

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**EVALUASI KINERJA
PERUSAHAAN DAERAH BERDIKARI KABUPATEN
BULUNGAN DALAM RANGKA MENINGKATKAN
PENDAPATAN ASLI DAERAH (PAD)**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat
Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

SURIANA

NIM. 500895381

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2017

ABSTRACT
PERFORMANCE EVALUATION OF REGIONAL COMPANY REGARDING
REGENCY OF REGENCY IN ORDER TO IMPROVE
REAL REGIONAL INCOME (PAD)

SURIANA
hjsuriana8888@gmail.com
Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka

This research is conducted to know and analyze the factors that influence and the efforts of government in overcoming its obstacles in Increasing Original Regional Income (PAD). This study uses a framework by adopting the concept of Stufflebeam and M.Rivai. This research uses 4 variables of research that is Context, Input, Process and Product. This study used a qualitative descriptive approach with research sources consisting of primary informants, informants supporting informants and external informants. The method used is data collection method is done by interview, observation and documentation. Data analysis used is descriptive analysis that is analyzing by drawing conclusion on data collected. Evaluation of the results of this study indicates the Performance of Regional Companies Berdikari Bulungan District is not good can be seen the condition of the company in a state of loss so as not to contribute to the government in increasing (PAD), can be seen from context, input, process and product not yet optimal and meet expectations Local government (in this case the emphasis of the problem is on the product). As well as obstacles seen from the indicator of performance that is technical ability and conceptual ability has not been resolved in its implementation. The efforts undertaken to overcome the losses in Perusda Berdikari Bulungan District is the problem Product offset by the quality of service products produced so that the costs incurred even can overproduce the resulting product, the government needs to reconsider to provide equity participation to the Company for its business capital and order The Supervisory Board further enhances its oversight of the Company's Performance to avoid any losses incurred. While the business is done related to technical kemampuan and conceptual capability of company employees need to get training, knowledge and education in order to support Perusda Berdikari Bulungan regency performance into a healthy company.

Keywords: Employee Performance, Perusda Berdikari, PAD

ABSTRAK
EVALUASI KINERJA PERUSAHAAN DAERAH BERDIKARI KABUPATEN
BULUNGAN DALAM RANGKA MENINGKATKAN
PENDAPATAN ASLI DAERAH (PAD)

SURIANA
hjsuriana8888@gmail.com
Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi dan usaha-usaha pemerintah dalam mengatasi hambatan-hambatannya dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Penelitian ini menggunakan kerangka pemikiran dengan mengadopsi konsep Stuffbleam dan M.Rivai. Penelitian ini menggunakan 4 Variabel penelitian yaitu *Context, Input, Process dan Product*. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan sumber penelitian terdiri dari informan utama, informan pendukung informan dan informan eksternal. Metode yang digunakan adalah metode pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara, observasi dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif yakni penganalisaan dengan cara menarik kesimpulan atas data-data yang dikumpulkan. Evaluasi dari hasil penelitian ini menunjukkan Kinerja Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan sangat tidak baik dapat dilihat kondisi perusahaan dalam keadaan merugi sehingga tidak dapat memberikan kontribusi kepada pemerintah dalam meningkatkan (PAD), dapat dilihat dari context, input, process dan product belum optimal dan memenuhi harapan pemerintah daerah (dalam hal ini titik berat permasalahan terdapat pada *product*). serta hambatan-hambatan dilihat dari indikator kinerjanya yaitu kemampuan teknis dan kemampuan konseptual belum teratasi dalam pelaksanaannya. Usaha-usaha yang dilakukan untuk mengatasi kerugian pada Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan yaitu masalah *Product* diimbangi dengan kualitas product jasa yang dihasilkan sehingga biaya yang dikeluarkan seimbang bahkan bisa melebihi product yang dihasilkan, pemerintah perlu mempertimbangkan kembali untuk memberikan penyertaan modal kepada Perusahaan untuk modal usahanya dan agar Badan Pengawas lebih meningkatkan lagi pengawasannya terhadap Kinerja Perusahaan untuk menghindari kerugian yang terjadi. Sedangkan usaha yang dilakukan terkait dengan kemampuan teknis dan kemampuan konseptual yaitu karyawan perusahaan perlu mendapatkan pelatihan, pengetahuan dan pendidikan agar mendukung kinerja Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan menjadi perusahaan yang sehat.

Kata Kunci : Kinerja Karyawan, Perusda Berdikari, PAD

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul “Evaluasi Kinerja Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan dalam Rangka Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD)” adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik

Tanjung Selor, 22 Juli 2017

Yang Menyatakan



SURIANA
NIM. 5008953081

PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Evaluasi Kinerja Perusahaan Daerah Berdikari
Kabupaten Bulungan dalam Rangka Meningkatkan
Pendapatan Asli Daerah (PAD)

Penyusun TAPM : Suriana
NIM : 500895381
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Hari, Tanggal : Sabtu, 22 Juli 2017

Menyetujui :

Pembimbing II,

Pembimbing I,



Dr. Mustainah M.M.Si
NIP. 19630831 198803 2 001



Dr. Sofjan Aripin, M.Si
NIP. 19660619 199203 1 002

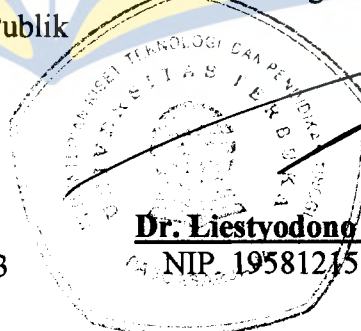
Mengetahui :

Ketua Bidang Ilmu Administrasi Publik
Program Magister Administrasi Publik

Direktur Program Pascasarjana,



Dr. Darmanto, M.Ed
NIP. 19591027 198603 1 003




Dr. Liestyodono Bawono, M.Si
NIP. 19581215 198601 1009

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PENGESAHAN

Nama : Suriana
NIM : 500895381
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Judul TAPM : Evaluasi Kinerja Perusahaan Daerah Berdikari
Kabupaten Bulungan dalam Rangka
Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD)

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Sabtu, 22 Juli 2017
W a k t u : 18.00 Wite s/d 18.50 Wite

dan telah dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI TAPM :

Ketua Komisi Penguji :

Dr.Sofjan Aripin,M.Si

Nip. 19660619 199203 1 002

Penguji Ahli :

Prof.Dr.Hj.Ngadisah,MA

Nip. 19510703 197903 2 001

Pembimbing I :

Dr. Sofjan Aripin, M.Si

NIP. 19660619 199203 1 002

Pembimbing II :

Dr.Mustainah M.M.Si

NIP. 19630831 198803 2 001

Tandatangan

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha kuasa atas pertolonganNya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan judul : **Evaluasi Kinerja Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah.**

Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini diajukan guna memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Strata 2 di Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik dengan bidang minat Administrasi Publik di Universitas Terbuka. TAPM ini tidak dapat terwujud tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak yang telah memberikan saran, bimbingan, dorongan dan motivasi. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga kepada :

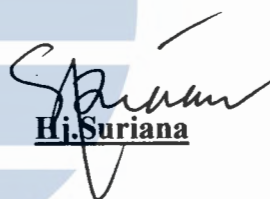
1. Direktur Pascasarjana Universitas Terbuka, Sebagai penyelenggara program pasca sarjana
2. Dr. Sofjan Aripin, M.S. selaku Dosen Pembimbing I, yang telah banyak membantu penulis dalam memberikan ide, saran dan kritiknya.
3. Dr. Mustainah M, M.Si, selaku selaku Dosen Pembimbing II yang juga banyak memberikan kemudahan dan bimbingan selama penulisan.
4. Seluruh dosen dan staf administrasi pada Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka yang banyak membantu dalam kesuksesan menempuh pendidikan di Universitas Terbuka.
5. Pemerintah Daerah Kabupaten Bulungan dan SKPD beserta seluruh pegawai yang telah banyak membantu demi kelancaran dalam menempuh pendidikan di Universitas Terbuka.

6. Direktur Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan yang telah memberikan kesempatan kepada peneliti untuk melakukan penelitian di Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan.
7. Suami dan anak-anak tercinta yang telah memberikan dukungan moril dan doa restu selama mengikuti pendidikan S2 di Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka.
8. Rekan-rekan seperjuangan yang banyak memberikan dorongan dan masukan yang sifatnya membangun.

Akhirnya penulis menyadari masih banyak kekurangan dan kelemahan. Untuk itu saran dan kritik yang konstruktif akan sangat membantu dalam penulisan TAPM agar dapat menjadi lebih baik.

Tanjung Selor, 22 Juli 2017

Penulis,



Hj. Suriana

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
ABSTRACT	ii
ABSTRAK	iii
LEMBAR PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI	iv
LEMBAR PERSETUJUAN TAPM	v
LEMBAR PENGESAHAN TAPM	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR BAGAN	x
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	9
C. Tujuan Penelitian.....	9
D. Manfaat Penelitian.....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori.....	11
1. Kebijakan Publik.....	11
2. Konsep Evaluasi.....	14
3. Evaluasi Kebijakan.....	16
4. Evaluasi Program.....	18
5. Model-Model Evaluasi	21
6. Konsep Kinerja.....	31
a. Indikator Kinerja	32
b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja	34
c. Penilaian Kinerja	35
7. Badan Usaha Milik Negara/ Badan Usaha Milik Daerah.....	35
8. Penelitian Terdahulu.....	38
B. Kerangka Berpikir	39

C. Operasionalisasi Konsep	40
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Desain Penelitian	42
B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan	42
C. Instrumen Penelitian	43
D. Prosedur Pengumpulan Data	44
E. Metode Analisa Data	45
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran Umum Perusda Berdikari Kab.Bulungan.....	47
1. Visi dan Misi.....	47
2. Struktur Organisasi	48
3. Tempat, Kedudukan, Sifat, Tujuan dan Ruang Lingkup Usaha Perusda Berdikari Kab.Bulungan	49
4. Jumlah karyawan dan tingkat pendidikan.....	50
5. Jumlah dana penyertaan modal Perusda Berdikari Kab.Bulungan	50
6. Laporan Keuangan Perusda Berdikari Kab.Bulungan.....	50
B. Hasil dan Pembahasan	51
1. Evaluasi Kinerja Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan dalam rangka Meningkatkan PAD	51
2. Faktor-faktor yang menghambat Kinerja Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan dalam rangka Meningkatkan PAD	89
3. Usaha-usaha yang dilakukan Pemerintah Daerah Kabupaten Bulungan mengatasi kerugian Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan.....	102
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan.....	107
B. Saran.....	109
1. Saran Teoritis.....	109
2. Saran Praktis.....	109
DAFTAR PUSTAKA.....	112
LAMPIRAN - LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Daftar Jumlah BUMD di Kabupaten Bulungan	5
Tabel 2.1	Daftar Piutang Usaha pada Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan	60
Tabel 4.3	Daftar Penjualan Tahun 2015	68
Tabel 4.4	Daftar Selisih dan/atau kurang atas persediaan menurut laporan hasil pemeriksaan dengan hasil pemeriksaan fisik	75
Tabel 4.5	Daftar hasil perhitungan setelah dilakukan koreksi oleh tim pemeriksa Inspektorat Kabupaten Bulungan	77
Tabel 4.6	Daftar rincian pengeluaran dan penerimaan tambak dari awal invetasi sampai sekarang.....	79
Tabel 4.7	Daftar Laporan Keuangan Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan	87



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Kerangka berfikir Evaluasi Kinerja Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan	39
Gambar 3.1 Komponen Analisis Data (Model Interaktif)	45



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Struktur Organisasi Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan
- Lampiran 2 Daftar Penyertaan Modal Perusda Berdikari Kab.Bulungan
- Lampiran 3 Daftar Laporan Keuangan Perusda Berdikari Ka. Bulungan
- Lampiran 4 Daftar Asset Tetap kondisi rusak berat
- Lampiran 5 Daftar Asset Tetap tidak ditemukan fisiknya
- Lampiran 6 Pedoman Wawancara
- Lampiran 7 Transkrip Hasil Wawancara



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Era otonomi daerah telah memberikan kewenangan lebih besar pada daerah untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri. Hal ini berarti idealnya pelaksanaan otonomi daerah harus mampu mengurangi ketergantungan terhadap pemerintah pusat, sehingga daerah menjadi lebih mandiri. Akan tetapi dalam rangka desentralisasi pemerintah pusat tidak begitu saja melepaskan tanggungjawabnya kepada pemerintah daerah untuk membiayai urusan pemerintahannya. Hal ini mengingat dana yang diberikan dalam beberapa bentuk, seperti dana perimbangan, dana otonomi khusus maupun dana penyesuaian ternyata belum cukup untuk menutupi kebutuhan belanja daerah. Oleh karenanya pemerintah daerah dituntut mempunyai kemampuan untuk mencukupi kebutuhan belanja daerah tersebut yaitu dengan cara mengoptimalkan penerimaan pendapatan asli daerah (PAD).

Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) merupakan unit usaha milik pemerintah yang bertujuan untuk mengoptimalkan potensi ekonomi di daerah dalam upaya menggali dan mengembangkan sumberdaya daerah, memberikan pelayanan masyarakat atau publik services serta mencari keuntungan atau profit motif. Alasan strategis mendirikan BUMD adalah mendirikan lembaga usaha yang melayani kepentingan publik, namun masyarakat atau swasta tidak mampu atau belum mampu melakukannya, baik karena investasi sangat besar, risiko usaha yang sangat besar maupun karena eksternalitasnya sangat besar dan luas. Alasan budget merupakan alasan bagi pemerintah bahwa daerah perlu mempunyai

sumber pendapatan diluar pajak, retribusi dan alokasi dana dari pemerintah pusat untuk mendukung anggaran belanja dan pembangunan daerah.

Mengantisipasi pasar bebas dan menghadapi derasnya arus globalisasi, BUMD dituntut untuk selalu berorientasi pada pemikiran dan perilaku bisnis kewirausahaan serta dituntut untuk selalu berlaku efisien, efektif, produktif dan antisipatif. BUMD juga dituntut mampu bersaing untuk memenangkan persaingan yang semakin ketat sekaligus membangun keunggulan komparatif. Sebagai alat otonomi daerah BUMD harus berperan dalam mendorong perekonomian daerah. BUMD juga diharuskan memiliki kedudukan yang strategis dalam sistem dan struktur perekonomian daerah dan dapat berperan sebagaimana mestinya tanpa meninggalkan fungsi sosialnya.

Implementasi otonomi Daerah dengan titik berat pada pemerintahan Kabupaten/kota memberikan kewenangan kepada Pemerintah Daerah (pemda) untuk mengurus rumah tangga pemerintahannya secara mandiri, sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang (UU) Nomor 23 Tahun 2015 tentang Pemerintahan Daerah. Kemandirian dalam mengurus pemerintahan ini salah satunya dalam pembiayaan pembangunan daerah melalui berbagai inovasi dan kreativitas Pemerintah Daerah dalam mencari menemukan sumber-sumber keuangan daerah yang sejalan dengan kebijakan-kebijakan yang sudah ditentukan. Salah satunya sumbernya adalah dengan pengembangan dan pembentukan BUMD yang potensial dapat menyumbang terhadap kas daerah.

Kewenangan yang begitu luas tentunya akan membawa konsekuensi-konsekuensi tertentu bagi daerah untuk menjalankannya. Salah satu konsekuensinya adalah bahwa daerah harus mampu membiayai semua kegiatan

pemerintahan dan pembangunan yang menjadi kewenangannya. Sejalan dengan hal tersebut, Koswara (2000 : 5) menyatakan bahwa daerah otonom harus memiliki kewenangan dan kemampuan untuk menggali sumber-sumber keuangannya sendiri, mengelola dan menggunakan keuangan sendiri yang cukup memadai untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan daerahnya. Ketergantungan kepada bantuan pusat harus seminimal mungkin, sehingga PAD harus menjadi bagian sumber keuangan terbesar, yang didukung kebijakan perimbangan keuangan pusat dan daerah sebagai prasyarat mendasar dalam sistem pemerintahan negara.

PAD menjadi bagian sumber keuangan terbesar bagi pelaksanaan otonomi daerah menunjukkan bahwa PAD merupakan tolok ukur terpenting bagi kemampuan daerah dalam menyelenggarakan dan mewujudkan otonomi daerah. Di samping itu PAD juga mencerminkan kemandirian suatu daerah. Sebagaimana Santoso (1995:20) mengemukakan bahwa PAD merupakan sumber penerimaan yang murni dari daerah, yang merupakan modal utama bagi daerah sebagai biaya penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan daerah. Meskipun PAD tidak seluruhnya dapat membiayai total pengeluaran daerah, namun proporsi PAD terhadap total penerimaan daerah tetap merupakan indikasi derajat kemandirian keuangan suatu pemerintah daerah.

Pendapatan Asli Daerah merupakan penerimaan yang dikumpulkan oleh daerah. Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah Bab XI Keuangan Daerah Paragraf 1 Pendapatan Pasal 285 ayat (1) Sumber Pendapatan Daerah terdiri atas :

- a. Pendapatan Asli Daerah meliputi :

1. Pajak Daerah
 2. Retribusi Daerah
 3. Hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan dan
 4. lain-lain pendapatan asli daerah yang sah
- b. Pendapatan Transfer dan
- c. Lain-lain pendapatan daerah yang sah

Perusahaan sebagai suatu organisasi pasti mempunyai tujuan yang ingin di capai di masa yang akan datang. Dan untuk mewujudkan suatu tujuan maka setiap perusahaan pasti memiliki visi, misi dan strategi sebagai sarana untuk mencapainya. Penilaian tentang apakah tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai atau tidak, tidaklah mudah untuk dilakukan karena berkaitan dengan pertimbangan terhadap aspek manajemen lingkungannya. Salah satu cara untuk mengetahui apakah suatu tujuan atau rencana yang ditetapkan telah dilaksanakan dalam kegiatan operasional perusahaan adalah dengan mengukur kinerja perusahaan tersebut. Setiap perusahaan yang memiliki manajemen berbasis kinerja pasti membutuhkan alasan disebut pengukuran kinerja.

Peranan BUMD dalam sistem perekonomian daerah diharapkan dapat berperan tidak hanya sebagai penyeimbang kekuatan, melainkan juga diharapkan mampu memberikan sumbangan dalam meningkatkan pendapatan melalui penyeteran laba BUMD. BUMD sebagai sumber pendapatan daerah secara legal formal diakui dalam peraturan perundang-undangan. Namun hal ini juga bermakna bahwa jika BUMD tidak memperoleh laba, maka pemerintah daerah juga tidak akan memperoleh PAD dari BUMD tersebut. Dengan demikian, besaran PAD yang diperoleh pemerintah daerah dari BUMD tergantung pada

besaran laba yang diperoleh BUMD. Pemerintah Daerah Kabupaten Bulungan memiliki beberapa BUMD yaitu :

Tabel. 1 .1
Jumlah BUMD di Kabupaten Bulungan

NO	BUMD	Kepemilikan Saham
1	Perusahaan Daerah Air Minum	Pemerintah 100%
2	Perusahaan Daerah Berdikari	Pemerintah 100%
3	Perusahaan Daerah BPR	Pemerintah 100%
4	PT.Bulungan Lestari Mandiri	49% Pemerintah, 51% PT.BLM

Sumber Bagian Perekonomian Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan Tahun 2015.

Perusahaan Daerah adalah perusahaan yang sebagian atau seluruh modal yang dimiliki adalah milik Pemerintah Daerah, baik berasal dari kekayaan daerah yang dipisahkan maupun dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang berkedudukan di Jalan Sudirman RT VII No 17 Tanjung Selor Kabupaten Bulungan Provinsi Kalimantan Utara, didirikan berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Bulungan Nomor 9 tanggal 15 Desember 2005 bersama Dewan perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bulungan dan Bupati Bulungan sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Daerah Nomor 19 Tahun 2011 tentang perubahan atas Peraturan Daerah Kabupaten Bulungan Nomor 9 Tahun 2005 tentang Perusda Berdikari . Susunan Badan Pengawas Perusda berdasarkan SK Bupati Bulungan Nomor 484/K-IX/500/2014 tentang Pengangkatan Badan Pengawas Perusda berdikari Kabupaten Bulungan.

Berdasarkan Perda tersebut Keberadaan Perusda Berdikari pada Bab IV Tujuan dan Lapangan Usaha pasal 4 Ayat (1) Perusahaan Daerah bertujuan :

1. Melaksanakan dan menunjang kebijakan serta program Pemerintah Daerah di bidang Pembangunan dan Perekonomian Daerah dan;

2. Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD)

Ayat (2) Untuk mencapai tujuan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) menjalankan usaha-usaha di bidang produksi, jasa umum dan jasa transportasi.

Perusahaan Daerah tersebut untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi dan pembangunan di daerah diperlukan peran aktif perusahaan daerah agar dapat meningkatkan PAD, dalam operasionalnya Perusda Berdikari mengalami kerugian yang besar sehingga tidak dapat memberikan kontribusi terhadap PAD, Perusda tidak menghasilkan keuntungan yang maksimal, kinerja perusahaan yang menurun, pengelolaan dan pelayanannya yang kurang optimal, maka dalam rangka untuk penyehatan Perusda tersebut melalui perbaikan manajemen. Kepada Direksi yang bertindak pemimpin perusahaan dapat mempertimbangkan beban operasional sebaik-baiknya antara pendapatan dan pengeluaran.

Berdasarkan hasil audit Kantor Akuntan Publik (KAP) Kumalahadi dan Sugeng Pamudji No izin usaha KAP No. 29/KM.1/2015 di peroleh data bahwa Pada tahun 2015 Perusda Berdikari kabupaten Bulungan mengalami kerugian cukup besar yaitu senilai Rp. 1.086.289.813 dikarenakan biaya operasional yang tinggi. Hal ini berkaitan dengan permasalahan sebagai berikut :

1. Proses pelaksanaan pengelolaan BUMD :

BUMD mengalami berbagai permasalahan yang dihadapi baik masalah internal berkaitan dengan manajemen perusahaan ataupun masalah eksternal berkaitan dengan tingkat persaingan yang sangat tinggi dan perubahan lingkungan usaha yang menimbulkan acaman bagi kelangsungan hidup perusahaan dalam hal ini yaitu pendapatan perusahaan tersebut tidak sesuai dengan yang diharapkan.

2. Belum konsistennya menerapkan Prinsip *Good Corporate*

Governance(GCG)

- a) Akuntabilitas: Para pengambil keputusan masih lemah dalam segala bidang yang menyangkut nasib perusahaan.
- b) Pengawasan : Tingkat Pengawasan yang dilakukan terhadap Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan sangat lemah yaitu tidak melakukan monitoring dan evaluasi terhadap perusahaan.
- c) Profesionalisme : Sumber daya manusia rendah dan belum mampu mengelola manajemen perusahaan sehingga tidak dapat memberikan pelayanan yang maksimal.
- d) Efisiensi dan Efektifitas : Pelayanan kepada masyarakat belum efisien dan efektifitas karena manajemen perusahaan dan keuangan tidak sehat (sumber daya manusia maupun anggarannya).
- e) Transparansi : belum menciptakan kepercayaan timbal-balik antara pemerintah, perusahaan dan masyarakat melalui penyediaan informasi dan kemudahan didalam memperoleh informasi.

3. Target hasil keuangan BUMD, keuangan belum mencapai target sebagaimana tujuan dibentuknya perusda berdikari yaitu meningkatkan PAD melalui bidang-bidang usaha yang dikelolanya.

Berbagai masalah tersebutlah yang menyebabkan BUMD belum banyak berperan dalam mendukung PAD dan perekonomian daerah. Mencermati berbagai temuan empirik, permasalahan tersebut diindikasikan bahwa Kinerja Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan belum berperan/mampu dalam mendukung PAD sehingga masih membutuhkan perbaikan dan penyehatan terhadap BUMD tersebut. Indikasi ini berkaitan dengan :

1. *Context* yaitu kebijakan Pemerintah Peraturan Daerah Nomor 19 Tahun 2011 tentang perubahan atas Peraturan Daerah Kabupaten Bulungan Nomor 9 Tahun 2005 tentang Perusda Berdikari dan Berdasarkan hasil audit Kantor Akuntan Publik (KAP) mengalami kerugian cukup besar yaitu senilai Rp. 1.086.289.813.

2. *Input*, dalam pengelolaan manajemen perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan sangat tidak sehat hal ini dikarenakan sumber daya manusia perusahaan tersebut tidak mampu dan pengelolaan keuangan perusahaan tidak menggunakan standar-standar keuangan sehingga perusahaan mengalami kerugian yang besar.
3. *Process*, pada pelaksanaannya perusahaan tidak sesuai dengan strategi yang diharapkan yaitu Manajemen perusahaan dan keuangan tidak dapat dikelola dengan baik. Manajemen perusahaan tidak berjalan secara efektif dan efisien baik masalah pengelolaan anggaran maupun pengelolaan sumber daya manusia.
4. *Product*, Anggaran yang diberikan pemerintah kepada perusahaan tidak dapat dikelola dengan baik sehingga kondisi perusahaan menjadi tidak sehat dan product yang dihasilkan tidak sesuai dengan target karena pengeluaran lebih besar sehingga perusahaan tidak mampu memberikan kontribusi kepada pemerintah (PAD).

Indikasi tersebut di atas disebabkan oleh evaluasi Kinerja Perusahaan Daerah Kabupaten Bulungan yang belum sesuai dengan Kebijakan pemerintah.

Hal ini mendorong penulis menjadikan dasar perlunya dilakukan evaluasi terhadap evaluasi kinerja perusahaan daerah berdikari Kabupaten Bulungan yang merupakan BUMD milik Pemerintah Kabupaten Bulungan, dengan topik “Evaluasi Kinerja Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD)”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan dari uraian latar belakang diatas, permasalahan yang akan dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana Evaluasi Kinerja Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan dalam rangka Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah?
2. Faktor-faktor apa saja yang menghambat kinerja Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan?
3. Usaha apa saja yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Bulungan dalam mengatasi hambatan tersebut?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang dan rumusan masalah tersebut tujuan penelitiannya adalah :

1. Mengetahui dan menganalisis kinerja Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah.
2. Mengetahui dan menganalisis faktor-faktor yang menghambat Kinerja Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan.
3. Dapat mengetahui dan menganalisis usaha-usaha apa yang akan dilakukan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Bulungan dalam mengatasi hambatan yang dihadapi oleh Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat secara teoritis maupun praktis sebagai berikut :

1. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dan masukan bagi pengembangan ilmu pengetahuan, teori dan konsep ilmu administrasi negara terutama penilaian kinerja perusahaan.

2. Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi pihak-pihak terkait, terutama bagi Pemerintah Daerah Kabupaten Bulungan untuk dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan arah kebijakan yang terkait dengan tugas pokok dan fungsinya.



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Kebijakan Publik

Kebijakan berasal dari kata *policy* sama dengan kata lain *police an politics* (Dunn dalam Muhajir Darwan 1990:10), lebih lanjut dijelaskannya pula istilah *policy* (kebijakan) seringkali penggunaannya saling dipertukarkan dengan istilah-istilah lain seperti tujuan (*goals*), program, keputusan, undang-undang, ketentuan-ketentuan.

Para ahli kebijakan banyak mengungkapkan definisi kebijakan berdasarkan sudut pandang dan pendapatnya yang berbeda, seperti menurut Thomas R. Dye (1975:1) menyatakan "*what ever government choose to do or not to do*", artinya apapun yang dipilih oleh pemerintah untuk dilakukan atau tidak dilakukan. Pemerintah memegang peranan penting bukannya melakukan tindakan tertentu juga untuk berbuat sesuatu atau menetapkan kebijakan untuk melaksanakan program sesuatu dalam mengatasi permasalahan, akan tetapi pemerintah hanya berdiam diri saja dan tidak melakukan kegiatan apa-apa, itupun dapat dikatakan kebijakan pemerintah yang demikian bentuknya. Menurut Frederock (dalam Wahab, 1991 : 13) kebijakan diartikan sebagai suatu tindakan yang mengarah kepada tujuan yang diusulkan oleh seseorang, kelompok atau pemerintah dalam lingkungan tertentu sehubungan dengan adanya hambatan-hambatan tertentu, seraya mencari peluang-peluang untuk mencapai

tujuan atau mewujudkan sasaran yang diinginkan. Definisi ini berarti pemerintah harus mempunyai kemampuan yang dapat diandalkan apapun bentuknya untuk merespon dan menanggulangi permasalahan yang dihadapi, dengan memperhatikan sumber daya yang dimiliki serta menerima masukan atau usulan dari seseorang/ kelompok, sehingga ada jalan keluar yang terbaik, dihasilkan melalui proses yang fair. Karena kebijakan ini dilakukan oleh pemerintah, dan diarahkan untuk kepentingan masyarakat maka dikatakan kebijakan publik.

Kebijakan publik yang dibuat dan dikeluarkan oleh negara/pemerintah diharapkan dapat menjadi solusi akan permasalahan-permasalahan tersebut. Kebijakan Publik adalah suatu keputusan yang dimaksudkan untuk tujuan mengatasi permasalahan yang muncul dalam suatu kegiatan tertentu yang dilakukan oleh instansi pemerintah dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan (Mustopadidjaja, 2002). Sejalan dengan hal tersebut, Woll sebagaimana dikutip Tangkilisan (2003:2) kebijakan publik ialah sejumlah aktivitas pemerintah untuk memecahkan masalah di masyarakat, baik secara langsung maupun melalui berbagai lembaga yang mempengaruhi kehidupan masyarakat. Dalam pelaksanaan kebijakan publik terdapat tiga tingkat pengaruh sebagai implikasi dari tindakan pemerintah tersebut yaitu: 1) adanya pilihan kebijakan atau keputusan yang dibuat oleh politisi, pegawai pemerintah atau yang lainnya yang bertujuan menggunakan kekuatan publik untuk mempengaruhi kehidupan masyarakat; 2) adanya output kebijakan, di

mana kebijakan yang diterapkan pada level ini menuntut pemerintah untuk melakukan pengaturan, penganggaran, pembentukan personil dan membuat regulasi dalam bentuk program yang akan mempengaruhi kehidupan masyarakat; 3) adanya dampak kebijakan yang merupakan efek pilihan kebijakan yang mempengaruhi kehidupan masyarakat.

Pada sudut pandang lain, Hakim (2003) mengemukakan bahwa Studi Kebijakan Publik mempelajari keputusan-keputusan pemerintah dalam mengatasi suatu masalah yang menjadi perhatian publik. Beberapa permasalahan yang dihadapi oleh Pemerintah sebagian disebabkan oleh kegagalan birokrasi dalam memberikan pelayanan dan menyelesaikan persoalan publik. Kegagalan tersebut adalah *information failures, complex side effects, motivation failures, rentseeking, second best theory, implementation failures* (Hakim, 2002).

Terdapat lima hal yang berhubungan dengan kebijakan publik, menurut Anderson dalam Tahir (2013:3) yaitu :

- 1) Tujuan atau kegiatan yang berorientasi tujuan haruslah menjadi perhatian utama perilaku acak atau peristiwa yang tiba-tiba.
- 2) Kebijakan merupakan pola atau model tindakan pejabat pemerintah mengenai keputusan-keputusan diskresinya secara terpisah.
- 3) Kebijakan harus mencakup apa yang nyata pemerintah perbuat, atau apa yang mereka katakan akan dikerjakan.
- 4) Bentuk kebijakan publik dalam bentuknya yang positif didasarkan pada ketentuan hukum dan kewenangan.
- 5) Tujuan kebijakan publik adalah dapat dicapainya kesejahteraan masyarakat melalui product kebijakan yang dibuat oleh Pemerintah.

Memahami konsep diatas, maka tepat kiranya Riant Nograho (2004: 50) mengatakan bahwa kebijakan publik hadir dengan tujuan untuk mengatur kehidupan bersama dengan mengarah pada pencapaian visi dan misi yang telah disepakati, tujuan bersama yang dicita-citakan.

2. Konsep Evaluasi

Evaluasi yang dalam bahasa Inggris dikenal dengan istilah *Evaluation*. Secara umum, pengertian evaluasi adalah suatu proses untuk menyediakan informasi tentang sejauh mana suatu kegiatan tertentu telah dicapai, bagaimana perbedaan pencapaian itu dengan suatu standar tertentu untuk mengetahui apakah ada selisih di antara keduanya, serta bagaimana manfaat yang telah dikerjakan itu bila dibandingkan dengan harapan-harapan yang ingin diperoleh.

Pengertian yang lain, evaluasi adalah suatu proses yang sistematis untuk menentukan atau membuat keputusan, sampai sejauh mana tujuan program telah tercapai.

Menurut Stufflebeam dalam Arikunto dan Jabar mendefinisikan Evaluasi sebagai berikut :

“Evaluasi adalah penggambaran proses, mencari dan memberikan informasi yang berguna bagi para pengambil keputusan dalam menentukan alternatif keputusan” (Stufflebeam dalam Arikunto dan Jabar 2010:2).

Sedangkan menurut menurut Yuanda Pengertian Evaluasi adalah merupakan kegiatan yang terencana untuk mengetahui

keadaan sesuatu obyek dengan menggunakan instrumen dan hasilnya dibandingkan dengan tolak ukur untuk memperoleh kesimpulan.

Jadi Evaluasi dapat diartikan sebagai proses menilai sesuatu yang didasarkan pada kriteria atau tujuan yang telah ditetapkan, yang selanjutnya diikuti dengan pengambilan keputusan atas obyek yang dievaluasi.

Tujuan Evaluasi menurut Weiis (1974:4) ada empat hal yaitu :

- 1) Menunjuk pada penggunaan metode penelitian
- 2) Menekankan pada hasil suatu program
- 3) Penggunaan kriteria untuk menilai
- 4) Kontribusi terhadap pengambilan keputusan dan perbaikan program di masa mendatang.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa evaluasi merupakan proses yang sistematis dan berkelanjutan untuk mengumpulkan, mendeskripsikan, menginterpretasikan dan menyajikan informasi untuk dapat digunakan sebagai dasar membuat keputusan, menyusun kebijakan maupun menyusun program selanjutnya.

Adapun tujuan evaluasi adalah untuk memperoleh informasi yang akurat dan objektif tentang suatu program. Informasi tersebut dapat berupa proses pelaksanaan program, dampak/hasil yang dicapai, efisiensi serta pemanfaatan hasil evaluasi yang difokuskan untuk program itu sendiri, yaitu untuk mengambil keputusan apakah dilanjutkan, diperbaiki atau dihentikan. Selain itu, juga dipergunakan

untuk kepentingan penyusunan program berikutnya maupun penyusunan kebijakan yang terkait dengan program.

Menurut Crawford (2000 : 30), tujuan dan atau fungsi evaluasi adalah :

- 1) Untuk mengetahui apakah tujuan-tujuan yang telah ditetapkan telah tercapai dalam kegiatan.
- 2) Untuk memberikan objektivitas pengamatan terhadap perilaku hasil.
- 3) Untuk mengetahui kemampuan dan menentukan kelayakan.
- 4) Untuk memberikan umpan balik bagi kegiatan yang dilakukan.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan evaluasi adalah untuk memperoleh informasi yang akurat tentang suatu program dalam mengambil keputusan kedepannya.

3. Evaluasi Kebijakan

Evaluasi biasanya ditujukan untuk menilai sejauh mana keefektivan kebijakan publik guna dipertanggungjawabkan kepada konstituennya. Sejauh mana tujuan dicapai serta untuk melihat sejauhmana kesenjangan antara harapan dengan kenyataan.

Menurut Anderson dalam Winarno (2008:166), secara umum evaluasi kebijakan dapat dikatakan sebagai “kegiatan yang menyangkut estimasi atau penilaian kebijakan yang mencakup substansi, implementasi dan dampak pelaksanaan kebijakan tersebut” (Anderson dalam Winarno 2008:166).

Menurut Lester dan Stewart (Winarno,2008:166) evaluasi kebijakan dapat dibedakan ke dalam dua tugas yang berbeda, tugas pertama adalah untuk menentukan konsekuensi-konsekuensi yang ditimbulkan oleh suatu kebijakan dengan cara menggambarkan dampaknya. Sedangkan tugas kedua adalah untuk menilai keberhasilan atau kegagalan dari suatu kebijakan berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Evaluasi kebijakan merupakan persoalan fakta yang berupa pengukuran serta penilaian baik terhadap tahap implementasi kebijakannya maupun terhadap hasil (outcome) atau dampak (impact) dari bekerjanya suatu kebijakan atau program tertentu, sehingga menentukan langkah yang dapat diambil dimasa yang akan datang

Fungsi-Fungsi Evaluasi Kebijakan Publik Menurut Samudra dan kawan-kawan dalam Nugroho (2003:186-187), evaluasi kebijakan publik memiliki empat fungsi, yaitu:

- a. Eksplanasi. Melalui evaluasi dapat dipotret realitas pelaksanaan program dan dapat dibuat suatu generalisasi tentang pola-pola hubungan antar berbagai dimensi realitas yang diamatinya. Dari evaluasi ini evaluator dapat mengidentifikasi masalah, kondisi, dan aktor yang mendukung keberhasilan atau kegagalan program.
- b. Kepatuhan. Melalui evaluasi dapat diketahui apakah tindakan yang dilakukan oleh para pelaku, baik birokrasi maupun pelaku

lainnya sesuai dengan standar dan prosedur yang ditetapkan oleh kebijakan.

- c. Audit. Melalui evaluasi dapat diketahui, apakah output benar-benar sampai ke tangan kelompok sasaran kebijakan, atau justru ada kebocoran atau penyimpangan
- d. Akunting. Dengan evaluasi dapat diketahui apa akibat sosial ekonomi dari kebijakan tersebut.

Berdasarkan pendapat diatas disimpulkan bahwa evaluasi kebijakan merupakan persoalan fakta yang berupa pengukuran serta penilaian baik terhadap tahap implementasi kebijakannya maupun terhadap hasil (outcome) atau dampak (impact) dari bekerjanya suatu kebijakan atau program tertentu, sehingga menentukan langkah yang dapat diambil dimasa yang akan datang.

4. Evaluasi Program

Evaluasi merupakan proses yang menentukan kondisi, dimana suatu tujuan telah dicapai, definisi diatas menerangkan secara langsung hubungan evaluasi dengan tujuan suatu kegiatan yang mengukur derajat, yang dimana sesuatu dapat dicapai. Menurut pengertian bahasa kata evaluasi berasal dari bahasa inggris “evaluation” yang berarti penilaian atau penaksiran. Sedangkan menurut pengertian istilah evaluasi merupakan kegiatan yang terencana untuk mengikuti keadaan sesuatu objek dengan menggunakan instrument dan hasilnya dibandingkan dengan tolak ukur untuk memperoleh kesimpulan Chabib Toha (2003 : 1).

Lebih lanjut dijelaskannya pula bahwa evaluasi bukan sekedar menilai suatu aktifitas secara spontan dan insidental, melainkan merupakan kegiatan untuk menilai sesuatu secara terencana, sistematis dan terarah berdasarkan atas tujuan yang jelas. Kegiatan evaluasi memerlukan penggunaan informasi yang diperoleh melalui pengukuran maupun dengan cara lain untuk menentukan pendapat dan membuat keputusan terhadap sebuah kegiatan, termasuk pendidikan.

Evaluasi program adalah proses untuk mendeskripsikan dan menilai suatu program dengan menggunakan kriteria tertentu dengan tujuan untuk membantu merumuskan keputusan, kebijakan yang lebih baik. Pertimbangannya adalah untuk memudahkan evaluator dalam mendeskripsikan dan menilai komponen-komponen yang dinilai, apakah sesuai dengan ketentuan atau tidak.

Banyak pakar yang mengemukakan definisi tentang evaluasi, diantaranya adalah Grounlund dan Linn (2000:5) yang mengemukakan bahwa evaluasi adalah proses yang sistematis dalam pengumpulan data, analisis data dan interpretasi informasi untuk menentukan tingkat pencapaian tujuan pengajaran. Djaali dan Mulyono (2000:1) menyatakan bahwa evaluasi sebagai proses menilai sesuatu berdasarkan kriteria atau tujuan yang telah ditetapkan, kemudian diambil keputusan atas obyek yang dievaluasi.

Arikunto dalam Suchman (2010:1) menyatakan bahwa evaluasi sebagai sebuah proses menentukan hasil yang telah dicapai beberapa kegiatan yang direncanakan untuk mendukung tercapainya tujuan.

Menurut Blaine dan Sanders (2004:1) evaluasi adalah mencari sesuatu yang berharga (*worth*). Sesuatu yang berharga tersebut dapat berupa informasi tentang suatu program, produksi serta alternatif prosedur tertentu. Karenanya evaluasi bukan merupakan hal baru dalam kehidupan manusia sebab hal tersebut senantiasa mengiringi kehidupan seseorang. Seorang manusia yang telah mengerjakan suatu hal, pasti akan menilai apakah yang dilakukannya tersebut telah sesuai dengan keinginannya semula.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, diketahui bahwa evaluasi merupakan kegiatan yang sistemik dilakukan untuk memperoleh dan menyajikan informasi atau data guna pengambilan keputusan berdasarkan kriteria yang diacu atau ditetapkan sebelumnya. Jadi, evaluasi berkaitan dengan proses pengambilan keputusan terhadap keberhasilan pencapaian proses dan tahapan kegiatan yang telah dilakukan. Kajian evaluasi program cukup bervariasi yang turut mempengaruhi jenis model evaluasi. Dari beberapa jenis, cara ataupun penyajian evaluasi program diidentifikasi bahwa semua bermuara pada penyediaan informasi dalam rangkaian pengambilan keputusan (*decision*) oleh *decision maker*.

Secara eksplisit evaluasi mengacu pada pencapaian tujuan, tetapi secara implisit evaluasi berguna untuk melihat sejauh mana kinerja yang telah dicapai oleh objek evaluasi berdasarkan kepada standar-standar tertentu. Apakah terdapat suatu kesenjangan antara kinerja yang dicapai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Karena

hasil evaluasi merupakan salah satu landasan untuk menentukan apakah suatu program berjalan secara efektif atau gagal mencapai tujuannya. Menurut Arikunto dkk (2010:22), ada empat kemungkinan kebijakan yang dapat dilakukan berdasarkan hasil evaluasi pelaksanaan program yaitu :

- 1) Menghentikan program, karena dipandang bahwa program tersebut tidak ada manfaatnya, atau tidak dapat terlaksana sebagaimana diharapkan.
- 2) Merevisi program, karena ada bagian-bagian yang kurang sesuai dengan harapan (terdapat kesalahan tetapi sedikit).
- 3) Melanjutkan program, karena pelaksanaan program menunjukkan bahwa segala sesuatu sudah berjalan sesuai dengan harapan dan memberikan hasil yang bermanfaat.
- 4) Menyebarkan program (melaksanakan program ditempat lain atau mengulangi lagi program di lain waktu), karena program tersebut berhasil dengan baik, maka sangat baik jika dilaksanakan lagi di tempat dan waktu lain.

Berdasarkan penjelasan diatas disimpulkan bahawa evaluasi program mendeskripsikan dan menilai suatu program dalam membantu merumuskan keputusan yang lebih baik. Evaluasi erat kaitannya dengan proses pengambilan keputusan terhadap keberhasilan pencapaian proses dan berguna untuk melihat sejauh mana kinerja yang telah dicapai, apakah terdapat kesenjangan antara kinerja yang ingin dicapai dengan kriteria yang telah ditetapkan.

5. Model-Model Evaluasi

Pelaksanaan evaluasi, perlu memepitimbangan model evaluasi yang akan dibuat. Model evaluasi merupakan suatu desain yang dibuat oleh para ahli atau pakar evaluasi. Biasanya model evaluasi ini dibuat berdasarkan kepentingan seseorang, lembaga atau instansi yang ingin

mengetahui apakah program yang telah dilaksanakan dapat mencapai hasil yang diharapkan. Model-model tersebut adalah :

a) *Goal Free Evaluation Model*

Evaluasi model *goal free evaluation*, dikembangkan oleh Michael Scriven fokus pada adanya perubahan perilaku yang terjadi sebagai dampak dari program yang diimplementasikan, melihat dampak sampingan baik yang diharapkan maupun yang tidak diharapkan, dan membandingkan dengan sebelum program dilakukan. Evaluasi juga membandingkan antara hasil yang dicapai dengan besarnya biaya yang dikeluarkan untuk program tersebut atau melakukan *cost benefit analysis*.

Tujuan program tidak perlu diperhatikan karena kemungkinan evaluator terlalu rinci mengamati tiap-tiap tujuan khusus. Jika masing-masing tujuan khusus tercapai, artinya terpenuhi dalam penampilan tetapi evaluator lupa memperhatikan sejauh mana masing-masing penampilan tersebut mendukung penampilan terakhir yang diharapkan oleh tujuan umum maka akibatnya jumlah penampilan khusus ini tidak banyak bermanfaat. Dapat disimpulkan bahwa, dalam model ini bukan berarti lepas dari tujuan tetapi hanya lepas dari tujuan khusus. Model ini hanya mempertimbangkan tujuan umum yang akan dicapai oleh program, bukan secara rinci perkomponen yang ada. Scriven menekankan bahwa evaluasi itu adalah interpretasi *Judgement* yang merupakan pengambil keputusan dan sekaligus penyedia informasi.

Scriven dalam Tujuan Evaluasi Model Gratis menunjukkan bahwa fokus pada program atau tujuan kegiatan ini dapat menjadi

tempat awal yang penting untuk teknologi bekerja dalam domain evaluasi. Scriven percaya bahwa "tujuan program tertentu tidak harus diambil sebagai yang diberikan," tapi diperiksa dan dievaluasi juga (Guskey dalam Ahmad 2013 : 124).

Kekurangan dan Kelebihan Goal Free Evaluation (Guskey dalam Ahmad 2013 : 124).

- 1) Kelebihan dari model bebas tujuan di antaranya adalah:
 - a) Evaluator tidak perlu memperhatikan secara rinci setiap komponen, tetapi hanya menekankan pada bagaimana mengurangi prasangka (bias).
 - b) Model ini menganggap pengguna sebagai audiens utama. Melalui model ini, Scriven ingin evaluator mengukur kesan yang didapat dari sesuatu program dibandingkan dengan kebutuhan pengguna dan tidak membandingkannya dengan pihak penganjur.
 - c) Pengaruh konsep pada masyarakat, bahwa tanpa mengetahui tujuan dari kegiatan yang telah dilakukan, seorang penilai bisa melakukan evaluasi.
 - d) Kelebihan lain, dengan munculnya model bebas tujuan yang diajukan oleh Scriven, adalah mendorong pertimbangan setiap kemungkinan pengaruh tidak saja yang direncanakan, tetapi juga dapat diperhatikan sampingan lain yang muncul dari produk.
- 2) Kelemahan sebagai berikut :
 - a) Model bebas tujuan ini pada umumnya bebas menjawab pertanyaan penting, seperti apa pengaruh yang telah diperhitungkan dalam suatu peristiwa dan bagaimana mengidentifikasi pengaruh tersebut.
 - b) Walaupun ide Scriven bebas tujuan bagus untuk membantu kegiatan yang paralel dengan evaluasi atas dasar kejujuran, pada tingkatan praktis Scriven tidak terlalu berhasil dalam menggambarkan bagaimana evaluasi sebaiknya benar-benar dilaksanakan.
 - c) Tidak merekomendasikan bagaimana menghasilkan penilaian kebutuhan walau pada akhirnya mengarah pada penilaian kebutuhan.
 - d) Diperlukan evaluator yang benar-benar kompeten untuk dapat melaksanakan evaluasi model ini.

e) Langkah-langkah sistematis yang harus dilakukan dalam evaluasi hanya menekankan pada objek sasaran saja.

b) *CSE-UCLA Evaluation Model*

Tayibnapis (1989:11) Alkin (1969) mendefinisikan evaluasi adalah suatu proses meyakinkan keputusan, memilih informasi yang tepat, mengumpulkan, dan menganalisa informasi sehingga dapat melaporkan ringkasan data yang berguna bagi pembuat keputusan dalam memilih beberapa alternatif. Ia mengemukakan lima macam evaluasi yakni :

- 1) *Sistem assessment*, yaitu memberikan informasi tentang keadaan atau posisi sistem.
- 2) *Program planning*, membantu pemilihan program tertentu yang mungkin akan berhasil memenuhi kebutuhan program.
- 3) *Program implementation*, yang menyiapkan informasi apakah program sudah diperkenalkan kepada kelompok tertentu tepat seperti yang direncanakan?
- 4) *Program improvement*, yang memberikan informasi tentang bagaimana program berfungsi, bagaimana program bekerja, atau berjalan? Apakah menuju pencapaian tujuan, adakah hal-hal atau masalah-masalah baru yang muncul takterduga?
- 5) *Program certification*, yang memberi informasi tentang nilai atau guna program.

c) *Evaluasi CIPP (Context, Input, Process, Product)*

CIPP Evaluasi Model menurut Nana Sudjana (1989 : 246) pada garis besarnya melayani empat macam keputusan :

- 1) Perencanaan keputusan yang memengaruhi pemilihan tujuan umum dan khusus.
- 2) Keputusan pembentukan atau structuring, yang kegiatannya mencakup pemastian strategi optimal dan desain proses untuk mencapai tujuan yang telah diturunkan dari keputusan perencanaan.

- 3) Keputusan implementasi, dimana pada keputusan ini para evaluator mengusahakan sarana prasarana untuk menghasilkan dan meningkatkan pengambilan keputusan atau eksekusi, rencana, metode dan strategi yang hendak dipilih.
- 4) Keputusan pemutaran (recycling) yang menentukan, jika suatu program itu diteruskan, diteruskan dengan modifikasi dan atau diberhentikan secara total atas dasar kriteria yang ada.

Dalam proses pengimplementasian suatu program, tentu mempunyai perbedaan dalam evaluasi. Perbedaan tersebut terjadi karena adanya perbedaan maksud dan tujuan dari suatu program. pada evaluasi kinerja dilakukan dengan tujuan untuk melihat kualitas, loyalitas, atau motivasi dari kerja pegawai, sehingga dapat menghasilkan hasil produksi. Oleh karena adanya perbedaan tersebut, muncul beberapa teknik evaluasi dalam pengimplementasian suatu program. Salah satu teknik dalam evaluasi ialah model evaluasi CIPP (*Context, Input, Process, Product*).

Model evaluasi CIPP ini merupakan salah satu dari beberapa teknik evaluasi suatu program yang ada. Model ini dikembangkan oleh salah satu pakar evaluasi, Stutflebeam yang dikembangkan pada tahun 1971 dengan berlandaskan pada keempat dimensi yaitu dimensi context, dimensi input, dimensi process, dan dimensi product. Evaluasi model ini bermaksud membandingkan kinerja dari berbagai dimensi program dengan sejumlah kriteria tertentu, untuk akhirnya

sampai pada deskripsi dan judgment mengenai kekuatan dan kelemahan program yang dievaluasi.

a) Evaluasi konteks (*context evaluation*)

Merupakan dasar evaluasi yang bertujuan menyediakan alasan-alasan (*rationale*) dalam menentukan tujuan (Baline R. Worthern & James R. Sanders: 1979). Karenanya upaya yang dilakukan evaluator dalam evaluasi konteks ini ialah memberikan gambaran dan rincian terhadap lingkungan, kebutuhan dan tujuan (*goal*). Stufflebeam (1983) menyatakan evaluasi konteks sebagai fokus institusi yang mengidentifikasi peluang dan menilai kebutuhan. Kebutuhan dalam hal ini dirumuskan sebagai suatu kesenjangan (*discrepancy view*) antara kondisi nyata (*reality*) dengan kondisi yang diharapkan (*ideality*). Evaluasi konteks juga mendiagnostik suatu kebutuhan yang selayaknya tersedia sehingga tidak menimbulkan kerugian jangka panjang (Isaac & Michael: 1981).

b) Evaluasi masukan (*input evaluation*)

Meliputi analisis personal yang berhubungan dengan bagaimana penggunaan sumber-sumber yang tersedia dan alternatif-alternatif strategi yang harus dipertimbangkan untuk mencapai suatu program (Suharsimi, 1988: 39). Komponen evaluasi masukan meliputi sumber daya manusia, sarana dan prasarana pendukung serta berbagai prosedur dan aturan yang diperlukan.

c) Evaluasi proses (*process evaluation*)

Evaluasi yang dirancang dan diaplikasikan dalam praktik implementasi kegiatan disebut dengan evaluasi proses. Untuk melihat apakah pelaksanaan program sudah sesuai dengan strategi yang telah dilaksanakan tersebut, maka perlu diadakannya evaluasi. Evaluasi tersebut dinamakan evaluasi proses. Evaluasi proses termasuk mengidentifikasi permasalahan prosedur pada pelaksanaan kejadian dan aktivitas. Setiap perubahan-perubahan yang terjadi pada aktivitas dimonitor secara jujur dan cermat. Pencatatan aktivitas harian penting dilakukan karena berguna pada pengambilan keputusan untuk menentukan tindak lanjut penyempurnaan dan menentukan kekuatan dan kelemahan program.

Stufflebeam juga mengatakan bahwa evaluasi proses merupakan pengecekan yang berkelanjutan atas implementasi perencanaan (Stufflebeam & Shienfield, 1985:175 dalam Badrujaman, 20-(09:66). Tujuan evaluasi proses yaitu untuk mengidentifikasikan atau memprediksi dalam proses pelaksanaan, seperti cacat dalam disain prosedur atau implementasinya (Badrujaman, 2009). Selanjutnya dijelaskan pula bahwa evaluasi proses juga bertujuan untuk menyediakan informasi sebagai dasar memperbaiki program, serta untuk mencatat, dan menilai prosedur kegiatan dan peristiwa.

Selain itu, tujuan utama evaluasi proses dikemukakan oleh Worthen and Sanders (1973) dalam Fuddin Van Batavia under Uncategorized (2008), yaitu:

- 1) Mengetahui kelemahan selama pelaksanaan termasuk hal-hal yang baik untuk dipertahankan,
- 2) Memperoleh informasi mengenai keputusan yang ditetapkan, dan
- 3) Memelihara catatan-catatan lapangan mengenai hal-hal penting saat implementasi dilaksanakan.

Memonitor kegiatan, berinteraksi terus menerus, serta dengan mengobservasi kegiatan, dan staf merupakan hal-hal yang dilakukan dalam evaluasi proses. Dalam melakukannya, dinyatakan dalam Badrujaman (2009:66) bahwa hal tersebut dapat melibatkan pengukuran *pre-test dan pos-test terhadap pengetahuan dan keterampilan, mengobservasi perilaku tertentu, self-report mengenai perbaikan tingkah laku, penilaian performance rutin (tingkat, tes terstandar, portofolio), self-studi yang terus menerus, studi kasus individual, kehadiran dan data kedisiplinan, kesesuaian antara program dengan pelaksanaan, keterlaksanaan program, pengukuran sosiometri, serta hambatan-hambatan yang ditemui.

d) Evaluasi produk (*product evaluation*)

Evaluasi yang bertujuan untuk mengukur, menginterpretasikan dan menilai pencapaian program (Stufflebeam & Shienfield, 1985: 176). Di dalam analisis produk diperlukan pembandingan antara tujuan yang ditetapkan dalam rancangan dengan hasil program yang dicapai. Hasil yang dinilai dapat berupa skor tes, prosentase, data observasi, diagram data, sosiometri dan sebagainya, yang dapat ditelusuri

kaitannya dengan tujuan-tujuan yang lebih rinci. Selanjutnya dilakukan analisis kualitatif tentang mengapa hasilnya demikian. Evaluasi produk dapat dilakukan dengan membuat definisi operasional dan mengukur kriteria pengukuran yang telah dicapai (obyektif), melalui pengumpulan nilai dari Stakeholder dengan unjuk kerja (*performing*), baik menggunakan analisis kuantitatif maupun kualitatif (Trotter et al., 1998:136).

Model CIPP berorientasi pada suatu keputusan (*a decision oriented evaluation approach structured*). Tujuannya adalah untuk membantu administrator dalam membuat keputusan. Stufflebeam (dalam Eko Putro Widoyoko, 1993: 118) mengungkapkan bahwa, “*the CIPP approach is based on the view that the most important purpose of evaluation is not to prove but improve.*” Konsep tersebut ditawarkan oleh Stufflebeam dengan pandangan bahwa tujuan penting dari evaluasi adalah bukan membuktikan tetapi untuk memperbaiki.

Kelebihan dan Kelemahan Evaluasi Model CIPP (*Context, Input, Process, Product*)

Didalam evaluasi model CIPP mempunyai kelebihan yaitu :

- a) Memiliki pendekatan yang holistik dalam evaluasi yang bertujuan memberikan gambaran yang sangat detail atau luas terhadap suatu proyek, mulai dari konteknya hingga saat proses penerapannya.
- b) Memiliki potensi untuk bergerak di wilayah evaluasi formatif dan sumatif sehingga sama baiknya dalam melakukan

perbaikan selama program berjalan maupun memberi informasi final.

- c) Lebih komprehensif atau lebih lengkap menyaring informasi.
- d) Mampu memberikan dasar yang baik dalam mengambil keputusan dan kebijakan maupun penyusunan program selanjutnya.

Dalam Evaluasi Model CIPP juga mempunyai kelemahan yaitu :

- a) Terlalu mementingkan dimana proses seharusnya dari pada kenyataan dilapangan.
- b) Terlalu topdown dengan sifat manajerial dalam pendekataannya.
- c) Cenderung fokus pada rational management dari pada mengakui kompleksitas realitas empiris.

Berkaitan dengan itu, dalam pelaksanaan Evaluasi Kinerja Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan mengacu pada Peraturan Daerah Nomor 19 Tahun 2011 tentang Perubahan atas Peraturan Daerah Kabupaten Bulungan Nomor 9 Tahun 2005 tentang Perusahaan Daerah Berdikari, yang didalamnya mengatur hal-hal mengenai struktur organisasi, Direksi, Dewan Pengawas, modal (dana penyertaan modal) serta karyawan perusahaan. Dari beberapa konsep evaluasi program sebagaimana pada landasan teori diatas, peneliti menganggap model CIPP yang paling pas mewakili Evaluasi Kinerja Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan, dengan alasan-alasan diantaranya :

- a) Model CIPP bersifat lebih komprehensif dan mewakili keseluruhan hal yang akan dibahas dalam Evaluasi Kinerja Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan.
- b) Bahwa penulis berkeinginan memberikan rekomendasi terhadap Evaluasi Kinerja Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan ini secara berkelanjutan, dan model CIPP dianggap lebih mampu mengakomodir hal tersebut dibandingkan dengan model lainnya.
- c) Sebagaimana tertuang dalam Peraturan Daerah Nomor 19 Tahun 2011 tentang Perubahan atas Peraturan Daerah Kabupaten Bulungan Nomor 9 Tahun 2005 tentang Perusahaan Daerah Berdikari dan Berdasarkan hasil audit Kantor Akuntan Publik (KAP) Kumalahadi dan Sugeng Pamudji No izin usaha KAP No. 29/KM.1/2015 agar dapat melakukan evaluasi terhadap kinerja Perusahaan Daerah Berdikari, dengan demikian model CIPP yang mewakili model evaluasi dibanding model evaluasi lainnya.

6. Konsep Kinerja

Istilah kinerja dari kata job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Prestasi kerja pada umumnya dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesungguhan kerja dari tenaga kerja yang bersangkutan. Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (performance). Sebagaimana dikemukakan oleh

Mangkunegara (2007) bahwa istilah kinerja dari kata kata job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

Kinerja bisa mempengaruhi berlangsungnya kegiatan suatu organisasi perusahaan, semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh pegawai atau karyawan akan sangat membantu dalam perkembangan organisasi atau perusahaan. Kinerja pegawai atau karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Beberapa definisi kinerja menurut pendapat beberapa ahli. Rivai (2011 :554) “ Kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan” Rue & Byan 1991 Kinerja sebagai tingkat pencapaian atau hasil *degree of accomplishment*” dengan kata lain kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi,” Menurut Mangkunegara (2001) “ Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Kedua pendapat tersebut, merujuk kinerja pada dasarnya untuk tercapainya kinerja setiap organisasi yang dilakukan oleh individu, pegawai maupun secara keorganisasian.

Kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kerja kelompok personel. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personel yang memegang jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personel di dalam organisasi (Ilyas, 2001).

Berdasarkan penjelasan tersebut disimpulkan bahwa Kinerja adalah kemampuan kerja seorang pegawai yang dapat dibuktikan dari hasil kerja sehari-hari yang dapat memberikan nilai lebih bagi kemajuan unit kerja atau organisasi.

a. Indikator kinerja

Pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.

Pelayanan publik menurut Roth (1926:1) “didefinisikan sebagai layanan yang tersedia untuk masyarakat, baik secara umum atau secara khusus. Pelayanan publik yang professional artinya pelayanan publik yang dicirikan oleh adanya akuntabilitas, responsibilitas dari pemberi layanan :

- 1) Efektif, mengutamakan pada pencapaian apa yang menjadi tujuan dan sasaran.
- 2) Sederhana, mengandung arti prosedur/tata cara pelayanan diselenggarakan secara mudah, cepat, tepat, tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan.

- 3) Kejelasan dan kepastian (transparan) mengandung akan arti adanya kejelasan dan kepastian :
 - Prosedur/tata cara pelayanan.
 - Persyaratan pelayanan, baik persyaratan teknis maupun persyaratan administrative.
 - Unit kerja dan atau pejabat dan berwenang dan bertanggungjawab dalam memberikan pelayanan.
 - Rincian biaya pelayanan dan tata cara pembayarannya.
 - Jadwal waktu penyelesaian pelayanan.
- 4) Keterbukaan, berarti prosedur/tata persyaratan yang berkaitan dengan proses pelayanan di informasikan secara terbuka agar mudah diketahui dan dipahami oleh masyarakat baik diminta maupun tidak diminta.
- 5) Efisiensi
Persyaratan pelayanan hanya dibatasi pada hal yang berkaitan langsung dengan pencapaian sasaran pelayanan.
- 6) Ketepatan waktu, mengandung arti pelaksanaan pelayanan masyarakat dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.
- 7) Responsif, lebih mengarah pada daya tanggap dan cepat menanggapi apa yang menjadi masalah, kebutuhan dan aspirasi masyarakat yang dilayani.
- 8) Adaptif, cepat menyesuaikan terhadap apa yang menjadi tuntutan, keinginan masyarakat.

Dwiyanto (1995:9) mengemukakan beberapa indikator yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja birokrasi publik yaitu :

- a) Produktivitas
- b) Kualitas layanan
- c) Responsivitas
- d) Responsibilitas
- e) Akuntabilitas

b. Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja

Penilaian terhadap kinerja merupakan upaya perbaikan kinerja agar lebih terarah dan sistematis. Menurut Rivai (2004:324) aspek-aspek yang dinilai dalam menganalisa kinerja dapat di kelompokkan dalam beberapa kemampuan yaitu :

1. **Kemampuan Teknis**
Kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
2. **Kemampuan Konseptual**
Kemampuan untuk mengetahui kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional, perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggungjawab sebagai seorang karyawan.
3. **Kemampuan Hubungan Interpersonal**
Kemampuan kerjasama dengan orang lain, memotivasi karyawan melakukan negosiasi dan lainnya.

Menurut Gomes (200:142) kinerja dapat dipengaruhi oleh :

- 1) **Kualitas kerja**
Kualitas kerja karyawan merupakan baik atau buruknya hasil kerja karyawan pada suatu periode tertentu. Pekerjaan yang diselesaikan oleh karyawan tersebut cukup memuaskan atau dianggap gagal Karena tidak sesuai dengan harapan atasannya.
- 2) **Kuantitas kerja**
Kuantitas kerja karyawan merupakan hasil kerja dilihat dari banyaknya pekerjaan yang berhasil diselesaikan. Ukurannya adalah target yang telah ditetapkan sebelumnya, apakah sudah sesuai, melebihi atau kurang dari target.
- 3) **Pengetahuan mengenai pekerjaan**
Pengalaman dan pemahaman atas pekerjaan yang dilakukannya sehari-hari sehingga dapat mendukung karyawan tersebut dalam melaksanakan tugasnya dengan baik.
- 4) **Kreativitas**
Gagasan-gagasan maupun tindakan yang dilakukan oleh karyawan untuk dapat menyelesaikan suatu persoalan atau menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.
- 5) **Kerjasama**
Kemampuan karyawan dalam bekerja dalam sebuah tim guna saling membantu dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan.

c. **Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting yang dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Namun pelaksanaan kinerja yang obyektif bukanlah tugas yang sederhana, menurut Dessler (2000) penilaian kinerja adalah usaha untuk mengevaluasi kinerja karyawan

pada saat ini dan masa lalu dikaitkan dengan standar kinerja. Proses penilaian kinerja menurut Dessler (2000) mencakup tiga hal yaitu :

- 1) Merancang standar kerja
- 2) Menilai kinerja aktual karyawan dikaitkan dengan standarnya.
- 3) Memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memberikan motivasi kepada karyawan dengan maksud memperkecil kekurangan kinerja atau sebaliknya mempertahankan kinerja di atas standar.

Penilaian kinerja dapat menjadi sumber informasi utama dan umpan balik untuk pegawai. Menurut dessler (2007) penilaian kinerja merupakan faktor utama guna mengembangkan suatu organisasi yang efektif dan efisien.

7. Badan Usaha Milik Negara/Badan Usaha Milik Daerah

Undang – Undang Nomor 5 tahun 1962 Dasar didirikannya Badan Usaha Milik Daerah. Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) merupakan unit usaha milik pemerintah yang bertujuan untuk mengoptimalisasi potensi ekonomi di daerah dalam upaya menggali dan mengembangkan sumberdaya daerah, memberikan pelayanan masyarakat atau publik services serta mencari keuntungan atau profit motif. Alasan strategis mendirikan BUMD adalah mendirikan lembaga usaha yang melayani kepentingan publik, namun masyarakat atau swasta tidak mampu atau belum mampu melakukannya, baik karena investasi sangat besar, risiko usaha yang sangat besar maupun karena eksternalitasnya sangat besar dan luas.

Tujuan BUMN menurut Rees dalam Soeharto (1996:14-19) adalah :

- a) Efisiensi ekonomi yang meliputi alokasi teknologi dan manajerial.

- b) Kemampuan memperoleh laba, yang merupakan sumber pendapatan Negara berupa pajak penghasilan atas laba yang diperoleh BUMN dan bagian laba yang diterima pemerintah sebagai pemilik.
- c) Distribusi pendapatan, merupakan alat pemerintah untuk mengadakan distribusi pendapatan melalui kebijaksanaan harga di bawah rata-rata atau dengan keputusan investasi yang mengabaikan economies of scale untuk meningkatkan pendapatan riil golongan tertentu.
- d) Tujuan bersifat makro, sebagai alat kebijaksanaan pemerintah mempunyai tujuan yang bersifat agregat, antara lain untuk memperluas kesempatan kerja, memperbaiki neraca pembayaran, menekan inflasi dan meningkatkan pertumbuhan.

Public Ownership menyatakan adanya pemilikan perusahaan oleh pemerintah. Pemilikan saham dapat secara langsung/ tidak langsung melalui pemilikan saham sebesar 50% dari modal saham atau lebih. Hal ini sebagai pengawasan pemerintah terhadap perusahaan.

Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 50 tahun 1950 tentang Kepengurusan Badan Usaha Milik Daerah bahwa BUMD sebagai salah satu sumber pendapatan Asli Daerah, dan harus dikelola oleh pengurus yang mempunyai pengetahuan dan pengalaman sesuai bidang usahanya. Oleh karena itu perlu peyelenggaraan dan pembinaan Perusda Daerah yang didasarkan pada asas ekonomi yang sehat dengan memperhatikan prinsip-prinsip Good Cooperate Governance sehingga mampu bersaing dengan perusahaan lain dalam meraih peluang bisnis untuk mencapai keuntungan.

Untuk dapat mengoptimalkan perannya dan mampu mempertahankan keberadaannya dalam perkembangan ekonomi dunia yang semakin terbuka dan kompetitif di BUMD, perlu menumbuhkan

budaya profesionalisme antara lain melalui pembinaan pengurusan dan pengawasannya yang dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip tatakelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*). Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) sesungguhnya memiliki karakteristik yang sama dengan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Secara legal, BUMN dan BUMD sama-sama merupakan bagian dari keuangan negara (berdasarkan UU No. 17/2003 tentang Keuangan Negara). Namun sayang, meski BUMD memiliki karakteristik yang sama, kinerja BUMD jauh ketinggalan dibanding BUMN.

Salah satu penyebab, karena stakeholders BUMD terlihat kurang responsif dalam mengikuti dinamika yang ada, khususnya dinamika pengelolaan (*governance*) di BUMN. Padahal, jika dicermati, banyak hal yang berlaku di BUMN dapat menjadi *role model* atau *benchmark* bagi pengelolaan BUMD.

8. Penelitian Terdahulu

Dalam penulisan tesis ini, penulis melakukan studi dan analisis terhadap penelitian sebelumnya yang bersinggungan dengan variabel penelitian dalam tesis ini, penelitian tersebut dideskripsikan dibawah ini:

- 1) Penelitian yang dilakukan oleh Setiyaningsih, Suwitri yang berjudul “Evaluasi Kinerja dengan dengan metode *Balanced Scorecard* pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Moedal Kota Semarang”, Tahun 2012. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsi kinerja PDAM Tirta Moedal Kota Semarang dilihat dari empat

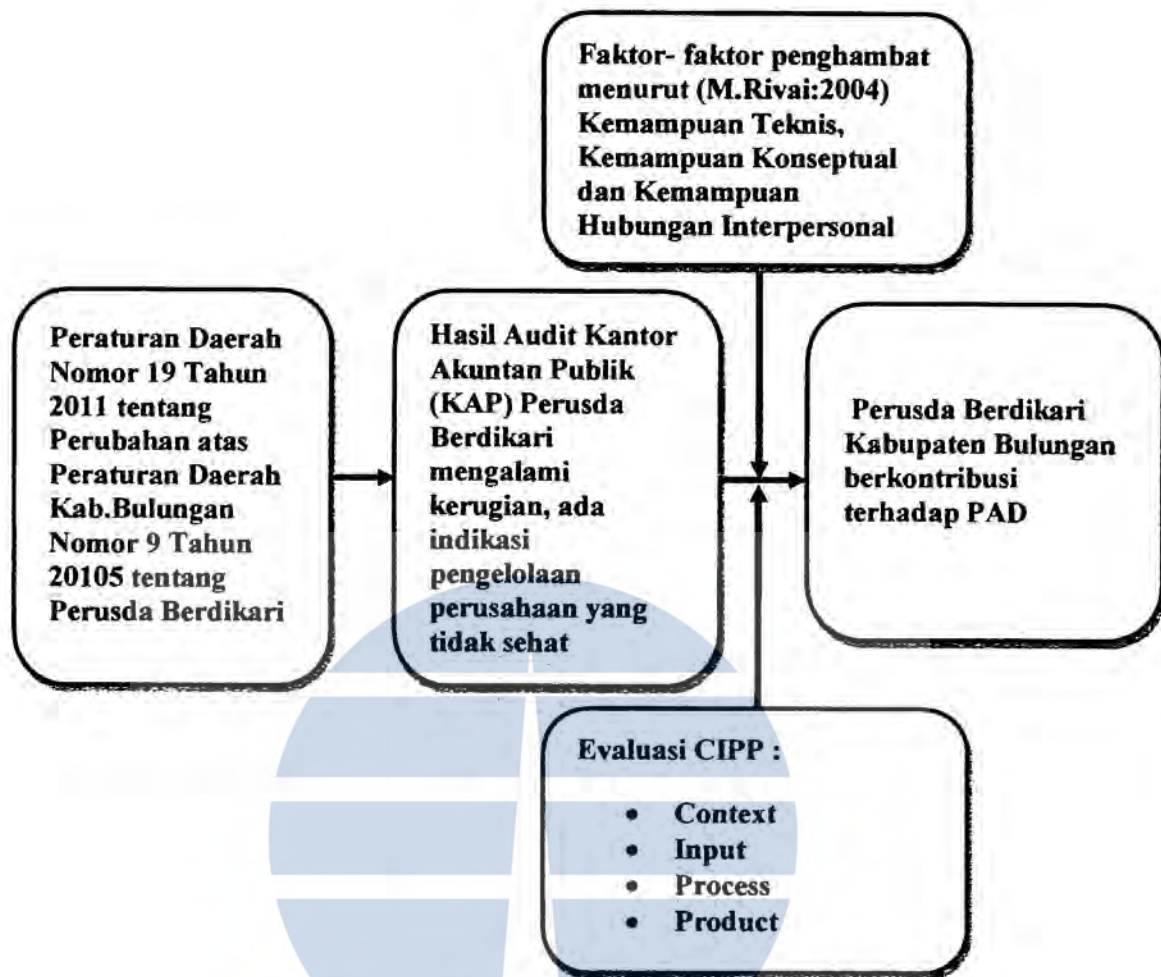
perspektif dengan metode balance scorecard dan menganalisis target yang diharapkan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa (1) perspektif pelanggan menunjukkan kinerja yang baik, 2) perspektif keuangan menunjukkan kinerja yang tidak baik, 3) . perspektif proses internal menunjukkan kinerja baik, 4) perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan kinerja yang baik. Dari keempat perspektif tersebut maka kinerja PDAM Tirta Moedal kurang baik, maka dari itu perlu dilakukan :

- a) Memperbaiki kualitas air karena air yang dialirkan sampai ke pelanggan harus memenuhi standar kesehatan sehingga air yang diterima pelanggan layak untuk dikonsumsi.
- b) Mendistribusikan air selama 24 jam, dan jika ada gangguan perlu dikonfirmasi kepada pelanggan.
- c) Mengganti pipa yang sudah tua, untuk kelancaran distribusi juga didukung peralatan yang layak, penggantian pipa juga akan menjadi solusi untuk mengurangi tingkat kebocoran.
- d) Adanya program baru untuk menarik pelanggan baru, seperti potongan untuk sambungan baru bagi masyarakat yang berpenghasilan rendah.
- e) Jika tarif dasar air harus dinaikkan tentu harus diimbangi dengan kualitas produk dan pelayanan PDAM, sehingga besarnya biaya yang dikeluarkan pelanggan sesuai dengan hasil yang seharusnya diterima.
- f) Pelatihan pegawai yang mendukung perbaikan kualitas air PDAM misalnya pelatihan standar ISO untuk kualitas air.
- g) Mencoba diterapkan metode pengukuran balanced scorecard di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.

B. Kerangka Berpikir

Berdasarkan kajian teoritis berkaitan dengan evaluasi kinerja Perusahaan Daerah sebagai pokok permasalahan penelitian maka konsep yang relevan adalah model CIPP yang digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1
Keraangka Berpikir (Stufflebeam (19771)
 Sumber diadopsi dari Model CIPP Stufflebeam (1971) dan (M.Rivai : 2004)

C. Operasionalisasi Konsep

1. Evaluasi adalah suatu proses untuk menyediakan informasi tentang sejauh mana suatu kegiatan tertentu telah dicapai, bagaimana perbedaan pencapaian itu dengan suatu standar tertentu untuk mengetahui apakah ada selisih di antara keduanya, serta bagaimana manfaat yang telah dikerjakan itu bila dibandingkan dengan harapan-harapan yang ingin diperoleh.

2. Kinerja adalah kemampuan kerja seorang pegawai yang dapat dibuktikan dari hasil kerja sehari-hari yang dapat memberikan nilai lebih bagi kemajuan unit kerja atau organisasi.
3. Perusahaan Daerah adalah perusahaan yang sebagian atau seluruh modal yang dimiliki adalah milik Pemerintah Daerah, baik berasal dari kekayaan daerah yang dipisahkan maupun dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD).



BAB III METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Desain penelitian adalah rancangan atau gambaran tentang penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti selama proses penelitian. Jadi desain penelitian merupakan gambaran mengenai semua proses yang diperlukan dalam pelaksanaan penelitian. Umar (2005 : 54) menyatakan bahwa “desain penelitian merupakan suatu cetakan biru (blue print) bagi pengumpulan, pengukuran dan penganalisaan data.” Desain penelitian adalah suatu rencana dan struktur penyelidikan yang dibuat sedemikian rupa agar diperoleh jawaban atas pertanyaan-pertanyaan penelitian.

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, yang dimaksudkan untuk menganalisis dan menggambarkan evaluasi kinerja Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan, tanpa memberikan perlakuan pada variabel-variabel yang diteliti serta mengungkap fakta, fenomena, variabel, dan keadaan yang alamiah (*natural setting*) terjadi saat penelitian berlangsung serta menyuguhkan apa adanya, serta menggunakan analisis data kualitatif yang merujuk pada prosedur analisa non matematis.

B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan

Lokasi dan situs penelitian perlu ditetapkan karena merupakan hal yang sangat penting untuk mempersempit ruang lingkup permasalahan yang ingin dikaji. Oleh karena itu, lokasi dalam penelitian ini adalah Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan Provinsi Kalimantan Utara. Menetapkan perusahaan daerah tersebut sebagai lokasi dan situs penelitian

adalah karena Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan adalah Badan Usaha Milik Daerah yang sahamnya 100% milik Pemerintah Daerah Kabupaten Bulungan. Menurut Lofland dan Lofland dalam Moeloeng (2006) sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan yang didapat dari informan melalui wawancara, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Sumber-sumber informasi penelitian ini adalah :

1) *Informan* Utama : Direktur Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan

2) *Informan* Pendukung : Dewan Pengawas Perusahaan Daerah

Informan (internal) : Manajer Perusahaan, karyawan/karyawati

Informan (Eksternal) :

- a. Bupati Bulungan
- b. Sekretaris Daerah
- b. Asisten Bidang Perekonomian, Pembangunan & kesejahteraan Setkab Bulungan
- c. Inspektorat Kabupaten Bulungan
- d. Kepala Bagian Perekonomian Setda Kab.Bulungan
- e. Kepala Bagian Hukum Setda Kab.Bulungan
- f. Kepala Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bulungan
- g. Kasubbag Sarana Perekonomian dan BUMD

C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat ukur yang digunakan dalam penelitian. Menurut (Sugiyono 2011:119), Instrumen adalah suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Secara spesikfik semua fenomena ini disebut variabel penelitian. Jadi Instrumen penelitian digunakan untuk mengukur nilai variabel yang diteliti sehingga

jumlah instrument yang akan digunakan untuk penelitian akan tergantung pada jumlah variabel yang diteliti.

Instrumen penelitian sebagai alat pengumpul data harus betul-betul dirancang dan dibuat sedemikian rupa sehingga menghasilkan data empiris sebagai datanya. Data penelitian ini, penulis menggunakan data sebagai berikut :

1. Data Primer

Data yang dikumpulkan sendiri oleh perorangan/suatu organisasi secara langsung dari objek yang diteliti untuk kepentingan studi yang bersangkutan yang dapat berupa hasil interview (wawancara) dan observasi.

2. Data Sekunder

Data yang diperoleh dan ditentukan oleh studi-studi sebelumnya atau yang diterbitkan oleh instansi lain. Biasanya tidak dari sumber data langsung yaitu berupa dokumentasi, laporan dan arsip.

D. Prosedur Pengumpulan Data

Penulis menggunakan beberapa teknik pengumpulan data yang disesuaikan dengan tujuan penelitian. Prosedur pengumpulan data menurut Sugiyono (2008:63) ada 4 macam teknik pengumpulan data yaitu observasi, wawancara, dokumentasi dan gabungan/triangulasi. Prosedur pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik wawancara dan dokumentasi.

- a) Wawancara

Dalam penelitian ini wawancara difokuskan kepada *key informan* dan *informan* lainnya, dimana wawancara mendalam dilakukan secara terbuka dan memberikan kebebasan kepada *key informan* dan *informan* lainnya untuk berbicara secara luas dan mendalam.

b) Dokumentasi

Teknik dokumentasi difokuskan untuk mengkaji dan menggali data sekunder berupa peraturan-peraturan, surat-surat, keputusan, buku pedoman/petunjuk, catatan, laporan keuangan, kegiatan dan data sekunder lainnya yang relevan.

Menurut Sugiyono (2008:83) studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif. Bahkan kredibilitas hasil penelitian kualitatif ini akan semakin tinggi jika melibatkan studi dokumen ini dalam penelitian kualitatifnya.

E. Metode Analisis Data

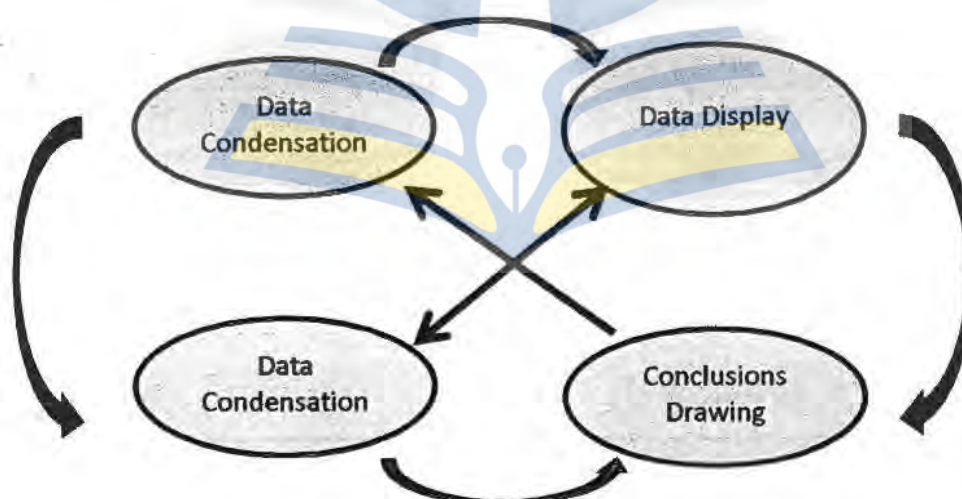
Analisis data yang diterapkan dalam penelitian ini adalah analisis data model interaktif melalui tiga komponen analisis, yakni : kondensasi data; display data; dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

Rumusan Miles dan Huberman dalam Saldana (2014:31) menyatakan bahwa dalam analisis data kualitatif terdapat 3 alur yang terjadi secara bersamaan. Aktivitas dalam analisis data yaitu :

- 1) Kondensasi data merujuk pada proses pemilihan, menyederhanakan, mengabstraksikan dan atau mentransformasikan data yang mendekati keseluruhan bagian dari catatan-catatan lapangan secara tertulis,

Transkrip wawancara, dokumen-dokumen dan materi empiris lainnya.

- 2) Penyajian data adalah sebuah pengorganisasian, penyatuan dari informasi yang memungkinkan penyimpulan dan aksi. Penyajian data membantu dalam memahami apa yang terjadi dan untuk apa melakukan sesuatu, termasuk analisis yang lebih mendalam atau mengambil aksi berdasarkan pengalaman.
- 3) Penarikan kesimpulan merupakan kegiatan yang penting, karena dari permulaan pengumpulan data seseorang menganalisis kualitatif mulai mencari arti benda-benda, mencatat keteraturan penjelasan, konfigurasi yang mungkin, alur sebab akibat dan proposisi. Kesimpulan final mungkin tidak muncul sampai data berakhir, tergantung pada besarnya kumpulan catatan lapangan, pengkodean, penyimpanan dan metode pencarian ulang yang digunakan, kecakapan peneliti dan tuntutan pemberi dana. Model analisis interaktif Miles dan Huberman berikut :



Proses Analisis Interaktif Miles dan Huberman
Gambar 3.1

Component of Data Analysis : Interactive Model
Sumber : display 1.1_Miles, Huberman dan Saldana (2014:31)

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan

Perusahaan Daerah adalah perusahaan yang sebagian atau seluruh modal yang dimiliki adalah milik Pemerintah Daerah, baik berasal dari kekayaan daerah yang dipisahkan maupun dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) didirikan berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Bulungan Nomor 9 tanggal 15 Desember 2005 bersama Dewan perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bulungan dan Bupati Bulungan sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Daerah Nomor 19 Tahun 2011 tentang perubahan atas Peraturan Daerah Kabupaten Bulungan Nomor 9 Tahun 2005 tentang Perusda Berdikari .

Berdasarkan Perda tersebut Keberadaan Perusda Berdikari pada Bab IV Tujuan dan Lapangan Usaha pasal 4 Ayat (1) Perusahaan Daerah bertujuan :

1. Melaksanakan dan menunjang kebijakan serta program Pemerintah Daerah di bidang Pembangunan dan Perekonomian Daerah dan
2. Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Ayat (2) Untuk mencapai tujuan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) menjalankan usaha-usaha di bidang produksi, jasa umum dan jasa transportasi.

1. Visi dan Misi

Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan mempunyai Visi”

“Menjadi Inovatir dalam Pertumbuhan Perekonomian di Kabupaten Bulungan” Harus siap bekerja keras membantu pemerintah dalam upaya

peningkatan pembangunan perekonomian dan penciptaan lapangan usaha, penyerapan dan pemanfaatan tenaga kerja, guna mencapai visi tersebut Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan perlu memiliki misi yang jelas serta membuat strategi dan menjalankan strategi tersebut.

Adapun misi dari Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan sebagai berikut :

- a. Membuka Peluang Usaha Untuk Penyerapan Tenaga Kerja.
- b. Memperpendek Alur Distribusi Barang Kebutuhan Masyarakat Dan Menciptakan Kestabilan Harga Barang.
- c. Membangun Ekonomi Kerakyatan Dan Ekonomi Kreatif.
- d. Membantu Percepatan Pembangunan Dan Pertumbuhan Ekonomi Provinsi Kaltara Khususnya Kabupaten Bulungan.

Dengan misi tersebut diatas Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan berusaha untuk meningkatkan PAD Pemerintah Kabupaten Bulungan.

2. Struktur Organisasi

Struktur Organisasi yang diterapkan Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan dilengkapi dengan uraian tugas dan tanggungjawab untuk setiap jenjang wewenang, yaitu dari tingkat Direksi sampai tingkat karyawan. Uraian tugas tersebut sebagai pedoma kerja telah dibagikan kepada seluruh karyawan perusahaan.

Struktur Organisasi merupakan kekutan internal Perusahaan Daerah. Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan dipimpin oleh seorang Direktur Utama yang langsung bertanggungjawab kepada Bupati dan

diawasi oleh Badan Pengawas. Direktur Utama membawahi Direktur Pemasaran dan Direktur Keuangan. Skema Struktur Organisasi Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan dapat dilihat pada lampiran 1.

3. Tempat, Kedudukan, Sifat Tujuan dan Ruang Lingkup Usaha Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan.

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Bulungan Nomor 9 tanggal 15 Desember 2005 bersama Dewan perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bulungan dan Bupati Bulungan sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Daerah Nomor 19 Tahun 2011 tentang perubahan atas Peraturan Daerah Kabupaten Bulungan Nomor 9 Tahun 2005 tentang Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan dijelaskan bahwa Perusda Berdikari berkedudukan di Jalan Jenderal Sudirman RT.VII Nomor 17 Tanjung Selor Kabupaten Bulungan Provinsi Kalimantan Utara.

Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan didirikan bertujuan untuk Melaksanakan dan menunjang kebijakan serta program Pemerintah Daerah di bidang Pembangunan dan Perekonomian Daerah dan Meningkatkan PAD (Perusda Berdikari menjalankan usaha-usaha di bidang perdagangan, jasa umum dan jasa transportasi).

Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat , lingkup usaha yaitu :

- a. Bidang Perdagangan
- b. Jasa Umum

4. Jumlah Karyawan dan Tingkat Pendidikan

Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan memiliki jumlah karyawan sebanyak 14 orang dengan berbeda tingkat pendidikan.

Tabel 4.1
Daftar Tingkat Jenjang Pendidikan dan Jumlah Karyawan
Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan.

No	Pendidikan	Jumlah
1	Sarjana	3
2	SMA/Sederajat	11
	Jumlah	14

Sumber : Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan Tahun 2016

5. Jumlah Dana Penyertaan Modal Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan

Untuk menunjang kegiatan operasional Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan Pemerintah memberikan modal untuk kelancaran kegiatannya sebagaimana tercantum dalam Perubahan Peraturan Daerah Nomor 19 Tahun 2011 pada Bab V pasal ayat (1) berbunyi modal dasar Perusahaan Daerah sebesar Rp. 50.000.000.000,- (lima puluh milyar rupiah), pasal (2) berbunyi modal dasar sebagaimana dimaksud pada ayat (1) sekurangnya merupakan penyertaan modal yang berasal dari kekayaan Pemerintah Daerah yang dipisahkan, Jumlah dana penyertaan modal yang telah diberikan kepada Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan dapat dilihat pada lampiran 2.

6. Laporan Keuangan Perusahaan Dearah Berdikari Kabupaten Bulungan

Laporan keuangan pada dasarnya langkah terakhir dari proses pencatatan, penggolongan dan peringkasan dari peristiwa-peristiwa yang bersifat keuangan dengan cara tepat dan dinyatakan dalam uang. Salah satu

bentuk laporan keuangan yaitu laporan neraca rugi laba. Laporan rugi laba merupakan laporan prestasi perusahaan selama jangka waktu tertentu. Berdasarkan Laporan rugi laba Perusda Berdikari kabupaten Bulungan mengalami kerugian secara terus menerus. Pada laporan keuangan rugi laba Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan tahun 2014 mengalami kerugian sebesar 1.782.815..584 dan pada tahun 2015 mengalami kerugian sebesar Rp.1.086.289.813, Tabel Laporan Keuangan Rugi Laba Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan dapat dilihat pada lampiran 3.

B. Hasil dan Pembahasan

1. Evaluasi Kinerja Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan dalam rangka Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah

a. Dasar Hukum

Dasar hukum Penyertaan Modal kepada Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan dalam meningkatkan PAD mengacu pada:

- 1). UU Nomor 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah;
- 2). Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 1 Tahun 1984 tentang Tata Cara Pembinaan dan Pengawasan Perusahaan Daerah di Lingkungan Pemerintah Daerah;
- 3). Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 50 Tahun 1999 tentang Kepengurusan BUMD;
- 4). Peraturan Daerah Nomor 19 Tahun 2011 tentang Perubahan atas Peraturan Daerah Kabupaten Bulungan Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perusahaan Daerah Berdikari;

- 5). Peraturan Bupati dan Keputusan Bupati Bulungan;
- b. Tujuan Evaluasi Kinerja Perusahaan Daerah Berdikari dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Tujuan dilakukannya Evaluasi Kinerja Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan dikarenakan perusahaan tersebut mengalami kerugian terus menerus yang tidak sesuai dengan tujuan berdirinya Perusahaan Daerah Berdikari sebagaimana tercantum dalam Peraturan Daerah Kabupaten Bulungan yaitu :

1. Melaksanakan dan menunjang kebijakan serta program Pemerintah Daerah di bidang Pembangunan dan Perekonomian Daerah.
2. Meningkatkan PAD (Perusda Berdikari menjalankan usaha-usaha di bidang perdagangan, jasa umum dan jasa transportasi).

Aturan dan tujuan diatas, merupakan pedoman bagi pelaksana dalam menjalankan suatu perusahaan menuju perusahaan yang sehat. Menurut Stutflebeam dalam Arikunto dan Jabar mendefinisikan Evaluasi sebagai berikut :

“Evaluasi adalah penggambaran proses, mencari dan memberikan informasi yang berguna bagi para pengambil keputusan dalam menentukan alternatif keputusan” (Stutflebeam dalam Arikunto dan Jabar 2010:2).

Penelitian terhadap Evaluasi Kinerja Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan akan dibahas dalam beberapa konsep yang saling berkaitan, diantaranya:

1. *Context*
 2. *Input,*
 3. *Process,*
 4. *Product*
1. *Context*

Kebijakan Pemerintah Peraturan Daerah Nomor 19 Tahun 2011 tentang perubahan atas Peraturan Daerah Kabupaten Bulungan Nomor 9 Tahun 2005 tentang Perusda Berdikari dan Berdasarkan hasil audit Kantor Akuntan Publik (KAP) Kumalahadi dan Sugeng Pamudji No izin usaha KAP No. 29/KM.1/2015 di peroleh data bahwa Pada tahun 2015 Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan mengalami kerugian cukup besar yaitu senilai Rp. 1.086.289.813 dikarenakan biaya operasional yang tinggi. Jadi diasumsikan bahwa Perusahaan Daerah Berdikari realitanya tidak sesuai dengan harapan Pemerintah.

Berdasarkan Perda Keberadaan Perusahaan Daerah Berdikari bertujuan untuk :

- c. **Melaksanakan dan menunjang kebijakan** serta program Pemerintah Daerah di bidang Pembangunan dan Perekonomian Daerah.
- d. Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (Perusahaan Daerah Berdikari menjalankan usaha-usaha di bidang perdagangan, jasa umum dan jasa transportasi).

Melihat kondisi Perusahaan Daerah Berdikari saat ini tidak sesuai dengan tujuan didirikannya Perusahaan Daerah tersebut, kinerja

perusahaan menurun dan mengalami kerugian secara terus menerus yang diakibatkan banyak faktor sehingga Perusahaan Daerah tidak mampu meningkatkan Pendapatan Asli Daerah di lingkup bidang perdagangan, jasa umum dan jasa transportasi. Hal ini juga menjadi perhatian dari Pemerintah Daerah Kabupaten Bulungan terhadap kondisi yang dialami Perusahaan Daerah Berdikari karena merupakan BUMD yang kepemilikannya 100 % milik pemerintah.

Berkenan hal tersebut di atas maka Pemerintah menghentikan sementara penyertaan modal kepada Perusahaan Daerah Berdikari, mengingat perusahaan tersebut harus memperbaiki kinerja perusahaannya terlebih dahulu agar kerugian tidak semakin bertambah dan merugikan semua pihak. Berikut hasil pernyataan wawancara terkait permasalahan di atas :

“ Dalam hal ini Pemerintah Daerah Kabupaten Bulungan menyikapi permasalahan yang dihadapi oleh Perusahaan Daerah Berdikari yang kinerjanya semakin menurun karena keuangannya merugi dengan membentuk tim kajian dengan SKPD terkait (hasil wawancara dengan Bupati Bulungan pada tanggal 2 Pebruari 2017).

Dari pernyataan di atas dipertegas dengan wawancara berikut :

“ Kondisi yang dialami Perusahaan Daerah Berdikari harus segera dirapatkan dengan SKPD terkait untuk mencari usaha-usaha apa yang harus dilakukan untuk mengatasi masalah yang dihadapi perusahaan (hasil wawancara dengan Sekretaris Daerah Kabupaten Bulungan pada tanggal 2 Pebruari 2017).

Pada pernyataan yang diungkapkan di atas Asisten Perekonomian dan Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan menambahkan pernyataan sebagai berikut :

” Permasalahan ini harus segera ditindaklanjuti mengingat kondisinya sangat memprihatinkan, jangan sampai masuk jalur hukum yang akan mempersulit kita semua (hasil wawancara dengan Asisten Bidang Perekonomian dan Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan pada tanggal 2 Pebrauri 2017).

dari hasil uraian di atas dapat diketahui bahwa kinerja Perusda Berdikari dalam keadaan menurun karena keuangannya semakin merugi maka Pemerintah perlu mengambil langkah-langkah terkait permasalahan yang dihadapi perusahaan tersebut, hal ini juga dibenarkan pada pernyataan di atas terkait permasalahan kerugian yang dialami oleh Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan oleh tim kajian yang menerangkan bahwa :

“Terkait dengan dana penyertaan modal yang masih tersisa sekitar 32.000.000.000 (Tiga puluh dua milyar rupiah) sebagaimana tercantum dalam Peraturan Daerah Kabupaten Bulungan tidak akan dianggarkan untuk tahun berikutnya karena Perusda dalam kondisi merugi sehingga tidak dapat meningkatkan PAD (hasil wawancara dengan Kepala BPKAD Kabupaten Bulungan pada tanggal 2 Pebruari 2017).

“ Untuk diketahui bahwa Peraturan Daerah Kabupaten Bulungan Nomor 9 tanggal 15 Desember 2005 bersama Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bulungan dan Bupati Bulungan sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Daerah Nomor 19 Tahun 2011 tentang perubahan atas Peraturan Daerah Kabupaten Bulungan Nomor 9 Tahun 2005 tentang Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan yang didalam nya terdapat dalam Bab V Modal Pasal 5, modal diberikan kepada Perusda agar dapat dikelola dengan baik dan dapat meningkatkan PAD, tetapi kenyataanya dengan modal yang diberikan kerugian bertambah besar (hasil wawancara dengan Kepala Bagian Hukum Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan pada tanggal 2 Pebruari 2017).

“ Peraturan Daerah Kabupaten Bulungan tentang Pendirian Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan tahun 2005 modal usaha yang diberikan sebesar Rp.5.000.000.000,-(lima milyar rupiah) selanjutnya diubah dalam Peraturan Daerah Nomor 19 tahun 2011 menjadi Rp.50.000.000.000 (lima puluh milyar rupiah) yang pemenuhannya secara bertahap. Dengan demikian hal

ini bisa menjadi pertimbangan pemerintah untuk memberikan dana penyertaan mengingat kondisi perusahaan dalam keadaan merugi sehingga tidak mampu berkontribusi terhadap PAD (hasil wawancara dengan Inspektur Inspektorat Kabupaten Bulungan pada tanggal 2 Pebruari 2017).

Dari Pernyataan di atas, hal yang sama juga dipertegas dengan pendapat yang kurang lebih sama dengan pernyataan diatas yaitu :

“ Perusda Berdikari mengalami kerugian sehingga tidak mampu meningkatkan PAD, untuk itu Bagian Perekonomian akan melakukan movev terhadap Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan untuk mengetahui sejauh mana perkembangan kegiatan Perusahaan tersebut dalam meningkatkan PAD dan menyurati ke Perusahaan Daerah pertriwulan agar dapat menyampaikan kegiatan operasionalnya (hasil wawancara dengan Kepala Bagian Perekonomian Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan pada tanggal 2 Peruari 2017).

“ Perusda Berdikari tidak memberikan kontribusi kepada PAD karena mengalami kerugian , maka dari itu Perusahaan Daerah Berdikari harus menyampaikan laporan keuangan pertahun yang telah diaudit oleh KAP sebagai bahan perbandingan tahun sebelumnya (hasil wawancara dengan Kasubbag Sarana Perekonomian dan BUMD pada tanggal 2 Pebrauri 2017).

Berdasarkan wawancara di atas diperoleh kesimpulan bahwa Kinerja Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan dalam keadaan merugi sehingga tidak mampu memberikan kontribusi dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD), maka dari itu pemerintah perlu mempertimbangkan kembali dan mengambil sikap terkait dengan Peraturan yang mengatur tentang Perusahaan Daerah Berdikari yaitu salah satu pasalnya adalah modal usaha agar tidak semakin merugi dengan melakukan rapat pembahasan dengan tim dan SKPD yang terlibat untuk mencari solusi pemecahan masalah yang dialami Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan.

2. *Input*

Dalam pengelolaan manajemen Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan sangat tidak sehat hal ini dikarenakan sumber daya manusia perusahaan tersebut tidak mampu dan pengelolaan keuangan perusahaan tidak menggunakan standar-standar keuangan sehingga perusahaan mengalami kerugian yang besar.

a. Badan Pengawas tidak melakukan evaluasi terhadap kerugian yang dialami Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan

Modal yang diberikan kepada Perusahaan Daerah Berdikari oleh Pemerintah Kabupaten Bulungan tidak berbanding dengan keuntungan yang diperoleh sehingga terus menerus mengalami kerugian, hal ini dapat dilihat dari hasil laporan keuangan 2015 yang mengalami kerugian. Selain itu ada realisasi penambahan modal yang diberikan oleh pemerintah tidak sesuai dengan proposal yang diajukan. Melihat kondisi ini seharusnya Badan Pengawas yang merupakan kepanjangan tangan dari Pemerintah melakukan evaluasi dan memberikan masukan kepada Pemerintah untuk menentukan langkah/strategi perbaikan kedepannya.

Kondisi di atas tidak sesuai dengan Peraturan Daerah Kabupaten Bulungan Nomor 9 Tahun 2005 tanggal 15 Desember 2005 tentang Perusahaan Daerah berdikari Pasal (15) bahwa Badan Pengawas mempunyai tugas :

- a. mengawasi kegiatan operasional perusahaan daerah.
- b. memberikan pendapat dan saran kepada Bupati terhadap pengangkatan dan pemberhentian direksi.

- c. memberikan pendapat dan saran kepada Bupati terhadap program kerja yang diajukan oleh Direksi.
- d. memberikan saran pendapat kepada Bupati terhadap laporan neraca dan perhitungan laba/rugi.
- e. memberikan pendapat dan saran atas laporan kinerja perusahaan daerah.

Pasal (16) bahwa Badan Pengawas mempunyai wewenang :

- a. memberikan peringatan (baik lisan maupun tulisan) kepada direksi yang tidak melaksanakan tugas sesuai dengan program kerja yang telah ditetapkan.
- b. memeriksa direksi yang diduga merugikan perusahaan daerah
- c. menerima dan menolak pertanggungjawaban keuangan dan program kerja direksi tahun berjalan.

Kondisi di atas disebabkan karena Kurangnya pengawasan dan koordinasi antara manajemen Perusahaan Daerah Berdikari dengan Dewan Pengawas dan Pemerintah Kabupaten Bulungan dalam mengambil keputusan sehingga dengan kondisi seperti ini maka mengakibatkan pengelolaan keuangan yang secara terus menerus berpotensi akan merugikan Perusahaan Daerah Berdikari Berikut Hasil wawancara terkait permasalahan diatas :

“ Badan Pengawas telah melakukan pengawasan operasional/kinerja Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan, akan tetapi dalam menyikapi hal ini perlunya peningkatan koordinasi antara Pemerintah, Badan Pengawas dan Direktur perusahaan untuk menghindari kerugian dalam perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan (hasil Wawancara dengan Direktur Utama Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 7 Pebrari 2017)

Pada hasil pernyataan di atas, dipertegas oleh salah satu Badan Pengawas Perusda Berdikari yaitu :

“ Koordinasi kurang, menyikapi permasalahan tersebut salah satu faktor penyebab terjadinya adalah tidak lengkapnya kepengurusan Badan Pengawas Perusda Berdikari. Ketua Badan pengawas mengundurkan diri dari perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan dan hal ini sangat mempengaruhi kinerja Badan

pengawas dalam melakukan pengawasan terhadap Perusahaan (hasil wawancara dengan salah satu Badan Pengawas Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 7 April 2017).

Dari hasil uraian di atas diperoleh informasi bahwa ada beberapa faktor yang menyebabkan kurangnya koordinasi antara Pemerintah, Direktur dan Badan Pengawas sehingga mempengaruhi kinerja Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan. Berikut ini hasil wawancara yang menguatkan pendapat tersebut :

“ Koordinasi yang dilakukan masih kurang, maka perlu koordinasi yang lebih intensif antara Pemerintah, Direktur dan Badan pengawas dalam mengembangkan perusahaan menjadi perusahaan yang sehat akan mengurangi kerugian perusahaan sehingga perusahaan dapat memberikan kontribusi dalam meningkatkan PAD (hasil wawancara dengan Direktur Keuangan Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 7 April 2017).

Dari pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa perlunya pengawasan yang efektif, koordinasi yang insentif antara Pemerintah, Direktur dan Badan Pengawas untuk mengembangkan perusahaan menjadi perusahaan yang sehat dan dapat meningkatkan PAD.

b. Terdapat piutang usaha yang berpotensi merugikan perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan

Berdasarkan laporan rekapitulasi piutang terdapat piutang yang terjadi selama 1 tahun belum tertagih. Kondisi ini sangat berpotensi merugikan keuangan Perusahaan Daerah Berdikari apabila tidak dilakukan penagihan secara *serius*. Piutang bangunan yang terdapat pada Perusda Berdikari berasal dari Perusahaan (PT/CV) maupun perorangan dengan jumlah total keseluruhan piutang bangunan Rp.2.370.531.689 .

Tabel 4.2
Daftar Piutang Usaha Perusda Berdikari Kab.Bulungan

No	Uraian	Jenis	Saldo per 31 Des Thn 2016
1	Perusahaan (6 perusahaan)	Bahan Bangunan	104.8581.535
2	Konsumen (36 konsumen)	ATK, besi, semen, seng, sosro, pipa, gypsum, profil	1.321.950.154
	Jumlah		2.370.531.689

Sumber Laporan Hasil Pemeriksaan Inspektorat Kab. Bulungan Tahun 2017

Kondisi ini tidak sesuai dengan Peraturan Daerah Kabupaten Bulungan Nomor 9 Tahun 2005 tanggal 15 Desember 2005 tentang Perusahaan Daerah Berdikari Pasal (9) bahwa direksi mempunyai tugas mengurus dan mengelola kekayaan perusahaan daerah, melihat piutang para konsumen yang begitu besar jumlahnya yang belum tertagih disebabkan lemahnya sistem/mechanisme/aturan Perusahaan Daerah Berdikari dalam pemberian piutang, sehingga memberikan peluang bagi konsumen untuk tidak melakukan pelunasan sehingga mengakibatkan piutang usaha macet. Terlihat dalam table bahwa terdapat 42 orang konsumen yang memiliki piutang bahan bangunan terhadap Perusda Berdikari dengan total keseluruhan piutang Rp. 2.370.531.689 (dua milyar tiga ratus tujuh puluh juta lima ratus tiga puluh satu ribu enam ratus delapan puluh Sembilan rupiah).

Hasil wawancara terkait permasalahan diatas :

“ Perlu berkoordinasi dengan Kepala Bagian Hukum Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan untuk menggunakan jalur hukum jika diperlukan, apabila para konsumen tidak melakukan pelunasan (hasil wawancara dengan Asisten Bidang Perekonomian & Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan pada tanggal 9 Pebruari 2017).

Pada hasil pernyataan wawancara di atas, diperkuat dengan pendapat berikut :

“ Masalah piutang para konsumen nilainya sangat besar, jadi sangat mempengaruhi keuangan Perusahaan Daerah Berdikari, maka perlu dilakukan penagihan piutang tersebut (hasil wawancara dengan Kepala BPKAD Kabupaten Bulungan pada tanggal 9 Pebruari 2017).

Dari uraian di atas diketahui bahwa piutang konsumen sangat besar dan perlu melakukan penagihan piutang, pernyataan ini juga dibenarkan dengan pernyataan berikut :

“ Masalah piutang usaha yang terdapat pada Perusahaan Daerah Berdikari, apabila para konsumen belum melakukan pelunasan agar Perusahaan Daerah Berdikari menyurati konsumen tersebut dengan 3 kali surat teguran dan apabila tetap tidak di respon maka menempuh jalur hukum (hasil wawancara dengan Kepala Bagian Hukum Sekaretariat Daerah Kabupaten Bulungan pada tanggal 9 Pebruari 2017).

Pada hasil wawancara diatas masalah piutang usaha, pendapat tersebut dipertegas dengan pernyataan salah satu tim kajian yaitu :

“ Direktur Keuangan dan Direktur Pemasaran untuk turut serta membantu baik secara adinistrasi maupun secara langsung terlibat dalam upaya penagihan piutang tersebut. (hasil wawancara dengan Kepala Bagian Perekonomian Sekaretariat Daerah Kabupaten Bulungan pada tanggal 9 Pebruari 2017).

Dari uraian hasil wawancara di atas dapat diketahui bahwa terdapat konsumen yang tidak melakukan pelunasan piutang usaha dengan jumlah piutang yang niainya sangat besar, maka untuk mengurangi kerugian yang dialami pihak Perusahaan agar menyurati para konsumen dalam bentuk surat teguran dan apabila tidak direspon menempuh jalur hukum, hal ini juga dibenarkan Pada pernyataan

diatas terkait permasalahan piutang usaha yang merugikan Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan bahwa :

“ Agar Direktur Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan melakukan penagihan serius piutang yang macet kepada para konsumen agar kerugian tidak semakin bertambah (hasil wawancara dengan Sekretaris Daerah Kabupaten Bulungan pada tanggal 9 Pebruari 2017).

Dari hasil wawancara tersebut diperoleh informasi bahwa lemahnya sistem/mekanisme/aturan Perusahaan Daerah Berdikari dalam pemberian piutang, sehingga memberikan peluang bagi konsumen untuk tidak melakukan pelunasan sehingga mengakibatkan piutang usaha macet. Terkait permasalahan piutang macet pihak Perusda Berdikari melakukan beberapa antisipasi. Hal tersebut tertuang dalam wawancara berikut :

“ Perusda Berdikari akan melakukan penertiban administrasi keuangan terutama piutang bangunan para konsumen yang tidak dilunasi (hasil wawancara dengan Direktur Keuangan Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 9 Pebruari 2017).

Pada pernyataan di atas dipertegas oleh pendapat Direktur Pemasaran Perusda Berdikari yaitu :

“ Terkait dengan piutang bangunan, bidang pemasaran akan lebih selektif lagi dalam penjualan bahan-bahan bangunan ke para konsumen, agar lebih teliti lagi memberikan piutang untuk menghindari terjadinya kerugian pada perusahaan. (hasil wawancara dengan Direktur Pemasaran Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 9 Pebruari 2017).

Dari uraian pernyataan diatas dapat diketahui bahwa untuk mengantisipasi piutang macet Perusda Berdikari akan melakukan penertiban administrasi keuangan dan lebih selektif lagi dalam

penjualan bahan bangunan kepada konsumen, hal ini juga dibenarkan dengan pendapat berikut :

“ Akan melakukan penagihan secara lebih intensif melalui surat dan tatap muka kepada para konsumen yang mempunyai piutang terhadap Perusahaan Daerah Berdikari”(hasil wawancara dengan Direktur Utama Perusahaan daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 9 Pebruari 2017).

Berdasarkan hasil wawancara disimpulkan bahwa Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan akan melakukan perbaikan-perbaikan terkait dengan piutang para konsumen dengan solusi yaitu melakukan penertiban administrasi keuangan, akan lebih selektif lagi melakukan penjualan bahan bangunan dan melakukan penagihan melalui surat maupun tata muka kepada para konsumen.

c. Terdapat asset tetap kondisi rusak berat dan tidak ada fisiknya per 31 des 2016.

Berdasarkan hasil pemeriksaan fisik atas asset tetap Perusahaan Daerah Berdikari oleh tim Inspektorat, terdapat asset tetap dalam kondisi rusak berat (tidak dapat dimanfaatkan) dan asset tetap yang tidak ditemui fisik barangnya. Asset tetap dalam kondisi rusak berat tersebut tidak dapat diklasifikasikan lagi dalam asset tetap Perusahaan Daerah Berdikari, sementara asset tetap yang tidak ada fisiknya apabila diketahui sejak awal seharusnya diupayakan untuk menelusuri keberadaannya, sehingga tidak menimbulkan kerugian perusahaan. Atas asset tetap dalam kondisi rusak berat dan tidak ada fisik barangnya, maka tidak dapat dimanfaatkan dan digunakan untuk kegiatan opearsional Perusahaan Daerah Berdikari. Tahun perolehan

asset tetap kondisi rusak berat yaitu pada tahun 1994 s/d tahun 2014 yang terdiri dari asset mesin dan peralatan, inventaris kantor dan kendaraan dengan total nilai Rp.1.022.686.000 (satu milyar dua puluh dua juta enam ratus delapan puluh enam ribu rupiah), tabel asset tetap kondisi rusak berat pada Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan dapat dilihat pada lampiran 4 dan tahun perolehan asset tetap tidak ditemukan fisik barangnya yaitu pada tahun 1994 s/d tahun 2014 yang terdiri dari asset mesin dan peralatan, inventaris kantor dan kendaraan dengan total nilai Rp.55.659.000 (lima puluh lima juta enam ratus lima puluh Sembilan ribu) tabel asset tetap tidak ditemukan fisik barangnya pada Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan dapat dilihat pada lampiran 5. Dari uraian penjelasan tersebut di atas dijelaskan bahwa Kondisi tersebut tidak sesuai dengan :

- Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) Nomor 16 (2011:2) Asset tetap adalah asset berwujud yang :
 - a. Dimiliki untuk digunakan dalam produksi atau penyediaan barang atau jasa untuk direntalkan kepada pihak lain atau untuk administrative.
 - b. Diharapkan digunakan selama lebih dari satu periode.
- Ikatan Akuntansi Indonesia (IAI) (2012:1)
 Asset tetap adalah asset berwujud yang dimiliki untuk disediakan dalam produksi atau penyediaan barang atau jasa untuk direntalkan kepada pihak lain, atau untuk tujuan yang

administratif dan diperkirakan untuk digunakan lebih dari satu periode.

Hal tersebut disebabkan karena tidak diberlakukannya inventarisasi asset selama ini, sehingga asset tetap yang telah dalam kondisi rusak berat dan tidak dapat dimanfaatkan, serta asset tetap yang tidak diketahui fisiknya tidak dapat diketahui sedini mungkin. sehingga berakibat nilai asset tetap yang disajikan dalam laporan keuangan tidak menggambarkan kondisi senyatanya. Hasil Wawancara dengan Direktur Keuangan :

“ Inventarisasi asset tidak diberlakukan, untuk mengurangi kerugian perusahaan agar asset tetap yang fisiknya tidak ditemukan dilakukan pemusnahan barang (hasil wawancara pada tanggal 13 Pebruari 2017).

Pada Pernyataan tersebut dipertegas melalui wawancara dengan Tim kajian terhadap Perusda Berdikari sebagai berikut :

“ Disebabkan tidak diberlakukannya inventarisasi asset, maka dari itu agar Direktur Utama Perusahaan Daerah Berdikari untuk melakukan koreksi nilai asset tetap pada saat melakukan penyusunan Laporan Keuangan 2016 (hasil wawancara dengan Inspektur Inspektorat Kabupaten Bulungan pada tanggal 13 Pebruari 2017).

Dari pernyataan di atas terkait asset tetap kondisi rusak berat dan tidak ada fisiknya, dibenarkan juga dengan pendapat tim kajian lainnya yaitu:

“Hal itu terjadi karena tidak diberlakukannya inventarisasi asset, maka dari itu diharapkan agar Perusda Berdikari melakukan inventarisasi asset yaitu Asset Tetap Dalam Kondisi rusak Berat dan asset Tetap Tidak ditemukan Fisik barangnya untuk menghindari laporan keuangan yang tidak sewajarnya (hasil wawancara dengan Kepala BPKAD Kabupaten Bulungan pada tanggal 13 Pebruari 2017).

Dari hasil wawancara diperoleh informasi bahwa Perusda Berdikari Selama ini tidak melakukan inventarisasi asset, sehingga asset tersebut masih disajikan dalam laporan keuangan, diharapkan kepada pihak Perusda Berdikari agar melakukan inventarisasi asset dan koreksi nilai asset untuk mendapatkan kondisi laporan keuangan yang senyatanya.

d. Terdapat kesalahan dalam administrasi Keuangan Perusahaan Daerah Berdikari

Dalam menjalankan Perusahaan Daerah Berdikari terdapat kesalahan dalam administrasi keuangan yang dilakukan oleh oknum yang bekerja di Perusahaan Daerah Berdikari, maka perlu pemulihan ke kas Perusahaan atas kelalaian dalam pengelolaan keuangan tersebut.

Kondisi diatas tidak sesuai dengan Peraturan Daerah Nomor 9 Tahun 2005 tanggal 15 Desember 2005 tentang Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pasal 38 (1) bahwa semua pegawai perusahaan daerah termasuk anggota direksi yang dibebani tugas menyimpan, surat-surat berharga dan barang-barang inventaris milik Perusahaan Daerah, karena tindakan melawan hukum atau karena melalaikan kewajiban dan tugas yang dibebankan kepada mereka langsung atau tidak langsung telah menimbulkan kerugian bagi perusahaan, maka diwajibkan mengganti kerugian sesuai dengan ketentuan pertauran perundang-undangan., hal ini disebabkan karena tidak ada tindakan antisipasi dari manajemen Perusahaan Daerah Berdikari yang dapat mengikat secara tegas terhadap pihak-pihak yang

mempunyai kewajiban melakukan pemulihan seperti surat pembebanan atau surat tanggungjawab.

Dengan terjadinya hal tersebut mengakibatkan Pemulihan kas Perusahaan Daerah Berdikari tidak dapat dilakukan secara cepat dan berpotensi tidak dapat dipulihkan apabila yang bersangkutan berhenti bekerja.

Hasil wawancara terkait dengan permasalahan diatas :

“ Pihak perusahaan Daerah Berdikari telah berupaya melakukan penagihan terhadap para oknum yang bekerja di Perusda melalui pemotongan gaji yang bersangkutan setiap bulan, sedangkan bagi karyawan yang telah berhenti bekerja dilakukan upaya pengiriman surat tagihan (hasil wawancara dengan Direktur Utama Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 15 Pebruari 2017).

Dari uraian hasil wawancara di atas dapat diketahui bahwa terdapat kesalahan dalam administrasi keuangan maka perlu pemulihan ke kas Perusahaan atas kelalaian dalam pengelolaan keuangan tersebut dengan melakukan penagihan melalui pemotongan gaji atau pengiriman surat tagihan ke karyawan tersebut, hal ini juga dibenarkan dengan pernyataan berikut :

“ Agar direktur Utama dapat melakukan upaya penagihan dengan membuat surat pembebanan atau surat keterangan tanggungjawab mutlak yang ditandatangani oleh yang bersangkutan. Apabila tidak dapat melakukan pemulihan terhadap kelalaian tersebut maka perlu melalui jalur hukum untuk mengurangi kerugian perusahaan daerah (hasil wawancara dengan Kepala Bagian Hukum Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan pada tanggal 15 Pebruari 2017).

Dari hasil wawancara diperoleh informasi bahwa pihak Perusahaan Daerah Berdikari akan melakukan penagihan kepada karyawan yang

melakukan kesalahan dalam administrasi keuangan dan apabila tidak direspon maka akan menempuh jalur hukum.

e. Terdapat Penjualan yang tidak dilaporkan

Berdasarkan laporan keuangan yang telah di Konsultan Akuntan Publik (KAP) terdapat perbedaan nilai hal ini dikarenakan terdapat penjualan yang tidak dilaporkan. Laporan Keuangan Tahun 2015 bahwa total penjualan tahun 2015 sebesar Rp. 4.822.960.344 sementara dari hasil pemeriksaan seharusnya total penjualan selama tahun 2015 adalah sebesar Rp.5.432.946.953 artinya terdapat penjualan yang tidak dilaporkan selama tahun 2015 sebesar Rp.609.986.609. Berikut rincian penjualan selama tahun 2015 berdasarkan hasil pemeriksaan yang dilakukan oleh Inspektorat Kabupaten Bulungan.

Tabel 4.3
Daftar Penjualan Tahun 2015

No	Bulan	Bahan Bangunan	Produk Sosro	Tiket	Jumlah
1	Januari	36.547.000	120.645.000	56.309.700	213.501.700
2	Pebruari	33.479.000	50.501.000	65.298.500	149.278.500
3	Maret	230.330.000	17.802.659	130.055.594	378.188.253
4	April	70.902.000	59.271.000	175.444.400	305.617.400
5	Mei	171.933.000	14.951.000	185.183.400	372.067.400
6	Juni	193.112.900	1.103.500	62.838.100	257.054.500
7	Juli	222.256.000	-	87.319.400	309.875.400
8	Agustus	438.691.250	-	163.660.500	602.351.750
9	September	313.664.500	-	213.808.200	527.472.700
10	Oktober	685.890.500	-	201.999.800	887.890.300
11	November	820.956.250	-	251.494.400	1.072.450.650
12	Desember	222.043.500	-	135.154.900	357.198.400
	Jumlah	3.440.105.900	264.274.159	1.728.566.894	5.432.946.953

Sumber Laporan Hasil Pemeriksaan Inspektorat Kabupaten Bulungan Tahun 2017.

Tabel di atas menunjukkan adanya perbedaan nilai dengan Laporan Keuangan 2015, bahwa seharusnya semua transaksi penjualan dilaporkan sesuai jumlah senyatanya, hal ini terjadi karena

kelalaian Direktur Keuangan Perusahaan Daerah Berdikari sehingga mengakibatkan Laporan Keuangan yang disampaikan ke Pemerintah tidak menggambarkan kondisi senyatanya dan berakibat terjadi penyalahgunaan kewenangan. Berikut hasil wawancara terkait permasalahan di atas :

“ Data penjualan yang tidak dilaporkan pada Laporan Keuangan per 31 Desember 2015 senilai Rp. 609.986.609 telah dilakukan perbaikan/koreksi pembukuan pada laporan keuangan (hasil wawancara dengan Direktur Utama Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 15 Pebruari 2017).

Dari hasil wawancara diketahui bahwa terdapat data penjualan yang tidak dilaporkan dalam laporan keuangan, dan hal tersebut telah dilakukan perbaikan, hasil wawancara diatas dipertegas dengan pendapat salah satu tim kajian terhadap Perusda Berdiakri Kabupaten Bulungan yang menerangkan bahwa :

“ Badan Pengawas Perusahaan Daerah Berdikari agar memberikan teguran tertulis kepada Direktur Keuangan atas kelalaiannya tersebut (hasil wawancara dengan Sekretaris Daerah Kabupaten Bulungan pada tanggal 15 Pebruari 2017).

Pada pernyataan di atas hal yang sama juga diungkapkan oleh pendapat tim kajian lainnya sebagai berikut :

“ Direktur Utama Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan agar melaporkan penjualan tahun 2015 yang tidak terlampir tersebut dengan melakukan koreksi atas laporan laba/rugi ditahan sebelumnya, dan untuk tahun 2016 agar semua penjualan dilaporkan seluruhnya dalam memperhitungkan laba/rugi tahun berjalan (hasil wawancara dengan Inspektur Inspektorat Kabupaten Bulungan pada tanggal 15 Pebruari 2017).

Dari hasil wawancara tersebut di atas diperoleh informasi bahwa Perusda Berdikari telah melakukan perbaikan/koreksi pembukuan pada laporan keuangan dan Tim Kajian Perusda mengharapkan agar

memberikan teguran tertulis kepada Direktur Keuangan agar kelalaian ini tidak terulang kembali dan penjualan seluruhnya tahun 2015 dan 2016 agar dapat dilakukan koreksi rugi/laba untuk menghindari terjadinya kesalahan dalam penyusunan laporan keuangan.

3. *Process*

Dalam menjalankan Manajemen Perusahaan, Perusda Berdikari tidak menggunakan strategi sebagaimana selayaknya suatu perusahaan yaitu Manajemen perusahaan dan keuangan tidak dapat dikelola dengan baik. Manajemen perusahaan tidak berjalan secara efektif dan efisien baik masalah pengelolaan anggaran maupun pengelolaan sumber daya manusia.

a. Pengelolaan Keuangan

Keuangan Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan secara terus menerus mengalami kerugian yang besar hal ini dikarenakan penjualan perusahaan tidak dapat menutupi biaya operasional tiap bulannya, artinya biaya operasional lebih besar dari pendapatan yang diterima, tabel penjualan dan pendapat Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan dapat dilihat pada lampiran 4 dan lampiran 5. Memperhatikan hal tersebut bahwa masih terdapat beberapa hal yang harus menjadi perhatian yaitu :

- 1) Perusahaan Daerah Berdikari tidak melakukan administrasi dan penatabukuan atas kegiatan yang dilakukan yaitu :

- a. Semua transaksi pembelian tidak dicatat dan/atau diregister dalam buku pembelian dan tidak dilengkapi dengan faktur pembelian;
- b. Semua transaksi penjualan tidak dicatat dan/diregister dalam buku penjualan dan faktur penjualan yang dibuat tidak dilengkapi dengan tanda tangan bagian terkait;
- c. Semua transaksi masuk dan keluarnya barang karena adanya pembelian dan penjualan tidak dicatat/atau diregister dalam kartu persediaan barang;
- d. Penomoran Faktur penjualan tidak diregister dengan baik sehingga terdapat nomor yang terlewati dan penomoran ganda.

Kondisi di atas tidak sesuai dengan Peraturan Daerah Bupati Bulungan Nomor 9 Tahun 2005 tanggal 15 Desember 2005 tentang Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan :

- a. Pasal 9 bahwa direksi mempunyai tugas menyelenggarakan administrasi umum, keuangan, pemasaran dan produksi
- b. Pasal 38 ayat :
 - (4) semua surat bukti dan dokumen lainnya bagaimanapun sifatnya yang termasuk bilangan tata buku dan administrasi perusahaan daerah disimpan ditempat atau pada badan lain yang ditunjuk oleh Bupati kecuali jika untuk kepentingan sesuatu pemeriksaan;

- (5) Untuk keperluan pemeriksaan bertalian dengan penetapan pajak dan pemeriksaan akuntan pada umumnya surat bukti dan dokumen sebagaimana dimaksud pada ayat (4) untuk sementara dapat dipindahkan ke instansi/atau akuntan negara sampai batas waktu tertentu.

Kondisi di atas disebabkan :

- Tidak adanya pembagian tugas yang jelas dan tegas kepada setiap bagian dan staf, sehingga tidak ada pertanggungjawaban yang harus dibuat oleh setiap bagian dan staf;
- Tidak adanya monitoring atasan terhadap apa yang dikerjakan oleh staf

Dengan terjadinya Kondisi tersebut mengakibatkan :

- Laporan penjualan, pembelian dan persediaan setiap bulan tidak ada untuk dilaporkan kepada manajemen sebagai bahan melakukan evaluasi kinerja dan pengambilan keputusan;
- Bepotensi adanya persediaan yang ataupun keluar tidak tercatat dan penjualan yang tidak terlapor, sehingga dapat merugikan perusahaan sehingga tidak dapat meningkatkan PAD .

Berdasarkan kondisi di atas berikut hasil wawancara adalah :

“ Penjelasan terhadap administrasi dan penatabukuan mengenai penjualan, pembelian, stock opname barang dan penomoran faktur pembelian selama ini dilakukan, namun tidak ditatalaksanakan dengan baik dikarenakan sering terjadinya penggantian karyawan yang berhenti tanpa proses serah terima tugas dan tanggungjawab ke karyawan yang menggantikan dan mengakibatkan kerugian pada perusahaan (hasil wawancara dengan Direktur Keuangan Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 20 Pebruari 2017).

Dari hasil wawancara dapat diketahui bahwa selama ini administrasi dan penatabukuan tidak dilaksanakan dengan baik disebabkan terjadinya pergantian karyawan dalam perusahaan, pernyataan ini dipertegas lagi dengan pendapat berikut :

“ Pengelolaan keuangan Perusda Berdikari selama ini administrasinya masih kurang tertib hal ini disebabkan karena manajemen perusahaan yang lemah dan didukung oleh SDM yang dimiliki karyawan sangat rendah sehingga menyebabkan terjadinya kesalahan-kesalahan dalam pengelolaan keuangan yang mengakibatkan kondisi perusahaan merugi dan tidak mampu memberikan kontribusi kepada Pemerintah Daerah dalam peningkatan Pendapatan Asli Daerah, hal ini disebabkan karena Perusahaan Daerah Berdikari tidak mempunyai kartu persediaan yang mencatat setiap transaksi baik atas transaksi masuknya barang karena adanya pembelian, maupun transaksi keluarnya barang karena adanya penjualan yang mengakibatkan adanya potensi penyalagunaan (hasil wawancara dengan Badan Pengawas Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 20 Februari 2017).

Dari hasil wawancara tersebut di atas diperoleh informasi bahwa Manajemen pengelolaan keuangan Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan masih sangat lemah sehingga terjadinya kesalahan-kesalahan dalam pengelolaan keuangan yang menyebabkan perusahaan dalam keadaan merugi dan tidak mampu meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD), hal tersebut dipertegas dengan wawancara terhadap Tim Kajian Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan sebagai berikut :

“ Untuk menghindari terjadinya kesalahan-kesalahan dalam administrasi dan penatabukuan karyawan harus lebih teliti dan bertanggungjawab penuh atas pekerjaannya (hasil wawancara dengan Inspektur Inspektorat Kabupaten Bulungan pada tanggal 20 Februari 2017).

Dari pernyataan di atas pendapat yang sama juga diungkapkan oleh Asisten Perekonomian dan Pembangunan terkait permasalahan pengelolaan keuangan yang dihadapi oleh Perusda Berdikari yaitu :

“Administrasi tidak dijalankan sebagaimana mestinya, maka dari itu Perlunya Pengawasan dari Badan Pengawas Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan atas pekerjaan yang dilakukan oleh pihak perusahaan dalam menyelenggarakan administrasi umum, keuangan, pemasaran dan produksi (hasil wawancara dengan Asisten Bidang Perekonomian dan Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan pada tanggal 20 Pebruari 2017).

Berdasarkan hasil wawancara di atas diketahui bahwa terjadi kesalahan-kesalahan dalam adminstrasi dan penatabukuan yang dilakukan oleh karyawan yang menyebabkan kerugian dalam perusahaan, pernyataan ini dipertegas juga dengan pendapat berikut ini :

“ Direktur keuangan dan Direktur Pemasaran agar menyusun tugas pokok dan fungsi karyawan yang berada dibawahnya dengan berkewajiban untuk mempertanggungjawabkan setiap tugas yang diberikan minimal sekali dalam sebulan; (hasil wawancara dengan Kepala Bagian Perekonomian Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan pada tanggal 20 Pebruari 2017).

Dari hasil wawancara di atas, pendapat yang sama juga dipertegas oleh tim kajian lainnya yang menerangkan bahwa :

“ Direktur keuangan dan direktur pemasaran agar melakukan monitoring dan evaluasi terhadap laporan yang dibuat oleh staf yang berada dibawahnya setiap bulan (hasil wawancara dengan Kepala BPKAD Kabupaten Bulungan pada tanggal 20 Pebruari 2017).

Berdasarkan wawancara dengan Tim Kajian Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan diperoleh informasi bahwa Perusda Berdikari harus memperbaiki manajemen perusahaannya, perlunya pengawasan

lebih insentif dari Badan Pengawas dan melakukan monitoring & evaluasi secara berkala terhadap kinerja karyawan untuk menghindari terjadinya kesalahan-kesalahan yang terjadi dalam administrasi keuangan perusahaan.

2) Terdapat selisih lebih dan/atau kurang atas persediaan menurut laporan hasil pemeriksaan dengan hasil pemeriksaan fisik.

Tabel 4.4
Daftar selisih lebih dan/atau kurang atas persediaan menurut laporan hasil pemeriksaan dengan hasil pemeriksaan fisik

Uraian	Mnrt nilai buku laporan hasil pemeriksaan	Menurut hasil pemeriksaan fisik	Selisih
Persediaan bhn bangunan	211.225.327	157.402.931,50	53.822.395
Persediaan bhn bangunan (rusak)	9.218.069	-	9.218.069
Persediaan besi	84.723.360	3.617.685,90	81.105.674,10
Persediaan semen	125.493.791	39.197.000	86.296.791
Persediaan semen (rusak)	30.293.100	39.729.000	(9.435.900)
Persediaan ATK	18.033.853	4.310.842	13.723.011
Persediaan ATK (rusak)	8.378.077	652.186	7.725.891
Persediaan produk sosro	166.920.938	32.630.716,67	134.290.222
Persediaan produk sosro (rusak)	54.961.241	-	54.961.241,68
Jumlah	709.247.757,35	277.540.362,07	431.707.395,28

Sumber Laporan Hasil Pemeriksaan Inspektorat Kabupaten Bulungan Tahun 2017.

Terdapat perbedaan antara persediaan menurut laporan hasil pemeriksaan dan laporan hasil pemeriksaan fisik, seharusnya bahwa persediaan fisik yang terdapat digudang Perusahaan Daerah Berdikari sama dengan jumlah barang yang tercatat dalam laporan hal ini

disebabkan karena Perusahaan Daerah Berdikari tidak mempunyai kartu persediaan yang mencatat setiap transaksi baik atas transaksi masuknya barang karena adanya pembelian, maupun transaksi keluarnya barang karena adanya penjualan.

Kondisi di atas mengakibatkan Adanya potensi penyalagunaan kewenangan yang dapat merugikan perusahaan daerah Berdikari.

Berikut Hasil wawancara terhadap kondisi yang dialami diatas :

“ Persediaan bahan bangunan terdapat perbedaan penetapan harga dimana Perusda Berdikari menggunakan harga jual, persediaan bahan bangunan yang rusak telah dilakukan pemusnahan, persediaan besi terdapat transaksi ganda, persediaan ATK telah dilakukan pemusnahan dan masalah persediaan sosro terdapat piutang pihak kapal yang karam pada saat membawa produk sosro, karena Perusahaan Daerah Berdikari tidak mempunyai kartu persediaan yang mencatat setiap transaksi baik atas transaksi masuknya barang karena adanya pembelian, maupun transaksi keluarnya barang karena adanya penjualan yang mengakibatkan adanya potensi penyalagunaan kewenangan yang dapat merugikan perusahaan daerah Berdikari Kabupaten Bulungan (hasil wawancara dengan Direktur Utama Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 23 Pebruari 2017).

Pada pernyataan di atas diperkuat dengan Berikut Hasil wawancara dengan Inspektorat Kabupaten Bulungan berdasarkan hasil pemeriksaan yang dilakukan ada beberapa hal yaitu (hasil wawancara pada tanggal 23 Pebruari 2017) :

- Dalam hal dunia bisnis untuk pengukuran persediaan yang digunakan adalah berdasarkan harga perolehan (harga pembelian) bukan harga penjualan, dan dasar yang digunakan untuk menetapkan perhitungan adalah nilai persediaan yang disajikan dalam laporan keuangan tahun 2015 yang telah diaudit oleh KAP
- Untuk persediaan bahan bangunan, telah dilakukan koreksi sesuai dengan Berita Acara Pemusnahan barang tanpa melakukan klarifikasi kepada Manajer, koreksi terhadap bahan

- bangunan tidak ada perbedaan antara laporan hasil pemeriksaan dengan hasil persediaan fisik.
- Untuk persediaan besi terdapat selisih dari hasil pemeriksaan dengan hasil persediaan fisik. Dengan adanya koreksi untuk persediaan besi laporan hasil perhitungan pemeriksaan sebesar Rp. 4.445.160 sehingga selisihnya dengan hasil opname menjadi Rp.827.475
 - Untuk persediaan semen terdapat perbedaan hasil perhitungan pemeriksaan dengan persediaan fisik. Hasil koreksi untuk persediaan semen laporan hasil perhitungan pemeriksaan sebesar Rp. 95.200.69
 - Untuk persediaan ATK, dengan adanya koreksi maka persediaan ATK laporan hasil perhitungan pemeriksaan tidak memiliki selisih dengan hasil opname.
 - Untuk persediaan produk sosro laporan hasil perhitungan pemeriksaan sebesar Rp. 76.046.438,67 sehingga terdapat selisih dengan hasil opname sebesar 43.415.722.

terkait hasil pemeriksaan inspektorat terhadap Perusda Berdikari diperoleh informasi bahwa terdapat selisih menurut nilai buku laporan hasil pemeriksaan dengan hasil pemeriksaan fisik hal ini disebabkan karena Perusahaan Daerah Berdikari tidak mempunyai kartu persediaan yang mencatat setiap transaksi baik atas transaksi masuknya barang karena adanya pembelian, maupun transaksi keluarnya barang karena adanya penjualan.

Tabel 4.5
Daftar Hasil perhitungan setelah dilakukan koreksi oleh Tim
Pemeriksa Inspektorat Kabupaten Bulungan :

Uraian	Pemeriksaan Buku	pemeriksaan fisik (opname)	Selisih
Persediaan bhn bangunan	211.225.327	157.402.931,50	53.822.395
Persediaan besi	4.445.160	3.617.685,90	82.474,10
Persediaan semen	95.200.691	48.632.900	46.567.791
Persediaan semen (rusak)	30.293.100	30.293.100	-
Persediaan ATK	18.033.853	4.963.028	13.070.825
Persediaan produk sosro	76.046.438,67	32.630.716,67	43.415.722
Persediaan produk sosro (rusak)	54.961.241	-	54.961.241,68
Jumlah	490.205.811,35	277.540.362,07	212.665.449,28

Sumber Laporan Hasil Pemeriksaan Inspektorat Kabupaten Bulungan Tahun 2017.

Hasil Rekomendasi pemeriksaan Kepada Perusahaan Daerah
Berdikari Kabupaten Bulungan :

- Direktur Perusahaan Daerah Berdikari segera mempertanggungjawabkan selisih persediaan yang terjadi.
- Direktur Perusahaan Daerah Berdikari agar dapat menyajikan nilai persediaan dalam laporan keuangan 2016 sesuai dengan hasil pemeriksaan fisik yang dilakukan oleh Tim Pemeriksa Inspektorat Kabupaten Bulungan
- Direktur Keuangan Perusahaan Daerah Berdikari agar melakukan administrasi pembukuan persediaan (membuat kartu persediaan) sesuai dengan transaksi yang terjadi berdasarkan bukti pembelian dan penjualan yang sah.

b. Terdapat kegagalan investasi usaha

Perusahaan Daerah Berdikari telah berdiri sejak tahun 1965 dan telah mengalami beberapa kali pergantian direktur dan sampai saat ini kondisi Perusahaan Daerah Berdikari sangat tidak sehat. Perusahaan Daerah Berdikari memiliki asset lain-lain yang berupa investasi usaha yaitu investasi rotan, tepung, ikan dan tambak, untuk investasi rotan, tepung ikan dan tambak sampai saat ini tidak lagi berkativitas dan tidak lagi dapat menghasilkan investasi bagi perusahaan.

Perusahaan mengalami kerugian yaitu Direktur perusahaan melakukan pelunasan terhadap hutang KPN kepada Bankaltim. yang dilakukan oleh direktur sangat tidak tepat dan merugikan perusahaan, seharusnya diakui sebagai piutang KPN agar masih terdapat peluang untuk melakukan penagihan pada KPN , akibat dari pelunasan tersebut sangat membebani keuangan Perusahaan Daerah Berdikari. Perusahaan memiliki Lahan tambak, dimana lahan tersebut sangat tidak cocok untuk usaha tambak sehingga merupakan investasi yang sangat tidak menguntungkan bagi perusahaan.

Tabel 4.6
Daftar Rincian pengeluaran dan penerimaan tambak
dari awal investasi sampai sekarang

Uraian	Jumlah pendapatan	Jumlah Pendapatan
A. Manajemen Thn 2010-2013 :		
- Biaya operasional tambak	1.310.140.071	
- Biaya pendapatan tambak		8.990.400
B. Manajemen Thn 2013-2017 :		
- Biaya operasional tambak tahun 2014	531.634.750	
- Biaya operasional tambak tahun 2015	40.852.000	
- Pelunasan Hutang Koperasi Baraccuda	1.400.251.942	
- Penerimaan pendapatan tambak		12.781.500
Jumlah	3.343.078.763,90	21.771.900

Sumber Laporan Hasil Pemeriksaan Inspektorat Kabupaten Bulungan Tahun 2017.

Pada tabel di atas menunjukkan Kondisi tidak sesuai dengan Peraturan Daerah Kabupaten Bulungan Nomor 9 tahun 2005 tanggal 15 Desember 2005 tentang Perusahaan Daerah berdikari pasal 4 ayat (1) Perusahaan Daerah bertujuan :

- a. Melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan serta -program pemerintah daerah dibidang pembangunan dan perekonomian daerah dan
- b. Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD)

Kondisi di atas disebabkan oleh Ketidapkahaman Manajemen Perusahaan Daerah Berdikari dan mengakibatkan Potensi kerugian Perusahaan Daerah Berdikari besar. Berdasarkan Tabel tersebut diatas kegagalan investasi usaha Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan maka dilakukan rapat pembahasan oleh Tim Kajian untuk

mencari pemecahan terhadap masalah yang dihadapi oleh Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan.

Berikut Hasil wawancara dengan Direktur Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan :

“ Sesuai dengan petunjuk dari hasil pokok-pokok pemeriksaan Inspektorat akan segera ditindaklanjuti pemindahan pembukuan dari pos investasi pada laporan keuangan Perusahaan Daerah Berdikari ke pos piutang, dan terhadap KPN Baraccuda akan segera dilakukan penagihan terhadap piutang nya (hasil wawancara dengan Direktur Utama Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 27 Pebruari 2017).

Dari hasil wawancara di atas diketahui bahwa Perusda Berdikari mengalami kegagalan investasi usaha yang mengakibatkan perusahaan merugi karena ada piutang yang tidak dimasukkan dalam laporan piutang untuk itu agar melakukan pemindahan pembukuan dari pos investasi ke pos piutang, hal ini juga dipertegas dengan pendapat Direktur Keuangan dan Direktur Pemasaran yaitu :

“ Untuk investasi tepung, ikan dan rotan akan dilakukan penghapusan atas nilai investasi tersebut karena sudah tidak terdapat fisik dari usaha tersebut sehingga dimasukkan sebagai kerugian dalam neraca perusahaan (hasil wawancara dengan Direktur Keuangan Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 27 Pebruari 2017).

“ Investasi yang dilakukan oleh Perusahaan Daerah Berdikari sangat tidak menguntungkan dan membuat perusahaan mengalami kerugian yang besar, diharapkan agar segera melakukan penagihan piutang ke konsumen (hasil wawancara dengan Direktur Pemasaran Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 27 Pebruari 2017).

Dari pernyataan uraian di atas disimpulkan bahwa terdapat investasi gagal yang dilakukan Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan sangat tidak menguntungkan perusahaan karena merupakan investasi yang

sudah tidak terdapat fisik usahanya maka dari itu harus segera dilakukan penghapusan untuk mengurangi kerugian perusahaan, pernyataan ini dibenarkan oleh tim kajian Perusda Berdikari, Berikut hasil pernyataan tim kajian yaitu :

“ Kepada Direktur perusahaan Daerah Berdikari untuk melakukan reklasifikasi pengakuan investasi tambak yang dimasukkan kedalam asset lain-lain ke akun piutang lain -lain (piutang KPN Baraccuda) dalam laporan keuangan 2016 (hasil wawancara dengan Bupati Bulungan pada tanggal 27 Pebruari 2017).

Pernyataan tersebut dipertegas dengan pendapat yang diungkapkan oleh Sekretaris Daerah dan Asisten Perekonomian & Pembangunan yaitu :

“ Atas beban yag diakibatkan oleh investasi rotan dan tepung ikan agar direktur membebankannya pada perhitungan laba/rugi ditahan sehingga laporan keuangan yang disajikan menggambarkan kondisi riil Perusahaan Daerah Berdikari Kabaupaten Bulungan (hasil wawancara dengan Sekretaris Daerah Kabupaten Bulungan 27 Pebruari 2017).

“ Untuk menghindari kerugian pada perusda agar dapat melakukan penagihan kpada KPN Baraccuda (hasil wawancara dengan Asisten Bidang Perekonomian & Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan pada tanggal 27 Pebruari 2017).

Dari wawancara di atas diperoleh informasi agar Perusda Berdikari melakukan pengakuan investasi kedalam asset-asset akun piutang dan melakukan penagihan kepada KPN yang memiliki piutang pada perusahaan, pernyataan ini juga dibenarkan dengan pendapat sebagai berikut :

“ Agar Badan Pengawas Perusahaan Daerah Berdikari melakukan pengawasan dan memantau terhadap kinerja perusahaan. (hasil wawancara dengan Inspektorat Kabupaten Bulungan pada tanggal 27 Pebruari 2017).

Dari uraian pernyataan di atas Kepala Bagian Perekonomian menambahkan bahwa :

“ Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan tidak mengacu kepada tujuan didirikannya Perusahaan ini karena tidak sesuai dengan tujuan perusahaan sebagaimana tercantum dalam Peraturan Daerah Bulungan, dalam hal ini melihat kondisi tersebut perusahaan tidak mampu memberikan kontribusi PAD kepada Pemerintah. (hasil wawancara dengan Kepala Bagian Perekonomian Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan pada tanggal 27 Pebruari 2017).

Pada pernyataan di atas diperkuat oleh pendapat salah satu tim kajian sebagai berikut :

“ Agar Direktur Perusahaan Daerah Berdikari melakukan Rapat internal perusahaan terlebih dahulu membahas apakah investasi usaha dilanjutkan atau dihentikan hal ini bertujuan menghindari bertambahnya kerugian perusahaan (hasil wawancara dengan Kepala Bagian Hukum Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan pada tanggal 27 Pebruari 2017).

Dari hasil wawancara diperoleh informasi bahwa Perusda Berdikari menjalankan usahanya tidak sesuai dengan tujuan perusahaan tersebut didirikan karena perusahaan tidak mampu memberikan kontribusi dalam meningkatkan PAD dan perlunya melakukan rapat-rapat internal yang berkaitan dengan piutang untuk menghindari terjadinya penyimpangan dalam perusahaan, hal ini diperkuat dengan pernyataan tim kajian lainnya yaitu :

“ Melihat kondisi Keuangan Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan mengalami kerugian maka Pemerintah daerah perlu mempertimbangkan untuk memberikan modal usaha kepada Perusahaan Daerah Berdikari, mengingat masih banyak yang perlu diperbaiki terutama masalah keuangan (hasil wawancara dengan Kepala BPKAD Kabupaten Bulungan pada tanggal 27 Pebruari 2017).

Dari hasil uraian wawancara di atas dapat disimpulkan permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan dalam pengelolaan keuangannya sangat memprihatinkan hal ini dapat ditunjukkan dalam teori yang digunakan peneliti dengan salah satu variabelnya yaitu *Input* dapat dijelaskan pengelolaan manajemen Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan sangat tidak sehat hal ini dikarenakan sumber daya manusia perusahaan tersebut tidak mampu dan pengelolaan keuangan perusahaan tidak menggunakan standar-standar keuangan sehingga perusahaan mengalami kerugian yang besar, Teori ini juga didukung dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Setyaningsih, Suwitri yang berjudul “Evaluasi Kinerja dengan metode Balanced Scorecard pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Moedal Kota Semarang dengan menggunakan variabel pengukuran balanced scorecard dimana terdapat beberapa kesamaan dengan variabel CIPP Stuttlebeam yang digunakan peneliti bahwa dalam mengelola keuangan menunjukkan kinerja yang tidak baik sehingga perlu melakukan perbaikan-perbaikan agar Perusahaan tidak mengalami kerugian sehingga tidak dapat memberikan kontribusi kepada Pemerintah dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD).

- c. Terdapat lahan tanah lokasi di Selimau I pada Tahun 2014 belum dilengkapi dengan bukti kepemilikan yang sah

Berdasarkan pemeriksaan ditemukan adanya pengadaan lahan/tanah dengan ukuran 25x100 M di daerah Selimau 1 dengan

tujuan untuk usaha tiang pancang, sesuai dengan proposal yang diajukan pada saat penambahan modal usaha sebesar Rp. 7.500.000.000 (tujuh milyar lima ratus juta). Nilai pembelian tanah tersebut sebesar Rp. 350.000.000 (Rp.140.000/M2) termasuk biaya pengurusan balik nama, namun sampai saat penelitian ini tanah/lahan tersebut belum dilengkapi dengan bukti kepemilikan yang sah (sertifikat tanah) dan tidak ada bukti keengurusan sertifikat tersebut, hal ini tidak sesuai dengan Peraturan Bupati Bulungan Nomor 9 Tahun 2005 tentang Perusahaan Daerah Berdikari pasal 9 bahwa Direksi mempunyai tugas mengurus dan mengelola kekayaan Perusahaan Daerah.

Kondisi ini dikarenakan pengurusan sertifikat tidak dilakukan secara serius dengan indikasi sampai dengan 2 tahun sejak transaksi pembelian tidak ada perkembangan atas kepengurusan sertifikat tersebut. Dengan kondisi yang dialami oleh Perusahaan Daerah Berdikari berdampak ketidakamanan kepemilikan tanah tersebut karena tidak memiliki legalitas secara hukum. Berikut pernyataan dari Direktur Utama Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan :

“ Pengurusan sertifikat tidak dilakukan secara serius dengan sekitar 2 tahun sejak transaksi pembelian tidak ada perkembangan atas kepengurusan sertifikat tersebut. Dengan kondisi yang dialami oleh Perusahaan Daerah Berdikari berdampak ketidakamanan kepemilikan tanah tersebut karena tidak memiliki legalitas secara hukum, untuk penyelesaian kepengurusan surat kepemilikan tanah (sertifikat) hasil koordinasi Direktur Keuangan dengan Pegawai Kantor Badan Pertanahan akan direalisasikan tahun 2017 (hasil wawancara pada tanggal 1 Maret 2017).

Dari pernyataan wawancara di atas dipertegas dengan pernyataan yang diungkapkan oleh Badan Pengawas Perusda Berdikari yaitu :

“ Pengurusan sertifikat tidak sungguh-sungguh pengurusannya, sehingga keberadaan kepemilikan tidak terjamin dimata hukum, Direktur Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan agar memantau penyelesaian kepengurusan sertifikat tersebut (hasil wawancara dengan Badan Pengawas Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 1 Maret 2017).

Dari hasil wawancara diperoleh informasi bahwa permasalahan lokasi/lahan yang belum memiliki sertifikat yang sah, Perusda Berdikari telah melakukan koordinasi dengan BPN dan akan terealisasi tahun 2017 dan agar Direktur Perusda melakukan pemantauan terkait penerbitan sertifikat tanah tersebut.

d. Kelalaian dalam Pengelolaan Keuangan Perusahaan Daerah Berdikari

Salah satu faktor Perusahaan Daerah Berdikari mengalami kerugian adalah adanya kelalaian dalam pengelolaan keuangan yang dilakukan oleh oknum yang ada di perusahaan, Tahun 2015 kelalaian keuangan sebesar Rp. 106.920.390,-, Kelalaian yang terjadi tidak sesuai dengan Peraturan daerah Kabupaten Bulungan Nomor 9 Tahun 2005 tanggal 15 desember 2005 tentang Perusahaan Daerah Berdikari pasal 38 ayat 1 bahwa semua pegawai Perusahaan Daerah termasuk anggota direksi yang dibebani tugas menyimpan, surat-surat berharga dan barang-barang inventaris milik Perusahaan Daerah, karena tindakan melawan hukum atau karena melalaikan kewajiban dan tugas yang dibebankan kepada mereka langsung atau tidak langsung telah

menimbulkan kerugian bagi perusahaan daerah, diwajibkan mengganti kerugian sesuai dengan ketentuan Peraturan Perundang-Undangan.

Kelalaian ini disebabkan karena tidak adanya antisipasi dari manajemen Perusahaan Daerah Berdikari yang dapat mengikat secara tegas terhadap pihak-pihak yang mempunyai kewajiban melakukan pemulihan, misalnya surat pembebanan atau surat tanggung jawab mutlak. Kondisi seperti ini akan mengakibatkan sulitnya memulihkan kembali kas Perusahaan secara cepat apabila yang bersangkutan berhenti bekerja. Berikut pernyataan terkait masalah diatas :

“ Akan melakukan penagihan semaksimal terhadap karyawan yang melakukan kelalaian dengan cara melakukan pemotongan gaji yang bersangkutan setiap bulan dan pengiriman surat tagihan kepada yang bersangkutan dikarenakan yang bersangkutan tidak bekerja lagi di Perusahaan Daerah berdikari dan tidak ditemukan alamat pasti yang bersangkutan (hasil wawancara dengan Direktur Utama Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 3 Maret 2017).

Pada pernyataan wawancara di atas diperkuat dengan pernyataan berikut ini yaitu :

“ Kelalaian ini disebabkan karena tidak adanya antisipasi dari manajemen Perusahaan Daerah Berdikari yang dapat mengikat secara tegas terhadap pihak-pihak yang mempunyai kewajiban melakukan pemulihan, maka dari itu agar Direktur Perusahaan Daerah Berdikari berupaya melakukan penagihan dengan membuat surat pembebanan atau surat keterangan tanggungjawab mutlak yang ditandatangani bersangkutan (hasil wawancara dengan Kepala Bagian Perekonomian Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan pada tanggal 3 Maret 2017).

Berdasarkan wawancara di atas diperoleh informasi bahwa kelalaian keuangan yang terjadi yang dilakukan oleh karyawan pihak Perusda Berdikari akan melakukan pemotongan gaji yang bersangkutan dan memberikan surat penagihan pembayaran hal ini bertujuan untuk

mengurangi semakin bertambahnya kerugian yang terjadi dalam perusahaan.

4. *Product*

Anggaran yang diberikan pemerintah kepada perusahaan tidak dapat dikelola dengan baik sehingga kondisi perusahaan menjadi tidak sehat dan product yang dihasilkan tidak sesuai dengan target karena pengeluaran lebih besar sehingga perusahaan tidak mampu memberikan kontribusi kepada pemerintah (PAD).

Tabel 4.7
Daftar Laporan Keuangan Rugi Laba
Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan

No	Uraian	Tahun 2015	Tahun 2014
1	ASET		
	TOTAL ASET	9.665.472.254	10.773.984.267
2	KEWAJIBAN & EKUITAS		
	TOTAL KEWAJIBAN & EKUITAS	9.665.472.254	10.773.984.267
3	PENDAPATAN	4.822.960.344	9.917.795.600
4	HARGA POKOK PENJ	4.476.926.523	8.994.232.624
	LABA KOTOR	346.033.821	923.562.976
5	BEBAN OPERASIONAL		
	Beban Usaha	1.473.505.258	2.368.086.928
	Laba (Rugi) Operasional	(1.127.471.437)	(1.444.523.952)
6	PENDAPATAN (BEBAN)		
	Jumlah Pendapatan & beban lain-lain	41.181.623	(338.291.632)
7	HASIL USAHA SBLM PJK	(1.086.289.813)	(1.782.815.584)
8	HASIL USAHA STLH PJK	(1.086.289.813)	(1.782.815.584)

Sumber : Laporan Keuangan Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan Tahun 2015

Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan secara terus menerus mengalami kerugian yang besar, pendapatan/omzet penjualan tidak dapat menutupi biaya oprasional tiap bulan, artinya biaya operasional lebih besar dari pendapatan yang diterima, dapat dilihat pada laporan keuangan yang telah diaudit oleh KAP tahun 2015

mengalami kerugian. Hal ini dikarenakan penjualan perusahaan tidak dapat menutupi biaya operasional tiap bulannya, artinya biaya operasional lebih besar dari pendapatan yang diterima. Pada tahun 2014 mengalami kerugian sebesar Rp. 1.782.815.584, dan tahun 2015 mengalami kerugian sebesar Rp. 1.086.289.813. Berikut hasil wawancara terkait permasalahan di atas :

“ Kerugian yang dialami oleh Perusda Berdikari dikarenakan harga penjualan yang dilakukan oleh Perusda tersebut tidak menutupi biaya operasional perusahaan (hasil wawancara dengan Direktur Utama Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 6 Maret 2017).

Pada pernyataan di atas diperkuat lagi dengan pernyataan Bupati Bulungan terkait keuangan Perusda yang merugi yaitu :

“ Untuk mengantisipasi kerugian yang dialami Perusda Berdikari Pemerintah mengambil sikap melihat kondisi keuangan saat ini dengan melakukan rapat dengan para instansi terkait untuk mencari pemecahan masalah yang dihadapi, selain itu juga Pemerintah perlu mempertimbangkan kembali pemberian penyertaan modal sebagai modal usaha dan mengharapkan Perusda Berdikari dapat menyampaikan Laporan Keuangan pertahun nya yang telah di audit oleh KAP (hasil wawancara pada tanggal 6 Maret 2017).

Berdasarkan hasil wawancara berkaitan dengan Evaluasi Kinerja Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan secara teoritis aspek *context*, *input*, *process* dan *product* sudah sejalan dengan prinsip2 tersebut,tetapi titik berat permasalahan ada pada *product* berkaitan dengan kontribusi *product* terhadap PAD indikasi ini terlihat dari kerugian yang terus menerus selama 2014 s/d sekarang. Indikasi ini terlihat dari kerugian yang terus menerus dari tahun 2014 s/d sekarang. Hal ini sejalan dengan konsep evaluasi yang dikemukakan oleh stuffbleam, tetapi menjadi masalah yang lebih utama masalah

product, karena tidak mencapai target yang diharapkan seharusnya Perusda berkontribusi dalam meningkatkan PAD. Hal ini tentu harus ada perbaikan – perbaikan kinerja pada perusda tersebut untuk menghindari kerugian lebih lanjut disamping diimbang dengan kualitas *product* jasa yang dihasilkan sehingga biaya yang dikeluarkan seimbang bahkan bisa melebihi *product* yang dihasilkan sebagaimana di kemukakan dari hasil penelitian Suwitri Setyaningsih tahun 2012.

2. Faktor-faktor yang menghambat Kinerja Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan dalam rangka meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Penilaian terhadap kinerja merupakan satu kegiatan yang sangat penting bagi suatu organisasi karena dapat dijadikan sebagai tolak ukur keberhasilan suatu organisasi dalam pencapaian visi dan misinya. Dengan melakukan penilaian terhadap kinerja maka ada upaya-upaya untuk memperbaiki pola manajemen perusahaan tersebut menuju perusahaan yang sehat. Kinerja dalam perusahaan perusda berdikari memiliki peran yang sangat penting dalam pencapaian target dan tujuan perusda. Penilaian kinerja dapat dinilai dengan beberapa aspek yaitu pelayanan dan SDM. Pelayanan terdiri dari kualitas layanan, produktivitas, responsibilitas dan akuntabilitas sedangkan sumber daya manusia terdiri dari kemampuan teknis, konseptual, dan hubungan interpersonal. Penilaian terhadap kinerja merupakan upaya perbaikan kinerja agar lebih terarah dan sistematis. Menurut Rivai

(2004:324) aspek-aspek yang dinilai dalam menganalisa kinerja dapat dikelompokkan dalam beberapa kemampuan yaitu :

a. Kemampuan Teknis

Kemampuan teknis merupakan kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang digunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya. Menurut Balu dan Meyer dalam Tjokrowinoto (1996), suatu organisasi dapat bekerja secara efisien maka setiap orang dari anggota dalam lingkungan organisasi itu harus mempunyai kecakapan yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas-tugasnya. Kecakapan tersebut didukung dengan kemampuan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang dimiliki oleh organisasi. jadi indikator kemampuan teknis seseorang atau perusahaan itu baik jika individu maupun organisasi dapat memanfaatkan kemampuannya dalam menggunakan pengetahuan, metode teknik dan peralatan. Pada penelitian ini, kemampuan teknis karyawan di Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan dilihat dari 2 indikator yaitu kemampuan penggunaan pengetahuan serta metode dan kualitas hasil pekerjaan.

Kemampuan penggunaan pengetahuan dan metode ini erat kaitannya dengan pengalaman, pelatihan , pendidikan yang diperoleh karyawan. Gambaran kemampuan teknis karyawan di Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan terlihat dari hasil wawancara berikut ini :

“ Untuk dapat menempati posisi dan bekerja seperti saat ini dibutuhkan pengalaman yang ditunjang dengan pelatihan-pelatihan

yang kami peroleh selama bekerja di Perusahaan Daerah Berdikari ini, tetapi hal tersebut agak sulit karena pengalaman yang kami miliki terbatas (hasil wawancara dengan salah seorang karyawan di Perusahaan Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 9 Maret 2017).

Dari pernyataan di atas bahwa kemampuan teknis karyawan Perusda Berdikari sangat kurang hal ini disebabkan pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki sangat terbatas, Pernyataan ini dipertegas dengan pendapat salah satu dari karyawan tersebut yaitu :

“ Karena kemampuan teknis yang kami miliki terbatas, untuk meningkatkan kemampuan kami dalam melakukan pekerjaan ini kami perlu diikutsertakan dalam pelatihan dan pendidikan formal sesuai dengan pekerjaan yang kami lakukan sehingga kinerja perusahaan dapat meningkat, hal ini menjadi masalah bagi kami karena tingkat pendidikan kami dibawah standart (hasil wawancara pada tanggal 9 Maret 2017).

Dari pernyataan tersebut di atas dibenarkan juga dengan karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut bahwa :

“ Setiap kegiatan yang kami lakukan kami selalu berusaha untuk menggunakan pengetahuan dan metode yang benar sesuai dengan pengalaman dan pendidikan yang kami miliki sehingga hasil yang diharapkan sesuai dengan yang diinginkan (hasil wawancara dengan salah satu karyawan di Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 9 Maret 2017).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diperoleh informasi bahwa setiap pekerjaan di Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan dilakukan dengan menggunakan pengetahuan dan metode yang tepat untuk mendapatkan hasil yang memuaskan. Metode dan pengetahuan ini diperoleh dari kegiatan mengikuti pelatihan dan pendidikan formal dan informal, tetapi tidak sesuai dengan harapan perusahaan karena karyawan tidak memiliki pengalaman kerja dan tingkat pendidikan karyawan tidak memenuhi standart (dibawah rata-rata). Pernyataan

tersebut diperkuat dengan wawancara terhadap Direktur Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan :

“ Untuk meningkatkan kualitas pekerjaan kami, mengharuskan kepada setiap karyawan perusahaan harus memiliki kemampuan dan skil sehingga dapat menghasilkan pekerjaan yang berkualitas” akan tetapi ada beberapa karyawan yang lulus melalui hasil seleksi yg memenuhi persyaratan yaitu memiliki pengalaman pekerjaan dibidang yg dibutuhkan serta pendidikan yang memenuhi standart berhenti dari perusahaan (hasil wawancara dengan Direktur Utama Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 9 Maret 2017).

Pada pernyataan wawancara di atas diperkuat dengan pendapat Direktur Pemasaran yaitu :

“ Setiap karyawan seharusnya memiliki pengalaman dan skil yang memadai sehingga pekerjaan dapat terselesaikan dengan benar dan tepat, tetapi kenyataannya karyawan yang bekerja pada Perusahaan Daerah Berdikari tidak memenuhi harapan Perusahaan (hasil wawancara dengan Direktur Pemasaran Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 9 Maret 2017).

Dari hasil uraian di atas diketahui bahwa setiap karyawan harus memiliki skil yang memadai untuk menghasilkan pekerjaan yang berkualitas, hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Direktur Keuangan yaitu :

“ Karyawan Perusda Berdikari memiliki kemampuan teknis sangat terbatas. Dalam hal ini seorang karyawan haruslah memiliki kemampuan, misalnya dalam bidang Keuangan harus mampu menguasai bagaimana pengelolaan keuangan yang baik dan benar, untuk kondisi ini perusahaan belum memiliki karyawan yang mampu mengelola administrasi keuangan yang baik (hasil wawancara pada tanggal 9 Maret 2017).

Berdasarkan hasil wawancara bahwa kualitas hasil pekerjaan dapat tercapai apabila karyawan Perusahaan Daerah Berdikari menggunakan pengetahuan, teknik dan metode dalam melakukan pekerjaan, akan tetapi hal tersebut tidak dapat tercapai karena karyawan yang memiliki

kategori tersebut ada mengundurkan diri dari perusahaan sehingga tidak dapat menunjang kinerja perusahaan yang menyebabkan perusahaan dalam kondisi merugi. Tolak ukurnya adalah kesesuaian antara perencanaan dan hasil yang diperoleh.

Kesimpulan tentang kemampuan teknis karyawan Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan tergolong masih kurang meskipun telah menerima pelatihan dan bimtek diluar, hal ini dikarenakan karena tidak memiliki pengalaman (skil) dibidangnya dan jenjang pendidikan karyawan yang bekerja di perusahaan masih dibawah standart.

b. Kemampuan Konseptual

Menurut Rivai (2004:324), kemampuan konseptual adalah kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari masing-masing bidang kedalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang intinya karyawan harus memahami tupoksi serta tanggungjawabnya sebagai karyawan. Berikut ini hasil wawancara berkaitan dengan Tupoksi dan tanggungjawab :

“ Untuk memahami tugas yang diberikan kami harus mendengarkan perintah kerja oleh atasan (hasil wawancara dengan karyawan Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 13 Maret 2017).

Dari pernyataan tentang tupoksi dan tanggungjawab diatas dipertegas juga dengan pendapat karyawan lain nya yaitu :

“ Pemahaman akan tupoksi dan tanggungjawab sangat diperlukan karena akan mempengaruhi kinerja perusahaan dengan hasil yang baik, melihat kondisi kemampuan yang kurang dari karyawan maka

“ sangat sulit bagi kami selaku karyawan yang memiliki kemampuan yang terbatas untuk memahami tugas, selain itu juga dengan kondisi perusahaan sekarang ini terjadi efisiensi terhadap karyawan sehingga beban pekerjaan bertambah (hasil wawancara pada tanggal 13 Maret 2017).

Pada pernyataan di atas tentang kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan diperkuat oleh pendapat dari salah satu karyawan Perusda

Berdikari yaitu :

“ Untuk melatih profesionalisme kami mengarahkan menyesuaikan pekerjaan dengan kemampuannya, tetapi hal itu tidak berjalan dengan maksimal karena jumlah karyawan sangat minim” (hasil wawancara dengan karyawan Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 13 Maret 2017).

Pernyataan di atas dibenarkan oleh pernyataan karyawan lainnya yaitu :

“ Untuk menyesuaikan pekerjaan diperlukan pengetahuan yang dimiliki karena akan menghasilkan karyawan yang professional, akan tetapi harus di imbangi juga dengan jumlah karyawan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan kemampuan (hasil wawancara pada tanggal 13 Maret 2017).

Berikut hasil Wawancara dengan Direktur Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan tentang kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan :

“ Kami selalu mengarahkan kepada karyawan untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kemampuan yang dimilikinya, tetapi tidak dapat dipungkiri melihat kondisi perusahaan yang dalam keadaan merugi sehingga perusahaan melakukan efisiensi terhadap karyawan” (hasil wawancara dengan Direktur Utama Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 13 Maret 2017).

Dari hasil wawancara di atas diketahui bahwa kondisi perusahaan dalam keadaan merugi sehingga perusahaan melakukan efisiensi terhadap karyawan, hal ini diperkuat dengan pendapat berikut :

“ Karyawan Perusda Berdikari memiliki kemampuan konseptual sangat kurang, untuk meningkatkan kemampuan konseptual kami selalu mendorong karyawan bekerja sesuai dengan pekerjaan dan kemampuan tetapi tidak sepenuhnya kinerja perusahaan tercapai karena jumlah karyawan sangat kurang karena telah dilakukan efisiensi terhadap karyawan terkait kondisi perusahaan yang merugi (hasil wawancara dengan Direktur Keuangan Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 13 Maret 2017).

Pernyataan di atas diperkuat lagi dengan pendapat berikut :

“ Setiap karyawan harus memiliki pengetahuan yang luas hal ini agar dapat memudahkan karyawan dalam mengerjakan tugas-tugasnya dan selesai tepat waktu, akan tetapi dikaitkan dengan kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan hal tersebut tidak dapat terlaksana mengingat kondisi perusahaan yang mengalami kerugian sehingga perusahaan melakukan pengurangan terhadap karyawannya (hasil wawancara dengan Direktur Pemasaran Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 13 Maret 2017).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diperoleh informasi bahwa kemampuan menyesuaikan pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki akan berdampak pada peningkatan profesionalisme dan kemampuan konseptual. Hasil analisa terhadap indikator-indikator kemampuan konseptual Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan kurang baik, hal ini terlihat dari kemampuan karyawan dalam memahami tugas dan tanggungjawabnya serta kemampuan menyesuaikan pekerjaan dengan kemampuan yang dimilikinya.

c. Kemampuan Hubungan Interpersonal

Kemampuan Hubungan Interpersonal menurut Rivai (2004:324) diartikan sebagai kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan koordinasi dll. Kemampuan Interpersonal terdiri dari tiga indikator yaitu kemampuan kerjasama, kemampuan dalam memberi motivasi dan kemampuan koordinasi.

Kemampuan kerjasama merupakan kemampuan yang dimiliki karyawan Perusahaan Daerah Berdikari untuk melakukan pekerjaan secara bersama-sama untuk menyelesaikan masalah sesuai dengan kemampuan karyawan. Dapat dilihat pada wawancara dibawah ini :

“ Untuk pekerjaan atau permasalahan yang dialami perusahaan kami selesaikan secara bersama-sama sesuai dengan kemampuan masing-masing (hasil wawancara dengan karyawan Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 16 Maret 2017).

Pada pernyataan di atas tentang kemampuan kerjasama diperkuat oleh pendapat dari salah satu karyawan Perusda Berdikari yaitu :

“ Berharap agar kerjasama sesama karyawan dapat terjaga dengan baik demi memajukan perusahaan. (hasil wawancara dengan karyawan Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 16 Maret 2017).

Dari hasil wawancara di atas diketahui bahwa kemampuan kerjasama sesama karyawan perusahaan sangat baik, hal ini diperkuat dengan pendapat berikut :

“ Kemampuan kerjasama sesama karyawan sangat baik walaupun dengan karyawan yang minim terutama untuk pekerjaan pemikiran dan tenaga (hasil wawancara dengan Direktur Utama Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 16 Maret 2017).

Pernyataan hasil wawancara di atas dipertegas dengan pernyataan berikut :

“ Kerjasama yang terjalin dalam perusahaan sangat baik, hal ini terlihat dari komunikasi tentang pekerjaan dengan sesama karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan pimpinan perusahaan (hasil wawancara dengan Direktur Pemasaran pada tanggal 16 Maret 2017).

Berdasarkan hasil wawancara dan analisa terhadap kemampuan bekerjasama karyawan Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten

Bulungan tergolong baik. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerjasama yang dilakukan terutama dalam hal yang membutuhkan pemikiran maupun tenaga.

Indikator selanjutnya adalah kemampuan dalam memberikan motivasi. Kemampuan dalam memberikan motivasi dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahannya tetapi boleh juga dilakukan dengan sesama karyawan. Berikut wawancara pemberian motivasi yang terjadi dalam perusahaan yaitu :

“ Pemberian motivasi yang diberikan oleh pimpinan sangat mempengaruhi kinerja kami dalam bekerja walaupun itu bukan berupa insentif maupun promosi jabatan mengingat kondisi keuangan perusahaan yang merugi tetapi kami karyawan tetap bersemangat dalam bekerja (hasil wawancara dengan karyawan Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 16 Maret 2017).

Pada pernyataan di atas tentang pemberian motivasi dipertegas oleh pendapat berikut :

“Motivasi bukan hanya dari pimpinan tetapi dari sesama karyawan sehingga pelaksanaan pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik (hasil wawancara dengan karyawan Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 16 Maret 2017).

Dari hasil wawancara di atas diketahui bahwa kemampuan dalam memberikan motivasi dalam perusahaan sangat baik, hal ini diperkuat dengan pendapat berikut :

“Pemberian motivasi sangat membantu sekali dalam menyelesaikan pekerjaan, kami tetap semangat bekerja tanpa imbalan dari perusahaan karena keuangan perusahaan dalam posisi rugi (hasil wawancara dengan karyawan Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 16 Maret 2017).

Dari hasil wawancara diperoleh bahwa kemampuan pimpinan, karyawan dalam memberikan motivasi tergolong baik terbukti dengan

semangat karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya walaupun tanpa insentif, promosi dan sehingga untuk kesejahteraan karyawan tidak dapat dipenuhi sepenuhnya karena kondisi keuangan perusahaan dalam keadaan merugi. Pernyataan tersebut dipertegas dengan wawancara terhadap pimpinan perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan:

“ Pemberian motivasi sering dilakukan kepada karyawan dalam tujuan agar kinerja karyawan semakin meningkat dan mendapatkan hasil yang memuaskan (hasil wawancara dengan Direktur Utama Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 16 Maret 2017).

Dari hasil wawancara di atas dipertegas dengan pendapat Direktur Keuangan dan Direktur Pemasaran yaitu :

“ Karyawan Perusda Berdikari dalam memberikan Motivasi dengan sesama karyawan tergolong baik, motivasi adalah salah satu untuk meningkatkan kualitas kerja karyawan (hasil waywancara dengan Direktur Keuangan Perusahaan Daerah Berdikari Kbupaten Bulungan pada tanggal 16 Maret 2017).

“ Motivasi dengan sesama karyawan sangat baik dapat terlihat dari semangat kerja para karyawan mengingat kondisi perusahaan sangat memprihatinkan (hasil wawancara dengan Direktur Pemasaran Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 16 Maret 2017).

Indikator selanjutnya adalah kemampuan berkoordinasi. Dalam hal ini bagaimana seorang pimpinan, karyawan menunjukkan cara berkordinasi yang baik. Hasil wawancara terkait dengan koordinasi adalah :

“Kemampuan karyawan dalam berorgansiasi sangat baik dalam hal pekerjaan (hasil wawancara dengan karyawan Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 16 Maret 2017).

Pada pernyataan di atas tentang kemampuan berorganisasi dipertegas oleh pendapat berikut :

“Pimpinan selalu menunjukkan sikap berkordinasi dalam melaksanakan atau menyelesaikan pekerjaan. (hasil wawancara dengan karyawan Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 16 Maret 2017).

Berdasarkan hasil wawancara diperoleh informasi bahwa kemampuan berorganisasi yang dilakukan oleh pimpinan dan karyawan Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan sudah baik dapat dilihat dari koordinasi yang dilakukan setiap melakukan pekerjaan. Hal tersebut dipertegas dengan pernyataan wawancara terhadap pimpinan Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan :

“ Koordinasi sangat penting dilakukan karena dapat memudahkan terselesainya suatu pekerjaan (hasil wawancara dengan Direktur Utama Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 16 Maret 2017).

Dari hasil uraian di atas terkait kemampuan berkoordinasi, dibenarkan oleh Direktur Keuangan dan Direktur Pemasaran dengan pernyataannya yaitu :

“ Sebelum melakukan pekerjaan antara pimpinan karyawan melakukan koordinasi agar pekerjaan dapat diselesaikan. (hasil wawancara dengan Direktur Pemasaran Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 16 Maret 2017).

“ Kemampuan koordinasi salah satu penunjang untuk menghasilkan pekerjaan yang baik, dengan adanya koordinasi tidak akan terjadinya kesalahan-kesalahan dalam pekerjaan (hasil wawancara dengan Direktur Pemasaran Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 16 Maret 2017).

Dari hasil wawancara di atas diketahui bahwa kemampuan dalam berkoordinasi sangat baik, hal ini diperkuat dengan pendapat berikut :

“ Koordinasi tetap kami terapkan di dalam perusahaan meskipun kondisi keuangan perusahaan dalam kondisi yang prihatin, koordinasi dengan sesama karyawan tergolong baik (hasil wawancara dengan Direktur Keuangan Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 16 Maret 2017).

Berdasarkan hasil wawancara bahwa kemampuan berkoordinasi sangat diterapkan dalam perusahaan dalam melaksanakan pekerjaan atau memecahkan masalah meskipun kondisi keuangan perusahaan dalam kondisi yang memprihatinkan, mengingat koordinasi itu sangat penting untuk menumbuhkan semangat kebersamaan, meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat membawa perusahaan menjadi perusahaan yang maju.

Berdasarkan hasil wawancara berkaitan dengan faktor-faktor penghambat Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan berkaitan dengan kinerja Perusahaan pada dasarnya sudah sejalan dengan konsep kinerja berkaitan dengan aspek kemampuan teknis, kemampuan konseptual dan kemampuan hubungan interpersonal, tetapi titik berat permasalahan ada pada aspek kemampuan teknis dan aspek kemampuan konseptual sebagaimana yang dikemukakan oleh Rivai (2004:324) yaitu kemampuan teknis kemampuan menggunakan pengetahuan , metode, teknik dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya dan kemampuan konseptual yaitu kemampuan untuk mengetahui kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional, perusahaan secara menyeluruh , yang pada intinya individual tersebut memahami

tugas, fungsi serta tanggungjawab sebagai seorang karyawan. Indikasi ini terlihat dari kemampuan teknis dan kemampuan konseptual karyawan sangat kurang dikarenakan pengalaman dan pengetahuan memahami tupoksi pekerjaan sangat terbatas. Hal ini sejalan dengan aspek-aspek yang mempengaruhi kinerja menurut Rivai yang berkaitan dengan kemampuan teknis dan kemampuan konseptual bahwa seharusnya Perusda memiliki kinerja yang baik, tetapi hal tersebut menjadi masalah karena kualitas pekerjaan tidak tercapai. Hal ini tentu harus ada perbaikan –perbaikan kinerja pada Perusda tersebut untuk menghindari kinerja yang tidak baik kedepannya disamping juga diimbangi dengan pelatihan karyawan yang mendukung perbaikan kinerja Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan sebagaimana di kemukakan dari hasil penelitian Suwitri Setyaningsih tahun 2012.

3. Usaha- usaha yang dilakukan Pemerintah Daerah Kabupaten Bulungan mengatasi kerugian Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan.

Evaluasi Kinerja Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan terdapat 2 permasalahan yaitu :

1. *Product*

Product menjadi masalah dalam Perusahaan Daerah Berdikari ini, yaitu terjadinya kerugian yang besar dan terus menerus yang berimplikasi tidak berkontribusinya terhadap PAD terlihat dari kerugian secara terus menerus dan tidak tercapainya target yang

diharapkan. Hal ini tentu harus ada perbaikan –perbaikan kinerja pada perusda tersebut untuk menghindari kerugian lebih lanjut disamping diimbang dengan kualitas product jasa yang dihasilkan sehingga biaya yang dikeluarkan seimbang bahkan bisa melebihi product yang dihasilkan. Berikut hasil wawancara terkait masalah diatas yaitu :

“ Perusda Berdikari mengalami kerugian yang besar terus menerus, hal ini dikarenakan biaya penjualan product tidak menutupi biaya operasional perusahaan, maka dari itu perlunya perbaikan terhadap harga penjualan agar perusahaan tidak merugi (hasil wawancara dengan Direktur Utama Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 4 April 2017).

Pernyataan diatas diperkuat dengan pernyataan berikut :

“ Berdasarkan hasil laporan keuangan Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan mengalami kerugian sehingga tidak dapat berkontribusi meningkatkan PAD dikarenakan kinerja perusahaan tidak baik, maka dari itu pemerintah perlu mempertimbangkan kembali pemberian penyertaan modal kepada Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan (hasil wawancara dengan Bupati Bulungan pada tanggal 4 April 2017).

Berdasarkan uraian hasil wawancara di atas diketahui bahwa Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan mengalami kerugian terus menerus sehingga perlu dilakukan perbaikan-perbaikan terhadap product penjualan, kualitas product jasa dan pemerintah perlu mempertimbangkan kembali untuk memberikan penyertaan modal kepada perusahaan sebagai modal usahanya , karena perusahaan tidak mencapai target yang diharapkan tidak mampu meningkatkan PAD. Hal ini sejalan dengan konsep evaluasi yang dikemukakan oleh stuffbleam, tetapi menjadi masalah yang lebih utama masalah *product*, karena tidak mencapai target yang diharapkan seharusnya Perusda berkontribusi dalam meningkatkan PAD. Hal ini

tentu harus ada perbaikan –perbaikan kinerja pada perusda tersebut untuk menghindari kerugian lebih lanjut disamping diimbang dengan kualitas *product* jasa yang dihasilkan.

2. Kemampuan Teknis dan Kemampuan Konseptual

Menurut Rivai (2004:324) faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja ada 3 aspek yaitu :

- a. Kemampuan teknis
- b. Kemampuan konseptual
- c. Kemampuan hubungan interpersonal

Titik berat permasalahan pada Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan pada aspek kemampuan teknis dan aspek kemampuan konseptual, Kemampuan teknis kemampuan menggunakan pengetahuan , metode, teknik dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya dan kemampuan konseptual yaitu kemampuan untuk mengetahui kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang opearsional, perusahaan secara menyeluruh , yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggungjawab sebagai seorang karyawan.

Indikasi ini terlihat dari kemampuan teknis dan kemampuan konseptual karyawan sangat kurang dikarenakan pengalaman dan pengetahuan memahami tupoksi pekerjaan sangat terbatas, seharusnya Perusda memiliki kinerja yang baik, tetapi hal tersebut menjadi masalah karena kualitas pekerjaan tidak tercapai. Untuk itu perlunya

perbaikan-perbaikan terhadap kinerja Perusda Berdikari agar menghasilkan pekerjaan yang baik dan berkualitas. Berikut hasil wawancara terkait masalah kemampuan teknis yaitu :

“ Kemampuan teknis karyawan Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan sangat kurang, pengalaman yang dimiliki karyawan sangat terbatas sehingga tidak sesuai dengan yang diharapkan perusahaan, untuk itu perlunya karyawan diikutkan dalam pelatihan dan pendidikan formal dan informal sesuai dengan pekerjaannya agar kinerja perusahaan baik (hasil wawancara dengan Direktur Utama Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 4 April 2017).

Dari pernyataan wawancara di atas dipertegas dengan pernyataan Direktur Keuangan Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan yaitu :

“ Karyawan Perusda Berdikari harus mempunyai kemampuan atau pengalaman dalam bidang keuangan agar administrasi keuangan dapat disajikan dengan benar, maka dari itu perlu lebih selektif dalam menerima karyawan perusahaan (hasil wawancara pada tanggal 4 April 2017).

Dari hasil wawancara diatas bahwa kemampuan teknis karyawan Perusda Berdikari sangat kurang, pengalaman yang dimiliki sangat terbatas maka usaha yang harus dilakukan untuk mengatasi hal tersebut karyawan perlu diikutsertakan dalam pelatihan dan pendidikan dan karyawan juga harus memiliki kemampuan dalam bidang keuangan agar laporan keuangan yang disajikan benar, berikut hasil wawancara terkait masalah kemampuan konseptual yaitu tupoksi dan tanggungjawab :

“ Kemampuan konseptual pemahaman akan tupoksi dan tanggungjawab sangat penting sekali karena mempengaruhi kinerja perusahaan maka dari itu diperlukan pengetahuan yang luas, akan tetapi karena keterbatasan kemampuan yang dimiliki untuk memahami tupoksi dan tanggungjawab pekerjaan dalam perusahaan tidak dapat diselesaikan dengan baik, karyawan perlu mendapat pelatihan untuk menambah pengetahuan (hasil

wawancara dengan Direktur Utama Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 4 April 2017).

Dari hasil wawancara di atas diperkuat dengan pernyataan berikut :

“ Kondisi ini juga dipengaruhi terjadinya efisiensi terhadap karyawan sehingga beban pekerjaan bertambah akan tetapi pengetahuan akan tupoksi dan tanggungjawab karyawan tidak mendukung sehingga tidak menghasilkan pekerjaan yang baik (hasil wawancara dengan Direktur Keuangan Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 4 April 2017)

Berdasarkan hasil wawancara terkait usaha-usaha untuk mengatasi kerugian yang terjadi pada Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan dengan permasalahan yang dihadapi yaitu kemampuan teknis dan kemampuan konseptual maka usaha yang dilakukan terkait dengan kemampuan teknis dan kemampuan konseptual karyawan perusahaan perlu mendapatkan pelatihan dan pendidikan agar kinerja perusahaan baik. Hal ini sejalan dengan aspek-aspek yang mempengaruhi kinerja menurut Rivai yang berkaitan dengan kemampuan teknis dan kemampuan konseptual bahwa seharusnya Perusda memiliki kinerja yang baik, tetapi hal tersebut menjadi masalah karena kualitas pekerjaan tidak tercapai. Hal ini tentu harus ada perbaikan – perbaikan kinerja pada perusda tersebut untuk menghindari kinerja yang tidak baik kedepannya disamping juga diimbang dengan pelatihan karyawan yang mendukung perbaikan kinerja Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan terhadap data penelitian evaluasi Kinerja Perusahaan Daerah Kabupaten Bulungan dalam rangka meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Penelitian terhadap Evaluasi Kinerja Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan dibahas dalam beberapa konsep yang saling berkaitan diantaranya *context*, *input*, *process* dan *product* . Dari analisis Evaluasi Kinerja Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan yang dilakukan secara teoritis aspek *context*, *input*, *process* dan *product* sudah sejalan dengan prinsip2 tersebut, tetapi titik berat permasalahan ada pada *product* karena tidak mencapai target yang diharapkan seharusnya Perusda berkontribusi berkaitan dengan kontribusi *product* terhadap PAD.

Indikasi ini terlihat dari kerugian yang terus menerus selama 2014 s/d sekarang. Hal ini sejalan dengan konsep evaluasi yang dikemukakan oleh Stufflebeam *Product Evaluation* yang bertujuan untuk mengukur, menginterpretasikan dan menilai pencapaian program. Di dalam analisis produk diperlukan pembandingan antara tujuan yang ditetapkan dalam rancangan dengan hasil program yang dicapai dalam meningkatkan PAD. Untuk itu perlu perbaikan –

perbaikan kinerja pada perusda tersebut untuk menghindari kerugian lebih lanjut.

2. Faktor-faktor yang menghambat Kinerja Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan dalam rangka Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) adalah :

Menurut Rivai (2004:324) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ada 3 aspek yaitu : (a) Kemampuan Teknis, (b) Kemampuan Konseptual, (c) Kemampuan Hubungan Interpersonal.

Titik berat permasalahan pada Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan yaitu pada aspek kemampuan teknis dan aspek kemampuan konseptual, Kemampuan teknis kemampuan menggunakan pengetahuan , metode, teknik dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya dan kemampuan konseptual yaitu kemampuan untuk mengetahui kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional, perusahaan secara menyeluruh , yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggungjawab sebagai seorang karyawan.

Indikasi ini terlihat dari kemampuan teknis dan kemampuan konseptual karyawan sangat kurang dikarenakan pengalaman dan pengetahuan memahami tupoksi pekerjaan sangat terbatas. Seharusnya Perusda memiliki kinerja yang baik, tetapi hal tersebut menjadi masalah karena kualitas pekerjaan tidak tercapai. Untuk itu perlunya

perbaikan –perbaikan terhadap kinerja Perusda Berdikari agar menghasilkan pekerjaan yang baik dan berkualitas.

3. Usaha-usaha yang dilakukan untuk mengatasi kerugian pada Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan terhadap 2 permasalahan yaitu :

- a. *Product*

Product menjadi masalah dalam Perusahaan Daerah Berdikari ini yaitu terjadinya kerugian yang besar dan terus menerus yang berimplikasi tidak berkontribusinya terhadap PAD terlihat dari kerugian yang dialami dan tidak mencapai target yang diharapkan. Hal ini tentu harus ada perbaikan-perbaikan kinerja Perusda tersebut untuk menghindari keerugian lebih lanjut disamping itu diimbangi dengan kualitas product jasa yang dihasilkan sehingga biaya yang dikeluarkan seimbang bahkan bisa melebihi product yang dihasilkan, pemerintah perlu mempertimbangkan kembali untuk memberikan penyertaan modal kepada Perusahaan untuk modal usahanya dan agar Badan Pengawas lebih meningkatkan lagi pengawasannya terhadap Kinerja Perusahaan untuk menghindari kerugian yang terjadi.

- b. Kemampuan Teknis dan Kemampuan Konseptual

Menurut Rivai (2004:324) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ada 3 aspek yaitu :

1. Kemampuan Teknis
2. Kemampuan Konseptual
3. Kemampuan Hubungan Interpesonal

Aspek yang menghambat Kinerja Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan yang menyebabkan kerugian pada perusahaan adalah Aspek Kemampuan Teknis dan Aspek Kemampuan Konseptual, maka dari itu usaha-usaha yang dilakukan untuk mengatasi kerugian yang terjadi yaitu karyawan perusahaan perlu mendapatkan pelatihan, pengetahuan dan pendidikan agar mendukung kinerja Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan menjadi perusahaan yang sehat.

B. Saran

Berdasarkan analisis pada pembahasan hasil penelitian serta kesimpulan yang dikemukakan sebelumnya, penelitian ini kemudian memberikan rekomendasi melalui saran-saran yang dapat digunakan sebagai pedoman atas dasar evaluasi kinerja bagi berbagai pihak yang dapat ditinjau dari 2 saran yaitu :

1. Saran Teoritis

Konsep evaluasi kinerja sebagai bentuk pengembangan dari teori evaluasi pada pengelolaan Badan Usaha Milik Daerah dalam pengembangan lebih lanjut maupun pengapliasian terhadap konsep – konsep evaluasi kinerja baik menyangkut aspek *product*, kemampuan teknis dan kemampuan konseptual bagi administrasi publik.

2. Saran Praktis

- a. *Product* perlu perbaikan jenis *product* layanan dengan merevitalisasi jenis-jenis layanan tersebut yaitu untuk jasa perdagangan dengan memangkas birokrasi yang tadinya dari 2 agen menjadi 1 agen dan perbaikan kontrak kerjasama yang

sudah terbangun yang kurang menguntungkan terhadap Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan.

2. Perlunya pelatihan dibidang keuangan, pendidikan bagi Direksi tentang manajerial perusahaan dan pengetahuan bagi karyawan agar mendukung kinerja Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan.



DAFTAR PUSTAKA

A. Buku- Buku:

- Alhabsyi T, Syamsuddin L, dan Soendjoto AR (1987). *Laporan Penelitian Kedudukan dan Peran Perusahaan Daerah dalam pelaksanaan yang nyata dan bertanggungjawab, Kerjasama Bappeda Provinsi Dati 1 Jatim dengan Uviversitas Brawijaya*. Malang
- Dwiyanto, A (1995), *Evaluasi Program dan Kebijaksanaan Pemerintah, Pelatihan dan Teknik Manajemen Kebijakan Publik, Angkatan II*. Yogyakarta;UGM
- Dessler, G. (2000). *Human Resources Managemen.8 Edition*.New Jersey :Prentice Hall, Inc
- Gomes,F.C. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Andi Offset
- Koswara, E (2000). *Menyongsong pelaksanaan otonomi daerah berdasarkan UU Nomor 22 Tahun 1999*. Jakarta CSIS
- Keban, T.Y. (2005). *Reformasi Orientasi dan Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil:Mengapa dan bagaimana dalam Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik*. Yogyakarta: Program Magister Administrasi Publik, Universitas Gajah Mada.
- Mangkunegara AP, (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- Moleong, Lexy J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya Offset.
- Nazir,M. 1999. *Metode Penelitian* . Yogyakarta : Pustaka Belajar
- Rivai, V (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan : dari teori ke praktek*, Jakarta : PT.Raja Grafindo Persada Robbins SP (1995), *Perilaku Organisasi, konsep kontroversi, apikasi*. Jakarta : Prenhallindo
- Rue,L.W & Byars LL (1991). *Human Resource Management*. New York : Irwin Mc Graw Hill
- Santoso, 1995. *Retribusi Pasar Sebagai Pendapatan Asli Daerah : Studi Kasus Pasar Kabupaten di Sleman*, Prisma, No. 4, 19 –28

Singarimbun, M.& Effendi, S.(1989). *Metode Penelitian Survei*. Jakarta:LP3ES

Soeratno & Arsyad, L. (1999). *Metodelogi Penelitian untuk Ekonomi dan Bisnis*. Yogyakarta : UUP AMP YKPN.

Sugiyono, 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta

Winarno.(2007). *Teori dan Proses Kebijakan Publik*. Yogyakarta : Media Pressindo

B. Jurnal :

Setiyaningsih, Suwitri Sri.(2012). Evaluasi Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Moedal Kota Semarang. *Jurnal Of Public Policy And Manajemen Review, Volume 1, Nomor 3, Tahun 2012*.

C. Rujukan Elektronik :

Download.portalgaruda.org/article.php?article=270404&val=5869&title=MODEL PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DAERAH (BUMD) DALAM RANGKA MEWUJUDKAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE

http://eprints.uns.ac.id/12000/1/Publikasi_Jurnal.pdf

<http://jdih.bpk.go.id/wp-content/uploads/2012/03/Kepmendagri-50-1999.pdf>

<http://www.g-excess.com/peran-dan-fungsi-badan-usaha-milik-daerah-bumd.html>

<http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/37967/4/Chapter%20II.pdf>.
ciri, fungsi, tujuan BUMD.

http://www.kompasiana.com/pagi.ini/teknik-evaluasi-program-model-cipp-context-input-process-product_552c80506ea834e8478b4570

<https://aenyarea.wordpress.com/2012/12/10/cipp-context-input-process-and-product-evaluation-on-humanistic-mathematics->
<http://download.portalgaruda.org/article.php?article=72943&val=4925>

<http://www.jelajahinternet.com/2015/10/101-tujuan-fungsi-pengertian-evaluasi.html>

<http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/19622/4/Chapter%20II.pdf>

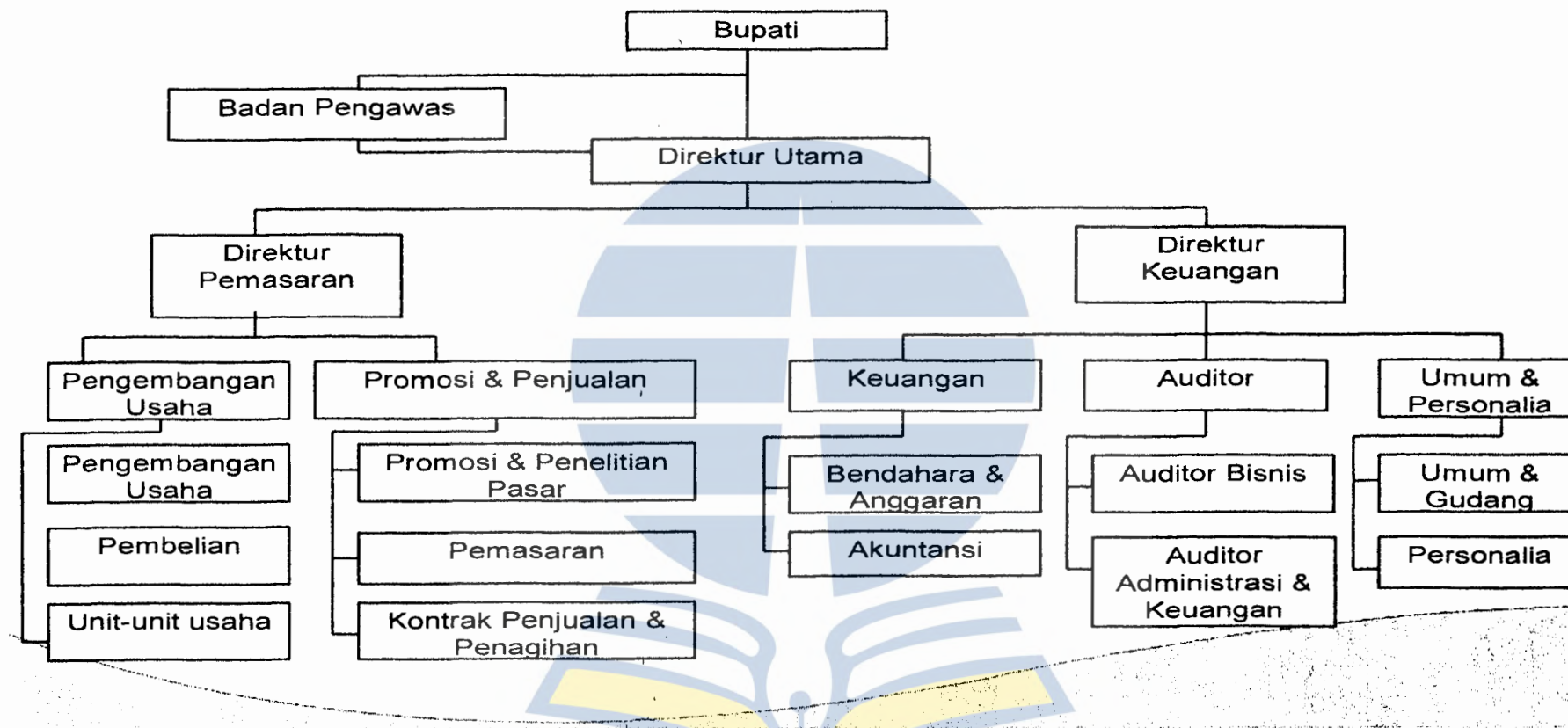
<http://capungtempur.blogspot.co.id/2009/10/kriteria-organisasi-atau-perusahaan.html>

https://www.researchgate.net/publication/50434693_GOOD_CORPORATE_GOVVERNANCE_DAN_PENERAPANNYA_DI_INDONESIA

<http://tipsserbaserbi.blogspot.co.id/2015/03/8-faktor-penyebab-kegagalan-wirausaha.html>



STRUKTUR ORGANISASI PERUSAHAAN DAERAH BERDIKARI KABUPATEN BULUNGN



Sumber : Peraturan Bupati Bulungan Nomor 10 Tahun 2006

Lampiran 2

**DATA PENYERTAAN MODAL BUMD
PERUSAHAAN DAERAH BERDIKARI KABUPATEN BULUNGAN
TAHUN 2016**

Tahun Penyertaan Modal	Nama Perusahaan/ Lembaga/ Pihak ke 3	Dasar Hukum Penyertaan Modal (investasi) Daerah	Jumlah Penyertaan Modal Daerah	Jumlah Penyertaan Modal Daerah secara bertahap	Penyertaan Modal Tahun Ini	Jumlah Modal yg telah disertakan s/d akhir tahun ini	Sisa Modal yang belum disertakan	Hasil penyertaan Modal (investasi) Daerah Tahun ini	Jumlah sisa modal (investasi) yg disertakan s/d thn ini
2	3	4	5	6	8	9	10 = 6-9	11	13 = 9-12
2003	Perusda Berdikari	Sk Bupati Tahun 2003		2.787.127.500 (Penyertaan Modal)					
2006	Perusda Berdikari	Keputusan Bupati Bulungan 269/K-V/500/2006 Tgl 2 Mei 2006		200.000.000 (Penyertaan Modal)					
2006	Perusda Berdikari	Keputusan Bupati Bulungan 710/K-XII/500/2006 Tgl 11 Desember 2006		5.000.000.000 (Penyertaan Modal)					
2013	Perusda Berdikari	Perda Kabupaten Bulungan Nomor 9 Tahun 2005 ttg Perusda Berdikari tanggal 15 Desember 2005		7.500.000.000 (Penyertaan Modal)	7.500.000.000				
		Keputusan Bupati Bulungan 740/K-XI/500/2013 tanggal 20 Nopember 2013	50.000.000.000						
		Perda Kabupaten Bulungan Nomor 19 Tahun 2011 ttg Perubahan Atas Peraturan Daerah Kab.Bulungan Nomor 9 Tahun 2005 ttg Perusahaan Daerah Berdikari tanggal 30 Nopember 2011							
			50.000.000.000	15.487.127.500	7.500.000.000	15.487.127.500	34.512.872.500	-	15.487.127.500

Sumber : Bagian Perekonomian Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan

Lampiran 3

DAFTAR ASSET TETAP DALAM KONDISI RUSAK BERAT

NO	Jenis Asset	Tahun	Jumlah Aset Tetap	Ket
1	Mesin Rosograph RC 6300	1995	I Unit	Rusak
2	Sekrin Sablon	1994	I Unit	Rusak
3	Staples Besar	1994	I Unit	Rusak
4	Meja Desain Sablon	1996	I Unit	Rusak
5	Meja Sablon	1996	I Unit	Rusak
6	Telphon Vithapone	1994	I Unit	Rusak
7	Rak Buku Kabinet	1995	I Unit	Rusak
8	Rak Kertas	1995	I Unit	Rusak
9	Kulkas	2003	I Unit	Rusak
10	Mesin Ketik Cantessa	1995	I Unit	Rusak
11	Mesin Ketik Kofa 260	1995	I Unit	Rusak
12	Ac national 55 l	1996	I Unit	Rusak
13	Tip Deck Polytron	1996	I Unit	Rusak
14	Filing Kabinet	1997	I Unit	Rusak
15	Meja Rak Kabinet	1995	I Unit	Rusak
16	Kursi Usninto	1996	I Unit	Rusak
17	Mesin Tik Olimpia	2004	I Unit	Rusak
18	Venus USB Modem	2008	I Unit	Rusak
19	Mesin Faximile Panasonic	2009	I Unit	Rusak
20	Kipas Angin R Besar	2010	I Unit	Rusak
21	Dispenser Polytron	2013	I Unit	Rusak
22	AC Samsung ½ PK	2013	I Unit	Rusak
23	Komputer Laptop Acer	2007	I Unit	Rusak berat
24	Komputer Laptop Acer	2007	I Unit	Rusak Berat
25	Komputer laptop Acer	2007	I Unit	Rusak Berat
26	Printer canon Pixma 1200	2007	I Unit	Rusak
27	Program Finance	2018	I Paket	Rusak
28	Printer Fuji Xerox	2010	I Unit	Rusak
29	Program sales & Finance	2013	I Paket	Rusak
30	Printer canon pixma 2800	2014	I Unit	Rusak
31	Mitsubishi L 300	2002	I Unit	Rusak
32	Mitsubishi PS 120	2002	I Unit	Rusak
33	Mitsubishi PS 120	2002	I Unit	Rusak
34	Mitsubishi PS 120	2002	I Unit	Rusak
35	Mitsubishi L 300	2008	I Unit	Rusak

Sumber Laporan Hasil Pemeriksaan Inspektorat Kabupaten Bulungan Tahun 2017

Lampiran 4

DAFTAR ASSET TETAP TIDAK DITEMUKAN FISIK BARANGNYA

NO	Jenis Asset	Tahun	Jumlah Aset Tetap	Ket
1	Photocopy Xerox	1993	I Unit	Tdk ada Fisik
2	Mesin Potong Kertas	1995	I Unit	Tdk ada Fisik
3	Mesin Rumpit 3 buah	2000	I Unit	Tdk ada Fisik
4	Dram Resograph Yellow	1996	I Unit	Tdk ada Fisik
5	Dram Resograph Black	1996	I Unit	Tdk ada Fisik
6	Pemotong Kertas kecil	1994	I Unit	Tdk ada Fisik
7	Lemari arsip produksi	1996	I Unit	Tdk ada Fisik
8	Tempat TV	1996	I Unit	Tdk ada Fisik
9	Rak Susun kertas	1996	I Unit	Tdk ada Fisik
10	Kalkulator Kecil	1995	I Unit	Tdk ada Fisik
11	Ac national 551	1996	I Unit	Tdk ada Fisik
12	Kipas Angin	1996	I Unit	Tdk ada Fisik
13	TOA	1997	I Unit	Tdk ada Fisik
14	Kursi Kerja Elephan	1994	I Unit	Tdk ada Fisik
15	Meja Kerja Elephan	1994	I Unit	Tdk ada Fisik
16	Kursi Kerja Usininto	1994	I Unit	Tdk ada Fisik
17	Meja ½ biro	1994	I Unit	Tdk ada Fisik
18	Meja Mesin Tik	2005	I Unit	Tdk ada Fisik
19	Lemari Rak Kabunet	1996	I Unit	Tdk ada Fisik
20	Meja Komputer	1996	I Unit	Tdk ada Fisik
21	Meja Komputer	1996	I Unit	Tdk ada Fisik
22	Meja Rapat	1996	I Unit	Tdk ada Fisik
23	Meja ½ Biro	1997	I Unit	Tdk ada Fisik
24	Lemari Biro	1999	I Unit	Tdk ada Fisik
25	Mesin Faximile	2005	I Unit	Tdk ada Fisik
26	AC Panasonic	2008	I Unit	Tdk ada Fisik
27	Tipe Kenwood	2008	I Unit	Tdk ada Fisik
28	Mesin Sayo PH-135 A	2008	I Unit	Tdk ada Fisik
29	TOA	2009	I Unit	Tdk ada Fisik
30	Komputer Hurricane	2002	I Unit	Tdk ada Fisik
31	Komputer Acer	1995	I Unit	Tdk ada Fisik
32	Komputer PC Pentium 4	2007	I Unit	Tdk ada Fisik
33	Printer HP Potosmart 7450	2007	I Unit	Tdk ada Fisik
34	Yamaha F!Z	1996	I Unit	Tdk ada Fisik

Sumber Laporan Hasil Pemeriksaan Inspektorat Kabupaten Bulungan Tahun 2017

Lampiran 5

PEDOMAN WAWANCARA
EVALUASI KINERJA PERUSAHAAN DAERAH BERDIKARI
KABUPATEN BULUNGAN DALAM RANGKA MENINGKATKAN
PENDAPATAN ASLI DAERAH (PAD)

PERTANYAAN	INFORMAN
1. Evaluasi Kinerja Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan dalam meningkatkan PAD (konsep CIPP)	
A. Context	
Apakah ada kontribusi yang diberikan Perusda Berdikari Kab.Bulungan kepada pemerintah dalam meningkatkan PAD ?	1. Bupati Bulungan 2. Sekretaris Daerah Kabupaten Bulungan 3. Asisten Perekonomian & Pembangunan Setkab.Bulungan 4. Kepala BPKAD Kab.Bulungan 5. Kepala Bagian Hukum Setda Kabupaten Bulungan 6. Inspektur Inspektorat Kabupaten Bulungan 7. Kepala Bagian Perekonomian Setda Kab.Bulungan 8. Kasubbag Sarana Perekonomian dan BUMD
B. Input?	
1. Apakah koordinasi antara pemerintah, Direktur dan Badan Pengawas Perusda Berdikari sudah baik dalam rangka meningkatkan PAD ?	1. Direktur Utama Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan 2. Badan Pengawas Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan 3. Direktur Keuangan Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan
2. Usaha apa saja yang dilakukan terkait piutang Perusda Berdikari yang macet dibayar oleh pelanggan	1. Sekretaris Daerah Kabupaten Bulungan 2. Asisten Perekonomian & Pembangunan Setkab.Bulungan 3. Kepala BPKAD Kab.Bulungan

sehingga mengakibatkan kerugian pada Perusda Berdikari ?	4. Kepala Bagian Hukum Setda Kabupaten Bulungan 5. Kepala Bagian Perekonomian Setda Kabupaten Bulungan 6. Direktur Utama Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan 7. Direktur Keuangan Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan 8. Direktur Pemasaran Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan
3. Faktor apa yang menyebabkan asset tetap dalam kondisi rusak berat dan asset tetap yang tidak diketahui fisiknya masih disajikan dalam laporan keuangan dan usaha apa saja yang dilakukan Perusda terhadap kedua asset tersebut ?	1. Direktur Keuangan Perusda Sekretaris Daerah Kabupaten Bulungan 2. Inspektur Inspektorat Kabupaten Bulungan 3. Kepala BPKAD Kab.Bulungan
4. Apa saja cara yang dilakukan Perusda mengatasi kesalahan yang terdapat dalam administrasi keuangan perusda?	1. Direktur Utama Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan 2. Kepala Bagian Hukum Setda Kabupaten Bulungan
5. Faktor apa yang menyebabkan ada penjualan yang tidak dilaporkan dalam laporan keuangan Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan ? Usaha apa yang dilakukan untuk mengatasi hal tersebut?	1. Sekretaris Daerah Kabupaten Bulungan 2. Direktur Utama Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan
C. Process	
1. Apakah Perusda Berdikari tidak melakukan administrasi dan penatabukan atas kegiatan Perusda Berdikari? Mengapa ? dan apa akibatnya?	1. Asisten Perekonomian & Pembangunan 2. Kepala BPKAD Kab.Bulungan 3. Kepala Bagian Perekonomian Setda Kabupaten Bulungan 4. Badan Pengawas Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan 5. Direktur Keuangan Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan

2. Apakah terdapat selisih dan/atau kurang atas persediaan menurut laporan hasil pemeriksaan dengan hasil pemeriksaan fisik? Mengapa? Dan apa akibatnya?	1. Inspektur Inspektorat Kabupaten Bulungan 2. Direktur Utama Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan
3. Usaha apa yang dilakukan untuk mengatasi kegagalan investasi usaha pada Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan ?	1. Bupati Bulungan 2. Sekretaris Daerah Kabupaten Bulungan 3. Asisten Perekonomian & Pembangunan Setkab.Bulungan 4. Kepala BPKAD Kab.Bulungan 5. Kepala Bagian Hukum Setda Kabupaten Bulungan 6. Inspektur Inspektorat Kabupaten Bulungan 7. Kepala Bagian Perekonomian Setda Kabupaten Bulungan 8. Direktur Utama Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan 9. Direktur Keuangan Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan 10. Direktur Pemasaran Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan
4. Apakah yang menyebabkan lahan yang berada di lokasi Selimau I belum dilengkapi sertifikat yang dibeli oleh Perusda Berdikari? Apa akibatnya ? dan usaha apa yang dilakukan Perusda untuk penyelesaian masalah tersebut ?	1. Badan Pengawas Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan 2. Direktur Utama Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan
5. Apakah yang menyebabkan kelalaian dalam pengelolaan keuangan Perusda Berdikari ? Usaha apa yang dilakukan terkait kelalaian tersebut?	1. Kepala Bagian Perekonomian Setda Kabupaten Bulungan 2. Direktur Utama Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan
<i>D. Product</i>	
Apakah yang menyebabkan kerugian Perusda Berdikari sehingga tidak mampu berkontribusi dalam meningkatkan PAD ?	1. Bupati Bulungan 2. Direktur Utama Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan

2. Faktor-faktor yang menghambat Kinerja Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan dalam meningkatkan PAD	
a. Kemampuan Teknis	
Apakah karyawan memiliki kemampuan teknis dalam melakukan pekerjaan?	1. Karyawan Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan 2. Direktur Utama Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan 3. Direktur Pemasaran Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan 4. Direktur Keuangan Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan
b. Kemampuan Konseptual	
Apakah karyawan memiliki kemampuan konseptual terkait dengan tupoksi dan tanggungjawab dalam melaksanakan pekerjaan ?	1. Karyawan Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan 2. Direktur Utama Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan 3. Direktur Keuangan Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan 4. Direktur Pemasaran Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan
c. Kemampuan Hubungan Interpersonal	
Apakah karyawan Perusda memiliki kemampuan hubungan interpersonal terkait kemampuan kerjasama, kemampuan memberikan motivasi dan kemampuan koordinasi dalam melaksanakan pekerjaan di perusahaan ?	1. Karyawan Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan 2. Direktur Utama Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan 3. Direktur Keuangan Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan 4. Direktur Pemasaran Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan
3. Usaha-usaha pemerintah mengatasi kerugian Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan	
1. Sehubungan dengan kerugian yang dialami Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan permasalahan apa sajakah yang menjadi masalah dalam perusahaan terkait dengan konsep	1. Bupati Bulungan 2. Direktur Utama Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan

CIPP Stuffbleam ? dan apa usaha-usaha yang dilakukan untuk mengatasi permasalahan tersebut ?	
2. Sehubungan dengan kerugian yang dialami Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan permasalahan apa sajakah yang menjadi masalah dalam perusahaan terkait aspek yang mempengaruhi kinerja menurut Rivai ? dan apa usaha-usaha yang dilakukan untuk mengatasi permasalahan tersebut ?	1. Direktur Utama Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan 2. Direktur Keuangan Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan



Lampiran 6

TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

JUDUL : Evaluasi Kinerja Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan
INFORMAN : Bupati Bulungan

I. Evaluasi Kinerja Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan dalam rangka meningkatkan PAD (konsep CIPP) ?

A. Context

Pertanyaan :

Apakah ada kontribusi yang diberikan Perusda Berdikari Kab.Bulungan kepada pemerintah dalam meningkatkan PAD ?

Jawaban :

Dalam hal ini Pemerintah Daerah Kabupaten Bulungan menyikapi permasalahan yang dihadapi oleh Perusahaan Daerah Berdikari yang kinerjanya semakin menurun karena keuangannya merugi dengan membentuk tim kajian dengan SKPD terkait (hasil wawancara dengan Bupati Bulungan pada tanggal 2 Pebruari 2017).

B. Process

Pertanyaan :

Usaha apa yang dilakukan untuk mengatasi kegagalan investasi usaha pada Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan ?

Jawaban :

Kepada Direktur Perusahaan Daerah Berdikari untuk melakukan reklasifikasi pengakuan investasi tambak yang dimasukkan kedalam asset lain-lain ke akun piutang lain -lain (piutang KPN Baraccuda) dalam laporan keuangan 2016. (hasil wawancara dengan Bupati Bulungan pada tanggal 27 Pebruari 2017).

C. Product

Pertanyaan :

Apakah yang menyebabkan kerugian Perusda Berdikari sehingga tidak mampu berkontribusi dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah ?

Jawaban :

Untuk mengantisipasi kerugian yang dialami Perusda Berdikari Pemerintah mengambil sikap melihat kondisi keuangan saat ini dengan melakukan rapat

dengan para instansi terkait untuk mencari pemecahan masalah yang dihadapi, selain itu juga Pemerintah perlu mempertimbangkan kembali pemberian penyertaan modal sebagai modal usaha dan mengharapkan Perusda Berdikari dapat menyampaikan Laporan Keuangan pertahun nya yang telah di audit oleh KAP. (hasil wawancara dengan Bupati Bulungan pada tanggal 6 Maret 2017).

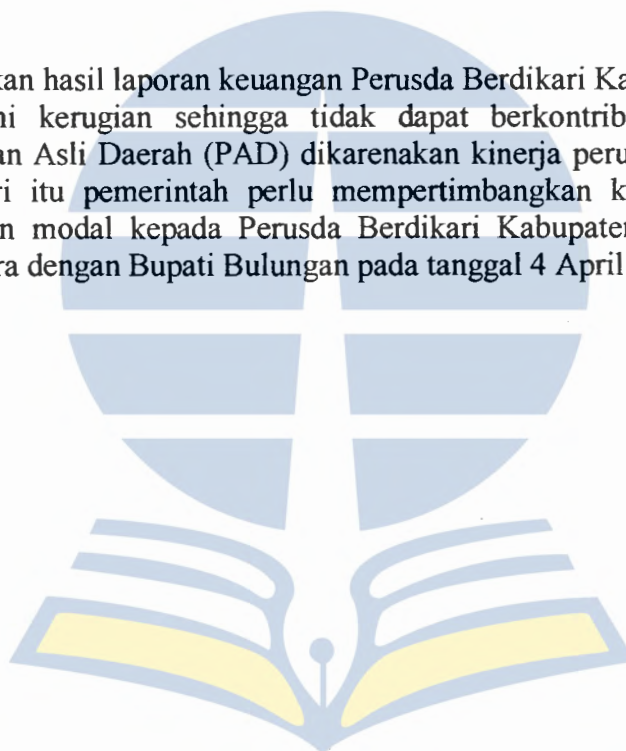
3. Usaha - usaha pemerintah mengatasi kerugian Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan ?

Pertanyaan :

Sehubungan dengan kerugian yang dialami Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan permasalahan apa sajakah yang menjadi masalah dalam perusahaan terkait dengan konsep CIPP Stuffbleam? dan apa usaha-usaha yang dilakukan untuk mengatasi permasalahan tersebut ?

Jawaban :

Berdasarkan hasil laporan keuangan Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan mengalami kerugian sehingga tidak dapat berkontribusi meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dikarenakan kinerja perusahaan tidak baik, maka dari itu pemerintah perlu mempertimbangkan kembali pemberian penyertaan modal kepada Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan (hasil wawancara dengan Bupati Bulungan pada tanggal 4 April 2017).



JUDUL : Evaluasi Kinerja Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan
INFORMAN : Sekretaris Daerah Kabupaten Bulungan

I. Evaluasi Kinerja Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan dalam rangka meningkatkan PAD (konsep CIPP)

A. Context

Pertanyaan :

Apakah ada kontribusi yang diberikan Perusda Berdikari Kab.Bulungan kepada pemerintah dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) ?

Jawaban :

Kondisi yang dialami Perusahaan Daerah Berdikari harus segera dirapatkan dengan SKPD terkait untuk mencari usaha-usaha apa yang harus dilakukan untuk mengatasi masalah yang dihadapi perusahaan (hasil wawancara dengan Sekretaris Daerah Kabupaten Bulungan pada tanggal 2 Pebruari 2017).

B. Input

Pertanyaan :

1. Usaha apa saja yang dilakukan terkait piutang Perusda Berdikari yang macet dibayar oleh pelanggan sehingga mengakibatkan kerugian pada Perusda Berdikari ?

Jawaban :

Agar Direktur Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan melakukan penagihan serius piutang yang macet kepada para konsumen agar kerugian tidak semakin bertambah (hasil wawancara dengan Sekretaris Daerah Kabupaten Bulungan pada tanggal 9 Pebruari 2017).

2. Faktor apa yang menyebabkan ada penjualan yang tidak dilaporkan dalam laporan keuangan Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan ?

Jawaban :

Badan Pengawas Perusahaan Daerah Berdikari agar memberikan teguran tertulis kepada Direktur Keuangan atas kelalaiannya tersebut. (hasil wawancara dengan Sekretaris Daerah Kabupaten Bulungan pada tanggal 15 Pebruari 2017).

C. Process

Pertanyaan :

Usaha apa yang dilakukan untuk mengatasi kegagalan investasi usaha pada Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan ?

Jawaban :

Atas beban yang diakibatkan oleh investasi rotan dan tepung ikan agar direktur membebankannya pada perhitungan laba/rugi ditahan sehingga laporan keuangan yang disajikan menggambarkan kondisi riil Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan. (hasil wawancara dengan Sekretaris Daerah Kabupaten Bulungan pada tanggal 27 Pebruari 2017.



JUDUL : Evaluasi Kinerja Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan
INFORMAN : Asisten Perekonomian dan Pembangunan Setkab Bulungan

I. Evaluasi Kinerja Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan dalam rangka meningkatkan PAD (konsep CIPP)

A. Context

Pertanyaan :

Apakah ada kontribusi yang diberikan Perusda Berdikari Kab.Bulungan kepada pemerintah dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) ?

Jawaban :

Permasalahan ini harus segera ditindaklanjuti mengingat kondisinya sangat memprihatinkan, jangan sampai masuk jalur hukum yang akan mempersulit kita semua (hasil wawancara dengan Asisten Bidang Perekonomian dan Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan pada tanggal 2 Pebruari 2017).

B. Input

Pertanyaan :

Usaha apa saja yang dilakukan terkait piutang Perusda Berdikari yang macet dibayar oleh pelanggan sehingga mengakibatkan kerugian pada Perusda Berdikari ?

Jawaban :

Perlu berkoordinasi dengan Kepala Bagian Hukum Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan untuk menggunakan jalur hukum jika diperlukan, apabila para konsumen tidak melakukan pelunasan (hasil wawancara dengan Asisten Bidang Perekonomian dan Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan pada tanggal 9 Pebruari 2017).

C. Process

Pertanyaan :

1. Apakah Perusda Berdikari tidak melakukan administrasi dan penatabukuan atas kegiatan Perusda Berdikari? Mengapa ? dan apa akibatnya?

Jawaban :

Administrasi tidak dijalankan sebagaimana mestinya, maka dari itu Perlunya Pengawasan dari Badan Pengawas Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan atas pekerjaan yang dilakukan oleh pihak perusahaan dalam menyelenggarakan administrasi umum, keuangan,

pemasaran dan produksi (hasil wawancara dengan Asisten Bidan Perekonomian dan Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan pada tanggal 20 Pebruari 2017).

2. Usaha apa yang dilakukan untuk mengatasi kegagalan investasi usaha pada Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan ?

Jawaban :

Untuk menghindari kerugian pada perusda agar dapat melakukan penagihan kepada KPN.Baraccuda (hasil wawancara dengan Asisten Bidan Perekonomian dan Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan pada tanggal 27 Pebruari 2017).



JUDUL : Evaluasi Kinerja Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan
INFORMAN : Kepala BPKAD Kabupaten Bulungan

I. Evaluasi Kinerja Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan dalam rangka meningkatkan PAD (konsep CIPP)

A. Context

Pertanyaan :

Apakah ada kontribusi yang diberikan Perusda Berdikari Kab.Bulungan kepada pemerintah dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) ?

Jawaban :

Terkait dengan dana penyertaan modal yang masih tersisa sekitar 32.000.000.000 (Tiga puluh dua milyar rupiah) sebagaimana tercantum dalam Peraturan Daerah Kabupaten Bulungan tidak akan dianggarkan untuk tahun berikutnya karena Perusda dalam kondisi merugi tidak dapat berkontribusi meningkatkan PAD (hasil wawancara dengan Kepala BPKAD Kabupaten Bulungan pada tanggal 2 Pebruari 2017).

B. Input

Pertanyaan :

1. Usaha apa saja yang dilakukan terkait piutang Perusda Berdikari yang macet dibayar oleh pelanggan sehingga mengakibatkan kerugian pada Perusda Berdikari ?

Jawaban :

Masalah piutang para konsumen nilainya sangat besar, jadi sangat mempengaruhi keuangan Perusahaan Daerah Berdikari, maka perlu dilakukan penagihan piutang tersebut (hasil wawancara dengan Kepala BPKAD Kabupaten Bulungan pada tanggal 9 Pebruari 2017).

2. Faktor apa yang menyebabkan asset tetap dalam kondisi rusak berat dan asset tetap yang tidak diketahui fisiknya masih disajikan dalam laporan keuangan dan usaha apa saja yang dilakukan Perusda terhadap kedua asset tersebut?

Jawaban :

Hal itu terjadi karena tidak diberlakukannya inventarisasi asset, maka dari itu diharapkan Agar Perusda Berdikari melakukan inventarisasi asset yaitu Asset Tetap Dalam Kondisi Rusak Berat dan Asset Tetap Tidak Ditemukan Fisik Barangnya untuk menghindari laporan keuangan yang tidak sewajarnya (hasil wawancara dengan Kepala BPKAD Kabupaten Bulungan pada tanggal 13 Pebruari 2017).

C. *Process*

Pertanyaan :

1. Apakah Perusda Berdikari tidak melakukan administrasi dan penatabukuan atas kegiatan Perusda Berdikari? Mengapa ? dan apa akibatnya?

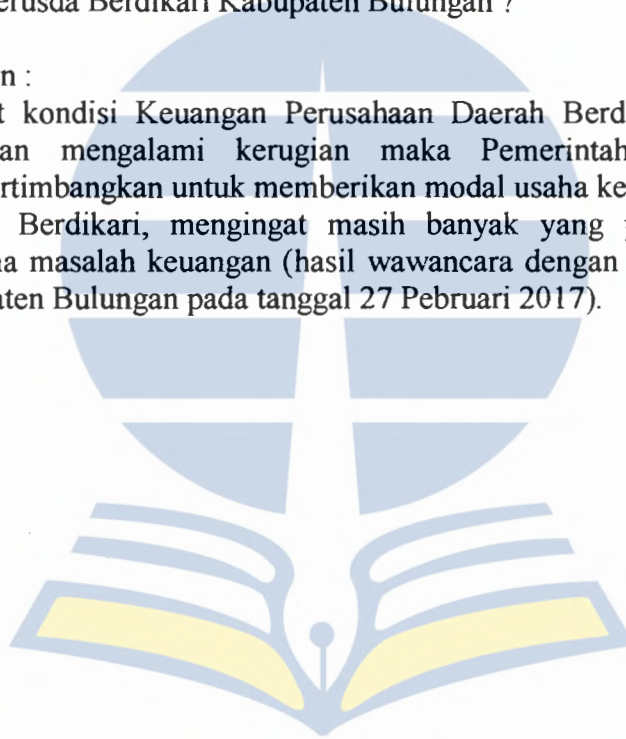
Jawaban :

Administrasi tidak dijalankan sebagaimana mestinya karena tidak adanya monitoring atasan terhadap apa yang dikerjakan staf , maka dari itu agar Direktur keuangan dan direktur pemasaran melakukan monitoring dan evaluasi terhadap laporan yang dibuat oleh staf yang berada dibawahnya setiap bulan (hasil wawancara dengan Kepala BPKAD Kabupaten Bulungan pada tanggal 20 Pebruari 2017).

2. Usaha apa yang dilakukan untuk mengatasi kegagalan investasi usaha pada Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan ?

Jawaban :

Melihat kondisi Keuangan Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan mengalami kerugian maka Pemerintah daerah perlu mempertimbangkan untuk memberikan modal usaha kepada Perusahaan Daerah Berdikari, mengingat masih banyak yang perlu diperbaiki terutama masalah keuangan (hasil wawancara dengan Kepala BPKAD Kabupaten Bulungan pada tanggal 27 Pebruari 2017).



JUDUL : Evaluasi Kinerja Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan
INFORMAN : Kepala Bagian Hukum Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan

I. Evaluasi Kinerja Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan dalam rangka meningkatkan PAD (konsep CIPP)

A. Context

Pertanyaan :

Apakah ada kontribusi yang diberikan Perusda Berdikari Kab.Bulungan kepada pemerintah dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) ?

Jawaban :

Untuk diketahui bahwa Peraturan Daerah Kabupaten Bulungan Nomor 9 tanggal 15 Desember 2005 bersama Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bulungan dan Bupati Bulungan sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Daerah Nomor 19 Tahun 2011 tentang perubahan atas Peraturan Daerah Kabupaten Bulungan Nomor 9 Tahun 2005 tentang Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan yang didalam nya terdapat dalam Bab V Modal Pasal 5, modal diberikan kepada Perusda agar dapat dikelola dengan baik dan dapat meningkatkan PAD, tetapi kenyataanya dengan modal yang diberikan kerugian bertambah besar (hasil wawancara dengan Kepala Bagian Hukum Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan pada tanggal 2 Pebruari 2017).

B. Input

Pertanyaan :

1. Usaha apa saja yang dilakukan terkait piutang Perusda Berdikari yang macet dibayar oleh pelanggan sehingga mengakibatkan kerugian pada Perusda Berdikari ?

Jawaban :

Masalah piutang usaha yang terdapat pada Perusahaan Daerah Berdikari, apabila para konsumen belum melakukan pelunasan agar Perusahaan Daerah Berdikari menyurati konsumen tersebut dengan 3 kali surat teguran dan apabila tetap tidak di respon maka menempuh jalur hukum (hasil wawancara dengan Kepala Bagian Hukum Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan pada tanggal 9 Pebruari 2017).

2. Apa saja cara yang dilakukan Perusda mengatasi kesalahan yang terdapat dalam administrasi keuangan perusda?

Jawaban :

Agar direktur Utama dapat melakukan upaya penagihan dengan membuat surat pembebanan atau surat keterangan tanggungjawab mutlak

yang ditandatangani oleh yang bersangkutan. Apabila tidak dapat melakukan pemulihan terhadap kelalaian tersebut maka perlu melalui jalur hukum untuk mengurangi kerugian perusahaan daerah (hasil wawancara dengan Kepala Bagian Hukum Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan pada tanggal 15 Pebruari 2017).

C. *Process*

Pertanyaan :

Usaha apa yang dilakukan untuk mengatasi kegagalan investasi usaha pada Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan ?

Jawaban :

Agar Direktur Perusahaan Daerah Berdikari melakukan Rapat internal perusahaan terlebih dahulu membahas apakah investasi usaha dilanjutkan atau dihentikan hal ini bertujuan menghindari bertambahnya kerugian perusahaan (hasil wawancara dengan Kepala Bagian Hukum Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan pada tanggal 27 Pebruari 2017).



JUDUL : Evaluasi Kinerja Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan
INFORMAN : Inspektur Inspektorat Kabupaten Bulungan

I. Evaluasi Kinerja Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan dalam rangka meningkatkan PAD (konsep CIPP)

A. Context

Pertanyaan :

Apakah ada kontribusi yang diberikan Perusda Berdikari Kab.Bulungan kepada pemerintah dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) ?

Jawaban :

Peraturan Daerah Kabupaten Bulungan tentang Pendirian Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan tahun 2005 modal usaha yang diberikan sebesar Rp.5.000.000.000,-(lima milyar rupiah) selanjutnya diubah dalam Peraturan Daerah Nomor 19 tahun 2011 menjadi Rp.50.000.000.000 (lima puluh milyar rupiah) yang pemenuhannya secara bertahap. Dengan demikian hal ini bisa menjadi pertimbangan pemerintah untuk memberikan dana penyertaan mengingat kondisi perusahaan dalam keadaan merugi sehingga tidak mampu berkontribusi terhadap PAD (hasil wawancara dengan Inspektur Inspektorat Kabupaten Bulungan pada tanggal 2 Pebruari 2017).

B. Input

Pertanyaan :

Faktor apa yang menyebabkan asset tetap dalam kondisi rusak berat dan asset tetap yang tidak diketahui fisiknya masih disajikan dalam laporan keuangan dan usaha apa saja yang dilakukan Perusda terhadap kedua asset tersebut?

Jawaban :

Disebabkan tidak diberlakukannya inventarisasi asset, maka dari itu agar Direktur Utama Perusahaan Daerah Berdikari untuk melakukan koreksi nilai asset tetap pada saat melakukan penyusunan Laporan Keuangan 2016 (hasil wawancara dengan Inspektur Inspektorat Kabupaten Bulungan pada tanggal 13 Pebruari 2017).

C. Process

Pertanyaan :

1. Apakah terdapat selisih dan/atau kurang atas persediaan menurut laporan hasil pemeriksaan dengan hasil pemeriksaan fisik? Mengapa? Dan apa akibatnya?

Jawaban :

Terkait hasil pemeriksaan inspektorat terhadap Perusda Berdikari terdapat selisih menurut nilai buku laporan hasil pemeriksaan dengan hasil pemeriksaan fisik hal ini disebabkan karena Perusahaan Daerah Berdikari tidak mempunyai kartu persediaan yang mencatat setiap transaksi baik atas transaksi masuknya barang karena adanya pembelian, maupun transaksi keluarnya barang karena adanya penjualan. Hal tersebut mengakibatkan Adanya potensi penyalagunaan kewenangan yang dapat merugikan Perusahaan Daerah Berdikari (hasil wawancara dengan Inspektur Inspektorat Kabupaten Bulungan pada tanggal 23 Pebruari 2017).

Dengan uraian di atas :

- Dalam hal dunia bisnis untuk pengukuran persediaan yang digunakan adalah berdasarkan harga perolehan (harga pembelian) bukan harga penjualan, dan dasar yang digunakan untuk menetapkan perhitungan adalah nilai persediaan yang disajikan dalam laporan keuangan tahun 2015 yang telah diaudit oleh KAP
- Untuk persediaan bahan bangunan, telah dilakukan koreksi sesuai dengan Berita Acara Pemusnahan barang tanpa mealkukan klarifikasi kepada Manajer, koreksi terhadap bahan bangunan tidak ada perbedaan antara laporan hasil pemeriksaan dengan hasil persediaan fisik
- Untuk persediaan besi terdapat selisih dari hasil pemeriksaan dengan hasil persediaan fisik. Dengan adanya koreksi untuk persediaan besi laporan hasil perhitungan pemeriksaan sebesar Rp. 4.445.160 sehingga selisihnya dnengan hasil opname menjadi Rp.827.475
- Untuk persediaan semen terdapat perbedaan hasil perhitungan pemeriksaan dengan persediaan fisik. Hasil koreksi untuk persediaan semen laporan hasi perhitungan pemeriksaan sebesar Rp. 95.200.69
- Untuk persediaan ATK, dengan adanya koreksi maka persediaan ATK laporan hasil perhitungan pemeriksaan tidak memiliki selisih dengan hasil opname.
- Untuk persediaan produk sosro laporan hasil perhitungan pemeriksaan sebesar Rp. 76.046.438,67 sehingga terdapat selisih dengan hasil opname sebesar 43.415.722.

2. Usaha apa yang dilakukan untuk mengatasi kegagalan investasi usaha pada Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan ?

Jawaban :

Agar Badan Pengawas Perusahaan Daerah Berdikari melakukan pengawasan dan memantau terhadap kinerja perusahaan. (hasil wawancara dengan Inspektorat Kabupaten Bulungan pada tanggal 27 Pebruari 2017).

JUDUL : Evaluasi Kinerja Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan
INFORMAN : Kepala Bagian Perekonomian Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan

I. Evaluasi Kinerja Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan dalam rangka meningkatkan PAD (konsep CIPP)

A. Context

Pertanyaan :

Apakah ada kontribusi yang diberikan Perusda Berdikari Kab.Bulungan kepada pemerintah dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) ?

Jawaban :

Perusda Berdikari mengalami kerugian sehingga tidak mampu meningkatkan (tidak berkontribusi) PAD, untuk itu Bagian Perekonomian akan melakukan movev terhadap Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan untuk mengetahui sejauh mana perkembangan kegiatan Perusahaan tersebut dalam meningkatkan PAD dan menyurati ke Perusahaan Daerah pertriwulan agar dapat menyampaikan kegiatan operasionalnya (hasil wawancara dengan Kepala Bagian Perekonomian Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan pada tanggal 2 Peruari 2017).

B. Input

Pertanyaan :

Usaha apa saja yang dilakukan terkait piutang Perusda Berdikari yang macet dibayar oleh pelanggan sehingga mengakibatkan kerugian pada Perusda Berdikari ?

Jawaban :

Direktur Keuangan dan Direktur Pemasaran untuk turut serta membantu baik secara dministrasi maupun secara langsung terlibat dalam upaya penagihan piutang tersebut. (hasil wawancara dengan Kepala Bagian Perekonomian Sekaretiariat Daerah Kabupaten Bulungan pada tanggal 9 Pebruari 2017).

C. Process

Pertanyaan :

1. Apakah Perusda Berdikari tidak melakukan administrasi dan penatabukuan atas kegiatan Perusda Berdikari? Mengapa ? dan apa akibatnya?

Jawaban :

Direktur keuangan dan Direktur Pemasaran agar menyusun tugas pokok dan fungsi karyawan yang berada dibawahnya dengan berkewajiban

untuk mempertanggungjawabkan setiap tugas yang diberikan minimal sekali dalam sebulan (hasil wawancara dengan Kepala Bagian Perekonomian Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan pada tanggal 20 Pebruari 2017).

2. Usaha apa yang dilakukan untuk mengatasi kegagalan investasi usaha pada Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan ?

Jawaban :

Untuk mengatasi kegagalan investasi usaha pada Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan perlunya rapat dengan instansi terkait untuk mencari solusi usaha apa yang cocok bagi perusahaan (hasil wawancara dengan Kepala Bagian Perekonomian Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan pada tanggal 27 Pebruari 2017).

3. Apakah yang menyebabkan kelalaian dalam pengelolaan keuangan Perusda Berdikari ? Usaha apa yang dilakukan terkait kelalaian tersebut?

Jawaban :

Kelalaian ini disebabkan karena tidak adanya antisipasi dari manajemen Perusahaan Daerah Berdikari yang dapat mengikat secara tegas terhadap pihak-pihak yang mempunyai kewajiban melakukan pemulihan, maka dari itu agar Direktur Perusahaan Daerah Berdikari berupaya melakukan penagihan dengan membuat surat pembebanan atau surat keterangan tanggungjawab mutlak yang ditandatangani bersangkutan (hasil wawancara dengan Kepala Bagian Perekonomian Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan pada tanggal 3 Maret 2017).



JUDUL : Evaluasi Kinerja Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan
INFORMAN : Kasubbag Sarana Perekonomian dan BUMD Bagian Perekonomian Setda Kabupaten Bulungan

I. Evaluasi Kinerja Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan dalam rangka meningkatkan PAD (konsep CIPP)

A. Context

Pertanyaan :

Apakah ada kontribusi yang diberikan Perusda Berdikari Kab.Bulungan kepada pemerintah dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) ?

Jawaban :

Perusda Berdikari tidak memberikan kontribusi kepada PAD karena mengalami kerugian , maka dari itu Perusahaan Daerah Berdikari harus menyampaikan laporan keuangan pertahun yang telah diaudit oleh KAP sebagai bahan perbandingan tahun sebelumnya (hasil wawancara dengan Kasubbag Sarana Perekonomian dan BUMD pada tanggal 2 Pebrauri 2017).

JUDUL : Evaluasi Kinerja Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan
INFORMAN : Direktur Utama Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan

I. Evaluasi Kinerja Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan dalam rangka meningkatkan PAD (konsep CIPP)

B. Input

Pertanyaan :

1. Apakah koordinasi antara pemerintah, Direktur dan Badan Pengawas Perusda Berdikari sudah baik dalam rangka meningkatkan PAD ?

Jawaban :

Badan Pengawas telah melakukan pengawasan operasional/kinerja Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan, akan tetapi dalam menyikapi hal ini perlunya peningkatan koordinasi antara Pemerintah, Badan Pengawas dan Direktur perusahaan untuk menghindari kerugian dalam perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan (hasil Wawancara dengan Direktur Utama Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 7 Pebrari 2017).

2. Usaha apa saja yang dilakukan terkait piutang Perusda Berdikari yang macet dibayar oleh pelanggan sehingga mengakibatkan kerugian pada Perusda Berdikari ?

Jawaban :

Akan melakukan penagihan secara lebih intensif melalui surat dan tatap muka kepada para konsumen yang mempunyai piutang terhadap Perusahaan Daerah Berdikari” (hasil wawancara dengan Direktur Utama Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 9 Pebruari 2017).

3. Apa saja cara yang dilakukan Perusda mengatasi kesalahan yang terdapat dalam administrasi keuangan perusda?

Jawaban :

Agar direktur Utama dapat melakukan upaya penagihan dengan membuat surat pembebanan atau surat keterangan tanggungjawab mutlak yang ditandatangani oleh yang bersangkutan. Apabila tidak dapat melakukan pemulihan terhadap kelalaian tersebut maka perlu melalui jalur hukum untuk mengurangi kerugian perusahaan daerah (hasil wawancara dengan Kepala Bagian Hukum Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan pada tanggal 15 Pebruari 2017).

4. Apa saja cara yang dilakukan Perusahaan Daerah Berdikari mengatasi kesalahan yang terdapat dalam administrasi keuangan perusda?

Jawaban :

Pihak perusahaan Daerah Berdikari telah berupaya melakukan penagihan terhadap para oknum yang bekerja di Perusda melalui pemotongan gaji yang bersangkutan setiap bulan, sedangkan bagi karyawan yang telah berhenti bekerja dilakukan upaya pengiriman surat tagihan (hasil wawancara dengan Direktur Utama Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 15 Pebruari 2017).

5. Faktor apa yang menyebabkan ada penjualan yang tidak dilaporkan dalam laporan keuangan Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan ? usaha apa yang dilakukan untuk mengatasi hal tersebut ?

Jawaban :

Karena kelalaian Direktur Keuangan Perusahaan Daerah Berdikari sehingga mengakibatkan Laporan Keuangan yang disampaikan ke Pemerintah tidak menggambarkan kondisi senyatanya dan berakibat terjadi penyalahgunaan kewenang. Data penjualan yang tidak dilaporkan pada Laporan Keuangan per 31 Desember 2015 senilai Rp. 609.986.609 telah dilakukan perbaikan/koreksi pembukuan pada laporan keuangan (hasil wawancara dengan Direktur Utama Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 15 Pebruari 2017).

C. *Process*

Pertanyaan :

1. Apakah terdapat selisih dan/atau kurang atas persediaan menurut laporan hasil pemeriksaan dengan hasil pemeriksaan fisik? Mengapa? Dan apa akibatnya?

Jawaban :

Persediaan bahan bangunan terdapat perbedaan penetapan harga dimana Perusda Berdikari menggunakan harga jual, persediaan bahan bangunan yang rusak telah dilakukan pemusnahan, persediaan besi terdapat transaksi ganda, persediaan ATK telah dilakukan pemusnahan dan masalah persediaan sosro terdapat piutang pihak kapal yang karam pada saat membawa produk sosro, karena Perusahaan Daerah Berdikari tidak mempunyai kartu persediaan yang mencatat setiap transaksi baik atas transaksi masuknya barang karena adanya pembelian, maupun transaksi keluarnya barang karena adanya penjualan yang mengakibatkan adanya potensi penyalagunaan kewenangan yang dapat merugikan perusahaan daerah Berdikari Kabupaten Bulungan (hasil wawancara dengan Direktur Utama Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 23 Pebruari 2017).

2. Usaha apa yang dilakukan untuk mengatasi kegagalan investasi usaha pada Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan

Jawaban :

Sesuai dengan petunjuk dari hasil pokok-pokok pemeriksaan Inspektorat akan segera ditindaklanjuti pemindahan pembukuan dari pos investasi pada laporan keuangan Perusahaan Daerah Berdikari ke pos piutang, dan terhadap KPN Baraccuda akan segera dilakukan penagihan terhadap piutang nya (hasil wawancara dengan Direktur Utama Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 27 Pebruari 2017).

3. Apakah yang menyebabkan lahan yang berada di lokasi Selimau I belum dilengkapi sertifikat yang dibeli oleh Perusda Berdikari? Apa akibatnya ? dan usaha apa yang dilakukan Perusda untuk penyelesaian masalah tersebut ?

Jawaban :

Pengurusan sertifikat tidak dilakukan secara serius dengan sekitar 2 tahun sejak transaksi pembelian tidak ada perkembangan atas kepengurusan sertifikat tersebut. Dengan kondisi yang dialami oleh Perusahaan Daerah Berdikari berdampak ketidakamanan kepemilikan tanah tersebut karena tidak memiliki legalitas secara hukum, untuk penyelesaian kepengurusan surat kepemilikan tanah (sertifikat) hasil koordinasi Direktur Keuangan dengan Pegawai Kantor Badan Pertanahan akan direalisasikan tahun 2017 (hasil wawancara pada tanggal 1 Maret 2017).

4. Apakah yang menyebabkan kelalaian dalam pengelolaan keuangan Perusda Berdikari ? Usaha apa yang dilakukan terkait kelalaian tersebut?

Jawaban :

Akan melakukan penagihan semaksimal terhadap karyawan yang melakukan kelalaian dengan cara melakukan pemotongan gaji yang bersangkutan setiap bulan dan pengiriman surat tagihan kepada yang bersangkutan dikarenakan yang bersangkutan tidak bekerja lagi di Perusahaan Daerah berdikari dan tidak ditemukan alamat pasti yang bersangkutan (hasil wawancara dengan Direktur Utama Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 3 Maret 2017).

C. *Product*

Pertanyaan :

Apakah yang menyebabkan kerugian Perusda Berdikari sehingga tidak mampu berkontribusi dalam meningkatkan PAD ?

Jawaban :

Kerugian yang dialami oleh Perusda Berdikari dikarenakan harga penjualan yang dilakukan oleh Perusda tersebut tidak menutupi biaya operasional

perusahaan (hasil wawancara dengan Direktur Utama Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 6 Maret 2017).

2. **Faktor-faktor yang menghambat Kinerja Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan dalam meningkatkan PAD**

A. Kemampuan Teknis

Pertanyaan :

Apakah karyawan memiliki kemampuan teknis dalam melakukan pekerjaan?

Jawaban :

Kemampuan teknis yang dimiliki karyawan Perusda Berdikari sangat kurang, untuk meningkatkan kualitas pekerjaan kami, mengharuskan kepada setiap karyawan perusahaan harus memiliki kemampuan dan skil sehingga dapat menghasilkan pekerjaan yang berkualitas”akan tetapi ada beberapa karyawan yang lulus melalui hasil seleksi yg memenuhi persyaratan yaitu memiliki pengalaman pekerjaan dibidang yg dibutuhkan serta pendidikan yang memenuhi standart berhenti dari perusahaan (hasil wawancara dengan Direktur Umum Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 9 Maret 2017).

B. Kemampuan Konseptual

Pertanyaan :

Apakah karyawan memiliki kemampuan konseptual terkait dengan tupoksi dan tanggungjawab dalam melaksanakan pekerjaan ?

Jawaban :

Perlunya pengetahuan yang baik dalam menjalankan pekerjaan karena akan menghasilkan pekerjaan yang maksimal (hasil wawancara pada tanggal 13 Maret 2017).

C. Kemampuan Interpersonal

Pertanyaan :

Apakah karyawan Perusda memiliki kemampuan hubungan interpersonal terkait kemampuan kerjasama, kemampuan memberikan motivasi dan kemampuan koordinasi dalam melaksanakan pekerjaan di perusahaan ?

Jawaban :

Kemampuan kerjasama sesama karyawan sangat baik walaupun dengan karyawan yang minim terutama untuk pekerjaan pemikiran dan tenaga (hasil wawancara dengan Direktur Utama Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 16 Maret 2017).

Pemberian motivasi sering dilakukan kepada karyawan dalam tujuan agar kinerja karyawan semakin meningkat dan mendapatkan hasil yang

memuaskan (hasil wawancara dengan Direktur Utama Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 16 Maret 2017).

Koordinasi sangat penting dilakukan karena dapat memudahkan terselesainya suatu pekerjaan, koordinasi yang dilakukan sesama karyawan tergolong baik (hasil wawancara dengan Direktur Utama Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 16 Maret 2017).

3. Usaha-usaha pemerintah mengatasi kerugian Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan

Pertanyaan :

1. Sehubungan dengan kerugian yang dialami Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan permasalahan apa sajakah yang menjadi masalah dalam perusahaan terkait dengan konsep CIPP Stuffbleam ? dan apa usaha-usaha yang dilakukan untuk mengatasi permasalahan tersebut?

Jawaban :

Perusda Berdikari mengalami kerugian yang besar terus menerus, hal ini dikarenakan masalah product yaitu biaya penjualan product tidak menutupi biaya operasional perusahaan, tidak mencapai target yang diharapkan sehingga Perusda tidak dapat berkontribusi dalam meningkatkan PAD, maka dari itu perlunya perbaikan terhadap harga penjualan, kualitas product jasa agar perusahaan tidak merugi (hasil wawancara dengan Direktur Utama Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 4 April 2017).

2. Sehubungan dengan kerugian yang dialami Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan permasalahan apa sajakah yang menjadi masalah dalam perusahaan terkait aspek yang mempengaruhi kinerja menurut Rivai ? dan apa usaha-usaha yang dilakukan untuk mengatasi permasalahan tersebut ?

Jawaban :

Perusda Berdikari mengalami kerugian yang besar terus menerus, hal ini dikarenakan 2 masalah yaitu aspek :

a. Kemampuan Teknis

Kemampuan teknis karyawan Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan sangat kurang, pengalaman yang dimiliki karyawan sangat terbatas sehingga tidak sesuai dengan yang diharapkan perusahaan, untuk itu perlunya karyawan diikutkan dalam pelatihan dan pendidikan formal dan informal sesuai dengan pekerjaannya agar kinerja perusahaan baik (hasil wawancara dengan Direktur Utama Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 4 April 2017).

b. Kemampuan Konseptual

Kemampuan konseptual pemahaman akan tupoksi dan tanggungjawab sangat penting sekali karena mempengaruhi kinerja perusahaan maka dari itu diperlukan pengetahuan yang luas, akan tetapi karena keterbatasan kemampuan yang dimiliki untuk memahami tupoksi dan tanggungjawab pekerjaan dalam perusahaan tidak dapat diselesaikan dengan baik, karyawan perlu mendapat pelatihan untuk menambah pengetahuan (hasil wawancara dengan Direktur Utama Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 4 April 2017).



JUDUL : Evaluasi Kinerja Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan
INFORMAN : Direktur Keuangan Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan

I. Evaluasi Kinerja Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan dalam rangka meningkatkan PAD (konsep CIPP)

B. *Input*

Pertanyaan :

1. Apakah koordinasi antara pemerintah, Direktur dan Badan Pengawas Perusda Berdikari sudah baik dalam rangka meningkatkan PAD ?

Jawaban :

Koordinasi yang dilakukan masih kurang, maka perlu koordinasi yang lebih intensif antara Pemerintah, Direktur dan Badan pengawas dalam mengembangkan perusahaan menjadi perusahaan yang sehat akan mengurangi kerugian perusahaan sehingga perusahaan dapat memberikan kontribusi dalam meningkatkan PAD (hasil wawancara dengan Direeaktur Keuangan Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 7 April 2017).

2. Usaha apa saja yang dilakukan terkait piutang Perusda Berdikari yang macet dibayar oleh pelanggan sehingga mengakibatkan kerugian pada Perusda Berdikari ?

Jawaban :

Perusda Berdikari akan melakukan penertiban administrasi keuangan terutama piutang bangunan para konsumen yang tidak dilunasi (hasil wawancara dengan Direktur Keuangan Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 9 Pebruari 2017).

3. Faktor apa yang menyebabkan asset tetap dalam kondisi rusak berat dan asset tetap yang tidak diketahui fisiknya masih disajikan dalam laporan keuangan dan usaha apa saja yang dilakukan Perusda terhadap kedua asset tersebut?

Jawaban :

Inventarisasi asset tidak diberlakukan, untuk mengurangi kerugian perusahaan agar asset tetap yang fisiknya tidak ditemukan dilakukan pemusnahan barang (hasil wawancara pada tanggal 13 Pebruari 2017).

C. *Process*

Pertanyaan :

1. Apakah Perusda Berdikari tidak melakukan administrasi dan penatabukuan atas kegiatan Perusda Berdikari? Mengapa ? dan apa akibatnya?

Jawaban :

Penjelasan terhadap administrasi dan penatabukuan mengenai penjualan, pembelian, stock opname barang dan penomoran faktur pembelian selama ini dilakukan, namun tidak ditatalaksanakan dengan baik dikarenakan sering terjadinya penggantian karyawan yang berhenti tanpa proses serah terima tugas dan tanggungjawab ke karyawan yang menggantikan dan mengakibatkan kerugian pada perusahaan (hasil wawancara dengan Direktur Keuangan Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 20 Pebruari 2017).

2. Usaha apa yang dilakukan untuk mengatasi kegagalan investasi usaha pada Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan

Jawaban :

Untuk investasi tepung, ikan dan rotan akan dilakukan penghapusan atas nilai investasi tersebut karena sudah tidak terdapat fisik dari usaha tersebut sehingga dimasukkan sebagai kerugian dalam neraca perusahaan (hasil wawancara dengan Direktur Keuangan Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 27 Pebruari 2017).

2. **Faktor-faktor yang menghambat Kinerja Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan dalam meningkatkan PAD**

A. Kemampuan Teknis

Pertanyaan :

Apakah karyawan memiliki kemampuan teknis dalam melakukan pekerjaan?

Jawaban :

Karyawan Perusda Berdikari memiliki kemampuan teknis sangat terbatas. Dalam hal ini seorang karyawan haruslah memiliki kemampuan, misalnya dalam bidang Keuangan harus mampu menguasai bagaimana pengelolaan keuangan yang baik dan benar, untuk kondisi ini perusahaan belum memiliki karyawan yang mampu mengelola administrasi keuangan yang baik (hasil wawancara pada tanggal 9 Maret 2017).

B. Kemampuan Konseptual

Pertanyaan :

Apakah karyawan memiliki kemampuan konseptual terkait dengan tupoksi dan tanggungjawab dalam melaksanakan pekerjaan ?

Jawaban :

Karyawan Perusda Berdikari memiliki kemampuan konseptual sangat kurang, untuk meningkatkan kemampuan konseptual kami selalu mendorong karyawan bekerja sesuai dengan pekerjaan dan kemampuan tetapi tidak sepenuhnya kinerja perusahaan tercapai karena jumlah karyawan sangat kurang karena telah dilakukan efisiensi terhadap karyawan terkait kondisi perusahaan yang merugi (hasil wawancara dengan Direktur Keuangan Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 13 Maret 2017).

C. Kemampuan Interpersonal

Pertanyaan :

Apakah karyawan Perusda memiliki kemampuan hubungan interpersonal terkait kemampuan kerjasama, kemampuan memberikan motivasi dan kemampuan koordinasi dalam melaksanakan pekerjaan di perusahaan ?

Jawaban :

Karyawan Perusda Berdikari dalam memberikan Motivasi dengan sesama karyawan tergolong baik, motivasi adalah salah satu untuk meningkatkan kualitas kerja karyawan (hasil wawancara dengan Direktur Keuangan Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 16 Maret 2017).

Koordinasi tetap kami terapkan di dalam perusahaan meskipun kondisi keuangan perusahaan dalam kondisi yang prihatin, koordinasi dengan sesama karyawan tergolong baik (hasil wawancara dengan Direktur Keuangan Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 16 Maret 2017).

3. Usaha-usaha pemerintah mengatasi kerugian Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan ?

Pertanyaan :

1. Sehubungan dengan kerugian yang dialami Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan permasalahan apa sajakah yang menjadi masalah dalam perusahaan terkait dengan konsep CIPP Stuffbleam ? dan apa usaha-usaha yang dilakukan untuk mengatasi permasalahan tersebut?

Jawaban :

Perusda Berdikari mengalami kerugian yang besar terus menerus, hal ini dikarenakan masalah product yaitu biaya penjualan product tidak menutupi biaya operasional perusahaan, tidak mencapai target yang diharapkan sehingga Perusda tidak dapat berkontribusi dalam meningkatkan PAD, maka dari itu perlunya perbaikan terhadap harga penjualan, kualitas product jasa agar perusahaan tidak merugi (hasil wawancara dengan Direktur Utama Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 4 April 2017).

2. Sehubungan dengan kerugian yang dialami Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan permasalahan apa sajakah yang menjadi masalah dalam perusahaan terkait aspek yang mempengaruhi kinerja menurut Rivai ? dan apa usaha-usaha yang dilakukan untuk mengatasi permasalahan tersebut ?

Jawaban :

Perusda Berdikari mengalami kerugian yang besar terus menerus, hal ini dikarenakan 2 masalah yaitu aspek :

- a. Kemampuan Teknis
Kemampuan teknis karyawan Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan sangat kurang, pengalaman yang dimiliki karyawan sangat terbatas sehingga tidak sesuai dengan yang diharapkan perusahaan, untuk itu perlunya karyawan diikutkan dalam pelatihan dan pendidikan formal dan informal sesuai dengan pekerjaannya agar kinerja perusahaan baik (hasil wawancara dengan Direktur Utama Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 4 April 2017).
- b. Kemampuan Konseptual
Kemampuan konseptual pemahaman akan tupoksi dan tanggungjawab sangat penting sekali karena mempengaruhi kinerja perusahaan maka dari itu diperlukan pengetahuan yang luas, akan tetapi karena keterbatasan kemampuan yang dimiliki untuk memahami tupoksi dan tanggungjawab pekerjaan dalam perusahaan tidak dapat diselesaikan dengan baik, karyawan perlu mendapat pelatihan untuk menambah pengetahuan (hasil wawancara dengan Direktur Utama Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 4 April 2017).

JUDUL : Evaluasi Kinerja Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan
INFORMAN : Direktur Pemasaran Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan

I. Evaluasi Kinerja Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan dalam rangka meningkatkan PAD (konsep CIPP)

B. *Input*

Pertanyaan :

1. Apakah koordinasi antara pemerintah, Direktur dan Badan Pengawas Perusda Berdikari sudah baik dalam rangka meningkatkan PAD ?

Jawaban :

Koordinasi kurang, menyikapi permasalahan tersebut salah satu faktor penyebab terjadinya adalah tidak lengkapnya kepengurusan Badan Pengawas Perusda Berdikari. Ketua Badan pengawas mengundurkan diri dari perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan dan hal ini sangat mempengaruhi kinerja Badan pengawas dalam melakukan pengawasan terhadap Perusahaan (hasil wawancara dengan salah satu Badan Pengawas Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 7 April 2017).

C. *Process*

Pertanyaan :

1. Apakah terdapat selisih dan/atau kurang atas persediaan menurut laporan hasil pemeriksaan dengan hasil pemeriksaan fisik? Mengapa? Dan apa akibatnya?

Jawaban :

Pengelolaan keuangan Perusda Berdikari selama ini administrasinya masih kurang tertib hal ini disebabkan karena manajemen perusahaan yang lemah dan didukung oleh SDM yang dimiliki karyawan sangat rendah sehingga menyebabkan terjadinya kesalahan-kesalahan dalam pengelolaan keuangan yang mengakibatkan kondisi perusahaan merugi dan tidak mampu memberikan kontribusi kepada Pemerintah Daerah dalam peningkatan Pendapatan Asli Daerah, hal ini disebabkan karena Perusahaan Daerah Berdikari tidak mempunyai kartu persediaan yang mencatat setiap transaksi baik atas transaksi masuknya barang karena adanya pembelian, maupun transaksi keluarnya barang karena adanya penjualan yang mengakibatkan adanya potensi penyalagunaan (hasil wawancara dengan Badan Pengawas Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 20 Pebruari 2017).

2. Apakah yang menyebabkan lahan yang berada di lokasi Selimau I belum dilengkapi sertifikat yang dibeli oleh Perusda Berdikari? Apa akibatnya ? dan usaha apa yang dilakukan Perusda untuk penyelesaian masalah tersebut ?

Jawaban :

Pengurusan sertifikat tidak sungguh-sungguh pengurusannya, sehingga keberadaan kepemilikan tidak terjamin dimata hukum, Direktur Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan agar memantau penyelesaian kepengurusan sertifikat tersebut (hasil wawancara dengan Badan Pengawas Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 1 Maret 2017).



JUDUL : Evaluasi Kinerja Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan
INFORMAN : Direktur Pemasaran Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan

I. Evaluasi Kinerja Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan dalam rangka meningkatkan PAD (konsep CIPP)

B. *Input*

Pertanyaan :

Usaha apa saja yang dilakukan terkait piutang Perusda Berdikari yang macet dibayar oleh pelanggan sehingga mengakibatkan kerugian pada Perusda Berdikari ?

Jawaban :

Terkait dengan piutang bangunan, bidang pemasaran akan lebih selektif lagi dalam penjualan bahan-bahan bangunan ke para konsumen, agar lebih teliti lagi memberikan piutang untuk menghindari terjadinya kerugian pada perusahaan. (hasil wawancara dengan Direktur Pemasaran Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 9 Pebruari 2017).

C. *Process*

Pertanyaan :

Usaha apa yang dilakukan untuk mengatasi kegagalan investasi usaha pada Perusda Berdikari Kabupaten Bulungan

Jawaban :

Investasi yang dilakukan oleh Perusahaan Daerah Berdikari sangat tidak menguntungkan dan membuat perusahaan mengalami kerugian yang besar, diharapkan agar segera melakukan penagihan piutang ke konsumen (hasil wawancara dengan Direktur Pemasaran Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 27 Pebruari 2017).

2. Faktor-faktor yang menghambat Kinerja Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan dalam meningkatkan PAD

A. Kemampuan Teknis

Pertanyaan :

Apakah karyawan memiliki kemampuan teknis dalam melakukan pekerjaan?

Jawaban :

Setiap karyawan seharusnya memiliki pengalaman dan skill yang memadai sehingga pekerjaan dapat terselesaikan dengan benar dan tepat, tetapi kenyataannya karyawan yang bekerja pada Perusahaan Daerah Berdikari tidak memenuhi harapan Perusahaan (hasil wawancara dengan Direktur Pemasaran Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 9 Maret 2017).

B. Kemampuan Konseptual

Pertanyaan :

Apakah karyawan memiliki kemampuan konseptual terkait dengan tupoksi dan tanggungjawab dalam melaksanakan pekerjaan ?

Jawaban :

Setiap karyawan harus memiliki pengetahuan yang luas hal ini agar dapat memudahkan karyawan dalam mengerjakan tugas-tugasnya dan selesai tepat waktu, akan tetapi dikaitkan dengan kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan hal tersebut tidak dapat terlaksana mengingat kondisi perusahaan yang mengalami kerugian sehingga perusahaan melakukan pengurangan terhadap karyawannya (hasil wawancara dengan Direktur Pemasaran Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 13 Maret 2017).

C. Kemampuan Interpersonal

Pertanyaan :

Apakah karyawan Perusda memiliki kemampuan hubungan interpersonal terkait kemampuan kerjasama, kemampuan memberikan motivasi dan kemampuan koordinasi dalam melaksanakan pekerjaan di perusahaan ?

Jawaban :

Kerjasama yang terjalin dalam perusahaan sangat baik, hal ini terlihat dari komunikasi tentang pekerjaan dengan sesama karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan pimpinan perusahaan (hasil wawancara dengan Direktur Pemasaran pada tanggal 16 Maret 2017).

Motivasi dengan sesama karyawan sangat baik dapat terlihat dari semangat kerja para karyawan mengingat kondisi perusahaan sangat memprihatinkan (hasil wawancara dengan Direktur Pemasaran Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 16 Maret 2017).

Kemampuan koordinasi salah satu penunjang untuk menghasilkan pekerjaan yang baik, dengan adanya koordinasi tidak akan terjadinya kesalahan-kesalahan dalam pekerjaan (hasil wawancara dengan Direktur Pemasaran Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 16 Maret 2017).

JUDUL : Evaluasi Kinerja Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan
INFORMAN : Karyawan Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan

2. Faktor-faktor yang menghambat Kinerja Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan dalam meningkatkan PAD

A. Kemampuan Teknis

Pertanyaan :

Apakah karyawan memiliki kemampuan teknis dalam melakukan pekerjaan?

Jawaban :

Untuk dapat menempati posisi dan bekerja seperti saat ini dibutuhkan pengalaman yang ditunjang dengan pelatihan-pelatihan yang kami peroleh selama bekerja di Perusahaan Daerah Berdikari ini, tetapi hal tersebut agak sulit karena pengalaman yang kami miliki terbatas (hasil wawancara dengan salah seorang karyawan di Perusahaan Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 9 Maret 2017).

Karena kemampuan teknis yang kami miliki terbatas, untuk meningkatkan kemampuan kami dalam melakukan pekerjaan ini kami perlu diikutsertakan dalam pelatihan dan pendidikan formal sesuai dengan pekerjaan yang kami lakukan sehingga kinerja perusahaan dapat meningkat, hal ini menjadi masalah bagi kami karena tingkat pendidikan kami dibawah standart (hasil wawancara pada tanggal 9 Maret 2017).

Setiap kegiatan yang kami lakukan kami selalu berusaha untuk menggunakan pengetahuan dan metode yang benar sesuai dengan pengalaman dan pendidikan yang kami miliki sehingga hasil yang diharapkan sesuai dengan yang diinginkan (hasil wawancara dengan salah satu karyawan di Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 9 Maret 2017).

B. Kemampuan Konseptual

Pertanyaan :

Apakah karyawan memiliki kemampuan konseptual terkait dengan tupoksi dan tanggungjawab dalam melaksanakan pekerjaan ?

Jawaban :

Kemampuan konseptual sangat kurang , akan tetapi kami berusaha untuk memahami tugas yang diberikan kami harus mendengarkan perintah kerja oleh atasan (hasil wawancara dengan karyawan Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 13 Maret 2017).

Pemahaman akan tupoksi dan tanggungjawab sangat diperlukan karena akan mempengaruhi kinerja perusahaan dengan hasil yang baik, melihat kondisi kemampuan yang kurang dari karyawan maka pihak perusahaan harus lebih intensif melakukan pengawasan terhadap para karyawan (hasil wawancara dengan karyawan Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 13 Maret 2017).

Diperlukan kemampuan dan pengetahuan terhadap tugas yang akan diberikan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan tepat, dengan minimnya kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki pekerjaan tidak dapat diselesaikan dengan tepat (hasil wawancara dengan karyawan Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 13 Maret 2017).

C. Kemampuan Interpersonal

Pertanyaan :

Apakah karyawan Perusda memiliki kemampuan hubungan interpersonal terkait kemampuan kerjasama, kemampuan memberikan motivasi dan kemampuan koordinasi dalam melaksanakan pekerjaan di perusahaan ?

Jawaban :

1. Untuk pekerjaan atau permasalahan yang dialami perusahaan kami selesaikan secara bersama-sama sesuai dengan kemampuan masing-masing (hasil wawancara dengan karyawan Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 16 Maret 2017).
2. Berharap agar kerjasama sesama karyawan dapat terjaga dengan baik demi memajukan perusahaan. (hasil wawancara dengan karyawan Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 16 Maret 2017).
3. Pemberian motivasi yang diberikan oleh pimpinan sangat mempengaruhi kinerja kami dalam bekerja walaupun itu bukan berupa insentif maupun promosi jabatan mengingat kondisi keuangan perusahaan yang merugi tetapi kami karyawan tetap bersemangat dalam bekerja (hasil wawancara dengan karyawan Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 16 Maret 2017).
4. Motivasi bukan hanya dari pimpinan tetapi dari sesama karyawan sehingga pelaksanaan pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik (hasil wawancara dengan karyawan Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 16 Maret 2017).
5. Pemberian motivasi sangat membantu sekali dalam menyelesaikan pekerjaan, kami tetap semangat bekerja tanpa imbalan dari perusahaan karena keuangan perusahaan dalam posisi rugi (hasil

wawancara dengan karyawan Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 16 Maret 2017).

6. Kemampuan karyawan dalam berorgansiasi sangat baik dalam hal pekerjaan (hasil wawancara dengan karyawan Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 16 Maret 2017).
7. Pimpinan selalu menunjukkan sikap berkordinasi dalam melaksanakan atau menyelesaikan pekerjaan. (hasil wawancara dengan karyawan Perusahaan Daerah Berdikari Kabupaten Bulungan pada tanggal 16 Maret 2017).

