

RE-ORGANISASI BADAN USAHA MILIK DAERAH: UPAYA MENINGKATKAN KEMANDIRIAN DAERAH

Re-Organization of Regional Owned Enterprises: Efforts to Increase Regional Independence

¹Adji Suradji Muhammad, ²Irman, ³Asmaul Husna & ⁴Eka Suswaini

^{1,2,3&4}Universitas Maritim Raja Ali Haji

e-mail : ¹suradji@umrah.ac.id, ²irman@umrah.ac.id, ³asmaulhusna@umrah.ac.id & ⁴suswaini@umrah.ac.id

INFORMASI ARTIKEL

Article history:

Dikirim Tgl. : 09 Maret 2020

Revisi Pertama Tgl. : 26 April 2020

Diterima Tgl. : 09 Juni 2020

Kata Kunci :

re-organisasi, BUMD, kemandirian daerah

Keywords :

re-organization, BUMD, regional independence.

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui bagaimana re-organisasi yang harus dilakukan oleh PT. Tanjungpinang Makmur Bersama sebagai Badan Usaha Milik Daerah. Sejak berdiri tahun 2010, PT. Tanjungpinang Makmur Bersama belum mampu memberikan kontribusi maksimal kepada Kota Tanjungpinang. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus pada PT. Tanjungpinang Makmur Bersama sebagai Badan Usaha Milik Daerah Kota Tanjungpinang. Melalui wawancara mendalam, penelusuran dokumen dan observasi serta diskusi kelompok terpumpun maka data yang didapat selanjutnya diolah untuk dianalisis. Hasil analisis data menunjukkan bahwa PT. Tanjungpinang Makmur Bersama sejak berdiri hingga 2019 belum mampu menjalankan misi yang diembannya secara optimal. Diperlukan re-organisasi dalam menjalankan misi yang demban oleh PT. Tanjungpinang Makmur Bersama agar mampu memberikan hasil yang maksimal sebagaimana yang diamanatkan oleh Pemerintah Kota Tanjungpinang.

Abstract

The purpose of this study is to find out how the reorganization must be done by PT. Tanjungpinang Makmur Bersama as regionally-Owned Business Entity Since its establishment in 2010 PT. Tanjungpinang Makmur Bersama has not been able to make a maximum contribution to Tanjungpinang City. The method used in this study is a qualitative method with a case study approach to PT. Tanjungpinang Makmur Bersama as a Regional Government-Owned Company in Tanjungpinang City. Through in-depth interviews, document searches and observations and group discussions then the data obtained is then processed for analysis. The results of data analysis showed that PT. Tanjungpinang Makmur Bersama since its establishment until 2019 has not been able to carry out the mission it carried optimally. Re-organization is needed in carrying out the mission carried by PT. Tanjungpinang Makmur Bersama in order to be able to provide maximum results as mandated by the Tanjungpinang City Government.

A. PENDAHULUAN

Seiring pelaksanaan otonomi daerah pemerintah daerah dituntut untuk mampu mengurus dan mengatur daerahnya sendiri. Untuk mengatur dan mengurus daerahnya tersebut maka diperlukan sumber-sumber penerimaan daerah.

Menurut pokok-pokok pikiran yang disampaikan oleh Rustian Kamaluddin dalam Rapat Koordinasi Pemberdayaan BUMD oleh Depdagri dan Otda di Jakarta, 4 - 6 Desember 2000 dikatakan bahwa sumber-sumber penerimaan daerah dalam pelaksanaan otonomi dan desentralisasi ini

diantaranya adalah: (a) Pendapatan Asli Daerah; (b) Dana Perimbangan; (c) Pinjaman Daerah dan (d) Lain-lain Penerimaan yang sah. Dan sumber PAD tersebut meliputi; (a) hasil pajak daerah; (b) hasil retribusi daerah; (c) hasil perusahaan milik daerah dan hasil kekayaan daerah lainnya yang dipisahkan dan (d) lain-lain PAD yang sah (Kamaluddin, 2000). Pemerintah Kota Tanjungpinang merupakan salah satu daerah otonom yang ada di Provinsi Kepulauan Riau. Pemerintah Kota Tanjungpinang disahkan melalui Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2001 Tentang Pembentukan Kota Tanjung Pinang. Kota Tanjungpinang sendiri awalnya adalah Kota Administratif yang masuk dalam wilayah Kabupaten Kepulauan Riau. Undang-undang ini sebagai pengganti Peraturan Pemerintah Nomor 31 Tahun 1983 tentang Pembentukan Kota Administratif Tanjung Pinang. Maka sejak tahun 2001, Kota Administratif Tanjungpinang berubah statusnya menjadi daerah otonom dengan nama Kota Tanjungpinang.

Pemerintah Kota Tanjungpinang pada tahun 2010 membentuk Badan Usaha Milik Daerah (selanjutnya disebut BUMD) dengan nama Perseroan Terbatas Tanjungpinang Makmur Bersama (selanjutnya disebut PT.TMB). pembentukan PT. TMB berdasarkan akta Nomor 17 tanggal 20 Februari 2010 yang dibuat dihadapan H. Abdul Rahman, SH, seorang Notaris yang berada di Tanjungpinang dan mendapatkan Pengesahan dari Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor AHU-29347.AH.01.01 tertanggal 9 Juni 2010 Tahun 2010. Saat ini PT. TMB merupakan salah satu BUMD yang dimiliki oleh Pemerintah Kota Tanjungpinang selain Bank Perkreditan Rakyat Bestari.

Sebagaimana yang dituangkan dalam notaris, PT. TMB memiliki jenis usaha yang bergerak dalam bidang usaha perdagangan, pertanian, perikanan, perternakan, perkebunan, industri, pariwisata, telekomunikasi dan jasa. Meskipun PT. TMB memiliki beberapa jenis bidang usaha sebagaimana yang dituangkan dalam akta notaris, namun hingga kini PT. TMB hanya berfokus pada penyewaan kios-kios pasar.

Keluhan terhadap PT. TMB juga masih

mengarah ke penyakit-penyakit badan usaha milik pemerintah tersebut. Diantara penyakit yang menghinggapi BUMD diantaranya adalah rendahnya etos kerja, pengelolaan lembaga yang terlalu birokratis, pengelolaan keuangan yang inefisien, kurang memiliki orientasi pasar, tidak memiliki reputasi yang baik, profesionalisme yang rendah, dan masih banyak intervensi negatif terhadap BUMD, serta ketidakjelasan antara menghasilkan profit dan disisi lain dituntut untuk memiliki fungsi sosial terhadap masyarakat. Berbagai penyakit tersebut kerap melanda BUMD dan menyebabkan BUMD tidak fokus terhadap misi utamanya.

Dalam upaya mendorong pembangunan daerah, peran BUMD dirasakan semakin penting sebagai perintis dalam sektor usaha yang belum diminati pihak swasta. Selain itu, BUMD juga harus mampu menjalankan tugas sebagai pelaksana pelayanan publik khususnya dalam bidang ekonomi, menjadi penyeimbang kekuatan pasar, dan turut serta membantu pengembangan usaha kecil dan menengah.

Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri) mendorong penyehatan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Penyehatan dimaksud adalah peningkatan kinerja BUMD dalam pelayanan publik maupun kontribusi pada Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang berdampak pada ekonomi daerah dan menunjang ekonomi nasional. Hal itu diungkapkan Sekretaris Jenderal (Sekjen) Kemendagri, Hadi Prabowo saat membuka Rapat Koordinasi Nasional Pengelolaan Keuangan Daerah Tahun 2019 di Hotel Grand Paragon, Jakarta, Rabu (28/8).

BUMD yang sehat akan mampu berfungsi sebagai salah satu penyumbang bagi penerimaan daerah, baik dalam bentuk pajak, dividen, maupun hasil privatisasi. Melalui re-organisasi yang akan dilakukan kepada PT. TMB diharapkan mampu menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik sehingga salahsatu misi pendirian BUMD yaitu memberikan keuntungan atau laba kepada pemerintah daerah dapat diwujudkan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji peluang re-organisasi yang akan dilakukan

sekaligus mempersiapkan segala sesuatu yang diperlukan agar re-organisasi yang akan dilakukan berjalan dengan baik tanpa ada hambatan yang berarti. Dengan adanya penelitian ini dirapkan Pemerintah Kota Tanjungpinang mendorong percepatan dalam melakukan re-organisasi Badan Usaha Milik Daerah khususnya pada PT. Tanjungpinang Makmur Bersama. Demikian halnya dengan PT.TMB, dengan adanya kajian ini maka diharapkan dapat mempersiapkan diri dalam menyongsong perubahan struktur maupun kelembagaan melalui re-organisasi yang akan dilakukan.

B. LANDASAN TEORITIS

Otonomi Daerah

Sejak digulirkannya otonomi daerah, masing-masing daerah berpacu untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintah. Pemerintah daerah memiliki hak dan kewenangan yang jauh lebih besar dari rezim sebelumnya dimana daerah-daerah di kontrol oleh pemerintah pusat.

Apa yang dilakukan oleh pemerintah daerah dengan berlomba-lomba mengurus dan mengatur daerahnya tidaklah salah. Hal ini mengacu pada maksud yang tertuang dalam Undang-Undang No. 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah khususnya pada Pasal 1 ayat (5), yang mengatakan bahwa otonomi daerah adalah hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintah dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Definisi yang tertuang dalam UU No 32 tahun 2004 tersebut tidak berbeda dengan definisi otonomi daerah yang dimaksud dalam UU No 23 Tahun 2014. Dalam UU No 23 Tahun 2014 tentang pemerintahan Daerah Pasal 1 ayat 6 dikatakan bahwa Otonomi Daerah adalah hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri Urusan Pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Sedangkan menurut Suparmoko (dalam Noviades, 2013) yang dimaksud dengan otonomi

daerah adalah kewenangan yang dimiliki oleh daerah otonom untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat.

Pada prinsipnya otonomi daerah diberikan kepada pemerintah daerah agar dapat mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan menurut asas otonomi dan tugas pembantuan. Bahkan otonomi daerah diberikan seluas-luasnya untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat. Disamping itu, otonomi daerah juga bertujuan untuk meningkatkan daya saing daerah dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia (Cahyaningrum, 2018).

Otonomi daerah atau istilah lainya adalah desentralisasi merupakan kebijakan pusat yang memberikan wewenang kepada pemerintahan di tingkat bawahnya untuk melakukan beberapa kegiatan diantaranya mengatur pembelanjaan, memungut pajak, membentuk dewan perwakilan yang dipilih rakyat, memilih kepala daerah yang dipilih oleh rakyat dan adanya bantuan (transfer) dari pemerintah pusat. Senada dengan hal tersebut Abimanyu dan Megantara, (2009 dalam Nurhemi and R, 2015) mengatakan bahwa pada umumnya desentralisasi mencakup aspek politik, administratif dan fiskal.

Menurut Winarno (2004) kebijakan otonomi daerah memiliki 4 (empat) pertimbangan utama; pertama otonomi daerah bermakna terjadi sebagai proses desentralisasi. Desentralisasi merupakan transfer pertanggungjawaban mengenai perencanaan, manajemen, dan peningkatan ataupun alokasi berbagai sumber dari pemerintah pusat dan berbagai lembaga yang dimiliki kepada berbagai unit lembaga pemerintah dan unit-unit yang lebih bawah. Desentralisasi dapat bermakna administrasi dan politik. Kedua, adanya keterlibatan masyarakat (daerah) dalam proses pembangunan. Ketiga, adanya perbaikan pelayanan birokrasi daerah melalui penciptaan lembaga birokrasi yang lebih responsif. Keempat dalam skala yang lebih luas, pelaksanaan otonomi daerah ini ditujukan untuk merangsang daerah-daerah agar mengembangkan potensi yang dimiliki guna menopang pembangunan daerahnya

masing-masing.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa otonomi daerah memberikan kewenangan kepada daerah untuk memberikan peningkatan pelayanan serta memafaatkan segala potensi yang dimiliki daerah guna meningkatkan kesejahteraan masyarakatnya.

Dalam usaha pendirian BUMD tentunya pemerintah daerah mengharapkan adanya profit atau keuntungan dari pendirian tersebut. Menurut Kasmir (2015 dalam Solikhah, Susyanti, and Wahono 2016) mengatakan bahwa: "Rasio Profitabilitas merupakan rasio untuk menilai kemampuan perusahaan dalam mencari keuntungan atau laba dalam suatu periode tertentu. Rasio ini juga memberikan ukuran tingkat efektivitas manajemen suatu perusahaan yang ditunjukkan dari laba yang dihasilkan dari penjualan atau dari pendapatan investasi."

Menurut Sartono (2012:113 dalam Solikhah, Susyanti, and Wahono 2016) untuk mengukur kemampuan memperoleh laba digunakan *Return On Investment* atau *Return On Assets* menunjukkan kemampuan perusahaan menghasilkan laba dari aktiva yang dipergunakan. Dengan demikian dari hasil audit akan ditemukan kemampuan memperoleh laba bagi setiap badan usaha.

Melalui otonomi daerah, pemerintah pusat telah memberikan kesempatan yang luas bagi pemerintah daerah untuk meningkatkan kesejahteraan rakyatnya. Dengan kebijakan ini maka pemerintah daerah dapat mengatur sendiri beberapa aspek kehidupan didaerahnya baik aspek ekonomi, pendidikan, kesehatan, sosial, maupun budaya. Dalam aspek ekonomi, pemerintah daerah memiliki kewenangan untuk membentuk suatu BUMD (Budhisulistyawati, 2015).

Badan Usaha Milik Daerah

Badan Usaha Milik Daerah yang selanjutnya disebut BUMD merupakan badan usaha milik daerah yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh daerah. Dengan kata lain bahwa pemerintah daerah dapat mendirikan BUMD dengan modal yang dimiliki untuk menunjang penyelenggaraan pemerintahan daerah serta

Peningkatan Pendapatan Asli Daerah. Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh (Muhammad and Kusasi 2018a) yang mengatakan bahwa Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dapat dijadikan sebagai sarana penunjang bagi peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Lebih lanjut keberadaan perusahaan daerah atau BUMD menurut Rodi Dohar Harahap yang dikutip oleh Yudho Taruno Muryanto dan Djuwityastuti adalah untuk mencari profit dalam bidang usahanya dalam rangka meningkatkan pendapatan asli daerah dari *deviden* yang disetorkan ke kas daerah (Muryanto, 2014). Deviden yang diperoleh dari BUMD tersebut kemudian akan menjadi pendapatan pemerintah daerah yang akan meningkatkan kemampuan APBD dalam membiayai pembangunan daerah. Pembagian konsep BUMD yang berorientasi pada bisnis dan pelayanan pada masyarakat sebenarnya memiliki beberapa konsekuensi. Untuk BUMD yang berorientasi pada aspek bisnis diharapkan dapat memberikan keuntungan secara finansial. Sedangkan BUMD yang berorientasi pada pelayanan masyarakat diharapkan mampu memenuhi kebutuhan dan kepentingan masyarakat umum.

Upaya perbaikan dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Daerah terus dilakukan oleh pemerintah, hal ini terlihat dengan ditetapkannya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, yang diundangkan dan mulai berlaku pada tanggal 2 Oktober 2014. Pada BAB XII Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 memuat ketentuan tersendiri mengenai BUMD, walaupun pada Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah juga terdapat ketentuan mengenai BUMD, namun perbedaannya bahwa pada ketentuan Pasal 177 Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tidak mengatur secara rinci mengenai BUMD, dan disesuaikan dengan ketentuan yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah serta Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.

Pasca berlakunya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah

adanya perubahan pengaturan bentuk hukum BUMD (Kusumo 2016). Selain perubahan bentuk badan hukum terdapat juga perubahan dalam pengelolaan, pengangkatan Komisaris dan Direksi, serta kedudukan Pemerintah Daerah sebagai pemilik modal.

Pendirian BUMD sebagaimana ketentuan Pasal 331 ayat (4) Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah bertujuan untuk:

- a. Memberikan manfaat bagi perkembangan perekonomian Daerah pada umumnya;
- b. Menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu bagi pemenuhan hajat hidup masyarakat sesuai kondisi, karakteristik dan potensi Daerah yang bersangkutan berdasarkan tata kelola perusahaan yang baik; dan
- c. Memperoleh laba dan/atau keuntungan.

Re-organisasi

Perubahan merupakan suatu kondisi yang akan dialami oleh setiap makhluk hidup. Sebagai bagian dari makhluk hidup, organisasi juga mengalami perubahan. Dalam hal mengalami perubahan, maka organisasi dituntut untuk mampu menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi yang mempengaruhi perubahan tersebut.

Dalam menyesuaikan diri dengan lingkungannya tersebut, organisasi harus ditata. Penataan terhadap organisasi atau dalam istilah lainnya adalah re-organisasi merupakan upaya yang dilakukan organisasi untuk menyesuaikan dengan situasi dan kondisi yang diinginkan.

Secara umum perubahan dalam organisasi dapat dibedakan menjadi dua bentuk. Pertama adalah perubahan terencana (*planned change*) dan kedua adalah perubahan tidak terencana (*unplanned change*). Lebih lanjut Robbins (2002) (Utama 2017) menyatakan bahwa perubahan terencana adalah upaya melakukan perubahan yang bersifat proaktif dan secara sengaja dilakukan oleh sebuah organisasi. Perubahan dikatakan proaktif karena pengelola organisasi melakukan suatu perubahan yang telah direncanakan dalam rangka

mengantisipasi tantangan yang bakal dihadapi organisasi di masa mendatang.

Tujuan dilakukannya perubahan organisasi adalah dalam rangka memperbaiki maupun menyesuaikan organisasi terhadap perubahan-perubahan yang ada dilingkungan internal maupun eksternal. Perubahan organisasi juga dapat dilakukan dengan harapan untuk melakukan perubahan perilaku bagi karyawan atau anggota organisasi. Hal ini sejalan dengan apa yang dikatakan oleh Robbins (Utama, 2017) yang mengemukakan bahwa tujuan dari perubahan yang direncanakan adalah untuk memperbaiki organisasi yang ada, untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungannya dan untuk mengubah perilaku para karyawan.

Lebih lanjut Sobirin, (2005 dalam Prawirodirjo, 2007) mengatakan bahwa ada dua faktor yang mendorong terjadinya perubahan, yaitu faktor eksternal dan faktor internal. Yang termasuk dalam kategori factor ekstern seperti perubahan teknologi dan semakin terintegrasinya ekonomi internasional. Sedangkan yang termasuk faktor internal mencakup dua hal pokok yaitu (1) perubahan perangkat keras organisasi (*hard system tools*) atau yang biasa disebut dengan perubahan struktural, yang meliputi perubahan strategi, stuktur organisasi dan sistem serta (2) Perubahan perangkat lunak organisasi (*soft system tools*) atau perubahan perilaku manusia dalam organisasi, serta kebijakan sumber daya manusia dan budaya organisasi.

Tujuan utama dalam melakukan penataan organisasi adalah untuk mencapai tujuan organisasi. Merujuk pada Pasal 331 Undang-undang No 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, terdapat tiga tujuan utama BUMD. Ketiga tujuan dibentuknya BUMD sebagaimana tertuang dalam Pasal 331 ayat (4) adalah a. memberikan manfaat bagi perkembangan perekonomian Daerah pada umumnya; b. menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu bagi pemenuhan hajat hidup masyarakat sesuai kondisi, karakteristik dan potensi Daerah yang bersangkutan berdasarkan tata

kelola perusahaan yang baik; dan c. memperoleh laba dan/atau keuntungan.

C. METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan mengulas fenomenologi yang ada di PT. TMB. Metode ini dipilih untuk mendapatkan gambaran yang utuh dan mendalam terkait dengan kondisi BUMD tertua milik Pemerintah Kota Tanjungpinang. Guna mendapatkan gambaran yang utuh dan mendalam tersebut diperlukan data yang valid dan akurat. Oleh sebab itu maka penggalian data dan informasi dilakukan dengan melakukan wawancara mendalam, studi dokumentasi, observasi (Sugiyono 2014). Disamping melakukan penggalian data dengan ketiga Teknik tersebut, pengkaji juga melakukan diskusi kelompok terpumpun untuk mengkonfirmasi informasi dan dokumentasi yang didapatkan dari ketiga teknik sebelumnya.

Wawancara dilakukan kepada Direksi PT. TMB, Kepala Bagian Perekonomian Sekretariat Daerah Kota Tanjungpinang, Sekretaris Daerah Kota Tanjungpinang, Inspektorat Daerah serta Kepala Bagian Hukum Sekretariat Daerah Kota Tanjungpinang.

Selanjutnya data dan informasi yang diperoleh dilakukan dengan melakukan verifikasi data, reduksi data, display data, dan penarikan kesimpulan (Sugiyono 2016).

D. PEMBAHASAN

Dalam rangka mendukung pembangunan daerah, BUMD memiliki peran yang strategis. BUMD memiliki tiga fungsi utama yaitu;

- a. Memberikan manfaat bagi perkembangan perekonomian Daerah pada umumnya;
- b. Menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu bagi pemenuhan hajat hidup masyarakat sesuai kondisi, karakteristik dan potensi Daerah yang bersangkutan berdasarkan tata kelola perusahaan yang baik; dan

- c. Memperoleh laba dan/atau keuntungan.

Ketiga fungsi diatas menjadikan BUMD memiliki tanggungjawab besar karena menjadi tumpuan dan sekaligus tulang punggung agar memberikan kontribusi kepada daerah. Agar mampu memberikan kontribusi kepada daerah, BUMD harus mengembalikan orientasi utamanya yaitu meningkatkan perekonomian daerah dan memberikan kontribusi laba kepada daerah dalam bentuk sumbangan Pendapatan Asli Daerah. Perubahan orientasi diharapkan mampu mampu menyumbang peningkatan keuangan daerah melalui bagi hasil yang akan disetorkan ke kas daerah sebagai Pendapatan Asli Daerah (Muhammad and Kusasi 2018b).

Dengan demikian maka keberadaan BUMD sebagai perintis dalam sektor usaha yang belum diminati usaha swasta, sebagai pelaksana pelayanan publik, penyeimbang kekuatan pasar, dan turut membantu pengembangan usaha kecil dan menengah (Anonim 2014) dapat dijalankan secara bersama-sama. BUMD tertentu juga dapat berfungsi sebagai salah satu penyumbang bagi penerimaan Daerah, baik dalam bentuk pajak, dividen, maupun hasil Privatisasi.

Mengingat begitu pentingnya BUMD sebagai salah satu sumber PAD di Daerah (Kamaluddin 2000), maka tentu saja BUMD dituntut agar lebih profesional dan lebih efisien dalam melaksanakan usahanya. Agar lebih professional maka diperlukan adanya pengawasan yang cukup sehingga manajemen menjalankan roda bisnis sesuai dengan perencanaan yang telah disahkan atau disetujui oleh KPM.

Berdasarkan pada ketentuan Pasal 331 ayat (3) Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah bahwa "BUMD terdiri atas perusahaan umum daerah dan perusahaan perseroan Daerah", dari ketentuan tersebut secara jelas bahwa hanya ada dua bentuk hukum dari BUMD yang didirikan oleh Pemerintah Daerah yaitu Perumda dan Perseroda.

Dari kedua bentuk BUMD sebagaimana disebutkan dalam UU No 23 tahun 2014 pasal 331 ayat (3) tersebut maka bentuk Perusahaan Perseroan Daerah memiliki prospek yang lebih besar. Hal ini

sebagaimana yang dingkapkan oleh (Muhammad and Kusasi 2018a) bahwa dengan merubah bentuk menjadi Perusahaan Perseroan Daerah (Perseroda) akan dapat terakumulasi modal dengan jumlah yang besar.

Re-orientasi Permodalan

Dalam ketentuan umum Undang-undang No 32 tahun 2014 dikatakan bahwa “Badan Usaha Milik Daerah yang selanjutnya disingkat BUMD adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Daerah”. Permodalan menjadi kata kunci dalam pembentukan BUMD sebagai perusahaan plat merah. Semakin kaya suatu daerah maka daerah tersebut dapat memperbesar modal yang disertakan ke BUMD, sebaliknya semakin miskin suatu daerah maka semakin kecil pula modal yang disertakan.

Merujuk pada hasil penelitian yang dilakukan oleh Nurhemi pada tahun 2015, ia menemukan fakta bahwa pemerintah daerah sangat kecil dalam menggunakan APBD untuk belanja modal. Secara umum pengelolaan keuangan daerah lebih besar digunakan untuk belanja pegawai (44% dari APBD) sementara itu proporsi belanja modal relatif lebih kecil (22%). Kecilnya proporsi untuk belanja modal berpengaruh terhadap pertumbuhan ekonomi relative/tidak besar (Nurhemi and R 2015).

Semakin besar belanja modal maka akan semakin besar pula berdampak pada pertumbuhan ekonomi dan sebaliknya semakin kecil belanja modal maka akan semakin memperkecil pertumbuhan ekonomi. Dengan perubahan bentuk BUMD dari Perusahaan Umum Daerah menjadi Perusahaan Perseroan Daerah maka peluang untuk mendapatkan sumber modal baru terbuka lebar.

Kemampuan Pemerintah Daerah dalam bidang keuangan juga beragam, tergantung potensi yang ada di daerah tersebut serta kemampuan Kepala Daerah dalam menggali sumber-sumber yang mampu mendatangkan pendapatan asli daerah. Salah satu upaya untuk mendatangkan PAD, pemerintah daerah berlomba-lomba membentuk BUMD.

Tujuan utama pebentukan BUMD tidak lain dan tidak bukan adalah untuk memberikan layanan

kepada masyarakat yang pada akhirnya mendorong pertumbuhan ekonomi. Tujuan berikutnya adalah untuk menjadikan BUMD sebagai sumber pemasukan dalam bentuk bagi hasil.

Lebih lanjut Kasmir (Solikhah et al. 2016) menjelaskan bahwa tingkat pengembalian aset merupakan rasio profitabilitas untuk menilai persentase keuntungan (laba) yang diperoleh perusahaan terkait sumber daya atau total aset sehingga efisiensi suatu perusahaan dalam mengelola asetnya bisa terlihat dari persentase rasio ini. Jika dilihat dari Laporan Keuangan PT TMB hasil audit 2018 didapatkan bahwa ROA yaitu perbandingan laba bersih dengan total aset didapatkan nilai Rp. 1.297.141.589 : Rp. 18.819.306.828 $\times 100\% = 6,89\%$ artinya itulah kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan keuntungan.

Sedangkan ditahun 2017 didapatkan laba Rp. 532.100.503 dan aset Rp. 5.864.147.646 $\times 100\% = 9\%$. Dapat dijelaskan bahwa walaupun terjadi peningkatan nilai aset yang sangat signifikan dari 2017 sebesar Rp. 5.864.147.646 menjadi sebesar Rp. 18.819.306.828 ditahun 2018, namun justru ROA mengalami penurunan. Tentunya ini harus menjadi catatan tersendiri bagi pemerintah daerah dalam pengembangan BUMD agar dapat membantu PAD. Hal ini sebagaimana yang tertuang dalam Pasal 331 ayat (4) UU No 32 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dimana Pendirian BUMD sebagaimana dimaksud pada ayat (1) bertujuan untuk: “a. memberikan manfaat bagi perkembangan perekonomian Daerah pada umumnya; b. menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu bagi pemenuhan hajat hidup masyarakat sesuai kondisi, karakteristik dan potensi Daerah yang bersangkutan berdasarkan tata kelola perusahaan yang baik; dan c. memperoleh laba dan/atau keuntungan”.

Saat ini masih banyak BUMD yang belum mampu memberikan bagi hasil maksimal kepada daerah. Salah satu BUMD yang belum maksimal dalam memberikan kontribusi kepada daerah adalah PT. TMB. PT. TMB merupakan BUMD tertua

yang ada di Tanjungpinang. Menurut Direktur Utama PT. TMB, salah satu hambatan dalam pengembangan BUMD adalah terbatasnya modal. Modal menjadi factor penting dalam pengembangan usaha. Dengan modal yang cukup maka perusahaan akan mudah dalam mengembangkan unit-unit usahanya. Sebaliknya, jika modal terbatas maka perusahaan akan kesulitan dalam mengembangkan unit-unit usahanya.

Untuk dapat mengembangkan unit usaha yang sesuai dengan kebutuhan daerah dan keinginan pasar, maka BUMD sebagai sebuah perusahaan harus berani untuk membuka diri. Keterbukaan terhadap penerimaan modal berimplikasi terhadap pertanggungjawaban yang harus di emban dan dijalankan. Kemauan untuk membuka diri dalam bentuk penerimaan saham bermakna juga kesediaan untuk mempertanggungjawabkan kepada pemegang saham atau investor.

Menurut Muryanto (2014) *Good Corporate Governance* dapat dilakukan dengan dua model yaitu : Konsep pengelolaan BUMD Non Persero dengan menggunakan swakelola mandiri. Kewenangan Pemerintah Daerah selaku pemegang otoritas dapat melakukan intervensi kebijakan, dengan menerbitkan peraturan kepala daerah baik peraturan Gubernur/Walikota/bupati yang secara subtansi mengatur tentang rencana strategis BUMD tersebut. Konsep pengelolaan BUMD persero dengan menggunakan model *holding company* dengan tipe prosedur terprogram dengan group usaha kombinasi. Dipilihnya model *holding company* dengan tipe prosedur terprogram karena tipe atau karakter jenis usaha yang ada di pemerintah daerah beragam.

Re-orientasi Usaha

Kemampuan seorang nahkoda, sopir, pilot sampai ditempat tujuan, agar tidak salah arah dan mampu menghadapi berbagai rintangan diperjalanan, menggambarkan kemahiran seorang pemimpin dalam perjalanan. Demikian juga seorang pemimpin atau seorang manajer harus betul-betul faham akan posisi perusahaan yang dipimpinya, agar perusahaan tidak salah arah dan dapat mencapai tujuannya yaitu nilai perusahaan.

Perencanaan keuangan strategis berbeda-beda sesuai dengan tahapan siklus bisnis yang terdiri dari empat tahap, misal pada bisnis property saat lesu merupakan kesempatan untuk mengumpulkan *land bank* dengan membelinya diharga yang murah, dan pada saat *booming* merupakan saat yang tepat untuk menjual property. Perencanaan strategi keuangan yang disusun berdasar siklus bisnis, membutuhkan peranan direktur keuangan yang berperan sebagai ahli keuangan atau arsitek keuangan yang berfungsi menyiapkan fundamental keuangan perusahaan, yang mempunyai kekuatan fondasi dan kerangka struktur bangunan agar tidak mudah roboh dan tahan hempasan tetapi efisien.

Pada saat perusahaan memutuskan untuk tumbuh secara agresif, atau bahkan tumbuh lebih besar dari rata-rata industri, berarti akan ada perusahaan sejenis yang terpukul karena *market sharenya* telah terambil. Jika keputusan telah diambil untuk pertumbuhan agresif, maka kegiatan investasi dan pendanaan harus menyesuaikan dengan strategi bisnis agresif tersebut. Disiplin dalam menjalankan Strategi keuangan menjadi tugas utama seorang direktur keuangan. Tujuan utama strategi keuangan perusahaan adalah meningkatkan nilai perusahaan melalui investasi yang dilakukan serta didukung oleh pendanaan yang memadai dan efisien.

Analisis bisnis adalah merupakan titik awal penyusunan arsitektur keuangan yang meliputi pemahaman faktor internal maupun eksternal yang melengkapi analisis SWOT. Analisis bisnis akan menganalisis bisnis akan menghasilkan nilai fundamental perusahaan. Peningkatan nilai fundamental yang sejalan dengan peningkatan nilai perusahaan dapat dicapai bila didukung oleh strategi keuangan yang tepat, yang meliputi keputusan investasi dan bagaimana penyediaan sumber dananya.

Diantara investasi awal dengan hasil yang diterima dapat terjadi perbedaan waktu yang lama, misal untuk memiliki kebun kelapa sawit yang produktif dan berproduksi, maka dibutuhkan waktu sejak awal menanam hingga produktif selama empat tahun. Untuk membangun pabrik

baru dibutuhkan waktu setidaknya dua sampai tiga tahun untuk berproduksi. Ini yang membedakan sektor riil dengan sektor keuangan, disektor keuangan terutama terkait dengan pasar modal, keuntungan dapat diperoleh dalam waktu sesaat.

Disektor riil dibutuhkan kesabaran dalam melewatinya, dimana sektor riil lebih banyak memperkerjakan karyawan dibanding dengan sektor keuangan sehingga manajemen harus mampu mengelola lebih banyak sumber daya manusia, oleh karena itu pekerja sektor keuangan sering kehilangan kesabaran ketika berpindah bekerja disektor riil.

Reorientasi merupakan salah satu upaya yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin atau manajer perusahaan. Merujuk penelitian yang dilakukan oleh Suyatna tahun 2010 dengan tema Reorientasi Kebijakan UMKM di Era *Asia China Free Trade Area (ACFTA)* menemukan fakta bahwa pemerintah harus melakukan re-orientasi kebijakan dalam menyelamatkan UMKM. ACFTA merupakan tantangan besar dimana Asia akan membuka diri terhadap pasar internasional.

Masuknya produk-produk import harus diantisipasi dengan melakukan beberapa perubahan kebijakan yang dapat melindungi pelaku Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) (Suyatna, 2010). Oleh sebab itu reorientasi ibarat kepriawain seorang pemimpin atau manajer saat mengemudi sebuah kendaraan yang Ketika di depannya terdapat rintangan yang membahayakan penumpang maka seorang sopir harus mencari jalan alternative lainnya dengan berbagai resiko. Resiko yang diambil merupakan resiko minimal dari berbagai alternatif jalan yang ada tentunya.

Sebagai salah satu usaha milik BUMD, PT. TMB saat ini menjalankan usaha dibidang penyewaan aset pemerintah berupa kios, lapak dan tempat usaha kepada para penyewa atau pengusaha kecil dan pedagang barang kebutuhan pokok bagi masyarakat Kota Tanjungpinang. Terdapat beberapa lokasi pasar dan pusat kuliner yang dikelola oleh PT. TMB diantaranya adalah Pasar Baru I, Pasar Baru II, Pasar Potong Lembu, Pasar Bintan Center, Anjung Cahaya, Melayu Square, dan Ocean Corner.

Dari beberapa lokasi yang dikelola oleh PT. TMB tersebut, BUMD ini melakukan beberapa kegiatan usaha yang menghasilkan pendapatan. Diantara usaha-usaha tersebut adalah Sewa menyewa Toko, Sewa menyewa Kios, Sewa Menyewa Gudang, Sewa menyewa Meja, Penjualan Karcis Meja, Penjualan Karcis Kebersihan Bulanan, Karcis Kebersihan Harian, Pendapatan Parkir, Pendapatan Pengelolaan Air, Pendapatan Listrik Bulanan dan Pendapatan dari pembersihan Toilet.

Tujuan pendirian PT. TMB oleh Pemerintah Kota Tanjungpinang memiliki visi "Bersinergi bersama Pemerintah Kota Tanjungpinang dalam rangka meningkatkan Pendapatan Asli Daerah dan membangun iklim investasi usaha untuk kemakmuran Tanjungpinang". Namun dalam perkembangannya bahkan hingga sampai saat ini ternyata PT. TMB belum mampu memberikan kontribusi maksimal dalam meningkatkan PAD dan perluasan bidang usaha sebagaimana dituangkan dalam akta pendirian.

Dari laporan hasil audit Auditor Independen atas Laporan Keuangan PT. TMB periode tahun 2017 hingga 31 Desember 2018 sebesar Rp. 500.000.000,-. Kontribusi PT. TMB terhadap PAD ini dinilai masih jauh dari harapan mengingat modal yang disertakan oleh Pemerintah Kota Tanjungpinang sebesar Rp 6.600.000.000,- (enam milyar enam ratus juta rupiah).

Secara substansi, kehadiran BUMD didaerah memiliki 3 (tiga) tujuan utama; *pertama* memberikan manfaat bagi perkembangan perekonomian Daerah, *kedua* menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu bagi pemenuhan hajat hidup masyarakat sesuai kondisi, karakteristik dan potensi Daerah yang bersangkutan berdasarkan tata kelola perusahaan yang baik dan *ketiga* memperoleh laba dan/atau keuntungan.

Berdasarkan pada ketiga tujuan utama tersebut, saat ini masih banyak ditemukan BUMD didaerah menjadi beban keuangan daerah. Terdapat beberapa kendala yang dihadapi oleh BUMD diantaranya bahwa BUMD belum memiliki etos kerja sebagaimana sebuah perusahaan pada umumnya, manajemen BUMD terlalu birokratis,

terjadi inefisien, kurang memiliki orientasi pasar, tidak memiliki reputasi yang baik, profesionalisme pegawai yang masih rendah, dan masih banyak intervensi yang dilakukan oleh pejabat pemerintah setempat terhadap BUMD, serta ketidakjelasan tuntutan antara menghasilkan profit dan di sisi lain juga dituntut untuk memiliki fungsi sosial. Berbagai masalah tersebut menjadikan BUMD tidak fokus terhadap misi utamanya.

Re-organisasi

Perencanaan strategik merupakan keputusan penting berkaitan dengan masa depan kehidupan organisasi. Pengambilan keputusan ini berdimensi jangka panjang dan dirumuskan oleh manajemen puncak dengan melibatkan seluruh komponen penting dalam perusahaan. Karena sifatnya strategik, maka berhasil tidaknya hasil keputusan ini akan berdampak luas pada seluruh aspek organisasi. Proses manajemen strategik memiliki empat elemen utama. Menurut Pranjoto (*Pranjoto n.d.*) ke-empat manajemen strategik tersebut adalah 1) Scanning Lingkungan; 2) Formulasi Strategi; 3) Implementasi Strategi; 4) Evaluasi dan Pengendalian.

Model Manajemen Strategik menjelaskan dua diantara strategi yaitu formuasi strategi dan implementasi strategi. Formulasi strategi memiliki beberapa pentahapan yaitu pendefinisian visi/misi, penentuan tujuan (*objective*), pemilihan strategi, dan pembuatan kebijakan (*policy*), sedangkan implementasi strategi terdiri atas pembuatan program, penyusunan anggaran dan pembuatan prosedur.

Dalam memformulasi dan mengimplementasi strategi, perusahaan sebelumnya harus melakukan analisis dan evaluasi secara komprehensif terhadap berbagai elemen baik lingkungan internal maupun eksternal. Salah satu pendekatan untuk menganalisis lingkungan adalah menggunakan anasis SWOT (*Strength/* kekuatan, *Weakness/* kelemahan, *Opportunity/* kesempatan dan *Threat/* ancaman). Pemilihan strategi ini tentulah didasarkan pada pertimbangan *cost & benefit* yang paling rnenguntungkan bagi perusahaan. Apabila perusahaan memilih strategi

merger dan akuisisi artinya perusahaan telah memilih alternatif terbaik dan paling sesuai di antara alternatif yang ada.

Dalam perjalanan mengimplementasikan manajemen strategi, perusahaan menghadapi berbagai tekanan baik tekanan internal atau tekanan eksternal yang bisa membiaskan arah dan mempengaruhi efektivitas implementasi stretegi tersebut. Oleh sebab itu perusahaan harus senantiasa mengevaluasi, mengontrol, dan mengembangkan seperangkat rencana atau bahkan mereformulasi strategi ke arah yang paling sesuai dengan situasi lingkungan sebagai bentuk *feedback* dari adanya tekanan-tekanan tersebut. Disamping itu strategi bukanlah sesuatu yang statis tetapi dinamis sehingga reformulasi adalah sangat mungkin dilakukan.

Pada organisasi yang memiliki banyak unit bisnis, pengambilan keputusan strategik umumnya terjadi pada tiga tingkatan yaitu level korporat (*corporate level*), level unit bisnis (*business/ divisional level*) dan level fungsional (*functional level*). Perencanaan strategik yang dibuat pada level korporat merumuskan kemana perusahaan akan melangkah dengan melihat dimana posisi saat ini dan posisi di masa lalu, sedangkan strategi bisnis memfokuskan pada lingkup yang lebih sempit atau pada unit bisnis.

PT Tanjungpinang Makmur Bersama didirikan melalui akta Notaris H. Abdul Rahman, S.H., no. 17 tanggal 20 Februari 2010, seorang notaris yang tinggal dan menjadi notaris di Kota Tanjungpinang. Akte pendirian PT. TMB ini juga telah mendapat pengesahan dari Menteri Hukum Dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dengan no. AHU-29347.AH.01.01 tanggal 09 Juni 2010.

Akte pendirian PT. TMB ini juga telah mengalami beberapa perubahan terakhir yaitu melalui akta notaris no. 43 tanggal 22 September 2015 oleh Notaris Muslim, S.H., yang juga berkantor di Kota Tanjungpinang. Perubahan akta notaris ini berdasarkan pernyataan keputusan di luar Rapat Umum Pemegang Saham. Akta perubahan tersebut juga telah mendapat pengesahan dari Menteri Hukum Dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dengan no. AHU-AH.01.03-0970232

tanggal 07 Oktober 2015.

Akta pendirian ini kembali mengalami perubahan melalui akta notaris no. 53, 54, dan 55 tanggal 28 Juni 2016 mengenai berita acara rapat umum pemegang saham luar biasa perseroan terbatas dan hibah saham dari notaris Muslim, S.H., di Tanjungpinang. Akta perubahan tersebut kembali mendapat pengesahan dari Menteri Hukum Dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dengan no. AHU-0012335.AH.01.02 tanggal 29 Juni 2016.

Akta pendirian mengalami perubahan kembali dengan akta notaris no. 01 tanggal 02 Februari 2018 dari notaris H. Abdul Rahman, S.H., di Tanjungpinang. Perubahan ini didasarkan pada berita acara rapat umum pemegang saham luar biasa perseroan terbatas, tentang pemberhentian untuk seterusnya Direktur Utama yaitu Drs. Asep Nana Suryana. Namun ditengah perjalannya yang bersangkutan bermasalah secara hukum sehingga berdasarkan petikan putusan no. 5/Pid.Sus-TPK/2017/PN.Tgp tanggal 18 Oktober 2017 dinyatakan bersalah dan dihukum dan yang bersangkutan juga tidak melakukan upaya hukum banding.

Selanjutnya akta pendirian PT. TMB yang telah dilakukan perubahan tersebut kembali mengalami perubahan dan telah mendapat pengesahan dari Menteri Hukum Dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dengan No. AHU-AH.01.03-0101556 tanggal 09 Maret 2018. Terakhir mengalami perubahan dengan no. 14 tanggal 29 Agustus 2018 mengenai berita acara rapat umum luar biasa pemegang saham perseroan terbatas dari notaris H. Abdul Rahman, S.H., di Tanjungpinang. Akta perubahan tersebut juga telah mendapat pengesahan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dengan no. AHU-AH.01.03-0242780 tanggal 14 September 2018.

Berdasarkan pada akta notaris tersebut diatas, struktur organisasi PT. TMB terdiri atas Dewan Komisaris dan Dewan Direksi. Merujuk pada 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 maka komposisi organ BUMD terdiri atas Komisaris dan Direksi.

Organ perusahaan yang ada saat ini dinilai kurang memberikan dorongan terhadap eksistensi BUMD khususnya PT. TMB dalam meningkatkan kinerjanya sehingga perlu dilakukan re-organisasi. Re-organisasi atau dalam istilah lainnya adalah penataan organisasi merupakan salah satu wujud perubahan organisasi dengan cara menata kembali organisasi. Menata organisasi ini bisa dilakukan dalam bentuk pengurus, kelembagaan maupun dalam bentuk norma hukum. Penataan organisasi atau re-organisasi ini dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi agar lebih efektif dalam membantu tercapainya tujuan (Risdiana n.d.).

Lebih lanjut dalam penelitian Abdurachman tahun 2015 BUMD milik Pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta Anindya telah dilakukan perubahan bentuk BUMD dari Perusahaan Daerah Anindya menjadi Perseroan Terbatas Anindya. Dalam penelitian tersebut ditemukan fakta bahwa perubahan bentuk hukum dari Perusahaan Daerah menjadi Perseroan Terbatas dapat memberikan sumber alternatif pendanaan secara murah dan mudah (Abdurachman, 2015).

Secara konseptual re-organisasi tidak hanya dalam bentuk penataan kepengurusan atau kelembagaan, namun juga dalam bentuk penataan norma. Hal ini mengacu pada definisi re-organisasi dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia bahwa re-organisasi merupakan upaya penyusunan kembali baik organisasi pada tataran pengurus, lembaga, dan sebagainya. Dan sebagainya yang dimaksud dalam KBBI tersebut termasuk adalah penataan dalam tataran hukum atau norma.

Tanjungpinang Makmur Bersama sebagai sebuah perusahaan plat merah (BUMD) pada awal pendiriannya hanya ditetapkan oleh Akta Notaris. Maka sebagaimana amanat dalam undang-undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah pasal 331 ayat (1) dikatakan bahwa "Daerah dapat mendirikan BUMD". Pendirian BUMD tersebut harus ditetapkan oleh Peraturan Daerah sebagaimana yang dinyatakan pada Pasal 331 ayat (2) bahwa Pendirian BUMD sebagaimana dimaksud

pada ayat (1) ditetapkan dengan Perda.

Selanjutnya bentuk BUMD terdiri dari 2 yaitu Perusahaan Umum Daerah dan Perusahaan Perseroan Daerah. Hal ini sebagaimana tertuang dalam ayat (3) Pasal 331, "BUMD sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri atas perusahaan umum Daerah dan perusahaan perseroan Daerah". Karena meskipun Tanjungpinang Makmur Bersama saat ini sudah dalam bentuk Perseroan Terbatas, namun keberadaannya belum diatur dalam Peraturan Daerah sebagaimana yang dimaksud dalam Pasal 331 pada UU No 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.

Jika merujuk pada Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, maka Organ pada Perusahaan Perseroan Daerah terdiri dari tiga organ yaitu RUPS, Komisaris dan Direksi. Ketiga organ dalam perusahaan perseroan daerah terdiri dari:

- a. RUPS. Pada Perusahaan Perseroan Daerah, Kepala Daerah mewakili daerah selaku pemegang saham di dalam RUPS. Namun dalam kondisi tertentu Kepala Daerah dapat memberikan kuasa berupa hak substitusi kepada pejabat pemerintah daerah yang ditunjuk. Namun dalam hal Kepala Daerah yang mewakili daerah selaku pemegang saham, Kepala Daerah tidak bertanggung jawab atas kerugian Perusahaan Perseroan Daerah apabila Kepala Daerah dapat membuktikan tidak mempunyai kepentingan pribadi baik langsung maupun tidak langsung, tidak terlibat dalam perbuatan melawan hukum yang dilakukan oleh perusahaan perseroan daerah dan tidak terlibat baik secara langsung maupun tidak langsung menggunakan kekayaan perusahaan perseroan daerah secara melawan hukum.
- b. Komisaris. Kedudukan komisaris dalam perusahaan perseroan daerah bahwa dapat terdiri dari unsur independen dan unsur lainnya yang terdiri atas pejabat pemerintah pusat, dan pejabat pemerintah daerah yang tidak bertugas melaksanakan pelayanan publik. Anggota komisaris diangkat oleh RUPS sesuai dengan mekanisme yang diatur dalam

Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 37 Tahun 2018 tentang Pengangkatan dan Pemberhentian Anggota Dewan Atau Anggota Komisaris dan Anggota Direksi Badan Usaha Milik Daerah. Adapun tugas dari komisaris pada perusahaan perseroan daerah melakukan pengawasan terhadap perusahaan perseroan daerah dan mengawasi dan memberi nasihat kepada Direksi dalam menjalankan pengurusan perusahaan perseroan daerah.

- c. Direksi. Direksi pada perusahaan perseroan daerah diangkat oleh RUPS dan dengan mekanisme yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 37 Tahun 2018 tentang Pengangkatan dan Pemberhentian Anggota Dewan Atau Anggota Komisaris dan Anggota Direksi Badan Usaha Milik Daerah. Pengurusan oleh direksi pada perusahaan perseroan daerah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.

Sejalan dengan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 54 Tahun 2017 Tentang Badan Usaha Milik Daerah dinyatakan dalam ketentuan umum bahwa restrukturisasi adalah upaya yang dilakukan dalam rangka penyehatan BUMD sebagai salah satu langkah strategis untuk memperbaiki kondisi internal BUMD guna memperbaiki kinerja dan/atau meningkatkan nilai BUMD.

Secara umum restrukturisasi dilakukan dengan tujuan agar perusahaan dapat beroperasi secara efisien, akuntabel, transparan, dan profesional. Penataan dan pengelolaan BUMD harus dilakukan sebagaimana penataan dan pengelolaan pada perusahaan swasta pada umumnya.

Merujuk pada Pasal 92 ayat (3) Peraturan Pemerintah No. 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah, dikatakan bahwa "penerapan tata kelola perusahaan yang baik tersebut bertujuan untuk: a. Mencapai tujuan BUMD; b. Mengoptimalkan nilai BUMD agar perusahaan memiliki daya saing yang kuat, baik secara nasional

maupun internasional; c. Mendorong pengelolaan BUMD secara profesional, efisien, dan efektif, serta memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian organ BUMD; d. Mendorong agar organ BUMD dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan dilandasi nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, serta kesadaran tanggung jawab sosial BUMD terhadap pemangku kepentingan maupun kelestarian lingkungan di sekitar BUMD; e. Meningkatkan kontribusi BUMD dalam perekonomian nasional; dan f. Meningkatkan iklim usaha yang kondusif bagi perkembangan investasi nasional.

Lebih lanjut PP No 54 tahun 2017 Pasal 112 ayat (2) menyatakan bahwa tujuan Restrukturisasi bertujuan untuk: a. meningkatkan kinerja dan nilai BUMD; b. memberikan manfaat berupa dividen dan pajak kepada negara dan Daerah; dan/atau c. menghasilkan produk dan layanan dengan harga yang kompetitif kepada konsumen.

Sejalan dengan amanat PP No 54 Tahun 2017 dan penelitian Citra Citra Purdiaswari, Susilo Toto Rahardjo tahun 2016, penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Iqbal Aji Pratama, dengan melihat dampak restrukturisasi perbankan di dua negara yaitu Indonesia dan India diketahui bahwa restrukturisasi memberikan dampak sinergis positif dari dampak restrukturisasi keuangan dari 5 perusahaan yang diteliti (Pratama 2013).

Hal yang sama juga dikatakan melalui penelitian yang dilakukan oleh As'ari dkk (Asari, Pabulo, and Zaman 2019). Mereka melakukan penelitian dengan metode statistik yaitu melihat Pengaruh Restrukturisasi Perusahaan Terhadap Kinerja Perusahaan. Dalam simpulanya ia mengatakan bahwa restrukturisasi perusahaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan.

E. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

Berdasarkan latar belakang dan pembahasan diatas maka terdapat beberapa point yang dapat diambil kesimpulan. Bahwa otonomi daerah harus didukung oleh kemampuan keuangan yang cukup. Agar daerah memiliki kemampuan keuangan yang cukup maka diperlukan sumber-sumber keuangan yang bisa menopang pembangunan daerah.

Salah satu sumber keuangan pemerintah daerah adalah melalui Pendapatan Asli Daerah. PAD adalah bagi hasil dari perusahaan milik daerah. Agar BUMD yang dimiliki oleh daerah dapat memberikan kontribusi maksimal maka diperlukan re-organisasi terhadap perusahaan plat merah tersebut.

Rekomendasi

Untuk itu maka Pemerintah Kota Tanjungpinang perlu melakukan re-organisasi terhadap PT. TMB. Diantara re-organisasi yang perlu dilakukan diantaranya:

1. Melakukan perubahan dasar hukum PT. TMB dengan bentuk Peraturan Daerah.
2. Reorganisasi dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa aspek diantaranya aspek yuridis dan aspek sosiologis. Dengan merubah bentuk PT.TMB dari Perusahaan Umum menjadi Perusahaan Perseroan Daerah akan meningkatkan performa perusahaan. Untuk itu diperlukan re-orientasi;
 - a. Re-orientasi permodalan menjadi salah satu bagian penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Dengan bentuk Perseroan maka modal dapat dipupuk dan ditingkatkan sesuai dengan kebutuhan.
 - b. Re-orientasi terhadap unit usaha yang dijalankan oleh PT.TMB perlu dilakukan dengan mempertimbangkan kebutuhan masyarakat/pasar dan kondisi umum Kota Tanjungpinang yang bukan menjadi daerah penghasil.

REFERENSI

- Abdurachman. 2015. "Akibat Hukum Perubahan Bentuk BUMD Dari Perusahaan Daerah Anindya Menjadi Perseroan Terbatas Anindya."
- Anonim. 2014. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintah Daerah.
- Asari, Hasim, Azfa Mutiara ahmad Pabulo, and Badus Zaman. 2019. "Pengaruh Restrukturisasi Perusahaan Terhadap Kinerja Perusahaan." *Jurnal Akuntansi & Ekonomi* Fe.UnPgri 4(3):1021.
- Budhisulistiyawati, Ambar; Muryanto, Yudho Taruno dan CN, Anjar Sri. 2015. "Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Persero Untuk Mewujudkan Prinsip Tata Kelola Perusahaan Yang Baik." *Privat Law* III(2).
- Cahyaningrum, Dian. 2018. "Implikasi Bentuk Hukum BUMD Terhadap Pengelolaan BUMD." (54):5978.
- Kamaluddin, Rustian. 2000. "Peran Dan Pemberdayaan BUMD Dalam Rangka Peningkatan Perekonomian Daerah." Makalah Yang Disampaikan Dalam Rapat Koordinasi Pemberdayaan BUMD, Jakarta 46.
- Kusumo, Dhimas Tetuko. 2016. "Kajian Yuridis Bentuk Hukum Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Di Bidang Perbaikan Pasca Berlakunya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah." *Privat Law* IV(1):2129.
- Muhammad, Adji Suradji, and Firmansyah Kusasi. 2018a. "Reorientasi BPR Dari Perusda Menjadi Perseroda." *Jurnal Dialektika Publik* 1621.
- Muhammad, Adji Suradji, and Firmansyah Kusasi. 2018b. "Reorientasi BPR Dari Perusda Menjadi Perseroda." 1621.
- Muryanto, Yudho Taruno, Fakultas Hukum, Universitas Sebelas, and Maret Surakarta. 2014. "Model Pengelolaan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Dalam Rangka Mewujudkan Good Corporate Governance." *Yustisia* 3(1):12534.
- Noviades, D. 2013. "Pengelolaan Keuangan Daerah Di Era Otonomi Daerah." *Jurnal Ilmu Hukum Jambi* 4(1):43294.
- Nurhemi, and Guruh Suryani R. 2015. "Dampak Otonomi Keuangan Daerah Terhadap Pertumbuhan Ekonomi Di Indonesia." *Buletin Ekonomi Moneter Dan Perbankan* 18(2):183206.
- Pranjoto, R. Gatot Heru. n.d. "Dampak Restrukturisasi Ekonomi Dan Finansial Terhadap Perkembangan Bisnis Di Indonesia." (1998):15676.
- Pratama, Muhammad Iqbal Aji. 2013. "Dampak Restruktisasi Perusahaan Terhadap Kinerja Keuangan Dan Sinergi Perusahaan (Pada Kasus Perbankan Di Indonesia Dan Di India Pada Tahun 2007-2017)." *Journal of Chemical Information and Modeling* 53(9):168999.
- Prawirodirjo, Arto Suharto. 2007. "Analisis Pengaruh Perubahan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Pajak (Penelitian Pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern Di Lingkungan Kantor Wilayah Jakarta Khusus)."
- Risdiana, Yedi. n.d. Analisis Pengaruh Penataan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kesehatan Kota Banjar.
- Solikhah, Maratus, Jeni Susyanti, and Budi Wahono. 2016. "Analisa Kinerja Keuangan Perusahaan Real Estate Dan Property Sebelum Dan Selama Diberlakukannya PP No.34 Tahun 2016." *E-Jurnal Riset Manajemen Prodi Manajemen* (September):1328.
- Sugiyono. 2014. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suyatna, Hempri. 2010. "Reorientasi Kebijakan UMKM Di Era Asia China Free Trade Area



(ACFTA).” S3 Sosiologi Program Pasca Sarjana Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, Universitas Gadjah Mada.

Utama, Nang Randu. 2017. “Dampak Perubahan Organisasional Institusi Pendidikan Tinggi

Kesehatan Dalam Perspektif Manajemen.” Jurnal Manajemen Dan Supervisi Pendidikan 18795.

Winarno, Budi. 2004. “Implementasi Konsep Reinventing Government.” 124.