

Peningkatan kinerja bumd provinsi jawa timur dalam perspektif *ability, motivation, oportunity*

Suparto Wijoyo^{1*}, Moch. Ali Mashuri^{2*}

¹Fakultas Hukum, Universitas Airlangga

²Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur

¹Email: supartowijoyo@fh.unair.ac.id

²Email: mochalimashuri89@gmail.com

Abstrak

BUMD (Badan Usaha Milik Daerah) memiliki peran yang sangat penting dalam pembangunan daerah. BUMD memiliki kedudukan yang strategis terhadap PAD (Pendapatan Asli Daerah) yang mana dengan adanya PAD dapat membantu dan mempercepat pembangunan ekonomi di daerah. Dari sektor BUMD harus terus mengupayakan agar mengalami peningkatan pendapatan, sebab setoran dari BUMD tersebut menjadi salah satu bagian penyumbang PAD Jawa Timur. Oleh karena itu, diperlukan peningkatan kinerja pegawai di BUMD Jawa Timur. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui upaya pengembangan kinerja BUMD Provinsi Jawa Timur, Mengetahui kinerja pegawai BUMD Provinsi Jawa Timur, dan Menciptakan strategi pengembangan AMO dalam meningkatkan kinerja BUMD Provinsi Jawa Timur. Jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan fokus penelitian Untuk melihat problematik ini dalam perspektif teori AMO (*Ability, Motivation, Opportunity*), dan untuk memahami dan mengungkap cara pengembangan kinerja BUMD serta peningkatan kinerja pegawai BUMD di Jawa Timur. Teknik analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah Interaktif model. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran strategis Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang dituntut semakin profesional dalam peningkatan pelayanan dan peningkatan kontribusi pendapatan daerah. Dengan meningkatkan kinerja melalui evaluasi kinerja dengan AMO (*Ability, Motivation, Opportunity*).

Kata Kunci: Ability; motivation; opportunity; kinerja bumd

East Java provincial bumd performance improvement from the perspective of ability, motivation, opportunity

Abstract

BUMD (Regional Owned Enterprises) has a very important role in regional development. BUMD has a strategic position towards PAD (Regional Original Revenue) which with PAD can help and accelerate economic development in the region. From the BUMD sector, it must continue to strive to experience an increase in income, because deposits from the BUMD are a part of the contribution to East Java PAD. Therefore, it is necessary to increase the performance of employees in BUMD East Java. This study aims to determine the efforts to develop the performance of BUMD in East Java Province, determine the performance of BUMD employees in East Java Province, and create AMO development strategies in improving the performance of BUMD in East Java Province. This type of research is qualitative descriptive with a research focus to see this problem in the perspective of AMO theory (Ability, Motivation, Opportunity), and to understand and reveal ways of developing BUMD performance and improving the performance of BUMD employees in East Java. The data analysis technique used in this research is the interactive model. The results showed that the strategic role of Regional Owned Enterprises (BUMD) is demanded to be more professional in improving services and increasing the contribution of regional income. By improving performance through performance evaluation with AMO (Ability, Motivation, Opportunity).

Keywords: Ability; motivation; opportunity; bumd performance

PENDAHULUAN

BUMD atau Badan Usaha Milik Daerah adalah badan usaha yang dapat memainkan peranan penting bagi pembangunan daerah khususnya dan nasional pada umumnya. Sebagai salah satu sumber Pedapatan Asli Daerah (PAD) disamping pajak dan restribusi, BUMD membutuhkan penanganan yang serius dan professional. BUMD Pemerintah Provinsi Jawa Timur terbagi dalam beberapa bidang, yaitu keuangan, usaha lainnya, air dan migas. peningkatan kinerja pegawai BUMD Provinsi Jawa Timur untuk menghadapi tantangan global dan era disrupsi serta revolusi industri 4.0. Studi ini penting dilakukan, sebab saat ini banyak perusahaan BUMD yang masih menjadi beban APBD, tidak dapat bertahan dalam persaingan dunia usaha dan industri secara global sehingga pemerintah daerah terbebani dengan terus menggelontorkan suntikan dana APBD karena terus mengalami kerugian yang dapat menggerus APBD dari tahun ketahun.

Dalam meningkatkan kinerja BUMD dapat dilakukan melalui pemberian penghargaan atau awards sebagai bentuk apresiasi pemerintah terhadap BUMD yang mampu meningkatkan kinerjanya. Hal tersebut diwujudkan melalui Penghargaan BUMD Awards Jatim pada tahun 2019 yang bertujuan menguatkan peran BUMD di Jawa Timur. BPR Delta Artha meraih penghargaan kategori BPR BUMD Kabupaten/Kota Terbaik Pertama Se-Jawa Timur. Adapun indikator yang digunakan untuk menilai secara independen, objektif dan profesional. Diantaranya aspek pemasaran, manajemen sumber daya manusia dan aspek meningkatkan perekonomian daerah yang berdampak pada masyarakat (Portal.sidoarjo.kab.go.id, 2019).

Adapun BUMD Jawa Timur yang banyak meraih penghargaan yaitu Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk (Bank Jatim) pada tahun 2019 meraih penghargaan di ajang Satisfaction, Loyalty and Engagement (SLE) Awards 2019 yang diselenggarakan Infobank. Dalam event tersebut Bank Jatim meraih 6 kategori sekaligus yang menjadi bukti kepuasan nasabah terhadap layanan mereka. Kemudian pada bulan April 2019 Bank Jatim juga memborong 4 penghargaan dari ajang TOP BUMD Award 2019 yang diselenggarakan oleh Business News. Keempat penghargaan tersebut yaitu Top BUMD Of The Year, Top BUMD Best All Criteria, Top BPD 2019, dan Top CEO BUMD. Kemudian Bank Jatim juga memperoleh apresiasi dalam bidang layanan digital banking atas penghargaan peningkatan performa layanan e-channel yaitu sms banking, internet banking dan mobile banking. Pencapaian tersebut diraih menandakan Bank Jatim banyak diminati oleh masyarakat. Penghargaan lain didapat pada bidang aksi keuangan berkelanjutan. Bank Jatim meraih peringkat Silver dalam ajang Asia Sustainability Reporting Rating 2019 yang diselenggarakan National Center For Sustainability Reporting (NCSR). Peringkat ini merupakan peningkatan peringkat dimana tahun 2018 Bank Jatim meraih peringkat Bronze. (Nurhantanto, S., Rois, J. 2020)

Oleh karena itu, keberadaan BUMD diharapkan bisa menunjang perekonomian daerah. Sehingga BUMD selalu dituntut untuk meningkatkan produktivitas, efektivitas, efisiensi dalam kinerjanya terutama dalam memanfaatkan sumberdaya yang dimiliki daerah guna meningkatkan PAD. Maka dari itu, setiap BUMD yang ada di Jawa Timur diharapkan mampu untuk lebih berinovasi dengan meningkatkan laba perusahaan dan menekan BOPO (Biaya Operasional Pendapatan Operasional). Dengan demikian, budaya inovatif memotivasi karyawan untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan baru dalam pekerjaan mereka untuk meningkatkan kinerja mereka (Tharenou & Harker, 1984; Waldman & Spangler, 1989). Dalam mengukur kinerja BUMD di Jawa Timur, Peneliti menggunakan teori AMO (Ability, Motivation, Opportunity). Dengan teori AMO dapat dilihat apa saja yang mempengaruhi peningkatan kerja BUMD dari segi kemampuan, motivasi, dan peluang sebagai langkah untuk mewujudkan kinerja BUMD yang optimal.

Berdasarkan penjelasan diatas rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu Bagaimana upaya pengembangan kinerja BUMD Provinsi Jawa Timur, Bagaimana kinerja pegawai BUMD Provinsi Jawa Timur, dan Bagaimana strategi pengembangan AMO dalam meningkatkan kinerja BUMD Provinsi Jawa Timur. Selain itu tujuan dari penelitian ini adalah Untuk mengetahui upaya pengembangan kinerja BUMD Provinsi Jawa Timur. Untuk mengetahui kinerja pegawai BUMD Provinsi Jawa Timur, Untuk menciptakan strategi pengembangan AMO dalam meningkatkan kinerja BUMD Provinsi Jawa Timur.

Serta penelitian ini memiliki manfaat Informan yang terlibat dalam penelitian ini akan memperoleh pengetahuan tentang pengembangan kinerja BUMD dan peningkatan kinerja pegawai BUMD dalam menghadapi tantangan global dan era disrupsi.

Kajian pustaka

Teori amo (*ability, motivation, opportunity*)

Menurut Robbins (2001), prestasi kerja pegawai ialah sebagai fungsi (f) dan interaksi antara kemampuan (A) dan motivasi (M), sehingga prestasi kerja = (AxM) . Jika ada yang tidak memadai, prestasi kerja itu akan berpengaruh secara negatif. Selanjutnya Robbins menyarankan untuk menambahkan faktor peluang dalam prestasi kerja sehingga persamaannya menjadi prestasi kerja = $f(AxMxO)$.

Tabin (2017) mengemukakan bahwa asumsi dasar yang dibangun oleh teori AMO adalah kinerja seorang karyawan ditentukan oleh fungsi kemampuan, motivasi, dan peluang yang ada. Teori AMO mengusulkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia harus dirancang untuk memenuhi kebutuhan karyawan akan keterampilan dan motivasi bagi karyawan untuk menggunakan kemampuannya dalam berbagai peran. Ide dasarnya adalah karyawan akan memiliki kinerja jika memiliki kemampuan yang diperlukan, ketika termotivasi, dan memperoleh kesempatan untuk aktualisasi diri.

Dalam buku Performance Management bahwa *ability, motivation, dan opportunity* (AMO Theory), yang awalnya diusulkan oleh Bailey dan dikembangkan oleh Appelbaum, telah menjadi kerangka kerja yang diterima secara umum untuk menjelaskan bagaimana kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM) dapat berjalan dan berdampak pada kinerja, dan sangat membantu dalam memutuskan kebijakan SDM mana yang harus dikembangkan dan diimplementasikan. Menurut beberapa peneliti, Appelbaum dalam Macky dan Boxall mengatakan bahwa sebagian besar studi tentang praktik kerja berkinerja tinggi menggunakan kerangka AMO, baik secara eksplisit maupun implisit. Model tersebut mengusulkan agar praktik SDM berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan dengan mengembangkan kemampuan dan ketrampilan (*ability*) karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka, meningkatkan motivasi (*motivation*) kerja karyawan, dan memberikan kesempatan (*opportunity*) kepada karyawan untuk memanfaatkan sepenuhnya keterampilan mereka.

Ability

Kemampuan merupakan salah satu unsur dalam kematangan berkaitan dengan pengetahuan atau keterampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, pelatihan dan suatu pengalaman. Selain itu, kemampuan merupakan suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan pada dasarnya mengacu pada bakat, pengetahuan, keterampilan, kecakapan, dan pengalaman yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu tugas. Kemampuan kerja merupakan suatu kondisi yang ada dalam diri setiap individu yang secara sungguh-sungguh mempunyai daya guna dalam bekerja sesuai dengan bidang pekerjaannya dalam organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi kemampuan adalah faktor pengetahuan (*knowledge*) dan faktor keterampilan (*skill*).

Menurut Davis, dalam (Fahrurrozi & Chaeriah, 2017) faktor yang mempengaruhi kemampuan kerja adalah faktor pengetahuan dan keterampilan (*skill*): Pertama, Pengetahuan (*knowledge*) adalah Informasi yang telah diproses dan diorganisasikan untuk memperoleh pemahaman, pembelajaran dan pengalaman yang terakumulasi, sehingga dapat diterapkan ke dalam pekerjaan parakaryawan itu sendiri. Kedua, Keterampilan (*skill*) adalah kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien dalam teknik pelaksanaan pekerjaan tertentu yang terkait dengan tugas individu dalam suatu organisasi.

Motivation

Motivasi merupakan suatu proses dengan melibatkan intensitas (*intensity*), arahan (*direction*), dan persistensi (*persistence*) usaha seseorang untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Motivasi adalah proses yang membangkitkan, memberikan energi, mengarahkan, dan mendorong karyawan dalam bekerja. Maduka dan Okafor mendefinisikan motivasi sebagai proses psikologis yang dimulai dengan munculnya kebutuhan yang melibatkan tindakan dan perilaku yang diarahkan secara baik untuk memuaskan keinginan tertentu.

Motivasi merupakan konsep yang kompleks. Konsep ini mencakup semua faktor yang memulai, mengarahkan, dan mengatur perilaku individu dan menentukan intensitas dan kegigihan perilaku tersebut menuju pencapaian tujuan. Beberapa faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan motivasi kerja sebagai berikut: Pertama, menciptakan lingkungan kerja yang positif; Kedua, mengatur sumber daya manusia pada jenjang karir yang tepat; Ketiga, melakukan edukasi berkala terhadap karyawan melalui pelatihan dan pengembangan diri; Keempat, menyediakan insentif bagi karyawan yang memenuhi target perusahaan; Kelima, memenuhi janji yang telah disepakati; Keenam, menyediakan pendamping karir kerja; Ketujuh, menyesuaikan tugas dengan talenta yang dimiliki karyawan.

Teori motivasi oleh Fredrick Herzberg menunjukkan bahwa ada dua jenis faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, yaitu faktor Intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor higienis atau (faktor ekstrinsik) dalam teori Herzberg yaitu tidak akan mendorong minat para pegawai untuk berperforma baik, akan tetapi jika faktor-faktor ini dianggap tidak dapat memuaskan dalam berbagai hal seperti gaji tidak memadai, kondisi kerja tidak menyenangkan, faktor-faktor itu dapat menjadi sumber ketidakpuasan potensial (Kebutuhan berkaitan dengan ketidakpuasan kerja). Faktor-faktor intristik yang berkaitan dengan pekerjaan, antara lain: tanggung jawab (responsibility), kemajuan (advancement), pekerjaan itu sendiri (*the work it self*), pencapaian (*achievement*), pengakuan (*recognition*).

Opportunity

Dimensi *Opportunity* mencerminkan sebagai sarana untuk mempraktikkan kemampuan yang dimiliki dan sebagai upaya karyawan untuk dapat dikonversi menjadi hasil. Secara khusus, dimensi *opportunity* di tingkat individu ini termasuk otoromi, makna tugas, dan dampak karyawan merasa mereka memiliki pekerjaan yang secara umum mencerminkan peluang mereka untuk menyebarkan keterampilan mereka dalam pekerjaan mereka dan berkontribusi terhadap keberhasilan perusahaan. *Opportunity* diperoleh ketika lingkungan kerja memberikan dukungan dan jalan yang diperlukan untuk mengekspresikan bakat.

Menurut beberapa peneliti (Appelbaum; Boxall and Macky) Hutchinson mendefinisikan bahwa *Opportunity* disini dipengaruhi oleh inisiatif keterlibatan, kerja tim, otonomi, komunikasi, desain pekerjaan dan rotasi kerja. Jadi, *Opportunity* disini menggambarkan sebagai sarana bagi seorang pegawai untuk mengimplementasikan kemampuan yang dimiliki dalam bidang pekerjaannya. Dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur *opportunity* terdiri dari keterlibatan karyawan (*involving employees*), dan memberdayakan karyawan (*empowering employees*).

Teori kinerja organisasi

Kinerja organisasi terdiri dari hasil nyata atau mungkin keluaran perusahaan yang diukur terhadap sasaran yang direncanakan dan juga sasaran (Virginia D. 2009). Sederhananya, fungsionalitas organisasi dapat dikenali dari seberapa baik perusahaan melakukan untuk mencapai tujuannya. Sangat penting bagi pemilik atau manajer perusahaan untuk memahami jumlah kinerja grup untuk memiliki kapasitas untuk menemukan perubahan apa yang mereka ingin tampilkan. Tanpa mendapatkan pengetahuan tentang kinerja, akan sulit bagi para profesional di tim untuk mengetahui kapan tepatnya modifikasi diperlukan di perusahaan (Rashidi Md Dom & Murad Ahmad, 2019).

Menurut Stepen P. Robins (1994) pendekatan pencapaian tujuan (*goal attainment approach*) menyatakan bahwa keefektifan organisasi harus dinilai sehubungan dengan pencapaian tujuan (*ends*) dari pada caranya (*means*). Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa seorang manager dalam menjalankan fungsi pemimpin organisasi untuk mencapai tujuannya harus mengawasi jalannya keefektifan atau kinerja organisasi.

METODE

Jenis penelitian dalam penelitian ini yaitu kualitatif dengan metode deskriptif. Penelitian ini bermaksud mengkaji kehidupan dan situasi problematik yang harus dihadapi dalam pengembangan dan peningkatan kinerja pegawai di tengah tantangan global dan era disrupsi serta revolusi industri 4.0. Untuk melihat problematik ini dalam perspektif teori AMO (Ability, Motivation, Opportunity), dan untuk memahami dan mengungkap cara pengembangan kinerja BUMD serta peningkatan kinerja pegawai BUMD di Jawa Timur, penelitian ini tidak hanya melakukan kajian teoritik untuk menghasilkan

data guna memperkaya bahan ajar dan bahan tulisan artikel di jurnal internasional saja, tetapi juga merupakan penelitian terapan yang akan menghasilkan model kebijakan pengembangan BUMD di Provinsi Jawa Timur agar bisa survive dan sustainable di era perkembangan revolusi industri 4.0 dan era disrupsi. Teknik analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *Interaktif model* dengan pendekatan perspektif teori AMO (*Ability, Motivation, Opportunity*) untuk memahami dan mengungkap cara pengembangan kinerja BUMD dan peningkatan kinerja pegawai BUMD di Jawa Timur.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengembangan kinerja bumd provinsi jawa timur

Adapun peran strategis Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang dituntut semakin profesional dalam peningkatan pelayanan dan peningkatan kontribusi pendapatan daerah dibangun melalui arah pengembangan BUMD Jawa Timur yang meliputi:

Pertama, Penguatan tugas dan fungsi BUMD antara lain Memberikan pelayanan jasa atau menghasilkan produk untuk kepentingan umum dan meraih laba guna memenuhi tujuan perusahaan; Mengembangkan perekonomian daerah, yang berarti harus mampu menjadi motor penggerak perkembangan dan pertumbuhan ekonomi di daerah; Menambah penghasilan daerah, yang berarti harus mampu menjadi salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah. Dengan demikian guna menjalankan tugas pokoknya maka BUMD harus benar-benar mampu berfungsi optimal dalam Pertama, Mengelola dirinya secara berdaya guna dan berhasil guna, yakni dengan menerapkan asas-asas ekonomi perusahaan yang sehat dan profesional, sehingga mampu menempatkan dirinya sebagai penyumbang PAD yang handal; Kedua, Mewujudkan kerjasama yang saling menguntungkan antar BUMD, BUMN, swasta (khususnya UMKM) sehingga dapat mendorong peningkatan pertumbuhan ekonomi daerah.

Kedua, Memasuki era pasar bebas yang makin kompetitif dibutuhkan sebuah strategi khusus yang dilakukan oleh BUMD antara lain melalui aliansi strategis agar mampu menghadapi tantangan global dan mampu meningkatkan daya saing untuk menghadapi perubahan dan pesaing baru.

Ketiga, Menghadapi perubahan yang sedang melanda dunia bisnis saat ini terdapat tiga kata kunci yang dapat dijadikan sebagai acuan dalam peningkatan kinerja BUMD di lingkup Pemprov Jawa Timur yakni: Restrukturisasi, Profitisasi dan Privatisasi. Restrukturisasi dimaksudkan sebagai upaya untuk meningkatkan posisi kompetitif perusahaan melalui penajaman fokus bisnis, perbaikan skala usaha dan penciptaan core competencies. Profitisasi yakni upaya meningkatkan secara agresif efisiensi perusahaan sehingga mencapai profitabilitas dan nilai perusahaan yang optimal. Sedangkan Privatisasi adalah peningkatan kegiatan penyebaran kepemilikan perusahaan kepada masyarakat umum, maupun swasta sehingga memudahkan perusahaan untuk akses pendanaan, teknologi, manajemen modern dan pasar internasional. Program Restrukturisasi – Profitisasi - Privatisasi dinamakan sebagai Optimalisasi Kinerja BUMD (Sumber: RPJMD 2014-2019).

Penyelenggaraan urusan pemerintahan daerah pada biro administrasi perekonomian provinsi jawa timur

Tujuan dari pengembangan AMO disini adalah agar BUMD mengalami *sustainable* serta Terwujudnya kebijakan bidang perekonomian di Jawa Timur. Selain itu, Sasaran dari pengembangan model AMO pada pegawai BUMD. Pada Tahun 2019 kinerja Biro Administrasi Perekonomian yang telah dicapai berdasarkan masing-masing sasaran yakni sasaran pertama: meningkatnya koordinasi, sinkronisasi, fasilitasi dan evaluasi bidang perekonomian, ditetapkan 3 indikator kinerja yaitu: Pertama, Indikator Sasaran Jumlah kebijakan makro ekonomi, sarana perekonomian, perindustrian dan perdagangan pada tahun 2019 dengan target sebesar 4 kebijakan dan terealisasi sebesar 4 kebijakan atau 100 persen; sudah memenuhi target. Kedua, Indikator Sasaran Jumlah kebijakan pembinaan BUMD pada tahun 2019 dengan target sebesar 3 kebijakan dan terealisasi sebesar 3 kebijakan atau 100 persen; Sudah memenuhi target Ketiga, Indikator Sasaran Jumlah kebijakan pembangunan ekonomi, koperasi, UKM, Ekonomi kreatif dan Penanaman Modal pada tahun 2019 dengan target sebesar 4 kebijakan dan terealisasi sebesar 4 kebijakan atau 100 persen.

Kinerja pegawai bumd provinsi jawa timur

Perusahaan Daerah Air Bersih (PDAB) Propinsi Jawa Timur didirikan pada tahun 1987 berdasarkan Peraturan Daerah Propinsi Jawa Timur (PERDA) no. 2 tahun 1987 juncto No. 12 tahun 1996 tentang Perusahaan Daerah Air Bersih Propinsi Jawa Timur telah diganti dengan Perda no. 5 tahun 2014 dan sebagai landasan hukum dalam operasionalnya antara lain: Undang – undang nomor 7 tahun 2004 tentang sumber daya air dan Peraturan Pemerintah nomor 16 tahun 2005 tentang Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum serta Surat Menteri Pekerjaan Umum nomor 0101-CA.2/445 tanggal 29 juli 1991 tentang pengelolaan instalasi air bersih PIER dan Surat Keputusan Gubernur No. 28 tahun 1996 tanggal 11 maret 1996 tentang penunjukan PDAB Jawa Timur untuk melakukan pengelolaan penyediaan air bersih di kawasan PIER Pasuruan.

Tujuan pendirian PDAB ini untuk mengelola sumber – sumber mata air secara optimal bagi masyarakat luas dan sebagai penyelenggara Sistem Penyediaan Air Minum Regional khususnya lintas Kabupaten / Kota di Jawa Timur.

Visi dari PT. Air Bersih Jatim adalah memelihara kelestarian mata air dan lingkungan hidup serta memanfaatkan bagi kepentingan masyarakat dan menjadi penyelenggara sistem penyediaan air minum di jawa timur yang handal dan kredibel. Sedangkan misi dari PT. Air Bersih Jatim yakni: Pertama, memfasilitasi pengembangan sistem penyediaan air minum lintas kabupaten/kota di provinsi jawa timur. Kedua, menyelesaikan permasalahan sistem penyediaan air minum lintas kabupaten/kota di provinsi jawa timur. Ketiga, melakukan pemantauan dan evaluasi sistem penyediaan air minum di provinsi jawa timur. Keempat, memfasilitasi kebutuhan air baku untuk kebutuhan pengembangan sistem penyediaan air minum di provinsi jawa timur. Kelima, memberikan pelayanan air bersih di wilayah usaha yang dikelola oleh perusahaan daerah air bersih provinsi jawa timur.

Grafik laba rugi tahun 2014-2019 pt. air bersih jatim (perseroda)

Peranan BUMD tidak dinilai semata-mata dari hasil deviden yang disetorkan ke Kas Daerah. Selain kontribusi deviden berupa PAD, BUMD juga memberikan manfaat tidak langsung berupa pajak penghasilan, pajak badan atau perusahaan, pajak pertambahan nilai dan retribusi dari aktivitas perusahaan, penyerapan tenaga kerja, pemupukan kekayaan daerah serta menciptakan multiplier efek yang mampu menggerakkan ekonomi lokal. Pada umumnya BUMD telah menunjukkan kinerja yang positif salah satu tolok ukur peningkatan kinerja BUMD adalah adanya trend kenaikan deviden yang disetor ke Kas Daerah. Selama lima tahun terakhir deviden yang telah disetor ke Kas Daerah sebagai PAD pada tabel 1.

Tabel 1. Grafik laba rugi tahun 2014-2019 yang diperoleh ptab jawa timur (audited)

Tahun	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Pad	1.922	1.909	1.916	1.928	2.103	2.346
Laba setelah pajak	3.769	3.744	3.756	3.780	4.124	4.601
Beban pajak penghasilan	915	868	1.016	1.044	1.149	1.073
Beban usaha	4.565	3.541	3.580	4.369	4.639	6.781
Beban pokok penjualan	7.336	7.767	10.688	11.607	13.060	15.598

Berdasarkan data diatas dapat dijelaskan bahwa grafik laba rugi yang diperoleh oleh PTAB Jatim pada tahun 2014 terdiri dari PAD sebesar 1.922 Miliar, Laba setelah pajak sebesar 3.769 Miliar, Beban pajak penghasilan sebesar 915 Juta, Beban Usaha sebesar 4.565 Miliar, dan Beban pokok penjualan sebesar 7.336 Miliar. Pada tahun 2015 terdiri dari PAD sebesar 1.909 Miliar, Laba setelah pajak sebesar 3.744 Miliar, Beban pajak penghasilan sebesar 868 Juta, Beban Usaha sebesar 3.541 Miliar, dan Beban pokok penjualan sebesar 7.767 Miliar. Pada tahun 2016 terdiri dari PAD sebesar 1.916 Miliar, Laba setelah pajak sebesar 3.756 Miliar, Beban pajak penghasilan sebesar 1.016 Miliar, Beban usaha sebesar 3.580 Miliar, dan Beban pokok penjualan sebesar 10.688 Miliar. Pada tahun 2017 terdiri dari PAD sebesar 1.928 Miliar, Laba setelah pajak sebesar 3.780 Miliar, Beban pajak penghasilan sebesar 1.044 Miliar, Beban Usaha sebesar 4.369 Miliar, dan dan Beban pokok penjualan sebesar 11.607 Miliar. Pada tahun 2018 terdiri dari PAD sebesar 2.103 Miliar. Laba setelah pajak sebesar 4.124 Miliar, Beban pajak penghasilan sebesar 1.149 Miliar, Beban Usaha sebesar 4.639 Miliar, dan dan Beban pokok penjualan sebesar 13.060 Miliar. Pada tahun 2019 terdiri dari PAD sebesar 2.346 Miliar, Laba setelah pajak sebesar

4.601 Miliar, Beban pajak penghasilan sebesar 1.073 Miliar, Beban Usaha sebesar 6.781 Miliar, dan Beban pokok penjualan sebesar 15.598 Miliar.

BUMD sebagai badan usaha yang dituntut profit oriented kadang juga mengalami hambatan-hambatan dalam mengembangkan bisnisnya baik dari internal maupun eksternal, antara lain lemahnya manajemen, keterbatasan personil, meningkatnya kuantitas dan kualitas persaingan usaha serta kondisi ekonomi global yang berdampak pada perekonomian nasional.

Dalam rangka mendorong BUMD untuk meningkatkan kinerjanya sehingga deviden yang disetor ke Kas Daerah lebih maksimal, Pemerintah Provinsi Jawa Timur telah melakukan evaluasi, pembinaan dan pengawasan ke BUMD. Pemerintah Provinsi Jawa Timur berusaha melakukan pembinaan yang efektif kepada BUMD pada aspek-aspek perencanaan strategis regulasi dan kebijakan kelembagaan serta indentifikasi dan penyelesaian masalah, penguatan sektor permodalan pada BUMD yang didasarkan pada kebutuhan dan potensi pengembangan usaha BUMD, dan mengevaluasi kinerja pengurus sampai dengan penggantian pengurus yang dinilai memiliki performance kurang baik serta restrukturisasi BUMD.

SIMPULAN

BUMD diharapkan bisa menunjang perekonomian daerah. Sehingga BUMD selalu dituntut untuk meningkatkan produktivitas, efektivitas, efisiensi dalam kinerjanya terutama dalam memanfaatkan sumberdaya yang dimiliki daerah guna meningkatkan PAD. Pemanfaatan sumberdaya yang dimiliki juga harus diimbangi dengan kemampuan yang dimiliki oleh setiap pegawainya berkaitan dengan pengetahuan atau keterampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, pelatihan dan suatu pengalaman. Dari hal tersebut maka pengembangan kinerja akan meningkat dengan didukung pula motivasi yang diberikan perusahaan sebagai bentuk dorongan kepada para karyawan guna meningkatkan produktivitas kinerjanya serta dapat mengambil peluang dan ekspansi kepada perusahaan. Peningkatan kinerja tersebut tergambar dari attitude, knowledge, dan skill dari setiap individu di perusahaan. Oleh karena itu peningkatan kinerja terutama dalam pengembangan Ability, Motivation, dan Opportunity sangat penting adanya, sebab ketiga pendekatan tersebut dijadikan alternatif sebagai bentuk dukungan terhadap peningkatan kinerja BUMD di Jawa Timur.

DAFTAR PUSTAKA

Books

- Luthans, Fred. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Yogyakarta: PT. Andhi.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2005). *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Robbins, Stephen P. (2001). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid 1, Edisi 8. Jakarta: Prenhallindo.
- Robbins S.P., dan Judge. (2003). *Perilaku Organisasi*, Buku 2. Jakarta: Salemba.
- Soekarwo, dkk. 2016. *Pakde Karwo: Indonesia Incorporated Solusi Menghadapi MEA*. Surabaya: Prenadamedia Group.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Journal Article

- Abah, E.O., Nwokwu, P.M. (2016). Work Place Motivation and Employee Productivity in the Nigerian Public Organizations: The Federal Radio Corporation of Nigeria (FRCN) Experience. *Journal of Resources Development and Management*, Vol. 20, 30-41.
- Abd Rahman, R., & Ramli, R. (2013). Average concept of crossover operator in real coded genetic algorithm. *International Proceedings of Economics Development and Research*, 63(15), 73-77. <https://doi.org/10.7763/IPEDR>

-
-
- Abrianto, B. O., Winarsi, S., Widyantoro, A., & Kurniawan, F. (2019). Model on legal transformation of the Local-Owned Enterprise to Public and/or Private local entities towards climate investment Boost. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 5(2), 351–366.
- Al-nabae, M. G., & Sammani, D. (2015). The Training Methods That Enhance Project Performance. In *Proceeding: International Conference on Business, Education, Innovation & Social Sciences ICBEISS 2019* (pp. 362–372). Asian Scholars Network.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A.L. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off* Cornell University Press, Ithaca,
- Aseanty, D. (2016). Impact of Working Ability, Motivation and Working Condition to Employee's Performance; Case in Private Universities in West Jakarta. *International Journal of Sustainable Development*, 35–42. <http://www.ssrn.com/link/OIDA-Intl-Journal-Sustainable-Dev.htm>
- Fahrurrozi, D., & Chaeriah, E. S. (2017). *The influence of working ability and work environment to the performance of civil servants by motivation of employees work information defense of land arrangement Indonesia. 1992*, 163–171.
- Gubernur Jawa Timur. (2019). *Buku Lampiran Jawes LKPJ AMJ Provinsi Jawa Timur*. Surabaya: Pemerintah Provinsi Jawa Timur.
- Hamsah, S. A. I. (2016). *State-Owned Enterprises in Asia: National Practices for Performance Evaluation and Management 2016* (Vol. 23, Issue 45).
- Huffcutt, A. I., Culbertson, S. S., Goebel, A. P., & Toidze, I. (2017). The influence of cognitive ability on interviewee performance in traditional versus relaxed behavior description interview formats. *European Management Journal*, 35(3), 383–387. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.07.007>
- Kosasih, A., & Basit, A. (2019). Happiness At Workplace : Job Satisfaction And Organizational Support. In *Proceeding: International Conference on Business, Education, Innovation & Social Sciences ICBEISS 2019* (pp. 117–126). Asian Scholars Network.
- Kundu, S.C., Gahlawat, N. (2016). Ability-Motivation-Opportunity Engancing Human Resource Practices and Firm Performance. *Journal of Management & Organization*, August 2016, 1-18.
- Lunenburg, F. C. (2011). Goal-Setting Theory of Motivation. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), 1–6. <http://www.nationalforum.com/Electronic Journal Volumes/Lunenburg, Fred C. Goal-Setting Theory of Motivation IJMBA V15 N1 201 1.pdf>
- Macky, K. and Boxall, P. (2007). The relationship between "high-performance work practices" and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects. *International Journal of Human Resource Management*, Vol.18, No.4: 537-67.
- Mahmudah, Dede. (2015). *Komunikasi, Gaya Kepemimpinan, Dan Motivasi Dalam Organisasi (Communication, Leadership Style And Motivation In Organization)*. *Jurnal Studi Komunikasi Dan Media*. Vol.19 No.2.
- Rajiani, I., Musa, H., Hardjono, B. (2016). Ability, Motivation and Opportunity as Determinants of Green Human Resources Management Innovation. *Research Journal of Business Management*, Vol. 10(1), 51-57.
- Rashidi Md Dom, F. B., & Murad Ahmad, A. B. (2019). An Impact of Cultural Change on Employees Engagement and Organization Performance: A Literature Review. *Asian Journal of Research in Education and Social Sciences*, 1(1), 1–6. <http://myjms.mohe.gov.my/index.php/ajress>
- Sulaefi. (2019). The Influence of Organizational Culture and Work Motivation toward Employee Performance at Lestari Raharja Hospital Magelang Indonesia. *American Scientific Research Journal for Engineering, Technology, and Sciences (ASRJETS)* (2019), 53(1), 145–163.
-
-

Valeri, M., Matondang, A. R., & Siahaan, E. (2020). The Influence of Employee Participation and Employee Readiness to Employee Commitments against Corporate Strategy (Spin off) Through Organizational Support as a Moderating Variable on BPD Banks. *International Journal of Research and Review*, 7(2), 56–71.

Newspaper Article

Portal.sidoarjo.go.id. 2019. Delta Artha Raih Penghargaan Terbaik Se- Jatim.