

Kode>Nama Rumpun Ilmu: 594/ Ilmu Administrasi
(Niaga, Negara, Publik,
Pembangunan, dll)

LAPORAN AKHIR
PENELITIAN DOSEN PEMULA



**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENATAAN BADAN USAHA MILIK DAERAH
DI KABUPATEN BANGKA BARAT**

Tim Pengusul:
Jasrial (NIDN: 0010126010)
Yuli Tirtariandi El Anshori, SIP.M.AP (NIDN: 0011077709)

UNIVERSITAS TERBUKA
November 2014

HALAMAN PENGESAHAN LAPORAN AKHIR
PENELITIAN DOSEN PEMULA

Judul Penelitian : Implementasi Kebijakan Penataan Badan Usaha Milik Daerah di Kabupaten Bangka Barat
Kode>Nama Rumpun Ilmu : 594/Ilmu Administrasi (Niaga, Negara, Publik, Pembangunan)
Ketua Peneliti:
a. nama Lengkap : Drs. Jasrial, M.Si
b. NIDN : 0010126010
c. Jabatan Fungsional : Lektor
d. Program Studi : Ilmu Administrasi Niaga
e. No HP : 081311129491
f. Alamat Surel : jasrial@ut.ac.id
Anggota Peneliti (1)
a. Nama Lengkap : Yuli Tirtariandi El Anshori, SIP, M.AP
b. NIDN : 0011077709
c. Perguruan Tinggi : Universitas Terbuka
Lama Penelitian Keseluruhan: 1 Tahun
Biaya Penelitian Keseluruhan: Rp 15.000.000 (lima belas juta rupiah)
Biaya Tahun Berjalan : Diusulkan ke Dikti Rp 15.000.000 (lima belas juta rupiah)

Tangerang Selatan, 5 November 2014



Mengetahui
Dekan FISIP
Prof. Daryono, SH.,MA.,Ph.D
NIP.196407221989031019

Ketua Peneliti

Drs. Jasrial, M.Si
NIP. 196012101993031001



Menyetujui
Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat

Ir. Kristanti Ambar Puspitasari, M.Ed.,Ph.D
NIP. 19610212 198603 2 001

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Pengesahan	2
Daftar Isi	3
Daftar Gambar	4
Daftar Lampiran	5
Ringkasan.....	6
BAB I. Pendahuluan	
A. Latar Belakang	7
B. Tujuan Khusus.....	8
C. Urgensi/Keutamaan Penelitian	8
BAB II. Kajian Pustaka	9
BAB III. Tujuan dan Manfaat Penelitian	13
BAB IV. Metode Penelitian	14
BAB V. Hasil dan Pembahasan.....	16
BAB VI. Kesimpulan dan Saran.....	30
Daftar Pustaka	31

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Sekuensi Implementasi Kebijakan	10
Gambar 2.2. Model Perubahan Organisasi	12
Gambar 5.1. Peta kabupaten Bangka Barat	17
Gambar 5.2. Unit Usaha Bengkel milik PD BBS	24
Gambar 5.3.. Rumah Tipe 42/120 yang dibangun PD BBS	25
Gambar 5.4: Unit Usaha Percetakan PD BBS	27

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I. Instrumen Penelitian	32
Lampiran II. Transkrip Wawancara	34
Lampiran III. Foto-foto Kegiatan Penelitian	38
Lampiran IV. Biodata Ketua dan Anggota	39

RINGKASAN

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh permasalahan di Kabupaten Bangka Barat yang memiliki BUMD yakni Perusahaan Daerah (PD) Bumi Bangka Sejahtera (BBS). Sejak didirikan berdasarkan Peraturan Bupati no 32.4 Tahun 2011, BUMD tersebut dianggap gagal dalam mencari profit sekaligus berkontribusi bagi PAD. Setiap tahun pemerintah daerah melakukan penyertaan modal sebesar Rp 1 milyar. Kasus yang dialami oleh PT BBS ini juga banyak terjadi di daerah lainnya di Indonesia. Masalah inefisiensi pengelolaan, tidak fokusnya bisnis yang dijalankan, dan campur tangan pemerintah seringkali dianggap sebagai penyebab utama kegagalan BUMD menjalankan dwi fungsinya yaitu sebagai penyelenggara pelayanan publik dan penghasil profit bagi pemerintah daerah.

Tujuan jangka panjang yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah memberikan masukan bagi pemerintah pusat dalam merumuskan kebijakan misalnya UU tentang BUMD. Hingga saat ini belum ada UU terbaru yang mengatur tentang BUMD, melainkan produk yang sudah lama sekali yakni UU no 5 Tahun 1962. Padahal lingkungan eksternal BUMD berkembang dengan sangat pesat sekali. Jika tidak ada kebijakan yang strategis dari BUMD maupun pihak terkait, maka akan sangat sulit bersaing dengan kompetitor. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah *desk research* dalam bentuk mengevaluasi berbagai kebijakan penataan BUMD di Bangka Barat, pengamatan lapangan, wawancara mendalam, dan studi dokumen. Analisis data dilakukan menggunakan pisau analisis teori implementasi kebijakan publik dan konsep perubahan organisasi.

Hasil akhir yang diperoleh memperlihatkan bahwa kinerja BUMD PD BBS belum mencapai hasil yang maksimal. Hingga tahun 2013 masih terjadi *overhead* atau sisa kerugian sekitar Rp 300 juta. Terdapat beberapa kendala dalam upaya PD BBS menjadi penyumbang PAD bagi Pemkab Bangka Barat. Hal ini bersumber dari aspek internal maupun eksternal. Di sisi lain, PD BSS juga dituntut untuk dapat memberikan pelayanan umum kepada masyarakat. 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 diantaranya tidak terfokusnya bisnis PD BBS. Kemudian belum adanya komitmen yang kuat dari pimpinan di Pemkab Bangka Barat untuk mendorong tumbuhnya bisnis PD BBS. Saran yang dapat diberikan sebaiknya PD BBS memfokuskan pada bisnis utama bidang pertambangan, dan hanya menggarap 1 atau 2 bidang bisnis tambahan, misalnya bisnis perumahan yang cukup prospektif.

Kata kunci: *Implementasi, Kebijakan Publik, BUMD*

BAB I PENDAHULUAN

a. Latar Belakang

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 Persero yakni PT Bumi Bangka 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. Kritikan 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 BSS 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.

b. Tujuan Khusus

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. Rumusan tersebut akan didesiminasikan dalam jurnal atau berkala ilmiah nasional sehingga akan memberikan kontribusi tidak hanya bagi perkembangan ilmu pengetahuan tetapi juga menjadi sumbangsih saran bagi pemerintah daerah dan pusat.

c. Urgensi (Keutamaan) Penelitian

Penelitian ini penting untuk segera dilakukan karena bagi beberapa daerah baru hasil pemekaran, salah satu sumber utama PAD adalah profit yang dihasilkan dari kinerja BUMD. Terlebih lagi hingga saat ini belum ada UU pengganti UU no 5 tahun 1962 yang sudah tidak sesuai dengan perkembangan zaman. Dengan demikian hasil dari penelitian ini dapat menjadi masukan bagi pemerintah pusat dalam merumuskan UU tentang BUMD yang baru, sekaligus masukan bagi Pemerintah Kabupaten Bangka Barat dalam memutuskan kebijakan pengelolaan BUMD

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

1) Hasil Studi Pendahuluan tentang BUMD

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.

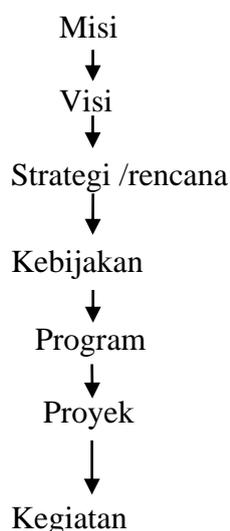
Penelitian pendahuluan lainnya yang terkait dengan BUMD dilaksanakan oleh Harefa (2010) di Kota Padang dan Banjarmasin. Dalam studi tersebut didapatkan kesimpulan bahwa beberapa permasalahan yang umum dialami oleh BUMD adalah pengelolaan yang tidak efisien, intervensi birokrasi dan DPRD dalam setiap 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 ini akan mengkaji 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 ditenahi secara komprehensif.

2. Teori Implementasi Kebijakan Publik

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*

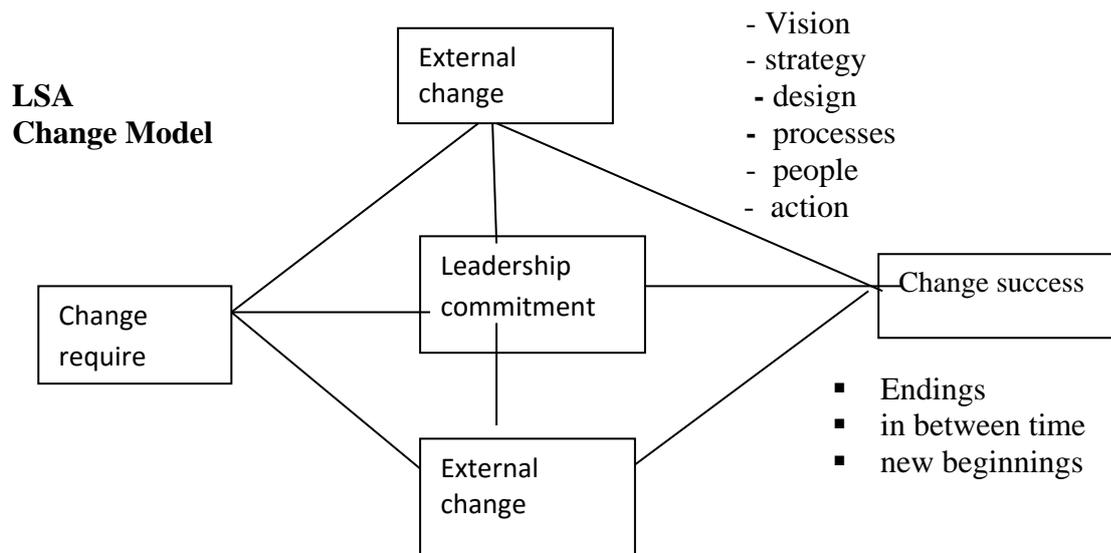
Untuk melakukan analisis terhadap implementasi kebijakan dalam penelitian ini maka akan digunakan model Hogwood dan Gunn. Penggunaan model ini didasari asumsi bahwa

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 kondisi eksternal yang dihadapi lembaga/badan pelaksana tidak akan 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.

3. Konsep Perubahan Organisasi

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



Gambar 2.2. Model Perubahan Organisasi

4. Badan Usaha Milik Daerah (BUMD)

Dalam UU No 5 Tahun 1962 BUMD ini dikenal dengan nama Perusahaan Daerah. Perusahaan Daerah didirikan berdasarkan Peraturan Daerah. Mengacu kepada Instruksi Menteri Dalam Negeri No 5 Tahun 1990 maka BUMD terdiri dari dua bentuk badan hukum yaitu Perusahaan Umum Daerah (Perumda) dan Perusahaan Perseroan Daerah (Perseroda). Dalam konteks penelitian ini, maka BUMD di Kabupaten Bangka Barat yaitu PT Bangka Barat Sejahtera (BBS) merupakan sebuah Perusahaan Perseroan Daerah (Perseroda). Sebuah Perseroda maka PT BBS mempunyai sifat usaha memupuk keuntungan, yaitu dapat memberikan keuntungan finansial kepada daerah dalam jangka panjang maupun jangka pendek. Modal awal sebuah Perseroda berasal dari APBD dalam bentuk penyertaan modal pemerintah daerah dan merupakan modal kekayaan daerah yang dipisahkan dan ditetapkan dengan Perda serta berlaku setelah mendapat pengesahan pejabat berwenang (Kartiwa, 2011: 3.34).

BAB III

TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

1. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini 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.

2. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah dapat menjadi masukan bagi pemerintah pusat dalam merumuskan UU yang mengatur tentang BUMD. Hasil penelitian ini juga nantinya dapat menjadi masukan bagi Pemerintah Kabupaten Bangka Barat dalam memutuskan kebijakan pengelolaan BUMD. Terakhir, rekomendasi penelitian ini nantinya menjadi bahan bagi BUMD terkait untuk menerapkan strategi dan langkah inovasi untuk memaksimalkan peran BUMD sebagai pelayan masyarakat sekaligus penghasil profit bagi pemerintah daerah.

BAB IV 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 :

Untuk wawancara mendalam dilakukan dengan informan kunci sebagai berikut:

- 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 teoretis. 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. Hal ini dapat dicapai dengan jalan:

- a. membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara;
- b. membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil atau temuan yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

A. HASIL DAN PEMBAHASAN

A.1 . Profil Wilayah Kabupaten Bangka Barat

Kabupaten Bangka Barat dibentuk melalui Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2003 tentang pembentukan Kabupaten Bangka Selatan, Kabupaten Bangka Tengah, Kabupaten Bangka Barat, dan Kabupaten Belitung Timur. Batas wilayah Kabupaten Bangka Barat berdasarkan Undang-Undang tersebut adalah sebagai berikut:

- Sebelah utara berbatasan dengan laut Natuna
- Sebelah timur berbatasan dengan wilayah Kabupaten Bangka
- Sebelah selatan berbatasan dengan Selat Bangka
- Sebelah barat berbatasan dengan Selat Bangka

Wilayah Kabupaten Bangka Barat secara geografis terletak di antara : 105 ° 00' – 106° 00' BT dan 01° 00' – 02° 10' LS. Luas wilayah daratan lebih kurang 3.065,79 Km² dengan wilayah administratif yang terbagi 6 (enam) kecamatan, 4 (empat) kelurahan dan 60 (enam puluh) desa. Secara topografi wilayah Kabupaten Bangka Barat terdiri dari rawa-rawa dengan hutan bakau dengan wilayah pantai landai berpasir, daratan rendah dan bukit-bukit dengan hutan lebat. Kabupaten Bangka Barat memiliki iklim Tropis Tipe A dengan curah hujan rata-rata 11,8 hingga 370,3 mm/bulan dan suhu udara rata-rata antara 25,7° C hingga 29,0° C. Suku dan etnis penduduk Kabupaten Bangka Barat terdiri dari suku melayu, keturunan Tionghoa, Jawa, Arab Melayu, Palembang, Bugis dan Batak. Total Jumlah penduduk hingga bulan November 2011 adalah 187.453 Jiwa. Persentase agama yang dipeluk oleh penduduk adalah Agama Islam (90.61 %), Budha (5.56 %), Kong Fu Cu (1,67 %), Kristen (1.56 %), Katholik (0,56 %) dan Hindu (0,03 %).

Mata pencaharian penduduk tersebar di berbagai kegiatan pertambangan, perkebunan, pertanian, perikanan, kelautan, perdagangan barang dan jasa, serta pegawai negeri, BUMN dan swasta. Kota Muntok adalah pusat peleburan biji timah pertama dan terbesar yang ada di Indonesia.

Berdasarkan PP No 26 Tahun 2008, Rencana Tata ruang Wilayah Nasional menetapkan Kota Muntok yang mempunyai fungsi sebagai Ibukota Kabupaten Bangka Barat sebagai Pusat Kegiatan Wilayah (PKL) dengan PKN terdekat Palembang. Sebagai ibukota Kabupaten Bangka Barat, Muntok merupakan salah satu kota yang memiliki sejarah dengan peninggalan bangunan-bangunan kuno. Berkenaan dengan itu, Kota Muntok ditetapkan sebagai daerah tujuan wisata sejarah dalam Rencana Induk Pariwisata Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Hal ini ditegaskan dalam Peraturan Menteri Kebudayaan dan Pariwisata Nomor PM. 13/PW.007/MKP/2010 tentang Penetapan Pesanggrahan Menumbing, Pesanggrahan Muntok, Mesjid Jami', Kelenteng King Fuk Miao, Rumah Mayor Cina, dan Eks Kantor Wilasi Timah Zaman Belanda di Muntok sebagai benda cagar budaya, situs atau kawasan cagar budaya (www.bangkabarat.go.id). Berikut ini adalah peta Kabupaten Bangka Barat.



Gambar 5.1: Peta kabupaten Bangka Barat

Sumber: <http://www.pemetaanttg.com/images/peta/Bangka%20Barat.jpg>

A.2 Profil BUMD PD Bangka Barat Sejahtera

Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) PD Bangka Barat Sejahtera (BBS) didirikan berdasarkan Peraturan Bupati Bangka Barat no. 32.A tahun 2011. Tujuan pendirian PD BBS adalah mengembangkan potensi daerah yang mampu menggerakkan perekonomian daerah, meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dan menggali sumber pendapatan daerah guna meningkatkan kekayaan perusahaan dan pendapatan daerah.

Dalam peraturan bupati tersebut juga dinyatakan bahwa bidang usaha yang dijalankan oleh PD BBS meliputi usaha di bidang :

1. budidaya pertanian dan kelautan
2. pertambangan dan industri
3. pengembangan sumber pariwisata
4. lain-lainnya yang menunjang tujuan perusahaan

Modal awal PD BBS seperti disebutkan dalam Perbup tersebut berasal dari kekayaan/aset Pemkab Bangka Barat yang dipisahkan sebesar Rp 1 milyar. Penyertaan modal dalam bentuk saham dari Pemkab Bangka Barat ini berlangsung selama 5 tahun dengan besaran Rp 1 milyar per tahun.

Struktur pengurus PD BBS terdiri dari 3 orang Direksi dan 3 orang anggota Badan Pengawas (unsur masyarakat, pemerintah daerah, dan profesional).

A.3. Kebijakan Penataan Struktur PD Bangka Barat Sejahtera

Pembentukan PD Bangka Barat Sejahtera merupakan sebuah kebijakan bersifat top down dari pemerintah daerah dalam rangka meningkatkan PAD. Ketika pertama didirikan pada tahun 2011, BUMD ini menyelenggarakan beberapa jenis usaha yakni :

1. Usaha di bidang budidaya pertanian dan kelautan
2. Usaha di bidang pertambangan dan industri
3. Usaha di bidang pengembangan sumber pariwisata
4. Usaha-usaha lainnya yang menunjang tujuan perusahaan

Ketika pertama didirikan, Direktur Utama PD BBS adalah Romulus Hasibuan yang kemudian digantikan oleh H. Saiful Fakah berdasarkan Keputusan Bupati Bangka Barat No. 188.45/349.B/1.20.03.9/2011 tanggal 31 Oktober 2011. Sedangkan jajaran Direksi adalah Drs. Hendra Yana sebagai Direktur Keuangan dan Administrasi, serta Rosihan Abdul Malik sebagai Direktur Operasional. Pada tahun 2013 terjadi pergantian Direksi. Jabatan Direktur Utama dipegang oleh Drs. Hendra Yana, kemudian Budi Susatyo menjabat Direktur Operasional, dan Abang Faizal menjadi Direktur Keuangan dan Administrasi.

Salah satu organ lainnya dalam struktur BUMD adalah Badan Pengawas. Berdasarkan Keputusan Bupati Bangka Barat No. 188.45/348/1. 20.03.9/2013, jabatan Ketua Badan Pengawas PD BBS dijabat oleh Ramli Ngad Jum, SH.MM. M.AP sebagai Ketua (saat itu masih menjabat sebagai Sekda), sedangkan anggotanya adalah Samsumin, S.Ag dan Drs. Burhanudin.

Direksi PD BBS berkewajiban melaporkan kinerjanya kepada Badan Pengawas (BP) per tri wulan yang ditembuskan kepada Bupati selaku komisaris serta pihak DPPKAD Bangka Barat.

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. Seperti diutarakan oleh Dirut PD BBS berikut ini:

“Hambatannya seperti kata Bapak tadi, “kita dilepas tapi buntut dipegang”. Itu jadi polemik buat saya juga. Kebijakannya, aturannya, birokrasinya beda. Sebelum di BUMD, saya usaha sendiri, tidak terikat aturan-aturan, beda kalau disini ada aturan-aturan. kita kan benar-benar dikontrol tidak seperti perusahaan swasta yang murni bisnis. Kita harus bekerja sesuai RKAP, tidak boleh keluar dari rel tersebut. Misalnya kita ingin beli tanah seharga Rp 50 juta dan menurut kita itu menguntungkan, kita tidak bisa langsung melakukannya karena kita terikat dengan RKP. Jadi kita mengikuti alur kebijakan yang ada. Memang sedikit memperlambat kita, tetapi paling tidak kita tetap berusaha mengembangkan bisnis yang sudah ada dan menjadi core bussiness kita.....”

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 penyanggah 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.

A4. Analisis Terhadap Kinerja PD Bangka Barat Sejahtera

Salah satu masalah yang sering dianggap sebagai penyebab tidak maksimalnya kinerja BUMD adalah tidak fokusnya jenis usaha yang dijalankan. 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.

Akibat dari tidak fokusnya jenis usaha ini, pada tahun 2012 PD BBS mengalami kerugian hingga Rp 1 milyar. 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.

“Hendaknya PD BBS lebih fokus kepada upaya mengakomodir hasil tambang rakyat. Kemudian modal yang sebesar 1 milyar pertahun itu kami tidak tahu apakah hanya modal saja atau sudah termasuk biaya rutin”.

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.

1. 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. Seperti dutarakan oleh Manajer Bengkel Ari berikut ini pada wawancara tanggal 17 Juni 2014 :

“ Ketika pertama saya menangani bengkel ini sekitar setahun yang lalu (Juli 2013), banyak hal yang harus saya benahi. Misalnya saja semua masih serba manual, belum terkomputerisasi. Kemudian, imej di masyarakat bahwa harga-harga di bengkel ini mahal. Misalnya saja Oli Fastron Pertamina harganya Rp 295.000 jika dijual di pasaran, tetapi di bengkel BUMD waktu itu dijual seharga Rp 470 ribu. Tentu saja bengkel ini jadi tidak laku..... “

Dari penuturan tersebut dapat dianalisis bahwa 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 sporing dan balancing. Seperti diutarakan oleh Manajer Bengkel Ari berikut ini:

“Saya sudah berulang kali meminta kepada Direksi agar membeli peralatan sporing dan balancing untuk bengkel. Tetapi sampai saat ini permintaan tersebut belum dipenuhi dengan alasan harganya mahal. Padahal hal ini dapat menjadi salah satu daya tarik bagi bengkel ini untuk menjaring pelanggan. Di Kota Muntok ini belum ada bengkel yang memiliki alat sporing dan balancing. Para pemilik mobil harus pergi ke Pangkalpinang jika ingin melakukan sporing dan balancing roda ...”

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.

Hambatan lainnya dari bisnis perbengkelan ini, menurut Ari, adalah tidak semua mobil milik Pemda mau melakukan servis di bengkel tersebut. Meskipun sudah ada himbauan dari Pemda agar semua kendaraan dinas diservis di bengkel tersebut, tapi masih ada keengganan dari para pemilik mobil dinas di SKPD untuk menservis mobilnya di bengkel milik PD BBS. Hal ini dikarenakan keinginan antara para pemilik mobil dan pihak bengkel yang tidak sejalan. Misalnya terkait dengan masalah kuitansi. Menurut manajer Ari, hal ini biasanya diminta oleh para sopir di SKPD yang menginginkan mendapatkan keuntungan lebih, yakni dengan mengadakan mark up biaya servis.

“Salah satu sebab keengganan para oknum beberapa sopir mobil dinas menservis mobil di bengkel kami adalah karena kami tidak mau mengeluarkan kuitansi di luar biaya sebenarnya. Sementara kami tidak mau melakukan mark up karena kami kan diperiksa keuangannya. Hal inilah yang menjadi salah satu factor mengapa tidak semua mobil dinas diservis di bengkel ini”....

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.



Gambar 5.2. Unit Usaha Bengkel milik PD BBS

2). 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*. Seperti diungkapkan oleh Direktur PD BBS Drs. Hendrayana berikut ini :

“Untuk core bussiness kita tetap di bidang pertambangan karena itu potensi yang ada di Bangka Barat ini, sehingga sebaiknya tetap dikelola oleh perusahaan daerah sendiri bukan oleh swasta. Kita juga bertanggung jawab terhadap apa yang kita gali dari bumi Bangka Barat ini. Contohnya kita reklamasi, dan berkoordinasi dengan Bapedalda provinsi tentang tambang kita. Kalau target jangka pendek, dari sektor pertambangan dapat meraih keuntungan sehingga mencapai break even point, dan dapat menutupi kerugian yang diderita sejak jaman Pak Ipung. Apalagi sekarang kami mencoba menjalin kerjasama dengan para penambang tradisional. Kami sudah sosialisasikan hingga ke tingkat kelurahan atau desa.

Karena mereka tidak punya izin untuk menambang di lahan punya PT Timah, maka kita minta mereka untuk menjual hasil tambangnya melalui kami agar legal. Kami tampung, lalu kami serahkan ke PT Timah. Kita memakai sistem bagi hasil, ini kerjasama dengan PT Timah.”

Dari penjelasan di atas terlihat bahwa 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 para penambang tradisional. Sebelumnya PD BBS hanya melakukan produksi sendiri dan tidak menampung hasil dari para penambang tradisional.

3). 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. Contoh rumah terlihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 5.3.. Rumah Tipe 42/120 yang dibangun PD BBS

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. Seperti diutarakan oleh Drs. Hendra Yana berikut ini:

“Kemudian untuk perumahan, kita sebenarnya tidak mencari keuntungan yang besar. Karena kita lebih berpikir bagaimana melayani masyarakat umum. Di Bangka Barat ini masih banyak masyarakat yang belum memiliki rumah. Kita menawarkan perumahan sejak Januari lalu. Rumah tipe 42 luas tanah 120, dua kamar hingga saat ini sudah laku 8 unit. Pertimbangan kita turun ke bisnis property karena jika dilihat kalau ngontrak di sini Pak, dua kamar atau satu kamar saja sudah 600-700 ribu Pak. Lebih baik mereka investasikan untuk mengambil rumah. Karena itulah, hingga sekarang memang kami belum launching secara resmi karena kami berharap agar masyarakat kurang mampu yang mengambil rumah di tempat tersebut. Tetapi memang kendalanya ada yang berminat tetapi mereka tidak sanggup membayar tiap bulannya. Ini kan kaitannya dengan bank, kita kerjasama dengan Bank Muamalat.....”

Meskipun demikian, ada faktor yang perlu diperhitungkan oleh pihak PD BBS. Salah satu trend dalam dunia bisnis adalah kecenderungan munculnya para kompetitor yang berani bersaing harga setelah melihat kesuksesan PD BBS nantinya. Hal ini perlu diantisipasi oleh PD BBS dengan melihat kondisi eksternal. Misalnya dengan memberikan kemudahan dalam hal kredit pemilik rumah (KPR) dengan demikian akan semakin banyak masyarakat kurang mampu yang dapat membeli rumah di perumahan tersebut.

4) . Unit Usaha Percetakan

Salah satu kelemahan dari unit usaha ini kurangnya kemampuan dalam mencari pasar. Seperti diutarakan oleh Direktur PD BBS berikut ini:

“sekarang kita sedang melihat bagaimana kinerja dari UKM dan Percetakan hingga semester kedua ini. Apakah bisa mencapai target, kalau tidak ya akan kita hentikan. Jadi kita benar-benar fokus kepada unit usaha yang bisa menghasilkan keuntungan. Misalnya waktu saya masih Direktur Keuangan, saya terjun langsung membantu unit usaha percetakan. Ternyata tidak ada tenaga marketingnya. Sangat pasif sekali, bahkan saking minimnya pemasukan sehingga gaji mereka pun tidak bisa dibayar dari order yang masuk...”

Dari penjelasan tersebut terlihat bahwa 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. Berikut ini tampak depan dari tempat usaha percetakan milik BUMD PD BBS:



Gambar 5.4: Unit Usaha Percetakan PD BBS

A.5. Prospek BUMD ke Depan

Dari hasil analisis terhadap kebijakan penataan BUMD PD BBS yang telah dilakukan serta kajian terhadap beberapa unit usahanya, maka prospek ke depan masih sangat bagus. Secara teoretis, kebijakan penataan BUMD ini sudah sejalan dengan beberapa persyaratan implementasi kebijakan seperti dikemukakan oleh Hogwood dan Dunn. 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, kertegantungan terhadap penyertaan modal dari Pemkab Bangka Barat nanti perlu diantisipasi. Sesuai dengan Perda No. 10 Tahun 2011 yang juga diutarakan oleh Kepala Dinas PPKAD Abdul Muin, SE, M.AP pada wawancara tanggal 17 Juni 2014, maka penyertaan modal daerah dalam bentuk saham pada PD BBS adalah sebesar Rp 5 milyar untuk jangka waktu 5 tahun. Jika nantinya Pemkab Bangka Barat tidak lagi menyertakan modal, maka PD BBS diharapkan bisa mandiri menjalankan fungsinya sebagai penghasil PAD sekaligus melayani masyarakat. *Overhead* ataupun sisa kerugian Rp 300 juta hingga tahun 2013 perlu diatasi sehingga target pemasukan Rp 1,5 M pada tahun 2014 bisa tercapai. Kemudian kelemahan dalam pelayanan dan pemasaran perlu diatasi dengan misalnya mengadakan diklat terhadap para pegawai di berbagai unit usaha PD BBS.

Kendala dalam operasional BUMD yang terjadi di tempat lain seperti banyaknya intervensi pemerintah daerah, nampaknya tidak terjadi di Bangka Barat. Seperti diutarakan oleh Dirut PD BBS:

“Saya yakin bisa mengelola dan mengembangkan BUMD ini menjadi lebih maju, bisa melunasi hutang-hutangnya, mendapatkan keuntungan. Kalau misalnya saya dinilai jelek, ya mungkin kita lepas. Hingga saat ini belum ada kebijakan yang di-cut bupati. Beliau selalu mendukung, yang penting BUMD dapat menghasilkan keuntungan.”

Sementara masalah keterbatasan kewenangan tertentu bagi Direksi dalam menjalankan perusahaan, hal ini tidak terlepas dari keberadaan BUMD sendiri. Di satu sisi BUMD adalah penghasil PAD bagi Pemkab, tetapi di sisi lain BUMD juga dituntut melaksanakan fungsi sosial yakni pelayanan umum kepada masyarakat. Hal ini menyebabkan BUMD tidak bebas berkreasi karena terikat dengan RKAP. Hal ini perlu dikomunikasikan secara lebih intensif dengan pemangku kepentingan seperti para pemegang saham.

A.5. Strategi Pengembangan BUMD ke Depan

Untuk menjadi BUMD yang dapat menghasilkan profit atau PAD bagi daerah, maka PD BBS perlu melaksanakan beberapa strategi ke depannya, misalnya lebih memfokuskan diri kepada bidang usaha yang benar-benar menguntungkan. Sektor pertambangan perlu

digarap lebih maksimal. Kemudian usaha properti, bank sampah dapat menjadi andalan lainnya. Sektor UKM, Percetakan, dan perbengkelan perlu dievaluasi lebih mendalam. Mengingat pesaing atau kompetitor di bidang ini sudah banyak. Jika memang tiga bidang usaha tersebut masih akan tetap dipertahankan, perlu adanya langkah terobosan dari pihak manajemen. Misalnya dengan lebih menggiatkan promosi, mengadakan program-program kerjasama yang menarik calon pelanggan.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Kesimpulan yang dapat ditarik dari analisis temuan sebelumnya adalah kinerja BUMD PD BBS belum mencapai hasil yang maksimal. Terdapat beberapa kendala dalam upaya PD BBS menjadi penyumbang PAD bagi Pemkab Bangka Barat. Hal ini bersumber dari aspek internal maupun eksternal. Di sisi lain, PD BBS juga dituntut untuk dapat memberikan pelayanan umum kepada masyarakat. 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.

B. SARAN

Saran yang dapat diberikan kepada PD BBS maupun pihak Pemkab Bangka Barat adalah :

1. Sebaiknya PD BBS memfokuskan pada bisnis utama bidang pertambangan, dan hanya menggarap 1 atau 2 bidang bisnis tambahan. Bisnis perumahan cukup prospektif ke depannya, sehingga bisa diteruskan dengan membangun perumahan lainnya.
2. Meminta komitmen tertulis yang lebih kuat dari Pemkab untuk memfasilitasi bisnis PD BBS hingga pada waktunya PD BBS benar-benar bisa bersaing bebas dengan kompetitor lainnya.
3. PD BBS menjalin kerjasama dengan mitra lainnya untuk menunjang bisnisnya. Misalnya menggandeng bank lainnya di luar Bank Muamalat untuk bisnis properti. Kemudian menjajagi mitra lainnya untuk bisnis percetakan.

DAFTAR PUSTAKA

- 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
- 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.

Internet

- bangkapos.com*, Kamis 11 April 2013 diunduh 22 April 2013 Pukul 13.00 WIB
- www.bangkabarar.go.id*, diunduh 17 September 2014, pukul 10.00 WIB.

LAMPIRAN- LAMPIRAN

Lampiran I. Instrumen Penelitian

PEDOMAN WAWANCARA DINAS/BADAN PENELITIAN IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENATAAN BUMD DI KABUPATEN BANGKA BARAT

IDENTITAS INFORMAN

NAMA :
JENIS KELAMIN :
PEKERJAAN :
PENDIDIKAN :

I. PENJELASAN

- 1) Mohon jawaban diberikan sesuai keadaan yang sebenarnya
- 2) Jawaban Bapak/Ibu akan Kami jamin kerahasiaannya sesuai dengan kode etik penelitian

Atas kesediaan Bapak/Ibu dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian ini, kami ucapkan terima kasih.

II. DAFTAR PERTANYAAN

A. Dimensi Visi/Misi

1. Bagaimana visi misi yang diemban BUMD Bangka Barat Sejahtera?
2. Sejauh mana komitmen pimpinan di Pemkab Bangka Barat terhadap keberlangsungan BUMD ini?

B. Dimensi Strategi/Rencana

1. Apa strategi pengembangan BUMD yang sudah ditetapkan atau pernah disarankan oleh Pemda?
2. Apakah rencana pengembangan BUMD sudah berjalan sebagaimana mestinya, apa target ke depan?
3. Apa kendala penerapan strategi/rencana tersebut?

C. Dimensi Desain Organisasi

1. Apakah desain organisasi BUMD ini sudah tepat untuk memaksimalkan PAD?

D. Dimensi Proses Bisnis

1. Bagaimana pengelolaan unit-unit bisnis yang ada saat ini?
2. Apakah ada intervensi Pemda atau pihak luar lainnya terhadap proses bisnis yang dijalankan BUMD?

E. Dimensi Koordinasi

1. Bagaimana koordinasi antara Pemda dengan pihak Direksi selama ini?

Terima Kasih

Tim Peneliti

Lampiran II. Transkrip Wawancara

Wawancara dengan Kepala PD BBS Drs. Hendrayana Tanggal 16 Juni 2014 di Kantor PD BBS:

- Peneliti (P) : Mungkin untuk awalnya kita bincang-bincang yang ringan dulu Pak, masalah visi misi dari PD BBS ini.
- Informan (I) : Untuk visi misi nanti bisa dilihat di company profile kami.
- P : Berikutnya bagaimana Pak dengan komitmen Pemda terhadap keberadaan PD BBS ini ? Misalnya menyangkut berbagai kebijakan yang dapat menjamin kelangsungan BBS ini, salah satunya adalah penyertaan modal setiap tahun ya Pak?
- I : Alhamdulillah, selama ini apapun rencana pengembangan usaha PD BBS selalu mendapat dukungan penuh dari Pemda. Misalnya setiap tahun pasti ada penyertaan modal dari Pemda sebesar 1 milyar rupiah. Untuk *core bussiness* kita tetap di bidang pertambangan karena itu potensi yang ada di Bangka Barat ini, sehingga sebaiknya tetap dikelola oleh perusahaan daerah sendiri bukan oleh swasta. Kita juga bertanggung jawab terhadap apa yang kita gali dari bumi Bangka Barat ini. Contohnya kita reklamasi, dan berkoordinasi dengan Bapedalda provinsi tentang tambang kita. Lalu mengenai usaha lainnya seperti bengkel, kita bekerjasama dengan Pemda untuk perawatan mobil-mobil Pemda. Ini prospeknya bagus.
- P : Langkah-langkah terobosan tersebut apakah pada zaman Pak Hendra atau sudah dilakukan sebelumnya?
- I : Sebelumnya sudah dilakukan pada zaman Pak Ipung (Dirut sebelumnya). Pada waktu itu saya masih menjabat sebagai Direktur Keuangan. Kemudian saya kembangkan lagi. Mulai dari usaha percetakan, perbengkelan, dan lainnya.
- P : Jadi ada 6 unit usaha dari BBS ya Pak.. bengkel, percetakan, pertambangan, perumahan, UKM, dan bank sampah.
- I : Iya, untuk UKM yang kita buka di Pangkalpinang, lebih kita fokuskan kepada bagaimana memperkenalkan tentang Bangka Barat kepada masyarakat luar. Tidak khusus hanya menjual kue atau makanan, tetapi bagaimana memperkenalkan misalnya pariwisata di Bangka Barat. Tahun lalu ketika ada MTQ di Bangka Tengah, banyak orang yang bertanya-tanya tentang Bangka Barat. Karena itu kami putuskan untuk membuat UKM itu agar lebih bisa memperkenalkan Bangka Barat.
- P: : Apakah pada zaman sebelum Pak Hendra sudah ada UKM tersebut?
- I : belum...
- P : Jadi itu salah satu terobosan pada zaman Pak Hendra?
- I : iya, jadi yang baru ada pada zaman saya adalah UKM, perumahan, bank sampah, dan pertambangan.
- P : Pada masa kepemimpinan sebelum Pak Hendra, apakah pertambangan belum digarap maksimal Pak?
- I : iya, waktu itu belum digarap. Kemudian untuk perumahan, kita sebenarnya tidak mencari keuntungan yang besar. Karena kita lebih berpikir bagaimana melayani masyarakat umum. Di Bangka Barat ini masih banyak masyarakat yang belum memiliki rumah. Kita menawarkan perumahan sejak Januari lalu. Rumah tipe 42 luas tanah 120, dua kamar hingga saat ini sudah laku 8 unit. Pertimbangan kita turun ke bisnis property karena jika dilihat kalau *ngontrak*

di sini Pak, dua kamar atau satu kamar saja sudah 600-700 ribu Pak. Lebih baik mereka investasikan untuk mengambil rumah. Karena itulah, hingga sekarang memang kami belum launching secara resmi karena kami berharap agar masyarakat kurang mampu yang mengambil rumah di tempat tersebut. Tetapi memang kendalanya ada yang berminat tetapi mereka tidak sanggup membayar tiap bulannya. Ini kan kaitannya dengan bank, kita kerjasama dengan Bank Muamalat.

P : Jadi Pak, dari sekian bisnis yang digeluti PD BBS sekarang ini, mana yang menjadi target jangka pendek ? Apakah 4 bisnis yang dijalankan pada era Pak Hendra, atau bagaimana?

I : Jadi begini, kalau bisnis perumahan kan targetnya jangka panjang. Kalau target jangka pendek, dari sektor pertambangan dapat meraih keuntungan sehingga mencapai break even point, dan dapat menutupi kerugian yang diderita sejak jaman Pak Ipung. Apalagi sekarang kami mencoba menjalin kerjasama dengan para penambang tradisional. Kami sudah sosialisasikan hingga ke tingkat kelurahan atau desa. Karena mereka tidak punya izin untuk menambang di lahan punya PT Timah, maka kita minta mereka untuk menjual hasil tambangnya melalui kami agar legal. Kami tampung, lalu kami serahkan ke PT Timah. Kita memakai sistem bagi hasil, ini kerjasama dengan PT Timah.

P : Muncul ide dari Bapak untuk menambah beberapa sektor usaha dari BUMD, bagaimana awalnya Pak? Apakah itu merupakan kebijakan sendiri terus dilaporkan ke Pemda, atau diputuskan dari atas?

I : Jadi kan Direksi punya kebijakan misalnya untuk bidang pertambangan yang merupakan potensi daerah. Meskipun risikonya tinggi. Alhamdulillah kebijakan itu disambut oleh PT Timah, Mereka punya program PIP dengan harga satu unitnya 280 juta, mereka kemudian telepon saya. Lalu BUMD mendapat jatah 40 unit. Dengan kebijakan itu kami harapkan BUMD bisa lebih maju lagi. Lalu untuk perumahan itu kami putuskan karena memang perumahan itu dibutuhkan oleh masyarakat Mentok sini. Setiap punya program (RKAP) selalu kita sampaikan ke komisaris bahwa kita punya program ini. Selalu pemegang saham, kalau ia menyetujui baru kita laksanakan RKAP tersebut. Tapi sebelum itu ada Badan Pengawas yang menjadi filter bagi kebijakan kita ke depan.

P : Kalau dengan DPRD apakah ada penyampaian rencana kerja tadi Pak?

I : Kita sebenarnya tidak ada kewajiban lapor ke DPRD. Tetapi biasanya mereka konfirmasi ke kita, misalnya bertanya uang masih ada berapa sisanya, berapa yang sudah digulirkan, produksi apa saja, paling begitu saja..hanya sekedar konfirmasi, tapi kita menghargai apapun masukannya. Masyarakat juga perlu tahu, kita terbuka soal keuangan.

P : Secara umum Pak, kendala yang dihadapi dari 6 sektor bisnis BUMD apa ?

I : Hambatannya seperti kata Bapak tadi, "kita dilepas tapi buntut dipegang". Itu jadi polemik buat saya juga. Kebijakannya, aturannya, birokrasinya beda. Sebelum di BUMD, saya usaha sendiri, tidak terikat aturan-aturan, beda kalau disini ada aturan-aturan.

P : Selama ini keinginan atau kebijakan dari BBS apakah sering mendapatkan hambatan dari Pemda atau unsur luar selama masa kepemimpinan Pak Hendra?

I : Alhamdulillah kita jarang mendapat hambatan dari luar Pak. Mereka bisa melihat sendiri bahwa BUMD ini eksis. Masyarakat sendiri dapat menikmati

- hasil dari tambang. Kemudian ada perumahan. Cuma mungkin di BP, dia terlalu protektif agar kita jangan sampai merugi. Tapi baguslah, saya terima,
- P : Apakah ada contoh intervensi dari Pemda, karena kan kadang-kadang BUMD ini kan tidak lepas dari unsur politik. Seperti fakta yang terjadi di beberapa tempat lain. Misalnya, Bapak merasa seperti tidak diberikan keleluasaan untuk melaksanakan ide Bapak?
- I : Kembali lagi ke awal tadi Pak. Saya yakin bisa mengelola dan mengembangkan BUMD ini menjadi lebih maju, bisa melunasi hutang-hutangnya, mendapatkan keuntungan. Kalau misalnya saya dinilai jelek, ya mungkin kita lepas.
- P : Dari awal berdirinya BUMD dengan usaha bengkel dan pencucian mobil, tambang (2010), dan percetakan, bagaimana progress hingga sekarang?
- I : Sampai sekarang untuk usaha bengkel, pencucian mobil dan percetakan memang masih ada kerugian sejak 2010. Hingga sekarang masih belum bisa ditutup kerugian tersebut.
- P : Untuk target menutupi kerugian tahun 2014 apakah bisa tercapai Pak?
- I : Insya Allah bisa tercapai tahun 2014 ini/
- P : Berapa angka kerugian yang terjadi sejak tahun 2012 dan bagaimana perkiraan untuk tahun 2014 akhir nanti profit yang diharapkan Pak?
- I : Target kalau bisa menutupi hingga Rp 1, 5 M itu sudah aman. Tahun 2012 akhir kerugian kita 1 milyar.
- P : Tahun 2013 pasti menyusut ya Pak kerugiannya setelah dievaluasi.
- I : Tahun 2013 lalu, sekitar 300 juta lebih sisa kerugian. Istilahnya *overhead*-lah.
- P : Dari yang 4 tadi Pak, seperti UKM, perumahan kan baru mulai tahun 2014. Sedangkan pertambangan sejak tahun 2010 meskipun sempat berhenti dan diteruskan lagi oleh Pak Hendra, mengapa tidak fokus di bidang usaha tertentu saja Pak?
- I : Iya, sekarang kita sedang melihat bagaimana kinerja dari UKM dan Percetakan hingga semester kedua ini. Apakah bisa mencapai target, kalau tidak ya akan kita hentikan. Jadi kita benar-benar fokus kepada unit usaha yang bisa menghasilkan keuntungan. Misalnya waktu saya masih Direktur Keuangan, saya terjun langsung membantu unit usaha percetakan. Ternyata tidak ada tenaga marketingnya. Sangat pasif sekali, bahkan saking minimnya pemasukan sehingga gaji mereka pun tidak bisa dibayar dari order yang masuk.
- P : Secara struktur Pak, apakah BUMD ini sudah tepat dari segi personil, dll?
- I : menurut saya sudah, saya nyaman dengan kondisi SDM sekarang khususnya di kantor pusat. Semuanya *ready* untuk bekerja.
- P : Apakah pernah terjadi Bupati selaku komisaris meng-*cut* kebijakan BUMD?
- I : Alhamdulillah belum, beliau selalu mendukung yang penting BUMD dapat menghasilkan keuntungan. Secara umum. Memang belum ada profit dalam 2 tahun terakhir. Targetnya masih menutupi hutang. Sehingga nanti kita bisa mulai dari nol lagi.
- P : Sejak akhir 2011 ketika Pak hendra mulai bergabung dengan BUMD, menurut Bapak apa faktor yang menyebabkan BBS belum dapat memenuhi harapan Pemda untuk menghasilkan profit?
- I : kalau saya lihat sih sebelumnya-sebelumnya bahkan sekarang juga, kita kan benar-benar dikontrol tidak seperti perusahaan swasta yang murni bisnis.

Kita harus bekerja sesuai RKAP, tidak boleh keluar dari rel tersebut. Misalnya kita ingin beli tanah seharga Rp 50 juta dan menurut kita itu menguntungkan, kita tidak bisa langsung melakukannya karena kita terikat dengan RKP. Jadi kita mengikuti alur kebijakan yang ada. Memang sedikit memperlambat kita, tetapi paling tidak kita tetap berusaha mengembangkan bisnis yang sudah ada dan menjadi *core bussiness* kita. Misalnya bank sampah, kita olah lalu kita jual. Kita dapat keuntungan, selain itu masyarakat juga terbantu. Mereka mengumpulkan sampah terus kita beli. Memang kadang-kadang ada intervensi dari berbagai pihak terhadap BUMD. Misalnya kemarin ada yang menawarkan kerjasama dengan kami, untuk 1 kilo maka BUMD dapat fee Rp 5 ribu. Tapi saya bilang kalau bisa BUMD minta fee 8 ribu rupiah. Terus dia bilang, 10 ribu tapi 2 ribu buat dia. Saya tegaskan tidak bisa, bagaimana nanti pertanggung jawaban ke pihak manajemen? . Kan kita setiap tahun diaudit.

- P : Masalah koordinasi dengan stakeholder bagaimana Pak, misalnya apakah setiap awal tahun ada rapat evaluasi?
- I : ooo...tidak..paling-paling rapat evaluasi dengan Badan Pengawas saja per tri wulan yang ditembuskan hasilnya ke komisaris.
- P : kalau hearing dengan DPRD Pak?
- I : Tahun ini belum...kemarin sempat kita akan dipanggil tetapi gak jadi karena dewannya ke Bali, jadi akan dijadwal ulang. Itu biasanya di awal tahun. Tahun 2013 kita ditanya bagaimana RKAP ke depan.
- P : Terima kasih Pak atas waktunya.

Lampiran III. Foto-foto Kegiatan Penelitian



Wawancara dengan Kepala DPPKAD



observasi bisnis perumahan milik PD BBS



Penjualan spare part/suku cadang di unit usaha bengkel PD BBS

LAMPIRAN IV. Biodata Ketua dan Anggota

Ketua Peneliti

CURRICULUM VITAE

IDENTITAS DIRI

Nama	: Drs. JASRIAL, M.Si
Nomor Peserta	: 0010126010
NIP/NIK	: 19601210 199303 1 001
Tempat dan Tanggal Lahir	: Jambi, 10 Desember 1960
Jenis Kelamin	: Laki-laki
Status Perkawinan	: Kawin
Agama	: Islam
Golongan / Pangkat	: III/C / Penata
Jabatan Akademik	: Lektor
Perguruan Tinggi	: Universitas Terbuka
Alamat 15418	: Jalan Cabe Raya, Pondok Cabe, Pamulang, Tangsel 15418
Telp./Faks.	: (021) 7490941 / (021) 7490147
Alamat Rumah	: Komlek Mampang Indah II Blok S No. 6 Rt. 05. Rw. 13, Kel. Rangkepan Jaya, Kec. Pancoran Mas, DEPOK.
Telp./Faks.	: 081311129491
Alamat e-mail	: jasrial@ut.ac.id

RIWAYAT PENDIDIKAN PERGURUAN TINGGI

Tahun Lulus	Program Pendidikan (diploma, sarjana, magister, spesialis, dan doktor)	Perguruan Tinggi	Jurusan/ Program Studi
1986	Strata 1	Universitas Krisnadwipayana	Manajemen/ Ilmu Ekonomi
2003	Strata 2	Universitas Padjadjaran	Ilmu Ekonomi

PELATIHAN PROFESIONAL

Tahun	Jenis Pelatihan (Dalam/ Luar Negeri)	Penyelenggara	Jangka Waktu
1992	Kemampuan Teknik Dasar Instruksional (Pelatihan Dosen Muda – PEKERTI)	DIKTI – PAU-PPAI UT	6 hari
1993	Pelatihan Applied Approach (AA)	DIKTI – PAU-PPAI UT	6 hari
1997 dan 2010	Pelatihan Program Akreditasi Tutor Universitas Terbuka (PAT-UT)	PAU-UT	3 hari
Agustus 2005	Internal Audit of ISO 9001:2000 Quality Management System	Universitas Terbuka dan KPC Consulting	2 hari
May 2006	Training course for ISO 9001:2000 Awareness	Mitra ProSolusi	2 hari
May 2007	Quality Management System Auditor/Lead Auditor Training Course	Universitas Terbuka dan SGS ICS Indonesia	5 hari
April 2008	Pemahaman dan Penerapan OHSAS 18001 : 2007 dan Workshop HIRA	Universitas Terbuka dan Proxis Consultants	2 hari
September 2008	Internal Audit OHSAS 18001:2007	Universitas Terbuka dan Proxis Consultants	2 hari
Januari 2009	Pendidikan dan Pelatihan Auditing Tingkat Dasar Bagi Auditor Internal Satuan Pengendalian Intern Universitas Terbuka (SPI – UT)	Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) dan Universitas Terbuka	12-16 Januari 2009 (50 Jam pelatihan)
February 2009	ISO 9001:2008 Interpretation and Transition Auditor Training Course	Universitas Terbuka dan PT. SGS Indonesia	1 hari
April 2009	Pelatihan Proses Bisnis UT bagi calon Auditor SPI	Universitas Terbuka	2 hari
Mei 2009	Pendidikan dan Pelatihan Auditing Tingkat Lanjutan Bagi Auditor Internal Satuan Pengendalian Intern Universitas Terbuka (SPI – UT)	Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) dan Universitas Terbuka	27 April-01 Mei 2009 (50 Jam pelatihan)
Maret 2011	Pelatihan Proses Bisnis UT bagi Calon Auditor: Refreshing	Universitas Terbuka	2 hari

PENGALAMAN MENGAJAR

Mata Kuliah	Program Pendidikan	Institusi/ Jurusan/ Program Studi	Sem/Tahun Akademik
Akuntansi Dasar	Strata 1	UT/Administrasi/S1 Administrasi Niaga	2004 - 2007
Pengantar Ilmu Ekonomi	Strata 1	UT/Administrasi/S1 Administrasi Niaga	2004 - 2011
Uang dan Bank	Strata 1	UT/Administrasi/S1 Administrasi Niaga	2008 – 2011
Operasional Bank	Strata 1	UT/Administrasi/S1 Administrasi Niaga	2008 – 2009
Akuntansi Biaya 1	Strata 1	UT/Administrasi/S1 Administrasi Niaga	2011
Akuntansi Lanjut	Strata 1	UT/Administrasi/S1 Administrasi Niaga	2011

PRODUK BAHAN AJAR

Mata Kuliah	Program Pendidikan	Jenis Bahan Ajar (cetak dan non cetak)	Sem/Tahun Akademik
Pembelajaran	Kuliah Berbantuan Komputer (CAI)	Bahan Ajar Non Cetak	1998

PENGALAMAN PENELITIAN

Tahun	Judul Penelitian	Ketua/anggota Tim	Sumber Dana
1998	Manfaat Keterampilan Dasar Teknik Instruksional Dosen Junior Dalam Proses Perkuliahan	Anggota Tim	DIKTI – Hibah Bersaing
2008	Pengaruh Pencapaian ISO 9001:2000 Terhadap Peningkatan Kualitas Layanan Belajar Jarak Jauh di 11 UPBJJ-UT	Ketua	Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Terbuka
2009	Implementasi Organisasi Pembelajaran di Universitas Terbuka	Anggota Tim	Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Terbuka
2010	Pengaruh Motivasi Kerja dan Kinerja Aparatur Pemerintah Kecamatan Terhadap Kualitas Pelayanan Masyarakat (Studi di Kantor Kecamatan Jatinangor Kabupaten Sumedang)	Anggota Tim	Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Terbuka

KARYA ILMIAH*

A. Buku/Bab Buku/Jurnal

Tahun	Judul	Penerbit/Jurnal
2005	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Tenaga Akademik UT	Bunga Rampai FISIP Universitas Terbuka
September 2009	“Perspective on Improving Student Support System in Open and Distance Education” judul: Preparing Universitas Terbuka for a World-class University through International Ranking System.	Asian Association of Open Universities/AAOU JOURNAL, vol.4, no.2
September 2009	Pengaruh Pencapaian ISO 9001:2000 Terhadap Peningkatan Kualitas Layanan Belajar Jarak Jauh di 11 UPBJJ-UT	LPPM-Universitas Terbuka/Jurnal Pendidikan Terbuka dan Jarak Jauh,

*termasuk karya ilmiah dalam bidang ilmu pengetahuan/teknologi/seni/desain/olahraga

B. Makalah/Poster

Tahun	Judul	Penyelenggara
2010	Improving Quality of Registration Process in Distance Education: Case Study of Regional Offices of Universitas Terbuka, Indonesia”	APPJJI

C. Penyunting/Editor/Reviewer/Resensi

Tahun	Judul	Penerbit/Jurnal
2010	Penelaah Materi Pengantar Ilmu Ekonomi ISIP4112	Universitas Terbuka
2010	Penelaah Materi Administrasi Biaya ADBI4435	Universitas Terbuka
2010	Penelaah Materi Pembelanjaan PAJA3338	Universitas Terbuka
2011	Penelaah Materi Buku Materi Pokok PAJA3435/Auditing 1 B	Universitas Terbuka
2011	Penelaah Materi BMP Akuntansi Biaya I PAJA3336	Universitas Terbuka
2011	Penelaah ID Akuntansi Biaya I PAJA3336	Universitas Terbuka
2011	Penelaah Bahasa Akuntansi Biaya I PAJA3336	Universitas Terbuka

KONFERENSI/SEMINAR/LOKAKARYA/SIMPOSIUM

Tahun	Judul Kegiatan	Penyelenggara	Panitia/peserta/pembicara
Desember 2005	Seminar Nasional Teknologi Pembelajaran”Teknologi Pendidikan menuju Masyarakat Belajar”	PUSTEKOM - UT	Peserta
Maret 2006	Seminar “Ujian <i>On-line</i>	LPPM-UT	Peserta
September 2006	Academic Seminar on Improving the Quality in Higher Education	UNJ dan UT	Peserta
Desember 2006	Penjaminan Mutu dan Pengawasan Internal	ITB	Peserta

	Perguruan Tinggi		
Agustus 2008	Seminar Internasional SEAMOLEC Acceleration of Educational Quality and Quantity through the Provision of Open and Distance Learning in Southeast Asian Countries	SEAMOLEC	Peserta, Anggota Pemakalah
November 2009	Seminar in English at Universitas Terbuka. "Instructional Design of Mobile Learning"	Universitas Terbuka	Peserta, Anggota Pemakalah
Desember 2009	"Meraih Keunggulan UT melalui Peningkatan Kualitas Penelitian, Karya Ilmiah, Publikasi"	LPPM – UT	Peserta
Mei 2010	International Seminar Integrating Technology into Education. "Improving Quality of Registration Process in Distance Education: Case Study of Regional Offices of Universitas Terbuka, Indonesia"	Asosiasi Profesi Pendidikan Jarak Jauh Indonesia (APPJJI)	Peserta, Anggota Pemakalah
November 2010	Seminar Nasional dalam rangka Wisuda Periode IV Tahap I Tahun 2010 Universitas Terbuka dengan tema "Membangun Intellectual Curiosity untuk Meningkatkan Daya Kreatif dan Inovati"	FISIP-UT	Sekretaris Sie Acara
Desember 2010	"Meningkatkan Budaya Akademik melalui Peningkatan Kompetensi Penelitian"	LPPM - UT	Penyaji
February 2011	Seminar Internasional "The Importance of Entrepreneurial Management Competences in Team Building for the Development of Business Growth"	ATMA JAYA CATHOLIC UNIVERSITY OF INDONESIA, Study Program of Business Administration	Peserta
Juli 2011	Seminar Nasional Tahunan Matematika, Sains, dan Teknologi FMIPA 2011 dengan tema "Meningkatkan Kemandirian Masyarakat melalui Penerapan	FMIPA - UT	Peserta

	Matematika, Sains, dan Teknologi yang Inovatif”		
Juli 2011	Seminar Nasional FISIP-UT “Peran Negara dan Masyarakat Dalam Pembangunan Demokrasi dan Masyarakat Madani di Indonesia”	FISIP - UT	Moderator
Juli 2011	Seminar Nasional FEKON-UT 2011: Peluang dan Tantangan Praktek Ekonomi Syariah di Indonesia	FEKON-UT	Peserta

KEGIATAN PROFESIONAL/PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT

Tahun	Jenis>Nama Kegiatan	Tempat
Maret 1996	Fasilitator untu materi : Analisis Instruksional, dan BGPP bahan ajar pada Pelatihan Pengembangan Bahan Ajar untuk Staf Dosen BPLK – Departemen Keuangan	BPLK – Departemen Keuangan
Januari 1997	Fasilitator untuk materi Program Akreditasi Tutor (PAT-UT) pada pelatihan Pengembangan Bahan Ajar Guru SD/SMP di UPBJJ-UT Surabaya	UPBJJ-UT Surabaya
Desember 1997	Fasilitator PEKERTI di Universitas Negeri Jambi	Universitas Negeri Jambi
Januari 2009	Sebagai Penyuluh pada Kegiatan Pengabdian Kepada Masyarakat FISIP-UT	Kecamatan Cinangka, Kabupaten Serang
Oktober 2010	Narasumber (Instruktur) dalam Program Pelatihan Akreditasi Tutor – UT (PAT-UT) di UPBJJ-UT Pekanbaru	Pekanbaru
Oktober 2010	Narasumber dalam Program Pelatihan Akreditasi Tutor – UT (PAT-UT) di UPBJJ-UT Jambi	Jambi
Oktober-Desember 2010	Pengabdian Kepada Masyarakat Program Bantuan Sosial (Bansos) Universitas Terbuka 2010 kepada Masyarakat Tangerang Selatan, khususnya kelurahan Pondok Cabe Udik dan Pondok Cabe Ilir.	Tangerang Selatan
Maret 2011	Pelatih pada kegiatan Peningkatan Kualitas Tutor melalui Pelatihan Tutor TTM – UT (PAT-UT) di Sanggau-Kalimantan Barat	Sanggau, Kalimantan Barat
Juli 2011	Pengabdian Kepada Masyarakat “Pengelolaan Keuangan Keluarga”	Cipanas, Jawa Barat
2008 - sekarang	Auditor Internal Sistem Manajemen Kualitas ISO 9001:2008	UT Pusat dan UPBJJ-UT
2009 - sekarang	Auditor Satuan Pengawas Internal (SPI) UT	UPBJJ-UT

JABATAN DALAM PENGELOLAAN INSTITUSI

Peran/Jabatan	Institusi (Univ, Fak, Jurusan, Lab, studio, Manajemen Sistem Informasi Akademik dll)	Tahun s.d
Sekretaris	Persiapan Program S2 Administrasi Publik FISIP UT	2003-2004
Anggota	Senat FISIP UT	2005
Anggota	Perancang Sistem Tunjangan Berbasis Kinerja	2006
Anggota	Persiapan ISO 9001:2000	2007
Anggota	Pengembang Sistem Jaminan Kualitas Layanan Belajar Jarak Jauh di UPBJJ-UT	2007-2008
Anggota	Perancang Penilaian Kinerja Unit	2007-2008
Anggota	Pengembang Sistem Jaminan Kualitas Pengembangan Layanan Bahan Ajar dan Bahan Ujian	2008
Anggota	Pengembang Draft Satuan Pengawas Internal - UT	2008
Wakil Sekretaris	Wisuda Periode II Tahap I	2008
Anggota	Pengembang Sistem Jaminan Kualitas Layanan Administrasi Akademik	2009
Anggota	Pengembang Penilaian Kinerja Pegawai	2009
Ketua	Seminar Internal melalui Vicon FISIP	2011

PERAN DALAM KEGIATAN KEMAHASISWAAN

Tahun	Jenis /Nama Kegiatan	Peran	Tempat

PENGHARGAAN/PIAGAM

Tahun	Bentuk Penghargaan	Pemberi

ORGANISASI PROFESI/ILMIAH

Tahun	Jenis/ Nama Organisasi	Jabatan/jenjang keanggotaan

Saya menyatakan bahwa semua keterangan dalam *Curriculum Vitae* ini adalah benar dan apabila terdapat kesalahan, saya bersedia mempertanggungjawabkannya.

Yang menyatakan,
(Drs. JASRIAL, M. Si.)
NIP. 19601210199303 1 001

Anggota Peneliti

A. Identitas Diri

1	Nama Lengkap	Yuli Tirtariandi El Anshori, SIP, M.AP
2	Jenis Kelamin	Laki- Laki
3	Jabatan Fungsional	Lektor
4	NIP	19770711 200604 1 002
5	NIDN	0011077709
6	Tempat dan Tgl Lahir	Pangkalpinang, 11 Juli 1977
7	Email	yulitirta@ut.ac.id
8	No Telp	081384701745
9	Alamat Kantor	Jl Cabe Raya, Pamulang Tangsel
10	No Telp	7490941 ext 1907
11	Mata kuliah yang diampu	1. Perencanaan Kota 2. Administrasi Perkantoran 3. Perilaku Organisasi 4. Usahan-usaha Milik Negara dan Daerah

B. Riwayat Pendidikan

	S1	S2
Nama Perguruan Tinggi	Universitas Gadjah Mada	Universitas Terbuka
Bidang Ilmu	Ilmu Hubungan Internasional	Ilmu Administrasi Publik
Tahun Masuk-Lulus	1995-2001	2003-2005
Judul Skripsi/tesis	Terorisme sebagai Alat Perjuangan dalam Politik (Kasus di Irlandia Utara)	Hubungan antara Pengembangan Wilayah dengan Pelayanan Publik
Nama Pembimbing	Syamsu Rizal Panggabean	Zainul Ittihad Amien dan Udin S.W

C. Pengalaman Penelitian dalam 5 Tahun Terakhir

No	Tahun	Judul Penelitian	Pendanaan	
			Sumber	Jml (Juta Rp)
1	2010	<i>Gaya dan Peran Kepemimpinan dalam E-Bussiness (Kasus GramediaShop Jakarta</i>	UT	20
2	2011	Kebijakan Perencanaan Kota yang Partisipatif dan Komunikatif (Studi Kasus di Kota Pangkalpinang)	UT	20
	2011	Koordinasi Tugas Pembantuan di Kab. Bangka	UT	20
4	2012	Analisis Pelayanan Publik Bidang Perizinan (Studi Kasus di Kota Tangerang Selatan)	UT	20
5	2012	Pengembangan Model Buku Materi Pokok Administrasi Keuangan melalui Evaluasi Formatif	UT	30
6	2013	Pengembangan Model Pelayanan Terpadu Satu	Hibah Bersaing	68

		Pintu (penelitian pendahuluan)	Dikti	
--	--	--------------------------------	-------	--

D. Pengalaman Pengabdian kepada Masyarakat dalam 5 tahun terakhir

No	Tahun	Judul Pengabdian kepada Masyarakat	Pendanaan	
			Sumber	Jml (Juta Rp)
1	2010	Program Bantuan Sosial Bidang Pengelolaan Sampah di Kelurahan Pondok Cabe Udik dan Pondok Cabe Ilir	UT	
2	2011	Penyuluhan dan Pembuatan Lubang Resapan Biopori di Kelurahan Pondok Cabe Ilir pada tanggal	UT	
3	2009	Penyuluh pada Kegiatan Pengabdian Kepada Masyarakat FISIP-UT di Kecamatan Cinangka Kab. Serang	UT	
4	2011	kegiatan Abdimas FISIP UT di Cipanas Bogor,	UT	
5	2012	Pengelolaan Keuangan Kelurahan di Tangsel	Ut	
6	2013	Bansos UT (pendampingan pengolahan makanan berbasis susu sapi di Kab Bogor)	UT	

E. Publikasi Artikel Ilmiah Dalam Jurnal dalam 5 tahun Terakhir

No	Judul Artikel Ilmiah	Nama Jurnal	Vol/No/Tahun
1	Optimizing Public Service Through e-government	Journal Social Politics Universitas Muhammadiyah Yogyakarta	No 2 Tahun 2012
2	Kebijakan Partisipatif dan Komunikatif	Jurnal Kebijakan Publik Universitas Riau	No 2 Tahun 2012

3	Kesenjangan dalam pelayanan publik	Jurnal Administrasi Pembangunan FISIP UNRI	Vol 1 NO 2 Maret 2013
---	------------------------------------	--	-----------------------

F. pemakalah Seminar Ilmiah dalam 5 tahun terakhir

No	Nama Pertemuan Ilmiah/Seminar	Judul Artikel Ilmiah	Waktu dan tempat
1	Seminar Nasional FISIP UT	Citizen Journalism dan Implikasinya bagi kualitas pelayanan publik	UT, 2010
2	Simnas ASIAN	Ketidapatutan (Perilaku Fraud) pada SANKRI	Yogyakarta, 2011
3	Seminar IAPA	Etika, Estetika, dan Logika dalam Kebijakan Publik yang Populis	Malang, 2012
4	Seminar Nasional FISIP UT	Implementasi Pancasila Perencanaan Kota dalam MDGs	UT, 2012
4	Semnas Dies FISIP Unsoed	Menakar Efektivitas <i>e-Procurement</i> untuk Mewujudkan <i>Good Governance</i>	Purwokerto, 2012
5	SIMNAS ASIAN	<i>Zero Growth</i> dan Moratorium Rekrutmen PNS Sebagai Upaya Pemberantasan Korupsi	Solo, 2012
6	ICONPO	<i>Policy Trap for Public Organization in Making Public Policy</i>	Korea University, Mei 2012
7	International Conference PSPA	<i>Public Services in Indonesia: Between Realities and Expectations</i>	University of Makati, Filipina, Oktober 2013