

# IMPLEMENTASI PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 54 TAHUN 2017 TENTANG BADAN USAHA MILIK DAERAH DI KABUPATEN TRENGGALEK

**Aji Satria Wibowo**

*Prodi Magister Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Kadiri, Indonesia*

Email Korespondensi: [AjiSatriaWibowo94@gmail.com](mailto:AjiSatriaWibowo94@gmail.com)

*Submitted: 23-09-2024 | Accepted: 04-12-2024 | Published: 05-12-2024*

**Kata Kunci:**  
Implementasi,  
Peraturan  
Pemerintah,  
Badan Usaha  
Milik Daerah;  
Program  
Pembangunan

## **Abstrak**

Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah di Indonesia memberikan tantangan tersendiri bagi daerah dalam melaksanakan program pembangunan. Dalam hal ini, kesiapan daerah untuk menanggapi undang-undang tersebut sangat bergantung pada upaya pemerintah daerah dalam merumuskan strategi pembangunan yang efektif. Penelitian ini bertujuan untuk (1) mendeskripsikan dan menganalisis implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) di Kabupaten Trenggalek, dan (2) mengidentifikasi faktor-faktor pendukung serta penghambat yang memengaruhi implementasi tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang bertujuan menggali informasi mendalam daripada sekadar jumlah data. Teknik analisis kualitatif digunakan dengan menjadikan perspektif peneliti sebagai alat analisis utama. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang BUMD di Kabupaten Trenggalek dinilai baik, terutama dari aspek komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi, yang didukung oleh Standar Operasional Prosedur (SOP) sebagai pedoman teknis dan prosedural. Secara umum, proses ini diperkuat melalui tahapan persiapan, monitoring, dan evaluasi. (2) Penelitian juga mengungkap faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi peraturan tersebut: (a) faktor pendukung meliputi adanya sosialisasi kepada masyarakat, rasa kekeluargaan dan tanggung jawab, pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, serta komitmen pemerintah daerah dalam memperkuat kelembagaan BUMD; (b) faktor penghambat mencakup belum optimalnya komitmen pengelolaan internal BUMD, keterbatasan sumber daya manusia yang memengaruhi implementasi peraturan secara menyeluruh, kurangnya kepercayaan masyarakat, serta pola pikir masyarakat yang masih sulit diubah.

**Keywords:**  
*Implementation,  
Government  
Regulations,  
Regionally-  
Owned*

## **Abstract**

*The implementation of Law Number 23 of 2014 on Regional Government in Indonesia presents specific challenges for regions in carrying out development programs. In this regard, a region's readiness to respond to the law largely depends on the efforts of the local government in formulating effective development strategies. This study aims to (1) describe and analyze the implementation of Government Regulation Number 54 of 2017*

*Enterprises;  
Development  
Program*

*concerning Regionally-Owned Enterprises (BUMD) in Trenggalek Regency, and (2) identify the supporting and inhibiting factors influencing this implementation. The study employs a qualitative approach that seeks to gather in-depth information rather than just quantitative data. Qualitative analysis techniques are used, with the researcher's perspective serving as the primary analytical tool. The results indicate that (1) the implementation of Government Regulation Number 54 of 2017 on BUMD in Trenggalek Regency is considered effective, particularly in the aspects of communication, resources, disposition, and bureaucratic structure, supported by Standard Operating Procedures (SOP) that provide technical and procedural guidelines. Generally, the process is strengthened through stages of preparation, monitoring, and evaluation. (2) The study also reveals supporting and inhibiting factors in the regulation's implementation: (a) supporting factors include community outreach, a sense of kinship and responsibility, the provision of education and training, and the local government's commitment to strengthening BUMD institutions; (b) inhibiting factors involve incomplete commitment within BUMD management, limited human resources impacting full regulation implementation, a lack of public trust, and the difficulty in changing community mindsets.*

## **PENDAHULUAN**

Seiring dengan perkembangan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), muncul berbagai persoalan klasik yang dihadapi oleh BUMD. Sebagian besar isu ini berkaitan dengan landasan hukum keberadaan BUMD, sementara isu lainnya berhubungan dengan aspek pengelolaan BUMD itu sendiri. Pengesahan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, yang juga membahas secara khusus tentang BUMD, membagi BUMD menjadi dua bentuk, yaitu perseroan dan perusahaan umum (Akbar et al., 2019).

Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) telah diakui sebagai salah satu bentuk usaha di Indonesia. Kehadiran BUMD diharapkan menjadi pilar ekonomi yang kuat di era otonomi daerah saat ini, mengingat besarnya potensi bisnis di berbagai daerah. Hingga tahun 2019, tercatat terdapat 1.097 BUMD yang berkembang dengan total aset mencapai 340,118 triliun rupiah. Secara umum, BUMD di berbagai daerah berfokus pada lima sektor utama, yaitu perbankan, penyediaan air minum, pertambangan, perdagangan, dan beragam industri lainnya (Riziki, Via Laialtur, Ninik Lukiana, 2022).

Untuk mendukung peningkatan kualitas layanan dan pengelolaan usaha di Kabupaten Trenggalek serta sebagai salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD), peran Perusahaan Umum Daerah dan Perseroan Daerah sangat penting dalam memperkuat struktur PAD. Pemerintah Kabupaten Trenggalek berupaya mengelola BUMD secara profesional sesuai dengan prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*good*

*corporate governance*). Perusahaan Umum Daerah Trenggalek dipandang sebagai aset daerah yang membutuhkan pengelolaan profesional untuk membantu pertumbuhan ekonomi dan pembangunan di berbagai sektor, guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Oleh karena itu, optimalisasi manajemen profesional pada Perusahaan Umum Daerah dan Perseroan Daerah merupakan langkah strategis.

Dengan diterbitkannya Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang BUMD, Pemerintah Kabupaten Trenggalek dihadapkan pada tantangan baru. Sebelum adanya peraturan ini, BUMD di Trenggalek berbentuk Perseroan Terbatas (PT) dan Perusahaan Umum (Perum), sehingga perlu penyesuaian agar sesuai dengan ketentuan yang baru, yaitu sebagai Perseroan Daerah (Perseroda) dan Perusahaan Umum Daerah (Perumda).

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah penelitian kualitatif. (Moleong, 2017) mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai penelitian yang bertujuan memahami fenomena yang dialami oleh subjek penelitian, seperti perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain sebagainya, dengan cara deskriptif melalui kata-kata dan bahasa dalam konteks khusus yang dialami, serta menggunakan berbagai metode ilmiah. Menurut (Sugiyono, 2016) metode penelitian kualitatif didasarkan pada filsafat postpositivisme, yang digunakan untuk meneliti objek dalam kondisi alamiah (berbeda dengan eksperimen). Dalam metode ini, peneliti berperan sebagai instrumen utama, pengumpulan data dilakukan melalui triangulasi, analisis data bersifat induktif atau kualitatif, dan hasilnya lebih menekankan makna daripada generalisasi.

Penelitian ini memilih pendekatan kualitatif karena bersifat deskriptif dan lebih mengutamakan analisis. Dalam penelitian kualitatif, proses dan makna (dari perspektif subjek) menjadi fokus utama. Berbeda dengan penelitian kuantitatif yang bergerak dari teori ke data, penelitian kualitatif dimulai dari data, menggunakan teori yang ada untuk memperjelas temuan, dan akhirnya menghasilkan teori baru. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif untuk menggambarkan implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah di Kabupaten Trenggalek.

### **Teknik Analisis Data**

Menurut (Miles et al., 2014) analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan baik selama proses pengumpulan data berlangsung maupun setelah pengumpulan data selesai dalam jangka waktu tertentu. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif, di mana peneliti berperan sebagai alat analisis utama. Analisis data dilakukan dengan menyusun dan mengorganisasi catatan hasil observasi, wawancara, dan sumber lainnya secara sistematis untuk memperdalam pemahaman peneliti terhadap kasus yang diteliti dan menyajikannya sebagai temuan bagi orang lain. Untuk mencapai pemahaman yang lebih mendalam, analisis dilanjutkan dengan menginterpretasi berbagai aspek melalui pendapat, pemikiran, persepsi, dan interpretasi pihak-pihak yang berkompeten terkait masalah penelitian. Analisis data dilakukan secara induktif dengan penekanan pada data yang bersifat verbal.

### **HASIL DAN PENBAHASAN**

Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 Tentang Badan Usaha Milik Daerah di Kabupaten Trenggalek.

- **Komunikasi (*Communication*)**

Komunikasi adalah salah satu elemen kunci yang memengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan publik. Keberhasilan kebijakan dapat dilihat dari seberapa baik komunikasi yang terjadi. Kebijakan harus disampaikan dengan jelas kepada pihak-pihak terkait, sehingga informasi yang disampaikan harus akurat (EDWARD III, 1980).

Dari hasil wawancara, ditemukan bahwa koordinasi selalu dilakukan, baik melalui rapat koordinasi maupun komunikasi verbal. Hal ini bertujuan agar pelaksanaan pembinaan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dapat terimplementasi dengan optimal dan informasi teknis terkait pelaksanaannya tersampaikan dengan baik. Pemerintah Daerah menggunakan media sosial dan media langsung untuk menyampaikan informasi yang dapat dipahami dengan jelas oleh masyarakat dan biro jasa reklame. Masyarakat juga dapat mengakses Perda ini dengan mudah melalui situs Pemerintah Daerah Kabupaten Trenggalek. Namun, komunikasi dalam pelaksanaan kebijakan penyelenggaraan reklame masih menghadapi kendala dari segi transmisi dan kejelasan, yang menjadikan komunikasi sebagai faktor pendorong utama dalam implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang BUMD di Kabupaten Trenggalek.

Temuan-temuan menunjukkan bahwa keseimbangan komunikasi antara pelaksana kebijakan dan kelompok sasaran sangat penting, serta diperlukan komunikasi yang efektif. Jika pelaksana dan kelompok sasaran memahami dengan baik tujuan dan target kebijakan, maka implementasi kebijakan tersebut dapat berjalan secara optimal.

- Sumberdaya

Sumber daya merupakan salah satu faktor penting dalam implementasi kebijakan publik, yang mencakup sumber daya manusia, anggaran, dan fasilitas. Sumber daya manusia berkaitan dengan kemampuan para pelaksana kebijakan dalam menjalankan kebijakan secara efektif. Menurut (EDWARD III, 1980)., sumber daya dalam organisasi, baik manusia, anggaran, maupun fasilitas, sangatlah penting. Ketersediaan dan kualitas staf dalam penelitian ini merujuk pada kesediaan satuan tugas yang dapat mengambil alih tugas-tugas tertentu dalam penerapan Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 mengenai Badan Usaha Milik Daerah di Kabupaten Trenggalek.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa staf yang ada masih kurang, sehingga mereka kewalahan. Diperlukan tambahan staf, khususnya di bagian instruktur pelatihan BUMD. Ketika ada pelatihan, mereka sering harus mengundang tenaga ahli dari luar atau bekerja sama dengan pihak lain, menunjukkan bahwa staf internal masih kurang mencukupi. Selain itu, fasilitas juga belum memenuhi harapan karena program belum mengacu pada Uji Kompetensi Nasional, yang idealnya berlangsung selama tiga bulan, sementara saat ini hanya berlangsung sepuluh hari. Walaupun fasilitas dasar telah disediakan oleh pemerintah, beberapa lokasi yang ditunjuk sudah memadai dari segi estetika dan keamanan lahan.

Dari temuan tersebut, diketahui bahwa tenaga kepegawaian khusus untuk instruktur pelatihan di BUMD masih dibutuhkan karena tenaga ahli dari luar masih sering digunakan akibat kurangnya staf khusus (Nardin, 2019). Fasilitas di BUMD juga belum memadai untuk mendukung pelaksanaan program pelatihan secara optimal, sehingga pemerintah daerah harus bekerja sama dengan pihak luar untuk mengadakan pelatihan tersebut dalam rangka mengimplementasikan Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah di Kabupaten Trenggalek.

- Disposisi

Disposisi mengacu pada sifat atau karakteristik yang dimiliki oleh pelaksana kebijakan (implementor), yang turut menentukan keberhasilan implementasi kebijakan.

Jika pelaksana kebijakan memiliki disposisi yang baik, maka kebijakan dapat dijalankan sesuai harapan pembuat kebijakan. Disposisi memainkan peran penting dalam keberhasilan implementasi kebijakan. Menurut Edward III, hal ini karena pelaksana harus memiliki pemahaman dan pandangan positif terhadap kebijakan yang diimplementasikan.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa “komitmen dan profesionalisme aparat pelaksana kebijakan sangat berperan dalam memastikan kebijakan berjalan sesuai harapan.” Namun, meskipun Pemerintah Daerah sudah menunjukkan komitmen yang baik, hal ini belum sepenuhnya terealisasi di lapangan, terutama dalam hal penerapan satuan tugas dan pelaksanaan kebijakan secara menyeluruh. Pemerintah Daerah sebagai inisiator Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang BUMD di Kabupaten Trenggalek telah membuat kebijakan, sementara BUMD mematuhi peraturan daerah tersebut. Berdasarkan penjelasan ini, disposisi dapat menjadi faktor penghambat dalam implementasi kebijakan jika tidak optimal.

Dari hasil temuan, komitmen dan tanggung jawab terhadap implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 cukup baik. Apabila Pemerintah Daerah memiliki disposisi yang tepat, kebijakan dapat diimplementasikan secara efektif sesuai harapan pembuat kebijakan (Grindle, 2017). Hal ini juga terlihat dari sikap pegawai BUMD yang berkomitmen memberikan layanan terbaik kepada masyarakat.

- **Struktur Birokrasi**

Struktur birokrasi merupakan salah satu faktor penting dalam pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) di Kabupaten Trenggalek. Edward III menyebutkan dua karakteristik utama birokrasi, yaitu prosedur kerja standar atau Standard Operating Procedures (SOP) dan fragmentasi (Agustino, 2008).

Berdasarkan wawancara, terungkap bahwa “SOP sangat berpengaruh dalam pelaksanaan program, dan kinerja pegawai tampaknya sudah sesuai dengan bidang masing-masing meskipun jumlah pegawai terbatas.” BUMD Kabupaten Trenggalek telah mengikuti SOP dengan baik dalam implementasi kebijakan ini, meskipun masih ada pelanggaran terhadap peraturan yang sudah ditetapkan. Beberapa kelalaian masih terjadi di lapangan dalam penerapan Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang BUMD di Trenggalek.

Temuan menunjukkan bahwa SOP dan prosedur kerja di BUMD dalam pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 sudah sesuai dengan peraturan yang ada, serta tanggung jawab untuk melaksanakan kegiatan tersebut telah diberikan. Struktur organisasi yang menjalankan kebijakan ini memiliki prosedur operasi standar yang penting bagi setiap organisasi.

### **Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 Tentang Badan Usaha Milik Daerah di Kabupaten Trenggalek.**

- **Faktor Pendukung**

#### **Adanya Sosialisasi-Sosialisasi Ke Masyarakat.**

Pemerintah Daerah Kabupaten Trenggalek mengelola dan memanfaatkan potensi ekonomi dari Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) seperti PT. BPR Jwalita, PDAM, PT. JET, dan PDAU, yang berfungsi sebagai kekuatan ekonomi nyata yang dapat tumbuh lebih cepat. Hal ini diharapkan mampu memperkuat peran industri kecil dan besar dalam memberikan kontribusi kepada perekonomian Kabupaten Trenggalek serta menyediakan pelayanan yang optimal bagi masyarakat.

Dari hasil wawancara, disampaikan bahwa “sosialisasi dilakukan melalui berbagai pertemuan rutin dan perkumpulan masyarakat, yang dimanfaatkan sebagai momen untuk memperkenalkan program BUMD. Misalnya, dalam sosialisasi jasa keuangan, ada program menabung yang disampaikan kepada para ibu melalui kegiatan seperti tahlilan, sambil menjelaskan peran BUMD dalam pengelolaan dana. Ini menjadi sarana sosialisasi sekaligus memberikan pemahaman kepada masyarakat tentang keberadaan BUMD.”

Dengan adanya Peraturan Daerah ini, para pelaku usaha diharapkan lebih memahami peraturan yang harus dipatuhi dalam menjalankan usaha mereka. Oleh karena itu, masyarakat diharapkan dapat bekerja sama dengan program dan kegiatan yang dilakukan oleh BUMD, karena tujuan dari program-program ini adalah untuk mewujudkan masyarakat Kabupaten Trenggalek yang sejahtera.

#### **Adanya Rasa Kekeluargaan Dan Tanggungjawab**

Untuk mendukung implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017, diperlukan kebijakan dan program yang tepat guna memastikan kelancaran dan keterpaduan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Kabupaten Trenggalek. Dalam menjalankan organisasi, BUMD perlu melaksanakan

tugas teknis secara menyeluruh untuk mendukung pembangunan daerah yang optimal dengan melibatkan partisipasi publik. Hal ini membutuhkan adanya rasa kekeluargaan dan tanggung jawab di antara para pelaksana.

Dari hasil wawancara, ditemukan bahwa "rasa kekeluargaan dan tanggung jawab sudah terbentuk, sehingga ketika dipanggil oleh atasan, responsnya segera, dan tidak ada rasa iri satu sama lain." Upaya untuk meningkatkan rasa kekeluargaan dan tanggung jawab ini diterapkan baik di lingkungan BUMD Kabupaten Trenggalek maupun di lembaga terkait lainnya.

### **Adanya Pendidikan dan Pelatihan**

Pendidikan dan pelatihan merupakan program yang berkaitan dengan pengembangan BUMD, termasuk seminar yang ditujukan untuk meningkatkan kualitas pegawai, baik secara mental maupun fisik. Pegawai adalah aset utama bagi badan usaha dan memainkan peran penting dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, peningkatan kualitas tenaga kerja melalui pendidikan dan pelatihan BUMD menjadi sangat penting dalam mendukung pengembangan BUMD. Salah satu cara meningkatkan kinerja pegawai adalah melalui partisipasi dalam pelatihan (Setiawan et al., 2020).

Hasil wawancara menunjukkan bahwa "untuk meningkatkan kapasitas SDM di lingkungan Pemerintah Daerah maupun BUMD, diperlukan pendidikan dan pelatihan yang dapat dibagi menjadi tiga jenis: (1) pendidikan penjenjangan, (2) pendidikan teknis atau fungsional, dan (3) pendidikan lain yang mendukung tugas dan fungsi petugas teknis."

### **Adanya Komitment Pemerintah Daerah dalam Melakukan Penguatan Kapasitas Terhadap Kelembagaan BUMD.**

Prinsip tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) menekankan pentingnya interaksi antara berbagai peran dalam proses pembangunan di daerah, termasuk masyarakat, sektor bisnis, dan pemerintah daerah, yang didukung oleh tiga pilar utama (Dwiyanto, 2021) (Tjokroamidjojo, 2002): akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi, serta adanya kepastian hukum yang jelas. Interaksi ini memperkuat fungsi dan peran yang dimainkan oleh setiap pelaku pembangunan, yaitu pemerintah, dunia usaha, dan masyarakat.

Berdasarkan hasil wawancara, dinyatakan bahwa “mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) di Kabupaten Trenggalek, terutama dalam meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dan BUMD, Pemerintah Kabupaten Trenggalek berupaya konsisten terhadap agenda yang telah ditetapkan untuk mewujudkan masyarakat Trenggalek yang sejahtera. (Agenda ini juga merupakan salah satu dari tiga agenda pembangunan di Kabupaten Malang: masyarakat agraris, demokratis, dan sejahtera).”

Aparatur pemerintah merupakan elemen penting dalam setiap proses pengambilan keputusan. Oleh karena itu, peningkatan kapasitas melalui pelatihan dan pendidikan bertingkat sangat penting untuk memastikan pelaksanaan prosedur operasional standar di bidangnya. Maka, diselenggarakan pendidikan penjenjangan, pendidikan teknis/fungsional, dan pendidikan lain yang mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi para petugas teknis (Cahyadi, 2016).

- **Faktor Penghambat**

Kepengurusan internal BUMD yang belum sepenuhnya totalitas dalam menjalankan perannya.

Pembentukan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) bertujuan untuk mengembangkan potensi ekonomi daerah, sesuai dengan semangat otonomi. Keberadaan BUMD diharapkan memberikan dampak positif bagi pembangunan di tingkat lokal. Untuk mencapai tujuan dan dampak tersebut, pemerintah daerah diberikan wewenang yang cukup luas dalam mengelola BUMD, termasuk dalam aspek keuangan (seperti penyertaan modal) hingga proses pemilihan pimpinan BUMD.

Dari hasil wawancara, ditemukan bahwa “pengelolaan belum sepenuhnya optimal, baik di tingkat unit maupun keseluruhan, seringkali karena kendala sumber daya manusia (SDM). Jika ada motivasi dan komitmen yang kuat, sebetulnya tidak ada halangan yang sulit diatasi. Namun, permasalahan sering kali terletak pada mentalitas dan beragamnya niat dan keseriusan individu.” Pengelolaan BUMD idealnya dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip antikorupsi untuk memastikan penilaian terhadap BUMD dilakukan secara transparan.

### **Kendala Pada SDM Internal BUMD Yang Terbatas, Hal ini Berpengaruh Pada Implementasi Peraturan yang Belum Sepenuhnya Dapat Dilaksanakan Sesuai Aturan.**

Penurunan kualitas sumber daya manusia (SDM) internal di BUMD dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti proses seleksi yang kurang ketat, minimnya pelatihan, dan kurangnya insentif (Suleman et al., 2020). Faktor-faktor ini berdampak pada menurunnya kualitas dan efisiensi layanan publik yang diberikan kepada masyarakat.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa “salah satu kendala utama adalah SDM yang belum sepenuhnya memahami pentingnya peran BUMD, seperti BPR, PDAM, PT. JET, dan PDAU. Untuk mengatasi hal ini, perlu dicari solusi agar mereka dapat memanfaatkan keberadaan BUMD secara optimal.” Perbaikan manajemen SDM internal BUMD memerlukan langkah-langkah konkret, di antaranya: pertama, memperbaiki sistem seleksi dan rekrutmen pegawai, meskipun proses rekrutmen ini sering dianggap cukup ketat. Kedua, meningkatkan program pelatihan dan pengembangan, karena banyak pegawai yang cenderung menganggapnya hanya sebagai formalitas setelah mereka diterima bekerja. Ketiga, memperbaiki pemberian insentif, yang sering kali minim, terlambat, atau bahkan tidak diberikan, sehingga menurunkan motivasi kerja para pegawai

### **Kepercayaan Masyarakat yang Masih Belum Sepenuhnya Terbangun.**

Kepercayaan masyarakat terhadap BUMD di Kabupaten Trenggalek belum sepenuhnya terbentuk, yang sebagian besar disebabkan oleh pengelolaan BUMD yang kurang optimal oleh pemerintah daerah. Kondisi ini menyebabkan menurunnya kepercayaan masyarakat terhadap BUMD. Saat ini, masih terlihat praktik dan perilaku yang bertentangan dengan prinsip tata kelola pemerintahan yang baik. Kualitas layanan kepada masyarakat menjadi salah satu indikator utama keberhasilan sebuah institusi pelayanan publik. Dalam konteks pelayanan publik, perbedaan antara BUMD dan organisasi swasta menjadi jelas: organisasi swasta berfokus pada keuntungan, sementara organisasi publik berorientasi pada pelayanan kepada masyarakat.

Dari hasil wawancara, disampaikan bahwa “tantangan utama adalah pola pikir lama yang masih melekat, sehingga kepercayaan masyarakat belum sepenuhnya ada. Misalnya, pada awalnya orang tidak percaya terhadap pelayanan air bersih oleh PDAM, namun seiring waktu kepercayaan itu mulai terbentuk setelah terbukti manfaatnya.”

Pernyataan ini menunjukkan bahwa pemerintah daerah perlu melakukan pembenahan pada aparatur publik untuk membangun kembali kepercayaan masyarakat terhadap BUMD. Pembenahan aparatur publik dapat menjadi langkah awal yang strategis, mengingat kompleksitas masalah yang dihadapi, terutama di tingkat pemerintah daerah yang langsung melayani masyarakat. Pengendalian internal diperlukan untuk melindungi aset organisasi, meminimalkan penyimpangan dan pemborosan, serta meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja lembaga pemerintah.

### **Mengenai Pola Pikir Masyarakat Yang Sepenuhnya Belum Dapat Dirubah.**

Salah satu kendala yang dihadapi Pemerintah Daerah dalam mengembangkan BUMD di Kabupaten Trenggalek adalah sulitnya mengubah pola pikir masyarakat. Perubahan pola pikir masyarakat tidak bisa dilakukan secara drastis ke arah yang lebih baik seperti yang diharapkan; hal ini memerlukan kesabaran. Pola pikir masyarakat yang sulit diubah menyebabkan sejumlah program yang direncanakan oleh Pemerintah Daerah menjadi terhambat dalam pelaksanaannya.

Dari hasil wawancara, disebutkan bahwa “tantangan utamanya adalah mengubah pola pikir masyarakat. Meskipun BUMD telah direncanakan untuk sepuluh tahun ke depan, masyarakat belum mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan ini. Saat ini saja, masyarakat masih kesulitan mengikuti program yang ada, tetapi mereka harus dilibatkan.” Program-program yang seharusnya sudah selesai dan dilanjutkan ke tahap berikutnya berjalan sangat lambat, sehingga hingga kini Pemerintah Daerah masih harus berupaya untuk merealisasikannya.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah di Kabupaten Trenggalek ini dinilai sangat baik, yaitu meliputi:

- Komunikasi dalam implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah di Kabupaten Trenggalek dinilai sangat baik. Hal ini tercapai berkat keseimbangan komunikasi antara pelaksana kebijakan dan kelompok sasaran, serta adanya komunikasi yang efektif. Ketika pelaksana kebijakan dan kelompok sasaran memahami tujuan dan target implementasi peraturan ini dengan baik, proses pelaksanaan kebijakan akan berjalan secara optimal.

- Sumber daya dalam implementasi peraturan ini juga dinilai sangat baik, meskipun jumlah tim pelaksana masih kurang. Dari segi kualitas SDM, penilaian sangat baik diberikan karena SDM yang ada mampu bekerja cepat dan tepat dalam mengelola BUMD secara efektif. Namun, fasilitas dianggap kurang memadai, terutama karena sarana dan prasarana yang sudah usang serta keterbatasan dana. Sarana yang lama tidak lagi sejalan dengan kebutuhan perusahaan, sehingga pelaksanaan program kurang optimal, dan pemerintah daerah bekerja sama dengan pihak luar untuk mengadakan pelatihan.
- Aspek disposisi termasuk dalam kategori sangat baik, mengingat komitmen dan tanggung jawab terkait implementasi peraturan ini telah berjalan dengan baik. Dengan disposisi yang baik dari pemerintah daerah, kebijakan dapat dijalankan sesuai dengan harapan pembuat kebijakan, sehingga proses implementasi menjadi lebih efektif. Sikap pegawai BUMD dalam memberikan layanan kepada masyarakat juga dinilai positif, terlihat dari keinginan mereka untuk memberikan pelayanan yang maksimal.
- Struktur birokrasi juga mendapat penilaian sangat baik karena adanya SOP dan prosedur kerja di BUMD dalam pelaksanaan peraturan ini sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Struktur organisasi yang bertugas melaksanakan kebijakan mencakup prosedur operasi standar yang menjadi aspek penting dalam setiap organisasi.

Faktor pendukung dan factor penghambat Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah di Kabupaten Trenggalek.

- Faktor Pendukung, meliputi: adanya sosialisasi-sosialisasi ke masyarakat, adanya rasa kekeluargaan dan tanggungjawab, adanya pendidikan dan pelatihan, adanya komitmen Pemerintah Daerah dalam melakukan penguatan kapasitas terhadap kelembagaan BUMD.
- Faktor Penghambat, meliputi: kepengurusan internal BUMD yang belum sepenuhnya totalitas dalam menjalankan perannya, kendala pada SDM internal BUMD yang terbatas, hal ini berpengaruh pada implementasi peraturan yang belum sepenuhnya dapat dilaksanakan sesuai aturan, kepercayaan masyarakat yang masih belum sepenuhnya terbangun, mengenai pola pikir masyarakat yang sepenuhnya belum dapat dirubah.

#### Saran

- Diharapkan kepengurusan internal BUMD dapat dilakukan sepenuhnya dengan totalitas dalam menjalankan perannya, sehingga kedepannya BUMD dapat memiliki kepengurusan yang berkualitas dan berdaya saing yang lebih baik.
- Diharapkan SDM internal BUMD yang jumlahnya terbatas dapat diatasi oleh Pemerintah Daerah, karena hal ini dapat berpengaruh pada implementasi peraturan yang belum sepenuhnya dapat dilaksanakan sesuai aturan.
- Diharapkan Pemerintah Daerah dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat yang masih belum sepenuhnya terbangun terhadap BUMD yang ada di Kabupaten Trenggalek.
- Diharapkan Pemerintah Daerah dapat mengatasi atau memperbaiki pola pikir masyarakat yang sulit dirubah terhadap pentingnya BUMD yang ada di Kabupaten Trenggalek.

#### REFERENSI

- Agustino, L. (2008). *Dasar-dasar Kebijakan Publik*. Alfabeta.
- Akbar, M. F., Suprpto, S., Surati, S., SIHITE, W. R., ZAKARIA, Z., Hardianti, S., Bihamding, H., Malik, H., Suleman, A. R., Revida, E., Soetijono, I. K., Siregar, R. T., Syofyan, S., Hasibuan, A. F. H., Silitonga, H. P., Rahmadana, M. F., Silalahi, M., Syafii, A., Ariadi, A., ... Bhinadi, A. (2019). Peranan badan usaha milik desa (BUMDes) dalam pemberdayaan masyarakat dan penanggulangan pengangguran di Desa Tejakula Kecamatan Tejakula .... *Kepada Masyarakat*, 9(1), 130–141. <https://doi.org/10.31314/pjia.6.2.135-142.2017>
- Cahyadi, A. (2016). PENERAPAN GOOD GOVERNANCE DALAM PELAYANAN PUBLIK (Studi Tentang Kualitas Pelayanan Elektronik Kartu Tanda Penduduk Berbasis Good) Governance Di Kecamatan Sukolilo Surabaya. *JPAP: Jurnal Penelitian Administrasi Publik*, 2(02).
- Dwiyanto, A. (2021). *Mewujudkan good governance melalui pelayanan publik*. UGM PRESS.
- EDWARD III, G. C. (1980). *Implementing public policy*. Congressional Quarterly Press.
- Grindle, M. S. (2017). *Politics and policy implementation in the Third World* (Vol. 4880). Princeton University Press.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. Sage publications.
- Moleong, L. J. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif*. PT. Remaja Rosdakarya Offset.
- Nardin, Y. (2019). Kebijakan Pemerintah Desa Dalam Pemberdayaan Masyarakat Pada Program Bumdes. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik (JISIP)*. <https://publikasi.unitri.ac.id/index.php/fisip/article/view/1799>

- Riziki, Via Laialtur, Ninik Lukiana, K. D. (2022). Pemberdayaan Masyarakat Pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah di Masa Pandemi Covid-19. *2022, 02(01)*, 709–714.
- Setiawan, A., Suwaryo, U., & ... (2020). Partisipasi Masyarakat Dalam Perencanaan Pembangunan Desa Di Kabupaten Bandung. ... *Praja: Jurnal Ilmu ....* <http://ejournal.fisip.unjani.ac.id/index.php/jurnal-academia-praja/article/view/197>
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&B*. PT. Alfabet.
- Suleman, A. R., Revida, E., Soetijono, I. K., Siregar, R. T., Syofyan, S., Hasibuan, A. F. H., Silitonga, H. P., Rahmadana, M. F., Silalahi, M., & Syafii, A. (2020). *BUMDES Menuju Optimalisasi Ekonomi Desa*. Yayasan Kita Menulis.
- Tjokroamidjojo, B. (2002). *Good governance: paradigma baru manajemen pembangunan*.