



LAPORAN AKHIR

ANALISIS EFEKTIFITAS PENYERTAAN MODAL DAERAH TERHADAP BUMD DI SUMATERA UTARA



TAHUN 2017

**BIDANG EKONOMI DAN PEMBANGUNAN
BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN PROVINSI SUMATERA UTARA**

DAFTAR ISI

	<i>Halaman :</i>
Daftar Isi	i
Abstrak	iii
Abstract	iv
Kata Sambutan	v
Daftar Tabel	vi
Daftar Lampiran	vii
Glosarium	viii
 BAB I PENDAHULUAN	 1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Masalah	6
1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian	6
1.4. Sasaran Penelitian	6
1.5. Ruang Lingkup Kegiatan	7
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	 8
2.1. Tinjauan Teoritis	8
2.1.1. Badan Usaha	8
2.1.2. Jenis Badan Usaha	8
2.1.3. Proses Pendirian Badan Usaha	11
2.1.4. Investasi Pemerintah Daerah dan BUMD	14
2.1.5. Urgensi Penyertaan Modal Pemerintah Daerah	15
2.1.6. Makna Pemerintah Daerah sebagai pemilik BUMD	15
2.1.7. Besaran bagi hasil / dividen yang diperoleh Pemerintah Daerah dari investasinya di BUMD	15
2.1.8. Penyertaan Modal /Investasi di BUMD	16
2.2. Efektivitas Penyertaan Modal	16
2.2.1. Teori Efektivitas Organisasi	16
2.2.2. Manajemen Strategi	23
2.2.3. Pertumbuhan Perusahaan	25
2.2.4. Penyehatan Perusahaan	27
2.3. Penelitian Terdahulu	28
2.4. Kerangka Konseptual	29
 BAB III METODOLOGI	 30
3.1. Lokasi dan Waktu Penelitian	30
3.2. Metode Pengumpulan Data	30
3.3. Metode Analisis Data	31
 BAB IV ANALISIS DATA	 34
4.1. Statistik Deskriptif	34
4.2. Persepsi Pemerintah Kabupaten/Kota terhadap Penyertaan Modal pada Badan Usaha Milik Daerah (BUMD)	35
4.3. Analisis Efektivitas Penyertaan Modal Pada BUMD terhadap PAD	38
4.4. Pengelolaan BUMD di Indonesia	38

4.4.1.	BUMD Povinsi Jawa Barat	38
4.4.2.	BUMD Provinsi Riau	41
4.4.3.	BUMD Provinsi DKI Jakarta	44
BAB V	HASIL DAN PEMBAHASAN	47
5.1.	Profil BUMD Sumatera Utara	47
5.2.	Bentuk Penyertaan Modal	56
5.3.	Kontribusi BUMD	60
5.4.	Efektivitas Penyertaan Modal Pemprovsu pada BUMD	64
5.5.	Langkah Strategis Meningkatkan Dividen BUMD Provinsi Sumatera Utara	65
BAB VI	KESIMPULAN DAN SARAN	72
6.1.	Kesimpulan	72
6.2.	Saran	73
	DAFTAR PUSTAKA	74

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah (1) Mengidentifikasi bentuk penyertaan modal Pemerintah Provinsi Sumatera Utara pada BUMD; (2) Mengidentifikasi kontribusi BUMD pada Pemerintah Provinsi Sumatera Utara. (3) Menganalisis efektivitas penyertaan modal Pemerintah Provinsi pada BUMD. (4) Mengetahui langkah strategis meningkatkan dividen BUMD Provinsi Sumatera Utara.

Jenis penelitian ini adalah Survey Eksplanatory yaitu penelitian yang menjustifikasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen dan menjelaskan hubungan tersebut. Rancangan penelitian ini adalah survey. Data penelitian yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Teknik analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan Populasi penelitian ini adalah Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) milik Pemerintah Provinsi Sumatera Utara. Penentuan sampel menggunakan metode *purposive sampling*, sehingga responden untuk penelitian ini, yaitu: PT. Bank Sumut, PDAM Tirtanadi dan PD Perkebunan Sumut. Pemilihan terhadap ketiga sampel tersebut berdasarkan kontribusinya terhadap PAD Sumatera Utara. Metode yang digunakan adalah Kuantitatif Deskriptif dengan alat *Structural Equation Modelling (SEM)* dengan alat analisis AMOS. Sedangkan terkait analisis persepsi digunakan alat statistik SPSS.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa (1) Bentuk penyertaan modal Pemerintah Provinsi Sumatera Utara pada BUMD Pemerintah Provinsi Sumatera Utara baik kepada PT. Bank Sumut, PDAM Tirtanadi, PT. Kawasan Industri Medan (KIM), PT. Dirga Surya dan PT. Askrida dalam bentuk penyertaan modal saham kepemilikan yang bersumber dari APBD Provinsi Sumatera Utara. (2). BUMD yang memberikan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Daerah Provinsi Sumatera Utara adalah PT. Bank Sumut, PT. Kawasan Industri Medan (KIM) dan PT. Askrida. Sedangkan PT. Dirga Surya dan PDAM Tirtanadi belum memberikan kontribusi deviden terhadap Pendapatan Asli Daerah Provinsi Sumatera Utara. Selain memberikan kontribusi deviden PT. Bank Sumut juga menyalurkan keuntungannya kepada Kabupaten Kota dalam bentuk Program Corporate Social Responsibility (CSR) terdiri dari program Pemberdayaan Usaha Kecil dan Menengah, Sarana dan Prasarana umum, Kesehatan, Sosial dan Keagamaan, Pendidikan, Seni dan Budaya dan Lingkungan. (3).Efektivitas penyertaan modal Pemerintah Provinsi Sumatera Utara terhadap BUMD berdampak terhadap PAD provinsi dimana efektifitas PT. Bank Sumut sebesar 93,42 %, PT. Perkebunan sebesar 5,99 %, PT. KIM 0,37%, PT. Askrida 0,08%. Sedangkan PDAM Tirtanadi belum memberikan kontribusi terhadap PAD dalam kurun waktu 10 tahun terakhir dan (4). Langkah strategis meningkatkan dividen BUMD Provinsi Sumatera Utara dilakukan Strategi Pengusahaan Perusahaan, Strategi Penumbuhan Perusahaan dan Strategi Penyehatan Perusahaan. Semakin besar Penyertaan Modal Provinsi dan Kabupaten Kota serta meningkatnya sumber lain Pendapatan Daerah berpengaruh terhadap Struktur Modal BUMD akan berdampak terhadap Pendapatan Asli Daerah.

Keywords : Penyertaan modal, Program Corporate Social Responsibility dan dividen.

ABSTRACT

The purpose of this research are (1) To identify the form of capital participation of North Sumatera Provincial Government to BUMD; (2) Identify the contribution of BUMDs to the Provincial Government of North Sumatra. (3) To analyze the effectiveness of capital participation of North Sumatera Provincial Government in BUMD. (4) Knowing the strategic move to increase dividend of BUMD North Sumatera Province.

The type of this research is Explanatory Survey is a research that justifies the relationship between independent variables with dependent variable and explain the relationship. The design of this study is survey. The research data used is primary data and secondary data. Technique of data analysis in this research is done with Population of this research is Local Government Owned Enterprise (BUMD) owned by North Sumatera Provincial Government. Determination of the sample using purposive sampling method, so that respondents for this study, namely: PT. Bank Sumut, Tirtanadi PDAM and PT. North Sumatra Plantation. The selection of these three samples is based on their contribution to PAD of North Sumatra. The method used is Quantitative Descriptive with Structural Equation Modeling (SEM) tool with AMOS analysis tool. While related perception analysis used SPSS statistical tool.

This research concludes that (1) The form of capital participation of North Sumatera Provincial Government on BUMD of North Sumatera Provincial Government either to PT. Bank Sumut, PDAM Tirtanadi, PT. Medan Industrial Estate (KIM), PT. Dirga Surya and PT. Askrida in the form of equity participation of share ownership which sourced from APBD of North Sumatera Province. (2). BUMD that contributes to North Sumatra Province's Original Revenue is PT. Bank Sumut, PT. Medan Industrial Estate (KIM) and PT. Askrida. While PT. Dirga Surya and PDAM Tirtanadi have not contributed dividend to North Sumatra Province's Original Revenue. In addition to contributing dividend PT. Bank Sumut also channeled its benefits to Kota Kota in the form of Corporate Social Responsibility (CSR) Program consisting of Small and Medium Business Empowerment Program, Public Facilities, Health, Social and Religious Facility, Education, Arts and Culture and Environment. (3). Effectiveness of capital participation of Provincial Government of North Sumatra to BUMD have an impact on PAD of province where effectiveness of PT. Bank of North Sumatra of 93.42%, PT. Plantation of 5.99%, PT. KIM 0.37%, PT. Askrida 0.08%. While PDAM Tirtanadi has not contributed to PAD in the last 10 years and (4). The strategic move to increase dividend of BUMD of North Sumatera Province is done by Company Strategy, Corporate Growth Strategy and Corporate Sanitation Strategy. The greater Provincial and Municipal Capital Income as well as the increase of other sources of Local Revenue affect the Capital Structure of BUMD will have an impact on the Original Income.

Keywords : Equity Participation, Corporate Social Responsibility Program and dividend.

KATA SAMBUTAN

Puji dan syukur dipanjatkan kehadirat Allah SWT atas Segala Rahmat dan Karunia yang dilimpahkannya kepada Kita Semua, Sehingga Laporan Hasil Penelitian “*Analisis Efektivitas Penyertaan Modal Daerah Pada BUMD di Sumatera Utara*”, dapat terselesaikan tepat pada Waktunya.

Laporan Akhir penelitian ini dirasakan bermanfaat terutama mendukung kebijakan Bapak Gubernur Sumatera Utara terkait bentuk penyertaan modal Pemerintah Provinsi Sumatera Utara kepada BUMD Provinsi Sumatera Utara serta bahan evaluasi atas kinerja BUMD milik Provinsi Sumatera Utara.

Selain itu, penelitian ini berguna memberikan rekomendasi kepada Kabupaten/Kota di Provinsi Sumatera Utara agar dapat melakukan evaluasi akan pentingnya penyertaan modal terhadap BUMD milik Provinsi Sumatera Utara sehingga dapat meningkatkan PAD Kabupaten/Kota yang dapat memperkuat kemampuan keuangan daerah untuk digunakan dalam pembiayaan pembangunan di daerah.

Semoga kiranya apa yang sudah diupayakan dan dihasilkan dapat dipertimbangkan sebagai rekomendasi dalam mendukung pengambilan keputusan.

Medan,

2017

KEPALA BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN
PROVINSI SUMATERA UTARA

Ir. H. M.A EFFENDY POHAN, M.Si
PEMBINA UTAMA MADYA
NIP.196602091992031004

DAFTAR TABEL

Tabel	3.1.	Jadwal Pelaksanaan Kegiatan Penelitian	30
Tabel	3.2.	Hubungan antara tujuan penelitian, jenis data, metode pengumpulan data, dan analisis data	33
Tabel	4.1.	Regression Weights	35
Tabel	4.2.	Deskriptif Frekuensi Pertanyaan Pertama	36
Tabel	4.3.	Deskriptif Frekuensi Pertanyaan Kedua	36
Tabel	4.4.	Deskriptif Frekuensi Pertanyaan Ketiga	36
Tabel	4.5.	Deskriptif Frekuensi Pertanyaan Keempat	37
Tabel	4.6.	Deskriptif Frekuensi Pertanyaan Kelima	37
Tabel	4.7.	Deskriptif Frekuensi Pertanyaan Keenam	37
Tabel	4.8.	Efektivitas Penyertaan Modal pada BUMD Sumatera Utara ..	38
Tabel	4.9.	Kewajiban, Realisasi dan Sisa Penyertaan Modal Pemerintah Provinsi Jawa Barat pada BUMD	39
Tabel	4.10.	Dividen BUMD Bidang Non Keuangan	40
Tabel	4.11.	Dividen BUMD Bidang Keuangan	41
Tabel	4.12.	Penyertaan modal Pemerintah Provinsi Riau Tahun 2016	42
Tabel	4.13.	Perolehan Dividen yang diterima Pemprov Riau pada tahun 2015	43
Tabel	5.1.	Realisasi Produksi PT. Perkebunan Sumatera Utara Tahun 2016	50
Tabel	5.2.	Kepemilikan Saham Tahun 2016	57
Tabel	5.3.	Kepemilikan Saham Tahun 2015	57
Tabel	5.4.	Kepemilikan Saham Pemerintah Provinsi Sumatera Utara sampai dengan Tahun 2016	58
Tabel	5.5.	Kontribusi Total Dividen BUMD PT. Bank Sumut pada Kabupaten Kota dan Pemerintah Provinsi Sumatera Utara	60
Tabel	5.6.	Kepemilikan Saham Pemerintah Provinsi Sumatera Utara sampai dengan Tahun 2016	62
Tabel	5.7.	Kontribusi BUMD terhadap PAD Provinsi Sumatera Utara	64

DAFTAR GAMBAR

Gambar	2.1.	Kerangka Konseptual	29
Gambar	4.1.	Model Penelitian	34

GLOSSARIUM

BUMD	=	Badan Usaha Milik Daerah
FGD	=	Focus Group Discussion
KUA	=	Kebijakan Umum Anggaran
KUHD	=	Kitab Undang-Undang Hukum Dagang
PD	=	Perusahaan Daerah
RUPS	=	Rapat Umum Pemegang Saham
UU PMA	=	Undang-Undang Penanaman Modal Asing

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Konsep otonomi daerah memberikan keleluasaan kepada Pemerintah Daerah untuk melakukan berbagai upaya dan kebijakan guna meningkatkan daya saing daerah dan pelayanan umum kepada masyarakat. Daya saing daerah dapat diwujudkan oleh Pemerintah Daerah dengan menggali dan mengelola potensi yang dimiliki daerah guna memperkuat kemandirian daerah khususnya dalam pembiayaan pembangunan demi meningkatkan kesejahteraan dan perekonomian masyarakat. Penerimaan Asli Daerah (PAD) yang merupakan sumber penerimaan daerah harus menjadi bagian sumber keuangan terbesar bagi pelaksanaan otonomi daerah. Hal ini menunjukkan bahwa PAD merupakan tolok ukur terpenting bagi kemampuan daerah dalam menyelenggarakan dan mewujudkan otonomi daerah, sehingga PAD mencerminkan kemandirian suatu daerah. PAD dapat berasal dari pajak daerah, retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, dan lain-lain PAD yang sah.

Sejalan dengan kebutuhan pendanaan pembangunan daerah yang terus meningkat, pemerintah daerah harus mampu merencanakan intensifikasi dan ekstensifikasi pendapatan yang bisa diupayakan oleh daerah sendiri khususnya PAD. Saat ini sumber pendapatan dari PAD masih relatif kecil dibandingkan dengan dana perimbangan. Untuk itu Pemerintah Daerah perlu memacu kegiatan ekonomi di daerah yang dapat mendorong pertumbuhan penerimaan daerah. Salah satu kebijakan yang dapat dilakukan oleh Pemerintah Daerah adalah dengan mendirikan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) /Perusahaan Daerah yang secara ideal diharapkan dapat menjadi salah satu sumber penerimaan dari sebuah pemerintahan daerah.

BUMD adalah sebuah perwujudan dari peran pemerintah daerah dalam pembangunan ekonomi daerah. Penyertaan modal pada badan usaha milik negara dan/atau BUMD dapat dilakukan oleh Provinsi seperti diamanatkan pada pasal 304 UU Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. BUMD mempunyai peran strategis dalam era otonomi daerah, hingga saat ini Indonesia

memiliki sebanyak 1.007 BUMD dengan aset mencapai Rp. 340.118 triliun, mencatat laba lebih dari Rp 10 triliun atau rata-rata rasio laba terhadap aset/*Return on Asset* (RoA) sebesar 3 persen. Rendahnya tingkat RoA menunjukkan pengelolaan BUMD belum optimal dari segi keuangan maupun kinerja (BPKP, 2016).

Pertumbuhan PAD Provinsi Sumatera Utara selama kurun waktu 5 (lima) tahun terakhir belum mengalami peningkatan yang signifikan. Berbagai upaya dan kebijakan perlu dilakukan untuk mengoptimalkan PAD salah satunya dengan Perusahaan Daerah yang diharapkan dapat meningkatkan penerimaan daerah sebagai sumber pendanaan pembangunan di Provinsi Sumatera Utara. Dalam rangka peningkatan PAD dari sektor BUMD, Pemerintah Provinsi Sumatera Utara menerbitkan Peraturan Daerah (Perda) Provinsi Sumatera Utara Nomor 5 Tahun 2013 tentang Pedoman Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Daerah Provinsi Sumatera Utara. Pendirian BUMD dimaksudkan untuk membantu mempercepat proses pembangunan daerah untuk kesejahteraan masyarakat, dan bertujuan untuk memberikan kontribusi maksimal terhadap pendapatan asli daerah, dan/atau untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara maksimal.

Beberapa BUMD milik Pemerintah Provinsi Sumatera Utara adalah PDAM Tirtanadi, PT. Perkebunan, PT. Pembangunan Sarana Prasarana, PT. Perhotelan, PT. Aneka Industri dan Jasa, PT. Bank Sumut, PT. Kawasan Industri Medan dan PT. Asuransi Bangun Askrida. Pemerintah Provinsi Sumatra Utara harus semakin serius meningkatkan kinerja Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). hingga saat ini hanya 3 (tiga) BUMD dari 8 (delapan) BUMD yang memiliki kinerja cukup baik. Ketiga BUMD tersebut yakni PT. Bank Sumut, PT. Perkebunan Sumatra Utara, dan PDAM Tirtanadi. Sementara itu, sisanya yakni PT. Dhirga Surya Sumatra Utara, PD. Aneka Industri dan Jasa, serta PT Pembangunan Sarana dan Prasarana Sumatra Utara.

Pemerintah Provinsi Sumatera Utara juga memiliki bagian saham pada dua Badan Usaha Milik Nasional (BUMN), yakni PT Askrida dan PT KIM (Persero). Saat sumber PAD dari pajak mulai tergerus, menempatkan modal di BUMD dan mengawasi kinerjanya dengan ketat dapat menjadi potensi PAD yang lebih besar

ke depan. Berdasarkan data Dinas Pendapatan Daerah Sumut, pada tahun lalu, realisasi hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan (BUMD dan penempatan modal BUMN) hanya mencapai 98,02% atau Rp. 250,6 miliar dari target Rp. 255,65 miliar. Hingga saat ini kontributor PAD terbesar masih Bank Sumut dengan lebih dari Rp. 200 miliar per tahun. Selain itu, PT. Perkebunan Sumut menyumbang Rp. 15 miliar pada tahun lalu, dan PT. Dhirga Surya Sumut Rp. 360,25 Juta. Adapun, PDAM Tirtanadi belum akan berkontribusi terhadap PAD hingga keterjangkauannya mencapai 80%. Sementara itu, Askrida berkontribusi Rp. 226,42 juta dan PT. KIM sebesar Rp. 1,01 miliar pada tahun lalu. Kendati demikian, saham Pemerintah Provinsi Sumatera Utara pada kedua BUMD ini hanya masing-masing 0,22% untuk PT. Askrida dan 30% untuk PT. KIM.

Pada tahun 2015, hanya empat BUMD yang berkontribusi dalam PAD provinsi Sumatera Utara. Keempat BUMD tersebut adalah PT. Perkebunan dengan realisasi pendapatan senilai Rp. 15 Miliar (75 persen dari target), PT. KIM dengan realisasi pendapatan senilai Rp. 936.233.263 (100 persen dari target), PT. Bank Sumut dengan realisasi pendapatan senilai Rp. 234.104.957.294 (100 persen dari target) dan PT. Asuransi Bangun Askrida dengan realisasi pendapatan senilai Rp. 199.712.725. Sementara itu, empat BUMD milik Pemerintah Provinsi Sumatera Utara lainnya, yakni PDAM Tirtanadi, PT. Dhirga Surya Sumatra Utara, PD. Aneka Industri dan Jasa, serta PT. Pembangunan Sarana dan Prasarana Sumatera Utara tidak disebutkan dalam jenis BUMD yang berkontribusi dalam pendapatan daerah. Kondisi tersebut terjadi pada BUMD milik Pemerintah Provinsi Sumatera Utara, perusahaannya masih ada namun tidak disebutkan dalam penyampaian nota laporan Akhir Tahun Gubernur Provinsi Sumatera Utara yang disampaikan dalam LKPJ akhir Tahun 2015. Selain itu ada juga namanya masih ada terdaftar namun belum memberikan kontribusi terhadap PAD.

Tabel 1.1. Kontribusi BUMD terhadap PAD Provinsi Sumatera Utara

No.	Nama BUMD	Kontribusi terhadap PAD Provinsi
1	PT. Bank Sumut	93,42%
2	PD. Perkebunan	5,99%
3	PT. KIM	0,37%
4	PT. Dirga Surya	0,14%
5	PT. Askrida	0,08%

Sumber: LKPJ Gubernur Sumatera Utara Akhir Tahun 2015

Kinerja BUMD Sumatera Utara secara keseluruhan mencapai kinerja terbaiknya pada tahun 2011, kontribusinya terhadap PAD mencapai 7%, Namun setelah tahun 2011 tersebut pendapatan BUMD terus menerus menurun, pada tahun 2011 kontribusi BUMD terhadap PAD Sumut sebesar Rp. 289 milyar lebih, Tahun 2012 menurun menjadi Rp. 263 Milyar lebih, tahun 2013 sebesar Rp. 229 Milyar lebih, dan tahun 2014 semakin terus menurun Rp. 156 Milyar lebih.

Data LKPJ Akhir Tahun 2015, dari 250 Milyar kontribusi terhadap PAD, PT. Bank Sumut 93,42%, PT. Perkebunan 5,99%, PT. KIM 0,37%, PT. Dirga Surya 0,14%, PT. Askrida 0,08% dan 2 BUMD lainnya berkontribusi NOL Persen. Kinerja Perusahaan Daerah Sumatera Utara dapat diukur melalui tiga ukuran kinerja yaitu: 1) kontribusinya terhadap PAD; 2) tingkat probitabilitas dan 3) tingkat kapitalisasi terhadap modalnya. Periode 2009 s/d 2011, Kontribusi Bank Sumut selalu diatas 5%, untuk periode 2012 sampai dengan 2014 kontribusi PT. Bank Sumut sebesar 4,8%, terus menurun menjadi 4,3% dan menurun lagi menjadi 2,83%. Pada tahun 2015 kembali naik menjadi 4,8%. Untuk PT. Perkebunan memberikan kontribusi pada tahun 2011 sebesar 0,57%. Seiring berjalan waktu kontribusinya terus menerus menurun dan pada tahun 2015 kontribusinya menjadi 0,31%. Pada kondisi ini dialami oleh seluruh BUMD Sumatera Utara lainnya yang memberikan kontribusi terus menurun dari tahun 2011 s/d 2015. Prestasi membaik hanya ditunjukkan oleh PT. Dhirga Surya dimana kontribusi pada tahun 2014 mencapai 0,0037% di tahun 2015 tumbuh menjadi 0,0075%.

Berdasarkan ukuran kinerja tingkat *profitabilitas* atau kemampuan perusahaan daerah menghasilkan profit dari unit-unit operasional yang dikelolanya. Berdasarkan data Tahun 2009 yang ada, PT. KIM memiliki tingkat

profitabilitas sebesar 197%, kemudian diikuti oleh Bank Sumut sebesar 128%, PT. Askrida 55%, PT. Perkebunan Sumut 13%. Sedangkan BUMD lainnya memiliki tingkat profitabilitas negatif artinya usaha operasionalnya tidak dapat menutupi beban operasional seperti yang dialami oleh PD. Aneka Jasa Industri.

Ukuran kinerja lainnya dapat diukur dari kemampuan perusahaan daerah meningkatkan nilai perusahaan dari modal yang diberikan. Pendekatan ini dilakukan dengan cara membandingkan penyertaan modal yang telah diberikan Pemerintah Provinsi Sumatera Utara dengan nilai aktiva perusahaan. Idealnya yang dibandingkan adalah modal yang diberikan dengan nilai usaha dari perusahaan, namun karena sebagian BUMD Sumut secara nilai usaha dapat dikatakan tidak bernilai, maka pendekatan yang mudah adalah membandingkan antara modal yang diberikan dengan nilai aktiva saja. Dengan pendekatan tersebut berdasarkan data Tahun 2009, maka diperoleh data dimana PT. Bank Sumut mampu meningkatkan nilai aktiva sebesar 21 kali dari nilai modal yang diberikan, selanjutnya PT. KIM dan PT. Askrida meningkatkan nilai aktiva sekitar 3 kali dari nilai modal yang diberikan, PDAM Tirtanadi dan PT. Perkebunan Sumut sekitar 2 kali dari nilai modal, dan yang lainnya yaitu PD. Aneka Jasa Industri (AIJ), PD. Perhotelan, dan PT. Pembangunan Prasarana Sumatera Utara (PPSU) tidak dapat meningkatkan nilai modal yang diberikan kepadanya. BUMD yang kinerjanya tumbuh positif, terlihat adanya berbagai kegiatan diversifikasi usaha yang terus menerus dilakukan untuk mempertahankan dan meningkatkan sumber-sumber pendapatan yang dimiliki. Upaya positif ini terlihat di Bank Sumut, PT. KIM dan PT. Dhirga Surya.

Hal yang sama tidak terlihat di BUMD yang lain, seperti PDAM Tirtanadi yang sejak awal didirikan hanya menjual air bersih dan sampai sekarang hanya menjual air bersih saja. Padahal dengan sebaran asset yang dimiliki PDAM Tirtanadi seharusnya dapat menambah berbagai sumber-sumber pendapatan lainnya. Apalagi dengan *captive market* yang dimilikinya. Demikian juga dengan PD. Aneka Jasa Industri yang tidak dapat mengikuti persaingan percetakan yang ada apalagi dengan era *digital printing* sekarang PD. Aneka Jasa Industri semakin jauh dari kebutuhan pasar. Padahal dengan potensi asset yang begitu banyak seharusnya PD. Aneka Jasa Industri dapat dengan mudah menambah berbagai

sumber-sumber pendapatan dan tidak tergantung pada mesin percetakan yang ada. Peluang PD. Aneka Jasa Industri untuk bangkit kembali dengan langkah awal memanfaatkan *captive market* yang ada untuk menghidupkan kembali seluruh lini usahanya.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, maka rumusan masalah penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana bentuk penyertaan modal Pemerintah Provinsi Sumatera Utara pada BUMD?
2. Bagaimana kontribusi BUMD pada Pemerintah Provinsi Sumatera Utara?
3. Bagaimana efektivitas penyertaan modal Pemerintah Provinsi Sumatera Utara pada BUMD?
4. Bagaimana langkah strategis meningkatkan dividen BUMD Provinsi Sumatera Utara ?

1.3. Maksud dan Tujuan

Kegiatan penelitian ini dimaksudkan untuk menganalisis efektivitas penyertaan modal Pemerintah Provinsi Sumatera Utara pada BUMD. Sedangkan tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Mengidentifikasi bentuk penyertaan modal Pemerintah Provinsi Sumatera Utara pada BUMD.
2. Mengidentifikasi kontribusi BUMD pada Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.
3. Menganalisis efektivitas penyertaan modal Pemerintah Provinsi Sumatera Utara pada BUMD.
4. Mengetahui langkah strategis meningkatkan dividen BUMD Provinsi Sumatera Utara.

1.4. Sasaran

Adapun yang menjadi sasaran penelitian adalah:

1. Tersusunnya dokumen evaluasi atas kinerja BUMD milik Provinsi Sumatera Utara.
2. Bagi eksekutif dapat melakukan evaluasi akan pentingnya penyertaan modal terhadap BUMD milik Provinsi Sumatera Utara sehingga dapat meningkatkan PAD yang dapat memperkuat kemampuan keuangan daerah untuk digunakan dalam pembiayaan pembangunan.

1.5. Ruang Lingkup Kegiatan

- a. Lingkup Wilayah
Badan Usaha Milik Daerah Provinsi Sumatera Utara.
- b. Lingkup Substansi
 1. Identifikasi bentuk penyertaan modal Pemerintah Provinsi Sumatera Utara pada BUMD.
 2. Identifikasi kontribusi BUMD pada Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.
 3. Analisis efektivitas penyertaan modal Pemerintah Provinsi Sumatera Utara pada BUMD
 4. Analisis langkah strategis meningkatkan dividen BUMD Provinsi Sumatera Utara

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Teoritis

2.1.1. Badan Usaha

Badan usaha adalah kesatuan yuridis (hukum), teknis, dan ekonomis yang bertujuan mencari laba atau keuntungan. Badan Usaha seringkali disamakan dengan perusahaan walaupun pada kenyataannya berbeda. Perbedaan utamanya, Badan Usaha adalah lembaga sementara perusahaan adalah tempat dimana Badan Usaha itu mengelola faktor produksi. Tujuan Pendirian Badan Usaha adalah :

1. Untuk hidup.
2. Supaya bebas dan tidak terikat.
3. Dorongan sosial.
4. Untuk mendapatkan kekuasaan.
5. Melanjutkan usaha orang tua.

2.1.2. Jenis Badan Usaha

Jenis-jenis badan usaha yang dikenal di Indonesia adalah sebagai berikut:

1. Koperasi: Koperasi adalah Badan Usaha yang berbentuk kekeluargaan.
2. BUMN: Badan Usaha Milik Negara ialah badan usaha yang permodalan seluruhnya atau sebagian dimiliki oleh pemerintah. Status pegawai badan usaha tersebut adalah karyawan BUMN bukan pegawai negeri. BUMN sendiri sekarang ada 3 macam yaitu Perjan, Perum dan Persero.
3. BUMD, atau Badan Usaha Milik Daerah adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh daerah (UU Nomor 23 Tahun 2014).
4. Perum, adalah perjan yang sudah diubah. Tujuannya tidak lagi berorientasi pelayanan tetapi sudah *profit oriented*. Perum dikelola oleh negara dengan status pegawainya sebagai Pegawai Negeri. Namun perusahaan masih merugi meskipun status Perjan diubah menjadi Perum, sehingga pemerintah

terpaksa menjual sebagian saham. Perum tersebut kepada publik (go publik) dan statusnya diubah menjadi persero.

5. Persero, adalah salah satu Badan Usaha yang dikelola oleh Negara atau Daerah. Berbeda dengan Perum atau Perjan, tujuan didirikannya Persero yang pertama adalah mencari keuntungan dan yang kedua memberi pelayanan kepada umum. Modal pendiriannya berasal sebagian atau seluruhnya dari kekayaan negara yang dipisahkan berupa saham-saham. Persero dipimpin oleh direksi. Sedangkan pegawainya berstatus sebagai pegawai swasta. Badan usaha ditulis PT nama perusahaan (Persero). Perusahaan ini tidak memperoleh fasilitas negara.

Ciri-ciri Persero adalah:

- Tujuan utamanya mencari laba (Komersial).
- Modal sebagian atau seluruhnya berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan yang berupa saham-saham.
- Dipimpin oleh direksi.
- Pegawainya berstatus sebagai pegawai swasta.
- Badan usahanya ditulis PT (nama perusahaan) (Persero).
- Tidak memperoleh fasilitas negara.

6. Perusahaan Persekutuan, adalah perusahaan yang memiliki 2 pemodal atau lebih. Ada 4 bentuk perusahaan persekutuan :

- a. Badan usaha perseorangan

Badan usaha perseorangan adalah badan usaha swasta yang didirikan dan dimiliki perseorangan serta melakukan kegiatan usaha untuk mendapatkan laba dan biasanya tidak memiliki badan hukum. Misalnya, salon kecantikan, bengkel, dan usaha kerajinan.

- b. Firma

Firma (Fa) adalah badan usaha yang didirikan oleh 2 orang atau lebih dimana tiap- tiap anggota bertanggung jawab penuh atas perusahaan. Modal firma berasal dari anggota pendiri serta laba/ keuntungan dibagikan kepada anggota dengan perbandingan sesuai akta pendirian.

c. Persekutuan Komanditer

Persekutuan Komanditer (commanditaire vennootschap atau CV) adalah suatu persekutuan yang didirikan oleh 2 orang atau lebih.

Persekutuan komanditer mengenal 2 istilah yaitu :

(i) Sekutu aktif adalah anggota yang memimpin/ menjalankan perusahaan dan bertanggung jawab penuh atas utang- utang perusahaan.

(ii) Sekutu pasif/sekutu komanditer adalah anggota yang hanya menanamkan modalnya kepada sekutu aktif dan tidak ikut campur dalam urusan operasional perusahaan. Sekutu pasif bertanggung jawab atas risiko yang terjadi sampai batas modal yang ditanam.

d. Perseroan Terbatas, atau disingkat PT adalah badan usaha yang modalnya diperoleh dari hasil penjualan saham. Setiap pemegang surat saham mempunyai hak atas perusahaan dan setiap pemegang surat saham berhak atas keuntungan (dividen)

7. Yayasan, adalah suatu badan usaha, tetapi tidak merupakan perusahaan karena tidak mencari keuntungan. Badan usaha ini didirikan untuk sosial dan berbadan hukum. Di Indonesia, yayasan diatur dalam Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2004 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2001 tentang Yayasan. Rapat paripurna DPR pada tanggal 7 September 2004 menyetujui undang-undang ini, dan Presiden RI Megawati Soekarnoputri mengesahkannya pada tanggal 6 Oktober 2004. Pendirian suatu Yayasan berdasarkan Undang-Undang No. 16 Tahun 2001 mengenai Yayasan, yang diubah dengan Undang-Undang No. 28 Tahun 2004, diatur dalam pasal 9 UU No. 16/2001, yaitu :

a. Minimal didirikan oleh satu orang atau lebih. Yang dimaksud “Satu orang” di sini bisa berupa orang perorangan, bisa juga berupa badan hukum. Pendiri yayasan boleh WNI, tapi juga boleh orang asing (WNA atau Badan hukum asing). Namun demikian, untuk pendirian yayasan oleh orang asing atau bersama-sama dengan orang asing akan ditetapkan lebih lanjut dalam Peraturan Pemerintah (pasal 9 ayat 1)

- b. Pendiri tersebut harus memisahkan kekayaan pribadinya dengan kekayaan Yayasan. Hal ini sama seperti PT, dimana pendiri “menyetorkan” sejumlah uang kepada Yayasan, untuk kemudian uang tersebut selanjutnya menjadi Modal awal/kekayaan Yayasan.
- c. Dibuat dalam bentuk akta Notaris yang kemudian di ajukan pengesahannya pada Menteri Kehakiman dan Hak Azasi Manusia, serta diumumkan dalam berita negara Republik Indonesia.

2.1.3. Proses Pendirian Badan Usaha

Komponen yang harus diperhatikan untuk membangun atau membentuk sebuah badan usaha, yaitu: modal yang di miliki; dokumen perizinan; para pemegang saham; tujuan usaha; dan, jenis usaha. Salah satu yang paling penting dalam pembentukan sebuah badan usaha adalah perizinan usaha. Izin usaha merupakan bentuk persetujuan atau pemberian izin dari pihak yang berwenang atas penyelenggaraan kegiatan usaha. Tujuannya untuk memberikan pembinaan, arahan, serta pengawasan sehingga usaha bisa tertib dan menciptakan pemerataan kesempatan berusaha/kerja dan demi terwujudnya keindahan, pembayaran pajak, menciptakan keseimbangan perekonomian dan perdagangan. Surat izin usaha yang diperlukan dalam pendirian usaha di antaranya:

1. Surat Izin Tempat Usaha (SITU)
2. Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP)
3. Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP)
4. Nomor Register Perusahaan (NRP)
5. Nomor Rekening Bank (NRB)
6. Analisa Mengenai Dampak Lingkungan (AMDAL)
7. Surat izin lainnya yang terkait dengan pendirian usaha, seperti izin prinsip, izin penggunaan tanah, izin mendirikan bangunan (IMB), dan izin gangguan.

Proses yang harus dilakukan untuk mendirikan sebuah badan usaha yaitu:

1. Mengadakan rapat umum pemegang saham.

2. Dibuatkan akte notaris (nama-nama pendiri, komisaris, direksi, bidang usaha, tujuan perusahaan didirikan).
3. Didaftarkan di pengadilan negeri (dokumen : izin domisili, Surat Tanda Daftar perusahaan (TDP), NPWP, bukti diri masing-masing).Diberitahukan dalam lembaran negara (legalitas dari Hukum dan HAM RI).

Adapun yang menjadi pokok yang harus diperhatikan dalam hubungannya dengan pendirian badan usaha ialah :

a. Tahapan pengurusan izin pendirian

Bagi perusahaan skala besar hal ini menjadi prinsip yang tidak boleh dihilangkan demi kemajuan dan pengakuan atas perusahaan yang bersangkutan.Hasil akhir pada tahapan ini adalah sebuah izin prinsip yang dikenal dengan *Letter of Intent* yang dapat berupa izin sementara, izin tetap hingga izin perluasan. Untuk beberapa jenis perusahaan misalnya, sole distributor dari sebuah merek dagang, *Letter of Intent* akan memberi turunan berupa *Letter of Appointment* sebagai bentuk surat perjanjian keagenan yang merupakan izin perluasan jika perusahaan ini memberi kesempatan pada perusahaan lain untuk mendistribusikan barang yang diproduksi.

b. Tahapan pengesahan menjadi badan hukum

Tidak semua badan usaha mesti ber badan hukum.Akan tetapi setiap usaha yang memang dimaksudkan untuk ekspansi atau berkembang menjadi berskala besar maka hal yang harus dilakukan untuk mendapatkan izin atas kegiatan yang dilakukannya tidak boleh mengabaikan hukum yang berlaku.Izin yang mengikat suatu bentuk usaha tertentu di Indonesia memang terdapat lebih dari satu macam.Adapun pengakuan badan hukum bisa didasarkan pada Kitab Undang-Undang Hukum Dagang (KUHD), hingga Undang-Undang Penanaman Modal Asing (UU PMA).

c. Tahapan penggolongan menurut bidang yang dijalani

Badan usaha dikelompokkan kedalam berbagai jenis berdasarkan jenis bidang kegiatan yang dijalani. Berkaitan dengan bidang tersebut, maka setiap pengurusan izin disesuaikan dengan departemen yang membawahnya seperti kehutanan, pertambangan, perdagangan, pertanian dan sebagainya. Badan hukum.

d. Tahapan mendapatkan pengakuan, pengesahan dan izin dari departemen lain yang terkait atau Departemen tertentu yang berhubungan langsung dengan jenis kegiatan badan usaha akan mengeluarkan izin. Namun diluar itu, badan usaha juga harus mendapatkan izin dari departemen lain yang pada nantinya akan bersinggungan dengan operasional badan usaha misalnya Departemen Perdagangan mengeluarkan izin pendirian industri pembuatan obat berupa SIUP. Maka sebagai kelanjutannya, kegiatan ini harus mendapatkan sertifikasi juga dari BP POM, Izin Gangguan atau HO dari Dinas Perizinan, Izin Reklame dan lainnya.

e. Syarat Sah Kontrak (Perjanjian)

Menurut Pasal 1338 ayat (1), perjanjian yang mengikat hanyalah perjanjian yang sah. Untuk itu, pembuatan perjanjian harus mempedomani Pasal 1320 KHU Perdata yang menetapkan empat syarat sahnya perjanjian, yaitu:

1. Kesepakatan

Kesepakatan di sini adalah adanya rasa ikhlas atau saling memberi dan menerima atau sukarela di antara pihak-pihak yang membuat perjanjian tersebut. Kesepakatan tidak ada apabila kontrak dibuat atas dasar paksaan, penipuan, atau kekhilafan.

2. Kecakapan

Kecakapan di sini berarti para pihak yang membuat kontrak haruslah orang-orang yang oleh hukum dinyatakan sebagai subyek hukum. Pada dasarnya semua orang menurut hukum cakap untuk membuat kontrak. Yang tidak cakap adalah orang-orang yang ditentukan oleh hukum, yaitu anak-anak, orang dewasa yang ditempatkan di bawah pengawasan (curatele), dan orang sakit jiwa. Anak-anak adalah mereka yang belum dewasa yang menurut Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1974 tentang Perkawinan belum berumur 18 (delapan belas) tahun. Meskipun belum berumur 18 (delapan belas) tahun, apabila seseorang telah atau pernah kawin dianggap sudah dewasa, berarti cakap untuk membuat perjanjian.

3. Hal tertentu

Maksudnya objek yang diatur kontrak harus jelas, setidaknya-tidaknya dapat ditentukan. Jadi, tidak boleh samar-samar. Hal ini penting untuk memberikan jaminan atau kepastian kepada pihak-pihak dan mencegah timbulnya kontrak fiktif.

4. Sebab yang dibolehkan

Maksudnya isi kontrak tidak boleh bertentangan dengan perundang-undangan yang bersifat memaksa, ketertiban umum, dan atau kesusilaan.

2.1.4. Investasi Pemerintah Daerah dan BUMD

Abdullah (2016) menyatakan dalam struktur pendapatan daerah terdapat komponen PAD yang berasal dari hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan. Pengelolaan atas kekayaan daerah yang dipisahkan menjadi sangat penting ketika Pemerintah Daerah berusaha meningkatkan pendapatannya untuk membiayai pelayanan publik yang *outcomes*-nya dapat dirasakan langsung oleh masyarakat. Namun, pada kenyataannya, hasil yang diperoleh dari aset yang dipisahkan ini sangat minim, sehingga investasi yang dilakukan secara terus menerus justru hanya seperti menjadi *sunk costs*, membebani APBD dan tidak memberikan kontribusi terhadap peningkatan pelayanan kepada masyarakat.

Penyertaan modal pada BUMD merupakan bagian dari investasi jangka panjang daerah, yang jumlah akumulatifnya disajikan dalam Neraca pada sisi Aset. Dalam penganggarannya, penyertaan modal atau investasi ini tidak diakui sebagai belanja, namun dimasukkan sebagai pengeluaran pembiayaan (Maksum *et al.*, 2014). Di sisi lain, hasil yang diterima dari investasi yang telah dilakukan dikategorikan sebagai PAD. Oleh karena itu, kebijakan umum Anggaran (KUA) akan memuat informasi tentang pendapatan dan pembiayaan ini. Ada beberapa persoalan yang sering menjadi bahan diskusi hangat dalam pengelolaan keuangan daerah, diantaranya adalah :

- Urgensi penyertaan modal Pemerintah Daerah.
- Makna Pemerintah Daerah sebagai pemilik BUMD/pemodal terkait dengan manajemen dan pengawasan BUMD.

- Besaran bagi hasil/dividen yang diperoleh Pemerintah Daerah dari investasi di BUMD.
- Penentuan besaran angka dalam pengeluaran pembiayaan sebagai rekening penyertaan modal/investasi.
- BUMD sebagai “sapi perah”.

2.1.5. Urgensi Penyertaan Modal Pemerintah Daerah

Salah satu tujuan pembentukan BUMD adalah untuk meningkatkan pelayanan publik yang dapat diberikan oleh Pemerintah Daerah dengan menggunakan pendekatan bisnis (Muda *et al.*, 2017). Meski BUMD dibentuk untuk mencari keuntungan, namun tanpa harus menghilangkan aspek pelayanan publik. BUMD tidak mendapat saingan dari investasi swasta karena bidang usaha yang dijalankannya membutuhkan modal besar dan masa pengembalian investasi yang membutuhkan waktu sangat lama.

2.1.6. Makna Pemerintah Daerah sebagai pemilik BUMD

Pemerintah Daerah sebagai pemilik BUMD bisa selaku pemilik penuh apabila keseluruhan modal BUMD bersumber dari Pemerintah Daerah. BUMD dengan pemilik tunggal ini berbentuk perusahaan umum (Perum), sementara jika Pemerintah Daerah bukan pemilik tunggal bentuk perusahaan adalah perseroan terbatas. Pemerintah Daerah sendiri melakukan investasi setelah menganggarkan terlebih dahulu dalam Perda APBD komponen pembiayaan berupa penyertaan modal daerah/investasi. Oleh karena itu, penyertaan modal ini harus memperoleh persetujuan dulu dari lembaga perwakilan daerah (DPRD).

2.1.7. Besaran bagi hasil/dividen yang diperoleh Pemerintah Daerah dari Investasinya di BUMD

BUMD sebagai sumber pendapatan daerah secara legal formal diakui dalam peraturan perundang-undangan, sehingga muncul rekening “Bagian laba atas penyertaan modal pada perusahaan milik daerah (BUMD). Namun, hal ini juga bermakna bahwa jika BUMD tidak memperoleh laba, maka Pemerintah Daerah juga tidak akan memperoleh PAD dari BUMD tersebut (Muda *et al.*,

2015). Dengan demikian, besaran PAD yang diperoleh Pemerintah Daerah dari BUMD tergantung pada besaran laba yang diperoleh BUMD. Dalam Permendagri No.25/2009 tentang Pedoman Penyusunan APBD TA 2010 disebutkan bahwa BUMD tidak boleh dibebani target PAD apabila BUMD masih merugi atau “berada” dalam upaya mendukung program Pemerintah berupa penyediaan air bersih (khusus bagi PDAM).

2.1.8. Penyertaan Modal/Investasi di BUMD

Penyertaan modal/investasi di BUMD sering menjadi perdebatan politik di parlemen daerah (DPRD). Meskipun para anggota dewan mengetahui bahwa BUMD adalah milik daerah, penggelontoran dana APBD untuk “menyehatkan” atau “menyelamatkan” BUMD dianggap sebagai pemborosan karena

1. Manajemen BUMD tidak bekerja secara profesional;
2. BUMD tidak menguntungkan secara finansial;
3. Kualitas pelayanan BUMD jelek, sehingga harus ditingkatkan dulu baru boleh “dibantu dengan APBD”; dan
4. BUMD merupakan perusahaan/bisnis yang tidak menimbulkan kewajiban bagi Pemerintah Daerah untuk mendanai dari APBD (bersifat diskresional). Selain itu, BUMD dipandang sebagai unit yang hanya menghasilkan dana non-budgeter atau dana taktis bagi kepala daerah.

2.2. Efektivitas Penyertaan Modal

2.2.1. Teori Efektivitas Organisasi

Organisasi adalah merupakan kumpulan dari individu dan kelompok sehingga keefektifan organisasi pada dasarnya adalah merupakan fungsi dari keefektifan individu dan kelompok. Secara lebih sederhana organisasi adalah kesatuan susunan yang terdiri dari sekelompok orang yang mempunyai tujuan yang sama, yang dapat dicapai secara bersama, dimana dalam melakukan tindakan itu ada pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab bagi tiap-tiap personal yang terlibat didalamnya untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi biasanya berada dalam lingkungan yang bergolak dengan sumberdaya terbatas, lingkungan yang berubah-ubah sesuai dengan perkembangan zaman, perubahan tersebut akan memengaruhi efektivitas organisasi. Dalam lingkungan

demikian organisasi harus tanggap dan pandai mengantisipasi perubahan agar organisasi tersebut tetap dapat mempertahankan keberadaannya (*exist*) dan dapat berfungsi (*functional*). Agar organisasi dapat mempertahankan keberadaannya dan dapat berfungsi, maka organisasi itu haruslah efektif. Untuk menilai apakah organisasi itu efektif atau tidak, ada banyak pendapat antara lain mengatakan bahwa suatu organisasi efektif atau tidak, secara keseluruhan ditentukan oleh apakah tujuan organisasi itu tercapai dengan baik atau sebaliknya. Teori yang paling sederhana ialah teori yang berpendapat bahwa efektivitas organisasi sama dengan prestasi organisasi secara keseluruhan, pandangan yang juga penting adalah teori yang menghubungkan tingkat kepuasan para anggotanya. Menurut teori ini sesuatu organisasi dikatakan efektif bila para anggotanya merasa puas. Akhir-akhir ini berkembang suatu teori atau pandangan yang lebih komprehensif dan paling umum dipergunakan dalam membahas persoalan efektivitas organisasi adalah kriteria *flexibility*, *productivity* dan *satisfaction*.

Dengan melihat organisasi sebagai sistem, usaha membahas efektivitas organisasi secara lebih komprehensif menjadi lebih mungkin. Memang dalam kenyataan sangatlah sulit melihat atau mempersamakan efektivitas organisasi dengan tingkat keberhasilan dalam pencapaian tujuan. Hal ini disebabkan selain karena selalu ada penyesuaian dalam target yang akan dicapai, juga dalam proses pencapaiannya sering sekali ada tekanan dari keadaan sekeliling. Kenyataan tersebut selanjutnya menyebabkan bahwa jarang sekali target dapat tercapai secara keseluruhan. Efektivitas adalah hubungan antara output dan tujuan. Dalam artian efektivitas merupakan ukuran seberapa jauh tingkat output, kebijakan dan prosedur dari organisasi mencapai tujuan yang ditetapkan. Dalam pengertian teoritis atau praktis, tidak ada persetujuan yang universal mengenai apa yang dimaksud dengan “Efektivitas”.

Pencapaian hasil (efektivitas) yang dilakukan oleh suatu organisasi menurut Jones (1994) terdiri dari tiga tahap, yakni input, conversion, dan output atau masukan, perubahan dan hasil. Input meliputi semua sumber daya yang dimiliki, informasi dan pengetahuan, bahan-bahan mentah serta modal. Dalam tahap input, tingkat efisiensi sumber daya yang dimiliki sangat menentukan kemampuan yang dimiliki. Tahap *conversion* ditentukan oleh kemampuan

organisasi untuk memanfaatkan sumber daya yang dimiliki, manajemen dan penggunaan teknologi agar dapat menghasilkan nilai (Muda *et al.*, 2014). Dalam tahap ini, tingkat keahlian SDM dan daya tanggap organisasi terhadap perubahan lingkungan sangat menentukan tingkat produktifitasnya.

Sedangkan dalam tahap output, pelayanan yang diberikan merupakan hasil dari penggunaan teknologi dan keahlian SDM (Dalimunthe *et al.*, 2016). Organisasi yang dapat memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya secara efisien dapat meningkatkan kemampuannya untuk meningkatkan pelayanan dengan memuaskan kebutuhan pelanggan. Keunggulan kompetitif suatu organisasi menurut Jones, sangat tergantung dari tingkat kompleksitas yang dimilikinya, yakni sejauh mana kemampuannya untuk mencapai hasil atau *value creation*. Kemampuan tersebut meliputi manufacturing (pada perusahaan). Kemampuan penelitian dan pengembangan serta perancangan organisasi (*organizational design*).

Kemampuan tersebut dapat dimanfaatkan secara optimal dan dikembangkan secara gradual, maka organisasi itu dapat mengungguli saingan-saingannya dan memberikan pelayanan yang lebih baik. Keahlian yang dimiliki oleh SDM, penggunaan teknologi yang semakin canggih serta kemampuan manajemen yang sangat profesional akan menentukan tingkat efektivitas organisasi. Berdasarkan pendapat Steers (1985), batu uji yang sebenarnya untuk manajemen yang baik adalah kemampuan mengorganisasi dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia dalam tugas untuk mencapai dan memelihara suatu tingkat operasi yang efektif. Kata kunci pengertian ini adalah pada kata efektif karena pada akhirnya keberhasilan kepemimpinan dan organisasi diukur dengan konsep efektivitas itu.

Menurut Jones (1994), pemahaman para manajer mengenai efektivitas organisasi sangat mempengaruhi kemampuannya guna memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai hasil (*value creation*). Semakin produktif dan efisien suatu organisasi dapat memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya maka semakin tinggi *value creation* yang dicapainya. Jones juga mengemukakan bahwa control (pengendalian), innovation (penemuan) dan *efficiency* merupakan 3 penekanan dalam top management yang akan menentukan efektivitas

organisasi. Pertama, *Control* atau pengendalian merupakan kemampuan suatu organisasi untuk mengendalikan lingkungan eksternal sekaligus untuk menarik sumber daya dan pelanggannya. Lingkungan eksternal merupakan suatu hal yang dinamis, yakni selalu mengalami perubahan dimana organisasi harus menanggapi dan menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan tersebut.

Kemampuan suatu organisasi untuk memanfaatkan lingkungannya dengan menggunakan dan melindungi sumber dayanya secara optimal menunjukkan kemampuannya untuk mengendalikan lingkungan eksternalnya (Muda *et al.*, 2017). Kedua, *Inovation* merupakan pengembangan dan peningkatan keahlian suatu organisasi untuk menemukan cara-cara dan hasil baru dalam proses pelayanan. *Innovation* juga berarti penerimaan atau pembentukan nilai-nilai baru yang lebih konstruktif agar suatu organisasi dapat meningkatkan kemampuannya untuk menanggapi, menyesuaikan diri dan meningkatkan mekanisme kerjanya. Ketiga, *Efficiency* merupakan rasio antara output dan input, yakni penerapan cara-cara baru untuk meningkatkan produktifitas. Kemampuan teknis dari suatu organisasi, yakni tingkat produktivitas dan efisiensi (rasio output dan input) dari sumber daya yang dimiliki. Baik mutu SDM, teknologi yang dimilikinya dan manajemen akan menentukan output yang dihasilkannya.

Berdasarkan pendapat Steers (1985), organisasi merupakan suatu kesatuan yang kompleks yang berusaha untuk mengalokasikan sumber dayanya secara rasional demi tercapainya tujuan. Dalam meneliti efektivitas suatu organisasi sumber daya manusia dan perilaku manusia muncul sebagai pusat perhatian dan usaha-usaha untuk meningkatkan efektivitas harus selalu dimulai dengan meneliti perilaku ditempat kerja. Pengertian efektivitas organisasi menurut Steers dapat dijelaskan dengan memahami 3 konsep yang saling berhubungan, yaitu optimisasi tujuan, sistematika dan tekanan pada segi perilaku manusia dalam susunan organisasi.

Pertama, dalam optimisasi tujuan, keberhasilan yang tercapai oleh suatu organisasi tergantung dari kemampuannya untuk memperoleh dan memanfaatkan sumber dayanya yang langka dan berharga secara semaksimal mungkin dalam usahanya mengejar tujuan operasi dan kegiatannya. Dalam hal ini, organisasi harus mengatasi hambatan-hambatan yang dapat menghalangi

tercapainya tujuan dan mencari alternatif terbaik guna mencapai tujuan organisasi secara optimal.

Kedua, dalam perspektif sistem, organisasi terdiri dari berbagai unsur yang saling mendukung dan saling melengkapi. Unsur-unsur tersebut sangat berpengaruh terhadap proses pencapaian tujuan suatu organisasi. Ketiga, Dalam perilaku manusia, tingkah laku individu dan kelompok, menentukan kelancaran tercapainya tujuan suatu organisasi.

Pencapaian efektivitas organisasi meliputi 3 perspektif yang saling berhubungan antara unsur-unsur utama dari sistem organisasi dan bagaimana unsur-unsur tersebut saling mempengaruhi untuk mempermudah atau menghambat pencapaian tujuan organisasi. Konsep efektivitas yang dikemukakan para ahli organisasi dan manajemen memiliki makna yang berbeda, tergantung pada kerangka acuan yang dipergunakan.

Stoner (1982) menekankan pentingnya efektivitas organisasi dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi dan efektivitas adalah kunci dari kesuksesan suatu organisasi. Sharma (1982) memberikan kriteria atau ukuran efektivitas organisasi yaitu yang menyangkut faktor internal organisasi dan faktor lingkungan organisasi itu berada (eksternal). Istilah efektivitas sangat variatif dimana penjelasannya menyangkut berbagai dimensi yang memusatkan perhatian kepada berbagai kriteria evaluasi. Selanjutnya, pengukurannya relatif beraneka ragam dimana kriteria yang berbeda dilakukan secara serempak. Efektivitas adalah ukuran berhasil tidaknya pencapaian tujuan organisasi. Apabila suatu organisasi berhasil mencapai tujuan, maka organisasi tersebut telah berjalan dengan efektif. Hal terpenting yang perlu dicatat adalah bahwa efektivitas tidak menyatakan apa-apa tentang berapa besar biaya yang telah dikeluarkan untuk mencapai tujuan tersebut. Tolok ukur yang dapat menilai tingkat efektivitas suatu organisasi sangat banyak. Pengukuran tersebut dapat menggambarkan dan mempelajari secara lengkap unsur-unsur pokok yang berkaitan dengan pembinaan efektivitas suatu organisasi dan sifat dari tolok ukur tersebut.

Pendapat Emitai Etzioni yang dikutip Adam I. Indrawijaya (2000) mengemukakan pendekatan pengukuran efektivitas organisasi yang disebutnya

System Model, mencakup empat kriteria, yaitu adaptasi, integrasi, motivasi, dan produksi. Pertama, Pada kriteria adaptasi dipersoalkan kemampuan suatu organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Kedua, adalah integrasi, yaitu pengukuran terhadap tingkat kemampuan suatu organisasi untuk mengadakan sosialisasi, pengembangan konsensus dan komunikasi dengan berbagai macam organisasi lainnya.

Kriteria ketiga adalah motivasi anggota, Dalam kriteria ini dilakukan pengukuran mengenai keterikatan dan hubungan antara pelaku organisasi dengan organisasinya dan kelengkapan sarana bagi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi. Kriteria keempat adalah produksi, yaitu usaha pengukuran efektivitas organisasi dihubungkan dengan jumlah dan mutu keluaran organisasi serta intensitas kegiatan suatu organisasi.

Pendapat lain juga penting untuk diperhatikan ialah teori yang menghubungkan pengertian efektivitas organisasi dengan tingkat kepuasan para anggotanya. Menurut pandangan teori ini, sesuatu organisasi dikatakan efektif bila para anggotanya merasa puas. Pandangan ini merupakan kelanjutan pandangan penganut paham hubungan antar manusia, yang menempatkan kepuasan anggota sebagai inti persoalan organisasi dan manajemen. Setyawan (1988) menyatakan bahwa efektivitas (hasil guna) dapat dipahami sebagai derajat keberhasilan suatu organisasi (sampai seberapa jauh suatu organisasi dapat dinyatakan berhasil) dalam usahanya untuk mencapai apa yang menjadi tujuan organisasi tersebut. Definisi ini menyatakan bahwa efektivitas dimaksudkan sebagai tingkat seberapa jauh suatu sistem sosial mencapai tujuannya. Efektivitas harus dibedakan dengan pengertian efisiensi. Efisiensi terutama mengandung pengertian perbandingan antara biaya dan hasil, sedangkan efektivitas secara langsung dihubungkan dengan pencapaian suatu tujuan. Becker dan Nuehauser (1975) menggunakan istilah efisiensi organisasi (*organizational efficiency*) yang menunjukkan cara dalam mana sumber-sumber daya (*resources*) dari suatu organisasi disusun.

Berbagai pendapat diatas seluruhnya hanya menunjukkan pada pencapaian organisasi, sedangkan bagaimana cara membahasnya tidak dibahas. Terdapat beberapa yang mengarah pada bagaimana mencapai tingkat efektivitas, salah

satunya adalah pendapat Argyris (1968) Efektivitas organisasi adalah keseimbangan atau pendekatan secara optimal pada pencapaian tujuan, kemampuan pemecahan dan pemanfaatan tenaga manusia. Hasil studi menunjukkan adanya penggunaan 3 unsur, yaitu produktivitas (efisiensi dalam arti ekonomi), tekanan-stress (dibuktikan dengan tingkat ketegangan dan konflik), dan fleksibilitas (atau kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan intern dan ekstern). Georgepoulos dan Tannenbaum (1969) memberikan kriteria ukuran efektivitas organisasi yaitu yang menyangkut faktor intern organisasi dan faktor lingkungan organisasi yang mana organisasi itu berada (faktor eksternal). Kriteria tersebut adalah:

1. Produktivitas organisasi (output);
2. Fleksibilitas organisasi dalam bentuk keberhasilannya menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan didalam organisasi dan keberhasilan menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang diajukan dari luar;
3. Tidak adanya ketegangan didalam organisasi atau hambatan-hambatan konflik diantara bagian-bagian organisasi.

Kimberly (1976) mengoperasionalkan luas (*size*) organisasi sebagai kemampuan fisik, banyaknya anggota organisasi, volume dari pekerjaan yang dihadapi dan banyaknya sumber daya yang tersedia yang dapat dipergunakan secara leluasa dan kelompok-kelompok atau organisasi. Kekuasaan (*power*), pengaruh (*influence*), produksi, motivasi, kepuasan, (*satisfaction*), pengambilan keputusan dan kepemimpinan (*leadership*) adalah contoh dari ciri-ciri perilaku karena termasuk tindakan manusia.

Kebijakan-kebijaksanaan (*policies*), tujuan (*goals*), prosedur dan peraturan yang berlaku dalam mengelola organisasi untuk mengontrol diskripsi dan ciri-ciri perilaku baik dari dalam maupun dari luar organisasi disebut struktur-struktur organisasi. Beberapa contoh seperti : hirarki kekuasaan, prosedur, produksi dan sosialisasi. Peraturan-peraturan dan sistem pemberian imbalan dapat disebut sebagai struktur organisasi.

2.2.2 Manajemen Strategi

Menurut Wheelen dan Hunger (1996), manajemen strategis meliputi 4 elemen dasar, yaitu: 1) pengamatan lingkungan; 2) perumusan strategi; 3) implementasi strategi; dan, 4) evaluasi dan pengendalian. Faktor internal dan eksternal yang perlu diamati adalah sebagai berikut:

1. Faktor Internal

- a. Struktur adalah cara bagaimana perusahaan diorganisasikan
- b. Budaya adalah pola keyakinan, pengharapan dan nilai-nilai yang diberikan oleh anggota organisasi.
- c. Sumber daya adalah aset yang merupakan bahan baku bagi produksi barang dan jasa organisasi.

Analisis internal adalah proses dimana perencana strategi mengkaji pemasaran dan distribusi perusahaan, penelitian dan pengembangan produksi dan operasi, sumberdaya dan karyawan perusahaan serta faktor keuangan dan akuntansi untuk menentukan di mana letak kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) perusahaan. David Hunger. J & Thomas L. Wheelen (1996) dalam bukunya membagi beberapa faktor kekuatan atau kelemahan internal kunci yang nantinya mempengaruhi dasar analisis internal :

- a. Visi, misi, strategi dan kebijakan perusahaan
- b. Budaya Perusahaan (harapan, nilai-nilai organisasi)
- c. Orientasi perusahaan saat ini
- d. Struktur organisasi (komunikasi, wewenang dan arus kerja)
- e. Pengalaman
- f. SDM manajemen puncak dan karyawan
- g. Hubungan karyawan
- h. Penelitian dan Pengembangan (aplikasi dan pemanfaatan teknologi)
- i. Posisi finansial (modal, pembiayaan dan hutang)
- j. Fasilitas pemanufakturan
- k. Saluran distribusi

2. Faktor Eksternal

Jauch dan Glack (dalam Setiawana, 2002) mendefinisikan analisis faktor eksternal sebagai suatu proses yang dilakukan oleh perencana strategi untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang (opportunity) dan ancaman (threat) bagi perusahaan. Faktor eksternal terdiri dari:

1. Lingkungan mikro atau lingkungan luar dekat atau tugas.
2. Lingkungan makro atau lingkungan luar jauh.

Menurut Wheelen dan Hunger (1996), dalam tahap implementasi strategi, manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur.

David (2004) membagi manfaat manajemen strategis menjadi 2 (dua), yaitu: 1) manfaat finansial; dan, 2) manfaat non finansial. Greenley menyatakan manajemen strategis memberikan manfaat berikut ini :

1. Memungkinkan untuk identifikasi, penentuan prioritas, dan eksploitasi peluang.
2. Memberikan pandangan objektif atas masalah manajemen.
3. Merepresentasikan kerangka kerja untuk aktivitas kontrol dan koordinasi yang lebih baik.
4. Meminimalkan efek dari kondisi dan perubahan yang jelek.
5. Memungkinkan agar keputusan besar dapat mendukung dengan lebih baik tujuan yang telah ditetapkan.
6. Memungkinkan alokasi waktu dan sumber daya yang lebih efektif untuk peluang yang telah teridentifikasi.
7. Memungkinkan alokasi sumber daya dan waktu yang lebih sedikit untuk mengoreksi keputusan yang salah atau tidak terencana.
8. Menciptakan kerangka kerja untuk komunikasi internal diantara staf.
9. Membantu mengintegrasikan perilaku individu kedalam usaha bersama.
10. Memberikan dasar untuk mengklarifikasi tanggungjawab individu.
11. Mendorong pemikiran ke masa depan.
12. Menyediakan pendekatan kooperatif, terintegrasi, dan antusias untuk menghadapi masalah dan peluang.

13. Mendorong terciptanya sikap positif akan perubahan.
14. Memberikan tingkat kedisiplinan dan fomralitas kepada manajemen suatu bisnis.

2.2.3. Pertumbuhan Perusahaan

Salah satu faktor yang menentukan struktur modal perusahaan adalah pertumbuhan perusahaan (Pandey, 2001). Hal ini dilihat bahwa perusahaan yang tumbuh membutuhkan dana didalam menjalankan aktivitas operasinya. Pertumbuhan perusahaan ini mencakup pertumbuhan penjualan, laba, dan aktiva. Pertumbuhan perusahaan ini dilihat dengan semakin tinggi tingkat pertumbuhan suatu perusahaan maka semakin baik juga perusahaan tersebut. Salah satu pengukuran pertumbuhan perusahaan adalah penjualan. Hal ini dapat dilihat melalui peningkatan penjualan perusahaan dari satu periode ke periode berikutnya.

Pertumbuhan menurut Beaver, Ketter, dan Scholes (1970) didefinisikan sebagai perubahan tahunan dari total aktiva. Perubahan tersebut dilihat melalui peningkatan aktiva perusahaan dari setiap periodenya. Peningkatan aktiva tersebut menyebabkan perusahaan membutuhkan dana yang besar. Karena kebutuhan dana semakin besar maka perusahaan cenderung menahan sebagian besar pendapatannya (Sirojuzilam *et al.*, 2016 & Tarmizi *et al.*, 2017). Semakin besar pendapatan yang ditahan menyebabkan semakin kecil dividen yang dibagikan kepada pemegang saham. Kallapur dan Trombley (2001) menjelaskan bahwa pertumbuhan perusahaan merupakan kemampuan perusahaan untuk meningkatkan ukuran perusahaan melalui peningkatan aktiva. Tingkat pertumbuhan yang semakin cepat mengindikasikan bahwa perusahaan sedang mengadakan ekspansi. Kegagalan yang disebabkan oleh ekspansi akan meningkatkan beban perusahaan karena perusahaan harus menutup pengembalian beban ekspansi. Hal ini menyebabkan pembagian dividen kepada pemegang saham menurun. Kondisi tersebut dapat menyebabkan investor tidak berminat lagi untuk menanamkan modalnya pada perusahaan sehingga cenderung akan menjual saham yang dimilikinya.

Brigham dan Houston (2001), mendefinisikan pertumbuhan sebagai perubahan aset tahunan dari total aktiva. Hal ini dapat dibuktikan melalui perusahaan yang tumbuh dapat dilihat dari peningkatan aktiva untuk memperbesar ukuran perusahaan. Konsep ini didasarkan pada dua argumentasi Pertama, pertumbuhan aktiva berbeda dengan pertumbuhan penjualan yang setiap usaha yang dilakukan secara langsung membawa implikasi pada penerimaan. Pertumbuhan aktiva mencerminkan waktu yang lebih panjang dari pertumbuhan penjualan. Kedua, investasi pada aktiva membutuhkan waktu sebelum dioperasikan, sehingga aktifitas yang dilakukan tidak terkait dengan penerimaan (Kaaro, 2002). Disamping itu perusahaan yang tumbuh cenderung memiliki leverage dan kebijakan dividen yang lebih rendah dibandingkan perusahaan tidak tumbuh (Gaver dan Gaver, 1993). Karena perusahaan yang tumbuh memerlukan banyak dana untuk meningkatkan pertumbuhannya dibandingkan membayar dividen. Sedangkan menurut Porter (1980) dalam Fijrijanti dan Hartono (2001) menyatakan bahwa perusahaan yang tumbuh memiliki pertumbuhan laba dan penjualan yang tinggi.

Penelitian yang dilakukan Jogiyanto, dkk (2002), menunjukkan bahwa pertumbuhan aset perusahaan merupakan suatu harapan yang diinginkan oleh pihak internal perusahaan yaitu manajemen maupun eksternal perusahaan seperti investor dan kreditor. Pertumbuhan ini diharapkan dapat memberikan aspek yang positif bagi perusahaan seperti adanya suatu kesempatan berinvestasi di perusahaan tersebut. Prospek perusahaan yang tumbuh bagi investor merupakan suatu prospek yang menguntungkan, karena investasi yang ditanamkan diharapkan akan memberikan return yang tinggi. Sejalan dengan Penelitian yang dilakukan Vogt (1997), menunjukkan bahwa perusahaan yang bertumbuh akan direspon positif oleh pasar. Berdasarkan penelitian Porter (1980) dalam Fijrijanti dan Hartono (2001), merumuskan bahwa perusahaan yang tumbuh merupakan perusahaan yang memiliki pertumbuhan margin, laba dan penjualan yang tinggi. Kallapur dan Trombely (1999), juga menyatakan bahwa pertumbuhan laba pada perusahaan yang tumbuh lebih besar dibandingkan pada perusahaan tidak tumbuh, karena kesempatan investasi pada periode berikutnya semakin besar.

Smith dan Watts (1992), menyatakan bahwa potensi pertumbuhan suatu perusahaan akan mempengaruhi kebijakan yang dibuat oleh perusahaan (seperti kebijakan pendanaan, dividen, dan kompensasi). Hal ini dapat dibuktikan pada perusahaan yang berpotensi untuk tumbuh mempunyai rasio debt to equity yang lebih rendah daripada perusahaan yang tidak tumbuh. Kecenderungan perusahaan mempunyai rasio *debt to equity* yang rendah dilakukan untuk mengurangi masalah agensi yang potensial berasosiasi dengan eksistensi hutang yang berisiko dalam struktur modal (Sriwardany, 2006).

2.2.4. Penyehatan Perusahaan

Ada beberapa sebab sebuah perusahaan dikatakan tidak sehat. Antara lain adalah ketidakcakapan manajemen, kesalahan manajemen modal kerja, struktur biaya tinggi, kegagalan pemasaran, pertumbuhan terlalu cepat, ketidakberdayaan dan kebingungan organisasi, dan perubahan pasar. Perusahaan-perusahaan yang tidak sehat tersebut dalam perkembangannya digambarkan dalam beberapa model.

Perusahaan yang sakit membutuhkan strategi penyehatan. Pertama adalah strategi generik. *Recovery Strategy* yang tanpa melihat penyebab ketidaksehatan sebuah perusahaan, strategi secara umum. Ada 10 langkah yakni, pergantian manajemen, sentralisasi pengendalian keuangan, perubahan organisasi, reduksi biaya, reduksi aset, restrukturisasi hutang, reorientasi produk, peningkatan pemasaran, akuisisi, dan investasi. Amat jarang sebuah perusahaan hanya menggunakan satu strategi tersebut. Umumnya kombinasi.

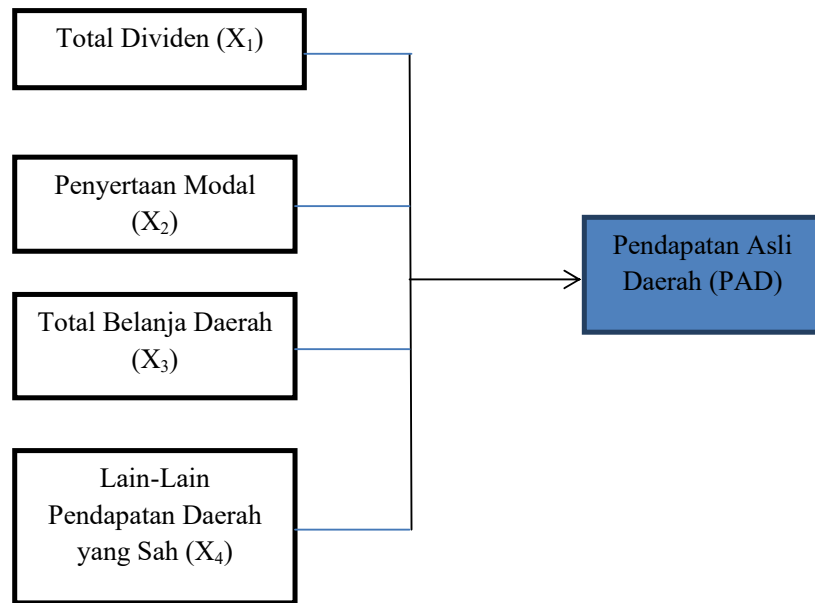
Teori strategi penyehatan tipe R dan tipe K. Tipe R merupakan penyehatan yang dilakukan karena sebab ketidaksehatan dari variabel internal perusahaan (Huang, 2009). Sedangkan tipe K untuk ketidaksehatan perusahaan karena variabel eksternal perusahaan. Nah jika sudah mengetahui langkah strateginya, maka berikutnya yang harus dilakukan yakni mengaplikasikan proses-proses penyehatan itu. Proses yang cukup detail dan dilengkapi dengan beberapa contoh riil hasil dari aktivitas penulis sebagai konsultan dan praktisi. Seperti penyehatan dengan metode skenario di perusahaan hutan Indonesia. Negara sesungguhnya mempunyai peran dalam menyehatkan perusahaan-perusahaan. Apalagi jika

sebuah perusahaan tersebut dinilai memberikan dampak sistemik bagi perekonomian negara.

2.3. Penelitian Terdahulu

Riset yang dilakukan oleh Chobeh *et al* (2014) menyimpulkan bahwa faktor kepemilikan saham pemerintah baik saham mayoritas maupun saham institusional memberikan dampak terhadap kebijakan dividen. Badruddin (2004) menyimpulkan Peningkatan anggaran penerimaan dalam APBD dapat dilakukan melalui penerimaan PAD khususnya dari setoran laba bersih Bank Pemerintah Daerah. Hasil penelitian Valuation & Research Specialists (VRS) pada tahun 2016 dengan mensurvey atas kebijakan dividen pada 70 perusahaan di Inggris Raya menyimpulkan bahwa 83% Model Kebijakan Dividen Lintner diterapkan. Riset Huang *et al.*, (2009) menemukan bahwa kebijakan dividen di China dipengaruhi oleh pengaturan lembaga, faktor konvensional terutama keuntungan dan kemampuan untuk membayar. DeAngelo *et al.* (2006) menyatakan bahwa perusahaan yang baru listing selalu bereforia dan melakukan pengumuman dan menjanjikan dividen yang besar bagi yang ingin melakukan penyertaan modalnya. Caelers (2010) yang menguji hubungan antara kebijakan dividen dengan konflik agency. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembayaran dividen dipengaruhi oleh kebijakan pemerintah, ukuran perusahaan, persentase dan komposisi saham. Semakin besar variabel tersebut maka semakin besar dampaknya terhadap dividen. Penelitian Aivazian (2014) menyimpulkan bahwa keputusan dividen dapat dikendalikan oleh informasi yang asimetri, biaya perusahaan, serta kondisi lembaga dan pihak-pihak yang mengadakan perjanjian.

2.4. Kerangka Konseptual



Gambar 2.1.Kerangka konsep penelitian

BAB III METODOLOGI

3.1. Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian lingkupnya meliputi BUMD milik Pemerintah Provinsi Sumatera Utara dan beberapa Kabupaten Kota di Sumatera Utara yang melakukan penyertaan modal pada Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Pemerintah Provinsi Sumatera Utara. Pelaksanaan kegiatan dilakukan selama 5 (lima) bulan sejak Maret s/d Juli 2017.

Tabel 3. 1. Jadwal Pelaksanaan Kegiatan Penelitian

NO	KEGIATAN	Bulan															
		Maret				April				Mei				Juni			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.	Pembentukan Tim Pelaksana dan Penunjang																
2.	Penyusunan KAK																
3.	Rapat Persiapan Tim																
4.	Penyusunan Proposal/RD/IR																
5.	Pengumpulan dan analisis data																
6.	Laporan Pendahuluan																
7.	Laporan Antara																
8.	Laporan Akhir																

3.2. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data penelitian ini menggunakan data primer yang bersumber dari responden dilapangan. Kuesioner terdiri dari dua bagian, bagian pertama berisi sejumlah pertanyaan yang bersifat umum, yaitu data demografi responden. Bagian kedua, memuat sejumlah pernyataan dan akan menggambarkan preferensi responden terhadap penyertaan modal pada BUMD. Data skunder yang dibutuhkan antara lain: Laporan Keuangan Milik Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang terdiri dari Neraca, Laba Rugi, Arus Kas dan Catatan atas Laporan Keuangan. Untuk menentukan langkah strategis untuk meningkatkan dividen BUMD Provinsi Sumatera Utara dilakukan Focus Group Discussion (FGD).

Populasi penelitian ini adalah Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) milik Pemerintah Provinsi Sumatera Utara. Pengambilan data menggunakan metode sensus terhadap BUMD di Sumatera Utara, yaitu: PT. Bank Sumut; PT. Dhirga

Surya; PT. Perkebunan Sumatera Utara; PT. Pembangunan Prasarana Sumatera Utara; PDAM Tirtanadi dan PD. Aneka Jasa dan Indutri. Selanjutnya *Purposive Sampling* dilakukan untuk mengetahui persepsi BUMD dan Pemerintah Provinsi/Kabupaten/Kota dalam penyertaan modal khususnya pada PT Bank Sumut. Sampel untuk mengetahui persepsi adalah: Biro Perekonomian Setda Provsu; PT. Bank Sumut; PT. Dhirga Surya; PT. Perkebunan Sumatera Utara; PT. Pembangunan Prasarana Sumatera Utara; PDAM Tirtanadi; PD. Aneka Jasa dan Indutri; Badan atau Dinas yang mengelola keuangan dan asset daerah di kabupaten/kota di Sumatera Utara (Padang Lawas, Labuhan Batu, Labuhan Batu Utara, Labuhan Batu Selatan, Kabupaten Dairi, Pakpak Bharat, Padang Sidempuan, Tapanuli Selatan, Gunung Sitoli, Nias, Samosir, dan Tapanuli Utara). Selanjutnya juga dilakukan pengumpulan data dan informasi ke Provinsi Jawa Barat, Provinsi Riau, dan Provinsi DKI Jakarta untuk mengetahui bagaimana pengelolaan BUMD di ketiga Provinsi tersebut yang dapat di duplikasi dalam pengelolaan BUMD di Provinsi Sumatera Utara.

3.3. Metode Analisis Data

Metode yang digunakan adalah analisis deskriptif dan teknik kuantitatif dengan alat Structural Equation Modelling (SEM). Analisis faktor konfirmatory untuk model indikator akan dihasilkan koefisien yang disebut standar loading atau lambda Value (λ). Nilai lambda tersebut digunakan untuk menilai kecocokan atau kesesuaian dari instrumen-instrumen dalam membentuk sebuah faktor. Analisis dengan menggunakan SEM AMOS memerlukan beberapa fit indeks untuk mengukur kebenaran model yang diajukan. Ada beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off value*-nya untuk menguji diterima atau ditolaknya sebuah model (uji kelayakan model) diantaranya *Effect size*, *Output combined loadings and cross loadings*, *Output patern loading and cross loading*, *Output indicator weight*, *Output laten variable coefecient*, *Q squared (Stoner-Geisser coefecient)*, *Full collinierity test*, *Output correlations among Latent variable*, *Output block VIF*, *Output correlation among indicator dan Output indirect and Total Effect* jika diperlukan (Muda *et al*, 2016).

Variabel independen yang digunakan adalah Total Dividen (X_1), Besarnya Penyertaan Modal (X_2), Total Belanja Daerah (X_3), dan Lain-Lain Pendapatan Daerah yang Sah (X_4). Sedangkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) (Y) merupakan variabel dependen. Untuk melihat pengaruh antar variabel dilakukan uji regresi berganda (multiple regression analysis). Adapun bentuk matematis sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

Dimana :

Y = Pendapatan Asli Daerah (PAD)

X_1 = Total Dividen (X_1)

X_2 = Besarnya Penyertaan Modal (X_2)

X_3 = Total Belanja Daerah (X_3)

X_4 = Lain-Lain Pendapatan Daerah yang Sah (X_4)

a = Konstanta

b = Koefisien Regresi

e = Error

Selanjutnya dilakukan Tabulasi Statistik Deskriptif dan Analisa Rasio Kontribusi untuk melihat kapasitas dan kontribusi BUMD terhadap APBD Provinsi Sumatera Utara. Metode FGD digunakan terkait pengumpulan informasi yang berasal dari pemangku kepentingan dan manajemen BUMD untuk menentukan langkah strategis meningkatkan dividen BUMD. Hubungan antara tujuan penelitian, jenis data, metode pengumpulan data, dan analisis data disajikan pada Tabel 3. 2.

Tabel 3.2. Hubungan antara tujuan penelitian, jenis data, metode pengumpulan data dan analisis data.

Tujuan Penelitian	Jenis Data	Metode Pengumpulan Data	Metode Analisis Data
Mengidentifikasi bentuk penyertaan modal Pemerintah Provinsi Sumatera Utara pada BUMD	Primer (demografi responden)	Survey, wawancara.	Deskriptif
Mengidentifikasi kontribusi BUMD pada Pemerintah Provinsi Sumatera Utara	Primer skunder (Neraca, laba rugi, arus kas, catatan atas laporan keuangan)	Wawancara Survey	deskriptif
Menganalisis efektivitas penyertaan modal Pemerintah Provinsi Sumatera Utara pada BUMD	Primer skunder (Neraca, laba rugi, arus kas, catatan atas laporan keuangan)	Survey	deskriptif
Mengetahui langkah strategis meningkatkan dividen BUMD Provinsi Sumatera Utara	Primer	FGD	deskriptif

BAB IV

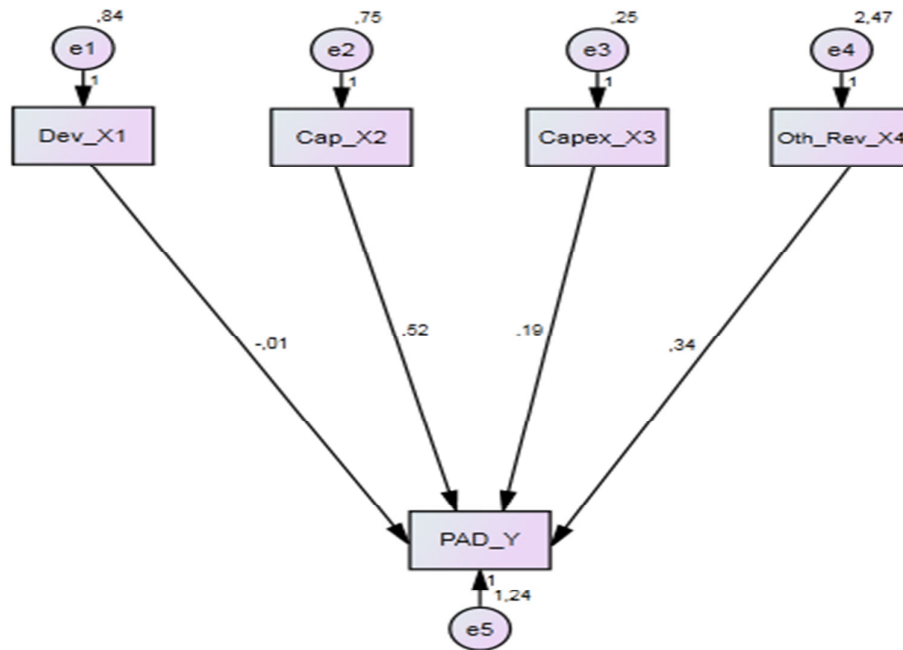
ANALISIS DATA

4.1. Statistik Deskriptif

Hasil Pengujian Faktor yang Mempengaruhi Pendapatan Asli Daerah Provinsi Sumatera Utara adalah sebagai berikut:

a. Model Pengukuran

Model pengukuran merupakan model yang menghubungkan antara variabel sebagai berikut :



Gambar 4.1.Model Penelitian

b. Evaluasi atas *Regression Weight* untuk Uji Kausalitas

Pengolahan data dengan analisis *Structural Equation Model* (SEM), menggunakan alat bantu AMOS, maka diperoleh hasil analisa hubungan antar variabel seperti tercantum pada Tabel berikut:

Tabel 4. 1. Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PAD_Y <---	Dev_X1	-,009	,100	-,087	,930	par_1
PAD_Y <---	Cap_X2	,525	,106	4,968	***	par_2
PAD_Y <---	Capex_X3	,195	,183	1,063	,288	par_3
PAD_Y <---	Oth_Rev_X4	,343	,058	5,897	***	par_4

Sumber : Output AMOS 22 (2017).

Evaluasi atas *Regression Weight* untuk kausalitas menggunakan nilai CR. Hasil pengujian seperti disajikan pada Tabel menunjukkan bahwa semua koefisien regresi secara signifikan tidak sama dengan nol, karena itu hipotesis nol bahwa *regression weight* adalah sama dengan nol ditolak, dan menerima hipotesis alternatif bahwa masing-masing indikator memiliki hubungan kausalitas yang berarti model dapat diterima.

1. Jumlah Deviden (X_1) tidak berpengaruh signifikan terhadap Pendapatan Asli Daerah Provinsi (Y) dengan nilai *critical ratio* -0,087.
2. Penyertaan Modal (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Pendapatan Asli Daerah Provinsi (Y) sebesar 0,000.
3. Pengeluaran Belanja Modal (X_3) tidak berpengaruh signifikan terhadap Pendapatan Asli Daerah Provinsi (Y) sebesar 0,288.
4. Lain-lain Pendapatan Daerah yang Sah (X_4) berpengaruh signifikan terhadap Pendapatan Asli Daerah Provinsi (Y) sebesar 0,000.

Kekuatan dimensi-dimensi yang membentuk faktor laten dapat diuji menggunakan *Critical Ratio* (CR) terhadap *regression weight* yang dihasilkan oleh model. Selain itu juga ditunjukkan oleh tanda hasil output AMOS dengan tanda *** yang menunjukkan probabilitas dibawah alpha 5 % (0.005). Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin besar Penyertaan Modal Provinsi dan Kabupaten Kota serta meningkatnya sumber lain Pendapatan Daerah Yang Sah terhadap Struktur Modal BUMD akan berdampak terhadap Pendapatan Asli Daerah.

4.2. Persepsi Pemerintah Kabupaten/Kota terhadap Penyertaan Modal pada Badan Usaha Milik Daerah (BUMD)

Berdasarkan hasil kuesioner yang disebarkan pada pemerintah Kabupaten/Kota yang menjadi sampel yaitu: Padang Lawas, Labuhan Batu,

Labuhan Batu Utara, Labuhan Batu Selatan, Kabupaten Dairi, Pakpak Bharat, Padang Sidempuan, Tapanuli Selatan, Gunung Sitoli, Nias, Samosir, Tapanuli Utara, Pemprov Jabar dan Pemprov DKI Jakarta. Hasil tabulasi dari pertanyaan pertama yang menyatakan “Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) merupakan sumber prioritas Pemerintah Daerah untuk mengisi kas daerah. Hasil menunjukkan:

Tabel 4. 2.Deskriptif Frekuensi Pertanyaan Pertama

q1					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	1,00	1	1,3	1,3	1,3
	2,00	5	6,7	6,7	8,0
	3,00	13	17,3	17,3	25,3
	4,00	43	57,3	57,3	82,7
	5,00	13	17,3	17,3	100,0
Total	75	100,0	100,0		

Sumber : Tabulasi Data Primer (2017).

Hasil tabulasi dari pertanyaan kedua yang menyatakan “Pemerintah Daerah menyiapkan penyertaan modal yang besar pada Badan Usaha Milik Daerah (BUMD).”. Hasil menunjukkan:

Tabel 4. 3. Deskriptif Frekuensi Pertanyaan Kedua

q2					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	1,00	1	1,3	1,3	1,3
	2,00	1	1,3	1,3	2,7
	3,00	8	10,7	10,7	13,3
	4,00	53	70,7	70,7	84,0
	5,00	12	16,0	16,0	100,0
Total	75	100,0	100,0		

Sumber : Tabulasi Data Primer (2017).

Hasil tabulasi dari pertanyaan ketiga yang menyatakan “Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) tumbuh pesat dan berkembang.”. Hasil menunjukkan :

Tabel 4. 4. Deskriptif Frekuensi Pertanyaan Ketiga

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	1,00	1	1,3	1,3	1,3
	2,00	5	6,7	6,7	8,0
	3,00	14	18,7	18,7	26,7
	4,00	36	48,0	48,0	74,7
	5,00	19	25,3	25,3	100,0
Total	75	100,0	100,0		

Sumber : Tabulasi Data Primer (2017).

Hasil tabulasi dari pertanyaan keempat yang menyatakan “Kebijakan umum APBD (KUA) akan memuat informasi tentang pendapatan dan pembiayaan dari pos keuntungan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD)”. Hasil menunjukkan:

Tabel 4. 5. Deskriptif Frekuensi Pertanyaan Keempat

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	1,3	1,3
	3,00	10	13,3	14,7
	4,00	46	61,3	76,0
	5,00	18	24,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

Sumber : Tabulasi Data Primer (2017)

Hasil tabulasi dari pertanyaan kelima yang menyatakan “Saat ini penyertaan modal kepada Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) sangat penting dan urgen”. Hasil menunjukkan:

Tabel 4. 6.Deskriptif Frekuensi Pertanyaan Kelima

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	3	4,0	4,0
	4,00	57	76,0	80,0
	5,00	15	20,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

Sumber : Tabulasi Data Primer (2017)

Hasil tabulasi dari pertanyaan keenam yang menyatakan “Penyertaan modal berdampak terhadap Pendapatan Asli Daerah”. Hasil menunjukkan :

Tabel 4. 7.Deskriptif Frekuensi Pertanyaan Keenam

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	1,3	1,3
	3,00	2	2,7	4,0
	4,00	54	72,0	76,0
	5,00	18	24,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

Sumber : Tabulasi Data Primer (2017).

4.3. Analisis Efektivitas Penyertaan Modal Pada BUMD terhadap PAD

Berdasarkan data terlihat bahwa efektifitas penyertaan modal Pemerintah Provinsi Sumatera Utara terhadap PAD Provinsi Sumatera Utara dapat dilihat pada Tabel 4.8.

Tabel 4. 8. Efektivitas Penyertaan Modal pada BUMD Sumatera Utara

No.	Nama BUMD	Modal Dasar	Realisasi s/d Tahun 2016	Disetor	Sisa	Efektivitas Terhadap PAD
1.	PDAM Tirtanadi	400.000.000.000	73.222.740.097	326.777.259.903	Nihil	Nihil
2.	PT. Perkebunan Sumut	371.823.000.000	50.000.000.000	157.917.706.000	163.905.294.000	116.873.762.495
3.	PT. Bank Sumut	2.000.000.000.000	214.268.280.000	635.285.872.291	1.364.714.127.709	1.229.059.741.066
4.	PD. AIJ	15.000.000.000	Nihil	9.000.000.000	6.000.000.000	Nihil
5.	PT. Dhirga Surya	733.863.558.000	Nihil	233.863.558.000	500.000.000.000	2.594.000.000
6.	PT. Pembangunan Prasarana Sumut	20.10.000.000	Nihil	20.100.000.000	Nihil	Nihil

Sumber: Biro Perekonomian Pemprovsu (2017)

Berdasarkan tabulasi menunjukkan BUMD yang paling efektif memberikan kontribusi terhadap PAD Provinsi Sumatera Utara adalah PT. Bank Sumut dan PT. Perkebunan dan diikuti oleh PD. Dhirga Surya.

4.4. Pengelolaan BUMD di Indonesia

4.4.1. BUMD Povinsi Jawa Barat

Pemerintah Provinsi Jawa Barat memiliki 13 Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang terdiri dari BUMD bergerak dibidang Keuangan dan Non Keuangan. Adapun kondisi keuangan secara umum BUMD yang dimiliki Pemerintah Provinsi Jawa Barat dimana komitmen/kewajiban setoran modal (penyertaan modal daerah) dalam memenuhi modal dasar BUMD (Termasuk 3 BUMD Baru) adalah sebesar Rp. 7,229 Triliun. Hingga Desember 2015 telah direalisasikan/disetorkan kepada masing-masing BUMD seluruhnya mencapai Rp. 2,752 Triliun. Sisa komitmen/kewajiban penyertaan modal daerah kepada BUMD sebesar Rp. 4,475 Triliun. Selain kepada BUMD, Pemprov Jabar Juga melakukan penyertaan modal kepada Badan Hukum Perusahaanyaitu PT. Asuransi Bangun Askrida dengan realisasi modal disetor sebesar Rp. 1,31 miliar. Sehingga total penyertaan modal daerah (investasi) yang telah direalisasikan oleh Pemerintah Provinsi Jawa Barat kepada BUMD & Badan Hukum Perusahaan sampai dengan Desember 2015 sebesar Rp. 2,754 Triliun lebih. Akumulasi Setoran Bagian Laba/Dividendari BUMD dan PT. Asuransi

Bangun Askrida ke PAD Jawa Barat sampai dengan Tahun 2014 nilainya telah mencapai Rp. 2,094 Triliun.

Kontribusi Setoran Bagian Laba/Dividendari BUMD dan PT. Asuransi Bangun Askrida ke PAD Jawa Barat per Desember 2015 dari kinerja tahun 2014 mencapai Rp. 281,01 miliar. Sehingga total akumulasi setoran bagian laba/dividen sampai dengan September 2015 nilainya mencapai Rp. 2,375 Triliun, nilai tersebut jika dibandingkan dengan total investasi (penyertaan modal) yang telah dilaksanakan s/d Desember 2015 sebesar Rp. 2,754 Triliun telah mencapai 86,26%. Dividen dari BUMD sebagian besar kontribusinya diperoleh dari kontribusi Dividen Bank BJB. Rekapitulasi kinerja keuangan BUMD Provinsi Jawa Barat ditampilkan pada Tabel 4.9, sedangkan kontribusi Dividen terhadap PAD Provinsi Jawa Barat ditampilkan pada Tabel 4.10 dan Tabel 4.11.

Tabel 4.9. Kewajiban, Realisasi dan Sisa Penyertaan Modal
Pemerintah Provinsi Jawa Barat pada BUMD
Non Lembaga Keuangan (Juni 2017)

No.	BUMD	Modal Dasar	Modal Disetor	Realisasi	Persentase (%)
1.	PD Agribisnis dan Pertambangan	72.771.688.651	72.771.688.651	72.771.688.651	100
2.	PT Tirta Gemah Ripah	350.000.000.000	283.217.000.000	245.000.000.000	86,51
3.	PT Agro Jabar	150.000.000.000	37.500.000.000	30.000.000.000	80
4.	PT Migas Hulu Jabar	50.000.000.000	35.000.000.000	35.000.000.000	100
5.	PD Jasa dan Kepariwisata	100.000.000.000	88.313.799.592	88.313.799.592	100
6.	PT Agronesia	500.000.000.000	255.350.000.000	255.000.000.000	99,86
7.	PT Jasa Sarana	2.000.000.000.000	884.795.230.000	700.000.000.000	79,11
8.	PT Migas Hilir Jabar	200.000.000.000	37.500.000.000	35.000.000.000	93,33
9.	PT Bandar Udara Internasional Jawa Barat	2.500.000.000.000	808.500.000.000	796.000.000.000	98,45
10.	PT BPD Jawa Barat dan Banten, Tbk.	4.000.000.000.000	2.424.072.781.713	927.498.683.463	38,26
11.	PT Jamkrida Jabar	300.000.000.000	153.200.000.000	153.000.000.000	99,87

Sumber: Biro Sarana Perekonomian, Investasi dan BUMD Pemprov Jawa Barat (2017)

Tabel 4.10.Dividen BUMD Bidang Non Keuangan s/d Tahun 2015

No.	BUMD	Jumlah Dividen s/d 2013	Tahun 2014	Tahun 2015	Jumlah Dividen s/d 2015	Keterangan
I. BUMD BIDANG NON KEUANGAN						
A. BUMD SEKTOR PRIMER						
1.	PD AGRIBISNIS DAN PERTAMBANGAN	1.013.762.775	-	-	1.013.762.775	Perusahaan sudah tidak melakukan operasional usaha
2.	PT TIRTA GEMAH RIPA	-	-	-	-	Perusahaan masih dalam tahap penyelesaian pembangunan proyek, kontribusi laba diperkirakan pada tahun 2016
3.	PT AGRO JABAR	-	-	-	-	Perusahaan belum mampu memperoleh laba
4.	PT. MIGAS HULU JABAR	-	-	-	-	Perusahaan baru mendapatkan laba pada tahun 2015
B. BUMD SEKTOR NON PRIMER						
5.	PD JASA DAN KEPARIWISATAAN	6.973.813.503	1.318.242.901	1.752.481.097	10.044.537.501	Hasil Lap. Audited Per 31 Des. 2014, dan telah disetor ke Kas Daerah pada bulan Agustus
6.	PT AGRONESIA	23.123.216.000	-	-	23.123.216.000	Hasil RUPS Tahunan TB 2014, secara usaha Perusahaan tidak memperoleh laba positif
7.	PT JASA SARANA	5.776.959.492	4.601.988.075	7.119.367.342	17.498.314.909	Hasil RUPS Tahunan TB 2014, telah disetor ke Kas Daerah
8.	PT MIGAS HILIR JABAR	-	-	-	-	BUMD baru, masih dalam tahap pengusahaan proyek lingkup migas
9.	PT BIJB	-	-	-	-	BUMD baru masih dalam tahap persiapan pembangunan proyek sisi darat BIJB.
JUMLAH I		36.887.751.770	5.920.230.976	8.871.848.439	51.679.831.185	

Sumber: Biro Sarana Perekonomian, Investasi dan BUMD Pemprov Jawa Barat (2017)

Tabel 4.11.Dividen BUMD Bidang Keuangan s/d Tahun 2015

No.	BUMD	Jumlah Dividen S/D 2013	Tahun 2014	Tahun 2015	Jumlah Dividen S/D 2015	Keterangan
II. BUMD BIDANG KEUANGAN						
A. BUMD PERBANKAN						
1.	PT BPD JABAR DAN BANTEN, TBK	1.721.832.814.231	289.750.588.647	265.635.622.883	2.277.219.025.761	Disetor tanggal 30 April 2015
2.	37 PD BPR dan 3 PT BPR	25.392.040.933	5.040.119.373	4,645,316,927	35.077.477.233	Status per Sept 2015
B. BUMD LEMBAGA KEUANGAN LAINNYA						
3.	PD PERKREDITAN KECAMATAN	6.043.992.385	1.145.923.022	200.732.489	7.390.647.896	Status per Sept 2015
4.	PT JAMKRIDA JABAR	-	-	1.076.098.521	1.076.098.521	Sudah disetor tanggal 28 Mei 2015
JUMLAH II		1.753.268.847.549	295.936.631.042	271.557.770.820	2.320.763.249.411	
III. BADAN HUKUM PERUSAHAAN						
1.	PT ASURANSI BANGUN ASKRIDA	1.953.983.603	496.586.013	581.385.932	3.031.955.548	Sudah disetor tanggal 26 Juni 2015
JUMLAH III		1.953.983.603	496.586.013	581.385.932	3.031.955.548	
JUMLAH (I + II)		1.790.156.599.319	301.856.862.018	280.429.619.259	2.372.443.080.596	
JUMLAH (II + III)		1.755.222.831.152	296.433.217.055	272.139.156.752	2.323.795.204.959	
JUMLAH (I + II + III)		1.792.110.582.922	302.353.448.031	281.011.005.191	2.375.475.036.144	

Sumber: Biro Sarana Perekonomian, Investasi dan BUMD Pemprov Jawa Barat (2017)

4.4.2. BUMD Provinsi Riau

Pengelolaan Badan Usaha Milik Daerah Provinsi Riau berdasarkan Peraturan Daerah tentang Pengelolaan BUMD akan mengoptimalkan kemampuan daya saing dalam dunia usaha dan merupakan tahapan untuk menjadi badan perusahaan yang unggul, dengan menerapkan *best practices* dalam pengelolaan BUMD sebagai perusahaan. Selain itu BUMD juga menjadi bagian dari *agent of*

development Pemerintah Provinsi mempercepat upaya untuk mensejahterakan rakyat, khususnya di Provinsi Riau. Dalam pengelolaan pendapatan daerah, Pemerintah Provinsi Riau senantiasa berupaya meningkatkan PAD untuk mengurangi ketergantungan terhadap penerimaan dari Pusat, sehingga penyelenggaraan otonomi dan keleluasaan daerah tercapai secara maksimal. Adapun strategi yang diambil untuk meningkatkan penerimaan PAD dilakukan melalui kebijakan intensifikasi dan ekstensifikasi serta optimalisasi BUMD. BUMD tetap memiliki tujuan lainnya terutama dalam pengembangan ekonomi daerah yang diharapkan memberikan *multiplier effect* bagi pengembangan perekonomian daerah, atau sering disebut sebagai lokomotif perekonomian daerah.

Penyertaan modal yang diberikan pada tahun 2016 dan perolehan dividen pada tahun 2015 ditampilkan pada Tabel 4.12. dan Tabel 4. 13.

Tabel 4. 12.Penyertaan modal Pemerintah Provinsi Riau Tahun 2016

No.	Badan Usaha	Penyertaan Modal (Rp)
1	PT. Bank Riau Kepri	419.168.200.405,00
2	PT. Pengembangan Investasi Riau (PIR)	124.990.600.000,00
3	PT. Permodalan Ekonomi Rakyat (PER)	80.014.185.000,00
4	PT. Sarana Pembangunan Riau (SPR)	51.467.362.646,00
5	PT. Sarana Penjaminan Riau (SPKR)/JAMKRIDA RIAU	25.463.000.000,00
6	PT. Riau Petroleum	7.250.000.000,00
7	PT. Riau Air Lines (RAL)	149.700.000.000,00

Sumber : Biro Administrasi Perekonomian dan Sumber Daya Alam
Pemerintah Provinsi Riau (2017)

Pemerintah Provinsi Riau memiliki 7 BUMD, yaitu sebagai berikut:

1. PT. Bank Riau (perbankan)
2. PT. Pengembangan Investasi Riau (energi dan pertambangan, perdagangan, industri, pariwisata, komunikasi, konstruksi, transportasi)
3. PT. Sarana Pembangunan Riau (Percetakan, pengelolaan gardu turbin generator, SPBU, pabrik pengelolaan beras, biodiesel, pengelolaan blok migas Langgak, Bintan Resort Corporation.

4. PT.Permodalan Ekonomi Rakyat (permodalan)
5. PT.Jamkrida Riau (penjaminan)
6. PT.Riau Petroleum (usaha minyak bumi dan gas dari hulu hingga hilir)
7. PT. Riau Airlines (jasa angkutan udara, penyewaan pesawat udara, jasa konsultan).

Tabel 4. 13.Perolehan Deviden yang diterima Pemprov Riau pada tahun 2015

No.	Badan Usaha	Deviden (Rp)
1	PT. Bank Riau Kepri	130.648.894.605
2	PT. Pengembangan Investasi Riau (PIR)	-
3	PT. Permodalan Ekonomi Rakyat (PER)	2.093.855.502
4	PT. Sarana Pembangunan Riau (SPR)	-
5	PT. Sarana Penjaminan Riau (SPKR)/JAMKRIDA RIAU	888.311.150
6	PT. Riau Petroleum	-
7	PT. Riau Air Lines (RAL)	-

Sumber : Biro Administrasi Perekonomian dan Sumber Daya Alam
Pemerintah Provinsi Riau (2017)

Meskipun Provinsi Riau memiliki perkebunan kelapa sawit terluas di Indonesia, namun tidak memiliki BUMD yang bergerak di sector perkebunan. Permasalahan yang dihadapi BUMD Riau adalah:

1. Permintaan penambahan modal sulit untuk ditindaklanjuti, mengingat proses Ranperda memakan waktu hingga waktu 2 tahun.
2. Sumber daya manusia yang mengelola BUMD tidak kompeten dan dipilih berdasarkan kepentingan politik dan/atau golongan.

Guna meningkatkan kontribusi BUMD, upaya yang telah dilakukan untuk pembinaan BUMD, yaitu:

1. Penyusunan Ranperda Penambahan Penyertaan Modal
2. Pelaksanaan Rapat Koordinasi dengan mengundang Narasumber baik dari kalangan pembuat kebijakan, akademisi dan praktisi.
3. Penyusunan Ranperda pengelolaan BUMD telah disahkan dalam paripurna DPRD tanggal 18 Agustus 2016.

4. Berkoordinasi dengan BPKP Perwakilan Riau melakukan Audit Kinerja, Diagnostic Assessment dan Audit Tujuan Tertentu BUMD.
5. Melaksanakan Uji Kelayakan dan Keputusan untuk menyeleksi Direksi BUMD.
6. Membuat Sistem untuk Pengelolaan kekayaan yang dipisahkan.
7. Memfasilitasi pelaksanaan FGD terhadap hasil Diagnostic Assessment
8. Melibatkan Tenaga Ahli Ekonomi dan Hukum dalam mengevaluasi, mereview kinerja dan laporan BUMD
9. Memfasilitasi penyelesaian permasalahan yang ada pada BUMD

Pemprov Riau telah memiliki Perda terkait BUMD yaitu Perda Prov Riau Nomor 2 tahun 2016 tentang Tata Kelola Badan Usaha Milik Daerah Provinsi Riau.

4.4.3. BUMD Provinsi DKI Jakarta

Kinerja BUMD di DKI Jakarta secara umum dapat dikatakan masih lemah, hal ini disebabkan oleh: a) Manajemen BUMD yang tidak profesional (tidak ada keterbukaan, rendahnya akuntabilitas dan tidak berkembangnya merit system); b) *Owner* (komisaris) BUMD memiliki hubungan personal dengan pimpinan dari BUMD; c) Lembaga Negara (Pemda dan DPRD) yang belum professional; dan, d) Klien dari BUMD tidak memiliki sikap kritis terhadap kinerja BUMD. Kebijakan-kebijakan Pemda selama ini dapat dijadikan dasar untuk menelurkan landasan hukum bagi privatisasi dan restrukturisasi BUMD. Hingga saat ini Pemda masih ragu untuk mendirikan *Holding Company*, dikarenakan pendirian *Holding Company* memerlukan proses persiapan (*conditioning*). Selain infrastruktur, persyaratan untuk mendirikan *Holding Company* adalah Landasan Hukum yang kuat, perusahaan struktur dan sistem pertanggungjawaban BUMD, serta penyesuaian kualifikasi SDM di tubuh BUMD agar memiliki visi, sikap dan perilaku profesional. Upaya yang telah dilakukan oleh PEMDA agar dapat menerbitkan *Municipal Bond* masih belum optimal. Permasalahan yang dihadapi BUMD sangatlah kompleks. Dari aspek *governance* misalnya, institusi BUMD masih diberlakukan sama dengan institusi pemerintah. Selain itu permasalahan

BUMD DKI Jakarta memiliki permasalahan yang dihadapi BUMD dalam kegiatan operasionalnya, yaitu:

- a. Lemahnya kemampuan manajemen perusahaan;
- b. Lemahnya kemampuan modal usaha;
- c. Kondisi mesin dan peralatan yang sudah tua dan ketinggalan dibandingkan usaha lain yang sejenis;
- d. Lemahnya kemampuan pelayanan dan pemasaran yang sulit bersaing;
- e. Kurang adanya komunikasi antar BUMD khususnya dalam kaitannya dengan industri hulu maupun hilir;
- f. Kurangnya perhatian dan pemeliharaan aset yang dimiliki sehingga rendahnya produktivitas, serta mutu dan ketepatan hasil produksi;
- g. Besarnya beban administrasi, akibat relatif besarnya jumlah pegawai dengan kualitas yang rendah; dan,
- h. Masih mempertahankan BUMD yang merugi dengan alasan menghindarkan PHK dan kewajiban pemberian pelayanan umum kepada masyarakat.

Sumber Daya Manusia (SDM) masih menjadi salah satu permasalahan kronis yang dihadapi BUMD. Permasalahan sumber daya manusia cukup sulit. Keseimbangan antara kebutuhan operasional dan ketersediaan tenaga yang ada karena rata-rata karyawan BUMD meniti karir dari birokrasi. Dari sistem penggajian, BUMD masih mengacu kepada pola gaji PNS, sehingga mendapat kesulitan untuk merekrut karyawan berkualitas karena terbentur dengan tuntutan gaji yang tinggi. Kondisi SDM yang demikian membawa organisasi pada budaya yang sangat tidak menguntungkan, terutama bagi intern organisasi karena menciptakan iklim organisasi yang lebih tidak mengutamakan pelayanan kepada konsumen atau masyarakat. Sangat sulit bagi organisasi yang demikian untuk dapat berkembang dengan baik, karena untuk dapat terus berjalan saja sangat berat, apalagi jika harus dipaksa bersaing dengan organisasi atau perusahaan swasta yang menjadi saingan dari BUMD itu sendiri. Organisasi atau perusahaan swasta berlomba memberikan yang terbaik kepada konsumen, berbagai strategi baru dicoba demi memuaskan konsumen, yang pada akhirnya untuk memberikan keuntungan yang besar kepada perusahaan. Budaya birokratis juga semakin mendapat penilaian negatif dari masyarakat, pelayanan yang lama, berbelit-belit,

dan rumit semakin di jauhi oleh masyarakat. Konsumen lebih memilih membayar sedikit lebih mahal namun mendapat pelayanan yang maksimal daripada harus menunggu lama walaupun harga yang harus dibayar sedikit lebih murah. Begitu banyaknya kritik terhadap BUMD, diantaranya dalam hal kualitas dan kinerja SDM, budaya organisasi yang begitu birokratis dan tidak mampu memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat membuat BUMD semakin berada pada posisi yang sulit. Pengaruh pemerintah daerah yang memang sangat kuat dalam BUMD justru menjadi dilema yang sulit diatasi.

BAB V

HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1. Profil BUMD Sumatera Utara

5.1.1. PT. Bank Sumut

Bank Pembangunan Negara Sumatera Utara didirikan pada tanggal 04 November 1961 dengan dasar hukum pendirian berdasarkan akta notaris Rusli No. 22 dalam bentuk perseroan terbatas (PT) Dengan sebutan BPDSU. Pada 1962, berdasarkan UU No. 13 tahun 1962 tentang ketentuan pokok Bank Pembangunan Daerah dan sesuai dengan Peraturan Daerah tingkat satu Sumatera Utara No. 5 Tahun 1965 bentuk usaha diubah menjadi Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Modal dasar pada saat itu sebesar Rp. 100 juta dan sahamnya dimiliki oleh Pemerintah Daerah Tingkat I dan Tingkat II se-Sumatera Utara. Sejalan dengan program rekapitalisasi, untuk hukum BPDSU tersebut harus diubah dari Perusahaan Daerah (PD) menjadi Perseroan Terbatas (PT) agar saham Pemerintah Pusat dapat masuk untuk pengembangan dan dikemudian hari saham pihak ketiga di mungkinkan dapat masuk atas persetujuan DPRD Tingkat I Sumatera Utara, sehingga berdasarkan hal tersebut maka pada tahun 1999, bentuk hukum BPDSU diubah kembali menjadi perseroan terbatas dengan nama PT Bank Pembangunan Daerah Sumatera Utara atau disingkat PT Bank Sumut yang berkedudukan dan berkantor pusat di Medan, Jl. Imam Bonjol No. 18, yang didirikan berdasarkan akta No. 38 tanggal 16 April 1999 dibuat di hadapan Alina Hanum, SH, Notaris di Medan yang telah mendapat pengesahan dari Departemen kehakiman Republik Indonesia No. C-8224 HT.01.01.TH 99 tanggal 5 Mei 1999.

Pada saat itu, modal dasar ditetapkan sebesar Rp400 miliar seiring dengan pertimbangan kebutuhan proyeksi pertumbuhan bank, maka pada tanggal 15 Desember 1999 melalui akta No. 31, Modal didasarkn tingkatkan menjadi Rp.500 miliar. Sesuai dengan akta No. 39 tanggal 10 Juni 2008 yang dibuat di hadapan H. Marwansyah Nasution, SH, Notaris di Medan berkaitan dengan akta penegasan No. 5 tanggal 10 November 2008 yang telah memperoleh persetujuan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia sebagaimana

ditanyakan dalam Surat Keputusan No. AHU-AH.01-87927.AH.01.02 Tahun 2008 tanggal 20 November 2008 yang diumumkan dalam tambahan berita Negara Republik Indonesia No. 10 tanggal 03 Februari 2009, maka modal dasar tambahan dari Rp500 miliar menjadi Rp1 triliun. Anggaran dasar terakhir, sesuai dengan akta No. 12, tanggal 18 Mei 2011 dari Notaris Afrizal Arsad Hakim, S. H., mengenai pernyataan keputusan rapat PT Bank Pembangunan Daerah Sumatera Utara. Perubahan anggaran dasar ini telah memperoleh persetujuan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia sebagaimana dinyatakan dalam surat keputusan No. AHU-33566.AHU.01.02 Tahun 2011 tanggal 05 Juli 2011, dimana modal dasar mengalami perubahan dari Rp1 triliun menjadi Rp2 triliun.

Laju pertumbuhan Bank Sumut kian menunjukkan perkembangan yang signifikan. Hal ini terlihat melalui kinerja dan prestasi yang diperoleh dari tahun ketahun. Jumlah asset PT. Bank Sumut mencapai Rp.10,75 Triliun pada 2009 dan menjadi Rp.12,76 triliun pada 2010. Didukung semangat untuk menjadi Bank profesional dan tangguh menghadapi persaingan dengan dilaksanakannya program *To Be The Best* yang sejalan dengan *Road Map* BPD Regional Champion 2014, Bank Sumut kemudian memperkuat permodalannya. Struktur permodalan tersebut tidak hanya penyertaan saham dari pemerintah daerah, melainkan juga membuka akses permodalan lain seperti penerbitan Obligasi. Karena itu, modal dari Bank Sumut kembali ditingkatkan dari Rp.1 triliun pada 2008 menjadi Rp.2 Triliun pada tahun 2011 dengan jumlah asset yang meningkat menjadi Rp.18,95 triliun. Pada 2015, jumlah asset Bank Sumut mencapai Rp.24,13 Triliun. Hal ini merupakan pencapaian yang baik melihat tantangan dan peluang yang relative dinamis yang terjadi panjang tahun perjalanan.

Visi PT. Bank Sumut adalah menjadi Bank andalan untuk membantu dan mendorong pertumbuhan perekonomian dan pembangunan daerah disegala bidang serta segala sesuatu sumber pendapatan daerah dalam rangka peningkatan taraf hidup rakyat. Sedangkan misinya adalah mengelola dana pemerintah dan masyarakat secara profesional yang didasarkan pada prinsip-prinsip *compliance*.

5.1.2. PT. Perkebunan Sumatera Utara

Pada tahun 1979 didirikan Perusahaan Daerah berdasarkan Perda No. 16 tahun 1979 dan Perda No. 24 tahun 1985. Kemudian pada tahun 2004 mengalami perubahan bentuk badan hukum menjadi Perseroan Terbatas berdasarkan Perda No. 4 tahun 2004, yang dikukuhkan dengan akte pendirian perusahaan No.98 tahun 2005. Pada tahun 2008 dilakukan perubahan Anggaran Dasar menyesuaikan UU No.40/2007 telah disahkan menteri hukum dan ham No.AHU.94505.AH.01.02 Tahun 2008 tanggal 11 Desember 2008.

Visi perusahaan adalah menjadi perkebunan yang unggul dan diperhitungkan secara nasional dengan tata kelola yang berbasis pada penerapan secara penuh prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik. Sedangkan misi perusahaan adalah: a) menghasilkan produk berkualitas terbaik bagi pelanggan; b) menciptakan kontribusi yang terbaik bagi pemegang saham dan seluruh pemangku kepentingan; c) memperlakukan tenaga kerja secara manusiawi dan memandangnya sebagai asset yang tidak ternilai yang harus terus dikemampuan dan kesejahteraannya; d) meningkatkan peran dalam tanggung jawab lingkungan dan social melalui program CSR yang terukur dan terarah; d) mengembangkan usaha melalui inovasi dan investasiberkesinabungan; dan e) mengurangi ketergantungan bisnis pada komoditi primer dengan berupaya mengembangkan industri disektor hilir perkebunan.

Susunan Dewan Komisaris berdasarkan berita RUPS luar biasa No.01 tanggal 02 Oktober 2012 oleh Notaris Erwin Wahyu Purwantoro, SH Dan berita acara RUPS Luar biasa No.102 tanggal 22 Desember 2015 oleh notaris Risna Rahmi Arifah, SH dan telah terdaftar di Kementerian Hukum & HAM No: AHU-3597306.AH.01.11 TAHUN 2015 Tanggal 22 Desember 2015 sebagai berikut:

Komisaris utama : Hj. Herawati N, M.MH

Komisaris : Prof. Dr. Ir. H. A Rahim Matondang, MSIE

Komisaris : Ir. Edhy Mirwandhono, Msi

Susunan Dewan Direksi berdasarkan berita acara RUPS Luar Biasa No.28 tanggal 19 Desember 2015 oleh notaris Risna Rahmi Arifah, SH dan telah

terdaftar dikementerian hukum dan Ham No.AHU-0151938.AH.01.11 Tahun 2016 tanggal 21 Desember 2016 sebagai berikut:

Direktur utama : Dr. H. Darwin Nasution, SH. MH

Direktur operasional : Ir. Syaifullah, MM

Unit usaha perusahaan terdiri dari: 1 unit Pabrik Minyak Kelapa Sawit (PMKS) di Kabupaten Batubara (Kebun Tanjung Kasau) dengan kapasitas 20 ton TBS/jam yang beroperasi sejak April 2005; dan, 1 unit PMKS di Kabupaten Mandailing Natal (Kebun Simpang Gambir) dengan kapasitas 30 ton TBS/jam yang beroperasi sejak Oktober 2010. Jumlah tenaga keseluruhan adalah 1.860 orang yang terdiri dari komponen pimpinan, staf/pegawai, karyawan bulanan dan/atau harian, dan tenaga honorer. Realisasi produksi hingga tahun 2016 ditampilkan pada Tabel 5.1.

Tabel 5.1. Realisasi Produksi PT. Perkebunan Sumatera Utara Tahun 2016

KOMODITAS	Realisasi Tahun 2016*(kg)
TBS	112.410.580
CPO	43.514.266
PK	10.301.295
KARET	326.985

Sumber: PT. Perkebunan Sumatera Utara (2017)

Modal dasar PT. Perkebunan Sumatera Utara sebesar Rp. 600.000.000.000,- dengan persentasi kepemilikan, yaitu: 99% saham merupakan milik pemerintah provinsi Sumatera utara sebesar Rp. 594 Milyar; dan, 1% saham merupakan milik koperasi karyawan perkebunan kantor medan sebesar Rp. 6 Milyar.

5.1.3. PT. Pembangunan Prasarana Sumatera Utara

Pendirian PT. Pembangunan Prasarana Sumatera Utara disahkan melalui Perda No. 11 tahun 2007. Visi perusahaan yaitu menjadi perusahaan pengembang dan pengelola infrastruktur bertaraf internasional untuk mendukung percepatan pembangunan Sumatera Utara. Sedangkan misinya adalah untuk: mewujudkan perusahaan menjadi profesional, produktif dan kreatif sebagai pengembang dan

pengelola bidang infrastuktur; menyediakan pelayanan jasa infrastuktur; memberikan kontribusi peningkatan PAD; dan, memberikan *multiplier effect* bagi pertumbuhan ekonomi. Struktur organisasi terdiri: Komisaris utama (Ir. Syarifullah Hrp, Msi); Komisaris (Ir. Yusran Syafri dan Amsal Nasution); Direktur utama (Tasimin MT); H, Harun, SH (Direktur Operasi dan Pengembangan Usaha); dan, Direktur Umum dan Keuangan (Sofyan Ashadi).

Usaha yang dilakukan meliputi: a. energi dan pertambangan (Pembangkit listrik (power plant), Distribusi gas, *renewable energy*(microhidro, PLTS, PLTSa), Tambang emas; b. Information Technology (Tower telekomunikasi, Mikro BTS Hotel, ICT, Database, Smart city); c. Properti (Perumahan, hotel, superblock, Kawasan industry, fasilitas pariwisata); d. Transportasi (Jalan rol, Bandara, Pelabuhan, Transprtasi massal); e. pengolahan air dan sanitasi (pengelolaan SPAM Regional, water treatment plan (WTP); dan, f. Kontraktor (pembangunan jalan, jalur Kereta api, pembangunan gedung bertingkat, jaringan perpipaan).

5.1.4. PT. Dhirga Surya Sumatera Utara

PT. Dhirga Surya Sumatera Utara adalah BUMD yang kepemilikannya 100% oleh Pemerintah Provinsi Sumatera Utara. Sebelumnya bernama PD Perhotelan Sumatera Utara yang telah berubah bentuk badan hukum berdasarkan Perda No. 06 tahun 2014, tentang perubahan bentuk badan hukum Perusahaan Daerah (PD) Perhotelan provinsi sumatera utara menjadi perseroan terbatas (PT) Dhirga Surya Sumatera Utara. PT Dhirga Surya Sumatera Utara didirikan sesuai akta pendirian No. 1 tanggal 02 april 2015 dihadapan notaris Zulnafriyanti, SH. Selanjutnya pada tanggal 07 april 2015 disahkan menjadi badan hukum PT. Dhirga Surya Sumatera Utara sesuai dengan keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia No. AHO-0015565.AH.01.01 Tahun 2015.

Pendirian PT Dhirga Surya Sumatera Utara bertujuan untuk: a. meningkatkan fungsi dan peran PT Dhirga Surya Sumatera Utara untuk memperluas bidang usaha perhotelan dan kepariwisataan serta usaha penunjang lainnya; dan, b. turut membantu dan mendorong peningkatan pendapatan asli

daerah sumatera utara. Penerapan *Good Corporate Governance* perusahaan berlandaskan kepada prinsip-prinsip :

1. Transparansi, yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi material yang relevan mengenai perusahaan;
2. Akuntabilitas, yaitu kejelasan fungsi pelaksanaan dan pertanggung jawaban organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif.
3. Pertanggungjawaban, yaitu sesuaian didalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.
4. Kemandirian, yaitu suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara professional tanpa berbentur kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

Sesuai Surat Keputusan Gubernur Sumatera Utara Nomor:539/1566 tertanggal 03 Maret 2015 tentang susunan direksi PT Dhirga Surya Sumatera Utara dan akte pendirian perusahaan No. 1 tanggal 02 april 2015, susunan organisasi perusahaan adalah sebagai berikut:

Komisaris utama : Alamsyah Hamdani, SH
Komisaris : Hasbulla Hadi, SH
Komisaris : Prof. Asmuni

Visi perusahaan adalah menjadikan badan usaha milik daerah provinsi sumatera utara dalam bidang industri pelayanan (Hospitality Industri) yang mandiri dan berkontribusi aktif terhadap pembangunan sumatera utara. Sedangkan misinya adalah:

1. Mempertahankan asset perusahaan dan mengembangkannya.
2. Menciptakan produk bisnis baru sehingga mampu berkontribusi lebih baik.
3. Mengelola bisnis secara professional, akuntabel, dan profitable.
4. Membangun budaya perusahaan dan sumber daya manusia yang modern, professional, handal dan bermatabat.
5. Menjadi inspirator dan penggerak praktek bisnis pelayanan yang mempertahankan budaya dan kearifan local.

Lingkup Pelayanan (Pekerjaan) PT Dhirga Surya Sumatera Utara sebagaimana diatur dalam Perda No. 6 tanggal 02 Juni 2014 dan akte pendirian (anggaran dasar) No. 1 tanggal 02 April 2015 meliputi bidang:

1. Perhotelan, restoran, bar dan hiburan
2. Sarana pelayanan kesehatan komersial
3. Pendidikan dan pelatihan, konsultasi dan sertifikasi.
4. Biro perjalanan dan transportasi transportasi wisata
5. Mice (Meeting, incentive, conference, exhibition)
6. Usaha lainnya yang lebih lanjut diatur dalam anggaran dasar dan anggaran rumah tangga yang tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan.

Pada dasarnya lingkup pekerjaan perusahaan mencakup segala usaha kegiatan yang meliputi jasa yang erat hubungannya dengan jasa penilaian dalam pengertian seluas-luasnya.

Usaha Utama yang didirikan oleh PT Dhirga Surya Sumatera Utara, yaitu:

1. Travel agent (D'TOURS & TRAVEL)
2. Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Manajemen (LPPM) Dhirga Surya, membidangi kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat) dan seminar komersial, seperti: pendidikan regular; seminar komersial; pelatihan pimpinan hotel.
3. Event Organizer (EO) Support
EO support ini berbentuk support peralatan yang di perlukan oleh para pembuat acara EO, diantaranya: penyediaan berbagai jenis tenda, kursi, sound system dan toilet bergerak (mobile toilet).
4. Hotel Manajemen

5.1.5. PD. Aneka Industri dan Jasa

Didirikan berdasarkan Perda No. 26 tahun 1985 dengan bidang usaha Industri percetakan. Seiring waktu, perusahaan juga memiliki unit usaha baru yaitu pabrik es, hiburan (bioskop), dan toko buku. Tujuan pendirian perusahaan adalah untuk memperkembangkan perekonomian daerah dan untuk menambah

pendapatan asli daerah. Besaran modal yang dimiliki adalah Rp. 17.716.237.548, dengan jumlah penyertaan modal pemerintah daerah yaitu sebesar Rp. 9 Milyar.

5.1.6. PDAM Tirtanadi

PDAM Tirtanadi (Perusahaan Daerah Air Minum) didirikan berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Sumatera Utara sebagaimana telah diubah beberapa kali, terakhir dengan Perda No. 10 Tahun 2009 tanggal 10 september 2009 tentang Perusahaan Daerah Air Minum Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara. Berdasarkan surat keputusan direksi PDAM Tirtanadi No. 34/KPT/07 tanggal 28 maret 2007 telah dibentuk cabang belawan kota yang sebelumnya merupakan cabang pembantu, cabang belawan yang selanjutnya berubah nama menjadi Cabang Medan Labuhan. Berdasarkan surat keputusan direksi PDAM Tirtanadi No. 145/KPT/07 Tanggal 25 september 2007 telah dibentuk Cabang Cemara yang sebelumnya merupakan Cabang Pembantu Dari Cabang Tuasan. Selain itu, dengan selesai dan beroperasinya proyek Limau Manis, berdasarkan Surat Keputusan Direksi PDAM Tirtanadi No. 65/KPTS/2006 Tanggal 03 mai 2006, juga telah dibentuk instalasi Pengolahan Air Limau Manis.

PDAM Tirtanadi mempunyai tugas/fungsi untuk memenuhi kebutuhan air bersih bagi masyarakat Kota Medan dan sekitarnya secara merata dan berkesinambungan dengan tetap memperhatikan aspek sosial, budaya dan kondisi masyarakat. Selain pengelolaan air bersih, PDAM Tirtanadi juga mengelola fasilitas pengolahan air limbah. Penandatanganan perjanjian kerjasama operasi (KSO) dengan 7 (tujuh) PDAM/Pemerintah Kabupaten pada tahun 1998 dan 1999, wilayah pelayanan PDAM Tirtanadi bertambah sebanyak 6 cabang, sehingga dari 14 cabang menjadi 20 cabang. Ke-enam cabang yang dibentuk berdasarkan perjanjian KSO tersebut adalah:

1. Cabang Deli Serdang dengan wilayah pelayanan meliputi Kecamatan Lubuk Pakam, Perbaungan, Tanjung Morawa, Tembung, Batang Kuis dan Pantai Cermin.
2. Cabang Tapanuli Tengah dengan wilayah pelayanan meliputi Kecamatan Pandan
3. Cabang Tapanuli Selatan dengan wilayah pelayanan meliputi seluruh wilayah pelayanan PDAM Tambusai (tidak termasuk wilayah yang

diserahkan ke Kabupaten Mandailing Natal sebagai pemekaran dari Kabupaten Tapanuli Selatan)

4. Cabang Toba Samosir dengan wilayah pelayanan meliputi kecamatan yang semula masuk sebagai wilayah pelayanan PDAM Mual Natio Kabupaten Tapanuli Utara
5. Cabang Samosir dengan wilayah pelayanan meliputi Kota Pangururan
6. Cabang Nias Selatan dengan wilayah pelayanan meliputi Kota Teluk Dalam

Pengelolaan Cabang Parapat dan Cabang Mandailing Natal telah dikembalikan kepada Pemerintah Kabupaten Simalungun serta Kabupaten Mandailing Natal pada Juli 2010 yang sebelumnya juga merupakan salah satu cabang KSO. Sampai dengan Desember 2016 PDAM Tirtanadi Sumatera Utara telah memiliki 14 Kantor Cabang Pemasaran yaitu: Cabang Medan Kota, Sei Agul, Medan Denai, Medan Labuhan, Bastagi, Sunggal, Padang Bulan, Deli Tua, Tuasan, M. Yamin, Diski, Medan Amplas, Belawan Kota dan Cemara. Selanjutnya terdapat 1 KSO yang menangani 6 cabang Pengolahan Air (IPA) dan Instalasi Pengolahan Air Limbah (IPAL), yaitu: IPA Sibolangit, IPA Deli Tua, IPA Sunggal, IPA Hampan Perak, IPA Limau Manis, dan 1 IPAL.

Berdasarkan Surat Keputusan Gubernur Sumatera Utara No. 188.44/986/KPTS/2015 tanggal 28 Oktober 2015 dan Surat Keputusan Gubernur No, 188.44/1114/KPTS/2015 tanggal 24 Desember 2015, susunan dewan pengawas ditetapkan sebagai berikut:

1. H. Hasban Ritonga, SH (Ketua merangkap anggota)
2. H. Hardi Mulyono, SE., MAP (Sekretaris merangkap anggota)
3. H. Nurdin Lubis, SH., MM (Anggota)
4. Drs. Ahmad Taufan Damanik, MS (Anggota)
5. Ir, James Budiman Siringo-ringo (Anggota)

Berdasarkan Surat Keputusan Gubernur Sumatera Utara No. 188.44/129/KPTS/2016 tanggal 11 Maret 2016, susunan direksi ditetapkan sebagai berikut/;

1. Sutedi Raharjo, ST (Direktur Utama)
2. Ir. H. Delviyandry, M.Psi (Direktur air bersih)

3. Ir. Heri Batanghari Nasution, M.Psi (Direktur air limbah)
4. Ir. Arif Haryadian, M.Si (Direktur Administrasi dan Keuangan)

Berdasarkan data tahun 2016, jumlah karyawan PDAM Tirtanadi adalah 1.926 karyawan. Peraturan Daerah Provinsi Sumatera Utara Nomor 10 Tahun 2009 tentang Perusahaan Daerah Air Minum Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara, pembagian laba perusahaan dihitung sebagai berikut:

- a. Kas (25%)
- b. Dana Pembangunan Daerah (30%)
- c. Cadangan Umum (25%)
- d. Jasa Produksi (10%)
- e. Tunjangan Hari Tua (10%)

5.2. Bentuk Penyertaan Modal

5.2.1. PT. Bank Sumut

Penyertaan modal pemerintah Provinsi Sumatera Utara dan Pemerintah Kabupaten/Kota pada PT. Bank Sumut disajikan pada table 5. 2. Berdasarkan data terlihat bahwa Penambahan modal saham tersebut telah dicatat perubahannya oleh Kementrian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI sesuai dengan Surat Nomor AHU-AH.01.03.0978416 dengan Daftar Perseroan No. AHU-3576585.AH.01.11 Tahun 2015 tanggal 09 November 2015, sehingga pada tanggal 31 Desember 2015 modal disetor Bank menjadi Rp1.083.205.640.000. Hal ini menunjukkan terjadi peningkatan komposisi pemegang saham dibanding kepemilikan pada tahun 2015 yang terdapat pada Tabel 5. 3.

Berdasarkan data terlihat bahwa terjadi penambahan modal disebabkan masuknya Kabupaten Nias Barat dan Nias Utara dan pada tahun 2017 terjadi perubahan komposisi yaitu masuknya Kabupaten Labuhan Batu Selatan dan Kota Gunung Sitoli sehingga secara keseluruhan 100 % Kabupaten Kota di Sumatera Utara sudah melakukan penyertaan modal.

Tabel 5. 2.Kepemilikan Saham Tahun 2016

	Jumlah Saham	Persentase kepemilikan (%)	Jumlah (Rp)
Pemprov Sumatera Utara	55.654.852	49,69	556.548.520.000
Pemkab Tapanuli Selatan	10.071.769	8,99	100.717.690.000
Pemkab Simalungun	4.210.817	3,76	42.108.170.000
Pemkab Deli Serdang	4.783.549	4,27	47.835.490.000
Pemkab Labuhan Batu	2.364.388	2,11	23.643.880.000
Pemko Tebing Tinggi	2.578.580	2,30	25.785.800.000
Pemko Medan	1.804.459	1,61	18.044.590.000
Pemkab Tapanuli Tengah	2.101.296	1,88	21.012.960.000
Pemkab Nias	2.185.627	1,95	21.856.270.000
Pemkab Asahan	1.799.493	1,61	17.994.930.000
Pemkab Tapanuli Utara	1.686.016	1,51	16.860.160.000
Pemko Pematangsiantar	1.995.856	1,78	19.958.560.000
Pemkab Mandailing Natal	3.020.805	2,70	30.020.805.000
Pemko Padang Sidempuan	2.800.791	2,50	28.007.910.000
Pemkab Dairi	2.185.339	1,95	21.853.390.000
Pemko Tanjung Balai	1.481.023	1,32	14.810.230.000
Pemko Sibolga	2.063.198	1,84	20.631.980.000
Pemkab Langkat	1.546.758	1,38	15.467.580.000
Pemkab Padang Lawas	930.426	0,83	9.304.260.000
Pemkab Humbang Hasundutan	938.283	0,84	9.382.830.000
Pemkab Toba Samosir	855.650	0,76	8.556.500.000
Pemko Binjai	760.069	0,68	7.600.690.000
Pemkab Karo	580.499	0,52	5.804.990.000
Pemkab Serdang Bedagai	902.473	0,81	9.024.730.000
Pemkab Samosir	527.381	0,47	5.273.810.000
Pemkab Nias Selatan	638.926	0,57	6.389.260.000
Pemkab Pakpak Bharat	270.953	0,24	2.709.530.000
Pemkab Padang Lawas Utara	309.306	0,28	3.093.060.000
Pemkab Batubara	100.000	0,09	1.000.000.000
Pemkab Nias Utara	250.000	0,22	2.500.000.000
Pemkab Nias Barat	200.000	0,18	2.000.000.000
Pemkab Labuhan Batu Utara	400.000	0,36	4.000.000.000
Jumlah	111.998.582	100	1.119.985.820.000

Sumber:PT. Bank Sumut Tahun (2017).

Tabel 5. 3. Kepemilikan Saham Tahun 2015

	Jumlah saham	Persentase kepemilikan (%)	Jumlah (Rp)
Pemprov Sumatera Utara	55.654.852	51,38	556.548.520.000
Pemkab Tapanuli Selatan	9.947.477	9,18	99.474.770.000
Pemkab Simalungun	3.410.817	3,15	34.108.170.000
Pemkab Deli Serdang	3.814.988	3,52	38.149.880.000
Pemkab Labuhan Batu	2.364.388	2,18	23.643.880.000
Pemko Tebing Tinggi	2.578.580	2,38	25.785.800.000
Pemko Medan	1.804.459	1,67	18.044.590.000

Pemkab Tapanuli Tengah	2.1010.296	1,94	21.012.960.000
Pemkab Nias	2.185.627	2,02	21.012.960.000
Pemkab Asahan	1.799.493	1,66	17.994.930.000
Pemkab Tapanuli Utara	1.686.016	1,56	16.860.160.000
Pemko Pematangsiantar	1.995.856	1,84	19.958.560.000
Pemkab Mandailing Natal	2.820.805	2,60	28.208.050.000
Pemko Padang Sidempuan	2.565.626	2,37	25.656.260.000
Pemkab Dairi	1.785.339	1,65	17.853.390.000
Pemko Tanjung Balai	1.481.023	1,37	14.810.230.000
Pemko Sibolga	2.063.198	1,90	20.631.980.000
Pemkab Langkat	1.546.758	1,43	15.467.580.000
Pemkab Padang Lawas	930.426	0,86	9.304.260.000
Pemkab Humbang Hasundutan	938.283	0,87	9.382.830.000
Pemkab Toba Samosir	855.650	0,79	8.556.500.000
Pemko Binjai	760.069	0,70	7.600.690.000
Pemkab Karo	580.499	0,54	5.804.990.000
Pemkab Serdang Bedagai	802.473	0,74	8.024.730
Pemkab Samosir	527.381	0,49	5.273.810.000
Pemkab Nias Selatan	638.926	0,59	6.389.260.000
Pemkab Pakpak Bharat	270.953	0,25	2.709.530.000
Pemkab Padang Lawas Utara	109.306	0,10	1.093.060.000
Pemkab Batubara	100.000	0,09	1.000.000.000
Pemkab Labuhan Batu Utara	200.000	0,18	2.000.000.000
Jumlah	108.320.564	100	1.083.205.640.000

Sumber: PT. Bank Sumut (2017).

5.2.2. PT. Perkebunan Sumatera Utara

Adapun komposisi kepemilikan saham Pemerintah Provinsi pada PT.

Perkebunan terdapat pada Tabel berikut:

Tabel 5. 4.Kepemilikan Saham Pemerintah Provinsi Sumatera Utara sampai dengan Tahun 2016

Tahun	Modal Disetor Pemprovsu (Rp)	Deviden (Rp)
2002	Rp.8.000.000.000.-	Rp.2.200.000.000.-
2003	Rp.2.000.000.000.-	Rp.2.530.000.000.-
2004	Rp.4.000.000.000.-	Rp.3.376.898.000.-
2005	Rp.5.000.000.000.-	Rp.4.326.898.000.-
2006	Rp.7.000.000.000.-	Rp.4.755.854.000.-
2007	Rp.10.000.000.000.-	Rp.5.754.582.500.-
2008	Rp.27.000.000.000.-	Rp.8.000.000.000.-
2009	Rp.17.000.000.000.-	Rp.10.000.000.000.-
2010	Rp.10.000.000.000.-	Rp.15.000.000.000.-
2011	Rp.20.917.706.000.-	Rp.26.354.322.495.-
2012	Rp.47.000.000.000.-	Rp.28.000.000.000.-
2013	-	Rp.15.000.000.000.-
2014	-	Rp.17.500.000.000.-

2015	-	Rp.15.000.000.000.-
2016	Rp.50.000.000.000.-	Rp.15.000.000.000.-
Jumlah	Rp.207.917.706.000.-	Rp.172.798.545.395.-

Sumber: PT. Perkebunan Sumut (2017)

5.2.3. PT. Pembangunan Prasarana Sumatera Utara

Adapun komposisi kepemilikan saham Pemerintah Provinsi Sumatera Utara pada PT. Pembangunan Prasarana sebesar Rp. 20.100.000.000.- dengan dasar hukum Perda No. 11 Tahun 2007 dan memperoleh laba bersih setelah pajak sebesar Rp. 345 juta pada tahun 2016 dan Rp.253 Juta pada tahun 2015 dan belum memberikan kontribusi Dividen.

5.2.4. PT. Dhirga Surya

Adapun komposisi kepemilikan saham Pemerintah Provinsi Sumatera Utara pada PT. Dhirga Surya sebesar Rp. 233.863.558.000.- dengan dasar hukum Perda No. 6 Tahun 2014 dan memperoleh laba bersih setelah pajak sebesar Rp. 422 juta pada tahun 2016 dan Rp.261 Juta pada tahun 2015 dan sudah memberikan kontribusi Dividen pada tahun 2016 sebesar Rp. 2.594.000.000.-

5.2.5. PD. Aneka Indutri dan Jasa

Adapun komposisi kepemilikan saham Pemerintah Provinsi Sumatera Utara pada PD. Aneka Indutri dan Jasa sebesar Rp. 9.137.341.703.- dan mengalami kerugian sebesar sebesar Rp. 2,2 Milyar pada tahun 2016 dan Rp.2,59 Milyar pada tahun 2015 dan belum memberikan kontribusi Dividen kepada pemegang saham.

5.2.6. PDAM Tirtanadi

Berdasarkan Permendagri No.25/2009 tentang Pedoman Penyusunan APBD TA 2010 disebutkan bahwa BUMD tidak boleh dibebani target PAD apabila BUMD masih merugi atau “berada” dalam upaya mendukung program Pemerintah berupa penyediaan air bersih (khusus bagi PDAM).Untuk tahun

2017 PDAM Tirtanadi berencana memberikan kontribusi Dividen kepada Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.

5.3. Kontribusi BUMD

5.3.1. PT. Bank Sumut

Bank SUMUT terus berusaha meningkatkan pemberian deviden kepada para pemegang saham. Terkait pembayaran Deviden ditentukan dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) dengan melihat kinerja dan kemampuan bank setiap tahunnya.

Tabel 5. 5. Kontribusi Total Dividen BUMD PT. Bank Sumut pada Kabupaten Kota dan Pemerintah Provinsi Sumatera Utara

Tahun Buku	Tanggal Pengumuman	Tanggal Pembayaran	Jumlah Dividen yang dibagikan (Rp)	Jumlah Dividen Kas Per Saham (Rp)	Payout Rasio (%)
2012	28 Juni 2013	17 Juli 2013	400.687.617.358	4.478	95,00
2013	12 Mei 2014	22 Mei 2014	288.189.480.546	2.756	50,00
2014	22 Mei 2015	28 Mei 2015	231.257.677.044	2.197	49,71
2015	04 Juni 2016	10 Juni 2016	302.207.724.104	2.546	65,00

Sumber: Laporan Tahunan PT. Bank Sumut Tahun 2016.

Manfaat yang diterima oleh Kabupaten/Kota dan Pemerintah Provinsi Sumatera Utara sebagai berikut:

1. Dividen Tunai sebesar 65% atau sebesar Rp. 302.207.724.104. Khusus kepada Pemerintah Kabupaten Tapanuli Selatan, dimana pada pembagian laba tahun lalu bagian laba ditahannya dibagikan sebagai dividen tunai, maka untuk *fairness*, karena pemegang saham lainnya mengalami pengurangan Laba Ditahan akibat penerapan PSAK 24 dan PSAK 50/55, kepada Pemerintah Kabupaten Tapanuli Selatan bagian dividen tunainya dikurangi sebesar perhitungan penurunan laba ditahan akibat penerapan PSAK dimaksud, yaitu sebesar Rp.6.834.954.168 dan didistribusikan kepada Pemegang Saham lainnya sesuai porsi Laba Ditahan tahun lalu. Modal Disetor sebesar 30% atau sebesar Rp.139.480.488.048, untuk penguatan permodalan, dengan mekanisme :

- a. Setiap Pemegang Saham agar mencantumkan terlebih dahulu dalam APBD masing-masing penerimaan daerah sekaligus penyertaan modal kepada Bank SUMUT sebesar porsi masing-masing pemegang saham.
- b. Penyetoran ke rekening Kas Daerah masing-masing pemegang saham akan dilaksanakan setelah nilai investasi modal telah tercantum dalam APBD dan SP2D untuk investasi modal tersebut telah diterbitkan untuk selanjutnya disetorkan kembali sebagai penyertaan modal selambat-lambatnya dalam 1 (satu) minggu.
- c. Selama proses di atas belum terlaksana maka saldo modal disetor tersebut tetap dicatat pada Neraca Bank SUMUT. Cadangan Umum sebesar 5% atau sebesar Rp23.246.748.008.

Pada tahun 2016 jumlah deviden yang dibagikan meningkat menjadi Rp.350.730.459.000.-. Hal tersebut menunjukkan terjadi peningkatan yang signifikan disebabkan karena terjadinya peningkatan laba tertinggi sepanjang sejarah PT. Bank Sumut dalam kurun waktu 52 tahun ini dimana laba yang dicapai sebesar Rp.584.520.890.000.- sehingga otomatis dapat meningkatkan pembagian deviden kepada pemegang saham.

2. Program *Corporate Social Responsibility* (CSR). Program dan kegiatan CSR Bank SUMUT berorientasi jangka panjang yaitu mewujudkan keberlanjutan perusahaan. Program kami tidak sekedar sebagai charity, namun mendukung program pembangunan berkelanjutan yang berprinsip memenuhi kebutuhan sekarang tanpa mengorbankan pemenuhan kebutuhan generasi masa depan. Tanggung jawab sosial yang kami jalankan diharapkan dapat berkontribusi dalam mendukung upaya penyelesaian masalah bangsa seperti masalah ekonomi, kemiskinan dan ketimpangan, penyelesaian masalah keamanan dan keselamatan maupun perbaikan kualitas kemanusiaan. Tanggung jawab sosial perusahaan atau Corporate Social Responsibility (CSR) merupakan bagian dari program Bank yang merupakan komitmen Bank SUMUT dalam pembangunan ekonomi berkelanjutan. Terlebih Bank SUMUT sebagai Bank Pembangunan Daerah yang sebagian kreditnya disalurkan untuk usaha kecil dan menengah. Hal ini juga bertujuan untuk mendorong kegiatan dan pertumbuhan ekonomi

kerakyatan serta terciptanya pemerataan pembangunan melalui perluasan lapangan kerja. Dalam rangka mempertahankan kesinambungan usaha perusahaan, Bank SUMUT tidak hanya mengedepankan laba, tetapi juga turut peduli terhadap kehidupan sosial kemasyarakatan yang diimplementasikan tidak terbatas terhadap kegiatan – kegiatan sosial, bantuan korban bencana alam tetapi juga tanggung jawab terhadap pelestarian seni budaya serta upaya – upaya pembinaan melalui kemitraan untuk meningkatkan kemampuan para pengusaha kecil dan koperasi agar menjadi tangguh dan mandiri dalam mengelola pengembangan usaha.

Pelaksanaan program CSR Bank SUMUT mengacu pada peraturan perundang-undangan di Indonesia baik yang mengatur secara umum maupun khusus mengenai CSR diantaranya pasal 74 Undang-undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (UUPT) dan Peraturan Pemerintah No. 47 Tahun 2012 tentang Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan. Selain itu, sebagai bentuk keseriusan Bank SUMUT terhadap pelaksanaan CSR, Bank SUMUT secara khusus menetapkan regulasi internal melalui Surat Keputusan Direksi No.187/Dir/SP-PR/SK/2014 tentang Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan tanggal 1 Oktober 2014.

5.3.2. PT. Perkebunan Sumatera Utara

Adapun Kontribusi Total Dividen BUMD PT. Perkebunan Sumut pada Pemerintah Provinsi Sumatera Utara dari Tahun 2002-2016 disajikan pada Tabel 5. 6. Berdasarkan data menunjukkan PT. Perkebunan Sumut merupakan BUMD yang mampu mencetak laba dan mampu memberikan kontribusi deviden kepada Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.

Tabel 5.6. Kepemilikan Saham Pemerintah Provinsi Sumatera Utara sampai dengan Tahun 2016

Tahun	Dividen (Rp)
2002	Rp.2.200.000.000.-
2003	Rp.2.530.000.000.-
2004	Rp.3.376.898.000.-
2005	Rp.4.326.898.000.-
2006	Rp.4.755.854.000.-
2007	Rp.5.754.582.500.-

2008	Rp.8.000.000.000.-
2009	Rp.10.000.000.000.-
2010	Rp.15.000.000.000.-
2011	Rp.26.354.322.495.-
2012	Rp.28.000.000.000.-
2013	Rp.15.000.000.000.-
2014	Rp.17.500.000.000.-
2015	Rp.15.000.000.000.-
2016	Rp.15.000.000.000.-
Jumlah	Rp.172.798.545.395.-

Sumber : PT. Perkebunan Sumut (2017).

Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa PT. Perkebunan Sumut secara agregat telah menyetorkan dividen sebesar 80% dari total penyertaan modal yang dilakukan Pemprovsu.

5.3.3. PT. Pembangunan Sumatera Utara

Modal dasar yang disetorkan Pemprovsu sebesar Rp. 20.100.000.000, belum mampu memberikan dorongan bagi PT. Pembangunan Sumatera Utara untuk memberikan kontribusi dalam bentuk dividen dalam jumlah besar. Sejak tahun 2012 hingga tahun 2016 besaran dividen yang telah dibayarkan adalah sebesar Rp. 3,5 Milyar.

5.3.4. PT. Dhirga Surya

Penyertaan modal yang disertakan Pemprovsu pada PT Dhirga Surya adalah dalam bentuk asset tanah yang beralamat di Jl. Imam Bonjol No. 6 dan No, 11 senilai Rp. 233.863.058.000. Modal kerja yang sangat minim tersebut, telah memberikan dividen kepada Pemprovsu yang disetorkan pada tahun 2016 sebesar Rp. 393.000.000.

5.3.5. PD. Aneka Industri dan Jasa

Sejak tahun 2010 hingga tahun 2016 PD. Aneka Industri dan jasa tidak mampu menyetorkan dividen dikarenakan kondisi keuangan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kontribusinya terhadap PAD adalah nihil.

5.3.6. PDAM Tirtanadi

Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan lapangan, PDAM Tirtanadi Provinsi Sumut belum pernah menyetor atau berkontribusi terhadap pendapatan asli daerah (PAD) Pemerintah Provinsi Sumut sejak tahun 2010 hingga saat ini. PDAM Tirtanadi beralasan bahwa sejauh ini tidak ada kewajiban Tirtanadi menyetor PAD. Adapun keuntungan yang diperoleh hingga saat ini diinvestasikan untuk peningkatan layanan pelanggan Tirtanadi. Ketentuan soal belum diwajibkan setor PAD itu, tertuang dalam Surat Edaran (SE) Mendagri Nomor 690/477/SJ tahun 2009, dimana PDAM dibebaskan dari kewajiban menyetor PAD apabila cakupan pelayanan belum mencapai 80% (kondisi terkini cakupan pelayanan mencapai 72%). Kemudian tertuang juga dalam Perda Sumut Nomor 10 Tahun 2009 tentang PDAM Tirtanadi, pada Pasal 63 Ayat 2 bahwa penggunaan laba, diberlakukan setelah cakupan pelayanan air minum mencapai 80% dari jumlah penduduk yang dilayani PDAM. Tahun ini sedang dibahas kemungkinan untuk menyetorkan dividen sebesar 25% dari keuntungan jika memperoleh keuntungan selama 3 tahun berturut-turut. Business plan disetujui oleh Gubernur, namun mengalami kendala dalam pelaksanaannya dikarenakan keterbatasan modal.

5.4. Efektivitas Penyertaan Modal Pemprov pada BUMD

Efektivitas penyertaan modal BUMD provinsi terhadap PAD Provinsi Sumatera Utara tahun 2016 ditampilkan pada Tabel 5.7.

Tabel 5.7. Kontribusi BUMD terhadap PAD Provinsi Sumatera Utara

No.	Nama BUMD	Kontribusi terhadap PAD Provinsi tahun 2016
1	PT. Bank Sumut	93,42%
2	PT. Perkebunan Sumatera Utara	5,99%
3	PT. Pembangunan Prasarana Sumatera Utara	-
4	PT. Dhirga Surya	0,22 %
5	PD. Aneka Industri dan Jasa	-
6	PDAM Tirtanadi	-

Sumber: Data Diolah (2017).

Secara keseluruhan mencapai Kinerja BUMD Sumatera Utara terbaiknya pada tahun 2011, kontribusinya terhadap PAD mencapai 7%, Namun setelah tahun 2011 tersebut pendapatan BUMD terus menerus menurun, pada tahun 2011 kontribusi BUMD terhadap PAD Sumut sebesar Rp. 289 milyar lebih, Tahun 2012 menurun menjadi Rp. 263 milyar lebih, tahun 2013 sebesar Rp. 229 milyar lebih, dan tahun 2014 semakin terus menurun Rp. 156 milyar lebih. Data LKPI Akhir Tahun 2015, dari 250 Milyar kontribusi terhadap PAD, PT. Bank Sumut 93,42%, PT. Perkebunan 5,99%, PT. KIM 0,37%, PT. Dhirga Surya 0,14%, Askrida 0,08% dan 2 BUMD lainnya berkontribusi NOL Persen. Kinerja Perusahaan Daerah Sumatera Utara dapat diukur melalui tiga ukuran kinerja yaitu: 1) kontribusinya terhadap PAD; 2) tingkat probitabilitas dan 3) tingkat kapitalisasi terhadap modalnya. Periode 2009 s/d 2011, Kontribusi Bank Sumut selalu diatas 5%, periode 2012 s/d 2014 kontribusi Bank Sumut 4,8%, terus menurun 4,3% dan menurun lagi menjadi 2,83%, baru pada 2015 kembali naik menjadi 4,8%. Untuk PT. Perkebunan kontribusi 2011 masih 0,57% namun seiring berjalan waktu setiap tahun kontribusinya terus menerus menurun dan di tahun 2015 kontribusinya tinggal 0,31% saja. Dan kondisi ini dialami oleh seluruh BUMD Sumatera Utara lainnya yang memberikan kontribusi yang terus menerus menurun dari 2011 s/d 2015. Prestasi yang membaik hanya ditunjukkan oleh PT. Dhirga Surya dimana kontribusi di tahun 2014 mencapai 0,0037% di tahun 2015 tumbuh menjadi 0,0075%.

5.5. Langkah Strategis Meningkatkan Dividen BUMD Provinsi Sumatera Utara

Menentukan langkah strategis yang dapat digunakan untuk meningkatkan dividen di Provinsi Sumatera Utara dilakukan dengan melakukan Focus Group Discussion (FGD)/diskusi kelompok terpusat dengan menghadirkan manajemen BUMD Sumatera untuk mengetahui permasalahan yang dihadapi BUMD. Selanjutnya dilakukan pengumpulan data dan informasi untuk menelusuri kesuksesan Provinsi lain yang telah berhasil memperoleh dividen yang maksimal dari BUMD. Penelusuran terhadap pengelolaan BUMD dilakukan dengan melakukan kunjungan ke Provinsi Jawa Barat, Provinsi Riau, dan Provinsi DKI Jakarta.

5.5.1. Permasalahan Pengelolaan BUMD Sumatera Utara

Berdasarkan hasil diskusi dengan Pengelola BUMD Sumatera Utara, permasalahan terhadap pengelolaan BUMD di Sumatera Utara adalah sebagai berikut:

1. Permodalan sangat minim

Keseluruhan BUMD Sumatera Utara memiliki permasalahan yang sama terkait permodalan, pengajuan terhadap penambahan modal membutuhkan waktu yang lama untuk disetujui. Seperti yang dialami oleh PT. Perkebunan Sumatera Utara yang menerima penyertaan modal terakhir sebesar Rp. 50 Milyar pada tahun 2010, sehingga pada bulan Maret 2017 menyampaikan surat permintaan penambahan modal dasar perusahaan sebesar Rp. 95 Milyar untuk melakukan kegiatan peremajaan atau re-planting. Hingga saat ini permintaan tersebut masih dalam proses pembahasan. Permintaan penambahan modal dilakukan. Pada saat Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), permasalahan permodalan kembali disampaikan, sebagai solusinya PT. Perkebunan Sumatera Utara diberikan izin untuk melakukan kerjasama dengan pihak ketiga dalam hal ini PT Bank Mandiri untuk mendapatkan tambahan modal dalam bentuk pinjaman. Pinjaman ini memiliki beban bunga yang harus dibayarkan setiap bulannya, yang secara otomatis akan mengurangi keuntungan yang diperoleh setiap tahunnya. Situasi ini merupakan penyebab menurunnya kontribusi yang diberikan PT. PSU kepada Pemprov su.

Kondisi yang sama juga dialami PT. PT. Dhirga Surya Sumatera Utara, hingga saat ini penyertaan modal yang disertakan Pemprov su hanyalah aset tanah senilai 233.863.058.000 yang beralamat di jl. Imam Bonjol 6 dan 11. Namun modal kerja yang dijanjikan sebesar 500M hingga saat ini belum disetorkan. Permintaan penambahan modal tersebut direncanakan untuk membangun hotel yang dapat bersaing dengan hotel-hotel yang sudah ada di Kota Medan.

PT. Pembangunan Prasarana Sumatera Utara yang memiliki jenis usaha yang beragam hingga saat ini hanya mampu melaksanakan 2 (dua) jenis usaha yaitu: pengoperasian kapal penyebrangan di Danau Toba (KPM

1 dan KMP 2) dengan sistem KSO dengan Dirjen Perhubungan Kementerian Perhubungan; serta pembangunan perumahan di Desa Sumbul Kecamatan STM Hilir Kabupaten Deli Serdang pada lahan seluas 4Ha. Modal kerja yang disertakan Pemprov su sangat kecil jika dibandingkan dengan dasar pendirian PT. Pembangunan Prasarana Sumatera Utara untuk membangun jalan tol medan-binjai dan dapat berkembang seperti perusahaan competitor yang telah lebih dulu berkembang seperti PT. Adhi Karya. Minimnya modal yang hanya sejumlah Rp 7 Milyar mengakibatkan tertutupnya kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan dengan nilai yang besar pula.

2. Regulasi tidak mendukung kemajuan BUMD / political will

Kemampuan BUMD untuk memberikan dividen dengan jumlah besar sangat tergantung kepada perhatian Pemda untuk mengembangkan unit usaha di BUMD. Beberapa BUMD memiliki unit usaha yang banyak, namun dalam pelaksanaannya hanya menjalankan 1 atau 2 kegiatan saja, seperti pada PT. Pembangunan Prasarana Sumatera Utara. Pemda selaku pemegang saham dan memiliki otoritas dalam pelaksanaan pembangunan di Provinsi dapat menggunakan haknya untuk memberikan keistimewaan bagi BUMD untuk melakukan kegiatan sesuai unit usahanya, misalnya dalam hal kemudahan pemberian perizinan. Praktek seperti ini dilakukan oleh Pemprov Jawa Barat untuk meningkatkan kinerja BUMD yang secara otomatis akan meningkatkan besaran dividen yang disetorkan ke Pemda.

Beberapa BUMD Sumatera Utara memiliki jenis usaha yang sangat beragam, seperti PD. Aneka Industri dan Jasa yang pada awal berdirinya memiliki 4 jenis usaha yaitu: percetakan, pabrik es, bioskop, dan toko buku. Ketidakmampuan untuk bersaing dengan perusahaan sejenis mengakibatkan PD. Aneka Industri dan Jasa tidak dapat melanjutkan operasionalnya dan saat ini sedang dalam proses pembenahan untuk mengurangi kerugian serta melunasi kewajiban kepada karyawan yang telah memasuki masa pensiun. PD. Aneka Industri dan Jasa Bukti merupakan salah satu bukti bahwa kebijakan Pemda sangat berperan dalam meningkatkan kinerja BUMD. Pada tahun 1985 terbit Perda yang mewajibkan SKPD untuk

mencetak kebutuhan alat tulis kantor pada PD. Aneka Industri dan Jasa, yang secara otomatis meningkatkan kinerja BUMD tersebut.

Begitu juga PT. Dhirga Surya dengan jenis usaha antara lain: perhotelan, restoran, bar dan hiburan; sarana pelayanan kesehatan komersial; pendidikan dan pelatihan, konsultasi dan sertifikasi; biro perjalanan dan transportasi wisata; Mice (Meeting, incentive, conference, exhibition). Guna menunjang usahanya, beberapa unit usaha telah didirikan, seperti: agen perjalanan (D'TOURS & TRAVEL); Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Manajemen (LPPM) Dhirga Surya; Event Organizer (EO) Support; dan Hotel Manajemen. Beragamnya unit usaha yang dimiliki PT. Dhirga Surya, tidak sebanding dengan kinerja yang telah dilakukan. Sesuai dengan unit usaha yang dimilikinya, PT. Dhirga Surya telah mengajukan permohonan untuk mengelola Pemprov dan gedung serbaguna, namun hingga saat ini permohonan tersebut belum ditetujui oleh Pemprov.

5.5.2. Strategi Peningkatan Kinerja BUMD

Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) adalah salah satu badan usaha yang seharusnya memiliki peran sangat penting dalam perputaran ekonomi sebuah daerah. BUMD didirikan oleh pemerintah daerah dengan beragam tujuan. Salah satunya adalah bisa menjadi *profit center* bagi peningkatan pendapatan asli daerah (PAD) melalui penerimaan dividen. Pemerintah daerah sebagai pemilik BUMD tentu mengharapkan adanya pemasukan dari BUMD untuk meningkatkan pendapatan daerah. Selain itu, kehadiran BUMD diharapkan bisa membuka lapangan kerja, melakukan proteksi terhadap usaha kecil dan menengah serta sebagai pelaksana kebijakan pemerintah daerah di bidang ekonomi dan pembangunan. Di sisi lain, tentu ada tugas dan tanggungjawab untuk membantu tugas-tugas dalam pelayanan publik sehingga masyarakat merasa terbantu oleh kehadiran pemerintah daerah melalui peran dan fungsi BUMD ini.

Dasar pendirian BUMD adalah UU No. 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah. Dalam hal ini, berbagai fungsi dan peranan yang “dibebankan” kepada dan dilaksanakan oleh BUMD tersebut (BPS, 1997), utamanya adalah: (a) melaksanakan kebijakan pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan daerah; (b) pemupukan dana bagi pembiayaan pembangunan daerah; (c)

mendorong peran serta masyarakat dalam bidang usaha; (d) memenuhi kebutuhan barang dan jasa bagi kepentingan publik, dan (e) menjadi perintis kegiatan dan usaha yang kurang diminati swasta. Mengingat dipandang cukup pentingnya peran BUMD khususnya sebagai salah satu sumber PAD di daerah, maka tentu saja BUMD dituntut agar lebih profesional dan lebih efisien dalam melaksanakan usahanya. Kebijakan dan upaya ke arah itu telah banyak dilakukan, namun karena berbagai kendala, ternyata BUMD pada umumnya, khususnya di luar PDAM Tirtanadi dan Bank Sumut menunjukkan hasil yang belum menggembirakan. Hal ini tampak, antara lain, relatif masih kecilnya peran dan kontribusi laba BUMD dalam penerimaan PAD di daerah, baik pada tingkat provinsi maupun kabupaten dan kota. berbagai permasalahan yang dihadapi BUMD dalam perjalanan hidupnya dapat disimpulkan sebagai berikut: (1) lemahnya kemampuan manajemen perusahaan; (2) lemahnya kemampuan modal usaha; (3) kondisi mesin dan peralatan yang sudah tua atau ketinggalan dibandingkan usaha lain yang sejenis; (4) lemahnya kemampuan pelayanan dan pemasaran sehingga sulit bersaing; (5) kurang adanya koordinasi antar BUMD khususnya dalam kaitannya dengan industri hulu maupun hilir; (6) kurangnya perhatian dan kemampuan atas pemeliharaan asset yang dimiliki, sehingga rendahnya produktivitas, serta mutu dan ketepatan hasil produksi; (7) besarnya beban administrasi, akibat relatif besarnya jumlah pegawai dengan kualitas yang rendah; dan (8) masih dipertahankannya BUMD yang merugi, dengan alasan menghindari PHK dan “kewajiban” pemberian pelayanan umum bagi masyarakat. Selain dari pada itu, dari berbagai pengamatan dan keluhan yang seringkali disampaikan oleh pihak internal maupun eksternal dari perusahaan daerah sendiri adalah adanya berbagai kendala lain dalam pembinaan dan pengembangan usaha BUMD tersebut. Diantaranya dirasakan adanya campur tangan pemerintah daerah yang cukup besar atas jalannya organisasi BUMD serta adanya keterbatasan kewenangan tertentu dalam operasionalisasi perusahaan.

Upaya memberdayakan itu haruslah pertama-tama dimulai dengan menciptakan suasana atau iklim yang memungkinkan potensinya untuk berkembang. Ini dengan landasan pertimbangan bahwa setiap masyarakat dan

kelembagaannya, memiliki potensi yang dapat dikembangkan. Maka dengan pemberdayaan itu pertama-tama merupakan upaya untuk membangun daya dengan mendorong, memotivasi dan membangkitkan kesadaran akan potensi (dan daya) yang dimilikinya serta berupaya untuk mengembangkannya. Selanjutnya, yang kedua, adalah memperkuat potensi atau daya yang dimiliki tersebut, dimana untuk ini diperlukan langkah-langkah yang lebih positif dan nyata, penyediaan berbagai input yang diperlukan, serta pembukaan akses kepada berbagai peluang sehingga semakin berdaya memanfaatkan peluang. Akhirnya, yang ketiga, dimana memberdayakan berarti pula melindungi, sehingga dalam proses pemberdayaan haruslah dicegah agar jangan pihak yang lemah menjadi bertambah lemah, tapi dapat hidup dengan daya saing yang memadai.

Berbagai langkah dan tindakan yang dapat dilakukan dalam memperbaiki kinerja usaha BUMD, dengan tindakan-tindakan yang sifatnya strategis yang dapat dikelompokkan dalam tiga bagian strategi, yaitu strategi pengusahaan, strategi penumbuhan dan strategi penyehatan perusahaan yang dapat diringkaskan sebagai berikut:

- (1) Strategi Pengusahaan Perusahaan, yang dapat dilakukan dengan langkah atau tindakan memperbaiki kinerja perusahaan, diantaranya dengan :
 - a. Mengatasi kelemahan internal yang diantaranya melalui penetapan kembali core business, likuidasi unit bisnis yang selalu rugi, dan memperbaiki sistem manajemen organisasi;
 - b. Memaksimumkan kekuatan internal, yang antara lain dengan cara mengkonsentrasikan bisnis pada usaha yang berprospek tinggi, memperluas pasar dengan mempertahankan dan mencari pelanggan baru, serta mencari teknik produksi baru yang dapat meningkatkan efisiensi usaha;
 - c. Mengatasi ancaman eksternal, yang diantaranya dengan cara memperbaiki mutu produk dan jasa, meningkatkan kualitas SDM serta meningkatkan kreativitas dan keaktifan tenaga pemasaran dalam mencari terobosan baru; dan

- d. Memaksimalkan peluang eksternal, yang antara lain melalui upaya kerjasama yang saling menguntungkan dengan perusahaan sejenis atau yang dalam keterkaitan. Dan kerjasama ini dapat dilakukan dalam bentuk joint venture, BOT, BOO atau bentuk kerjasama lainnya.
- (2) Strategi Penumbuhan Perusahaan, adalah bertujuan untuk menumbuhkan dan mengembangkan perusahaan sesuai dengan ukuran besaran yang disepakati untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan. BUMD dikatakan tumbuh jika perusahaan daerah itu berhasil meningkatkan antara lain, volume penjualan, pangsa pasar, besarnya laba dan asset perusahaan. Beberapa tindakan yang dapat dilakukan agar perusahaan terus tumbuh berkembang diantaranya adalah mengkonsentrasikan bisnis pada produk yang representatif, melakukan perluasan pasar, pengembangan produk baru, dan integrasi horizontal dan/atau vertikal.
- (3) Strategi Penyehatan Perusahaan, yaitu yang dilakukan melalui pendekatan strategik dan pendekatan operasional.

Dalam pendekatan strategik, misalnya, jika terjadi kesalahan strategis seperti ketidakmampuan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan konsumen sesuai dengan misinya, maka perlu dilakukan penilaian menyeluruh terhadap bisnis yang dilakukan untuk perubahan dan penyempurnaannya. Sedangkan dengan pendekatan operasional ditujukan untuk melakukan perubahan operasi perusahaan tanpa merubah strategi bisnis. Dalam hubungan ini langkah-langkah yang biasa diambil oleh perusahaan dalam rangka penyehatan operasi diantaranya adalah: (a) Meningkatkan penghasilan yang diperoleh dengan berbagai teknik bisnis, misalnya pemotongan harga, peningkatan promosi, penambahan dan perbaikan pelayanan konsumen, memperbaiki saluran distribusi dan memperbaiki kualitas produk, dan (b) Melaksanakan pemotongan biaya (penghematan). Biaya-biaya yang tidak memiliki keterkaitan langsung dengan kegiatan operasional pokok perusahaan yang segera membentuk penghasilan, biasanya menjadi pilihan pertama untuk diturunkan, seperti misalnya biaya-biaya administrasi, penelitian dan pengembangan, dan pemasaran.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

1. Bentuk penyertaan modal Pemerintah Provinsi Sumatera Utara pada BUMDPemerintah Provinsi Sumatera Utara baik kepada PT. Bank Sumut, PDAM Tirtanadi, PT. Kawasan Industri Medan (KIM), PT. Dirga Surya dan PT. Askrida dalam bentuk penyertaan modal saham kepemilikan yang bersumber dari APBD Provinsi Sumatera Utara.
2. BUMD yang memberikan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Daerah Provinsi Sumatera Utara adalah PT. Bank Sumut, PT. Kawasan Industri Medan (KIM) dan PT. Askrida. SedangkanPT. Dirga Surya dan PDAM Tirtanadi belum memberikan kontribusi deviden terhadap Pendapatan Asli Daerah Provinsi Sumatera Utara. Selain memberikan kontribusi deviden PT. Bank Sumut juga menyalurkan keuntungannya kepada Kabupaten Kota dalam bentuk Program Corporate Social Responsibility (CSR) terdiri dari program Pemberdayaan Usaha Kecil dan Menengah, Sarana dan Prasarana umum, Kesehatan, Sosial dan Keagamaan, Pendidikan, Seni dan Budaya dan Lingkungan.
3. Efektivitas penyertaan modal Pemerintah Provinsi Sumatera Utara terhadap BUMD berdampak terhadap PAD provinsi dimana efektifitas PT. Bank Sumut sebesar 93,42 %, PT. Perkebunan sebesar 5,99 %, PT. KIM 0,37%, PT. Askrida 0,08%. Sedangkan PDAM Tirtanadi belum memberikan kontribusi terhadap PAD dalam kurun waktu 10 tahun terakhir.
4. Langkah strategis meningkatkan dividen BUMD Provinsi Sumatera Utara dilakukan Strategi Pengusahaan Perusahaan, Strategi Penumbuhan Perusahaan dan Strategi Penyehatan Perusahaan.
5. Semakin besar Penyertaan Modal Provinsi dan Kabupaten Kota serta meningkatnya sumber lain Pendapatan Daerah berpengaruh terhadap Struktur Modal BUMD akan berdampak terhadap Pendapatan Asli Daerah.

6.2. Saran

1. Pemerintah Provinsi Sumatera Utara dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Sumatera Utara perlu meningkatkan penyertaan modal kepada seluruh BUMD karena berdampak pada Pendapatan Asli Daerah (PAD).
2. Pemerintah Provinsi Sumatera Utara perlu memahami kewajibannya berupa pemenuhan permodalan *Capital Adequacy Ratio* terutama untuk BUMD Perbankan yang sarat peraturan yang ketat dari Otoritas Jasa Keuangan. Penambahan modal perlu dilakukan agar cadangan penyisihan aktiva produktif meningkat. Rasio Kecukupan Modal (*Capital Adequacy Ratio*/CAR) PT. Bank Sumut tercatat dibawah rata-rata CAR bank daerah di Indonesia. Per kuartal I 2016, rata-rata CAR bank daerah mencapai 22,45 %. OJK sudah meminta manajemen Bank Sumut agar meningkatkan CAR. Pemerintah Provinsi Sumatera Utara dan Kabupaten/Kota agar dapat meningkatkan penambahan modal disetor kepada PT. Bank Sumut sesuai dengan Peraturan Bank Indonesia No.15/12/PBI/2013 tanggal 12 Desember 2013 tentang Kewajiban Penyediaan Modal Minimum Bank Umum.
3. Pemberian penyertaan modal pada BUMD agar melibatkan Penasehat Investasi (PI) seperti amanat Permendagri No. 52/2012, dan agar segera dibentuk di Sumatera Utara.
4. Agar Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Sumatera Utara perlu menjalankan fungsi legislasi bidang keuangan daerah terutama terhadap BUMD Provinsi terkait penambahan modal perlu ditingkatkan dimasa yang akan datang.
5. Perlu keseriusan Pemerintah Provinsi Sumatera Utara dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Sumatera Utara untuk penyediaan penyertaan modal sesuai dengan Perda yang telah ada.
6. Pemerintah Provinsi Sumatera Utara hendaknya mengambil langkah penggabungan BUMD yang tidak memberikan kontribusi kepada Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Syukry (2010). Investasi Pemerintah Daerah dan BUMD. <https://syukriy.wordpress.com/2010/01/26/investasi-pemerintah-daerah-dan-bumd/> Akses 15 September 2016.
- Aivazian, Varouj; Laurence Booth Dan Sean Cleary. (2014). Signaling, Dividends And Financial Structure: Implications From Cross Country Comparisons. *Working Paper*. The Social Sciences And Humanities Research Council Of Canada (SSHRCC).
- Al-Malkawi, Husam-Aldin Nizar; Michael Rafferty and Rekha Pillai (2010). Dividend Policy: A Review of Theories and Empirical Evidence. *International Bulletin of Business Administration*.9(2).pp.171-200.
- Badruddin, Rudi (2012). Analisis Kajian Potensi dan Penggalian Laba Bersih Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Sebagai Salah Satu Sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Sleman. *JAM*. 14(1).pp.45-68.
- BPKP (2016).Reviu Literatur Pengelolaan Badan Usaha Milik Daerah. Sumber: <http://www.bpkp.go.id/puslitbangwas/konten/2291/14.125-Reviu-Literatur-Pengelolaan-Badan-Usaha-Milik-Daerah> (diakses: 27 Februari 2017)
- Caelers, Linda (2010). The relation between dividend policies and agency conflicts. *Master Thesis Accountancy*. Faculty of Economics and Business Studies Tilburg University.
- Casey, K. Michael and Ross N. Dickens (2000). The Effects Of Tax And Regulatory Changes On Commercial Bank Dividend Policy. *The Quarterly Review of Economics and Finance*.40(2).pp.279–293.
- Choubeh, Seyyed Milad Fathi, Zahra Khorramdel Masouleh², Atena Hazrati Talami (2014). The Relationship between External Mechanisms of Corporate Governance and Dividends Policy (Companies Accepted in TSE). *Journal of Basic and Applied Scientific Research*.4(2).277-283.
- Dalimunthe, Doli Muhammad Ja'far; Fadli and Iskandar Muda. 2015. A Study on The Impact of Government Complexity and Regional Government's Size on Human Development Index In North Sumatera, Indonesia. *European Journal of Accounting Auditing and Finance Research*.3(10).1-19.
- DeAngelo, Harry, Linda DeAngelo, and Rene M. Stulz, (2006). Dividend Policy and the Earned/Contributed Capital Mix: A Test of the Life-Cycle Theory, *Journal of Financial Economics* 81, 227-254.
- Dybvig, Philip H and Jaime F. Zender (1991). Capital Structure and Dividend Irrelevance with Asymmetric Information. *The Review of Financial Studies* 4(1), pp.201-219.

- <http://www.bi.go.id/biweb/utama/peraturan/pbi-5-10-2003.pdf>, diakses pada tanggal 25 September 2016.
- Huang, Juan Juan, Yifeng Shen and Qian Sun (2009). Non-negotiable Shares, Controlling Shareholders, and Dividend Payments in China. Thesis. School of Economics Xiamen University Xiamen.
- Indarwati, Vivin dan Edy Anan (2014). Effect of Financial Ratios toward Bank Performance in Indonesia (Case Study on the Regional Development Banks in Indonesia Period 2008-2012). *EBBANK*. 5(2), pp.35-54.
- Kuncoro, Mudrajat (2004). *Otonomi dan Pembangunan Daerah*. Jakarta: Erlangga Publishers.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. and Vishny, R.W., (2000). Agency problems and dividend policies around the world, *Journal of Finance*, 55(1), pp.1-33.
- Maksum, A., Hamid, R., & Muda, I. 2014. The Impact of Treasurer's Experience And Knowledge on The Effectiveness of The Administration and Preparation of The Accountability Reporting System in North Sumatera. *Asian Journal of Finance & Accounting*, 6(2).301-318. <http://dx.doi.org/10.5296/ajfa.v6i2.6341>.
- Muda, I., Dharsuky, A., Sadalia, I., and Siregar, H.S. (2016). Impact of capital investments and cash dividend policy on Regional Development Bank (BPD) PT. Bank Sumut to the district own source revenue and economic growth. *International Journal of Applied Business and Economic Research*. 14(11), pp.7863-7880.
- Muda, Iskandar, Erlina, Rina Bukit and Rahmanta. 2015. The Effect of Fiscal Potential, Fiscal Needs and Internal Control on The Provincial Intergovernmental Transfer Allocation In The Districts/Cities in North Sumatera – Indonesia. *International Journal of Management Sciences and Business Research*. 3(10).22-35.
- Muda, Iskandar, Rasdianto, Muhammad Safri Lubis. 2014. Implementation of the Cash Revenue System: A Case Study in the Local Government Task Forces' Units of North Sumatera Province, Indonesia. *Information Management and Business Review*. 6(2).96-108.
- Muda, I., Rafiki, A., & Harahap, M. R. 2014. Factors Influencing Employees' Performance: A Study on the Islamic Banks in Indonesia. *International Journal of Business and Social Science*, 5(2).73-80.
- Muda, I, Mutia Ismail and Marhayanie. 2017. Impact Allocation Capital Expenditure on The Improvement of the Local Government Assets in North Sumatra and Effect on Local Revenue Sustainability. *International Journal of Economic Perspectives*. 11(2).151-164.
-

Miller, M. H., and F. Modigliani (1961). Dividend Policy, Growth, and the Valuation of Shares. *Journal of Business*, 34(1), pp. 235-264.

Peraturan Bank Indonesia No. 5/10/PBI/2003 tentang Penyertaan Modal.

Peraturan Daerah (Perda) Kota No. 19 Tahun 2010 Tentang Penyertaan Modal Pemerintah. Republik Indonesia.

Sirojuzilam, Hakim, S., and Muda, I. 2016. Identification of factors of failure of Barisan Mountains Agropolitan area development in North Sumatera – Indonesia. *International Journal of Economic Research*. 13(5). 2163-2175.

Tarmizi, HB., Daulay, M., and Muda, I. 2017. Impact of The Economic Growth and Acquisition of Land to The Construction Cost Index in North Sumatera. *IOP Conference Series : Materials Science and Engineering*. 180. doi: 10.1088/1757-899X/180/1/012004.

Undang-Undang No. 1 Tahun 2004 Tentang Perbendaharaan Negara. Republik Indonesia.

Undang-Undang No. 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara. Republik Indonesia.

Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas. Republik Indonesia.

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah

Valuation & Research Specialists (VRS). (2016). Dividend Policy and the Lintner Model Empirical Investigation in 70 UK Companies. *Investment Research & Analysis Journal*. www.iraj.gr. Akses pada 30 September 2016.

Wolmarans, HP (2003). Does Lintner's Dividend Model Explain South African Dividend Payments? *Meditari Accountancy Research*. 11(1). pp. 243–254.

Laporan Keuangan Tahunan PT Bank Sumut Tahun 2010.

Laporan Keuangan Tahunan PT Bank Sumut Tahun 2011.

Laporan Keuangan Tahunan PT Bank Sumut Tahun 2012.

Laporan Keuangan Tahunan PT Bank Sumut Tahun 2013.

Laporan Keuangan Tahunan PT Bank Sumut Tahun 2014.

Laporan Keuangan Tahunan PT Bank Sumut Tahun 2015.

Laporan Keuangan Tahunan PT Bank Sumut Tahun 2016.

Keputusan RUPS N0.106/Dir/SP.SPR/Psh/2016 tanggal Mei 2016 dan Akta No.2 Tanggal 4 Juni 2016. Rencana Program CSR Bank SUMUT.