

## BAB VI KESIMPULAN

### 6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian Evaluasi Kebijakan Pendirian BUMD PT. Balairung Citra Jaya Sumbar di atas dengan menggunakan teori Althaus, Brigman & Davis yang terdiri dari 4 (empat) indikator yaitu; input, proses, output, dan outcome dapat disimpulkan bahwa kebijakan pendirian PT. BCS oleh Pemerintah Provinsi Sumatera Barat secara umum belum efektif dan tidak efisien. Kebijakan ini belum berhasil memberikan dampak sesuai dengan tujuannya yaitu meningkatkan pendapatan daerah untuk meningkatkan pembangunan daerah. Hal ini disebabkan karena output yang diperoleh masih sangat kecil rasionya dibanding input yang dialokasikan.

Pada indikator input, terdapat kelemahan yaitu pertama pada sumberdaya pendukung dan bahan dasar seharusnya rencana pendirian BUMD PT. BCS ini memiliki *Feasibility Study (FS)*. Hal ini sangat penting dan strategis sehingga mestinya ini yang utama disiapkan karena kebijakan yang akan dilahirkan adalah mengenai sebuah usaha atau bisnis. Kelemahan kedua yaitu pada sumberdaya keuangan yang tidak terpenuhi sesuai rencana dalam perjanjian kerjasama pendirian karena terdapat beberapa pemerintah kabupaten/kota di Sumatera Barat yang belum memenuhi jumlah penyertaan modalnya dan bahkan ada yang belum menyetorkan sama sekali.

Pada indikator proses, pengelolaan BUMD telah dilaksanakan sesuai dengan isi kebijakan pendirian PT. BCS itu sendiri dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pemilihan komisaris dan direksi secara terbuka dilakukan oleh panitia seleksi dan sistim pelaporan sesuai dengan standar akuntansi keuangan perusahaan yang diaudit oleh akuntan publik setiap tahun. Manajemen juga telah melakukan berbagai usaha

untuk meningkatkan produktifitas perusahaan. Pembinaan dan pengawasan teknis juga sudah dilakukan oleh Pemerintah Daerah termasuk melibatkan BPK, BPKP, dan Inspektorat serta pengawasan kebijakan secara politis oleh DPRD Provinsi Sumatera Barat. Namun karena dinamika permasalahan perusahaan semenjak Tahun 2014 terjadi perpanjangan masa kerja direksi dan komisaris yang terlalu lama sehingga berpotensi menurunnya kinerja manajemen.

Pada indikator output, deviden yang diterima oleh pemerintah daerah sebagai pendapatan daerah jumlahnya masih sangat kecil dan tidak berkelanjutan karena perusahaan selalu merugi akibat beban penyusutan aset tetapyang terlalu besar pada neraca laporan keuangan. Berdasarkan hasil kajian keberlangsungan usaha Hotel Balairung bahwa *BEP* usaha perhotelan di Jakarta rata-rata antara 10 s/d 12 tahun sehingga Hotel Balairung estimasi *BEP*-nya adalah 20 (dua puluh) tahun. Namun demikian perusahaan ini dinilai masih *provitabile* dan pemegang saham juga memperoleh keuntungan dari peningkatan harga tanah di Jakarta yang relatif tinggi.

Pada indikator outcome, kebijakan ini secara formal tidak dapat memberi dampak yang signifikan terhadap pembangunan di Sumatera Barat karena sangat kecilnya deviden yang dihasilkan sebagai pendapatan daerah. Namun selain dampak formal tersebut itu juga diperoleh dampak lain yang bersifat positif yaitu dari aspek sosial dan budaya yang melahirkan *image* positif terhadap budaya Minang dan menjadi *icon* kebanggaan serta *meeting point* masyarakat Minang di Jabodetabek. Sedangkan dampak negatif kebijakan ini antara lain sorotan kepada Pemprov. Sumbar yang dianggap tidak mampu mengelola BUMD ini dengan baik. Selain itu juga berdampak terhadap berkurangnya fungsi fasilitasi dan tempat bernaung masyarakat Minang di Jakarta serta dampak pengeluaran rutin APBD Provinsi Sumatera Barat untuk sewa kantor Badan Penghubung di Jakarta. Secara umum dampak positif masih lebih

signifikan dibanding dengan dampak negatif sehingga peneliti menilai kebijakan ini masih relevan untuk dilanjutkan dengan catatan pemerintah daerah harus betul-betul berkomitmen untuk melakukan optimalisasi pembinaan dan pengelolaan PT. BCS.

Peneliti menyadari bahwa proses dalam penelitian ini mengalami keterbatasan. Pandemi Covid-19 menjadi salah satu faktor yang membuat peneliti kesulitan untuk memperoleh data dan informasi yang valid. Terbatasnya interaksi langsung peneliti dengan informan karena harus mengikuti protokol kesehatan dimasa pandemi, antara lain keharusan menjaga jarak dan pembatasan aktifitas pertemuan langsung tatap muka. Selain itu juga terbatasnya kesempatan dan waktu informan karena aktifitas dan kesibukan dalam profesi dan jabatannya masing-masing.

## 6.2 Saran

Hasil evaluasi ini telah menggambarkan kondisi kebijakan pendirian PT. BCS sebagaimana kesimpulan di atas dan dari hal tersebut penulis menyarankan beberapa hal agar bisnis PT. BCS tetap berjalan dengan baik dan ada langkah-langkah perbaikan yang dilakukan. Pertama kepada Pemerintah Provinsi Sumatera Barat selaku aktor utama pemangku kebijakan ini disarankan agar kembali menjemput kekurangan pada input kebijakan yaitu *Feasibility Study (FS)* yang merupakan hal utama dalam perencanaan bisnis yang menjadi ukuran dan pedoman dalam menjalankan dan mengembangkan usaha. Saat ini dengan sudah adanya hasil Kajian Keberlangsungan Usaha Hotel Balairung (PT. BCS) yang dilakukan oleh BALITBANG Provinsi Sumatera Barat pada Tahun 2019 kiranya sudah bisa dijadikan sebagai pengganti *FS*. Selanjutnya terkait dengan penyertaan modal yang belum dipenuhi oleh sebagian kabupaten/kota kiranya tetap ditagih dan diingatkan sesuai dengan perjanjian kerjasama pendirian PT. BCS. Untuk itu butuh kordinasi dan komunikasi yang konstruktif sambil melakukan langkah-langkah perbaikan yang terukur sehingga bisa

meyakinkan pemerintahan kabupaten/kota untuk menyertakan modalnya. Hal ini tentu akan berguna untuk meningkatkan rasio kecukupan modal PT. BCS sehingga diharapkan juga bisa meningkatkan kemampuan dan produktifitas usahanya.

Pada aspek proses kebijakan kiranya Pemerintah Provinsi Sumatera Barat juga terus membangun komunikasi yang konstruktif dengan DPRD selaku bagian dari Pemerintahan Daerah yang memiliki fungsi legislasi, penganggaran, dan pengawasan. Hal ini berhubungan dengan pembenahan pengelolaan PT. BCS yang juga harus didukung politik kebijakan dan penganggaran oleh DPRD. Selain itu perlu penyamaan pemahaman dengan DPRD karena sesuai dengan hasil kajian keberlangsungan usaha Hotel Balairung bahwa bisnis perhotelan di Jakarta butuh *BEP* yang relatif lebih lama, bahkan untuk Hotel Balairung estimasinya bisa sampai 20 (dua puluh) tahun karena besarnya beban penyusutan dari aset tetap yang harga perolehannya juga sangat besar. Secara manajemen perusahaan, *BEP* ini tentu menjadi salah satu barometer yang mestinya dijadikan ukuran atau batasan untuk evaluasi akhir terkait kebijakan pendirian BUMD PT. BCS ini. Pemerintah daerah selaku pemegang saham pada sisi lain juga memperoleh keuntungan dari kenaikan nilai tanah yang relatif tinggi di Jakarta. Apabila opsi yang dipilih dari rekomendasi hasil kajian adalah mempertahankan Hotel Balairung sambil membenahi pengelolaannya, maka dibutuhkan kesabaran serta konsistensi semua pihak untuk ikut dan terus mendukung keberlanjutan usaha PT. BCS.

Secara teknis pembenahan oleh pemerintah daerah tentu dilakukan melalui upaya pembinaan yang lebih intensif dengan melakukan monitoring dan mengevaluasi perencanaan serta pelaporan PT. BCS secara ketat. Berdasarkan hal tersebut maka secara berkala pembina juga harus memberikan rekomendasi-rekomendasi perbaikan dan pengembangan bisnis yang dikontrol secara ketat tindaklanjutnya. Untuk



memastikan hal tersebut pemerintah daerah juga tetap harus berkolaborasi dengan lembaga pengawas dan pemeriksa secara berkelanjutan.

Pada sisi output kebijakan, mengingat besarnya beban penyusutan aset tetap maka sekiranya memungkinkan pemerintah daerah selaku pemegang saham, melalui RUPS meminta manajemen PT. BCS agar melakukan revaluasi aset tetap. Hal ini bertujuan untuk mencoba mencari peluang pengurangan beban penyusutan aset tetap gedung yang terlalu besar dan mengakibatkan perusahaan selalu mengalami kerugian.

Terakhir pada sisi outcome, dimana selain dampak formal yang belum mungkin dimaksimalkan kiranya pemerintah daerah juga merumuskan kebijakan yang tepat untuk mensinergikan fungsi awal pendirian Balairung dengan prospek ekonomi yang diharapkan dari BUMD saat ini. Hal ini bertujuan agar pengelolaan Hotel Balairung tetap bisa optimal dalam memfasilitasi kebutuhan organisasi masyarakat Minang/perantau di Jabodetabek sekaligus sebagai naungan bagi mereka. Hal ini mungkin bisa menjadi bagian dari program *Corporate Social Responsibility* (CSR)-nya PT. BCS, dimana disediakan *space* khusus secara gratis sebagai sekretariat ormas perantau dan kegiatan promosi potensi daerah. Selain itu juga meninjau kembali kebijakan terkait fasilitas kantor Badan Penghubung Propinsi Sumatera Barat agar tidak lagi menjadi beban APBD karena harus menyewa kepada PT. BCS.

Sejalan dengan hal tersebut di atas maka selanjutnya saran untuk manajemen PT. BCS sebagai aktor kunci dalam implementasi kebijakan, agar terus meningkatkan profesionalitas dan produktifitas dalam pengelolaan Hotel Balairung. Manajemen harus lebih intensif melahirkan inovasi pengembangan usaha dan meningkatkan efisiensi beban operasional dan pegawai yang sejalan dengan penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) secara konsisten. Masukan dan rekomendasi dari berbagai pihak terutama hasil kajian keberlangsungan usaha Hotel

Balairung yang bisa difungsikan sebagai pengganti *feasibility study* harus dijadikan sebagai referensi utama dalam melakukan inovasi pengembangan usaha PT. BCS.

Secara teoritis kajian ini menggunakan model evaluasi yang dikemukakan oleh Athaus dkk. Saran bagi keberlanjutan penelitian ini kiranya peneliti lain bisa mengembangkan dengan menggunakan perspektif teoritik lain dan atau keilmuan lain untuk bisa lebih koprehensif mendalami kebijakan pendirian BUMD PT. BCS ini. Dengan demikian hal yang belum bisa secara kongkrit diungkap dalam penelitian ini bisa dikembangkan lagi sehingga bisa memberikan rekomendasi dalam bentuk lain kepada Pemerintahan Provinsi Sumatera Barat selaku pemangku kebijakan. Selain itu juga akan semakin memperkaya khazanah kajian akademik khususnya terkait kebijakan publik.

