

## IMPLEMENTASI KEBIJAKAN BUMD BANK PAPUA UNTUK PENINGKATAN PENDAPATAN ASLI DAERAH PROVINSI PAPUA

Mustakim<sup>1\*</sup>, Meinarni Asnawi<sup>2</sup>, Nur Aedah<sup>2</sup>

<sup>1)</sup> Dewan Perwakilan Rakyat Provinsi Papua

<sup>2)</sup> Program Studi Magister Kebijakan Publik Universitas Cenderawasih

\* Email: [Must.dprp@gmail.com](mailto:Must.dprp@gmail.com)

### Abstract :

*This research aims to examine and analyze the Implementation of Regional Owned Enterprise Policy in Increasing Original Regional Income in Papua Province. As well as reviewing and analyzing supporting and inhibiting factors for the implementation of Regional Owned Enterprise Policy in Increasing Original Regional Income in Papua Province. This research is important to optimize the role of BUMDs such as PT. Bank Papua in increasing Papua's Original Revenue for sustainable development. This research uses a qualitative research approach with the research location at PT. Bank Papua Papua Province. Data collection techniques are observation, interviews and documentation. Data analysis techniques are data reduction, data presentation, and drawing conclusions. The results of this research show that the implementation of the Regional Owned Enterprise Policy in Increasing Original Regional Income in Papua Province, researchers found that, Communication, implemented by the Papua regional government, can have a positive impact. Resources, adjust the amount of funds available or implement according to the amount of funds available. Disposition, source of income so that it can cause less than maximum results. Bureaucratic structure, agencies have obligations and responsibilities, and everything is carried out well by stakeholders as users. Supporting and Inhibiting Factors for Implementing Regional Owned Enterprise Policy in Increasing Original Regional Income in Papua Province, researchers found that, Internal factors, regional income from optimization efforts to extract large sources of income with good management. External factors, minimal control and supervision from PT. Papua Bank.*

### Abstrak :

*Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Daerah Dalam Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Provinsi Papua. Serta mengkaji dan menganalisis faktor pendukung dan penghambat Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Daerah Dalam Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Provinsi Papua. Penelitian ini penting untuk mengoptimalkan peran BUMD seperti PT. Bank Papua dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Papua demi pembangunan berkelanjutan. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan lokasi penelitian pada PT. Bank Papua Provinsi Papua. Teknik pengumpulan data yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisis data yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Daerah Dalam Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Provinsi Papua, peneliti menemukan bahwa Komunikasi, diberlakukan oleh pemerintah daerah Papua dapat memberikan dampak positif. Sumber Daya, sesuaikan jumlah dana yang tersedia atau implementasikan sesuaikan jumlah dana yang tersedia. Disposisi, sumber pendapatan sehingga dapat menyebabkan kurang dari hasil yang maksimal. Struktur Birokrasi, instansi memiliki kewajiban dan tanggung jawab, dan semuanya dilakukan dengan baik oleh para pemangku kepentingan sebagai pengguna. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Daerah Dalam Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Provinsi Papua, peneliti menemukan bahwa Faktor Internal, Pendapatan daerah dari upaya optimalisasi untuk mengekstraksi sumber pendapatan yang besar dengan pengelolaan yang baik. Faktor Eksternal, minimnya kontrol dan pengawasan dari PT. Bank Papua.*

**Keyword:** Policy Implementation, Regional Owned Enterprises, Regional Original Income, Papua Province, Sustainable Developments

### PENDAHULUAN

Dalam rangka mewujudkan kemampuan dan kemandirian daerah serta memperkuat struktur penerimaan daerah,

kontribusi PAD dalam struktur APBD harus terus ditingkatkan, minimnya perolehan PAD masih dianggap sebagai kendala dan setiap kota harus segera

mengkaji hal ini secara serius dalam rangka meningkatkan pelayanan dan kemudahan bagi masyarakat (Safira & Yafiz, 2022). Ini harus dilakukan. Memang, salah satu masalah yang mendasarinya adalah kurangnya target yang efektif dan efisien untuk mencapai realitas pemenuhan kebutuhan masyarakat (Ayuningtyas, dkk, 2020). Hingga saat ini, tidak ada pendapatan asli daerah yang tercapai.

Dalam hal ini, pemerintah daerah berhak atas sumber daya keuangan berupa kepastian sumber daya keuangan dari pemerintah sesuai dengan fungsi pemerintahan yang dilimpahkan, termasuk hak untuk mendayagunakan pendapatan daerah, menerima bagi hasil dari sumber daya nasional dan dana perimbangan lainnya yang berada di daerah, serta mengelola dan mengamankan sumber daya keuangan yang bersumber dari kekayaan daerah. Prinsip dasar bahwa uang tunduk pada fungsi pemerintah yang mengelola dan mengamankan sumber daya keuangan dari aset daerah. (Yuwono: 2008)

kebijakan otonomi daerah dan desentralisasi adalah memberdayakan masyarakat lokal agar dapat menikmati kualitas hidup yang lebih baik, maju, dan damai, serta memperluas pilihan-pilihan yang tersedia bagi mereka. Salah satu aspek yang mendasari keberhasilan kebijakan otonomi daerah (desentralisasi) adalah dimensi ekonomi, yaitu kebutuhan akan sumber daya yang memadai dan mencukupi. Oleh karena itu, kebijakan desentralisasi fiskal telah diperkenalkan untuk meningkatkan "efektivitas" tata kelola pemerintahan dan pelayanan publik, serta untuk mendukung dan meningkatkan kapasitas keuangan pemerintah daerah dalam melaksanakan pemerintahan sendiri.

Dengan adanya mandat tersebut, pemerintah daerah diharapkan mampu membiayai penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan daerahnya melalui sumber-sumber keuangannya sendiri, khususnya melalui Badan Usaha Milik Daerah. Oleh karena itu, tuntutan untuk mengoptimalkan

pemanfaatan potensi Badan Usaha Milik Daerah di setiap daerah, termasuk Provinsi Papua, semakin besar seiring dengan bertambahnya kewenangan pemerintah yang dilimpahkan dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah.

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

Sampai saat ini, potensi pendapatan daerah yang belum dimanfaatkan secara umum disebabkan oleh kurangnya kepekaan pemerintah daerah terhadap manfaat budaya dan potensi pendapatan daerah. Potensi Pendapatan Asli Daerah (PAD), kepatuhan dan kesadaran yang relatif rendah di antara para Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang responsif, lemahnya sistem hukum dan administrasi pendapatan daerah dan lemahnya organisasi, Ketakutan birokrasi akan kegagalan dalam mengimplementasikan program, kurangnya optimisme akan hasil yang dapat dicapai.

Dalam realisasi pemekaran ekonomi daerah di Provinsi Papua, keberadaan BUMD harus mampu memberikan kontribusi peningkatan PAD berupa bagi hasil dari kontribusi modal yang masuk ke pos Hasil Kekayaan Daerah Terpisah. Peran pemerintah daerah sangat dominan dalam pengembangan BUMD, karena melalui BUMD pemerintah daerah mendapatkan penyertaan modal yang dapat digunakan untuk pengembangan BUMD itu sendiri. BUMD sebagai pelaku usaha yang berkaitan dengan pengelolaan kekayaan /kekayaan daerah yang

bertugas untuk mengembangkan kekayaan daerah yang dimiliki melalui pendapatan dan laba yang dihasilkan harus mampu berperan penting sebagai bagian /komponen Pendapatan Asli Daerah (PAD) dalam mendukung pembangunan daerah tumbuh kembang.

Untuk menciptakan penerimaan PAD melalui Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang dipisahkan dapat dilakukan antara lain melalui pendirian Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), hal ini juga dilakukan Pemerintah Provinsi Papua. Pemerintah Provinsi Papua telah mendirikan beberapa BUMD yakni PT Jaminan Kredit Daerah Papua (Jamkrida), PT Irian Bhakti Papua (Perseroda), PT Papua Diversi Mandiri, PT Tambang Mineral Papua. Selain itu Pemerintah Provinsi Papua juga turut memiliki saham pada BUMD Pemerintah Provinsi Papua yaitu Bank Pembangunan Daerah Papua (Bank Papua).

Salah satu Badan Usaha Milik Daerah di Provinsi Papua adalah Bank Pembangunan Daerah Papua. Pada awal pendirian tanggal 13 April 1966 Bank Papua bernama Bank Pembangunan Daerah Irian Jaya sesuai Surat Keputusan Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Irian Barat Nomor:37/GIB/1966 yang kemudian disahkan menjadi Peraturan Daerah Provinsi Irian Barat Nomor 1 Tahun 1970 Tanggal 23 Maret 1970 pada Lembaran Daerah Provinsi Irian Barat No.42 Tahun 1970.

Pendirian BUMD diharapkan dapat memberikan kontribusi positif terhadap keuangan daerah, namun pada kenyataannya seringkali ditemukan beberapa BUMD justru lebih banyak membutuhkan suntikan dana dari pemerintah daerah daripada keuntungan yang didapat. Kondisi tersebut menjadi beban bagi APBD, sehingga apa yang menjadi tujuan berdirinya BUMD sebagai salah satu sumber pendapatan pemerintah belum mampu dimanfaatkan secara optimal. Banyak BUMD yang belum memberikan kontribusi yang

maksimal terhadap pertumbuhan perekonomian daerah.

Hasil penelitian sebelumnya mengenai implementasi kebijakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) di Provinsi Papua, khususnya pada Bank Papua, menunjukkan bahwa meskipun terdapat kebijakan yang dirancang untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD), implementasinya belum optimal. Beberapa penelitian mengungkapkan bahwa peran strategis BUMD dalam mendukung pembangunan daerah sering kali terkendala oleh kurangnya pengelolaan profesional, minimnya kontrol dan pengawasan, serta tantangan dalam mencapai target yang efisien dan efektif (Wulandari, 2019). Namun, penelitian tersebut kurang mendalami faktor internal seperti komunikasi, disposisi, dan birokrasi yang dapat menjadi hambatan atau peluang dalam implementasi kebijakan BUMD. Oleh karena itu, diperlukan kajian lebih mendalam untuk memahami secara komprehensif bagaimana kebijakan BUMD, khususnya PT. Bank Papua, diimplementasikan dalam upaya peningkatan PAD Provinsi Papua. Karenanya tujuan penelitian ini untuk menganalisis Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Daerah Bank Papua dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Provinsi Papua, serta menganalisis faktor pendukung dan penghambatnya.

## **METODE PENELITIAN**

Berdasarkan pendekatan dan jenis data yang digunakan, penelitian ini termasuk dalam penelitian kualitatif sehingga menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata (Sugiyono, 2019) Menurut Arikunto (1998:309) penelitian kualitatif dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi mengenai status suatu gejala yang ada, yaitu keadaan gejala menurut apa adanya pada saat penelitian itu dilakukan. Oleh karena itu, penelitian kualitatif mampu mengungkap fenomena-fenomena pada suatu subjek yang ingin diteliti secara mendalam.

Lokasi penelitian akan dilakukan di Kantor Bank Papua Provinsi Papua sebagai salah satu Badan Usaha Milik Daerah di Provinsi Papua.

Tolak ukur atau yang menjadi instrument dalam penelitian kualitatif adalah peneliti itu sendiri. Sehingga seorang peneliti harus menguasai materi yang akan diteliti dan siap untuk melakukan penelitian dengan pendekatan kualitatif. Salah satu ciri dalam penelitian kualitatif adalah peranan manusia sebagai instrument penelitian, dimana instrumen yang dimaksud di sini adalah manusia, salah satunya adalah peneliti sendiri.

Penelitian ini menggunakan jenis data yang bersifat deskriptif, data deskriptif adalah data yang terkumpul berbentuk kata-kata serta gambar daripada angka-angka. Data kualitatif diperoleh melalui berbagai macam teknik pengumpulan data antara lain observasi, melakukan wawancara dengan memberikan pertanyaan-pertanyaan baik secara lisan maupun tulisan. Melakukan wawancara dalam konteks penelitian ini melibatkan penyusunan pertanyaan yang relevan secara sistematis, baik secara lisan maupun tertulis, untuk menggali informasi mendalam terkait implementasi kebijakan PT. Bank Papua dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah. Peneliti dapat berinteraksi langsung dengan pihak-pihak terkait, seperti manajemen PT. Bank Papua atau pemangku kebijakan, untuk mendapatkan data yang akurat dan terperinci

Pada saat analisis data, dapat kembali lagi ke lapangan untuk mencari tambahan data yang dianggap perlu dan mengolahnya kembali. Pengolahan data dalam penelitian kualitatif dilakukan dengan cara mengklasifikasikan atau mengkategorikan data berdasarkan beberapa tema sesuai fokus penelitiannya. Pengolahan data pada penelitian ini terdiri dari reduksi data, penyajian data, menarik Kesimpulan atau verifikasi (Miles & Huberman, 1992).

### **Implementasi Kebijakan BUMD Dalam Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Provinsi Papua**

Ada beberapa variabel penting yang dapat menentukan keberhasilan implementasi kebijakan. Beberapa pakar mengklasifikasikan variabel-variabel penting dalam implementasi kebijakan. Menurut pandangan Edwards III dalam bukunya *Implementing Public Policy*, implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat variabel utama, yaitu: "Four critical factors or variables in implementing public policy: communication, resources, dispositions or attitude, and bureaucratic structure" (empat faktor atau variabel kritis dalam melaksanakan kebijakan publik: komunikasi, sumber daya, disposisi atau sikap, dan struktur birokrasi) (Edwards III, 2002: 9-10).

Kebijakan yang telah direkomendasikan oleh pembuat kebijakan bukanlah jaminan bahwa kebijakan tersebut pasti berhasil dalam implementasinya. Banyak variabel yang dapat memengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan, baik yang bersifat individual maupun kelompok atau institusi. Implementasi dari suatu program melibatkan berbagai upaya pembuat kebijakan untuk memengaruhi perilaku birokrasi sebagai pelaksana kebijakan.

Badan usaha milik negara yang dikelola oleh pemerintah daerah disebut Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Perusahaan daerah adalah perusahaan yang didirikan oleh pemerintah daerah dengan modal yang sebagian besar atau seluruhnya dimiliki oleh pemerintah daerah. Tujuan pendirian perusahaan daerah adalah untuk berkontribusi dalam pembangunan daerah, pengembangan dan pemanfaatan potensi ekonomi di daerah, serta mewujudkan masyarakat yang adil dan makmur. Contoh perusahaan daerah antara lain Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) dan Bank Pembangunan Daerah (BPD). BUMD memiliki kedudukan yang sangat penting dan strategis dalam mendukung pelaksanaan otonomi daerah.

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Otonomi daerah memberikan konsekuensi yang cukup besar bagi peran BUMD dalam menopang Pendapatan Asli Daerah (PAD). Sesungguhnya, usaha dan kegiatan ekonomi daerah yang bersumber dari BUMD telah berjalan sejak lama, bahkan sebelum diberlakukannya undang-undang tentang otonomi daerah. Untuk mencapai salah satu tujuan BUMD sebagai salah satu sumber PAD, diperlukan upaya optimalisasi BUMD melalui peningkatan profesionalisme, baik dari segi manajemen, sumber daya manusia, maupun sarana dan prasarana yang memadai, sehingga BUMD memiliki kedudukan yang sejajar dengan kekuatan sektor perekonomian lainnya.

Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Daerah Dalam Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Provinsi Papua adalah salah satu pelaksanaan otonomi yang luas, nyata dan bertanggung jawab sebagai mana yang dimaksud dalam undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah. Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Daerah Dalam Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Provinsi Papua menurut Edward III, merupakan upaya pemerintah daerah dalam menggali dan mengembangkan potensi daerah dalam rangka untuk memperoleh dana sehubungan dengan penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan daerah. Implementasi kebijakan Badan Usaha Milik Daerah PT Bank Papua merupakan bentuk kebijakan Pemerintah Daerah dalam upaya untuk mencapai beberapa tujuan terkait dengan kelancaran lalu lintas jalan dan upaya untuk peningkatan pendapatan asli daerah (PAD).

Terkait dengan proses pengimplementasian kebijakan Badan Usaha Milik Daerah PT Bank Papua yang ada di Provinsi Papua, dapat dikatakan bahwa implementasi merupakan salah satu tahapan dalam proses kebijakan publik. Winarno (2007:28) menjelaskan bahwa suatu kebijakan publik tentu harus diimplementasikan agar dampak atau

tujuan adanya kebijakan dapat tercapai dimana kebijakan hanya akan menjadi sebuah catatan diatas kertas apabila kebijakan tersebut tidak diimplementasikan. Oleh karena itu implementasi merupakan aspek yang penting dari keseluruhan proses kebijakan. Dalam proses pengimplementasian kebijakan publik terdapat beberapa model yang dapat digunakan. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan model implemtasi kebijakan yang dikemukakan oleh Edward III dalam Abidin (2002:131), dimana Model implementasi yang dikemukakan oleh Edward III menyatakan bahwa dalam sebuah implementasi kebijakan sangat dipengaruhi oleh empat (4) variabel yakni komunikasi, sumberdaya, disposisi, dan struktur birokrasi. Berikut ini dapat dijelaskan masing-masing variabel yang terkait dengan Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Daerah Dalam Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Provinsi Papua.

### **Komunikasi**

Komunikasi dalam proses implementasi membutuhkan mekanisme dan prosedur institusioanal yang mengatur pola komunikasi antar organisasi mulai dari kewenangan yang lebih tinggi hingga yang terendah. Komunikasi merupakan faktor yang penting dalam menjalankan sebuah kebijakan. Dalam komunikasilah pesan-pesan disampaikan dan juga berbagai informasi terkait pelaksanaan dari suatu kebijakan. Komunikasi yang tidak baik dapat menimbulkan kesalahpahaman yang menimbulkan pelaksanaan kebijakan tidak berjalan baik. Komunikasi dilakukan antar sesama implementor atau badan pelaksana kebijakan dan juga komunikasi kepada kelompok sasaran dari kebijakan tersebut. Komunikasi memegang peranan yang sangat penting dalam proses implementasi, semua pelaksana sudah seharusnya memahami

dan mendukung apa yang menjadi tujuan kebijakan (Nugroho, 2009:17).

Setelah memahami dari apa yang disampaikan oleh informan serta melakukan observasi dan pengamatan, implementasi Badan Usaha Milik Daerah PT Bank Papua yang diberlakukan oleh pemerintah daerah Provinsi Papua mampu memberikan pengaruh yang positif terhadap peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dimana dalam setiap tahunnya sejak diimplementasikan kebijakan Badan Usaha Milik Daerah PT Bank Papua, peningkatan PAD mengalami kenaikan yang sangat tinggi dibandingkan sebelum Kebijakan Badan Usaha Milik Daerah PT Bank Papua diimplementasikan.

### **Sumber Daya**

Sumberdaya Menurut Abidin (2002:131-132) merupakan salah satu elemen yang mempengaruhi efektivitas pelaksanaan kebijakan, selain sumber daya manusia, dana (anggaran) diperlukan untuk membiayai operasionalisasi pelaksanaan kebijakan. Terbatasnya anggaran maupun peralatan yang tersedia menyebabkan kualitas pelayanan pada publik yang harus diberikan kepada masyarakat juga terbatas dimana kondisi ini dapat menyebabkan para pelaku kebijakan tidak dapat melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal dan mereka tidak mendapatkan insentif sesuai dengan yang diharapkan sehingga menyebabkan gagalnya pelaksanaan program.

Berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Papua Nomor 19 Tahun 2013 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun 2002 tentang Bank Pembangunan Daerah Papua merupakan perkiraan yang terukur secara rasional yang dapat dicapai untuk setiap sumber pendapatan. Dalam rangka pelaksanaan desentralisasi dan otonomi daerah dibutuhkan biaya yang besardan pengelolaan keuangan daerah dibidang pendapatan daerah yang sesuai kondisi daerah pada saat ini maupun sesuai peraturan perundang-undangan yang telah di tetapkan. Kebutuhan biaya

tersebut akan mendorong daerah untuk dapat mengoptimalkan penerimaan yang bersumber dari Pendapatan Asli Daerah (PAD), Dana Perimbangan, dan Pendapatan daerah lainnya yang sah.

### **Disposisi**

Pelaksanaan sebuah kebijakan akan dapat berjalan dengan baik apabila pelaksana atau implementor dari kebijakan itu sendiri memiliki komitmen dan konsisten terhadap aturan main yang berlaku. Edwards III mengungkapkan bahwa fokus utama dari studi implementasi adalah persoalan tentang bagaimana organisasi berperilaku, atau bagaimana orang berperilaku dalam mencapai tujuan organisasi. kecenderungan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah tingkah laku dari pelaksana program yaitu petugas lapangan apakah mendukung atau bertentangan dengan program yang mereka sampaikan.

Adanya kegiatan Badan Usaha Milik Daerah PT Bank Papua diluar dari ketentuan dalam proses Badan Usaha Milik Daerah PT Bank Papua Menurut Barata (2003:26) merupakan sebuah ketidakmampuan pemerintah dalam mengelola sumber pendapatan dengan benar sehingga dapat menyebabkan hasil yang kurang maksimal terhadap pertumbuhan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan berimbas pada terjadinya kebocoran sumber anggaran.

Proses pengawasan dalam pelaksanaan Badan Usaha Milik Daerah PT Bank Papua menurut Edward III merupakan hal yang paling penting sekali dilakukan untuk mengurangi resiko adanya tindak penyelewengan yang dilakukan oleh petugas dilapangan sehingga mampu mengoptimalkan pemasukan Pendapatan Asli Daerah (PAD).

### **Struktur Birokrasi**

Struktur organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi kebijakan. Edwards III dalam Abidin (2002:131-133)

mengungkapkan bahwa aspek struktur organisasi ini melingkupi dua hal yaitu mekanisme dan struktur birokrasi itu sendiri dimana aspek pertama adalah mekanisme, dalam implementasi kebijakan biasanya sudah dibuat *standart operational procedur* (SOP). SOP menjadi pedoman bagi setiap implementator dalam bertindak agar dalam pelaksanaan kebijakan tidak melenceng dari tujuan dan sasaran kebijakan. aspek kedua adalah struktur birokrasi, struktur birokrasi yang terlalu panjang dan terfragmentasi akan cenderung melemahkan pengawasan dan menyebabkan prosedur birokrasi yang rumit dan kompleks yang selanjutnya akan menyebabkan aktivitas organisasi menjadi tidak fleksibel. Struktur organisasi ini juga merupakan Birokrasi yang menyelenggarakan dan menangani pelaksanaan kegiatan pemerintah, dimana dalam hal ini Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Daerah Dalam Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Provinsi Papua.

Melalui struktur birokrasi dan alur komando yang jelas tentu dapat memperkecil timbulnya permasalahan yang muncul oleh karena pelaksanaan kerjasama antara instansi yang terkait. Pada penelitian ditemukan bahwa bahwa masing-masing instansi memiliki tugas dan tanggung jawab dan itu semua dilaksanakan dengan baik oleh stakeholder sebagai pemanfaat Badan Usaha Milik Daerah PT Bank Papua.

### **Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Kebijakan BUMD Dalam Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Provinsi Papua**

Dalam mengimplementasikan suatu kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi tentu dihadapkan dengan adanya faktor pendukung dan penghambat. Berikut ini adalah Faktor pendukung dan penghambat yang muncul dalam proses pengimplementasian Kebijakan Badan Usaha Milik Daerah Dalam Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Provinsi Papua.

### **Faktor Pendukung**

Monitoring. Abidin (2002:131-132) mengungkapkan bahwa keberhasilan maupun kegagalan pengimplementasian sebuah kebijakan ikut ditentukan oleh faktor sumber daya. sumber daya disini yang dimaksudkan adalah ketersediaan akan sumber daya manusia sebagai sumber daya utama dalam sebuah proses perencanaan, penyusunan strategi, hingga pada tahap implementasi.

Setelah memahami dari apa yang disampaikan oleh informan serta melakukan observasi dan pengamatan, bahwa memonitoring merupakan modal penting dalam menggerakkan atau menjalankan sebuah kegiatan ataupun kebijakan yang fungsinya adalah menggerakkan setiap kegiatan didalam mendukung proses pengimplementasian kebijakan. Adanya hambatan terkait dengan jumlah maupun kemampuan aparatur pada PT Bank Papua Provinsi Papua tentu akan berpengaruh terhadap proses pengimplementasian. Hal ini dimaksudkan agar tujuan yang ingin dicapai didalam proses pengimplementasian dari Badan Usaha Milik Daerah PT Bank Papua yakni meningkatkan pertumbuhan pendapatan asli daerah (PAD) disetiap tahunnya dari sektor pajak dapat tercapai secara efektif dan maksimal. Tujuan kebijakan Badan Usaha Milik Daerah PT Bank Papua Provinsi Papua dapat dilihat jelas bahwa tujuan utamanya adalah peningkatan pemasukan daerah dari upaya pengoptimalan penggalian sumber pemasukan yang besar dalam pengelolaan yang baik.

### **Faktor Penghambat**

Pengawasan, Proses pengawasan dalam pelaksanaan Badan Usaha Milik Daerah PT Bank Papua merupakan hal yang paling penting sekali dilakukan untuk mengurangi resiko adanya tindak penyelewengan yang dilakukan oleh petugas dilapangan sehingga mampu

mengoptimalkan pemasukan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Menurut Brata (2003:407) menyatakan pengendalian meliputi: pemantauan, penilaian dan pelaporan. Pemantauan dan penilaian sering disebut monev, yaitu singkatan dari monitoring dan evaluasi. Hal ini pada akhirnya akan bermanfaat dan berpengaruh terhadap Pendapatan Asli Daerah di Provinsi Papua. Badan Usaha Milik Daerah PT Bank Papua yang merupakan mata rantai komunikasi antara pemerintah dengan masyarakat dinilai oleh beberapa masyarakat Papua seperti halnya yang diungkapkan oleh masyarakat Papua yang memanfaatkan bahwa kurangnya kontrol dan pengawasan dari PT, Bank Papua serta pihak pemerintah mengakibatkan praktek yang dilakukan oleh para petugas Badan Usaha Milik Daerah PT Bank Papua masih tetap saja berlangsung dimana adanya beberapa titik berlangganan yang para petugas Badan Usaha Milik Daerah PT Bank Papua.

Terkait dengan kurangnya kontrol dan pengawasan terhadap kegiatan Badan Usaha Milik Daerah PT Bank Papua serta adanya yang dilakukan oleh para petugas Badan Usaha Milik Daerah PT Bank Papua terhadap para pengguna lainnya. Prakosa (2003:36) menjelaskan bahwa pengawasan atau pengendalian dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Daerah PT Bank Papua merupakan kegiatan yang harus dilakukan untuk mengadakan pengawasan, penyempurnaan dan penilaian (evaluation) untuk menjamin bahwa tujuan dapat tercapai sebagaimana yang telah ditetapkan dalam perencanaan.

## KESIMPULAN

Pendapatan Asli Daerah (PAD) merupakan pendapatan yang diperoleh daerah untuk membiayai pelaksanaan otonomi daerah. Salah satu kontribusi utama PAD di Provinsi Papua berasal dari PT. Bank Papua, perusahaan milik pemerintah daerah dengan modal dari pemerintah setempat yang bertujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dalam tiga tahun terakhir, PT. Bank Papua

berhasil mencatatkan keuntungan sebesar Rp41.964.951.746, meskipun pelaksanaannya masih menghadapi tantangan. Berdasarkan teori Edward III, implementasi kebijakan terkait PT. Bank Papua menunjukkan bahwa komunikasi antara pemerintah daerah dan perusahaan telah memberikan pengaruh positif, sementara pengelolaan sumber daya disesuaikan dengan kapasitas yang tersedia. Namun, disposisi dalam pengelolaan pendapatan belum sepenuhnya optimal, sehingga hasil yang dicapai kurang maksimal. Struktur birokrasi yang jelas telah mendukung pelaksanaan tugas oleh instansi terkait, dengan para pemangku kepentingan menjalankan perannya secara baik untuk mengelola PT. Bank Papua sebagai BUMD strategis.

Faktor pendukung dalam pengelolaan PT. Bank Papua adalah upaya peningkatan pemasukan daerah melalui optimalisasi penggalan sumber pendapatan yang besar serta pengelolaan yang baik. Namun, terdapat faktor penghambat berupa kurangnya kontrol dan pengawasan terhadap operasional PT. Bank Papua, yang berdampak pada efektivitas kinerja perusahaan dalam memberikan kontribusi maksimal terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD).

## REKOMENDASI RISET

Rekomendasi dari hasil penelitian ini, *Pertama*, Bagi Badan Usaha Milik Daerah, BUMD diharapkan untuk meningkatkan kesadaran dalam membayar kewajiban pajak maupun retribusi daerahnya. Karena hasil dari komponen pendapatan asli daerah tersebut juga akan digunakan untuk kepentingan BUMD dalam pembangunan daerah. Sehingga dengan semakin tinggi kesadaran BUMD dalam membayar pajak dan retribusi berarti masyarakat ikut berkontribusi dalam membangun daerahnya serta berkontribusi dalam upaya meningkatkan kesejahteraan daerah.

*Kedua*, Bagi Pemerintah, Pemerintah Provinsi Papua diharapkan dapat menjadi bahan masukan dalam pelaksanaan



pengelolaan keuangan daerah agar lebih meningkatkan pemungutan dan penerimaan dari masing-masing komponen pendapatan asli daerah terutama pajak daerah dan retribusi daerah, dengan cara meningkatkan pengawasan, pembinaan dan evaluasi terhadap pemungutan pajak dan retribusi daerah. Dengan meningkatkan pendapatan asli daerah pemerintah daerah akan semakin mudah dalam membiayai kegiatan-kegiatan dan keperluan daerah yang nantinya akan meningkatkan kinerja pemerintah daerah. Selain itu juga, dengan meningkatkan pendapatan asli daerah (PAD) akan berpengaruh terhadap peningkatan fasilitas-fasilitas bagi masyarakat.

*Ketiga*, Bagi Peneliti Selanjutnya, Disarankan kepada peneliti selanjutnya untuk melakukan penelitian dengan topik yang sama, dengan menambah indikator yang tidak digunakan dalam penelitian agar diperoleh kontribusi Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), Pendapatan Asli Daerah (PAD). Peneliti selanjutnya dapat menggunakan metode penelitian yang sama, tetapi dengan unit analisis digunakan berbeda agar diperoleh kesimpulan yang mendukung dan memperkuat teori dan konsep yang telah dibangun sebelumnya baik oleh peneliti maupun peneliti-peneliti sebelumnya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, S. Z. (2008). *Strategi Kebijakan dalam Pembangunan dan Ekonomi Politik*, Suara Bebas: Jakarta.
- Arikunto, S. (1998). *Prosuder Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, PT. Rineka Cipta: Jakarta.
- Ayuningtyas, D. D., Usriyah, N. N. M., & Hardjati, S. (2020). Peran BUMD Dalam Meningkatkan PAD Surabaya (Studi Kasus Kebun Binatang Surabaya). *Jurnal Sosial Ekonomi dan Politik (JSEP)*, 1(2).
- Barata, A. A. (2003). *Dasar-Dasar Pelayanan Prima*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Edwards III, G. C. (2002). *Implementing Public Policy*, Jakarta.
- Miles & Huberman (1992). *Analisis Data Kualitatif*. Penerbit Universitas Indonesia: Jakarta.
- Nugroho. R. (2014). *Kebijakan Publik di Negara-Negara Berkembang*, Pustaka Pelajar: Yogyakarta.
- Peraturan Daerah Provinsi Papua Nomor 19 Tahun 2013 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun 2002 tentang Bank Pembangunan Daerah
- Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 Tentang Badan Usaha Milik Daerah.
- Safira, R., & Yafiz, M. (2022). Analisis Pengaruh Kontribusi Bumd Terhadap Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Cakrawala Ilmiah*, 1(7), 1887-1896.
- Sugiyono. 2019. *Metodelogi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif Dan R&D*, Alfabeta: Bandung.
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah.
- Winarno. B. (2007). *Kebijakan Publik; Teori Dan Proses*, PT. Buku Kita: Jakarta.
- Wulandari, S. (2019). Analisis peran Badan Usaha Milik Daerah dalam mendukung pembangunan ekonomi daerah. *Jurnal Manajemen dan Keuangan Daerah*, 11(2), 89-102.
- Yuwono, S. (2008). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balance Scorecard*, Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.