

ANALISIS KEBIJAKAN PENATAAN BUMD DI KABUPATEN BANGKA BARAT

Yuli Tirtariandi El Ansori *

Email: yulitirta@ut.ac.id

Eha Saleha **

Email: ehasaleha@ut.ac.id

*Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik-Universitas Terbuka

** Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik-UPBJJ-UT Serang

***Abstracts** :The study was triggered by the problems in the west Bangka regency that having regional owned enterprises (BUMD) Bangka Barat Sejahtera. Since established based on regulation no. 32.4 2011 it is considered failed searching for profit and contribution to local government income. The case also occurring in many other areas in indonesia. Inefficiency and management problems, no focus in running businesses often regarded as the major problems. Besides, BUMD has two functions as a public servant and a profit maker for the local governments. This study adopted qualitative approaches. Data collection method is desk research, field observation, in-depth interviews, and study of documents. Data analysis is carried out using an analysis of the theory of the implementation of public policy and the concept of change organization. The last result obtained shows that the performance of BUMD) Bangka Barat Sejahtera does not reach maximum results. For example, in 2013 extruded overhead or rest loss about 300 million rupiah.*

Keywords: *Implementation, public policy, regional owned enterprises*

PENDAHULUAN

Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) sebagai sebuah organisasi yang dimiliki oleh pemerintah daerah memiliki peranan penting. Di beberapa daerah hasil pemekaran, BUMD ini menjadi ujung tombak untuk meningkatkan PAD. Meskipun demikian, dalam

prakteknya banyak BUMD yang gagal menjalankan perannya tersebut karena berbagai penyebab. Misalnya karena campur tangan yang kuat dari pihak eksekutif maupun legislative. Kemudian faktor internal BUMD seperti masalah manajerial, SDM, maupun tidak adanya

kemampuan bersaing dengan kompetitor. Kegagalan BUMD untuk menjalankan fungsinya tidak terlepas juga dari tidak adanya landasan hukum yang kuat. Selama ini payung hukum yang menjadi dasar bagi operasionalisasi BUMD adalah UU no 5 tahun 1962 yang sudah tidak relevan lagi dengan perkembangan dunia usaha saat ini. Pemerintah daerah dalam mengeluarkan Peraturan Daerah tentang BUMD masih banyak yang mengacu kepada UU lama tersebut.

Kabupaten Bangka Barat memiliki BUMD berbentuk Perusahaan Daerah yakni PD Bangka Barat Sejahtera (BBS). Dalam perjalanannya sejak didirikan berdasarkan Perda no 11 Tahun 2008 BUMD tersebut tidak memberikan kontribusi maksimal bagi PAD. Sementara tiap tahun pemerintah daerah selalu melakukan penyertaan modal. Sejak tahun 2009 hingga 2012 penyertaan modal dari Pemerintah Daerah sudah mencapai Rp 4 milyar tetapi BUMD tersebut belum dapat memberikan keuntungan sekaligus kontribusi bagi PAD Kabupaten Bangka Barat

(*bangkapos.com, Kamis 11 April 2013*). Hal tersebut menimbulkan kritik tajam khususnya dari DPRD setempat. Kritik tersebut diantaranya agar BUMD lebih fokus kepada satu bidang usaha saja. Sementara saat ini PT BBS membidangi pertambangan, percetakan, perbengkelan, pencucian mobil, kuliner hingga apotik. Hal inilah yang diduga menjadi penyebab kegagalan PT BBS menjadi penyumbang PAD Kabupaten Bangka Barat.

Dilatarbelakangi permasalahan di atas, maka perlu dilakukan kajian akademis dan yuridis terhadap BUMD tersebut sebagai masukan bagi pemerintah pusat maupun pemerintah daerah dalam melakukan penataan BUMD. Kajian tersebut dilakukan untuk mengetahui bagaimana kebijakan penataan BUMD di Bangka Barat. Dalam penelitian ini ruang lingkup masalah dibatasi pada proses penataan BUMD, kebijakan-kebijakan apa saja yang telah dikeluarkan Pemkab Bangka Barat, serta strategi apa yang dilaksanakan oleh BUMD di Bangka Barat

tersebut. Dalam penelitian ini tujuan khusus yang ingin dicapai adalah mengetahui dan menemukan kebijakan serta strategi yang tepat dalam menata ulang BUMD. Target luaran yang diharapkan adalah diperolehnya rumusan kebijakan dan strategi yang tepat dalam penataan BUMD.

1. KAJIAN LITERATUR

Penelitian yang dilakukan oleh Rachmawati (2004) terhadap BUMD di Kabupaten Bandung memperlihatkan hasil bahwa beberapa hambatan yang dialami BUMD dalam meningkatkan kinerjanya antara lain tarif penjualan jasa ataupun produk yang terlalu rendah sehingga menyebabkan kerugian, peralatan yang sudah usang yang mengakibatkan biaya pemeliharaan tinggi seperti dialami PDAM, serta adanya jajaran direksi yang dipegang birokrat. Tetapi penelitian ini tidak banyak membahas tentang kebijakan penataan BUMD ataupun berbagai upaya penyehatan yang telah dilaksanakan maupun perlu dilakukan di masa mendatang. Hasil

studi lainnya tentang BUMD adalah studi yang dilakukan oleh Rubaman (2010). Studi di Kabupaten Bekasi tersebut menghasilkan temuan bahwa beberapa permasalahan yang dihadapi BUMD dalam menjalankan usahanya adalah lemahnya kemampuan manajemen dan modal perusahaan, kondisi peralatan yang sudah tua, lemahnya kemampuan pelayanan dan pemasaran. Sedangkan kendala dalam operasional BUMD di Bekasi diantaranya banyaknya intervensi pemerintah daerah, keterbatasan kewenangan tertentu bagi Direksi dalam menjalankan perusahaan, rekrutmen pegawai dan direksi tanpa mempertimbangkan aspek profesionalisme. Tetapi dalam penelitian ini belum memaparkan secara jelas strategi atau kebijakan yang lebih tepat untuk menata kinerja BUMD, apakah strategi kembali ke *core bussiness* atau melakukan diversifikasi usaha. Penelitian tersebut juga belum memaparkan sektor apa yang tepat bagi BUMD di Bekasi jika ingin melakukan diversifikasi usahanya. Penelitian pendahuluan lainnya yang terkait

dengan BUMD dilaksanakan oleh Harefa (2010) di Kota Padang dan Banjarmasin. Dalam studi tersebut didapatkan kesimpulan bahwa beberapa permasalahan yang umum dialami oleh BUMD adalah pengelolaan yang tidak efisien, intervensi birokrasi dan DPRD dalam setiap kebijakan bisnis, serta lemahnya pengendalian dan pengawasan. Hasil dari penelitian ini belum memberi gambaran secara jelas tentang kebijakan strategis seperti apa yang diperlukan dalam membenahi BUMD mengingat UU No. 1962 sudah kurang relevan dipergunakan sebagai dasar pendirian dan pengelolaan BUMD. Studi berikutnya dilakukan oleh Santosa (2011) di Provinsi Jawa Timur. Dalam penelitian tersebut Santosa meragukan bahwa buruknya kinerja BUMD hanya semata-mata disebabkan oleh belum adanya revisi terhadap UU No 5 Tahun 1962. Ia menyampaikan argumen bahwa permasalahan paling penting adalah bagaimana mengoptimalkan kinerja BUMD dalam mendorong perekonomian daerah. Dari hasil penelitiannya ia menyimpulkan

bahwa semua BUMD di Jawa Timur belum mencapai skala ekonomis yang ideal dan beroperasi pada tingkat efisiensi yang rendah. Mengacu kepada berbagai studi pendahuluan yang telah dilakukan peneliti lain maka penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti diarahkan kepada kajian bagaimana kebijakan dan strategi yang tepat untuk melakukan pengelolaan BUMD agar BUMD di Kabupaten Bangka Barat dapat berubah menjadi BUMD penyumbang PAD. Penanganan BUMD di Kabupaten Bangka Barat diyakini memiliki karakteristik yang berbeda dengan BUMD di daerah lain. Ini mengingat BUMD tersebut baru berdiri tahun 2009 sehingga masih mempunyai peluang untuk dibenahi secara komprehensif. Implementasi kebijakan dapat dikatakan sebagai sebuah cara agar kebijakan dapat mencapai tujuannya. Nugroho (2008:433) mengemukakan, rangkaian implementasi kebijakan dapat digambarkan dalam model berikut ini:



Gambar 2.1. *Sekuensi Implementasi Kebijakan*

Untuk melakukan analisis terhadap implementasi kebijakan dalam penelitian ini maka akan digunakan model Hogwood dan Gunn. Penggunaan model ini didasari asumsi bahwa pembentukan BUMD merupakan sebuah kebijakan bersifat top down dari pemerintah daerah dalam rangka meningkatkan PAD. Model tersebut mensyaratkan adanya beberapa syarat dalam implementasi kebijakan (Nugroho, *ibid.* p. 441), yaitu:

1. Adanya jaminan bahwa kondisieksternal yang dihadapi lembaga/badan pelaksana tidakakan menimbulkan masalah besar.
2. Apakah tersedia sumber daya yang memadai dalam pelaksanaannya.
3. Apakah perpaduan sumber-sumber yang diperlukan benar-benar ada.
4. Apakah kebijakan yang akan diimplementasikan didasari hubungan kausal yang andal.
5. Seberapa banyak hubungan kausalitas yang terjadi.
6. Apakah hubungan saling ketergantungan kecil.
7. Pemahaman yang mendalam dan kesepakatan terhadap tujuan.
8. Tugas-tugas telah dirinci dan ditempatkan dalam urutan yang benar.
9. Komunikasi dan koordinasi yang sempurna.
10. Pihak-pihak yang memiliki wewenang kekuasaan dapat menuntut dan mendapatkan kepatuhan sempurna.

Agar kebijakan dan strategi penataan BUMD dapat implementasikan dengan baik perlu didukung dengan perubahan dalam kinerja organisasi BUMD itu sendiri. Analisis terhadap perubahan orgnisasi tersebut dapat menggunakan model yang dikembangkan oleh Donald (dalam Kartiwa, 2011:8.8).

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan naturalistik/kualitatif. Metode yang digunakan adalah studi kasus untuk memotret dan menyelidiki secara cermat kebijakan dan strategi penataan BUMD di Bangka Barat.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah studi dokumen, pengamatan lapangan, dan wawancara mendalam. Dokumen yang ditelaah dan dianalisis adalah berbagai peraturan perundangan seperti UU, Instruksi Mendagri, dan Peraturan Daerah yang terkait dengan BUMD. Observasi dilakukan di BUMD PT BBS Kabupaten Bangka Barat dan unit-unit usahanya yang terkait. Dalam penelitian ini untuk menentukan informan penelitian maka penulis menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu teknik penentuan sampel yang ditentukan atas dasar sampel yang dipilih dan ditentukan jumlahnya.

Sebagaimana dalam penelitian kualitatif maka penulis menggunakan metode wawancara mendalam (*in depth interview*) dengan informan yang memiliki pengetahuan yang berkaitan dengan penelitian ini. Wawancara

dilakukan dengan cara terbuka dimana informan mengetahui kehadiran penulis sebagai peneliti yang melakukan wawancara di lokasi penelitian, dan dalam melakukan wawancara dengan para informan penulis menggunakan alat rekam sebagai alat bantu. Sementara itu yang menjadi informan atau objek penelitian dalam penelitian ini yaitu :

- Kepala DPPKAD Kabupaten Bangka Barat
- Kepala BUMD PT BBS Kabupaten Bangka Barat
- Komisi I DPRD Bangka Barat
- Pelaksana di Unit Usaha Inti/*core bussiness* di BUMD PT BBS

Semua data yang terkumpul kemudian dikategorisasi, dipetakan, dan dianalisis secara deskriptif kualitatif yaitu menghubungkan fakta empiris dengan dasar pemikiran teoretik. Dengan kata lain memotret kebijakan dan strategi penataan BUMD yang telah dilakukan Pemkab Bangka Barat dibandingkan dengan pemikiran teoritis. Analisis kualitatif ini dilakukan dengan cara memeriksa keabsahan data yang diperoleh dari penelitian dengan menggunakan metode triangulasi, yaitu

teknik pemeriksaan keabsahan data dengan memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding data itu. Penelitian ini menggunakan metode triangulasi dengan sumber yaitu membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil PD BBS

Pembentukan PD Bangka Barat Sejahtera merupakan sebuah kebijakan *bersifat top down* dari pemerintah daerah dalam rangka meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Ketika pertama didirikan berdasarkan Perbup no 7 tahun 2008, PD BBS lebih memfokuskan kepada usaha di bidang pertambangan dibandingkan bidang lainnya. Pada awalnya PD BBS ini melaksanakan bisnis di bidang usaha penjualan biji timah. Di samping usaha pertambangan tersebut PD BBS juga sudah melirik bidang usaha lain yaitu perbengkelan dan usaha dibidang penyuplaian BBM untuk kapal Isap, namun kedua bidang tersebut pada saat

ini belum bisa dilakukan disamping minimnya penyertaan modal dari pemerintah daerah juga untuk suplay BBM ke kapal Isap belum ada respon dari PT Timah selaku mitra kerja dari kapal isap itu sendiri.

Pada tahun 2011, keberadaan PD BBS yang semula hanya berdasarkan Perbup, diperkuat dengan keluarnya Peraturan Daerah (Perda) No. 32 A Tahun 2011 tentang Pembentukan PD BBS. Pada tahun 2011 ini BUMD tersebut mulai menyelenggarakan beberapa jenis usaha lainnya yakni: usaha di bidang budidaya pertanian dan kelautan; usaha di bidang pertambangan dan industri; usaha di bidang pengembangan sumber pariwisata, usaha-usaha lainnya yang menunjang tujuan perusahaan. Sebelum keluarnya Perda no 32A, terlebih dahulu keluar Perda no 10 tahun 2011 yang menegaskan tentang penyertaan modal dari Pemkab Bangka Barat kepada PD BBS. Pemerintah Kabupaten Bangka Barat melakukan Penyertaan Modal Daerah dalam bentuk Saham pada PD. Bangka Barat Sejahtera sebesar Rp. 5.000.000.000,00 (Lima Milyar Rupiah) untuk jangka waktu 5 (lima) tahun. Pada tahun 2011 tersebut PD BBS

mendapat penyertaan modal 1 miliar rupiah. Sedangkan pada tahun berikutnya akan mendapat penyertaan modal sesuai kemampuan pemerintah kabupaten.

Sejak berdiri PD BBS sudah beberapa kali mengalami pergantian direksi terutama di posisi Direktur Utama (Dirut). Jabatan Dirut awalnya dijabat oleh Abang Sjachroel Arifin. Kemudian posisinya digantikan oleh Hendrayana karena Abang Sjachroel Arifin mengundurkan diri terkait dengan pencalonan dalam pemilu legislatif 2014.

4.2. Kebijakan Penataan Struktur PD Bangka Barat Sejahtera

Peran BUMD sebagai penyedia layanan umum sekaligus penghasil PAD membuat kinerja PD BBS tidak optimal. Kerugian yang dialami PD BBS sejak tahun 2012 membutuhkan upaya keras dari pihak PD BBS. Berbagai upaya penataan dan pembenahan dilakukan, mulai dari pergantian Dirut, penambahan unit usaha selain *core bussiness*. Meskipun demikian, kendalanya salah satunya adalah dalam menjalankan bisnisnya BUMD terikat

kepada Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) tahunan yang harus disetujui oleh Badan Pengawas dan Komisaris.

Kondisi yang terjadi di BUMD Bangka Barat tersebut sejalan dengan hasil studi yang dilakukan oleh Rubaman (2010) di Kabupaten Bekasi. Permasalahan yang dihadapi BUMD dalam menjalankan usahanya diantaranya adalah keterbatasan kewenangan tertentu bagi Direksi dalam menjalankan perusahaan. Sementara bidang usaha yang sedang dijalankan oleh PD BBS adalah sebagai berikut :

1). Unit Usaha Perbengkelan

Unit usaha ini berjalan sejak tahun 2013. Awalnya bekerjasama dengan pihak ketiga dan BUMD mendapatkan *fee* . Tetapi setelah kontrak berakhir, sejak tahun 2014, diambil alih oleh BUMD yang mempekerjakan 2 orang mekanik dari Jakarta dengan sistem gaji mingguan. Bengkel ini menampung kendaraan Pemda dan umum.

2). Unit Usaha Percetakan

Unit ini sudah berjalan sejak tahun 2012. Unit usaha ini juga menangani pengadaan ATK untuk

SKPD di lingkungan Pemkab Bangka Barat dan peralatan kantor.

3). Unit usaha Bank Sampah

Unit usaha ini bekerjasama dengan pihak ketiga yakni Koperasi Serba Usaha Mekar Sari. PD BBS bertindak sebagai penyandang dana. Meskipun demikian, masih ada kendala dalam hal bagi hasil yang belum menguntungkan BUMD.

4). Unit Usaha Pertambangan

Unit usaha ini dimulai sejak tahun 2011 tetapi sempat terhenti. PD BBS bekerjasama dengan PT Timah Tbk dengan sistem PIP, serta membuat naskah kesepakatan bersama untuk melakukan reklamasi, dan Surat Perjanjian Tambang Darat.

5). Unit Usaha Properti

Usaha ini dijalankan bekerjasama dengan Bank Mu'amalat. Berdiri di atas lahan seluas 3 Ha. Hingga saat sudah ada sekitar 120 pemohon, dan terdapat 12 unit rumah untuk kalangan tidak mampu di luar 80 unit rumah komersil lainnya.

4.2. Analisis Terhadap Kinerja PD Bangka Barat Sejahtera

Di Kabupaten Bangka Barat, PD BBS sendiri menjalankan beberapa jenis usaha seperti bengkel, pencucian mobil, percetakan, properti, bank sampah, UKM, serta pertambangan. Jenis usaha yang sudah dijalankan sejak tahun 2011 adalah bengkel, pencucian mobil, percetakan, dan pertambangan. Sedangkan 3 jenis usaha lainnya (properti, bank sampah, dan UKM) baru dijalankan sejak tahun 2014 ini. Direncanakan pada tahun 2015, unit usaha UKM dan percetakan akan ditutup jika tidak mendatangkan laba.

Mengacu kepada pendapat Donald seperti dikutip Kartiwa (2011), perubahan organisasi dapat dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Salah satunya adalah dengan melakukan perubahan strategi. Hasil analisis terhadap BUMD PD BBS memperlihatkan bahwa salah satu strategi yang dilakukan adalah dengan ekspansi usaha. Meskipun demikian, masih perlu dikaji apakah ekspansi usaha ini sudah tepat dilakukan, atau seharusnya PD BBS lebih fokus kepada unit usaha yang sudah ada sebelumnya.

Hasil wawancara dengan anggota DPRD Bangka Barat, Nola, pada tanggal 16 Juni 2014

memperlihatkan, pihak DPRD menyarankan agar PD BBS lebih fokus kepada bisnis pengolahan hasil tambang.

Pihak DPRD sendiri memaklumi adanya kesulitan dari PD BBS untuk memperoleh laba dari usahanya, dikarenakan faktor SDM yang masih baru. Upaya pengawasan dari DPRD sendiri dilakukan melalui rapat kerja dengar pendapat (*hearing*) dimana pada awal tahun dilakukan evaluasi kinerja tahun sebelumnya serta pemberian masukan untuk pelaksanaan usaha tahun berjalan. Meskipun demikian, ada kelemahan yang terlihat dari sisi pengawasan DPRD ini, yakni tidak adanya pengawasan secara langsung yang terjadwal. Pengawasan hanya dilakukan secara tidak langsung.

Unit Usaha Perbengkelan

Hasil analisis yang dilakukan terhadap salah satu unit usaha PD BBS yaitu usaha perbengkelan memperlihatkan fakta bahwa unit usaha ini sebenarnya kurang menguntungkan. Salah satu kendalanya adalah dikarenakan kurang kompetitifnya harga yang ditawarkan bengkel ini dengan bengkel lainnya. Misalnya

dalam penawaran harga sparepart seperti minyak pelumas (oli). Data yang diperoleh memperlihatkan bahwa harga minyak pelumas di bengkel milik BUMD ini terpaut cukup jauh dengan harga pasaran.

Salah satu faktor yang mengakibatkan kurang berkembangnya bisnis bengkel dari BUMD di Bangka Barat adalah kesalahan pengambilan kebijakan bisnis, dimana orientasi atau target keuntungan terlalu tinggi. Tetapi tidak menyesuaikan dengan kondisi lingkungan eksternal. Secara teoretis, hal ini dapat dilihat dari LSA Model. Sebuah organisasi seharusnya memperhatikan faktor eksternal sehingga mempunyai proses bisnis dan strategi yang tepat dalam memberikan pelayanan jasa dan barang, sekaligus bersaing dengan kompetitor sejenis. Jika tidak dilakukan maka akan sulit untuk mendapatkan pelanggan sekaligus meraih keuntungan. Dalam kasus PD BBS, pihak manajemen bengkel sebelumnya kurang tanggap dengan suasana eksternal. Selain harga barang yang lebih mahal, sosialisasi dan promosi tentang keberadaan bengkel ini masih kurang. Akibatnya, banyak yang beranggapan bahwa bengkel milik PD

BBS hanya melayani kendaraan milik Pemkab Bangka Barat. Kemudian kendala lainnya adalah sumber daya yang kurang mendukung. Misalnya saja peralatan pendukung yang dapat menjadi nilai tambah bagi unit usaha bengkel. Misalnya pengadaan alat *spooring* dan *balancing*.

Jika dianalisis dari penjelasan tersebut, maka seharusnya jajaran Direksi PD BBS dapat lebih mengakomodir hal ini. Secara teoretis, seperti dikemukakan oleh Hogwood dan Gunn bahwa perlu tersedia sumber daya yang memadai dalam pelaksanaan sebuah kebijakan. Dalam konteks ini, kebijakan PD BBS untuk mengembangkan bisnis di bidang perbengkelan seharusnya didukung sepenuhnya. Hal ini juga memerlukan sebuah komitmen kepemimpinan seperti digambarkan dalam model LSA. Perubahan strategi dan desain bisnis juga diperlukan agar tercipta keberhasilan dari perubahan yang diinginkan. Hal ini sudah ditunjukkan oleh manajer bengkel meskipun belum mendapat dukungan sepenuhnya dari pihak manajemen PD BBS.

Secara teoretis, salah satu kendala dalam melakukan perubahan

dalam organisasi adalah seberapa besar ketergantungan yang ada antara pelaksana kebijakan dengan kondisi lingkungan eksternalnya. Unit usaha bengkel sudah berusaha untuk menjalankan proses bisnis yang sehat tetapi hal ini ternyata tidak mudah dijalankan. Ketergantungan terhadap lingkungan eksternal sangat besar, dimana kondisi tersebut sangat tidak menguntungkan. Hal ini menjadi pilihan yang sangat sulit. Perubahan strategi dan proses bisnis yang dilakukan organisasi mendapatkan hambatan dari lingkungan eksternal.

Hasil observasi lapangan menunjukkan bahwa bisnis bengkel ini jika digarap dengan maksimal dapat memberikan keuntungan bagi PD BBS. Apalagi posisi bengkel ini terletak di pinggir jalan besar yang ramai dilewati kendaraan.

Unit Usaha Pertambangan

Unit usaha ini menjadi salah satu *core bussiness* bagi PD BBS. Kerjasama dengan PT Timah Tbk menguntungkan bagi PD BBS. Target tahun 2014 bagi sektor pertambangan adalah mencapai *Break Even Point*.

PD BBS mencoba untuk merubah strategi dengan menyesuaikan terhadap kondisi eksternal. Kebijakan bidang pertambangan di Provinsi Babel yang melarang para penambang tradisional untuk menambang di lahan PT Timah Tbk dan menjual langsung hasil tambang ke pihak ketiga, dimanfaatkan oleh PD BBS. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Hogwood dan Gunn. PD BBS berupaya memadukan berbagai sumber daya yang diperlukan. Kemudian pihak PD BBS melakukan koordinasi dan komunikasi yang sempurna dengan pihak eksternal, misalnya dengan pihak PT Timah Tbk, Bapedalda, dan para penambang tradisional. Perubahan strategi dilakukan dengan merangkul juga para penambang tradisional. Sebelumnya PD BBS hanya melakukan produksi sendiri dan tidak menampung hasil dari para penambang tradisional.

Unit Usaha Properti

Jumlah rumah komersil yang dibangun PD BBS sebanyak 80 unit rumah, tipe 42 dengan luas tanah 120 m². Harga jual yang ditawarkan sebesar

Rp 88 juta per unit. Kemudian 10 unit ruko dengan ukuran 10 x 15 m².

Hasil observasi lapangan yang dilakukan oleh peneliti memperlihatkan, bisnis perumahan ini memang cukup prospektif. Dengan tipe rumah dan luas tanah tersebut, apalagi harga jual yang relatif murah, bisnis ini dapat menjadi salah satu andalan PD BBS. Ini terbukti dengan penuturan Dirut PD BBS bahwa saat ini sudah sekitar 120 pemohon. Kemudian untuk ketersediaan air bersih, tidak ditemukan masalah berarti karena pihak pengembang akan membangun tangki penampungan yang akan menyalurkan air ke rumah-rumah. Hasil observasi juga menunjukkan bahwa posisi perumahan hanya berjarak sekitar 15 menit perjalanan dari pusat kota, dan merupakan jalur menuju obyek wisata Gunung Menumbing. Dengan demikian, ke depannya daerah di sekitar perumahan ini akan cepat tumbuh dan berkembang.

Kebijakan PD BBS untuk membangun perumahan ini menunjukkan kepekaan dari pihak manajemen melihat perubahan kondisi eksternal. Kebutuhan perumahan ke depannya akan menjadi salah satu hal

yang dialami penduduk di Bangka Barat.

Unit Usaha Percetakan

Salah satu kelemahan dari unit usaha ini kurangnya kemampuan dalam mencari pasar. secara teoretis kebijakan penataan BUMD khususnya sektor usaha percetakan tidak didukung oleh sumber daya yang memadai. Misalnya tenaga marketing. Padahal harus ada sikap pro aktif dari PD BBS untuk mencari pelanggan. Tidak hanya mengandalkan pelanggan dari SKPD di Pemkab Bangka Barat. Kemudian, perkembangan teknologi di bidang percetakan juga sangat pesat sehingga perlu diantisipasi oleh usaha percetakan milik PD BBS tersebut.

Analisis *Bussiness Plan*

Rencana bisnis yang akan dilakukan PD BBS dalam waktu dekat adalah memaksimalkan sektor pertambangan. Selain *core bussiness* tersebut, seperti diungkapkan oleh Direksi PD BBS maka BUMD tersebut juga akan mengerjakan sektor pelayanan umum seperti perumahan. Naluri bisnis para direksi diperlukan

mengingat prospek bisnis property di Bangka Barat masih Terbuka. Ini terbukti ketika penelitian dilakukan, rumah tipe 42 luas tanah 120, saat itu sudah laku 8 unit. Menurut Direksi PD BBS, pertimbangan PD BBS berkecimpung dalam bisnis property adalah karena melihat kemampuan ekonomi masyarakat Bangka Barat. Rata-rata biaya mengontrak rumah adalah sekitar Rp 600-700 ribu per bulan. Akan lebih baik jika dana tersebut digunakan masyarakat untuk mencicil rumah sendiri.

Bisnis perumahan adalah target jangka panjang dari PD BBS. Sedangkan target jangka pendek, PD BBS akan memfokuskan diri pada sektor pertambangan untuk menutupi kerugian yang dialami pada era kepemimpinan direksi sebelumnya. Bidang pertambangan merupakan potensi daerah meskipun memiliki risikotinggi. Kebijakan tersebut juga disambut positif oleh PT Timah Tbk yang mempunyai program PIP dengan harga satu unit Rp. 280 juta. BUMD mendapat jatah 40 unit. Diharapkan BUMD bisa lebih maju lagi ke depannya. Untuk bisnis perumahan sudah dimasukkan dalam RKAP dan

disampaikan ke Dewan Komisaris selaku pemegang saham. Disamping itu ada Badan Pengawas yang menjadi filter bagi PD BBS dalam membuat kebijakan ke depan.

Dalam pelaksanaan rencana bisnis yang sudah dibuat, ada hambatan yang masih dialami PD BBS yaitu hambatan birokrasi. BUMD tidak bebas dalam menggunakan diskresi untuk menjalankan bisnisnya. Istilah “dilepas tapi buntut dipegang” masih terjadi. Hal ini mengakibatkan bisnis di bidang bengkel, pencucian mobil dan percetakan masih mengalami kerugian sejak 2010 hingga awal tahun 2014. Pada tahun 2012 akhir kerugian PD BBS mencapai Rp 1 milyar. Sedangkan pada tahun 2013 masih ada sekitar Rp 300 juta lebih sisa kerugian (*overhead*). Hingga semester akhir 2014 pihak Direksi masih mengevaluasi kinerja dari unit bisnis UKM dan percetakan. Jika tidak mencapai target, maka dua bisnis tersebut akan dihentikan.

Jika dianalisis maka sesuai dengan *model sekuensi implementasi kebijakan*, salah satu hal yang harus dipastikan oleh PD BBS adalah tersedia sumber daya yang memadai dalam pelaksanaannya. Untuk memastikan

ketersediaan sumber daya ini salah satunya dukungan dari pihak terkait yaitu Pemda. Dukungan dana telah dipastikan melalui Perda yang disebutkan sebelumnya. Tinggal bagaimana PD BBS dapat terus berinovasi sehingga dana yang ada dapat dioptimalkan misalnya untuk pengadaan alat dan fasilitas pendukung bisnis, serta penyediaan sumber daya manusia yang terampil. Contohnya Unit Usaha Percetakan yang tidak memiliki tenaga marketing yang handal sehingga peran pemasaran lebih sering dilakukan oleh salah satu Direksi.

Dari hasil analisis terhadap kebijakan penataan BUMD PD BBS yang telah dilakukan serta kajian terhadap beberapa unit usahanya, maka prospek ke depan PD BBS masih sangat bagus. Secara teoretis, kebijakan penataan BUMD ini sudah sejalan dengan beberapa persyaratan implementasi kebijakan seperti dikemukakan oleh Hogwood dan Gunn. Misalnya memperhatikan sumber daya yang ada, mempertimbangkan kondisi eksternal, serta adanya upaya komunikasi dan koordinasi dengan pihak terkait. Tetapi hampir sama dengan kasus BUMD di tempat lain, kelemahan yang dialami

BUMD di Bangka Barat tersebut adalah dalam hal kemampuan manajemen dan modal perusahaan, kondisi peralatan yang sudah tua, lemahnya kemampuan pelayanan dan pemasaran. Untuk masalah modal perusahaan, ketergantungan terhadap penyertaan modal dari Pemkab Bangka Barat nantinya juga perlu diantisipasi.

KESIMPULAN

Kesimpulan secara umum yang dapat ditarik dari hasil sebelumnya adalah bahwa masih ada dilema yang dihadapi BUMD sebagai pelayan publik sekaligus pencari profit bagi pemerintah daerah. Hal ini dapat dilihat dari kasus kinerja BUMD PD BBS yang belum mencapai hasil maksimal. Beberapa kendala dalam upaya PD BBS menjadi penyumbang PAD bagi Pemkab Bangka Barat bersumber dari aspek internal maupun eksternal. Hal ini menjadikan bisnis yang dijalankan tidak fokus sehingga diperlukan beberapa langkah atau strategi baru. Sulitnya PD BBS dalam mengembangkan usahanya disebabkan oleh beberapa hal berikut ini :

1. Tidak terfokusnya bisnis PD BBS. Terkesan bahwa PD BBS belum

mempunyai orientasi bisnis yang jelas. Fungsi dari DPRD belum maksimal dalam mengawasi kinerja PD BBS. Hal ini seharusnya tidak terjadi mengingat penyertaan modal dari Pemkab cukup besar yaitu Rp 5 Milyar untuk 5 tahun. Dana tersebut adalah dana rakyat dari APBD yang perlu diawasi penggunaannya.

2. Belum adanya komitmen yang kuat dari pimpinan di Pemkab Bangka Barat untuk mendorong tumbuhnya bisnis PD BBS. Ini terlihat dari belum adanya kerjasama yang mengikat untuk pemeliharaan kendaraan operasional Pemkab.

REFERENSI

- Harefa, Mandala. (2010). Pengelolaan BUMD/Perusahaan Daerah di Provinsi Sumatera Barat, Nusa Tenggara Barat, dan Kalimantan Selatan. Dalam *Jurnal Kajian DPR-RI* Vol. 15 No. 2 Juni 2010. pp. 199-226
- Islamy, M Irfan. (2012). *Kebijakan Publik*. Banten. Universitas Terbuka
- Instruksi Menteri Dalam Negeri No 5 Tahun 1990 tentang Perubahan Bentuk BUMD & Perumda/Perseroda

- Kartiwa, A. dan Sawitri Utami. (2011). Usaha-usaha Milik Negara dan Daerah. Jakarta: Penerbit Universitas Terbuka
- Nugroho, Riant. (2008). *Public Policy*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo
- Rachmawati, Hayuni. (2004). Kinerja BUMD dalam Menunjang PAD dan Masuknya Investasi/Investor ke Kabupaten Bandung., dalam *Jurnal Ilmu Administrasi STIA LAN* No 1 Vol.2 Tahun 2004. Pp. 129-137.
- Rubaman, U. Maman. (2010). Studi Pengembangan Diversifikasi Usaha Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) di Kabupaten Bekasi., dalam *Jurnal Madani* Unisma Vol. 11 No 01 Mei 2010. pp. 61-73
- Santosa, Dwi Budi. (2011). Kebijakan Optimalisasi Peran Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Jawa Timur. Dalam *Jurnal Aplikasi Manajemen Unibraw* Vol. 9 No. 2 Maret 2011. pp. 525-534.