23 Perusahaan yang menjadi milik PEMDA ini dikenal dengan sebutan Perusahaan Daerah atau disingkat PD.²⁰ Bagian laba perusahaan milik Daerah (BUMD) merupakan salah satu sumber yang cukup potensial untuk dikembangkan. Pembenahan demi pembenahan memang terus dilakukan agar pengelolaan BUMD tidak terlalu diintervensi oleh pemerintah. Mengapa demikian ? Karena secara filosofis, kedua organisasi tersebut berbeda. Badan Usaha Milik Daerah berorientasi kepada *profit making* yang dilandasi oleh *profit motive*, sedangkan organisasi publik berorientasi kepada *public services*. Namun dalam implementasinya, sering kali keduanya tidak dipisahkan sehingga timbul berbagai kerancuan apalagi pengelola BUMD terdiri dari aparatur publik menjelang/ sudah purnatugas yang tidak memiliki kompetensi bisnis. Akibatnya, perusahaan daerah kerap kali merugi .

Tujuan utama sektor publik adalah pemberian pelayanan publik namun tak berarti organisasi sektor publik sama sekali tak memiliki tujuan yg bersifat finansial. Organisasi sektor publik juga memiliki tujuan finansial akan tetapi hal tersebut berbeda baik secara filosofis konseptual dan operasional dgn tujuan profitabilitas pada sektor swasta. Tujuan finansial pada sektor swasta diorientasikan pada maksimasi laba utk memaksimalkan kesejahteraan pemegang saham sedangkan pada sektor publik tujuan finansial lebih pada maksimasi pelayanan publik km utk memberikan pelayanan publik diperlukan dana.

Salah satu contoh pembenahan BUMD, misalnya restrukturasi BUMD di DKI Jakarta yang dilakukan pada masa kepemimpinan Sutiyoso. Pembenahan antara lain 'meliputi penggantian komisaris dan direksi dengan orang yang lebih profesional melalui *fit and proper test*, perubahan struktur usaha menjadi sistem *holding* dengan tahapan *subholding company*. Dalam proses penentuan kebijakan, untuk badan usaha yang berbentuk PT yang orientasi bisnisnya murni *profit making*, mekanisme penentuan kebijakan ditentukan oleh Rapat Umum Pemegang Sahara (RUPS). Sedangkan Badan Usaha berbentuk PD, di mana selain orientasi

mencari untung, juga mengembang misi *public service* ditempatkan Badan Pengawas sebagai pengendali yang dipegang oleh perpaduan antara unsur pejabat dan tenaga ahli. Secara bertahap gubernur dan wakil gubernur tidak lagi duduk sebagai ketua atau anggota Dewan Komisaris ataupun Badan Pengawas. Posisi tersebut mulai digantikan pejabat-pejabat senior yang kompeten dan profesional di bidangnya. Kendati demikian Sutiyoso mengakui, masih banyak kelemahan di BUMD milik Pemda DKI ini. Seperti kelemahan di bidang manajemen, status badan hukum, dan SDM yang kurang profesional.

Pembenahan terhadap BUMD dilakukan oleh hampir semua pemerintah daerah, walaupun baru sebatas pembenahan pada perusahaan tertentu. Utamanya dewasa ini adalah pembenahan pengelolaan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM). Sebagai contoh bahwa penulis pernah menjadi Ketua Tim Rekrutmen Direktur PDAM Kota Probolinggo dan Kabupaten Pasuruan Dalam proses *fit and propertest* dilakukan test potensi akademik dan kepribadian, mempresentasikan visi dan misi, serta strategi untuk meningkatkan pendapatan perusahaan. Realitas perubahan ini menunjukkan bahwa *trend* positif pada pengelolaan BUMD dengan menggandeng berbagai *stakeholder* termasuk perguruan tinggi. Beberapa kendala yang dihadapi oleh perusahaan milik daerah seperti;

1. Kelemahan manajemen;
2. Masalah kepegawaian;
3. Terlalu banyak campur tangan pejabat daerah dan sebagainya, telah menyebabkan kebanyakan perusahaan daerah berjalan tidak efisien, banyak menghadapi beban dan kurang mandiri, sehingga kebanyakan merugi dan menjadi beban APBD. Perusahaan daerah seperti, perusahaan air bersih (PDAM), Bank Pembangunan Daerah (BPD), Hotel, Bioskop, Percetakan, Perusahaan bis kota dan Pasar adalah jenis-jenis BUMD yang memiliki potensi sebagai sumber — sumber PAD, menciptakan lapangan kerja atau mendorong Pembangunan Ekonomi Daerah.

Menurut teori ada tiga kiat dalam memilih bidang usaha yang dapat membantu mengembangkan Perusahaan Daerah, yaitu:

1. Harus ada pemisahan antara pembuat kebijakan (esekutif) dengan bagian keuangan agar menghasilkan pelayanan yang efisien. Maksudnya berikan keleluasaan kepada para esekutif dalam membuat kebijakan penentuan harga, produksi dan pegawai dan sebagainya. Sehingga mereka memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar.
2. Produk yang dihasilkan harus laku dijual, berkualitas baik dan bermanfaat sebagai *Private Good*.

3. Cara menetapkan harus didasarkan pada hubungan antara biaya produk dengan harga jual kepada konsumen perorangan.

Dengan demikian perusahaan daerah minimal dapat mencapai kondisi *break even* dan selanjutnya dapat memperoleh keuntungan, misalnya perusahaan jalan tol. Disamping itu, terdapat beberapa hal sebagai penyebab kurang berhasilnya perusahaan daerah memberi kontribusi dalam PAD:

1. Kurang tegas dalam menetapkan visi, misi dan objektif perusahaan, sehingga secara tepat sasaran dapat dipilih jenis usaha yang menguntungkan pada skala usaha yang sesuai (*Economic scale*).
2. Kualitas sumber daya manusia yang rendah, *recruitment* dan *placement* pegawai yang tidak benar. Penerimaan pegawai seringkali dilakukan melalui sistem sanak kerabat dan kenalan bos, selain menyebabkan merongrong perusahaan, juga merugikan dan menjurus kepada kebangkrutan perusahaan daerah
3. Adanya campur tangan birokrat daerah dengan urusan bisnis perusahaan daerah telah menyebabkan biaya tinggi (*High cost*) atau inefisiensi, sehingga perusahaan sering merugi... Contoh kongkret seperti yang dialami Perusahaan Air Bersih (PDAM) dan bis kota.

Dengan demikian untuk menjadikan perusahaan daerah sebagai salah satu sumber penghasil pendapatan, maka harus dilakukan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Menentukan secara jelas tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan daerah tertentu, yaitu apakah: (a). mencari laba usaha (keuntungan), (b). memberikan pelayanan kepada publik.
2. Menentukan pilihan usaha, melalui analisis *break even*.

Permasalahan BUMD

Dan laporan hasil studi Biro Analisa Keuangan Daerah Depkeu tentang Analisis Kinerja BUMN Non PDAM (1997) dikemukakan bahwa berbagai permasalahan yang dihadapi BUMD dalam perjalanan hidupnya dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Lemahnya kemampuan manajemen perusahaan;
2. Lemahnya kemampuan modal usaha;
3. Kondisi mesin dan peralatan yang sudah tua atau ketinggalan dibandingkan usaha lain yang sejenis;
4. Lemahnya kemampuan pelayanan dan pemasaran sehingga sulit bersaing;
5. Kurang adanya koordinasi antar BUMD khususnya dalam kaitannya dengan industri hulu maupun hilir;

6. Kurangnya perhatian dan kemampuan atas pemeliharaan aset yang dimiliki, sehingga rendahnya produktivitas, serta mutu dan ketepatan basil produksi;
7. **Besarnya beban administrasi, akibat relatif besarnya jumlah pegawai dengan kualitas yang rendah**, dan;
8. Masih dipertahankannya BUMD yang merugi, dengan alasan menghindarkan PHK dan "kewajiban" pemberian pelayanan umum bagi masyarakat.

Selain dari pada itu, dari berbagai pengamatan dan keluhan yang seringkali disampaikan oleh pihak internal maupun eksternal dari perusahaan daerah sendiri adalah adanya berbagai kendala lain dalam pembinaan dan pengembangan usaha BUMD tersebut. Diantaranya dirasakan adanya campur tangan pemerintah daerah yang cukup besar atas jalannya organisasi BUMD serta adanya keterbatasan kewenangan tertentu dalam operasionalisasi perusahaan. Banyak pula penempatan direksi dan bahkan tenaga kerja yang keahlian dan keterampilan tidak kapabel.

Dari hasil studi yang dilakukan oleh berbagai kalangan tentang BUMD ditemukan bahwa terdapat beberapa permasalahan yang dihadapi BUMD, antara lain: 1) Profesionalisme yang rendah menyebabkan BUMD kurang berani mengambil resiko; 2) Ketidakjelasan payung badan pemerintah menyebabkan permasalahan birokrasi; 3) Intervensi Pemerintah Daerah yang berlebihan terhadap BUMD; 4) Infrastruktur yang belum siap untuk berubah bentuk badan hukum menjadi Perumda ataupun Perseroda; 5) BUMD tidak didukung oleh Pemerintah Daerah dan pihak swasta; 6) Tuntutan fungsi sosial BUMD menyebabkan BUMD tidak fokus terhadap misi utamanya.

Strategi Pengembangan BUMD

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 sebagai berikut:

Pertama, 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 kerja sama ini dapat dilakukan dalam bentuk joint venture, BOT, BOO atau bentuk kerjasama lainnya.

Kedua, 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.

Ketiga, 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 biaya 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,
- 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.

Kesimpulan dan Saran

Beberapa solusi yang disarankan terhadap pengelolaan BUMD antara lain;

1. Perlunya redefinisi BUMD agar menjadi perusahaan yang mendukung perekonomian daerah; Perlu peningkatan daya saing berfokus pada peluang pasar dan mekanisme pasar

Effendi, Tadjudin Noer. 2000. *Pembangunan, Krisis & Arah Reformasi*. Surakarta :
Muhammadiyah University Press.

2. Peningkatan kerjasama dengan Pemerintah Daerah yang terkait,

3. ⁵ Peningkatan ⁵ kualitas SDM secara ⁴⁹ keseluruhan,

4. Penetapan peraturan yang mendukung kegiatan' operasional BUMD dan Optimalisasi Badan Pengawas.

5. ⁴¹ Dan yang lebih penting lagi adalah dukungan penuh dari Pemerintah Daerah dalam menjalankan operasional perusahaan. Pemerintah Daerah masih kurang maksimal dalam memberikan dukungan dan bantuan kepada BUMD. Sebagai contoh, BUMD yang sudah membuat MOU dengan pihak lain, dalam hal ini Pemerintra Daerah sepertinya kurang memberikan bantuan yang maksimal untuk merealisasikan MOU tersebut, kadang kala untuk merealisasikan suatu MOU diperlukan lobby untuk menambah keyakinan pihak lain. Pihak lain yang ingin kerjasama dengan BUMD sebenarnya tertarik karena BUMD adalah representatif dari Pemerintah Daerah dalam pengembangan dunia usaha. Hal inilah yang perlu dipahami secara bersama antara Pemerintah Daerah dengan pengurus BUMD.

Penutup

Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) memiliki kedudukan sangat penting dan strategis dalam menunjang pelaksanaan otonomi. Oleh karena itu, BUMD perlu dioptimalkan pengelolaannya agar benar-benar menjadi kekuatan ekonomi yang handal sehingga dapat berperan aktif, baik dalam menjalankan fungsi dan tugasnya maupun sebagai kekuatan perekonomian daerah. Laba dari BUMD diharapkan ⁴⁰ memberikan kontribusi yang besar terhadap Pendapatan Asli Daerah. Untuk mencapai sasaran tujuan BUMD sebagai salah satu sarana PAD, perlu adanya upaya optimalisasi BUMD yaitu dengan adanya peningkatan profesionalisasi baik dari segi manajemen, SDM maupun sarana dan prasarana yang memadai sehingga memiliki kedudukan yang sejajar dengan kekuatan sektor perekonomian lainnya.

Selain itu, aspek yang imperatif untuk diperbaharui adalah payung hukum Badan Usaha Milik Daerah. Sebagian BUMD hingga kini masih mengacu pada ketentuan UU No. 5/1962, walaupun sudah ada perusahaan daerah yang dilengkapi dengan kebijakan teknis. Misalnya ¹⁸ Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) No. 2/2007 tentang Organ dan Kepegawaian PDAM dan Permendagri No. 23/2006 tentang ³⁵ Pedoman Teknis dan Tatacara Pengaturan Tarif Air Minum pada PDAM.

Kartasasmita, Ginandjar. 1996. *Pembangunan Untuk Rakyat ; Memadukan Pertumbuhan dan Pemerataan*. Jakarta: Pustaka CIDESINDO.

34 Sedarmayanti. 2003. *Good Governance (Kepemimpinan Yang Baik) Dalam Rangka Otonomi Daerah*. Bandung : Tarsito. 12

Widodo, Joko. 2001. *Good Governance ; Telaah Dari Dimensi Akuntabilitas dan Kontrol Birokrasi Pada Era Desentralisasi dan Otonomi Daerah*. Surabaya : Insan Cendikia.

Widyaningrum, Nurul. 2001. Metode Evaluasi Dampak Kegiatan Pembiayaan Lembaga Keuangan Mikro dalam Jurnal Analisis Social. Vol. 6. No. 3. Desember. Jakarta: Akatiga.

Peran BUMD Dalam Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (Kajian Evaluatif Mengengai Program Penunjang Fungsi Penganggaran)

ORIGINALITY REPORT

22%

SIMILARITY INDEX

22%

INTERNET SOURCES

8%

PUBLICATIONS

9%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

investor.id

Internet Source

2%

2

edoc.site

Internet Source

2%

3

landakkab.go.id

Internet Source

1%

4

api.or.id

Internet Source

1%

5

repository.wima.ac.id

Internet Source

1%

6

jakadpublisher.org

Internet Source

1%

7

anzdoc.com

Internet Source

1%

8

lib.unnes.ac.id

Internet Source

1%

9	alisarjuni.blogspot.com Internet Source	1%
10	ejournal.unpatti.ac.id Internet Source	1%
11	www.kejati-jakarta.go.id Internet Source	1%
12	ejournal.unesa.ac.id Internet Source	1%
13	banjarmasin.bpk.go.id Internet Source	1%
14	beritalima.com Internet Source	<1%
15	makalahpemberdayaanmasyarakatdandes.blogspot.com Internet Source	<1%
16	repository.radenintan.ac.id Internet Source	<1%
17	dokumen.tips Internet Source	<1%
18	uvale.blogspot.com Internet Source	<1%
19	Ferly Christian Kolinug, Anderson Guntur Kumenaung, Debby Christina Rotinsulu. "ANALISIS PENGARUH DANA ALOKASI UMUM DAN PENDAPATAN ASLI DAERAH	<1%

TERHADAP BELANJA PEMERINTAH DAERAH
KOTA MANADO", JURNAL PEMBANGUNAN
EKONOMI DAN KEUANGAN DAERAH, 2019

Publication

20

Christofel A.S. Watulingas, Paulus Kindangen,
Daisy S.M. Engka. "PENGARUH
PENDAPATAN ASLI DAERAH TERHADAP
PERTUMBUHAN EKONOMI DI PROVINSI
SULAWESI UTARA", JURNAL
PEMBANGUNAN EKONOMI DAN KEUANGAN
DAERAH, 2019

Publication

<1%

21

Fauzi Syam, Elita Rahmi, Arsyad Arsyad.
"Eksistensi dan Konstruksi Yuridis Badan Usaha
Milik Daerah Pasca Undang-Undang
Pemerintahan Daerah Tahun 2014", Undang:
Jurnal Hukum, 2019

Publication

<1%

22

zizer.wordpress.com

Internet Source

<1%

23

slidegur.com

Internet Source

<1%

24

perencanaankota.blogspot.com

Internet Source

<1%

25

hukum.unsrat.ac.id

Internet Source

<1%

26	stepvany9.blogspot.com Internet Source	<1%
27	ap1.co.id Internet Source	<1%
28	bengkulu.bpk.go.id Internet Source	<1%
29	ejournal.unisba.ac.id Internet Source	<1%
30	jdih.jabarprov.go.id Internet Source	<1%
31	Submitted to IAI KAPD Jawa Timur Student Paper	<1%
32	jdih.lampungprov.go.id Internet Source	<1%
33	www.detiknewsocan.com Internet Source	<1%
34	ejurnal.untag-smd.ac.id Internet Source	<1%
35	www.amrta-institute.org Internet Source	<1%
36	wwwpapuabaratwimwone.blogspot.com Internet Source	<1%
37	jdih.bpk.go.id Internet Source	<1%

<1%

38

jurnal.unmer.ac.id

Internet Source

<1%

39

Submitted to Higher Education Commission
Pakistan

Student Paper

<1%

40

Submitted to Universiti Teknologi Malaysia

Student Paper

<1%

41

berita.upi.edu

Internet Source

<1%

42

dyusup.files.wordpress.com

Internet Source

<1%

43

de.slideshare.net

Internet Source

<1%

44

peraturan.bpk.go.id

Internet Source

<1%

45

keratonwoliosulawesitenggara.blogspot.com

Internet Source

<1%

46

jimfeb.ub.ac.id

Internet Source

<1%

47

www.ksei.co.id

Internet Source

<1%

ejournal.unkhair.ac.id

48

Internet Source

<1%

49

Submitted to The Scientific & Technological
Research Council of Turkey (TUBITAK)

Student Paper

<1%

Exclude quotes On

Exclude matches Off

Exclude bibliography On