

**PERUSAHAAN DAERAH DAN KONTRIBUSINYA TERHADAP
PENDAPATAN ASLI DAERAH (PAD) DI KABUPATEN NATUNA
TAHUN 2012-2014**

Wan Trisnazilah Sanusi

Email : wantrisnazilah.sanusi@yahoo.co.id

Pembimbing : Drs. H. Ishak, M.Si

Jurusan Ilmu Pemerintahan FISIP Universitas Riau,
Kampus Bina Widya Jl. H.R. Soebrantas km.12,5 Simp, Baru Pekanbaru 28293
Telp/Fax. 0761-63277

Abstrak

This study was conducted with the aim to determine what factors affect the decrease in revenue at the Regional Company of Natuna Regency in 2012-2014. The problem in this research is the Regional Company has not been able to contribute optimally to increase PAD. While Natuna Regency has the potential of supporting natural resources to increase PAD. This research uses descriptive analysis method by using qualitative approach. This research is located in Natuna Regency Regional Company. Informants of this study are people who provide information relating to research problems. Data collection techniques used are Observation, interview, and documentation.

Regional Company hereinafter referred to as Perusda is a Company which is part or all of the capital owned is owned by the Regional Government, whether derived from separated regional wealth or from APBD, which is managed with the capital wholly or in large part is the result of separated wealth. Regional Company of Natuna Regency is a regional business entity domiciled in Kota Ranai Natuna Regency, established based on Natuna Regency Regulation Number 2 Year 2004. Regional Company is engaged in the business of electricity subsidy, general trading business and services, and others. The Regional Company of Natuna Regency has enough natural resources potential to be developed. The causes of local companies have not been able to contribute in increasing the PAD are: (A) Stagnation Regional Business Field Company, The impact of stagnation of business activities Regional Company is the decline in corporate earnings. (B) The Dilemma of Regional Enterprise Management, Regional Company Management is faced with a difficult problem (dilemma) between applying professionalism with unhealthy organizational conditions. (C) Peruda's supervisory control, the weakness of the supervisory body actually occurs due to the lack of attention of supervisory bodies to the way of perusda. (D) External environmental factors Perusda, including: regional economic stability, regional bureaucracy control, and political intervention.

Keywords: Local Government, Regional Company

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kabupaten Natuna adalah salah satu daerah otonom di Indonesia yang dibentuk berdasarkan Undang-undang No. 53 Tahun 1999 dari hasil pemekaran Kabupaten Kepulauan Riau yang terdiri dari 6 (enam) Kecamatan yaitu Kecamatan Bunguran Timur, Bunguran Barat, Jemaja, Siantan, Midai, Serasan, dan Kecamatan Pembantu Tebang Ladan. Seiring dengan kewenangan Otonomi Daerah, Kabupaten Natuna kemudian melakukan pemekaran Kecamatan yang hingga tahun 2004 menjadi 10 (sepuluh) Kecamatan dengan penambahan, Kecamatan Palmatak, Subi, Bunguran Utara, dan Pulau Laut dengan jumlah Kelurahan/Desa sebanyak 53 (lima puluh tiga). Hingga tahun 2017 ini Kabupaten Natuna telah memiliki 16 Kecamatan. 6 Kecamatan pemekaran baru itu diantaranya adalah Kecamatan Pulau Tiga, Bunguran Timur Laut, Bunguran Tengah, Siantan Selatan, Siantan Timur, Dan Jemaja Timur dengan total jumlah Kelurahan/Desa sebanyak 75.

Wilayah Kabupaten Natuna merupakan wilayah yang kaya dan strategis. Secara geografis Kabupaten Natuna di sebelah utara berbatasan dengan Vietnam dan Kamboja, di selatan berbatasan dengan Sumatera Selatan dan Jambi, di bagian barat dengan Singapura, Malaysia, Riau, dan di bagian timur dengan Malaysia Timur dan Kalimantan Barat. Sehingga dengan kondisi geografis ini, Kabupaten Natuna menjadi kawasan pelayaran internasional dan kaya dengan sumber daya alam laut dan sumber daya energi yang terkandung di dalamnya.

Kabupaten Natuna merupakan salah satu daerah yang

memiliki potensi Sumber Daya Alam (SDA) yang mendukung untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD), oleh karena itu berdasarkan keputusan Bupati Natuna Nomor 105 Tahun 2001 pada tanggal 8 Juli 2004 dibentuklah Perusahaan Daerah Natuna. Adapun maksud pendirian Perusahaan Daerah sebagaimana yang telah ditetapkan oleh Keputusan Bupati bahwa dalam rangka membantu Kepala Daerah untuk menggali potensi Daerah seoptimal mungkin secara berdaya, berhasil guna dan ikut mendorong perkembangan perekonomian Daerah serta sebagai salah satu sumber andalan Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Perusahaan Daerah Kabupaten Natuna adalah badan hukum yang berhak melakukan usaha-usaha berdasarkan Peraturan Daerah. Perusahaan Daerah Kabupaten Natuna berkedudukan dan berkantor pusat di Ibukota Kabupaten Natuna dan mempunyai kantor cabang, kantor perwakilan, dan kantor keagenan di dalam dan di luar Daerah. Perusahaan Daerah Kabupaten Natuna bertujuan mengadakan usaha dengan seluas-luasnya dalam rangka meningkatkan kesejahteraan dan memenuhi kebutuhan rakyat menuju masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila. Secara umum peranan Perusahaan Daerah dalam kegiatan perekonomian dan pembangunan Daerah dapat dilihat dari 3 (tiga) aspek, yaitu;

1. Peningkatan Produksi
2. Perluasan Kesempatan kerja, dan
3. Peningkatan Pendapatan Daerah.

Secara khusus peran Perusahaan Daerah adalah sebagai

salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Daerah, maka tentu saja Perusahaan Daerah dituntut agar lebih profesional dan lebih efisien dalam melaksanakan usahanya. Dalam Peraturan Daerah Kabupaten Natuna Nomor 2 Tahun 2004 Tentang Pendirian Perusahaan Daerah Kabupaten Natuna Bab IV Pasal 6 Perusahaan Daerah dapat bergerak dibidang (Pasar dan Pertokoan, Listrik, Apotek, Jasa Transportasi, Penyaluran Bahan Bakar, Konstruksi, Perdagangan Umum, Pariwisata dan Jasa Pendukungnya, Rekreasi, Pertambangan dan Industri, Pertanian dan Peternakan, Perkebunan dan Kehutanan, Kelautan dan Perikanan, dan usaha-usaha lain dengan pertimbangan Badan Pengawas dan persetujuan Kepala Daerah).

Pada perjalanannya Perusahaan Daerah Kabupaten Natuna hanya mampu menjalankan sebagian usaha dari yang ditetapkan berdasarkan Perda itu. Adapun macam-macam usaha yang dilakukan oleh Perusahaan Daerah Kabupaten Natuna adalah:

1. Usaha Kelistrikan Subsidi Kecamatan
2. Usaha Kelistrikan Subsidi Daerah/Pedesaan
3. Usaha Gas
4. Usaha Premium
5. Usaha Perdagangan Umum dan Jasa

- a. Usaha Perdagangan Umum
- b. Usaha Pujasera
- c. Usaha Jasa Pasar
- d. Usaha Jasa Cuci Mobil

6. Usaha Jasa Mini Bus
7. Usaha Perikanan
8. Usaha Perindustrian

Perusahaan Daerah dalam kegiatannya diharapkan dapat memberikan Kontribusi serta menjadi salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD) khususnya di Kabupaten Natuna. Perusahaan Daerah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya memiliki visi yaitu “Perusda Cemerlang 2025” yang membangun Perusahaan Daerah untuk menggali potensi ekonomi Daerah menjadi potensi usaha dan sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kabupaten Natuna.

Dilihat dari fungsinya Perusahaan Daerah didirikan bertujuan untuk turut serta melaksanakan pembangunan Daerah. Perusahaan Daerah merupakan sebuah perwujudan dari peran Pemerintah Daerah dalam meningkatkan pembangunan ekonomi Daerah. Namun demikian peran dan Kontribusi laba Perusahaan Daerah dalam penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Natuna masih sangat kecil dan menjadi salah satu masalah keuangan Kabupaten Natuna.

Tabel 1.1
Pendapatan Perusahaan Daerah Kabupaten Natuna Tahun 2012-2014

No	Pendapatan	2012	2013	2014
1	Usaha Subsidi Kecamatan	7.611.545.040,0 0	3.339.686.160, 00	3.325.201.680, 00
2	Usaha Kelistrikan Subsidi Derah/Pedesaan	1.841.258.600,0 0	2.106.030.644, 00	1.713.661.138, 00
3	Usaha Gas	446.710.000,00	382.240.000,0 0	473.985.000,0 0
4	Usaha Premium	-	-	435.534.500,0 0
5	Usaha Perdagangan Umum dan Jasa			
	A. Usaha Perdagangan	317.540.800,00	87.606.514,00	4.000.000,00
	B. Usaha Jasa Pujasera	288.480.000,00	288.550.000,0 0	145.200.000,0 0
	C. Usaha Jasa Pasar	250.260.000,00	259.450.000,0 0	263.305.000,0 0
	D. Usaha Jasa Cuci Mobil	10.000.000,00	-	-
6	Usaha Jasa Mini Bus	-	-	42.258.000,00
7	Usaha Perikanan	-	-	438.525.106,0 0
8	Usaha Perindustrian	-	167.292.100,0 0	-
	TOTAL	10.765.794.440, 00	6.630.855.418, 00	6.841.670.424, 00

Sumber: Laporan Auditor Independen & Laporan Keuangan Perusahaan Daerah Kabupaten Natuna Tahun 2015

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa Perusahaan Daerah Kabupaten Natuna mengalami penurunan pendapatan yang terjadi hampir disetiap tahunnya, hal tersebut tentu menjadi persoalan dalam pengelolaan Perusahaan Daerah. Dibentuknya perusahaan daerah adalah untuk dapat

berkontribusi bagi peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dengan terjadinya penurunan pendapatan itu tentu kontribusi bagi PAD juga menurun. Berikut kontribusi Perusahaan Daerah Kabupaten Natuna terhadap PAD Kabupaten Natuna tahun 2012-2014.

Tabel 1.2
Kontribusi Perusahaan Daerah Kabupaten Natuna Terhadap PAD Natuna
Tahun 2012-2014

No	Tahun	Pendapatan Asli Daerah (PAD)	Pendapatan Perusahaan Daerah Natuna	Kontribusi (%)
1	2012	35.351.000.000	10.765.794.400	30.45 %
2	2013	26.583.613.872	6.630.855.418	24.94 %
3	2014	37.728.000.218	6.841.670.424	18.13 %

Sumber: Perusahaan Daerah Kabupten Natuna Tahun 2015

Berdasarkan tabel 1.2 dapat dilihat Perusahaan Daerah Kabupaten Natuna sampai saat ini nyatanya belum mampu berkontribusi secara optimal baik dalam konteks internal perusahaan itu sendiri maupun dalam meraih laba, guna sumbangsih bagi Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Belum optimalnya kontribusi Perusahaan Daerah Kabupaten Natuna terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Natuna paling tidak dapat dilihat dari dua akar persoalan. Akar persoalan pertama adalah akar persoalan yang datang dari Pemerintah dan akar persoalan kedua adalah akar persoalan yang datang dari Perusahaan Daerah itu sendiri.

a) Akar persoalan dari Pemerintah Kabupaten Natuna

1. Adanya campur tangan (intervensi) birokrasi dalam penentuan arah (bisnis) perusahaan.
2. Perusahaan Daerah dianggap sebagai “mesin uang” pejabat daerah baik dalam bentuk pinjaman maupun “ancaman”.
3. Intervensi birokrasi selain pada penentuan arah (bisnis) perusahaan juga dalam menempatkan orang-orang yang bekerja dalam Perusahaan (karyawan yang titipan pejabat daerah)

b) Akar masalah pada Perusahaan Daerah

1. Rendahnya profesionalisme karyawan karena tidak adanya reward and punishment.
2. Tidak jelasnya arah (*business plan*) perusahaan
3. Pengelolaan (manajemen) yang masih kurang memiliki kecakapan dalam mengelola Perusahaan Daerah.

Dari permasalahan diatas, maka dapat dilihat bahwa peranan Perusahaan Daerah Kabupaten Natuna cukup penting dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD), maka dalam hal ini perlu dilakukannya kajian mengenai “**Perusahaan Daerah Dan Kontribusinya Terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) Di Kabupaten Natuna Tahun 2012-2014**”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Mengapa kontribusi Perusahaan Daerah Kabupaten Natuna belum optimal dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Natuna tahun 2012-2014?

C. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor apa saja yang

mempengaruhi penurunan penerimaan Perusahaan Daerah Kabupaten Natuna sehingga berdampak pada menurunnya kontribusi Perusahaan Daerah terhadap Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Natuna tahun 2012-2014.

2. Manfaat Penelitian

1. Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai rujukan para pengampu kebijakan di Kabupaten Natuna Provinsi Kepulauan Riau dalam memandang keberlangsungan Perusahaan Daerah dan pengambilan kebijakan-kebijakan strategis lainnya.
2. Secara akademis hasil penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi sebagai rujukan studi-studi lanjutan yang membahas pada masalah sejenis juga diharapkan berkontribusi sebagai bahan pengembangan keilmuan, khususnya dalam Jurusan Ilmu Pemerintahan FISIP UR.

D. Kerangka Teori

1. Otonomi Daerah

Menurut Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014, Otonomi Daerah adalah hak, wewenang, dan kewajiban Daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan Pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan Peraturan Perundang-undangan. Otonomi Daerah atau lebih dikenal dengan sebutan otonoda telah mengubah secara signifikan tata kelola Pemerintahan dari Sentralisasi menjadi Desentralisasi di berbagai bidang. Secara filosofi otonomi daerah adalah pemberdayaan dan intensifikasi sumber-sumber daya yang ada di daerah. Konsep

penjelasan diutamakan bahwa penyelenggaraan pemerintah daerah didasarkan pada empat (4) prinsip yaitu:

1. Pelaksanaan pemberian otonomi daerah, harus menunjang aspirasi perjuangan rakyat, yakni memperkuat Negara kesatuan dan mempertinggi tingkat kesejahteraan rakyat.
2. Pembagian otonomi kepada daerah harus merupakan otonomi yang nyata dan bertanggung jawab.
3. Asas desentralisasi dilaksanakan bersama-sama dengan dekonsentrasi dengan memberikan kemungkinan pada pelaksanaan tugas asas pembantuan.
4. Pemberian otonomi kepada daerah adalah untuk menyatakan daya guna (efektivitas) dan hasil guna (efisien) penyelenggaraan pemerintah dan pelayanan terhadap masyarakat, kestabilan politik dan kesatuan bangsa.

Pelaksanaan Otonomi Daerah mengamanatkan bahwa tujuan Otonomi Daerah adalah untuk mempercepat tercapainya kesejahteraan rakyat melalui peningkatan pelayanan, pemberdayaan, dan peran serta masyarakat. Dalam konsep Otonomi Daerah, Pemerintah Daerah dituntut untuk melakukan pengelolaan keuangan daerah secara efektif, efisien, dan akuntabel. Pemerintah Daerah harus berusaha melakukan pengelolaan penerimaan Daerah secara cermat, tepat, dan hati-hati.

Sebagaimana dikemukakan oleh Mardiasmo (2002), bahwa Otonomi yang diberikan kepada

Daerah Kabupaten dan Kota dilaksanakan dengan kewenangan yang luas, nyata dan bertanggungjawab kepada Pemerintah Daerah secara proporsional.

2. Pengawasan

Pengawasan dapat dirumuskan sebagai proses penentuan apa yang harus dicapai yaitu standar, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan. Menilai pelaksanaan dan bila perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana yaitu selaras dengan standar (Hasibuan, 1995). Hal ini sejalan dengan pendapatnya Dharma Setyawan Salam yang mana pengawasan adalah proses penentuan apa yang harus dicapai yaitu standar. Apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, melalui pelaksanaan, dan bilamana perlu melakukan perubahan-perubahan sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana, yaitu selaras dengan panduan. (Salam, 2004)

Juran Gryna, Jr mengemukakan tiga buah definisi pengawasan kualitas. Pengawasan kualitas adalah keseluruhan kumpulan kegiatan yang melalui kegiatan tersebut dicapai kecocokan untuk digunakan, yaitu melaksanakan fungsi kualitas. Pengawasan adalah proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan tersebut. Pengawasan adalah proses untuk memastikan bahwa segala aktivitas yang terlaksana sesuai dengan apa yang direncanakan.

Menurut Winardi “
pengawasan adalah semua aktivitas

yang dilaksanakan oleh pihak manager dalam upaya memastikan bahwa hasil actual sesuai dengan hasil yang di rencanakan”. Sedangkan menurut Basu Swasta “pengawasan merupakan fungsi yang menjamin bahwa kegiatan-kegiatan dapat memberikan hasil seperti yang diinginkan”. Sedangkan menurut Komaruddin “pengawasan adalah berhubungan dengan perbandingan antara pelaksana aktual rencana, dan awal langkah perbaikan terhadap penyimpangan dan rencana yang berarti”.

Pengawasan pada dasarnya diarahkan sepenuhnya untuk menghindari adanya kemungkinan penyelewengan atau penyimpangan atas tujuan yang akan dicapai, melalui pengawasan dapat dibantu melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan secara efektif dan efisien.

3. Kebijakan

Dunn (dalam buku AG. Subarsono, 2005) mengungkapkan bahwa kebijakan merupakan sebuah disiplin ilmu sosial terapan yang menggunakan berbagai metode kebijakan dengan argumen untuk menghasilkan dan memindahkan informasi yang relevan dengan kebijakan, sehingga dapat dimanfaatkan ditingkat politik dalam rangka memecahkan masalah kebijakan. Ditegaskan juga bahwa Implementasi kebijakan adalah yang telah diambil dan dilaksanakan oleh unit-unit administrasi yang memobilisasikan sumber daya finansial dan manusia.

4. Politik Anggaran Keuangan Daerah

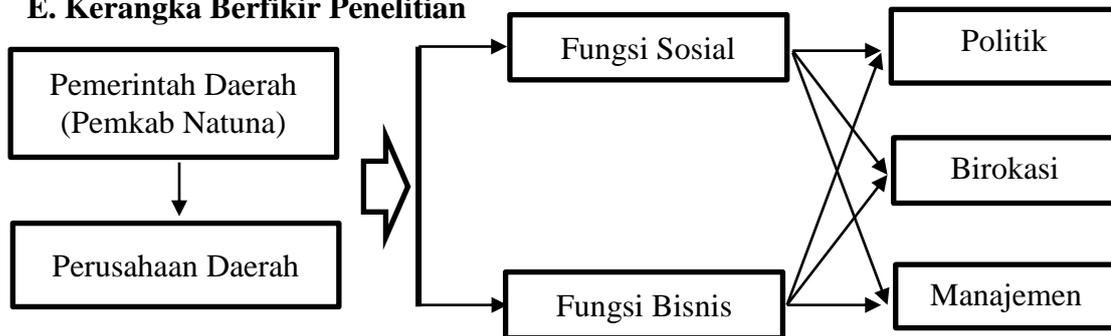
Anggaran merupakan suatu alat perencanaan mengenai pengeluaran dan pendapatan pada

masa yang akan datang umumnya disusun untuk masa satu tahun. Anggaran juga berfungsi sebagai alat kontrol atau pengawasan, baik terhadap pendapatan maupun peneluaran pada masa yang akan datang (Suparmoko, 2002).

Menurut Gomes dalam Mardiasmo (2002), Anggaran merupakan dokumen yang berusaha untuk mendamaikan prioritas-

prioritas program dengan sumber-sumber pendapatan yang diproyeksikan. Anggaran menggabungkan suatu pengumuman dari aktivitas organisasi atau tujuan untuk suatu jangka waktu yang ditentukan dengan informasi mengenai dana yang dibutuhkan untuk aktivitas tersebut atau untuk mencapai tujuan tersebut.

E. Kerangka Berfikir Penelitian



Sumber: Data Olahan Penulis

G. Metode Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Adapun jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif dalam hal ini adalah untuk mengidentifikasi lingkungan internal dan eksternal Perusahaan Daerah Kabupaten Natuna sehingga dapat mengetahui mengapa Perusahaan Daerah Kabupaten Natuna belum mampu berkontribusi secara optimal dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Natuna. Lokasi penelitian ini terletak di Kabupaten Natuna Provinsi Kepulauan Riau. Penetapan informan dalam penelitian ini berdasarkan anggapan bahwa informan dapat memberikan informasi yang diinginkan penelitian sesuai dengan permasalahan penelitian.

Informan dalam penelitian ini antara lain DPRD Kabupaten Natuna, Dinas Pendapatan Daerah (DISPENDA), BPKAD, Perusahaan Daerah.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik tersebut digunakan peneliti tujuannya agar data dapat terkumpul. Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik analisa data menurut Bogdan dan Biklen Analisis Data Kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan

menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa

yang dapat diceritakan kepada orang lain

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Stagnasi Bidang Usaha Perusahaan Daerah Kabupaten Natuna Tahun 2012-2014

Adapun dampak dari stagnasi kegiatan usaha Perusahaan Daerah adalah menurunnya pendapatan perusahaan. Penurunan pendapatan

perusahaan berbanding lurus dengan perolehan laba sehingga deviden usaha yang diberikan kepada daerah juga semakin berkurang (persentase kontribusi perusahaan terhadap PAD Kabupaten Natuna lihat pada tabel 1.2). Secara rinci pendapatan usaha Perusahaan Daerah Kabupaten Natuna kurun waktu 2012-2014 dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 3.1
Pendapatan Usaha Perusahaan Daerah Kabupaten Natuna

No	Pendapatan Usaha	2012	2013	2014
1	Pendapatan Usaha Kelistrikan Subsidi	7.611.545.040	3.339.686.160	3.325.201.680
2	Pendapatan Usaha Kelistrikan Daerah	1.841.258.600	2.106.030.644	1.713.661.138.
3	Pendapatan Usaha Migas	446.710.000	382.240.000	473.985.000
4	Pendapatan Usaha Umum&Jasa			
	a. Pendapatan Usaha Perdagangan Umum	317.540.800	87.606.514	4.000.000
	b. Pendapatan Usaha Pujasera	288.480.00	288.550.000	145.200.000
	c. Pendapatan Usaha Pasar	250.260.000	259.450.000	263.305.000
	d. Pendapatan Usaha Jasa Cuci Mobil	10.000.000	-	-
5	Pendapatan Usaha Perindustrian	-	167.292.100	-
	Jumlah Pendapatan Usaha	10.765.794.440	6.630.855.418	5.925.352.818

Sumber: Laporan Auditor Independen & Laporan Keuangan Perusahaan Daerah Kabupaten Natuna, 2016

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa Pendapatan Usaha Perusahaan Daerah mengalami penurunan yang cukup signifikan. Penurunan pendapatan usaha perusahaan daerah ini disebabkan oleh terbatasnya kewenangan yang dimiliki oleh perusahaan dalam pengembangan jaringan usahanya yang mana jaringan usaha perusahaan masih berpedoman pada Peraturan Daerah sebagai payung hukum pembentukan perusahaan, dimana bisnis plan perusahaan sangat bergantung pada izin dari Pemerintah Daerah sehingga keleluasaan manajemen menjadi sangat sempit.

Perusahaan Daerah Kabupaten Natuna dalam perjalanannya sampai saat ini kurang optimal dari aspek pengembangan bisnis perusahaan yang disebabkan oleh terbatasnya kewenangan dalam rangka ekspansi bisnis perusahaan sehingga dengan keterbatasan itu menyebabkan penerimaan perusahaan dari sektor bisnis yang saat ini digelutinya selalu mengalami penurunan.

Stagnasi kegiatan bisnis Perusahaan Daerah Kabupaten Natuna disebabkan oleh terbatasnya kewenangan dalam pengembangan bisnis perusahaan. Hal itu dapat dilihat dari usaha bisnis yang ditetapkan melalui Perda hingga terbatasnya kewenangan pada tingkatan daerah untuk memberikan restu pengembangan bisnis pada sektor yang sedang tumbuh pesat dan potensial (seperti sektor Minyak dan Gas).

B. Dilematika Manajemen Perusahaan Daerah Kabupaten Natuna

Managemen merupakan orang yang berperan penting dalam perumusan strategi Perusahaan agar

Perusahaan dapat berkembang secara maksimal, selain itu manajemen suatu Perusahaan Daerah memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan tindakan yang akan merealisasikan rencana strategis yang telah dirumuskan. Dalam perumusan rencana Perusahaan Daerah direksi dituntut untuk memiliki kecapakan dan wawasan yang luas agar Perusahaan Daerah mampu mengelola potensi yang ada untuk meningkat pertumbuhan ekonomi dan Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Manajemen Perusahaan Daerah Kabupaten Natuna pada saat ini dihadapkan pada persoalan yang sulit (dilematis) antara menerapkan profesionalisme dengan kondisi organisasi yang tidak sehat. Hal itu dapat dilihat dari aspek perencanaan bisnis yang disusun oleh manajemen perusahaan daerah, selain itu dari sisi pengelolaan sumber daya manusia juga kurang diperhatikan secara optimal hal itu ditandai dengan tidak adanya penerapan manajemen resiko sehingga apabila perusahaan rugi dianggap hanya bagian dari bisnis yang tidak berjalan.

C. Kendali Pengawasan Perusahaan Daerah Kabupaten Natuna

Pengawasan merupakan hal penting dalam mengendalikan kegiatan Perusahaan Daerah agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dalam pencapaian tujuan Perusahaan Daerah. Pengawasan fungsi manajemen yang tidak kalah pentingnya dalam suatu organisasi. Semua fungsi manajemen yang lain, tidak akan efektif tanpa disertai fungsi pengawasan. Badan Pengawasan dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Natuna Nomor 2 Tahun 2004 pada Pasal 26, Badan Pengawas diangkat oleh

Kepala Daerah dengan surat Keputusan Kepala Daerah.

Badan Pengawas yang diangkat berasal dari orang yang profesional sesuai dengan bidang usaha Perusahaan Daerah yang bersangkutan. Dimana Badan Pengawas Perusahaan Daerah mempunyai tugas mengawasi kegiatan operasional Perusahaan Daerah, Badan Pengawas memberikan pendapat dan saran kepada Kepala Daerah terhadap pengangkatan dan pemberhentian Direksi, Badan pengawas memberikan pendapat dan saran kepada Kepala Daerah terhadap program kerja yang diajukan oleh Direksi, laporan neraca dan perhitungan laba/rugi, dan Badan Pengawas memberikan pendapat serta saran atas laporan kinerja Perusahaan Daerah Kabupaten Natuna.

Berdasarkan hasil penelitian, kelemahan badan pengawas justru terjadi karena kurangnya perhatian Badan Pengawas terhadap jalannya perusahaan, dimana anggota DPRD yang bertanggung jawab mengawasi Perusahaan Daerah sejauh ini juga belum menunjukkan perlunya mengevaluasi kinerja di Perusahaan Daerah.

Badan Pengawas belum mampu menjalankan tugasnya dengan baik dalam mengawasi Perusahaan Daerah untuk mencapai tujuannya sebagai salah satu peningkat Perekonomian masyarakat Daerah setempat dan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Hal tersebut dibuktikan dengan Perusahaan Daerah yang sampai sekarang ini belum mampu berkontribusi, dikarenakan Badan Pengawas Perusahaan Daerah tidak melaksanakan tugas sesuai yang

telah ditetapkan dalam Peraturan Daerah. Pengawasan terhadap kinerja pegawai sangat penting dilakukan, baik sebelum pelaksanaan pekerjaan maupun setelah pelaksanaan pekerjaan dilakukan.

D. Faktor Lingkungan Eksternal Perusahaan Daerah Kabupaten Natuna

1. Stabilitas Ekonomi Daerah

Kondisi ekonomi tentunya menjadi suatu masalah kemajuan perekonomian di Kabupaten Natuna dan menyebabkan terjadinya ketidakstabilan ekonomi. Faktor ekonomi sangatlah berpengaruh terhadap penentuan jumlah permintaan produk dan besarnya biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan usaha Perusahaan. Ketidakstabilan perekonomian di Kabupaten Natuna mengakibatkan Perusahaan Daerah belum mampu berjalan secara optimal, hal ini tentunya berdampak pada Perusahaan Daerah Kabupaten Natuna yang sampai saat ini belum mampu berkontribusi guna meningkatkan Pendapatan Daerah menuju masyarakat yang adil dan makmur. Dimana kondisi ekonomi mempengaruhi kinerja dalam mendorong penerimaan perusahaan, pertumbuhan ekonomi yang lambat mengakibatkan permintaan barang dan jasa yang lambat, dan dapat mengurangi penerimaan perusahaan Daerah.

2. Kontrol Birokrasi Daerah

Perusahaan Daerah Kabupaten Natuna sampai saat sekarang ini belum dapat berjalan secara optimal dikarenakan pengelola Perusahaan Daerah tidak memperhatikan perkembangan Perusahaan dengan perubahan sosial yang mempengaruhi pertumbuhan Perusahaan Daerah yang terjadi di

Kabupaten Natuna bahwasannya Perusahaan Daerah Kabupaten Natuna dalam membuat suatu kebijakan kurang memperhatikan lingkungan sosial seperti menaikkan harga sewa pada usaha jasa pasar yang membuat harga bahan pokok tidak stabil.

Hal ini berpengaruh pada daya beli masyarakat yakni naiknya harga sewa tempat mempengaruhi naiknya harga barang yang dijual oleh pedagang sebagai pemilik usaha. Kenaikan harga tersebut membuat daya beli masyarakat menjadi menurun. Maka mempengaruhi kehidupan sosial masyarakat dalam memenuhi kebutuhan hidupnya.

Faktor sosial mempengaruhi suatu perusahaan mencakup nilai, sikap, dan opini yang berkembang di lingkungan dimana Perusahaan beroperasi. Bila saat ini banyak Perusda yang kalah bersaing dengan sektor swasta dan akhirnya tumbang di tengah jalan, salah satu penyebabnya adalah besarnya campur tangan dan lambannya pemerintah daerah dalam mengantisipasi perubahan situasi dan kondisi bisnis.

1. Intervensi Politik

Kinerja Perusda Kabupaten Natuna dinilai belum memadai, seperti tampak pada rendahnya laba yang diperoleh dibandingkan dengan modal yang ditanamkan, hal tersebut disebabkan oleh Perusda Kabupaten Natuna kurang memiliki independensi dan fleksibilitas untuk melakukan inovasi usaha guna mencapai tujuan organisasinya. Kajian lebih mendalam menunjukkan bahwa budaya birokrasi pemerintahan ternyata juga berbeda dengan budaya organisasi bisnis. Banyaknya intervensi birokrasi

terhadap pengelolaan Perusda acapkali juga menimbulkan kesulitan bagi manajemen Perusda dalam mengelola usahanya secara profesional termasuk dalam konteks ini yang terjadi dengan Perusahaan Daerah Kabupaten Natuna Provinsi Kepulauan Riau.

Kondisi yang demikian itu telah menjadikan manajemennya tidak peka dan tidak responsif terhadap perubahan lingkungan dunia usaha, tidak termotivasi mengembangkan perusahaan, dan selalu berlindung kepada monopoli dan proteksi yang diberikan Pemerintah. Kondisi pengelolaan ini sangat berbeda dengan badan-Badan Usaha Milik Swasta (BUMS) yang berbasis 'budaya bisnis', yang perilakunya sangat responsif dan kompetitif dan termotivasi untuk berjaya, diantaranya dikarenakan adanya investor swasta atas perusahaan.

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebagaimana dipaparkan pada bab sebelumnya mengenai Perusahaan Daerah dan Kontribusinya Terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) Di Kabupaten Natuna Tahun 2012-2014, penulis dapat menyimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Perusahaan Daerah Kabupaten Natuna belum mampu berjalan secara optimal dalam kontribusinya terhadap peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) hal itu dikarenakan stagnasi sektor bisnis perusahaan bahkan cenderung berhenti (mati suri).
2. Dilematika yang dihadapi oleh manajemen dalam menjalankan

- perusahaan juga menyebabkan jalannya perusahaan kurang optimal. Dilematika itu menyangkut profesionalitas karyawan dan independensi perusahaan dalam menjalankan bisnisnya.
3. Tidak berjalannya fungsi pengawasan yang dijalankan oleh Badan Pengawas Perusda juga menjadi salah satu penyebab belum maksimalnya jalannya bisnis Perusahaan sehingga perusahaan cenderung berjalan biasa saja tanpa ada target optimum yang hendak dicapai.
 4. Faktor lingkungan eksternal juga turut mempengaruhi rendahnya kontribusi Perusahaan Daerah terhadap PAD Kabupaten Natuna, adapun faktor lingkungan eksternal tersebut adalah (a) ketidakstabilan ekonomi daerah Kabupaten Natuna (b) ketidakstabilan sosial dan politik berupa adanya campur tangan birokrasi terhadap Perusahaan Daerah dan (c) intervensi politik

B. Saran

Berdasarkan hasil pembahasan mengenai kesimpulan Perusahaan Daerah dan Kontribusinya terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kabupaten Natuna Tahun 2012-2014, maka saran yang ingin peneliti berikan adalah sebagai berikut:

1. Melakukan optimalisasi sarana dan prasana yang dapat menunjang upaya peningkatan Kontribusi Perusahaan Daerah untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD).
2. Manajemen dan pengelola Perusahaan Daerah

Kabupaten Natuna harus memiliki kualitas dan kapasitas serta pengalaman dalam mengelola Perusahaan Daerah.

3. Meningkatkan sistem pengawasan Perusahaan Daerah dengan memilih pengawas yang berkualitas dan berpengalaman terhadap Perusahaan Daerah.
4. Mengurangi kontrol birokrasi terhadap manajemen Perusahaan Daerah dan menuntut profesionalitas dari manajemen Perusahaan Daerah.

DAFTAR PUSTAKA

Buku Teks

- Dr. Drs Yanuar Ikbar, M. (2012). *Metode Penelitian Sosial Kualitatif*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Dr. H. Inu Kencana Syafie, M. (2011). *Sistem Pemerintahan Indonesia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Drs. AG. Subarsono, M. M. (2005). *Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Drs. H. Syauckani, H. P. (2012). *Otonomi Daerah dalam Negara Kesatuan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset.
- Halim, A. (2004). *Akuntansi Keuangan Daerah*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hari S, M. J. (2006). *Reinventing BUMD Badan Usaha Milik Daerah*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Mardiasmo. (2002). *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta.

- Ndraha, T. (2011). *Kybernologi Ilmu Pemerintahan*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Prof. DR. Lexy J. Moleong, M. (2014). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Prof. Drs. C.S.T. Kansil, S. d. (2002). *Pemerintahan Daerah Di Indonesia*. Jakarta: Sinar Grafika.
- M. Taufiq Amir. (2011). *Manajemen Strategik Konsep dan Aplikasi*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Usman, Husaini dan Purnomo Setiady Akbar. (2009). *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Peraturan Perundang-undangan**
- Keputusan Bupati Natuna Nomor 105 Tahun 2001 Tentang Pendirian Perusahaan Daerah Kabupaten Natuna.
- Peraturan Daerah Kabupaten Natuna Nomor 2 Tahun 2004 Tentang Pendirian Perusahaan Daerah Kabupaten Natuna.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 1962 Tentang Perusahaan Daerah.
- Sumber Lainnya**
- Prayoga Rama Adytia. 2012,Upaya Pemerintah Daerah Indragiri Hilir dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Bidang Perhubungan Laut di Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Tahun 2008-2010. Skripsi. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Universitas Riau.
- Dafri Fardian. 2013,Analisis Proses Pembahasan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Kota Pekanbaru Tahun 2012. Skripsi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. . Universitas Riau.
- Oksi Mari Pratama. 2015,Analisis Pembahasan dan Pengesahan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kota Pekanbaru Tahun 2011. Skripsi. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Universitas Riau.
- Jurnal**
- Riduansyah, M. (Desember 2003). Kontribusi Pajak Daerah dan Retribusi Daerah Terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Guna Mendukung Pelaksanaan Otonomi Daerah. *Makara, Sosial Humaniora*, Volume 7 Nomor 2.