

Laporan Awal KAJIAN KELAYAKAN PEMBENTUKAN PERUSAHAAN UMUM DAERAH DI KOTA SOLOK



Kerjasama
BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN KOTA SOLOK
Dengan
PUSAT STUDI KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN (PSKP)
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS ANDALAS
Tahun 2019

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirabbil ‘alamin dipanjatkan kepada Allah S.W.T. karena berkat taufik dan hidayah-Nya Laporan Awal Penelitian “Kajian Kelayakan Pembentukan Perusahaan Umum Daerah Di Kota Solok” dapat diselesaikan. Fokus kajian ini adalah menganalisis Kelayakan Pendirian Badan Usaha Milik Daerah “Perusahaan Umum Daerah” di Kota Solok.

Beberapa masukan yang diberikan oleh pihak-pihak terkait sangat membantu dalam penyempurnaan hasil kajian ini. Semoga kerjasama dengan pemerintah daerah Kota Solok pada masa mendatang dapat ditingkatkan.

Kajian ini tidak luput dari kekurangan. Oleh sebab itu, pada kesempatan ini kami menerima saran perbaikan demi penyempurnaan hasil kajian ini. Terakhir diucapkan terimakasih.

Padang, April 2019

DAFTAR ISI

PENGANTAR

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL

DAFTAR GAMBAR

Halaman

BAB I PENDAHULUAN

- 1.1. Latar Belakang
- 1.2. Perumusan Masalah
- 1.3. Tujuan dan Sasaran
- 1.4. Ruang Lingkup Penelitian
- 1.5. Teknik Analisis
- 1.6. Pengumpulan Data
- 1.7. Dasar Hukum

BAB II GAMBARAN UMUM KOTA SOLOK

- 2.1. Sejarah Kota Solok
- 2.2. Kondisi Geografis dan Administrasi
- 2.3. Kondisi Lingkungan
- 2.4. Kawasan Rawan Bencana
- 2.5. Karakteristik Demografi
- 2.6. Perkembangan Pembangunan Ekonomi
- 2.7. Perkembangan Pertumbuhan Ekonomi
- 2.8. Perkembangan Struktur Ekonomi.
- 2.9. Perkembangan Kemakmuran Ekonomi
- 2.10. Pendapatan Asli Daerah
 - 2.10.1. Perkembangan Penerimaan Pajak Daerah
 - 2.10.2. Perkembangan Penerimaan Retribusi Daerah

BAB III TINJAUAN LITERATUR

3.1. Badan Usaha Milik Daerah

3.1.1. Pengertian Badan Usaha Milik Daerah

3.1.2. Pembentukan Badan Umum Milik Daerah

3.1.3. Tujuan dan Manfaat BUMD

3.1.4. Kedudukan BUMD dalam Pemerintahan Daerah

3.2. Analisis Kebutuhan Daerah

3.2.1. Aspek Pelayanan Umum

3.2.2. Aspek Kebutuhan Masyarakat

3.3. Analisis Kelayakan

3.3.1. Definisi Studi Kelayakan

3.3.2. Tujuan dan Pengguna Studi Kelayakan

3.3.3. Aspek Hukum

3.3.4. Aspek Teknis

3.3.5. Aspek Manajemen dan Organisasi

3.3.6. Aspek Ekonomi dan Sosial

3.3.7. Aspek Keuangan

3.5. Rasionalitas Pembentukan Badan Usaha Milik Daerah

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pada hakikatnya otonomi daerah bermakna pemberian kewenangan kepada daerah untuk mandiri dalam mengatur dan mengurus urusan rumah tangganya sendiri dengan menggali dan memanfaatkan sumber-sumber ekonomi yang ada untuk kesejahteraan dan kemakmuran masyarakat di daerah, berdasarkan prinsip-prinsip demokrasi, prinsip pemerataan dan keadilan, partisipatif, prakarsa dan aspirasi masyarakat sendiri serta sesuai dengan kondisi, potensi dan keanekaragaman wilayahnya. Oleh sebab itu, pemerintah daerah dituntut untuk melakukan pengelolaan keuangan daerah secara efektif, efisien, transparan, dan akuntabel.

Pelaksanaan otonomi daerah diharapkan mampu meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan kemandirian serta stabilitas sosial daerah. Kebijakan tersebut dilakukan dalam rangka mencapai cita-cita kemakmuran melalui peningkatan Pendapatan Asli daerah (PAD) dengan cara yang kreatif dan tanpa melanggar ketentuan hukum yang berlaku. Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan PAD adalah melalui beberapa instrumen guna peningkatan pajak daerah, retribusi serta sumber-sumber pendapatan potensial yang dapat memberikan pemasukan bagi daerah.

Berkaitan dengan pelaksanaan otonomi daerah tersebut maka setiap daerah perlu melakukan terobosan dan upaya-upaya untuk meningkatkan sumber pendapatan daerah tanpa membebani masyarakat, tetapi membuka peluang usaha yang berbasis ekonomi daerah. Salah satu upaya untuk meningkatkan pendapatan daerah tanpa membebani masyarakat tersebut, khususnya yang berasal dari daerah sendiri adalah dengan pembentukan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), yang diharapkan dapat mendorong dan meningkat perekonomian daerah, dan sekaligus meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

BUMD diharapkan berperan dalam menghasikan barang dan atau jasa yang diperlukan dalam rangka mewujudkan sebesar-besarnya kemakmuran masyarakat. Oleh sebab itu, BUMD tidak terfokus pada satu bidang tetapi dapat melakukan usaha di bidang pembangunan, agrobisnis, industri strategis, konstruksi, properti, konsultan, jasa/perdagangan, telekomunikasi, perhubungan, energi dan sumber daya mineral, kelautan dan perikanan, pariwisata, infrastruktur, perbankan, investasi, asuransi, dan usaha lain sesuai kebutuhan, sebagai upaya ekstensifikasi pendapatan daerah maupun untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Pada sisi lain BUMD juga diposisikan, sebagai badan usaha yang diupayakan untuk tetap mandiri dan untuk mendapatkan laba sehingga dapat menunjang kelangsungan usaha BUMD untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Berdasarkan pertimbangan sebagaimana dijelaskan di atas, maka Kota Solok berencana untuk mendirikan Badan Usaha Milik Daerah dengan memanfaatkan aset Kota Solok yang pada saat ini belum dikelola secara optimal. Karena semua aset yang

Kajian Kelayakan Pembentukan Perusahaan Umum Daerah di Kota Solok

akan diserahkan ke BUMD tersebut merupakan milik Pemerintah Kota Solok, maka bentuk BUMD adalah Perusahaan Umum Daerah (Perumda). Sesuai dengan peraturan perundangan-undangan yang terkait, maka sebelum pembentukan BUMD tersebut perlu dilakukan analisis kelayakan.

1.2. Perumusan Masalah

Permasalahan utama kajian ini adalah bahwa Kota Solok belum melakukan Analisis Kebutuhan Daerah dan Analisis Kelayakan Bidang Usaha yang dibutuhkan sebagai dasar Pembentukan Badan Usaha Milik Daerah. Untuk itu, pertanyaan penelitian ini adalah apakah rencana pembentukan Badan Usaha Milik Daerah “Perumda” Kota Solok sesuai dengan **Kebutuhan Daerah** dan apakah **Bidang Usaha yang direncanakan dapat dinyatakan Layak** dari segi Ekonomi, Pasar dan Pemasaran, Keuangan, Hukum (Perundang-undangan), Teknis dan Operasional (teknologi), Manajemen dan Organisasi, serta Sosial Ekonomi.

1.3. Tujuan dan Sasaran

Tujuan utama kajian ini adalah **untuk mengevaluasi** rencana pembentukan Badan Usaha Milik Daerah “Perumda” Kota Solok, apakah telah sesuai dengan **Kebutuhan Daerah** dan apakah **Bidang Usaha yang direncanakan dapat dinyatakan Layak** dari segi Ekonomi, Pasar dan Pemasaran, Keuangan, Hukum (Perundang-undangan), Teknis dan Operasional (Teknologi), Manajemen dan Organisasi, serta Sosial dan Ekonomi.

Sasaran yang diharapkan adalah tersusunnya dokumen kelayakan usaha yang dapat digunakan sebagai rujukan untuk penetapan kebijakan Pembentukan Badan Usaha Milik Daerah “Perumda” Kota Solok, yang meliputi:

1. Mengidentifikasi kondisi eksisting pengelolaan aset yang menghasilkan Pendapatan Asli Daerah.
2. Mengidentifikasi permasalahan umum pengelolaan aset yang menghasilkan Pendapatan Asli Daerah
3. Mengidentifikasi kebutuhan Kota Solok terhadap Pembentukan Badan Usaha Milik Daerah “Perumda” Kota Solok.
4. Menganalisis kelayakan usaha Perusahaan Umum Daerah yang akan dibentuk di Kota Solok beserta proyeksi pendapatan di masa mendatang
5. Merumuskan rekomendasi sebagai dasar pengambilan kebijakan oleh Pemerintah Daerah Kota Solok terhadap Pembentukan Badan Usaha Milik Daerah “Perumda” Kota Solok.

1.4. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang Lingkup Wilayah Studi

Penelitian ini melingkupi seluruh wilayah Kota Solok dengan cakupan seluruh OPD yang memiliki dan mengelola aset yang menghasilkan Pendapatan Asli Daerah yang nantinya akan dikelompokkan ke dalam beberapa bidang usaha, yakni mencakup beberapa objek aset sebagai berikut:

1. Gedung Pertemuan Kubuang Tigo Baleh
2. Alat Berat
3. Gelanggang Olah Raga/ Hall Tanjung Paku
4. Rusunawa
5. Rusunawa SKB
6. UPTD Rumah Potong Hewan (RPH)
7. UPTD Balai Benih Ikan Sarasah Batimpo
8. Pulau Belibis
9. Taman Pramuka
10. Gedung Seni
11. Taman Syech Kukut
12. Instalasi Pelayanan Lumpur Tinja (IPLT)
13. Pasar Raya Solok
14. Pasar Pagi
15. Job Mix Formula, Uji Kuat Tekan, dan Cordril

Ruang Lingkup Materi

Penelitian ini diharapkan menghasilkan rekomendasi terhadap Pembentukan Badan Usaha Milik Daerah “Perumda” Kota Solok. yang didasarkan pada:

- a. Kebutuhan Daerah yang meliputi aspek
 - ✓ Pelayanan umum
 - ✓ Kebutuhan masyarakat
- b. Kelayakan bidang usaha yang akan dijadikan Perusahaan Umum Daerah yang meliputi
 - ✓ Analisis kelayakan dari segi hukum
 - ✓ Analisis kelayakan pasar dan pemasaran
 - ✓ Analisis kelayakan teknis
 - ✓ Analisis kelayakan manajemen dan organisasi
 - ✓ Analisis kelayakan ekonomi dan sosial
 - ✓ Analisis kelayakan keuangan

1.5. Teknik Analisis

Di samping menganalisis kebutuhan daerah untuk pelayanan umum dan pelayanan masyarakat, Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1.5.1. Aspek Hukum

Kajian Kelayakan Pembentukan Perusahaan Umum Daerah di Kota Solok

Analisis aspek hukum dilakukan dengan tujuan menjawab pertanyaan “apakah yang akan dilakukan dapat memenuhi ketentuan hukum dan perizinan disuatu wilayah?” berdasarkan aspek hukum suatu ide dinyatakan layak jika ide tersebut sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku dan mampu memenuhi segala persyaratan perizinan di wilayah tersebut. Secara spesifik analisis aspek hukum pada studi kelayakan bertujuan untuk menganalisis legalitas usaha yang akan dijalankan, menganalisis ketepatan bentuk badan hukum dengan ide yang akan dilaksanakan.

1.5.2. Aspek Pasar dan Pemasaran

Analisis aspek pasar dilakukan untuk menjawab pertanyaan “apakah/usaha yang akan dijalankan dapat menghasilkan produk/jasa yang dapat diterima pasar dengan tingkat pendapatan yang menguntungkan?” suatu ide/usaha dianggap layak berdasarkan aspek pasar dan pemasaran jika jasa yang dihasilkan dapat diterima pasar (dibutuhkan dan diinginkan oleh calon konsumen) dengan tingkat keuntungan yang mencukupi. Secara spesifik analisis aspek pasar dan pemasaran dalam studi kelayakan bertujuan untuk menganalisis permintaan atas produk/jasa yang akan dihasilkan, menganalisis penawaran atas produk/jasa sejenis.

1.5.3. Aspek Teknis dan Operasional

Analisis aspek teknis dilakukan untuk menjawab pertanyaan “Apakah secara teknis dapat dibangun dan dijalankan dengan baik?” Suatu ide dinyatakan layak berdasarkan aspek teknis dan teknologi jika berdasarkan produk/jasa yang direncanakan dapat dibangun dan dijalankan dengan baik. Karena pembentukan BUMD “Perumda” Kota Solok melalui cara menyerahkan aset pemerintah daerah kota solok yang saat ini masih digunakan untuk menghasilkan PAD, maka dalam analisis aspek teknis ini lebih ditekankan kepada tambahan investasi yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja pengelolaan aset yang diserahkan tersebut.

1.5.4. Aspek Manajemen dan Organisasi

Analisis aspek manajemen dan organisasi dilakukan untuk menjawab pertanyaan “apakah yang akan dijalankan dapat dibangun sesuai dengan waktu yang direncanakan dan apakah tersedia sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk menjalankan atau usaha”. Suatu rencana usaha dinyatakan layak berdasarkan aspek manajemen dan sumber daya manusia jika terdapat kesiapan tenaga kerja untuk menjalankan dan dapat dibangun sesuai waktu yang telah diperkirakan. Secara spesifik analisis aspek manajemen dan sumber daya manusia pada studi kelayakan bertujuan untuk menganalisis penjadwalan pelaksanaan pembentukan bisnis, jenis-jenis pekerjaan yang diperlukan untuk pembentukan, waktu yang diperlukan untuk melaksanakan setiap jenis pekerjaan yang diperlukan untuk pembentukan, biaya yang diperlukan untuk melaksanakan setiap jenis pekerjaan yang diperlukan untuk pembentukan, persyaratan yang diperlukan untuk memangku pekerjaan pada suatu, struktur organisasi yang

cocok untuk menjalankan, metode pengadaan tenaga kerja untuk menjalankan serta kesiapan tenaga kerja untuk menjalankan.

1.5.5. Aspek Ekonomi dan Sosial

Secara garis besar dampak dari aspek ekonomi dengan adanya suatu usaha atau investasi antara lain melalui analisis peningkatan kesempatan kerja bagi masyarakat, peningkatan ekonomi masyarakat melalui peningkatan pendapatan keluarga, dan peningkatan pendapatan pemerintah baik lokal maupun regional. Kelayakan aspek ekonomi dan social akan ditentukan dari seberapa besar investasi tersebut mampu meningkatkan kesempatan kerja bagi masyarakat, meningkatkan ekonomi masyarakat, dan atau meningkatkan pendapatan pemerintah

1.5.6. Aspek Keuangan

Analisis aspek keuangan dilakukan untuk menjawab pertanyaan “bagaimana kesiapan permodalan yang akan digunakan untuk menjalankan dan apakah yang akan dijalankan dapat memberikan tingkat pengembalian yang menguntungkan?”. Suatu rencana usaha dinyatakan layak berdasarkan aspek keuangan jika sumber dana untuk membiayai rencana usaha tersebut tersedia serta mampu memberikan tingkat pengembalian yang menguntungkan dengan berdasarkan asumsi-asumsi yang logis. Secara spesifik kajian aspek keuangan dalam studi kelayakan bertujuan untuk menganalisis sumber dana untuk menjalankan usaha, besarnya kebutuhan biaya investasi yang diperlukan, besarnya kebutuhan modal kerja yang diperlukan, memproyeksikan rugi laba usaha yang akan dijalankan, memproyeksikan arus kas dari usaha yang akan dijalankan, menganalisis sumber dana untuk menjalankan dan tingkat pengembalian investasi yang ditanamkan dengan berdasarkan beberapa analisis kelayakan investasi.

Arus kas (*cash flow*) digunakan sebagai dasar menilai kelayakan investasi; apakah investasi ini layak atau tidak dijalankan. Alat ukur untuk menentukan kelayakan suatu usaha berdasarkan kriteria investasi dapat dilakukan melalui pendekatan *Payback Period* (PP), *Net Present Value* (NPV), *Internal Rate Of Return* (IRR), *Profitability index* (PI).

1.6. Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam kajian ini adalah data primer dan data sekunder.

1. Data primer dikumpulkan melalui kegiatan *Focus Group Discussion* (FGD) dan wawancara dengan beberapa responden menurut aspek kajian dan wawancara mendalam (*indepth interview*) dengan stakeholder yang terkait
2. Data sekunder didapatkan dari dokumen-dokumen terutama dokumen RPJMD, , Renstra OPD terkait, LAKIP, APBD dan dokumen lainnya.

3. Data sekunder yang dikumpulkan adalah data yang terkait dengan semua aspek kajian baik aspek analisis kelayakan keuangan maupun aspek kajian kelayakan aspek lainnya.

1.7. Dasar Hukum

1. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara
2. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional;
3. Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah;
4. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah
5. Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah;
6. Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah.
7. Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah;
8. Peraturan Daerah Kota Solok Nomor 1 Tahun 2010 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD) Kota Solok Tahun 2005-2025 (Lembaran Daerah Kota Solok Tahun 2010 Nomor 01);
9. Peraturan Daerah Nomor 1 Tahun 2016 tentang Perubahan Kedua Atas Perubahan Peraturan Daerah Nomor 3 Tahun 2012 tentang Retribusi Jasa Usaha;
10. Peraturan Daerah Kota Solok Nomor 9 Tahun 2017 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Kota Solok Nomor 3 Tahun 2016 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Tahun 2016-2021;
11. Peraturan Daerah Kota Solok Nomor 4 Tahun 2018 tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kota Solok Tahun Anggaran 2019;
12. Peraturan Walikota Solok Nomor 41 Tahun 2018 tentang Penjabaran Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kota Solok Tahun Anggaran 2019;

BAB II GAMBARAN UMUM KOTA SOLOK

2.1. Sejarah Kota Solok

Kota Solok merupakan salah satu kota di Sumatera Barat. Lokasi kota Solok sangat strategis, karena terletak pada persimpangan jalan antar provinsi dan antar kabupaten kota. Dari arah Selatan jalur lintas dari Provinsi Lampung, Provinsi Sumatera Selatan dan Provinsi Jambi, kota ini merupakan titik persimpangan untuk menuju Kota Padang sebagai ibu kota Provinsi Sumatera Barat yang jaraknya hanya sekitar 64 Km saja. Bila ke arah utara akan menuju Kota Bukittinggi yang berjarak sekitar 71 Km untuk menuju kawasan Sumatera Bagian Utara.

Kota Solok dahulunya merupakan satu wilayah nagari di Kabupaten Solok, yaitu Nagari Solok. Hasrat untuk menjadi Kotamadya dirintis sejak tahun 1946 dalam sidang Komite Nasional Cabang Solok, melalui panitia yang diketuai oleh Marah Adin Dt. Penghulu Sati, yang kemudian berkembang melalui suatu rapat umum di lapangan Kerapatan Adat Nagari Solok di Lubuk Sikarah, yang dihadiri oleh para penghulu dan pemuka masyarakat Nagari Solok yang dipimpin oleh NHT Dt. Bandaro Hitam, selanjutnya secara bulat menyetujui dan mendukung pengembangan Nagari Solok menjadi Kotamadya Solok. Berhubung terjadi agresi Belanda Tahun 1949, maka kerja panitia terhenti, dan setelah terbentuk Pemerintahan Darurat pada Bulan Mei 1949, maka kepanitian dilanjutkan oleh suatu Panitia Kota Kecil.

Harapan pembentukan kota ini kemudian mendapatkan sambutan dari Pemerintah Pusat, dan dalam rangka kemungkinan diresmikannya Nagari Solok menjadi Kotamadya, maka dibentuklah Panitia Persiapan Peresmian pada 6 Januari 1968 bertempat di Masjid Pasar Nagari Solok, yang dinamakan Panitia Sepuluh yang diketuai oleh NHT Dt. Bandaro Basa, serta melalui bantuan Bupati Kepala Daerah Kabupaten Solok saat itu, Letkol. Drs.Zaghloel St. Kebesaran, pada Tanggal 16 Desember 1970 usaha pemantapan realisasi Kotamadya Solok dipenuhi Pemerintah Pusat, dengan dikeluarkannya Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 8 Tahun 1970, tentang Pelaksanaan Pemerintah Kotamadya Solok dan Kotamadya Payakumbuh. Kota Solok akhirnya diresmikan tanggal 16 Desember 1970 oleh Menteri Dalam Negeri yang pada saat itu dijabat oleh Amir Mahmud. Dengan terbentuknya Kotamadya Dati. II Solok maka dikeluarkanlah Surat Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor Pemda 7/9-10-313 tanggal 23 November 1970 mengangkat Drs. Hasan Basri sebagai Pejabat Kepala Daerah yang pertama.

Pelayanan publik Pemerintah Kota Solok mulai secara resmi dibuka pada tanggal 21 Desember 1970 di Kantor Balaikota Solok dan mulai saat itu Pemerintah Kotamadya Solok secara bertahap melaksanakan peningkatan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia aparatur, bagi kelancaran penyelenggaraan pemerintahan.

Wilayah Kota Solok berasal dari salah satu wilayah adat yaitu Nagari Solok berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 2 Tahun 1966, ditambah Jorong

Kajian Kelayakan Pembentukan Perusahaan Umum Daerah di Kota Solok

Laing dari bagian Nagari Guguk Sarai di wilayah Kabupaten Daerah Tingkat II Solok. Dalam usaha penyempurnaan dan kelancaran pelayanan publik di Pemerintahan Daerah Tk. II Kotamadya Solok, maka dikeluarkanlah Surat Keputusan Nomor 21/Desth/Wako/71 tanggal 10 Maret 1971 tentang Pembentukan 13 Resort Administrasi yaitu:

1. Resort Tanah Garam
2. Resort Enam Suku
3. Resort Sinapa Piliang
4. Resort IX Korong
5. Resort Kampai Tabu Karambie (KTK)
6. Resort Aro IV Korong
7. Resort Simpang Rumbio
8. Resort Koto Panjang
9. Resort Pasar Pandan Airmati
10. Resort Laing
11. Resort Tanjung Paku
12. Resort Nan Balimo
13. Resort Kampung Jawa

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 1982 tentang Pembentukan Kecamatan Padang Panjang Timur, Kecamatan Padang Panjang Barat di Kotamadya Daerah Tingkat II Padang Panjang, Kecamatan Sawahlunto Utara, Kecamatan Sawahlunto Selatan di Kotamadya Daerah Tingkat II Sawahlunto, Kecamatan Lubuk Sikarah, Kecamatan Tanjung Harapan di Kotamadya Daerah Tingkat II Solok, Kecamatan Payakumbuh Utara, Kecamatan Payakumbuh Barat dan Kecamatan Payakumbuh Timur di Kotamadya Daerah Tingkat II Payakumbuh Dalam Wilayah Provinsi Daerah Tingkat I Sumatera Barat, maka seluruh Resort Administrasi tersebut menjadi Kelurahan.

Dengan diberlakukannya Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah yang disempurnakan dengan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah, maka penggunaan istilah "Kotamadya" dirubah dengan istilah "Kota" sehingga secara resmi kemudian sebutan "Kotamadya Solok" diganti menjadi "Kota Solok".

2.2. Kondisi Geografis dan Administrasi

Kota Solok secara geografis terletak pada 0°44'28'' – 0°49'12'' LS dan 100°32'42'' – 100°41'12'' BT dengan luas 57,64 km² (5.764 ha) atau hanya 0,14% dari luas Provinsi Sumatera Barat. Bila dibandingkan dengan 7 (tujuh) kota lainnya yang ada di Provinsi

Kajian Kelayakan Pembentukan Perusahaan Umum Daerah di Kota Solok

Sumatera Barat, luas Kota Solok berada di urutan kelima setelah Kota Padang, Kota Sawahlunto, Kota Payakumbuh dan Kota Pariaman. Kota Solok terletak pada jalur strategis lintas Sumatera Barat Bagian Timur yang menghubungkan Provinsi Jambi dan Sumatera Utara dengan Kota Padang.

Secara Administratif Kota Solok terdiri dari 2 (dua) kecamatan dan 13 (tiga belas) Kelurahan yaitu Kecamatan Lubuk Sikarah yang meliputi wilayah seluas 3.500 ha dengan 7 (tujuh) kelurahan dan Kecamatan Tanjung Harapan seluas 2.264 ha dengan 6 (enam) kelurahan. Untuk lebih jelasnya pembagian wilayah Kota Solok dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 2.1

Luas Wilayah Kota Solok Menurut Kecamatan dan Kelurahan

No.	Kecamatan / Kelurahan	Luas Wilayah (Ha)	Persentase
I	Kecamatan Lubuk Sikarah	3.500	60,72%
1.	Kelurahan Tanah Garam	2.436	42,26%
2.	Kelurahan VI Suku	360	6,25%
3.	Kelurahan Sinapa Piliang	64	1,11%
4.	Kelurahan IX Korong	150	2,60%
5.	Kelurahan KTK	135	2,34%
6.	Kelurahan Aro IV Korong	125	2,17%
7.	Kelurahan Simpang Rumbio	230	3,99%
II	Kecamatan Tanjung Harapan	2.264	39,28%
1.	Kelurahan Koto Panjang	21	0,36%
2.	Kelurahan PPA	69	1,20%
3.	Kelurahan Tanjung Paku	235	4,08%
4.	Kelurahan Nan Balimo	759	13,17%
5.	Kelurahan Kampung Jawa	365	6,33%
6.	Kelurahan Laing	815	14,14%
	Total	5.764	100,00%

Sumber: BPS Kota Solok, Kota Solok Dalam Angka

Wilayah Kota Solok berbatasan langsung dan dikelilingi oleh nagari-nagari yang berada di wilayah Kabupaten Solok. Batas-batas Kota Solok tersebut adalah sebagai berikut:

- Sebelah Utara : Nagari Tanjung Bingkung dan Nagari Kunci Kabupaten Solok
- Sebelah Selatan : Nagari Gaung, Penyakalan, Koto Baru dan Nagari Selayo Kabupaten Solok
- Sebelah Barat : Nagari Selayo dan Koto Sani Kabupaten Solok, Nagari Pauh, Koto Tengah Kota Padang

Kajian Kelayakan Pembentukan Perusahaan Umum Daerah di Kota Solok

Sebelah Timur : Nagari Saok Laweh, Guguk Sarai dan Nagari Gaung Kabupaten Solok

2.3. Kondisi Lingkungan

1. Topografi

Kota Solok memiliki topografi yang bervariasi dan bergelombang antara dataran dan perbukitan yaitu daerah datar dengan kelerengan 0 – 8% memiliki luas 2.659 ha (46,15%). Daerah – daerah yang memiliki topografi seperti ini terdapat di Kelurahan Koto Panjang, PPA, IX Korong, Aro IV Korong, Sinapa Piliang dan Sebagian kelurahan VI Suku. Daerah bergelombang dengan kelerengan 8 – 15% seluas 1062,13 ha (18,43%) terutama terdapat di Kelurahan KTK, Simpang Rumbio dan Kelurahan Tanjung Paku. Daerah curam dengan kelerengan 15 – 25% seluas 980,5 ha (17,01%) terdapat di Kelurahan Kampung Jawa, sebagian Kelurahan Nan balimo, sebagian Kelurahan Tanah Garam dan sebagian Kelurahan VI Suku. Sedangkan daerah sangat curam dengan kelerengan 25-40% seluas 955,02 Ha (16,57%) terdapat di sebagian Kelurahan Tanah Garam (Puncak Payo) dan sebagian Kelurahan Laing. demikian juga daerah yang terjal dengan kelerengan lebih dari 40% juga terdapat di sebagian Kelurahan Tanah Garam (Puncak Payo) dan sebagian Kelurahan Laing. Selengkapnya kondisi kelerengan ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.2
Luas Kota Solok menurut Kelerengan

No	Klasifikasi Lereng	Kelerengan	Lubuk Sikarah		Tanjung Harapan		Jumlah	
		(%)	(Ha)	(%)	(Ha)	(%)	(Ha)	(%)
1	Datar	0 – 8	1.452,00	41,49	1.207,89	53,35	2.659,89	46,15
2	Bergelombang	8 – 15	440,16	12,58	621,97	27,47	1.062,13	18,43
3	Curam	15-25	730,77	20,88	249,73	11,03	980,50	17,01
4	Sangat Curam	25-40	776,79	22,19	178,23	7,87	955,02	16,57
5	Terjal	>40	100,28	2,87	6,18	0,27	106,46	1,85
	Total		3.500,00	100,00	2.264,00	100,00	5.764,00	100,00

Sumber: RTRW Kota Solok tahun 2012 - 2013

Berdasarkan ketinggian, wilayah Kota Solok berada pada ketinggian antara 400 – 1600 meter di atas permukaan laut, yaitu ketinggian antara 100–500 meter di atas permukaan laut seluas 3.366 Ha (58,40%); ketinggian 500–1.000 meter di atas permukaan laut dengan luas wilayah 1.380 Ha (23,94%); ketinggian 1.000–1.500 meter di atas permukaan laut seluas 678 Ha (11,76%) dan daerah pada ketinggian di atas 1.500 meter dari permukaan laut seluas 340 Ha (5,90%).

Tabel 2.3
Luas Kota Solok Menurut Ketinggian

Kajian Kelayakan Pembentukan Perusahaan Umum Daerah di Kota Solok

No.	Kecamatan	Luas per Ketinggian (Ha)			
		100-500 m	500-1000 m	1000-1500 m	> 1500 m
1.	Lubuk Sikarah	1.680	802	678	340
2.	Tanjung Harapan	1.686	578	-	-
Jumlah		3.366	1.380	678	340

Sumber: Profil Kota Solok, 2013

2. Kondisi Klimatologi

Kota Solok merupakan daerah yang beriklim tropis dengan rata-rata curah hujan 190,42 mm/tahun dan jumlah hari hujan mencapai 141 hari per tahun. Tingkat curah hujan tertinggi pada umumnya terjadi pada bulan Desember, dan tingkat hujan terendah terjadi pada bulan Juli. Temperatur udara rata - rata terendah mencapai 26,1°C dan temperatur udara tertinggi mencapai 28,9°C.

3. Kondisi Geologi

Ditinjau dari jenis tanah, sebagian besar tanah di Kota Solok didominasi oleh tanah jenis kompleks podsolik merah kuning, podsolik coklat dan latosol seluas 2.006 ha (34,80%), aluvial seluas 1.248 ha (21,65%), brown forest soil seluas 1.190 ha (20,65%), podsolik merah kuning seluas 935 ha (16,22%), dan latosol seluas 385 ha (6,68%).

4. Kondisi Hidrologi

Kota Solok dilewati oleh 3 (tiga) sungai, yaitu Sungai Batang Lembang dengan panjang 9.155 m, Sungai Batang Gawan dengan panjang 3.125 m dan Sungai Batang Binguang dengan panjang 2.650 m. Sungai-sungai tersebut memiliki batas hidrologi yang mencakup wilayah Kota Solok dan Kabupaten Solok.

Kondisi sungai Batang Lembang pada beberapa titik sangat rawan longsor dan sering meluap pada waktu musim penghujan yang menimbulkan genangan pada beberapa kawasan sehingga membahayakan dan menimbulkan kerugian baik moril maupun materil terhadap masyarakat terutama yang bermukim di sekitar bantaran sungai. Kawasan yang sering dilanda banjir adalah Kelurahan Koto Panjang, Kelurahan KTK, Kelurahan IX Korong dan Kelurahan Sinapa Piliang, dengan tinggi genangan mencapai 0,3 meter s/d 1,5 meter dan luas genangan lebih kurang 180 ha. Diwilayah Kota Solok terdapat 1 (satu) sumber mata air, yaitu mata air Pincuran Gadang yang berjarak ± 2 km dari pusat kota dengan kapasitas 20 ltr/dtk dan telah dimanfaatkan untuk memenuhi kebutuhan air bersih masyarakat Kota Solok sejak Tahun 1930.

5. Penggunaan Lahan

Di samping Semak dan Alang-Alang, sampai tahun 2017, penggunaan lahan Kota Solok selama didominasi oleh Perumahan, Sawah, Kebun Campuran, Hutan, serta Kolam Ikan, Rawa. Perumahan, Sawah, Kebun Campuran, Hutan, serta Kolam Ikan dan Rawa.

Luas lahan yang digunakan untuk Perumahan di Kota Solok pada tahun 2017 berjumlah 1.358,21 Ha atau 15,38% dari Luas Kota Solok, yang terdiri dari 536,21 Ha di Kecamatan Lubuk Sikarah dan 350,24 Ha di Kecamatan Tanjung Harapan. Luas lahan yang digunakan untuk Sawah di Kota Solok pada tahun 2017 berjumlah 874,8 Ha atau 15,17% dari Luas Kota Solok, yang terdiri dari 925,13 Ha di Kecamatan Lubuk Sikarah dan 295,69 Ha di Kecamatan Tanjung Harapan.

Luas lahan yang digunakan untuk Kebun Campuran di Kota Solok pada tahun 2017 berjumlah 688,81 Ha atau 11,95% dari Luas Kota Solok, yang terdiri dari 353,09 Ha di Kecamatan Lubuk Sikarah dan 335,72 Ha di Kecamatan Tanjung Harapan. Luas lahan yang digunakan untuk Hutan di Kota Solok pada tahun 2017 berjumlah Ha 665,54 Ha atau 11,54% dari Luas Kota Solok, yang terdiri dari 370,05 Ha di Kecamatan Lubuk Sikarah dan 295,49 Ha di Kecamatan Tanjung Harapan.

Luas lahan yang digunakan untuk Kolam Ikan dan Rawa di Kota Solok pada tahun 2017 berjumlah 603,59 Ha atau 10,47% dari Luas Kota Solok, yang terdiri dari 368,58 Ha di Kecamatan Lubuk Sikarah dan 235,01 Ha di Kecamatan Tanjung Harapan.

Dibanding dengan tahun-tahun sebelumnya, penggunaan lahan untuk hutan dan sawah di Kota Solok sedikit mengalami pengurangan. Sebaliknya penggunaan untuk perumahan justru mengalami peningkatan. Hal ini mengindikasikan terjadinya alih fungsi lahan dari pertanian dan hutan menjadi perumahan. Penggunaan Lahan di Kota Solok menurut kecamatan pada tahun 2017 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.4

Penggunaan Lahan di Kota Solok Menurut Kecamatan tahun 2017

No	Penggunaan Tanah	Luas (Ha)		Luas (Ha)	Persentase (%)
		L. Sikarah	T. Harapan		
1	Perumahan	536,21	350,24	886,45	15,38
2	Lapangan Olahraga	3,12	9,38	12,50	0,22
3	Kuburan	6,48	7,02	13,50	0,23
4	Perkantoran	9,67	11,18	20,85	0,36
5	Pendidikan	8,30	5,68	13,98	0,24
6	Kesehatan	16,51	6,60	23,11	0,40
7	Sarana Ibadah	7,24	7,63	14,87	0,26
8	Hotel	68,06	91,77	159,83	2,77
9	Pasar, Pertokoan, Terminal	0,10	10,46	10,56	0,18
10	Tempat Hiburan	3,19	4,06	7,25	0,13
11	Industri	20,20	10,75	30,95	0,54
12	Sawah	925,13	295,69	874,80	15,17
13	Perkebunan Rakyat	66,54	73,90	140,44	2,44
14	Kebun Campuran	353,09	335,72	688,81	11,95
15	Semak, Alang-alang	842,89	515,32	1.358,21	23,56
16	Hutan	370,05	295,49	665,54	11,54
17	Tegalan	10,55	10,45	21,00	0,36
18	Kolam Ikan, Rawa	368,58	235,01	603,59	10,47
19	Lain-lain	57,50	161,06	218,56	3,79
Jumlah / Total		3.673,41	2.437,41	5.764,80	100,00

Sumber: BPS Kota Solok, Kota Solok Dalam Angka, Tahun 2018

2.4. Kawasan Rawan Bencana

Kondisi geologi Kota Solok yang dipengaruhi oleh sesar aktif Sumatera (Patahan Semangko) mengakibatkan daerah ini rentan akan bencana gempa bumi. Di samping itu, kondisi morfologi kota yang berbukit-bukit dan dilalui oleh sungai yang berkelok-kelok mengakibatkan Kota Solok juga rentan terhadap bencana longsor dan banjir.

1. Gempa Bumi

Kota Solok dipengaruhi oleh aktivitas lajur sumber gempa bumi sesar aktif Sumatera, dimana gempa bumi merusak sering terjadi (gempa bumi Padang Panjang tahun 1926, gempa bumi Singkarak tahun 1943, 2004 dan 2007). Selain dipengaruhi oleh lajur sumber gempa bumi tersebut, Kota Solok juga dipengaruhi oleh gempa bumi yang berasal dari jalur sumber gempa bumi Tunjaman Sumatera yang terletak pada kedalaman 100 km di bawah Kota Solok.

Kerentanan bencana gempa bumi Kota Solok berdasarkan respon dinamika batuan/tanah setempat terhadap guncangan. Berdasarkan penelitian dari Pusat Penelitian dan Pengembangan Mineral dan Batubara, Departemen Energi dan Sumberdaya Mineral pada tahun 2008, mikrozonasi kerentanan bencana gempa bumi Kota Solok dapat dibagi menjadi empat wilayah yakni wilayah berkerentanan sangat tinggi dengan indek kerentanan >12, kerentanan tinggi dengan indek 6-12, kerentanan sedang dengan indek 3-6 dan kerentanan rendah dengan indek <3.

Dari penelitian tersebut di atas diketahui bahwa wilayah dengan kerentanan sangat tinggi di Kota Solok adalah seluas 406,6 Ha atau 7,05% dari luas kota, terutama terletak di Kelurahan Koto Panjang, Sinapa Piliang dan IX Korong. Daerah dengan kerentanan tinggi seluas 1.096,98 Ha atau 19,03% dari luas kota yang terletak di Kelurahan Nan Balimo, Tanjung Paku dan Kampung Jawa, dan sisanya seluas 4.260 Ha atau 73,91% merupakan wilayah dengan kerentanan sedang dan rendah yang tersebar diseluruh kelurahan.

Tabel 2.5

Luas Tingkat Kerentanan Gempa Bumi Kota Solok

No	Tingkat Kerentanan Gempa Bumi	Luas (Ha)	%
1	Sangat Tinggi	406,6	7,05
2	Tinggi	1.097,0	19,03
3	Sedang	1.994,4	34,60
4	Rendah	4.260,0	39,31

Sumber: Puslitbang Teknologi Mineral & Batu Bara, Departemen ESDM, 2008

2. Longsor dan Erosi Tanah

Wilayah Kota Solok yang termasuk rawan bencana longsor dan erosi tanah sebagian besar terletak di Kelurahan Tanah Garam dan Laing karena daerah ini terletak pada kelerengan lebih dari 40%. Tingkat kerawanan terhadap longsor ini juga semakin tinggi apabila daerah tersebut tidak tertutup vegetasi serta bekas lahan penambangan mineral bukan logam (galian C). Oleh sebab itu, untuk daerah-daerah perbukitan dengan kelerengan tinggi harus terus diupayakan penanaman pohon dan mempertahankan hutan yang ada.

3. Banjir

Sebagian kawasan di wilayah Kota Solok merupakan daerah dataran yang memiliki ketinggian 100 – 500 mdpl. Beberapa bagian diantaranya termasuk kawasan rawan banjir pada musim hujan. Hal ini disebabkan karena besarnya perbedaan tinggi permukaan air sungai pada musim hujan dengan musim kemarau yang menunjukkan adanya ketidakseimbangan siklus hidrologi. Tinggi permukaan air pada waktu banjir

mencapai 1 meter dan bahkan melebihi 2 meter. Kawasan-kawasan tersebut adalah Kelurahan Koto Panjang, KTK, IX Korong, Aro IV Korong dan sebagian Kelurahan Tanah Garam. Terjadinya genangan ini dikarenakan adanya selisih kecepatan infiltrasi air ke dalam tanah dan aliran permukaan dengan tingginya curah hujan yang jatuh di kawasan Kota Solok serta dipengaruhi oleh beberapa faktor sebagai berikut:

- ✓ Belum tersedianya sistem drainase yang memadai
- ✓ Perilaku masyarakat yang masih membuang sampah ke sungai dan saluran drainase yang mengakibatkan terjadinya genangan pada musim hujan
- ✓ Luapan Batang Lembang yang berhulu di Kabupaten Solok dan memiliki fluktuasi debit air yang cukup besar antara musim hujan dengan musim kemarau.

Di samping rawan bencana alam tersebut di atas, Kota Solok juga mempunyai kawasan yang berpotensi untuk terjadinya kebakaran. Kawasan rawan kebakaran ini terutama terletak di kawasan dengan kepadatan bangunan tinggi dan permukiman padat. Dilihat dari perkembangan daerah terbangunnya, maka kawasan dengan kepadatan bangunan yang tinggi terkonsentrasi di bagian pusat kota yaitu di Kelurahan Koto Panjang dan Kelurahan Pasar Pandan Air Mati.

2.5. Karakteristik Demografi

Sesuai dengan Undang-undang Nomor 24 Tahun 2013 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2006 tentang Administrasi Kependudukan, maka data kependudukan yang digunakan untuk semua keperluan adalah data dari Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil. Namun sampai dengan tahun 2011, data kependudukan yang digunakan adalah data BPS.

Data kependudukan menunjukkan bahwa jumlah penduduk Kota Solok pada tahun 2015 berjumlah adalah 66.106 jiwa, dan meningkat menjadi 67.307 jiwa pada tahun 2016, dan menjadi 68.602 jiwa pada tahun 2017. Berarti, pada tahun 2015-2016 terjadi pertumbuhan penduduk sebesar 1,82% dan meningkat menjadi 1,92% pada tahun 2016-2017. Peningkatan jumlah penduduk seperti ini harus menjadi perhatian dan perlu Analisa lebih lanjut untuk mengetahui penyebabnya, apakah disebabkan karena peningkatan kelahiran atau terjadinya perpindahan penduduk dari daerah lain.

Analisis yang lebih rinci menunjukkan bahwa peningkatan jumlah penduduk yang lebih tinggi tersebut terutama terjadi di Kecamatan Lubuk Sikarah, dengan laju pertumbuhan 2,12%. Sedangkan di Kecamatan Tanjung Harapan, pertumbuhannya hanya sebesar 1,68%. Baik di Kecamatan Lubuk Sikarah maupun di Kecamatan Tanjung Harapan, laju pertumbuhan penduduk tersebut relative merata pada setiap keluarahan. Tabel berikut memperlihatkan perkembangan jumlah dan laju pertumbuhan jumlah penduduk Kota Solok tahun 2015-2017

Kajian Kelayakan Pembentukan Perusahaan Umum Daerah di Kota Solok

Tabel 2.6
Jumlah Penduduk Kota Solok tahun 2015 – 2017

Kecamatan	Jumlah Penduduk			Laju Pertumbuhan Penduduk per Tahun /	
	Thn 2015	Thn 2016	Thn 2017	2015-2016	2016-2017
Lubuk Sikarah	36.480	37.144	37.933	1,82	2,12
1. Tanah garam	13.245	13.486	13.772	1,82	2,12
2. VI Suku	6.542	6.661	6.803	1,82	2,13
3. Sinapa Piliang	1.466	1.493	1.525	1,84	2,14
4. IX Korong	1.805	1.838	1.877	1,83	2,12
5. Kampai Tabu Karambia	2.497	2.543	2.597	1,84	2,12
6. Aro IV Korong	3.017	3.072	3.138	1,82	2,15
7. Simpang Rumbio	7.908	8.051	8.221	1,81	2,11
Tanjung Harapan	29.626	30.163	30.669	1,81	1,68
1. Koto Panjang	2.259	2.301	2.339	1,86	1,65
2. Pasar Pandan Air Mati	5.842	5.948	6.048	1,81	1,68
3. Tanjung Paku	6.083	6.193	6.297	1,81	1,68
4. Nan Balimo	7.654	7.792	7.923	1,80	1,68
5. Kampung Jawa	6.587	6.706	6.819	1,81	1,69
6. Laing	1.201	1.223	1.243	1,83	1,64
Kota Solok	66.106	67.307	68.602	1,82	1,92

Sumber: BPS Kota Solok, Kota Solok Dalam Angka, Tahun 2018

Analisis data kependudukan berdasarkan sex ratio antara perempuan dan laki-laki menunjukkan bahwa jumlah penduduk perempuan sedikit lebih banyak dibandingkan dengan laki-laki. Persentase perbandingan jumlah penduduk perempuan dan laki-laki ini relatif sama besar diantara kecamatan dan kelurahan di Kota Solok, berkisar antara 98,20% sampai 98,31%. Tabel berikut memperlihatkan perbandingan jumlah penduduk perempuan dan laki-laki di Kota Solok pada tahun 2017.

Tabel 2.7
Perbandingan Jumlah Penduduk Perempuan dan Laki-Laki
di Kota Solok Tahun 2017

Kecamatan	Laki-Laki	Perempuan	Jumlah	Sex Ratio
Lubuk Sikarah	18.797	19.136	37.933	98,23
1. Tanah garam	6.824	6.948	13.772	98,22
2. VI Suku	3.371	3.432	6.803	98,22
3. Sinapa Piliang	756	769	1.525	98,31
4. IX Korong	930	947	1.877	98,20
5. Kampai Tabu Karambia	1.287	1.310	2.597	98,24
6. Aro IV Korong	1.555	1.583	3.138	98,23
7. Simpang Rumbio	4.074	4.147	8.221	98,24
Tanjung Harapan	15.197	15.472	30.669	98,22
1. Koto Panjang	1.159	1.180	2.339	98,22
2. Pasar Pandan Air Mati	2.997	3.051	6.048	98,23
3. Tanjung Paku	3.120	3.177	6.297	98,21
4. Nan Balimo	3.926	3.997	7.923	98,22
5. Kampung Jawa	3.379	3.440	6.819	98,23
6. Laing	616	627	1.243	98,25
Kota Solok	33.994	34.608	68.602	98,23

Sumber: BPS Kota Solok, Kota Solok Dalam Angka, Tahun 2018

Apabila dilihat dari perbandingan jumlah penduduk antar kecamatan, dari tahun 2010 sampai dengan tahun 2017 jumlah penduduk Kecamatan Lubuk Sikarah lebih banyak dibandingkan dengan jumlah penduduk Kecamatan Tanjung Harapan. Akan tetapi bila dilihat dari tingkat kepadatan penduduk, kondisi ini justru sebaliknya dimana penduduk di Kecamatan Tanjung Harapan lebih padat dibandingkan dengan penduduk Kecamatan Lubuk Sikarah.

Kelurahan dengan kepadatan paling tinggi adalah kelurahan Koto Panjang dengan kepadatan 97,14 jiwa/Ha pada tahun 2010 meningkat menjadi 97,90 jiwa/Ha pada tahun 2014, dan menjadi 111,38 jiwa/Ha pada tahun 2017. Hal ini disebabkan karena Koto Panjang merupakan wilayah pusat kota dimana perumahan kepadatan tinggi juga terkonsentrasi di sini. Sedangkan kelurahan dengan kepadatan penduduk paling kecil adalah Kelurahan Laing dengan kepadatan yang relatif sama dari tahun 2010 sampai tahun 2017 yaitu 1,3 jiwa/Ha. Hal ini disebabkan karena sebagian besar wilayah kelurahan Laing berupa hutan dan perumahan kepadatan rendah. Untuk lebih jelasnya jumlah dan kepadatan penduduk di Kota Solok tahun 2010 dan 2017 dapat dilihat pada Tabel berikut.

Tabel 2.8
**Jumlah dan Kepadatan Penduduk Kota Solok
 Tahun 2010 dan 2017**

Kecamatan/ Kelurahan	Luas Wilayah (Ha)	Jumlah Penduduk (Jiwa)			Kepadatan (Jiwa/Ha)		
		Th 2010	Th 2014	Th 2017	Th 2010	Th 2014	Th 2017
Lubuk Sikarah	3.500	32.645	35.503	37.933	9,33	10,14	10,84
1. Tanah garam	2.436	11.853	13.426	13.772	4,87	5,51	5,65
2. VI Suku	360	5.854	5.950	6.803	16,26	16,53	18,90
3. Sinapa Piliang	64	1.312	1.442	1.525	20,50	22,53	23,83
4. IX Korong	150	1.615	1.793	1.877	10,77	11,95	12,51
5. Kampai Tabu Karambia	135	2.235	2.435	2.597	16,56	18,04	19,24
6. Aro IV Korong	125	2.700	2.825	3.138	21,60	22,60	25,10
7. Simpang Rumbio	230	7.076	7.632	8.221	30,77	33,18	35,74
Tanjung Harapan	2.264	26.751	29.070	30.669	11,82	12,84	13,55
1. Koto Panjang	21	2.040	2.056	2.339	97,14	97,90	111,38
2. Pasar Pandan Air Mati	69	5.275	5.760	6.048	76,45	83,48	87,65
3. Tanjung Paku	235	5.493	5.570	6.297	23,37	23,70	26,80
4. Nan Balimo	759	6.911	7.589	7.923	9,11	10,00	10,44
5. Kampung Jawa	365	5.948	6.994	6.819	16,30	19,16	18,68
6. Laing	815	1.084	1.101	1.243	1,33	1,35	1,53
Kota Solok	5.764	59.396	64.573	68.602	10,30	11,20	11,90

Sumber: BPS Kota Solok, Kota Solok Dalam Angka (diolah)

2.6. Perkembangan Pembangunan Ekonomi

Dalam rangka menjawab tantangan dan permasalahan pembangunan yang ada di daerah termasuk kebijakan pembentukan BUMD, maka dibutuhkan pengertian dan pemahaman mengenai kondisi dan potensi daerah. Hal ini dimaksudkan agar upaya pembangunan yang dilakukan dapat berdaya guna, berhasil guna, serasi, selaras, seimbang dan berkelanjutan melalui proses pembangunan yang sesuai dengan aturan perundang-undangan yang berlaku serta memperhatikan masalah lingkungan.

Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) merupakan salah satu indikator penting untuk mengetahui perkembangan kondisi ekonomi di suatu daerah dalam suatu periode tertentu, baik Atas Dasar Harga Berlaku (ADHB) maupun Atas Dasar Harga Konstan (ADHK). Produk Domestik Regional Bruto pada dasarnya merupakan jumlah nilai tambah yang dihasilkan oleh seluruh unit ekonomi dalam suatu daerah tertentu, atau merupakan jumlah nilai barang dan jasa akhir yang dihasilkan oleh seluruh unit ekonomi pada suatu daerah. Semakin tinggi perkembangan PDRB pada suatu daerah termasuk maka semakin maju perekonomian daerah tersebut.

Perkembangan PDRB Kota Solok, baik PDRB-ADHB maupun PDRB-ADHK mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, selama periode 2013-2017. Pada tahun 2013, nilai PDRB-ADHB Kota Solok baru sebesar Rp2.419.392,50 Juta dan kemudian meningkat menjadi Rp3.547.050,82 Juta pada tahun 2017. Hal ini berarti secara rata-rata pertumbuhan PDRB menurut harga berlaku selama periode 2013-2017 mencapai sebesar 10,04% per tahun. Laju pertumbuhan ekonomi menurut harga berlaku yang

Kajian Kelayakan Pembentukan Perusahaan Umum Daerah di Kota Solok

tertinggi terjadi pada tahun 2014 dimana mencapai sebesar 12,78%. Di samping didorong oleh pertumbuhan ekonomi Provinsi Sumatera Barat dan Indonesia secara keseluruhan, relatif tingginya laju pertumbuhan ekonomi menurut harga berlaku pada tahun 2014 itu menunjukkan bahwa kinerja pengelolaan sumber daya ekonomi di kota Solok cukup bagus.

Sedangkan laju pertumbuhan ekonomi yang terendah menurut ADHB terjadi pada tahun 2015, dimana hanya mencapai sebesar 8,64%. Hal ini terjadi karena pertumbuhan ekonomi Provinsi Sumatera Barat dan juga pertumbuhan ekonomi Nasional pada tahun tersebut juga relatif rendah dan malahan cenderung turun dari tahun ketahun. Kenyataan ini kelihatannya memberikan dampak terhadap pertumbuhan ekonomi di Kota Solok. Adapun perkembangan PDRB menurut harga berlaku maupun menurut harga konstan tahun 2010 di kota Solok selama periode 2013-2017 dapat dilihat seperti dalam tabel berikut:

Tabel 2.9
**Perkembangan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB)
Kota Solok ADHB dan ADHK, Tahun 2013 – 2017**

Tahun	PDRB ADHB		PDRB ADHK	
	Nilai (Rp Juta)	Pertumbuhan (%)	Nilai (Rp Juta)	Pertumbuhan (%)
Th 2013	2.419.392,50	12,15	2.053.900,03	6,44
Th 2014	2.728.595,42	12,78	2.177.368,54	6,01
Th 2015	2.964.377,10	8,64	2.307.253,37	5,97
Th 2016	3.239.617,92	9,29	2.440.198,87	5,76
Th 2017	3.547.050,82	9,49	2.581.191,66	5,78
Rata-Rata		10,47		5,99

Apabila dilihat perkembangan PDRB berdasarkan harga konstan 2010 (ADHK) menunjukkan bahwa nilainya juga mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Pada Tahun 2013, PDRB ADHK Kota Solok baru mencapai sebesar Rp2.053.900,03 Juta, kemudian meningkat menjadi Rp2.581.191,66 Juta di tahun 2016. Hal ini berarti PDRB ADHK tahun 2010 untuk Kota Solok selama periode 2013 – 2017 mengalami pertumbuhan secara rata-rata sebesar 5,88% per tahun. Kenyataan ini menunjukkan bahwa laju pertumbuhan ekonomi Kota Solok secara rata-rata selama periode tersebut lebih besar dari laju pertumbuhan ekonomi nasional maupun laju pertumbuhan ekonomi Provinsi Sumatera Barat. Sebab selama periode tersebut laju pertumbuhan ekonomi nasional maupun Provinsi Sumatera Barat secara rata-rata hanya mencapai sebesar 4,96% dan 5,72%. Adapun perkembangan PDRB ADHK Kota Solok selama periode 2013-2017 adalah sebagai berikut:

Kajian Kelayakan Pembentukan Perusahaan Umum Daerah di Kota Solok

Tabel 2.10

Perkembangan PDRB Kota Solok Menurut Lapangan Usaha Atas Dasar Harga Konstan Tahun 2013-2017 (RpJuta)

Kategori Lapangan Usaha		Thn 2013	Thn 2014	Thn 2015	Thn 2016	Thn 2017
A	Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan	130.238,76	133.745,14	137.437,43	140.487,95	142.810,98
1	Pertanian, Peternakan, Perburuan dan Jasa Pertanian	126.145,62	129.382,45	132.725,84	135.481,04	137.622,71
	a. Tanaman Pangan dan Hortikultura	65.593,42	67.388,68	69.843,63	71.875,24	73.832,62
	b. Tanaman Perkebunan	6.527,36	6.830,80	7.029,93	7.144,12	7.367,37
	c. Peternakan	50.851,05	51.888,41	52.457,12	52.938,28	52.787,03
	d. Jasa Pertanian dan Perburuan	3.173,79	3.274,56	3.395,16	3.523,39	3.635,70
2	Kehutanan dan Penebangan Kayu	31,85	32,35	33,42	34,75	33,43
3	Perikanan	4.061,30	4.330,34	4.678,17	4.972,15	5.154,84
B	Pertambangan dan Penggalian	13.944,59	14.830,95	15.741,89	16.455,16	16.606,92
C	Industri Pengolahan	125.582,58	130.453,04	134.941,39	142.853,86	144.262,97
D	Pengadaan Listrik dan Gas	1.053,61	1.207,49	1.257,67	1.384,67	1.442,92
E	Pengadaan Air, Pengelolaan Sampah, Limbah dan Daur U	4.421,78	4.537,12	4.708,98	4.889,19	5.078,07
F	Konstruksi	255.675,27	270.684,60	284.913,96	299.535,33	320.111,17
G	Perdagangan Besar dan Eceran; Reparasi Mobil dan Sepe	513.802,32	547.955,25	579.405,08	611.879,73	646.186,81
H	Transportasi dan Pergudangan	310.676,59	337.075,62	365.719,15	393.689,04	424.207,18
I	Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum/	39.013,56	41.626,74	44.515,61	47.721,26	50.996,79
J	Informasi dan Komunikasi	141.650,29	154.595,38	169.929,29	184.365,76	201.183,69
K	Jasa Keuangan dan Asuransi	89.807,31	94.974,01	100.644,77	108.077,72	110.289,60
L	Real Estat	55.311,90	58.283,14	60.382,09	62.580,54	65.539,31
M,N	Jasa Perusahaan	340,70	352,70	375,58	398,66	421,33
O	Administrasi Pemerintahan, Pertahanan dan Jaminan Sosial	189.736,32	193.472,83	199.901,86	205.772,19	214.396,67
P	Jasa Pendidikan	97.178,52	102.612,07	109.983,05	117.422,31	128.206,28
Q	Jasa Kesehatan dan Kegiatan Sosial	29.643,24	31.872,29	34.253,62	35.523,19	37.982,79
R,S,T	Jasa lainnya	55.822,69	59.090,17	63.141,95	67.162,31	71.468,18
	Jumlah	2.053.900,03	2.177.368,54	2.307.253,37	2.440.198,87	2.581.191,66

Sumber: BPS, PDRB Menurut Lapangan Usaha Tahun 2018

Kajian Kelayakan Pembentukan Perusahaan Umum Daerah di Kota Solok

Tabel di atas memperlihatkan terjadinya peningkatan atau pertumbuhan PDRB menurut harga konstan yang relatif cukup tinggi tersebut didukung oleh peningkatan nilai dari sektor Perdagangan Besar dan Eceran Reparasi Mobil dan Sepeda Motor dengan nilai Rp513.802,32 Juta pada tahun 2013 dan kemudian meningkat menjadi sebesar Rp646.186,81 Juta pada tahun 2017. Sektor Transportasi dan Pergudangan memberikan kontribusi terbesar kedua, yang mencapai sebesar Rp310.676,59 Juta pada tahun 2013 dan meningkat menjadi Rp424.207,18 Juta pada tahun 2017. Sedangkan kontribusi terbesar ketiga dihasilkan dari sektor konstruksi dengan nilai Rp255.675,27 Juta pada tahun 2013 dan kemudian meningkat menjadi Rp320.111,17 Juta pada tahun 2017.

Di samping ketiga sektor tersebut, sektor PDRB lain yang juga memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan PDRB Kota Solok adalah sektor Administrasi Pemerintahan, Pertahanan dan Jaminan Sosial Wajib dengan nilai Rp189.736,32 Juta pada tahun 2013 dan kemudian meningkat menjadi sebesar Rp214.396,67 Juta pada tahun 2017. Selanjutnya untuk sektor Informasi dan Komunikasi dengan nilai sebesar Rp141.650,29 Juta pada tahun 2013 dan kemudian meningkat menjadi sebesar Rp201.183,69 Juta pada tahun 2017.

2.7. Perkembangan Pertumbuhan Ekonomi

Perkembangan pertumbuhan ekonomi suatu daerah merupakan salah satu indikator yang penting untuk menunjukkan keberhasilan kinerja Pemerintah Daerah. Artinya semakin tinggi laju pertumbuhan ekonomi suatu daerah, maka akan semakin bagus pula kinerja Pemda di daerah itu. Pertumbuhan ekonomi kota Solok selama periode 2013-2017 tampaknya agak berfluktuasi. Pada tahun 2013 laju pertumbuhan ekonomi kota Solok adalah sebesar 6,44%, dan kemudian menurun menjadi 6,018% pada tahun 2014. Akan tetapi pada tahun 2015 dan 2016 laju pertumbuhan ekonomi kota Solok turun menjadi 5,97% dan 5,76%. Kemudian angka pertumbuhan ekonomi tersebut meningkat kembali pada tahun 2017 menjadi 5,78%.

Sedangkan secara rata-rata laju pertumbuhan ekonomi kota Solok selama periode 2013-2017 adalah mencapai sebesar 5,99%. Kondisi yang demikian bila dibandingkan dengan laju pertumbuhan rata-rata PDRB Provinsi Sumatera Barat maupun PDB Indonesia, ternyata secara rata-rata laju pertumbuhan ekonomi Kota Solok lebih besar. Laju pertumbuhan ekonomi provinsi Sumatera Barat dan Indonesia Selama periode 2013-2017 secara rata-rata masing-masingnya hanya mencapai sebesar 5,72% dan 4,96%.

Selanjutnya bila dilihat berdasarkan lapangan usaha, selama periode 2013 – 2017 terdapat beberapa lapangan usaha utama yang memiliki pertumbuhan yang cukup tinggi, antara lain: Informasi dan Komunikasi dengan pertumbuhan rata-rata: 8,75%, sektor Transportasi dan Pergudangan dengan pertumbuhan rata-rata: 8,12%, dan sektor Pengadaan Listrik dan Gas dengan pertumbuhan sebesar 7,35%. Kenyataan ini menunjukkan bahwa beberapa lapangan usaha tersebut memiliki potensi yang bagus untuk ditumbuhkembangkan pada masa yang akan

Kajian Kelayakan Pembentukan Perusahaan Umum Daerah di Kota Solok

datang dalam rangka mendorong pertumbuhan PDRB Kota Solok. Di samping beberapa sektor PDRB seperti di atas, sektor PDRB lain yang juga memiliki potensi dan prospek yang cerah untuk dikembangkan dimasa mendatang adalah sektor Jasa Pendidikan dengan pertumbuhan rata-rata 7,34%, sektor Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum dengan pertumbuhan rata-rata 6,79% serta sektor sektor Jasa Kesehatan dan Kegiatan Sosial dengan pertumbuhan rata-rata sebesar 6,68%. Perkembangan pertumbuhan ekonomi masing-masing sektor tersebut dari tahun 2013 sampai tahun 2017 dapat dilihat pada tabel berikut.

Kajian Kelayakan Pembentukan Perusahaan Umum Daerah di Kota Solok

Tabel 2.11
Pertumbuhan Ekonomi Kota Solok 2010 Berdasarkan Lapangan Usaha Tahun 2013-2017

Kategori Lapangan Usaha		Thn 2013	Thn 2014	Thn 2015	Thn 2016	Thn 2017	Rata-Rata
A	Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan	1,84	2,69	2,76	2,22	1,65	2,23
1	Pertanian, Peternakan, Perburuan dan Jasa Pertanian	1,7	2,57	2,58	2,08	1,58	2,10
	a. Tanaman Pangan dan Hortikultura	1,13	2,74	3,64	2,91	2,72	2,63
	b. Tanaman Perkebunan	3,3	4,65	2,92	1,62	3,12	3,12
	c. Peternakan	2,25	2,04	1,1	0,92	-0,29	1,20
	d. Jasa Pertanian dan Perburuan	1,42	3,17	4	3,78	3,19	3,11
2	Kehutanan dan Penebangan Kayu	4,29	1,58	3,32	3,99	-3,8	1,88
3	Perikanan	6,39	6,62	8,03	6,28	3,67	6,20
B	Pertambangan dan Penggalian	7,61	6,36	6,14	4,53	0,92	5,11
C	Industri Pengolahan	5,33	3,88	3,44	5,86	0,99	3,90
D	Pengadaan Listrik dan Gas	3,69	14,6	4,16	10,1	4,21	7,35
E	Pengadaan Air, Pengelolaan Sampah, Limbah dan Daur Ulang	7,83	2,61	3,79	3,83	3,86	4,38
F	Konstruksi	9,48	5,87	5,26	5,13	6,87	6,52
G	Perdagangan Besar dan Eceran; Reparasi Mobil dan Sepeda Motor	6,93	6,65	5,74	5,6	5,61	6,11
H	Transportasi dan Pergudangan	8,18	8,5	8,5	7,65	7,75	8,12
I	Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum/	6,24	6,7	6,94	7,2	6,86	6,79
J	Informasi dan Komunikasi	7,05	9,14	9,92	8,5	9,12	8,75
K	Jasa Keuangan dan Asuransi	5,4	5,75	5,97	7,39	2,05	5,31
L	Real Estat	5,74	5,37	3,6	3,64	4,73	4,62
M,N	Jasa Perusahaan	4,03	3,52	6,49	6,14	5,69	5,17
O	Administrasi Pemerintahan, Pertahanan dan Jaminan Sosial Wajib	1,92	1,97	3,32	2,94	4,19	2,87
P	Jasa Pendidikan	7,99	5,59	7,18	6,76	9,18	7,34
Q	Jasa Kesehatan dan Kegiatan Sosial	7,79	7,52	7,47	3,71	6,92	6,68
R,S	Jasa lainnya	5,86	5,85	6,86	6,37	6,41	6,27
	Produk Domestik Regional Bruto	6,44	6,01	5,97	5,76	5,78	5,99

Sumber: BPS, PDRB Menurut Lapangan Usaha Tahun 2018, data di olah

Kajian Kelayakan Pembentukan Perusahaan Umum Daerah di Kota Solok

Apabila diperhatikan perkembangan pertumbuhan ekonomi Kota Solok secara rata-rata selama periode 2013-2017 tampaknya berada di atas laju pertumbuhan ekonomi rata-rata Provinsi Sumatera Barat. Hal ini menunjukkan kinerja pengelolaan sumber daya ekonomi Kota Solok lebih bagus dibandingkan dengan kinerja pengelolaan sumber daya ekonomi Sumatera Barat. Akan tetapi perkembangan pertumbuhan ekonomi Kota Solok berfluktuasi selama periode 2013-2017.

Pada tahun 2013 pertumbuhan ekonomi Kota Solok mencapai sebesar 6,44%. Sedangkan pertumbuhan ekonomi Sumatera Barat hanya sebesar 6,02%. Kemudian pertumbuhan ekonomi Kota Solok mengalami penurunan sampai tahun 2016 dimana hanya mencapai sebesar 6,01%, sedangkan pertumbuhan ekonomi Provinsi Sumatera Barat ternyata juga turun menjadi 5,40%. Pada tahun 2017 perekonomian Kota Solok naik kembali menjadi 5,78% dan pertumbuhan ekonomi Sumatera Barat juga naik menjadi 5,69%.

Meskipun pertumbuhan ekonomi Kota Solok naik menjadi 5,78% pada tahun 2017 dan pertumbuhan ekonomi Provinsi Sumatera Barat naik menjadi 5,69% ternyata akselerasi kenaikan pertumbuhan ekonomi provinsi Sumatera Barat sedikit lebih baik dibandingkan dengan akselerasi pertumbuhan ekonomi Kota Solok. Untuk lebih jelasnya mengenai perkembangan pertumbuhan ekonomi Kota Solok dan Sumatera Barat selama periode 2013-2017 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.12
**Pertumbuhan Ekonomi Kota Solok
dan Sumatera Barat Tahun 2013-2017 (%)**

Tahun	Kota Solok	Provinsi Sumbar
2013	6,44	6,02
2014	6,01	5,85
2015	5,97	5,47
2016	5,76	5,4
2017	5,78	5,69
Rata-rata	5,99	5,52

Sumber: Badan Pusat Statistik, Tahun 2018, data diolah

2.8. Perkembangan Struktur Ekonomi.

Struktur ekonomi kota Solok selama periode 2013-2017 didominasi oleh sektor Perdagangan Besar dan Eceran, Reparasi Mobil dan Sepeda Motor, sektor Transportasi dan Pergudangan serta sektor Konstruksi. Kenyataan ini adalah wajar dan rasional sebab sebagai salah satu daerah perkotaan, maka ketiga sektor tersebut merupakan sektor yang selalu cepat perkembangannya dibandingkan dengan sektor usaha lainnya.

Perkembangan beberapa sektor ekonomi yang cepat ini memberikan indikasi bahwa sektor ini merupakan sektor yang potensial untuk menjadi daya

Kajian Kelayakan Pembentukan Perusahaan Umum Daerah di Kota Solok

ungkit bagi percepatan pertumbuhan ekonomi kota Solok dimasa mendatang. Adapun kontribusi masing-masing ketiga sektor tersebut mencapai di atas 10% dimana secara rata-rata masing-masingnya adalah sebesar 25,08%, 15,81% dan 12,38%.

Di samping ketiga sektor yang memberikan kontribusi yang paling besar tersebut terhadap PDRB, beberapa sektor lapangan usaha lainnya yang juga cukup tinggi kontribusinya adalah sektor Administrasi Pemerintahan, Pertahanan dan Jaminan Sosial Wajib sebesar 8,71%, sektor Informasi dan Komunikasi sebesar 7,34%, sektor Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan sebesar 5,95% serta sektor Industri Pengolahan sebesar 5,88%. Sedangkan beberapa sektor lainnya seperti sektor Jasa Keuangan dan Asuransi serta sektor Jasa Pendidikan kontribusi masing-masingnya lebih kecil lagi.

Pertumbuhan Sektor Jasa Perusahaan dan sektor Pengadaan Listrik dan Gas kurang stabil dan kontribusinya terhadap PDRB malahan sangat rendah sekali, dimana hanya mencapai sebesar 0,02% dan 0,05% saja. Adapun perkembangan kontribusi masing-masing lapangan usaha terhadap PDRB Kota Solok dapat dilihat pada berikut.

Kajian Kelayakan Pembentukan Perusahaan Umum Daerah di Kota Solok

Tabel 2.13
**Kontribusi Lapangan Usaha terhadap PDRB ADHK
 Kota Solok Tahun 2013 – 2017 (%)**

Kategori Lapangan Usaha		Thn 2013	Thn 2014	Thn 2015	Thn 2016	Thn 2017	Rata-Rata
A	Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan	6,34	6,14	5,96	5,76	5,53	5,95
1	Pertanian, Peternakan, Perburuan dan Jasa Pertanian	6,14	5,94	5,75	5,55	5,33	5,74
	a. Tanaman Pangan dan Hortikultura	3,19	3,09	3,03	2,95	2,86	3,02
	b. Tanaman Perkebunan	0,32	0,31	0,30	0,29	0,29	0,30
	c. Peternakan	2,48	2,38	2,27	2,17	2,05	2,27
	d. Jasa Pertanian dan Perburuan	0,15	0,15	0,15	0,14	0,14	0,15
2	Kehutanan dan Penebangan Kayu	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3	Perikanan	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20
B	Pertambangan dan Penggalian	0,68	0,68	0,68	0,67	0,64	0,67
C	Industri Pengolahan	6,11	5,99	5,85	5,85	5,59	5,88
D	Pengadaan Listrik dan Gas	0,05	0,06	0,05	0,06	0,06	0,05
E	Pengadaan Air, Pengelolaan Sampah, Limbah dan Daur Ulang	0,22	0,21	0,20	0,20	0,20	0,20
F	Konstruksi	12,45	12,43	12,35	12,28	12,40	12,38
G	Perdagangan Besar dan Eceran; Reparasi Mobil dan Sepeda Motor	25,02	25,17	25,11	25,07	25,03	25,08
H	Transportasi dan Pergudangan	15,13	15,48	15,85	16,13	16,43	15,81
I	Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum/	1,90	1,91	1,93	1,96	1,98	1,93
J	Informasi dan Komunikasi	6,90	7,10	7,37	7,56	7,79	7,34
K	Jasa Keuangan dan Asuransi	4,37	4,36	4,36	4,43	4,27	4,36
L	Real Estat	2,69	2,68	2,62	2,56	2,54	2,62
M,N	Jasa Perusahaan	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
O	Administrasi Pemerintahan, Pertahanan dan Jaminan Sosial Wajib	9,24	8,89	8,66	8,43	8,31	8,71
P	Jasa Pendidikan	4,73	4,71	4,77	4,81	4,97	4,80
Q	Jasa Kesehatan dan Kegiatan Sosial	1,44	1,46	1,48	1,46	1,47	1,46
R,S,T	Jasa lainnya	2,72	2,71	2,74	2,75	2,77	2,74
	Jumlah	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	

Sumber: BPS, PDRB Menurut Lapangan Usaha Tahun 2018, data di olah

2.9. Perkembangan Kemakmuran Ekonomi

Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) per kapita baik nasional maupun daerah merupakan salah satu faktor penting dalam menunjukkan tingkat kesejahteraan masyarakat. Artinya semakin tinggi tingkat pendapatan per kapita suatu daerah maka akan semakin sejahtera pula masyarakat di daerah tersebut.

Selama periode 2013-2017, PDRB per kapita Kota Solok mengalami peningkatan yang signifikan dari tahun ke tahun. Nilai PDRB per-kapita kota Solok ini juga cukup besar dan lebih tinggi dari PDRB per-kapita pada beberapa kota di Sumatera Barat. Kenyataan yang demikian menunjukkan kinerja Pemerintah Daerah Kota Solok juga meningkat cukup baik dari tahun ke tahun. Pada tahun 2013, PDRB per kapita Kota Solok adalah sebesar Rp32,32 Juta dan kemudian meningkat menjadi Rp37,62 Juta pada tahun 2017. Kinerja pengelolaan pembangunan perekonomian yang sudah cukup baik ini perlu dilanjutkan dan bahkan lebih ditingkatkan dimasa mendatang. Adapun perkembangan PDRB per Kapita kota Solok selama periode 2013-2017 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.14
PDRB per Kapita Kota Solok Tahun 2013 – 2017

Keterangan	Thn 2013	Thn 2014	Thn 2015	Thn 2016	Thn 2017
- ADHB (Rp Miliar)	2.419,80	2.729,05	2.964,89	3.240,18	3.547,67
- ADHK (Rp Miliar)	2.053,90	2.177,37	2.307,25	2.440,20	2.481,19
PDRB per Kapita (Rp Juta)					
- ADHB	38,08	42,10	44,85	48,14	51,71
- ADHK	32,32	33,59	34,90	36,25	37,62
- Pertumbuhan PDRB per Kapita ADHK 2010	4,19	3,93	3,90	3,87	3,78

Sumber: Badan Pusat Statistik, data diolah

2.10. Pendapatan Asli Daerah

Perkembangan Penerimaan PAD

Perkembangan PAD dapat dianalisis berdasarkan data target atau anggaran penerimaan dan juga berdasarkan realisasi penerimaan. Analisis berdasarkan anggaran penerimaan PAD dimaksudkan untuk melihat harapan Pemda Kota Solok dalam mengurangi ketergantungan kepada pemerintah pusat. Sedangkan analisis penerimaan PAD menunjukkan kemampuan Kota Solok dalam memenuhi keinginan Pemerintah Pusat untuk mengurangi ketergantungan keuangannya. Di samping itu, juga dapat dilakukan analisis kemampuan pengumpulan PAD sehingga dapat diduga kemungkinan keunggulan dan/atau kelemahan dalam pelaksanaan pemungutan pajak dan retribusi daerah.

Realisasi penerimaan PAD dalam 6 tahun terakhir menunjukkan kondisi peningkatan yang berarti. Jika pada tahun 2012 dapat direalisasikan sebesar Rp23.321,55 Juta dan meningkat menjadi Rp38.913,12 Juta pada tahun 2017. Namun dengan perkembangan seperti ini, laju pertumbuhan realisasi penerimaan PAD rata-

Kajian Kelayakan Pembentukan Perusahaan Umum Daerah Di Kota Solok

rata per tahun yang dicapai dapat periode tersebut sedikit di bawah yang dianggarkan, yaitu sebesar 10,78%.

Analisis berdasarkan jenis PAD pun menunjukkan kondisi yang relatif sama. Laju pertumbuhan rata-rata pertahun realisasi penerimaan sedikit di bawah laju pertumbuhan rata-rata yang dianggarkan. Laju pertumbuhan rata-rata per tahun yang tertinggi dihasilkan dari penerimaan Pajak Daerah. Realisasi penerimaan pajak daerah mengalami peningkatan dari Rp3.912,94 Juta pada tahun 2012 menjadi Rp8.236,70 Juta pada tahun 2017, yang berarti terjadi pertumbuhan rata-rata pertahun sebesar 16,05%. Laju pertumbuhan tertinggi kedua adalah dari sumber penerimaan PAD Lain-lain PAD yang Sah. Realisasi Lain-lain PAD yang Sah mengalami peningkatan dari Rp8.431,29 Juta pada tahun 2012 menjadi Rp14.520,62 Juta pada tahun 2017, yang berarti terjadi pertumbuhan rata-rata pertahun sebesar 11,49%.

Realisasi penerimaan pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan mengalami peningkatan dari Rp6.230,00 Juta pada tahun 2012 menjadi Rp9.975,41 Juta pada tahun 2017, yang berarti terjadi pertumbuhan rata-rata pertahun sebesar 9,87%. Realisasi penerimaan retribusi daerah mengalami peningkatan dari Rp4.747,32 Juta pada tahun 2012 menjadi Rp6.180,39 Juta pada tahun 2017, yang berarti terjadi pertumbuhan rata-rata pertahun sebesar 5,42%. Tabel 2.15 berikut menyajikan anggaran dan realisasi penerimaan PAD tahun 2012 – tahun 2017.

Kajian Kelayakan Pembentukan Perusahaan Umum Daerah Di Kota Solok

Tabel 2.15
**Perkembangan Anggaran PAD (RpJuta) dan
Pertumbuhan Rata-Rata Per Tahun (%) Tahun 2012-2017**

No	Sumber PAD	Thn 2012	Thn 2013	Thn 2014	Thn 2015	Thn 2016	Thn 2017	Pertumbuhan
1	Pajak Daerah	3.912,94	3.777,92	5.383,58	6.319,83	6.787,38	8.236,70	16,05
2	Retribusi Daerah	4.747,32	5.275,95	5.795,27	5.677,47	6.232,97	6.180,39	5,42
3	Pendapatan Pengelolaan Kekayaan yang Dipisahkan	6.230,00	7.089,55	7.494,95	8.042,69	9.862,42	9.975,41	9,87
4	Lain-Lain PAD yang Sah	8.431,29	8.054,51	10.814,82	16.894,73	19.236,47	14.520,62	11,49
PENDAPATAN ASLI DAERAH		23.321,55	24.197,93	29.488,62	36.934,72	42.119,24	38.913,12	10,78

Sumber: BKD Kota Solok (diolah)

Kajian Kelayakan Pembentukan Perusahaan Umum Daerah Di Kota Solok

Rasio pengumpulan PAD atau perbandingan antara realisasi dibandingkan dengan anggaran periode tahun 2012 sampai tahun 2017 menunjukkan terjadinya penurunan kemampuan Kota Solok dalam pengumpulan PAD yang ditargetkan. Kota Solok pada tahun 2012 mampu pengumpulan PAD sebesar 87,17% dari target (anggaran) yang ditetapkan, dan menurun menjadi 85,48% pada tahun 2017. Secara rata-rata, pertahun terjadi penurunan kemampuan memungut PAD sebesar 1,69%. Analisis berdasarkan jenis PAD menunjukkan bahwa penurunan kemampuan memungut pajak daerah jauh lebih besar dibandingkan dengan jenis PAD lainnya. Penurunan kemampuan memungut pajak daerah turun dari 125,76% menjadi 109,46%, atau rata-rata pertahun mengalami penurunan sebesar 16,29%.

Penurunan kemampuan memungut PAD yang terbesar berikutnya adalah dari Pengelolaan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan, Lain-lain PAD yang Sah, Retribusi Daerah.. Sekalipun penurunan kemampuan memungut retribusi daerah menduduki ranking terakhir, namun kemampuan pemungutan pada tahun 2012 dan tahun 2017 tidak ada perubahan, tetapi kemampuan memungut retribusi daerah merupakan yang terendah dibandingkan jenis PAD lainnya. Oleh sebab itu, menjadi menarik untuk dilakukan analisis yang lebih mendalam kenapa terendah dan tidak terjadi peningkatan kemampuan memungut retribusi daerah ini. Tabel 2.16 berikut memperlihatkan kemampuan pemungutan PAD tahun 2012 – tahun 2017.

Kajian Kelayakan Pembentukan Perusahaan Umum Daerah Di Kota Solok

Tabel 2.16
Perkembangan Ratio Kemampuan Pengumpulan PAD (%)

No	Sumber PAD	Thn 2012	Thn 2013	Thn 2014	Thn 2015	Thn 2016	Thn 2017
1	Pajak Daerah	125,76	100,40	109,97	105,65	104,16	109,46
2	Retribusi Daerah	72,59	71,51	89,58	94,46	86,96	72,59
3	Pendapatan Pengelolaan Kekayaan yang Dipisahkan	97,93	98,83	100,00	100,00	111,69	95,00
4	Lain-Lain PAD yang Sah	78,49	112,10	125,36	116,39	89,53	76,48
PENDAPATAN ASLI DAERAH		87,17	94,89	107,28	106,90	95,73	85,48

Sumber: BKD Kota Solok (diolah)

2.10.1. Perkembangan Penerimaan Pajak Daerah

Dari 11 jenis sumber Pajak daerah yang ditetapkan dalam UU 28 tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, hanya sebanyak 10 Jenis Pajak Daerah yang telah ditetapkan Kota Solok untuk dilaksanakan pemungutannya. Hal ini didasarkan pertimbangan potensi yang dimiliki Kota Solok sendiri, karena potensi pengelolaan Sarang Burung Walet di Kota Solok tidak tersedia. Namun demikian, dari 10 jenis pajak Daerah tersebut pun hanya efektif dipungut sebanyak 8 jenis Pajak Daerah. Dua jenis Pajak Daerah yang tahun-tahun terakhir tidak lagi efektif dipungut adalah Pajak Pengambilan Bahan Galian Golongan C dan Pajak Air Tanah.

Data 6 tahun terakhir menunjukkan bahwa Pajak Penerangan Jalan Umum merupakan jenis Pajak Daerah yang paling besar dihasilkan sebagai penerimaan PAD dibandingkan dengan jenis Pajak Daerah lainnya. Jika pada tahun 2012, Kota Solok berhasil mendapatkan Pajak Penerangan Jalan Umum sebesar Rp1.916,49 Juta dan meningkat menjadi Rp3.654,48 Juta pada tahun 2017. Sumber penerimaan Pajak Daerah terbesar kedua berasal dari Bea Perolehan hak atas Tanah dan Bangunan, yang mengalami peningkatan dari Rp1.294,18 Juta pada tahun 2012 menjadi Rp2.105,04 Juta pada tahun 2017. Sumber penerimaan Pajak Daerah terbesar kedua berasal dari Bea Perolehan hak atas Tanah dan Bangunan, yang mengalami peningkatan dari Rp1.294,18 Juta pada tahun 2012 menjadi Rp2.105,04 Juta pada tahun 2017. Sedangkan sumber penerimaan Pajak Daerah terbesar ketiga berasal dari Pajak Restoran, yang mengalami peningkatan dari Rp374,69 Juta pada tahun 2012 menjadi Rp1.093,80 Juta pada tahun 2017.

Analisis berdasarkan laju pertumbuhan pertahun menunjukkan bahwa Pajak Restoran merupakan sumber penerimaan PAD dengan laju pertumbuhan rata-rata tertinggi dibandingkan sumber penerimaan Pajak Daerah Lainnya, yaitu sebesar 23,89% dengan jumlah penerimaan sebagaimana yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya. Sumber penerimaan Pajak Daerah dengan laju pertumbuhan rata-rata pertahun tertinggi kedua berasal dari Pajak Hotel, yang mengalami peningkatan dari Rp190,08 Juta pada tahun 2012 menjadi Rp420,77 Juta pada tahun 2017, Dengan demikian, dalam kurun waktu tersebut terjadi pertumbuhan rata-rata pertahun sebesar 17,23%. Sumber penerimaan Pajak Daerah dengan laju pertumbuhan rata-rata pertahun tertinggi ketiga berasal dari Pajak Penerangan Jalan Umum yang mengalami pertumbuhan rata-rata sebesar 13,78%, yaitu meningkat dari Rp1.916,49 Juta pada tahun 2012 dan meningkat menjadi Rp3.654,48 Juta pada tahun 2017.

Dua jenis sumber Pajak Daerah yang menunjukkan laju pertumbuhan negatif di Kota Solok berasal dari penerimaan Pajak Hiburan dan Pajak Bumi dan Bangunan. Pajak Hiburan mengalami penurunan dari Rp9,03 Juta pada tahun 2012 menjadi Rp0,54 Juta pada tahun 2017. Sedangkan sumber penerimaan Pajak Daerah yang diserahkan oleh Pusat kepada Daerah, yang mulai efektif dipungut pada tahun 2014 juga mengalami penurunan, yaitu dari Rp859,74 Juta pada tahun 2012 menjadi Rp805,65 Juta pada tahun 2017. Penurunan penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan ini secara tidak langsung menunjukkan kelemahan system pemungutan pajak daerah di Kota Solok. Karena, secara logika tidak mungkin tanah dan bangunan akan berkurang,

Kajian Kelayakan Pembentukan Perusahaan Umum Daerah Di Kota Solok

malah seharusnya Nilai Jual Objek Pajak nya pasti meningkat sehingga seharusnya terjadi peningkatan penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan. Tabel 2.17 berikut menunjukkan perkembangan penerimaan Pajak Daerah Kota Solok tahun 2012 – tahun 2017.

Kajian Kelayakan Pembentukan Perusahaan Umum Daerah Di Kota Solok

Tabel 2.17
**Perkembangan Realisasi Pajak Daerah (RpJuta)
Dan Pertumbuhan Rata-Rata Tahunan (%)**

No	Sumber Pajak Daerah	Thn 2012	Thn 2013	Thn 2014	Thn 2015	Thn 2016	Thn 2017	Pertumbuhan
1	Pajak Hotel	190,08	327,85	365,67	389,48	471,11	420,77	17,23
2	Pajak Restoren	374,69	534,48	814,09	850,52	1.064,17	1.093,80	23,89
3	Pajak Hiburan	9,03	4,19	3,04	0,54	1,54	0,54	(43,07)
4	Pajak Reklame	94,86	161,63	87,81	120,76	134,69	150,58	9,68
5	Pajak Penerangan Jalan Umum	1.916,49	2.081,72	2.354,39	2.634,64	2.760,00	3.654,48	13,78
6	Pajak Pengambilan Bahan Galian C	29,72						
7	Pajak Parkir	3,89	3,39	8,29	5,82	5,86	5,84	8,47
8	Pajak Air Bawah Tanah							
9	Pajak Bumi dan Bangunan			859,74	815,80	810,95	805,65	(2,14)
10	Bea Perolehan Hak atas Tanah da	1.294,18	664,66	890,55	1.502,27	1.539,06	2.105,04	10,22

Sumber: BKD Kota Solok (diolah)

2.10.2. Perkembangan Penerimaan Retribusi Daerah

Analisis berdasarkan kelompok retribusi daerah menunjukkan bahwa penerimaan retribusi daerah terbesar berasal dari Retribusi Jasa Umum, terbesar kedua adalah Retribusi Jasa Usaha, dan yang terakhir adalah Retribusi Perizinan Tertentu. Analisis berdasarkan perkembangan realisasi retribusi daerah menunjukkan bahwa retribusi jasa usaha mengalami perkembangan yang paling tinggi pada periode tahun 2012 – tahun 2017, yaitu sebesar 6,87% per tahun. Jika pada tahun 2012, jumlah penerimaan retribusi jasa usaha berjumlah Rp2.094,39 Juta, maka pada tahun 2017 meningkat menjadi Rp2.920,24 Juta. Retribusi jasa umum meningkat dari Rp2.302,28 Juta pada tahun 2012, menjadi Rp2.854,83 Juta pada tahun 2017, atau terjadi pertumbuhan rata-rata pertahun sebesar 4,40%. Sedangkan retribusi perizinan tertentu mengalami peningkatan dari Rp350,65 Juta pada tahun 2012 menjadi Rp405,32 Juta pada tahun 2017, atau terjadi pertumbuhan rata-rata pertahun sebesar 2,94%. Secara tidak langsung data ini menunjukkan bahwa Kota Solok lebih mengutamakan memberikan atau melaksanakan fungsi pelayanan umum dan pengontrolan dibandingkan fungsi budgeter (pendapatan) dari jasa usaha-usaha yang juga dapat diberikan oleh swasta. Tabel 2.18 berikut menyajikan perkembangan realisasi retribusi daerah Kota Solok tahun 2012 – tahun 2017.

Tabel 2.18
**Perkembangan Realisasi Retribusi Daerah (RpJuta)
Dan Pertumbuhan Rata-Rata Tahunan (%)**

No	Sumber Retribusi Daerah	Thn 2012	Thn 2013	Thn 2014	Thn 2015	Thn 2016	Thn 2017	Pertumbuhan
1	Retribusi Pelayanan Umum	2.302,28	2.403,37	3.140,90	2.579,20	2.898,40	2.854,83	4,40
2	Retribusi Jasa Usaha	2.094,39	2.317,10	2.324,39	2.845,59	3.068,49	2.920,24	6,87
3	Retribusi Perizinan Tertentu	350,65	555,48	329,98	252,68	266,08	405,32	2,94

Sumber: BKD Kota Solok (diolah)

Kajian Kelayakan Pembentukan Perusahaan Umum Daerah Di Kota Solok

Analisis berdasarkan kontribusi jenis retribusi terhadap total retribusi daerah Kota Solok menunjukkan bahwa kontribusi penerimaan retribusi jasa umum dan Retribusi Perizinan Tertentu mengalami penurunan dari tahun ke tahun. Sebaliknya, kontribusi penerimaan retribusi jasa usaha mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Retribusi jasa umum menurun dari 48,50% pada tahun 2012 menjadi 46,19% pada tahun 2017. Retribusi perizinan tertentu mengalami penurunan dari 7,39% pada tahun 2012 menjadi 6,56% pada tahun 2017. Sedangkan kontribusi penerimaan retribusi jasa usaha mengalami peningkatan dari 44,12% pada tahun 2012 menjadi 47,25% pada tahun 2017. Penurunan kontribusi retribusi perizinan tertentu diduga terjadi karena adanya kebijakan Kota Solok dalam rangka meningkatkan Investasi melalui pemberian pengurangan biaya perizinan tertentu, seperti biaya Izin Mendirikan Bangunan. Tabel 2.19 berikut menunjukkan perkembangan kontribusi setiap jenis retribusi daerah terhadap total retribusi Kota Solok tahun 2012 – tahun 2017.

Kajian Kelayakan Pembentukan Perusahaan Umum Daerah Di Kota Solok

Tabel 2.19
**Perkembangan Kontribusi Retribusi Daerah (RpJuta)
Dan Pertumbuhan Rata-Rata Tahunan (%)**

No	Sumber Retribusi Daerah	Thn 2012	Thn 2013	Thn 2014	Thn 2015	Thn 2016	Thn 2017	Pertumbuhan
1	Retribusi Pelayanan Umum	48,50	45,55	54,20	45,43	46,50	46,19	4,40
2	Retribusi Jasa Usaha	44,12	43,92	40,11	50,12	49,23	47,25	6,87
3	Retribusi Perizinan Tertentu	7,39	10,53	5,69	4,45	4,27	6,56	2,94

Sumber: BKD Kota Solok (diolah)

Kajian Kelayakan Pembentukan Perusahaan Umum Daerah Di Kota Solok

Retribusi Jasa Umum yang dipungut Kota Solok berasal dari 7 jenis retribusi, yaitu Retribusi Pelayanan Kesehatan, Retribusi Pelayanan Persampahan/Kebersihan, Retribusi Penggantian Biaya Cetak KTP/Akte Capil, Retribusi Pelayanan Parkir Tepi Jalan Umum, Retribusi Pelayanan Pasar, Retribusi Pengujian Kendaraan Bermotor, dan Retribusi Pengendalian Menara Telekomunikasi. Namun untuk Retribusi Penggantian Biaya Cetak KTP/Akte Capil sejak tahun 2015 tidak lagi dilakukan pemungutan atas pelayanan yang diberikan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Tiga jenis retribusi pelayanan umum yang mengalami perumbuhan rata-rata pertahun terbesar terdiri dari Retribusi Pelayanan Persampahan/Kebersihan, Retribusi Pelayanan Kesehatan, dan Retribusi Pengujian Kendaraan Bermotor. Retribusi Pelayanan Persampahan/Kebersihan mengalami peningkatan dari Rp294,90 Juta pada tahun 2012 menjadi Rp680,03 Juta pada tahun 2017, yang berarti terjadi pertumbuhan rata-rata per tahun sebesar 18,19%. Retribusi Pelayanan Kesehatan mengalami peningkatan dari Rp882,04 Juta pada tahun 2012 menjadi Rp1.158,85 Juta pada tahun 2017, yang berarti terjadi pertumbuhan rata-rata per tahun sebesar 5,61%. Sedangkan Retribusi Pengujian Kendaraan Bermotor mengalami peningkatan dari Rp124,70 Juta pada tahun 2012 menjadi Rp1.158,85 Juta pada tahun 2017, yang berarti terjadi pertumbuhan rata-rata per tahun sebesar 4,30%.

Retribusi Jasa Usaha yang dipungut Kota Solok berasal dari 9 jenis retribusi, yaitu Retribusi Pemakaian Kekayaan Daerah, Retribusi Terminal, Retribusi Tempat Khusus Parkir (Pasar), Retribusi Tempat Khusus Parkir (RTH), Retribusi Jasa Usaha Rumah Potong, Retribusi Tempat Rekreasi dan Olah Raga, Retribusi Jasa Usaha Penyedotan Kakus, Retribusi Pengelolaan Usaha Daerah, dan Retribusi WC.

Tiga jenis retribusi pelayanan umum yang mengalami perumbuhan rata-rata pertahun terbesar terdiri dari Retribusi Pengelolaan Usaha Daerah, Retribusi Jasa Usaha Penyedotan Kakus, dan Retribusi Pemakaian Kekayaan Daerah. Namun dari segi jumlah penerimaan, ketiga jenis retribusi jasa usaha ini relatif rendah, kecuali Retribusi Pemakaian Kekayaan Daerah.

Analisis perkembangan Retribusi Jasa Usaha dengan jumlah penerimaan yang relatif besar menunjukkan bahwa Retribusi Terminal mengalami penurunan dari Rp983,74 Juta pada tahun 2012 menjadi Rp829,29 Juta pada tahun 2017, yang berarti terjadi pertumbuhan rata-rata per tahun sebesar minus 3,36%. Sedangkan Retribusi Pemakaian Kekayaan Daerah mengalami peningkatan dari Rp403,56 Juta pada tahun 2012 menjadi Rp798,22 Juta pada tahun 2017, yang berarti terjadi pertumbuhan rata-rata per tahun sebesar 14,62%. Peningkatan yang positif juga terjadi untuk Retribusi Tempat Khusus Parkir (Pasar), yang mengalami peningkatan dari Rp392,06 Juta pada tahun 2012 menjadi Rp684,42 Juta pada tahun 2017, yang berarti terjadi pertumbuhan rata-rata per tahun sebesar 11,79%.

Khusus untuk Retribusi Perizinan Tertentu, hanya ada 3 jenis retribusi yang berarti hanya 3 jenis ini juga yang dikeluarkan Kota Solok, yaitu Retribusi Izin Mendirikan Bangunan, Retribusi Izin Gangguan, dan Retribusi Izin Trayek. Namun dari segi jumlah penerimaan, hanya Retribusi Izin Mendirikan Bangunan yang relative besar dan juga mengalami peningkatan, yaitu dari Rp305,03 Juta pada tahun 2012

Kajian Kelayakan Pembentukan Perusahaan Umum Daerah Di Kota Solok

menjadi Rp358,03 Juta pada tahun 2017, yang berarti terjadi pertumbuhan rata-rata per tahun sebesar 3,26%.

Tabel 2.20 berikut memperlihatkan perkembangan penerimaan retribusi daerah di Kota Solok, serta laju pertumbuhan rata-rata pertahun.

Kajian Kelayakan Pembentukan Perusahaan Umum Daerah Di Kota Solok

Tabel 2.20
**Perkembangan Realisasi Retribusi Daerah Menurut Jenis Penerimaan (RpJuta)
 Dan Pertumbuhan Rata-Rata Tahunan (%)**

No	Sumber Retribusi Daerah	Thn 2012	Thn 2013	Thn 2014	Thn 2015	Thn 2016	Thn 2017	Pertumbuhan
A	Retribusi Pelayanan Umum	2.302,28	2.403,37	3.140,90	2.579,20	2.898,40	2.854,83	4,40
1	Retribusi Pelayanan Kesehatan	882,04	873,48	1.505,35	770,50	1.043,02	1.158,85	5,61
2	Retribusi Pelayanan Persampahan/Kebersihan	294,90	391,43	401,69	480,30	558,12	680,03	18,19
3	Retribusi Pengantian Biaya Cetak KTP/Akte Ca	79,69	51,35	12,47				
4	Retribusi Pelayanan Parkir Tepi Jalan Umum	292,62	349,24	554,36	613,70	624,32	315,84	1,54
5	Retribusi Pelayanan Pasar	573,01	458,03	412,39	470,05	515,80	523,04	(1,81)
6	Retribusi Pengujian Kendaraan Bermotor	124,70	143,26	150,40	156,31	157,14	153,91	4,30
7	Retribusi Pengendalian Menara Telekomunikasi	55,32	136,58	104,24	88,34		23,16	(15,98)
B	Retribusi Jasa Usaha	2.094,39	2.317,10	2.324,39	2.845,59	3.068,49	2.920,24	6,87
1	Retribusi Pemakaian Kekayaan Daerah	403,56	462,02	617,45	634,71	627,84	798,22	14,62
2	Retribusi Terminal	983,74	1.018,71	903,39	968,05	996,79	829,29	(3,36)
3	Retribusi Tempat Khusus Parkir (Pasar)	392,06	462,65	431,77	676,93	831,98	684,42	11,79
4	Retribusi Tempat Khusus Parkir (RTH)				55,37	41,16	27,58	(29,42)
5	Retribusi Jasa Usaha Rumah Potong	97,77	149,20	105,46	107,45	146,25	149,56	8,87
6	Retribusi Tempat Rekreasi dan Olah Raga	21,16	12,56	28,47	27,10	26,15	28,50	6,14
7	Retribusi Jasa Usaha Penyedotan Kakus	9,83	24,19	22,01	22,49	28,37	28,17	23,44
8	Retribusi Pengelolaan Usaha Daerah	23,05	28,94	34,00	50,60	80,41	82,12	28,93
9	Retribusi WC	163,22	158,83	181,84	302,89	289,54	292,38	12,37
C	Retribusi Perizinan Tertentu	350,65	555,48	329,98	252,68	266,08	405,32	2,94
1	Retribusi Izin Mendirikan Bangunan	305,03	460,10	249,50	193,52	216,88	358,03	3,26
2	Retribusi Izin Gangguan	40,77	90,53	75,41	53,75	44,34	45,40	2,17
3	Retribusi Izin Trayek	4,85	4,85	5,07	5,41	4,86	1,89	(17,18)

Sumber: BKD Kota Solok (diolah)

BAB III TINJAUAN LITERATUR

3.1. Badan Usaha Milik Daerah

3.1.1. Pengertian Badan Usaha Milik Daerah

Berdasarkan UU No. 17/2003 tentang Keuangan Negara, BUMN dan BUMD sama-sama merupakan bagian dari keuangan negara. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan daerah menyebutkan bahwa daerah dapat memiliki BUMD sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan pembentukannya diatur dengan peraturan daerah. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara mengatur bahwa Perusahaan Daerah adalah badan usaha yang seluruhnya atau sebahagian modalnya dimiliki oleh Pemerintah Daerah. Selanjutnya sesuai dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 153 Tahun 2004 tentang Pedoman Pengelolaan Barang Daerah yang Dipisahkan, pada konsideran huruf “b” menyatakan bahwa Perusahaan Daerah atau BUMD merupakan badan usaha yang seluruh atau sebahagian modalnya berasal dari kekayaan daerah yang dipisahkan.

Namun dengan diundangkannya UU 23/2014 yang “mencabut” ketentuan UU 5/1962 terjadi perubahan peristilahan Perusahaan Daerah menjadi BUMD, karena Pasal 1 angka 40 UU 23/2014 mendefinisikan BUMD sebagai badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh daerah. Pasal 409 UU 23/2014 mencabut dan menyatakan tidak berlakunya UU 5/1962, namun Pasal 405 UU 23/2014 menyatakan bahwa pada saat undang-undang ini mulai berlaku, semua ketentuan peraturan perundang-undangan yang merupakan peraturan pelaksanaan dari UU 5/1962 dinyatakan masih tetap berlaku sepanjang tidak bertentangan dengan ketentuan dalam undang-undang ini.

Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 54 tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah mempertegas definisi BUMD sebagai badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh daerah. Dalam pasal 4 PP No. 54 tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah dijelaskan bahwa daerah dapat mendirikan BUMD. Pembentukan BUMD ditetapkan dengan peraturan daerah, baik sebagai perusahaan umum daerah dan sebagai perusahaan perseroan daerah. Perusahaan perseroan daerah merupakan BUMD yang berbentuk perseroan terbatas yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruhnya atau paling sedikit 51% (lima puluh satu persen) sahamnya dimiliki oleh 1 (satu) daerah

Berdasarkan ketentuan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa BUMD merupakan perusahaan yang modalnya seluruh atau sebagian merupakan kekayaan daerah yang dipisahkan. Kekayaan daerah yang dipisahkan dapat diartikan sebagai kekayaan daerah yang dilepaskan dari penguasaan umum yang semula pertanggungjawabannya melalui anggaran belanja daerah yang kemudian setelah dipisahkan menjadi modal BUMD akan dipertanggungjawabkan tersendiri.

3.1.2. Pembentukan Badan Umum Milik Daerah

Kewenangan pemerintah daerah dalam hal pengelolaan BUMD diatur berdasarkan pasal 177 Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, yang menjelaskan bahwa “Pemerintah daerah dapat memiliki BUMD yang pembentukan, penggabungan, pelepasan kepemilikan, dan/atau pembubarannya ditetapkan dengan Peraturan Daerah yang berpedoman pada peraturan perundang-undangan yang lebih tinggi.

Pembentukan BUMD, secara eksplisit kewenangan tersebut merupakan kewenangan atributif yang dimiliki oleh pemerintah daerah. Dalam pasal 331 UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dinyatakan bahwa:

1. Daerah dapat mendirikan BUMD.
2. Pembentukan BUMD sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan dengan Perda.
3. BUMD sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri atas perusahaan umum Daerah dan perusahaan perseroan Daerah.
4. Pembentukan BUMD sebagaimana dimaksud pada ayat (1) bertujuan untuk:
 - a. Memberikan manfaat bagi perkembangan perekonomian Daerah pada umumnya;
 - b. Menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu bagi pemenuhan hajat hidup masyarakat sesuai kondisi, karakteristik dan potensi Daerah yang bersangkutan berdasarkan tata kelola perusahaan yang baik; dan
 - b. Memperoleh laba dan/atau keuntungan.
5. Pembentukan BUMD sebagaimana dimaksud pada ayat (1) didasarkan pada:
 - a. kebutuhan Daerah; dan
 - b. kelayakan bidang usaha BUMD yang akan dibentuk.
6. Ketentuan lebih lanjut mengenai pembentukan BUMD sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur dalam peraturan pemerintah.

Kedudukan perusahaan umum daerah sebagai badan hukum diperoleh pada saat peraturan daerah yang mengatur mengenai pembentukan perusahaan umum daerah mulai berlaku. Kedudukan perusahaan perseroan daerah sebagai badan hukum diperoleh sesuai dengan ketentuan undang-undang yang mengatur mengenai perseroan terbatas. Perusahaan umum daerah merupakan BUMD yang seluruh modalnya dimiliki satu daerah dan tidak terbagi atas saham.

Pasal 6 ayat (1) PP No. 54 tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah, menjelaskan karakteristik BUMD meliputi:

1. badan usaha didirikan oleh Pemerintah Daerah;
2. badan usaha dimiliki oleh:
 - a. 1 (satu) Pemerintah Daerah;
 - b. lebih dari 1 (satu) Pemerintah Daerah;
 - c. 1 (satu) Pemerintah Daerah dengan bukan Daerah; atau
 - d. lebih dari 1 (satu) Pemerintah Daerah dengan bukan Daerah.
3. seluruh atau sebagian besar modalnya merupakan Kekayaan Daerah Yang Dipisahkan;

4. bukan merupakan organisasi perangkat Daerah; dan
5. dikelola dengan menggunakan kelaziman dalam dunia usaha.

3.1.3. Tujuan dan Manfaat BUMD

BUMD didirikan sebagai bentuk pelaksanaan tujuan bernegara dalam konstitusi yaitu dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan/atau sebesar-besarnya kemakmuran rakyat, dengan cara negara turut campur dalam menguasai langsung atas cabang-cabang produksi yang penting bagi negara dan yang menguasai hajat hidup orang banyak tersebut. Pembentukan perusahaan umum daerah diprioritaskan dalam rangka menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu bagi pemenuhan hajat hidup masyarakat sesuai kondisi, karakteristik dan potensi daerah yang bersangkutan berdasarkan tata kelola perusahaan yang baik.

Sesuai dengan konsep otonomi daerah yang memberikan kesempatan seluas luasnya kepada pemerintah daerah untuk mencari sumber-sumber penghasilan bagi peningkatan PAD sebagai salah satu modal pembangunan daerahnya, pemerintah daerah mendirikan BUMD yang berbasis pada sumber daya alam yang dimilikinya. Pembentukan BUMD merupakan salah satu cara untuk memenuhi PAD. Pembentukan ini merupakan upaya pemerintah daerah untuk menambah sumber pendapatan daerah dari hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan. Ada beberapa hal yang mendasari pembentukan suatu BUMD antara lain:

- 1 Alasan ekonomis, yaitu sebagai langkah mengoptimalisasikan potensi ekonomi di daerah dalam upaya menggali dan mengembangkan sumber daya daerah, memberikan pelayanan masyarakat dan mencari keuntungan.
- 2 Alasan strategis, yaitu mendirikan lembaga usaha yang melayani kepentingan publik, yang mana masyarakat atau pihak swasta lainnya tidak (belum) mampu melakukannya, baik karena investasi yang sangat besar, risiko usaha yang sangat besar, maupun eksternalitasnya sangat besar dan luas.
- 3 Alasan *budget*, yaitu sebagai upaya dalam mencari sumber pendapatan lain di luar pajak, retribusi dan dana perimbangan dari Pemerintah Pusat untuk mendukung pelaksanaan fungsi-fungsi pemerintahan di daerah.

Berdasarkan penjelasan di atas, tujuan pembentukan BUMD tersebut adalah untuk turut serta melaksanakan pembangunan daerah khususnya dan pembangunan ekonomi nasional umumnya dalam rangka memenuhi kebutuhan rakyat menuju masyarakat yang adil dan makmur. Pasal 331 ayat (4) UU 23 tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah dan Pasal 7 No. 54 tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah, menjelaskan secara tegas tujuan pembentukan BUMD, yaitu:

1. Memberikan manfaat bagi perkembangan perekonomian daerah pada umumnya;
2. Menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu bagi pemenuhan hajat hidup masyarakat sesuai kondisi, karakteristik dan potensi daerah yang bersangkutan berdasarkan tata kelola perusahaan yang baik; dan
3. Memperoleh laba dan/atau keuntungan.

3.1.4. Kedudukan BUMD dalam Pemerintahan Daerah

Dalam UU 17/2003 tentang Keuangan Negara ditegaskan bahwa kekuasaan pengelolaan keuangan negara adalah sebagai bagian dari kekuasaan pemerintahan, dan kekuasaan pengelolaan keuangan negara dari Presiden sebagian diserahkan kepada Gubernur/Bupati/Walikota selaku kepala pemerintah daerah untuk mengelola keuangan daerah dan mewakili pemerintah daerah dalam kepemilikan kekayaan daerah yang dipisahkan. Pembentukan atau penyertaan modal pada BUMD dapat dilakukan berdasarkan surplus APBD, dan penyertaan modal pemerintah daerah tersebut dikategorikan sebagai kekayaan daerah yang dipisahkan.

BUMD merupakan aset milik pemerintah daerah yang memiliki fungsi sebagai perpanjangan tangan peran pemerintah dalam pelayanan publik. Peranan BUMD dalam sistem perekonomian daerah diharapkan dapat berperan di samping sebagai penyeimbang kekuatan pasar juga diharapkan dapat memberikan sumbangan dalam meningkatkan pendapatan daerah melalui pembagian deviden sebagai bagian laba BUMD.

Berdasarkan Pasal 331 ayat (1) dan ayat (2) UU 23/2014 tentang Pemerintah Daerah menjelaskan bahwa suatu daerah tidak harus memiliki BUMD, namun BUMD dapat menjadi pertimbangan bagi daerah untuk menjadi sarana dalam rangka memberikan pelayanan bagi masyarakat. BUMD dapat didirikan oleh pemerintah daerah dan pembentukannya ditetapkan dengan Peraturan Daerah. BUMD itu sendiri terbagi menjadi dua jenis, yaitu perusahaan umum daerah dan perusahaan perseroan daerah.

Dalam UU 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah juga dijelaskan bahwa bentuk hukum BUMD terdiri dari Perumda dan Perseroda. Ciri-ciri Perumda sebagaimana diatur pada Pasal 334 sampai dengan Pasal 338 adalah sebagai berikut:

1. Permodalan. Perumda adalah BUMD yang seluruh modalnya dimiliki oleh satu daerah dan tidak terbagi atas saham. Dalam hal Perumda akan dimiliki oleh lebih dari satu daerah, Perumda tersebut harus merubah bentuk hukum menjadi Perseroda. Perumda juga dapat membentuk anak perusahaan dan/atau memiliki saham pada perusahaan lain.
2. Organ Perumda terdiri atas:
 - a. Kepala daerah selaku wakil daerah sebagai pemilik modal;
 - b. Direksi; dan
 - c. Dewan pengawas.
3. Laba. Laba Perumda ditetapkan oleh kepala daerah selaku wakil daerah. Laba yang menjadi hak daerah disetor ke kas daerah setelah disahkan oleh kepala daerah sebagai pemilik modal. Laba tersebut dapat ditahan atas persetujuan kepala daerah, dengan tujuan reinvestment berupa penambahan, peningkatan, dan perluasan prasarana dan sarana pelayanan fisik dan nonfisik serta untuk peningkatan kuantitas, kualitas, dan kontinuitas pelayanan umum, pelayanan dasar, dan usaha perintisan.

4. Restrukturisasi. Perumda dapat melakukan restrukturisasi untuk menyehatkan perusahaan umum daerah agar dapat beroperasi secara efisien, akuntabel, transparan, dan profesional.
5. Pembubaran Perumda. Pembubaran Perumda ditetapkan dengan Perda. Kekayaan perumda yang dibubarkan menjadi hak daerah dan dikembalikan kepada daerah.

Sedangkan, Perseroda diatur di dalam Pasal 339 sampai dengan Pasal 342, yang mana ciri-cirinya sebagai berikut:

1. Permodalan. Perseroda adalah BUMD yang berbentuk perseroan terbatas yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruhnya atau paling sedikit 51% sahamnya dimiliki oleh satu daerah. Setelah pembentukannya ditetapkan dengan Perda, selanjutnya pembentukan badan hukumnya dilakukan berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan mengenai perseroan terbatas. Modal Perseroda terdiri dari saham-saham, dalam hal pemegang saham perusahaan perseroan daerah terdiri atas beberapa daerah dan bukan daerah, salah satu daerah merupakan pemegang saham mayoritas. Perseroda dapat membentuk anak perusahaan dan/atau memiliki saham pada perusahaan lain. Pembentukan anak perusahaan tersebut didasarkan atas analisa kelayakan investasi oleh analis investasi yang profesional dan independen.
2. Organ Perseroda terdiri atas:
 - ✓ Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS);
 - ✓ Direksi; dan
 - ✓ Komisaris.
3. Pembubaran Perseroda dapat dibubarkan dan kekayaan Perseroda yang dibubarkan menjadi hak daerah dan dikembalikan kepada daerah.

Pada pasal 3 ayat (1) PP No. 54 tahun 2017 disebutkan bahwa Kepala Daerah mewakili Pemerintah Daerah dalam kepemilikan Kekayaan Daerah Yang Dipisahkan pada:

- ✓ Perusahaan umum Daerah, berkedudukan sebagai pemilik modal; dan
- ✓ Perusahaan perseroan Daerah, berkedudukan sebagai pemegang saham

Selain itu, privatisasi BUMD juga diatur Peraturan Pemerintah ini. Privatisasi dilakukan dengan maksud untuk meningkatkan kinerja dan nilai tambah perusahaan dan meningkatkan peran serta masyarakat dalam pemilikan saham pada BUMD yang berbentuk perusahaan perseroan daerah

3.2. Analisis Kebutuhan Daerah

Tujuan utama dibentuknya pemerintahan adalah menjaga ketertiban dalam kehidupan masyarakat sehingga setiap warga dapat menjalani kehidupan secara tenang, tenteram dan damai. Pemerintahan modern pada hakekatnya adalah pelayanan kepada masyarakat, pemerintahan tidak diadakan untuk melayani dirinya sendiri. Pemerintah dituntut mampu memberikan pelayanan kepada masyarakatnya dan menciptakan kondisi yang memungkinkan setiap orang dapat mengembangkan kemampuan dan kreativitasnya demi mencapai kemajuan bersama.

Dalam pasal 9 PP No. 54 tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah dijelaskan bahwa dasar pembentukan BUMD adalah kebutuhan Daerah; dan kelayakan bidang usaha BUMD yang akan dibentuk. Kebutuhan daerah dikaji melalui studi yang mencakup aspek pelayanan umum; dan kebutuhan masyarakat. Untuk menganalisis hal ini perlu dipahami tentang fungsi pemerintah.

Secara umum fungsi pemerintahan mencakup tiga fungsi pokok yang seharusnya dijalankan oleh pemerintah baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah.

Fungsi Pengaturan.

Fungsi ini dilaksanakan pemerintah dengan membuat peraturan perundang-undangan untuk mengatur hubungan manusia dalam masyarakat. Pemerintah adalah pihak yang mampu menerapkan peraturan agar kehidupan dapat berjalan secara baik dan dinamis. Seperti halnya fungsi pemerintah pusat, pemerintah daerah juga mempunyai fungsi pengaturan terhadap masyarakat yang ada di daerahnya. Perbedaannya, yang diatur oleh pemerintah daerah lebih khusus, yaitu urusan yang telah diserahkan kepada daerah.

Fungsi Pelayanan.

Perbedaan pelaksanaan fungsi pelayanan yang dilakukan pemerintah pusat dan pemerintah daerah terletak pada kewenangan masing-masing. Kewenangan pemerintah pusat mencakup urusan Pertahanan Keamanan, Agama, Hubungan luar negeri, Moneter dan Peradilan. Secara umum pelayanan pemerintah mencakup pelayanan publik (*Public service*) dan pelayanan sipil (*Civil service*) yang menghargai kesetaraan.

Fungsi Pemberdayaan.

Fungsi ini untuk mendukung terselenggaranya otonomi daerah, fungsi ini menuntut pemberdayaan pemerintah daerah dengan kewenangan yang cukup dalam pengelolaan sumber daya daerah guna melaksanakan berbagai urusan yang didesentralisasikan. Untuk itu pemerintah daerah perlu meningkatkan peranserta masyarakat dan swasta dalam kegiatan pembangunan dan penyelenggaraan pemerintahan. Kebijakan pemerintah, pusat dan daerah, diarahkan untuk meningkatkan aktifitas ekonomi masyarakat, yang pada jangka panjang dapat menunjang pendanaan pemerintah daerah. Dalam fungsi ini pemerintah harus memberikan ruang yang cukup bagi aktifitas mandiri masyarakat, sehingga dengan demikian partisipasi masyarakat di daerah dapat ditingkatkan. Lebih-lebih apabila kepentingan masyarakat diperhatikan, baik dalam peraturan maupun dalam tindakan nyata pemerintah

3.2.1. Aspek Pelayanan Umum

Pelayanan publik adalah segala bentuk pelayanan yang diberikan oleh pemerintah pusat / daerah, BUMN / BUMD dalam rangka pemenuhan kebutuhan masyarakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan, maka diperlukan bentuk pelayanan prima.

Pelayanan prima atau “*excellence service*” adalah suatu sikap atau cara karyawan dalam melayani pelanggan secara memuaskan. Pelayanan prima merupakan suatu pelayanan terbaik, melebihi, melampaui, mengungguli pelayanan yang diberikan pihak lain atau daripada pelayanan waktu yang lalu. Secara sederhana, pelayanan prima (*excellent service*) adalah suatu pelayanan yang terbaik dalam memenuhi harapan dan kebutuhan pelanggan. Dengan kata lain, pelayanan prima merupakan suatu pelayanan yang memenuhi standar kualitas. Pelayanan yang memenuhi standar kualitas adalah suatu pelayanan yang sesuai dengan harapan dan kepuasan pelanggan/masyarakat.

Dalam pelayanan prima terdapat dua elemen yang saling berkaitan, yaitu *pelayanan* dan *kualitas*. Kedua elemen tersebut sangat penting untuk diperhatikan oleh tenaga pelayanan (penjual, pedagang, pelayan, atau salesman). Konsep pelayanan prima dapat diterapkan pada berbagai organisasi, instansi, pemerintah, ataupun perusahaan bisnis.

Perlu diketahui bahwa kemajuan yang dicapai oleh suatu negara tercermin dari standar pelayanan yang diberikan pemerintah kepada rakyatnya. Negara-negara yang tergolong miskin pada umumnya kualitas pelayanan yang diberikan di bawah standar minimal. Pada negara-negara berkembang kualitas pelayanan telah memenuhi standar minimal. Sedangkan di negara-negara maju kualitas pelayanan terhadap rakyatnya di atas standar minimal.

Peningkatan kualitas untuk meningkatkan pelayanan yang ada ditekankan pada aspek berikut:

- ✓ Struktural. Perbaikan struktural organisasi atau perusahaan harus dilakukan dari tingkat top manajemen hingga lower manajemen.
- ✓ Operasional. Suatu perusahaan penjualan akan dapat mewujudkan kebutuhan pelanggan apabila peningkatan operasional dilaksanakan artinya secara langsung kualitas pelayanan juga dilaksanakan.
- ✓ Visi. Suatu organisasi atau perusahaan harus mengetahui arah organisasi dengan cara mengidentifikasi tentang apa yang harus dilakukan siapa yang akan melaksanakan.
- ✓ Strategi pelayanan. Merupakan cara yang ditentukan perusahaan dalam meningkatkan pelayanan sehingga visi dapat terwujud, Strategi pelayanan tersebut harus memperhatikan: perilaku pelanggan, harapan pelanggan, image pelanggan, loyalitas pelanggan, dan alternatif-alternatif pelanggan.

Dimensi peningkatan kualitas pelayanan meliputi:

- ✓ Ketepatan waktu pelayanan berkaitan dengan waktu tunggu dan proses.
- ✓ Kualitas pelayanan berkaitan dengan akurasi atau kepetatan pelayanan.
- ✓ Kualitas pelayanan berkaitan dengan kesopanan dan keramahan pelaku bisnis.
- ✓ Kualitas pelayanan berkaitan dengan tanggung jawab dalam penanganan keluhan pelanggan.

- ✓ Kualitas pelayanan berkaitan dengan sedikit banyaknya petugas yang melayani serta fasilitas pendukung lainnya.
- ✓ Kualitas pelayanan berkaitan dengan lokasi, ruangan tempat pelayanan, tempat parkir, ketersediaan informasi, dan petunjuk/panduan lainnya.
- ✓ Kualitas pelayanan berhubungan dengan kondisi lingkungan, kebersihan, ruang tunggu, fasilitas musik, AC, alat komunikasi, dan lain-lain.

Pada dasarnya pelayanan prima mengandung tiga aspek, yakni (1) kemampuan yang professional, (2) kemampuan yang teguh, (3) sikap yang ikhlas, tulus, senang membantu, menyelesaikan kepentingan, keluhan, memuaskan kebutuhan pelanggan dengan memberikan pelayanan yang terbaik.

Salah satu cara dalam menciptakan dan mempertahankan hubungan yang baik dan harmonis dengan para kolega dan pelanggan adalah dengan melakukan konsep pelayanan prima berdasarkan A3 (attitude, attention, dan action). Pelayanan prima berdasarkan konsep A3, artinya pelayanan yang diberikan kepada pelanggan dengan menggunakan pendekatan sikap (attitude), perhatian (attention), dan tindakan (action).

Konsep dasar berikut harus diperhatikan dalam mewujudkan pelayanan prima, yakni:

1. Konsep sikap (attitude)

Keberhasilan bisnis industri jasa pelayanan akan sangat tergantung pada orang-orang yang terlibat di dalamnya. Baik secara langsung atau tidak langsung citra perusahaan akan tergambar melalui bentuk pelayanan yang kita sajikan. Pelanggan akan menilai perusahaan dari kesan pertama dalam berhubungan dengan orang-orang yang terlibat dalam perusahaan tersebut.

2. Konsep perhatian (attention)

Dalam melakukan kegiatan layanan, seorang petugas pada perusahaan industri jasa pelayanan harus senantiasa memperhatikan dan mencermati keinginan pelanggan. Apabila pelanggan sudah menunjukkan minat untuk membeli suatu barang/jasa yang kita tawarkan, segera saja layani pelanggan tersebut dan tawarkan bantuan, sehingga pelanggan merasa puas dan terpenuhi keinginannya. Hal-hal lain yang perlu diperhatikan menyangkut bentuk-bentuk pelayanan berdasarkan konsep perhatian adalah sebagai berikut: a) Mengucapkan salam pembuka pembicaraan. b) Menanyakan apa saja keinginan pelanggan. c) Mendengarkan dan memahami keinginan pelanggan. d) Melayani pelanggan dengan cepat, tepat dan ramah. e) Menempatkan kepentingan pelanggan pada kepentingan utama.

3. Konsep tindakan (action)

Pada konsep perhatian, pelanggan “menunjukkan minat” untuk membeli produk yang kita tawarkan. Pada konsep tindakan pelanggan sudah “menjatuhkan pilihan” untuk membeli produk yang diinginkannya. Terciptanya proses komunikasi pada konsep tindakan ini merupakan tanggapan terhadap pelanggan yang telah menjatuhkan pilihannya sehingga terjadilah transaksi jual-beli. Bentuk-bentuk pelayanan berdasarkan konsep tindakan adalah sebagai berikut:

- ✓ Segera mencatat pesanan pelanggan.

- ✓ Menegaskan kembali kebutuhan/pesanan pelanggan.
- ✓ Menyelesaikan transaksi pembayaran pesanan pelanggan.
- ✓ Mengucapkan terima kasih diiringi harapan pelanggan akan kembali lagi.

Terdapat strategi dalam mengembangkan pelayanan prima yang meliputi:

1. Penyusunan Standart Pelayanan

Suatu tolok ukur yang dipergunakan untuk acuan penilaian kualitas pelayanan sebagai komitmen atau janji dari pihak penyedia pelayanan kepada pelanggan untuk memberikan pelayanan yang berkualitas (LAN:2003). Merupakan ukuran yang dibakukan dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang wajib ditaati oleh pemberi atau penerima pelayanan (KepMen PAN 63/2003)

2. Penyusunan SOP

Standar Operasional Prosedur adalah pedoman atau acuan untuk melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan fungsi dan alat penilaian kinerja instansi pemerintah berdasarkan indikator teknis, administratif dan procedural sesuai dengan tata kerja, prosedur kerja dan sistem kerja pada unit kerja yang bersangkutan. Tujuan SOP adalah menciptakan komitmen mengenai apa yang dikerjakan oleh satuan unit kerja instansi pemerintahan untuk mewujudkan *good governance*.

3. Pengukuran Kinerja Pelayanan

Pengukuran kinerja merupakan sarana manajemen untuk memperbaiki pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Sistem pengukuran kinerja harus dapat memperhitungkan hasil-hasil kegiatan pencapaian program dibandingkan dengan maksud yang diharapkan untuk itu.

Penilaian terhadap kinerja dapat dijadikan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu. Penilaian tersebut dapat juga dijadikan *input* bagi perbaikan atau peningkatan kinerja organisasi selanjutnya. Dalam institusi pemerintah khususnya, penilaian kinerja sangat berguna untuk menilai kuantitas, kualitas, dan efisiensi pelayanan, memotivasi para birokrat pelaksana, melakukan penyesuaian anggaran, mendorong pemerintah agar lebih memperhatikan kebutuhan masyarakat yang dilayani dan menuntun perbaikan dalam pelayanan publik.

4. Pengelolaan Pengaduan

Hal ini dimaksudkan agar adanya partisipasi dari pelanggan dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan dengan memberikan masukan atau informasi. Dalam rangka menyelesaikan pengaduan masyarakat, pimpinan unit organisasi penyelenggara pelayanan publik harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- ✓ Menyusun prioritas dalam penyelesaian pengaduan.
- ✓ Penentuan pejabat yang menyelesaikan pengaduan.
- ✓ Menetapkan prosedur penyelesaian pengaduan.
- ✓ Membuat rekomendasi penyelesaian pengaduan.
- ✓ Pemantauan dan evaluasi penyelesaian pengaduan kepada pimpinan.

- ✓ Pelaporan proses dan hasil pengaduan kepada pimpinan.

Upaya untuk menetapkan standar pelayanan publik dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik sebenarnya telah lama dilakukan oleh pemerintah. Upaya tersebut antara lain ditunjukkan dengan terbitnya berbagai kebijakan, diantaranya adalah UU No.25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Namun sejauh ini standar pelayanan publik sebagaimana yang dimaksud masih lebih banyak berada pada tingkat konsep, sedangkan implementasinya masih jauh dari harapan. Hal ini terbukti dari masih buruknya kualitas pelayanan yang diberikan oleh berbagai instansi pemerintah sebagai penyelenggara layanan publik.

Adapun yang dimaksud dengan standar pelayanan (LAN, 2003) adalah suatu tolok ukur yang dipergunakan untuk acuan penilaian kualitas pelayanan sebagai komitmen atau janji dari pihak penyedia pelayanan kepada pelanggan untuk memberikan pelayanan yang berkualitas. Sedangkan yang dimaksud dengan pelayanan berkualitas adalah pelayanan yang cepat, menyenangkan, tidak mengandung kesalahan, serta mengikuti proses dan prosedur yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Jadi pelayanan yang berkualitas tidak hanya ditentukan oleh pihak yang melayani, tetapi juga pihak yang ingin dipuaskan ataupun dipenuhi kebutuhannya.

Manfaat yang dapat diperoleh dengan adanya standar pelayanan (LAN, 2003) antara lain adalah:

- ✓ Memberikan jaminan kepada masyarakat bahwa mereka mendapat pelayanan dalam kualitas yang dapat dipertanggungjawabkan, memberikan fokus pelayanan kepada pelanggan masyarakat, menjadi alat komunikasi antara pelanggan dengan penyedia pelayanan dalam upaya meningkatkan pelayanan, menjadi alat untuk mengukur kinerja pelayanan serta menjadi alat monitoring dan evaluasi kinerja pelayanan.
- ✓ Melakukan perbaikan kinerja pelayanan publik. Perbaikan kinerja pelayanan publik mutlak harus dilakukan, dikarenakan dalam kehidupan bernegara pelayanan publik menyangkut aspek kehidupan yang sangat luas. Hal ini disebabkan tugas dan fungsi utama pemerintah adalah memberikan dan memfasilitasi berbagai pelayanan publik yang diperlukan oleh masyarakat, mulai dari pelayanan dalam bentuk pengaturan ataupun pelayanan-pelayanan lain dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat dalam bidang pendidikan, kesehatan, utilitas, sosial dan lainnya.
- ✓ Meningkatkan mutu pelayanan. Adanya standar pelayanan dapat membantu unit-unit penyedia jasa pelayanan untuk dapat memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat pelanggannya. Dalam standar pelayanan ini dapat terlihat dengan jelas dasar hukum, persyaratan pelayanan, prosedur pelayanan, waktu pelayanan, biaya serta proses pengaduan, sehingga petugas pelayanan memahami apa yang seharusnya mereka lakukan dalam memberikan pelayanan.
- ✓ Masyarakat sebagai pengguna jasa pelayanan juga dapat mengetahui dengan pasti hak dan kewajiban apa yang harus mereka dapatkan dan lakukan untuk mendapatkan suatu jasa pelayanan. Standar pelayanan juga dapat membantu

meningkatkan transparansi dan akuntabilitas kinerja suatu unit pelayanan. Dengan demikian, masyarakat dapat terbantu dalam membuat suatu pengaduan ataupun tuntutan apabila tidak mendapatkan pelayanan yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

3.2.2. Aspek Kebutuhan Masyarakat

BUMD sebagai salah satu pelaku ekonomi di daerah, tentunya diharapkan menjadi salah satu penggerak bagi peningkatan ekonomi masyarakat dan sekaligus perekonomian daerah. Upaya dan langkah kebijakan ini dapat dilakukan antara lain melalui kegiatan usaha dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat baik berupa barang maupun jasa. Sesuai dengan potensi ekonomi masyarakat dan potensi yang dimiliki oleh daerah, maka analisis kebutuhan pembentukan BUMD akan difokuskan ke arah dan kebijakan untuk mendukung pengembangannya dimasa mendatang.

3.3. Analisis Kelayakan

3.3.1. Definisi Studi Kelayakan

Studi kelayakan adalah suatu studi untuk penilaian terhadap kelayakan usaha yang direncanakan. Sudut pandang kelayakan usaha yang direncanakan tersebut tidak hanya aspek keuangan saja, tetapi sekurang-kurangnya juga aspek pasar dan pemasaran, teknis operasional, manajemen dan organisasi, ekonomi dan sosial. Semua aspek yang dianalisis tersebut dihadapkan kepada risiko dan ketidakpastian masa datang. Oleh sebab itu, dalam studi kelayakan diperlukan analisis secara **multidisipliner**. Hal ini berdampak bahwa untuk melakukan studi ini melibatkan *team work* dari berbagai keahlian disiplin ilmu yang kuat misalnya: kemampuan manajerial, rekayasa teknologi, hukum, ekonomi, akuntan, dan lain-lain yang sesuai dan terkait dengan investasi proyek yang direncanakan.

Apabila studi kelayakan ini dilaksanakan pada investasi proyek dengan “*social oriented*”, maka akan dilakukan studi tentang layak tidaknya investasi tersebut secara sosial dengan pertimbangan *benefit* sosial ekonomis. Sedangkan untuk investasi pada proyek dengan “*profit oriented*”, maka analisis kelayakan dilakukan untuk penilaian layak tidaknya investasi proyek tersebut dengan pertimbangan *benefit* ekonomis

Pengertian studi kelayakan yang dikemukakan oleh Umar (2009) merupakan penelitian tentang layak atau tidak layak rencana usaha dibangun, tetapi juga saat dioperasionalkan secara rutin dalam rangka pencapaian keuntungan yang maksimal untuk waktu yang tidak ditentukan. Sedangkan Sakka (2013) mendefinisikan studi kelayakan merupakan studi yang menyangkut berbagai aspek baik itu aspek pasar dan pemasaran, aspek teknis dan teknologi, aspek keuangan, aspek ekonomi sosial dan budaya, aspek manajemen, yang semua itu dapat digunakan untuk pengambilan keputusan apakah suatu usaha layak dilakukan atau tidak.

Menurut Ibrahim (2009), studi kelayakan usaha adalah kegiatan untuk menilai sejauh mana manfaat yang dapat diperoleh dalam melaksanakan suatu kegiatan usaha/proyek. Sedangkan menurut Subagyo (2008), Studi kelayakan adalah studi yang

dilakukan untuk menilai kelayakan dalam pengembangan sebuah usaha. Dengan demikian, studi kelayakan adalah suatu kegiatan yang mempelajari secara mendalam tentang suatu usaha yang akan dijalankan, dalam rangka menentukan layak atau tidak layaknya usaha tersebut dijalankan.

3.3.2. Tujuan dan Pengguna Studi Kelayakan

Menurut Kasmir dan Jakfar (2012), studi kelayakan usaha memiliki lima tujuan mengapa sebelum suatu usaha dijalankan perlu adanya dilakukan studi kelayakan, yaitu:

a. Menghindari resiko kerugian

Untuk menghindari resiko kerugian di masa yang akan datang, karena di masa yang akan datang terdapat ketidakpastian. Dalam hal ini fungsi studi kelayakan adalah untuk meminimalkan resiko yang tidak kita inginkan baik resiko yang dapat kita kendalikan maupun yang tidak dapat kita kendalikan.

b. Memudahkan perencanaan

Jika dapat meramalkan apa yang akan terjadi pada masa yang akan datang, maka akan mempermudah kita dalam melakukan perencanaan. Perencanaan meliputi beberapa jumlah dana yang diperlukan, kapan usaha akan dijalankan, dimana lokasi akan dibangun, siapa-siapa yang melaksanakannya, bagaimana cara menjalankannya, berapa besar keuntungan yang akan diperoleh, serta bagaimana mengawasinya jika terjadi penyimpangan.

c. Mempermudah pelaksanaan pekerjaan

Dengan adanya berbagai rencana yang sudah disusun akan sangat memudahkan pelaksanaan usaha. Para pelaksana yang mengerjakan usaha tersebut telah memiliki pedoman yang dapat dikerjakan, sehingga pekerjaan berjalan memiliki tujuan yang jelas dengan pembagian tugas-tugas yang telah dirancang dengan baik.

d. Mempermudah pengawasan,

Dengan telah dilaksanakan suatu usaha atau proyek sesuai dengan rencana yang sudah disusun, maka akan memudahkan perusahaan untuk melakukan pengawasan terhadap jalannya usaha. Pelaksanaan pengawasan dapat dilakukan berdasarkan hasil yang ditimbulkan berdasarkan target dari rencana usaha tersebut.

e. Mempermudah pengendalian,

Tujuan pengendalian adalah untuk mengembalikan pelaksanaan pekerjaan yang melenceng ke arah yang sesungguhnya, berdasarkan kebijakan-kebijakan tertentu.

Hasil penilaian kelayakan usaha dibutuhkan oleh berbagai pihak, terutama pihak-pihak yang berkepentingan terhadap usaha atau proyek yang akan dijalankan. Adapun pihak-pihak yang membutuhkan studi kelayakan tersebut antara lain:

a. Pemilik Usaha

Para pemilik perusahaan sangat berkepentingan terhadap hasil dari analisis studi kelayakan yang telah dibuat, hal ini disebabkan para pemilik tidak mau bila dana yang sudah ditanamkan akan mengalami kerugian.

b. Pihak Kreditor

Bila uang yang diperoleh dibiayai oleh dana pinjaman bank atau lembaga keuangan, maka pihak kreditor pun sangat berkepentingan terhadap hasil studi kelayakan yang telah dibuat. Bank atau lembaga keuangan tentu tidak menginginkan bila kredit atau pinjaman yang diberikan akan macet, akibat usaha atau proyek yang sebenarnya tidak layak untuk dijalankan.

c. Pihak Manajemen Perusahaan

Hasil studi kelayakan usaha merupakan ukuran kinerja bagi pihak manajemen perusahaan untuk menjalankan apa-apa yang sudah ditugaskan.

d. Pihak Pemerintah dan Masyarakat

Pembuatan/ penyusunan sebuah studi kelayakan harus memperhatikan peraturan dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh pemerintah, secara langsung maupun tidak langsung yang dapat mempengaruhi kebijakan dan aturan yang ada di perusahaan. Pemerintah juga berharap bahwa usaha yang akan dijalankan tidak merusak lingkungan sekitarnya, baik terhadap manusia, binatang, maupun tumbuh-tumbuhan.

e. Bagi Tujuan Pembangunan Ekonomi

Dalam membuat studi kelayakan perlu untuk dianalisis kemungkinan dampak yang diperkirakan serta biaya yang akan ditimbulkan oleh usaha tersebut.

Hasil studi kelayakan usaha pada prinsipnya juga dapat digunakan untuk antara lain:

- a. Merintis usaha baru, yaitu kegiatan yang benar-benar baru dan belum pernah ada sebelumnya, sehingga ada penambahan usaha baru. Misalnya membuka toko, membangun pabrik, mendirikan perusahaan jasa dan lain sebagainya.
- b. Mengembangkan usaha yang sudah ada, yaitu kegiatan memperbesar usaha yang ada. Misalnya menambah kapasitas pabrik, memperluas skala usaha, menambah mesin baru, memperluas cakupan usaha dan lain sebagainya.
- c. Memilih jenis usaha atau investasi/proyek yang paling menguntungkan, yaitu kegiatan penelitian untuk menentukan usaha yang paling menguntungkan. Misalnya pilihan usaha dagang, pilihan usaha barang atau jasa, pabrikan atau perakitan, dan lain sebagainya.

Apek-aspek yang perlu dilakukan pada studi kelayakan adalah aspek hukum, pasar dan pemasaran, aspek teknis, aspek manajemen dan organisasi, aspek lingkungan, aspek ekonomi dan sosial dan aspek keuangan. Masing-masing aspek

tidak berdiri sendiri, akan tetapi saling berkaitan. Artinya, jika salah satu aspek tidak dipenuhi maka perlu dilakukan perbaikan atau tambahan yang diperlukan.

3.3.3. Aspek Hukum

Tujuan dari aspek hukum adalah untuk meneliti keabsahan, kesempurnaan dan keaslian dari dokumen-dokumen yang dimiliki. Penelitian ini sangat penting mengingat sebelum usaha tersebut dijalankan, maka segala prosedur yang berkaitan dengan izin-izin atau berbagai persyaratan harus terlebih dahulu sudah terpenuhi, termasuk bentuk hukum dari usaha yang direncanakan.

Suatu usaha dikatakan legal jika telah mendapatkan izin usaha dari pemerintah melalui instansi atau lembaga atau departemen atau dinas terkait. Kegiatan usaha dimana pun selalu memerlukan dokumen penunjang usaha beserta izin-izin yang diperlukan sebelum menjalankan usahanya. Tujuan dari menganalisis aspek hukum adalah (Suliyanto, 2010)

- a. Menganalisis legalitas usaha yang akan dijalankan.
- b. Menganalisis ketentuan bentuk badan hukum dengan ide bisnis yang akan dilaksanakan.
- c. Menganalisis kemampuan bisnis yang akan diusulkan untuk memenuhi persyaratan perizinan.
- d. Menganalisis jaminan-jaminan yang dapat disediakan jika bisnis akan dibiayai dengan pinjaman.

Dalam praktiknya, untuk menjalankan sebuah kegiatan usaha juga diperlukan berbagai dokumen yang perlu diteliti sehubungan dengan aspek hukum. Kasmir dan Jafar (2013) menyebutkan beberapa dokumen yang harus diteliti di dalam aspek ini adalah:

- a. Bentuk Badan Usaha. Terdapat beberapa jenis-jenis badan usaha di Indonesia, antara lain Perseorangan, Firma, Perseroan komanditer, Perseroan Terbatas, Perusahaan Negara (BUMN), Perusahaan Daerah (BUMD), Yayasan, dan Koperasi.
- b. Tanda Daftar Perusahaan (TDP). Setiap perusahaan yang akan beroperasi di Indonesia, harusnya membuat surat-surat tanda daftar perusahaan sesuai dengan bidang usahanya masing-masing. Dalam hal ini, yang perlu kita teliti adalah ke departemen teknis yang mengeluarkan surat tanda daftar perusahaan tersebut. Departemen teknis yang mengeluarkan TDP adalah Departemen Perindustrian dan Perdagangan.
- c. Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP). Nomor Pokok Wajib Pajak merupakan hal yang penting untuk diteliti, apakah sudah dimiliki atau belum. Pengurusan NPWP juga dilakukan bersamaan dengan pengajuan akta notaris ke Departemen Kehakiman. Pentingnya NPWP agar setiap usaha yang dijalankan nantinya memberikan penghasilan kepada pemerintah.
- d. Izin-izin Perusahaan. Izin-izin yang dimiliki sesuai dengan jenis bidang usaha perusahaan tersebut, seperti
 - ✓ Surat izin usaha perdagangan,
 - ✓ Surat izin usaha industri,
 - ✓ Izin usaha tambang dari Departemen Pertambangan.

- ✓ Izin usaha perhotelan dan pariwisata dari Departemen Pariwisata Pos dan Telekomunikasi.
- ✓ Izin usaha farmasi dan rumah sakit dari Departemen Kesehatan.
- ✓ Izin usaha peternakan dan pertanian dari Departemen Pertanian.
- ✓ Izin domisi dimana perusahaan/lokasi proyek berada dari Pemda.
- ✓ Izin mendirikan bangunan, khusus untuk pembentukan gedung baru atau merehab pembangunan suatu gedung.
- ✓ Izin tenaga kerja asing jika ada.

3.3.4. Aspek Teknis

Aspek teknis atau operasi juga dikenal sebagai aspek produksi. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam aspek teknis adalah masalah penentuan lokasi, luas produksi, tata letak (*lay out*), penyusunan peralatan pabrik, dan proses produksinya termasuk pemilihan teknologi. Kelengkapan kajian aspek operasi sangat tergantung dari jenis usaha yang akan dijalankan, karena setiap jenis usaha memiliki prioritas tersendiri (Kasmir dan Jakfar, 2003).

Penentuan Lokasi Usaha

Tujuan penentuan lokasi suatu perusahaan ialah untuk dapat memperlancar, efektif dan efisien. Hal ini berarti berarti bahwa dalam menentukan lokasi perusahaan perlu diperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya biaya produksi dan biaya distribusi dari barang-barang/ jasa-jasa yang dihasilkan sehingga biaya-biaya ini dapat menjadi serendah mungkin. Selain hal-hal di atas sebaiknya perlu diperhatikan mengenai pemenuhan sasaran penjualan dalam arti dapat menyediakan barang-barang tepat pada waktunya sesuai jumlah, kualitas serta harga yang layak.

Secara umum terdapat dua cara pendekatan dalam menentukan lokasi usaha, yaitu yang pertama, lokasi usaha sebaiknya di tempat konsumen atau di daerah pemasaran (*proximity to market*), dan yang kedua, lokasi usaha sebaiknya di tempat bahan baku berada (*proximity to raw material*). Faktor-faktor kunci dalam menyeleksi lokasi yang baik adalah sebagai berikut:

- ✓ Kemudahan dalam mencapai konsumen/pasar.
- ✓ Kondisi lingkungan lokasi bisnis.
- ✓ Tersedianya sumberdaya (bahan mentah, tenaga kerja, dan sarana transportasi)
- ✓ Tersedianya lokasi/tempat dan biaya.

Perencanaan Kapasitas / Luas Produksi

Penentuan luas produksi adalah berkaitan dengan berapa jumlah produk yang seharusnya diproduksi sesuai target yang diinginkan untuk mencapai keuntungan yang optimal dan efisien. Luas produksi dapat dilihat dari segi ekonomis dan segi teknis. Dari segi ekonomis yang dilihat adalah beberapa jumlah produk yang dihasilkan dalam waktu tertentu dengan biaya yang paling efisien. Sedangkan dari segi teknisnya yang

dilihat adalah jumlah produk yang dihasilkan atas dasar kemampuan mesin dan peralatan serta persyaratan teknis. (Kasmir dan Jakfar, 2003).

Secara umum luas produksi ditentukan oleh beberapa hal diantaranya:

- ✓ Batasan permintaan, dari perhitungan peluang pasar
- ✓ Jumlah dan kapasitas mesin/peralatan (sesuai kapasitas teknis dan ekonomi)
- ✓ Jumlah dan kemampuan tenaga kerja
- ✓ Kemampuan Finansial dan Manajemen
- ✓ Perubahan Teknologi Produksi

Tata Letak (*Layout*)

Lay-out merupakan suatu proses dalam penentuan bentuk dan penetapan fasilitas yang dapat menentukan efisiensi produksi/operasi. *Lay-out* dirancang berkenaan dengan produk, proses, sumber daya manusia, dan lokasi sehingga dapat tercapai efisiensi operasi (Kasmir dan Jakfar, 2003).

Penyusunan peralatan pabrik (*plant lay-out*) adalah fase yang termasuk dalam desain suatu sistem produksi. Tujuan dari *plant lay-out* yaitu untuk memperkembangkan sistem produksi sehingga dapat mencapai kebutuhan kapasitas dan kualitas dengan rencana yang paling ekonomis. *Plant lay-out* menjadi faktor yang penting dalam pembentukan perusahaan karena susunan peralatan akan mempengaruhi efisiensi dari perusahaan tersebut, pembentukan laba perusahaan, dan kelangsungan perusahaan.

Layout merupakan suatu proses dalam penentuan bentuk dan penetapan fasilitas yang dapat menentukan efisiensi produksi/operasi. *Layout* dirancang berkenaan dengan produk, proses, sumber daya manusia, dan lokasi sehingga dapat tercapai efisiensi operasi.

Cara mengatur rencana tata letak fasilitas pabrik terdapat dua dasar yang dapat dilakukan yaitu, a) atas dasar proses b) atas dasar produk. Setelah dilakukan analisis jumlah mesin dan tata letaknya, langkah atau prosedur berikutnya adalah menentukan tipe layout. Menurut Yamin (2003), tipe layout pabrik dapat dibedakan menjadi 6 yaitu:

- ✓ Layout proses (*functional layout*)
- ✓ Layout produk (*line layout*)
- ✓ Layout kelompok
- ✓ Layout posisi tetap (*fixed position layout*)
- ✓ Layout bentuk –U
- ✓ Layout gabungan

Penggunaan Dan Pemilihan Teknologi

Menurut Kasmir dan Jakfar (2003), yang menjadi pertimbangan disini adalah seberapa jauh derajat mekanisasi yang diinginkan dan manfaat ekonomi yang dikerjakan. Jadi yang perlu diperhatikan dalam pemilihan teknologi adalah:

- ✓ Ketepatan teknologi dengan bahan baku
- ✓ Keberhasilan teknologi di tempat lain
- ✓ Pertimbangan teknologi lanjutan
- ✓ Besarnya biaya investasi dan biaya pemeliharaan
- ✓ Kemampuan tenaga kerja dalam pengoperasian teknologi
- ✓ Kebijakan pemerintah dalam hal penggunaan teknologi

3.3.5. Aspek Manajemen dan Organisasi

Manajemen merupakan aspek yang penting untuk dianalisis, karena suatu usaha yang dilaksanakan tanpa didukung dengan manajemen dan organisasi yang baik, usaha tersebut memiliki potensi untuk mengalami kegagalan. Oleh sebab itu, agar usaha maupun proyek dapat berhasil, dibutuhkan orang-orang profesional yang bertujuan untuk merencanakan, melaksanakan, sampai dengan mengendalikannya apabila terjadi penyimpangan.

Rencana operasional menggambarkan mengapa dan bagaimana suatu proyek atau kegiatan produksi dilaksanakan. Dalam melaksanakan kegiatan produksi atau operasional usaha perlu dianalisis rencana kerja yang meliputi: jenis pekerjaan(aktivitas), waktu penyelesaian, tenaga pelaksana, peralatan, dan anggaran. Dalam operasional biasanya menggunakan alat analisis seperti: Bagan Gantt (*Gantt Chart*), atau perluasan dengan menggunakan Analisis Jaringan (*Network Analysis*) seperti *Program Evaluation and Review Technique* (PERT) dan *Critical Path Method* (CPM).

Rencana proyek yang baik akan meliputi unsur-unsur berikut:

- ✓ Menetapkan tujuan
- ✓ Mendefinisikan proyek
- ✓ Mencantumkan langkah utama untuk dilakukan
- ✓ Jadwal waktu untuk penyelesaian
- ✓ Analisis biaya/ manfaat
- ✓ Uraian mengenai sumberdaya yang dibutuhkan untuk melaksanakan proyek.

Penjadwalan proyek/ operasional digunakan untuk beberapa tujuan berikut:

- ✓ Menggambarkan hubungan dari setiap aktivitas dari keseluruhan proyek
- ✓ Mengidentifikasi hubungan yang harus didahulukan antara aktivitas-aktivitas yang ada
- ✓ Memperkirakan waktu, biaya yang realistis untuk setiap aktivitas
- ✓ Membantu penggunaan orang, uang dan sumber daya peralatan yang lebih baik dengan identifikasi jalur kritis dan kemacetan dalam proyek

- ✓ Memperbaiki dan memperbarui rencana atau jadwal semula

Dalam analisis kelayakan manajemen dan sumberdaya manusia perlu disusun perencanaan sumber daya manusia. Perencanaan sumber daya manusia merupakan suatu kegiatan yang dilakukan secara sistematis untuk meramalkan atau memperkirakan kebutuhan sumber daya manusia dalam suatu bisnis atau perusahaan. Perencanaan sumber daya manusia dibutuhkan untuk mengantisipasi bisnis pada masa depan dan permintaan lingkungan pada organisasi, serta untuk memenuhi kebutuhan atas karyawan yang ditentukan oleh kondisi-kondisi tersebut. Perencanaan sumberdaya manusia tersebut, meliputi:

- a. Persediaan sumber daya manusia, digunakan untuk menganalisis sumber daya manusia yang ada (keahlian dan kemampuan) dan bagaimana penggunaan sumber daya manusia tersebut.
- b. Perkiraan suplai dan kebutuhan sumber daya manusia pada waktu yang mendatang.
- c. Rencana-rencana kerja (seperti rekrutmen, pelatihan, promosi ataupun perputaran kerja) untuk memenuhi prakiraan kebutuhan sumber daya manusia.
- d. Prosedur pengendalian dan evaluasi, digunakan untuk menilai efektivitas sistem perencanaan sumber daya manusia dengan memantau tingkat pencapaian tujuan sumber daya manusia.

Tujuan dari menganalisis aspek manajemen dan sumber daya manusia

- a. Menganalisis penjadwalan pelaksanaan pembangunan bisnis.
- b. Menganalisis jenis-jenis pekerjaan yang diperlukan untuk pembangunan bisnis.
- c. Menganalisis waktu yang diperlukan untuk melaksanakan setiap jenis pekerjaan yang diperlukan untuk pembangunan bisnis.
- d. Menganalisis biaya yang diperlukan untuk melaksanakan setiap jenis pekerjaan yang diperlukan untuk pembangunan bisnis.
- e. Menganalisis persyaratan yang diperlukan untuk memangku pekerjaan pada suatu bisnis.
- f. Menganalisis metode pengadaan tenaga kerja untuk menjalankan bisnis

3.3.6. Aspek Ekonomi dan Sosial

Setiap usaha yang dijalankan, tentunya akan memberikan dampak positif dan negatif, yang mana dampak tersebut akan dapat dirasakan oleh berbagai pihak, baik bagi pengusaha itu sendiri, pemerintah ataupun masyarakat luas. Dalam aspek ekonomi dan sosial, dampak positif yang diberikan dengan adanya investasi lebih ditekankan kepada masyarakat khususnya, dan pemerintah umumnya.

Bagi masyarakat, adanya investasi ditinjau dari aspek ekonomi adalah akan memberikan peluang untuk meningkatkan pendapatannya. Sedangkan bagi pemerintah. Dampak positif yang diperoleh dari aspek ekonomi adalah memberikan pemasukan berupa pendapatan, baik bagi pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Lebih dari itu, yang terpenting adalah ada yang mengelola dan yang mengatur sumber daya alam yang belum terjamah. Sebaliknya dampak negatif juga tidak akan terlepas dari aspek ekonomi, misalnya eksploitasi sumberdaya alam yang berlebihan,

masuknya pekerja dari luar daerah sehingga mengurangi peluang bagi masyarakat sekitarnya.

Dampak positif dari aspek sosial bagi masyarakat secara umum adalah tersedianya sarana dan prasarana yang dibutuhkan, seperti pembangunan jalan, jembatan, listrik, dan sarana lainnya. Dampak negatif bagi pemerintah dari aspek sosial yaitu adanya perubahan demografi di suatu wilayah, perubahan budaya, dan kesehatan masyarakat. Dampak negatif dari aspek sosial termasuk terjadinya perubahan gaya hidup, budaya, adat istiadat, dan struktur sosial lainnya (Kasmir dan Jakfar, 2003).

Evaluasi proyek tidak hanya dipandang perusahaan yang akan melaksanakan proyek. Tetapi dari sudut pandang perekonomian nasional. Dengan melakukan analisis ekonomi diharapkan analisis proyek dapat menilai apakah proyek memang tidak akan membebani perekonomian nasional. Mungkin suatu proyek akan menguntungkan pihak perusahaan (yaitu diharapkan memberikan NPV positif), tetapi sebenarnya membebani perekonomian nasional. Hal tersebut dapat terjadi karena, misalnya proyek tersebut memperoleh perlindungan (proteksi) sehingga memungkinkan menjual produknya dengan harga yang jauh lebih mahal.

Demikian juga masalah pajak yang harus dibayar oleh perusahaan. Pembayaran pajak akan menyebabkan profitabilitas proyek menurun di mata perusahaan. Sebaliknya, pembayaran pajak tersebut menguntungkan pemerintah karena menambah penghasilan. Analisis dari sisi ekonomi perlu memperhatikan manfaat (atau pengorbanan) yang diterima oleh pihak lain, tidak terbatas pada perusahaan.

3.3.7. Aspek Keuangan

Aspek keuangan merupakan aspek yang digunakan untuk menilai keuangan perusahaan secara keseluruhan dan merupakan salah satu aspek yang sangat penting untuk diteliti kelayakannya. Penilaian aspek keuangan meliputi penilaian sumber-sumber dana yang akan diperoleh, kebutuhan biaya investasi, estimasi pendapatan dan biaya investasi selama beberapa periode termasuk jenis-jenis dan jumlah biaya yang dikeluarkan selama umur investasi, proyeksi neraca dan laporan laba rugi untuk beberapa periode kedepan, kriteria penilaian investasi dan rasio keuangan yang digunakan untuk menilai kemampuan perusahaan.

Untuk mendanai suatu kegiatan investasi biasanya diperlukan dana yang relatif besar. Perolehan dana dapat dicari dari berbagai sumber dana yang ada seperti dari modal sendiri atau dari modal pinjaman atau keduanya. Modal sendiri adalah modal yang diperoleh dari pemilik perusahaan, salah satunya dengan cara mengeluarkan saham, baik secara tertutup maupun secara terbuka. Sedangkan modal pinjaman (modal asing) adalah modal yang diperoleh dari pihak luar perusahaan dan biasanya diperoleh secara pinjaman. Pilihan apakah menggunakan modal sendiri atau modal pinjaman ataupun kedua-duanya tergantung dari jumlah modal yang dibutuhkan dan kebijakan dari pemilik usaha.

Dalam prakteknya kebutuhan modal untuk melakukan investasi terdiri dari dua macam modal yaitu modal investasi dan modal kerja. Modal investasi digunakan untuk

membeli aktiva tetap, seperti tanah, bangunan, mesin-mesin, peralatan serta inventaris lainnya, dan biasanya modal investasi memiliki jangka waktu yang panjang. Sedangkan modal kerja yaitu modal yang digunakan untuk membiayai operasional perusahaan dan biasanya memiliki jangka waktu yang pendek. Modal kerja digunakan untuk keperluan membeli bahan baku, membayar gaji karyawan, dan biaya pemeliharaan serta biaya-biaya lainnya.

Ketidakpastian adalah kondisi yang dihadapi oleh seseorang, apabila masa yang akan datang mengandung sejumlah kemungkinan peristiwa yang akan terjadi yang tidak kita ketahui. Dalam ketidak pastian semua kemungkinan dapat terjadi. Sedangkan kemungkinan menyangkut masa datang yang mengandung suatu kemungkinan hasil yang sudah dapat diketahui pada waktu ini. Pada kondisi yang realistis yang dapat dihadapi oleh pimpinan perusahaan dalam finansial adalah *risiko* penganggaran modal.

Penganggaran Modal

Penganggaran modal merupakan suatu konsep investasi, sebab penganggaran modal melibatkan suatu pengikatan (penamaan) dana dimasa sekarang dengan harapan memperoleh keuntungan yang dikehendaki dimasa mendatang. Modal usaha dalam pengertian ekonomi adalah barang atau uang yang bersama-sama faktor produksi tanah dan tenaga kerja bekerja untuk menghasilkan suatu barang baru. Modal usaha tersebut biasanya berupa modal tetap/aktiva dan modal kerja.

Aktiva tetap adalah aktiva yang memiliki umur ekonomis lebih dari satu periode normal operasi perusahaan (1 tahun), dibeli tidak untuk dijual kembali melainkan digunakan untuk operasi dan setiap periodenya disusutkan. Tidak termasuk disusutkan adalah tanah dan disebut *capital expenditure* (pengeluaran modal). Sedangkan aktiva lancar/modal kerja adalah aktiva yang digunakan dalam operasi perusahaan yang diharapkan dalam satu periode normal operasi perusahaan (1 tahun) dapat berubah menjadi kas dan disebut *revenue expenditure* (pengeluaran pendapatan).

Aktiva tetap yang diperlukan untuk investasi dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Aktiva tetap berwujud

- ✓ Tanah dan pengembangan lokasi
- ✓ Bangunan dan perlengkapannya
- ✓ Pabrik dan mesin-mesin
- ✓ Aktiva tetap lainnya, meliputi: perlengkapan angkutan, materials handling, perlengkapan kantor dan sebagainya.

2. Aktiva tetap tidak berwujud

- ✓ Aktiva tidak berwujud, misalnya: patent, lisensi, pembayaran "lumpsum" untuk penggunaan teknologi, engineering fees, copy rights, good will dan sebagainya.

- ✓ Biaya-biaya sebelum operasi meliputi: studi pendahuluan, penyiapan pembuatan laporan studi kelayakan, survey pasar, "legal fee" dan sebagainya.
- ✓ Biaya-biaya sebelum operasi meliputi: biaya penarikan tenaga kerja, beban bunga, biaya-biaya selama masa produksi percobaan.
- ✓ Istilah modal kerja menurut Husnan dan Suwarsono (1999), diartikan sebagai modal kereja brutto, atau modal kerja netto. Modal kerja brutto menunjukkan semua investasi yang diperlukan untuk aktiva lancar yang terdiri dari: Kas, Surat-surat, Piutang, Persediaan, dan lainnya. Modal kerja netto merupakan selisih antara aktiva lancar dan hutang jangka pendek. Dimaksudkan dengan aktiva lancar adalah aktiva yang berubah menjadi kas memerlukan waktu yang pendek, kurang dari satu tahun atau satu siklus produksi.

Dana modal suatu usaha dapat berasal dari beberapa sumber. Tujuan pemilihan sumber dana yang pada akhirnya dapat memberikan kombinasi dengan biaya terendah, dan tidak menimbulkan kesulitan likuiditas bagi proyek atau perusahaan yang mensponsori proyek tersebut (artinya jangka waktu pengembalian sesuai dengan jangka waktu penggunaan dana).

Modal dapat dibedakan menurut asalnya yaitu modal asing dan modal sendiri. Modal asing adalah modal yang berasal dari luar yang sifatnya sementara bekerja di dalam perusahaan dan bagi pihak yang bersangkutan, modal tersebut merupakan hutang yang pada saatnya harus dibayar kembali. Modal sendiri adalah modal yang berasal dari pemilik usaha dan yang tertanam didalam perusahaan untuk waktu yang tidak tertentu lamanya.

Kebutuhan Biaya Investasi

Biaya adalah satuan nilai yang dikorbankan dalam suatu proses produksi untuk tercapainya suatu hasil produksi. Berdasarkan sifat penggunaannya, biaya dalam proses produksi dibedakan mejadi 2, yaitu:

1. Biaya tetap (*Fixed Cost*), merupakan biaya yang dikeluarkan dalam proses produksi yang penggunaannya tidak dipengaruhi oleh jumlah produksi.
2. Biaya tidak tetap (*Variable Cost*), adalah biaya yang besar kecilnya berhubungan langsung dengan jumlah produksi, dimana besar kecilnya ditentukan oleh jumlah produksi.

Secara garis besar biaya kebutuhan investasi meliputi Biaya Pra-investasi, Biaya Investasi, Biaya Operasional. Biaya pra-investasi dibutuhkan untuk pengeluaran-pengeluaran sebelum rencana fisik investasi dilaksanakan, meliputi biaya studi kelayakan, biaya perizinan, biaya rekrutmen karyawan, dan lainnya. Biaya Aktiva Tetap merupakan biaya yang dibutuhkan untuk investasi aktiva-aktiva yang manfaatnya lebih dari 1 tahun. Sedangkan Biaya Operasional merupakan kebutuhan pengeluaran modal kerja pada awal pelaksanaan kegiatan operasional usaha.

Aliran Kas Proyek

Pada investor dalam memutuskan investasi, berharap akan memperoleh tingkat keuntungan dari investasi tersebut. Informasi yang biasa mereka gunakan adalah informasi mengenai aliran kasnya, bukan laba akuntansi. Namun demikian untuk mengestimasi aliran kas dapat dilakukan cara penyesuaian laba akuntansi tersebut. Jenis-jenis aliran kas proyek dikelompokkan menjadi 3:

1. Aliran kas awal (*Initial Cash Flow*)

Aliran kas awal adalah aliran kas yang keluar dalam rangka untuk keperluan aktiva tetap dan penentuan besarnya modal kerja. Oleh karena itu biasanya aliran kas ini diberi notasi negative artinya kas yang dikeluarkan. Aliran kas ini terjadi pada tahun -0, artinya perusahaan belum beroperasi untuk memberikan initial investment ini tidak dapat digunakan untuk menilai *profitabilitas* proyek.

2. Aliran kas operasional (*Operational Cash Flow*)

Aliran kas ini berasal dari operasi perusahaan (kegiatan utama perusahaan). Aliran kas operasional meliputi aliran kas masuk dan aliran kas keluar. Aliran kas masuk berasal dari penjualan (pendapatan), sedangkan aliran kas keluar adalah kas yang dikeluarkan untuk membayar untuk membayar operasional perusahaan seperti biaya produksi, biaya administrasi umum dan penjualan serta biaya-biaya lain dalam rangka untuk memperoleh pendapatan.

3. Aliran kas akhir (*Teminal Cash Flow*)

Aliran kas akhir menunjukkan aliran kas pada akhir umur ekonomis proyek. Oleh karena itu aliran kas ini berasal dari modal kerja dan penjualan aktiva tetap yang sudah habis umur ekonomisnya.

Analisa Penilaian Investasi

Menurut Freddy Rangkrut (2012) metode yang biasa digunakan dalam analisis keuangan studi kelayakan bisnis dan investasi adalah *Payback Period* (PP), *Net Present Value* (NPV), *Internal Rate of Return* (IRR) dan *Profitability Indeks* (PI). Semua metode tersebut digunakan dengan tujuan untuk mengetahui kinerja keuangan dari investasi yang dikeluarkan.

1. *Payback Period* (PP)

Metode *payback period* disebut juga dengan metode *non-discounted cash flow*. Metode ini bertujuan untuk melakukan pengukuran investasi dengan melihat kekuatan pengembalian modal tanpa mempertimbangkan nilai waktu terhadap uang (*time value of money*).

$$PP = \frac{\text{Nilai Investasi}}{\text{Kas Masuk Bersih}} \times 1 \text{ Tahun}$$

Metode ini digunakan untuk mengetahui seberapa cepat waktu pengembalian investasi. Kriteria penilaian kelayakan bisnis berdasarkan *payback period* adalah

apabila payback period lebih kecil dari periode investasi, maka usulan investasi layak dilanjutkan. Sebaliknya apabila *payback period* lebih besar dari periode investasi, maka usulan investasi tidak layak dilanjutkan.

Metode ini pada umumnya digunakan untuk memilih dari berbagai usaha yang mempunyai risiko tinggi, karena modal yang telah ditanamkan harus segera dapat kembali secepat mungkin. Kelemahan dari metode ini adalah tidak dapat menganalisis penghasilan usaha setelah modal kembali dan tidak memepertimbangkan nilai waktu uang (*time value of money*).

2. Net Present Value (NPV)

Metode *Net Present Value* merupakan penilaian investasi berdasarkan nilai sekarang dari *cash flow* yang masuk di masa yang akan datang. Unsur-unsur utama dalam menggunakan metode NPV adalah mengidentifikasi nilai discount rate (nilai r). Discount rate ditentukan berdasarkan beban modal untuk mengetahui *cash flow* di masa yang akan datang. NPV merupakan jumlah dari *discount net cash flow* dari waktu ke waktu. Cara perhitungannya adalah dengan seluruh *net cash flow* di *discount* dengan *discount rate* tertentu ke tahun (t) basis yang sama, yakni tahun pada saat investasi dilakukan.

$$NPV = \frac{\text{kas bersih 1}}{(1+r)} + \frac{\text{kas bersih 2}}{(1+r)^2} + \dots + \frac{\text{kas bersih N}}{(1+r)^n} - \text{investasi}$$

Di mana:

CF = aliran kas per tahun pada periode t

IO = investasi awal pada tahun 0

K = suku bunga (*discount rate*)

Kriteria yang digunakan dalam penilaian NPV adalah:

- Jika $NPV = 0$ (nol), maka hasil investasi usaha akan sama dengan tingkat bunga yang dipakai dalam analisis, atau dengan kata lain usaha tidak untung maupun rugi.
- Jika $NPV = -$ (negatif), maka investasi tersebut rugi atau hasilnya dibawah tingkat bunga yang dipakai, dengan kata lain usulan proyek ditolak.
- Jika $NPV = +$ (positif), maka investasi tersebut menguntungkan atau hasilnya melebihi tingkat bunga yang dipakai, dengan kata lain usulan proyek diterima.

3. Internal Rate of Return (IRR)

Metode IRR merupakan cara untuk menentukan spesifik *rate of return* dari *cash flow* suatu proyek selama masa investasi. Metode IRR dapat menggambarkan profitabilitas suatu investasi dalam presentase, dan apabila terdapat banyak ketidakpastian mengenai discount rate atau sangat sulit menentukan *discount rate* yang paling sesuai, maka IRR dapat dijadikan pedoman.

Dengan menggunakan metode IRR, rata-rata pengembalian (*average return*) dapat terlihat. Cara menghitung IRR adalah jumlah nilai sekarang dari keuntungan

setelah pajak dibagi nilai sekarang dari investasi total, yang dihitung selama masa investasi.

Semakin tinggi risiko investasi, penerapan nilai IRR juga harus semakin tinggi. Metode IRR dan NPV sangat erat kaitannya, karena IRR dapat dilihat sebagai discount rate yang menjadikan NPV dari investasi sama dengan nol. Artinya mendiskon seluruh *net cash flow* sehingga akan menghasilkan jumlah NPV yang sama dengan nol.

$$IRR = i_1 + \frac{NPV}{NPV_1 - NPV_2} (i_2 - i_1)$$

Di mana:

- i_1 = Tingkat bunga 1
- i_2 = Tingkat bunga 2
- NPV_1 = *Net Present Value* 1
- NPV_2 = *Net Present Value* 2

Kriteria penilaian kelayakan investasi berdasarkan IRR adalah:

- a. Apabila $IRR >$ tingkat pengembalian yang diinginkan, maka usulan investasi layak
- b. Apabila $IRR <$ tingkat pengembalian yang diinginkan, maka usulan investasi tidak layak.

4. Profitability Indeks (PI)

Profitability Indeks merupakan rasio nilai sekarang dari arus kas bebas masa depan terhadap pengeluaran awal. Walaupun kriteria investasi NPV memberikan suatu ukuran nilai absolut dari suatu proyek, *profitability indeks* menjadi ukuran relatif yang diinginkan proposal investasi. *profitability indeks* dapat dinyatakan sebagai berikut:

$$PI = \frac{PV \text{ kas masuk}}{PV \text{ kas keluar}}$$

Kriteria penilaian investasi dengan menggunakan PI adalah:

- a. Jika $PI > 1$, maka investasi dikatakan layak.
- b. Jika $PI < 1$, maka investasi dikatakan tidak layak.
- c. Jika $PI = 1$, maka investasi dikatakan BEP.

3.4. Konsep dan Pemaknaan Tentang Pasar

Dikotomi antara pasar tradisional dan pasar modern sesungguhnya tidak hanya bersumber dari arsitektur bangunan atau manajemen pengelolaannya, melainkan bersumber dari pemaknaan tentang konsepsi pasar sebagai tempat berlangsungnya transaksi ekonomi. Konsep tentang pasar dapat dipahami dari berbagai perspektif, seperti perspektif ekonomi, sosial, budaya, bahkan politik. Dalam perspektif ekonomi, konsep tentang pasar dalam pengertian luas, sebagai tempat bertemunya permintaan dan penawaran terbentuk sebagai salahsatu implikasi dari proses perubahan masyarakat menuju masyarakat kapitalis. Boeke merupakan salahsatu ahli ekonomi

yang mencoba menerangkan fenomena terbentuknya pasar dalam kerangka pertumbuhan ekonomi dalam masyarakat prakapitalistik dengan masyarakat kapitalistik. Menurutnya, perbedaan yang paling mendasar antara masyarakat prakapitalistik dengan masyarakat kapitalistik terletak dalam hal orientasi kegiatan ekonominya. Masyarakat dalam tingkatan prakapitalistik berupaya untuk mempertahankan tingkat pendapatan yang diperolehnya, sedangkan masyarakat dalam tingkatan kapitalistik tinggi berupaya untuk mendapatkan laba maksimum (Boeke, 1953).

Perbedaan orientasi ekonomi tersebut melahirkan nilai-nilai sosial dan budaya yang membentuk pemahaman terhadap keberadaan pasar dalam kedua kategori masyarakat tersebut. Dalam masyarakat kapitalistik, individu secara otonom menentukan keputusan bebas. Dalam masyarakat seperti itu, pasar merupakan kolektivitas keputusan bebas antara produsen dan konsumen (Sastradipoera, 2006). Jika keputusan produsen ditentukan oleh biaya alternatif, harapan laba, dan harapan harga pasar, maka keputusan konsumen ditentukan oleh daya beli, pendapatan minus tabungan, harga dan harapan harga komoditas, serta faktor individual; minat, kebutuhan, dan lainnya. Dalam masyarakat prakapitalistik, sebaliknya, kolektivisme menentukan keputusan individual. Pasar dalam masyarakat seperti itu merupakan pertemuan sosial, ekonomi, dan kultural. Jika keputusan produsen lebih ditentukan oleh harapan untuk mempertahankan posisi pendapatan yang telah dicapai, maka keputusan konsumen lebih dekat pada nilai kolektif yang dapat diraihinya.

Nilai kolektivitas menjadi pembeda dalam pemahaman tentang konsepsi pasar di kalangan masyarakat prakapitalistik dan masyarakat kapitalistik. Bagi masyarakat prakapitalistik yang ciri- cirinya tampak dalam kelompok masyarakat yang masih berpatokan pada kolektivitas, kegiatan ekonomi yang berlangsung di pasar (dalam arti tempat bertemunya penjual dan pembeli) masih sangat diwarnai oleh nuansa kultural yang menekankan pentingnya tatap muka, hubungan personal antara penjual dan pembeli (yang ditandai oleh loyalitas 'langganan'), serta kedekatan hubungan sosial (yang ditandai konsep 'tawar-menawar harga' dalam membeli barang atau konsep 'berhutang'). Karakteristik semacam ini pada kenyataannya tidak hanya ditemukan dalam masyarakat perdesaan sebagaimana ditesiskan Boeke, tapi juga dalam masyarakat perkotaan, yang bermukim di kota-kota besar di Indonesia. Kondisi semacam inilah yang kemudian memunculkan dualisme sosial, yang tampak dalam bentuk pertentangan antara sistem sosial yang berasal dari luar masyarakat dengan sistem sosial pribumi yang hidup dan bertahan di wilayah yang sama.

Secara sosiologis dan kultural, makna filosofis sebuah pasar tidak hanya merupakan arena jual beli barang atau jasa, namun merupakan tempat pertemuan warga untuk saling interaksi sosial atau melakukan diskusi informal atas permasalahan kota. Pemaknaan ini merefleksikan fungsi pasar yang lebih luas, namun selama ini kurang tergarap pengelolaannya dalam berbagai kebijakan. Kebijakan-kebijakan yang terkait dengan pengelolaan pasar, seperti kebijakan perdagangan, tata ruang, dan perizinan lebih banyak berorientasi pada dimensi ekonomi dari konsep pasar. Pengabaian terhadap fungsi sosial-kultural pasar inilah yang kemudian melahirkan bentuk-bentuk pasar modern yang bernuansa kapitalistik, yang lebih menonjolkan

kenyamanan fisik bangunan, kemewahan, kemudahan, dan kelengkapan fasilitas namun menampilkan sisi lain yang individualistis, “dingin”, dan anonim

Masuknya nilai-nilai baru, seperti kolektivitas rasional atau otonomi individu yang menjadi karakteristik masyarakat kapitalistik ternyata tidak diimbangi oleh pelembagaan nilai-nilai ini dalam dimensi kehidupan masyarakat. Kebiasaan sosial di kalangan masyarakat perkotaan yang seyogianya menampakkan ciri-ciri masyarakat kapitalistik, pada kenyataannya masih menunjukkan kebiasaan masyarakat prakapitalistik. Kondisi inilah yang kemudian memunculkan fenomena dualisme, seperti berkembangnya para pedagang kaki lima di sekitar mall.

Dualisme sosial ini selanjutnya mengarah pada pola relasi yang timpang di mana salahsatu pihak mendominasi pihak lain dan pihak lain berada dalam posisi termarginalkan, baik dalam kerangka struktural maupun kultural. Friedman (dalam Sastradipoera, 2006) menjelaskan bahwa kesenjangan dalam pola relasi tersebut disebabkan oleh ketimpangan dalam basis kekuasaan sosial. Kemiskinan yang berkaitan dengan ketidakseimbangan dalam kekuatan tawar-menawar di pasar terutama disebabkan oleh ketidaksetaraan kesempatan untuk mengakumulasi basis kekuasaan sosial tersebut. Beberapa penyebabnya adalah ketidaksetaraan untuk memperoleh modal atau aktiva produktif, ketidaksetaraan dalam memperoleh sumber-sumber finansial, ketidaksetaraan dalam memasuki jaringan sosial untuk memperoleh peluang kerja, dan ketidaksetaraan akses untuk menguasai informasi.

Ketimpangan yang muncul sebagai akibat ketidakseimbangan dalam kekuatan tawar-menawar setidaknya memunculkan dua akibat, yakni: (1) hilangnya harga diri (*self-esteem*) karena pembangunan sistem dan pranata sosial dan ekonomi gagal mengembangkan martabat dan wibawa kemanusiaan; dan (2) lenyapnya kepercayaan pada diri sendiri (*self-reliance*) dari masyarakat yang berada dalam tahapan belum berkembang karena ketidakmandirian.

Kondisi ketidakseimbangan dalam hal *bargaining position* sebagaimana diuraikan di atas juga menjadi salahsatu penyebab melemahnya kapasitas pasar tradisional dalam persaingan dengan pasar modern. Ruang bersaing pedagang pasar tradisional kini semakin terbatas. Bila selama ini pasar modern dianggap unggul dalam memberikan harga relatif lebih rendah untuk banyak komoditas, dengan fasilitas berbelanja yang jauh lebih baik, skala ekonomis pengecer modern yang cukup luas dan akses langsung mereka terhadap produsen dapat menurunkan harga pokok penjualan mereka sehingga mereka mampu menawarkan harga yang lebih rendah. Sebaliknya para pedagang pasar tradisional, mereka umumnya mempunyai skala yang kecil dan menghadapi rantai pemasaran yang cukup panjang untuk membeli barang yang akan dijualnya. Akibatnya, keunggulan biaya rendah pedagang tradisional kini mulai terkikis.

Keunggulan pasar tradisional mungkin juga didapat dari lokasi. Masyarakat akan lebih suka berbelanja ke pasar-pasar yang lokasinya lebih dekat. Akan tetapi pusat-pusat perbelanjaan modern terus berkembang memburu lokasi-lokasi potensial. Dengan semakin marak dan tersebarnya lokasi pusat perbelanjaan modern maka keunggulan lokasi juga akan semakin hilang. Kedekatan lokasi kini tidak lagi dapat dijadikan sumber keunggulan bagi pasar tradisional.

Upaya untuk menyeimbangkan kedudukan pasar tradisional dengan pasar modern belum secara konkret dilakukan karena tidak ada kebijakan yang mendukung pasar tradisional, misalnya dalam hal pembelian produk pertanian tidak ada subsidi dari pemerintah sehingga produk yang masuk ke pasar tradisional kalah bersaing dalam hal kualitas dengan produk yang masuk ke pasar modern. Bahkan dewasa ini berkembang pengkategorian pasar yang cenderung memarginalkan masyarakat, seperti pasar tradisional untuk masyarakat berdaya beli menengah ke bawah tapi kualitas barang yang dijual tidak sesuai standar, sementara pasar modern untuk masyarakat menengah ke atas dengan kualitas produk sesuai bahkan melebihi standar minimal.

Kategorisasi semacam itu memunculkan kesenjangan dan kecemburuan sosial bukan hanya antara pasar tradisional dengan pasar modern, tapi semakin meluas mengarah pada konflik horizontal di masyarakat. Perbedaan kategori pasar tradisional dan pasar modern juga menunjukkan stigmatisasi dan diskriminatif. Padahal konsep pasar modern kenyataannya lebih sarat dengan makna konsumtif dibandingkan makna sebagai ruang sosial lintas strata masyarakat.

3.5. Rasionalitas Pembentukan Badan Usaha Milik Daerah

Pelaksanaan urusan yang menjadi kewenangan daerah, pemerintah daerah membentuk OPD yang mewadahi tugas dan fungsi pelaksanaan urusan pemerintahan. Dalam mengoptimalkan pelayanan dan melaksanakan kegiatan teknis operasional, pemerintah daerah dapat membentuk Unit Pelaksana Teknis Dinas di bawah OPD. Selain hal tersebut, pemerintah daerah dalam kerangka pelaksanaan fungsi pemerintah dapat membentuk Badan Layanan Umum (BLU) dan Badan Usaha Milik Daerah. Kedua bentuk lembaga terakhir ini, mengadopsi pola pengelolaan gaya bisnis sedangkan OPD/UPTD menganut pola pengelolaan gaya birokrasi.

Organisasi perangkat daerah, merupakan organisasi yang dikendalikan secara hirarkhi dan aturan. Pengelolaan keuangan OPD tunduk pada ketentuan keuangan negara/daerah. Ketentuan keuangan negara mengharuskan pendapatan yang diterima tidak dapat digunakan langsung untuk operasional, tetapi terlebih harus disetor ke kas daerah. Setiap "kelebihan pendapatan" yang dihasilkan adalah milik pemda dan harus dikembalikan ke kas daerah. Selanjutnya pelaksanaan anggaran belanja tidak boleh melampaui pagu anggaran dan harus sesuai dengan aturan yang berlaku.

Badan Layanan Umum (BLU) merupakan lembaga semi-otonom di Indonesia diperkenalkan pada tahun 2005. Alasan utama dari adopsi model lembaga di Indonesia adalah untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik melalui pengelolaan keuangan dan kinerja yang efisien (Departemen keuangan, 2014). Dengan kata lain, BLU merupakan jenis organisasi baru yang diharapkan dapat meningkatkan produktivitas, efisiensi dan efektivitas. BLU modus operandi berbeda dari organisasi pemerintah tradisional. BLU memiliki otonomi dan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan. Manajemen BLU mengadopsi praktek yang berlaku pada dunia bisnis.

Otonomi dan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan merupakan karakteristik yang signifikan, membuat BLU berbeda dari organisasi pemerintah lainnya. Pengelolaan keuangan organisasi pemerintah lainnya dibawah kendali yang

ketat. Beberapa contoh terkait otonomi keuangan BLU yang berbeda dengan instansi lainnya; *Pertama*, ketika sebuah organisasi pemerintah menerima pendapatan, pendapatan yang diterima tidak dapat digunakan langsung untuk belanja. yang biasa mengumpulkan penerimaan bukan pajak harus ditransfer ke kas negara, BLU dibebaskan dari proses ini dan fleksibel menggunakan pendapatannya. *Kedua*, pengeluaran organisasi pemerintah non BLU dibatasi oleh pagu anggaran, berbeda dengan BLU. BLU diberikan fleksibilitas untuk melebihi pagu anggaran apabila penerimaan melebihi target, yang disebut "ambang batas". *Ketiga*, sementara organisasi pemerintah harus mengatur perencanaan anggaran mereka berdasarkan masukan, BLU menyusun anggaran berdasarkan rencana bisnis.

Penerapan tata kelola BLU merupakan cara pemerintah untuk mendebirokratisasikan instansi pelayanan publik. Praktek debirokratisasi atau *distributed governance* versi bisnis atau korporasi ini diterapkan pada birokrasi yang menerima PNBP/lain-lain PAD yang sah. Konsep ini, bertujuan agar instansi pemerintah tersebut dapat lebih fokus dan otonom dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat tanpa adanya hambatan struktural dan birokrasi. Oleh karena itu, semangat mendistribusikan dan memisahkan unit organisasi pemerintah kedalam bentuk BLU ini diharapkan dapat mewujudkan efisiensi dan produktifitas yang tinggi serta kepuasan pelanggan dalam penyediaan layanan publik (Lukman, 2012).

Kajian Kelayakan Pembentukan Perusahaan Umum Daerah Di Kota Solok

Tabel 3.1
Karakteristik OPD, BLUD dan BUMD

Aspek	SKPD/ UPTD	BLUD	BUMD	
			Perumda	Persero
Pendapatan	Masuk Kas Umum Daerah	Masuk Rek Kas BLUD	Masuk Rek Kas BUMD	Masuk Rek Kas BUMD
	Tidak boleh langsung digunakan	Boleh langsung digunakan	Boleh langsung digunakan	Boleh langsung digunakan
	APBD Bukan merupakan Pendapatan	APBD merupakan pendapatan	APBD merupakan “Penyertaan Modal”	APBD merupakan “Penyertaan Modal”
	APBD merupakan kewajiban PEMDA	Kewajiban PEMDA masih ada	Tidak tergantung APBD	Tidak tergantung APBD
Penetapan Kelembagaan	SKPD ditetapkan melalui PERDA	Penetapan PPK-BLUD dengan Keputusan Walikota/ Bupati	PERDA	UU Perseroan Terbatas
	UPTD ditetapkan melalui Peraturan Walikota/ Bupati			
Belanja	Tidak boleh melebihi PAGU	Boleh melebihi PAGU (ada ambang batas), tercantum dalam Rencana Bisnis Anggaran (RBA) dan DIPA	Diatur sendiri	Diatur sendiri
Utang & Piutang	Tidak Boleh melakukan utang & piutang	Boleh melakukan Utang & piutang, pinjaman jangka panjang dengan persetujuan Walikota/ Bupati	Boleh melakukan utang dan piutang	Boleh melakukan utang dan piutang

Kajian Kelayakan Pembentukan Perusahaan Umum Daerah Di Kota Solok

Tabel 3.1 (Lanjutan)

Aspek	SKPD/ UPTD	BLUD	BUMD	
			Perumda	Persero
Investasi	Tidak boleh melakukan investasi	Boleh melakukan investasi, Investasi jangka panjang dengan persetujuan Walikota/ Bupati	Boleh melakukan investasi	Boleh melakukan investasi
Pengadaan Barang dan Jasa	Perpres 54/ 2010 dengan perubahannya	Dapat tidak dengan Perpres 54/ 2010, untuk pendapatan non APBD	Diatur sendiri	Diatur sendiri
Pengelolaan barang	Tidak boleh menghapus Aset	Boleh menghapus aset tidak tetap, penghapusan aset tetap mengikuti peraturan yang berlaku	Diatur sendiri, dengan tetap mengikuti peraturan	Diatur sendiri
Pegawai	PNS	Boleh PNS dan Non PNS, Non PNS sesuai kebutuhan dan profesionalisme	NON PNS, sesuai kebutuhan dan	NON PNS, sesuai kebutuhan dan
Dewan Pengawas	Tidak ada Dewan Pengawas	Dimungkinkan ada Dewan Pengawas, tergantung Aset/ Omset	Badan Pengawas	Dewan Komisaris
Remunerasi	Mengikuti penggajian PNS, bersumber APBD	Sesuai tanggungjawab & capaian kinerja, PNS bersumber APBD dan jasa layanan, Non PNS bersumber dari jasa layanan	Diatur tersendiri, bersumber dari jasa layanan	Diatur tersendiri, bersumber dari jasa layanan
Tarif/retribusi	PERDA	Peraturan Walikota/ Bupati	Peraturan Walikota/ Bupati	Diatur sendiri
Laporan Keuangan	Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP) Bagian laporan keuangan SKPD/ PEMDA	SAP dan SAK, Bagian laporan keuangan SKPD/ PEMDA	Standar Akuntansi Keuangan (SAK), Dilampirkan dalam laporan keuangan PEMDA	Standar Akuntansi Keuangan (SAK), Dilampirkan dalam laporan keuangan PEMDA

Selain OPD dan BLU, pemerintah daerah dalam menyelenggarakan urusan pemerintah juga dapat membentuk BUMD sebagaimana dijelaskan pada pasal 4 PP No. 54 tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah bahwa Daerah dapat mendirikan BUMD. Pilihan bentuk lembaga BUMD salah satu pertimbangannya adalah kemampuan pendapatan lembaga tersebut dalam membiayai kegiatan operasional secara mandiri serta dapat memberikan keuntungan bagi pemerintah daerah. BUMD secara hukum dapat dikategorikan sebagai perusahaan umum daerah dan perseroan daerah. Perusahaan perseroan Daerah merupakan BUMD yang berbentuk perseroan terbatas yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruhnya atau paling sedikit 51% (lima puluh satu persen) sahamnya dimiliki oleh 1 (satu) Daerah

Dibandingkan dengan BLU, BUMD memiliki tingkat otonomi manajerial yang lebih tinggi. Manajer mengontrol sepenuhnya semua input dan masalah yang berkaitan dengan produksi barang dan jasa. Secara legal, BUMD memiliki identitas hukum tersendiri dan bersifat permanen. Status independen mencakup anggaran atau keuangan yang membuat organisasi sepenuhnya bertanggung jawab atas kinerja keuangannya. Likuidasi setidaknya secara teoritis menjadi solusi akhir jika terjadi kebangkrutan.

Perusahaan umum daerah, konteks internasional dikenal dengan istilah Korporatisasi. Korporatisasi merupakan sebuah upaya membawa pendekatan yang lebih ‘bisnis’ dalam pemberian layanan publik. Hal ini menggambarkannya sebagai "membangun lingkungan operasi untuk organisasi pemerintah yang mereplikasi kondisi internal dan eksternal dari perusahaan swasta yang sukses (Bilodeau, N., Laurin, C., & Vining, A., 2006). Korporatisasi dianggap sebagai proses reformasi struktural, yang mengubah kondisi operasional organisasi sektor publik untuk menempatkan mereka pada basis komersial dalam lingkungan yang kompetitif. Pada saat yang sama, memungkinkan pemerintah, sebagai pemilik, untuk melakukan intervensi dengan memberikan arahan luas dalam target kinerja utama (termasuk keuangan dan nonfinansial) dan kewajiban layanan masyarakat. Korporatisasi memindahkan unit pemerintah dari administrasi publik dengan memasukkan agensi ke bentuk organisasi perusahaan swasta dengan pemerintah sebagai pemegang saham tunggal di perusahaan baru.

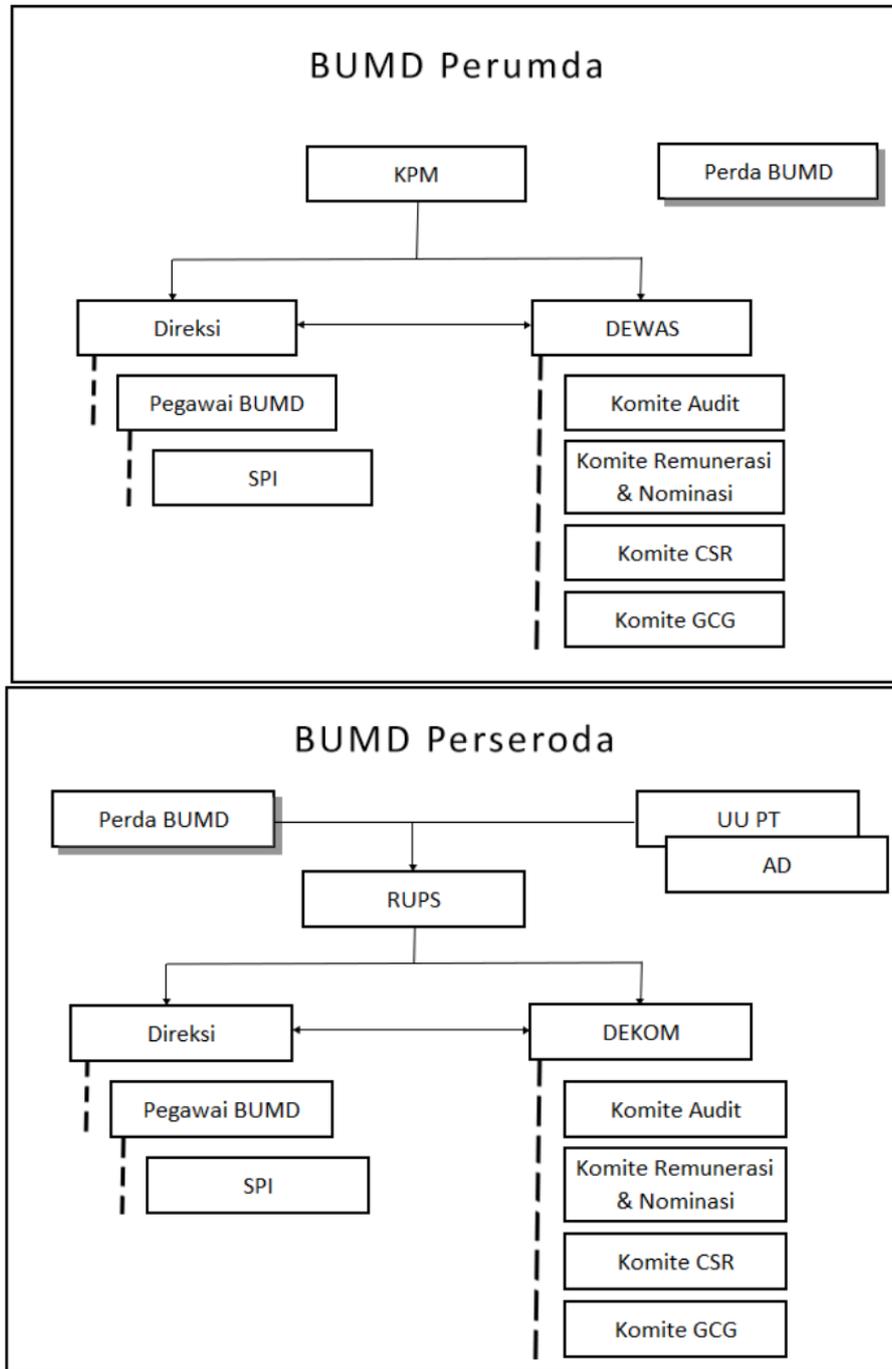
Selanjutnya BUMD yang berbentuk persero, pada konteks internasional dengan istilah Organisasi yang diprivatisasi. Privatisasi secara alami menghilangkan lembaga dari semua kontrol langsung dari hierarki pejabat pemerintah atau peraturan sektor publik. Dengan demikian organisasi sepenuhnya independen dari hierarki, meskipun manajemen kemungkinan cukup dibatasi oleh pemilik baru. Semua insentif berasal dari peluang untuk memperoleh pendapatan. Insentif itu relatif kuat, karena pemilik atau pemegang saham swasta sekarang adalah penuntut residual atas pendapatan tambahan, yang sekarang disebut "keuntungan." Kombinasi dari kedua kekuatan inilah yang mendorong insentif tinggi. Fitur-fitur model ini paparan lengkap terhadap pasar untuk mendapatkan pendapatan dan pemilik yang sangat termotivasi untuk menangkap pendapatan dan memantau manajemen.

Konteks tata kelola, baik BUMD perusahaan umum daerah maupun yang berbentuk persero, menganut tata kelola yang relatif sama yaitu tata kelola yang berlaku pada sektor privat. Hanya berbeda pada konteks hukum yang mengaturnya.

Perusahaan umum daerah diatur dalam hukum publik, oleh sebab itu status Badan Hukum ditetapkan dengan Peraturan Daerah. Berbeda halnya dengan BUMD persero yang tunduk pada hukum privat. Status badan hukum BUMD persero diperoleh sesuai dengan ketentuan Undang-undang No 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas

Tata kelola kedua bentuk BUMD ini, elemen-lemennya persis seperti yang berlaku pada sektor privat, seperti dewan direksi, dewan pengawas atau komisaris, satuan pengendalian intern (SPI), komite audit. Walaupun secara umum tata kelola yang dianut oleh dua bentuk BUMD tersebut sama, tetapi terdapat satu hal berbeda yaitu pada elemen Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) hal ini disebabkan oleh konteks hukum yang berlaku. Pada BUMD yang berbentuk persero pengambilan keputusan tertinggi adalah pada RUPS. Namun, konteks perusahaan umum daerah RUPS dijalankan oleh Kepala Daerah selaku yang mewakili Pemerintah Daerah Dalam kepemilikan kekayaan daerah yang dipisahkan, seperti tergambar pada gambar berikut ini:

Gambar 3.1
Struktur Tata Kelola Perumda dan Perseroda



Ketentuan tentang kewenangan RUPS dijalankan oleh Kepala Daerah, dijelaskan pada pasal 1 ayat 14 PP No.54 Tahun 2017 bahwa Kepala Daerah yang mewakili Pemerintah Daerah dalam kepemilikan kekayaan daerah yang dipisahkan pada Perusahaan Umum Daerah yang selanjutnya disingkat KPM adalah organ perusahaan umum daerah yang memegang kekuasaan tertinggi dalam perusahaan

umum daerah dan memegang segala kewenangan yang tidak diserahkan kepada Direksi atau Dewan Pengawas.

Berdasarkan uraian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa kelembagaan pada pemerintah daerah terdiri dari: Organisasi perangkat daerah, BLU, Perusahaan Umum Daerah dan Perseroan Daerah. Organisasi perangkat daerah merupakan elemen inti birokrasi pemerintah daerah. OPD sebagai birokrasi pemerintah daerah diatur dalam hukum administrasi publik. Pengelolaan OPD diatur secara ketat secara hirarkhi dan aturan hukum yang berlaku. Badan Layanan Umum merupakan bagian dari birokrasi pemerintah daerah atau OPD yang dikelola dengan pola bisnis. Manajer BLU diberikan otonomi dan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan. Pemberian hak tersebut dibarengi pengendalian yang ketat berdasar output atau kinerja. Berikutnya adalah lembaga yang dikelola dengan pola bisnis dengan status hukum tersendiri yang terpisah dari birokrasi atau pemerintah daerah. Lembaga ini diberikan label Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Secara legal, BUMD dapat didirikan berdasarkan hukum publik dan hukum privat. BUMD yang didirikan berdasarkan hukum dikenal dengan perusahaan umum daerah. Pemberian status hukumnya didasarkan peraturan daerah. Pembentukan BUMD berdasarkan hukum privat diberikan label perseroan daerah, status badan hukumnya tunduk pada undang-undang perseroan. Berikut gambaran ringkas kelembagaan pemerintah daerah ditinjau dari aspek formil, sebagaimana tergambar pada gambar berikut ini:

Gambar 3.2
Kelembagaan Pada Pemerintahan Daerah



OPD: Organisasi Perangkat Daerah
BLU: Badan Layanan Umum
B.1: Perusahaan Umum Daerah
B.2: Perusahaan Daerah Persero

Sejalan dengan rencana Pemerintah Daerah Kota Solok untuk mengoptimal pengelolaan aset dalam kerangka peningkatan pendapatan asli daerah. Pengelolaan aset dapat optimal dibutuhkan wadah yang sesuai dengan aset yang akan dikelola. Apabila aset yang dikelola berupa property seperti gedung pertemuan, pasar dan objek wisata maka harus dikelola secara profesional. Pengelolaan secara profesional, manajer membutuhkan ruang gerak yang luas agar dapat berinovasi sesuai dengan kondisi pasar. Wadah untuk menampung hal ini, ditinjau dari karakteristik lembaga pada Pemda maka yang sesuai yakni BUMD.

Badan Usaha Milik Daerah merupakan wadah yang indenpenden karena mempunyai legalitas tersendiri yang terpisah dari birokrasi. BUMD didirikan atas dasar hukum Perda, hal ini memberikan kekokohan secara hukum dibandingkan BLU yang ditetapkan dengan Peraturan Kepala Daerah yang sewaktu waktu dapat dirobah. Hal ini memberikan rasa nyaman dan keleluasaan dalam mengelola organisasi. Kondisi ini memberikan ruang manajer berinovasi dalam mengelola organisasi. Kondisi ini dengan sendiri akan meningkatkan layanan dan pendapatan BUMD. Bagi

manajer, peningkatan keuntungan dengan sendiri akan meningkatkan penghasilan yang akan dibawa pulang serta kelanggengan jabatan manajer tersebut. Bagi pemerintah daerah selaku pemilik, penting BUMD memperoleh keuntungan yang besar karena hal ini akan meningkatkan PAD. Untuk mendorong hal ini, manajer harus dikendalikan secara ketat berdasarkan target kinerja. Pencapaian target oleh manajer tentu Pemda selaku pemilik akan memberikan insentif sesuai kontrak kinerja, apabila tidak tercapai tentu akan berimplikasi terhadap insentif dan beresiko terhadap jabatan manajer.

Berbeda halnya kalau dikelola dengan wadah OPD yang terikat dengan kekakuan birokrasi. Kekakuan birokrasi tidak memberikan ruang bagi manajer berinovasi sehingga lambat dalam merespon kebutuhan pasar atau pelanggan. Berbeda halnya dengan BLU, walaupun diperkenankan mengelola dengan pola bisnis tetapi tidak diharapkan memberikan kontribusi PAD yang signifikan. Selain hal tersebut, dasar hukum BLU yakni Peraturan Kepala Daerah yang sewaktu-waktu dapat diubah. Kondisi ini, tentu memberikan ketidakpastian bagi manajer dalam mengelola organisasi karena khawatir sewaktu waktu dapat berubah.