

**STRATEGI SEKRETARIS DAERAH DALAM
MELAKUKAN PEMBINAAN PENGEMBANGAN
PT PERMODALAN EKONOMI RAKYAT
DI PROVINSI RIAU**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk
Memperoleh Gelar Magister Sains**



OLEH:

NAMA : ALMIZAN

NOMOR MAHASISWA : 187121029

BIDANG KAJIAN UTAMA : ADMINISTRASI PUBLIK

**PROGRAM MAGISTER (S2) ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM RIAU
PEKANBARU
2020**

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Saya mahasiswa Pascasarjana Universitas Islam Riau Program Studi Administrasi Publik peserta ujian komprehehsif Penelitian yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Almizan
NPM : 187121029
Bidang Kajian Utama : Administrasi Publik
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi
Jenjang Pendidikan : Strata Dua (S2)
Judul Tesis : Strategi Sekretaris Daerah dalam Melakukan
Pembinaan Pengembangan PT Permodalan Ekonomi
Rakyat di Provinsi Riau

Atas naskah yang didaftarkan pada ujian konferehensif ini beserta seluruh dokumen persyaratan yang melekat padanya dengan ini saya menyatakan:

1. Bahwa, naskah tesis ini adalah benar hasil karya saya sendiri (tidak karya palagiat) yang saya tulis sesuai dengan mengacu kepada kaidah – kaidah metode penelitian ilmiah dan penulisan karya ilmiah;
2. Bahwa, seluruh persyaratan administratif, akademik dan keuangan yang melekat padanya benar telah saya penuhi sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan;
3. Bahwa, apabila dikemudian hari ditemukan dan terbukti secara syah atau keseluruhan atas pernyataan butir 1 dan butir 2 tersebut di atas, maka saya menyatakan bersedia menerima sanksi pembatalan hasil ujian seminar yang telah saya ikuti serta sanksi lainnya sesuai dengan ketentuan yang ada.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa tekanan dari pihak manapun.

Pekanbaru, Juli 2020
Pembuat Pernyataan,

Materai 6000

Almizan

**REGIONAL SECRETARY STRATEGY IN DEVELOPING THE
DEVELOPMENT OF THE PEOPLE'S ECONOMIC
ECONOMYIN RIAU PROVINCE**

Almizan

ABSTRACT

This study aims to determine and explain the strategy of the regional secretary in fostering the development of PT Permodalan Ekonomi Rakyat in Riau Province. This of course leads to inhibiting factors and solutions in overcoming these obstacles. The assessment indicators used are local government policy, communication, resources, disposition, and bureaucratic structure. This type of research is a descriptive survey, which describes the reality that is found in the field through a survey, the information obtained from the sample through questions. This study uses a sample population as research respondents based on the determination of the research sample grouped into 37 people and key informants as many as 1 person with a total sample of 38 people from 90 members of the population. Data analysis techniques in this study are qualitative and quantitative techniques, the data collected are analyzed and contained in the description of sentences and frequency tables. The conclusions of this study are: The Strategy of the Regional Secretary in fostering the development of PT Permodalan Ekonomi Rakyat in Riau Province has been implemented well in terms of communication, resources, and bureaucratic structure. On the other hand, the disposition aspect has been implemented quite well. From this, the communication, resources, and bureaucratic structure in the regional secretary strategy in conducting coaching, have not been supported by a good disposition so that obstacles occur in the form of: First, the commitment of the company's leadership to implement the established policy strategy. Second, the success of the company's leadership in the implementation of strategic policies (performance appraisal) that have been set previously.

Keywords: Government Policy, Communication, Resources, Disposition, Bureaucratic Structure

STRATEGI SEKRETARIS DAERAH DALAM MELAKUKAN PEMBINAAN PENGEMBANGAN PT PERMODALAN EKONOMI RAKYAT DI PROVINSI RIAU

Almizan

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan strategi sekretaris daerah dalam melakukan pembinaan pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat di Provinsi Riau. Hal ini tentunya bermuara pada faktor penghambat dan solusi dalam mengatasi hambatan tersebut. Indikator penilaian yang digunakan adalah kebijakan pemerintah daerah, komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Tipe dari penelitian ini adalah survei deskriptif, yaitu menggambarkan kenyataan yang ditemui di lapangan melalui survei, yang informasinya diperoleh dari sampel melalui pertanyaan. Penelitian ini menggunakan populasi sampel sebagai responden penelitian yang berdasarkan penetapan sampel penelitian dikelompokkan menjadi informan sebanyak 37 orang dan key informan sebanyak 1 orang dengan jumlah total sampel sebanyak 38 orang dari 90 orang anggota populasi. Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah teknik kualitatif dan kuantitatif, yaitu data yang terkumpul dianalisis dan dimuat di dalam uraian kalimat dan tabel-tabel frekuensi. Kesimpulan dari penelitian ini adalah: Strategi Sekretaris Daerah dalam melakukan pembinaan pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat di Provinsi Riau telah dilaksanakan dengan baik dari aspek komunikasi, sumber daya, dan struktur birokrasi. Sebaliknya, aspek disposisi telah dilaksanakan dengan cukup baik. Dari hal ini, maka komunikasi, sumber daya, dan struktur birokrasi dalam strategi sekretaris daerah dalam melakukan pembinaan, belum didukung dengan disposisi yang baik sehingga terjadi hambatan berupa: Pertama, komitmen pimpinan perusahaan untuk melaksanakan strategi kebijakan yang telah ditetapkan. Kedua, keberhasilan pimpinan perusahaan dalam implementasi strategis kebijakan (penilaian kinerja) yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kata Kunci: Kebijakan Pemerintah, Komunikasi, Sumber Daya, Disposisi, Struktur Birokrasi

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Puji syukur kehadiran Allah *subhanahu wata'ala*, atas segala rahmat dan nikmat yang diberikan-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul: **“Strategi Sekretaris Daerah dalam Melakukan Pembinaan Pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat di Provinsi Riau”**.

Shalawat serta salam kepada Nabi Muhamad *shallallahu ‘alaihi wa sallam*, yang telah mengorbankan jiwa dan raganya demi tegaknya suri tauladan yang membawa manusia dari alam *jahiliyah* (kebodohan) ke alam yang berilmu pengetahuan seperti yang dirasakan sekarang ini.

Tidak berlebihan apabila pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang secara moril dan materil telah memberikan bantuan dalam bentuk arahan, petunjuk, dan bimbingan kepada penulis pada saat penulis mengalami kesulitan dalam penulisan dan penyusunan Tesis ini, yaitu kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Syafrinaldi, S.H., M.C.L., selaku Rektor Universitas Islam Riau yang telah memberi kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan pada Program Magister (S2) Ilmu Hukum Program Pascasarjana Universitas Islam Riau.
2. Bapak Prof. Dr. H. Yusri Munaf, S.H., M.Hum., selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Islam Riau, yang telah memberi kesempatan

kepada penulis untuk mengikuti pendidikan pada Program Magister (S2) Ilmu Hukum Program Pascasarjana Universitas Islam Riau.

3. Bapak Dr. Moris Adidi Yogia, S.Sos., M.Si., selaku Ketua Program Studi Magister (S2) Ilmu Administrasi Program Pascasarjana Universitas Islam Riau yang juga turut memberikan pengarahan kepada penulis dan selalu sabar dalam mengarahkan dan membantu penulis selama menjalankan studi.
4. Bapak Dr. H. Nurman, S.Sos., M.Si., selaku Dosen Pembimbing I penulisan Proposal Tesis yang telah menyediakan waktu dan menularkan pengetahuan kepada penulis terutama selama proses bimbingan Proposal Tesis berlangsung.
5. Ibu Lilis Suriani, S.Sos., M.Si., selaku Dosen Pembimbing II penulisan Tesis yang telah menyediakan waktu dan menularkan pengetahuan kepada penulis terutama selama proses bimbingan Tesis.
6. Kedua orang tua penulis, yaitu kepada Ayahanda Lahalim (almarhum), dan kepada Ibunda Rohani tercinta. Selanjutnya, kepada isteri penulis, yaitu Yeni Susanti, S.E., serta anak-anak penulis, yaitu M. Akhdani Zulmizan, M. Hazimi Ramizan, M. Adib Rajmizan, dan M. Faeyza Zulmizan, yang selalu memberikan motivasi kepada penulis dalam penyelesaian penulisan dan penyusunan Tesis ini.
7. Segenap staf Pengajar, Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Administrasi Publik Universitas Islam Riau, yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang berharga dan tak ternilai untuk bekal penulis di masa yang akan datang.

8. Asisten Perekonomian dan Pembangunan Setda Provinsi Riau dan Kepala Plt. Biro Perekonomian Setda Provinsi Riau, yang telah membantu penulis dalam pengumpulan data penelitian yang berhubungan dengan Informan dan Key Informan.
9. Komisaris PT. Permodalan Ekonomi Rakyat, Direktur Utama PT. Permodalan Ekonomi Rakyat yang telah membantu memfasilitasi data-data dan wawancara terkait Strategi Sekretaris Daerah dalam melakukan Pembinaan Pengembangan PT PERmodalan Ekonomi Rakyat di Provinsi Riau.

Tesis ini pastinya masih terdapat kekurangan, baik dari segi isi maupun dari teknis penulisan. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis mohon kritik dan saran serta masukan dari pihak-pihak terkait atas substansi Tesis ini.

Pekanbaru, Juli 2020
Penulis,

Almizan

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
SURAT PERNYATAAN	iii
ABSTRACT.....	iv
ABSTRAK.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR TABEL	xv
 BAB I PENDAHULUAN	 1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Masalah.....	10
1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	11
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	11
1.3.2 Manfaat Penelitian.....	11
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN	
 HIPOTESIS.....	13
2.1. Tinjauan Pustaka.....	13
2.1.1 Administrasi Publik	13
2.1.1.1 Konsep Administrasi Publik.....	13
2.1.1.2 Kaitan antara Administrasi Publik dan	
Proses Politik	15
2.1.1.3 Kaitan antara Administrasi Publik dan	
<i>Good Governance</i>	18
2.1.2 Pembinaan.....	22
2.1.2.1 Definisi dan Tujuan Pembinaan	22
2.1.2.2 Prinsip Dasar dan Jenis Pembinaan	25

2.1.2.3	Pembinaan BUMD Bagian dari Pelaksanaan Kebijakan Publik	26
2.1.3	Kebijakan Publik terhadap <i>Good Corporate Governance</i> (GCG)	31
2.1.3.1	Konsep GCG	31
2.1.3.2	Kaitan antara GCG dan Pembinaan	32
2.1.3.3	Kaitan antara GCG dan Pembinaan BUMD	33
2.2.	Kerangka Pemikiran.....	35
2.3.	Hasil Penelitian Terdahulu	36
2.4.	Konsep Operasional.....	48
2.5.	Operasionalisasi Variabel.....	55
2.6.	Teknik Pengukuran	57
BAB III	METODOLOGI PENELITIAN	62
3.1.	Tipe/Jenis Penelitian	62
3.2.	Lokasi Penelitian	62
3.3.	Populasi dan Sampel Penelitian.....	62
3.4.	Teknik Pengambilan Sampel Penelitian	64
3.5.	Jenis dan Sumber Data.....	65
3.6.	Teknik Pengumpulan Data	66
3.7.	Teknik Analisa Data	66
BAB IV	DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN.....	67
4.1	Gambaran Umum Kota Pekanbaru	67
4.1.1	Sejarah Kota Pekanbaru.....	67
4.1.2	Visi Kota Pekanbaru	69
4.1.3	Motto dan Slogan Kota Pekanbaru.....	71
4.1.4	Geografi Kota Pekanbaru.....	72
4.1.5	Kependudukan Kota Pekanbaru	73
4.1.6	Perekonomian Kota Pekanbaru	75

4.2	Gambaran Umum PT Permodalan Ekonomi Rakyat (PT PER).....	77
4.2.1	Riwayat Singkat PT PER.....	77
4.2.2	Maksud dan Tujuan PT PER.....	78
4.2.3	Ruang Lingkup Kegiatan Bidang Usaha PT PER.....	79
4.2.4	Perkembangan Kredit PT PER.....	79
4.2.5	Skim Produk PT PER	80
4.2.6	Penyaluran Kredit Menurut Skim Kredit PT PER	88
4.2.7	Promo Kredit Akhir Tahun 2019.....	88
4.2.8	Pembinaan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM)	90
4.2.9	Strategi Kebijakan PT PER.....	91
4.2.10	Manfaat Penyaluran Kredit PT PER.....	93
4.2.11	Jumlah Debitur dan <i>Plafond</i> PT PER s.d Maret 2019	93
4.2.12	Struktur Organisasi PT PER	93
4.2.13	Visi, Misi, Moto dan Budaya Perusahaan PT PER	94
4.2.14	Komposisi Pemegang Saham PT PER	95
4.2.15	Komposisi Dewan Komisaris PT PER	96
4.2.16	Komposisi Direksi PT PER.....	96
4.2.17	Komposisi Karyawan PT PER.....	97
4.2.18	Informasi Alamat Kantor Pusat dan Daftar Kantor Cabang PT PER.....	98
4.2.19	Informasi <i>Website</i> PT PER	100
4.2.20	Daftar Identitas Anak Perusahaan PT PER.....	100
BAB V	ANALISIS DATA DAN HASIL PENELITIAN	102
5.1	Penyajian Data Informan dan Key Informan.....	102
5.1.1	Jenis Kelamin	103
5.1.2	Tingkat Pendidikan.....	103
5.1.3	Umur	104
5.2	Hasil Penelitian dan Pembahasan	105
5.2.1	Komunikasi	105

5.2.1.1	Sikap dan Perilaku Direksi Memberikan Penjelasan Segala Hal yang Ditanyakan oleh Komisaris PT Permodalan Ekonomi Rakyat	106
5.2.1.2	Sikap dan Perilaku Direksi dalam Menyusun Laporan Tahunan Sesuai Ketentuan Peraturan Perundang-undangan yang Berlaku.....	107
5.2.2	Sumber Daya	110
5.2.2.1	Direksi Diangkat oleh RUPS dari Calon-calon yang Memenuhi Persyaratan dan Dinyatakan Lulus <i>Fit and Proper Test</i>	111
5.2.2.2	Berusaha dalam Bidang Pengembangan dan Pemberdayaan Ekonomi Rakyat secara Profesional.....	112
5.2.3	Disposisi.....	116
5.2.3.1	Komitmen Pimpinan PT Permodalan Ekonomi Rakyat untuk Melaksanakan Strategi Kebijakan yang Telah Ditetapkan...	117
5.2.3.2	Keberhasilan Pimpinan dalam Implementasi Strategis Kebijakan (Penilaian Kinerja) yang Telah Ditetapkan Sebelumnya	118
5.2.4	Struktur Birokrasi	121
5.2.4.1	Jumlah Pegawai Pemerintah dengan Jabatan Pelaksana dalam Melakukan Pembinaan Pengembangan.....	122
5.2.4.2	Kondisi Riil Jumlah Pegawai Dikaitkan dengan Efektifitas Strategi Sekretaris Daerah dalam Melakukan Pembinaan Pengembangan.....	123

5.2.5	Rekapitulasi Penilaian Strategi Sekretaris Daerah dalam Melakukan Pembinaan Pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat.....	127
5.3	Hambatan-hambatan yang Mempengaruhi Strategi Sekretaris Daerah dalam Melakukan Pembinaan Pengembangan.....	129
5.3.1	Komitmen Pimpinan PT Permodalan Ekonomi Rakyat untuk Melaksanakan Strategi Kebijakan yang Telah Ditetapkan.....	130
5.3.2	Keberhasilan Pimpinan PT Permodalan Ekonomi Rakyat dalam Implementasi Strategis Kebijakan (Penilaian Kinerja) yang Telah Ditetapkan Sebelumnya.....	139
5.3.3.	Hambatan selain Indikator Komunikasi, Sumberdaya, Disposisi dan Struktur Birokrasi.....	141
BAB VI	PENUTUP	154
6.1	Kesimpulan.....	154
6.2	Saran	156
DAFTAR PUSTAKA.....		161
LAMPIRAN		165
	DAFTAR WAWANCARA.....	166
	DAFTAR KUESIONER	173
	DOKUMENTASI PENELITIAN.....	179

DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1	Model Implementasi Kebijakan menurut Edward III.....	27
Gambar II.2	Kerangka Pemikiran Penelitian tentang Strategi Sekretaris Daerah dalam Melakukan Pembinaan Pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat di Provinsi Riau.....	35
Gambar IV.1	Alur Proses Kredit pada PT Permodalan Ekonomi Rakyat.....	87
Gambar IV.2	Struktur Organisasi PT Permodalan Ekonomi Rakyat.....	94
Gambar IV.3	Peta Wilayah Operasional PT PER.....	100
Gambar V. 1	Menentukan Indikator pada Perspektif Keuangan.....	134

DAFTAR TABEL

Tabel I.1	BUMD Provinsi Riau sampai dengan Tahun 2020.....	3
Tabel I.2	Data Perbandingan Jumlah Modal yang Diberikan Dibandingkan Dividen/Laba yang Diperoleh BUMD dalam Bentuk Persentase Pengembalian Modal sampai dengan 31 Desember 2019.....	4
Tabel I.3	Daftar Penyetoran Deviden PT Permodalan Ekonomi Rakyat 5 Tahun Terakhir (Tahun 2015 sampai Tahun 2019) dan Persentase Deviden dari Modal yang Telah Diberikan kepada Pemerintah Provinsi Riau.....	5
Tabel I.4	Data Aset 3 (Tiga) Tahun Terakhir PT Permodalan Ekonomi Rakyat.....	8
Tabel I.5	Pendapatan PT Permodalan Ekonomi Rakyat 3 (Tiga) Tahun Terakhir.....	9
Tabel I.6	Tingkat Kesehatan Kinerja Keuangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat 3 (Tiga) Tahun Terakhir.....	9
Tabel II.1	Hasil Penelitian Terdahulu.....	36
Tabel II.2	Operasionalisasi Variabel Penelitian tentang Strategi Sekretaris Daerah dalam Melakukan Pembinaan Pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat di Provinsi Riau.....	55
Tabel III.1	Populasi dan Sampel Penelitian.....	64
Tabel IV.1	Perkembangan Kredit PT PER 3 (tiga) Tahun Terakhir.....	80
Tabel IV.2	Jangka Waktu Kredit Usaha Rakyat Mudah dan Aman (KURMA) berdasarkan Tujuan Penggunaan Kredit.....	81
Tabel IV.3	Kriteria BPR Peserta Linkage Program dengan PT. PER.....	83
Tabel IV.4	Kriteria Koperasi Peserta Linkage Program dengan PT. PER.....	83
Tabel IV.5	Kriteria BMT Peserta Linkage Program dengan PT. PER.....	84
Tabel IV.6	Kriteria UED/K-SP Peserta Linkage Program dengan PT. PER.....	84
Tabel IV.7	Penyaluran Menurut Skim Kredit Tahun 2017 s/d 2019.....	88

Tabel IV.8	Promo Kredit Tahun 2019.....	89
Tabel IV.9	Komposisi Pemegang Saham PT PER.....	96
Tabel IV.10	<u>Komposisi</u> Karyawan PT PER berdasarkan Status Karyawan Per 31 Maret 2019.....	97
Tabel IV.11	Penyerapan Tenaga Kerja Tahun 2017 s/d 2019.....	98
Tabel V.1	Identifikasi Informan dan Key Informan berdasarkan Jenis Kelamin.....	103
Tabel V.2	Identifikasi Informan dan Key Informan berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	104
Tabel V.3	Identifikasi Informan dan Key Informan berdasarkan Umur.....	104
Tabel V.4	Tanggapan Responden tentang Strategi Sekretaris Daerah dalam Melakukan Pembinaan Pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat di Provinsi Riau dari Aspek Komunikasi.....	109
Tabel V.5	Tanggapan Responden tentang Strategi Sekretaris Daerah dalam Melakukan Pembinaan Pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat di Provinsi Riau dari Aspek Sumber Daya.....	115
Tabel V.6	Tanggapan Responden tentang Strategi Sekretaris Daerah dalam Melakukan Pembinaan Pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat di Provinsi Riau dari Aspek Disposisi.....	120
Tabel V.7	Tanggapan Responden tentang Strategi Sekretaris Daerah dalam Melakukan Pembinaan Pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat di Provinsi Riau dari Aspek Struktur Birokrasi.....	125
Tabel V.8	Rekapitulasi Penilaian Strategi Sekretaris Daerah dalam Pembinaan Pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat di Provinsi Riau.....	127

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, pasal-pasal yang terkait dengan tata kelola Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) adalah terdapat dalam Pasal 331 sampai dengan Pasal 343. Berdasarkan Pasal 343 tentang pengelolaan BUMD, dinyatakan: “Pengelolaan Badan Usaha Milik Daerah paling sedikit harus memenuhi unsur sebagai berikut: (1). Tata cara penyertaan modal; (2). Organ dan Kepegawaian; (3). Tata cara evaluasi; (4). Tata kelola Perusahaan yang baik; (5). Perencanaan, pelaporan, pembinaan dan pengawasan; (6). Kerjasama; (7). Penggunaan laba; (8). Penugasan Pemerintah Daerah; (9). Pinjaman; (10). Satuan pengawas intern, Komite audit dan komite lainnya; (11). Penilaian tingkat kesehatan, restrukturisasi, privatisasi; (12). Perubahan bentuk badan hukum; (13). Kepailitan; dan (14). Pengabungan, peleburan dan pengambilalihan.”

Berdasarkan hal tersebut di atas, diketahui bahwa salah satu unsur dalam pengelolaan BUMD adalah pembinaan. Pembinaan dalam pengelolaan BUMD tersebut tentunya telah dilaksanakan di seluruh Indonesia sesuai dengan amanat undang-undang, tidak terkecuali oleh Pemerintah Provinsi Riau, yaitu yang dilaksanakan oleh Bagian Tata Kelola Badan Usaha Milik Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Riau.

Mengacu pada Pasal 131 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah, Pemerintah Provinsi Riau telah melakukan pembinaan terhadap BUMD. Pasal 131 tersebut mengatur ketentuan yang pada pokoknya, yaitu “Pemerintah Daerah melakukan pembinaan terhadap pengurusan BUMD. Pembinaan tersebut dilaksanakan oleh Sekretaris Daerah, pejabat pada Pemerintah Daerah yang melakukan fungsi pembinaan teknis BUMD, dan pejabat pada Pemerintah Daerah yang melaksanakan fungsi pengawasan atas permintaan Sekretaris Daerah”.

Sebelum disahkannya Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah, Pemerintah Provinsi Riau telah memiliki payung hukum dalam pengelolaan BUMD, yaitu Peraturan Daerah Provinsi Riau Nomor 2 Tahun 2016 tentang Tata Kelola Badan Usaha Milik Daerah Provinsi Riau. Oleh karena peraturan daerah tersebut ditetapkan sebelum disahkannya peraturan pemerintah tersebut di atas, maka tentunya terdapat beberapa aturan yang belum disesuaikan. Salah satunya adalah ketentuan pada Pasal 27 ayat (1) Peraturan Daerah Provinsi Riau Nomor 2 Tahun 2016 tentang Tata Kelola Badan Usaha Milik Daerah Provinsi Riau.

Berdasarkan Pasal 27 ayat (1) Peraturan Daerah Provinsi Riau Nomor 2 Tahun 2016 tentang Tata Kelola Badan Usaha Milik Daerah Provinsi Riau, ditegaskan bahwa “Gubernur melaksanakan Pembinaan BUMD dibantu oleh Sekretaris Daerah dan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang membidangi BUMD.” Hal ini tentunya bertentangan dengan ketentuan pada Pasal 131 Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 yang telah diuraikan sebelumnya.

Sesuai amanat Pasal 131 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah, Sekretaris Daerah dan pejabat pada Pemerintah Daerah yang melakukan fungsi pembinaan teknis BUMD di Provinsi Riau, telah melakukan pembinaan terhadap 7 (tujuh) BUMD di Provinsi Riau. Berikut adalah tabulasi data mengenai jumlah BUMD yang dimiliki Pemerintah Provinsi Riau sampai dengan tahun 2020.

Tabel I.1
BUMD Provinsi Riau sampai dengan Tahun 2020

No.	Nama Badan Usaha Milik Daerah	Peraturan Pembentuk
1	PT Sarana Pengembangan Riau	Perda Nomor 08 Tahun 1990
2	PT Riau Airlines (tidak beroperasi sejak Tahun 2011)	Perda Nomor 05 Tahun 2002
3	PT Riau Petroleum	Perda Nomor 09 Tahun 2002
4	PT Bank Riau Kepri	Perda Nomor 10 Tahun 2002
5	PT Pengembangan Investasi Riau	Perda Nomor 11 Tahun 2002
6	PT Permodalan Ekonomi Rakyat	Perda Nomor 19 Tahun 2002
7	PT Jamkrida Riau	Perda Nomor 10 Tahun 2013

Sumber: Biro Perekonomian Setda Prov. Riau, 2020.

Berdasarkan tabel tersebut di atas dikaitkan dengan kenyataan atau kondisi saat ini, diketahui bahwa dari 7 (tujuh) BUMD yang dikelola oleh Pemerintah Provinsi Riau, sebanyak 6 (enam) BUMD atau sebesar 86% masih aktif beroperasi, sedangkan sisanya, yaitu sebanyak 1 (satu) BUMD atau sebesar 14% tidak aktif beroperasi. BUMD yang tidak aktif beroperasi tersebut adalah PT Riau Airlines.

Berikutnya, disajikan tabulasi data mengenai perbandingan jumlah modal yang diberikan dibandingkan dividen/laba yang diperoleh BUMD di Provinsi Riau dalam bentuk persentase pengembalian modal sampai dengan tanggal 31 Desember 2019.

Tabel I.2
Data Perbandingan Jumlah Modal yang Diberikan Dibandingkan
Dividen/Laba yang Diperoleh BUMD dalam Bentuk Persentase
Pengembalian Modal sampai dengan 31 Desember 2019

No	Nama BUMD	Kepemilikan Saham Pemprov (%)	Jumlah Penyertaan Modal sampai 31 Des 2019	Jumlah Total Dividen/Laba s.d 31 Des 2019	Persentase Pengembalian Modal sejak BUMD terbentuk s.d 31 Des 2019 (%)
1.	PT Bank Riau Kepri	38,43	419.168.200.405	1.470.251.957.278	350,75
2.	PT Jamkrida Riau	98,64	25.463.000.000	7.746.142.024	30,42
3.	PT Permodalan Ekonomi Rakyat	99,95	80.014.185.000	19.514.327.413	24,39
4.	PT Sarana Pembangunan Riau	99,09	49.010.951.646	11.234.122.081	22,92
5.	PT Pengembangan Investasi Riau	63,00	124.990.600.000	15.780.028.222	12,62
6.	PT Riau Airlines	69,14	149.700.000.000	655.942.238	0,44
7.	PT Riau Petroleum	99,06	7.500.000.000	0	-

Sumber: Biro Perekonomian Setda Prov. Riau, 2020.

Berdasarkan tabulasi di atas, tidak salah apabila dikatakan BUMD dengan nama PT Bank Riau Kepri adalah “BUMD Paling Sehat” yang dimiliki oleh Provinsi Riau, sedangkan PT Riau Petroleum adalah “BUMD Paling Sakit” yang dimiliki oleh Provinsi Riau. Selanjutnya, ditinjau dari jumlah total dividen/laba sampai dengan tanggal 31 Desember 2019, diketahui bahwa PT Bank Riau Kepri adalah BUMD dengan dividen/laba terbesar. Menyusul berikutnya adalah PT Permodalan Ekonomi Rakyat.

PT Permodalan Ekonomi Rakyat sebagai BUMD milik Pemerintah Provinsi Riau dengan dividen/laba terbesar kedua setelah PT Bank Riau Kepri, tentunya harus tetap dijaga konsistensinya dalam menghasilkan dividen/laba. Akan tetapi, pada kenyataannya, konsistensi tersebut belum terlaksana sehingga diperlukan

pembinaan. Indikasi terhadap inkonsistensi PT Permodalan Ekonomi Rakyat dalam menghasilkan dividen/laba, dapat diketahui dari daftar penyetoran dividen yang selengkapnya disajikan pada tabulasi di bawah ini.

Tabel I.3
Daftar Penyetoran Dividen PT Permodalan Ekonomi Rakyat 5 Tahun Terakhir (Tahun 2015 sampai Tahun 2019) dan Persentase Dividen dari Modal yang Telah Diberikan kepada Pemerintah Provinsi Riau

No	Tahun Buku	Tahun Penyetoran	Kepemilikan Saham Pemprov (%)	Jumlah Penyetoran Modal sampai 31 Des 2019 (Rp)	Jumlah Dividen (Rp)	Persentase Dividen dari Modal (%)
1.	2014	2015	99.95 %	80.014.185.000	0	-
2.	2015	2016			1.137.391.035	1,42
3.	2016	2017			1.747.258.091	2,18
4.	2017	2018			521.091.544	0,65
5.	2018	2019			218.480.195	0,27

Sumber: Biro Perekonomian Setda Prov. Riau, 2020.

Berdasarkan tabulasi data di atas, diketahui bahwa dalam kurun 3 (tiga) tahun terakhir, yaitu dari tahun 2017 sampai dengan tahun 2019, terdapat penurunan yang sangat signifikan terhadap jumlah dividen PT Permodalan Ekonomi Rakyat yang disetorkan kepada Pemerintah Provinsi Riau. Hal ini tentunya berdampak terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) Pemerintah Provinsi Riau. Hal ini pada akhirnya menjadi salah satu alasan penulis tertarik melakukan kajian mengenai pembinaan BUMD pada PT Permodalan Ekonomi Rakyat. Perlu ditambahkan di sini bahwa secara kuantitas, jumlah sumber daya manusia PT Permodalan Ekonomi Rakyat adalah sebanyak 89 orang pada tahun 2018.

Bagian Tata Kelola Badan Usaha Milik Daerah merupakan salah satu bagian yang berada di bawah Sekretariat Daerah Provinsi Riau yang memiliki visi terwujudnya pelayanan administrasi perekonomian daerah yang efektif, efisien dan akuntabel guna percepatan pengembangan perekonomian daerah. Untuk mewujudkan visi tersebut telah ditetapkan dua misi, salah satunya berbunyi optimalisasi pelayanan administrasi perekonomian pada setiap sektor ekonomi.

Bagian Tata Kelola Badan Usaha Milik Daerah tersebut di atas terdiri dari tiga sub bagian yang meliputi Sub Bagian Perencanaan dan Pengembangan Badan Usaha Milik Daerah, Sub Bagian Evaluasi Badan Usaha Milik Daerah dan Sub Bagian Tata Usaha Biro. Dalam Peraturan Gubernur Nomor 98 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Sekretariat Daerah Provinsi Riau, dalam Pasal 57 dijelaskan bahwa Kepala Bagian Tata Kelola Badan Usaha Milik Daerah mempunyai tugas pokok dan fungsi:

1. Melakukan koordinasi, fasilitasi dan evaluasi pada Sub Bagian Tata Usaha Biro, Sub Bagian Perencanaan dan Pengembangan Badan Usaha Milik Daerah dan Sub Bagian Evaluasi Badan Usaha Milik Daerah; dan
2. Untuk melaksanakan tugas di atas, salah satu fungsi Kepala Bagian Tata Kelola Badan Usaha Milik Daerah adalah:
 - a. Penyusunan program kerja dan rencana operasional pada Bagian Tata Kelola Badan Usaha Milik Daerah;
 - b. Penyelenggaraan pelaksanaan koordinasi dan fasilitasi serta memeriksa hasil pelaksanaan tugas di lingkungan Bagian Tata Kelola Badan Usaha Milik Daerah;

- c. Penyelenggaraan pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas sesuai dengan tugas yang telah diberikan oleh Kepala Biro Administrasi Perekonomian dan Sumber Daya Alam; dan
- d. Pelaksanaan tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi.

Terbitnya Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 54 tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah sepatutnya meningkatkan semangat dari Kepala Biro dan aparaturnya untuk melaksanakan tugas pembinaannya secara optimal. Terbitnya peraturan ini mengisyaratkan bagaimana arti penting Organisasi Biro Administrasi Perekonomian dan Sumber Daya Alam Sekretariat Daerah Provinsi Riau dalam penyelenggaraan fungsi pembinaan selaku perpanjangan tangan Gubernur sebagai Pemegang Saham pada PT Permodalan Ekonomi Rakyat sebagai bagian dari Badan Usaha Milik Daerah.

Berdasarkan Pasal 133 PP tersebut di atas, dinyatakan bahwa tugas pembinaan meliputi: 1). Pembinaan organisasi, manajemen dan keuangan; 2). Pembinaan kepengurusan; 3). Pembinaan pendayagunaan aset; 4). Pembinaan pengembangan bisnis; 5). Monitoring dan Evaluasi; 6). Administrasi pembinaan; dan 7). Fungsi lain yang diberikan oleh Sekretaris Daerah.

Salah satu tujuan dilakukannya pembinaan adalah diharapkan PT Permodalan Ekonomi Rakyat sebagai bagian dari Badan Usaha Milik Daerah dapat meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD), dan memiliki tingkat kesehatan BUMD yang baik guna memberikan kontribusi ekonomi bagi daerah terutama kepada masyarakat yang bekerja di sektor BUMD tersebut dapat lebih

dimaksimalkan. Dengan begitu besarnya tanggung jawab yang berada di Bagian Tata Kelola BUMD, selaku OPD pembina, pemerintah daerah harus melaksanakan beberapa persiapan-persiapan yang terukur dan terarah dalam penerapan pembinaan tersebut. Salah satunya adalah terkait dengan nilai aset perusahaan. Adapun nilai aset PT Permodalan Ekonomi Rakyat sebagai bagian dari Badan Usaha Milik Daerah adalah sebagai berikut:

Tabel I.4
Data Aset 3 (Tiga) Tahun Terakhir PT Permodalan Ekonomi Rakyat

No.	Tahun	Nilai Aset (Rp)	Keterangan
1	2017	91.733.085.189	Data Audit KAP Per 31 Desember 2017
2	2018	90.813.062.650	Data Audit KAP Per 31 Desember 2018
3	2019	90.136.920.738	Data Audit KAP Per 31 Desember 2019

Sumber: Biro Perekonomian Setda Prov. Riau, 2020.

Berdasarkan tabulasi data di atas, diketahui bahwa dalam kurun 3 (tiga) tahun terakhir, yaitu dari tahun 2017 sampai dengan tahun 2019, terdapat penurunan nilai aset pada PT Permodalan Ekonomi Rakyat. Hal ini pada akhirnya menjadi alasan kedua dari penulis untuk tertarik melakukan kajian mengenai pembinaan BUMD pada PT Permodalan Ekonomi Rakyat.

Berdasarkan uraian di atas, oleh karena PT Permodalan Ekonomi Rakyat sebagai bagian dari BUMD milik Pemerintah Provinsi Riau, merupakan salah satu sumber PAD, maka jika BUMD tersebut berkembang dengan baik, maka menjadi salah satu pendapatan yang dapat digunakan untuk pembangunan daerah sehingga BUMD perlu dibina. Permasalahannya adalah apabila BUMD tersebut lemah maka PAD akan berkurang. Berdasarkan regulasi, pembinaan harus dilakukan untuk tercapainya target tertentu, akan tetapi berdasarkan kondisi riil, terdapat target yang tidak tercapai. Hal tersebut selengkapnya diuraikan pada Tabel I.5.

Tabel I.5
Pendapatan PT Permodalan Ekonomi Rakyat 3 (Tiga) Tahun Terakhir

No.	Tahun	Pendapatan		Persentase Realisasi
		Target	Realisasi	
1	2017	2.500.000.000,00	1.747.258.091,00	69,89%
2	2018	2.500.000.000,00	521.091.544,00	20,84%
3	2019	1.956.926.061,00	218.480.195,00	11,16%
Rata-rata		6.956.926.061,00	2.486.829.830,00	35,74%

Sumber: Biro Perekonomian Setda Prov. Riau, 2020.

Berdasarkan tabulasi data di atas, diketahui bahwa dalam kurun 3 (tiga) tahun terakhir, yaitu dari tahun 2017 sampai dengan tahun 2019, target yang telah ditetapkan tidak pernah mencapai hasil yang maksimal, bahkan dapat dikatakan realisasi pendapatan senantiasa menurun setiap tahunnya. Hal ini pada akhirnya menjadi alasan ketiga dari penulis untuk tertarik melakukan kajian mengenai pembinaan BUMD pada PT Permodalan Ekonomi Rakyat.

Alasan penulis tertarik melakukan penelitian selanjutnya adalah terkait dengan tingkat kesehatan kinerja keuangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat pada tahun 2017 sampai dengan 2019. Hal tersebut selengkapnya diuraikan sebagai berikut:

Tabel I.6
Tingkat Kesehatan Kinerja Keuangan
PT Permodalan Ekonomi Rakyat 3 (Tiga) Tahun Terakhir

No.	Tahun	Tingkat Kesehatan			Keterangan
		Status	Rating	Score	
1	2017	Kurang Sehat	B	32	Analisis Kinerja Keuangan
2	2018	Kurang Sehat	B	32	Hasil Penilaian Keuangan
3	2019	Tidak Sehat	CCC	26	Analisis Kinerja Keuangan

Sumber: Biro Perekonomian Setda Prov. Riau, 2020.

Berdasarkan tabulasi data di atas, diketahui bahwa dalam kurun 3 (tiga) tahun terakhir, yaitu dari tahun 2017 sampai dengan tahun 2018, tingkat kesehatan

kinerja keuangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat tidak beranjak dari status kurang sehat, dan tahun 2019 menurun kinerja keuangan menjadi tidak sehat.

Menyadari arti penting keberadaan Sekretaris Daerah selaku penanggungjawab pembinaan BUMD dan Bagian Tata Kelola BUMD sebagai ujung tombak pembinaan BUMD yang menjadi sumber pendapatan bagi Pemerintah Provinsi Riau dan layanan umum yang diberikan sesuai dengan *core* bisnis BUMD, serta mengacu pada berbagai fenomena yang timbul akibat pelaksanaan pembinaan BUMD, peneliti tertarik melakukan penelitian dengan menetapkan judul: **“Strategi Sekretaris Daerah dalam Melakukan Pembinaan Pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat di Provinsi Riau”**.

1.2. Rumusan Masalah

Dalam usaha mencapai tujuan suatu organisasi seperti pada Bagian Tata Kelola BUMD Sekretariat Daerah Provinsi Riau, tentunya tidak terlepas dari hambatan-hambatan yang kemudian disebut permasalahan. Di sinilah seorang pemimpin seperti Kepala Bagian Tata Kelola BUMD dituntut harus dapat mengatasi permasalahan yang menghambat dalam pencapaian tujuan organisasi yang diberi target untuk pencapaian tujuan-tujuan yang ditetapkan berdasarkan Peraturan Daerah atau Peraturan yang lebih tinggi di atasnya. Kepala Bagian Tata Kelola BUMD sebagai seorang pemimpin pada level eselon III (tiga), mempunyai tugas pokok dan fungsi salah satunya melakukan pembinaan terhadap BUMD dan terselenggarakannya Tata Kelola BUMD di Provinsi Riau.

Dari fenomena masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat dirumuskan permasalahan yang dihadapi dalam pembinaan Badan Usaha Milik

Daerah di Provinsi Riau yang belum ideal atau belum sesuai dengan yang diharapkan oleh pembuat kebijakan publik (peraturan perundang-undangan), dimana secara umum belum optimal dan belum memuaskan dalam melakukan pembinaan. Dengan demikian, dirumuskan permasalahan di dalam penelitian ini, yaitu “bagaimana strategi sekretaris daerah dalam melakukan pembinaan pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat di Provinsi Riau”.

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis strategi sekretaris daerah dalam melakukan pembinaan pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat di Provinsi Riau.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis hambatan-hambatan strategi sekretaris daerah dalam melakukan pembinaan pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat di Provinsi Riau.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat Praktis

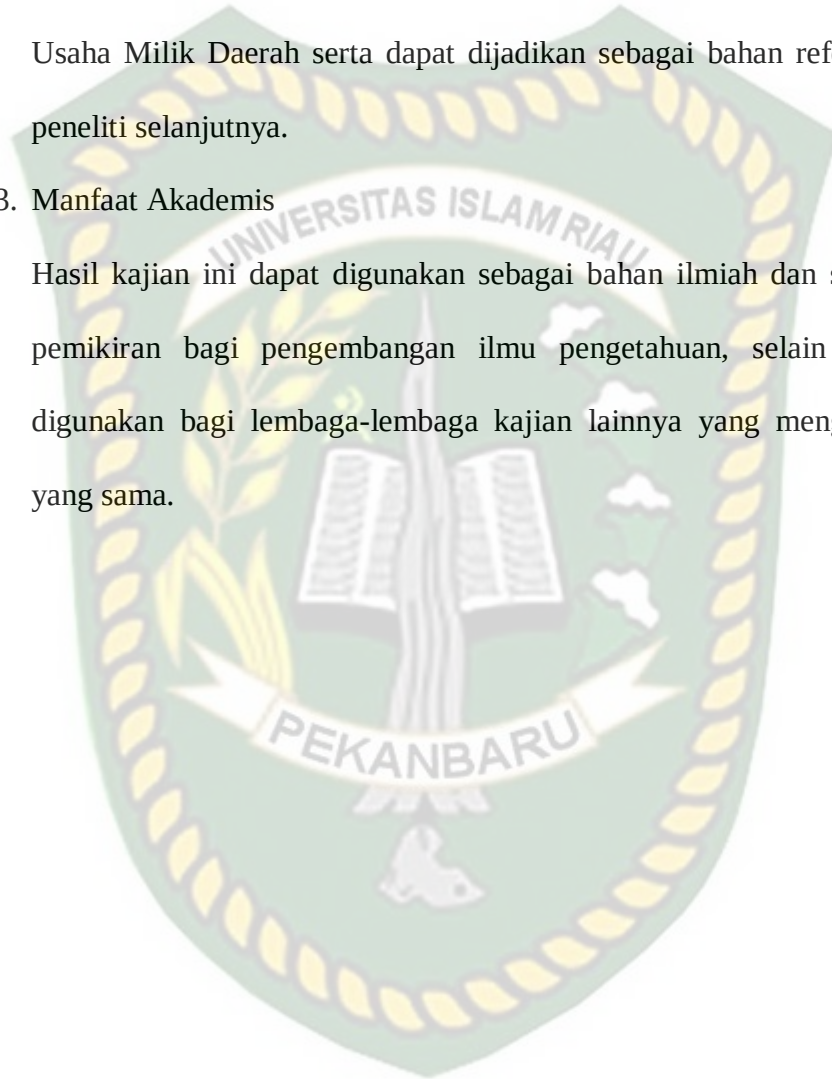
Diharapkan hasil penelitian ini dapat berguna pada Bagian Tata Kelola Badan Usaha Milik Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Riau sebagai dasar masukan dalam rangka meningkatkan kinerja pembinaan BUMD, khususnya pembinaan pengembangan pada PT Permodalan Ekonomi Rakyat di Provinsi Riau.

2. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk menambah pengetahuan dan wawasan penulis mengenai masalah pelaksanaan pembinaan Badan Usaha Milik Daerah serta dapat dijadikan sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya.

3. Manfaat Akademis

Hasil kajian ini dapat digunakan sebagai bahan ilmiah dan sumbangan pemikiran bagi pengembangan ilmu pengetahuan, selain itu dapat digunakan bagi lembaga-lembaga kajian lainnya yang mengkaji topik yang sama.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1 Administrasi Publik

2.1.1.1 Konsep Administrasi Publik

Dalam ranah keilmuan, studi tentang kelembagaan, termasuk organisasi telah menjadi perhatian dari berbagai disiplin ilmu sosial. Perhatian dari berbagai disiplin ilmu sosial tersebut tidak terlepas dari ruang lingkup studi kelembagaan yang menurut Ikenberry (1988) seperti dikutip Suryanto (2018: hal 44) memiliki 3 (tiga) level analisa, yaitu mulai dari institusi pemerintahan yang memiliki karakteristik spesifik, struktur kelembagaan Negara, hingga konstruksi sosial politik yang membentuk tatanan politik ekonomi sosial suatu Negara.

Salah satu disiplin ilmu yang memberikan perhatian lebih terhadap organisasi, baik dari sisi keilmuan maupun praktik, adalah ilmu administrasi publik. Frederickson (2011) seperti dikutip Suryanto (2018: hal 44), salah seorang pakar ilmu administrasi publik, memaparkan berbagai pendekatan dalam ilmu administrasi publik untuk mengkaji fenomena organisasi, salah satu pendekatan tersebut adalah (*new*) *institutionalism*. Menurut pakar tersebut, fokus kajian organisasi dilihat dari pendekatan institutionalisme menekankan pada aspek formal, aturan formal-informal, dan prosedur serta proses organisasi. Lebih lanjut, dijelaskan aspek yang secara umum disebut dengan *the rule of the game* memiliki efek determinasi terhadap perilaku organisasi dan individu.

Berkaitan dengan penjelasan tersebut, Steinmo, Thelen, Longstreth, (1991) dan Hall (1991) seperti dikutip Suryanto (2018: hal 44) mengungkapkan bahwa salah satu hal penting dalam studi kelembagaan adalah menjelaskan hubungan/interaksi antara struktur dan aturan, baik yang berbentuk formal-informal, dengan perilaku individu yang bersifat resiprokal atau saling mempengaruhi.

Menurut Dwight Waldo (1955) dalam Inu Kencana Syafii (2006: hal 25) seperti dikutip Sari, Puput, dan Ayu (2020: hal 18) administrasi publik adalah manajemen dan organisasi dari manusia-manusia dan peralatannya guna mencapai tujuan pemerintah. Menurut Marshall E. Dimock, Gladys O. Dimock dan Louis W. Koenig (1960) seperti dikutip Sari, Puput, dan Ayu (2020: hal 18) administrasi publik adalah kegiatan pemerintah di dalam melaksanakan kekuasaan politiknya.

Selanjutnya, Lembaga Administrasi Negara (2003) dalam “Sistem administrasi NKRI Buku I” dalam Sjamsiar Sjamsuddin (119:2006) seperti dikutip Sari, Puput, dan Ayu (2020: hal 18) mendefinisikan administrasi publik (Negara), yaitu administrasi mengenai Negara dalam keseluruhan arti, unsur, dimensi, dan dinamikanya. Dalam kondisi dan situasi apapun, administrasi negara harus tetap berperan memberikan dukungan terhadap penyelenggaraan Negara, mengemban tugas penyelenggaraan negara, mengemban misi perjuangan bangsa dalam bernegara, memberikan perhatian dan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat, dan membuka peluang kepada masyarakat untuk berkarya dalam upaya mencapai tujuan bersama dalam bernegara, ataupun untuk melakukan peran tertentu dalam pengelolaan kebijakan dan pelayanan publik yang secara

tradisional dilakukan oleh aparaturnegara. Objek disiplin Ilmu Administrasi Publik adalah pelayanan publik sehingga yang dikaji adalah keberadaan berbagai organisasi publik. Gafar dan Jamil (2018: hal 191) di dalam artikelnya menegaskan bahwa sarjana Administrasi Publik memandang Ilmu Pemerintahan itu sebenarnya adalah ilmu Administrasi Publik.

Salah satu agenda reformasi dalam bidang administrasi publik adalah mengupayakan terwujudnya *Good Governance*, yaitu sistem penyelenggaraan pemerintahan yang bersih, bertanggungjawab dan profesional yang ditandai adanya aparat birokrasi pemerintah yang senantiasa mengedepankan terpenuhinya *public accountability and responsibility* (Yuniningsih, 2018: hal 226).

Berdasarkan hal tersebut di atas diketahui bahwa konsep administrasi publik senantiasa berubah sesuai dengan perkembangan zaman. Oleh karena itu, adalah sesuatu yang lazim apabila semakin banyak konsep yang diberikan terhadap administrasi publik karena semakin banyak pula pendekatan yang bisa digunakan untuk merumuskannya.

2.1.1.2 Kaitan antara Administrasi Publik dan Proses Politik

Goodnow (1900) seperti dikutip Bisri (2017: hal 121), di dalam bukunya *Politics and Administration*, berpendapat bahwa ada dua fungsi pokok pemerintahan yang berbeda satu dengan lainnya. Dua fungsi pokok tersebut ialah politik dan administrasi.

Sudah lama administrasi publik dijejali dengan dogma-dogma netralitas administrasi publik yang menghendaki adanya pemisahan antara proses politik dan proses administrasi. Dogma tersebut mengajarkan bahwa proses politik dan

administrasi merupakan dua proses yang berbeda secara nyata. Menurut dogma tersebut, proses politik bertujuan merumuskan kebijakan, terjadi dalam arena dan institusi politik, dan dilakukan oleh pejabat terpilih. Sedangkan proses administrasi bertujuan melaksanakan apa pun keputusan yang diambil oleh proses politik, terjadi dalam arena birokrasi, dan dilakukan oleh para pejabat karier. Pemisahan proses politik dan administrasi tersebut memunculkan etika netralitas yang mengajarkan bahwa birokrasi publik dan aparatur negara seharusnya bertindak netral atau tidak terlibat dalam alokasi nilai. Birokrasi dan aparatur negara harus melaksanakan apa pun keputusan yang diambil oleh proses politik sebagaimana adanya, serta apa pun alasannya tidak boleh mengkritisi dan memberikan interpretasi terhadap keputusan politik (Daraba, 2019: hal 47).

Berdasarkan perspektif *old public administration* yang merupakan perspektif klasik yang berkembang sejak tulisan Woodrow Wilson di tahun 1887 yang berjudul '*The Study of Administration*'. Terdapat dua gagasan utama dalam perspektif ini. Gagasan pertama menyangkut pemisahan politik dan administrasi. Administrasi publik tidak secara aktif dan ekstensif terlibat dalam pembentukan kebijakan karena tugas utamanya adalah implementasi kebijakan dan penyediaan layanan publik. Dalam menjalankan tugasnya, administrasi publik menampilkan netralitas dan profesionalitas. Administrasi publik diawasi oleh dan bertanggungjawab kepada pejabat politik yang dipilih (Denhardt & Denhardt, 2000) seperti dikutip Taufiqurokhman dan Satispi (2018: hal 27).

Dror (Leemans, 1976: 129-130) seperti dikutip Yuniningsih (2019: hal 199), mengemukakan enam kluster strategi reformasi administrasi yang lebih konkret

pada persoalan reformasi administrasi. Secara garis besar, sumbangan pemikiran Dror dalam strategi reformasi administrasi menyangkut kebutuhan SDM yang berkualitas, pemisahan pengaruh kekuasaan politik terhadap birokrasi dan perubahan sistem yang mendasar, yaitu dengan melakukan desentralisasi. Enam pemikiran Dror yang menyangkut strategi reformasi administrasi, yaitu:

1. Menghasilkan efisiensi administrasi, dapat diukur dari aspek penghematan nilai uang, misalnya melalui penyederhanaan prosedur, perubahan prosedur, pengurangan duplikasi proses dan pendekatan yang sama dalam organisasi dan metodenya;
2. Mengurangi praktik yang memperlemah reformasi administrasi (seperti: korupsi, kolusi, favouritism dan lain-lain);
3. Mengubah komponen utama sistem administrasi untuk menghasilkan kondisi ideal, misalnya menerapkan merit system dalam kepegawaian, menerakan sistem anggaran berbasis program, membangun bank data dan sebagainya;
4. Menyesuaikan sistem administrasi untuk mengantisipasi efek perubahan sosial akibat modernisasi atau peperangan;
5. Membagi secara jelas antara pegawai pada sistem administrasi dengan sistem politik, misalnya mengurai kekuasaan birokrat/aparat pemerintah pada level senior, sehingga lebih patuh pada proses politik; dan
6. Merubah hubungan antara sistem administrasi dengan seluruh atau sebagian dari komponen masyarakat, misalnya melalui strategi desentralisasi, demokratisasi dan partisipasi.

Pengembangan sumber daya aparatur bukanlah satu-satunya cara untuk keluar dari kemelut birokrasi. Tetapi sebagai sebuah usaha tentu ada hasilnya, keseluruhan pembinaan kualitas birokrasi atau aparatur pemerintah setidaknya ada setitik pencerahan, namun harus tetap ditingkatkan secara terus menerus agar dapat diciptakan sosok birokrasi atau aparatur yang profesional dan berkarakter. Dengan usaha-usaha tersebut, diharapkan dapat mewujudkan *Good Governance* (Yuniningsih, 2019: hal 285).

2.1.1.3 Kaitan antara Administrasi Publik dan *Good Governance*

Menurut Azhar Kasin (2010: hal 12-13) seperti dikutip Sitindjak (2017: hal 84), sama seperti fenomena di negara maju, tuntutan reformasi terhadap birokrasi di Indonesia dipacu karena ketidakmampuan birokrasi pemerintahan menyelenggarakan pelayanan publik yang efisien, serta adanya keinginan masyarakat agar birokrasi lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Di samping itu, terdapat pengaruh perubahan paradigma dalam ilmu administrasi publik dari keharusan birokrasi pemerintahan terlibat mulai dari reformasi kebijakan publik sampai penyelenggaraan pelayanan publik menjadi peranan birokrasi pemerintahan yang lebih banyak pada pelayanan publik menjadi peranan birokrasi pemerintahan yang lebih banyak pada tataran formulasi kebijakan dan pengaturan kehidupan masyarakat pemberian peluang kepada sektor bisnis dan *civil society* dalam penyelenggaraan pelayanan.

Sejalan dengan perubahan paradigma dalam ilmu administrasi publik, berkembang pula pengertian konsep pemerintahan yang baik atau tata kelola yang baik (*good governance*) yang awalnya berkembang di sektor privat dan

dikenal dengan istilah *good corporate governance*. *Good governance* adalah proses pengelolaan berbagai bidang kehidupan (sosial, ekonomi, politik, dan lain-lain) dalam suatu negara dengan melibatkan berbagai pihak yang berkepentingan, serta penggunaan sumber daya (alam, keuangan, dan manusia) dengan cara sesuai dengan prinsip-prinsip keadilan, efisiensi, transparansi dan akuntabilitas. Konsep *good governance* adalah sistem *governance* yang mampu melindungi kepentingan *stakeholders* (terutama masyarakat) dari praktik penyalahgunaan wewenang, baik berupa korupsi, gratifikasi dan sebagainya (Sitindjak, 2017: hal 86).

Berdasarkan hal tersebut di atas, transparansi merupakan bagian dari prinsip tata kelola yang baik (*good governance*). Andhika (2017: hal 96) di dalam artikelnya megemukakan bahwa transparansi tidak hanya dibahas dalam ilmu administrasi publik sebagai sebuah paradoks, transparansi juga dikaji dalam literatur lain seperti kedokteran dan studi keuangan. Namun, transparansi belum tentu sesuai dengan beberapa aspek dari apa yang dianggap sebagai tata kelola pemerintahan yang baik. Lebih halus lagi, ada kemungkinan transparansi tidak sesuai dengan bentuk pemerintahan yang baik lainnya. Sebagai contoh, *open government* bercerita tentang informasi aktivitas pemerintah yang dibuka untuk publik. Positifnya dengan membuka informasi aktivitas pemerintah, masyarakat lebih leluasa ikut dalam pengawasan pemerintah, namun di beberapa kondisi transparansi ini menjadi negatif dan akan membahayakan stabilitas keamanan negara dan situasi politik seperti indikasi korupsi para pejabat elit negara yang dilindungi oleh tirani kekuasaan (kasus *Panama Paper*). Dalam kasus negatif ini syarat transparansi menjadi gugur.

Kebutuhan *good governance* dalam administrasi publik adalah sama pentingnya dengan kebutuhan efisiensi mekanisme pasar. Meminjamkan istilah Oliver Williamson (1975, 1980, 1992) dan Britney and Oucki (1986) seperti dikutip Sitindjak (2017: hal 80) *good governance* dapat dicapai melalui pengaturan yang tepat fungsi pasar dengan fungsi organisasi termasuk organisasi publik sehingga dicapai transaksi-transaksi dengan biaya transaksi paling rendah. Pilihan yang tepat transaksi-transaksi baik melalui pasar, organisasi atau campuran (*mixed mode*) akan memungkinkan terwujud transaksi yang bebiaya rendah.

Sejalan dengan itu, dibutuhkan reformasi birokrasi yang memungkinkan terwujudnya keseimbangan baru antara peranan pemerintah dengan peranan masyarakat. Titik tolak pemikiran ini tidak lain adalah program *Reinventing Government*. Literatur tentang ko

nsep dan implementasi reformasi birokrasi menunjukan tiga isu pokok yang penting sebagaimana disebutkan oleh Al Gore (1993, 1995) seperti dikutip Sitindjak (2017: hal 80), yakni:

1. Bagaimana mengembangkan berbagai macam alternatif organisasi dan manajerial yang semakin banyak memberikan kesempatan masyarakat dan dunia swasta untuk berperan dalam memproduksi dan distribusi barang-barang dan jasa-jasa. Kata kunci masalah ini adalah pengembangan *public private partnership*;
2. Bagaimana mengembangkan administrasi keuangan dan anggaran yang berorientasi pada visi dan misi organisasi, dan dapat menjamin

terlaksananya manajemen sumber daya anggaran yang efektif, efisien dan akuntabel. Kata kunci masalah ini adalah *budgeting reform* yang bergerak dari prinsip *line-item budgeting* menuju *mission driven budgeting*; dan

3. Bagaimana membangun organisasi dan sistem administrasi publik yang berorientasi pada permintaan kebutuhan dan kepuasan *costumer*, sekaligus dapat menjamin kompetisi di antara elemen dalam masyarakat yaitu kompetisi antara industri, antara perusahaan dan antara para usahawan itu sendiri.

Ilmu Administrasi Publik berkembang dengan pesat, saat ini telah memasuki sebuah era yang disebut *New publik Service* (NPS). Perkembangannya ditandai dengan bergesernya dominasi peran pemerintah yang lebih mengedepankan prinsip sentralistis ke desentralisasi. Masyarakat tidak lagi hanya berperan sebagai obyek tetapi juga sebagai subyek yang turut menentukan orientasi Administrasi Publik ke masa depan. Sebagai konsekuensinya, studi Administrasi Publik selalu terkait dengan pembahasan prinsip-prinsip demokrasi (Rusli, 2014: hal i). Dalam papernya berjudul Penelitian Kualitatif pada Kebijakan Deliberatif, Bambang Kusbandrijo dan V. Rudi Handoko memberikan argumentasi bahwa sebagai cabang ilmu sosial, maka fenomena-fenomena dalam bidang ilmu administrasi publik memiliki banyak aspek. Bahkan dalam perkembangan terbaru paradigma ilmu administrasi publik, perspektif *publicness* menjadikan ilmu administrasi publik menjadi lebih dinamik dan lebih relevan

dalam menjelaskan berbagai masalah publik yang cenderung kompleks dan tidak jelas bentuk pengaturan kelembagaannya (Silalahi, 2017: hal 5).

2.1.2 Pembinaan

2.1.2.1 Definisi dan Tujuan Pembinaan

Menurut Podo dan Sullivan (2008: hal 208) seperti dikutip Indra, (2020: hal 114), kata “bina dan membina” merupakan sinonim dari kata Inggris *to build up* (memperkuat), *to develop* (mengembangkan) dan *to cultivate* (memelihara). Adapun kata pembinaan dianggap memiliki arti yang hampir sama dengan kata bimbing/bimbingan (*guidance*), yang berarti menuntun (*to lead*) atau mengarahkan (*to guide*).

Menurut Moekijat (2012: hal 51) seperti dikutip Indra, (2020: hal 114), pembinaan pegawai merupakan totalitas kegiatan yang meliputi perencanaan, pengaturan dan penggunaan pegawai sehingga menjadi pegawai yang mampu mengemban tugas menurut bidangnya masing-masing agar dapat mencapai prestasi kerja yang efektif dan efisien. Sementara Moenir (2011: hal 3) seperti dikutip Indra, (2020: hal 114) mengatakan bahwa membina adalah proses mengarahkan yang dilakukan oleh seorang manajer untuk melatih dan memberikan orientasi kepada seorang karyawan tentang realitas di tempat kerja dan membantunya mengatasi hambatan dalam mencapai prestasi optimum. Erat kaitannya dengan kata membina adalah kata membimbing (*counseling*), yaitu proses pemberian dukungan oleh manajer untuk membantu seorang karyawan mengatasi masalah pribadi di tempat kerja atau masalah yang muncul akibat perubahan organisasi yang berdampak pada prestasi kerja.

Definisi pembinaan menurut Thoha (2010: hal. 294) seperti dikutip Indra, (2020: hal 110) adalah suatu tindakan, proses, hasil atau pernyataan menjadi lebih baik. Dalam hal ini menunjukkan adanya kemajuan, peningkatan pertumbuhan, evolusi atas berbagai kemungkinan, berkembang atau peningkatan atas sesuatu.

Menurut Poerwadarminta (2006: 182) seperti dikutip Fadirianto dan Hakam (2018: hal 148), pembinaan adalah yang dilakukan secara sadar, terencana, teratur, dan terarah untuk meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan subjek dengan tindakan pengarah dan pengawasan untuk mencapai tujuan. Selanjutnya, pembinaan menurut Miftah Thoha (2008: hal 7) seperti dikutip Fadirianto dan Hakam (2018: hal 148) adalah suatu tindakan, proses, hasil, atau pernyataan menjadi lebih baik. Dalam hal ini menunjukkan adanya kemajuan, peningkatan, pertumbuhan, evolusi atas berbagai kemungkinan, berkembang atau peningkatan atas sesuatu. Ada dua unsur dari pengertian ini, yakni pembinaan itu sendiri bisa serupa suatu tindakan, proses atau pertanyaan dari suatu tujuan, dan kedua, pembinaan itu bisa menunjukkan kepada “perbaikan” atas “sesuatu”.

Menurut Sedarmayanti (2017: hal 10) seperti dikutip Faruk (2019: hal 42) tujuan pembinaan adalah meningkatkan kualitas dan keterampilan, serta memupuk semangat dan moral kerja. Tujuan dari pembinaan pegawai dilakukan dalam suatu sektor pemerintahan maupun swasta sesuai dengan apa yang dikemukakan Moekijat (2012: hal 71) seperti dikutip Indra (2020: hal 114), menyebutkan ada tujuh tujuan pembinaan pegawai. Tujuh tujuan pembinaan pegawai itu adalah sebagai berikut:

1. Diarahkan untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdayaguna dan berhasil guna baik dalam sektor pemerintah maupun badan swasta;
2. Untuk meningkatkan mutu keterampilan serta memupuk kegairahan kerja sehingga dapat menjamin terwujudnya kesempatan berpartisipasi dalam melaksanakan pembangunan secara menyeluruh;
3. Diarahkan kepada terwujudnya suatu komposisi pegawai, baik dalam bentuk jumlah maupun mutu yang memadai, serasi dan harmonis sehingga mampu menghasilkan prestasi kerja yang optimal;
4. Diarahkan kepada terwujudnya pegawai-pegawai yang setia dan taat kepada Pancasila, UUD 1945, negara dan pemerintah sehingga pegawai hanya mengabdikan kepada negara dan masyarakat, demi terwujudnya aparatur yang bersih dan berwibawa;
5. Ditujukan kepada terwujudnya suatu iklim kerja yang serasi dan menjamin terciptanya kesejahteraan jasmani maupun rohani secara adil dan merata sehingga mampu melaksanakan tugas-tugas pemerintah dan pembangunan dengan sebaik-baiknya;
6. Diarahkan kepada penyaluran, penyebaran dan pemanfaatan pegawai secara teratur, terpadu dan berimbang atas dasar kriteria-kriteria objektif secara individu maupun secara kelompok sehingga dapat memberikan manfaat dari usaha instansi/unit organisasi yang bersangkutan; dan

7. Diarahkan pada pembinaan sistem karir dan pembinaan prestasi kerja.

Pelaksanaan pembinaan sistem karir dan pembinaan prestasi kerja dapat diwujudkan dalam bentuk:

- a. Pembinaan tertib administrasi;
- b. Pembinaan mutu;
- c. Pembinaan kesejahteraan; dan
- d. Pembinaan karier.

2.1.2.2 Prinsip Dasar dan Jenis Pembinaan

Sastrohadiwiryo (2013: hal 281) dalam salah satu bukunya seperti dikutip Indra (2020: hal 115), menguraikan dua jenis pembinaan, yaitu pembinaan moral kerja dan pembinaan disiplin kerja. Sedangkan Saydam (2014: 205) seperti dikutip Indra (2020: hal 115), menjelaskan bahwa bentuk pembinaan yang harus dilakukan terhadap pegawai, antara lain:

1. Pembinaan mental dan spiritual;
2. Pembinaan loyalitas;
3. Pembinaan hubungan kerja;
4. Pembinaan moral dan semangat kerja;
5. Pembinaan disiplin kerja;
6. Pembinaan kesejahteraan; dan
7. Pembinaan karier untuk menduduki jabatan-jabatan yang lebih tinggi di masa datang.

Pembinaan pegawai secara efektif memerlukan perencanaan kebutuhan pegawai yang matang. Formasi pegawai harus ditetapkan secara matang,

terencana dan sesuai dengan kebutuhan riil di lapangan. Setiap tahun harus dilakukan evaluasi baik melalui penelitian maupun pengawasan terhadap kebutuhan dan efektivitas pelaksanaan kerja pegawai pemerintah. Jaminan pengembangan karier pegawai harus direncanakan secara baik. Yang terjadi hingga saat ini adalah seorang pegawai mengetahui masuknya dan kapan pensiunnya, tetapi tidak mengetahui secara pasti nasib pengembangannya setelah masuk menjadi pegawai pemerintah. Demikian pula dengan kesejahteraan pegawai harus betul-betul dijaga, jangan sampai gaji dan tunjangan yang diterima tidak menentu apalagi tidak cukup untuk hidup layak (Indra, 2020: hal 118)

Pembinaan itu merupakan suatu perbuatan atau kegiatan yang dilakukan manusia terhadap sesuatu dengan maksud untuk dapat memperoleh hasil yang sebaik mungkin nantinya dimulai dari awal hingga akhir dididik, dibina, dikembangkan serta ditingkatkan pertumbuhannya (Indra, 2020: hal 118).

2.1.2.3 Pembinaan BUMD Bagian dari Pelaksanaan Kebijakan Publik

Kebijakan pemerintah dibuat atas dasar kebijakan yang bersifat luas dengan mengacu pada hal-hal sebagai berikut: 1. Berpedoman pada kebijakan yang lebih tinggi; 2. Konsisten dengan kebijakan yang berlaku; 3. Berorientasi masa depan; 4. Berpedoman kepada kepentingan umum; 5. Jelas dan transparan; dan 6. Dirumuskan secara tertulis (Tim Student Center, 2017: hal 41).

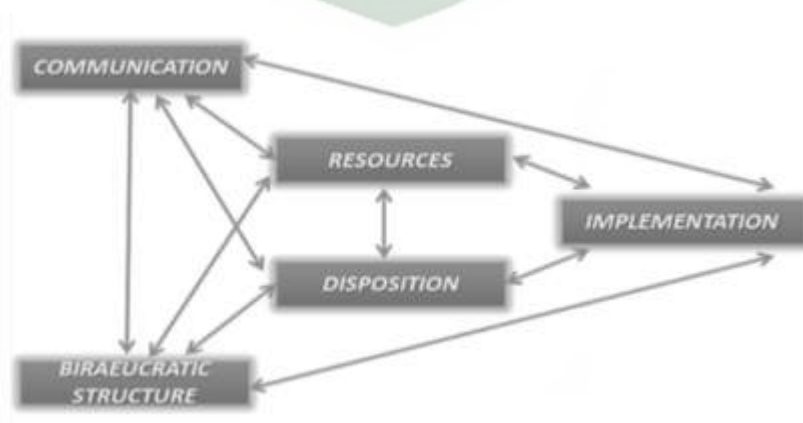
Kebijakan publik adalah kebijakan yang dibuat oleh pemerintah atau pejabat pemerintahan dalam arti yang luas (Eksekutif, Legislatif, dan Yudikatif) yang melibatkan individu atau kelompok yang ada di luar pemerintahan. Kebijaksanaan publik dirumuskan oleh mereka yang memiliki otoritas dalam sebuah sistem

politik. Mereka yang memiliki otoritas tersebut dapat saja kepala suku, kepala desa, lurah, camat, pejabat eksekutif, anggota Dewan Perwakilan Rakyat, hakim dan hakim agung, dan lain-lain (Ali, 2017: hal 41).

Dalam pandangan Edward III, sikap pelaksana merupakan faktor penting ketiga dalam proses implementasi kebijakan publik, jika implemenasi kebijakan diharapkan berjalan efektif, maka para implementor kebijakan tidak hanya mengetahui apa yang harus dilakukan dan memiliki kapabilitas untuk melaksanakannya, tetapi mereka harus juga memiliki keinginan dan kecenderungan sikap positif untuk melaksanakan kebijakan itu (Sulila, 2015: hal 54).

Ada beberapa model implementasi kebijakan yang pernah dikemukakan oleh para ahli, di antaranya Edward III, Van Meter dan Van Horn, Hogwood dan Gunn, Goggin, Grindle, Elmore, dan kawan-kawan, Nakamura dan Smallwood, Mazmanian dan Sabatier, serta Matland. Edward menyarankan untuk memperhatikan empat isu pokok sebagaimana digambarkan di bawah ini (Dachi, 2015: hal 159).

Gambar II.1
Model Implementasi Kebijakan menurut Edward III



Model implementasi kebijakan publik di atas menunjuk 4 (empat) variabel yang berperan penting dalam pencapaian keberhasilan implementasi, yaitu:

1. Komunikasi

Menunjukkan bahwa setiap kebijakan akan dapat dilaksanakan dengan baik jika terjadi komunikasi efektif antara pelaksana program (kebijakan) dengan para kelompok sasaran (*target group*). Komunikasi berkenaan dengan bagaimana kebijakan dikomunikasikan pada organisasi dan/atau publik, ketersediaan sumber daya untuk melaksanakan kebijakan, sikap dan tanggap dari pihak yang terlibat, dan bagaimana struktur organisasi pelaksana kebijakan.

2. Sumber daya

Menunjukkan bahwa setiap kebijakan harus didukung oleh sumber daya yang memadai, baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya. Sumber daya berkenaan dengan ketersediaan sumber daya pendukung termasuk sumber daya manusia (berkenaan kecakapan pelaksana kebijakan publik untuk *carry out* kebijakan secara efektif).

3. Disposisi

Menunjukkan bahwa karakteristik yang menempel erat kepada implementor kebijakan atau program mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan. Disposisi berkenaan dengan kesediaan para implementor untuk *carry out* kebijakan publik tersebut karena kecakapan saja tidak cukup tanpa kesediaan dan komitmen untuk melaksanakan kebijakan.

4. Struktur birokrasi

Menunjukkan bahwa struktur birokrasi menjadi penting dalam implementasi kebijakan. Struktur birokrasi berkenaan dengan kesesuaian organisasi birokrasi yang menjadi penyelenggara implementasi kebijakan publik (Dachi, 2015: hal 160).

Kebijakan publik adalah sebagai kebijakan-kebijakan yang dibangun oleh badan-badan dan pejabat-pejabat pemerintah, dimana implikasi dari kebijakan tersebut menurut Anderson adalah:

1. Kebijakan publik selalu mempunyai tujuan tertentu atau mempunyai tindakan-tindakan yang berorientasi pada tujuan;
2. Kebijakan publik berisi tindakan-tindakan pemerintah;
3. Kebijakan publik merupakan apa yang benar-benar dilakukan oleh pemerintah jadi bukan merupakan apa yang masih dimaksudkan untuk dilakukan;
4. Kebijakan publik yang diambil bisa bersifat positif dalam arti merupakan tindakan pemerintah mengenai segala sesuatu masalah tertentu, atau bersifat negatif dalam arti merupakan keputusan pemerintah untuk tidak melakukan sesuatu; dan
5. Kebijakan pemerintah (dalam arti yang positif) didasarkan pada peraturan perundangan yang bersifat mengikat dan memaksa (Ali, 2017: hal 44).

Kebijakan yang baik dapat merumuskan secara eksplisit pernyataan resmi mengenai pilihan tindakan yang akan dilakukan, dan teori proposisi dan model

sebab akibat yang mendasari kebijakan, serta hasil-hasil yang akan dicapai dalam kurun waktu tertentu. Artinya, dalam sebuah lingkaran perumusan kebijakan, pilihan-pilihan tindakan yang legal dibuat berdasarkan hipotesis dari proposisi-proposisi berbagai teori guna mencapai tujuan-tujuan kebijakan yang ditetapkan. Rumusan yang sederhana ini menunjukkan hubungan antara ketiga dimensi kebijakan di atas. Artinya, kebijakan publik sebagai pilihan tindakan legal, sebagai hipotesis dan sebagai tujuan merupakan tiga serangkai yang saling berkaitan satu sama lain sehingga ketiganya merupakan prasyarat sekaligus tantangan bagi kebijakan publik yang efektif (Ali, 2017: hal 44).

Eyestone menyatakan bahwa “secara luas” kebijakan publik didefinisikan sebagai “hubungan suatu unit pemerintah dengan lingkungannya”. Konsep ini mengandung arti yang sangat luas dan apa yang dimaksud dengan kebijakan publik mencakup banyak hal (Ali, 2017: hal 42).

Implementasi kebijakan pada prinsipnya merupakan cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya. Implementasi merupakan tindakan-tindakan yang dilakukan pemerintah untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dalam suatu keputusan kebijakan. Pemerintah dalam membuat kebijakan mengkaji terlebih dahulu apakah kebijakan tersebut dapat memberikan dampak buruk atau tidak bagi masyarakat. Hal tersebut bertujuan agar kebijakan tidak bertentangan dengan masyarakat apalagi sampai merugikan masyarakat. Jadi implementasi itu merupakan tindakan-tindakan yang dilakukan pemerintah untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dalam suatu keputusan kebijakan. Namun demikian, pemerintah dalam membuat kebijakan perlu mengkaji terlebih dahulu apakah kebijakan dapat

memberikan dampak buruk atau tidak bagi masyarakat. Hal tersebut bertujuan agar suatu kebijakan tidak bertentangan dengan kepentingan masyarakat apalagi sampai merugikan masyarakat (Ali, 2017: hal 52).

Kebijakan pemerintah adalah suatu keputusan yang dibuat secara sistematis oleh pemerintah dengan maksud dan tujuan tertentu menyangkut kepentingan umum. Kebijakan publik dalam arti luas adalah serangkaian keputusan yang saling terkait yang diambil oleh kelompok aktor politis dengan sasaran tertentu dan cara mencapainya. Keputusan tersebut harus berada dalam kekuasaan para aktor ini untuk mencapainya (Badan Kebijakan Fiskal, 2018: hal 173).

2.1.3 Kebijakan Publik terhadap *Good Corporate Governance* (GCG)

2.1.3.1 Konsep GCG

Good Corporate Governance secara umum dikenal sebagai suatu sistem dan struktur yang baik untuk mengelola perusahaan dengan tujuan meningkatkan nilai pemegang saham serta mengakomodasi berbagai pihak yang berkepentingan dengan perusahaan (*stakeholders*), seperti kreditur, pemasok, asosiasi bisnis, konsumen, pekerja, pemerintah, dan masyarakat luas (Widjaya, 2008: hal 41) seperti dikutip Masrukin dan Ristianoro (2018: hal 20).

Berbicara GCG, tidak lepas dari tiga konsep, yaitu: transparansi, akuntabilitas, dan independensi pelaksanaan (Hamzah, 2012) seperti dikutip Meirinawati dan Prabawati (2016: hal 35).

Santosa (2012: hal 47) di dalam bukunya yang berjudul “Administrasi Publik, Teori dan Aplikasi *Good Governance*” seperti dikutip Fauzan (2017: hal 37), menyebutkan bahwa orientasi pejabat pemerintah terhadap kepentingan

publik adalah prinsip pokok dalam pemerintahan demokratik. Kesulitan yang dihadapi pemerintah adalah di satu pihak ia harus bekerja secara baik, tetapi di sisi lain pihak ia harus meyakinkan publik bahwa segala sesuatunya telah diselenggarakan secara baik. Dengan kata lain, ada keperluan kompetensi dan eksposisi di dalam penyelenggaraan pemerintahan. Tetapi cukup berat untuk mengkombinasikan kedua aspek ini pada diri seorang. Inilah yang seringkali tidak dipahami oleh publik, karena mereka tidak tahu bahwa dalam administrasi publik berlaku konsep-konsep legalitas, “*red tape*” (pita merah), normatif, kepentingan, konflik, dan pelayanan publik.

2.1.3.2 Kaitan antara GCG dan Pembinaan

Terkait dengan kewajiban penerapan *governance* di BUMD, dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah, diatur secara umum mengenai penerapan GCG di BUMD. Pada Pasal 343, disebutkan bahwa pengelolaan BUMD paling sedikit harus memenuhi unsur:

1. Tata cara penyertaan modal;
2. Organ dan kepegawaian;
3. Tata cara evaluasi;
4. Tata kelola perusahaan yang baik;
5. Perencanaan, pelaporan, pembinaan, dan pengawasan;
6. Kerjasama;
7. Penggunaan laba;
8. Penugasan pemerintah daerah;
9. Pinjaman;

10. Satuan pengawas intern, komite audit, dan komite lainnya;
11. Penilaian tingkat kesehatan, restrukturisasi, dan privatisasi;
12. Perubahan bentuk hukum;
13. Kepailitan; dan
14. Penggabungan, peleburan, dan pengambil alihan (Azre, 2017: hal 192).

2.1.3.3 Kaitan antara GCG dan Pembinaan BUMD

Widarto (2018: hal 78) berpendapat bahwa di Indonesia, khususnya pada perusahaan-perusahaan daerah atau Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) umumnya banyak yang belum mengelola karyawan terutama Sistem Penilaian Prestasi Kerja dan kompensasinya secara profesional apalagi jika dibandingkan dengan perusahaan milik negara (BUMN) kelihatan sekali masih jauh tertinggal. Hal tersebut dapat dilihat dari:

1. Jenjang Karir dan Kompensasi;
2. Akses Informasi Sangat terbatas;
3. Kurangnya Teknologi;
4. Sistem Rekrutmen; dan
5. Sistem Penilaian Prestasi Kerja.

Terkait dengan GCG, maka unsur “Tata kelola perusahaan yang baik” merupakan unsur yang harus ada dalam pengelolaan BUMD. Jika dalam UU sudah diwajibkan, maka yang dibutuhkan selanjutnya dalam penerapannya adalah adanya peraturan turunan, baik Peraturan Pemerintah ataupun Peraturan Daerah. BUMD yang berbentuk perusahaan umum daerah, pengelolaannya harus tunduk pada Peraturan Daerah tempat BUMD tersebut berada. Pengawasan dan

pembinaan dari BUMD bentuk ini dilakukan oleh Kepala Daerah selaku wakil daerah sebagai pemilik modal, direksi, dan dewan pengawas (Azre, 2017: hal 192).

Kepala Daerah bisa melakukan intervensi terhadap kebijakan atau strategi yang diambil oleh BUMD untuk kepentingan daerahnya. Jadi, keseriusan dalam penerapan GCG untuk BUMD bentuk ini sangat bergantung pada komitmen dari Pemerintah Daerah tempat BUMD tersebut bernaung (Azre, 2017: hal 192).

Sedangkan untuk BUMD yang berbentuk Perusahaan Perseroan Daerah diwajibkan untuk tunduk pada Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas. Hal yang berkaitan dengan GCG dalam UU PT dan peraturan pelaksanaannya adalah: “Bahwa berlakunya undang-undang ini, anggaran dasar Perseroan, dan ketentuan peraturan perundang-undangan ini, tidak mengurangi kewajiban setiap perseroan untuk menaati asas itikad baik, asas kepastian, asas kepatutan, dan prinsip tata kelola perseroan yang baik (GCG) dalam menjalankan perseroan.” (Azre, 2017: hal 192).

Dengan kata lain, BUMD yang berbentuk perusahaan perseroan daerah memiliki kewajiban untuk menerapkan GCG, baik berdasarkan UU Pemerintah Daerah maupun UU Perseroan Terbatas. Apakah pemerintah daerah telah menyadari itu? Apakah pemerintah daerah telah memiliki komitmen untuk melaksanakan kewajiban tersebut? Padahal, apabila pemerintah daerah maupun pengelola BUMD dapat menyadari, penerapan GCG dapat menaikkan nilai perusahaan dan menarik minat investor. Apalagi kalau BUMD tersebut memiliki

rencana atau telah menjadi perusahaan terbuka, maka penerapan GCG akan memegang peranan yang lebih penting lagi (Azre, 2017: hal 192).

2.2. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini selengkapnya diuraikan pada Gambar II.2.

Gambar II.2
Kerangka Pemikiran Penelitian tentang Strategi Sekretaris Daerah dalam Melakukan Pembinaan Pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat di Provinsi Riau



Sumber: Modifikasi dari Sejumlah Dasar Teoritis.

2.3. Hasil Penelitian Terdahulu

Berikut ini diuraikan ulasan mengenai hasil penelitian terdahulu yang telah dipublikasikan serta selaras dengan penelitian ini. Beberapa hasil penelitian terdahulu oleh beberapa peneliti tersebut adalah sebagaimana diuraikan pada Tabel II.1.

Tabel II.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Kesimpulan	Saran
1	2	3	4	5
1	Ilham Aldelano Azre	Analisis <i>Good Corporate Governance</i> (GCG) pada Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Provinsi Sumatera Barat (Studi Kasus PT Grafika Jaya Sumbar)	a. Pelaksanaan GCG PT Grafika Jaya Sumbar dan PT Balairung Citra Jaya Sumbar belum sepenuhnya dilaksanakan berlandaskan pada lima prinsip dasar. Pertama, transparansi (<i>transparency</i>), yaitu keterbukaan dalam mengemukakan informasi yang material dan relevan serta keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan. Kedua, akuntabilitas (<i>accountability</i>), yaitu kejelasan fungsi dan pelaksanaan	a. Pelaksanaan GCG merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan, pada masa akan datang BUMD lebih dapat meningkatkan mutu GCG agar terjadi kepercayaan investor dan masyarakat karena pada jangka panjang akan dapat memperoleh manfaat melalui penyertaan modal oleh investor ataupun masyarakat. b. Sosialisasi pelaksanaan GCG sebaiknya

1	2	3	4	5
			pertanggungjawaban organ bank sehingga pengelolaannya berjalan secara efektif. Ketiga, pertanggungjawaban (<i>responsibility</i>), yaitu kesesuaian pengelolaan bank dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip pengelolaan bank yang sehat. Keempat, independensi (<i>independency</i>), yaitu pengelolaan bank secara profesional tanpa pengaruh/tekanan dari pihak manapun. Kelima, kewajaran (<i>fairness</i>), yaitu keadilan dan kesetaraan dalam memenuhi hak-hak <i>stakeholders</i> yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. b. Dalam rangka menerapkan kelima prinsip dasar tersebut di atas, BUMD	dilaksanakan secara berkesinambungan agar seluruh <i>stakeholder</i> lebih mengerti dan memahami tanggung jawab dan kewenangan sesuai prinsip GCG. c. Dilakukannya <i>Fit and Proper Test</i> terhadap Komisaris dan Direksi yang dilakukan oleh lembaga independen yang didahului oleh usulan pemegang saham. Bisa meniru OJK terhadap penempatan direksi dan komisaris pada perbankan (Azre, 2017: hal 202).

1	2	3	4	5
			harus berpedoman pada berbagai ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku terkait dengan pelaksanaan GCG. c. Faktor intervensi birokrasi dan politik di dalam pengelolaan BUMD masih terlihat jelas dengan penempatan Birokrat dan Pengurus Partai Politik di dalam kepengurusan BUMD baik sebagai Direksi atau Komisaris. Penempatan anggota Parpol atau Birokrasi di dalam kepengurusan BUMD bukanlah sesuatu yang salah jika melewati mekanisme yang transparan dan objektif disertai <i>fit and proper test</i> kepada calon Direksi atau Komisaris tersebut (Azre, 2017: hal 202).	
2	Masrukin dan Danang Ristianoro	Analisis Pengelolaan Perusahaan	Pengelolaan Perusahaan Daerah Isen Mulang Kota	

1	2	3	4	5
		Daerah Isen Mulang Kota Palangka Raya	Palangka Raya belum dikelola dengan maksimal. Hal yang ditandai dengan belum terlaksananya tata kelola perusahaan yang baik (GCG) secara maksimal. Hal ini karena pelaksanaan prinsip keterbukaan belum terlaksana secara optimal dilihat dari belum adanya web atau blog untuk memudahkan masyarakat untuk mengakses informasi mengenai perusahaan daerah dan perkembangan serta hasil kinerja perusahaan. Kemudian perusahaan belum memiliki kejelasan dari rincian tugas dan tanggung jawab setiap organ dalam melaksanakan pekerjaannya. Dan lagi, perusahaan belum melaksanakan tanggung jawab sosial ditandai dengan belumnya melestarikan prdoduk lokal, dalam pengelolaannya belum dilaksanakan sesuai dengan tujuan dari berdirinya PDIM. Hal ini juga dari belum ada kemandirian perusahaan isen mulang untuk berdiri	

1	2	3	4	5
			sendiri ditandai dengan masih adanya suntikan dana dari pemerintah dan belum mampu membayar pajak penghasilan karena kondisinya yang masih minus (Masrukin dan Ristianoro, 2018: hal 23).	
3	Sukamto Satoto dan Bahder Johan Nasution	Kewenangan Pemerintah Daerah dalam Pengelolaan Pertambangan Mineral dan Batubara untuk Tata Kelola Pemerintahan yang Baik	a. Bagi Pemerintah Daerah, bentuk pengelolaan pertambangan mineral dan batubara menurut UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah tidak sebagai penentu apakah suatu izin pertambangan mineral dan batubara diterbitkan atau tidak, melainkan terbatas hanya dalam posisi sebagai penyelesaian masalah yang timbul dari pertambangan mineral dan batubara. Eksistensi pemerintah daerah dalam mengelola tambang mineral dan batubara dihapuskan. Hal ini mengakibatkan terhambatnya	a. Mengingat bahwa karena pemerintah kabupaten/kota lebih memahami kondisi daerahnya dibandingkan pemerintah pusat dan pemerintah daerah provinsi, maka untuk efisiensi penyelenggaraan pemerintahan dan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, perlu diadakan perubahan terhadap UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah agar pemerintah Kabupaten/Kota diberi kewenangan untuk melakukan pengelolaan usaha pertambangan mineral dan batu

1	2	3	4	5
			pemerintah daerah dalam mengurus urusan rumah tangga sendiri dalam konteks asas otonom. Padahal sebenarnya pemerintah daerah kabupaten/kota lebih memahami kondisi daerahnya dibandingkan pemerintah pusat dan pemerintah provinsi; dan b. Terhadap tata kelola pemerintahan yang baik, secara hukum harusnya kewenangan pemerintah daerah dalam pengelolaan izin usaha pertambangan berada dalam kewenangan pemerintah Kabupaten/Kota karena pemberlakuan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah yang memberikan otonom dengan menitikberatkan pada asas desentralisasi. Pemberlakuan asas ini memberikan	bara. Hal ini ditujukan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiesnsi kinerja pemerintah daerah dalam peningkatan daya saing daerah; dan b. Ketidadaan kewenangan pengelolaan tambang mineral dan batubara oleh pemerintah kabupaten/kota mengakibatkan pemerintah kabupaten/pemerintah kota tidak memiliki kekuatan hukum yang kuat dan dasar hukum untuk membenahi usaha tambang illegal. Untuk itu diperlukan adanya aturan khusus yang memberi kewenangan kepada pemerintah Kabupaten/Kota yang dapat memberikan sanksi kepada pelaku tambang illegal dalam bidang usaha dalam upaya menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik (Satoto dan Nasution, 2019: hal 73).

1	2	3	4	5
			kekuasaan kepada daerah kabupaten/kota untuk menyelenggarakan pemerintahannya dalam rangka mengurus rumah tangganya sendiri, yang diikuti dengan rasa tanggung jawab oleh masyarakat setempat. Otonomi melalui desentralisasi diberikan kepada masyarakat setempat. Di dalam penyelenggaraan otonomi luas urusan pemerintahan yang diserahkan kepada daerah jauh lebih banyak apabila dibandingkan dengan urusan pemerintahan yang telah menjadi wewenang pemerintah pusat. (Satoto dan Nasution, 2019: hal 73).	
4	Aulia Indra	Pengaruh Pemberdayaan dan Pembinaan terhadap Komitmen Organisasional di PT Bank	a. Pemberdayaan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional; b. Pembinaan berpengaruh	a. Memberikan kesempatan bagi setiap karyawan untuk meningkatkan keterampilan terkait dengan tugas yang

1	2	3	4	5
		Sumut Tbk. Cabang Medan	signifikan terhadap komitmen organisasional; c. Secara serempak variabel pemberdayaan dan pembinaan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional; dan d. Variabel komitmen organisasional (y) dipengaruhi oleh variabel X1 (pemberdayaan) dan variabel X2 (pembinaan) secara bersama-sama sebesar 25,2 % dan sisanya sebesar 74,8 % ditentukan oleh variabel lain di luar kontribusi penelitian ini (Indra, 2020: hal 118).	dikerjakan, seperti mengadakan pelatihan bagi karyawan yang memiliki potensi untuk berkembang sehingga karyawan terdorong untuk memberikan kontribusi sesuai dengan kemampuan mereka; dan b. Memberikan dukungan yang dilakukan oleh supervisor dalam bentuk bimbingan maupun dukungan perilaku (Indra, 2020: hal 119).
5	Adhe Filima Fadirianto dan Moehammad Soe'oed Hakam	Peranan Pemerintah Daerah dalam Pembinaan dan Pengembangan Industri Kecil Menengah (Studi pada Dinas Perindustrian dan	a. Peranan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang dalam pembinaan dan pengembangan IKM di Kota Malang sudah mencapai tujuan. Hal ini dapat dilihat pada pelaksanaan	a. Sasaran-sasaran kegiatan yang disusun pada renstra bersifat lebih spesifik, sehingga permasalahan yang dialami oleh para IKM dapat teratasi dengan lebih baik terutama pada kegiatan pelatihan yang diadakan.

1	2	3	4	5
		Perdagangan Kota Malang)	program pembinaan dan pengembangan IKM dilakukan secara sistematis berdasarkan renstra yang telah disusun. Sesuai dengan renstra, bilamana indikator tujuan yaitu PDRB sektor industri, dapat dibuktikan bahwa peranan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang dalam pembinaan dan pengembangan IKM di Kota Malang sudah mencapai tujuan. b. Secara singkat peranan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang dalam pembinaan dan pengembangan IKM di Kota Malang yaitu pada kegiatan pelatihan, promosi, dan monitoring. Peranan pembinaan dan pengembangan IKM dibatasi oleh tupoksi dan telah disusun	b. Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang juga memperhatikan skala prioritas pelatihan mana yang harus dahulu diadakan berdasarkan kebutuhan dan kondisi yang sedang dialami pelaku IKM. c. Sebaiknya, penyelenggaraan kegiatan pameran juga mempertimbangkan potensi konsumen yang menghadiri pameran tersebut. Dengan mempertimbangkan potensi konsumen, secara tidak langsung Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang juga memberikan praktek langsung kepada pelaku IKM mengenai persaingan pasar dimana pengembangan dan konsistensi mutu produk menjadi nilai tambah untuk dapat bersaing. d. Lebih baik jika kegiatan monitoring

1	2	3	4	5
			dalam renstra. Pelatihan yang diadakan oleh Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang bersifat umum. Pelatihan diadakan tidak untuk masing-masing IKM namun untuk IKM dalam satu bidang yang sama. c. Diharapkan pada saat kegiatan pelatihan berlangsung, para peserta dapat berbaur antara satu dengan yang lain untuk saling berbagi informasi dalam kegiatan pengembangan IKM. d. Setelah dilakukan pelatihan, selanjutnya adalah pemasaran, yaitu Dinas Perindustrian dan Perdagangan memberikan fasilitasi promosi. Promosi dapat berbentuk pameran, misi dagang, dan <i>e-commerce</i>, untuk ke depan ini rencananya	dilakukan dengan memberikan kuesioner terstruktur dengan tujuan agar IKM mempunyai tanggung jawab untuk berkembang setelah melakukan kegiatan pelatihan. e. Saran yang diberikan untuk pemberian bantuan peralatan, yaitu agar lebih memperhatikan skala prioritas bantuan apa yang tepat untuk diberikan dan IKM yang bagaimana yang pantas untuk diberi bantuan serta melihat kondisi yang sedang terjadi di lapangan, dengan harapan supaya bantuan yang diberikan tepat sasaran dan dapat memberikan manfaat sesuai fungsinya (Fadrianto dan Hakam, 2018: hal 154).

1	2	3	4	5
			melakukan temu usaha yang sampai bisa menciptakan mitra kerja. e. Kegiatan monitoring menjadi fase terakhir dalam pembinaan dan pengembangan. Monitoring yang dilakukan dengan pendekatan personal. Monitoring bertujuan untuk mengetahui kelanjutan pelaku IKM apakah dapat menerapkan materi pelatihan atau mengalami permasalahan. Itulah bentuk-bentuk peranan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang dalam pembinaan dan pengembangan IKM dengan tujuan IKM menjadi kuat dan tidak gampang mati sehingga sektor industri tumbuh dan sektor ekonomi dapat berkembang mengingat peran	

1	2	3	4	5
			IKM cukup besar terutama untuk penyerapan tenaga kerja dan sumber pendapatan masyarakat. f. Hambatan dalam pelaksanaan pembinaan dan pengembangan bukan merupakan masalah yang relatif besar. Sebagian besar hambatan merupakan hal teknis yang terjadi saat kegiatan pembinaan dan pengembangan berlangsung. Upaya yang dilakukan untuk menangani hambatan berbeda menyesuaikan dengan hambatannya. Upaya yang dilakukan untuk menangani masing-masing hambatan sudah tepat (Fadrianto dan Hakam, 2018: hal 154).	

Sumber: Data Olahan Pustaka, 2020.

2.4. Konsep Operasional

Konsep operasional dalam penelitian ini adalah istilah-istilah yang terkait dalam kegiatan BUMD, yaitu sebagai berikut:

1. Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Daerah.
2. Peraturan Daerah yang selanjutnya disebut Perda atau yang disebut dengan nama lain adalah Perda Provinsi dan Perda Kabupaten/Kota.
3. Kekayaan Daerah Yang Dipisahkan adalah kekayaan Daerah yang berasal dari APBD untuk penyertaan modal Daerah pada BUMD.
4. Tata Kelola Perusahaan Yang Baik adalah sistem pengelolaan yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan agar menghasilkan kemanfaatan ekonomi yang berkesinambungan dan keseimbangan hubungan antar pemangku kepentingan.
5. PT. Permodalan Ekonomi Rakyat adalah Badan Usaha Milik Daerah Provinsi Riau yang di bentuk berdasarkan Peraturan Daerah.
6. Pemerintah Daerah adalah kepala Daerah sebagai unsur penyelenggara pemerintahan Daerah yang memimpin pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah.
7. Kepala Daerah Yang Mewakili Pemerintah Daerah Dalam Kepemilikan Kekayaan Daerah Yang Dipisahkan Pada Perusahaan Umum Daerah yang selanjutnya disingkat KPM adalah organ perusahaan umum Daerah yang memegang kekuasaan tertinggi dalam perusahaan umum Daerah

dan memegang segala kewenangan yang tidak diserahkan kepada Direksi atau Dewan Pengawas.

8. Rapat Umum Pemegang Saham yang selanjutnya disingkat RUPS adalah organ perusahaan perseroan Daerah yang memegang kekuasaan tertinggi dalam perusahaan perseroan Daerah dan memegang segala wewenang yang tidak diserahkan kepada Direksi atau Komisaris.
9. Sekretaris Daerah adalah Jabatan tinggi madya untuk level Provinsi yang merupakan aparatur negara dan unsur pembantu pimpinan Pemda.
10. Dewan Pengawas adalah organ perusahaan umum Daerah yang bertugas melakukan pengawasan dan memberikan nasihat kepada Direksi dalam menjalankan kegiatan pengurusan perusahaan umum Daerah.
11. Komisaris adalah organ perusahaan perseroan Daerah yang bertugas melakukan pengawasan dan memberikan nasihat kepada Direksi dalam menjalankan kegiatan pengurusan perusahaan perseroan Daerah.
12. Dewan Komisaris adalah organ BUMD yang bertugas melakukan pengawasan secara umum dan/atau khusus sesuai dengan anggaran dasar serta memberikan nasehat kepada Direksi.
13. Pengelolaan BUMD adalah rangkaian proese, komitmen, kebijakan, aturan dan institusi yang mempengaruhi perencanaan, pengarah, penyelenggaraan dan pengontrolan BUMD secara sehat sesuai dengan ketentuan dan per-undang-undangan.

14. Dividen adalah bagian laba yang diperoleh dari penyertaan modal Pemerintah Daerah kepada BUMD yang diberikan dari BUMD kepada pemilik modal/Pemerintah Daerah.
15. Direksi adalah organ BUMD yang bertanggung jawab atas pengelolaan BUMD untuk kepentingan dan tujuan BUMD serta mewakili BUMD baik di dalam maupun di luar pengadilan sesuai dengan ketentuan anggaran dasar.
16. Strategi pembinaan adalah rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus atas suatu tindakan, proses, hasil atau pernyataan menjadi lebih baik, berkembang atau peningkatan atas sesuatu.
17. Strategi adalah arah serta ruang lingkup sebuah organisasi dalam jangka panjang yang mencapai keuntungan bagi organisasi melalui konfigurasi sumber daya dalam lingkungan yang menantang, Agar memenuhi keperluan pasar serta melengkapi harapan pemangku kepentingan.
18. Pengembangan adalah proses, cara, perbuatan mengembangkan contoh: 'pemerintah selalu berusaha dalam pengembangan pembangunan secara bertahap dan teratur yang menjurus ke sasaran yang dikehendaki.
19. Laporan Keuangan adalah dokumen tertulis yang menyajikan posisi keuangan BUMD berupa neraca, laporan laba (rugi), laporan perubahan ekuitas, laporan arus kas yang disusun sesuai dengan prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku umum.

20. Rencana Kerja Anggaran Perusahaan yang selanjutnya disingkat RKAP adalah suatu rencana kerja dan anggaran wajib yang dibuat setiap tahun untuk mencapai rencana/tujuan suatu perusahaan untuk masa yang akan datang.
21. Komisaris Independen adalah anggota Dewan Komisaris yang tidak terafiliasi dengan Direksi, anggota Dewan Komisaris lainnya dan pemegang saham pengendali, serta bebas dari hubungan bisnis atau hubungan lainnya yang dapat mempengaruhi kemampuannya untuk bertindak independen atau bertindak semata-mata demi kepentingan perusahaan.
22. Auditor Eksternal adalah auditor dari luar perusahaan yang ditunjuk untuk melakukan fungsi pengauditan atas laporan keuangan yang diterbitkan oleh BUMD.
23. Satuan Pengawas Intern yang selanjutnya disingkat SPI adalah unit kerja di bawah Direksi yang bertugas melakukan pengawasan dalam perseroan untuk menjamin segala kegiatan perusahaan berjalan sesuai peraturan, sistem dan prosedur yang telah ditetapkan oleh Direksi.
24. Penyertaan Modal adalah pemisahan kekayaan daerah dari APBD atau penetapan cadangan perusahaan atau sumber lain Pemerintah Provinsi Riau untuk dijadikan sebagai modal BUMD yang berbentuk Perseroan Terbatas, dan dikelola secara korporasi.
25. Anak Perusahaan adalah perusahaan yang lebih dari 50% sahamnya dimiliki oleh BUMD Pemerintah Provinsi Riau atau lebih dari 50%

suara dalam RUPSNya dikuasai oleh BUMD Pemerintah Provinsi Riau atau jalannya perusahaan, pengangkatan, pemberhentian Direksi dan Komisaris dikendalikan oleh BUMD Pemerintah Provinsi Riau.

26. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan yang selanjutnya disebut TJSP adalah kewajiban BUMD yang dianggarkan dan diperhitungkan sebagai biaya perusahaan yang pelaksanaannya dilakukan dengan memperhatikan kepatutan dan kewajaran.
27. Satuan Kerja Perangkat Daerah, yang selanjutnya disingkat SKPD adalah lembaga/unit kerja yang terdapat di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau.
28. Kantor Akuntan Publik, yang selanjutnya disingkat KAP, adalah badan usaha yang didirikan berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan dan mendapatkan izin usaha berdasarkan undang-undang Nomor 5 tahun 2011 tentang Akuntan Publik.
29. BUMD dalam penelitian ini dibatasi pada BUMD yang sebagian besar modalnya dimiliki oleh Pemerintah Provinsi Riau, yaitu PT Permodalan Ekonomi Rakyat dengan kepemilikan modal berjumlah 99,95%.
30. Strategi pembinaan adalah rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus atas suatu tindakan, proses, hasil atau pernyataan menjadi lebih baik, berkembang atau peningkatan atas sesuatu. Ada dua unsur dari pengertian ini, yakni pembinaan itu sendiri bisa serupa suatu tindakan, proses atau pertanyaan dari suatu tujuan, dan kedua, pembinaan itu bisa menunjukkan kepada “perbaikan” atas

“sesuatu”. Dalam arti yang lain, pembinaan adalah yang dilakukan secara sadar, terencana, teratur, dan terarah untuk meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan subjek dengan tindakan pengarah dan pengawasan untuk mencapai tujuan. Indikator penilaian untuk komponen ini meliputi: berpedoman pada kebijakan yang lebih tinggi; konsisten dengan kebijakan yang berlaku; berorientasi masa depan; serta jelas dan transparan.

31. Komunikasi adalah pengiriman dan penerimaan berita antara dua orang atau lebih dengan cara yang tepat sehingga dipahami apa yang dimaksud. Komunikasi berkenaan dengan bagaimana kebijakan dikomunikasikan pada organisasi dan/atau publik, ketersediaan sumber daya untuk melaksanakan kebijakan, sikap dan tanggap dari pihak yang terlibat, dan bagaimana struktur organisasi pelaksana kebijakan. Komunikasi menunjukkan bahwa setiap kebijakan akan dapat dilaksanakan dengan baik jika terjadi komunikasi efektif antara pelaksana program (kebijakan) dengan para kelompok sasaran (*target group*). Dalam penelitian ini, komunikasi berkaitan dengan direksi dan setiap anggota direksi wajib untuk memberikan penjelasan tentang segala hal yang ditanyakan oleh komisaris dan paling lambat 5 (lima) bulan setelah buku perseroan ditutup, direksi menyusun laporan tahunan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku yang ditandatangani oleh semua anggota direksi dan komisaris untuk diajukan dalam rapat umum pemegang saham.

32. Sumber daya adalah potensi yang dapat dikembangkan untuk proses produksi. Sumber daya berkenaan dengan ketersediaan sumber daya pendukung termasuk sumber daya manusia (berkenaan dengan kecakapan pelaksana kebijakan publik untuk *carry out* kebijakan secara efektif). Sumber daya menunjukkan bahwa setiap kebijakan harus didukung oleh sumber daya yang memadai, baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya. Dalam penelitian ini, sumber daya berkaitan dengan direksi diangkat oleh RUPS dari calon-calon yang memenuhi persyaratan untuk jangka waktu tertentu dengan kemungkinan diangkat kembali yang kembalinya telah mengikuti ujian dan dinyatakan lulus oleh Tim Uji Kelayakan dan Kepatutan serta perseroan menggalang investasi dalam rangka pengembangan proyek-proyek strategis seperti infrastruktur, industri dasar, kepariwisataan dan lain-lain yang bermanfaat dari segi ekonomi, finansial, dan sosial.
33. Disposisi adalah pendapat seorang pejabat mengenai urusan yang ada dalam suatu surat dinas, yang dituliskan pada surat yang bersangkutan atau pada lembar khusus. Disposisi berkenaan dengan kesediaan para implementor untuk *carry out* kebijakan publik tersebut karena kecakapan saja tidak cukup tanpa kesediaan dan komitmen untuk melaksanakan kebijakan. Disposisi menunjukkan bahwa karakteristik yang menempel erat kepada implementor kebijakan atau program mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan. Dalam penelitian ini, disposisi berkaitan dengan komitmen pimpinan BUMD untuk

melaksanakan strategi kebijakan dan keberhasilan pimpinan BUMD dalam implementasi strategis kebijakan (penilaian kinerja) yang pada akhirnya bertujuan meningkatkan pendapatan asli daerah.

34. Struktur organisasi adalah pengaturan unsur atau bagian suatu organisasi. Struktur birokrasi berkenaan dengan kesesuaian organisasi birokrasi yang menjadi penyelenggara implementasi kebijakan publik. Struktur birokrasi menunjukkan bahwa struktur birokrasi menjadi penting dalam implementasi kebijakan. Dalam penelitian ini, struktur birokrasi berkaitan dengan jumlah pegawai pemerintah dengan jabatan pelaksana dalam strategi sekretaris daerah dalam melakukan pembinaan pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat di Provinsi Riau serta kondisi riil jumlah pegawai BUMD secara keseluruhan.

2.5. Operasionalisasi Variabel

Operasionalisasi variabel penelitian, diuraikan pada tabulasi data berikut.

Tabel II.2
Operasionalisasi Variabel Penelitian tentang Strategi Sekretaris Daerah dalam Melakukan Pembinaan Pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat di Provinsi Riau

Konsep	Variabel	Indikator	Sub Indikator	Skala Pengukuran
1	2	3	4	5
Kebijakan publik adalah kebijakan yang dibuat oleh pemerintah atau pejabat pemerintahan dalam arti yang luas (Eksekutif, Legislatif, dan	Strategi Pembinaan Pengembangan Permodalan Ekonomi Rakyat	1. Komunikasi	a. Direksi dan setiap anggota direksi PT Permodalan Ekonomi Rakyat wajib untuk memberikan penjelasan tentang segala hal yang ditanyakan oleh komisariss PT Permodalan Ekonomi Rakyat. b. Paling lambat 5 (lima) bulan setelah buku PT Permodalan Ekonomi Rakyat ditutup, direksi menyusun laporan tahunan sesuai ketentuan	• Sangat Baik. • Baik. • Cukup Baik. • Tidak Baik. • Sangat Tidak Baik.

1	2	3	4	5
Yudikatif) yang melibatkan individu atau kelompok yang ada di luar pemerintahan (Ali, 2017: hal 41).		2. Sumber Daya 3. Disposisi 4. Struktur Birokrasi	peraturan perundang-undangan yang berlaku yang ditandatangani oleh semua anggota direksi dan komisaris untuk diajukan dalam rapat umum pemegang saham PT Permodalan Ekonomi Rakyat. a. Direksi PT Permodalan Ekonomi Rakyat diangkat oleh RUPS dari calon-calon yang memenuhi persyaratan untuk jangka waktu tertentu dengan kemungkinan diangkat kembali yang kembalinya telah mengikuti ujian dan dinyatakan lulus oleh Tim Uji Kelayakan dan Kepatutan (<i>Fit and Proper Test</i>). b. Maksud pendirian PT Permodalan Ekonomi Rakyat adalah berusaha dalam bidang pengembangan dan pemberdayaan ekonomi rakyat secara profesional sebagai perwujudan lima pilar menuju terwujudnya visi Riau 2020. a. Komitmen pimpinan PT Permodalan Ekonomi Rakyat untuk melaksanakan strategi kebijakan. b. Keberhasilan pimpinan PT Permodalan Ekonomi Rakyat dalam implementasi strategis kebijakan (penilaian kinerja) yang telah ditetapkan sebelumnya. a. Jumlah pegawai pemerintah dengan jabatan pelaksana dalam strategi sekretaris daerah dalam melakukan pembinaan pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat di Provinsi Riau. b. Kondisi riil jumlah pegawai badan usaha milik daerah secara keseluruhan dikaitkan dengan efektifitas dalam menjalankan strategi	

1	2	3	4	5
			sekretaris daerah dalam melakukan pembinaan pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat di Provinsi Riau.	

Sumber: Data Olahan Penelitian Tahun 2020

2.6. Teknik Pengukuran

Dalam mengukur variabel dalam penelitian ini, disusun kategori penilaian dengan kategori sangat baik, baik, cukup baik, tidak baik, dan sangat tidak baik, yang diuraikan sebagai berikut.

1. Sangat Baik : Apabila memenuhi keempat kriteria operasionalisasi variabel dengan persentase sebesar 81% sampai dengan 100%.
2. Baik : Apabila memenuhi keempat kriteria operasionalisasi variabel dengan persentase sebesar 61% sampai dengan 80%.
3. Cukup Baik : Apabila memenuhi keempat kriteria operasionalisasi variabel dengan persentase sebesar 41% sampai dengan 60%.
4. Tidak Baik : Apabila memenuhi keempat kriteria operasionalisasi variabel dengan persentase sebesar 21% sampai dengan 40%.
5. Sangat Tidak Baik : Apabila memenuhi keempat kriteria operasionalisasi variabel dengan persentase sebesar 1% sampai dengan 20%.

Kategori ukuran indikator variabel komunikasi dalam penelitian ini adalah sangat baik, baik, cukup baik, tidak baik, dan sangat tidak baik, yakni:

1. Sangat Baik : Apabila memenuhi kedua sub indikator variabel penelitian dengan persentase sebesar 81% sampai dengan 100%.
2. Baik : Apabila memenuhi kedua sub indikator variabel penelitian dengan persentase sebesar 61% sampai dengan 80%.
3. Cukup Baik : Apabila memenuhi kedua sub indikator variabel penelitian dengan persentase sebesar 41% sampai dengan 60%.
4. Tidak Baik : Apabila memenuhi kedua sub indikator variabel penelitian dengan persentase sebesar 21% sampai dengan 40%.
5. Sangat Tidak Baik : Apabila memenuhi kedua sub indikator variabel penelitian dengan persentase sebesar 1% sampai dengan 20%.

Kategori ukuran indikator variabel sumber daya dalam penelitian ini adalah sangat baik, baik, cukup baik, tidak baik, dan sangat tidak baik, yakni:

1. Sangat Baik : Apabila memenuhi kedua sub indikator variabel penelitian dengan persentase sebesar 81% sampai dengan 100%.

2. Baik : Apabila memenuhi kedua sub indikator variabel penelitian dengan persentase sebesar 61% sampai dengan 80%.
3. Cukup Baik : Apabila memenuhi kedua sub indikator variabel penelitian dengan persentase sebesar 41% sampai dengan 60%.
4. Tidak Baik : Apabila memenuhi kedua sub indikator variabel penelitian dengan persentase sebesar 21% sampai dengan 40%.
5. Sangat Tidak Baik : Apabila memenuhi kedua sub indikator variabel penelitian dengan persentase sebesar 1% sampai dengan 20%.

Kategori ukuran indikator variabel disposisi dalam penelitian ini adalah sangat baik, baik, cukup baik, tidak baik, dan sangat tidak baik, yakni:

1. Sangat Baik : Apabila memenuhi kedua sub indikator variabel penelitian dengan persentase sebesar 81% sampai dengan 100%.
2. Baik : Apabila memenuhi kedua sub indikator variabel penelitian dengan persentase sebesar 61% sampai dengan 80%.
3. Cukup Baik : Apabila memenuhi kedua sub indikator variabel penelitian dengan persentase sebesar 41% sampai dengan 60%.

4. Tidak Baik : Apabila memenuhi kedua sub indikator variabel penelitian dengan persentase sebesar 21% sampai dengan 40%.
5. Sangat Tidak Baik : Apabila memenuhi kedua sub indikator variabel penelitian dengan persentase sebesar 1% sampai dengan 20%.

Kategori ukuran indikator variabel struktur birokrasi dalam penelitian ini adalah sangat baik, baik, cukup baik, tidak baik, dan sangat tidak baik, yang diuraikan sebagai berikut.

1. Sangat Baik : Apabila memenuhi kedua sub indikator variabel penelitian dengan persentase sebesar 81% sampai dengan 100%.
2. Baik : Apabila memenuhi kedua sub indikator variabel penelitian dengan persentase sebesar 61% sampai dengan 80%.
3. Cukup Baik : Apabila memenuhi kedua sub indikator variabel penelitian dengan persentase sebesar 41% sampai dengan 60%.
4. Tidak Baik : Apabila memenuhi kedua sub indikator variabel penelitian dengan persentase sebesar 21% sampai dengan 40%.

5. Sangat Tidak Baik : Apabila memenuhi kedua sub indikator variabel penelitian dengan persentase sebesar 1% sampai dengan 20%.



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Tipe/Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan tipe survei deskriptif, yakni menggambarkan kenyataan yang ditemui di lapangan. Menurut Masri Singarimbun dan Sofian Effendi (1987: hal 25), “Ciri khas penelitian survei adalah data dikumpulkan dari responden yang banyak jumlahnya dengan menggunakan kuesioner. Keuntungan utama dari penelitian ini adalah pembuatan generalisasi untuk populasi yang besar.” Penggunaan tipe survei deskriptif dalam penelitian ini bertujuan mengukur secara cermat dengan menggunakan analisa kuantitatif melalui penggambaran sistematis dan menghimpun fakta-fakta yang terkait dengan strategi sekretaris daerah dalam melakukan pembinaan pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat di Provinsi Riau.

3.2. Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di Kota Pekanbaru, khususnya di wilayah kerja Sekretariat Daerah Provinsi Riau. Pemilihan lokasi penelitian tersebut disebabkan untuk memperoleh data primer dan untuk mengetahui strategi sekretaris daerah dalam melakukan pembinaan pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat di Provinsi Riau.

3.3. Populasi dan Sampel Penelitian

Penelitian ini menggunakan populasi dan sampel untuk selanjutnya ditetapkan sejumlah orang sebagai responden penelitian. Responden penelitian

tersebut terdiri dari informan dan *key* informan. Perlu diuraikan bahwa yang dimaksud populasi menurut Kountur (2005: hal 137) adalah suatu kumpulan menyeluruh dari suatu obyek yang merupakan perhatian peneliti. Sedangkan yang dimaksud dengan sampel adalah bagian dari populasi.

Berdasarkan hal tersebut di atas maka yang menjadi subjek dari penelitian ini adalah sebanyak 38 (tiga puluh delapan orang), antara lain pimpinan dari orang-orang yang merumuskan, melaksanakan, dan menerima strategi sekretaris daerah dalam melakukan pembinaan pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat di Provinsi Riau, dengan menetapkan 37 (tiga puluh tujuh) orang sebagai informan dan 1 (satu) orang sebagai *key* informan. Pertimbangan penetapan informan dan *key* informan tersebut didasarkan atas 4 (empat), hal yaitu: Pertimbangan pertama, kemudahan mengakses data dan informasi. Pertimbangan kedua, waktu pelaksanaan penelitian. Pertimbangan ketiga, tenaga di dalam melakukan penelitian. Pertimbangan keempat, penguasaan materi yang cukup oleh peneliti dalam melakukan penelitian.

Dari uraian di atas, informan di dalam penelitian ini antara lain adalah Kepala Bagian Tata Kelola BUMD Sekretariat Daerah Provinsi Riau sebagai pihak pelaksana strategi sekretaris daerah dalam melakukan pembinaan pengembangan PT PER di Provinsi Riau, Direktur Utama dan Dewan Komisaris PT PER sebagai pihak yang melaksanakan strategi sekretaris daerah dalam melakukan pembinaan pengembangan PT PER di Provinsi Riau. Sedangkan *key* informan dalam penelitian ini adalah Sekretaris Daerah Provinsi Riau sebagai pihak perumus strategi kebijakan pembinaan terhadap pengembangan BUMD di

Provinsi Riau. Untuk lebih jelasnya, informan dan *key informan* yang ditetapkan sebagai responden di dalam penelitian ini diuraikan pada tabel di bawah ini.

Tabel III. 1
Populasi dan Sampel Penelitian

No	Keterangan	Populasi	Sampel	Persentase
1	Sekretaris Daerah Provinsi Riau/Asisten Perekonomian dan Pembangunan	1	1	100 %
2	Kepala Biro Perekonomian/ Kepala Bagian BUMD dan BULD	1	1	100 %
3	Komisaris Utama PT. Permodalan Ekonomi Rakyat	1	1	100 %
4	Direktur Utama PT. Permodalan Ekonomi Rakyat	1	1	100 %
5	Pejabat dan Karyawan PT. Permodalan Ekonomi Rakyat	86	34	40 %
Jumlah		90	38	42 %

Sumber: Data Olahan Penelitian Tahun, 2020.

Dari tabel III.1 di atas diketahui bahwa jumlah populasi penelitian secara keseluruhan berjumlah 90 orang dan dari populasi tersebut diambil sampel penelitian sebanyak 38 orang yang terdiri dari 34 orang pejabat dan karyawan PT Permodalan Ekonomi Rakyat dan 1 orang Sekretaris Daerah Provinsi Riau yang diwakili oleh Asisten Perekonomian dan Pembangunan Setda Provinsi Riau, 1 orang Kepala Biro Perekonomian yang diwakili oleh Kepala Bagian BUMD dan BLUD, 1 orang Komisaris Utama PT PER dan 1 orang Direktur Utama PT PER.

3.4. Teknik Pengambilan Sampel Penelitian

Penelitian ini menggunakan dua teknik dalam penetapan sampel penelitian. Teknik pertama adalah penarikan sampel secara sensus, sedangkan teknik kedua adalah penetapan sampel secara *purposive sampling* (pengambilan sampel berdasarkan pertimbangan tertentu sehingga pengambilan sampel didasarkan atas

pertimbangan tertentu dari peneliti). Teknik pertama penetapan sampel ditujukan kepada populasi yang berjumlah 1 (satu) orang, yaitu Sekretaris Daerah Provinsi Riau/Asisten Perekonomian dan Pembangunan, Kepala Biro Perekonomian/ Kepala Bagian BUMD dan BULD, Komisaris Utama PT. Permodalan Ekonomi Rakyat, dan Direktur Utama PT. Permodalan Ekonomi Rakyat. Dari keempat sampel yang ditetapkan secara sensus tersebut, Sekretaris Daerah Provinsi Riau/Asisten Perekonomian dan Pembangunan, ditetapkan sebagai *key informan*, karena merupakan pemberi informasi kunci mengenai objek penelitian ini. Sedangkan sisanya ditetapkan sebagai informan. Informan lainnya adalah seluruh sampel yang berasal dari populasi pejabat dan karyawan PT. Permodalan Ekonomi Rakyat. Selanjutnya, teknik kedua penetapan sampel di dalam penelitian ini, yaitu secara *purposive sampling*, dilakukan terhadap populasi pejabat dan karyawan PT. Permodalan Ekonomi Rakyat.

3.5. Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Uraian sumber data dari kedua jenis data tersebut adalah sebagai berikut:

1. Data Primer. Data primer dalam penelitian ini diperoleh secara langsung dari lapangan. Sumber data primer dalam penelitian ini adalah wawancara dan kuesioner.
2. Data Sekunder. Sumber data sekunder dalam penelitian ini adalah data kepustakaan yang diperoleh untuk melengkapi data primer seperti laporan-laporan, literatur-literatur, penelitian-penelitian terdahulu, dan

lampiran data lain yang dipublikasikan yang mana dapat mendukung dan menjelaskan rumusan masalah dalam penelitian ini.

3.6. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Observasi, yaitu pengamatan langsung terhadap objek yang diteliti.
2. Wawancara, yaitu berupa tanya jawab langsung dengan *key informan* dan informan.
3. Kuesioner, yaitu berupa tanya jawab langsung dengan informan.
4. Dokumentasi, yaitu data berupa photo-photo atau laporan keuangan, jumlah pegawai, status pegawai, dan lain-lain.
5. Studi Kepustakaan, yaitu data berupa literatur-literatur yang terkait dengan onjek penelitian ini.

3.7. Teknik Analisa Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah teknik kualitatif dan kuantitatif. Langkah pertama dari teknik analisis data dalam penelitian ini adalah mengumpulkan data primer yang diperoleh dari lapangan dan data sekunder yang diperoleh dari kepustakaan. Setelah data terkumpul, data primer disajikan terlebih dahulu sebagai hasil penelitian dengan ketentuan data primer dalam bentuk wawancara disajikan dalam bentuk uraian kalimat (data kualitatif) sedangkan data primer dalam bentuk kuesioner disajikan dalam bentuk tabulasi data (data kuantitatif). Setelah data primer yang bersumber dari wawancara dan kuesioner disajikan, langkah selanjutnya adalah melakukan pembahasan terhadap hasil penelitian dengan menggunakan data sekunder.

BAB IV

DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN

4.1 Gambaran Umum Kota Pekanbaru

4.1.1 Sejarah Kota Pekanbaru

Secara etimologi, kata Riau berasal dari bahasa Portugis, “*Rio*”, yang berarti sungai. Riau dirujuk hanya kepada wilayah yang dipertuan muda (Raja Bawahan Johor) di Pulau Penyengat. Wilayah tersebut kemudian menjadi wilayah *Residentie Riouw* pemerintahan Hindia-Belanda yang berkedudukan di Tanjung Pinang; dan *Riouw* oleh masyarakat setempat dieja menjadi Riau. Berdasarkan keputusan Menteri Dalam Negeri No. Desember /I/44-25 pada tanggal 20 Januari 1959, Pekanbaru secara resmi menjadi ibukota Provinsi Riau menggantikan Tanjung Pinang (Website Pemerintah Provinsi Riau, *Sejarah Terbentuknya Provinsi Riau*, dalam: <https://www.riau.go.id/home/content/61/data-umum>, diakses tanggal 19 April 2020).

Nama Pekanbaru dahulunya dikenal dengan nama “Senapelan” yang saat itu dipimpin oleh seorang Kepala Suku disebut Batin. Daerah ini terus berkembang menjadi kawasan pemukiman baru dan seiring waktu berubah menjadi Dusun Payung Sekaki yang terletak di muara Sungai Siak. Pada tanggal 9 April tahun 1689, telah diperbaharui sebuah perjanjian antara Kerajaan Johor dengan Belanda (VOC) dimana dalam perjanjian tersebut Belanda diberi hak yang lebih luas. Diantaranya pembebasan cukai dan monopoli terhadap beberapa jenis barang dagangan. Selain itu Belanda juga mendirikan *Loji* di Petapahan yang saat itu

merupakan kawasan yang maju dan cukup penting (Portal Resmi Pemerintah Kota Pekanbaru, *Sejarah Pekanbaru*, dalam: <http://pekanbaru.go.id/p/hal/sejarah-pekanbaru>, diakses tanggal 19 April 2020).

Perkembangan kota Pekanbaru pada awalnya tidak terlepas dari fungsi Sungai Siak sebagai sarana transportasi dalam mendistribusikan hasil bumi dari pedalaman dan dataran tinggi Minangkabau ke wilayah pesisir Selat Malaka. Pada abad ke-18, wilayah Senapelan di tepi Sungai Siak, menjadi pasar (pekan) bagi para pedagang Minangkabau. Seiring dengan berjalannya waktu, daerah ini berkembang menjadi tempat permukiman yang ramai. Pada tanggal 23 Juni 1784, berdasarkan musyawarah "Dewan Menteri" dari Kesultanan Siak, yang terdiri dari datuk empat suku (Pesisir, Limapuluh, Tanah Datar, dan Kampar), kawasan ini dinamai dengan Pekanbaru, dan dikemudian hari diperingati sebagai hari jadi kota Pekanbaru. Berdasarkan *Besluit van Het Inlandsch Zelfbestuur van Siak* No.1 tanggal 19 Oktober 1919, Pekanbaru menjadi bagian distrik dari Kesultanan Siak. Namun pada tahun 1931, Pekanbaru dimasukkan ke dalam wilayah Kampar Kiri yang dikepalai oleh seorang *controleur* yang berkedudukan di Pekanbaru dan berstatus *landschap* sampai tahun 1940. Kemudian menjadi ibukota *Onderafdeling* Kampar Kiri sampai tahun 1942. Setelah pendudukan Jepang pada tanggal 8 Maret 1942, Pekanbaru dikepalai oleh seorang gubernur militer yang disebut *gokung* (Wikipedia bahasa Indonesia, *Pekanbaru*, dalam: https://id.wikipedia.org/wiki/Kota_Pekanbaru, diakses tanggal 19 April 2020).

Selepas kemerdekaan Indonesia, berdasarkan Ketetapan Gubernur Sumatera di Medan tanggal 17 Mei 1946 Nomor 103, Pekanbaru dijadikan daerah otonom

yang disebut *Haminte* atau Kotapraja. Kemudian pada tanggal 19 Maret 1956, berdasarkan Undang-undang Nomor 8 Tahun 1956, Pekanbaru (Pakanbaru) menjadi daerah otonom kota kecil dalam lingkungan Provinsi Sumatera Tengah. Selanjutnya sejak tanggal 9 Agustus 1957 berdasarkan Undang-undang Darurat Nomor 19 Tahun 1957, Pekanbaru masuk ke dalam wilayah Provinsi Riau yang baru terbentuk. Kota Pekanbaru resmi menjadi ibu kota Provinsi Riau pada tanggal 20 Januari 1959 berdasarkan Kepmendagri nomor Desember 52/I/44-25 sebelumnya yang menjadi ibu kota adalah Tanjungpinang (kini menjadi ibu kota Provinsi Kepulauan Riau) (Wikipedia bahasa Indonesia, *Pekanbaru*, dalam: https://id.wikipedia.org/wiki/Kota_Pekanbaru, diakses tanggal 19 April 2020).

4.1.2 Visi Kota Pekanbaru

Pernyataan visi yang dirumuskan oleh aparat penyelenggara pemerintah Kota Pekanbaru menuju tahun 2020 adalah “Terwujudnya Kota Pekanbaru Sebagai Pusat Perdagangan dan Jasa, Pendidikan serta Pusat Kebudayaan Melayu, Menuju Masyarakat Sejahtera yang Berlandaskan Iman dan Taqwa”. Visi tersebut mengandung makna sebagai berikut (Website Pemerintah Provinsi Riau, *Kota Pekanbaru*, dalam: <https://www.riau.go.id/home/content/4/kota-pekanbaru>, diakses tanggal 19 April 2020):

1. Pusat Perdagangan dan Jasa, menggambarkan keadaan masyarakat Kota Pekanbaru yang diinginkan dalam dekade 20 tahun ke depan Pemerintah Kota Pekanbaru dengan dukungan masyarakatnya yang dinamis akan selalu berusaha semaksimal mungkin untuk dapat mewujudkan Kota Pekanbaru menjadi pusat perdagangan dan jasa di kawasan Sumatera.

2. Pusat Pendidikan, pemerintah Kota Pekanbaru ke depan akan selalu berusaha untuk memberdayakan masyarakatnya agar dapat berperan serta secara aktif meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam rangka menciptakan pembangunan manusia seutuhnya.
3. Pemberdayaan sumber daya manusia lebih diarahkan kepada terwujudnya sarana dan prasarana pendidikan formal dan non-formal di bidang keahlian dan kejuruan yang terpadu diikuti dengan upaya penyiapan sarana dan prasarana pra pendidikan sampai perguruan tinggi. Dengan langkah tersebut sangat diharapkan dalam decade 20 tahun kedepan di Kota Pekanbaru akan dapat tersedia sarana pendidikan yang lengkap dan unggul.
4. Pusat Kebudayaan Melayu merupakan refleksi dari peradaban tatanan nilai-nilai budaya luhur masyarakat Kota Pekanbaru yang mantap dalam mempertahankan, melestarikan, menghayati, mengamalkan serta menumbuhkembangkan budaya Melayu. Kehendak menjadikan Kota Pekanbaru sebagai pusat kebudayaan Melayu antara lain akan diarahkan kepada tampilnya identitas fisik bangunan yang mencerminkan kepribadian daerah, adanya kawasan beridentitas adat Melayu serta makin mantapnya kehidupan adat dari nilai-nilai luhur Melayu.
5. Masyarakat Sejahtera merupakan salah satu tujuan kehidupan masyarakat Kota Pekanbaru pada decade 20 tahun kedepan. Dalam kondisi ini dicitakan masyarakat akan dapat hidup dilingkungan yang relatif aman, bebas dari rasa takut dan serba kecukupan lahir batin secara seimbangan dan selaras

baik material maupun spiritual yang didukung dengan terpenuhinya kualitas gizi, kesehatan, kebersihan dan lingkungan.

6. Berlandaskan iman dan taqwa merupakan landasan spiritual moral, norma dan etika dimana masyarakat pada kondisi tertentu mempunyai pikiran, akal sehat dan daya tangkal terhadap segala sesuatu yang merugikan dengan memperkuat sikap dan perilaku individu melalui pembinaan agama bersama-sama yang tercermin dalam kehidupan yang harmonis, seimbang dan selaras.

4.1.3 Motto dan Slogan Kota Pekanbaru

Kota Pekanbaru yang dikenal dengan slogan “KOTAKU, KOTAMU DAN KOTA KITA BERTUAH”, mempunyai motto: BERSIH, TERTIB, USAHA BERSAMA, AMAN, dan HARMONIS dengan arti (Website Pemerintah Provinsi Riau, Kota Pekanbaru, dalam: <https://www.riau.go.id/home/content/4/kota-pekanbaru>, diakses tanggal 19 April 2020):

1. BERSIH. Bersih lahir, jiwa, rumahtangga, lingkungan pasar, pendidikan, tempat hiburan/rekreasi, jalur hijau dan pusat kesehatan.
2. TERTIB. Tertib pribadi, keluarga, lingkungan pekerjaan, beribadat, lalu lintas sehingga terwujud warga yang selalu menjunjung tinggi norma kaidah dan peraturan yang berlaku.
3. USAHA BERSAMA. Keterlibatan kebersamaan dari pemerintah, orpol, ormas, generasi muda, alim ulama, cerdik cendekiawan, seniman dan seluruh lapisan masyarakat dalam berfikir dan berusaha guna mewujudkan pembangunan untuk kesejahteraan rakyat.

4. AMAN. Rasa tenang setiap pribadi, keluarga, lingkungan masyarakat dan kotanya dari gangguan ancaman dan hambatan dalam berfikir dan berusaha guna menjalankan ibadah dan melaksanakan pembangunan.
5. HARMONIS. Serasi, seja sekata, senasib, sepenanggungan saling hormat menghormati. Setukul bagai palu Seciap bagai ayam Sedencing bagai besi Yang tua dihormati Yang muda dikasihi Yang cerdik pandai dihargai Yang memerintah ditaati.

4.1.4 Geografi Kota Pekanbaru

Secara geografis kota Pekanbaru memiliki posisi strategis berada pada jalur Lintas Timur Sumatera, terhubung dengan beberapa kota seperti Medan, Padang dan Jambi, dengan wilayah administratif, diapit oleh Kabupaten Siak pada bagian utara dan timur, sementara bagian barat dan selatan oleh Kabupaten Kampar. Kota ini dibelah oleh Sungai Siak yang mengalir dari barat ke timur dan berada pada ketinggian berkisar antara 5 - 50 meter di atas permukaan laut. Kota ini termasuk beriklim tropis dengan suhu udara maksimum berkisar antara 34.1 °C hingga 35.6 °C, dan suhu minimum antara 20.2 °C hingga 23.0 °C (Wikipedia bahasa Indonesia, Pekanbaru, dalam: https://id.wikipedia.org/wiki/Kota_Pekanbaru, diakses tanggal 19 April 2020).

Sebelum tahun 1960 Pekanbaru hanyalah kota dengan luas 16 km² yang kemudian bertambah menjadi 62.96 km² dengan 2 kecamatan yaitu kecamatan Senapelan dan kecamatan Limapuluh. Selanjutnya pada tahun 1965 menjadi 6 kecamatan, dan tahun 1987 menjadi 8 kecamatan dengan luas wilayah 446,50 km², setelah Pemerintah daerah Kampar menyetujui untuk menyerahkan sebagian

dari wilayahnya untuk keperluan perluasan wilayah Kota Pekanbaru, yang kemudian ditetapkan melalui Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 1987. Kemudian pada tahun 2003 jumlah kecamatan pada kota ini dimekarkan menjadi 12 kecamatan (Wikipedia bahasa Indonesia, *Pekanbaru*, dalam: https://id.wikipedia.org/wiki/Kota_Pekanbaru, diakses tanggal 19 April 2020).

4.1.5 Kependudukan Kota Pekanbaru

Pada tahun 2014, Pekanbaru telah menjadi kota keempat berpenduduk terbanyak di Pulau Sumatera, setelah Medan Palembang dan Bandar Lampung. Laju pertumbuhan ekonomi Pekanbaru yang cukup pesat, menjadi pendorong laju pertumbuhan penduduknya. Etnis Minangkabau merupakan masyarakat terbesar dengan jumlah sekitar 37,96% dari total penduduk kota. Mereka umumnya bekerja sebagai profesional dan pedagang. Populasi yang cukup besar telah mengantarkan Bahasa Minang sebagai bahasa pergaulan yang umum digunakan oleh penduduk kota Pekanbaru, selain Bahasa Indonesia (Wikipedia bahasa Indonesia, *Pekanbaru*, dalam: https://id.wikipedia.org/wiki/Kota_Pekanbaru, diakses tanggal 19 April 2020).

Selain itu, etnis yang memiliki proporsi cukup besar adalah Melayu, Jawa, Batak, dan Tionghoa. Perpindahan ibu kota Provinsi Riau dari Tanjungpinang ke Pekanbaru tahun 1959, memiliki andil besar menempatkan Suku Melayu mendominasi struktur birokrasi pemerintahan kota, namun sejak tahun 2002 hegemoni mereka berkurang seiring dengan berdirinya Provinsi Kepulauan Riau dari pemekaran Provinsi Riau. Masyarakat Tionghoa Pekanbaru pada umumnya

merupakan pengusaha, pedagang dan pelaku ekonomi. Selain berasal dari Pekanbaru sendiri, masyarakat Tionghoa yang bermukim di Pekanbaru banyak yang berasal dari wilayah pesisir Provinsi Riau, seperti dari Selatpanjang, Bengkalis dan Bagan Siapi-api. Selain itu, masyarakat Tionghoa dari Medan dan Padang juga banyak ditemui di Pekanbaru, terutama setelah era milenium dikarenakan perekonomian Pekanbaru yang bertumbuh sangat pesat hingga sekarang (Wikipedia bahasa Indonesia, *Pekanbaru*, dalam: https://id.wikipedia.org/wiki/Kota_Pekanbaru, diakses tanggal 19 April 2020).

Masyarakat Jawa awalnya banyak didatangkan sebagai petani pada masa pendudukan tentara Jepang, sebagian mereka juga sekaligus sebagai pekerja romusha dalam proyek pembangunan rel kereta api. Sampai tahun 1950 kelompok etnik ini telah menjadi pemilik lahan yang signifikan di Kota Pekanbaru. Namun perkembangan kota yang mengubah fungsi lahan menjadi kawasan perkantoran dan bisnis, mendorong kelompok masyarakat ini mencari lahan pengganti di luar kota (Wikipedia bahasa Indonesia, *Pekanbaru*, dalam: https://id.wikipedia.org/wiki/Kota_Pekanbaru, diakses tanggal 19 April 2020).

Berkembangnya industri terutama yang berkaitan dengan minyak bumi, membuka banyak peluang pekerjaan, hal ini juga menjadi pendorong berdatangnya masyarakat Batak. Pasca PRRI eksistensi kelompok ini makin menguat setelah beberapa tokoh masyarakatnya memiliki jabatan penting di pemerintahan, terutama pada masa Kaharuddin Nasution menjadi “Penguasa Perang Riau Daratan” (Wikipedia bahasa Indonesia, *Pekanbaru*, dalam: https://id.wikipedia.org/wiki/Kota_Pekanbaru, diakses tanggal 19 April 2020).

4.1.6 Perekonomian Kota Pekanbaru

Kota Pekanbaru adalah ibu kota dan kota terbesar di provinsi Riau, Indonesia. Kota ini merupakan salah satu sentra ekonomi terbesar di bagian timur Pulau Sumatera, dan termasuk sebagai kota dengan tingkat pertumbuhan, migrasi dan urbanisasi yang tinggi. Kota ini berawal dari sebuah pasar (pekan) yang didirikan oleh para pedagang Minangkabau di tepi Sungai Siak pada abad ke-18. Hari jadi kota ini ditetapkan pada tanggal 23 Juni 1784. Kota Pekanbaru tumbuh pesat dengan berkembangnya industri terutama yang berkaitan dengan minyak bumi, serta pelaksanaan otonomi daerah. Pekanbaru mempunyai satu bandar udara internasional, yaitu Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II dan terminal bus antar kota dan antar provinsi Bandar Raya Payung Sekaki, serta dua pelabuhan di Sungai Siak, yaitu Pelita Pantai dan Sungai Duku. Saat ini Kota Pekanbaru sedang berkembang pesat menjadi kota dagang yang multi-etnik, keberagaman ini telah menjadi modal sosial dalam mencapai kepentingan bersama untuk dimanfaatkan bagi kesejahteraan masyarakat (Wikipedia bahasa Indonesia, *Pekanbaru*, dalam: https://id.wikipedia.org/wiki/Kota_Pekanbaru, diakses tanggal 19 April 2020).

Saat ini Pekanbaru telah menjadi kota metropolitan, yaitu dengan nama Pekansikawan, (Pekanbaru, Siak, Kampar, dan Pelalawan). Perkembangan perekonomian Pekanbaru, sangat dipengaruhi oleh kehadiran perusahaan minyak, pabrik pulp dan kertas, serta perkebunan kelapa sawit beserta pabrik pengolahannya. Kota Pekanbaru pada triwulan I 2010 mengalami peningkatan inflasi sebesar 0,79%, dibandingkan dengan triwulan sebelumnya yang mencapai 0,30%. Berdasarkan kelompoknya, inflasi terjadi hampir pada semua kelompok

barang dan jasa kecuali kelompok sandang dan kelompok kesehatan yang pada triwulan laporan tercatat mengalami deflasi masing-masing sebesar 0,88% dan 0,02%. Secara tahunan inflasi kota Pekanbaru pada bulan Maret 2010 tercatat sebesar 2,26%, terus mengalami peningkatan sejak awal tahun 2010 yaitu 2,07% pada bulan Januari 2010 dan 2,14% pada bulan Februari 2010 (Wikipedia bahasa Indonesia, *Pekanbaru*, dalam: https://id.wikipedia.org/wiki/Kota_Pekanbaru, diakses tanggal 19 April 2020).

Posisi Sungai Siak sebagai jalur perdagangan Pekanbaru, telah memegang peranan penting dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi kota ini. Penemuan cadangan minyak bumi pada tahun 1939 memberi andil besar bagi perkembangan dan migrasi penduduk dari kawasan lain. Sektor perdagangan dan jasa saat ini menjadi andalan Kota Pekanbaru, yang terlihat dengan menjamurnya pembangunan ruko pada jalan-jalan utama kota ini. Selain itu, muncul beberapa pusat perbelanjaan modern, diantaranya: Plaza Senapelan, Plaza Citra, Plaza Sukaramai, Mal Pekanbaru, Mal SKA, Mal Ciputra Seraya, Lotte Mart, Metropolitan Trade Center, The Central, Panam Square dan Giant. Walau di tengah perkembangan pusat perbelanjaan modern ini, pemerintah kota terus berusaha untuk tetap menjadikan pasar tradisional yang ada dapat bertahan, di antaranya dengan melakukan peremajaan, memperbaiki infrastruktur dan fasilitas pendukungnya (Wikipedia bahasa Indonesia, *Pekanbaru*, dalam: https://id.wikipedia.org/wiki/Kota_Pekanbaru, diakses tanggal 19 April 2020).

Beberapa pasar tradisional yang masih berdiri, antara lain Pasar Bawah, Pasar Raya Senapelan (Pasar Kodim), Pasar Andil, Pasar Rumbai, Pasar

Limapuluh dan Pasar Cik Puan. Sementara dalam pertumbuhan bidang industri di Kota Pekanbaru terus mengalami peningkatan dengan rata-rata pertumbuhan pertahun sebesar 3,82 %, dengan kelompok industri terbesar pada sektor industri logam, mesin, elektronika dan aneka, kemudian disusul industri pertanian dan kehutanan. Selain itu beberapa investasi yang ditanamkan di kota ini sebagian besar digunakan untuk penambahan bahan baku, penambahan peralatan dan perluasan bangunan, sebagian kecil lainnya digunakan untuk industri baru (Wikipedia bahasa Indonesia, *Pekanbaru*, dalam: https://id.wikipedia.org/wiki/Kota_Pekanbaru, diakses tanggal 19 April 2020).

4.2 Gambaran Umum PT Permodalan Ekonomi Rakyat (PT PER)

4.2.1 Riwayat Singkat PT PER

Pembentukan PT Permodalan Ekonomi Rakyat merupakan perwujudan komitmen politik dan suatu kebijakan daerah yang bertitik tolak dari kondisi sosial ekonomi nasional umumnya dan Riau khususnya, sekaligus sebagai terobosan pemberdayaan UMKM di Provinsi Riau yang merupakan salah satu upaya untuk mengurangi jumlah penduduk miskin (Laporan triwulan Dewan Komisaris PT. Permodalan Ekonomi Rakyat, tanggal 25 April 2019: hal 14).

Selain itu, pembentukan PT. PER juga dilatarbelakangi oleh pengalaman yang cukup panjang dari upaya-upaya pemerintah dalam memberdayakan UMKM melalui proyek- proyek pemberdayaan masyarakat dengan pola hibah, *grant*, dan dana bergulir. Pemberdayaan UMKM melalui proyek-proyek tersebut boleh dikatakan tidak memperlihatkan hasilnya, bahkan telah membentuk sikap mental masyarakat “menunggu kapan lagi datangnya bantuan pemerintah”. Program dana

bergulir pengembaliannya macet total, hanya sekitar 10% yang dapat dikembalikan kepada Pemerintah Daerah. Kondisi demikian menyebabkan Pemerintah Provinsi Riau mencari bentuk, pola, sistem dan prosedur pengelolaan dana kepada UMKM yang dapat dilakukan secara terus menerus, tidak terikat kepada tahun anggaran pemerintah, tidak dilakukan tergesa-gesa serta melalui analisis yang komprehensif, sehingga tepat guna dan tepat sasaran. Agar maksud tersebut terwujud, maka pengelolaan dana dilakukan oleh suatu institusi/lembaga yang bersifat otonom dan berbadan hukum sendiri yang bertugas khusus memberdayakan UMKM (PT. Permodalan Ekonomi Rakyat, 2019: hal 14).

Atas dasar pemikiran tersebut, Pemerintah Provinsi Riau mempersiapkan pembentukan suatu institusi dalam bentuk Lembaga Keuangan Bukan Bank milik daerah (BUMD) dalam bentuk Perseroan Terbatas. Pada tahun 2002 Pemerintah Provinsi Riau berdasarkan Peraturan Daerah No. 19 tahun 2002 membentuk BUMD PT. Permodalan Ekonomi Rakyat (PER) yang pada hakekatnya dimaksudkan untuk mengatasi masalah permodalan usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM), bahkan juga koperasi dalam rangka mengembangkan dan memberdayakan ekonomi rakyat Riau secara profesional sebagai salah satu upaya untuk mengurangi jumlah penduduk miskin (Laporan Triwulan Dewan Komisaris PT. Permodalan Ekonomi Rakyat, tanggal 25 April 2019: hal 15).

4.2.2 Maksud dan Tujuan PT PER

Maksud dan Tujuan PT PER adalah turut serta melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan dan program Pemerintah umumnya dan Pemerintah Provinsi Riau khususnya dalam membina, mengembangkan dan memberdayakan

ekonomi rakyat, terutama dibidang pengembangan dan pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil, Menengah dan Koperasi (UMKM) serta lembaga Keuangan Mikro dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas. Untuk mencapai maksud dan tujuan tersebut di atas, perusahaan dapat melaksanakan kegiatan:

1. Meningkatkan kemampuan permodalan usaha mikro, kecil, menengah dan koperasi (UMKM) serta Lembaga Keuangan Mikro;
2. Melakukan kegiatan pendidikan dan latihan manajemen usaha;
3. Pengelolaan dana-dana pengembangan usaha mikro, kecil, menengah dan koperasi, baik yang berasal dari pemerintah maupun swasta;
4. Pelaksanaan program redistribusi asset produktif Provinsi Riau;
5. Kegiatan usaha lainnya guna menunjang pelaksanaan maksud di atas (Buku Laporan Tahunan PT. Permodalan Ekonomi Rakyat, pada RUPS 19 Juni 2019: hal 16).

4.2.3 Ruang Lingkup Kegiatan Bidang Usaha PT PER

Bidang usaha PT. Permodalan Ekonomi Rakyat (PER) adalah permodalan (Laporan triwulan Dewan Komisaris PT. Permodalan Ekonomi Rakyat, tanggal 25 April 2019: hal 15). Dengan ruang lingkup kegiatan perusahaan yaitu: 1. Peningkatan Modal UMKM, 2. Kerjasama Usaha, 3. Penyertaan Modal, 4. Investasi, 5. Pelatihan dan Pembinaan Manajemen Usaha (Buku Laporan Tahunan PT. Permodalan Ekonomi Rakyat, pada RUPS 19 Juni 2019: hal 17).

4.2.4 Perkembangan Kredit PT PER

Kredit merupakan *core business* dari Perusahaan PT PER, untuk itu penyaluran kredit tetap menjadi prioritas utama bagi perusahaan dengan tetap

memperhatikan prinsip kehati-hatian dan penerapan manajemen resiko yang memadai serta pengawasan terhadap kualitas dari kredit yang disalurkan. Minat masyarakat untuk mendapatkan kredit dari PT PER sangat besar, tetapi belum seluruhnya dapat direalisasikan. Selama tiga tahun terakhir realisasi penyaluran kredit baik dari jumlah debitur maupun plafond dapat terlihat pada table berikut ini (Buku Laporan Tahunan PT. Permodalan Ekonomi Rakyat, pada RUPS 19 Juni 2019: hal 27):

Tabel IV. 1
Perkembangan Kredit PT PER 3 (tiga) Tahun Terakhir

Tahun	Jumlah Debitur	<i>Outstanding</i> (Rp. Juta)	Keterangan
2017	1.736	69.788	Turun 5,21 % dari <i>outstanding</i> tahun 2016
2018	1.706	66.325	Turun 4,96% dari <i>outstanding</i> tahun 2017
2019	1.615	64.344	Turun 2,99% dari <i>outstanding</i> tahun 2018

Sumber: Buku Laporan Tahunan PT. PER pada RUPS 8 Juni 2020, hal:52.

Penurunan jumlah debitur dan *outstanding* kredit pada tahun 2019 disebabkan oleh penurunan pertumbuhan ekonomi khususnya di Provinsi Riau yang berpengaruh terhadap masyarakat perusahaan maupun pasar. Terutama dengan adanya program Pemerintah Kredit Usaha Rakyat (KUR) dengan suku bunga yang sangat rendah, hal tersebut membuat beberapa debitur perusahaan melunasi kreditnya dan beralih ke Kredit Usaha Rakyat (KUR).

4.2.5 Skim Produk PT PER

Skim Produk PT PER adalah sebagai berikut:

1. Kredit KURMA (Kredit Usaha Rakyat Mudah dan Aman)

Kredit Usaha Rakyat Mudah dan Aman (KURMA) adalah Kredit Usaha Rakyat Mudah dan Aman yang diberikan untuk pengembangan kegiatan usaha.

Yang menjadi pasar sasaran (target market) kredit KURMA adalah: Perorangan, Perusahaan dan Koperasi/BMT. Sedangkan sektor usaha yang dibiayai antara lain: Pertanian (perkebunan, perikanan dan peternakan), Perindustrian, Perdagangan, Pertambangan dan Sektor Jasa serta lainnya. Jangka waktu kredit dibagi berdasarkan tujuan penggunaan kredit sebagaimana tabel berikut ini:

Tabel IV. 2
Jangka Waktu Kredit Usaha Rakyat Mudah dan Aman (KURMA)
berdasarkan Tujuan Penggunaan Kredit

Tujuan Penggunaan Kredit	Jangka Waktu	
	Minimal	Maksimal
Kredit Modal Kerja (KMK)	6 Bulan	36 Bulan
Kredit Investasi (KI)	12 Bulan	60 Bulan

Sumber: Buku Laporan Tahunan PT. PER, pada RUPS 8 Juni 2020: hal 53

Berdasarkan tabel di atas, jika tujuan penggunaan kredit secara gabungan dijelaskan sebagai berikut:

- a. $KMK > KI$: Jangka waktu mengikuti KMK;
- b. $KMK < KI$: Jangka waktu mengikuti KI; dan
- c. $KMK = KI$: Jangka waktu mengikuti KMK.

Lama usaha yang dapat dibiayai pada kredit KURMA adalah usaha yang telah berjalan minimal selama 6 (enam) bulan dengan kondisi usaha berjalan lancar dan berpotensi untuk berkembang.

2. Kredit SAGU (Serba Guna)

Kredit Serba Guna adalah kredit yang diberikan kepada calon Debitur dengan tujuan konsumtif. Pasar sasaran kredit ini adalah perorangan yang berpenghasilan tetap dan tidak tetap untuk membiayai: Pertama, kepemilikan dan atau perbaikan rumah. Kedua, kepemilikan kendaraan. Ketiga, pembelian

perabotan rumah tangga. Keempat, bentuk kredit lainnya. Jangka waktu Kredit Serba Guna adalah maksimal selama 60 (enam puluh) bulan atau selama 5 (lima) tahun.

3. Kredit PINTAR (Pendidikan Untuk Rakyat)

Kredit Pendidikan Untuk Rakyat adalah kredit yang khusus diberikan untuk biaya pendidikan. Pasar sasaran (target market) kredit ini adalah perorangan yang berpenghasilan tetap dan tidak tetap dengan maksimal tingkat pendidikan yang dibiayai adalah strata 1 (S1). Dengan jangka waktu kredit maksimal 24 (dua puluh empat) bulan.

4. Kredit BAKULAN

Kredit Bakulan adalah Kredit yang diberikan untuk Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) yang produktif kepada Mitra Usaha berdasarkan permohonan anggotanya, dimana tanggung jawab pengembalian angsuran kredit sampai lunas berada sepenuhnya pada Mitra Usaha.

Pasar sasaran kredit bakulan adalah Mitra Usaha, yang antara, lain terdiri dari: Koperasi/BMT, Persatuan Pedagang/Asosiasi Pedagang dan Kelompok Usaha. Tujuan penggunaan kredit adalah untuk Modal Kerja, dengan Sektor Usaha yang dibiayai adalah: Perdagangan, Sektor Jasa, Pertanian (perkebunan, Perikanan dan Peternakan), Industri rumah tangga. Sedangkan jangka waktu Kredit yang diberikan untuk Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) tersebut adalah maksimal 100 (seratus) hari kalender dengan angsuran sesuai kesepakatan dan tenggang pembagian dana kredit kepada anggota maksimal selama 3 (tiga) hari kalender.

5. *Linkage* Program

Linkage adalah program kerjasama antara PT. PER dengan BPR, Koperasi, BMT dan UED/K-SP dalam rangka meningkatkan akses pembiayaan UMK.

Tabel IV. 3
Kriteria BPR Peserta *Linkage* Program dengan PT. PER

No	Kriteria	Persyaratan Umum
1	Tingkat Kesehatan	<i>Executing:</i> ✓ Melampirkan rekomendasi dari Perbarindo Riau. ✓ Bank dalam kondisi sehat dibuktikan dengan melampirkan hasil Assesment sendiri, atau ✓ 2 periode berturut-turut minimum cukup sehat. <i>Chanelling dan Joint Financing:</i> ✓ Sehat
2	CAR	Setelah memperoleh pinjaman > 12%
3	Modal Inti	Minimal 3 Milyar
4	Lama Beroperasi	<i>Executing:</i> Minimal 2 tahun. <i>Chanelling dan Join Financing:</i> Minimal 1 tahun
5	NPL	NPL Net Maksimal 10%
6	Persyaratan Lainnya	✓ Memenuhi syarat <i>leverage</i> ✓ Memberi data informasi keuangan yang diperlukan.
7	Laba	✓ Minimal ber laba pada tahun berjalan

Sumber: Buku Laporan Tahunan PT. PER, pada RUPS 8 Juni 2020: hal 55.

Tabel IV.4
Kriteria Koperasi Peserta *Linkage* Program dengan PT. PER

No	Kriteria	Persyaratan Umum
1	Tingkat Kesehatan	Sehat, Minimal Laporan Keuangan tahun terakhir sudah membukukan laba.
2	Lama Beroperasi	<i>Executing:</i> ✓ Minimal 3 tahun. <i>Chanelling dan Join Financing:</i> ✓ Minimal 1 tahun
3	NPL	NPL Net Maksimal 10%
4	Persyaratan Lainnya	✓ Koperasi dapat menerima pinjaman dari beberapa BUK sepanjang memenuhi persyaratan <i>leverage</i> ✓ Koperasi dapat memberikan informasi data keuangan kepada PT.PER.

Sumber: Buku Laporan Tahunan PT. PER, pada RUPS 8 Juni 2020: hal 55.

Tabel IV. 5
Kriteria BMT Peserta *Linkage* Program dengan PT. PER

No	Kriteria	Persyaratan Umum
1	Tingkat Kesehatan	Sehat, Minimal Laporan Keuangan tahun terakhir sudah membukukan laba.
2	Lama Beroperasi	<i>Executing:</i> ✓ Minimal 3 tahun. <i>Chanelling dan Join Financing:</i> ✓ Minimal 1 tahun
3	NPL	NPL Net Maksimal 10%
4	Persyaratan Lainnya	✓ BMT dapat menerima pinjaman dari beberapa BUK sepanjang memenuhi persyaratan <i>leverage</i> ✓ BMT dapat memberikan informasi data keuangan kepada PT.PER.

Sumber: Buku Laporan Tahunan PT. PER, pada RUPS 8 Juni 2020: hal 55.

Tabel IV. 6
Kriteria UED/K-SP Peserta *Linkage* Program dengan PT. PER

No	Kriteria	Persyaratan Umum
1	Tingkat Kesehatan	Sehat, Minimal Laporan Keuangan tahun terakhir sudah membukukan laba.
2	Lama Beroperasi	<i>Executing:</i> ✓ Minimal 3 tahun. <i>Chanelling dan Join Financing:</i> ✓ Minimal 1 tahun
3	NPL	NPL Net Maksimal 10%
4	Persyaratan Lainnya	✓ BMT dapat menerima pinjaman dari beberapa BUK sepanjang memenuhi persyaratan <i>leverage</i> ✓ BMT dapat memberikan informasi data keuangan kepada PT.PER.

Sumber: Buku Laporan Tahunan PT. PER, pada RUPS 8 Juni 2020: hal 56.

6. Kredit PADI (Pembayaran dari Gaji)

Kredit Padi adalah Kredit yang sumber pembayarannya dari gaji yang diberikan untuk tujuan modal usaha dan konsumtif. Penyaluran kredit PADI dilakukan secara Kolektif yang dilakukan dengan membuat Perjanjian Kerjasama (PKS) antara PT. PER dengan dinas/ Perusahaan yang diwakili oleh Bendahara/ juru bayar gaji di dinas/ perusahaan yang diketahui oleh Pimpinan

dinas/Perusahaan tersebut kemudian ditindaklanjuti melalui Perjanjian Kredit masing- masing debitur.

Target penyaluran Kredit PADI (Pembayaran dari Gaji) adalah individu yang memiliki penghasilan tetap (*fixed income*), yaitu sebagai berikut: Pegawai Negeri Sipil (PNS) Daerah, Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) Daerah, Pegawai Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), Pegawai Swasta dan Pegawai Yayasan.

7. Kredit Karyawan

Kredit Karyawan adalah fasilitas kredit yang diberikan kepada Karyawan tetap PT. Permodalan Ekonomi Rakyat. Kredit Karyawan diberikan untuk membantu Karyawan Tetap dalam hal memenuhi kebutuhannya, dengan prioritas penggunaan sebagai berikut:

a. Perumahan Kredit Karyawan adalah untuk:

- 1) Pembelian tanah dan rumah;
- 2) Pembangunan rumah; dan
- 3) Perbaikan atau renovasi rumah.

Kredit Karyawan untuk perumahan diberikan dengan ketentuan sebagai berikut:

- 1) Telah bekerja minimal 3 (tiga) tahun, terhitung dari SK Pengangkatan menjadi Karyawan Tetap;
- 2) Membangun rumah di atas tanah hak milik atas nama Karyawan, Istri/ Suami Karyawan, Orang tua/ mertua (dengan melampirkan Surat Hibah); dan

3) Perbaikan/renovasi atau menyelesaikan rumah tempat tinggal Karyawan;

Selama Kredit Karyawan ini belum lunas rumah tidak boleh dipindahtangankan.

b. Kendaraan

Kredit Karyawan untuk kendaraan yaitu:

- 1) Pembelian kendaraan roda dua (sepeda motor); dan
- 2) Pembelian kendaraan roda empat (mobil).

Kredit Karyawan untuk kendaraan diberikan dengan ketentuan sebagai berikut:

- 1) Telah bekerja minimal 2 (dua) tahun, terhitung dari SK Pengangkatan menjadi Karyawan Tetap (khusus pembelian kendaraan roda empat (mobil);
- 2) Membeli kendaraan atas nama Karyawan atau Istri/ Suami/ Anak Karyawan;
- 3) Selama Kredit Karyawan ini belum lunas, kendaraan tidak boleh dipindahtangankan.

c. Tanah

Kredit Karyawan untuk tanah yaitu:

- 1) Pembelian tanah untuk rumah;
- 2) Pembelian tanah untuk kebun; dan
- 3) Pembelian tanah untuk tempat usaha/ lainnya.

Kredit Karyawan untuk tanah diberikan dengan ketentuan sebagai berikut:

Telah bekerja minimal 3 (tiga) tahun, terhitung dari SK Pengangkatan

menjadi Karyawan Tetap; dan Selama Kredit Karyawan ini belum lunas, tanah tidak boleh dipindahtangankan.

d. Kebutuhan lainnya

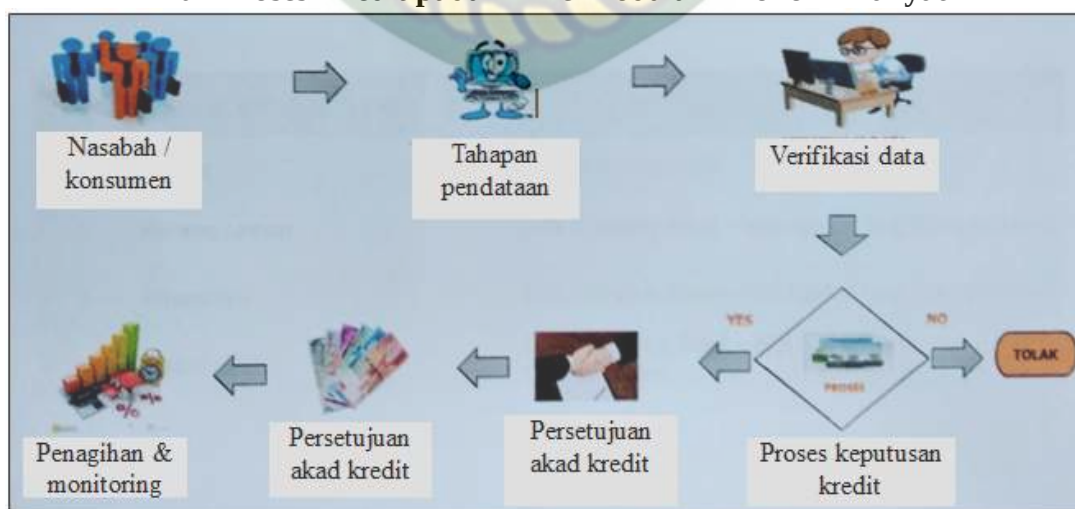
Kredit Karyawan untuk kebutuhan lainnya adalah tdr dari biaya pendidikan; pernikahan; pembelian perabotan rumah tangga; kesehatan; dan kebutuhan/keperluan lainnya.

8. Kredit Direksi dan Dewan Komisaris

Kredit Direksi dan Dewan Komisaris adalah fasilitas kredit yang diberikan kepada Direksi dan Dewan Komisaris PT. Permodalan Ekonomi Rakyat. Tujuan penggunaan kredit ini adalah multiguna. Jangka waktu kredit diberikan maksimal selama masa jabatan direksi/dewan komisaris sesuai dengan akte pengangkatan (Buku Laporan Tahunan PT. Permodalan Ekonomi Rakyat, pada RUPS 19 Juni 2019: hal 16-33).

Alur proses kredit pada PT. Permodalan Ekonomi Rakyat adalah pada gambar di bawah ini (Hasil Diskusi PT PER dengan OJK PT PER, 2018: hal 19):

Gambar IV.1
Alur Proses Kredit pada PT Permodalan Ekonomi Rakyat



Sumber: Buku Hasil diskusi PT PER dengan OJK dalam rangka pengawasan 2018: hal 19

4.2.6 Penyaluran Kredit Menurut Skim Kredit PT PER

Berikut ini disajikan tabulasi data mengenai penyaluran kredit dari tahun 2017 s/d tahun 2019 pada PT. Permodalan Ekonomi Rakyat.

Tabel IV. 7
Penyaluran Menurut Skim Kredit Tahun 2017 s/d 2019

No	Skim Kredit	Penyaluran Kredit (Rp. Juta)		
		2017	2018	2019
1	KURMA	30.963	23.630	21.073
2	SAGU	10.235	16.705	19.734
3	BAKULAN	10.209	1.739	1.739
4	PINTAR	-	17	489
5	KITA	-	-	-
6	KARYAWAN	4.630	-	75
7	DIREKSI & DEKOM	500	-	-
8	PADI	160	120	-
TOTAL		56.697	42.211	41.371

Sumber: Buku Laporan Tahunan PT. PER, pada RUPS 8 Juni 2020: hal 60

Dari data di atas terlihat 8 (delapan) skim kredit terus mengalami penurunan, secara garis besar hal tersebut disebabkan karena: Kredit Direksi dan Dewan Komisaris; Penurunan produksi dan melemahnya harga minyak bumi pada triwulan IV 2018 s/d triwulan IV 2019; Penurunan harga komoditas utama Riau (kelapa sawit dan karet); Penurunan produksi kayu akibat HTI tidak boleh menanam kembali di lahan gambut; dan Penurunan kinerja PT. PER juga dipengaruhi oleh program Pemerintah berupa Kredit Usaha Rakyat (KUR) dengan suku bunga yang jauh lebih rendah, yang membuat beberapa Debitur melunasi kreditnya di PT. PER dan beralih ke KUR.

4.2.7 Promo Kredit Akhir Tahun 2019

Dalam rangka meningkatkan penyaluran kredit sebagai upaya pencapaian target sampai dengan akhir tahun 2019 serta memberikan kemudahan pelayanan untuk debitur dalam melakukan perpanjangan kredit maka manajemen

menetapkan Program “Promo Top Up Kredit Akhir Tahun 2018” khusus untuk Debitur Terpilih PT. PER di setiap Kantor Cabang dengan rincian data sebagai berikut:

Tabel IV. 8
Promo Kredit Tahun 2017 s/d 2019

No	Kantor Cabang	2017		2018		2019	
		Jumlah Debitur	Plafond (Rp. Juta)	Jumlah Debitur	Plafond (Rp. Juta)	Jumlah Debitur	Plafond (Rp. Juta)
1	KC. Pekanbaru	2	185	14	773	15	732
2	KC. Dumai	11	440	3	115	12	680
3	KC. Air Molek	4	304	7	345	9	550
4	KC. Duri	1	85	0	0	28	1.935
5	KC. Ujung Batu	1	55	6	450	14	1.010
6	KC. Teluk Kuantan	13	716	4	238	9	862
7	KC. Sorek	9	585	12	1.210	15	1.060
8	KC. Air Tiris	4	265	13	630	19	1.220
TOTAL		45	2.635	59	3.761	121	8.049

Sumber: Buku Laporan Tahunan PT. PER, pada RUPS 8 Juni 2020: hal 61

Program Promo Kredit ini diberitahukan kepada Debitur via SMS (*Short Message Service*) dengan kemudahan yang dapat diperoleh Debitur adalah:

1. Bebas biaya administrasi;
2. Biaya Provisi 2% (dua persen);
3. Bebas biaya appraisal;
4. Bebas biaya Notaris;
5. Biaya Premi Asuransi sesuai ketentuan Perusahaan Asuransi; dan
6. Biaya legalisir addendum Perjanjian Kredit (PK) sesuai ketentuan.

Debitur yang dapat memperoleh Program Promo Kredit ini adalah Debitur Terpilih PT. PER dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Kreditnya telah berjalan minimal selama 12 (dua belas) bulan dan 6 (enam) bulan terakhir kondisi kolektibilitas lancar (Coll 1) tanpa tunggakan dan denda, serta tidak dalam kondisi penyelamatan kredit;
2. Usaha yang dijalankan Debitur masih dengan usaha yang sama;
3. Maksimum kredit yang diberikan tidak melebihi plafond awal;
4. Tingkat suku bunga yang diberikan sesuai dengan ketentuan suku bunga yang berlaku saat ini; dan
5. Tanpa tambahan agunan/jaminan.

4.2.8 Pembinaan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM)

Keberadaan dan peran Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) dalam menunjang kegiatan ekonomi nasional, terutama untuk mengatasi persoalan kemiskinan, pengangguran, dan kesenjangan antar sektor, sangat penting dan strategis. Oleh karenanya penguatan terhadap ekonomi skala kecil dan menengah menjadi prioritas menuju terciptanya fundamental ekonomi yang kokoh. Namun dalam melaksanakan peran dan merealisasikan potensi yang besar tersebut, UMKM masih menghadapi banyak permasalahan baik secara internal maupun eksternal. UMKM sebenarnya memiliki potensi sangat besar, namun masih menghadapi keterbatasan dalam mengembangkan kapasitas dan akses sumberdaya produktif. Selama tahun 2017 s/d tahun 2019 Perusahaan telah melakukan Pembinaan UMKM sebagai berikut (Buku Laporan Tahunan PT. Permodalan Ekonomi Rakyat, pada RUPS 19 Juni 2019: hal 38):

1. Mengadakan *Workshop* ‘Manajemen Usaha Kelompok Mitra Bakulan’ di Wisma Olli Air Molek yang diikuti oleh 11 (sebelas) kelompok Bakulan dengan jumlah 22 (dua puluh dua) orang dan narasumber dari Internal Perusahaan;
2. Melakukan pembinaan ke Debitur bermasalah ke seluruh Kantor Cabang Perusahaan untuk menemukan solusi dari permasalahan Debitur;
3. Mengkoordinir debitur binaan PT. PER dalam rangka mengikuti pelatihan digital marketing yang diselenggarakan oleh Telkomsel;
4. Melakukan pembinaan UMKM dan peningkatan *marketing* produk PT. PER dalam acara Seminar Pesta Wirausaha yang diselenggarakan oleh TDA; dan
5. Melakukan pembinaan UMKM bekerjasama dengan Universitas Muhammadiyah Riau (UMRI) UPT. Pengembangan Karir dan Kewirausahaan UMRI

4.2.9 Strategi Kebijakan PT PER

Pelaksanaan strategi dan kebijakan yang telah dilakukan selama tahun 2019 adalah sebagai berikut:

1. Evaluasi Struktur Organisasi dan Tata Kelola Kantor cabang Utama dan Kantor Cabang guna penguatan dalam pencapaian target perusahaan;
2. Pelatihan untuk Para Pemimpin Kantor Cabang, staf Marketing, Analis dan Penagihan;
3. Program *reward* dalam rangka percepatan pencapaian target Perusahaan:
 - a. *Reward* Penyaluran Kredit;
 - b. *Reward* Atas Penagihan Kredit NPL;

- c. *Reward* Atas Penyelesaian Kredit Bermasalah NPL; dan
 - d. *Reward* Atas Pencapaian Target Pendapatan Bunga Kredit.
4. Program monitoring/ *maintenance* Debitur dan penyelamatan kredit;
 5. Supervisi pembinaan Debitur *exist* di Kantor Cabang berikut identifikasi potensi dan masalah Debitur;
 6. Program kemitraan dalam pengelolaan dana CSR;
 7. *Review* permohonan kredit di atas kewenangan Kantor Cabang;
 8. Pengerjaan asuransi Debitur perorangan dan kelompok Bakulan semua Kantor Cabang;
 9. Monitoring kredit perihal aktivitas harian Kantor Cabang dan target kredit yang telah ditetapkan;
 10. Penyusunan Kebijakan kredit: Perihal Komite Kredit dan Batas Wewenang Memutus Persetujuan Kredit;
 11. Melakukan kerjasama dengan pihak ketiga untuk penanganan dan penyelesaian kredit bermasalah Debitur hapus buku;
 12. Melakukan pemantauan dan koordinasi terhadap Debitur hapus buku yang dikelola oleh pihak ketiga;
 13. Melakukan rapat koordinasi perihal pertumbuhan kredit dan NPL kredit dengan kantor Cabang;
 14. Melakukan Survey Debitur Ke Kantor Cabang;
 15. Pemberi materi pada seminar yang diadakan oleh Dinas Peternakan Provinsi Riau dengan tema Peran PT. PER dalam pembangunan peternakan; dan

16. Membuat BPP Penanganan Kredit Bermasalah.

4.2.10 Manfaat Penyaluran Kredit PT PER

Dari penyaluran kredit yang diberikan oleh PT. PER telah banyak manfaat yang dirasakan oleh masyarakat, UMKM, internal PT.PER dan Pemprov Riau antara lain:

1. Membuka lapangan kerja secara langsung maupun tidak langsung;
2. Kebutuhan modal UMKM dapat teratasi;
3. Volume usaha UMKM meningkat;
4. Meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan pelaku UMKM;
5. Memberikan tambahan pendapatan Pemprov Riau berupa PAD dan pendapatan Negara berupa pajak;
6. Ketersediaan dan memperlancar distribusi arus barang dan jasa;
7. Menghapuskan praktek rentenir; dan
8. Penyerapan tenaga kerja mengurangi pengangguran.

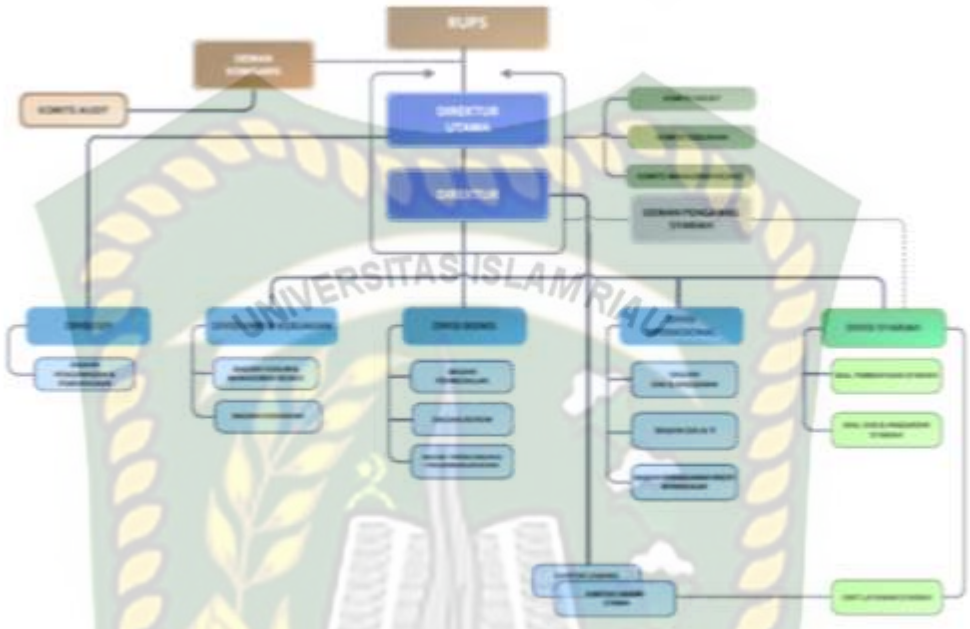
4.2.11 Jumlah Debitur dan *Plafond* PT PER s.d Maret 2019

Jumlah debitur PT PER sampai dengan tanggal 31 Maret 2019 adalah sebanyak 1.695 orang. Sedangkan total *plafond* PT PER sampai dengan tanggal 31 Maret 2019 adalah sebesar Rp. 102.286 juta (Buku Laporan triwulan Dewan Komisaris PT. Permodalan Ekonomi Rakyat, tanggal 25 April 2019: hal 16).

4.2.12 Struktur Organisasi PT PER

Struktur organisasi PT PER diuraikan pada gambar di bawah ini (Buku Laporan triwulan Dewan Komisaris PT. Permodalan Ekonomi Rakyat, tanggal 25 April 2019: hal 17).

Gambar IV.2



Sumber: PT. Permodalan Ekonomi Rakyat, tanggal 25 April 2019 hal: 17.

4.2.13 Visi, Misi, Moto dan Budaya Perusahaan PT PER

Visi PT PER adalah terwujudnya PT. Permodalan Ekonomi Rakyat sebagai mitra usaha terpercaya dalam mengembangkan ekonomi rakyat di Provinsi Riau. Sedangkan yang menjadi misi PT PER adalah: Pertama, menyalurkan kredit untuk modal usaha UMKM. Kedua, membina manajemen usaha UMKM melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan. Ketiga, melakukan bina mitra usaha dalam memajukan ekonomi rakyat. Keempat, melaksanakan kerjasama dalam rangka redistribusi aset.

Selanjutnya, yang menjadi moto PT PER adalah mitra andalan usaha anak negeri. Sedangkan budaya perusahaan pada PT Per adalah “KITA KOMPAK”,

yaitu akronim dari (Buku Lapran triwulan Dewan Komisaris PT. Permodalan Ekonomi Rakyat, tanggal 25 April 2019: hal 18):

1. K = Komitmen.
2. I = Integritas.
3. T = Transparansi.
4. A = Akuntabilitas.
5. K = Kebersamaan.
6. O = Optimis.
7. M = Motivasi.
8. P = Panutan.
9. A = Asah asih asuh.
10. K = Kontinuitas.

4.2.14 Komposisi Pemegang Saham PT PER

Berdasarkan Akta Notaris Nomor 76 tanggal 30 Januari 2004 (Perubahan Anggaran Dasar), pada Pasal 4 Akta tersebut disebutkan bahwa modal dasar Perusahaan ini berjumlah Rp.150.000.000.000,- (seratus lima puluh milyar rupiah) terbagi atas 30.000.000,- (tiga puluh juta) lembar saham, masing-masing saham bernilai nominal Rp.5.000,- (lima ribu rupiah). Persentasi saham PT. PER adalah dimiliki oleh Pemerintah Provinsi Riau sebesar 99,95% dan dimiliki oleh PT. Pengembangan Investasi Riau sebesar 0,05%. Pemegang saham pada PT PER tersebut selengkapnya diuraikan pada tabulasi data di bawah ini (Buku Laporan triwulan Dewan Komisaris PT. Permodalan Ekonomi Rakyat, tanggal 25 April 2019: hal 19):

Tabel IV. 9
Komposisi Pemegang Saham PT PER

Pemegang Saham	Tahun Penyetoran		Total	Lembar Saham
	2003	2012		
Pemerintah Provinsi Riau	60.014	20.000	80.014	16.002.837
PT. Pengembangan Investasi Riau	41	-	41	8.113
Jumlah	60.055	20.000	80.055	16.010.950

Sumber: Buku Laporan Tahunan PT PER, pada RUPS 8 Juni 2020 hal: 39

4.2.15 Komposisi Dewan Komisaris PT PER

Dewan Komisaris PT. PER sejak tanggal 19 Oktober 2018 sampai dengan tanggal 19 Oktober 2022, berdasarkan Akta Notaris Prayogi Rayasha Putranto, S.H, M.Kn Nomor 08 pada tanggal 19 Oktober 2018 dan telah dicatat oleh Menteri Hukum dan Hak Azasi Manusia Republik Indonesia Nomor AHU-AH-01.03.0260749 tanggal 06 November 2018 tentang Penerimaan pemberitahuan perubahan data perseroan PT. Permodalan Ekonomi Rakyat terdiri dari dua orang. Dewan Komisaris ini diangkat setelah melewati rangkaian Uji Kelayakan dan Keputusan (UKK), berdasarkan Permendagri Nomor 37 Tahun 2018 tentang pengangkatan dan pemberhentian anggota Dewan Pengawas atau anggota Komisaris dan anggota Direksi Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Komisaris Utama PT PER adalah Indrawati Nasution. Selanjutnya, Komisaris PT PER adalah Zulfa Hendri (Buku Laporan triwulan Dewan Komisaris PT. Permodalan Ekonomi Rakyat, tanggal 25 April 2019: hal 20).

4.2.16 Komposisi Direksi PT PER

Direksi PT. PER pada saat ini diangkat berdasarkan keputusan RUPS-LB PT. PER yang dicatatkan Notaris Tito Utoyo, SH dalam Akta Nomor 1 Tanggal 1 April 2016 dengan masa jabatan 5 (lima) tahun, 1 April 2016 – 1 April 2021.

Direktur Utama PT PER saat ini adalah H. Syamsul Bakri. Sedangkan Direktur PT PER saat ini adalah Rudi Alfian Umar (Buku Laporan triwulan Dewan Komisaris PT. Permodalan Ekonomi Rakyat, tanggal 25 April 2019: hal 20).

4.2.17 Komposisi Karyawan PT PER

Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) PT. Permodalan Ekonomi Rakyat (PER) dilakukan dengan mengusung konsep bahwa seluruh Karyawan merupakan aset berharga yang akan menentukan produktivitas kinerja Perusahaan. Untuk itu, Perusahaan secara berkesinambungan melakukan penyempurnaan kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM), antara lain terkait pengembangan kompetensi karyawan, kebijakan terkait rekrutmen dan lain sebagainya. Perusahaan terus berupaya menjaga komitmen dalam memperlakukan seluruh Karyawan sebagai aset berharga dengan membuat perencanaan matang terhadap kebutuhan Karyawan yang diselaraskan dengan pertumbuhan bisnis. Jumlah karyawan PT PER per 31 Maret 2019 adalah sebanyak 86 orang. Komposisi karyawan tersebut berdasarkan jenis kelamin tahun adalah pria sebanyak 58 orang dan wanita sebanyak 28 orang. Komposisi karyawan PT PER berdasarkan status karyawan per 31 Maret 2019 adalah sebagaimana diuraikan pada tabel berikut ini (Buku Laporan triwulan Dewan Komisaris PT. Permodalan Ekonomi Rakyat, tanggal 25 April 2019: hal 21).

Tabel IV. 10
Komposisi Karyawan PT PER berdasarkan Status Per 31 Maret 2019

Status Karyawan	Per 31 Maret 2019
Karyawan Tetap	72
Karyawan Kontrak	11
Karyawan <i>On Job Training</i>	3
Jumlah	86

Sumber: PT. Permodalan Ekonomi Rakyat, tanggal 25 April 2019: hal 21.

Tabel IV. 11
Penyerapan Tenaga Kerja Tahun 2017 s/d 2019

No	Unit	Penyerapan Tenaga Kerja					
		Desember 2017		Desember 2018		Desember 2019	
		Sebelum Kredit (Orang)	Sesudah Kredit (Orang)	Sebelum Kredit (Orang)	Sesudah Kredit (Orang)	Sebelum Kredit (Orang)	Sesudah Kredit (Orang)
1	KC. PEKAN BARU	1.422	1.759	1.078	1.117	506	533
2	KC. DUMAI	334	564	290	433	402	467
3	KC. AIRMOLEK	428	606	438	454	529	530
4	KC. DURI	299	309	273	283	256	283
5	KC. UJUNG BATU	298	326	247	259	381	383
6	KC. TELUK KUANTAN	279	469	226	441	209	259
7	KC. SOREK	383	655	368	661	426	426
8	KC. AIR TIRIS	280	292	244	257	343	349
TOTAL		3.723	4.980	3.164	3.905	3.052	3.230

Sumber: Buku Laporan Tahunan PT. PER, pada RUPS 19 Juni 2019: hal 40

4.2.18 Informasi Alamat Kantor Pusat dan Daftar Kantor Cabang PT PER

PT. Permodalan Ekonomi Rakyat memiliki 9 (sembilan) jaringan operasional yang siap melakukan pelayanan di beberapa daerah dalam wilayah Provinsi Riau. Dengan 1 (satu) Kantor Pusat dan 8 (delapan) Kantor Cabang. Kantor Pusat PT PER berlokasi di Komplek Perkantoran Grand Sudirman Blok B.4-B.6, Jalan Datuk Setia Maharaja - Pekanbaru, Telp: 0761 – 33984, Fax: 0761 – 33985. Sedangkan Kantor Cabang PT PER, diuraikan sebagai berikut (Buku Laporan triwulan Dewan Komisaris PT. Permodalan Ekonomi Rakyat, tanggal 25 April 2019: hal 22):

1. Kantor Cabang Utama Pekanbaru

Komplek Perkantoran Grand Sudirman Blok B.6 Jalan Datuk Setia Maharaja Pekanbaru, Telp: 0761 – 33984, Fax: 0761 – 33985.

2. Kantor Cabang Dumai

Jalan Sudirman No. 312 Kelurahan Bintan – Dumai, Telp: 0765 – 31375, Fax: 0765 – 31375.

3. Kantor Cabang Sorek

Jalan Lintas Timur, Kurnia Baru Sorek 1, RT 02 RW 08, Telp: 0761 – 8425970, Fax: 0761 – 8425970.

4. Kantor Cabang Air Tiris

Jln. Raya Pekanbaru Bangkinang KM 49,5 Dusun II Ranah, Telp: 0762 – 20324, Fax: 0762 – 20324

5. Kantor Cabang Teluk Kuantan

Jln. Imam Munandar Tobek Panjang Teluk Kuantan, Telp: 0760 - 21058, Fax: 0760 – 21058.

6. Kantor Cabang Ujung Batu

Jln. Jend Sudirman No. 200 C Ujung Batu, Telp: 0762 – 62721, Fax: 0762 – 62721.

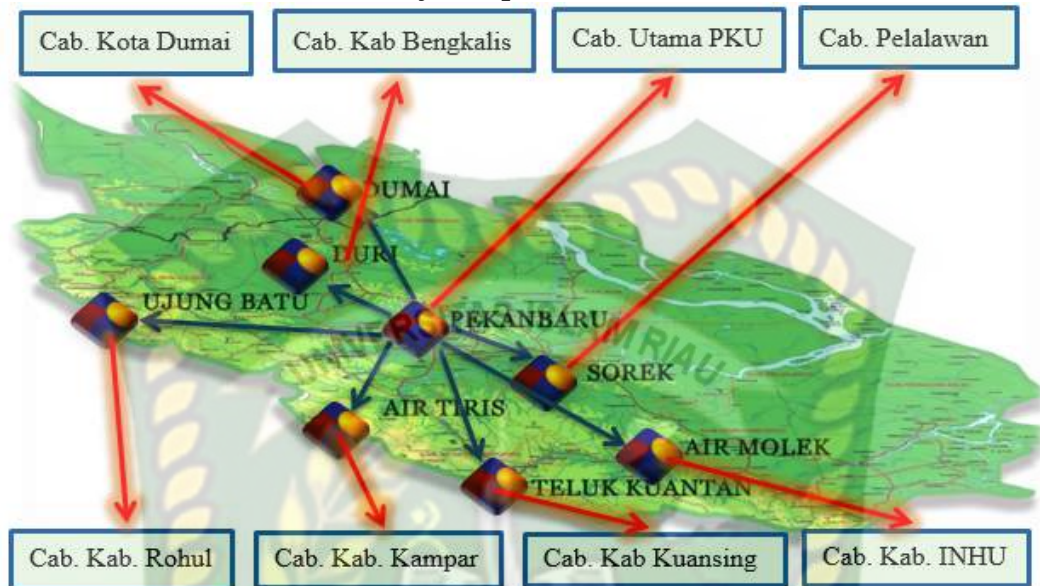
7. Kantor Cabang Air Molek

Jl. Jend Sudirman Kel. Kembang Harum Kec. Pasir Penyu Air Molek, Telp: 0769 – 41295, Fax: 0769 – 41295.

8. Kantor Cabang Duri

Jalan Hang Tuah No. 77 Duri, Telp: 0765 – 597263, Fax: 0765 – 597263.

Gambar IV.3
Peta Wilayah Operasional PT PER



Sumber: Buku Laporan Tahunan PT. Permodalan Ekonomi Rakyat, pada RUPS 19 Juni 2019: hal 21.

4.2.19 Informasi Website PT PER

Untuk mendapatkan informasi mengenai PT. Permodalan Ekonomi Rakyat sudah dapat di akses melalui website Perusahaan dengan alamat www.perriau.com (Buku Laporan triwulan Dewan Komisaris PT. Permodalan Ekonomi Rakyat, tanggal 25 April 2019: hal 23). Website tersebut antara lain berisikan profil dan kinerja perusahaan.

4.2.20 Daftar Identitas Anak Perusahaan PT PER

Saat ini, PT PER memiliki 1 (satu) anak Perusahaan yaitu PT. BPR Duta Perdana. PT. BPR Duta Perdana yang didirikan oleh PT. Permodalan Ekonomi Rakyat (PER) bersama dengan PT. Pengembangan Investasi Riau (PIR) sebagai mitra dengan komposisi kepemilikan saham 95%: 5%. Sebagai lembaga

intermediasi, Bank BPR Duta Perdana menjalankan aktifitas utama sebagai berikut:

1. Menghimpun Dana Pihak Ketiga, dalam bentuk:
 - a. Tabungan (Duta);
 - b. Tabungan (Pendidikan);
 - c. Tabungan (Umrah); dan
 - d. Deposito Duta.
2. Memberikan Pinjaman dalam bentuk Kredit

Saat ini Bank BPR Duta Perdana baru memiliki 1 (satu) kantor pelayanan yang berada di Jalan Suka Karya No. 24 Panam- Pekanbaru Telp. 0761 – 7415344 Fax. 0761 – 7415344. Dengan wilayah kerja seluruh wilayah Kota Pekanbaru dan daerah pinggiran Kabupaten sekitarnya, dan bermitra usaha dengan seluruh nasabah Bank BPR Duta Perdana.

BAB V

ANALISIS DATA DAN HASIL PENELITIAN

5.1 Penyajian Data Informan dan Key Informan

Indikator variabel di dalam penelitian ini, yaitu mengenai strategi sekretaris daerah dalam melakukan pembinaan pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat di Provinsi Riau, terdiri dari 4 (empat) indikator. Empat indikator tersebut adalah sebagai berikut: Pertama, komunikasi. Kedua, sumber daya. Ketiga, disposisi. Keempat, struktur birokrasi.

Setiap indikator dari variabel tersebut di atas diukur berdasarkan jawaban dari 38 (tiga puluh delapan) orang responden yang berasal dari hasil kuesioner dan empat orang responden yang berasal dari hasil wawancara, yaitu yang berasal dari informan dan yang berasal dari *key informan*. Informan dalam penelitian ini antara lain adalah: Pertama, Kepala Bagian Tata Kelola Badan Usaha Milik Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Riau sebagai pihak pelaksana strategi sekretaris daerah dalam melakukan pembinaan pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat di Provinsi Riau. Kedua, Direktur Utama PT Permodalan Ekonomi Rakyat sebagai pihak yang melaksanakan strategi sekretaris daerah dalam melakukan pembinaan pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat di Provinsi Riau. Ketiga, Komisaris PT Permodalan Ekonomi Rakyat. sebagai pihak yang melaksanakan strategi sekretaris daerah dalam melakukan pembinaan pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat di Provinsi Riau. Sedangkan satu orang *key informan* dalam penelitian ini adalah Sekretaris Daerah Provinsi Riau

sebagai pihak perumus strategi kebijakan pembinaan terhadap pengembangan Badan Usaha Milik Daerah di Provinsi Riau. Adapun karakteristik informan dan *key* informan tersebut di atas, yaitu berdasarkan umur, jenis kelamin, dan tingkat pendidikan, diuraikan sebagai berikut.

5.1.1 Jenis Kelamin

Identifikasi informan dan *key* informan berdasarkan jenis kelamin dalam penelitian ini, diuraikan sebagai berikut:

Tabel V. 1
Identifikasi Informan dan Key Informan berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah
1	Laki-laki	28 orang
2	Perempuan	10 orang
Total		38 orang

Sumber: Hasil Penelitian Lapangan, Mei 2020.

Berdasarkan hal tersebut di atas, responden laki-laki dalam penelitian ini lebih dominan apabila diperbandingkan dengan responden perempuan, yaitu sebesar 74% berjenis kelamin laki-laki dan sebesar 26% berjenis kelamin perempuan. Responden laki-laki di dalam penelitian ini antara lain adalah Kepala Bagian BUMD dan BLUD Biro Perekonomian Setda Provinsi Riau, yaitu Mardoni Akrom, S.I.P., M.Si., Komisaris PT PER, yaitu Zulfa Hendri, M.Pd dan Direktur PT PER yaitu Syamsul Bakri, SE, MM. Sedangkan responden perempuan dalam penelitian ini antara lain adalah Asisten Perekonomian dan Pembangunan Setda Provinsi Riau, yaitu atas nama Evarefita, S.E., M.Si.

5.1.2 Tingkat Pendidikan

Identifikasi informan dan *key* informan di dalam penelitian ini berdasarkan tingkat pendidikan, diuraikan pada Tabel V.2.

Tabel V. 2
Identifikasi Informan dan Key Informan berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah
1	Sarjana	34 orang
2	Magister	4 orang
Total		38 orang

Sumber: Hasil Penelitian Lapangan, Mei 2020.

Dari tabel tersebut di atas, secara umum, tingkat pendidikan responden dalam penelitian ini adalah sarjana, yaitu sebanyak 34 orang atau sebesar 89%. Dengan demikian, ditinjau dari aspek tingkat pendidikan, para responden tersebut telah memiliki tingkat pendidikan yang relevan dalam lingkup strategi kebijakan pembinaan terhadap pengembangan Badan Usaha Milik Daerah di Provinsi Riau.

5.1.3 Umur

Identifikasi informan dan key informan di dalam penelitian ini berdasarkan umur, diuraikan pada tabel di bawah ini.

Tabel V. 3
Identifikasi Informan dan Key Informan berdasarkan Umur

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah
1	< 25 tahun	2 orang
2	25-33 tahun	15 orang
3	34-42 tahun	17 orang
4	> 42 tahun	4 orang
Total		38 orang

Sumber: Hasil Penelitian Lapangan, Mei 2020.

Berdasarkan tabel tersebut di atas, tingkat umur responden yang dominan di dalam penelitian ini adalah pada rentang 34-42 tahun, yaitu sebanyak 17 orang atau sebesar 45%. Sedangkan sisanya, adalah dengan umur 25-33 tahun (39%), lebih dari 42 tahun (11%), dan dengan umur kurang dari 25 tahun sebanyak 2 orang atau sebesar 5%.

5.2 Hasil Penelitian dan Pembahasan

Telah disebutkan sebelumnya bahwa setiap indikator dari variabel penelitian ini diukur berdasarkan jawaban dari 34 (tiga puluh empat) orang yang berasal dari hasil kuesioner, dan 4 (empat) orang yang berasal dari hasil wawancara yang terdiri dari 3 (tiga) orang informan dan 1 (satu) orang *key informan*. Untuk lebih jelasnya, jawaban dari responden yang berasal dari hasil kuesioner dan hasil wawancara tersebut diuraikan sebagai berikut.

5.2.1 Komunikasi

Komunikasi menunjukkan bahwa setiap kebijakan akan dapat dilaksanakan dengan baik jika terjadi komunikasi efektif antara pelaksana program (kebijakan) dengan para kelompok sasaran (*target group*). Komunikasi berkenaan dengan bagaimana kebijakan dikomunikasikan pada organisasi dan/atau publik, ketersediaan sumber daya untuk melaksanakan kebijakan, sikap dan tanggap dari pihak yang terlibat, dan bagaimana struktur organisasi pelaksana kebijakan.

Pengukuran terhadap indikator variabel penelitian berupa komunikasi terkait pelaksanaan strategi sekretaris daerah dalam melakukan pembinaan pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat di Provinsi Riau di dalam penelitian ini, terdiri dari 2 (dua) sub indikator, yaitu: Pertama, sikap dan perilaku direksi dan setiap anggota direksi PT Permodalan Ekonomi Rakyat dalam hal wajib untuk memberikan penjelasan tentang segala hal yang ditanyakan oleh komisaris PT Permodalan Ekonomi Rakyat. Kedua, sikap dan perilaku direksi dalam hal paling lambat 5 (lima) bulan setelah buku PT Permodalan Ekonomi Rakyat ditutup, direksi menyusun laporan tahunan sesuai ketentuan peraturan

perundang-undangan yang berlaku yang ditandatangani oleh semua anggota direksi dan komisaris untuk diajukan dalam rapat umum pemegang saham PT Permodalan Ekonomi Rakyat.

5.2.1.1 Sikap dan Perilaku Direksi Memberikan Penjelasan Segala Hal yang Ditanyakan oleh Komisaris PT Permodalan Ekonomi Rakyat

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Asisten Perekonomian dan Pembangunan Setda Provinsi Riau, Evarefita, dengan jawaban sebagai berikut:

”Bahwa sikap dan perilaku Direksi berkategori “baik” dalam memberikan penjelasan kepada Dewan Komisaris. Alur komunikasi Direksi dan Komisaris diatur dalam pedoman *Good Corporate Governance* tentang *Board Manual* Dewan Komisaris dan Direksi Nomor Kep.197/SDM/1.1-PER/XI/16. Selanjutnya dari hasil laporan Dewan Komisaris dan Direksi yang terdapat dalam buku laporan tahunan terhadap tanggung jawab Dewan pengawas dalam hal ini adalah Komisaris dan Direksi sebagai pelaksana penanggungjawab Operasional PT PER bahwa antara Dewan Komisaris dan Direksi telah menandatangani pernyataan tentang tanggung jawab laporan tahunan yang di laporkan setiap akhir tahunnya melalui Rapat Umum Pemegang Saham PT PER” (Wawancara tanggal 6 April 2020).

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Kepala Bagian BUMD dan BLUD Biro Perekonomian Setda Provinsi Riau, Mardoni Akrom, dengan jawaban sebagai berikut:

”Dari hasil laporan Dewan Komisaris dan Direksi per tiga bulan yang disampaikan kepada Pemegang Saham melalui Biro Perekonomian sikap dan perilaku Direksi berkategori “baik” dalam memberikan penjelasan kepada Dewan Komisaris terlihat adanya laporan pelaksanaan rapat-rapat antara Dewan Komisaris bersama dengan Direksi PT PER secara berkala” (Wawancara tanggal 4 April 2020).

Wawancara selanjutnya dengan Komisaris PT PER, Zulfa Hendri, dengan jawaban sebagai berikut:

”Disampaikan terhadap sikap dan perilaku Direksi berkategori “baik” dalam memberikan penjelasan kepada Dewan Komisaris. Di internal PT. PER alur komunikasi Direksi dan Komisaris diatur dalam pedoman *Good Corporate*

Governance tentang Board Manual Dewan Komisaris dan Direksi Nomor Kep.197/SDM/1.1-PER/XI/16. Hal tersebut dapat dibuktikan dari laporan pengawasan PT PER yang disampaikan kepada Pemegang Saham, telah dilaksanakannya rapat Direksi dan Dewan Komisaris dalam tahun 2018 sebanyak 3 kali dan rapat bersama Pemegang Saham, Dewan Komisaris dan Direksi 1 kali dalam RUPS” (Wawancara tanggal 3 April 2020).

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Direktur Utama PT PER, Syamsul Bakri, diperoleh jawaban sebagai berikut:

”Komunikasi, sikap dan perilaku Direksi dengan Dewan Komisaris berjalan dengan baik, dimana komunikasi dilakukan dengan menyampaikan informasi yang diperlukan dalam melaksanakan setiap kegiatan operasional perusahaan, bentuk komunikasi dapat dilakukan dengan mengadakan rapat antara Direksi dengan Dewan Komisaris secara berkala, selain itu juga dalam bentuk laporan tertulis, baik bulanan, triwulan semester dan tahunan. Hal lain yang juga dilakukan adalah dengan menyampaikan laporan temuan oleh divisi SKAI baik laporan pemeriksaan regular maupun laporan audit investigasi. Disamping itu juga dilaksanakan rapat antara Dewan Komisaris dan Direksi secara berkala untuk membahas hal-hal yang telah dijalankan dalam kegiatan operasional perusahaan” (Wawancara tanggal 3 April 2020)

Berdasarkan wawancara di atas, diketahui bahwa sikap dan perilaku direksi dan setiap anggota direksi PT Permodalan Ekonomi Rakyat dalam hal wajib untuk memberikan penjelasan tentang segala hal yang ditanyakan oleh komisaris PT Permodalan Ekonomi Rakyat, telah berjalan dengan baik.

5.2.1.2 Sikap dan Perilaku Direksi dalam Menyusun Laporan Tahunan

Sesuai Ketentuan Peraturan Perundang-undangan yang Berlaku

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Asisten Perekonomian dan Pembangunan Setda Provinsi Riau, Evarefita, disebutkan olehnya sebagai berikut:

”Bahwa PT. Permodalan Ekonomi Rakyat dalam menyelenggarakan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) Tahunan perseroan tidak melewati batas ketentuan akhir yang diatur di Pasal 78 ayat (2) Undang Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas selambat-lambatnya 6 bulan setelah tahun buku berakhir (tanggal 31 Juni tahun berkenaan)” (Wawancara tanggal 6 April 2020).

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Kepala Bagian BUMD dan BLUD Biro Perekonomian Setda Provinsi Riau, Mardoni Akrom, disebutkan olehnya sebagai berikut:

”Pelaksanaan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) Tahunan perseroan tidak melewati batas ketentuan akhir yaitu selambat-lambatnya tanggal 31 Juni pada tahun berkenaan. Begitu pula dengan pengesahan RKAT yang disahkan tidak melebihi batas 60 (enam puluh) hari sebelum tahun anggaran dimulai, sebagaimana diatur dalam Pasal 19 ayat (5) Peraturan Daerah Provinsi Riau Nomor 2 Tahun 2016 tentang Tata Kelola BUMD Provinsi Riau” (Wawancara tanggal 4 April 2020).

Wawancara berikutnya dengan Komisaris PT PER, Zulfa Hendri, menurutnya:

”Sikap dan perilaku direksi dalam hal paling lambat 5 (lima) bulan setelah buku PT Permodalan Ekonomi Rakyat ditutup, adalah sudah baik. Hal ini dibuktikan dengan penyelenggaraan RUPS Tahunan perseroan tidak melewati batas ketentuan akhir yang diatur di 78 ayat (2) Undang Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, yakni 6 (Enam Bulan) setelah tahun buku berakhir, yaitu selambat-lambatnya tanggal 31 Juni pada tahun berkenaan” (Wawancara tanggal 3 April 2020).

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Direktur Utama PT PER, Syamsul Bakri, disampaikan sebagai berikut:

”Bahwa berdasarkan ketentuan yang berlaku bahwa PT. Permodalan Ekonomi Rakyat tunduk kepada perundang-undangan Perseroan terbatas Nomor 40 Tahun 2007, maka Direksi senantiasa menyusun laporan tahunan secara tepat waktu, untuk disampaikan dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) sebagai forum pertanggungjawaban Direksi kepada Pemegang Saham sesuai dengan undang-undang PT tersebut, mengamanatkan paling lambat 6 (enam) bulan setelah tutup buku berakhir, maka wajib dilaksanakan RUPS Tahunan. (Wawancara tanggal 3 April 2020).

Berdasarkan wawancara di atas, diketahui bahwa sikap dan perilaku direksi dalam hal paling lambat 5 (lima) bulan setelah buku PT Permodalan Ekonomi Rakyat ditutup, direksi menyusun laporan tahunan sesuai ketentuan peraturan

perundang-undangan yang berlaku yang ditandatangani oleh semua anggota direksi dan komisaris untuk diajukan dalam rapat umum pemegang saham PT Permodalan Ekonomi Rakyat, telah berjalan dengan baik.

Penilaian sub-sub indikator variabel komunikasi berdasarkan hasil kuesioner, diuraikan pada tabel di bawah ini.

Tabel V. 4
Tanggapan Responden tentang Strategi Sekretaris Daerah dalam Melakukan Pembinaan Pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat di Provinsi Riau dari Aspek Komunikasi

No	Aspek Komunikasi	Kategori Penilaian					Jumlah
		Sangat Baik	Baik	Cukup Baik	Tidak Baik	Sangat Tidak Baik	
1	Sikap dan perilaku direksi memberikan penjelasan tentang segala hal yang ditanyakan oleh komisaris PT PER	0 0%	34 100%	0 0%	0 0%	0 0%	34 100%
2	Sikap dan perilaku direksi dalam hal paling lambat 5 (lima) bulan setelah buku PT PER ditutup, menyusun laporan tahunan yang ditandatangani oleh semua anggota direksi dan komisaris untuk diajukan dalam RUPS PT PER	0 0%	34 100%	0 0%	0 0%	0 0%	34 100%
Jumlah		0	68	0	0	0	68
Rata-rata		0	34	0	0	0	34
Persentase		0	100%	0%	0%	0%	100%

Sumber: Hasil Penelitian Lapangan, Mei 2020.

Dari Tabel V.4, diketahui bahwa persentase tertinggi dari strategi sekretaris daerah dari aspek komunikasi adalah sebesar 100% dengan kategori penilaian baik. Berdasarkan persentase dengan kategori tersebut maka komunikasi terkait

strategi sekretaris daerah dalam melakukan pembinaan pengembangan PT PER dari aspek komunikasi berdasarkan hasil penelitian ini adalah sudah dilaksanakan dengan baik.

5.2.2 Sumber Daya

Sumber daya menunjukkan bahwa setiap kebijakan harus didukung oleh sumber daya yang memadai, baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya. Sumber daya berkenaan dengan ketersediaan sumber daya pendukung termasuk sumber daya manusia (berkenaan kecakapan pelaksana kebijakan publik untuk *carry out* kebijakan secara efektif).

Pengukuran terhadap indikator variabel penelitian berupa sumber daya terkait pelaksanaan strategi sekretaris daerah dalam melakukan pembinaan pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat di Provinsi Riau di dalam penelitian ini, terdiri dari 2 (dua) sub indikator, yaitu: Pertama, direksi PT Permodalan Ekonomi Rakyat diangkat oleh RUPS dari calon-calon yang memenuhi persyaratan untuk jangka waktu tertentu dengan kemungkinan diangkat kembali yang kembalinya telah mengikuti ujian dan dinyatakan lulus oleh Tim Uji Kelayakan dan Kepatutan (*Fit and Proper Test*). Kedua, maksud pendirian PT Permodalan Ekonomi Rakyat adalah berusaha dalam bidang pengembangan dan pemberdayaan ekonomi rakyat secara profesional sebagai perwujudan lima pilar menuju terwujudnya visi Riau 2020.

5.2.2.1 Direksi Diangkat oleh RUPS dari Calon-calon yang Memenuhi Persyaratan dan Dinyatakan Lulus *Fit and Proper Test*

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Asisten Perekonomian dan Pembangunan Setda Provinsi Riau, Evarefita, dengan jawaban sebagai berikut:

”Disebutkan olehnya bahwa peraturan mengenai mekanisme tentang pengangkatan dan pemberhentian anggota Direksi dan Komisaris di PT. Permodalan Ekonomi Rakyat mempedomani Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah dan Peraturan Menteri Dalam Negeri republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2018 tentang Pengangkatan dan Pemberhentian Anggota Dewan Pengawas atau Anggota Komisaris dan Anggota Direksi Badan Usaha Milik Daerah dimana untuk saat ini yang menjabat Dewan Komisaris dan Direksi telah melalui proses Uji Kelayakan dan Kepatutan (UKK)” (Wawancara tanggal 6 April 2020).

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Kepala Bagian BUMD dan BLUD Biro Perekonomian Setda Provinsi Riau, Mardoni Akrom, diperoleh jawaban sebagai berikut:

”Ditegaskan olehnya bahwa peraturan mengenai mekanisme tentang pengangkatan dan pemberhentian anggota Direksi dan Komisaris di PT. Permodalan Ekonomi Rakyat mempedomani Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2018 tentang Pengangkatan dan Pemberhentian Anggota Dewan Pengawas atau Anggota Komisaris dan Anggota Direksi Badan Usaha Milik Daerah, yaitu untuk saat ini yang menjabat Dewan Komisaris dan Direksi PT. Permodalan Ekonomi Rakyat, telah melalui proses Uji Kelayakan dan Kepatutan (UKK)” (Wawancara tanggal 4 April 2020).

Wawancara selanjutnya dengan Komisaris PT PER, Zulfa Hendri, diperoleh jawaban sebagai berikut:

”Ketentuan mengenai periodik dan mekanisme tentang pengangkatan dan pemberhentian anggota Direksi dan Komisaris di PT. PER sudah dilaksanakan dengan baik, yaitu dengan mempedomani Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2017 tentang BUMD dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 37 Tahun 2018 tentang Pengangkatan dan Pemberhentian Anggota Dewan Pengawas atau Anggota

Komisaris dan Anggota Direksi Badan Usaha Milik Daerah'' (Wawancara tanggal 3 April 2020).

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Direktur Utama PT PER, Syamsul Bakri, diperoleh jawaban sebagai berikut:

''Disebutkan olehnya bahwa sesuai dengan Ketentuan yang diatur oleh Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah bahwa Direksi diangkat oleh RUPS untuk masa jabatan 5 (lima) Tahun setelah melalui beberapa rangkaian. Selain itu Peraturan Menteri Dalam Negeri dimaksud juga mengatakan bahwa BUMD yang bersipat PT tunduk kepada aturan undang-undang Perseroan Terbatas (PT)'' (Wawancara tanggal 3 April 2020).

Berdasarkan wawancara di atas, diketahui bahwa aspek sumber daya dalam lingkup direksi PT Permodalan Ekonomi Rakyat diangkat oleh RUPS dari calon-calon yang memenuhi persyaratan untuk jangka waktu tertentu dengan kemungkinan diangkat kembali yang kembalinya telah mengikuti ujian dan dinyatakan lulus oleh Tim Uji Kelayakan dan Kepatutan (*Fit and Proper Test*), telah berjalan dengan cukup baik. Oleh karena itu, hal ini dapat dikategorikan sebagai penghambat strategi sekretaris daerah dalam melakukan pembinaan pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat di Provinsi Riau dari aspek sumber daya.

5.2.2.2 Berusaha dalam Bidang Pengembangan dan Pemberdayaan Ekonomi Rakyat secara Profesional

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Asisten Perekonomian dan Pembangunan Setda Provinsi Riau, Ibu Evarefita, dengan jawaban sebagai berikut:

''Disebutkan olehnya bahwa penilaian terhadap maksud pendirian PT Permodalan Ekonomi Rakyat, yaitu berusaha dalam bidang pengembangan dan pemberdayaan ekonomi rakyat secara profesional sebagai perwujudan

lima pilar menuju terwujudnya Visi Riau 2020, adalah cukup baik. Alasannya adalah dikarenakan pola pembinaan, pengembangan, dan pemberdayaan pada sektor Usaha Kecil Menengah dan Koperasi (UMKMK) kurang optimal dilaksanakan” (Wawancara tanggal 6 April 2020).

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Kepala Bagian BUMD dan BLUD Biro Perekonomian Setda Provinsi Riau, Mardoni Akrom, diperoleh jawaban sebagai berikut:

”Bahwa sesuai dengan maksud dan tujuan dari pendirian PT. Permodalan Ekonomi Rakyat sebagaimana tertuang dalam Peraturan Daerah Provinsi Riau Nomor 19 Tahun 2002 tentang pembentukan BUMD PT. Permodalan Ekonomi Rakyat pada Bab III Pasal 3 ayat (1), yakni “untuk membina, mengembangkan dan memberdayakan ekonomi rakyat Riau secara profesional sebagai perwujudan lima pilar pembangunan menuju terwujudnya Visi Riau 2020”. Penilaian terhadap hal ini adalah cukup baik. Mengapa cukup baik? Dikarenakan pola pembinaan, pengembangan, dan pemberdayaan pada sektor Usaha Kecil Menengah dan Koperasi (UMKMK) kurang optimal dilaksanakan. SDM yang terbatas di perseroan, banyak difokuskan pada penyaluran permodalan. Hal ini disebabkan, karena target evaluasi perseroan dari pembina BUMD, baru pada penilaian tingkat kesehatan perusahaan dari aspek keuangan (Capaian target laba, dan deviden yang disetorkan ke Kas Daerah). Begitu juga dengan tingkat penilaian kinerja dan penilaian pelayanan, yang juga diatur dalam evaluasi minimal BUMD menurut Pasal 109 Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah” (Wawancara tanggal 4 April 2020).

Wawancara selanjutnya dengan Komisaris PT PER, Zulfa Hendri, dengan jawaban sebagai berikut:

”Maksud dan tujuan dari pendirian PT. PER adalah sebagaimana tertuang dalam Peraturan Daerah Provinsi Riau Nomor 19 Tahun 2002 tentang pembentukan BUMD PT. PER pada Bab III Pasal 3 ayat (1), yakni untuk membina, mengembangkan dan memberdayakan ekonomi rakyat Riau secara profesional sebagai perwujudan lima pilar pembangunan menuju terwujudnya Visi Riau 2020. Hanya saja di dalam pelaksanaannya, penilaian terhadap hal tersebut adalah cukup baik. Mengapa cukup baik? Dikarenakan pola pembinaan, pengembangan, dan pemberdayaan pada sektor Usaha Kecil Menengah dan Koperasi (UMKMK) kurang optimal dilaksanakan. Sumber Daya Manusia (SDM) yang terbatas di perseroan, banyak difokuskan pada penyaluran permodalan. Hal ini disebabkan,

karena target evaluasi perseroan dari pembina BUMD, cenderung hanya pada penilaian tingkat kesehatan perusahaan pada aspek keuangan (Capaian target laba, dan deviden yang disetorkan ke Kas Daerah). Aspek administrasi dan aspek operasional yang merupakan bagian dari penilaian tingkat kesehatan perusahaan belum dimasukkan sebagai bagian dari penilaian tingkat kesehatan” (Wawancara tanggal 3 April 2020).

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Direktur Utama PT PER, Syamsul Bakri, diperoleh jawaban sebagai berikut:

”Disebutkan olehnya bahwa berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 19 Tahun 2002 tentang Pendirian BUMD PT Permodalan Ekonomi Rakyat bahwa pendirian perusahaan ini untuk mengembangkan dan memberdayakan ekonomi Rakyat, karena itu juga harus disejalkan dan diselaraskan dengan visi dan misi Gubernur Riau dalam mewujudkan lima pilar visi Riau 2020, dalam hal ini PT. Permodalan Ekonomi Rakyat megembangkan produk yang berorientasi kepada UMKM seperti kredit bakulan (Kredit Kelompok) dengan agunan yang minimal sehingga bias membantu UMKM untuk mendapatkan modal usaha, disamping itu juga dikembangkan produk usaha peternakan pengemukan sapi, kerja sama dengan asuransi dengan kredit ini petani dilindungi dari kerugian jika terjadi sapi sakit, mati dan dicuri orang” (Wawancara tanggal 3 April 2020)

Berdasarkan wawancara di atas, diketahui bahwa aspek sumber daya dalam lingkup maksud pendirian PT Permodalan Ekonomi Rakyat adalah berusaha dalam bidang pengembangan dan pemberdayaan ekonomi rakyat secara profesional sebagai perwujudan lima pilar menuju terwujudnya visi Riau 2020, telah berjalan dengan cukup baik. Oleh karena itu, hal ini dapat dikategorikan sebagai penghambat strategi sekretaris daerah dalam melakukan pembinaan pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat di Provinsi Riau dari aspek sumber daya.

Apabila pengukuran terhadap indikator variabel penelitian berupa sumber daya terkait pelaksanaan strategi sekretaris daerah dalam melakukan pembinaan pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat di Provinsi Riau

diperbandingkan dengan pengukuran terhadap indikator variabel penelitian berupa komunikasi, maka terlihat perbandingan penilaian, yaitu penilaian komunikasi lebih baik dari pada sumber daya. Untuk lebih jelasnya, penilaian sub-sub indikator variabel dari aspek sumber daya, diuraikan pada tabel di bawah ini:

Tabel V. 5
Tanggapan Responden tentang Strategi Sekretaris Daerah dalam Melakukan
Pembinaan Pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat di
Provinsi Riau dari Aspek Sumber Daya

No	Aspek Sumber Daya	Kategori Penilaian					Jumlah
		Sangat Baik	Baik	Cukup Baik	Tidak Baik	Sangat Tidak Baik	
1	Direksi PT PER diangkat oleh RUPS dari calon-calon yang memenuhi persyaratan untuk jangka waktu tertentu dengan kemungkinan diangkat kembali setelah dinyatakan lulus oleh Tim Uji Kelayakan dan Kepatutan (<i>Fit and Proper Test</i>)	0 0%	34 100%	0 0%	0 0%	0 0%	34 100%
2	Maksud pendirian PT PER adalah berusaha dalam bidang pengembangan dan pemberdayaan ekonomi rakyat secara profesional sebagai perwujudan lima pilar menuju terwujudnya visi Riau 2020	0 0%	2 0%	32 100%	0 0%	0 0%	34 100%
Jumlah		0	36	32	0	0	68
Rata-rata		0	18	16	0	0	34
Persentase		0	53%	47%	0%	0%	100%

Sumber: Hasil Penelitian Lapangan, Mei 2020.

Dari tabel di atas, diketahui bahwa persentase tertinggi dari strategi sekretaris daerah dalam melakukan pembinaan pengembangan PT Permodalan

Ekonomi Rakyat di Provinsi Riau dari aspek sumber daya adalah baik, dengan jumlah persentase 53%. Berdasarkan hal tersebut maka aspek sumber daya adalah baik dari segi Direksi PT PER diangkat oleh RUPS dari calon-calon yang memenuhi persyaratan untuk jangka waktu tertentu dengan kemungkinan diangkat kembali setelah dinyatakan lulus oleh Tim Uji Kelayakan dan Keputusan (*Fit and Proper Test*). Sedangkan cukup baik dari segi maksud pendirian PT PER adalah berusaha dalam bidang pengembangan dan pemberdayaan ekonomi rakyat secara profesional sebagai perwujudan lima pilar menuju terwujudnya visi Riau 2020.

5.2.3 Disposisi

Disposisi menunjukkan bahwa karakteristik yang menempel erat kepada implementor kebijakan atau program mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan. Disposisi berkenaan dengan kesediaan para implementor untuk *carry out* kebijakan publik tersebut karena kecakapan saja tidak cukup tanpa kesediaan dan komitmen untuk melaksanakan kebijakan.

Pengukuran terhadap indikator variabel penelitian berupa disposisi terkait pelaksanaan strategi sekretaris daerah dalam melakukan pembinaan pengembangan di dalam penelitian ini, terdiri dari 2 (dua) sub indikator, yaitu: Pertama, komitmen pimpinan PT Permodalan Ekonomi Rakyat untuk melaksanakan strategi kebijakan yang telah ditetapkan. Kedua, keberhasilan pimpinan PT Permodalan Ekonomi Rakyat dalam implementasi strategis kebijakan (penilaian kinerja) yang telah ditetapkan sebelumnya.

5.2.3.1 Komitmen Pimpinan PT Permodalan Ekonomi Rakyat untuk Melaksanakan Strategi Kebijakan yang Telah Ditetapkan

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Asisten Perekonomian dan Pembangunan Setda Provinsi Riau, Evarefita, diperoleh jawaban sebagai berikut:

”Disebutkan olehnya bahwa penilaian terhadap Direksi PT. Permodalan Ekonomi Rakyat mempunyai Komitmen yang tinggi dalam pengelolaan operasional perseroan (Direksi dan Manajemen) mempedomani target kinerja dalam rencana bisnis (*Bussiness Plan*) dan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) adalah “baik” (Wawancara tanggal 6 April 2020).

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Kepala Bagian BUMD dan BLUD Biro Perekonomian Setda Provinsi Riau, Mardoni Akrom, dengan jawaban sebagai berikut:

”Dijelaskan bahwa penilaian terhadap direksi PT. Permodalan Ekonomi Rakyat mempunyai Komitmen yang tinggi dalam pengelolaan operasional perseroan (Direksi dan Manajemen) mempedomani target kinerja dalam rencana bisnis (*Bussiness Plan*) dan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) adalah dinilai “baik” dan penyampaian RKAT kepada Pemegang Saham dalam RUPS-LB selambat-lambatnya pada bulan Oktober sebelum tahun pelaksanaan anggaran berkenaan” (Wawancara tanggal 4 April 2020)

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Komisaris PT PER, Zulfa Hendri, diperoleh jawaban sebagai berikut:

”Penilaian terhadap komitmen pengelola operasional perseroan (Direksi dan Manajemen) mempedomani target kinerja dalam rencana bisnis (*Bussiness Plan*) dan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) adalah “cukup baik”. Alasannya adalah disebabkan rencana tindak lanjut “terkesan” kurang progresif dan minim “*breakthrought strategy*”, sehingga terjadi deviasi cukup jauh antara target dan realisasi, jika dilihat dari capaian aspek keuangan” (Wawancara tanggal 3 April 2020).

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Direktur Utama PT PER, Syamsul Bakri, dengan jawaban sebagai berikut:

”Strategi dan komitmen manajemen mencapai strategi yang telah ditetapkan yang pertama adalah dengan membuat rencana strategi perusahaan untuk jangka waktu 5 (lima) Tahun kemudian diterjemahkan dalam Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan. Selanjutnya diturunkan dalam bentuk *Key Performan Indikator (KPI)* kepada seluruh unit kerja dan akan dievaluasi setiap 3 (tiga) bulan sekali, untuk pencapaian kinerja yang baik, manajemen memberikan *reward punishment*. Di samping itu masing-masing unit kerja juga harus menandatangani fakta integritas untuk pencapaian target yang ditetapkan” (Wawancara tanggal 3 April 2020).

Berdasarkan wawancara di atas, diketahui bahwa komitmen pimpinan PT Permodalan Ekonomi Rakyat untuk melaksanakan strategi kebijakan yang telah ditetapkan, telah berjalan dengan cukup baik.

5.2.3.2 Keberhasilan Pimpinan dalam Implementasi Strategis Kebijakan (Penilaian Kinerja) yang Telah Ditetapkan Sebelumnya

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Asisten Perekonomian dan Pembangunan Setda Provinsi Riau, ibu Evarefita, dengan jawaban sebagai berikut:

”Keberhasilan pimpinan PT Permodalan Ekonomi Rakyat dalam implementasi strategis kebijakan (penilaian kinerja) yang telah ditetapkan adalah cukup baik. Keberhasilan pimpinan/direksi BUMD dapat dilakukan dalam implementasi strategis kebijakan (penilaian kinerja) yang telah ditetapkan, berpedoman pada kinerja dari aspek keuangan, operasional dan administrasi yang disampaikan dan disepakati antara Pemerintah Provinsi Riau dengan Pimpinan/ direksi BUMD melalui surat Sekretaris Daerah Provinsi Riau Nomor 500/ADM-EK/85.12 tanggal 4 Juli 2018 perihal pedoman penilaian tingkat kesehatan BUMD” (Wawancara tanggal 6 April 2020).

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Kepala Bagian BUMD dan BLUD Biro Perekonomian Setda Provinsi Riau, Mardoni Akrom, diperoleh jawaban sebagai berikut:

”Disebutkan olehnya bahwa penilaian terhadap keberhasilan pimpinan PT Permodalan Ekonomi Rakyat dalam implementasi strategis kebijakan

(penilaian kinerja) yang telah ditetapkan sebelumnya adalah dengan kategori cukup baik yang dapat dilihat berdasarkan kebijakan Rencana bisnis yang seharusnya menjadi *Key Performance Indicator* (KPI) pengelolaan PT. Permodalan Ekonomi Rakyat oleh Direksi yang diangkat, sesuai Pasal 88 ayat (5) Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 jo Pasal 3 Peraturan Menteri dalam Negeri Nomor 118 Tahun 2018 tentang Rencana Bisnis, Rencana Kerja dan Anggaran, Kerja Sama, Pelaporan dan Evaluasi BUMD. Dari hasil penilaian kinerja tingkat kesehatan PT. Permodalan Ekonomi Rakyat dengan kategori “Kurang Sehat” dari sisi kinerja aspek keuangan” (Wawancara tanggal 4 April 2020).

Wawancara selanjutnya dengan Komisaris PT PER, Zulfa Hendri, diperoleh jawaban sebagai berikut:

”Dirinya tidak bisa memberikan pendapat secara komprehensif. Sebagaimana yang telah dipaparkan sebelumnya, karena tidak ada SOP khusus dan detail tentang pembinaan PT. PER, maka rencana bisnis yang seharusnya menjadi *Key Performance Indicator* (KPI) pengelolaan PT. PER oleh Direksi yang diangkat sejak 2016, sesuai Pasal 88 ayat (5) Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 jo Pasal 3 Permendagri Nomor 118 Tahun 2018, baru di-upgrade pada RUPS Oktober 2019 untuk masa 2019 sampai dengan 2021. Dalam pengamatan Zulfa Hendri, indikator realisasi atas Rencana Bisnis 2019 sampai dengan 2021 RKAT Tahun Buku 2018 dan RKAT Tahun Buku 2019 yang diuraikan di atas adalah dalam kategori “cukup baik” (Wawancara tanggal 3 April 2020).

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Direktur Utama PT PER, Syamsul Bakri, dengan jawaban sebagai berikut:

”Keberhasilan implementasi kebijakan yang telah ditetapkan, diukur dengan pencapaian target kinerja dengan membandingkan realisasi pencapaian-pencapaian kinerja tersebut dengan menggunakan berbagai macam ratio seperti *Non Performance Loan* (NPL), *Return on Earning* (ROE), dan *Return ff Asset* (ROA). Selanjutnya, juga menggunakan indikator lainnya yang ditetapkan oleh Gubernur Riau melalui Biro Perekonomian, yaitu dengan mengukur tingkat kesehatan perusahaan” (Wawancara tanggal 3 April 2020).

Berdasarkan wawancara di atas, diketahui bahwa keberhasilan pimpinan PT Permodalan Ekonomi Rakyat dalam implementasi strategis kebijakan (penilaian kinerja) yang telah ditetapkan sebelumnya, telah berjalan dengan cukup baik.

Apabila pengukuran terhadap indikator variabel penelitian berupa disposisi diperbandingkan dengan pengukuran terhadap indikator variabel penelitian berupa sumber daya, maka terlihat perbandingan penilaian, yaitu penilaian sumber daya lebih baik dari pada disposisi. Untuk lebih jelasnya, penilaian sub-sub indikator variabel dari disposisi, diuraikan pada tabel di bawah ini:

Tabel V. 6
Tanggapan Responden tentang Strategi Sekretaris Daerah dalam Melakukan
Pembinaan Pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat di
Provinsi Riau dari Aspek Disposisi

No	Aspek Disposisi	Kategori Penilaian					Jumlah
		Sangat Baik	Baik	Cukup Baik	Tidak Baik	Sangat Tidak Baik	
1	Komitmen pimpinan PT PER untuk melaksanakan strategi kebijakan	0 0%	28 75%	6 25%	0 0%	0 0%	34 100%
2	Keberhasilan pimpinan PT PER dalam implementasi strategis kebijakan yang telah ditetapkan	0 0%	0 0%	34 100%	0 0%	0 0%	34 100%
Jumlah		0	28	40	0	0	68
Rata-rata		0	14	20	0	0	34
Persentase		0	41%	59%	0%	0%	100%

Sumber: Hasil Penelitian Lapangan, Mei 2020.

Dari Tabel V.6, diketahui bahwa persentase tertinggi dari strategi sekretaris daerah dalam melakukan pembinaan pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat di Provinsi Riau dari aspek disposisi adalah sebesar 59%. Berdasarkan hal tersebut maka aspek disposisi adalah cukup baik, yaitu pada kategori keberhasilan pimpinan PT PER dalam implementasi strategis kebijakan (penilaian kinerja) yang telah ditetapkan sebagai berikut:

1. Berdasarkan berita acara antara Direktur Utama PT PER bersama Pemegang Saham yang di wakili oleh Kepala Biro Perekonomian Setda Provinsi Riau, tentang kesepakatan pelaksanaan penilaian kinerja BUMD PT PER yang di tandatangani pada tanggal 22 Mei 2018 dan telah pula di implementasikan dalam penilaian kinerja keuangan PT PER sebagaimana tertuang dalam Bab I pada tabel I.6 penilaian tingkat kesehatan kinerja keuangan PT PER selama 3 (tiga) tahun terakhir (2017 s/d 2019).
2. Direksi PT PER telah melaksanakan penilaian kinerja berdasarkan surat Sekretaris Daerah Provinsi Riau Nomor 500/ADM-EK/85.12 tanggal 4 Juli 2018 perihal pedoman penilaian tingkat kesehatan BUMD khususnya PT PER.

5.2.4 Struktur Birokrasi

Struktur birokrasi menunjukkan bahwa struktur birokrasi menjadi penting dalam implementasi kebijakan. Struktur birokrasi berkenaan dengan kesesuaian organisasi birokrasi yang menjadi penyelenggara implementasi kebijakan publik

Pengukuran terhadap indikator variabel penelitian berupa struktur birokrasi terkait pelaksanaan strategi sekretaris daerah dalam melakukan pembinaan pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat di Provinsi Riau di dalam penelitian ini, terdiri dari 2 (dua) sub indikator, yaitu: Pertama, jumlah pegawai pemerintah dengan jabatan pelaksana dalam strategi sekretaris daerah dalam melakukan pembinaan pengembangan. Kedua, kondisi riil jumlah pegawai badan usaha milik daerah secara keseluruhan dikaitkan dengan efektifitas dalam menjalankan strategi sekretaris daerah dalam pembinaan pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat di Provinsi Riau.

5.2.4.1 Jumlah Pegawai Pemerintah dengan Jabatan Pelaksana dalam Melakukan Pembinaan Pengembangan

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Asisten Perekonomian dan Pembangunan Setda Provinsi Riau, Ibu Evarefita, diperoleh jawaban sebagai berikut:

”Disebutkan olehnya bahwa penilaian terhadap jumlah pegawai pemerintah dengan jabatan pelaksana dalam strategi sekretaris daerah dalam melakukan pembinaan pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat di Provinsi Riau, adalah dengan kategori baik. Pemerintah Provinsi Riau melalui Biro Perekonomian dalam melakukan pembinaan BUMD bila dikaitkan dengan jumlah pegawai yang membidangi PT. Permodalan Ekonomi Rakyat di Bagian BUMD dan BULD di Biro Perekonomian dari sisi kuantitasnya cukup dan berkategori “Baik”. Namun masih kurangnya atau diperlukan pegawai yang berkompeten di bidang pembinaan pengelolaan BUMD seperti sarjana Ekonomi, Akuntansi dan Hukum Bisnis dimana saat ini pegawai yang ada masih belum maksimal, sehingga perlu optimalisasi pegawai yang kompeten untuk melaksanakan peran dan kanalisasi evaluasi yang komperehensif sesuai Pasal 109 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah sesuai dengan *core bussiness* dan tujuan pendirian PT. Permodalan Ekonomi Rakyat” (Wawancara tanggal 6 April 2020).

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Kepala Bagian BUMD dan BLUD Biro Perekonomian Setda Provinsi Riau, Mardoni Akrom, dengan jawaban sebagai berikut:

”Bahwa penilaian mengenai jumlah pegawai pemerintah dengan jabatan pelaksana dalam strategi sekretaris daerah dalam melakukan pembinaan pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat di Provinsi Riau, adalah dengan kategori baik. Pemerintah Provinsi Riau melalui Biro Perekonomian dalam melakukan pembinaan BUMD bila dikaitkan dengan jumlah pegawai yang membidangi PT. Permodalan Ekonomi Rakyat di Bagian BUMD dan BULD di Biro Perekonomian dari sisi kuantitasnya cukup dan berkategori “Baik”. Namun masih kurangnya atau diperlukan pegawai yang berkompeten di bidang pembinaan pengelolaan BUMD seperti sarjana Ekonomi, Akuntansi dan Hukum Bisnis dimana saat ini pegawai yang ada masih belum maksimal, sehingga perlu optimalisasi pegawai yang kompeten untuk melaksanakan peran dan kanalisasi evaluasi yang komperehensif serta

sesuai dengan *core bussiness* dan tujuan pendirian PT. Permodalan Ekonomi Rakyat” (Wawancara tanggal 4 April 2020).

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Komisaris PT PER, Zulfa Hendri, diperoleh informasi jawaban sebagai berikut:

”Disebutkan olehnya bahwa penilaian terhadap jumlah pegawai pemerintah dengan jabatan pelaksana dalam strategi sekretaris daerah dalam melakukan pembinaan pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat di Provinsi Riau adalah dengan kategori baik. Jumlah pegawai yang membidangi tentang PT. PER di Bidang Tata Kelola BUMD Biro Administrasi Perekonomian dan SDA sudah cukup dan berkategori “Baik”. Tinggal optimalisasi peran dan kanalisasi evaluasi yang komprehensif sesuai Pasal 109 Peraturan Pemerintah RI Nomor 40 Tahun 2017 sesuai dengan *core bussiness* dan tujuan pendirian PT. PER” (Wawancara tanggal 3 April 2020).

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Direktur Utama PT PER, Syamsul Bakri, diperoleh informasi jawaban sebagai berikut:

”Strategi pelaksanaan Sekretaris Daerah dalam melakukan pembinaan kepada PT. Permodalan Ekonomi Rakyat dilaksanakan dengan melakukan monitoring terhadap pelaksanaan kegiatan secara triwulan, semester dan tahunan. Dari laporan tersebut dilakukan evaluasi dan menyampaikan saran perbaikan kepada PT. Permodalan Ekonomi Rakyat” (Wawancara tanggal 3 April 2020).

Berdasarkan wawancara di atas, diketahui bahwa jumlah pegawai pemerintah dengan jabatan pelaksana dalam strategi sekretaris daerah dalam melakukan pembinaan pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat di Provinsi Riau, telah berjalan dengan baik.

5.2.4.2 Kondisi Riil Jumlah Pegawai Dikaitkan dengan Efektifitas Strategi

Sekretaris Daerah dalam Melakukan Pembinaan Pengembangan

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Asisten Perekonomian dan Pembangunan Setda Provinsi Riau, Ibu Evarefita, diperoleh informasi jawaban sebagai berikut:

”Menurutnya penilaian terhadap kondisi riil jumlah pegawai PT Permodalan Ekonomi Rakyat di Provinsi Riau, adalah dengan kategori cukup baik dari sisi kuantitasnya, dan yang tidak kalah pentingnya adalah peningkatan kompetensi SDM secara konsisten harus menjadi perhatian dari Direksi PT PER untuk menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat” (Wawancara tanggal 6 April 2020).

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Kepala Bagian BUMD dan BLUD Biro Perekonomian Setda Provinsi Riau, Mardoni Akrom, diperoleh informasi jawaban sebagai berikut:

”Disebutkan olehnya bahwa kondisi jumlah pegawai BUMD PT. Permodalan Ekonomi Rakyat sudah “Cukup baik” dari sisi kuantitasnya, bila dikaitkan dengan efektifitas dalam menjalankan strategi sekretaris daerah dalam melakukan pembinaan pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat di Provinsi Riau” (Wawancara tanggal 4 April 2020).

Wawancara selanjutnya dengan Komisaris PT PER, Zulfa Hendri, dengan jawaban sebagai berikut:

”Menurutnya kondisi riil jumlah pegawai PT Permodalan Ekonomi Rakyat di Provinsi Riau sudah “cukup baik” dari sisi kuantitasnya untuk saat ini, namun bila kedepan adanya pengembangan usaha yang lebih besar tentunya dapat di sesuaikan dengan kebutuhan SDM yang diperlukan” (Wawancara tanggal 3 April 2020).

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Direktur Utama PT PER, Syamsul Bakri, diperoleh jawaban sebagai berikut:

”Jumlah pegawai PT. Permodalan Ekonomi Rakyat disesuaikan dengan kondisi keuangan disejalankan dengan kegiatan untuk mencapai target perusahaan, struktur organisasi selalu dilakukan evaluasi agar efisiensi biaya, struktur organisasi dibuat seminimal mungkin tetapi tidak menghambat operasional perusahaan” (Wawancara tanggal 3 April 2020).

Berdasarkan wawancara di atas, diketahui bahwa jumlah pegawai pemerintah dengan jabatan pelaksana dalam strategi sekretaris daerah dalam melakukan pembinaan pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat di Provinsi Riau, telah berjalan dengan cukup baik.

Apabila pengukuran indikator variabel struktur birokrasi diperbandingkan dengan pengukuran terhadap indikator variabel penelitian disposisi, maka terlihat perbandingan penilaian, yaitu penilaian struktur birokrasi lebih baik dari pada disposisi. Untuk lebih jelasnya, penilaian sub-sub indikator variabel dari struktur birokrasi tersebut, diuraikan pada tabel di bawah ini.

Tabel V. 7
Tanggapan Responden tentang Strategi Sekretaris Daerah dalam Melakukan
Pembinaan Pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat di
Provinsi Riau dari Aspek Struktur Birokrasi

No	Aspek Struktur Birokrasi	Kategori Penilaian					Jumlah
		Sangat Baik	Baik	Cukup Baik	Tidak Baik	Sangat Tidak Baik	
1	Jumlah pegawai pemerintah dengan jabatan pelaksana dalam strategi sekretaris daerah melakukan pembinaan pengembangan	0 0%	34 100%	0 0%	0 0%	0 0%	34 100%
2	Kondisi riil jumlah pegawai badan usaha milik daerah secara keseluruhan dikaitkan dengan efektifitas strategi sekretaris daerah dalam melakukan pembinaan pengembangan	0 0%	0 0%	34 100%	0 0%	0 0%	34 100%
Jumlah		0	34	34	0	0	68
Rata-rata		0	17	17	0	0	34
Persentase		0	50%	50%	0%	0%	100%

Sumber: Hasil Penelitian Lapangan, Mei 2020.

Dari Tabel V.7, diketahui bahwa terdapat persamaan antara persentase tertinggi dari strategi sekretaris daerah dalam melakukan pembinaan pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat di Provinsi Riau dari aspek

struktur birokrasi. Berdasarkan hal tersebut maka aspek struktur birokrasi memiliki penilaian baik dari segi jumlah pegawai pemerintah dengan jabatan pelaksana dalam strategi sekretaris daerah dalam melakukan pembinaan pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat. Sedangkan memiliki penilaian cukup baik dari segi kondisi riil jumlah pegawai badan usaha milik daerah secara keseluruhan dikaitkan dengan efektifitas dalam menjalankan strategi sekretaris daerah dalam melakukan pembinaan pengembangan PT PER di Provinsi Riau, berupa adanya Surat Keputusan Direksi PT PER Nomor Kep.003/SDM/1/1-PER/I/19 tentang perubahan struktur organisasi dan tata kerja PT PER Provinsi Riau. Bahwa dalam rangka menyesuaikan perkembangan kebutuhan organisasi PT PER telah di lakukan perubahan struktur organisasi sesuai dengan kebutuhan PT PER untuk mencapai target kerja setiap tahunnya.

5.2.5 Rekapitulasi Penilaian Strategi Sekretaris Daerah dalam Melakukan Pembinaan Pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat

Rekapitulasi penilaian terhadap strategi sekretaris daerah dalam melakukan pembinaan pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat, disajikan pada tabel di bawah ini.

Tabel V. 8
Rekapitulasi Penilaian Strategi Sekretaris Daerah dalam Pembinaan Pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat di Provinsi Riau

No	Klasifikasi Pertanyaan	Kategori Penilaian Rata-rata					Jumlah
		Sangat Baik	Baik	Cukup Baik	Tidak Baik	Sangat Tidak Baik	
1	Komunikasi	0 0%	34 100%	0 0%	0 0%	0 0%	34 100%
2	Sumber daya	0 0%	17 50%	17 50%	0 0%	0 0%	34 100%
3	Disposisi	0	14 41%	20 59%	0	0	34 100%
4	Struktur Birokrasi	0 0%	17 50%	17 50%	0 0%	0 0%	34 100%
Jumlah		0	82	54	0	0	136
Rata-rata		0	21	13	0	0	34
Persentase		0%	60%	40%	0%	0%	100%

Sumber: Data olahan lapangan Tahun 2020.

Dari tabel di atas, diketahui bahwa kategori ukuran indikator variabel komunikasi dalam lingkup penilaian terhadap strategi sekretaris daerah dalam melakukan pembinaan pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat di Provinsi Riau adalah sangat baik. Alasannya adalah karena seluruh responden, yaitu sebanyak 34 orang atau 100% memberikan jawaban baik. Hal ini sesuai dengan kriteria penilaian yang berada pada persentase sebesar 81% sampai dengan 100%. Kategori ukuran indikator variabel komunikasi adalah cukup baik. Alasannya adalah karena hanya sebagian responden, yaitu sebanyak 17 orang atau 50% memberikan jawaban baik. Hal ini sesuai dengan kriteria penilaian yang

berada pada persentase sebesar 41% sampai dengan 60%. Masih berdasarkan data pada tabel V.8, ukuran indikator variabel disposisi dalam lingkup penilaian terhadap strategi sekretaris daerah dalam melakukan pembinaan pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat di Provinsi Riau adalah cukup baik. Alasannya adalah karena hanya sebagian responden, yaitu sebanyak 14 orang atau 41% memberikan jawaban baik. Hal ini sesuai dengan kriteria penilaian yang berada pada persentase sebesar 41% sampai dengan 60%. Selanjutnya, kategori ukuran indikator variabel struktur organisasi dalam lingkup penilaian terhadap strategi sekretaris daerah dalam melakukan pembinaan pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat di Provinsi Riau adalah cukup baik. Alasannya adalah karena hanya sebagian responden, yaitu sebanyak 17 orang atau 50% memberikan jawaban baik. Hal ini sesuai dengan kriteria penilaian yang berada pada persentase sebesar 41% sampai dengan 60%.

Dari Tabel V.8, diketahui bahwa strategi Sekretaris Daerah dalam melakukan pembinaan pengembangan PT PER adalah terlaksana dengan baik. Karena pada umumnya, total persentase responden yang memilih opsi jawaban berupa penilaian baik adalah sebesar 60%. Sedangkan sisanya, yaitu sebesar 40% dari jawaban responden, responden memilih opsi jawaban berupa penilaian cukup baik. Akan tetapi, berdasarkan total persentase tersebut, penilaian terhadap strategi sekretaris daerah dalam melakukan pembinaan pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat di Provinsi Riau adalah berada pada kategori penilaian cukup baik. Hal ini sesuai dengan teknik pengukuran yang ditetapkan sebelumnya, yaitu berada pada persentase antara 41% sampai dengan 60%.

Berdasarkan rekapitulasi data hasil penelitian yang sudah diuraikan sebelumnya (menurut responden dalam penelitian ini adalah terlaksana dengan baik), kategori dengan penilaian tertinggi berada pada sub indikator variabel berupa komunikasi. Sedangkan yang berada pada nilai terendah adalah indikator variabel berupa disposisi. Dari hal ini, komunikasi dalam strategi sekretaris daerah dalam melakukan pembinaan pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat di Provinsi Riau, belum didukung dengan disposisi yang baik. Oleh karena itu, pihak terkait harus mengupayakan agar disposisi tidak menjadi suatu permasalahan atau sedapat mungkin diminimalisir untuk masa yang akan datang.

Berdasarkan hasil observasi (pengamatan langsung) penulis di lapangan dijumpai terkait dengan strategi sekretaris daerah dalam melakukan pembinaan pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat di Provinsi Riau, untuk mengetahui tanggapan informan dan Key informan, penulis tentang strategi sekretaris daerah dalam melakukan pembinaan pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat di Provinsi Riau dengan indikator-indikator Komunikasi, Sumberdaya, Disposisi dan Struktur Birokrasi, penulis memberikan pertanyaan kepada Informan dan Key Informan dengan wawancara secara langsung.

5.3 Hambatan-hambatan yang Mempengaruhi Strategi Sekretaris Daerah dalam Melakukan Pembinaan Pengembangan

Berdasarkan rekapitulasi penilaian strategi sekretaris daerah dalam melakukan pembinaan pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat di Provinsi Riau, diketahui bahwa kategori dengan penilaian terendah berada pada sub indikator variabel berupa disposisi. Oleh karena itu, di bawah ini diuraikan

hambatan-hambatan yang mempengaruhi strategi sekretaris daerah dalam melakukan pembinaan pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat di Provinsi Riau, khususnya ditinjau dari disposisi, yaitu: Pertama, komitmen pimpinan PT Permodalan Ekonomi Rakyat untuk melaksanakan strategi kebijakan yang telah ditetapkan. Kedua, keberhasilan pimpinan PT Permodalan Ekonomi Rakyat dalam implementasi strategis kebijakan (penilaian kinerja) yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dari hambatan ke hambatan tersebut di atas, penulis berpendapat bahwa tentunya dapat dirumuskan konsep ideal yang dapat dilakukan sebagai bagian dari solusi mengatasi hambatan yang ditemukan tersebut.

5.3.1 Komitmen Pimpinan PT Permodalan Ekonomi Rakyat untuk Melaksanakan Strategi Kebijakan yang Telah Ditetapkan

Berdasarkan hasil kuesioner penulis sebelumnya dengan Komisaris PT PER, Zulfa Hendri, diketahui bahwa disebabkan oleh rencana tindak lanjut “terkesan” kurang progresif dan minim “*breakthrough strategy*”, terjadi deviasi cukup jauh antara target dan realisasi, jika dilihat dari capaian aspek keuangan pada PT PER. Oleh karena itu, penilaian terhadap komitmen pengelola operasional perseroan (Direksi dan Manajemen) yang mempedomani target kinerja dalam rencana bisnis (*Bussiness Plan*) dan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) adalah pada kategori penilaian cukup baik. Berdasarkan hal tersebut maka pembinaan harus senantiasa ditingkatkan.

Menurut penulis, dari 7 (tujuh) poin uraian tugas pembinaan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017, dapat dijelaskan bentuk-bentuk

pembinaan secara konkret yang dapat dilakukan, antara lain adalah sebagai mana diuraikan pada uraian di bawah ini:

1. Penilaian Kinerja Keuangan BUMD

Berdasarkan Modul Penilaian Kinerja BUMD Kementerian Dalam Negeri, terdapat delapan rasio keuangan untuk menilai kinerja keuangan perusahaan infrastruktur/non infrastruktur BUMD. Bagian Tata Kelola BUMD selaku pembina meminta laporan keuangan kepada direksi BUMD untuk tahun buku berkenaan sebagai bahan Pengukuran rasio tingkat kesehatan kinerja keuangan BUMD yang meliputi:

- a. *Return on Equity Ratio* yang digunakan untuk mengukur kemampuan Perusahaan Pembiayaan untuk menghasilkan laba dari ekuitas. *Return on Equity* dihitung dari perbandingan laba bersih terhadap ekuitas

$$ROE = \frac{\text{Earning after tax}}{\text{Total equity}} \times 100\%$$

- b. *Return on Investment ratio* digunakan untuk mengukur kemampuan Perusahaan Pembiayaan dalam menghasilkan laba sebelum bunga dan pajak (EBIT) dari investasi yang dilakukan oleh perusahaan. *Return on Investment* dihitung dari perbandingan antara laba atau rugi sebelum pajak terhadap total asset.

$$ROI = \frac{\text{Earning Before Interest and Tax}}{\text{Capital Employment}} \times 100\%$$

Capital employment merupakan selisih antara total assets dikurangi kewajiban lancar perusahaan

- c. *Cash ratio* mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya dengan kas yang dimiliki. Perhitungan rasio likuiditas aset dapat dilakukan dengan rumus:

$$\text{Cash Ratio} = \frac{\text{Cash}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

- d. *Current ratio* mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya dengan aktiva lancar yang dimiliki. Tingginya rasio ini memberikan indikasi adanya kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendeknya. Perhitungan rasio likuiditas aset dapat dilakukan dengan rumus:

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Asset Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

- e. *Collecting period* untuk mengukur berapa hari waktu yang diperlukan piutang berubah menjadi *cash*. Semakin cepat *collecting period* semakin efektif manajemen piutang perusahaan.

$$\text{Collecting period} = \frac{\text{Total piutang usaha}}{\text{Total Pendapatan Usaha}} \times 365 \text{ hari}$$

- f. Perputaran Persediaan untuk mengukur berapa hari waktu yang diperlukan persediaan berubah menjadi *cash*. Semakin cepat *collecting period* semakin efektif manajemen piutang perusahaan

$$\text{Perputaran persediaan} = \frac{\text{Total persediaan}}{\text{Total Pendapatan Usaha}} \times 365 \text{ hari}$$

- g. Perputaran Total Assets (TATO)

$$\text{TATO} = \frac{\text{Total Pendapatan}}{\text{Capital Employment}} \times 100\%$$

Capital employment merupakan selisih antara total assets dikurangi kewajiban lancar perusahaan

- h. Rasio Total Modal Sendiri Terhadap Total Asset. Rasio ini digunakan untuk mengetahui penggunaan modal sendiri untuk membiayai seluruh asset yang dimiliki oleh perusahaan.

Rasio Total Modal Sendiri Terhadap Total Asset =

$$\frac{(\text{Total Ekuitas})}{\text{Total Assets}} \times 100\%$$

Formulasi tingkat kesehatan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) disusun dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* serta penyesuaian dari penilaian tingkat kesehatan seperti yang tercantum dalam Keputusan Menteri BUMN Nomor : KEP-100/MBU/2002. Dalam penilaian tingkat kesehatan BUMD, klasifikasi tingkat kesehatan BUMD adalah seperti pada table berikut :

Tabel V. 9
Penilaian Tingkat Kesehatan BUMD

SEHAT	KURANG SEHAT	TIDAK SEHAT
• AAA apabila total (TS) lebih besar dari 95	• BBB apabila 50 <TS≤65	• CCC apabila 20 <TS≤30
• AA apabila 80 <TS≤95	• BB apabila 40 <TS≤50	• CC apabila 10 <TS≤20
• A apabila 65 <TS≤80	• B apabila 30 <TS≤40	• C apabila TS≤10

Sumber: Buku Pedoman Penilaian Kinerja BUMD Tahun 2017

Indikator kinerja BUMD dapat diartikan sebagai suatu ukuran yang dapat digunakan untuk memberikan gambaran tingkat keberhasilan kegiatan pengelolaan BUMD. Ukuran kinerja yang baik tidak hanya dapat digunakan oleh top manager untuk mengukur kemajuan perusahaannya, melainkan juga dapat memotivasi dan mengarahkan seluruh karyawan didalam perusahaan tersebut untuk bergerak maju kinerja yang diharapkan. Untuk memudahkan tim yang ditunjuk BUMD dapat memulai tahap ini dengan mengidentifikasi semua indikator yang dapat dijadikan sebagai ukuran kinerja dari tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Berikut ini adalah tabel menentukan indikator pada perspektif keuangan :

Gambar V. 1
Menentukan Indikator pada Perspektif Keuangan



Sumber: Buku Pedoman Penilaian Kinerja BUMD Tahun 2017

2. Pembinaan kepengurusan

Dalam melakukan pembinaan kepengurusan BUMD milik Provinsi Riau, bahwa setiap BUMD memiliki susunan kepengurusan mulai dari Direksi, Dewan Komisaris, General Manager dan Devisi serta Karyawan yang tentunya setiap masa kepengurusan setiap 5 tahun akan berakhir,

berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 37 Tahun 2018 tentang pengangkatan dan pemberhentian Anggota Dewan Pengawas atau Dewan Komisaris dan Anggota Direksi Badan Usaha Milik Daerah sesuai dengan Pasal 2 ayat (3): “Penyerahan kepada Kepala Daerah untuk melaksanakan seleksi Anggota Dewan Pengawas atau Dewan Komisaris dan Anggota Direksi yang masa jabatannya berakhir dan/atau dalam hal terjadinya kekosongan jabatan pada Suatu BUMD.”

3. Pembinaan Pendayagunaan Aset

Dengan melakukan penataan aset yang dipinjam pakai dan sewa oleh BUMD, bersama Organisasi Perangkat Daerah/OPD yang membidangi aset untuk melakukan pembenahan tata kelola Aset seperti Kantor PT Jamkrida Riau adalah aset milik Pemerintah Daerah Riau yang disewa, lahan tanah Aryaduta Hotel adalah aset milik Pemerintah Provinsi Riau yang dikerjasamakan dengan PT Lippo Karawaci sebagai pihak kedua, setelah kontrak berakhir sampai dengan tahun 2026 maka seluruh aset tanah dan Hotel menjadi milik pihak pertama Pemerintah Provinsi Riau.

4. Pembinaan Pengembangan Bisnis

Pengembangan bisnis yang dilakukan oleh BUMD, tidak terlepas dari kebutuhan modal untuk melakukan pengembangan bisnis yang tentunya harus membuat kajian bisnis atau rencana bisnis untuk selanjutnya dianalisis oleh Tim penilai investasi yang dibentuk oleh Kepala Daerah dengan menunjuk tenaga ahli independen yang salah satu tugasnya melakukan kelayakan pengembangan bisnis sesuai dengan modal yang diperlukan,

apakah modal yang diajukan tersebut layak dari penilaian dan pengembalian modal setelah menjalankan usaha bisnisnya.

5. Monitoring dan Evaluasi

Melakukan pemantauan/monitoring terhadap kinerja BUMD, peninjauan ke kantor dan ke tempat operasional usaha/bisnis dari masing-masing BUMD, melaksanakan rapat-rapat koordinasi dan evaluasi BUMD minimal 1 (satu) kali satu tahun. Sebagaimana alur prosedur Standar Operasional Prosedur (SOP) Biro di lingkup Setda Provinsi Riau sebagai berikut:

Tabel V. 11
SOP Pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi BUMD

No.	Uraian Prosedur	Pelaksana			Mutu Baku			Ket
		KABAG	KASUBBAG	PELAKSANA	Kelengkapan	Waktu	Output	
1	memberi petunjuk kepada kasubbag untuk mempersiapkan pelaksanaan monitoring dan evaluasi.	Mulai			lembar disposisi	25 menit	lembar disposisi	
2	memberi petunjuk kepada Pelaksana untuk mempersiapkan pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi.				lembar disposisi, form data	25 menit	Disposisi, form data	
3	menerima dan mempersiapkan pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi.				form data	1 hari	form data	
4	melaksanakan Monitoring dan Evaluasi inventarisasi data.				form data	3 hari	pengisian form data	

5	menginventarisir Data, membuat konsep laporan Monitoring dan Evaluasi dan memberikan petunjuk kepada Pelaksana			pengisian form data	30 menit	Konsep Laporan monev badan usaha milik daerah	
6	menerima, mengetik, mencetak, menandatangani konsep laporan dan melaporkan kepada Kasubbag.			Konsep Laporan monev badan usaha milik daerah	1 jam	Konsep Laporan monev badan usaha milik daerah	
7	menerima, memeriksa, menandatangani konsep laporan dan melaporkan kepada Kabag			Konsep Laporan monev badan usaha milik daerah	5 menit	Konsep Laporan monev badan usaha milik daerah	
8	menerima, memeriksa, menandatangani konsep laporan dan melaporkan kepada Karo.			Konsep Laporan monev badan usaha milik daerah	5 menit	Laporan monev badan usaha milik daerah	

Sumber: SOP Biro Lingkup Setda Provinsi Riau Tahun 2017

6. Administrasi Pembinaan

Administrasi Pembinaan dilakukan dengan cara: (a). Dengan menyurati BUMD dalam hal membuat laporan per-tiga bulan dan pelaksanaan Rapat Umum Pemegang Saham setiap tahunnya; b. Menyurati agar pelaksanaan Rapat Umum Pemegang Saham tidak melewati waktu yang telah ditentukan oleh Undang-Undang Perseroan; c. Mendokumentasikan surat dan kegiatan rapat-rapat bersama BUMD; d. Mem-*file*-kan surat masuk dan surat keluar dalam satu bundel; e. Mengevaluasi laporan kinerja direksi dan Dewan komisaris; f. Melakukan rekapitulasi laporan pertiga bulan dari Dewan Komisaris dan Direksi; g. Melaporkan bahan RUPS kepada Gubernur sebagai bahan masukan sebelum pelaksanaan RUPS; h. Melaporkan kepada Gubernur setelah pelaksanaan RUPS

terhadap hasil keputusan RUPS; i. Membuat rekapitulasi masa jabatan pengurus baik Dewan Komisaris ataupun Direksi BUMD untuk di sampaikan kepada Gubernur dan sebalum 6 (enam) bulan akan berakhir Gubernur melaporkan kepada Menteri Dalam Negeri bahwa jabatan salah satu BUMD akan berakhir; j. Merakapitulasi pendapatan yang bersumber dari BUMD untuk di sampaikan kepada Badan Pendapatan Daerah, Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah, serta banggar DPRD sebagai laporan pendapatan untuk dimasukkan dalam target pendapatan pada tahun berkenaan; k. Menyurati BUMD agar mengirimkan laba/dividen setiap tahunnya kepada Pemegang Saham, melalui rekening Kas Daerah BPKAD Provinsi Riau; dan l. Mempersiapkan Bahan Laporan Kenerja Pertanggungjawaban Kepala Daerah / LKPJ Gubenur terkait pengelolaan BUMD yang disampaikan kepada Tim LKPJ untuk disampaikan kepada DPRD Provinsi Riau.

7. Fungsi lainnya yang diberikan oleh pimpinan atau Sekretaris Daerah Menindaklanjuti permasalahan BUMD seperti adanya temuan dari BPK-RI, BPKP untuk ditindaklanjuti fasilitasi penyelesaiannya dan melakukan koordinasi ke Instansi/lembaga Kementerian di pusat yang terkait BUMD serta permasalahan lainnya.

5.3.2 Keberhasilan Pimpinan PT Permodalan Ekonomi Rakyat dalam Implementasi Strategis Kebijakan (Penilaian Kinerja) yang Telah Ditetapkan Sebelumnya

Berdasarkan hasil kuesioner penulis sebelumnya dengan Asisten Perekonomian dan Pembangunan Setda Provinsi Riau, Evarefita, dan dengan Kepala Bagian BUMD dan BLUD Biro Perekonomian Setda Provinsi Riau, Mardoni Akrom, diketahui bahwa penilaian terhadap keberhasilan pimpinan PT Permodalan Ekonomi Rakyat dalam implementasi strategis kebijakan (penilaian kinerja) yang telah ditetapkan sebelumnya adalah dengan kategori cukup baik apabila ditinjau dari penilaian kinerja tingkat kesehatan PT. Permodalan Ekonomi Rakyat dengan kategori “Kurang Sehat” (kurang baik dari sisi kinerja aspek keuangan). Selanjutnya,, menurut Komisaris PT PER, Zulfa Hendri, hal tersebut di atas salah satunya dipengaruhi oleh karena tidak tersedianya SOP khusus dan detail tentang pembinaan PT. PER, maka rencana bisnis yang seharusnya menjadi *Key Performance Indicator* (KPI) pengelolaan PT. PER oleh Direksi yang diangkat sejak 2016, sesuai Pasal 88 ayat (5) Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 jo Pasal 3 Permendagri Nomor 118 Tahun 2018, baru di-*upgrade* pada RUPS Oktober 2019 untuk masa 2019 sampai dengan 2021. Dalam pengamatannya, indikator realisasi atas Rencana Bisnis 2019 sampai dengan 2021 RKAT Tahun Buku 2018 dan RKAT Tahun Buku 2019 yang diuraikan di atas adalah dalam kategori “cukup baik”.

Selain permasalahan (hambatan) tersebut di atas, berdasarkan pengamatan penulis di lokasi penelitian, penulis menemukan beberapa fenomena yang selama

ini terjadi terkait kendala umum yang ditemui dalam pelaksanaan pembinaan PT Permodalan Ekonomi Rakyat sebagai bagian dari Badan Usaha Milik Daerah di Provinsi Riau, di antaranya:

1. Masih belum terlaksananya secara optimal tugas Kepala Bagian Tata Kelola Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) di Sekretariat Daerah Provinsi Riau;
2. Terjadinya mutasi aparatur sipil negara di Bagian Tata Kelola Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) ke Organisasi Perangkat Daerah (OPD) lain, dimana aparatur sipil negara tersebut telah berpengalaman dan sesuai dengan kompetensi dalam menangani pembinaan Badan Usaha Milik Daerah, tidak adanya pengkaderan sehingga mengganggu dalam melakukan pembinaan;
3. Masih terbatasnya sarana dan prasarana pendukung penunjang pelaksanaan pembinaan Badan Usaha Milik Daerah seperti tempat penyimpanan *file* dokumen BUMD yang belum memadai, mesin *fotocopy* yang sering rusak, ketersediaan jaringan internet yang sering lelet, ketersediaan alat-alat elektronik serta terbatasnya jenis komputer yang memadai saat ini; dan
4. Masih adanya aparatur yang membina BUMD belum sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan, sehingga tujuan pembinaan menjadi kurang maksimal. Kompetensi yang dibutuhkan adalah yang membidangi ekonomi bisnis, ekonomi manajemen, ekonomi keuangan, hukum bisnis dan hukum tata negara.

5.3.3 Hambatan selain Indikator Komunikasi, Sumberdaya, Disposisi dan Struktur Birokrasi

Berdasarkan hasil observasi (pengamatan langsung) dilapangan penulis menjumpai permasalahan yang menjadi hambatan pelaksanaan Strategi Skretaris Daerah dalam melakukan Pembinaan pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat diluar Indikator Komunikasi, Sumberdaya, Disposisi dan Struktur Birokrasi antara lain sebagai berikut:

1. Modal dasar PT PER berdasarkan perubahan anggaran dasar sesuai Akta Notaris Nomor 76 tanggal 30 Januari 2004 pada pasal (4) disebutkan bahwa modal dasar perusahaan PT PER berjumlah Rp.150.000.000.000,- (seratus lima puluh milyar rupiah), namun sampai saat ini Tahun 2020 modal dasar ter-realisasi hanya sebesar Rp.80.014.000.000,- (delapan puluh milyar empat belas juta rupiah) atau modal dasar PT PER baru ter-realisasi sebesar 53%. Sehingga PT PER mengalami hambatan dalam pengembangan usahanya dikarenakan belum maksimalnya modal yang diberikan oleh Pemilik Modal untuk pengembangan PT PER kedepannya.
2. Penanganan Kredit Bermasalah/*Non Performing Loan* (NPL). Kondisi Portofolio Kredit Bermasalah (*Non Performing Loan*/NPL) periode per 31 Desember 2018 sebesar 9,32% atau lebih baik dari 31 Desember 2017 yang berada pada posisi 12,36 % , meskipun tidak mencapai target kinerja kredit PT. PER Tahun 2018 sebesar 8,67%. Tidak tercapainya target NPL disebabkan antara lain:

- a. Keterbatasan Sumber Daya Manusia pada bagian penanganan Kredit Bermasalah dan belum adanya tim khusus/*adhoc* untuk melakukan penagihan intensif dan berkelanjutan di PT. PER.
 - b. Belum maksimalnya penjualan agunan debitur macet melalui KPKNL.
 - c. Kondisi ekonomi Riau yang menurun berakibat pada penurunan kemampuan nasabah untuk memenuhi kewajiban pengembalian angsuran pinjaman.
3. Terjadi penurunan kinerja selama tahun 2018 dan tahun 2019 yang mengakibatkan tidak tercapainya target laba yang telah dibuat dalam Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) sejak Tahun 2017 sampai dengan Tahun 2019. Jika dilihat perspektif laba sebagaimana diatur dalam tujuan pendirian BUMD pada Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah Pasal 331 Ayat 4 Poin c, realisasi laba yang dicapai manajemen PT. PER untuk Tahun 2018 hanya sebesar 15 % dari target RKAT, yakni Rp 257.035.523 dari target sebesar Rp1.713.312.054. Dewan Komisaris melihat Produk Kredit PT. PER saat ini banyak yang tidak berjalan. Dari 8 (delapan) cabang PT. PER, kesemuanya hanya fokus menjual produk Kredit KURMA (Kredit Usaha Rakyat Mudah dan Aman) dan Kredit SAGU (Serba Guna). Kredit BAKULAN hanya ada dua cabang yang menjualnya, yakni KCU Pekanbaru dan KC Sorek. Begitu pula dengan Kredit PADI (Pembayaran dari Gaji) dan Kredit PINTAR (Pendidikan

Untuk Rakyat) juga hanya terlihat progres penjualannya di KCU Pekanbaru. Sedangkan LINKAGE PROGRAM sama sekali belum ada progresnya.

4. Dewan Komisaris selaku pengawas yang ditugaskan oleh Pemilik Modal menemukan adanya ketidakharmonisan kerja antara Direktur Utama dengan Direktur Operasional yang mengakibatkan sulitnya pengambilan keputusan/kebijakan operasional Perusahaan, berpengaruh terhadap kekompakan karyawan, menurunnya kinerja, sehingga tidak tercapainya target kerja yang direncanakan dalam RKAT tahun 2018. Penilaian ini juga senafas dengan penilaian Komisaris PT. PER sebelumnya dalam Laporan Tahunan PT. PER Tahun Buku 2017 pada RUPS PT. PER Tanggal 12 Juli 2018. Selain daripada itu, dampaknya terlihat juga dengan belum adanya progres yang positif hingga akhir Tahun 2018 dan bahkan Tahun 2019 PT PER mengalami kerugian. Dalam pengimplementasian kebijakan mengarahkan kegiatan operasional syaria'ah PT. PER sebagaimana Keputusan RUPS-LB PT. PER Tanggal 12 Juli 2018.
5. Penurunan Pendapatan PT PER disebabkan terjadinya peningkatan beban operasional yang disebabkan anak perusahaan PT PER (PT BPR Duta Perdana) mengalami kerugian sejak berdiri sampai dengan tahun 2020. PT BPR Duta Perdana sejak berdiri berdasarkan pengesahan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia pada tanggal 23 April 2010 dalam kegiatan operasionalnya mengalami kerugian sebesar

1.025.611.274 (satu milyar dua puluh lima juta enamratus sebelas ribu dua ratus tujuh puluh empat rupiah) dari Modal yang telah disetorkan sejumlah Rp.6.700.000.000 (enam milyar tujuh ratus juta rupiah).

Menurut penulis, Surat Keputusan Sekretaris Daerah Provinsi Riau Nomor Kpts. 360/XII/2017 tanggal 20 Desember 2017 tentang Standar Operasional Prosedur (SOP) Biro di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Riau, adalah bagian dari eksistensi Standar Operasional Prosedur (SOP) dimana Sekretaris Daerah Provinsi Riau membuat kebijakan dalam pembinaan pengembangan BUMD khususnya PT. Permodalan Ekonomi Rakyat, sesuai dengan lampiran I SK Sekretaris Daerah dimaksud. Memperhatikan Surat Sekretaris Daerah Provinsi Riau Nomor 500/ADM-EK/85.12 tanggal 4 Juli 2018 Perihal Pedoman Penilaian Kinerja BUMD, bahwa dalam rangka optimalisasi pembinaan Pemerintah Daerah terhadap BUMD, dimana Pemerintah Provinsi Riau bersama BUMD telah menyusun dan menyepakati indikator penilaian tingkat kesehatan BUMD sesuai dengan *core business*-nya. Pedoman penilaian tingkat kesehatan BUMD ditinjau pada 3 (tiga) aspek yakni aspek kinerja keuangan, aspek operasional dan aspek administrasi. Pedoman dari 3 (tiga) aspek dimaksud, telah dilakukan pembahasan bersama Pemerintah Provinsi Riau melalui Biro Adm Perekonomian dan SDA, para direksi BUMD, dan dengan tenaga ahli ekonomi dari akademisi, dimana hasil pembahasan adanya kesepakatan antara Pemerintah Provinsi Riau diwakili Biro Adm Perekonomian dan SDA dengan Pimpinan masing-masing BUMD. Serta adanya pedoman penilaian tingkat kesehatan BUMD yaitu ; PT. Bank Riau Kepri, PT. Permodalan Ekonomi Rakyat, Pedoman PT. Pengembangan Investasi Riau,

PT. Sarana Pembangunan Riau, PT. Penjaminan Kredit Daerah Riau dan PT. Riau Petroleum. Dalam melaksanakan pembinaan oleh Sekretaris Daerah melalui Biro Perekonomian telah adanya SOP dalam pembinaan BUMD secara umum dan khususnya PT Permodalan Ekonomi Rakyat di Provinsi Riau secara umum eksistensi SOP telah dimiliki oleh OPD teknis yang membidangi BUMD yaitu Biro Perekonomian, namun secara detail dan khusus perlu dilakukan pembuatan SOP seperti Pada tiap awal tahun buku perseroan, Sekretaris Daerah Provinsi Riau menyurati Dewan Komisaris dan Direksi seluruh Badan Usaha Milik Daerah/BUMD Provinsi Riau terkait dengan laporan keuangan dan pelaksanaan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).

Lebih lanjut, pemegang Saham BUMD PT. Permodalan Ekonomi Rakyat mayoritas dimiliki oleh Pemerintah Provinsi Riau wajib melakukan pembinaan yang di lakukan oleh Sekretaris Daerah Provinsi Riau melalui Biro Perekonomian selaku Organisasi Perangkat Daerah (OPD) teknis yang melakukan pembinaan BUMD beserta jajarannya yang membidangi BUMD Provinsi Riau oleh pejabat terkait (Sekretaris Daerah, Asisten Bidang Perekonomian dan Pembangunan serta Kepala Biro Perekonomian) berpedoman pada (1) Undang-undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, (2) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2017 tentang BUMD, (3) Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 118 Tahun 2018 tentang Rencana Bisnis, Rencana Kerja dan Anggaran, Kerja Sama, Pelaporan dan Evaluasi BUMD, dan (4) Peraturan Daerah Provinsi Riau Nomor 2 Tahun 2016 tentang Tata Kelola BUMD Provinsi Riau. Yang dalam mekanisme pelaksanaannya dilakukan secara berjenjang di organ

perseroan, yakni organ Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Dewan Komisaris dan Direksi. Pembinaan reguler dilakukan secara periodik bulanan, triwulan, maupun tahunan.

Eksistensi Standar Operasional Prosedur (SOP) adalah didasarkan Surat Keputusan Sekretaris Daerah Provinsi Riau Nomor Kpts. 360/XII/2017 tanggal 20 Desember 2017 tentang Standar Operasional Prosedur (SOP) Biro di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Riau, sesuai dengan lampiran I, terdapat Judul SOP pembinaan BUMD, yaitu sebagai berikut: 1. Pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi terkait Tata Kelola BUMD; 2. Inventarisasi Data Permasalahan terkait Tata Kelola BUMD; 3. Himpunan Bahan Kebijakan BUMD; 4. Pembuatan Hasil Laporan per- Kegiatan terkait Tata Kelola BUMD; 5. Penyusunan SK Gubernur terkait Tata Kelola BUMD; dan 6. Pembuatan Surat Evaluasi Laporan Tahunan atau Rutin lain Tata Kelola BUMD.

Berdasarkan Surat Sekretaris Daerah Provinsi Riau Nomor 500/ADM-EK/85.12 tanggal 4 Juli 2018 Perihal Pedoman Penilaian Kinerja BUMD, bahwa dalam rangka optimalisasi pembinaan Pemerintah Daerah terhadap BUMD, dimana Pemerintah Provinsi Riau bersama BUMD telah menyusun dan menyepakati indikator penilaian tingkat kesehatan BUMD sesuai dengan *core business*-nya. Pedoman penilaian tingkat kesehatan BUMD ditinjau pada 3 (tiga) aspek yakni aspek kinerja keuangan, aspek operasional dan aspek administrasi. Pedoman dari 3 (tiga) aspek dimaksud, telah dilakukan pembahasan bersama Pemerintah Provinsi Riau melalui Biro Adm Perekonomian dan SDA, para direksi BUMD, dan dengan tenaga ahli ekonomi dari akademisi, dimana hasil

pembahasan adanya kesepakatan antara Pemerintah Provinsi Riau diwakili Biro Adm Perekonomian dan SDA dengan Pimpinan masing-masing BUMD. Serta adanya pedoman penilaian tingkat kesehatan BUMD: 1. Pedoman Penilaian Tingkat Kesehatan PT. Bank Riau Kepri; 2. Pedoman Penilaian Tingkat Kesehatan PT. Permodalan Ekonomi Rakyat; 3. Pedoman Penilaian Tingkat Kesehatan PT. Pengembangan Investasi Riau; 4. Pedoman Penilaian Tingkat Kesehatan PT. Sarana Pembangunan Riau; 5. Pedoman Penilaian Tingkat Kesehatan PT. Penjaminan Kredit Daerah Riau; dan 6. Pedoman Penilaian Tingkat Kesehatan PT. Riau Petroleum.

Secara praksis telah ada SOP dalam pembinaan BUMD yang di antaranya PT PER di Provinsi Riau secara umum eksistensi SOP telah dimiliki oleh OPD teknis yang membidangi BUMD yaitu Biro Perekonomian, namun secara detail dan khusus perlu dilakukan pembuatan SOP seperti pada tiap awal tahun buku perseroan, Sekretaris Daerah Provinsi Riau menyurati Dewan Komisaris dan Direksi seluruh BUMD Provinsi Riau terkait dengan laporan keuangan dan pelaksanaan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Pembinaan Secara reguler dari Sekretaris Daerah Provinsi Riau melalui Biro Perekonomian selaku Organisasi Perangkat Daerah (OPD) teknis yang melakukan pembinaan BUMD beserta jajarannya yang membidangi BUMD Provinsi Riau oleh pejabat terkait (Sekretaris Daerah, Asisten Bidang Perekonomian dan Pembangunan serta Kepala Biro Perekonomian) berpedoman pada (1) Undang-undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, (2) Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang BUMD, (3) Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 118 Tahun 2018

tentang Rencana Bisnis, Rencana Kerja dan Anggaran, Kerja Sama, Pelaporan dan Evaluasi BUMD, dan (4) Peraturan Daerah Provinsi Riau Nomor 2 Tahun 2016 tentang Tata Kelola BUMD Provinsi Riau. Mekanisme pelaksanaannya secara berjenjang di organ perseroan, yakni organ Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Dewan Komisaris dan Direksi. Pembinaan reguler dilakukan secara periodik bulanan, triwulan, maupun tahunan, dengan mekanisme: Laporan Direksi terdiri dari laporan bulanan, laporan triwulan dan laporan tahunan. Laporan tersebut dilaporkan kepada Dewan Komisaris, dan Laporan Dewan Komisaris terdiri dari laporan triwulan dan laporan tahunan yang disampaikan kepada Pemegang Saham dan RUPS.

Secara praksis, pada tiap awal tahun buku perseroan, Sekretaris Daerah Provinsi Riau menyurati Dewan Komisaris dan Direksi seluruh Badan Usaha Milik Daerah/BUMD Provinsi Riau (Termasuk PT. PER) terkait mekanisme pelaporan BUMD sebagai upaya monitoring dan evaluasi pembina maupun pemegang saham BUMD. Misalnya di tahun 2019 disampaikan melalui surat nomor 500/ADM-EK/559 Tanggal 19 Maret 2019 tentang Laporan BUMD, dan di tahun 2020 melalui surat Nomor 539/BUMD-EK/131 tanggal 23 Januari 2020 perihal Laporan Triwulan Dewan Komisaris Tahun 2020. Sedangkan indikator evaluasi BUMD dituangkan dalam surat dari Sekretaris Daerah Tahun 2017 tentang penilaian tingkat kesehatan BUMD dari aspek keuangan.

Secara reguler dan insidentil, pembinaan dari Sekretaris Daerah beserta jajarannya yang membidangi BUMD Provinsi Riau (Asisten II Bidang Perekonomian dan Kepala Biro Administrasi Perekonomian dan SDA)

berpedoman pada (1) Undang-undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, (2) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2017 tentang BUMD, (3) Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 118 Tahun 2018 tentang Rencana Bisnis, Rencana Kerja dan Anggaran, Kerja Sama, Pelaporan dan Evaluasi BUMD, dan (4) Peraturan Daerah Provinsi Riau Nomor 2 Tahun 2016 tentang Tata Kelola BUMD Provinsi Riau. Yang dalam mekanisme pelaksanaannya dilakukan secara berjenjang di organ perseroan, yakni organ Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Dewan Komisaris dan Direksi. Pembinaan reguler dilakukan secara periodik bulanan, triwulan, maupun tahunan, dengan mekanisme sebagai berikut: a. Laporan Direksi terdiri dari laporan bulanan, laporan triwulan dan laporan tahunan. Laporan tersebut dilaporkan kepada Dewan Komisaris. b. Laporan Dewan Komisaris terdiri dari laporan triwulan dan laporan tahunan yang disampaikan kepada Pemegang Saham dan RUPS.

Tujuan pendirian PT PER menunjukan bahwa Pemerintah Daerah Provinsi Riau konsisten dalam melakukan pembinaan terhadap usaha ekonomi kerakyatan karena dengan adanya PT. PER, usaha kecil dapat memperoleh pinjaman permodalan bagi yang belum bisa dilayani oleh perbankan, karena tidak memenuhi persyaratan. Secara umum, pembinaan pengembangan PT. Permodalan Ekonomi Rakyat dilakukan secara periodik, mengacu pada mekanisme pelaporan yang disampaikan sebelumnya.

Rapat koordinasi pembinaan dari Sekretaris Daerah Provinsi, dilakukan dengan menyurati Komisaris dan Direksi untuk menyampaikan laporan triwulan I

Tahun 2020, serta dilaksanakan Pembinaan melalui organ RUPS dilaksanakan juga sesuai dengan jadwal dan Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007. Proses pembinaan pengembangan PT. PER dilakukan secara periodik, mengacu pada mekanisme pelaporan yang telah dipaparkan sebelumnya, begitu juga dengan pembinaan pengembangan secara insidentil untuk pengembangan perseroan. Pembinaan melalui organ RUPS dilaksanakan juga sesuai dengan jadwal dan ketentuan perundangan tentang perseroan terbatas di Undang-undang Nomor 40 Tahun 2007.

Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, manajemen PT. Permodalan Ekonomi Rakyat telah menyusun Standar Operasional Prosedur (SOP) sebagai suatu standar prosedur pedoman bagi seluruh jajaran untuk melaksanakan kegiatan operasionalnya. Dengan adanya SOP pembagian tugas dan wewenang yang diatur dengan baik dan jelas, maka tidak terjadi tumpang tindih suatu kegiatan.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 118 Tahun 2018 tentang Rencana Bisnis, Rencana Kerja dan Anggaran, Kerja Sama, Pelaporan dan Evaluasi BUMD, dapat dilihat dari implementasinya bahwa pembinaan pengembangan PT. Permodalan Ekonomi Rakyat, sudah berorientasi masa depan, karena ruang untuk melakukan improvisasi, ekspansi, sampai restrukturisasi operasional perseroan terakomodir.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah dan Peraturan Menteri Dalam Negeri

Nomor 118 Tahun 2018 tentang Rencana Bisnis, Rencana Kerja dan Anggaran, Kerja Sama, Pelaporan dan Evaluasi BUMD, dapat dilihat dari implementasinya bahwa pembinaan pengembangan PT. Permodalan Ekonomi Rakyat, sudah berorientasi masa depan, karena ruang untuk melakukan improvisasi, ekspansi, sampai restrukturisasi operasional perseroan terakomodir. Namun kedepan, ada baiknya SOP pembinaan pengembangan PT. Permodalan Ekonomi Rakyat disusun secara khusus, detail dan terpadu, memuat minimal tentang penilaian kinerja, penilaian pelayanan, dan penilaian tingkat kesehatan (Yang *include* dari aspek keuangan, administrasi maupun operasional), dengan tetap mempedomani ketentuan perundangan tentang perseroan terbatas dan BUMD, serta memperhatikan *core bussiness* dan tujuan pendirian BUMD PT. Permodalan Ekonomi Rakyat dalam Peraturan Daerah Provinsi Riau Nomor 19 Tahun 2002 tentang pembentukan BUMD PT. Permodalan Ekonomi Rakyat.

Berpedoman pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2017 dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 118 Tahun 2018, kami memandang ruang pembinaan pengembangan PT. PER sudah berorientasi masa depan, karena ruang untuk melakukan improvisasi, ekspansi, sampai restrukturisasi operasional perseroan terakomodir. Namun kedepan, ada baiknya SOP pembinaan pengembangan PT. PER disusun secara khusus, detail dan terpadu, memuat minimal tentang penilaian kinerja, penilaian pelayanan, dan penilaian tingkat kesehatan (Yang *include* dari aspek keuangan, administrasi maupun operasional), dengan tetap mempedomani ketentuan perundangan tentang perseroan terbatas dan BUMD, serta memperhatikan *core bussiness* dan tujuan

pendirian BUMD PT. PER dalam Peraturan Daerah Provinsi Riau Nomor 19 Tahun 2002.

SOP yang dibuat telah berorientasi pada masa depan, karena setiap SOP yang dibuat dengan berpedoman kepada aturan perundang-undangan yang berlaku dan selalu dilakukan *update*, sehingga SOP tetap selaras dengan kemajuan aturan yang ada serta tidak bertentangan dengan peraturan per-undang-undangan yang berlaku. Dalam menyusun SOP, manajemen banyak melakukan adopsi terhadap aturan OJK sebagai lembaga yang mengawasi lembaga keuangan di Indonesia, walaupun PT. Permodalan Ekonomi Rakyat tidak berada di bawah pengawasan OJK.

SOP dalam pengembangan PT. Permodalan Ekonomi Rakyat secara khusus dan detail belum ada, seperti pengembangan usaha yang memerlukan modal masih mengacu berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 52 Tahun 2012 tentang pedoman pengelolaan investasi pemerintah daerah, dan mempedomani Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah serta mengacu Peraturan Daerah Provinsi Riau Nomor 2 Tahun 2016 tentang Tata Kelola. Tapi berkaitan dengan evaluasi penilaian tingkat kesehatan aspek keuangan yang disampaikan melalui surat Sekretaris Daerah Provinsi Riau Nomor 500/ADM-EK/85.12 tanggal 4 Juli 2018 perihal pedoman penilaian tingkat kesehatan BUMD, hal ini dapat dijadikan SOP yang sudah jelas dan transparan. Evaluasi penilaian tingkat kesehatan dari aspek keuangan yang disampaikan melalui surat Sekretaris Daerah Provinsi Riau adalah sudah jelas dan transparan.

Aturan SOP yang dibuat sangat jelas dan transparan, sehingga pelaksanaan kegiatan dapat dimonitor sesuai dengan aturan. Divisi Satuan Pengawas Internal (aktif) melakukan *monitoring* baik secara aktif maupun secara pasif sehingga jika ada penyimpangan dari SOP segera diketahui dan diambil tindakan sesuai dengan aturan yang ada.



BAB VI

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang sudah disajikan pada bab sebelumnya, diperoleh kesimpulan yang terkait dengan pelaksanaan penelitian, yaitu strategi Sekretaris Daerah dalam melakukan pembinaan pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat di Provinsi Riau telah dilaksanakan dengan baik dari aspek komunikasi, sumber daya, dan struktur birokrasi. Sebaliknya, aspek disposisi telah dilaksanakan dengan cukup baik. Dari hal ini, maka komunikasi, sumber daya, dan struktur birokrasi dalam strategi sekretaris daerah dalam melakukan pembinaan, belum didukung dengan disposisi yang baik sehingga terjadi hambatan berupa: Pertama, komitmen pimpinan perusahaan untuk melaksanakan strategi kebijakan yang telah ditetapkan. Kedua, keberhasilan pimpinan perusahaan dalam implementasi strategis kebijakan (penilaian kinerja) yang telah ditetapkan sebelumnya. Untuk lebih jelasnya, hal tersebut diuraikan sebagai berikut:

1. Komunikasi terkait pelaksanaan strategi sekretaris daerah dalam melakukan pembinaan pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat di Provinsi Riau sudah dilaksanakan dengan baik. Hal ini membuktikan telah terdapat sikap dan perilaku dari direksi dan setiap anggota direksi dalam hal wajib untuk memberikan penjelasan tentang segala hal yang ditanyakan oleh komisaris. Selanjutnya, terdapat sikap dan perilaku direksi dalam hal paling

lambat 5 (lima) bulan setelah buku ditutup, direksi menyusun laporan tahunan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

2. Sumber daya terkait pelaksanaan strategi sekretaris daerah dalam melakukan pembinaan pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat di Provinsi Riau sudah dilaksanakan dengan baik. Hal ini membuktikan direksi diangkat oleh RUPS dari calon-calon yang memenuhi persyaratan dan dinyatakan lulus *Fit and Proper Test*. Selanjutnya, tercapai maksud pendirian PT Permodalan Ekonomi Rakyat, yaitu berusaha dalam bidang pengembangan dan pemberdayaan ekonomi rakyat secara profesional sebagai perwujudan lima pilar menuju terwujudnya visi Riau 2020.
3. Disposisi terkait pelaksanaan strategi sekretaris daerah dalam melakukan pembinaan pengembangan sudah dilaksanakan dengan cukup baik. Hal ini membuktikan masih rendahnya komitmen pimpinan perusahaan untuk melaksanakan strategi kebijakan yang telah ditetapkan. Selanjutnya, masih rendahnya keberhasilan pimpinan perusahaan dalam implementasi strategis kebijakan (penilaian kinerja) yang telah ditetapkan sebelumnya.
4. Struktur birokrasi terkait pelaksanaan strategi sekretaris daerah dalam melakukan pembinaan pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat di Provinsi Riau sudah dilaksanakan dengan baik. Hal ini berarti jumlah pegawai pemerintah dengan jabatan pelaksana sudah efektif dalam strategi sekretaris daerah dalam melakukan pembinaan pengembangan. Selanjutnya, kondisi riil jumlah pegawai badan usaha milik daerah secara keseluruhan telah efektif.

5. Hambatan-hambatan yang mempengaruhi strategi sekretaris daerah dalam melakukan pembinaan pengembangan PT Permodalan Ekonomi Rakyat di Provinsi Riau, khususnya ditinjau dari disposisi, yaitu: Pertama, komitmen pimpinan PT Permodalan Ekonomi Rakyat untuk melaksanakan strategi kebijakan yang telah ditetapkan. Kedua, keberhasilan pimpinan PT Permodalan Ekonomi Rakyat dalam implementasi strategis kebijakan (penilaian kinerja) yang telah ditetapkan sebelumnya. Dari hambatan ke hambatan tersebut, tentunya dapat dirumuskan konsep ideal yang dapat dilakukan sebagai bagian dari solusi mengatasi hambatan yang ditemukan.

6.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat diberikan saran sebagai berikut:

1. Komunikasi yang telah dilaksanakan dengan baik selama ini, hendaknya dipertahankan oleh Bagian Tata Kelola Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Sekretariat Daerah Provinsi Riau.
2. Dari aspek sumber daya, hendaknya tidak terjadi mutasi aparatur sipil negara di Bagian Tata Kelola Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) ke Organisasi Perangkat Daerah (OPD) lain. Alasannya, aparatur sipil negara tersebut telah berpengalaman dan sesuai dengan kompetensi dalam menangani pembinaan Badan Usaha Milik Daerah. Dengan tidak adanya pengkaderan, dapat mengganggu dalam melakukan pembinaan.
3. Dari aspek disposisi, hendaknya aparatur yang membina BUMD memiliki kompetensi yang dibutuhkan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan, sehingga tujuan pembinaan menjadi maksimal. Kompetensi yang

dibutuhkan adalah yang membidangi ekonomi bisnis, ekonomi manajemen, ekonomi keuangan, hukum bisnis dan hukum tata negara.

4. Dari aspek struktur birokrasi, hendaknya sarana dan prasarana pendukung penunjang pelaksanaan pembinaan Badan Usaha Milik Daerah segera dipenuhi seperti tempat penyimpanan *file* dokumen BUMD yang belum memadai, mesin *fotocopy* yang sering rusak, ketersediaan jaringan internet yang sering lelet, ketersediaan alat-alat elektronik serta terbatasnya jenis komputer yang memadai.

Selain Saran di atas, saran dari hambatan juga terdapat di luar indikator komunikasi, sumberdaya, disposisi dan birokrasi terhadap strategi sekretaris daerah dalam melakukan pembinaan pengembangan PT PER, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kepada Pemerintah Provinsi Riau melalui Sekretaris Daerah Provinsi Riau selaku pejabat yang berwenang dalam membina BUMD Khususnya PT PER agar memenuhi kebutuhan modal dasar yang telah di sepakati pada saat awal pendirian PT PER yaitu sebesar Rp.150.000.000.000,- (seratus lima puluh milyar). Dengan jumlah kekurangan tambahan modal sebesar Rp.69.986.000.000,- (enam puluh Sembilan milyar Sembilan ratus delapan puluh enam juta rupiah) yang belum terpenuhi modal dasar tersebut dengan mengajukan tambahan penyertaan modal melalui mekanisme Program Pembantuan Peraturan Daerah yang dibahas dan disyahkan oleh DPRD Provinsi Riau. Bila modal dasar tidak di penuhi maka akan terjadi kendala hambatan dalam pengembangan usaha PT PER antara lain sebagai berikut:

- 1) Peningkatan Modal UMKM
- 2) Kerjasama Usaha
- 3) Penyertaan Modal
- 4) Investasi
- 5) Pelatihan dan Pembinaan Manajemen Usaha
- 6) Pengembangan Unit usaha syariah
- 7) Pengembangan usaha anak perusahaan PT BPR Duta Perdana yang saat ini membebani PT PER dikarenakan dalam kondisi merugi, sehingga tergerusnya modal PT PER sebagai perusahaan induk PT BPR Duta Perdana.

2. Manajemen diminta untuk melakukan langkah-langkah perbaikan secara konkrit terhadap pengelolaan portofolio kredit dengan cara:

- a. Mengintensifkan penagihan oleh Bagian Penanganan Kredit Bermasalah (PKB) serta membentuk Satuan Tugas Khusus/ Tim *Adhoc* dalam membantu upaya penagihan ke unit kerja yang memiliki kredit bermasalah dan kredit hapus buku. Permasalahan dalam penagihan tersebut diklasifikasikan untuk usulan penanganan kredit bermasalah, dengan cara antara lain:

- 1) Melaksanakan restrukturisasi kredit sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- 2) Penjualan agunan, baik secara sukarela maupun eksekusi lelang.
- 3) Melaksanakan hapus buku.
- 4) Dan lain-lain dianggap patut.

- b. Meningkatkan pengawasan aktif terhadap portofolio kredit, sehingga dapat mengendalikan *Non Performing Loan* (NPL).
 - c. Melaksanakan *mapping* potensi agunan untuk pengembalian kredit bermasalah dan kredit hapus buku, sehingga dimungkinkan melakukan penjualan agunan secara di bawah tangan maupun melalui lelang eksekusi oleh Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL).
3. Dewan Komisaris menyampaikan agar Direksi dan manajemen untuk secara berkala melakukan reviu produk dan revisi Buku Pedoman Perusahaan (BPP) setiap kredit tersebut agar dapat adaptif dengan zaman yang berubah secara cepat.
 4. Kepada Dewan Komisaris disarankan:
 - a. Dewan Komisaris meyakini hal ini juga menjadi *concern* dari Pemerintah Provinsi Riau selaku Pemegang Saham mayoritas untuk kemajuan PT. PER kedepan. Dewan Komisaris berharap Direksi dan manajemen untuk berusaha maksimal sinergis mengejawantahkan motto kerja PT. PER; KITA KOMPAK dalam pengelolaan perusahaan ini secara bersama-sama.
 - b. Pemerintah Provinsi Riau sebagai Pemegang Saham mayoritas PT PER, berkepentingan terhadap keberadaan dan kemajuan PT PER diharapkan agar melakukan pertemuan antara Direktur Utama dan Direktur Operasional yang di inisiasikan dari Pemerintah Provinsi Riau selaku pemilik modal untuk meyelesaikan permasalahan Direksi PT PER.

5. Diminta kepada Direksi PT PER untuk mencari alternatif menyelesaikan masalah anak perusahaan yaitu PT BPR Duta Perdana dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Dengan melakukan tambahan modal setor tunai dari PT PER
- 2) Menjual saham PT BPR Duta Perdana
- 3) Agar dilakukan merger dengan salah satu BPR yang ada di Provinsi Riau.
- 4) Melakukan likuidasi atas permintaan Pemegang Saham.
- 5) Likuidasi dilaksanakan oleh OJK

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku-buku

- Ali, Muhammad. 2017. *Kebijakan Pendidikan Menengah dalam Perspektif Governance di Indonesia*. Malang: UB Press.
- Badan Kebijakan Fiskal. 2018. *Kebijakan Multilateral dan Pembangunan Ekonomi Indonesia*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Dachi, Rahmat Alyakin. 2015. *Proses dan Analisis Kebijakan Kesehatan (Suatu Pendekatan Konseptual)*. Yogyakarta: Deepublish.
- Daraba, Dahyar. 2019. *Reformasi Birokrasi & Pelayanan Publik*. Parang: Penerbit Leisyah.
- Kountur, Ronny. 2005. *Metode Penelitian*, Jakarta: PPM.
- PT. Permodalan Ekonomi Rakyat (PER). 2019. *Laporan Triwulan I Tahun 2019 PT. Permodalan Ekonomi Rakyat (PER)*. Pekanbaru: PT. Permodalan Ekonomi Rakyat (PER).
- PT. Permodalan Ekonomi Rakyat (PER). 2020. *Buku Laporan RUPS Tahunan Tahun Buku 2019 PT. Permodalan Ekonomi Rakyat (PER)*. Pekanbaru: PT. Permodalan Ekonomi Rakyat (PER).
- Rusli, Budiman. 2014. *Isu-isu Krusial Kontemporer Administrasi Publik*. Bandung: Lepsindo.
- Silalahi, Ulber. dkk. 2017. *Handbook Pendekatan Kualitatif untuk Penelitian Administrasi Publik*. Bandung: Unpar Press.
- Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofian. 1987. *Metode Penelitian Survei*, Jakarta: LP3S.
- Sulila, Ismet. 2015. *Implementasi Dimensi Layanan Publik dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Deepublish.
- Suryanto, Adi. 2018. *Laporan Kajian Grand Design Public Administration*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Taufiqurokhman dan Satispi, Evi. 2018. *Teori dan Perkembangan Manajemen Pelayanan Publik*. Tangerang Selatan: UMJ PRESS.
- Tim Student Center. 2017. *Top Skor No. 1 Tes CPNS 2017*. Jakarta: Asoka Aksara.

Yuniningsih, Tri. 2019. *Kajian Birokrasi*. Semarang: Departemen Administrasi Publik Press FISIP-UDIP.

Yuniningsih, Tri., dkk. 2018. *Etika Administrasi Publik*. Semarang: Program Studi Doktor Administrasi Publik Press FISIP-UDIP.

B. Jurnal

Indra, Aulia. 2020. Pengaruh Pemberdayaan dan Pembinaan terhadap Komitmen Organisasional di PT Bank Sumut Tbk. Cabang Medan. *Jurnal Ecobisma*, Vol. 7 No. 1.

Fauzan, Hasbi Shiddiq. 2017. Filsafat Ilmu Administrasi sebagai Hakikat dan Makna dalam Keilmuan Administrasi Publik. *Jurnal Pembangunan dan Kebijaksanaan* Vol. 8; No. 01; Halaman 31-42.

Bisri, Mashur Hasan. 2017. Kontrol Politik Birokrasi Dalam Kebijakan Publik. *PUBLISIA (Jurnal Ilmu Administrasi Publik)*, Volume 2, Nomor 2.

Andhika, Lesmana Rian. 2017. Perbandingan Konsep Tata Kelola Pemerintah: *Sound Governance*, *Dynamic Governance*, dan *Open Government*. *Jurnal Ekonomi & Kebijakan Publik*, Vol. 8, No. 2, 87-102.

Gafar, T. Fahrul dan Jamil, Zamhasari. 2018. *Inquisitorial*: Menelusuri Titik Terminal Keberangkatan Ilmu Pemerintahan di Indonesia. *Aristo: Sosil Politik Humaniora*, Vol. 6. No. 1.

Avriyanti, Shinta. 2018. Pengaruh Sumber Daya Manusia dan Pemanfaatan Teknologi Informasi terhadap Kualitas Laporan Keuangan (Studi pada UKM yang Terdaftar pada Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah Kabupaten Tabalong). *PubBis: Jurnal Ilmu Administrasi Publik & Bisnis* Vol. 2, No. 2.

Faruk. 2019. Pelatihan dalam Meningkatkan Kompetensi Karyawan Mekanik Auto 2000 Waru Surabaya. *Dinamika Administrasi: Jurnal Ilmu Administrasi dan Manajemen* Volume 2 Nomor 1.

Sari, Resmiati; Ratnasari, Puput; dan Ayu, Katriani Puspita. 2020. Kualitas Pelayanan PT Pos Indonesia Cabang Barito Selatan. *Jurnal Administrasi Publik (JAP)* Volume 6 No. 1.

Fadrianto, Adhe Filima dan Hakam, Moehammad Soe'oed. 2018. Peranan Pemerintah Daerah dalam Pembinaan dan Pengembangan Industri Kecil Menengah (Studi pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) | Vol. 58 No. 1*.

- Sitindjak, Verianto. 2017. Konsep Reformasi Birokrasi. *Jurnal Inspirasi Volume 8 No. 2*: 79-89.
- Meirinawati dan Prabawati, Indah. 2016. Strategi Generik dalam Reformasi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) untuk Mewujudkan *Good Corporate Governance*. *Dinamika Governance Volume 6. Nomor 1*.
- Satoto, Sukamto dan Nasution, Bahder Johan. 2019. Kewenangan Pemerintah Daerah dalam Pengelolaan Pertambangan Mineral dan Batubara untuk Tata Kelola Pemerintahan yang Baik. *Jurnal Sains Sosio Huaniora Volume 3 Nomor 1*.
- Widarto. 2018. Sistem Penilaian Prestasi Kerja dan Kompensasi pada PDAM Intan Banjar. *Administraus - Jurnal Ilmu Administrasi dan Manajemen Vol 2 No. 2*.
- Azre, Ilham Aldelano. 2017. Analisis *Good Corporate Governance* (GCG) pada Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Provinsi Sumatera Barat (Studi Kasus PT Grafika Jaya Sumbar). *JAKP (Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik)*, Vol. II Nomor 3.
- Masrukin dan Ristianoro, Danang. 2018. Analisis Pengelolaan Perusahaan Daerah Isen Mulang Kota Palangka Raya. *Restorica: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara dan Ilmu Komunikasi, Volume 4 Issue 1, Page 19-23*.

C. Peraturan Perundang-undangan

- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 1956 tentang Pembentukan Kota Pekanbaru menjadi daerah otonom Kota Kecil.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintah Antara Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi dan Pemmerintah Daerah Kabupaten/Kota.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 52 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengelolaan Investasi Pemerintah Daerah.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2018 tentang pengangkatan dan pemberhentian Anggota Dewan Pengawas atau Dewan Komisaris dan Anggota Direksi Badan Usaha Milik Daerah.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 118 Tahun 2018 tentang Rencana Bisnis, Rencana Kerja dan Anggaran, Kerja Sama, Pelaporan dan Evaluasi BUMD.

Peraturan Daerah Provinsi Riau Nomor 19 Tahun 2002 tentang Pembentukan BUMD PT. Permodalan Ekonomi Rakyat.

Peraturan Daerah Provinsi Riau Nomor 2 Tahun 2016 tentang Tata Kelola Badan Usaha Milik Daerah.

Peraturan Daerah Provinsi Riau Nomor 4 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Riau.

Peraturan Gubernur Riau Nomor 98 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Sekretariat Daerah Provinsi Riau.

Keputusan Sekretaris Daerah Provinsi Riau Nomor Kpts.360/XII/2017 tentang Standar Operasional Prosedur (SOP) Biro dilingkungan Setda Provinsi Riau.

D. Internet

Musanef, 1991, hal 11, Kumpulan Artikel News Copyright @ 2011-2012 powered by blogger melalui <http://xerma.blogspot.com/2014/05/pengertian-fungsi-pembinaan-menurut.html> > diakses tanggal 07 Februari 2020.

Website Pemerintah Provinsi Riau, *Sejarah Terbentuknya Provinsi Riau*, dalam: <https://www.riau.go.id/home/content/61/data-umum>, diakses tanggal 19 April 2020).

Website Pemerintah Provinsi Riau, *Kota Pekanbaru*, dalam: <https://www.riau.go.id/home/content/4/kota-pekanbaru>, diakses tanggal 19 April 2020).

Wikipedia bahasa Indonesia, *Pekanbaru*, dalam: [https://id.wikipedia.org/wiki/Kota Pekanbaru](https://id.wikipedia.org/wiki/Kota_Pekanbaru), diakses tanggal 19 April 2020).

Wikipedia bahasa Indonesia, *Pekanbaru*, dalam: <https://pekanbaru.go.id/p/hal/sejarah-pekanbaru>, diakses tanggal 19 April 2020)