

PERSPEKTIF SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENGEMBANGAN BADAN USAHA MILIK DAERAH*

Ngadi dan Ali Yansyah Abdurahim**

Abstract

This paper aims to explore the importance of human resources for the development of enterprises in Indonesia. Analysis in this paper is based on secondary data and desk reviews. Data showed that number of public enterprises in Indonesia has been developed rapidly since the early of *pelita 1*, but it was not followed by improved performance of public enterprises. The empiric facts showed that most public enterprises lose money so they burden on the regional development budget. Many factors were associated with low performance of public enterprises such as human resources as the main factors for the performance of the company. Improving human resources can be made through the procurement function, development, compensation, integration and maintenance. Procurement workforce in the public enterprises should be avoided from corruption, manipulation and nepotism, so public enterprises could recruit competent employees. If these functions run properly, public enterprises would be able to obtain the human resources who are competent to improve the performance of public enterprises. Good performance of public enterprises, such as PDAM in Bogor can be a model of corporate development of other enterprises region in Indonesia.

Keywords: human resources, public enterprises, company performance

Paper ini ditujukan untuk membahas pentingnya sumber daya manusia dalam rangka pengembangan BUMD di Indonesia. Analisis didasarkan pada data sekunder dan kajian pustaka. Data menunjukkan bahwa selama ini jumlah BUMD di Indonesia berkembang cukup pesat mulai awal Pelita I, namun penambahan kuantitas tersebut tidak diikuti oleh perbaikan kinerja BUMD. Banyak faktor yang berhubungan dengan rendahnya kinerja BUMD diantaranya sumber daya manusia sebagai factor yang bertanggung jawab terhadap kinerja perusahaan. Peningkatan sumber daya manusia dapat dilakukan melalui fungsi pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan. Pengadaan tenaga kerja di BUMD mesti dihindarkan dari praktek KKN sehingga didapatkan tenaga kerja yang kompeten. Jika fungsi-

* Revisi dari makalah yang disampaikan dalam acara Diskusi tentang Kebijakan Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Pengembangan Badan Usaha Milik Daerah: studi kasus di provinsi Sumatera barat, Nusa Tenggara barat dan Kalimantan selatan. Diselenggarakan oleh Pusat Pengkajian Pengolahan Data dan Informasi (PPPDI) Sekretariat Jenderal DPR RI, 12 Nopember 2009.

** Peneliti pada Pusat Penelitian Kependudukan LIPI (PPK-LIPI), Jakarta.

fungsi tersebut dijalankan dengan benar, akan didapat sumber daya manusia yang kompeten guna peningkatan kinerja BUMD. BUMD yang sehat seperti PDAM di Bogor dapat menjadi model pengembangan perusahaan daerah lain di Indonesia.

Kata kunci : sumber daya manusia, BUMD, kinerja perusahaan

1. PENDAHULUAN

Fungsi produksi menempatkan sumber daya manusia (tenaga kerja), modal dan teknologi sebagai faktor yang berpengaruh terhadap produktivitas. Kinerja Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) juga tidak terlepas dari faktor tenaga kerja (SDM), kapital (modal) dan teknologi yang merupakan faktor input dalam perusahaan. Kekurangan terhadap faktor-faktor tersebut akan berdampak terhadap rendahnya kinerja perusahaan. Kecukupan faktor modal dan teknologi tanpa diimbangi dengan sumber daya manusia yang mengelola modal dan teknologi tersebut, akan berdampak pada rendahnya kinerja usaha. Oleh sebab itu sumber daya manusia menjadi faktor penting yang harus diperhitungkan dalam pengembangan suatu perusahaan termasuk BUMD.

Perusahaan Daerah adalah semua perusahaan yang didirikan berdasarkan undang-undang dengan modal untuk seluruhnya atau sebagian merupakan kekayaan daerah yang dipisahkan, kecuali jika ditentukan lain dengan atau berdasarkan undang-undang. Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) memiliki posisi strategis dalam pembangunan di daerah. Badan ini didirikan oleh pemerintah daerah dengan tujuan untuk melaksanakan pembangunan daerah melalui pelayanan jasa kepada masyarakat, penyelenggaraan pemanfaatan umum dan peningkatan penghasilan daerah. Sektor yang paling banyak digarap oleh BUMD adalah sektor yang berkaitan dengan kepentingan publik. Sektor perbankan merupakan sektor yang digarap oleh semua pemerintah propinsi melalui bank pembangunan daerah (BPD). Sedangkan, pelayanan dan penyediaan air bersih untuk konsumsi dilakukan oleh seluruh pemerintah kabupaten dan kota melalui PDAM, kecuali DKI yang dikelola langsung oleh pemerintah provinsi. Akan tetapi selama ini banyak BUMD yang berkinerja rendah, menderita kerugian, dan membebani keuangan pemerintah daerah.

Kinerja BUMD erat kaitannya dengan salah satu faktor produksi yaitu sumber daya manusia. Simanjuntak P. (1985), menerangkan pentingnya sumber daya manusia dalam terhadap kinerja atau produktivitas perusahaan. Secara eksplisit dinyatakan bahwa produktivitas merupakan pemanfaatan sumber daya untuk menghasilkan barang dan jasa yang terdiri dari berbagai faktor seperti tenaga kerja, tanah dan modal, peralatan, teknologi dan lainnya. Diantara faktor-faktor tersebut, sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting, karena alat dan teknologi pada hakekatnya merupakan hasil karya manusia. Produktivitas sumber daya manusia sendiri berhubungan dengan supra sarana, lingkungan kerja kesejahteraan, pendidikan, etos

kerja, motivasi kerja dan sikap mental. Dalam kaitan dengan BUMD, kinerja yang rendah sering dihubungkan dengan kurangnya kualitas sumber daya manusia. Oleh sebab itu, diperlukan upaya untuk perbaikan sumber daya manusia baik mulai perekrutan sampai pada pemeliharannya.

Selama ini, kinerja BUMD dinilai masih rendah karena sumbangan BUMD terhadap keuangan daerah sangat rendah dan banyak diantaranya yang merugi. Berdasarkan laporan Departemen Dalam Negeri pada Direktorat Pembangunan Daerah (2001) bahwa rata-rata kontribusi BUMD terhadap total pendapatan dalam APBD kabupaten dan kota hanya sebesar 2,60%. Rendahnya kontribusi tersebut karena bagian laba yang diserahkan kepada pemerintah daerah kecil sekali, dan pada umumnya selalu mengalami kerugian terutama Perusahaan Daerah Air Minum. Terdapat beberapa penyebab rendahnya kinerja perusahaan daerah yaitu 1) barang dan jasa yang dihasilkan tidak cocok untuk dikelola sebagai perusahaan karena tidak memenuhi salah satu syarat di atas, 2) potensi pasarnya terlalu kecil sehingga swasta tidak mau menyediakan barang/jasa tersebut bila ini dilakukan oleh perusahaan daerah sudah pasti rugi, 3) manajemen tidak dikelola secara profesional, 4) Kesenjangan antara tujuan mencari laba dengan memberikan pelayanan dengan biaya serendah-rendahnya, dan 5) adanya campur tangan birokrasi dan politik terhadap perusahaan daerah (Devas, 1989).

Tantangan BUMD semakin besar dengan adanya kebijakan liberalisasi perdagangan yang terjadi saat ini. Liberalisasi salah satunya ditandai dengan penurunan atau bahkan penghapusan hambatan perdagangan berupa tarif maupun nontarif. Liberalisasi sering diartikan sebagai semakin terbukanya perekonomian suatu negara. Kebijakan liberalisasi adalah kebijakan perdagangan yang diambil suatu negara yang mencerminkan pergerakan ke arah yang lebih netral, liberal atau terbuka. Suatu kebijakan dianggap menjalankan kebijakan liberalisasi bila tingkat intervensi secara keseluruhan semakin berkurang. Selain itu kebijakan yang liberal juga dapat ditandai melalui semakin pentingnya peranan perdagangan dalam perekonomian. Kebijakan liberalisasi dapat tercapai melalui beberapa cara seperti pengurangan hambatan-hambatan dalam perdagangan atau pemberlakuan subsidi ekspor (Santos-Paulino, 2005 dalam Nongsina S.F dan Hutabarat P.M, 2007). Kebijakan liberalisasi membuat perusahaan daerah tidak bisa menjadi pemain tunggal dalam menjalankan usaha-usaha yang selama ini dikelola. Dampak dari kebijakan ini akan memacu pertumbuhan perusahaan-perusahaan baru yang bergerak dalam sektor yang sama dengan BUMD. Hal ini tentunya menjadi tantangan bagi BUMD untuk bisa bersaing dan meningkatkan kinerjanya.

Cukup banyak masalah yang dihadapi oleh BUMD seperti modal, dan posisi BUMD dalam pemerintahan. Pada dasarnya BUMN dan BUMD merupakan bagian dari keuangan negara (berdasarkan UU No. 17/2003 tentang Keuangan Negara), tetapi dalam prakteknya posisi BUMD berbeda dengan BUMN. Dari aspek pemerintahan, BUMD diperlakukan sama dengan institusi pemerintah, padahal BUMD bukanlah institusi pemerintah. Implikasinya, berbagai kewajiban yang melekat pada

pemerintah, melekat pula pada BUMD seperti BUMD masih harus mengikuti ketentuan pengadaan barang yang diberlakukan di pemerintahan, yang semestinya tidak perlu karena BUMD adalah perusahaan. Tidak adanya *equal treatment* bagi BUMD sebagai perusahaan yang dituntut harus laba, menyebabkan BUMD tidak dapat bersaing secara seimbang dengan perusahaan swasta yang lebih profesional (Sunarsip, 2009).

Dari aspek lain, paradigma pengelolaan BUMD dengan pendekatan yang bersifat birokrasi ternyata tidak mampu mencapai tujuan, sehingga diperlukan perubahan paradigma dalam pengelolaan BUMD dengan optimal. Sucherly (2001) menyatakan dalam paradigma baru tersebut pemerintah daerah harus sudah mengubah paradigma dari mengandalkan sumber daya alam dan peraturan daerah kepada kekayaan daerah dan sumber daya manusia aparatur daerah. Dalam *resources base* di mana pemerintah daerah melakukan eksploitasi sumber daya alam yang ada di daerah melalui pembuatan peraturan daerah. Sedangkan pada *market base* mengandalkan kekayaan daerah dan aparatur daerah sebagai modal dasar. Konsep *market base* diterapkan terlebih dahulu pada BUMD sebagai uji coba sebelum diimplementasikan pada pemerintah daerah. Tulisan ini dimaksudkan untuk membahas salah satu aspek yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan BUMD yaitu sumber daya manusia mulai dari pengadaan sampai pada pemeliharannya.

2. PERKEMBANGAN DAN KINERJA BUMD

Badan Usaha Milik Daerah didirikan atas dasar UU No. 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah. Fungsi dan peran yang dibebankan kepada BUMD utamanya adalah (a) melaksanakan kebijakan pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan daerah, (b) pemupukan dana bagi pembiayaan pembangunan daerah, (c) mendorong peran serta masyarakat dalam bidang usaha, (d) memenuhi kebutuhan barang dan jasa bagi kepentingan publik, dan (e) menjadi perintis kegiatan dan usaha yang tidak diminati oleh swasta. Oleh sebab itu, pendirian BUMD tidak semata untuk mencari keuntungan yang dapat digunakan untuk sumber penerimaan daerah, tetapi juga mengandung misi pelayanan pada masyarakat luas.

Jumlah BUMD yang didirikan di Indonesia berkembang cukup pesat yaitu dari 122 unit pada pembangunan lima tahunan I menjadi 651 unit pada tahun 1996. Unit usaha yang didirikan ini memiliki dua sasaran utama yaitu yaitu perusahaan yang didirikan untuk melayani kepentingan umum dan perusahaan daerah yang ditujukan untuk peningkatan penerimaan daerah (PAD). Usaha-usaha yang ditangani perusahaan daerah adalah jasa keuangan dan perbankan, air bersih dan berbagai jasa dan usaha produktif lain di sektor industri, perdagangan dan perhotelan, pertanian, perparkiran dan percetakan. Jumlah BUMD yang berkembang cukup pesat tersebut ternyata tidak diikuti dengan peningkatan kualitas yang ditunjukkan oleh rendahnya sumbangan BUMD terhadap penerimaan daerah.

Kinerja BUMD salah satunya dapat dilihat dari sumbangan BUMD terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD), mengingat salah satu sumber PAD adalah BUMD. Selama ini sumbangan BUMD terhadap PAD di daerah masih kecil, sehingga kinerjanya belum memuaskan. Sebagian besar BUMD bahkan mengalami kerugian dan hanya membebani anggaran di daerah. Studi yang dilakukan oleh Ahmad Sofwani, dan kawan-kawan tentang mobilisasi sumber-sumber pendapatan asli daerah dalam rangka pembangunan daerah di Kabupaten Muara Enim menunjukkan sumbangan BUMD terhadap PAD yang masih kecil. Hal ini dikaitkan dengan pengelolaan BUMD yang tidak profesional karena SDM pengelola tidak memiliki kemampuan profesional sebagai pengelola perusahaan yang berorientasi pada keuntungan. Oleh sebab itu, banyak BUMD yang mengalami kerugian dan hanya menjadi beban pemerintah kabupaten.

Fakta di daerah lain menunjukkan pada tahun 2009, tiga BUMD di Jawa Timur juga gagal memberikan kontribusi kepada PAD di daerah karena mengalami kerugian. Tiga BUMD yang gagal memberi kontribusi PAD salah satunya telah mendapatkan target PAD 1 miliar rupiah, tetapi tahun 2008 tidak dapat memberikan kontribusi ke PAD karena merugi 1,397 miliar rupiah (http://Apindonesia.com/new/index2.php?option=com_content&do). Sedangkan beberapa BUMD di Jawa Barat juga akan direvitalisasi karena mengalami kerugian. Beberapa pilihan untuk BUMD yang tidak sehat di Jawa Barat tersebut adalah merger, restrukturisasi dan pembubaran. Permasalahan utama berkaitan dengan BUMD di kedua provinsi tersebut adalah sumber daya manusia yang tidak berkompeten untuk mengelola BUMD. Pada tahun 2009 pemerintah daerah Jabar juga mengalokasikan anggaran sekitar 900 juta rupiah untuk pembinaan BUMD terutama untuk mengembangkan dan meningkatkan manajemen internal perusahaan seperti pelatihan SDM (Harian Pikiran Rakyat, 2009)

Berkaitan dengan rendahnya kinerja BUMD Sedarmayanti (1998) menjelaskan bahwa Badan Usaha Milik Negara/Daerah di Indonesia selama ini disadari masih banyak kelemahan, baik dalam pengelolaan manajemen maupun kinerja keuangan. Salah satunya disebabkan oleh fungsi sosial yang lebih dominan dibanding pemupukan keuntungan. Akibatnya terjadilah dualisme kepentingan dalam pengambilan keputusan manajemen. Untuk itu, dipandang perlu adanya program restrukturisasi perusahaan, baik dengan memanfaatkan metode privatisasi, atau sebagaimana yang diatur dalam Keputusan Menteri Keuangan No. 740/KMK.00/1989. Hal ini dimaksudkan untuk menghilangkan batasan birokratis dalam perusahaan, sehingga dapat memacu kreativitasnya untuk mewujudkan efisiensi dan produktifitas secara optimal.

Data dari Departemen Dalam Negeri (2002) menunjukkan bahwa di seluruh Indonesia ada sebanyak 1.174 buah perusahaan daerah, dari jumlah tersebut sebanyak 294 buah adalah Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM). Kontribusi perusahaan-perusahaan daerah tersebut untuk kabupaten dan kota di seluruh Indonesia tahun 1998 sebesar 2,48%, tahun 1995 sebesar 2,65% dan tahun 2000 sebesar 2,68%. Jadi dirata-rata kontribusi perusahaan daerah sebesar 2,60% dari total pendapatan daerah dalam APBD.

Hasil studi Landiyanto (2005), tentang Kinerja Keuangan dan Strategi Pembangunan Kota di Era Otonomi Daerah di Kota Surabaya menunjukkan persentase laba BUMD terhadap PAD berada pada kisaran 2%–6,75%. Secara nominal laba BUMD di Kota Surabaya mengalami perkembangan yang fluktuatif. Pada tahun 1998 laba BUMD mencapai 2,4 miliar rupiah kemudian meningkat menjadi 8,8 miliar rupiah pada tahun 2000 dan menurun menjadi 6,02 miliar rupiah pada tahun 2001. Pada tahun 2002 laba tersebut kembali meningkat menjadi 11,39 miliar rupiah. Persentase laba BUMD terhadap PAD juga bersifat fluktuatif, namun secara umum sumbangan BUMD terhadap PAD masih di bawah 10% (Tabel 1). Pada umumnya sumbangan BUMD terhadap PAD tersebut masih perlu ditingkatkan dengan cara peningkatan kualitas sumber daya manusia.

Tabel 1. Realiasi PAD di Surabaya dan Laba BUMD di Surabaya Tahun 1998–2002 (jutaan rupiah)

Uraian	1998	1999	2000	2001	2002
PAD	122.055.376	138.684.846	131.115.000	207.993.327	277.863.171
Laba BUMD	2.472.392	7.921.410	8.859.654	6.022.088	11.392.404
Persentase terhadap PAD	2,02	5,71	6,75	2,89	4,10

Sumber : Landiyanto, E. A., (2005)

Sumbangan BUMD terhadap PAD yang hampir sama terdapat pada seluruh provinsi dan kabupaten di Indonesia. Hasil penjumlahan bagian laba perusahaan daerah dari tahun 1997/1998–2000 menunjukkan total bagian laba bersih provinsi mencapai 362,33 miliar rupiah atau 2,33% dari PAD provinsi, sedangkan total sumbangan BUMD terhadap PAD di tingkat kabupaten mencapai 2,77 persen. Laba perusahaan daerah tertinggi terdapat di DKI Jakarta yaitu sekitar 41,3 miliar rupiah sedangkan terendah terdapat di Lampung (0,29 miliar rupiah).

Tingginya laba perusahaan daerah di Jakarta dapat dipahami karena Jakarta merupakan Ibukota Negara yang memiliki perusahaan daerah yang menguntungkan. Perusahaan di daerah ini sudah banyak yang dapat digolongkan sebagai perusahaan menengah dan besar yang memiliki keuntungan cukup tinggi. Berbeda halnya dengan perusahaan di provinsi lain yang sebagian besar termasuk dalam golongan perusahaan kecil menengah, sehingga keuntungan yang didapat sangat kecil. Selain itu masih banyak perusahaan yang didirikan dengan maksud utama untuk pelayanan kepada publik sehingga perusahaan tersebut tidak mengalami keuntungan tetapi justru menambah beban bagi anggaran di daerah. Dilihat dari proporsinya terhadap PAD, proporsi tertinggi terdapat di Provinsi Sulawesi Tenggara (14,14%), sedangkan terendah terdapat di Jawa Timur (0,07%).

Tabel 2. PAD dan Bagian Laba Perusahaan Daerah Provinsi Tahun 1996/1997 (jutaan rupiah)

No	Propinsi	PAD	Laba perusahaan daerah	Persentase (%)
1	Sumbar	60.360,92	1.694,72	2,81
2	Nusa Tenggara Barat	26.107,74	110.9,00	4,25
3	Kalimantan Tengah	15.101,88	522,67	3,46
	Kalimantan Selatan	50.997,79	4.301,15	8,43
4	DKI Jakarta	1.787.376,00	41.366,19	2,31
5	Sulawesi Tenggara	12.703,61	1.796,69	14,14
	Total	4.318.929,00	78.968,03	1,83

Sumber : Kamaluddin R. (2000)

Kamaluddin R. (2000), menunjukkan jumlah BUMD di Indonesia mengalami peningkatan sejak awal Pelita I. Namun penambahan kuantitas secara umum belum disertai dengan peningkatan kinerja BUMD. Hal ini dapat dilihat dari masih banyaknya permasalahan dan hambatan yang dihadapi oleh BUMD, rendahnya kontribusi laba BUMD terhadap keuangan pemerintah daerah, serta relatif buruknya kondisi keuangan BUMD pada umumnya. Secara faktual pada tahun 1997 dari BUMD yang ada sekitar 45,5% menghasilkan laba, sedangkan 54,5% merugi.

Berkaitan dengan rendahnya kinerja BUMD selama ini secara eksplisit ia menyarankan pendirian dan pembangunan BUMD yang baru dimasa mendatang harus memperhatikan beberapa aspek yaitu (1) studi kelayakan usaha yang dilakukan secara teliti sehingga menghasilkan produk barang dan jasa yang mempunyai prospek sangat menguntungkan, (2) meningkatkan kerjasama dengan usaha sejenis atau yang bersifat keterkaitan dalam rangka meningkatkan daya saing bersama di pasar domestik dan internasional, (3) penerapan kelembagaan dan organisasi usaha dengan tenaga terdidik dan terlatih yang dijiwai semangat kewirausahaan, (4) mengembangkan dan menerapkan fungsi-fungsi manajemen dalam organisasi perusahaan daerah, dan (5) memberikan kewenangan yang lebih luas kepada BUMD dari pimpinan daerah sehingga direksinya dapat lebih leluasa dalam melaksanakan kepemimpinan dan operasionalisasi perusahaan.

3. SUMBER DAYA MANUSIA DALAM BUMD

Sumber daya manusia dapat diartikan sebagai orang atau penduduk dengan keseluruhan pengetahuan, kecakapan, perilaku dan kemampuan nyata ataupun potensi yang dapat digunakan untuk pembangunan sosial ekonomi masyarakat. Aturan mengenai sumber daya manusia di BUMD secara eksplisit terdapat pada pasal 26 UU No 5 Tahun 1962 tentang Kepegawaian dari perusahaan daerah yaitu (1) kedudukan hukum,

gaji, pensiun dan sokongan serta penghasilan lain dari Direksi dan pegawai/pekerja Perusahaan Daerah diatur dengan Peraturan Daerah yang berlaku setelah mendapat pengesahan instansi atasan dengan memperhatikan ketentuan-ketentuan pokok peraturan gaji daerah yang berlaku, dan (2) direksi mengangkat dan memperhentikan pegawai/pekerja Perusahaan Daerah menurut peraturan kepegawaian yang disetujui oleh kepala daerah/pemegang saham berdasarkan peraturan pokok kepegawaian perusahaan daerah dimaksudkan pada ayat (1). Pada pasal-pasal sebelumnya juga dibahas mengenai pengangkatan, tugas-tugas/wewenang dan pemberhentian direksi dari BUMD.

Direksi merupakan bagian dasar dari keberhasilan perusahaan daerah, karena setelah disahkan menjadi direksi mereka akan memegang kendali perusahaan daerah. Berhasil tidaknya suatu perusahaan daerah sangat ditentukan oleh kapasitas direksi yang telah ditetapkan. Kesalahan dalam penentuan direksi akan berdampak negatif pada perusahaan, yang ditandai dengan tidak tercapainya tujuan perusahaan. Oleh sebab itu, penentuan direksi perlu dilakukan secara professional dan terhindar dari kepentingan politik maupun golongan tertentu. Selama ini banyak direksi perusahaan daerah yang berasal dari PNS maupun di luar PNS. Sebagaimana direksi yang berasal dari PNS ada yang berhasil menjalankan tugasnya, tetapi ada juga yang tidak berhasil menjalankan tugasnya. Demikian pula halnya dengan direksi yang berasal dari luar PNS. Oleh sebab itu, yang terpenting dalam penentuan direksi bukan terletak pada statusnya tetapi pada kompetensi atau kemampuan dalam mengelola perusahaan.

Hasil penelitian Saifulah Asep (2009), menunjukkan adanya perbedaan utama profil direksi di BUMN berbentuk PT dan perusahaan daerah. Perseroan Terbatas memiliki jajaran direksi yang berasal dari professional dan tidak terkait dengan birokrasi. Sementara di Perusahaan Daerah jajaran direksi dapat berasal dari birokrasi misalnya pada kasus PDAM, Direktur Utamanya berasal dari PNS. Begitu juga untuk jajaran posisi manajerial, pada BUMD masih terdapat yang posisinya dijabat oleh PNS aktif dan umumnya terdapat pada PDAM. Perbedaan mendasar dalam pengelolaan SDM antara Perseroan Terbatas dengan Perusahaan Daerah adalah perseroan terbatas lebih bersandar pada anggaran dasar perusahaan dan pengaturan teknisnya diatur dalam peraturan perusahaan. Begitu juga pada perusahaan daerah pengelolaan SDM diatur dalam peraturan internal perusahaan, sedangkan khusus Perusahaan Daerah yang berbentuk PDAM banyak bersandar pada peraturan Menteri Dalam Negeri. Pengaturan SDM untuk Perusahaan Daerah masih mengacu kepada Peraturan Menteri Dalam Negeri dan Departemen Teknis terkait. Status Perusahaan Daerah yang memiliki peraturan yang jelas untuk pengelolaan SDM-nya adalah untuk PDAM, yaitu Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) Nomor 2 Tahun 2007 tentang Organ dan Kepegawaian Perusahaan Daerah Air Minum. Sedikit sekali Badan Usaha Milik Daerah yang sudah mempraktekkan *good corporate governance*.

Kasus lain terjadi di BUMD Tirta Pakuan Bogor yang merupakan salah satu BUMD tertua milik Pemerintah Kota Bogor. PDAM Tirta Pakuan telah menerapkan kebijakan pemeliharaan karyawan pada seluruh karyawannya. Metode yang dilakukan oleh PDAM Tirta Pakuan mendekati metode yang dibuat oleh Hasibuan dengan beberapa inovasi dan penyesuaian. PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor melakukan pemeliharaan karyawan pada unsur (1) komunikasi; (2) gaji, tunjangan, dan insentif; (3) program kesejahteraan karyawan; (4) keselamatan dan kesehatan kerja. Hal ini terungkap pada penelitian yang dilakukan oleh Lispriani (2005) yang meneliti hubungan pelaksanaan pemeliharaan karyawan dengan partisipasi kerja karyawan.

1) Komunikasi

Komunikasi yang digunakan adalah kontak tatap muka dan pertemuan, seperti catat monitor, ikatan karyawati, *coffe morning*, apel pagi, telepon dan pengeras suara yang tersambung ke seluruh ruangan, poster, laporan bulanan dan laporan tahunan, serta surat disposisi.

2) Gaji, tunjangan, dan insentif

a. Gaji bulanan rutin terdiri dari gaji pokok dan tunjangan keluarga. Tunjangan keluarga terdiri dari tunjangan istri/suami sebesar 10% dari gaji pokok dan tunjangan anak sebesar 5% dari gaji pokok.

b. Tunjangan, yaitu tunjangan kehadiran, tunjangan jabatan, tunjangan perumahan, tunjangan kesehatan, tunjangan cuti tahunan, tunjangan pangan, tunjangan sandang, tunjangan pengganti lembur bagi pemangku jabatan, tunjangan tirta warsa, imbalan kerja, tunjangan kemahalan, premi/tunjangan perusahaan, dan jasa produksi. Tunjangan ini diberikan sesuai dengan prestasi, kinerja, dan posisi setiap karyawan.

c. Insentif

Insentif terdiri dari dua jenis, yaitu insentif positif dan insentif negatif. Insentif positif berupa upah lembur, kenaikan gaji berkala, diklat, kenaikan pangkat, dan penghargaan. Insentif negatif berupa hukuman pelanggaran disiplin ringan, hukuman, pelanggaran disiplin sedang, dan hukuman disiplin berat.

3) Program Kesejahteraan Karyawan

a. Ekonomi/finansial berupa pensiun dan tunjangan hari tua, serta sumbangan kematian, bencana alam, kecelakaan, melahirkan, khitanan, dan pernikahan.

b. Fasilitas berupa perumahan, fasilitas kesehatan, fasilitas keagamaan, fasilitas olahraga, fasilitas kesenian, koperasi, dan kafetaria.

c. Rekreasi, diadakan sesuai waktu yang ditetapkan manajemen

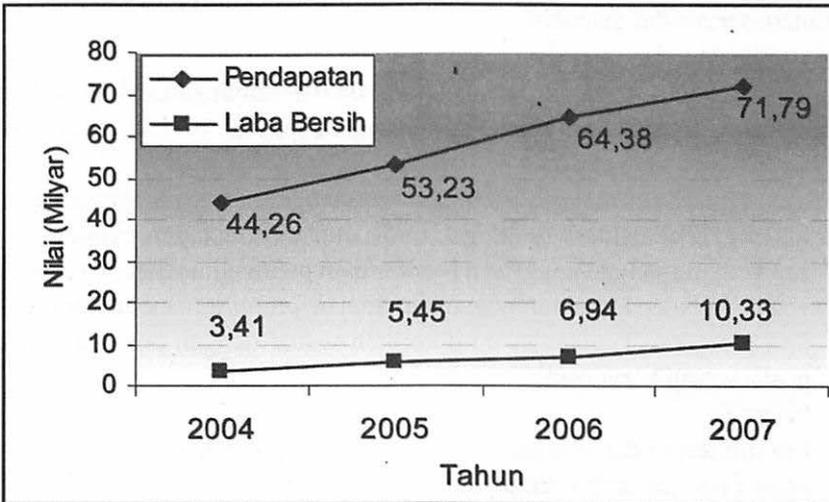
d. Cuti, yaitu cuti tahunan, cuti besar, cuti sakit, cuti bersalin, dan cuti karena alasan penting.

e. Asuransi, yaitu Jamsostek, Asuransi Jiwasraya, Dana Pensiunan Air Minum Seuruh Indonesia (Dapenma).

4) Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Program ini berupa pelayanan kesehatan dan fasilitas peralatan keselamatan untuk petugas lapang/produksi, seperti rompi, helm, sarung tangan, kaca mata, jas hujan, dan pemadam kebakaran.

Penelitian yang dilakukan Lispriani (2005) menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara pelaksanaan pemeliharaan karyawan yang dilakukan perusahaan dengan partisipasi kerja karyawan. Partisipasi kerja karyawan semakin meningkat setelah diadakannya pemeliharaan karyawan ini. Untuk membuktikan apakah hal ini berpengaruh pada peningkatan kinerja perusahaan dan pencapaian tujuan perusahaan bisa dilakukan dengan analisis sederhana dengan melihat perkembangan laba rugi perusahaan.



Grafik 1. Perkembangan pendapatan dan laba bersih PDAM Tirta Ayu, Kota Bogor Tahun 2004-2007

Sumber: www.pdamkotabogor.go.id

Pendapatan dan laba bersih PDAM Tirta Pakuan Bogor, mengalami peningkatan setelah diadakannya kebijakan pemeliharaan karyawan. Pendapatan perusahaan meningkat dari 44,26 miliar rupiah pada tahun 2004 menjadi 71,79 miliar rupiah pada tahun 2007. Sementara itu, laba bersih perusahaan meningkat dari 3,41 miliar rupiah pada tahun 2004 menjadi 10,33 miliar rupiah pada tahun 2007 (Grafik 1). Hal ini dikaitkan dengan kebijakan pemeliharaan karyawan mempunyai dampak positif terhadap peningkatan kinerja perusahaan dan bisa memenuhi tujuan utama BUMD. Oleh karena

itu, BUMD perlu melakukan kebijakan serupa agar kinerja perusahaannya meningkat. Dengan kenyataan ini, program pemeliharaan karyawan terbukti dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Fakta empirik menunjukkan pentingnya hubungan sumber daya manusia dengan kinerja BUMD. Oleh sebab itu, berbagai aspek sumber daya manusia perlu mendapat perhatian dan secara eksplisit diatur dalam aturan perundangan tentang BUMD tersebut. Hal yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan perusahaan adalah lima fungsi operasional dari manajemen sumber daya manusia. Pertama, fungsi pengadaan yaitu proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Kedua, fungsi pengembangan yaitu proses peningkatan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Ketiga fungsi kompensasi, yaitu pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berbentuk uang atau barang kepada karyawan sebagai imbal jasa yang diberikannya kepada perusahaan. Keempat, fungsi pengintegrasian yaitu kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, sehingga tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Kelima, fungsi pemeliharaan yaitu kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar tercipta hubungan jangka panjang yang harmonis.

Fungsi Pengadaan

Pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, dan penempatan untuk mendapatkan tenaga kerja yang secara efektif dan efisien mampu mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Pengadaan tenaga kerja menjadi faktor kunci untuk keberhasilan perusahaan. Jika tenaga kerja yang direkrut berkompeten dan sesuai dengan jumlah yang dibutuhkan, maka tujuan perusahaan lebih mudah tercapai dan jika tidak berkompeten tujuan perusahaan sulit tercapai. Pengadaan tenaga kerja perlu memperhatikan analisis jabatan (*job analysis*), uraian pekerjaan (*job description*), spesifikasi pekerjaan, persyaratan pekerjaan, dan evaluasi pekerjaan. Perekrutan tenaga kerja hendaknya dilakukan secara benar sehingga didapatkan pekerja sesuai dengan kompetensi yang diinginkan. Bila perlu, pemerintah dapat bekerja sama dengan lembaga-lembaga tertentu untuk pengadaan tenaga kerja yang dibutuhkan (Flippo B. Edwin, 1992).

Salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam perekrutan tenaga kerja adalah prinsip transparansi, sehingga didapat direksi maupun karyawan yang dapat mengembangkan BUMD. Dalam hal ini Bismar Nasution, (2003) menyatakan prinsip keterbukaan diperlukan dalam rangka *good corporate governance*, sehingga pelaku BUMD dan BUMN harus memahami prinsip tersebut. Secara substansial ketidakefisienan yang lebih besar dalam perusahaan akan terjadi tanpa sistem

keterbukaan, karena biaya sosial yang berlebih akan dikeluarkan investor untuk mengejar laba perusahaan. Pengadaan tenaga kerja khususnya ditingkat direksi BUMD masih perlu lebih transparan, sehingga penunjukkan seseorang untuk menjadi direksi tidak berdasar pada kepentingan politik dari penguasa yang dapat menjadi awal dari kegagalan pengelolaan BUMD.

Prabowo Soenirman (2003), menerangkan bahwa dalam menjalankan bisnis, suatu BUMD sangat memerlukan sumber daya yang profesional. Tetapi kenyataannya masih banyak BUMD yang sebagian pengawainya mantan birokrat. Hal ini sangat mempengaruhi kinerja BUMD tersebut. Agar BUMD menjadi sebuah bisnis yang mampu bersaing dan menghasilkan keunggulan, baik *comparative advance* maupun *competitor advance*, maka kompetensi pemimpin menjadi bagian yang perlu diperhatikan, sehingga BUMD tetap eksis dan dapat bersaing di era globalisasi. Berdasarkan Undang-Undang No. 1 tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas (PT), BUMD harus sudah menjadi Perseroan Terbatas, tetapi kenyataannya pengelolaan BUMD masih merupakan lembaga birokrasi. Hal ini mengakibatkan terjadinya alur yang panjang dalam mengambil keputusan yang berdampak pada kehilangan kesempatan/peluang bisnis. Gerak usaha BUMD juga sangat terbatas dan masih banyak intervensi dari pemerintah. Sebagai contoh BUMD selalu dihadapkan dengan pemeriksaan seperti BPKP dan BPK yang rutin setiap 3 atau 5 bulan sekali dan inspektorat (Bawasda) yang rutin setiap akhir tahun. Hal ini yang menyebabkan banyak waktu yang tersita untuk melayani tim pemeriksaan tersebut, sehingga banyak pekerjaan yang tidak selesai tepat waktu.

Selain itu, pengelolaan BUMD selama ini masih cenderung bersifat birokratis, sehingga kurang profesional. Tjahya Supriatna (2002) dalam Umi Narimawati dan Hasbullah Hasan (2009), menjelaskan orang yang menjalankan BUMD menganut bisnis birokrasi, karena direksi dan mayoritas karyawan berasal dari PNS Pemerintah Daerah. Akibatnya dalam banyak kasus pihak manajemen Perusahaan Daerah kurang profesional untuk merubah pola birokrasi yang ada dalam Perusahaan Daerah.

Fungsi Pengembangan

Flippo B. Edwin (1992), fungsi pengembangan merupakan proses peningkatan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pengembangan sering diartikan sebagai pelatihan, meskipun sebenarnya pengembangan dapat mencakup proses belajar yang terjadi dalam berbagai cara, lingkungan sosial, hubungan dan pembicaraan. Tujuan pelatihan karyawan adalah untuk kesesuaian antara persyaratan yang diperlukan oleh suatu pekerjaan dengan ketrampilan serta kompetensi karyawan. Proses pengembangan terdiri atas tindakan memutuskan kompetensi, ketrampilan atau pengetahuan yang perlu dikembangkan dan bagaimana mencapainya. Pendidikan diartikan sebagai proses persiapan individu-

individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi didalam organisasi, biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik.

Pelatihan merupakan proses membantu para tenaga kerja untuk memperoleh efektivitas dalam pekerjaan mereka yang sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan tentang pikiran, kecakapan, pengetahuan dan sikap yang layak. Dalam pengertian lain pelatihan adalah serangkaian aktivitas yang diprogram untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengalaman, pengetahuan, atau pembahasan sikap individu. Di dalam pelatihan ini juga merupakan penciptaan suatu lingkungan dimana karyawan dapat memperoleh dan mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan atau performansi kerja (A. Fikri Jahrie dan S. Hariyanto, 1999).

Lebih lanjut diterangkan bahwa latihan adalah kegiatan untuk memperbaiki kemampuan karyawan dengan cara meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan operasional dalam menjalankan suatu pekerjaan. Sedangkan pendidikan merupakan kegiatan untuk memperbaiki kemampuan karyawan dengan cara meningkatkan pengetahuan dan pengertian tentang pengetahuan umumnya. Pelatihan bukanlah kegiatan yang berdiri sendiri. Pelatihan berfungsi untuk mengisi kekurangan pengetahuan dan ketrampilan yang diperlukan untuk mampu melakukan pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Prinsip belajar meliputi lima hal, yaitu partisipasi, repetisi, relevansi, simulasi dan umpan balik. Program-program pelatihan dirancang untuk meningkatkan kinerja. Pelaksanaan program pelatihan ini menurut Handoko (1994) dapat dilakukan dengan menggunakan berbagai metode yang memenuhi faktor-faktor efektivitas biaya, isi program yang dikehendaki, kelayakan fasilitas yang tersedia, preferensi dan kemampuan peserta, prinsip-prinsip belajar.

Fungsi Kompensasi

Ehrenberg, Ronald G. dan Smith Robert, S. (1996), menyatakan bahwa kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan terhadap pekerjaan yang telah dilakukannya. Baik upah perjam maupun gaji berkala yang biasanya didesain dikelola oleh bagian pengupahan. Kompensasi merupakan balas jasa atau imbalan yang diberikan perusahaan kepada tenaga kerja atas apa yang telah mereka lakukan terhadap perusahaan. Kompensasi dihubungkan dengan tujuan dan strategi perusahaan. Kompensasi juga didasarkan pada keseimbangan antara keuntungan perusahaan dengan biaya perusahaan serta harapan dari karyawan. Kompensasi dapat berupa kompensasi intrinsik dan kompensasi ekstrinsik. Intrinsik antara lain pujian kepada karyawan yang telah menyelesaikan pekerjaan tertentu dengan hasil yang sesuai dengan target yang telah ditentukan. Kompensasi mempunyai dua komponen yaitu pembayaran keuangan secara langsung berupa gaji pokok (upah/gaji) dan gaji variabel (bonus, intensif, dan

kepemilikan saham) dan pembayaran tidak langsung seperti tunjangan (asuransi kesehatan, pensiun, dan liburan/cuti)

Kompensasi mengandung tujuan-tujuan seperti memperoleh personalia yang bagus, memikat karyawan dan menahan karyawan yang kompeten, menjamin keadilan, menghargai perilaku dan mendorong produktivitas kerja, memenuhi peraturan-peraturan legal, mendorong tercapainya tujuan organisasi/perusahaan. Pekerja pada dasarnya menginginkan kompensasi yang layak agar dapat memenuhi kebutuhan rumah tangganya. Kelayakan hidup pekerja dapat mendorong mereka bekerja dengan sebaik-baiknya sehingga mencapai produktivitas yang tinggi.

Beberapa hal yang dapat mempengaruhi kompensasi adalah penawaran dan permintaan tenaga kerja, kemampuan dan kesediaan perusahaan, produktivitas kerja, posisi dan jabatan, pendidikan dan pengalaman, serta jenis dan sifat pekerjaan. Pemberian kompensasi harus memperhitungkan keadilan dan kelayakan bagi karyawan. Keadilan terkait dengan pengorbanan *input* dan *output*. Semakin tinggi pengorbanan semakin tinggi penghasilan yang diharapkan. Pengertian layak berkaitan dengan standar hidup seperti halnya kebutuhan hidup minimum. Kelayakan juga dapat dilihat dengan membandingkan kondisi pengupahan di perusahaan lain (Hasibuan, 1995).

Fungsi Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan menyatukan keinginan karyawan dan kepentingan perusahaan agar tercipta kerja sama yang memberikan kepuasan. Pengintegrasian dilakukan melalui hubungan antar manusia, motivasi, kepemimpinan, kesepakatan kerja bersama dan *collective bargaining*. Tujuan pengintegrasian adalah memanfaatkan karyawan agar mereka bersedia bekerja keras dan berpartisipasi dalam menunjang tercapainya tujuan perusahaan serta terpenuhinya kebutuhan karyawan. Prinsip pengintegrasian adalah menciptakan kerjasama yang baik dan saling menguntungkan (Flippo B. Edwin, 1992).

Fungsi Pemeliharaan Karyawan

Pemeliharaan karyawan merupakan kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar tercipta hubungan jangka panjang yang harmonis. Jika pemeliharaan karyawan kurang diperhatikan, semangat kerja, sikap dan loyalitas karyawan akan menurun. Secara umum pemeliharaan karyawan bertujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan, meningkatkan disiplin dan menurunkan absensi karyawan, meningkatkan loyalitas, memberikan ketenangan, keamanan dan kesehatan, meningkatkan kesejahteraan,

memperbaiki kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan, mengurangi konflik dan menciptakan suasana yang harmonis, dan mengefektifkan pengadaan karyawan.

Menurut Siagian (2006), pemeliharaan hubungan dengan karyawan yang kontinyu dan serasi dalam setiap organisasi merupakan hal yang sangat penting. Menurut Djati dan Khusaini (2004), karyawan akan memiliki komitmen terhadap perusahaan sehingga mereka akan memiliki kesetiaan pada perusahaan, kemauan bekerja keras, dan kebanggaan pada perusahaan. Selanjutnya Hasibuan (2003), menerangkan pemeliharaan karyawan bertujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan; meningkatkan disiplin dan menurunkan absensi karyawan; meningkatkan loyalitas dan menurunkan *turnover* karyawan; memberikan ketenangan, keamanan, dan kesehatan karyawan; meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya; memperbaiki kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan; serta mengurangi konflik dan menciptakan suasana yang harmonis. Apabila tujuan-tujuan tersebut tercapai, tujuan utama perusahaan pun akan tercapai dengan mudah.

Beberapa cara yang dapat dilakukan untuk pemeliharaan karyawan adalah melalui komunikasi, insentif, program kesejahteraan serta program keselamatan dan kesehatan kerja (K3). Hasibuan (2003) menuliskan pemeliharaan karyawan bisa dilakukan pada unsur-unsur, seperti komunikasi, insentif, kesejahteraan karyawan, keselamatan dan kesehatan kerja, serta hubungan industrial pancasila. Kemudian, Siagian (2006) menjelaskan tentang hal-hal yang harus diperhatikan dalam pemeliharaan karyawan, seperti motivasi dan kepuasan kerja, penanggulangan stres, konseling dan pengenaan sanksi disipliner; sistem komunikasi; perubahan dan pengembangan organisasi; serta peningkatan mutu hidup kekaryaan para pekerja.

Dijelaskan lebih lanjut oleh Siagian (2006) Komunikasi yang baik harus digunakan dalam setiap penyampaian informasi dari komunikator kepada komunikan. Komunikasi adalah proses penyampaian informasi, gagasan, fakta, pikiran dan perasaan dari satu orang ke orang lain. Komunikasi menjadi sangat penting karena dapat meningkatkan saling pengertian antar karyawan dan atasan dan meningkatkan koordinasi dari berbagai macam kegiatan/tugas yang berbeda. Komunikasi berfungsi untuk memberi instruksi, memberi keterangan, mempengaruhi dan mengevaluasi. Sementara itu, insentif adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan tertentu berdasarkan prestasi kerjanya agar karyawan terdorong meningkatkan produktivitas kerjanya. Insentif yang adil dan layak dapat menjadi alat untuk memelihara karyawan. Karyawan merasa mendapat perhatian dan pengakuan terhadap prestasi kerja yang dicapainya, sehingga semangat kerja dan loyalitas karyawan dapat lebih baik. Insentif ada dua macam yaitu insentif positif dan negatif. Insentif positif adalah perangsang dengan memberikan hadiah kepada karyawan yang berprestasi. Insentif negatif adalah daya perangsang dengan memberikan ancaman hukuman bagi karyawan yang prestasi kerjanya di bawah prestasi standar.

Kesejahteraan karyawan merupakan balas jasa pelengkap yang diberikan kepada karyawan dengan pertimbangan tertentu. Kesejahteraan sangat berarti dan bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan fisik dan mental karyawan serta keluarganya. Pemberian

kesejahteraan akan menciptakan ketenangan, semangat kerja, dedikasi, disiplin dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Program kesejahteraan karyawan dapat memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan sehingga produktivitas kerjanya meningkat. Kesejahteraan yang diberikan dapat berupa kesejahteraan ekonomi (pensiun, uang makan, uang transport, tunjangan hari raya, uang pengobatan), fasilitas (pendidikan, cuti, koperasi, kesenian, olah raga), pelayanan (Puskesmas, jemputan karyawan, kredit rumah, bantuan hukum, dll). Hal lain yang perlu diperhatikan adalah keselamatan dan kesehatan kerja akan menciptakan terwujudnya pemeliharaan karyawan sehingga dapat memiliki produktivitas yang tinggi. Kecelakaan kerja akan menimbulkan kerugian bagi karyawan maupun perusahaan karena kemungkinan karyawan terpaksa harus ijin atau tidak bekerja yang secara langsung berpengaruh terhadap *output* perusahaan (Siagian, 2006).

4. PENUTUP

Sumber daya manusia merupakan faktor penting yang berpengaruh terhadap kinerja BUMD di Indonesia. Selama ini terdapat berbagai fakta yang menunjukkan banyaknya BUMD yang merugi sehingga membebani APBD di daerah, tetapi di sisi yang lain ada beberapa BUMD yang sehat dan dapat dijadikan sebagai sumber keuangan daerah. Fakta ini menunjukkan masalah utama pengelolaan BUMD tidak terdapat pada undang-undang yang dijadikan dasar pendiriannya. Oleh sebab itu, upaya peningkatan kinerja perusahaan daerah perlu difokuskan pada faktor di luar undang-undang seperti modal, teknologi dan sumber daya manusia. Peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu hal yang perlu dilakukan karena selama ini rendahnya kinerja perusahaan daerah banyak dihubungkan dengan rendahnya kualitas sumber daya manusia.

Peningkatan kualitas sumber daya manusia perlu dilakukan melalui berbagai fungsi yaitu pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan. Jika fungsi-fungsi tersebut dijalankan dengan benar, akan didapat sumber daya manusia yang kompeten yang dapat meningkatkan kinerja BUMD. Sebagaimana dimaklumi bahwa selama ini nuansa kepentingan kelompok masih menjadi alasan kuat dalam penunjukan direksi suatu perusahaan daerah, sehingga direksi dapat dipegang oleh orang yang tidak kompeten. Kesalahan penunjukan direksi merupakan awal dari kegagalan perusahaan tersebut. Direksi dapat saja berasal dari PNS maupun luar PNS yang penting sesuai dengan kompetensi yang diinginkan. Oleh sebab itu, yang perlu dilakukan pertama-tama adalah penentuan kriteria atau kompetensi direksi yang diperlukan tersebut. Undang-undang tentang BUMD sudah sepatutnya diarahkan untuk menjaga agar fungsi-fungsi tersebut dapat berjalan sebagai mestinya. Kebijakan pengembangan BUMD pada dasarnya mencakup kebijakan yang dikeluarkan pemerintah pusat maupun daerah dan kebijakan internal perusahaan. Kebijakan-

kebijakan tersebut perlu dilihat secara komprehensif guna pengembangan BUMD yang selama ini masih banyak yang merugi.

DAFTAR PUSTAKA

- Sofwani, Ahmad dkk. Mobilisasi Sumber-Sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD) dalam rangka Pembangunan Daerah: Studi di Kabupaten Muara Enim
- Nasution, Bismar. 2003. Aspek Hukum dalam Transparansi Pengelolaan Perusahaan BUMN/ BUMD Sebagai Upaya Memberantas KKN, Disampaikan pada Semiloka Peran Masyarakat (*Stakeholder*) melalui Lembaga Pengawasan Pengelolaan Perusahaan dalam Mendukung Pelaksanaan *Good Corporate Governance* di Sumatra Utara.
- Devas, N. dkk. 1989. Keuangan Pemerintah Daerah di Indonesia. Jakarta: UI Press.
- Direktorat Jenderal PUOD Depdagri. 2002. Program and Financial Planning Analysis Control-Koordinasi. Jakarta.
- Djati dan Khusaini. 2004. Kajian Terhadap Kepuasan Kompensasi, Komitmen Organisasi, dan Prestasi Kerja. (<http://www.wacanamitra.com>)
- Ronald G, Ehrenberg dan Smith Robert, S. 1996. Modern Labor Economics Theory and Public Policy. Sixth edition. United States: Wesley Education Publisher.
- Edwin, Flippo B. 1992. Manajemen Personalia. Jakarta: Erlangga.
- Handoko, T. Hani. 1999. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Edisi ke-2, Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M.S.P. 1995. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi kedelapan. Jakarta: Gunung Agung.
- Hasibuan, M.S.P. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jahrie dkk. 1999. Human Resources Manajemen. Jakarta: AIMI.
- Kamaluddin, Rustandi. 2000. Peran dan pemberdayaan BUMD dalam rangka peningkatan perekonomian daerah. Makalah disampaikan pada Rapat Koordinasi Pemberdayaan BUMD. Depdagri dan Otda, Jakarta 4-6 Desember 2000
- Landyanto dan Erlangga Agustino. 2005. Kinerja Keuangan dan Strategi Pembangunan Kota di Era Otonomi Daerah: Studi Kasus Kota Surabaya. Cures Working Paper N0 05/01. Januari 2005.
- Lispriani, R.O. 2005. Hubungan Pelaksanaan Pemeliharaan Karyawan dengan Partisipasi Kerja Karyawan di PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor. Skripsi. Departemen Manajemen, FEM, IPB.
- Nongsinadkk. 2007. Pengaruh Kebijakan Liberalisasi Perdagangan Terhadap Laju Pertumbuhan Ekspor-Impor Indonesia. Parallel Session IB: Trade I (Policy) 12 Desember 2007, Wisma Makara, Kampus UI. Depok.

- Saifulah, Asep dkk. 2009. Kebijakan Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Pengembangan Badan Usaha Milik Daerah: Studi Kasus Di Provinsi Sumatera Barat, Nusa Tenggara Barat Dan Kalimantan Selatan. (Laporan hasil penelitian)
- Sedamayanti. 1998. LAN Perwakilan Jawa Barat. Jurnal Wacana Kinerja, Juni 1998.
- Siagian, S.P. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simanjuntak, J. Payaman. 1985. Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia, Jakarta
- Soenirman, Prabowo. 2003. *MoHA – IPAC International Workshop Badan Usaha Milik Daerah*. Jakarta.
- Sunarsip. 2009. Membuka Belunggu BUMD. Jawa Pos Group. Jum'at, 13 Maret 2009. ([http://www.iei.or.id/publicationfiles/Membuka Belunggu BUMD\) pdf](http://www.iei.or.id/publicationfiles/Membuka%20Belunggu%20BUMD.pdf).
- Narimawati, Umi dan Hasbullah Hasan. 2009. Analisis Faktor-Faktor Manajerial yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Di Kalimantan Selatan. *Majalah Ilmiah Unikom*: 4: 154–177.

Surat Kabar/website

- Harian Pikiran Rakyat. 30 April 2009. Kompetensi Minim, BUMD Harus Direvitalisasi
[http : //Apindonesia.com/new/index2.php?option=com_content&do](http://Apindonesia.com/new/index2.php?option=com_content&do). Tiga BUMD Jatim Gagal Sumbang PAD
- [http ://www.pdamkotabogor.go.id](http://www.pdamkotabogor.go.id), download 08/11/2009