

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PT. LAMPUNG JASA UTAMA DALAM
MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DAERAH DI PROVINSI
LAMPUNG**

(Skripsi)

Oleh:

OCKTA DHEA ARIESCA

2016021065



**JURUSAN ILMU PEMERINTAHAN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG**

2024

ABSTRAK

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PT. LAMPUNG JASA UTAMA DALAM MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DAERAH DI PROVINSI LAMPUNG

Oleh:

OCKTA DHEA ARIESCA

PT. Lampung Jasa Utama merupakan salah satu BUMD yang kurang berkontribusi terhadap PAD di Provinsi Lampung. Kebijakan yang dilaksanakan PT. Lampung Jasa Utama dalam meningkatkan PAD merujuk pada PP No 54 Tahun 2017 Pasal 2 Tentang Kebijakan BUMD, namun sampai saat ini kebijakan tersebut belum memberikan hasil yang signifikan.

Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui implementasi kebijakan PT. Lampung Jasa Utama dalam meningkatkan PAD di Provinsi Lampung. Penelitian ini dilakukan menggunakan metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, dokumentasi, dan observasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan PT. Lampung Jasa Utama belum dapat berkontribusi terhadap PAD di Provinsi Lampung. Hal ini diketahui berdasarkan indikator komunikasi, PT. Lampung Jasa Utama melakukan kerjasama di beberapa bidang bisnis dengan melakukan komunikasi internal dan eksternal perusahaan. Pada indikator sumber daya, PT. Lampung Jasa Utama mempersiapkan aspek yang berkaitan dengan sarana dan prasarana dalam melakukan usaha di tengah keterbatasan yang ada. Pada indikator disposisi, terdapat penyelewengan dana penyertaan modal BUMD yang diterima PT. Lampung Jasa Utama. Dan indikator struktur birokrasi, PT. Lampung Jasa Utama memastikan pegawai memahami dan taat terhadap SOP yang telah diberlakukan berdasarkan tugas pokok dan fungsi masing-masing berdasarkan *Key Performance Indicator* (KPI) yang terlihat berdasarkan kinerja pegawai. Berdasarkan keempat indikator tersebut, PT. Lampung Jasa Utama belum mampu memberikan kontribusinya berupa deviden ke Pemerintah Provinsi Lampung, dengan kondisi yang belum stabil perusahaan menggunakan keuntungan sebagai dana operasional perusahaan karena perusahaan sudah tidak mendapat penyertaan modal dari Pemerintah Provinsi Lampung sejak 2019.

Kata Kunci: Implementasi Kebijakan, Badan Usaha Milik Daerah, Pendapatan Asli Daerah.

ABSTRACT

IMPLEMENTATION POLICY OF PT. LAMPUNG JASA UTAMA IN INCREASING REGIONAL ORIGINAL INCOME IN LAMPUNG PROVINCE

By

OCKTA DHEA ARIESCA

PT. Lampung Jasa Utama is one of the BUMDs that does not contribute enough to PAD in Lampung Province. The policies implemented by PT. Lampung Jasa Utama in increasing PAD refers to PP No. 54 of 2017 Article 2 concerning BUMD Policy, but to date this policy has not provided significant results.

The aim of this research is to determine the implementation of PT policies. Lampung Main Service in increasing PAD in Lampung Province. This research was conducted using qualitative methods with data collection techniques through interviews, documentation and observation.

The results of this research show that the implementation of PT policies. Lampung Jasa Utama has not been able to contribute to PAD in Lampung Province. This is known based on communication indicators, PT. Lampung Jasa Utama collaborates in several business fields by carrying out internal and external company communications. In resource indicators, PT. Lampung Jasa Utama prepares aspects related to facilities and infrastructure for conducting business amidst existing limitations. In the disposition indicator, there was misappropriation of BUMD capital participation funds received by PT. Lampung Main Services. And indicators of bureaucratic structure, PT. Lampung Jasa Utama ensures that employees understand and obey the SOPs that have been implemented based on their respective main duties and functions based on Key Performance Indicators (KPI) which are visible based on employee performance. Based on these four indicators, PT. Lampung Jasa Utama has not been able to contribute in the form of dividends to the Lampung Provincial Government, due to unstable conditions the company uses profits as company operational funds because the company has not received capital participation from the Lampung Provincial Government since 2019.

Keywords: Implementation Policy, Regional Owned Enterprises, Regional Original Income.

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PT. LAMPUNG JASA UTAMA DALAM
MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DAERAH DI PROVINSI
LAMPUNG**

Oleh

OCKTA DHEA ARIESCA

Skripsi

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
SARJANA ILMU PEMERINTAHAN**

Pada

**Jurusan Ilmu Pemerintahan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**



**JURUSAN ILMU PEMERINTAHAN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG**

2024

Judul Skripsi : **IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PT.
LAMPUNG JASA UTAMA DALAM
MENINGKATKAN PENDAPATAN
ASLI DAERAH DI PROVINSI
LAMPUNG**

Nama Mahasiswa : **Ockta Dhea Ariescia**

No. Pokok Mahasiswa : **2016021065**

Jurusan : **Ilmu Pemerintahan**

Fakultas : **Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**



Drs. Ismono Hadi, M.Si
NIP. 196211271989021002

2. Ketua Jurusan Ilmu Pemerintahan

Drs. R. Sigit Krisbintoro, M. IP.
NIP. 196112181989021001

MENGESAHKAN

1. **Tim Penguji** : Drs. Ismono Hadi, M.Si
Ketua



Penguji Utama : Drs. Denden Kurnia Drajat, M.Si



2. **Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**



Dra. Ida Nurhaida, M.Si
NIP. 19610807 198703 2 001

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 03 Juli 2024

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

1. Karya tulis saya, Skripsi ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana), baik di Universitas Lampung maupun diperguruan Tinggi lain.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Tim Pembimbing dan Penguji.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah berlaku di Universitas Lampung.

Bandar Lampung, 03 Juli 2024
Yang Membuat Pernyataan



Ockta Dhea Ariesca

NPM. 2016021065

RIWAYAT HIDUP



Penulis skripsi ini bernama lengkap Ocka Dhea Ariesca, lahir di Kebagusan pada tanggal 05 Oktober 2002, sebagai anak dari pasangan Bapak Hatta (Alm) dan Ibu Sri Mulyati.

Penulis menempuh pendidikan sekolah dasar di SD Negeri 2 Kebagusan pada tahun 2008-2014, selanjutnya penulis melanjutkan pendidikan menengah pertama di SMP Negeri 1 Pesawaran pada tahun 2014-2017. Kemudian penulis menyelesaikan pendidikan menengah atas di SMA Negeri 1 Gedong Tataan pada tahun 2017-2020. Pada tahun 2020, penulis terdaftar sebagai mahasiswa S1 Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP) Universitas Lampung melalui jalur Seleksi Bersama Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SBMPTN).

Selama menempuh pendidikan di Universitas Lampung, penulis aktif sebagai Anggota Biro 1 HMJ Ilmu Pemerintahan pada tahun 2022. Pada tahun 2023, penulis melaksanakan pengabdian masyarakat pada bulan Januari sampai dengan bulan Februari melalui kegiatan Kuliah Kerja Nyata (KKN) selama 40 hari di Desa Way Ngison, Kecamatan Batu Ketulis, Kabupaten Lampung Barat. Selain itu, penulis juga mengikuti program magang Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) selama 6 bulan mulai dari bulan Februari sampai bulan Juli tahun 2023 Biro Perekonomian Sekretariat Daerah Provinsi Lampung.

MOTTO

“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya”

(Q.S Al-Baqarah : 286)

“Terbentur, Terbentur, Terbentur, Terbentuk”

(Tan Malaka)

“Akan ada masa depan, bagi semua yang bertahan. Duniaku pernah hancur,
rangkai lagi satu-satu”

(Idgitaf)

PERSEMBAHAN



Alhamdulillahirabbil'aalamiin, segala puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan nikmat sehat, kelancaran, kemudahan, dan sebaik-baiknya penolong serta pemberi kemudahan dalam setiap urusan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

Teriring shalawat serta salam kepada Nabi Muhammad SAW dan semoga kelak skripsi ini dapat memberikan ilmu yang bermanfaat.

Dengan ketulusan hati, kupersembahkan karya sederhana kepada: Ayahanda dan Ibunda Tercinta

Hatta (Alm) dan Sri Mulyati

Terima kasih yang tak terhingga untuk kesabaran dan keikhlasan dalam mendoakan, membimbing, dan memberikan kasih sayang yang tiada hentinya.

Terima kasih atas segala pengorbanan dan dukungan di setiap langkah perjalananku.

Terima kasih untuk seluruh dosen, staf, dan teman-teman seperjuangan di Jurusan Ilmu Pemerintahan, semoga segala kebaikan yang telah dilakukan mendapatkan balasan dari Allah SWT.

Almamater Tercinta

Universitas Lampung

SANWACARA

Bismillahirrahmanirrahim

Segala Puji bagi Allah SWT atas nikmat dan karunia-nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul **“Implementasi Kebijakan PT. Lampung Jasa Utama Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Di Provinsi Lampung”**. Sebagai salah satu syarat bagi penulis untuk mencapai gelar Sarjana Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan ini masih banyak terdapat kekurangan dan keterbatasan kemampuan serta pengetahuan yang penulis miliki. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa selesainya skripsi ini tidak terlepas tanpa bantuan dari berbagai pihak, untuk itu penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Prof. Dr.Ir. Lusmeilia Afriani, D.E.A.IPM., selaku Rektor Universitas Lampung.
2. Ibu Dra. Ida Nurhaida, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
3. Bapak Drs. R. Sigit Krisbintoro, M.IP., selaku Ketua Jurusan Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
4. Bapak Drs. Ismono Hadi, M.Si., selaku Dosen Pembimbing, terima kasih karena telah memberikan arahan, bimbingan, motivasi, dan saran kepada penulis dengan sabar. Sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini menjadi lebih baik. Semoga Allah SWT senantiasa memberikan kesehatan dan perlindungan serta membalas segala kebaikan Bapak.
5. Bapak Drs. Denden Kurnia Drajat, M.Si., selaku Dosen Penguji, terima kasih atas kesediaannya dalam membimbing, memberi saran, masukan, dan kritik yang diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini menjadi lebih baik. Semoga Allah SWT senantiasa memberikan kesehatan dan perlindungan serta membalas segala kebaikan Bapak.

6. Seluruh Dosen dan Staff Jurusan Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung yang tidak dapat disebutkan satu persatu. Terima kasih atas ilmu dan pengalamannya yang diberikan kepada penulis semasa studi.
7. Kepada Ibu Rinvayanti selaku Kepala Biro Perekonomian Sekretariat Daerah Provinsi Lampung. Terima kasih atas kesempatan, tempat, dan waktu yang diberikan selama penulis melakukan magang MBKM di Biro Perekonomian Sekretariat Daerah Provinsi Lampung. Terimakasih atas saran yang telah diberikan kepada penulis, semoga Ibu selalu diberikan kesehatan.
8. Kepada Pak Yudi, Bang Kris, Mba Emi, Mba Heni, Bu Ike, Bang Asyil, dan seluruh staff Biro Perekonomian Sekretariat Daerah Provinsi Lampung yang tidak dapat disebutkan satu-persatu. Terima kasih telah memberikan pengalaman di dunia kerja, saran, dan motivasi selama proses Magang MBKM di Biro Perekonomian Sekretariat Daerah Provinsi Lampung.
9. Kepada Pak Taufik, Bu Dede, Pak Hendra, Pak Apriansyah, dan Bu Ade yang bersedia menjadi informan penulis, memberikan informasi sehingga skripsi ini dapat terselesaikan tepat pada waktunya. Semoga Allah SWT membalas kebaikan Ibu dan Bapak.
10. Cinta pertama dan panutan penulis, Ayahanda Hatta (Alm), laki-laki hebat yang berhasil membuat penulis bangkit dari kata menyerah. Skripsi ini penulis persembahkan untuk Abah yang telah tenang di surganya Allah. Satu janji penulis telah berhasil dilewati untuk menyelesaikan pendidikan sarjana sesuai harapan Abah, semoga Abah bangga dengan hasil yang diberikan.
11. Pintu surgaku, Ibu Sri Mulyati, wanita hebat yang selalu menjadi penyemangat penulis untuk menyelesaikan skripsi ini. Terima kasih telah melahirkan, merawat, dan membesarkan penulis dengan penuh rasa cinta. Hiduplah lebih lama lagi bu, karena hadirmu akan selalu aku nantikan dalam setiap perjalanan dan pencapaian hidupku. Terima kasih atas nasihat, dukungan dan pengorbanan yang telah diberikan untuk penulis, Ibu adalah

wanita kuat yang selalu menjadi sandaran penulis untuk menaklukan kerasnya dunia.

12. Kepada saudaraku, Om Dedi, Yuk Mega, Yuk Ice, Mba Endang, Kak Tazlim, dengan tulus dan rasa syukur penulis mengucapkan terima kasih kepada kalian semua yang telah memberikan perhatian, kasih sayang, doa, dukungan, selalu mengupayakan yang terbaik untuk penulis, dan menguatkan penulis pada saat rapuh. Semoga segala kebaikan diberikan kelimpahan berkah dari Allah SWT.
13. Kepada adik kecilku tersayang, Dheka Fadhil Fradana, yang selalu menghibur dengan celotehannya. Tetapi penulis yakin itu adalah bentuk dukungan. Semoga apa yang engkau cita-citakan terwujud, tumbuhlah menjadi versi paling hebat, adikku.
14. Kepada sahabat terbaikku, Riesa Yunita Sari, Dita Sukma Agustina, dan Silvia Nenditia. Penulis ucapkan terima kasih atas segala waktu, tenaga, pikiran yang telah diberikan untuk penulis. Penulis sangat bersyukur karena bisa mengenal kalian, tidak ada kata terbaik selain terima kasih karena telah menemani penulis dikala suka maupun duka, memberikan motivasi dikala penulis mulai kehilangan arah, dan tidak meninggalkan penulis dalam keadaan apapun. Semoga hal baik selalu membersamai kalian.
15. Kepada teman perjuanganku di masa perkuliahan, Nadinda Yuaz Zahra dan Ani Marcela. Penulis sangat senang karena bisa menemukan teman baik dalam menghadapi masa-masa berat perkuliahan. Penulis mengucapkan terima kasih kepada kalian yang selalu membersamai penulis selama 4 tahun berada di Universitas Lampung, semoga kalian bisa mencapai impian masing-masing.
16. Kepada Ayesha, Figo, Ikmal, Akbar, dan Dinara yang penulis kenal sejak bangku SMA. Terima kasih telah menemani dan menghibur penulis, bangga sekali bisa mengenal kalian sejak masa putih abu-abu. Semoga Allah SWT senantiasa memberikan kebahagiaan dan kesehatan untuk kalian.
17. Kepada teman-teman magang di Biro Perekonomian Sekretariat Daerah Provinsi Lampung, Nasti Zulhia Deswita dan Alvieta Abbiyu. Terima kasih

telah memberikan kesan indah semasa magang dan menjadi salah satu alasan penulis bisa semangat dalam menjalani magang.

18. Kepada teman seperbimbingan, Kadek Hernani. Terimakasih telah menemani penulis dan berjuang bersama serta saling memberikan arahan terbaik dalam penyelesaian skripsi ini.
19. Kepada teman-teman KKN di Desa Way Ngison, Kec. Batu Ketulis, Lampung Barat, Nabila, Anissa, Meisya, Uma, Naufal, dan Bobby. Terima kasih telah menemani masa pengabdian selama 40 hari, memberikan tawa dan pengalaman berharga. Penulis merasa beruntung bisa mengenal kalian dengan sifat yang berbeda-beda.
20. Teman-teman seperjuangan Jurusan Ilmu Pemerintahan Universitas Lampung Angkatan 2020, yang tidak bisa penulis sebutkan namanya satu-persatu. Terima kasih telah berproses bersama dan memberikan banyak pengalaman serta pembelajaran dari awal menjadi mahasiswa baru hingga bisa menyelesaikan perkuliahan ini. *See you on top guys!*
21. Teruntuk jodoh penulis kelak, kamu menjadi salah satu alasan penulis untuk menyelesaikan skripsi ini. Meskipun saat ini penulis tidak tau keberadaanmu di bumi bagian mana dan sedang menggenggam tangan siapa, tetapi satu hal yang pasti bahwa penulis selalu mendo'akanmu agar dipermudah dalam menemukan penulis. Dan penulis meyakini bahwa sesuatu yang ditakdirkan menjadi milik kita akan menuju pada kita bagaimanapun caranya.
22. Dan yang terakhir, kepada wanita sederhana namun terkadang sulit dimengerti isi kepalanya, diri saya sendiri, Ockta Dhea Ariesca. Terima kasih telah menepikan ego dan memilih untuk menyelesaikan skripsi ini hingga tuntas. Terima kasih sudah bertahan sejauh ini melewati banyaknya rintangan hidup yang tidak tertebak adanya. Berbahagialah dimanapun dirimu berada, rayakan selalu kehadiranmu di dunia dengan hal yang membuatmu hidup, semoga tetap kuat karena ini awal dari segalanya.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan di dalam skripsi ini, akan tetapi penulis berharap semoga karya sederhana ini dapat berguna dan bermanfaat bagi kita semua. Penulis mengucapkan terima kasih atas segala doa dan dukungannya, semoga Allah SWT membalas segala kebaikan pihak yang banyak membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini, Aamiin.

Bandar Lampung, 03 Juli 2024

Penulis.

Ockta Dhea Ariesca

2016021065

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR SINGKATAN	xi
I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Manfaat Penelitian.....	10
II. TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1 Tinjauan Teori Implementasi Kebijakan	11
2.1.1 Pengertian Implementasi Kebijakan	11
2.1.2 Model Implementasi Kebijakan.....	13
2.1 Tinjauan Tentang Badan Usaha Milik Daerah	20
2.2.2 Sumber Modal BUMD.....	23
2.2.3 Tujuan Pendirian BUMD.....	23
2.2.4 Ciri-Ciri BUMD.....	24
2.2.5 BUMD Di Provinsi Lampung.....	25
2.3 Tinjauan Tentang Pendapatan Asli Daerah (PAD)	25
2.3.1 Pengertian Pendapatan Asli Daerah.....	25
2.3.2 Sumber Pendapatan Asli Daerah	26
2.4 Tinjauan Tentang Dividen.....	29
2.4.1 Pengertian Dividen	29
2.6 Kerangka Pikir.....	33
III. METODE PENELITIAN	34
3.1 Tipe Penelitian.....	34
3.2 Fokus Penelitian	35
3.3 Lokasi Penelitian	36
3.4 Informan Penelitian	37
3.5 Jenis dan Sumber Data	37

3.6 Teknik Pengumpulan Data	38
3.7 Teknik Analisis Data	41
3.8 Teknik Pengolahan Data.....	43
3.9 Teknik Validasi Data.....	43
IV. GAMBARAN UMUM.....	45
4.1 Gambaran Umum PT. Lampung Jasa Utama.....	45
4.2 Visi dan Misi PT. Lampung Jasa Utama.....	46
4.3 Kondisi Geografis PT. Lampung Jasa Utama	46
4.4 Logo Instansi	47
4.5 Struktur Organisasi PT. Lampung Jasa Utama.....	47
4.6 Tugas Masing-Masing Struktur Organisasi.....	49
BAB V. HASIL DAN PEMBAHASAN	52
5.1. Komunikasi	52
5.2 Sumber Daya	59
1. Staff atau Pegawai (SDM)	59
2. Sarana dan Prasarana	60
5.3 Disposisi	64
1. Pengangkatan Birokrat.....	65
2. Insentif	68
5.4 Struktur Birokrasi	70
1. <i>Standard Operating Procedure</i> (SOP)	70
2. Melaksanakan Fragmentasi.....	73
VI. SIMPULAN DAN SARAN.....	80
6.1 Simpulan.....	80
6.2 Saran	82
DAFTAR PUSTAKA	83
LAMPIRAN.....	87

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Daftar Nama BUMD Provinsi Lampung	3
2. Laporan Keuangan PT. Lampung Jasa Utama.....	5
3. Jumlah Penyertaan Modal PT. Lampung Jasa Utama	6
4. Informan Penelitian	37
5 Kegiatan Observasi	39
6. Struktur Organisasi PT. Lampung Jasa Utama	48
7. Daftar Sarana dan Prasarana PT. Lampung Jasa Utama	64
8. Nama Direktur Utama PT. Lampung Jasa Utama Tahun 2015-2023	66
9. Pendapatan Usaha PT. Lampung Jasa Utama	74
10. Triangulasi Data	76

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Kerangka Pikir	33
2. Kondisi Geografis PT. Lampung Jasa Utama	46
3. Logo Instansi	47
4. Struktur Organisasi PT. Lampung Jasa Utama	47
4. Website Sikumbang Tapera	54
5. VIP Lounge PT. Lampung Jasa Utama	56
6. Website Resmi PT. Lampung Jasa Utama	58
7. Real Estate PT. Lampung Jasa Utama	61

DAFTAR SINGKATAN

BUMD	: Badan Usaha Milik Daerah
PAD	: Pendapatan Asli Daerah
Perda	: Peraturan Daerah
APBD	: Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah
BUMN	: Badan Usaha Milik Negara
UU	: Undang-Undang
SOP	: <i>Standard Operating Procedure</i>
PT	: Perseroan Terbatas
SDM	: Sumber Daya Manusia
GCG	: <i>Good Corporate Governance</i>
Perseroda	: Perseroan Daerah
VIP	: <i>Very Important Person</i>
RUPS	: Rapat Umum Pemegang Saham
OPD	: Organisasi Perangkat Daerah
Pemda	: Pemerintah Daerah
Pemprov	: Pemerintah Provinsi
ASDP	: Angkutan Sungai, Danau, dan Penyebrangan
KMP	: Kapal Motor Penyebrangan

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pemahaman terkait implementasi dapat dikaitkan dengan adanya peraturan atau kebijakan yang berfokus terhadap kepentingan masyarakat. Menurut Van Metter dan Horn, implementasi merupakan suatu tindakan atau pelaksanaan dari rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan dari sebuah kebijakan (Winarno, 2012). Langkah dari suatu kebijakan berawal dari bagian implementasi kebijakan itu sendiri, dapat diartikan sebaik apapun formulasi kebijakan yang dibuat tidak akan memberikan hasil apabila tidak dilanjutkan dengan proses implementasi. Implementasi memiliki kedudukan terpenting dalam pelaksanaan kebijakan, keberhasilan suatu kebijakan dapat dilihat pada proses atau pelaksanaan kebijakan tersebut.

Setiap daerah memiliki peraturan tersendiri untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat, dalam hal ini adanya Pendapatan Asli Daerah sangat membantu untuk meningkatkan perekonomian suatu daerah. Berdasarkan Undang-Undang No 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintah Daerah, Pendapatan Asli Daerah merupakan pendapatan atau hasil yang didapat pemerintah daerah berdasarkan Peraturan Daerah yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan untuk mencukupi kebutuhan daerahnya.

Pemerintah daerah diberi hak untuk mendapatkan sumber keuangan berupa kepastian tersedianya pendanaan dari pemerintah sesuai urusan pemerintahan yang diserahkan yakni kewenangan memungut sekaligus mendayagunakan hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, hak untuk mendapatkan bagi hasil dari sumber-sumber daya nasional yang berada di daerah dan dana perimbangan lainnya serta untuk mendapatkan sumber-sumber pembiayaan dengan prinsip dasarnya uang mengikuti fungsi (*Money Follow Function*) (Yuwono, 2008).

Kebijakan keuangan daerah diarahkan guna meningkatkan Pendapatan Asli Daerah sebagai sumber utama pendapatan daerah yang dapat digunakan untuk mengelola serta melaksanakan pemerintahan dan pembangunan daerah sesuai dengan kebutuhan agar memperkecil ketergantungan untuk mendapatkan anggaran pada pemerintah.

Pendapatan Asli Daerah pada dasarnya digunakan untuk meningkatkan kemajuan daerah seperti pembangunan daerah maupun pelayanan masyarakat dengan tujuan meningkatkan taraf kesejahteraan masyarakat. Pendapatan Asli Daerah memberikan hasil yang dapat diterima oleh daerah yang berasal dari kebijakan daerah maupun sumber dayanya. Segala program-program yang telah dilaksanakan dan memberikan hasil serta menambah keuangan daerah maka disebut pendapatan daerah. Daerah yang dapat memberikan kontribusi berupa peningkatan PAD akan lebih optimal dalam memberikan dampak yang baik dalam pertumbuhan perekonomian daerah (Luigi, 2017).

Pendapatan Asli Daerah dapat dihasilkan salah satunya dengan adanya BUMD, Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) merupakan perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh pemerintah daerah. BUMD adalah salah satu bentuk dari kebijakan pemerintah dalam meningkatkan perekonomian daerah dengan didirikannya suatu badan usaha yang sebagian besar modalnya berasal dari pemerintah daerah (Kresno, 2010). Segala kebijakan yang dibuat dalam perumusan BUMD pada dasarnya adalah sebagai komponen dari otoritas daerah dalam mengembangkan kemajuan daerahnya. Perolehan keuntungan atau laba yang dihasilkan dari BUMD merupakan sumber pendapatan daerah yang sangat berguna untuk meningkatkan perekonomian serta kesejahteraan masyarakat. Terdapat 8 Badan Usaha Milik Daerah yang dimiliki Provinsi Lampung diantaranya tertera pada tabel 1 berikut.

Tabel. 1 Daftar Nama BUMD Provinsi Lampung

Nama BUMD	Bidang	Peraturan Pembentuk	Dividen (Rp)
PT. Bank Lampung	Perbankan	Perda No. 2 Tahun 1999	Rp. 45.488.546.039
PT. Lampung Jasa Utama	Konstruksi dan Jasa	Perda No. 2 Tahun 2009	Rp. 481.070.051
PT. Wahana Raharja	Usaha Jasa dan Perdagangan	Perda No. 7 Tahun 2011	Rp. 1.223.686.550
PT. Bumi Agro Sejahtera	Pertanian	Perda No. 2 Tahun 2022	(BUMD baru terbentuk Tahun 2022 sehingga belum memberikan dividen)
PT. Simpul Trans Lampung	Perhubungan dan Transportasi	Perda No. 3 Tahun 2022	(BUMD baru terbentuk Tahun 2022 sehingga belum memberikan dividen)
PT. Wisata Lampung Indah	Pariwisata dan Ekonomi Kreatif	Perda No. 4 Tahun 2022	(BUMD baru terbentuk Tahun 2022 sehingga belum memberikan dividen)
PT. Lampung Usaha Energi	Energi	Perda No. 11 Tahun 2022	(BUMD baru terbentuk Tahun 2022 sehingga belum memberikan dividen)
PT. Lampung Sarana Karya	Infrastruktur	Perda No. 12 Tahun 2022	(BUMD baru terbentuk Tahun 2022 sehingga belum memberikan dividen)

Sumber : Diolah Peneliti, Berdasarkan Data Biro Perekonomian Sekda Prov Lampung, Hasil Kinerja BUMD 2023

Tabel 1 memberikan rincian lengkap terkait daftar BUMD dan dividen yang diperoleh, berdasarkan data tersebut PT. Lampung Jasa Utama merupakan BUMD yang memperoleh dividen terkecil dibandingkan dengan BUMD lainnya. Pokok permasalahan penelitian ini berangkat pada penyebab kurangnya dividen atau laba yang diperoleh PT. Lampung Jasa Utama.

Di era otonomi daerah saat ini, setiap pemerintah daerah termasuk Pemerintah Provinsi Lampung diberikan kewenangan yang lebih besar untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri, diantaranya kewenangan untuk mengatur keuangannya dalam rangka pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pemerintahan, aktivitas pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat. Tujuannya antara lain adalah untuk lebih mendekatkan pelayanan pemerintah kepada masyarakat, memudahkan masyarakat untuk memantau dan mengontrol penggunaan dana yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) serta untuk mengurangi ketimpangan antar daerah dan mendorong timbulnya inovasi di masing-masing daerah. Sejalan dengan kewenangan tersebut, maka Pemerintah Daerah diharapkan lebih mampu menggali sumber-sumber keuangan daerahnya masing-masing, utamanya untuk memenuhi pembiayaan pemerintahan dan pembangunan di daerahnya melalui Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Badan usaha yang dimiliki Provinsi Lampung perlu ditingkatkan sebagai antisipasi dalam menghadapi perkembangan perekonomian. Badan Usaha Milik Daerah yang ada di Provinsi Lampung dicanangkan untuk mencari sumber keuangannya secara mandiri serta memberikan kontribusi maupun peran dalam perekonomian berupa Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Pemerintah Provinsi Lampung sudah memberikan kemudahan untuk BUMD berupa penyertaan modal yang sangat berperan penting pada awal berdirinya suatu perusahaan yang digunakan untuk menunjang operasional perusahaan. Daerah dapat memberikan penyertaan modal kepada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), adapun penyertaan modal tersebut dapat berupa uang maupun barang yang dimiliki daerah. Penyertaan modal pemerintah

daerah dapat dilaksanakan jika jumlah yang akan disertakan dalam tahun anggaran sudah ditetapkan dalam Peraturan Daerah terkait penyertaan modal daerah.

Badan Usaha Milik Daerah di Provinsi Lampung yang menerima penyertaan modal pemerintah daerah salah satunya adalah PT. Lampung Jasa Utama. Pendirian BUMD PT. Lampung Jasa Utama tercantum dalam Peraturan Daerah Nomor 1 Tahun 2023 Tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Daerah Provinsi Lampung Nomor 2 Tahun 2009 Tentang Pembentukan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) PT. Lampung Jasa Utama. Pendirian PT. Lampung Jasa Utama bertujuan sebagai cara pemerintah daerah untuk mendukung program pembangunan daerah seperti infrastruktur serta menggerakkan potensi sumber daya yang ada di Provinsi Lampung. Adapun laporan keuangan PT. Lampung Jasa Utama tertera pada tabel 2 berikut.

Tabel 2 Laporan Keuangan PT. Lampung Jasa Utama (Rp)

Tahun	Pendapatan	Beban	Laba Rugi (Bersih)	Dividen
2020	1.197.603.004	191.550.803	5.541.887.636	3.430.654
2021	4.690.181.307	661.163.772	4.287.161.668	-
2022	3.526.043.538	1.524.388.164	1.737.101.626	-
2023	Dalam Proses Audit			

Sumber: Diolah Peneliti, 2023 (Berdasarkan Laporan Keuangan BUMD Perusahaan Daerah Provinsi Lampung)

Berdasarkan tabel 2 tersebut dipaparkan hasil pendapatan, beban, laba rugi (bersih), dan dividen PT. Lampung Jasa Utama dari Tahun 2020-2022 terdapat peningkatan yang cukup signifikan pada tahun 2021 terdapat peningkatan pendapatan usaha sebesar 47% namun pada tahun 2022 mengalami penurunan pendapatan usaha sebesar 28%. Tetapi dari pendapatan usaha yang didapat dan beban usaha yang dikeluarkan, PT. Lampung Jasa Utama tetap tidak menyetorkan dividen kepada Pemerintah Provinsi Lampung, hanya pada tahun 2020 PT. Lampung Jasa Utama

menyetorkan dividen sebesar Rp. 3.430.654 tidak sebanding dengan laba yang dihasilkan perusahaan.

Berkaitan dengan laporan keuangan di atas, PT. Lampung Jasa Utama menerima penyertaan modal dari Pemerintah Provinsi Lampung. Penyertaan modal yang diberikan pemerintah daerah kepada PT. Lampung Jasa Utama tercantum dalam Peraturan Daerah (PERDA) Provinsi Lampung Nomor 15 Tahun 2014 Tentang Penambahan Penyertaan Modal Pemerintah Provinsi Lampung Dalam Bentuk Saham Pada PT. Lampung Jasa Utama, PT. Wahana Rahardja, dan PT. Asuransi Askrida yang bertujuan untuk meningkatkan pertumbuhan perekonomian daerah, pertambahan Pendapatan Asli Daerah dan terciptanya kesempatan kerja. Adapun penyertaan modal yang diberikan Pemerintah Provinsi Lampung kepada PT. Lampung Jasa Utama tertera pada tabel 3 berikut.

Tabel 3 Jumlah Penyertaan Modal PT. Lampung Jasa Utama (Rp)

Tahun	Jumlah Penyertaan
2012	4.000.000.000
2013	6.000.000.000
2016	10.000.000.000
2017	10.000.000.000
2019	10.000.000.000

Sumber: Diolah Peneliti, 2023 (Berdasarkan Laporan Keuangan BUMD Perusahaan Daerah Provinsi Lampung)

Berdasarkan tabel 3 tersebut dijelaskan bahwa PT. Lampung Jasa Utama merupakan BUMD yang menerima penyertaan modal dari Pemerintah Provinsi Lampung, namun berdasarkan data pada tabel 2 dan tabel 3 di atas dividen yang disetorkan PT. Lampung Jasa Utama tidak sebanding dengan jumlah penyertaan modal yang diberikan Pemerintah Provinsi Lampung, hal ini sangat berpengaruh terhadap Pendapatan Asli Daerah karena laba BUMD merupakan salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah.

Kebijakan yang diberlakukan PT. Lampung Jasa Utama dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah saat ini yaitu merujuk pada Peraturan Pemerintah No 54 Tahun 2017 Pasal 2 Tentang Kebijakan Badan Usaha Milik Daerah, yang berisi klasifikasi hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan sesuai jenis bidang usaha. Dari PP No 54 Tahun 2017 tersebut, PT. Lampung Jasa Utama membuat kebijakan dengan menciptakan usaha-usaha yang dapat menghasilkan profit, usaha yang akan dikembangkan adalah usaha yang dapat memberikan laba secara terus menerus dengan keadaan modal yang terbatas. Adapun usaha yang sedang dijalankan oleh PT. Lampung Jasa Utama saat yang pertama di bidang jasa pelayanan jembatan timbang yang merupakan seperangkat alat yang digunakan untuk menimbang kendaraan bermuatan seperti truk agar mengetahui seberapa berat muatan dan kendaraan tersebut dengan memberikan tarif sesuai dengan berat muatan. Usaha kedua yaitu di bidang konstruksi dan properti seperti perumahan komersil dan perumahan subsidi yang di bangun di Kota Bandar Lampung, Kabupaten Pesawaran, dan Kabupaten Lampung Selatan. Usaha ketiga yaitu Jasa Layanan VIP Lounge di Dermaga Eksekutif Bakauheni, VIP Lounge merupakan ruang privasi di dalam kapal yang di buat dengan suasana yang nyaman dan tenang yang dikhususkan untuk penumpang yang menggunakan *VIP Room*. Layanan VIP Lounge milik PT. Lampung Jasa Utama hanya terdapat di tiga Kapal Motor Penyeberangan (KMP) yakni Batu Mandi, Sebuku, dan Jatra III.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti membandingkan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan tema yang akan diteliti. Adapun beberapa penelitian terdahulu yang membahas tentang Implementasi Kebijakan BUMD dalam Meningkatkan PAD yang akan dijadikan sebagai referensi dalam penyempurnaan penulisan ini adalah:

1. Karya Jasrial dan Yuli Tirtariandi pada tahun 2014 yang berjudul Implementasi Kebijakan Penataan Badan Usaha Milik Daerah di Kabupaten Bangka Barat. Berdasarkan penelitian tersebut dilatarbelakangi permasalahan Perusahaan Daerah Bumi Bangka Sejahtera sebagai salah satu BUMD yang ada di Bangka Barat, BUMD tersebut dianggap tidak

berhasil dalam memberikan kontribusi kepada PAD dan gagal dalam mencari profit. Permasalahan gagalnya PD Bumi Bangka Sejahtera disebabkan oleh inefisiensi pengelolaan, Data yang diperoleh menunjukkan bahwa kinerja BUMD PD Bumi Bangka Sejahtera belum memberikan hasil yang maksimal. Pemerintah Kabupaten Bangka Barat juga belum memberikan komitmen yang kuat terhadap PD Bumi Bangka Sejahtera, hal ini terlihat dari belum adanya kerja sama yang mengikat untuk mendorong perkembangan BUMD tersebut.

2. Karya Dwi Hari Cahyono 2020 dengan judul Implementasi Kebijakan Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (Studi Pada Perusahaan Daerah Jasa Yasa Kabupaten Malang). Pada penelitian tersebut dilatarbelakangi keinginan untuk mewujudkan kemandirian daerah dengan memperkuat struktur penerimaan daerah, sehingga kontribusi pendapatan asli daerah akan ditingkatkan dengan adanya BUMD. Permasalahan yang dihadapi dalam mengimplementasikan kebijakan yaitu belum memperoleh keuntungan yang signifikan, apabila pendapatan asli daerah dikelola dengan baik dengan menemukan potensi budaya dan potensi daerah maka dapat menumbuhkan daya saing serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat.
3. Karya Ahmad, Eja, dan Firmansyah pada tahun 2022 yang berjudul Analisis Peran Badan Usaha Milik Daerah Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (Studi Pada PDAM Tirta Batanghari). Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PDAM Tirta Batanghari tidak memberikan peran relevansi dan nilai ekonomis pada daerah, Hal ini disebabkan karena keuntungan perusahaan yang berasal dari bagi hasil perusahaan subsidi tidak disetorkan kepada pemerintah daerah yang mana hasil tersebut akan dimasukkan kedalam dana hibah Pemkab Batanghari. Hambatan terberat yang dihadapi yaitu pada tahun 2020 dengan adanya pandemi covid-19, akibatnya keuangan perusahaan semakin merosot yang disebabkan banyaknya tunggakan rekening konsumen.

4. Karya Rindi Safira dan Muhammad Yafiz tahun 2022 dengan judul Analisis Pengaruh Kontribusi BUMD Terhadap Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Di Provinsi Sumatera Utara. Pada penelitian tersebut berfokus pada kontribusi yang diberikan BUMD untuk meningkatkan pendapatan asli daerah. laba yang dihasilkan BUMD Provinsi Sumatra Utara belum cukup optimal, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan BUMD yang baik dapat menghasilkan laba, peningkatan laba tersebut dapat menjadi nilai tambah pada PAD, BUMD Sumatera Utara dapat dikatakan belum cukup maksimal sehingga perlu adanya pengembangan kebijakan serta pengawasan dan penguatan sistem internal terkait pengelolaan BUMD di Sumatera Utara.

5. Karya Ilham Aldelano Azre tahun 2017 berjudul Analisis *Good Corporate Governance* (GCG) Pada Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Provinsi Sumatera Barat (Studi Kasus PT. Grafika Jaya Sumbar). Pada penelitian ini menjelaskan bahwa BUMD di Sumatera Barat dijalankan secara tidak optimal dan tidak efisien, PT. Grafika Jaya Sumbar dan PT. Balairung Citra Jaya Sumbar tidak menjalankan BUMD yang berlandaskan pada lima prinsip dasar yaitu transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan kewajiban. Intervensi birokrasi dan politik masih menjadi faktor utama dalam pengelolaan BUMD di Sumatera Barat. Kepengurusan BUMD dipegang alih oleh partai politik sebagai Komisaris atau Direksi, penempatan anggota parpol dalam kepengurusan BUMD bukanlah cara yang tepat apabila tidak adanya transparansi.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dijelaskan di atas, terdapat perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu pada metode penelitian, lalu pada teori yang digunakan, dan perbedaan lokasi penelitian. Meskipun terdapat beberapa perbedaan tetapi memiliki permasalahan yang sama sehingga hasil penelitiannya dapat digunakan sebagai referensi di dalam penelitian ini.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka penulis dapat merumuskan masalah yang ada dalam penelitian ini yaitu **“Bagaimana Implementasi Kebijakan PT. Lampung Jasa Utama Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah di Provinsi Lampung?”**

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dipaparkan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui implementasi kebijakan PT. Lampung Jasa Utama dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Provinsi Lampung.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini sebagai berikut:

1. Secara teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan serta pengetahuan yang berkaitan dengan implementasi kebijakan bagi PT. Lampung Jasa Utama dalam meningkatkan PAD.

2. Secara Praktis

Penelitian ini dapat dijadikan bahan evaluasi ataupun masukan bagi PT. Lampung Jasa Utama yang terlibat dalam implementasi kebijakan BUMD agar dapat meningkatkan PAD yang lebih baik lagi kedepannya.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori Implementasi Kebijakan

2.1.1 Pengertian Implementasi Kebijakan

Perumusan kebijakan belum berakhir setelah kebijakan tersebut disepakati, pelaksanaan kebijakan itu yang kemudian disebut dengan implementasi kebijakan. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia kebijakan merupakan rangkaian konsep serta asas yang dijadikan pedoman dan landasan dalam melaksanakan suatu pekerjaan, cara bertindak, dan kepemimpinan. Secara etimologis kebijakan adalah arti dari kata “*policy*” yang dipahami sebagai keputusan yang ditetapkan untuk menangani hal-hal tertentu. Implementasi adalah bagian dari proses kebijakan publik, yang sebelumnya dilakukan *agenda setting*, *formulation*, *adoption* serta tahapan sesudahnya yaitu *assessment* (Suparno, 2017). Istilah ini dapat diterapkan pada organisasi, pemerintahan, sektor swasta, dan individu.

Lalu menurut Van Metter dan Horn, implementasi kebijakan ditujukan sebagai keseluruhan dari tindakan yang dilakukan oleh individu, pemerintah, pejabat, dan swasta yang mengacu pada tercapainya tujuan kebijakan yang telah disepakati sebelumnya. Badan-badan tersebut menjalankan tugas pemerintah yang memberikan dampak kepada masyarakat, namun dalam pelaksanaannya badan pemerintah sering yang menjalankan tugasnya dibawah arahan Undang-Undang yang menjadikan mereka tidak jelas dalam memutuskan apa yang harus dilakukan dan apa yang tidak perlu dilakukan (Agustino, 2008:139)

Mazmanian dan Sabatier mendefinisikan implementasi sebagai berikut:

”Implementasi merupakan pelaksanaan keputusan kebijakan yang biasanya berbentuk undang-undang dan perintah-perintah atau keputusan badan peradilan”. Implementasi merupakan pelaksanaan kebijakan yang telah dibuat yang berupa undang-undang maupun perintah atau keputusan seperti keputusan badan peradilan. Proses implementasi ini berlangsung dengan beberapa tahapan yaitu tahap perumusan undang-undang, tahap pengesahan undang-undang, lalu hasil capaian kebijakan dalam bentuk pelaksanaan kebijakan sampai kebijakan tersebut memberikan dampak kepada masyarakat (Agustino, 2008).

Implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya. Tidak lebih dan tidak kurang. Untuk mengimplementasikan kebijakan publik, ada dua pilihan langkah yang ada, yaitu langsung mengimplementasikan dalam bentuk program atau melalui formulasi kebijakan derivat atau turunan dari kebijakan publik tersebut. Rangkaian implementasi kebijakan dapat diamati dengan jelas yaitu dimulai dari program, ke proyek dan ke kegiatan. Model tersebut mengadaptasi mekanisme yang lazim dalam manajemen, khususnya manajemen sektor publik. Kebijakan diturunkan berupa program-program yang kemudian diturunkan menjadi proyek-proyek, dan akhirnya berwujud pada kegiatan-kegiatan, baik yang dilakukan oleh pemerintah, masyarakat maupun kerjasama pemerintah dengan masyarakat.

Berdasarkan uraian di atas implementasi merupakan tindakan-tindakan yang pemerintah untuk mencapai tujuan yang telah dibuat dalam bentuk keputusan kebijakan. Pemerintah dalam merumuskan serta membuat kebijakan harus mengkaji apakah kebijakan tersebut memberikan dampak baik atau buruk pada masyarakat, hal ini bertujuan supaya kebijakan tidak berlawanan dan menimbulkan kerugian bagi masyarakat.

2.1.2 Model Implementasi Kebijakan

Implementasi kebijakan memiliki beberapa model yang menjadi acuan dalam merancang dan melaksanakan kebijakan tersebut. Implementasi kebijakan akan mempengaruhi terhadap unsur-unsur yang terlibat didalamnya. Penggunaan model kebijakan akan memudahkan peneliti dalam menentukan indikator yang akan diukur. Adapun model-model implementasi kebijakan publik yang telah adalah secara teori adalah sebagai berikut.

1. Model Implementasi menurut George C. Edward III (dalam Subarsono, 2022) implementasi kebijakan merupakan proses yang krusial karena suatu kebijakan jika tidak dipersiapkan dan direncanakan secara matang maka tidak akan memberikan dampak yang baik. Begitu juga sebaliknya, kebijakan jika dipersiapkan dan dirancang dengan baik maka apa yang menjadi tujuan akan tercapai. Oleh karena itu, untuk mencapai tujuan kebijakan harus mempersiapkan perumusan dan mengimplementasikan kebijakan tersebut dengan baik. Menurut George C. Edward terdapat empat variabel yang berpengaruh terhadap implementasi kebijakan yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi.

- 1) Komunikasi

Implementasi kebijakan akan berdampak baik apabila pelaku kebijakan memahami apa yang harus dilakukan dalam melaksanakan keputusan. Komunikasi merupakan faktor yang sangat penting, komunikasi dinilai sebagai tolak ukur untuk menghitung seberapa jauh kebijakan yang berupa peraturan sudah disampaikan secara jelas dengan interpretasi yang sama dan dilakukan secara konsisten.

Kejelasan informasi, komunikasi berkaitan dengan penyampaian informasi, ide, sehingga komunikasi harus akurat dan mudah dipahami dengan cermat oleh pelaksana kebijakan. Dalam berkomunikasi seringkali terjadi kesalahpahaman dalam mengambil keputusan, hal ini menjadi hambatan bagi pelaksana dalam pengambilan kebijakan. Adanya perbedaan pendapat dapat menimbulkan distorsi atau penyimpangan makna terhadap komunikasi kebijakan. Perbedaan ini dapat terjadi karena pelaksana sering menggunakan kekuasaannya untuk melakukan pengambilan keputusan. Komunikasi harus dilakukan dengan jelas, apabila ingin mengimplementasikan sebagaimana mestinya, maka komunikasi yang dianggap sebagai petunjuk pelaksanaan harus dilakukan secara lugas dan jelas.

2) Sumber Daya

Menurut George C Edward III yang dapat menentukan keberhasilan suatu kebijakan adalah sumber daya yang tersedia, sumber daya merupakan penggerak dan pelaksana dalam mengimplementasikan kebijakan. Manusia sebagai sumber daya terpenting yang akan menentukan keberhasilan dalam proses pelaksanaan kebijakan. Dalam mengimplementasikan kebijakan, sumber daya menjadi faktor penting dalam pelaksanaannya. Adapun yang dimaksud sumber daya tersebut adalah :

- a) Pengetahuan atau kompetensi pegawai, pegawai harus memiliki pengetahuan dan keterampilan yang cukup terkait dengan kebijakan yang akan dilaksanakan untuk mengidentifikasi masalah, menganalisis situasi, dan menemukan solusi dalam setiap pelaksanaan kebijakan.
- b) Penggunaan sarana dan prasarana, mencakup segala sesuatu mulai dari fasilitas fisik hingga teknologi yang digunakan untuk mendukung operasional perusahaan. Penggunaan sarana

dan prasarana ini harus sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan mendukung tujuan dari setiap kebijakan yang diterapkan.

3) Disposisi

Disposisi merupakan sikap pelaksana untuk mendukung jalannya suatu kebijakan yang sudah ditetapkan. Disposisi menjadi faktor penting karena memiliki konsekuensi dalam implementasi kebijakan. Keberhasilan suatu kebijakan dapat dilihat berdasarkan disposisi atau sikap dan karakter pelaksana kebijakan, apabila pelaksana memiliki sikap yang baik dalam menjalankan suatu kebijakan maka mereka telah menjalankan tugasnya sebagaimana yang diamanatkan oleh para pembuat keputusan, sikap pelaksana berupa kesediaan untuk menerima dan menjalankan suatu kebijakan tanpa adanya unsur paksaan.

- a) Intensitas respon atau tanggapan pegawai dan inisiatif terhadap suatu pekerjaan, dapat dilihat berdasarkan kejelasan tentang peran dan tanggung jawab masing-masing pegawai dalam meningkatkan respon dan inisiatif karena pegawai sudah mengetahui *jobdesk* yang telah diberikan.
- b) Pengangkatan Birokrat berkaitan dengan sikap dalam mendukung jalannya suatu kebijakan yang sudah ditetapkan, perlu adanya pemahaman baik tujuan dan manfaat serta patuh kebijakan yang telah ditetapkan.

4) Struktur Birokrasi

Birokrasi merupakan bentuk kesepakatan untuk memecahkan suatu masalah dalam menjalankan suatu kebijakan. Menurut George C. Edward terdapat dua karakteristik dalam birokrasi yaitu, *Standard Operating Procedure* (SOP), dan fragmentasi. *Standard Operating Procedure* berkembang sebagai tanggapan internal terhadap waktu yang terbatas dan sumber dari para

pelaksana serta keinginan untuk keseragaman dalam bekerja. Semakin besar kebijakan maka akan membutuhkan perubahan dalam cara lazim, dan semakin besar pula SOP untuk menghambat implementasi. Tetapi SOP juga memiliki manfaat dimana organisasi dengan aturan perencanaan yang baik akan lebih dapat menyesuaikan tanggung jawab yang baru. Dapat disimpulkan bahwa adanya SOP atau petunjuk pelaksanaan meskipun dibuat secara sederhana, tetap tidak akan menyulitkan pelaksana untuk melaksanakan suatu kebijakan.

Karakteristik yang kedua yaitu fragmentasi, fragmentasi adalah tanggung jawab dalam melaksanakan tugas yang diamanatkan untuk melibatkan elemen lain diluar organisasi. Fragmentasi memiliki konsekuensi yang buruk untuk menghambat koordinasi, mendorong para pelaksana kebijakan untuk menghindari koordinasi dengan organisasi lain, meskipun terkadang penyebaran wewenang dalam melaksanakan kebijakan tetap membutuhkan koordinasi. Dapat disimpulkan bahwa fragmentasi merupakan penyebaran tanggung jawab pelaksanaan tugas yang dilaksanakan tanpa adanya tumpang tindih dan tetap mencakup pembagian wewenang secara menyeluruh dalam melaksanakan kebijakan.

2. Menurut Mazmanian dan Sebateir (Subarsono, 2022), menjelaskan ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi keberhasilan implementasi, yaitu:
 - 1) Variabel Independen, yaitu mudah tidaknya masalah dikendalikan yang berkenaan dengan indikator dukungan teori dan teknologi, keragaman perilaku kelompok sasaran, tingkat perubahan perilaku yang dikehendaki, variabel ini disebut juga dengan karakteristik dari masalah.

- 2) Variabel Intervening, yaitu variabel kemampuan kebijakan untuk menstrukturkan proses implementasi dengan indikator kejelasan dan konsistensi dan tujuan, dipergunakannya teori kausal, ketepatan alokasi sumber dana, keterpaduan hierarkis diantara lembaga pelaksana, aturan dan lembaga pelaksana, dan perekrutan pejabat pelaksana dan keterbukaan kepada pihak luar variabel ini disebut juga dengan karakteristik kebijakan.
 - 3) Variabel diluar kebijakan yang mempengaruhi proses implementasi atau lingkungan, yang berkenan dengan indikator, kondisi sosial ekonomi dan teknologi, dukungan publik, sikap dan konstituen, dukungan pejabat yang lebih tinggi serta komitmen dan kualitas kepemimpinan dan pejabat pelaksana. Proses implementasi kebijakan dipahami melalui tiga perspektif yang berbeda, yaitu pembuat kebijakan dengan substansi kebijakannya, pejabat pelaksana di lapangan sebagai implementator dan aktor individu selaku kelompok target.
3. Model Merilee S. Grindle (Agustino, 2008) Implementasi sebagai proses politik dan administrasi. Implementasi sangat ditentukan oleh isi kebijakan dan konteks implementasinya. Proses implementasi kebijakan hanya dapat dimulai apabila tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang semula telah diperinci, program-program aksi telah dirancang dan sejumlah dana telah dialokasikan untuk mewujudkan tujuantujuan dan sasaran-sasaran tersebut. Isi kebijakan menurut Grindle mencakup:
- 1) Kepentingan yang terpengaruhi oleh kebijakan, berkaitan dengan berbagai kepentingan yang mempengaruhi suatu implementasi kebijakan. Indikator ini berargumen bahwa suatu kebijakan dalam pelaksanaannya pasti melibatkan banyak kepentingan, dan sejauh mana kepentingan-kepentingan tersebut membawa

pengaruh terhadap implementasinya, hal inilah yang ingin diketahui lebih lanjut

- 2) Jenis manfaat yang akan dihasilkan, pada bagian ini berupaya untuk menunjukkan atau menjelaskan bahwa dalam suatu kebijakan harus terdapat beberapa jenis manfaat yang menunjukkan dampak positif yang dihasilkan oleh pengimplementasian kebijakan yang hendak dilaksanakan.
- 3) Derajat perubahan yang diinginkan, setiap kebijakan memiliki target yang hendak dan ingin dicapai. *Content of policy* (isi kebijakan) yang ingin dijelaskan pada poin ini adalah bahwa sejauh mana perubahan yang diinginkan dari sebuah kebijakan haruslah memiliki skala yang jelas.
- 4) Kedudukan pembuat kebijakan, pengambilan keputusan dalam suatu kebijakan memegang peranan penting dalam pelaksanaan suatu kebijakan, maka pada bagian ini harus dijelaskan dimana letak pengambilan keputusan dari suatu kebijakan yang akan diimplementasikan. Apakah letak sebuah program sudah tepat
- 5) Siapa pelaksana program, dalam menjalankan suatu kebijakan atau program harus didukung dengan adanya pelaksana kebijakan yang kompeten demi keberhasilan suatu kebijakan. Ini sudah harus terpapar atau terdata dengan baik, apakah sebuah kebijakan telah menyebutkan implementornya dengan rinci.
- 6) Sumber-sumber daya yang digunakan, apakah sebuah program didukung oleh sumber daya yang memadai. Pelaksanaan kebijakan harus didukung oleh sumber-sumber daya yang mendukung agar pelaksanaannya berjalan dengan baik.

Hal lain yang dirasa penting dalam proses pelaksanaan suatu kebijakan adalah kepatuhan dan respon dari para pelaksana, maka yang hendak dijelaskan pada poin ini adalah sejauhmana kepatuhan dan respon dari pelaksana dalam menanggapi suatu kebijakan.

Setelah kegiatan pelaksanaan kebijakan yang dipengaruhi oleh isi tau konten dan lingkungan atau konteks diterapkan, maka akan dapat diketahui apakah para pelaksana kebijakan dalam membuat sebuah kebijakan sesuai dengan apa yang diharapkan, juga dapat diketahui pada apakah suatu kebijakan dipengaruhi oleh suatu lingkungan, sehingga terjadinya tingkat perubahan.

4. Model Implementasi yang dikembangkan Van Metter dan Van Horn (dalam Agustino, 2008), model ini menjelaskan bahwa terdapat beberapa variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, adapun variabel tersebut yaitu:

1) Standar dan sasaran kebijakan

Standar dan sasaran kebijakan harus jelas dan teratur sehingga kebijakan dapat diimplementasikan. Jika standar dan sasaran tidak jelas maka akan terjadi perbedaan pandangan yang dapat menimbulkan konflik antara pelaksana kebijakan.

2) Sumber daya

Adanya sumber daya dalam implementasi kebijakan akan mendukung jalannya pelaksanaan kebijakan. Keberhasilan suatu kebijakan bergantung pada kemampuan sumber daya yang tersedia. Sumber daya yang dimaksud dapat berupa sumber daya manusia (*human resources*), dan sumber daya bukan manusia (*non human resources*).

3) Karakteristik organisasi pelaksana

Karakteristik organisasi pelaksana merupakan agen pelaksana yang mencakup struktur birokrasi dan memiliki kaitan dalam birokrasi yang dapat mempengaruhi implementasi kebijakan. Semakin luas cakupan implementasi kebijakan, maka semakin banyak pula organisasi pelaksana yang dilibatkan.

- 4) Komunikasi antar organisasi dan kegiatan pelaksana
Komunikasi antar organisasi dan aktivitas pelaksana harus berjalan dengan baik dalam menjalankan suatu kebijakan, koordinasi menjadi syarat utama dalam menentukan jalannya kebijakan. Apabila komunikasi berjalan dengan baik maka kemungkinan terjadinya kesalahan semakin kecil.
- 5) Sikap para pelaksana
Sikap pelaksana sangat mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan, adanya sikap penolakan akan berimbas pada keberlangsungan kebijakan. Hal ini dikarenakan karena kebijakan yang dilaksanakan bukan hasil dari formulasi masyarakat yang memang mengerti permasalahan yang mereka rasakan
- 6) Lingkungan sosial, ekonomi, dan politik
Lingkungan yang tidak kondusif dapat memicu kegagalan kinerja pelaksanaan kebijakan. Perlu adanya upaya untuk memperhatikan kondisi lingkungan eksternal.

2.1 Tinjauan Tentang Badan Usaha Milik Daerah

2.2.1. Pengertian Badan Usaha Milik Daerah (BUMD)

Badan Usaha Milik Negara yang dikelola oleh pemerintah daerah disebut BUMD. Badan Usaha Milik Daerah merupakan perusahaan yang didirikan oleh pemerintah dan sebagian besar modalnya milik pemerintah daerah. BUMD merupakan salah satu bagian dari kebijakan pemerintah yang didirikan berdasarkan peraturan daerah yang bertujuan untuk menggali potensi yang ada di daerah untuk menambah pendapatan asli daerah yang digunakan untuk keberlangsungan pembangunan daerah tersebut. Pengelolaan BUMD harus dioptimalkan karena sangat berperan aktif dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai kekuatan perekonomian daerah (Yudho Taruno, 2018).

Pengelolaan Badan Usaha Milik Daerah perlu dioptimalkan agar benar-benar menjadi kekuatan ekonomi yang handal sehingga dapat berperan aktif, baik dalam menjalankan fungsi dan tugasnya maupun sebagai kekuatan perekonomian daerah. Laba dari Badan Usaha Milik Daerah diharapkan memberikan kontribusi yang besar terhadap Pendapatan Asli Daerah. Otonomi daerah memberikan konsekuensi yang cukup besar bagi peran Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dalam menopang Pendapatan Asli Daerah (PAD). Usaha dan kegiatan ekonomi daerah yang bersumber dari Badan Usaha Milik Daerah telah berjalan sejak lama sebelum undang-undang tentang otonomi daerah disahkan. Untuk mencapai sasaran tujuan Badan Usaha Milik Daerah sebagai salah satu sarana PAD, perlu adanya upaya optimalisasi Badan Usaha Milik Daerah yaitu dengan adanya peningkatan profesionalisasi baik dari segi manajemen, sumber daya manusia maupun sarana dan prasarana yang memadai sehingga memiliki kedudukan yang sejajar dengan kekuatan sektor perekonomian lainnya.

Berdasarkan undang-undang No 23 pemerintah daerah, terdapat beberapa pasal yang mengatur tentang Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), kemudian dalam Peraturan Pemerintah No 54 tentang BUMD. Di dalam PP 54 ada beberapa aturan pelaksanaannya, salah satunya adalah Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) nomor 37 tahun 2018 yang mengatur tentang pengangkatan, pemberhentian anggota dewan pengawas atau anggota komisaris dan anggota direksi BUMD.

Perkembangan BUMD dalam lintas sejarah tidak mengalami banyak perubahan, baik secara struktur, jenis maupun karakteristik. Dengan adanya Peraturan Pemerintah No. 54 Tahun 2017 Tentang Badan Usaha Milik Daerah yang merupakan peraturan pelaksana dari Undang-undang

No. 23 Tahun 2014 maka Pemerintah Daerah dapat menyesuaikan perubahan status (bentuk hukum BUMD) dan tata cara pengelolaan yang akan berimplikasi bagi pengelolaan BUMD serta kepemilikan modal BUMD sesuai dengan ketentuan yang diamanatkan oleh Undang-undang No. 23 Tahun 2014. Pada prinsipnya sebuah organisasi atau perusahaan ingin menjadi lebih baik. Produktivitas kerja yang lebih baik, keuntungan yang lebih tinggi, cara kerja yang efisien, serta pelayanan pada pelanggan yang memuaskan merupakan kondisi yang diinginkan oleh setiap perusahaan. Konsep ideal pengelolaan BUMD adalah meningkatkan pendapatan asli daerah dan memberikan pelayanan dan kemanfaatan pada masyarakat umum yang merupakan aspek bisnis dan aspek sosial dari tujuan didirikannya BUMD.

Menurut Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 yang berkenaan dengan Pemerintahan Daerah tentang Badan Usaha Milik Daerah terbagi menjadi dua jenis yaitu:

- 1) Perusahaan Umum Daerah (Perumda), Perumda merupakan BUMD yang didirikan untuk memberikan pelayanan umum, pelayanan dasar, dan usaha perintisan. Sumber modal Perumda seluruhnya dimiliki oleh daerah dan tidak terbagi atas saham, Perumda juga tidak diizinkan untuk memiliki anak perusahaan atau saham dari perusahaan lain.
- 2) Perusahaan Perseroan Daerah (Perseroda), Perseroda merupakan BUMD yang didirikan untuk memberikan manfaat kepada masyarakat berupa penyediaan barang maupun jasa. Berbeda dengan Perumda, sumber modal Perseroda terbagi menjadi dua yaitu 51% bersumber dari pemerintah daerah dan 49% bersumber dari pihak lain selain pemerintah daerah.

2.2.2 Sumber Modal BUMD

Modal BUMD bersumber dari:

- 1) Penyertaan Modal Daerah, dalam hal ini yang dimaksud adalah anggaran APBD, APBD yang diberikan untuk penyertaan modal BUMD atau piutang BUMD yang dijadikan sebagai penyertaan modal dan konversi dari pinjaman yang berarti bahwa pinjaman daerah yang disalurkan menjadi modal untuk menjalankan BUMD.
- 2) Pinjaman atau Hibah,
- 3) Sumber modal lainnya, maksudnya adalah penambahan modal dari sumber lain yang sesuai dengan aturan pemerintah daerah, modal tersebut seperti modal cadangan, keuntungan revaluasi asset atau aigo saham.

2.2.3 Tujuan Pendirian BUMD

Badan Usaha Milik Daerah berkedudukan cukup penting dalam menunjang pelaksanaan otonomi. Tujuan dari pendirian BUMD adalah untuk pengembangan dan pembangunan potensi ekonomi di daerah. Pemerintah daerah jua memiliki tujuan dari didirikannya BUMD yaitu untuk mendapatkan pendapatan lain diluar pajak, didirikannya BUMD juga dapat membantu pembangunan daerah sehingga bisa memajukan perekonomian baik skala daerah sampai dengan skala nasional, sehingga bisa memenuhi kebutuhan masyarakat dan menciptakan masyarakat yang hidup sejahtera. Maka dari itu, perlu adanya optimalisasi pengelolaan BUMD supaya dapat berperan aktif dan menjadi sumber kekuatan dalam menjalankan tugasnya di perekonomian daerah. Laba yang dihasilkan BUMD diharapkan mampu memberikan kontribusi yang maksimal pada pendapatan asli daerah. Untuk mencapai sasaran dari tujuan BUMD sebagai sumber PAD, perlu adanya pengawasan optimalisasi berupa peningkatan profesionalisasi dari aspek manajemen,

sumber daya, sarana dan prasarana yang memadai sehingga BUMD dapat memiliki kedudukan yang sama dengan sektor perekonomian lainnya.

Otonomi daerah telah memberikan konsekuensi yang cukup bagi peran Badan Usaha Milik Daerah untuk menopang Pendapatan Asli Daerah, adapun peranan yang dibebankan kepada BUMD meliputi:

- a. Melaksanakan kebijakan pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan daerah
- b. Mendorong peran serta masyarakat dalam bidang wirausaha
- c. Menjadi sumber dana bagi pembiayaan pembangunan daerah
- d. Menjadi perintis kegiatan usaha yang kurang diminati sektor swasta.

2.2.4 Ciri-Ciri BUMD

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 Tentang Badan Usaha Milik Daerah, perusahaan daerah dan/atau Badan Usaha Milik Daerah mempunyai ciri yang berbeda dengan Badan Usaha Milik Negara, oleh karena itu ciri-ciri Badan Usaha Milik Daerah bisa dilihat sebagai berikut :

1. BUMD didirikan dan diawasi oleh pemerintah daerah
2. Pemerintah memiliki kekuasaan absolut sebagai pemegang hak kekayaan usahanya
3. Pemerintah daerah sebagai pemilik seluruh atau sebagian besar modal BUMD
4. Direksi sebagai pemimpin perusahaan yang diangkat dan diberhentikan oleh kepala daerah (bupati, walikota, atau gubernur)
5. Pihak pemerintah secara penuh menanggung segala risiko yang terjadi pada BUMD
6. BUMD sebagai sumber pendapatan daerah bahkan negara
7. BUMD sebagai instrumen penting untuk pengembangan ekonomi di daerah dan nasional
8. Tidak semata-mata mencari keuntungan, karena laba harus dimanfaatkan untuk kesejahteraan rakyat. Jadi tujuan BUMD tidak untuk

mengumpulkan keuntungan sebesar mungkin tapi dengan modal sekecil mungkin

9. Pemegang saham BUMD adalah pemerintah;

2.2.5 BUMD Di Provinsi Lampung

Terdapat 8 Badan Usaha Milik Daerah yang ada di Provinsi Lampung, yaitu:

1. PT. Bank Lampung (Perbankan)
2. PT. Lampung Jasa Utama (Aneka Usaha)
3. PT. Wahana Rahardja (Usaha Jasa dan Perdagangan)
4. PT. Bumi Agro Sejahtera (Pertanian)
5. PT. Simpul Trans (Perhubungan dan Transportasi)
6. PT. Wisata Lampung Indah (Pariwisata dan Ekonomi Kreatif)
7. PT. Lampung Usaha Energi (Energi)
8. PT. Lampung Sarana Karya (Infrastruktur)

Terdapat lima BUMD baru dari keseluruhan jumlah BUMD yang ada di Provinsi Lampung yaitu, PT. Bumi Agro Sejahtera, PT. Simpul Trans, PT. Wisata Lampung Indah, PT. Lampung Usaha Energi, PT. Lampung Sarana Karya. Kelima BUMD tersebut baru didirikan pada tahun 2022 berdasarkan Perda yang berlaku sehingga pada pemberlakuannya kelima BUMD baru tersebut belum memberikan profit.

2.3 Tinjauan Tentang Pendapatan Asli Daerah (PAD)

2.3.1 Pengertian Pendapatan Asli Daerah

Pendapatan Asli Daerah merupakan hasil yang diterima daerah yang berasal dari sumber-sumber daerah, seperti sumber daya maupun hasil dari kebijakan daerah tersebut. Pendapatan Asli Daerah merupakan salah satu sumber pendapatan kas daerah yang digunakan untuk memenuhi biaya penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan daerah, sehingga adanya PAD akan menimbulkan otonomi daerah yang meluas. Keberlangsungan pemerintahan daerah sangat bergantung pada Pendapatan Asli Daerah, hal ini

disebabkan karena sumber dana untuk penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan daerah berasal dari PAD (Darise, 2008).

Undang-Undang No. 33 Tahun 2004 Tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah, Pendapatan Asli Daerah merupakan pendapatan yang diperoleh daerah yang dipungut berdasarkan peraturan peundang-undangan. Pendapatan Asli Daerah merupakan perwujudan dari asas desentralisasi dalam proses pelaksanaan otonomi dan menjadi salah satu sumber pendapatan daerah.

Salah satu alat ukur keberhasilan daerah dalam masa otonomi adalah pemekaran daerah yang dapat dilihat dari Pendapatan Asli Daerahnya. Kemandirian suatu daerah dapat dilihat dari besarnya keuangan daerah dalam membiayai seluruh penyelenggaraan pemerintahan daerah dan dapat memperkecil ketergantungan terhadap pemerintah pusat sehingga diharapkan PAD akan tampil dengan peran terbesar dalam penerimaan daerah. Penerimaan PAD yang lebih tinggi akan menurunkan ketergantungan pemerintah kabupaten terhadap pemerintah pusat dalam hal keuangan (Dianniar, 2023).

2.3.2 Sumber Pendapatan Asli Daerah

Sumber Pendapatan Asli Daerah merupakan sumber keuangan yang berasal dari dalam daerah yang bersangkutan, sebagaimana pemerintah daerah memiliki fungsi dan tanggung jawab untuk meningkatkan kesejahteraan rakyatnya dengan menjalankan pengembangan daerah disegala bidang (Anggraeni, 2020). Dalam memperluas peran pemerintah daerah dalam pembangunan, pemerintah daerah dituntut untuk lebih mandiri dalam membiayai kegiatan rumah tangganya. Pendapatan Asli Daerah tidak bisa dipisahkan dengan belanja daerah, adanya hubungan yang merupakan satu alokasi anggaran yang dibuat untuk memperlancar perputaran roda pemerintah daerah. Adapun sumber Pendapatan Asli Daerah yaitu:

1) Pajak Daerah

Pajak daerah merupakan bentuk peran serta masyarakat dalam pajak yang bersifat memaksa berdasarkan aturan, pajak daerah digunakan untuk memenuhi kebutuhan daerah untuk menunjang kesejahteraan masyarakat. Adapun pajak daerah terdiri dari:

- a. Pajak Restoran, yaitu pajak yang didapat atas pelayanan yang diberikan pihak restoran kepada konsumen. Dalam hal ini restoran merupakan tempat penyediaan makanan dan minuman yang dilakukan dengan pungutan biaya, yang mencakup warung makan, rumah makan, *coffeshop*, dan lain sebagainya.
- b. Pajak Hotel, yaitu pajak yang dihasilkan atas pelayanan yang disediakan oleh hotel. Hotel merupakan tempat yang memberikan fasilitas penyedia jasa penginapan yang dipungut bayaran, yang mencakup hotel, *cottage*, wisma, dan lain sebagainya. Mengacu pada Undang-Undang No. 28 Tahun 2009, jika terdapat fasilitas hiburan seperti hotel, *fitness centre*, diskotik/bar maka pemerintah daerah akan memberikan wajib pajak.
- c. Pajak Hiburan, yaitu pajak yang dikenakan atas penyelenggaraan hiburan seperti pertunjukan, tontonan, konser, atau tempat keramaian yang dinikmati dengan dipungut bayaran atau tiket masuk.
- d. Pajak Penerangan Jalan, yaitu pajak yang dikenakan dari hasil penggunaan tenaga listrik. Dalam hal ini yang dimaksud adalah tempat yang diperoleh tenaga listrik yang bersumber dari PLN. Adapun tempat tersebut seperti mall, rumah sakit, swalayan.
- e. Pajak Parkir
- f. Pajak Pengambilan Bahan Galian
- g. Pajak Reklame, merupakan pajak yang dikenakan untuk memperkenalkan jasa, orang yang dapat dibaca atau diperlihatkan oleh umum.

2) Retribusi Daerah

Retribusi daerah dapat didefinisikan sebagai pungutan terhadap orang atau badan kepada pemerintah daerah dengan konsekuensi pemerintah daerah memberikan jasa pelayanan atau perijinan tertentu yang langsung dapat dirasakan oleh pembayar retribusi. Perbedaan mendasar antara pajak dan retribusi adalah letak pada timbal balik langsung. Pada pajak tidak ada timbal balik langsung kepada para pembayar pajak, sedangkan untuk retribusi ada timbal balik langsung dari penerimaan retribusi kepada penerimaan retribusi.

3) Pembagian Laba BUMD

Pembagian laba BUMD merupakan bagian keuntungan atau laba bersih dari perusahaan daerah atau badan lain yang merupakan BUMD, sedangkan perusahaan daerah adalah perusahaan yang modalnya sebagian atau seluruhnya merupakan kekayaan daerah yang dipisahkan (Usman, dkk, 2015). Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 Tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah mengklasifikasikan jenis hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, dirinci menurut objek pendapatan yang mencakup bagian laba atas penyertaan modal pada perusahaan milik daerah/BUMD, bagian laba atas penyertaan modal pada perusahaan milik swasta maupun kelompok masyarakat.

4) Lain-Lain Pendapatan Asli Daerah yang Sah

Lain-lain usaha daerah merupakan usaha daerah bukan milik daerah yang dilakukan oleh aparat pemerintah daerah yang menghasilkan barang atau jasa yang dipergunakan oleh masyarakat dengan ganti rugi. Sumber dari pendapatan ini berbeda dengan masing-masing daerah tergantung potensi yang ada pada daerah tersebut. Meskipun pungutan yang dihasilkan sektor ini masih terbatas namun dibandingkan dengan laba perusahaan

daerah dan penerimaan dari dinas-dinas di daerah, sektor ini lebih memberikan kontribusi yang baik terhadap pendapatan asli daerah.

2.4 Tinjauan Tentang Dividen

2.4.1 Pengertian Dividen

Dividen merupakan nilai pendapatan bersih perusahaan setelah pajak dikurangi dengan laba ditahan (*retained earnings*) yang ditahan sebagai cadangan perusahaan. Laba ditahan merupakan pendapatan yang tidak dibagikan sebagai dividen karena merupakan bentuk pembiayaan intern. Artinya, hanya perusahaan yang membukukan laba yang dapat membagikan dividen karena dividen diambil dari keuntungan perusahaan. Dividen dapat berupa uang tunai maupun saham. Keputusan dividen dapat mempengaruhi secara signifikan kebutuhan pembiayaan eksternal perusahaan. Dengan kata lain, jika perusahaan membutuhkan pembiayaan maka semakin besar dividen tunai yang dibayarkan, semakin besar jumlah pembiayaan yang harus diperoleh dari eksternal melalui pinjaman atau melalui penjualan saham biasa atau saham preferen. Dividen merupakan hak pemegang saham biasa (*common stock*) untuk mendapatkan bagian dari keuntungan perusahaan. Jika perusahaan memutuskan untuk membagi keuntungan dalam dividen, semua pemegang saham biasa mendapatkan haknya yang sama. Pembagian dividen untuk saham dapat dilakukan jika perusahaan sudah membayar dividen untuk saham preferen. (Jogiyanto, 2000).

Dividen adalah pembagian laba yang diperoleh perusahaan kepada para pemegang saham yang dimiliki. Dividen akan diterima oleh pemegang saham hanya apabila ada usaha akan menghasilkan cukup uang untuk membagi dividen tersebut dan apabila dewan redaksi menganggap layak bagi perusahaan untuk mengumumkan dividen. (Sartono, 2003). Dividen yang dibayarkan kepada para pemegang saham tergantung kepada kebijakan masing-masing perusahaan, sehingga memerlukan pertimbangan yang lebih serius dari manajemen

perusahaan. Kebijakan dividen memegang peranan penting dalam menentukan nilai perusahaan. Pemegang saham memandang dividen sebagai sinyal kemampuan perusahaan meningkatkan pendapatan.

2.4.2 Jenis-Jenis Dividen

Menurut Sundjaya dan Barlin (2010), terdapat beberapa jenis dividen yaitu :

1. Dividen tunai (kas) yaitu dividen tunai yang dibagikan oleh perusahaan dalam bentuk uang tunai. Adapun pengertian dividen tunai adalah sumber dari arus kas untuk pemegang saham yang memberikan informasi tentang kinerja perusahaan saat ini dan akan datang.
2. Dividen saham (*stock dividend*) yaitu pembagian dividen dalam bentuk saham, biasanya dinyatakan dalam suatu presentase tertentu dari jumlah saham yang beredar. Dividen saham (*stock dividend*) mengakibatkan kapitalisasi dari sebagian laba ditahan sehingga komposisi modal sendiri dari suatu perusahaan akan berubah. Dividen saham (*stock dividend*) merupakan pembayaran berupa saham biasa tambahan kepada para pemegang saham. Dividen ini tidak lebih dari sektor perpindahan catatan pembukuan dalam akun ekuitas pemegang saham dalam perusahaan tetap tidak berubah. Badan pengatur akuntansi membedakan antara dividen saham kecil (*small-percentage stock dividend*) dengan dividen saham besar (*Large-percentage stock dividend*). Dividen saham terbagi menjadi dua bagian yaitu:
 - a. Dividen saham kecil, yaitu jika dividen saham mewakili kenaikan kurang dari (biasanya) 25% saham biasa yang sebelumnya beredar, maka akan disebut sebagai dividen saham dalam presentasi kecil (*small-percentage stock dividend*) atau cukup disebut dividen saham kecil. Akuntansi untuk dividen saham jenis ini akan mengikuti perpindahan jumlah dari laba ditahan ke saham biasa dan tambahan modal disetor
 - b. Dividen saham besar yaitu dividen dalam presentase besar (*Large-percentage stock dividend*) atau cukup disebut dividen saham besar

biasanya 25% atau lebih dari saham biasa sebelumnya yang beredar harus diperlakukan dengan cara yang berbeda

3. Dividen likuiditas (*Liquidating dividend*), yaitu dividen yang diberikan kepada pemegang saham sebagai akibat dilikuiditasnya perusahaan. Dividen yang dibagikan adalah selisih nilai realisasi aset perusahaan dikurangi dengan semua kewajibannya

2.4.3 Kebijakan Dividen

Kebijakan dividen merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dengan keputusan pendanaan perusahaan. Secara definisi kebijakan deviden adalah kebijaka untuk menentukan berapa laba yang harus dibayarkan (dividen) kepada pemegang saham dan berapa banyak yang harus ditanam kembali (laba ditahan). Deviden adalah pendapatan bagi pemegang saham yang dibayarkan setiap akhir periode sesuai dengan persentasenya. Persentase dari laba yang akan dibagikan sebagaia dividen kepada pemegang saham disebut *Dividend Payout Ratio* (DPR). Kebijakan dividen harus diformulasikan untuk dua dasar tujuan dengan memperhatikan maksimalisasi kekayaan dari pemilik perusahaan dan pembiayaan yang cukup. Kedua tujuan tersebut saling berhubungan dan harus memenuhi berbagai faktor hukum, perjanjian, internal, pertumbuhan, hubungan dengan pemilik, hubungan dengan pasar yang membatasi alternatif kebijakan (Sundjaja dan Berlin, 2010).

2.4.4 Langkah-Langkah Pembayaran Dividen

Langkah-langkah Pembayaran Dividen Menurut Hanafi (2014), dalam pembayaran dividen perlu diperhatikan rincian tanggal sebagai berikut:

1. Tanggal Pengumuman (*declaration date*)

Tanggal pengumuman yaitu tanggal dimana perusahaan akan mengumumkan besaran dividen yang akan dibagikan kepada pemegang saham, pada tanggal ini perusahaan juga akan mengumumkan bentuk

dividen yang akan dibagikan dan jadwal pembayaran dividen akan dilakukan.

2. Tanggal Kadaluarsa Dividen (*ex-dividen date*)

Pada tanggal kadaluarsa dividen investor sudah tidak bisa menerima dividen, namun sebelum tanggal tersebut investor masih berhak atas dividen. Akan tetapi jika pembeli membeli saham sesudah tanggal tersebut, ia tidak berhak memperoleh dividen. Perusahaan menetapkan tanggal kadaluarsa dividen (*ex-dividen date*) yaitu 3 hari sebelum tanggal pencatatan.

3. Tanggal Pencatatan (*date of record*)

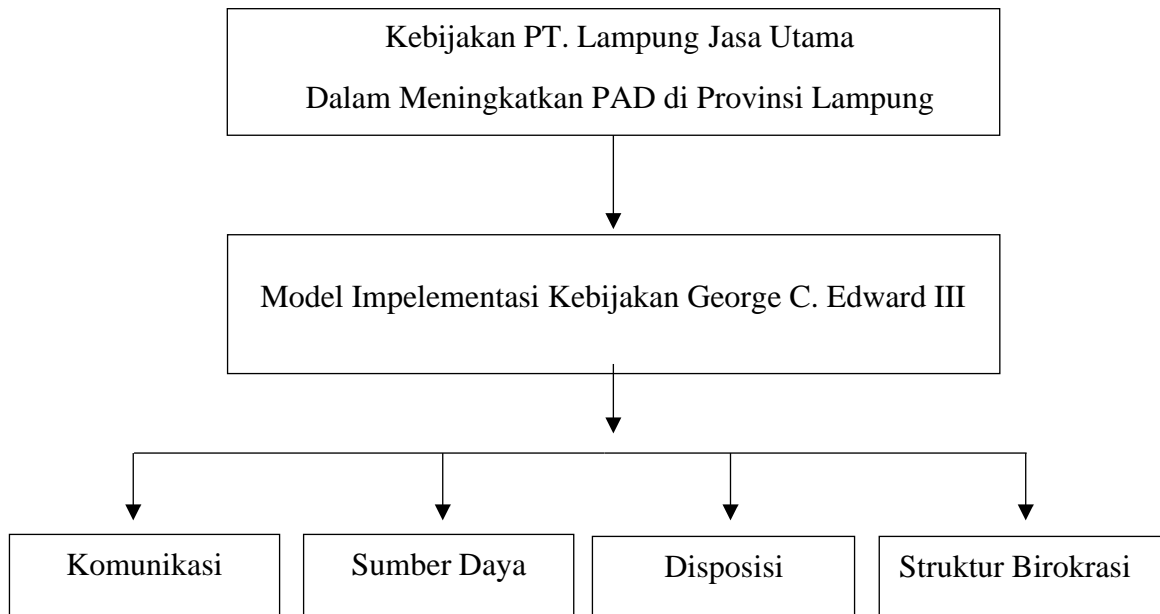
Pada tanggal pencatatan semua pemegang saham yang terdaftar pada tanggal tersebut masih berhak atas dividen yang akan dibagikan. Begitu juga sebaliknya dividen tidak akan dibayarkan kepada investor apabila pemberitahuannya melewati tanggal pencatatan tersebut.

4. Tanggal Pembayaran (*payment date*)

Pada tanggal pembayaran dividen investor yang telah tercatat menurut catatan yang dibuat pada tanggal pencatatan berhak menerima dividen yang akan dibagikan oleh perusahaan.

2.6 Kerangka Pikir

Berdasarkan penjelasan yang telah dipaparkan maka kerangka pikir penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pikir

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2024

III. METODE PENELITIAN

3.1 Tipe Penelitian

Penelitian merupakan bagian terpenting dari suatu pengetahuan untuk menjalankan peranan dalam pengembangan ilmu pengetahuan. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif untuk mendeskripsikan masalah yang akan diteliti. Penelitian kualitatif menurut Basrowi dan Suwandi (2008) memaparkan bahwa peneliti dapat mengetahui subjek dan dapat merasakan apa yang dialami subjek dalam kehidupan sehari-hari. Penelitian kualitatif pada dasarnya akan melibatkan peneliti sehingga peneliti akan mengerti konteks dengan situasi dan *setting* fenomena alami yang sedang diteliti.

Metode penelitian kualitatif digunakan untuk mendapatkan data terkait informasi yang mendalam tentang masalah yang akan dipecahkan. Menurut Bogdan dan Taylor dalam (Moleong, 2006) penelitian kualitatif merupakan tahapan dalam memperoleh data deskriptif berupa kalimat tertulis serta lisan informan dan perilaku yang diamati. Penelitian ini dilakukan dengan metode kualitatif agar mendapatkan data secara alamiah (natural) dan menyeluruh sesuai dengan data yang didapatkan dari lapangan dan bukan data manipulasi ataupun rekayasa.

Dimulai dengan latar belakang pemilihan metode penelitian kualitatif sebagai desain penelitian dan bagaimana implementasinya, termasuk penetapan kriteria pemilihan informan dan bagaimana proses analisis data yang akan dilakukan. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif untuk menghasilkan data berupa data deskriptif yaitu kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati, sehingga metode ini sangat tepat digunakan dalam penelitian ini yang bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan secara keseluruhan. Berdasarkan kajian teori tentang metode penelitian dan tujuan

penelitian ini, maka alasan pemilihan metode penelitian kualitatif adalah dengan pertanyaan yang sifatnya deskriptif yang tujuannya untuk memberikan gambaran tentang suatu masalah, gejala, fakta, peristiwa atau realita secara luas dan mendalam sehingga diperoleh pemahaman baru. Berdasarkan pengertian di atas, maka penggunaan jenis penelitian deskriptif dengan metode kualitatif dinilai sesuai untuk menggambarkan dan memperoleh pemahaman terkait implementasi kebijakan PT. Lampung Jasa Utama dalam meningkatkan PAD.

3.2 Fokus Penelitian

Fokus penelitian merupakan garis besar dalam penelitian sehingga proses observasi dan analisa penelitian akan lebih terarah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yaitu penelitian yang mengutamakan pada kekuatan narasi atau deskriptif. Menurut Sugiyono, (2016) salah satu anggapan bahwa gejala dari suatu objek itu bersifat holistik atau menyeluruh dan tidak dapat dipisah-pisahkan, sehingga penelitian kualitatif tidak akan menetapkan penelitiannya berdasarkan variabel penelitiannya saja, melainkan keseluruhan situasi sosial yang akan diteliti yang meliputi beberapa aspek yaitu, lokasi penelitian, informan/pelaku, dan aktivitas.

Fokus penelitian ini adalah bagaimana implementasi kebijakan PT. Lampung Jasa Utama dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah, sehingga peneliti menggunakan teori dari George C. Edward III (dalam Subarsono, 2022) untuk mengetahui penerapan implementasi kebijakan BUMD dengan indikator yang ada di teori ini. Berdasarkan teori tersebut peneliti melihat Implementasi Kebijakan BUMD Dalam Meningkatkan PAD dilihat berdasarkan empat indikator implementasi, yaitu:

1. Komunikasi
 - a) Kejelasan komunikasi
2. Sumber Daya
 - a) Staff atau Pegawai (SDM)
 - b) Penggunaan sarana dan prasarana

3. Disposisi
 - a) Pengangkatan Birokrat dalam pelaksanaan kebijakan
 - b) Insentif
4. Struktur Birokrasi
 - a) Penerapan aturan atau *Standar Operating Procedure* (SOP) di perusahaan
 - b) Melaksanakan fragmentasi sebagai upaya untuk melaksanakan tanggung jawab pada unit pekerjaan

3.3 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat peneliti untuk memperoleh hasil penelitian, lokasi penelitian dipilih dengan mempertimbangkan keadaan yang ada dilapangan. Adapun lokasi penelitian ini adalah PT. Lampung Jasa Utama yang berlokasi di Jl. Jendral Sudirman No. 81, Tanjung Raya, Kec. Kedamaian, Kota Bandar Lampung.

PT. Lampung Jasa Utama dipilih menjadi lokasi penelitian karena peneliti telah mempertimbangkan beberapa aspek. Pertama, PT. Lampung Jasa Utama merupakan merupakan Badan Usaha Milik Daerah yang dimiliki Povinsi Lampung yang bergerak di bidang jasa meliputi jasa konstruksi, pendirian PT. Lampung Jasa Utama bertujuan sebagai cara pemerintah daerah untuk mendukung program pembangunan daerah seperti infrastruktur serta menggerakkan potensi sumber daya yang ada di Provinsi Lampung. Kedua, PT. Lampung Jasa Utama merupakan salah satu BUMD di Provinsi Lampung yang mendapatkan penyertaan modal yang bersumber dari APBD Provinsi Lampung.

3.4 Informan Penelitian

Informan dalam penelitian kualitatif merupakan sumber data yang akan memberikan informasi dalam mengungkapkan permasalahan yang akan diteliti. Informan dipilih secara *purposive sampling*, pemilihan informan didasarkan pada beberapa aspek, yaitu informan merupakan orang yang membidangi dan menguasai permasalahan, serta memiliki pengalaman dan mengerti tentang Implementasi Kebijakan PT. Lampung Jasa Utama sebagai BUMD di Provinsi Lampung. Adapun informan pada penelitian ini yaitu:

Nama Informan	Jabatan
Ir. Taufik Hidayat, M.M.,M.EP	Plt. Direktur Utama PT. Lampung Jasa Utama Tahun 2022-2023
Hendra Prastya, S.E., M.Si	Sekretaris Corporate PT. Lampung Jasa Utama
Dede Maysaroh. S.AN	Asisten Manager SDM dan Arsip PT. Lampung Jasa Utama
Ade Sandra Dewi, S.E., M.S., Ak	Satuan Pengawas Internal PT. Lampung Jasa Utama

3.5 Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang didapat secara langsung dari hasil observasi dan wawancara. Data primer dalam penelitian ini didapatkan melalui wawancara langsung dengan informan yang memiliki keterkaitan dengan masalah penelitian. Adapun data primer yang digunakan dalam penelitian ini berupa observasi dan wawancara dengan Plt Direktur Utama dan Staff PT. Lampung Jasa Utama.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang digunakan untuk menentukan fakta kebenaran dari hasil wawancara, data sekunder bersumber dari data primer yang kemudian ditulis oleh penulis sebelumnya, data sekunder dapat diperoleh dengan membaca, mempelajari, dan memahami berdasarkan buku-buku atau dokumen yang berkaitan dengan masalah penelitian.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah paling strategis dalam penelitian yang bertujuan untuk memperoleh data (Sugiyono, 2016). Teknik pengumpulan data memiliki kaitan yang erat dengan masalah penelitian, terdapat arahan yang dapat mempengaruhi bagaimana peneliti mendapatkan data yang sesuai dengan yang diharapkan dan sesuai dengan yang ada di lapangan. Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik pengumpulan data dengan menggunakan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi sebagai berikut:

1. Observasi

Observasi adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui pengamatan langsung untuk memperoleh data yang diperlukan. Observasi dilakukan dengan mengamati keadaan atau perilaku objek yang menjadi sasaran untuk mendapatkan data yang akan dijadikan sebagai data pendukung dalam memecahkan masalah. Observasi yang dilakukan dalam penelitian ini berupa pengamatan terhadap kondisi keseluruhan di kantor PT. Lampung Jasa Utama. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan observasi dan pengamatan yang berkaitan dengan implementasi kebijakan di PT. Lampung Jasa Utama dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah. Observasi dilakukan secara langsung oleh peneliti dengan melakukan pengamatan di lapangan yaitu di kantor PT. Lampung Jasa Utama. Adapun rangkaian kegiatan observasi yang dilakukan peneliti sebagai berikut:

Tabel 4 Kegiatan Observasi

Indikator	Kegiatan Observasi	Waktu Pelaksanaan Observasi
Komunikasi	Peneliti melakukan pengamatan di PT. Lampung Jasa Utama dalam melakukan komunikasi baik internal maupun eksternal dalam pelaksanaan kebijakan yang berkaitan dengan usaha-usaha yang dapat menghasilkan profit	Observasi dilakukan selama 1 bulan di PT. Lampung Jasa Utama
Sumber Daya	Peneliti mengamati kemampuan bekerja para pegawai PT. Lampung Jasa Utama dalam melaksanakan kebijakan serta melakukan pengamatan terhadap fasilitas yang tersedia	Observasi dilakukan selama 1 bulan di PT. Lampung Jasa Utama
Disposisi	Peneliti melakukan pengamatan terhadap sikap pegawai dalam melaksanakan kebijakan dan pengangkatan birokrat yang dijalankan PT. Lampung Jasa Utama	Observasi dilakukan selama 1 bulan di PT. Lampung Jasa Utama
Struktur Birokrasi	Peneliti mengamati <i>Standard Operating Procedure (SOP)</i> PT. Lampung Jasa Utama	Observasi dilakukan selama 1 bulan di PT. Lampung Jasa Utama

Sumber: Diolah Peneliti, 2024

2. Wawancara

Wawancara merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan dua belah pihak secara langsung kepada informan, wawancara dilakukan dengan memberikan pertanyaan yang berkaitan dengan masalah penelitian. Wawancara yang dilakukan pada penelitian ini adalah wawancara terstruktur, yaitu peneliti sudah menyiapkan beberapa pertanyaan yang akan dijawab oleh informan. Pelaksanaan wawancara

terstruktur dinilai cukup efisien karena pelaksanaannya lebih bebas dan tujuannya untuk menemukan pokok permasalahan secara terbuka dimana informan dimintai opini serta ide untuk menjawab pertanyaan yang berkaitan dengan masalah penelitian.

Proses wawancara peneliti menggunakan pedoman yang mencantumkan pokok-pokok yang ingin diketahui secara mendalam mengenai implementasi kebijakan tersebut tanpa menentukan urutan pertanyaan. Pedoman wawancara digunakan untuk mengingatkan peneliti mengenai aspek-aspek yang harus dibahas, sekaligus menjadi *checklist* apakah aspek-aspek tersebut telah dibahas atau ditanyakan. Pertanyaan yang diajukan sesuai dengan tujuan penelitian dan diarahkan sesuai dengan kebutuhan data yang ingin diperoleh.

Pada penelitian ini, wawancara dilakukan secara mendalam di lokasi penelitian yaitu di PT. Lampung Jasa Utama. Wawancara dilakukan pada tanggal 30 November 2023, informan dalam wawancara ini yaitu Plt. Direktur PT. Lampung Jasa Utama Tahun 2022-2023, Ir. Taufik Hidayat, M.M.,M.EP. Peneliti kembali melakukan wawancara kepada beberapa pegawai PT. Lampung Jasa Utama yaitu Sekretaris Corporate PT. Lampung Jasa Utama, Asisten Manager SDM dan Arsip PT. Lampung Jasa Utama, dan Satuan Pengawas Internal PT. Lampung Jasa Utama, wawancara ini dilakukan pada tanggal 19 Maret 2024. Peneliti melakukan wawancara dengan memberikan pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan topik penelitian, kemudian hasil wawancara direkam dengan bantuan Handphone serta dicatat dan diambil garis besarnya.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan cara yang dilakukan untuk mendapatkan data dan informan dengan melakukan penelusuran bahan pustaka yang berbentuk arsip, buku, gambar, tulisan berupa dokumen atau laporan serta keterangan

yang relevan dengan topik penelitian (Sugiyono, 2016). Dokumentasi pada penelitian ini bertujuan untuk mengumpulkan bukti yang nyata bahwa peneliti telah melakukan penelitian langsung di lokasi terkait dengan melakukan observasi dan wawancara, dokumentasi dalam hal ini dapat berupa fenomena yang diabadikan pada suatu waktu.

Dalam penelitian ini, data yang didapat berupa dokumen-dokumen PT. Lampung Jasa Utama dan beberapa foto kelengkapan hasil wawancara yang berkaitan dengan topik penelitian. Adapun dokumentasi yang didapatkan oleh peneliti dalam penelitian ini yaitu:

1. Laporan Keuangan PT. Lampung Jasa Utama Tahun 2020-2022
2. Laporan Kinerja BUMD 2023 Data Biro Perekonomian Sekretariat Daerah Provinsi Lampung
3. Dokumen Pedoman *Good Corporate Governance* Pedoman Tata Kelola Perusahaan PT. Lampung Jasa Utama
4. Foto Kantor PT. Lampung Jasa Utama (Tampak Depan)
5. Foto Logo Instansi
6. Foto Struktur Organisasi PT. Lampung Jasa Utama
7. Kerja sama Pelayanan Jembatan Timbang PT. Lampung Jasa Utama dengan PT. Pelabuhan Indonesia Cabang Panjang
8. Foto Peninjauan Proyek Perumahan/Real Estate PT. Lampung Jasa Utama
9. Foto Kerja sama VIP Lounge PT. Lampung Jasa Utama dengan PT. Pelabuhan Indonesia
10. Foto Website Resmi PT. Lampung Jasa Utama

3.7 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data merupakan teknik atau metode yang digunakan untuk mengumpulkan data yang akan diteliti. Dibutuhkan langkah strategis dan sistematis dalam teknik analisis untuk memperoleh data yang valid. Pengumpulan data penelitian harus sesuai dengan kenyataan, artinya peneliti

harus benar-benar terjun langsung untuk mengetahui teknik pengumpulan data. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Analysis Interactive*. Menurut Miles dan Huberman (Sugiyono, 2016) yang membagi langkah-langkah analisis data sebagai berikut:

1. Reduksi Data

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, penyederhanaan, merangkum, pengabstrakan, transformasi data yang dianggap penting, dan menyingkirkan data yang tidak perlu serta merapihkan data sedemikian rupa sehingga dapat ditarik simpulan yang berkaitan dengan topik penelitian. Reduksi data dapat memberikan gambaran yang jelas untuk mempermudah peneliti dalam melakukan pengumpulan data selanjutnya.

2. Penyajian Data

Pada penelitian kualitatif, data yang didapat dikelompokkan untuk menemukan pola-pola yang telah ditentukan kemudian disajikan. Sajian ini merupakan kalimat yang disusun secara logis dan sistematis, sehingga bila dibaca akan bisa mudah dipahami berbagai hal yang terjadi dan memungkinkan peneliti untuk berbuat sesuatu pada analisis ataupun tindakan lain berdasarkan pemahamannya tersebut. Sajian data ini harus mengacu pada rumusan masalah yang telah dirumuskan sebagai pertanyaan penelitian, sehingga narasi yang tersaji merupakan deskripsi mengenai kondisi yang rinci untuk menceritakan dan menjawab setiap permasalahan yang ada. Penyajian data merupakan pengolahan data yang disajikan dalam bentuk uraian singkat dan sistematis. Data yang sudah tersusun memungkinkan adanya penarikan kesimpulan dari hasil wawancara dan observasi di lokasi penelitian.

3. Kesimpulan atau Verifikasi

Langkah akhir dari proses analisis data adalah penarikan kesimpulan. Penarikan kesimpulan merupakan bagian dari suatu konfigurasi yang utuh,

peneliti menarik kesimpulan dengan mencari makna dari setiap gejala yang ditemui. Simpulan perlu diverifikasi agar cukup mantap dan benar-benar bisa dipertanggungjawabkan.

3.8 Teknik Pengolahan Data

Tahap pengolahan data dalam penelitian ini meliputi:

1. *Editing* Data

Editing atau pemeriksaan adalah pengecekan atau penelitian kembali data yang telah dikumpulkan untuk mengetahui dan menilai kesesuaian dan relevansi data yang dikumpulkan untuk bisa diproses lebih lanjut. Data yang diperoleh oleh peneliti yaitu dari hasil wawancara, observasi, dan juga dokumentasi yang telah peneliti lakukan di PT. Lampung Jasa Utama. Hal yang perlu diperhatikan dalam editing ini adalah keterbacaan tulisan, kesesuaian jawaban, dan relevansi jawaban. Editing bertujuan untuk mengurangi kesalahan atau kekurangan yang ada didalam daftar pertanyaan yang sudah diselesaikan sampai sejauh mungkin.

2. Interpretasi Data

Interpretasi data merupakan hasil analisa data kemudian diinterpretasikan sehingga data-data tersebut memberikan informasi yang bermanfaat bagi peneliti. Pada tahap interpretasi data, data penelitian yang telah dideskripsikan baik melalui narasi maupun tabel selanjutnya diinterpretasikan sehingga dapat ditarik kesimpulan sebagai hasil penelitian. Interpretasi penulisan juga dilakukan dalam menampilkan data yang diperoleh dari cerita-cerita yang bersifat rahasia. Peneliti memilih kata-kata terbaik sehingga tidak menimbulkan kesan yang dapat merugikan banyak pihak.

3.9 Teknik Validasi Data

Teknik validasi data merupakan ketepatan data yang dihasilkan peneliti dengan apa yang terjadi pada objek yang diteliti, dengan kata lain data penelitian dapat

dipertanggungjawabkan kebenarannya (Sugiyono, 2016). Teknik validasi data digunakan untuk menguji kualitas melalui triangulasi yang diartikan sebagai pemeriksaan data dari berbagai sumber, keabsahan data dapat berkaitan dengan derajat kepercayaan atau kebenaran hasil suatu penelitian.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan triangulasi sumber dan metode dalam menentukan keabsahan pada temuan penelitian. Peneliti melakukan triangulasi sumber dengan cara menguji kredibilitas data dengan membandingkan data yang diperoleh dari para informan mengenai topik penelitian untuk kemudian dianalisis sehingga didapatkan hasilnya sesuai dengan tujuan penelitian. Misalnya membandingkan hasil observasi dengan wawancara, membandingkan antara apa yang dikatakan umum dengan yang dikatakan secara pribadi dan membandingkan hasil wawancara dengan dokumen yang ada. Kemudian dilakukan triangulasi metode. Triangulasi metode adalah usaha mengecek keabsahan data atau mengecek keabsahan temuan penelitian. Triangulasi metode dapat dilakukan dengan menggunakan lebih dari satu teknik pengumpulan data untuk mendapatkan data yang sama. Pelaksanaannya dapat juga dengan cara *check and recheck*.

IV. GAMBARAN UMUM

4.1 Gambaran Umum PT. Lampung Jasa Utama

Badan Usaha Milik Daerah merupakan perusahaan yang didirikan oleh pemerintah dan sebagian besar modalnya milik pemerintah daerah. BUMD merupakan salah satu bagian dari kebijakan pemerintah yang didirikan berdasarkan peraturan daerah yang bertujuan untuk menggali potensi yang ada di daerah untuk menambah pendapatan asli daerah yang digunakan untuk keberlangsungan pembangunan daerah tersebut. Pengelolaan BUMD harus dioptimalkan karena sangat berperan aktif dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai kekuatan perekonomian daerah (Yudho Taruno, 2018).

PT. Lampung Jasa Utama adalah salah satu Badan Usaha Milik Daerah di Provinsi Lampung. PT. Lampung Jasa Utama didirikan dengan bentuk Perseroan Daerah (Perseroda) sebagai tindak lanjut dari Peraturan Daerah tentang Pembentukan Badan Usaha Milik Daerah Tahun 2010 dan bertujuan untuk mendukung program pembangunan daerah di bidang infrastruktur serta mengoptimalkan potensi sumber daya yang ada di Provinsi Lampung. PT. Lampung Jasa Utama memiliki peran dan fungsi sebagai pelaksana kebijakan pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan daerah dan pemupukan serta peningkatan dana bagi pembiayaan pembangunan daerah.

Untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah, PT Lampung Jasa Utama menerapkan kebijakan untuk membangun bisnis baru yang menghasilkan keuntungan. Usaha yang akan dikembangkan harus dapat menghasilkan laba terus menerus meskipun memiliki modal terbatas.

PT. Lampung Jasa Utama memiliki beberapa bidang usaha diantaranya, Pelayanan Jembatan Timbang yang bekerjasama dengan PT. Pelabuhan Indonesia II Cabang Panjang, dan usaha di bidang konstruksi dan properti

seperti pemumahan komersil dan perumahan subsidi. Pada tahun 2021 PT. Lampung Jasa Utama melakukan pengembangan bidang usaha diantaranya energi, migas hulu dan hilir, digitalisasi, logistik, kawasan industri, transportasi bandara dan pelabuhan, pariwisata, pertanian dan peternakan. Saat ini PT. Lampung Jasa Utama memiliki dua anak perusahaan yakni PT. Lampung Energi Berjaya yang bergerak di bidang Migas dan PT. Trans Lampung Utama yang bergerak di bidang Transportasi.

4.2 Visi dan Misi PT. Lampung Jasa Utama

1. Visi

Terciptanya BUMD PT Lampung Jasa Utama (Perseroda) yang dikelola Secara Profesional dan Menjadi BUMD Kebanggaan Masyarakat Lampung.

2. Misi

- 1) Bersinergi dengan program Pemerintah Provinsi Lampung dan menerima penugasan-penugasan Pemerintah Provinsi Lampung, serta pemberdayaan ekonomi dan pelayanan masyarakat.
- 2) Mewujudkan BUMD yang dikelola secara profesional, profitable dan kompeten.
- 3) Bekerjasama dengan investor sebagai mitra-mitra baik BUMN, swasta nasional maupun swasta asing.
- 4) Mengoptimalkan peran PT Lampung Jasa Utama khususnya dalam membantu peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD).

4.3 Kondisi Geografis PT. Lampung Jasa Utama



Gambar 2 Sumber: Website PT. Lampung Jasa Utama

Gambar 2 menunjukkan Kantor PT. Lampung Jasa Utama yang beralamat di Jl. Jendral Sudirman No. 81, Tanjung Raya, Kec. Kedamaian, Kota Bandar Lampung, Kode Pos 35213.

4.4 Logo Instansi

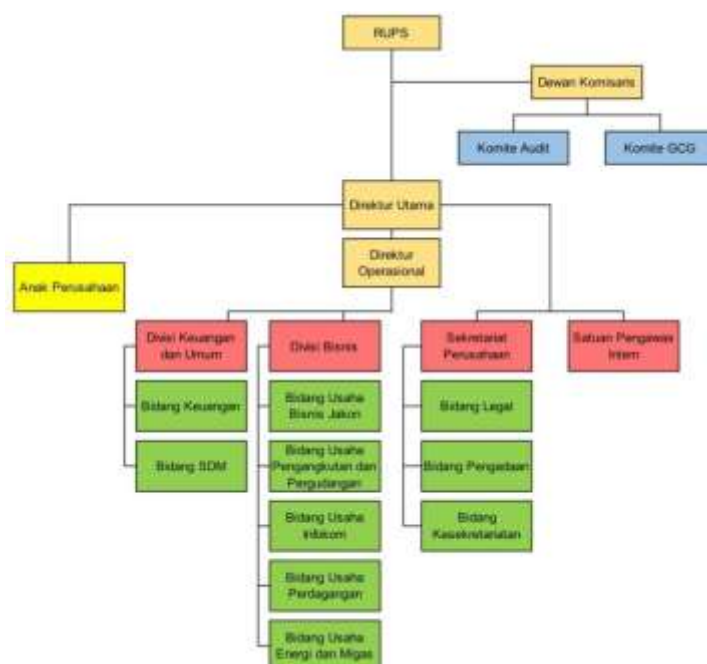


Gambar 3

Sumber: Website PT. Lampung Jasa Utama

4.5 Struktur Organisasi PT. Lampung Jasa Utama

Berikut Gambar Struktur Organisasi PT. Lampung Jasa Utama



Gambar 4

Sumber: Profil PT. Lampung Jasa Utama.

Adapun struktur organisasi PT. Lampung Jasa Utama terdiri dari:

No.	Nama	Jabatan
1.	Budhi Darmawan, S.T.,M.T	Komisaris utama
2.	Asrian, S.E.	Komisaris Independen
3.	Arie Sarjono Idris, S.E.,M.Si.	Direktur Utama
4.	Mashudi, S.E	Direktur Operaasional
5.	Iqbal Damara	Kepala Bidang Usaha Jasa Konstruksi
6.	Ahmad Marulloh	Manajer Keuangan dan Umum
7.	Arya Jaya	Kepala Bidang Usaha Informasi dan Komunikasi
8.	Hendra Prastya	Sekretaris Perusahaan
9.	M. Rido Radiansyah	Kepala Bidang Usaha Perdagangan
10.	Ria Desna Anggraini	Kepala Bidang Legal
11.	Dede Maysaroh	Kepala Bidang Kesekretariatan
12.	Jela Diniari	Kasir
13.	M. Adrian Gumelar	Staff Bidang Usaha Perdagangan
14.	Muhammad Nico Santana	Kepala Bidang Keuangan
15.	Aldi Aditya Budiman	Kepala Bidang Usaha Pengangkutan dan Pergudangan
16.	Mita Aprilianti	Staff Bidang Usaha Perdagangan
17.	Ahmad Richardo Kurniawan	Staff Bidang Usaha Jasa Konstruksi

Sumber: ljubumd.co.id

4.6 Tugas Masing-Masing Struktur Organisasi

1) RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham)

RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham) adalah lembaga tertinggi yang merupakan bagian dari perusahaan sebagai tempat para pemegang saham untuk mengambil keputusan penting yang kewenangannya tidak diberikan kepada Dewan Direksi maupun Dewan Komisaris dalam batas yang telah ditentukan oleh Undang-Undang atau Anggaran Dasar.

2) Dewan Komisaris

Dewan Komisaris bertugas melakukan pengawasan terhadap kebijakan pengurusan yang berkaitan dengan PT. Lampung Jasa Utama yang dilakukan oleh Direksi serta memberikan nasihat kepada Direksi termasuk pengawasan terhadap pelaksanaan Rencana Jangka Panjang PT. Lampung Jasa Utama. Rencana Kerja dan Anggaran PT. Lampung Jasa Utama serta ketentuan Anggaran Dasar dan Keputusan RUPS, serta peraturan perundang-undangan yang berlaku, untuk kepentingan PT. Lampung Jasa Utama dan sesuai dengan maksud dan tujuan PT. Lampung Jasa Utama. Dalam hal ini Dewan Komisaris melakukan pengawasan yang dilakukan oleh Direksi dan dibantu oleh:

- a. Komite Audit
- b. Komite GCG (*Good Corporate Governance*)

3) Direktur Utama atau Direksi

Direksi bertugas menjalankan segala tindakan yang berkaitan dengan pengurusan PT. Lampung Jasa Utama, untuk kepentingan PT. Lampung Jasa Utama dan sesuai dengan maksud dan tujuan PT. Lampung Jasa Utama, serta mewakili PT. Lampung Jasa Utama, baik di dalam maupun di luar Pengadilan tentang segala hal dan segala kejadian dengan pembatasan-

pembatasan sebagaimana diatur dalam peraturan perundang-undangan, Anggaran Dasar dan/atau Keputusan RPB/Rapat Umum Pemegang Saham. Direksi PT. Lampung Jasa Utama memiliki wewenang untuk Menetapkan kebijakan kepengurusan PT. Lampung Jasa Utama, dan mengatur penyerahan kekuasaan Direksi kepada seorang atau beberapa orang anggota Direksi untuk mengambil keputusan atas nama Direksi atau mewakili PT. Lampung Jasa Utama di dalam dan di luar pengadilan.

4) Direktur Operasional yang dibantu oleh beberapa divisi

a. Divisi Keuangan dan Umum

- 1) Bidang Keuangan, memiliki tugas dan wewenang di bidang keuangan dan perbendaharaan yang mencakup struktur modal ekuitas dan keuangan, perbankan atas penempatan dana, manajemen risiko, pendanaan proyek investasi, modal kerja dan pengelolaan kas/ Bank dan *treasury* dalam tata kelola valuta asing.
- 2) Bidang Sumber Daya Manusia, yang memiliki tugas maupun wewenang dalam implementasi manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi secara terintegrasi, yang terdiri dari sistem rekrutmen dan seleksi serta sistem pengembangan SDM (sumber daya manusia, sistem manajemen pengetahuan, sistem manajemen kinerja, sistem karir dan suksesi berdasarkan talent management, sistem retensi, dan sistem remunerasi.

b. Divisi Bisnis

- 1) Bidang Usaha Bisnis Jaminan Keselamatan Kerja Untuk Jasa Konstruksi (JAKON)
- 2) Bidang Usaha Pengangkutan dan Pergudangan
- 3) Bidang Usaha Informasi dan Komunikasi
- 4) Bidang Usaha Perdagangan
- 5) Bidang Usaha Energi dan Migas

c. Sekretariat Perusahaan, memiliki tugas untuk memastikan bahwa PT. Lampung Jasa Utama telah mematuhi peraturan tentang persyaratan keterbukaan sejalan dengan penerapan prinsip-prinsip yang telah ditetapkan, memberikan informasi yang dibutuhkan oleh Direksi dan Dewan Pengawas/Komisaris secara berkala dan/atau sewaktu-waktu apabila diminta, sebagai penghubung (*liaison officer*) dan menatausahakan serta menyimpan dokumen perusahaan, termasuk tetapi tidak terbatas pada Daftar Pemilik/Pemegang Saham, Daftar Khusus dan risalah rapat Direksi, rapat Dewan Pengawas/Komisaris dan RUPS. Sekretaris perusahaan dibagi menjadi beberapa bidang, yaitu:

- 1) Bidang Legal
- 2) Bidang Pengadaan
- 3) Bidang Kesekretariatan

d. Satuan Pengawas Intern

Satuan Pengawasan Intern dipimpin oleh seorang kepala yang diangkat dan diberhentikan oleh Direktur Utama berdasarkan mekanisme internal perusahaan dengan persetujuan Dewan Komisaris. Fungsi pengawasan intern adalah:

- 1) Evaluasi atas efektivitas pelaksanaan pengendalian intern, manajemen risiko, dan proses tata kelola perusahaan, sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kebijakan perusahaan
- 2) Pemeriksaan dan penilaian atas efisiensi dan efektivitas di bidang keuangan, operasional, sumber daya manusia, teknologi informasi, dan kegiatan lainnya.

VI. SIMPULAN DAN SARAN

6.1 Simpulan

Kebijakan yang dibuat dalam perumusan BUMD pada dasarnya adalah sebagai komponen dari otoritas daerah dalam mengembangkan kemajuan daerahnya. Perolehan laba yang dihasilkan dari BUMD merupakan sumber pendapatan daerah yang sangat berguna untuk meningkatkan perekonomian serta kesejahteraan masyarakat. Daerah yang dapat memberikan kontribusi berupa peningkatan PAD akan lebih optimal dalam memberikan dampak yang baik dalam pertumbuhan perekonomian daerah.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dijabarkan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa implementasi kebijakan yang dijalankan oleh PT. Lampung Jasa Utama sebagai Badan Usaha Milik Daerah di Provinsi Lampung sudah dijalankan dengan optimal meskipun masih terdapat beberapa kekurangan. Hal ini dapat dilihat berdasarkan empat indikator implementasi kebijakan menurut George C. Edward III sebagai berikut:

1. Penyaluran komunikasi yang baik akan menghasilkan suatu implementasi yang baik, dalam hal ini perusahaan melakukan komunikasi internal dan eksternal yang mana pada komunikasi internal perusahaan mengikutsertakan peran pegawai dalam melaksanakan kebijakan, dan segala informasi dikomunikasikan dengan transparan. Lalu pada komunikasi eksternal, PT. Lampung Jasa Utama menjalin komunikasi berupa hubungan kerjasama bisnis. Dalam pemilihan dan pelaksanaan kegiatan bisnis, PT Lampung Jasa Utama intens berkoordinasi dengan Pemerintah Provinsi Lampung beserta Organisasi Perangkat Daerah (OPD) terkait, serta memanfaatkan kemajuan teknologi dengan melakukan promosi produk pada website dan media sosial yang telah dibuat.

2. Dalam mengimplementasikan suatu kebijakan, pegawai sebagai sumber daya manusia merupakan sumber daya utama. PT. Lampung Jasa Utama melibatkan Lembaga Seleksi dalam merekrut pegawai baru dengan tujuan mendapatkan pegawai yang berkualitas dan berkompeten, PT. Lampung Jasa Utama memaksimalkan pendapatan perusahaan dengan melakukan evaluasi capaian di beberapa tahun sebelumnya dengan harapan dapat memberikan hasil yang lebih baik di tahun berikutnya, lalu memperbaiki sistem di segala bidang seperti tata kelola perusahaan, dan meningkatkan sumber daya. PT. Lampung Jasa Utama menyediakan sarana dan prasarana yang disesuaikan berdasarkan jenis bidang usaha yang dapat digunakan untuk menunjang operasional perusahaan agar pelaksanaan kebijakan dapat berjalan dengan maksimal, namun fasilitas yang disediakan belum dapat dikatakan memadai, tetapi hal ini bukan menjadi penghalang bagi perusahaan untuk memberikan yang terbaik, perusahaan akan tetap berusaha melakukan yang terbaik di tengah keterbatasan yang ada.
3. Disposisi dalam konteks perusahaan yang mengacu pada PT. Lampung Jasa Utama merujuk pada sikap atau karakteristik individu serta kecenderungan dalam berperilaku dan bertindak di lingkungan kerja. PT. Lampung Jasa Utama memiliki Pedoman *Good Corporate Governance* Pedoman Tata Kelola Perusahaan PT. Lampung Jasa Utama yang memuat aturan dalam pengangkatan dan pemberhentian Direksi. Direktur Utama PT. Lampung Jasa Utama yang menjabat pada tahun 2015 melakukan penyelewengan dana penyertaan modal yang diterima BUMD pada Tahun 2016-2018 dan negara mengalami kerugian sebesar Rp. 3.000.000.000.
4. *Standard Operating System* (SOP), PT. Lampung Jasa Utama memastikan pegawai memahami dan taat terhadap SOP yang telah diberlakukan berdasarkan tugas masing-masing berdasarkan *Key Performance Indicator* (KPI) yang mana hal tersebut akan terlihat berdasarkan kinerja pegawai. Pertumbuhan bisnis akan mempengaruhi pengembangan SOP, semakin banyak pengembangan bisnis baru maka SOP akan bertambah sesuai dengan kebijakan yang akan dilaksanakan.

6.2 Saran

Berdasarkan data hasil penelitian dan simpulan yang telah dijabarkan, maka peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. PT. Lampung Jasa Utama perlu meningkatkan kualitas manajemen internal dan mengurangi risiko kerugian dengan menerapkan praktik manajemen keuangan yang transparan dan memastikan pelaksana kebijakan bertanggung jawab atas unit pekerjaan yang diberikan. PT. Lampung Jasa Utama perlu memberikan ruang dengan menyediakan akses publik terhadap laporan keuangan. Berdasarkan laporan keuangan yang tertera pada website milik PT. Lampung Jasa Utama yaitu ljubumd.co.id. PT. Lampung Jasa Utama masih kurang memperbaharui laporan keuangan yang di publikasikan pada website tersebut, dengan dibuktikannya unggahan yang hanya menampilkan laporan keuangan pada tahun anggaran 2021.
2. PT. Lampung Jasa Utama perlu memperbaiki kualitas sumber daya manusia melalui pembinaan dan peningkatan pengasawasan serta mempertimbangkan langkah-langkah yang sudah di tempuh agar tidak terjadi penyelewengan dana sehingga perusahaan dapat berkontribusi terhadap Pendapatan Asli Daerah dan perekonomian di Provinsi Lampung.
3. Perusahaan perlu meningkatkan hubungan dengan pemerintah untuk membahas masalah dan kekhawatiran, dengan komunikasi seperti ini dinilai dapat membantu untuk mencegah masalah yang timbul seperti kurangnya kontribusi perusahaan terhadap Pendapatan Asli Daerah yang dapat dilihat berdasarkan penyetoran dividen PT. Lampung Jasa Utama ke Pemerintah Provinsi Lampung.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustinus, Leo. 2008. *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Agus Sartono. 2003. *Manajemen Keuangan:Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: BPFE. Hal 102
- Ahmad, Ismail. Eja. Dkk. 2022. *Analisis Peran Badan Usaha Milik Daerah Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (Studi Pada PDAM Tirta Batanghari)*. Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen dan E-Commerce. Vol 1. No 4.
- Ahmad H. Gopar. 2011 *Studi Kasus Penyertaan Modal Pemerintah Provinsi Kalimantan Selatan Ke Koperasi*.
- Aldelano, Ilham. 2017. *Analisis Good Corporate (GCG) Pada Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Provinsi Sumatera Barat (Studi Kasus PT Grafika Jaya Sumbang)*. Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik. Vol.2. No.3. Hal 187. FISIP Universitas Andalas.
- Anggraeni, D. R. 2020. *Pengaruh Pendapatan Asli Daerah (PAD), Belanja Modal, Dana Perimbangan dan Ukuran Pemerintah Daerah Terhadap Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota di Provinsi Jawa Timur*. Vol.25. No.1. Hal 1-9.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosdakarya.
- Ani Sri Rahayu. 2017. *Pengantar Pemerintahan Daerah Kajian Teori, Hukum, dan Aplikasinya*, Sinar Grafika, Malang. Hal 14.
- Basrowi & Suwandi. 2008. *Memahami penelitian kualitatif*. Jakarta: Rineka Cipta
- Darise, Nurlan. 2008. *Pengelolaan Keuangan Daerah*. Jakarta. Indeks
- Dianniar, Utri. 2023. *Analisis Kontribusi BUMD Terhadap Pendapatan Asli Daerah Kota Pontianak*. Abdi Equator. Badan Perencanaan dan Pembangunan Kota Pontianak. Vol.3. No.1. Hal 26-29.

- Hanafi, Nurcholis. 2005. *Teori Dan Praktek Pemberitaan Dan Otonomi Daerah*. PT.Grasindo, Jakarta. Hal 6.
- Hari, Dwi C. 2020. *Implementasi Kebijakan Peningkatan Pendapatan Daerah (Studi Pada Perusahaan Daerah Jasa Yasa Kabupaten Malang)*. Ilmu Administrasi Publik. Universitas Islam Malang.
- Jasrial. Tirtariandi, Yuli. 2014. *Implementasi Kebijakan Penataan Badan Usaha Milik Daerah Di Kabupaten Bangka Barat*. Jurusan Ilmu Administrasi. Universitas Terbuka. Hal 6-7.
- Jogiyanto. 2000. *Teori Portofolio dan Analisis Investasi*. Yogyakarta: BPFE UGM. Hal 87.
- Kresno Sarosa P. 2010. *Kinerja dan Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD)*. Jurnal Ilmu Ekonomi dan Pembangunan Vol. 9, No. 1, Fakultas Ekonomi UNS
- Luigi, L. Vecky, A & Patrick. 2017. *Analisis Pendapatan Asli Daerah Kota Jayapura*. Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi. Hal 22-23.
- Mamduh M. Hanafi 2014. *Analisis Laporan Keuangan*. Edisi Keempat. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Nugroho D, Riant. 2004. *Kebijakan Publik Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi*. PT. Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Peraturan Daerah (PERDA) Provinsi Lampung Nomor 15 Tahun 2014 Tentang Penambahan Penyertaan Modal Pemerintah Provinsi Lampung
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2017 Tentang Badan Usaha Milik Daerah
- PT. Lampung Jasa Utama (Perseroda), *Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Pedoman Good Corporate Governance (GCG)*. 2023

- Safira Rindi, Yafiz M. 2022 *Analisis Pengaruh Kontribusi BUMD Terhadap Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Provinsi Sumatra Utara*. Jurnal Cakrawala Ilmiah. Vol.1. No.7. Hal 2-3.
- Subarsono, AG. 2022. Analisis Kebijakan Publik Konsep, Teori, dan Aplikasi. Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Sugiyono. 2016. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Penerbit Alfabeta
- Sundjaja, Ridwan dan Inge Barlin. 2010. Manajemen Keuangan. Edisi 6. Penerbit Literata Lintas Media, Jakarta.
- Suparno. 2017. Implementasi Kebijakan Publik Dalam Praktek. Dwika Pustaka Jaya.
- Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah dan Pemerintah Daerah.
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.
- Usman F. Julius A. Charly. M 2015. *Analisis Efektifitas Dan Kontribusi Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah Yang Dipisahkan Terhadap Pendapatan Asli Daerah (Pad) Kabupaten Indragiri Hulu*. Jurnal Kajian Ekonomi dan Keuangan Daerah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Cendrawasih.
- Winarno Budi. 2012. Kebijakan Publik: Teori, Proses, dan Studi Kasus. Yogyakarta Caps.
- Yudho Taruno Muryanto. 2018. *Tanggung Jawab Pengelolaan BUMD Kajian Empirik Mengenai Tugas, Wewenang Dan Tanggung Jawab Pengelolaan BUMD*. Setara Press Malang.
- Yuwono, Seny, Jukarno, Iksan. 2008. Petunjuk Praktis Penyusunan *Balanced Scorecard*, menuju organisasi yang Berfokus Pada Strategi. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

<https://radarlampung.disway.id/read/669664/tak-sumbang-dividen-untuk-pemprov-lampung-pt-lju-klaim-jadikan-keuntungan-untuk-modal>

Di akses pada 21 Maret 2024

https://kulintang.co/mudik-2023-ada-ruang-vip-lounge-hanya-di-3-kapal-ini/#google_vignette

Di akses pada 21 Maret 2024