

**ANALISA POTENSI SEKTOR USAHA STRATEGIS DAERAH SEBAGAI
PERTIMBANGAN KEBIJAKAN PEMBENTUKAN BADAN USAHA MILIK
DAERAH (BUMD)**

**(Studi di Provinsi Sumatera Barat, Nusa Tenggara Barat dan
Kalimantan Selatan)**

Achmad Sani Alhusain¹

Abstract

Most local governments are trying to increase their revenue through establishing local government enterprise. Currently, a lot of enterprises are fail to contribute on the increase of the local revenue. It is believed that local does not consider enough the local potencial strategic business sectors in building a local government enterprise. The research is conducted to know whether the policy of establishing local government enterprise has considered the strategic business sector or not. By using the qualitative method and gather information through interview. The result shows that most of existing local government enterprises have considered few of the strategic business sectors. Unfortunately, there are many local potencial strategic business sectors still waiting to be utilized in order to increase local budget revenue.

Abstrak

Banyak pemerintah daerah berusaha untuk meningkatkan pendapatan daerahnya melalui pembentukan perusahaan milik daerah/Badan Usaha Milik Daerah. Banyak Perusahaan daerah yang dibentuk kurang memberikan kontribusi pada peningkatan pendapatan daerah. Hal ini disinyalir, daerah kurang mempertimbangkan mempertimbangan potensi sektor usaha strategis yang dimiliki untuk dikembangkan dalam bentuk perusahaan daerah. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah kebijakan pembentukan BUMD sudah mempertimbangkan

¹ Penulis adalah Peneliti Muda Bidang Kebijakan Publik pada Pusat Pengkajian Pengolahan Data dan Informasi, Setjen DPR RI, email: sani_alhusain@yahoo.com.

potensi sektor usaha strategis daerah tersebut atau belum. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dan mengumpulkan informasi melalui wawancara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar BUMD yang ada telah mempertimbangkan beberapa potensi sektor usaha strategis yang dimiliki daerah. Sayangnya, masih banyak potensi sektor usaha strategis daerah yang masih belum dimanfaatkan dan dikelola untuk meningkatkan pendapatan daerah.

Kata Kunci: Sektor Usaha Strategis Daerah, Perusahaan Daerah, Badan Usaha Milik Daerah, Pendapatan Daerah.

I. Pendahuluan

A. Latar Belakang

Sejak Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan, Daerah diundangkan, persoalan kemampuan daerah secara ekonomi dan politis menjadi ramai diperbincangkan. Salah satu isu yang menarik adalah seputar daya dukung sumber pendapatan daerah dalam menggantikan penerimaan yang diperoleh dari pemerintah pusat. Isu ini cukup strategis mengingat pelaksanaan otonomi juga dapat diartikan sebagai kemandirian daerah dari sisi pembiayaan pembangunan.

Selama ini sumber penerimaan daerah terdiri dari sumbangan pemerintah pusat, pajak daerah dan penerimaan lain seperti laba perusahaan daerah. Dengan berkurangnya porsi subsidi pemerintah pusat, tidak ada jalan lain yang perlu dilakukan pemerintah daerah adalah menggali dan mengotimalkan sumber pendapatan asli daerah. Hal ini menjadi pekerjaan rumah setiap pemerintah daerah. Permasalahannya adalah mampukah daerah melakukannya mengingat keterbatasan sumber pendapatan daerah, khususnya bagi daerah yang miskin sumber daya alam? Jawabannya akan sangat tergantung pada proses "restrukturisasi" sumber-sumber penerimaan daerah. Pasalnya, rata-rata pemerintah daerah sebenarnya sudah mempunyai sumber-sumber pendapatan yang potensial namun pada saat ini berada dalam kondisi yang belum optimal pemanfaatannya. Salah satu sumber pendapatan

potensial daerah yang perlu diperbaiki dan dioptimalkan adalah perusahaan daerah atau dikenal dengan badan usaha milik daerah (BUMD).²

Secara konseptual, BUMD didirikan atas dasar dualisme fungsi dan peranan, dimana disatu pihak mengemban tugas untuk mengembangkan perekonomian daerah melalui perannya sebagai institusi *public service*. Pada saat yang sama, BUMD juga diharapkan mampu menghasilkan laba dari usahanya selaku pelayan masyarakat. Secara implisit, BUMD dijadikan sumber dana APBD. Dalam ketentuan, BUMD diwajibkan menyetorkan bagian labanya sebagai dana pembangunan daerah sebesar 55% dari laba bersih tahunan. Dengan dua tugas yang berat ini, pemerintah daerah harus serius mengelola badan usaha ini agar dapat menjalankan amanatnya sebagai badan yang menyediakan pelayanan publik, sekaligus menghasilkan sumber dana untuk menambah besaran APBD.³

Saat ini Rancangan Undang-Undang tentang Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) telah masuk dalam Prolegnas. Diharapkan, hadirnya undang-undang ini akan dapat menjadi payung hukum yang jelas bagi pemerintah daerah dalam melakukan pengelolaan suatu badan usaha milik daerah. Selain itu, pemerintah daerah dituntut untuk membenahi pengelolaan Perusahaan Daerah/BUMD yang ada agar lebih optimal. Dengan undang-undang ini, diharapkan pula tidak menutup kesempatan daerah untuk mengeksploitasi potensi daerahnya dengan mengidentifikasi sektor usaha strategis yang dapat memberi kontribusi pendapatan bagi daerah melalui pembentukan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD).

B. Perumusan Masalah

Banyak pemberitaan yang menyebutkan bahwa kebijakan daerah untuk membentuk Perusahaan Daerah/BUMD kurang tepat sehingga tidak memberikan nilai tambah atas anggaran daerah yang dialokasikan sebagai modal. Disinyalir, daerah kurang mempertimbangkan dengan matang rencana pembentukan Perusahaan Daerah/BUMD tersebut. Perusahaan Daerah/BUMD yang dibentuk seringkali tidak sejalan atau sesuai dengan potensi sektor usaha strategis daerahnya sehingga optimalisasi pengusahaan sumber

² Eko Yulianto, "BUMD: Potret Buram Perusahaan Daerah", *Institute for Public Finance and Policy Studies*. Yogyakarta. 2000. <http://ekojulianto.tripod.com/articles/bumd.htm>. diunduh pada tgl. 28 Maret 2009.

³ *Ibid.*

daya alam tidak dimanfaatkan sebesar-besarnya bagi kepentingan masyarakat daerah tersebut. Disamping itu, banyak Perusahaan Daerah/BUMD yang tidak dikelola dengan baik (profesional) sehingga kurang atau bahkan tidak dapat menghasilkan keuntungan sampai mengalami kerugian yang pada akhirnya tidak dapat memberikan kontribusi bagi peningkatan pendapatan daerah. Kondisi dan permasalahan ini harus menjadi perhatian daerah mengingat kewenangan pembentukan Perusahaan Daerah/BUMD ini ada ditangannya.

Seiring dengan akan segera dibahasnya Rancangan Undang-Undang tentang BUMD oleh pemerintah dan DPR maka menjadi penting untuk mengetahui apakah potensi sektor usaha strategis daerah sudah menjadi bahan pertimbangan untuk suatu kebijakan pembentukan perusahaan daerah/BUMD. Namun demikian, sebelumnya perlu digali mengenai apa yang menjadi potensi sektor usaha strategis daerah yang dapat dikembangkan dan apa saja sektor usaha yang sudah ditangani daerah dalam suatu Perusahaan Daerah/BUMD dan bagaimana pengelolaannya, sehingga pertanyaan dalam penelitian ini adalah:

1. Apa saja potensi sektor usaha strategis yang dimiliki daerah?
2. Apa saja sektor usaha strategis daerah yang sudah dikelola oleh sebuah BUMD dan bagaimana pengelolaannya?
3. Apakah sektor usaha strategis daerah sudah menjadi pertimbangan kebijakan pembentukan BUMD?

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui potensi sektor usaha strategis yang dimiliki daerah.
2. Untuk mengetahui sektor usaha strategis daerah apa saja yang sudah dikelola oleh sebuah BUMD dan bagaimana pengelolaannya.
3. Untuk mengetahui apakah sektor usaha strategis daerah sudah menjadi pertimbangan kebijakan pembentukan BUMD.

Hasil temuan penelitian lapangan ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi bagi para pembuat kebijakan. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi informasi awal bagi DPR dalam pembahasan Rancangan Undang-Undang BUMD.

D. Kerangka Pemikiran

Dasar hukum yang memayungi lahirnya Badan Usaha Milik Daerah adalah Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 Pasal 18 yang menyebutkan bahwa Indonesia dibagi dalam wilayah Provinsi dan Kabupaten/Kota yang mempunyai Pemerintah Daerah (Pemda) dan menjalankan otonomi yang seluas-luasnya. Pemda berusaha meningkatkan Pendapatan Asli Daerah melalui pembentukan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Disamping itu, ada pengaturan mengenai Perusahaan Daerah dalam UU No. 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah. Daerah juga diberi kewenangan yang dituangkan dalam UU No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah yang menyatakan bahwa salah satu sumber pendapatan daerah adalah hasil perusahaan milik daerah dan pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan. Dasar hukum yang mendukung BUMD ini tidak hanya sampai ditingkat undang-undang tetapi daerah juga didukung oleh Peraturan Daerah yang menyebutkan bahwa setiap perusahaan daerah diatur dengan Perda atas kekuasaan Peraturan Perundang-undangan di atas.

Otonomi daerah, selain memberikan keleluasaan kepada daerah untuk mengelola daerahnya masing-masing, tetapi juga memberikan kesempatan kepada Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) untuk mengelola potensi-potensi usaha yang ada di daerah. Berdasarkan data Badan Kerjasama BUMD Seluruh Indonesia (BKSBUMDSI), jumlah BUMD hingga kini mencapai 1.174, yang terdiri dari sektor perbankan, rumah sakit daerah, PDAM, pasar, properti, logistik, dan sebagainya.⁴

Usaha-usaha daerah yang dapat dan perlu dikorporasikan atau *corporatized* yaitu usaha-usaha yang dapat memberikan laba usaha yang sehat dalam arti tidak perlu mempergunakan regulasi dari pemerintah atau semacam "belas kasihan" atau yang semakin dapat memberikan nilai (*value*) apabila dikelola dalam bentuk korporasi atau perusahaan. Usaha-usaha ini yang dapat dikategorikan sebagai korporasi, antara lain adalah: usaha perbankan atau keuangan, usaha properti, usaha pengolahan air, usaha pengelolaan limbah, usaha pasar dan perdagangan, usaha transportasi publik, usaha jasa kesehatan, usaha jasa pendidikan, usaha investasi dan usaha

⁴ Format Ideal Pengelolaan BUMD, <http://www.businessreview.co.id/>, diunduh pada tgl 1 April 2009.

pertambangan.⁵ Usaha-usaha ini dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis BUMD yaitu:⁶

1. BUMD yang fokus pada pencarian laba (*profit*), antara lain: BUMD perbankan, pertambangan, properti, konstruksi, air minum, pasar, telekomunikasi, energi, parkir, manufaktur dan perdagangan.
2. BUMD yang fokus pada pelayanan publik, antara lain: BUMD transportasi umum dan jasa kesehatan.
3. BUMD yang fokus pada investasi baru yang tidak mungkin dilakukan oleh swasta, misalnya jalan untuk kawasan terpencil, *deep tunnel* untuk air minum kota atau proyek-proyok raksasa seperti proyek banjir kanal.

Berbicara soal BUMD tidak akan terlepas dari potensi ekonomi yang dimiliki setiap daerah. Oleh karena itu, daerah harus dapat mengenali dengan baik potensi yang dimilikinya. Made Suwandi, Direktur Urusan Pemerintahan Daerah Depdagri dalam presentasinya pada *Forum Group Discussion (FGD)* (2009) mengatakan bahwa potensi ekonomi daerah bukan hanya yang bersifat umum seperti sumber daya alam sebagai acuan prioritas sektor usaha strategis yang akan dikembangkan melalui BUMD tapi juga daerah harus dapat mengidentifikasi potensi internal BUMD yang akan dibentuk seperti: aspek keuangan, sumber daya manusia, kemampuan manajerial, sarana prasarana dan unsur-unsur internal lain yang dibutuhkan BUMD. Disamping itu, potensi lain yang harus juga diidentifikasi adalah potensi eksternal BUMD dimana sebelum BUMD dibentuk harus terlebih dahulu mempertimbangkan hasil analisa pasar, iklim persaingan, kemungkinan kemitraan dan misi yang ditugaskan. Kesemua protensi yang harus diidentifikasi ini akan dapat memperjelas sektor usaha prioritas apa yang akan dimiliki daerah sebagai Badan Usaha.⁷

Sejalan dengan itu, Jusmaliani, Peneliti Utama LIPI bidang Kajian Ekonomi dalam makalahnya yang disampaikan pada *Forum Group Discussion* (2009) juga menyampaikan bahwa apabila daerah mempunyai rencana untuk membentuk Perusahaan Daerah/BUMD/BUMN penting kiranya mempertimbangkan usaha-usaha strategis yang memiliki hubungan yang luas dan yang membutuhkan pengelolaan tingkat tinggi, seperti industri baja. Disamping itu, perlu mempertimbangkan sifat usaha yang memiliki skala

⁵ Joedo dan Dwidjowijoto, *Reinventing BUMD*, PT. Elex Media Komputindo, Garmedia, Jakarta, 2006, hal 143-145.

⁶ *Ibid.*

⁷ Makalah Made Suwandi tentang "Peranan BUMD dalam Perekonomian Daerah", Direktur Urusan Pemerintahan Daerah. Presentasi dalam *Forum Group Discussion* Tim Ekonomi. 2009.

ekonomi yang besar (monopoli alamiah) dan hasil dari yang diperoleh dapat mengurangi pengangguran.⁸

Komisaris Utama PERUSDA Batubara Kabupaten Lahat, Sumatera Selatan, Marwah M. Diah berpendapat bahwa Daerah dalam mengelola sumber daya alam ataupun potensi yang dimiliki harus sesuai dengan kondisi masing-masing (*comparative advantage*). Prinsip manajemen daerah harus fokus agar menghindari pendirian BUMD yang bergerak dalam sektor pariwisata sebagai contoh yang pada kenyataannya daerah tersebut tidak memiliki sumber daya alam, sumber daya manusia dan potensi wisata.⁹

Sebagai BUMD, kontribusi utama yang diharapkan masyarakat adalah Badan usaha ini harus dapat memberikan kontribusi berupa keuntungan yang dapat memberikan sumbangan bagi Anggaran Daerah yang dapat memberikan dukungan dalam usaha pembangunan daerah. Menurut Marwah, BUMD harus didayagunakan sebagai lembaga bisnis yang menjadi sumber pendapatan asli daerah (PAD) bagi kemakmuran masyarakat. Hal lain yang menjadi harapan dibentuknya BUMD adalah kesejahteraan masyarakat dapat meningkat dengan adanya pemenuhan kualitas pelayanan yang disediakan BUMD.¹⁰

E. Metodologi Penelitian

1. Metode penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Sedangkan analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif yaitu analisis dengan mendasarkan pada data primer dan sekunder, yang kemudian dari hasil pembahasan diambil kesimpulan dan rekomendasi.

2. Pengumpulan Data.

Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam guna memperoleh keterangan yang lengkap dari pihak-pihak yang mengetahui pasti dan berhubungan erat dengan

⁸ Makalah Jusmaliani, "Peningkatan Kinerja BUMD" Peneliti Utama LIPI bidang Kajian Ekonomi. Presentasi dalam *Forum Group Discussion* Tim Ekonomi. 2009.

⁹ Format Ideal Pengelolaan BUMD, *op. cit.*

¹⁰ *Ibid.*

pengelolaan BUMD. Adapun pihak yang dijadikan sumber data primer ini adalah Kepala Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) untuk mengetahui rencana prioritas pembangunan daerah khususnya yang berhubungan dengan pengembangan BUMD, Kepala Dinas Pendapatan Daerah (DISPENDA) untuk mengetahui perkembangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah, dan Perusahaan Daerah atau BUMD yang ada saat ini untuk mengetahui sejauh mana rencana, pelaksanaan dan harapan pengurus BUMD. Sedangkan data sekunder diperoleh melalui studi literatur dari hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya, buku, internet dan data-data angka yang diperoleh Badan Pusat Statistik.

3. Lokasi Penelitian

Adapun lokasi penelitian adalah Kota Padang Provinsi Sumatera Barat, Kota Lombok Provinsi Nusa Tenggara Barat, dan Provinsi Kalimantan Selatan. Alasan dipilihnya 3 (tiga) provinsi ini sebagai daerah penelitian adalah karena ketiga provinsi ini mempunyai tingkat ratio kontribusi BUMD terhadap PADnya rata-rata paling tinggi dibandingkan dengan provinsi lain. Menurut data tahun 2004, Provinsi Sumatera Barat tingkat ratio BUMD terhadap PAD sebesar 9,63%, Provinsi Nusa Tenggara Barat sebesar 9,02% dan Provinsi Kalimantan Selatan 8,99%. Oleh karena itu, sangat menarik untuk menggali kinerja BUMD yang sudah ada dan kemungkinan pembentukan BUMD baru di ketiga provinsi ini.

4. Waktu Penelitian

Untuk melakukan penelitian lapangan, waktu yang diambil berdasarkan daerah penelitian adalah Kota Padang Provinsi Sumatera Barat pada tanggal 27 April – 3 Mei 2009, dilanjutkan Kota Lombok Provinsi Nusa Tenggara Barat pada 13 – 19 Juli 2009, dan Provinsi Kalimantan Selatan pada 5 – 11 Oktober 2009.

II. Hasil Penelitian dan Pembahasan

A. Potensi Sektor Usaha Strategis Daerah

1. Sumatera Barat

Sumatera Barat memiliki potensi sumber daya alam yang cukup banyak. Dengan luas Zona Ekonomi Eksklusif (ZEE) mencapai 186.580 km² dan panjang garis pantai 2.420.357 km, sektor kelautan dan perikanan sangatlah bernilai. Potensi perairan di Sumatera Barat antara lain ikan laut, ikan air tawar, mangrove, terumbu karang, padang lamun, rumput laut, penyu dan lain-lain. Daerah pesisir pantai, terutama kawasan Kepulauan Mentawai menghasilkan banyak kelapa.¹¹

Sebagian besar kawasan pegunungan Sumatera Barat masih merupakan hutan alami dan dilindungi. Hutan tropisnya dapat dijumpai berbagai spesies langka misalnya *rafflesia arnoldii* (bunga terbesar di dunia), harimau sumatera, siamang, tapir, rusa, beruang, dan berbagai jenis burung dan kupu-kupu. Di daerah perbukitan dan pegunungan terdapat perkebunan karet, cengkeh, dan lada.¹²

Potensi pertanian Sumatera Barat meningkat, hal ini diperoleh dari bertambahnya luas panen padi sebesar 1.03% dari 2004 ke 2005. Hal yang sama terjadi pada palawija, luas panennya bertambah 12,53%. Di sektor peternakan, komoditas utamanya adalah sapi potong. Jenis ternak terdiri atas kelompok ternak besar meliputi sapi perah, sapi potong, kerbau, kambing dan babi serta sebagian kecil kuda dan domba; dan kelompok ternak kecil yang terdiri atas ayam ras, ayam buras dan itik.¹³

Sumatera Barat juga kaya akan bahan-bahan tambang. Sektor ini dibagi dalam tiga jenis usaha, yaitu bahan galian strategis (golongan A), bahan galian vital (golongan B) dan bahan galian industri (golongan C). masuk dalam kategori golongan A antara lain batu bara dan bitumen padat (*oil-shale*). Jenis bahan tambang yang diusahakan dengan skala besar hanyalah batubara. Sejumlah daerah yang memiliki potensi batu bara antara lain Kota Sawahlunto dengan total cadangan 104,8 juta ton, kabupaten Sawahlunto dengan total

¹¹ BPS, Sumatera Barat Dalam Angka, 2008

¹² *Ibid.*

¹³ *Ibid.*

cadangan mencapai 76 juta ton, Kabupaten Pesisir Selatan dengan jumlah cadangan 4 juta ton serta beberapa daerah lainnya.¹⁴

Selain potensi yang telah dikemukakan di atas, pariwisata merupakan sektor yang berpeluang besar untuk dikembangkan. Tetapi potensi pariwisata di Sumatera Barat tidak sebesar potensi pariwisata di Bali atau Yogyakarta. Obyek wisata di Sumatera Barat cukup beragam, meliputi wisata alam, wisata budaya, dan wisata sejarah.¹⁵

2. Nusa Tenggara Barat

Potensi areal pertanian yang dapat diusahakan dan dikembangkan dalam rangka menunjang ketahanan pangan dan pengembangan sektor agribisnis adalah 1.106.599 ha, dan baru dimanfaatkan untuk kegiatan pertanian mencapai 49.893 ha. Komoditas tanaman pangan dan hortikultura yang banyak dikembangkan dan menguntungkan bagi masyarakat petani antara lain adalah: kedelai, kacang tanah, jagung kacang hijau, cabe, bawang merah, mangga, pisang dan nanas. Di samping sembilan jenis komoditas unggulan daerah, komoditas hortikultura lain yang dapat dikembangkan adalah kentang, wortel, apel, dan anggur.¹⁶

Luas hutan berdasarkan data dinas kehutanan Provinsi NTB tahun 2006 seluas 1.098.744,08 ha. Produksi hasil hutan menurut jenis kayu yaitu jati, rimba, dan dua bunga. Sedangkan hasil hutan non kayu yaitu kayu bakar, rotan, air madu, asam, bambu, kayu bulat, kayu gergajian, dan akar lontoh.¹⁷

Nusa Tenggara Barat juga mempunyai potensi sumber daya pesisir dan laut yang cukup tinggi, dengan luas perairan lautnya sekitar 29.159,04 km², panjang pantai 2.333 km² dan perairan karang sekitar 3.601 km². Potensi lestari perikanan sekitar 102.804 ton/tahun, yang terdiri dari perairan pantai sebesar 67.906 ton/tahun, perairan lepas pantai sekitar 61.957 ton/tahun dan Zona Ekonomi Eksklusif (ZEE) sekitar 298.576 ton/tahun. Provinsi NTB membagi wilayahnya menjadi 3 (tiga) wilayah pengembangan perikanan, yaitu: Pulau Lombok, Pulau Sumbawa Bagian Barat dan Pulau Sumbawa Bagian Timur. Pengembangan perikanan budidaya laut, payau, maupun air tawar menjadi perhatian utama untuk dikembangkan seperti budidaya tambak udang,

¹⁴ *Ibid.*

¹⁵ *Ibid.*

¹⁶ BPS, Nusa Tenggara Barat Dalam Angka, 2008.

¹⁷ *Ibid.*

rumput laut, kerang, mutiara, abalone, lobster, kerapu dan budidaya ikan karang lainnya yang mempunyai nilai ekonomis tinggi.¹⁸

Provinsi Nusa Tenggara Barat kaya dengan sumber daya mineral dan energi. Terdapat enam jenis bahan galian mineral logam, dan yang telah memperoleh izin baik segi eksplorasi maupun eksploitasi adalah lima jenis bahan galian yaitu emas, perak, tembaga, pasir besi, dan timbal atau timah hitam, sedangkan belerang jumlahnya belum ekonomis untuk diproduksi.¹⁹

Nusa Tenggara Barat merupakan salah satu daerah produsen dan pemasok utama ternak potong dan bibit untuk kebutuhan berbagai daerah di Indonesia dan masih terbuka potensi untuk ekspor. Sapi NTB adalah jenis (ras) sapi Bali yang termasuk komoditas unggulan NTB serta memiliki pasar domestik dan ekspor. Di samping sapi dan kerbau, komoditas penunjang lainnya adalah babi, kambing & kuda, ayam, dan itik.²⁰

Lombok Tengah merupakan salah satu daerah tujuan wisata di provinsi NTB. Deretan pantai-pantainya yang berpasir putih sangat eksotis dan menghadap langsung ke samudra Hindia. Keseharian yang masih menjaga tradisi leluhur di dusun Sade dan Tansang-Angsang, dua desa cagar budaya menggambarkan bagaimana etnik Sasak menjalani kehidupan pada masa-masa awal peradabannya. Tenun tradisional di Sukarare, kerajinan gerabah di Penujak, barang-barang antik terbuat dari Ketak dan rotan di desa Beleka, semuanya sangat mendukung perkembangan pariwisata di daerah ini. Disamping itu, ditunjang dengan upacara-upacara tradisional yang unik dan tidak sedikit yang masih menebarkan daya magis masih dipraktikkan oleh etnik pewaris pulau Lombok ini.²¹

3. Kalimantan Selatan

Pertanian merupakan sektor usaha yang berkontribusi besar terhadap PDRB Provinsi Kalimantan Selatan. Pada sektor pertanian tanaman pangan komoditi utama yang dikembangkan adalah padi sawah dan padi sebagian lagi adalah palawija. Lahan yang digunakan dalam rangka memproduksi tanaman pangan pada umumnya menggunakan lahan sawah yang terdiri dari lahan basah dan perairan pasang surut. Selain mengembangkan sektor

¹⁸ *Ibid.*

¹⁹ *Ibid.*

²⁰ *Ibid.*

²¹ *Ibid.*

pertanian, Provinsi Kalimantan Selatan juga mempunyai sektor perkebunan antara lain, Perkebunan karet, teh, kopi, sawit, kakao, lada, vanili, dan kelapa.²²

Pada sektor kehutanan, berkembang hutan rakyat guna menunjang pembangunan hutan yang berkelanjutan. Selain itu juga, telah dikembangkan Hutan Tanaman Industri (HTI) dan Hak Pengusahaan Hutan (HPH). Produksi sektor kehutanan terdiri dari dua jenis yaitu kayu dan non kayu. Hasil hutan non HPH berupa kayu bulat pada tahun 2004 adalah sebesar 719.980,01 m³ dan kayu olahan sebesar 1.568.715,38 m³. Produksi rotan adalah sebesar 239.206 ton; produksi kayu manis adalah sebesar 1.056 ton, produksi karet adalah sebesar 91.406 ton.²³

Sektor perikanan yang meliputi perikanan laut dan perikanan darat juga dikembangkan oleh provinsi ini. Khusus perikanan laut hanya terdapat pada 5 kabupaten yaitu: Kabupaten Batola, Banjar, Tala, Tanah Bumbu dan Kota Baru. Upaya pengembangan perikanan darat dilakukan melalui tambak, kolam dan keramba. Sektor peternakan di Provinsi Kalimantan Selatan dikembangkan 3 (tiga) jenis ternak yang terdiri dari ternak besar (sapi, kerbau, kuda), ternak kecil (kambing, domba, babi) dan jenis unggas (ayam dan itik).²⁴

Sektor pertambangan di Provinsi Kalimantan Selatan di dominasi oleh migas dan batu bara. Potensi tambang di Kalimantan Selatan dikelompokkan dalam 3 kelompok yaitu: tambang golongan A, tambang golongan B, dan tambang golongan C. Kelompok tambang golongan A antara lain terdiri dari batubara, minyak bumi, dan biji nikel. Kelompok tambang golongan B antara lain terdiri dari biji besi, biji mas, dan krikil intan. Kelompok tambang golongan C antara lain terdiri dari batu gamping, marmer, dan kaolin.²⁵

Pariwisata di daerah Kalimantan Selatan termasuk sektor usaha yang juga potensial untuk dikembangkan. Daerah Kalimantan Selatan memiliki beberapa obyek wisata yang menarik. Obyek tersebut berupa wisata alam yang terdiri dari banyak sungai, hutan, danau, dan pegunungan, serta wisata budaya dan sejarah berupa peninggalan beranekaragam seni dan budaya.²⁶ Potensi ekonomi dan perdagangan di Kalimantan Selatan pada dasarnya cukup baik dan prospektif, mengingat letak geografisnya yang langsung berbatasan dengan Laut Jawa. Provinsi ini selanjutnya dapat dikembangkan

²² BPS, Kalimantan Selatan Dalam Angka, 2008.

²³ *Ibid.*

²⁴ *Ibid.*

²⁵ *Ibid.*

²⁶ *Ibid.*

sebagai pusat ekonomi/perdagangan antar provinsi yang antara lain meliputi Kalimantan Barat, Kalimantan Timur, Kalimantan Tengah, Sulawesi Tengah, Selatan, dan Utara.²⁷

4. Analisa Potensi Sektor Usaha Strategis Daerah

Ketiga provinsi ini memiliki karakteristik potensi sektor usaha strategis daerah yang hampir sama yaitu pada sektor Pertanian, Perkebunan, Peternakan, Perikanan dan Pertambangan serta Pariwisata. Namun demikian, setiap daerah tersebut memiliki potensi sektor usaha strategis prioritas yang akan dikembangkan. Melihat potensi sektor usaha daerah Provinsi Sumatera Barat yang ada, penekanan pengembangannya dapat diarahkan pada sektor perkebunan, perikanan dan pariwisata. Hal ini menjadi pertimbangan karena provinsi ini memiliki lahan perkebunan yang cukup luas dan jenis komoditi yang spesifik yaitu sawit, gambir, kakao serta karet. Disamping itu, provinsi ini berdampingan langsung dengan lautan luas yang dapat menghasilkan komoditi perikanan yang sangat potensial. Kontur daerah Sumatera Barat yang terdiri dari perbukitan dan pantai kiranya sektor pariwisata dapat juga diandalkan sebagai sektor usaha strategis daerah. Ketiga sektor unggulan ini perlu dikelola dengan baik dan diarahkan untuk dapat masuk bukan hanya dipasar di dalam negeri tapi juga luar negeri.

Untuk Nusa Tenggara Barat, dilihat dari karakteristik dan potensi daerahnya, peternakan dan pariwisata merupakan potensi daerah yang harus mendapatkan perhatian pemerintah daerah untuk dikembangkan dan dikelola dengan baik. Peternakan yang harus menjadi perhatian adalah peternakan sapi Nusa Tenggara Barat yang sudah terkenal dan sudah dapat diterima dipasar baik domestik maupun manca negara. Disamping itu, alam Nusa Tenggara Barat yang dikelilingi lautan tentunya memiliki potensi pantai yang dapat dikembangkan sebagai alternatif pariwisata pantai Indonesia disamping Bali baik untuk wisatawan domestik maupun manca negara.

Untuk Provinsi Kalimantan Selatan memiliki kelebihan pada potensi daerah dari perkebunan, kehutanan dan pertambangan. Pada sektor perkebunan provinsi ini memiliki komoditi yang sangat diandalkan yaitu kelapa, karet, sawit dan kopi. Untuk sektor kehutanan provinsi ini terkenal dengan

²⁷ *Ibid.*

hutan yang menghasilkan kayu yang melimpah dan rotan. Disamping itu, tidak kalah unggulnya bahwa provinsi ini kaya akan bahan tambang batubara dan migas yang merupakan komoditas ekspor.

Dilihat dari potensi daerah ini, maka kiranya pemerintah daerah perlu melakukan pengelolaan yang profesional untuk mengoptimalkan potensi ini agar dapat menghasilkan sumber pendapatan daerah. Artinya bahwa pemerintah daerah harus membuat suatu kebijakan untuk mensejahterakan masyarakatnya atau berusaha meningkatkan Pendapatan Asli Daerahnya melalui pengembangan pengelolaan potensi daerah ini.

B. Sektor Usaha BUMD dan Pengelolaannya

1. Sektor Usaha BUMD Sumatera Barat

Bank Nagari

PT. Bank Nagari merupakan nama lain dari Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat yang secara resmi berdiri pada tanggal 12 Maret 1962. Dasar pemikiran pembentukannya adalah perlunya suatu lembaga keuangan yang berbentuk Bank, yang secara khusus membantu pemerintah dalam melaksanakan pembangunan di daerah. Saat ini Bank Nagari telah berstatus sebagai Bank Devisa serta telah memiliki Unit Usaha Syariah. Bank Nagari juga merupakan Bank Pembangunan Daerah pertama yang membuka Kantor Cabang di Luar Daerah.²⁸

Ruang lingkup kegiatan operasional yang dapat dilakukan oleh Bank Nagari yakni sebagai berikut:²⁹

- a. Memberikan berbagai fasilitas perkreditan kepada dunia usaha dan pihak lain yang membutuhkannya.
- b. Melakukan penyertaan modal pada perusahaan-perusahaan yang dinilai layak untuk dikembangkan melalui aktifitas penyertaan modal tersebut.
- c. Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk giro, tabungan dan deposito.
- d. Melakukan pemberian jasa perbankan lainnya seperti kiriman uang, inkasso, bank garansi, kliring, *safe deposit box* dan lain sebagainya.

²⁸ Bank Nagari, *Profil Perusahaan PT Bank Nagari*, 2008.

²⁹ *Ibid.*

- e. Melakukan kegiatan pengolahan keuangan Pemerintah Daerah.
- f. Melakukan pengembangan sarana perbankan melalui pembukaan Kantor Cabang dan pembinaan Lumbung Pith Nagari (LPN).

Kepala Badan Perencanaan Daerah Provinsi Sumatera Barat menyatakan bahwa Bank Nagari selaku bank daerah telah memperlihatkan pengelolaan perusahaan daerah yang profesional dan perkembangan usahanya sangat baik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dan memberikan kontribusi terhadap pendapatan daerah.³⁰ Sejalan dengan itu, Direktur Bank Nagari menjelaskan bahwa pengelolaan Bank ini mengikuti persyaratan yang ditetapkan dalam UU dan peraturan tentang BI. Sehingga pengawasannya pengelolaannya pun sangat ketat disamping pengawasan yang dilakukan oleh pemegang saham (pemerintah daerah). Saat ini kepemilikan bank Nagari 100% dimiliki daerah baik provinsi maupun kabupaten. Bank Nagari telah memiliki cabang di Jakarta dengan pertimbangan banyaknya orang Sumatera Barat yang merantau untuk melakukan usaha sehingga penempatan cabang ini diharapkan dapat memfasilitasi masyarakat perantau ini. Direktur Bank Nagari menambahkan bahwa sementara ini Bank Nagari belum mendapatkan kendala yang berarti dalam pengelolaannya. Hal ini disebabkan karena profesionalisme yang ditanamkan dan kepercayaan dan rasa memiliki masyarakat yang tinggi terhadap bank ini.³¹

Menurut Kepala Biro Perekonomian Provinsi Sumatera Barat, Bank Nagari merupakan salah satu Perusahaan Daerah/BUMD yang memiliki kinerja yang baik terutama dalam memberikan kontribusinya kepada APBD. Kinerja Perusahaan Daerah/BUMD ini semakin baik setelah Bank Nagari berubah dari Perusahaan Daerah (PD) menjadi Perseroan Terbatas (PT). Ditambahkannya, perubahan bentuk ini membuat sumber daya manusia dan pengelolaannya menjadi lebih profesional, sehingga meningkatkan kepercayaan masyarakat akan kinerja perusahaan ini.³²

Hal berbeda disampaikan oleh Pejabat Dispenda yang menyatakan bahwa perubahan Bank Nagari dari Perusahaan Daerah (PD) menjadi Perseroan Terbatas (PT) mengkhawatirkan posisi kepemilikan Pemerintah Daerah atas perusahaan tersebut. Kekhawatiran ini didasarkan pada semakin

³⁰ Hasil wawancara dengan Kepala Badan Perencanaan Daerah pada tgl. 28 April 2009.

³¹ Hasil wawancara dengan Direktur Bank Nagari pada tgl. 1 Mei 2009.

³² Hasil wawancara dengan Kepala Biro Perekonomian Provinsi Sumatera Barat pada tgl.29 April 2009.

fleksibelnya kebutuhan pendanaan yang ditetapkan oleh Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) akan membuat semakin kecil kepemilikan Pemerintah Daerah atas Perusahaan tersebut karena kurang fleksibelnya pembahasan antara Pemerintah Daerah dengan DPRD dalam menentukan penyertaan dana yang akan diberikan kepada Perusahaan. Akibatnya kontribusi terhadap APBD pun akan berkurang.³³

PDAM Kota Padang dan Kota Bukit Tinggi

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Padang dan Kota Bukit Tinggi merupakan perusahaan daerah yang bergerak di sektor usaha penyediaan air bersih. Perusahaan daerah ini dibangun untuk memenuhi kebutuhan air bersih masyarakat kota padang dan Kota Bukit Tinggi. Dengan pembentukan perusahaan daerah ini maka pemerintah daerah membantu masyarakat untuk memperoleh pelayanan air bersih tanpa perlu mengeluarkan biaya yang besar. Dilain pihak, dengan penerapan tarif yang dikenakan kepada masyarakat yang menginginkan pelayanan ini maka daerah pun memperoleh penambahan pendapatan daerahnya dari laba yang diperoleh PDAM.

Direktur Utama PDAM Kota Padang mengatakan bahwa baru sekitar 35% masyarakat kota Padang yang dapat merasakan fasilitas pelayanan air bersih ini. Kendalanya adalah rata-rata pipa air yang dimiliki PDAM Kota Padang sudah sangat tua sehingga banyak terjadi kebocoran sehingga anggaran yang digunakan kebanyakan digunakan untuk pemeliharaan atau perbaikan kerusakan. Dengan demikian program penyaluran pipa baru sedikit terhambat. Hal lain yang menjadi kendala adalah masalah tarif, seyogyanya tarif yang dikenakan kepada masyarakat ini dapat menjadi dana pendukung ekstensifikasi pelayanan. Kenyataannya PDAM tidak dapat menaikkan tarif sesuai dengan kebutuhan karena masyarakat akan terbebani. Disamping itu, adanya kewajiban perusahaan untuk menyetorkan dana dari keuntungan kepada APBD sebagai konsekuensi penggunaan anggaran Daerah. Harapannya adalah untuk menutupi kebutuhan masyarakat akan air bersih tentunya sebagai konsekuensi PDAM Kota Padang tidak dapat menaikkan tarif maka Pemerintah daerah dapat menambah penyertaan dananya atau ada kebijakan agar PDAM tidak perlu menyetor sebagian laba perusahaan kepada

³³ Hasil wawancara dengan Pejabat Dispenda Provinsi Sumatera Barat pada tgl. 29 April 2009.

APBD tapi setoran tersebut secara otomatis dimasak kembali kepada PDAM sebagai penambahan penyertaan modal pemerintah daerah.³⁴

Sementara itu, Direktur Umum PDAM Kota Bukit Tinggi mengatakan, perusahaan daerah ini dibentuk melalui Perda No. 3 Tahun 1975. Selama ini sumber air bersih Bukit Tinggi dari Sungai Tanang di Kabupaten Agam. PDAM Bukit Tinggi baru mampu memasok air bersih sekitar 146 liter per detik. Dengan jumlah konsumen yang ada sekarang saja, masih kekurangan debit air sekitar 112 liter per detik. Berdasarkan data yang diperolehnya, saat ini konsumen aktif PDAM Bukit Tinggi tercatat sebanyak 9.640 SR (sambungan rumah), dengan konsumen yang masuk dalam daftar tunggu (*waiting list*) 4.450. Tarif dasar Rp 600/m, Tarif pokok Rp 1340/m dan Tarif jual Rp 1350/m.³⁵ Ditambahkannya, kendala yang dihadapi PDAM Kota Bukit Tinggi adalah Kota Bukit Tinggi mengalami kesulitan menyediakan sumber air bersih karena tidak ada sumber air. Sumber air ini menjadi masalah serius semenjak diterapkannya otonomi daerah. Ego daerah dalam menguasai sumber daya alamnya sangat besar sehingga kabupaten/kota seperti Kota Bukit Tinggi menjadi korban yang sulit memperoleh sumber air untuk diolah. Sekalipun ada persetujuan kerjasama antar daerah, tetapi perlu ada sejumlah dana (kontribusi) yang disetorkan kepada yayasan masyarakat Sumbar (Kabupaten Agam) yang memiliki sumber air sebesar 7% setiap kubikasi air tanah yang terjual, belum lagi harus memiliki saluran pipa yang cukup panjang untuk menarik air dari sumbernya. Hal ini menyebabkan biaya produksi yang tinggi yang berdampak pada tarif yang harus diberlakukan.³⁶

Kendala yang lain adalah pengembangan jangkauan pelayanan. Ekspansi jangkauan pelayanan yang diprogramkan PDAM Kota Bukit Tinggi sedikit banyak terhambat akibat PDAM harus menyetorkan sejumlah dana dari keuntungan yang diperolehnya kepada APBD dilain pihak PDAM tidak bisa begitu saja meningkatkan tarif. Oleh karena itu, hal ini memberatkan perusahaan untuk menambah pelayanan terutama untuk membangun pisanisasi baru untuk menjangkau masyarakat. Dengan adanya kebijakan dari Walikota yang telah disetujui oleh DPRD bahwa PDAM Kota Bukit Tinggi selama 4 tahun ini menyetorkan hasil keuntungan dibawah jumlah yang telah ditentukan yaitu 55% dan sisanya untuk pengembangan perusahaan.³⁷

³⁴ Hasil wawancara dengan Direktur Utama PDAM Kota Padang pada tgl. 1 Mei 2009.

³⁵ Hasil wawancara dengan Direktur Umum PDAM Bukit Tinggi pada tgl. 2 Mei 2009.

³⁶ *Ibid.*

³⁷ *Ibid.*

Kepala Biro Perekonomian Sumatera Barat berpendapat bahwa apabila dilihat dari kontribusi terhadap pendapatan daerah dari Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) memang tidak signifikan, hal ini dapat dimaklumi karena perusahaan daerah ini sejak awal prioritas utamanya adalah bagaimana pemerintah daerah dapat memberikan pelayanan penyediaan air bersih yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat tetapi tidak terlalu memberikan beban biaya yang besar bagi masyarakat. Hal ini akan menjadi berat bagi masyarakat apabila pemenuhan kebutuhan air bersih ini diserahkan kepada pihak swasta yang sifatnya mencari keuntungan (*profit oriented*).³⁸

PT. Grafika Jaya Sumatera Barat

PT Grafika Jaya Sumatera Barat didirikan berdasarkan Peraturan Daerah Sumatera Barat tanggal 8 Oktober 2007 (Perda No 14 tahun 2007). Perusahaan daerah ini melakukan usaha di bidang percetakan, supplier dan leveransir peralatan kantor dan perdagangan umum. Modal PT. Grafika Jaya Sumbar berasal dari asset Divisi Grafika, setoran modal dari Pemerintah Daerah Provinsi Sumatera Barat serta Setoran dari Koperasi Karyawan Grafika Padang (Eks. Divisi Grafika PT. Andalas Tua Sakato)³⁹

Direktur Utama PT. Grafika Jaya Drs. Muchlis Avis menginformasikan bahwa perusahaan ini dibangun untuk memberikan pelayanan pencetakan bagi kantor-kantor pemerintahan daerah. Disamping itu, pembentukan perusahaan daerah ini atas dasar potensi usaha yang sangat besar meskipun memasuki wilayah usaha yang sudah banyak pelaku usahanya. PT Grafika Jaya merupakan satu-satunya perusahaan daerah/BUMD yang berusaha dibidang percetakan di Indonesia. Pada tahun 2008 telah menyetorkan 68% dari keuntungan perusahaan kepada APBD.⁴⁰

Sejalan dengan itu, Kepala Biro Perekonomian Sumatera Barat menyatakan bahwa PT. Grafika Jaya telah memperlihatkan kinerja yang baik semenjak masih ada dibawah PT. Andalas Tua Sakato. Kinerjanya melebihi kinerja induk perusahaannya bahkan menjadi motor penggerak perusahaan induk.⁴¹

³⁸ Hasil wawancara dengan Kepala Biro Perekonomian Provinsi Sumatera Barat pada tgl.29 April 2009.

³⁹ Profil Perusahaan PT. Grafika Jaya Sumatera Barat.

⁴⁰ Hasil wawancara dengan Direktur Utama PT. Grafika Jaya Sumatera Barat pada tgl 30 April 2009.

⁴¹ Hasil wawancara dengan Kepala Biro Perekonomian Provinsi Sumatera Barat pada tgl.29 April 2009.

Kendala yang dihadapi saat ini adalah SDM yang lama kurang menguasai ilmu grafis karena dahulu perusahaan ini hanya bergerak pada penjilidan saja. Kendala dalam pemasaran, saat ini kurang adanya komitmen seluruh pemda untuk menggunakan produk atau jasa perusahaan ini. Dahulu memang ada edaran Gubernur yang mengharuskan semua Satuan Kerja Pemerintah Daerah (SKPD), namun saat ini sudah tidak berlaku lagi sehubungan dengan sistem pengadaan barang dan jasa yang berlaku saat ini. Untuk mengatasi kendala ini maka perusahaan melakukan pembenahan pada manajemen dengan menempatkan pegawai sesuai dengan kompetensinya, memberikan insentif dan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi SDM. Untuk mengatasi masalah pemasaran maka perusahaan terus giat melakukan peningkatan kualitas produk dan melakukan pemasaran.⁴²

Direktur Utama PT. Grafika Jaya menyatakan, setelah mendapatkan penambahan modal dari Pemerintah daerah pada bulan awal tahun 2008 maka perusahaan bertekad untuk membawa perusahaan percetakan, leveransi alat-alat kantor dan perdagangan umum tersebut menjadi perusahaan eksklusif dengan bidang kerja yang profesional. Salah satunya adalah *security printing* yang menawarkan proses percetakan yang aman. Untuk hal ini kita bertekad menjadi perusahaan terpercaya dengan sistem pengelolaan yang lebih profesional. Di samping itu, kita akan mengupayakan bidang usaha perusahaan untuk berkembang dengan bidang pekerjaan yang lebih banyak.⁴³

2. Sektor Usaha BUMD Nusa Tenggara Barat

PT. Bank Pembangunan Daerah NTB

PT. Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Barat (PT. BPD NTB) didirikan berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat No.6 Tahun 1963 tentang Pendirian Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Barat. PT. BPD NTB didirikan untuk mendukung pemerintah daerah dalam melakukan pembangunan, khususnya memberikan pelayanan pada sektor keuangan kepada pemerintah dan masyarakat daerah.⁴⁴

⁴² Hasil wawancara dengan Direktur Utama PT. Grafika Jaya Sumatera Barat pada tgl 30 April 2009.

⁴³ *Ibid.*

⁴⁴ Profil PT. Bank Pembangunan Daerah NTB.

Pejabat PT. BPD NTB mengatakan bahwa 100% pemegang saham bank ini adalah Pemerintah Daerah. Sebagai Perusahaan Terbatas, PT. BPD NTB tunduk pada UU No. 40 Tahun 2007 tentang Perusahaan Terbatas dan sebagai perusahaan yang bergerak pada sektor perbankan maka PT. BPD NTB tunduk pada aturan Bank Indonesia. PT. BPD NTB sebagai perusahaan daerah harus memperhatikan dan menunjang program pembangunan Pemerintah daerah.⁴⁵

PT. BPD NTB menyetorkan deviden yang cukup signifikan untuk mendukung pendapatan daerah. Kendala yang dihadapi ketika akan mengusulkan program yang berakibat pada perlu adanya penambahan modal seringkali sudah disetujui oleh pemerintah daerah tapi biasanya DPRD agak sulit untuk memberikan persetujuannya. Namun demikian, Direktur Utama PT. BPD NTB dapat memaklumi apa yang dipertimbangkan oleh DPRD. Oleh karena itu, PT. BPD NTB selalu melakukan *roadshow* ke pemerintah-pemerintah daerah Kabupaten/Kota untuk melakukan promosi dan menyampaikan perkembangan kinerjanya.⁴⁶

Pejabat Biro Perekonomian menyatakan bahwa kinerja PT. BPD NTB semenjak menjadi Perusahaan Terbatas menjadi lebih baik. Pembahasan kebijakan Bank dilakukan melalui Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) sehingga daerah tidak banyak intervensi. Kinerjanya dapat dilihat dari kontribusi perusahaan terhadap APBD. Sementara ini cakupan usahanya masih di wilayah NTB, hal ini melihat bahwa kebutuhan fasilitasi lembaga keuangan ini masih banyak yang perlu dilayani sehingga untuk ekspansi ke luar NTB belum dilakukan terutama berhubungan dengan kemampuan anggaran.⁴⁷

PD. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) NTB

Disamping PT. BPD, Provinsi Nusa Tenggara Barat pun memiliki perusahaan daerah yang bergerak di sektor keuangan yaitu Bank Perkreditan Rakyat (BPR). Pejabat Bappeda Provinsi NTB menjelaskan bahwa PD. BPR LKP (Lumbung Kredit Pedesaan) ini milik pemda dan berjumlah 46 bank. Pada awalnya adalah proyek Bank Dunia yang ditujukan untuk membangun lembaga keuangan mikro untuk melayani simpan pinjam selanjutnya berubah

⁴⁵ Hasil wawancara dengan Komisaris PT. BPD NTB pada tgl. 15 Juli 2009.

⁴⁶ *Ibid.*

⁴⁷ Hasil wawancara dengan Pejabat Biro Perekonomian Provinsi Nusa Tenggara Barat pada tgl. 13 Juli 2009.

bentuk menjadi Bank Perkreditan Rakyat (BPR). Bank ini sangat membantu masyarakat kecil untuk memfasilitasi kebutuhan permodalan. Sayangnya setelah menjadi bank ketentuan yang mengaturnya tunduk pada BI sehingga fleksibilitas pinjaman kepada masyarakat menjadi kurang fleksibel. Dalam perjalanannya bahkan pernah setoran dana BPR kepada APBD atas dasar penyertaan dana daerah dibandingkan setoran dana dari PT. BPD NTB.⁴⁸ Hal senada disampaikan oleh Pejabat Biro Perekonomian bahwa PD. BPR lebih produktif dibandingkan dengan PT. BPD NTB.⁴⁹

PDAM Kota Mataram

PDAM Menang Mataram adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang penyediaan air bersih di Kota Mataram dan Kabupaten Lombok Barat. PDAM Menang Mataram adalah perusahaan daerah yang dimiliki oleh dua pemerintahan yaitu Pemerintah Kota Mataram dan Kabupaten Lombok Barat. PDAM Menang Mataram sebagai salah satu badan pengelola air bersih di Kota Mataram, berusaha untuk mengelola sumber air yang ada dan memberi pelayanan air bersih kepada masyarakat yang sesuai dengan persyaratan kesehatan.⁵⁰

Pejabat Bappeda Provinsi Nusa Tenggara Barat mengatakan seharusnya tidak perlu setiap kabupaten/kota memiliki PDAM sendiri melihat wilayah yang dimiliki NTB tidak terlalu luas. Bisa dikatakan apabila PDAM ini digabungkan mungkin akan menjadi efisien. Setelah adanya otonomi daerah permasalahan air ini menjadi bahan konflik. PDAM Kota Mataram merupakan kasus kerjasama yang baik antar daerah dalam pengelolaan air bersih.⁵¹

Direktur Utama PDAM Kota Mataram mengatakan bahwa baru separuh dari sekitar 350.000 jiwa penduduk Kota Mataram yang telah menikmati layanan air bersih dari Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) setempat. Masyarakat lebih senang memasang pipa air bersih melalui PDAM daripada membuat sumur, karena biayanya hampir sama sekitar Rp1,2 juta per rumah tangga. Di samping itu, air PDAM dapat diminum langsung oleh

⁴⁸ Hasil wawancara dengan Pejabat Bappeda Provinsi Nusa Tenggara Barat pada tgl. 14 Juli 2009

⁴⁹ Hasil wawancara dengan Pejabat Biro Perekonomian Provinsi Nusa Tenggara Barat pada tgl. 13 Juli 2009.

⁵⁰ Profil PDAM Menang Mataram 2004 – 2008.

⁵¹ Hasil wawancara dengan Pejabat Bappeda Provinsi Nusa Tenggara Barat pada tgl. 14 Juli 2009

dimasak terlebih dahulu, sementara air sumur harus dimasak baru dapat diminum.⁵²

Kendala yang dihadapi oleh PDAM Menang Mataram adalah kompetensi karyawan belum memadai, tingkat kebocoran air masih tinggi, Jaringan pipa Kota Mataram yang sudah melewati umur teknis dan cakupan pelayanan masih rendah, terlihat dari masih banyaknya masyarakat yang memanfaatkan sumber air lainnya sebagai pemenuhan kebutuhan hidupnya. Selain itu sebagai perusahaan yang melayani masyarakat, PDAM Menang Mataram tidak bebas menentukan tarif sesuai dengan prinsip bisnis, sehingga tarif yang diberlakukan saat ini terlampau kecil bila dibandingkan dengan biaya produksi yang dikeluarkan. Akibat dari kondisi sosial ekonomi masyarakat konsumen yang masih rendah, menyebabkan diperlakukannya struktur tarif oleh PDAM Menang Mataram.⁵³

Disamping itu, jumlah mata air di NTB setiap tahun terus berkurang bahkan dari sekitar 700 mata air kini tinggal 200 mata air, ini sebagai akibat gundulnya hutan NTB, karena penebangan liar. Sementara luas hutan NTB yang kritis mencapai 500 hektare berada di dalam kawasan hutan luar kawasan hutan, dan upaya penghijauan terus dilakukan. Hal ini ditambah belum adanya Perda tentang penggunaan sumber mata air baku.⁵⁴

PT. Gerbang NTB Mas

Pejabat Biro Ekonomi Provinsi Nusa Tenggara Barat menjelaskan bahwa tahun 1952 perusahaan ini dibentuk dengan nama Perusahaan Daerah (PD). Pabrik Besi Rakyat kemudian berubah menjadi PD. Pabrik Logam kemudian menjadi PD. Wisayayasa dan terakhir menjadi PT Gerbang NTB Mas. Perusahaan ini bergerak dibidang usaha pertanian dan peternakan yang memproduksi alat-alat pertanian dan juga mencetak *paving blok*. Sementara ini bidang usaha yang ditangani terlalu banyak sehingga tidak fokus yang menyebabkan kinerjanya kurang baik. Dan saat ini sedang dilakukan perombakan manajerial untuk membenahi perusahaan daerah/BUMD ini.⁵⁵

⁵² Hasil wawancara dengan Direktur Utama PDAM Kota Mataram tgl. 16 Juli 2009.

⁵³ *Ibid.*

⁵⁴ *Ibid.*

⁵⁵ Hasil wawancara dengan Pejabat Biro Perekonomian Provinsi Nusa Tenggara Barat pada tgl. 13 Juli 2009.

Pejabat Bappeda mengatakan perubahan pada 2007 dari perusahaan daerah (PD) menjadi perseroan terbatas (PT) menjadikan kinerja perusahaan ini menjadi lebih baik akibat terciptanya profesionalisme manajerial dan sumber daya manusianya. Kendala yang dihadapi perusahaan ini adalah sebagai perusahaan daerah memiliki beban yang berat untuk mengemban fungsi ekonomi dan fungsi sosial.⁵⁶

3. Sektor Usaha BUMD Kalimantan Selatan

Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan

Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan adalah Bank milik Pemerintah Provinsi Kalimantan Selatan bersama-sama dengan Pemerintah Kota/Kabupaten Se-Kalimantan Selatan didirikan pada tanggal 25 Maret 1964. Perusahaan daerah ini bergerak pada sektor keuangan. Tujuan pendirian Bank BPD Kalimantan Selatan adalah untuk membantu dan mendorong pertumbuhan perekonomian dan pembangunan daerah serta sebagai salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat melalui kegiatan usaha perbankan berdasarkan prinsip konvensional maupun syariah⁵⁷

PD. BPD Kalimantan Selatan sebagai salah satu alat kelengkapan otonomi daerah di bidang perbankan mempunyai tugas :⁵⁸

1. Sebagai penggerak dan pendorong laju pembangunan di Daerah;
2. Sebagai pemegang Kas Daerah dan atau melaksanakan penyimpanan uang Daerah;
3. Sebagai salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD);
4. Turut membina lembaga perkreditan (BKK & LPUK) dan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) milik Pemerintah Propinsi dan Pemerintah Kabupaten/Kota.

Direksi PD. BPD Kalimantan Selatan sedang mengajukan untuk menjadi PT karena dengan PD ini cakupan usahanya menjadi terbatas belum berlaku sebagai bank devisa karena melihat potensi sektor usaha daerah yang banyak menggunakan mata uang asing.⁵⁹

⁵⁶ Hasil wawancara dengan Pejabat Bappeda Provinsi Nusa Tenggara Barat pada tgl. 14 Juli 2009.

⁵⁷ Profil PD. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan 2007.

⁵⁸ *Ibid.*

⁵⁹ Hasil wawancara dengan Direksi BPD Kalimantan Selatan pada tgl 6 Oktober 2009.

PDAM Kota Banjarmasin

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Banjarmasin merupakan perusahaan daerah yang bergerak pada sektor penyediaan air bersih. Direktur Utama PDAM Zaenal Arifin Banjarmasin mengatakan bahwa Kota Banjarmasin adalah daerah sulit air baku. Penduduk Kota Banjarmasin tidak memiliki air alternatif baik sumur dangkal maupun sumur dalam dan pada saat musim kemarau seluruh sungai-sungai yang ada di Banjarmasin terintrusi oleh air laut (asin). Masalah ini terus berlanjut sampai tahun 2000 dan bahkan sampai berhutang kepada departemen keuangan untuk membangun instalasi air. Namun upaya tersebut tidak berhasil karena air baku yang diambil dari irigasi Riam Kanan persediaan fluktuatif. Hasilnya PDAM Banjarmasin memiliki hutang yang membengkak tahun 1992 sebesar 40 miliar menjadi 120 miliar. Kemarau bermasalah, selama 7 tahun PDAM tidak naik tarif dan pelayanan masih rendah yang menyebabkan PDAM Banjarmasin paling kritis secara nasional.⁶⁰

Pada tahun 2001 PDAM melakukan lokakarya dengan menyampaikan *Corporate Plan* dan setiap tahunnya dilakukan revisi. Dalam lokakarya disepakati pembangunan melalui tarif dan APBD, hal ini menyebabkan setiap tahun melakukan kenaikan tarif dan tidak menyetor ke APBD. Kebijakan ini didukung oleh Pemerintah daerah dan DPRD. Targetnya menyelesaikan hutang lama dan tidak melakukan pinjaman lagi. Tahun 2001 perusahaan mulai bangkit, dengan pelayanan mencapai 50% dan sekarang tahun 2009 pelayanan mencapai 95%, target ini sudah hampir menyamai negara malaysia yang pelayanannya sudah mencapai 98%. PDAM menargetkan 2013 pelayanan 100%, ratio pegawai 3:1000 pelanggan dan sudah tercapai. PDAM Banjarmasin membangun infrastruktur sampai dengan 800 miliar dari 2001 sampai dengan 2013 tanpa dana pinjaman.⁶¹

Berkat dukungan Pemerintah daerah dan DPRD maka PDAM Banjarmasin tidak menyetor laba ke PAD tapi yang penting terjamin ketersediaan air bersih. Setiap tahunnya PDAM mendapatkan penambahan penyertaan modal dari pemerintah daerah. Prinsipnya PDAM Banjarmasin adalah tidak berhutang dan tidak menyerahkan penyediaan kebutuhan air

⁶⁰ Hasil wawancara dengan Direktur Utama PDAM Banjarmasin Zaenal Arifin pada tgl 5 Oktober 2009.

⁶¹ *Ibid.*

bersih ini kepada pihak ketiga. Pada saat ini air baku yang digunakan adalah air permukaan/sungai dan saluran irigasi.⁶²

Dirut PDAM Banjarmasin menyampaikan bahwa selama ini kebijakan yang dikeluarkan oleh pusat sering kali tidak selaras dengan kebutuhan riil daerah. Seperti contoh pengadaan mobil tanki padahal yang dibutuhkan oleh adalah pipanisasi. Keberhasilan PDAM Banjarmasin berkat ada terobosan yang berani bahkan bisa dikatakan mengandung pelanggaran terhadap aturan dengan tidak setor ke APBD. Namun demikian, Manajemen PDAM sudah menerapkan profesionalisme dalam pengelolaan dengan menerapkan *Key Performance Indicator (KPI)* dan menerapkan *Balance Score Card*.⁶³

PT. Bangun Benua.

Direktur Utama PT. Bangun Benua merupakan jajaran direksi baru mulai tahun 2006 melalui *fit and proper test*. Bangun Benua pada tahun 1986 merupakan penggabungan beberapa perusahaan daerah yang memiliki lingkup usaha pada pengkavlingan tanah, penyewaan alat berat, perhotelan, batubara kerja sama dengan PT. Bangun Benua Persada Kalimantan dan pengerjaan Alur bekerja sama dengan pelindo III melalui PT. Ambapes. Pembentukan anak perusahaan melalui Perda. Sementara ini, pemegang saham perusahaan ini 100% pemerintah daerah.⁶⁴

Sebelumnya perusahaan dalam keadaan sakit. Kendala yang menyebabkan perusahaan sakit selama ini adalah manajemen perusahaan, intervensi untuk memasukkan SDM, ketentuan untuk menyerahkan 55% dari keuntungan kepada APBD dan belum ada standar pengukuran kinerja perusahaan daerah. Pada tahun 2007, perusahaan melakukan pembenahan dan hasilnya membuat perusahaan mampu menyetorkan keuntungan kepada APBD dan meningkat pada tahun 2008. Usaha yang paling banyak memberikan kontribusi adalah dari usaha perhotelan.⁶⁵

Pejabat Dispenda menyatakan bahwa sebelum adanya penggantian jajaran Direksi baru ini, PT. Bangun Benua kurang memperlihatkan kinerja yang baik. Target penerimaan perusahaan ini biasanya ditetapkan pada waktu

⁶² *Ibid.*

⁶³ *Ibid.*

⁶⁴ Hasil wawancara dengan Direktur Utama PT. Bangun Benua pada tgl 7 Oktober 2009

⁶⁵ *Ibid.*

perencanaan tapi pada realisasinya sering tidak tercapai. Setelah adanya pergantian pada jajaran Direksi ini maka langsung dilakukan perbaikan di beberapa bidang usaha sehingga dapat memberi kontribusi kepada APBD.⁶⁶

C. Potensi Sektor Usaha Daerah sebagai Pertimbangan Kebijakan Pembentukan BUMD

1. Sumatera Barat

Sementara ini, sektor usaha yang menjadi pertimbangan pembentukan perusahaan daerah/BUMD di provinsi Sumatera Barat adalah sektor usaha keuangan, penyediaan air bersih, percetakan dan pertanian. Sektor usaha yang ditangani ini sudah mencerminkan sektor usaha yang tepat untuk dikelola oleh suatu perusahaan daerah/BUMD. Pada prakteknya, sebagian besar dari perusahaan daerah/BUMD ini telah berhasil membuktikan bahwa suatu perusahaan daerah/BUMD dapat memberikan kontribusi pendapatan bagi daerah disamping menjalankan perannya sebagai perusahaan pelayanan publik. Hal ini sesuai dengan harapan pada awal pembentukannya. Namun demikian, melihat masih banyaknya potensi sektor usaha strategis yang dimiliki provinsi Sumatera Barat yang dapat dikembangkan oleh daerah melalui pembentukan suatu perusahaan daerah/BUMD terutama potensi daerah pada sektor perkebunan, perikanan dan pariwisata. Kiranya daerah sudah harus membuat suatu perencanaan yang matang guna mengoptimalkan potensi sektor usaha strategis yang dimilikinya tersebut.

Komisaris PT Grafika Jaya mengutarakan bahwa peluang usaha yang dapat atau bahkan harus segera dikelola oleh provinsi Sumatera Barat adalah sektor pariwisata. Hal ini melihat potensi sektor usaha di bidang pariwisata ini sangat besar.⁶⁷

Kepala Biro Perekonomian Sumatera Barat berpendapat bahwa sementara ini perusahaan daerah yang menangani sektor usaha strategis provinsi Sumatera Barat terbatas sehingga masih banyak sektor usaha strategis daerah yang belum tertangani, namun demikian bukan berarti daerah perlu membuat perusahaan daerah/BUMD baru tetapi dapat berupa pengembangan bidang usaha yang ditanganinya. Kebijakan pembentukan

⁶⁶ Hasil wawancara dengan Pejabat Dispenda Kalimantan Selatan pada tgl 7 Oktober 2009

⁶⁷ Hasil wawancara dengan Komisaris PT Grafika Jaya Sumatera Barat pada tgl 30 April 2009.

perusahaan daerah/BUMD baru ataupun pengembangan bidang usaha ini harus dengan pertimbangan yang matang melalui proses studi kelayakan dan melihat kemampuan manajerial dan SDM serta kemampuan anggaran daerah.⁶⁸

2. Nusa Tenggara Barat

Dengan Gubernur NTB yang baru, semangat membangun perusahaan daerah/BUMD agar menjadi perusahaan yang maju, profesional dan memberikan kontribusi kepada Daerah sangat terlihat. Hal ini dibuktikan dengan melakukan perombakan pada tingkat direksi dengan mengganti secara profesional dan bahkan harus mendatangkan dari luar provinsi Nusa Tenggara Barat.

Menurut Kepala Bappeda bahwa Gubernur menginstruksikan agar dalam perencanaan daerah, untuk meningkatkan penerimaan daerah tidak hanya melalui pembentukan perusahaan daerah/BUMD baru tapi melalui program kerjasama dan bahkan dari sumber luar untuk pembangunan daerah. Sementara ini tidak perlu perusahaan daerah/BUMD ditambah, yang perlu adalah pengembangan *core bussiness* yang jelas dan paling utama adalah profesionalisme pengelolaan (swastanisasi).⁶⁹

Sementara ini, sektor usaha strategis yang menjadi pertimbangan pembentukan perusahaan daerah/BUMD di provinsi Nusa Tenggara Barat adalah sektor usaha keuangan, penyediaan air bersih, dan industri pendukung pertanian. Provinsi Nusa Tenggara Barat sebetulnya memiliki potensi daerah pada sektor usaha peternakan dan pariwisata serta pertambangan. Potensi sektor usaha ini sangat strategis untuk dikembangkan bahkan dikelola dalam suatu bentuk perusahaan daerah/BUMD untuk dapat diambil manfaatnya untuk meningkatkan pendapatan daerah dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Baru-baru ini provinsi Nusa Tenggara Barat telah membentuk suatu perusahaan daerah/BUMD yang bergerak pada sektor usaha pertambangan.

Untuk sektor peternakan provinsi Nusa Tenggara Barat sedang mengkaji untuk mengembangkan program Bumi Sejuta Sapi (BSS). Untuk perkebunan sedang mengembangkan Jagung dan untuk potensi laut

⁶⁸ Hasil wawancara dengan Kepala Bira Perekonomian Sumatera Barat, *op.cit.*

⁶⁹ Pejabat Bappeda Provinsi Nusa Tenggara Barat, *op.cit.*

pengembangannya diarahkan pada hasil Rumput laut. Disamping itu, sektor pariwisata pun menjadi perhatian. Hanya saja pemerintah daerah akan memberikan kesempatan kepada pihak swasta untuk turut mengembangkan sektor usaha strategis ini dengan harapan pengelolaannya akan efisien dan dapat memberikan pendapatan daerah berupa pajak.⁷⁰

BUMD yang saat ini kurang menunjukkan kinerja yang baik harus dicari penyebabnya kemudian ditangani melalui pembenahan manajemen, pembinaan SDM, pengembangan/pengalihan bidang usaha dan yang terakhir penyuntikan dana.⁷¹

Pejabat Dinas Pendapatan Daerah Nusa Tenggara Barat mengatakan bahwa PT. Daerah Maju Bersaing, pembentukan perusahaan daerah dalam rangka memiliki saham atas perusahaan Newmont. Pembentukan Perusahaan Daerah ini sudah melalui proses studi kelayakan sebagai pertimbangan. Sementara itu, perusahaan daerah ini akan menggandeng perusahaan swasta yaitu PT. Multi Kapital.⁷²

3. Kalimantan Selatan

Sektor Usaha strategis yang pengusahaannya dilakukan dalam bentuk Perusahaan Daerah/BUMD adalah pada sektor usaha keuangan, penyediaan air bersih dan perhotelan. Meningkatnya anggaran daerah dan perputaran ekonomi yang semakin tinggi di provinsi Kalimantan Selatan menjadi pertimbangan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat pada sektor usaha keuangan ini dengan membentuk Perusahaan Daerah/BUMD berbentuk bank. Sementara ini, sektor keuangan masih dalam lingkup menjadi kas daerah sedangkan pelaku usaha membutuhkan bank daerah yang dapat memfasilitasi transaksi keuangan yang menggunakan mata uang asing. Melihat kebutuhan tersebut maka provinsi Kalimantan Selatan harus mempertimbangkan bank miliknya tersebut ditingkatkan statusnya dari Perusahaan Daerah (PD) menjadi Perseroan Terbatas (PT).

Kebutuhan dasar air bersih masyarakat Kalimantan Selatan khususnya masyarakat kota Banjarmasin telah dapat disediakan dengan baik oleh PDAM Kota Banjarmasin. Sektor usaha strategis di bidang pertambangan sedikit

⁷⁰ *Ibid.*

⁷¹ *Ibid.*

⁷² Hasil wawancara dengan Pejabat Dinas Pendapatan Daerah NTB pada tgl 17 Juli 2009.

banyak telah dikelola oleh perusahaan daerah PT Bangun Benua yang bekerjasama dengan PT. Bangun Benua Persada Kalimantan.

Namun demikian, untuk sektor usaha perkebunan dan kehutanan belum banyak tersentuh oleh Perusahaan Daerah/BUMD. Hal ini tentunya harus menjadi pertimbangan Pemerintah Provinsi Kalimantan Selatan untuk mengelolanya baik melalui Perusahaan Daerah/BUMD dengan pengembangan bidang usaha atau melakukan kerja sama dengan swasta.

III. Kesimpulan dan Saran

A. Kesimpulan

Provinsi Sumatera Barat, Nusa Tenggara barat dan Kalimantan Selatan memiliki sumber potensi sektor usaha strategis daerah yang sangat besar dan beragam. Namun sebagian besar belum secara optimal dikelola dan diberdayakan agar dapat memberikan kontribusinya kepada Anggaran Pendapatan Daerah.

Sektor usaha pada bidang keuangan yang saat ini dikelola oleh Perusahaan Daerah/BUMD di ketiga provinsi sudah berjalan dengan baik dan dapat menyumbangkan pendapatan bagi daerah. Namun demikian, untuk sektor usaha lain yang ditangani Perusahaan Daerah/BUMD masih belum seluruhnya optimal dalam pengelolaannya. Kendala utamanya adalah masalah manajerial, SDM serta ketentuan lain yang menyebabkan Perusahaan Daerah/BUMD sulit untuk melakukan ekspansi usaha.

Sektor usaha strategis daerah sudah menjadi pertimbangan bagi pembentukan Perusahaan Daerah/BUMD selama ini, hanya saja masih banyak sektor usaha strategis daerah yang perlu segera ditangani daerah untuk memperoleh manfaat sebesar-besarnya bagi masyarakat daerah tersebut baik melalui pembentukan Perusahaan Daerah/BUMD baru, penambahan bidang usaha pada Perusahaan Daerah/BUMD lama atau melakukan kerjasama dengan pihak swasta.

B. Saran

Pemerintah daerah perlu mengidentifikasi dan memperhatikan dengan seksama apa yang menjadi potensi sektor usaha daerahnya guna meningkatkan pendapatan daerahnya sehingga berdampak pada peningkatan kemampuan daerah untuk mensejahterakan masyarakatnya.

Pemerintah daerah perlu secara serius untuk membenahi perusahaan daerah yang kurang memperlihatkan kinerja yang baik atau bahkan perusahaan daerah perlu dengan tegas melakukan pembubaran perusahaan daerah yang sekiranya tidak mungkin diperbaiki kinerjanya.

Untuk membentuk perusahaan daerah baru perlu dilakukan studi kelayakan yang berorientasi pada pemanfaatan dan pengembangan potensi sektor usaha strategis daerah.

DAFTAR PUSTAKA

Buku:

Joedo dan Dwidjowijoto, *Reinventing BUMD*, PT. Elex Media Komputindo, Garmedia, Jakarta, 2006, hal 143-145.

Makalah:

Suwandi, Made. "Peranan BUMD dalam Perekonomian Daerah". Direktur Urusan Pemerintahan Daerah. Presentasi dalam *Forum Group Discussion* Tim Ekonomi. 2009.

Jusmaliani, "Peningkatan Kinerja BUMD" Peneliti Utama LIPI bidang Kajian Ekonomi. Presentasi dalam *Forum Group Discussion* Tim Ekonomi. 2009.

Terbitan:

PT. Bank Nagari, *Laporan Tahunan 2007*.

PT. Bank Pembangunan Daerah NTB, *Profil Perusahaan, 2007*.

PD. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan, *Profil Perusahaan, 2007*.

PDAM Kota Mataram, *Profil PDAM Menang Mataram 2004 – 2008*.

Badan Pusat Statistik Provinsi Sumatera Barat, *Sumatera Barat Dalam Angka, 2008*.

Badan Pusat Statistik Provinsi Nusa Tenggara Barat, *Nusa Tenggara Barat Dalam Angka, 2008*.

Badan Pusat Statistik Provinsi Kalimantan Selatan, *Kalimantan Selatan Dalam Angka, 2008*.

Dokumen Resmi:

Undang-Undang Dasar Tahun 1945.

Undang-Undang No. 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah.

Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.

Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.

Internet (Karya Individual):

Yulianto, Eko, 2000."BUMD: Potret Buram Perusahaan Daerah", *Institute for Public Finance and Policy Studies. Yogyakarta*. <http://ekojulianto.tripod.com/articles/bumd.htm>. Diunduh tanggal 28 Maret 2009.

Kormen, "Format Ideal Pengelolaan BUMD", *Business review: The Indonesia Lighthouse of Business and State Enterprises*. BUMD <http://www.businessreview.co.id/>. Diunduh tanggal 1 April 2009.

Kormen, UU BUMD, Begitu Urgan-kah?, *Business review: The Indonesia Lighthouse of Business and State Enterprises*. BUMD. <http://www.businessreview.co.id/>. Diunduh tanggal 1 April 2009.