

ANALISIS PROBLEMATIKA KINERJA BUMD NON-KEUANGAN DI JAWA BARAT: APLIKASI METODE ANALYTIC NETWORK PROCESS

Oleh :

Wawan Sukmana¹⁾, Irman Firmansyah¹⁾

E-mail: wawansukmana@unsil.ac.id

irmanfirmansyah@unsil.ac.id

¹⁾Fakultas Ekonomi Universitas Siliwangi

ABSTRACT

This study aims to unravel the causes of the lack of Non-Financial performance of local government enterprises in West Java, as well as finding the best solutions and strategies to solve them through the Analytic Network Process approach is qualitative-quantitative methods. Based on the research results, obtained by the most dominant issue divided by 2 clusters, there are (1) the internal problems: "the competence of directors remains untested" followed by "incomplete organizational devices", and (2) external problems: "too much intervention from the legislative or executive "followed by" be a source of fees from certain parties ". While the solution is divided into 2 clusters, there are (1) the internal solutions: "to increase the selectivity recruitment directors" followed by "the preparation of a business plan that good", and (2) external solutions: "to limit the executive/legislative in intervening with local government regulations" and "periodically audit ". Then the best strategy is "the integration of the entire report with system/online" followed by "the application of the principles of good corporate governance". The amount of Kendall's Coefficient (W) to measure rater agreement is between 60,2% to 76,7% which reflects the uniformity of response among the respondents.

Keywords: *non-financial local government enterprises, Analytic Network Process, Performance*

PENDAHULUAN

Saat ini marak diperbincangkan mengenai minimnya kinerja Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang ada di Indonesia. Tentunya hal ini membuat kita mempunyai penilaian yang kurang baik atas kualitas badan usaha milik pemerintah tersebut, padahal idealnya adalah BUMD menjadi contoh bagi perusahaan-perusahaan swasta.

Diperkirakan sekitar 40% dari 1.113 badan usaha milik daerah (BUMD) se-Indonesia memiliki kinerja yang buruk. Kinerja BUMD dinilai dipengaruhi oleh kebijakan dan pejabat didalamnya. Dalam menjalankan kerjanya, BUMD hanya bersandar pada peraturan daerah (Perda). BUMD juga masih berbentuk Perusahaan Daerah (PD), bukan Perseroan Terbatas (PT). Akibatnya, kurang lincah dalam mengambil keputusan ekonomi. Hal ini karena masih mengikuti aturan birokrasi yang ketat. (Koran Sindo, 2013).

Di Makasar, kinerja Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) seperti Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) dinilai masih di bawah standar. Pola pengelolaan lebih banyak tidak mencerminkan efektivitas dan efisiensi kerja. Kemudian tingkat potensi korupsi juga masih terbuka lebar. Hal ini diakibatkan pengawasan kinerja BUMD selama ini belum berjalan dengan baik. Prinsip transparansi, akuntabilitas, dan manajemen kinerja masih sangat lemah. Akibatnya, kata dia, tidak ada hasil yang signifikan sehingga kontribusinya pun minim sekali. Selain itu, BPK juga menilai ada masalah yang terlihat dan cenderung dibiarkan pemerintah. Yakni regulasi BUMD yang sudah usang. Pasalnya, sampai saat ini BUMD masih mengacu pada Undang-undang Nomor 5/1962 tentang Perusahaan Daerah. (Fajar Online, 2013).

Selain itu, di Bekasi, Pemkot Bekasi mengevaluasi empat badan usaha milik daerah (BUMD). Evaluasi dilakukan setelah adanya catatan penting dari Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) terkait kinerja laporan keuangan pada periode 2013. Catatan penting itu tertuang dalam surat BPK No 28.B/S-HP/XVIII.BDG/05/2014. Keempat BUMD yang akan dievaluasi adalah PDAM Tirta Patriot, PD Migas, BPR Syariah, dan Mitra Patriot. Wali Kota Bekasi Rahmat Effendi mengatakan, evaluasi terkait penyertaan modal keempat BUMD. Menurutnya, salah satu masalah perbaikan laporan itu menyangkut modal yang diberikan kepada dua BUMD Rp13,3 miliar. Di sisi lain, kedua BUMD itu tidak memberikan kontribusi apa-apa kepada Pemkot Bekasi. Selain itu, ada juga catatan yang diberikan BPK terkait penatausahaan dan pengelolaan aset daerah yang bersifat tetap namun belum memadai. Ada sejumlah aset tetap seperti tanah dan bangunan yang belum terkelola dengan baik senilai Rp. 137 miliar. (www.bpk.go.id, 2014)

Di wilayah lain khususnya di Bandung, DPRD Jawa Barat menilai kinerja tiga Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) sepanjang 2013 lalu tidak bisa memenuhi target dan rencana bisnis yang ditetapkan. Ketua Komisi C DPRD Jawa Barat Diah Nurwitasari mengatakan buruknya kinerja BUMD tersebut tercermin dari Laporan Kinerja Pertanggungjawaban (LKPJ) Gubernur Jabar 2013. Menurutnya dalam LKPJ terdapat sejumlah target deviden BUMD yang tidak tercapai. "Ada 3 BUMD yang targetnya meleset PT Jasa Sarana, PD Jawi dan Agronesia. Menurut Diah ketidakberhasilan tersebut harus segera dievaluasi mengingat terus dilakukannya penyertaan modal. PD Jasa Sarana dan PD Jasa dan Pariwisata (PD Jawi) menurutnya adalah contoh BUMD yang belum mencapai target. (Bisnis-jabar.com, 2014). Selain itu masih banyak lagi BUMD yang ada di daerah-daerah di Provinsi Jawa Barat yang mempunyai kinerja kurang baik khususnya BUMD Non-Keuangan.

Menurut Indrawati (2010) ketidakmampuan BUMD untuk memenuhi target sumbangan PAD adalah salah satu masalah yang dialami hampir seluruh Pemerintah Daerah di Indonesia. Oleh karena itu, berdasarkan fenomena yang terjadi di atas mengingat minimnya kinerja BUMD di Indonesia khususnya di Jawa Barat, maka dengan menggunakan metode ANP penelitian ini dimaksudkan untuk mengurai masalah-masalah yang mengakibatkan minimnya kinerja disertai dengan solusi yang dapat ditawarkan dan strategi yang dapat digunakan guna meningkatkan kinerja khususnya BUMD Non-Keuangan di Jawa Barat.

KAJIAN PUSTAKA

Badan Usaha Milik Daerah (BUMD)

BUMD pada dasarnya merupakan perusahaan negara, hanya saja dalam skala daerah. Paling tidak di antara keduanya tidak terdapat perbedaan dalam fungsi dan tujuan

pendiriannya. Keduanya sama-sama mengemban misi pembangunan melalui pelayanan terhadap masyarakat dan merupakan salah satu sumber pendapatan negara. Satu-satunya perbedaan diantara keduanya adalah BUMN dikelola oleh sebuah departemen, sedangkan BUMD oleh Pemerintah Daerah. Kewenangan pemerintah daerah membentuk dan mengelola BUMD ditegaskan dalam Peraturan Pemerintah No. 25 Tahun 2000 tentang kewenangan pemerintah dan kewenangan provinsi sebagai daerah otonom.

Adapun Ciri-Ciri BUMD yaitu: a) Didirikan berdasarkan peraturan daerah (perda), b) Dipimpin oleh direksi yang diangkat dan diberhentikan oleh kepala daerah atas pertimbangan DPRD, c) Masa jabatan direksi selama empat tahun, dan d) Bertujuan memupuk pendapatan asli daerah guna membiayai pembangunan daerah. Sedangkan contoh BUMD yaitu: a) Bank Pembangunan Daerah (BPD), b) Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM), dan c) Perusahaan Daerah Angkutan Kota (bus kota).

Sedangkan tujuan pendirian BUMD di antaranya yaitu: a) Memberikan sumbangsih pada perekonomian nasional dan penerimaan kas negara, b) Mengejar dan mencari keuntungan, c) Pemenuhan hajat hidup orang banyak, d) Perintis kegiatan-kegiatan usaha, dan e) Memberikan bantuan dan perlindungan pada usaha kecil dan lemah.

Jenis-Jenis BUMD terdiri dari:

- BUMD yang fokus pada pencarian laba (profit)
Contoh: BUMD Perbankan, pertambangan, properti, kontruksi, air minum, dan pasar, telekomunikasi, energi, parker, manufaktur, dan pertambangan
- BUMD yang fokus pada pelayanan publik
Contoh: BUMD Transportasi umum, Rumah Sakit
- BUMD yang fokus pada investasi baru yang tidak mungkin dikerjakan oleh swasta
Contoh: Jalan untuk kawasan terpencil, deep tunnel untuk air minum kota, atau proyek-proyek raksasa seperti proyek banjir kanal. (Joedo dkk, 2006).

BUMD memiliki kedudukan sangat penting dan strategis dalam menunjang pelaksanaan otonomi. Oleh karena itu, BUMD perlu dioptimalkan pengelolaannya agar benar-benar menjadi kekuatan ekonomi yang handal sehingga dapat berperan aktif, baik dalam menjalankan fungsi dan tugasnya maupun sebagai kekuatan perekonomian daerah. Laba dari BUMD diharapkan memberikan kontribusi yang besar terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Kinerja BUMD

Menurut Rachmawati (2004) yang dimaksud kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu selama kurun waktu tertentu (Sedarmayanti) kinerja BUMD dimaksudkan sebagai kesehatan perusahaan/badan usaha dalam rangka kemampuannya untuk:

- a. Membayar hutang-hutangnya terutama jangka pendek (diukur oleh likuiditas)
- b. Menghasilkan keuntungan (diukur oleh rentabilitas)
- c. Aktiva/kekayaannya cukup/lebih besar dari utang-utangnya (diukur oleh solvabilitas).

Sedangkan Johnson Pakpahan seorang Auditor BPKP, memaparkan dalam tulisannya bahwa ukuran kinerja BUMN/BUMD yang dilakukan berdasarkan data keuangan telah bertahun-tahun menjadi pedoman BPKP untuk menyatakan suatu BUMN/BUMD sehat atau tidak sehat. Namun sering terjadi, suatu badan usaha yang baru saja dinyatakan sangat sehat, tiba-tiba dalam kurun waktu yang tidak telalu lama ternyata bangkrut. Apa yang terjadi?. Pengukuran dengan hanya mengandalkan ukuran *financial* jika disadari sebenarnya sudah

cerita ketinggalan jaman. Untuk mencegah terjadinya kesalahan yang berulang-ulang, seyogyanya BPKP tidak terikat kepada kriteria yang dikeluarkan oleh Departemen Keuangan.

Untuk itu, adalah bijaksana apabila para pakar di instansi ini melihat perspektif yang lebih luas untuk mendorong suatu ukuran yang lebih rasional dalam rangka pencapaian *strategic objective* suatu entitas. Bila perubahan perspektif ini dilaksanakan, diharapkan BPKP dapat memberi sumbang saran yang lebih berarti dalam meningkatkan profesionalisme BUMN/BUMD (<http://pusdiklatwas.bpkp.go.id/artikel/namafile/20/UkuranKerjaBUMN.pdf>).

Penelitian Terdahulu

Asaari (2001) melakukan penelitian pada BUMD di DKI Jakarta. Hasil penelitian menemukan bahwa kinerja BUMD di DKI Jakarta secara umum masih lemah. Hal ini disebabkan oleh: a) Manajemen BUMD yang tidak profesional (tidak ada keterbukaan, rendahnya akuntabilitas dan tidak berkembangnya merit system), b) Owner (komisaris) BUMD memiliki hubungan personal dengan pimpinan dari BUMD, c) Lembaga Negara (Pemda dan DPRD) yang belum profesional, d) Klien dari BUMD tidak memiliki sikap kritis terhadap kinerja BUMD. Selain itu, Kebijakan-kebijakan Pemda selama ini dapat dijadikan dasar untuk menelurkan landasan hukum bagi privatisasi dan restrukturisasi BUMD.

Kurniawati (2009) melakukan penelitian mengenai kinerja kesehatan PDAM di Kota Sorong dari tahun 2004-2008 dengan menggunakan rasio likuiditas, solvabilitas, rentabilitas, profit margin, rasio operasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan PDAM dalam keadaan rendabel. Walaupun terjadi dalam Likuiditas dan Rentabilitas, namun perusahaan masih dapat meningkatkan profit marginnya, dan meningkatkan rasio operasi secara efektifitas tenaga kerjanya. Untuk rasio profit margin dan rasio operasi menunjukkan PDAM dalam keadaan *inefisiensi*, atau bekerja dengan biaya operasional yang sangat besar.

Ganda (1995) melakukan penelitian pada BUMD milik Pemerintah Daerah Tingkat I Jawa Barat. Dari hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa masalah pokok penebab rendahnya kinerja perusahaan didukung oleh berbagai fakta yang merupakan indikator kinerja perusahaan. Permodalan secara umum relatif kecil dan kurang produktif, terlihat dari rendahnya rasio profitabilitas. Produktivitas tenaga kerja rendah, terlihat dari rendahnya rasio penerimaan terhadap jumlah tenaga kerja. Keragaman usaha, pemasaran produk, dan volume usaha tidak berkembang, bahkan tidak sedikit jenis usaha yang tidak dijalankan lagi. Dengan demikian, secara umum kinerja Perusahaan Daerah dapat dikatakan rendah.

METODE PENELITIAN

Sumber Data

Sumber data penelitian diperoleh dengan dua cara, yaitu: 1) Data yang diperoleh dari hasil wawancara (*indepth interview*) dengan para pakar atau praktisi yang menguasai masalah yang sedang diteliti, dan 2) Data yang diperoleh hasil pengisian kuesioner dari para pakar atau praktisi yang menjadi responden tersebut dengan skala numerik. Setelah data diperoleh selanjutnya dilakukan pengolahan data dengan menggunakan software *Super Decison*.

Populasi dan Sampel

Pemilihan responden pada penelitian ini dilakukan dengan mempertimbangkan pemahaman responden tersebut terhadap permasalahan kinerja BUMD Non-Keuangan di Jawa

Barat. Jumlah responden dalam penelitian ini terdiri dari tujuh orang, dengan pertimbangan bahwa mereka cukup berkompeten dalam mewakili keseluruhan populasi. Dalam analisis ANP jumlah sampel/responden tidak digunakan sebagai patokan validitas. Syarat responden yang valid dalam ANP adalah bahwa mereka adalah orang-orang yang ahli di bidangnya. Oleh karena itu, responden yang dipilih dalam survey ini adalah para pakar/peneliti, akademisi, regulasi, praktisi/profesional, yang berkecimpung dalam BUMD Non-Kuangan.

Pertanyaan dalam kuesioner ANP berupa *pairwise comparison* (perbandingan pasangan) antar elemen dalam *cluster* untuk mengetahui mana di antara keduanya yang lebih besar pengaruhnya (lebih dominan) dan seberapa besar perbedaannya dilihat dari satu sisi. Skala numerik 1-9 yang digunakan merupakan terjemahan dari penilaian verbal.

Tabel 1:
Perbandingan Skala Verbal dan Skala Numerik

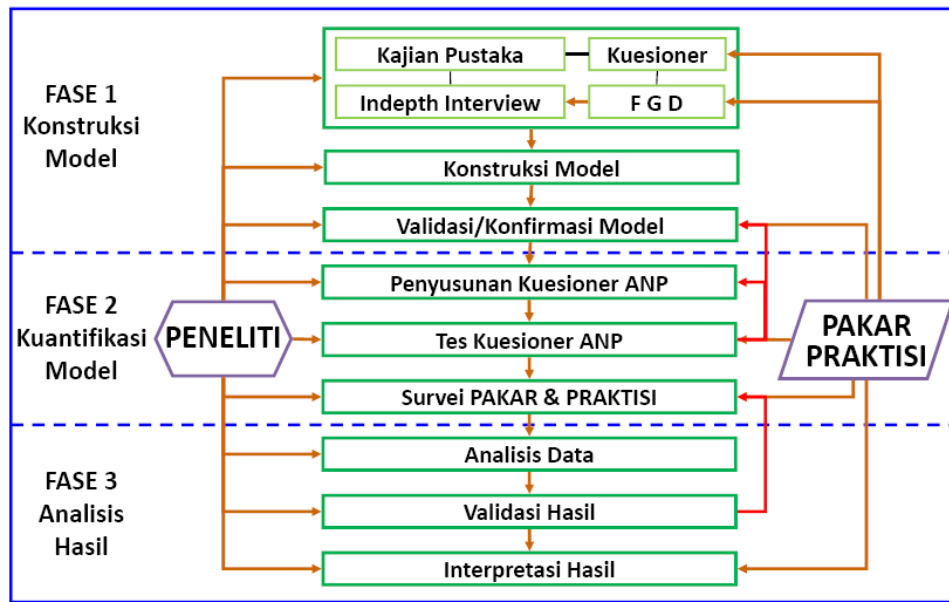
SKALA VERBAL	SKALA NUMERIK
Amat sangat lebih besar pengaruhnya	9
	8
Sangat lebih besar pengaruhnya	7
	6
Lebih besar pengaruhnya	5
	4
Sedikit lebih besar pengaruhnya	3
	2
Sama besar pengaruhnya	1

Sumber: Ascarya (2005)

Pengisian kuesioner oleh responden harus didampingi peneliti untuk menjaga konsistensi dari jawaban yang diberikan. Pada umumnya, pertanyaan pada kuesioner ANP sangat banyak jumlahnya. Sehingga faktor-faktor non teknis dapat menyebabkan tingginya tingkat inkonsistensi.

Tahapan Analisis Data

Berikut adalah tahapan penelitian yang dilakukan dengan metode ANP:



Sumber: Ascarya dan Yumanita (2010)

Gambar 1: Tahapan Penelitian

Teknik Analisis Data

Data yang didapatkan dari penelitian akan dianalisis dengan metode ANP yang merupakan metode yang dapat digunakan dalam berbagai studi kualitatif yang beragam, seperti pengambilan keputusan, *forecasting*, evaluasi, *mapping*, *strategizing*, alokasi sumber daya, dan lain sebagainya. Metode ANP memiliki tiga fungsi utama sebagai berikut:

a. Melakukan Strukturisasi pada Kompleksitas

Dalam penelitiannya, Saaty (2006) menemukan adanya pola-pola yang sama dalam sejumlah contoh tentang bagaimana manusia memecahkan sebuah kompleksitas dari masa ke masa, yang mana kompleksitas distruktur secara hierarkis ke dalam *cluster-cluster* yang homogen dari faktor-faktor.

b. Pengukuran ke dalam Skala Rasio

Metodologi pengambilan keputusan yang terdahulu pada umumnya menggunakan pengukuran level rendah (pengukuran ordinal atau interval), sedangkan metodologi ANP menggunakan pengukuran skala rasio yang diyakini paling akurat dalam mengukur faktor-faktor yang membentuk hierarki. Level pengukuran dari terendah ke tertinggi adalah nominal, ordinal, interval, dan rasio. Setiap level pengukuran memiliki semua arti yang dimiliki level yang lebih rendah dengan tambahan arti yang baru. Pengukuran interval tidak memiliki arti rasio, namun memiliki arti interval, ordinal, dan nominal. Pengukuran rasio diperlukan untuk mencerminkan proporsi. Untuk menjaga kesederhanaan metodologi, Saaty (2006) mengusulkan penggunaan penilaian rasio dari setiap pasang faktor dalam hierarki untuk mendapatkan (tidak secara langsung memberikan nilai) pengukuran skala rasio. Setiap metodologi dengan struktur hierarki harus menggunakan prioritas skala rasio untuk elemen di atas level terendah dari hierarki. Hal ini penting karena prioritas (atau bobot) dari elemen di level manapun dari hierarki ditentukan dengan mengalikan prioritas dari elemen pada level dengan prioritas dari elemen induknya. Karena hasil perkalian dari dua pengukuran level

interval secara matematis tidak memiliki arti, skala rasio diperlukan untuk perkalian ini. ANP menggunakan skala rasio pada semua level terendah dari hierarki/jaringan, termasuk level terendah (alternatif dalam model pilihan). Skala rasio ini menjadi semakin penting jika prioritas tidak hanya digunakan untuk aplikasi pilihan, namun untuk aplikasi-aplikasi lain, seperti untuk aplikasi alokasi sumber daya.

c. Sintesis

1. Geometric Mean

Untuk mengetahui hasil penilaian individu dari para responden dan menentukan hasil pendapat pada satu kelompok dilakukan penilaian dengan menghitung *geometric mean* (Saaty dan Vargas, 2006). Pertanyaan berupa perbandingan (*Pairwise comparison*) dari responden akan dikombinasikan sehingga membentuk suatu konsensus. Geometric mean merupakan jenis penghitungan rata-rata yang menunjukkan tendensi atau nilai tertentu dimana memiliki formula sebagai berikut (Ascarya, 2011):

$$\left(\prod_{i=1}^n a_i\right)^{1/n} = \sqrt[n]{a_1 a_2 \dots a_n} \quad (1)$$

2. Rater Agreement

Rater agreement adalah ukuran yang menunjukkan tingkat kesesuaian (persetujuan) para responden (R1-Rn) terhadap suatu masalah dalam satu *cluster*. Adapun alat yang digunakan untuk mengukur *rater agreement* adalah *Kendall's Coefficient of Concordance* ($W; 0 < W \leq 1$). $W=1$ menunjukkan kesesuaian yang sempurna (Ascarya, 2011).

Untuk menghitung Kendall's (W), yang pertama adalah dengan memberikan ranking pada setiap jawaban kemudian menjumlahkannya.

$$R_i = \sum_j^m 1r_{i,j} \quad (2)$$

Nilai rata-rata dari total ranking adalah:

$$R = \frac{1}{2} m(n + 1) \quad (3)$$

Jumlah kuadrat deviasi (S), dihitung dengan formula:

$$S = \sum_i^n 1(R_i - \bar{R})^2 \quad (4)$$

Sehingga diperoleh Kendall's W , yaitu:

$$W = \frac{12S}{m^2(n^3 - n)} \quad (5)$$

Jika nilai pengujian W sebesar 1 ($W=1$), dapat disimpulkan bahwa penilaian atau pendapat dari para responden memiliki kesesuaian yang sempurna. Sedangkan ketika nilai W sebesar 0 atau semakin mendekati 0, maka menunjukkan adanya ketidaksesuaian antar jawaban responden atau jawaban bervariasi (Ascarya, 2011).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan kepada para pakar/praktisi/akademisi/peneliti mengenai kinerja BUMD Non-Keuangan di Jawa Barat melalui *indepth interview* dan kajian pustaka, maka diketahui masalah minimnya kinerja BUMD Non-Keuangan di Jawa Barat dibagi kepada 2 aspek masalah yaitu masalah internal dan masalah eksternal.

a. Masalah Internal

Masalah internal penyebab minimnya kinerja BUMD Non-Keuangan di Jawa Barat yaitu:

- 1) Kualitas SDM yang masih rendah, 2) Kurang lengkapnya perangkat organisasi, 3)

Kompetensi Direksi masih belum teruji, dan 4) Belum terlaksananya secara penuh prinsip GCG.

b. Masalah Eksternal

Berikut adalah masalah eksternal penyebab minimnya kinerja BUMD Non-Keluangan di Jawa Barat, yaitu: 1) Dukungan Pemda terhadap penyertaan modal masih rendah, 2) Terlalu banyak intervensi dari pihak legislatif dan eksekutif, 3) Dijadikan sumber pungutan dari pihak tertentu, 4) Terlalu banyak peraturan teknis dari pemerintah, dan 5) Terdapat PP yang membatasi Pemda dalam membantu keuangan secara langsung.

Dari permasalahan di atas, maka selanjutnya diperoleh solusi-solusi yang diharapkan dapat menyelesaikan masalah minimnya kinerja BUMD Non-Keluangan di Jawa Barat. Adapun solusi dibagi menjadi dua yaitu solusi internal dan solusi eksternal.

a. Solusi Internal

Solusi internal terdiri dari: 1) Pelatihan-pelatihan yang berhubungan dengan bisnis BUMD, 2) Penyusunan business plan yang baik, 3) Menerapkan dengan baik prinsip GCG, 4) Peningkatan selektivitas rekrutment direksi, 5) Manajemen pengelolaan tidak bersifat birokrasi.

b. Solusi Eksternal

Solusi eksternal terdiri dari: 1) Membatasi pihak eksekutif/legislatif dalam mengintervensi dengan peraturan Pemda, 2) Pemda mencari cara lain membantu keuangan BUMD dengan tidak melanggar hukum, 3) Audit BPK secara berkala.

Hasil penelitian selanjutnya yaitu strategi yang diharapkan dapat digunakan untuk mengatasi minimnya kinerja BUMD Non-Keluangan di Jawa Barat yaitu: 1) Penerapan prinsip GCG, 2) Peningkatan anggaran pendidikan dan pelatihan, 3) Peningkatan efisiensi perusahaan, 4) Pembentukan UU BUMD, dan 5) Pengintegrasian seluruh laporan dengan menggunakan sistem/online.

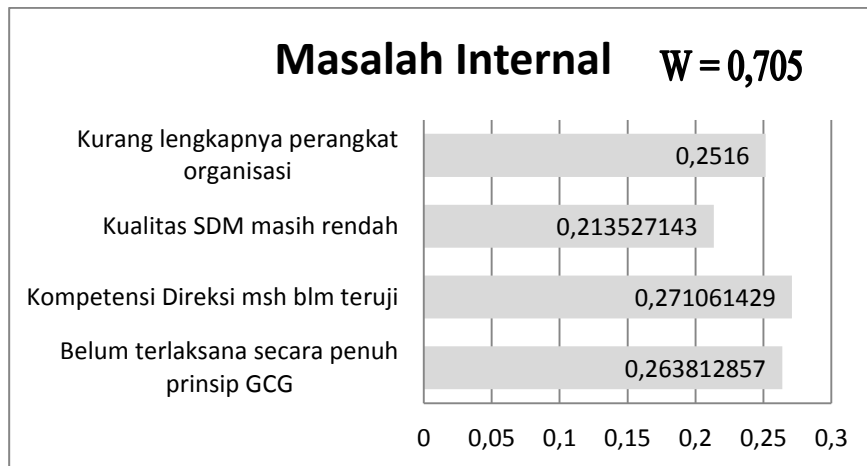
Pembahasan

a. Jaringan *Analytic Network Process* (ANP)

Berdasarkan permasalahan, solusi dan strategi yang ditawarkan di atas, maka dibentuklah Model jaringan ANP guna menganalisis hasil penelitian menjadi suatu prioritas tujuan sehingga dibentuk kuesioner sesuai masalah, solusi dan strategi yang telah dijelaskan sebelumnya. Adapun model penelitiannya dapat dilihat dalam gambar 2:

b. *Geometric Mean*

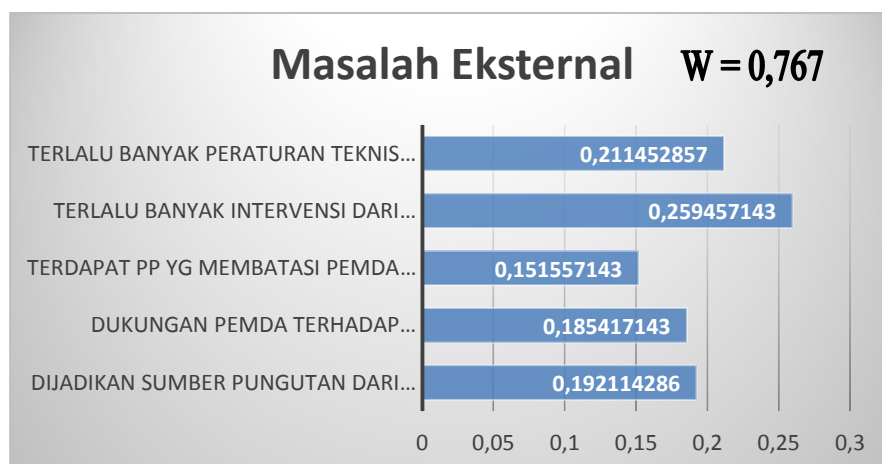
Pada tahap ini, maka berdasarkan data yang diperoleh dari hasil konsensus para pakar dan praktisi yang menjadi responden, selanjutnya data dianalisis (kuantifikasi) menggunakan *software super decision* sehingga diketahui urutan prioritas masalah penyebab minimnya kinerja BUMD Non-Keluangan di Jawa Barat yang digambarkan pada grafik di bawah ini:



Gambar 3: Prioritas Masalah Internal

Berdasarkan gambar 3, diketahui dari 4 masalah internal hasil konsensus responden mengenai penyebab minimnya kinerja BUMD Non-Kuangan di Jawa Barat, maka diperoleh prioritas masalah internal tertinggi yaitu: **“Kompetensi Direksi masih belum teruji”**. Hal ini menandakan bahwa jajaran direksi yang ada pada BUMD Non Keuangan di Jawa Barat masih belum memiliki kualitas yang mumpuni dalam menyelesaikan semua masalah yang ada di perusahaan. Hal ini menjadi petanda bahwa penyeleksian pengurus masih belum ketat terutama dalam menjangkau kualitas dan profesionalisme dalam hal kapabilitas organisasi dan bisnis. Sedangkan masalah kedua yaitu **“belum terlaksananya secara penuh prinsip GCG”**. Hal ini menandakan bahwa BUMD Non Keuangan di Jawa Barat belum memperhatikan kualitas perusahaan yang tercermin melalui masih rendahnya penerapan GCG yang semestinya harus dilakukan agar kinerja menjadi lebih baik. Bahwa jika GCG tidak diterapkan dengan baik artinya seluruh karyawan perusahaan kurang disiplin dalam menjalankan tugasnya masing-masing. Oleh karena itu wajar jika BUMD Non Keuangan di Jawa Barat belum bisa memaksimalkan kinerjanya. Adapun *geometrik mean* (W) yang diperoleh yaitu sebesar 0,705. Nilai tersebut cukup besar sehingga menunjukkan kesepakatan yang tinggi diantara jawaban para responden mengenai masalah internal.

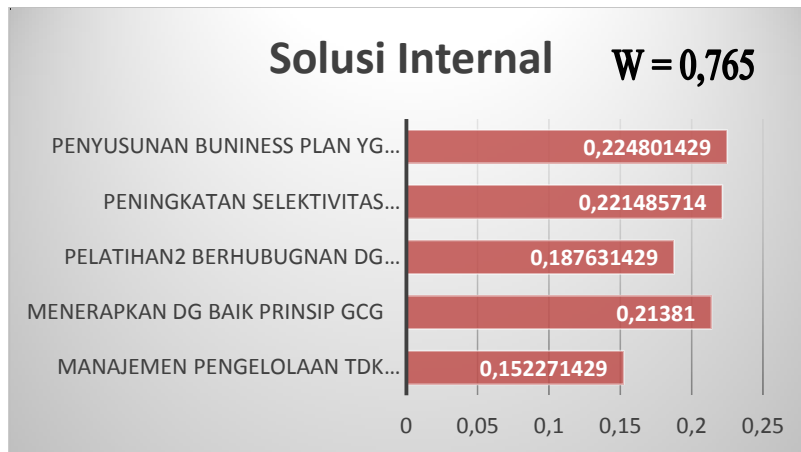
Selanjutnya mengenai masalah eksternal penyebab minimnya BUMD Non Keuangan di Jawa Barat dapat dilihat pada gambar 4.



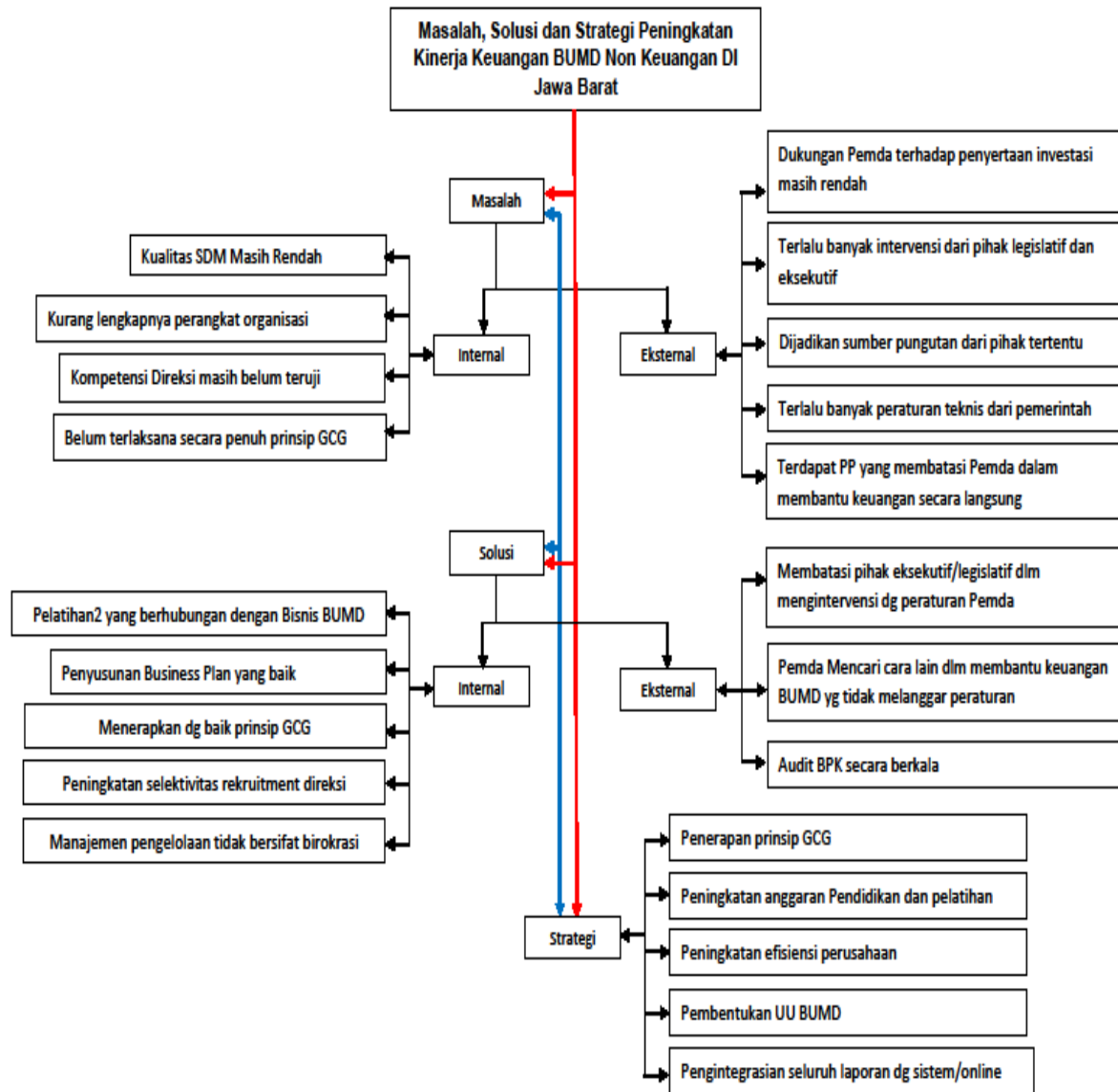
Gambar 4: Prioritas Masalah Eksternal

Dari grafik yang disajikan pada gambar 4 dapat dilihat bahwa dua prioritas masalah eksternal tertinggi yaitu: pertama “**Terlalu banyak intervensi dari pihak legislatif/eksekutif**”. Pada umumnya BUMD masih belum bisa bekerja dengan profesional apalagi menerapkan GCG dengan baik karena terlalu banyak intervensi dari luar terutama dari pihak legislatif dan eksekutif. Jika hal ini masih terjadi maka dapat dipastikan BUMD di Jawa Barat terus dalam kondisi yang tidak baik. Roda organisasi pun tidak akan berjalan dengan lancar karena tidak ada kebebasan dalam mengendalikannya. Sekalipun baru jalan maka akan ada banyak kepentingan pribadi dan politik yang mempengaruhinya. Berbagai bentuk pungutan pun menjadi salah satu bentuk intervensi yang dirasakan oleh BUMD Non Keuangan di Jawa Barat. Adapun masalah eksternal kedua tertinggi yaitu “**Terlalu banyak peraturan teknis dari pemerintah**”. Aturan-aturan yang ada menjadikan BUMD Non Keuangan di Jawa Barat tidak luwes dalam beroperasi. Untuk menjalankan suatu program menjadi terbentur dengan birokrasi yang harus kesana-kemari sehingga menghabiskan waktu di jalan. Hal ini menjadikan ketidak efisienan perusahaan dalam bertindak. Nilai *geometrik mean* (W) yang diperoleh yaitu sebesar 0,767 yang menandakan bahwa kesepakatan jawaban diantara para responden sangat tinggi mengenai prioritas masalah eksternal.

Langkah selanjutnya yaitu analisis solusi. Hasil analisis *software* mengenai prioritas solusi internal dapat dilihat pada gambar 5.



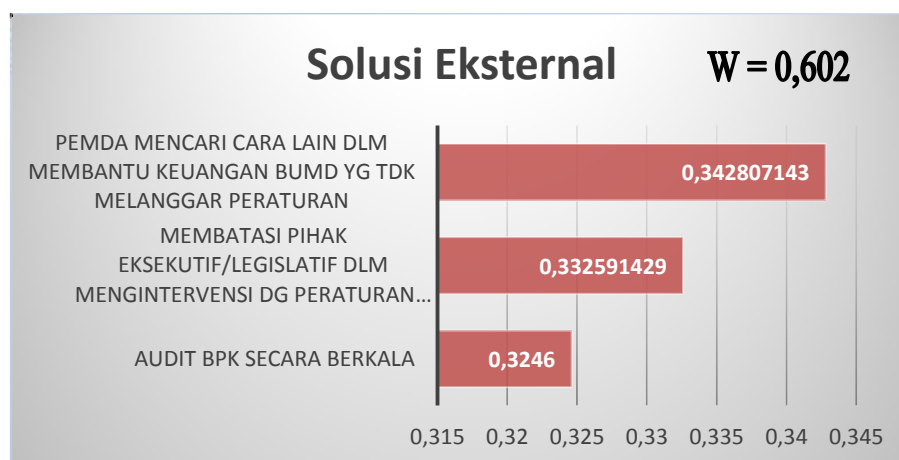
Gambar 5: Prioritas Solusi Internal



Gambar 2: Jaringan ANP

Dari gambar 5 mengenai prioritas solusi internal, maka dari lima solusi internal yang ada, solusi tertinggi dalam rangka mengatasi masalah minimnya kinerja BUMD Non-Keuangan di Jawa Barat yaitu: “**Penyusunan *business plan* yang baik**”. Dibutuhkan adanya *planing* bisnis dengan target yang tinggi ke depan secara teratur dan berkala. Hal ini menjadi acuan dalam mencapai target kerja tersebut. Oleh karena itu, jika *business plan* telah disusun dengan baik maka selanjutnya perusahaan wajib menjalankannya guna mencapai kinerja yang maksimal. Prioritas kedua yaitu “**meningkatkan selektivitas rekrutment direksi**”. Hal ini menjadi solusi internal yang cukup tinggi karena selama ini kompetensi direksi masih belum teruji sehingga dibutuhkan selektivitas yang baik dalam merekrut jajaran direksi. Seleksi harus diadakan secara terbuka bagi semua pihak tanpa adanya unsur nepotisme dari kepentingan pribadi dan golongan. Hal yang harus diutamakan yaitu kualitas dan profesionalisme dalam bekerja karena direksi menjadi ujung tombak dalam mengendalikan perusahaan. Dengan nilai *rater agreement* (W) sebesar 0,765 yang menunjukkan bahwa diantara para responden mempunyai kesepakatan jawaban yang tinggi.

Selanjutnya mengenai solusi eksternal dalam rangka meningkatkan kinerja BUMD Non Keuangan di Jawa Barat dapat dilihat pada gambar 6.



Gambar 6: Prioritas Solusi Eksternal

Berdasarkan grafik yang disajikan pada gambar 6, maka dapat dilihat bahwa dari 3 solusi eksternal, dua solusi tertinggi yaitu “**pemda mencari cara lain dalam membantu keuangan BUMD dengan tidak melanggar peraturan**”. Artinya BUMD rata-rata kekurangan dana dalam menjalankan usahanya, hal ini terkait dengan masalah eksternal bahwa adanya intervensi menjadikan adanya kepentingan pribadi sehingga keuangan merosot dan butuh dana segar yang dapat dijadikan modal oleh BUMD. Sedangkan masalah kedua yaitu “**membatasi pihak eksekutif/legislatif dalam mengintervensi dengan peraturan yang ada**”. Hal ini tentu saja harus dilakukan karena berkaitan erat dengan penyebab menurunnya kinerja. Dengan pembatasan intervensi bahkan menghilangkannya maka menjadikan BUMD bebas bergerak untuk memperlihatkan jati dirinya. Sehingga target yang sebelumnya diprogramkan akan senantiasa diusahakan untuk dapat tercapai dengan baik. Adapun nilai *rater agreement* (W) yang diperoleh yaitu sebesar 0,602. Nilai ini cukup besar

sehingga menunjukkan kesepakatan jawaban yang cukup tinggi diantara para responden mengenai solusi eksternal.

Setelah menganalisis masalah dan solusi di atas, maka langkah selanjutnya yaitu analisis strategi yang diharapkan menjadi prioritas dalam rangka meningkatkan kinerja BUMD Non-Kuangan di Jawa Barat. Hasil analisis *software* dapat dilihat pada gambar 9. Dari gambar tersebut ditemukan bahwa dari lima strategi yang diperoleh, maka dua strategi terbaik yang dapat digunakan yaitu: “**peningkatan efisiensi perusahaan**”. Saat ini banyak terjadi ketidakefisienan pada perusahaan. Hal ini menjadikan BUMD tidak dapat mengendalikan biaya yang cukup besar. Sedangkan strategi selanjutnya yaitu “**penerapan prinsip GCG**”. Strategi ini dianggap menjadi terbaik karena jika GCG dapat dijalankan dengan baik maka sudah barang tentu semua perangkat organisasi perusahaan dapat bekerja dengan maksimal. Oleh karena itu menurut semua para responden bahwa kedua strategi tersebut adalah strategi yang terbaik dalam rangka meningkatkan kinerja BUMD Non-Kuangan di Jawa Barat.

Adapun nilai *rater agreement* yaitu sebesar 0,765 yang menunjukkan kesepakatan yang sangat tinggi atas jawaban masing-masing responden mengenai strategi.



Gambar 7: Prioritas Strategi

SIMPULAN DAN KETERBATASAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya mengenai problematika kinerja BUMD Non-Kuangan di Jawa Barat, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- Masalah terbesar penyebab minimnya kinerja BUMD Non-Kuangan di Jawa Barat terdiri dari masalah internal yaitu: “kompetensi direksi masih belum teruji” yang diikuti dengan “belum terlaksananya secara penuh prinsip GCG”. Sedangkan masalah eksternal yaitu: “terlalu banyak intervensi dari pihak legislatif/eksekutif” yang diikuti dengan “terlalu banyak peraturan teknis dari pemerintah”.

- b. Solusi terbaik yang dapat dilaksanakan untuk mengatasi minimnya kinerja BUMD Non-Keluangan di Jawa Barat terdiri dari solusi internal yaitu: “penyusunan *business plan* yang baik” yang diikuti dengan “meningkatkan selektivitas rekrutment direksi”. Sedangkan solusi eksternal terdiri dari: “Pemda mencari cara lain dalam membantu keuangan BUMD dengan tidak melanggar hukum” yang diikuti dengan “membatasi pihak eksekutif/legislatif dalam mengintervensi dengan peraturan Pemda”.
- c. Strategi terbaik yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja BUMD Non-Keluangan di Jawa Barat yaitu “peningkatan efisiensi perusahaan” dan “penerapan prinsip GCG”.

Keterbatasan dan Saran

Penelitian ini mempunyai keterbatasan yaitu hanya dibatasi pada lingkup wilayah provinsi Jawa Barat. Oleh karena itu hasil penelitian belum bisa diterapkan pada lingkup nasional padahal masalah minimnya kinerja BUMD Non-Keluangan terjadi pada hampir seluruh BUMD di Indonesia. Oleh karena itu penelitian perlu dikembangkan lagi dengan lingkup nasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Asaari, Fatommy. 2001. “Peningkatan Kinerja BUMD di Lingkungan Pemda DKI Jakarta: Suatu Analisis Privatisasi dan Restrukturisasi BUMD Melalui Pengembangan Holding Company & Municipal Bond”. Tesis Universitas Indonesia FISIP
- Ascarya. 2011. “The Persistence of Low Profit and Loss Sharing Financing in Islamic Banking: The Case of Indonesia”. *Review of Indonesian Economic and Business Studies vol. 1*. LIPI economic research center
- _____. 2005. “Analytic Network Process (ANP) Pendekatan Baru Studi Kualitatif”. Makalah disampaikan pada Seminar Intern Program Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi di Universitas Trisakti, Jakarta
- Ascarya dan Yumanita, Diana. 2010. ”Determinan dan Persistensi Margin Perbankan Konvensional dan Syariah di Indonesia” *working paper series* No.WP/10/04. Pusat Pendidikan dan Studi Kebanksentralan Bank Indonesia.
- Ganda, H. Rubaya. 1995. “Analisis kinerja perusahaan daerah dan formulasi alternatif merger: studi kasus BUMD milik Pemerintah Daerah Tingkat I Jawa Barat”. *Tesis Prodi Ilmu Administrasi* Universitas Indonesia
- <http://bandung.bisnis.com/read/20140305/5/500409/dprd-evaluasi-kinerja-3-bumd>, diakses pada tanggal 5 Maret 2014
- <http://pusdiklatwas.bpkp.go.id/artikel/namafile/20/UkuranKerjaBUMN.pdf>, diakses pada 2 September 2014
- <http://www.bpk.go.id/news/kinerja-buruk-empat-bumd-bakal-dievaluasi>, diakses pada tanggal 12 Juni 2014

http://www.fajar.co.id/metromakassar/2906223_5662.html, diakses tanggal 27 Agustus 2013

<http://www.koran-sindo.com/node/347999>, diakses pada tanggal 29 November 20132

Indratwati, Anggita Dewi. 2010. Analisis Efisiensi Teknis BUMD (Badan Usaha Milik Daerah) Dengan Menggunakan Metode DEA (*Data Envelopment Analysis*). Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret

Joedo, M., Hari S., dan Nugroho D. Riant. 2006. *“Reinventing Badan Usaha Milik Daerah (BUMD)”*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo

Kamaluddin, Rustian. 2000. “Peran dan Pemberdayaan BUMD Dalam Rangka Peningkatan Perekonomian Daerah”, http://www.bappenas.go.id/files/3913/5022/6047/rustian_20091015125917_2359_0.pdf, diakses pada 2 September 2014

Kurniawati, Erna. 2009. “Analisis Rasio Keuangan Untuk Menilai Kinerja Perusahaan daerah Air Minum (Studi Kasus pada PDAM di Kota Sorong)”. *Analisis*, Vol. 6 No. 2

Peraturan Pemerintah No. 25 Tahun 2000

Rachmawati, Hayuni. 2004. “Kinerja BUMD dalam Menunjang PAD dan Masuknya Investasi/Investor ke Kabupaten Bandung (Suatu Subtema dari Manajemen Pembangunan Daerah)”. *Jurnal Ilmu Administrasi*, No. 1, vol. 2.

Saaty, Thomas L and Vargas, Louis G. 2006. *Decision Making with the Analytic Network Process. Economic, Political, Social and Technological Applications with Benefits, Opportunities, Costs and Risks*. Springer. RWS Publication, Pittsburgh.