



**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN
PENINGKATAN PENDAPATAN ASLI DAERAH
(STUDI PADA PERUSAHAAN DAERAH JASA YASA
KABUPATEN MALANG)**

TESIS

**Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam Memperoleh
Gelar Magister Ilmu Administrasi Publik**

**Oleh :
DWI HARI CAHYONO
NPM : 21702091003**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM MALANG
MALANG
2020**

ABSTRAK

Dwi Hari Cahyono, 21702091003. Program Magister Ilmu Administrasi Pascasarjana Universitas Islam Malang, Implementasi Kebijakan Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (Studi Pada Perusahaan Daerah Jasa Yasa Kabupaten Malang) Dosen Pembimbing I :Dr. H. Slamet Muchsin, M.Si Dosen Pembimbing II : Dr. Afifuddin, S.Ag, M.Si

Latar belakang penelitian ini berangkat dari keinginan mewujudkan kemampuan dan kemandirian daerah serta memperkuat struktur penerimaan daerah, maka kontribusi pendapatan asli daerah dalam struktur Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah senantiasa ditingkatkan utamanya dari BUMD.

Perusahaan Daerah Jasa Yasa Kabupaten Malang merupakan salah satu BUMD di lingkungan Kabupaten Malang, yang menyumbangkan Pendapatan Asli Daerah bagi Kabupaten Malang, akan tetapi dalam perjalanannya ada beberapa unit usaha yang belum memberikan kontribusi yang maksimal bagi Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Malang

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif menggunakan strategi penelitian studi kasus. Lokasi penelitiannya di Perusahaan Daerah Jasa Yasa Kabupaten Malang. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik wawancara, observasi dan dokumentasi. Instrumen penelitian yakni peneliti sendiri, *interview guide* dan alat dokumentasi. Analisis data pada penelitian ini menggunakan model interaktif dari Milles Huberman & Saldana (2014).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1). Proses implementasi kebijakan peningkatan potensi pendapatan asli daerah dengan cara peningkatan kualitas sumberdaya manusia, mengoptimalkan strategi promosi pariwisata dengan membuka sebuah kantor penerangan pariwisata atau TIS (*Tourist Information Service*) yang di gunakan untuk memperkenalkan obyek wisata , menyusun dan melaksanakan strategi pendayagunaan aset agar menghasilkan keuntungan yang lebih tinggi, melakukan perbaikan atau penambahan sarana prasarana di Unit Usahanya, efisiensi atau penghematan belanja/biaya perusahaan. 2). Permasalahan yang dihadapi dalam melakukan kebijakan peningkatan pendapatan daerah antara lain: masalah belum diberikannya kompensasi pengelolaan pemandian Songgoriti oleh PT Lembu Nusantara Jaya. Keberadaan Apotik dan percetakan yang dianggap mati suri, sehingga keberadaan dua unit ini belum memberikan kontribusi Pendapatan Asli Daerah secara maksimal. Selain itu juga faktor kurang efektif dan kurang efisien target 3). Analisis model implementasi kebijakan peningkatan pendapatan asli daerah, dalam perkembangannya belum memperoleh keuntungan yang signifikan, walaupun diakui bahwa sistem manajemen telah mengalami perubahan, sehingga dengan kondisi yang di bawah standar minimal ini, direksi Perusahaan Daerah Jasa Yasa Kabupaten Malang diharapkan perlu melakukan langkah misalnya menyusun dan melaksanakan strategi pendayagunaan aset agar menghasilkan laba/ keuntungan yang lebih tinggi, mencari inovasi baru guna mengembangkan usaha, meningkatkan kinerja sehingga perusahaan dapat memiliki tingkat akuntabilitas yang lebih tinggi.

Kata Kunci: Implementasi Kebijakan, Peningkatan Pendapatan Asli Daerah, Perusahaan Daerah Jasa Yasa.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Untuk mewujudkan kemampuan dan kemandirian daerah serta memperkuat struktur penerimaan daerah, maka kontribusi PAD dalam struktur APBD harus senantiasa ditingkatkan karena merupakan salah satu tolak ukur kemampuan dan cermin kemandirian daerah. Minimnya perolehan PAD masih dianggap sebagai hambatan dan ini harus segera dievaluasi secara sungguh-sungguh oleh masing-masing pemerintah daerah dalam upaya peningkatan pelayanan dan fasilitas kepada masyarakat. Padahal, kurang efektif dan efisiennya target untuk mencapai realita pemenuhan kebutuhan masyarakat merupakan salah satu hal yang menjadi pangkal permasalahan kurang tercapainya pendapatan daerah selama ini.

Sampai saat ini, masih belum tergalinya potensi pendapatan daerah pada umumnya disebabkan oleh faktor kurangnya kepekaan Pemda dalam menemukan keunggulan budaya dan potensi pendapatan asli daerah (PAD), kepatuhan dan kesadaran wajib pajak/retribusi yang relatif rendah, lemahnya sistem hukum dan administrasi pendapatan daerah, kelemahan aparatur, kekhawatiran birokrasi akan kegagalan dalam menjalankan programnya, ketidaktimisan akan hasil yang mungkin dicapai.

Apabila Pendapatan Asli Daerah dapat dioptimalkan dan dikelola secara profesional dengan menemukan keunggulan budaya dan potensi asli daerah serta kemauan yang kuat dari seluruh stakeholder, maka akan dapat menumbuhkan daya saing daerah yang kompetitif serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui program yang pro rakyat. Sumber penerimaan daerah mengacu kepada Undang-Undang tentang perimbangan keuangan antara pusat dan daerah

yang besarnya disesuaikan dan diselaraskan dengan pembagian kewenangan antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah.

Dalam hal ini, pemerintah daerah diberi hak untuk mendapatkan sumber keuangan berupa kepastian tersedianya pendanaan dari pemerintah sesuai urusan pemerintahan yang diserahkan yakni kewenangan memungut sekaligus mendayagunakan pajak dan retribusi daerah, hak untuk mendapatkan bagi hasil dari sumberdaya nasional yang berada di daerah dan dana perimbangan lainnya serta untuk mengelola kekayaan daerah dan mendapatkan sumberdaya pembiayaan dengan prinsip dasarnya uang mengikuti fungsi (*Money Follow Function*) (Yuwono,2008).

Penerimaan daerah yang bersumber Pendapatan Asli Daerah (PAD) diwujudkan di masing-masing daerah melalui kewenangan untuk memungut pajak dan retribusi daerah yang telah diatur dalam peraturan perundang-undangan, antara lain Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2000 yang telah diperbaharui dengan lahirnya Undang-Undang Nomor 28 tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah. Dimana Undang-Undang Nomor 34 tahun 2000 telah memberikan kewenangan kepada pemerintah kabupaten/kota untuk memungut 7 jenis pajak daerah dan 25 jenis retribusi daerah dan setiap daerah masih diberikan kewenangan untuk memungut retribusi lainnya sesuai dengan potensi yang dimiliki masing-masing (*open list*) sepanjang tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan di atas. Demikian pula Undang-Undang Nomor 28 tahun 2009 telah memberikan kewenangan kepada pemerintah kabupaten/kota, termasuk pemerintah Kabupaten Malang, untuk memungut 11 jenis pajak daerah dan 30 jenis retribusi daerah (sifatnya *close list*). Namun demikian, dengan mempertimbangkan potensi dan kemajuan pembangunan daerah, maka Pemerintah Kabupaten Malang saat ini hanya memungut 7 jenis pajak daerah. Kemudian dari 30 jenis retribusi daerah yang dicantumkan dalam Undang-Undang Nomor 28

Tahun 2009, hanya ada 13 jenis retribusi yang telah dipungut oleh Pemerintah kabupaten Malang dari masyarakat, sehingga masih terdapat 17 jenis retribusi yang belum sepenuhnya dikelola. Semestinya dengan mempertimbangkan faktor perkembangan aktivitas pembangunan ekonomi Kabupaten Malang yang sangat pesat, sepatutnya Pemerintah Kabupaten Malang memungut pula 17 jenis retribusi tersebut. Akibatnya, meskipun Pemerintah Kabupaten Malang telah diberikan kewenangan yang lebih besar dan luas untuk memungut pajak dan retribusi daerah sesuai dengan potensi daerah yang dimiliki, namun terlihat bahwa kontribusi Pendapatan Asli Daerah (PAD) dalam total pendapatan daerah ini masih relatif kecil, yakni 27,43%, sehingga belum dapat dikategorikan sebagai daerah yang mandiri dalam memenuhi kebutuhan anggaran pembiayaan pembangunan daerahnya.

Di era otonomi daerah saat ini, setiap pemerintah daerah kabupaten/kota, termasuk Pemerintah Kabupaten Malang, diberikan kewenangan yang lebih besar untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri, diantaranya kewenangan untuk mengatur keuangannya dalam rangka pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pemerintahan, aktivitas pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat. Tujuannya antara lain adalah untuk lebih mendekatkan pelayanan pemerintah kepada masyarakat, memudahkan masyarakat untuk memantau dan mengontrol penggunaan dana yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) serta untuk mengurangi ketimpangan antar daerah dan mendorong timbulnya inovasi di masing-masing daerah. Sejalan dengan kewenangan tersebut, maka Pemerintah Daerah diharapkan lebih mampu menggali sumber-sumber keuangan daerahnya masing-masing, utamanya untuk memenuhi pembiayaan pemerintahan dan pembangunan di daerahnya melalui Pendapatan Asli Daerah (PAD). Oleh karena itu, tuntutan optimalisasi penggalan potensi PAD di setiap daerah, termasuk di Kabupaten

Malang, semakin besar seiring dengan semakin banyaknya kewenangan pemerintahan yang dilimpahkan oleh pemerintah pusat kepada pemerintah daerah.

Dalam rangka mewujudkan tujuan ini, maka Pemerintah Kabupaten Malang perlu untuk segera melakukan berbagai upaya dalam rangka mendorong peningkatan PAD dari tahun ke tahun. Salah satu bentuk upaya yang efektif dan urgen untuk diterapkan saat ini adalah menggali dan mengelola potensi PAD Kabupaten Malang secara optimal, sehingga kontribusi PAD terhadap APBD dapat dioptimalkan di tahun-tahun mendatang.

Menurut Saragih (2003) bahwa salah satu tujuan dari kebijakan otonomi daerah/desentralisasi adalah memberdayakan masyarakat lokal (setempat) sehingga memungkinkan masyarakat lokal untuk dapat menikmati kualitas kehidupan yang lebih baik, maju, tenteram, dan sekaligus memperluas pilihan-pilihan (*choices*) yang dapat dilakukan masyarakat. Salah satu aspek yang mendukung berhasilnya kebijakan otonomi daerah (desentralisasi) adalah aspek ekonomi, yaitu perlunya dukungan sumberdaya (*resources*) yang memadai dan cukup. Untuk itu, dikeluarkanlah kebijakan desentralisasi fiskal yang bertujuan untuk meningkatkan “efektifitas” penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik, serta sebagai langkah untuk mendukung dan meningkatkan kemampuan keuangan pemerintah daerah dalam melaksanakan otonomi.

Desentralisasi fiskal merupakan suatu proses distribusi anggaran dari tingkat pemerintahan yang lebih tinggi kepada pemerintahan yang lebih rendah untuk mendukung fungsi atau tugas pemerintahan dan pelayanan publik sesuai dengan banyaknya kewenangan bidang pemerintahan yang dilimpahkan tergantung kepada daerah yang bersangkutan sesuai dengan kreativitas, kemampuan organisasi pemerintahan daerah serta kondisi setiap daerah.

Dalam rangka pelaksanaan otonomi, tidak dapat dipungkiri bahwa dalam menjalankan implementasi otonomi sepenuhnya sangat diperlukan dana yang memadai. Oleh karena itu, melalui implementasi Undang-Undang Nomor 33 tahun 2004, diharapkan kemampuan daerah untuk memperoleh dana atau anggaran belanjanya dapat ditingkatkan seiring dengan peningkatan kebutuhan daerah.

Sebagai daerah otonom, setiap daerah kabupaten/kota dituntut untuk dapat mengembangkan dan mengoptimalkan semua potensinya yang dapat digali dari wilayah daerah bersangkutan yang terdiri dari hasil pajak daerah, hasil retribusi daerah, pengelolaan kekayaan yang dipisahkan, dan lain-lain pendapatan asli daerah yang sah yang menjadi sumber PAD dalam kaitannya dengan pemenuhan kewajiban pemerintah untuk meningkatkan tingkat kesejahteraan rakyatnya serta menjaga dan memelihara ketentraman dan ketertiban masyarakat.

Ciri utama suatu daerah mampu melaksanakan otonomi daerah adalah:

1. Kemampuan keuangan daerah, yang berarti daerah tersebut memiliki kemampuan dan kewenangan untuk menggali sumber-sumber keuangannya, mengelola dan menggunakan keuangannya sendiri untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan di daerahnya masing-masing; dan
2. Ketergantungan kepada sumber keuangan terbesar yang didukung oleh kebijakan perimbangan keuangan pemerintah pusat dan daerah sebagai prasyarat dalam sistem pemerintahan negara. Dalam artian bahwa keberhasilan pengembangan otonomi daerah bisa dilihat dari derajat otonomi fiskal daerah, yakni perbandingan antara PAD dengan total penerimaan daerah dalam APBD yang semakin meningkat dari tahun ke tahun.

Penerimaan Kabupaten/Kota yang tercermin dalam APBD berasal dari PAD, yaitu pajak daerah, retribusi daerah, bagian laba BUMD, penerimaan lain-lain yang sah, serta penerimaan

dari bagi hasil bukan pajak, sumbangan dan bantuan, baik pemerintah pusat maupun dari pemerintah Provinsi sebagai atasannya serta penerimaan pembangunan berupa pinjaman daerah.

Oleh karena itu, disamping proyek pemerintah pusat dan proyek pemerintah Provinsi yang berada di Kabupaten/Kota, terdapat pula proyek Kabupaten/Kota yang tercermin dalam APBD Kabupaten/Kota bersangkutan, dimana didalamnya terdapat komponen Pendapatan Asli Daerah yang bebas dipergunakan oleh Kabupaten/Kota tersebut sesuai dengan skala prioritasnya. Bahkan peranan Pendapatan Asli Daerah Kabupaten/Kota dalam pembangunan daerah sangat penting, karena kadang-kadang diperlukan sebagai dana pendamping untuk proyek proyek yang berasal dari pusat.

Hal ini sejalan dengan pendapat Mardiasmo (2004) bahwa di sisi penerimaan, kemampuan pemerintah daerah dalam meningkatkan penerimaan daerahnya secara berkesinambungan masih lemah. Bahkan masalah yang sering muncul adalah rendahnya kemampuan pemerintah daerah untuk menghasilkan prediksi (perkiraan) penerimaan daerah yang sangat akurat, sehingga belum dapat dipungut secara optimal.

Seluruh jenis pendapatan yang diterima oleh pemerintah daerah serta seluruh jenis pembiayaan (pengeluaran) daerah yang dilakukan dalam rangka menjalankan tugas pemerintahan dan program pembangunan, secara jelas tercantum dalam anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) yang disusun setiap tahun oleh masing-masing daerah. Secara garis besar, sumber pembiayaan (pendapatan) ini dapat diklasifikasikan ke dalam dua kategori sumber pembiayaan, yakni:

1. Pendapatan yang diperoleh pemerintah daerah dari sumber-sumber di luar pemerintah daerah (external source). Pendapatan ini merupakan pendapatan yang diperoleh dari - sumber yang berasal dari pihak luar dan tidak secara langsung ditangani sumber sendiri

oleh pemerintah daerah. Pihak luar yang dimaksud adalah pihak-pihak yang berada di luar pemerintah daerah yang bersangkutan (selain pemerintah daerah beserta perangkatnya) dan bukan merupakan penduduk daerah yang bersangkutan, seperti pemerintah pusat, tingkatan pemerintahan yang ada di atas pemerintahan daerah yang bersangkutan, negara asing, pihak swasta, dan pihak ketiga; dan

2. Pendapatan yang diperoleh pemerintah daerah dari sumber-sumber yang dikelola oleh pemerintah daerah itu sendiri (*local source*). Kategori pendapatan yang kedua ini merupakan pendapatan yang digali dan ditangani sendiri oleh pemerintah daerah dari sumber-sumber pendapatan yang terdapat dalam wilayah yurisdiksinya. Pendapatan yang termasuk ke dalam kategori pendapatan ini adalah pajak daerah (*local tax, sub national tax*), retribusi daerah (*local retribution, fees, local licence*) dan hasil-hasil badan usaha (*local owned enterprises*) yang dimiliki oleh daerah. Ketiga jenis pendapatan ini merupakan pendapatan yang digali dan ditangani sendiri oleh pemerintah daerah dari sumber-sumber pendapatan yang terdapat dalam wilayah yurisdiksinya.

Berkaitan dengan hal ini, maka dalam UU No. 33 Tahun 2004 telah ditegaskan bahwa Pendapatan daerah adalah semua penerimaan uang melalui rekening kas umum daerah yang menambah ekuitas dana lancar yang merupakan hak pemerintah daerah dalam 1 (satu) tahun anggaran yang tidak perlu dibayar kembali oleh daerah. Sehubungan dengan hal tersebut, pendapatan daerah yang dianggarkan dalam APBD merupakan perkiraan yang terukur secara rasional yang dapat dicapai untuk setiap sumber pendapatan. Pendapatan Daerah merupakan hak Pemerintah daerah yang diakui sebagai penambah nilai kekayaan bersih dalam periode yang bersangkutan. Semua barang dan jasa sebagai hasil dari kegiatan-kegiatan ekonomi yang beroperasi di wilayah domestik, tanpa memerhatikan apakah faktor produksinya berasal dari atau

dimiliki oleh penduduk daerah tersebut, merupakan “Produk Domestik Regional Bruto” (PDRB) daerah bersangkutan. Pendapatan yang timbul oleh karena adanya kegiatan produksi tersebut merupakan “Pendapatan Regional”.

Selanjutnya, di dalam UU No 33 Tahun 2004 telah ditegaskan pula bahwa Sumber Pendapatan Daerah terdiri dari; a) Pendapatan Asli Daerah, b) Dana Perimbangan, c) Lain-lain penerimaan yang sah.

Menurut UU No 33 tahun 2004, Pendapatan Asli Daerah (PAD) adalah pendapatan yang diperoleh daerah yang dipungut berdasarkan peraturan daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan, terdiri dari : (a). Pajak daerah, (b) Retribusi daerah, (c) Hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, (d) Lain-lain pendapatan asli daerah yang sah.

Insukindro, dkk.(1994) mengemukakan bahwa Pendapatan Asli Daerah (PAD) dapat dipandang sebagai salah satu indikator atau kriteria untuk mengukur tingkat ketergantungan suatu daerah kepada pemerintah daerah. Pada prinsipnya, semakin besar sumbangan PAD kepada APBD akan menunjukkan semakin kecilnya tingkat ketergantungan pemerintah daerah kepada pemerintah pusat.

Dalam rangka implementasi Undang-undang Nomor 32 tahun 2004 dan Undang-undang Nomor 33 tahun 2004, maka salah satu faktor yang harus dipersiapkan oleh pemerintah daerah adalah kemampuan keuangan daerah, sedangkan indikator yang dipergunakan untuk mengukur kemampuan keuangan daerah tersebut ialah rasio PAD dibandingkan dengan total penerimaan APBD (Kuncoro, 2005). Dalam perkembangan selama ini terlihat bahwa diantara semua komponen Pendapatan Asli Daerah (PAD), maka pajak daerah dan retribusi daerah merupakan penyumbang terbesar, sehingga muncul anggapan bahwasanya Pendapatan Asli Daerah (PAD) identik dengan pajak daerah dan retribusi daerah.

Oleh karena itu, dapat dilihat bahwa pada umumnya pemerintah daerah lebih cenderung untuk menggenjot secara optimal sumber-sumber PAD daerahnya yang diperoleh dari sumber pajak daerah dan retribusi daerah dibandingkan dengan sumber-sumber PAD lainnya, termasuk laba badan usaha milik daerah, meskipun sumber-sumber lainnya tersebut memiliki potensi yang sangat besar untuk dikembangkan di daerah bersangkutan.

Undang-Undang Nomor 33 tahun 2004 mengklasifikasikan jenis hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, dirinci menurut obyek pendapatan yang mencakup bagian laba atas penyertaan modal pada perusahaan milik daerah/BUMD, bagian laba atas penyertaan modal pada perusahaan milik negara/BUMN dan bagian laba atas penyertaan modal pada perusahaan milik swasta atau kelompok masyarakat. Halim (2004) menyebutkan bahwa jenis pendapatan ini meliputi objek pendapatan berikut: a). Bagian laba perusahaan milik daerah b). Bagian laba lembaga keuangan bank. c). Bagian laba lembaga keuangan non bank. d). Bagian laba atas penyertaan modal/investasi.

Salah satu BUMD di Kabupaten Malang adalah Perusahaan Daerah Jasa Yasa. Pada awalnya hanya memiliki satu Perusahaan Daerah yaitu Apotik Kabupaten yang didirikan pada bulan Juli 1969. Kemudian sesuai dengan perkembangannya, maka pada tanggal 29 Agustus 1973 didirikan Perusahaan Daerah Jasa Yasa yang disahkan melalui Peraturan Daerah (Perda) Nomor XI Tahun 1973. Perusahaan Daerah Jasa Yasa tersebut memiliki beberapa unit usaha, antara lain:

1. Unit Apotik Kabupaten
2. Unit Pemandian Air Panas dan Penginapan Songgoriti
3. Unit Pemandian Dewi Sri
4. Unit Pemandian Metro
5. Unit Pesanggrahan Ngliyep

6. Unit Percetakan
7. Unit Saluran Air Minum Lawang
8. Unit Saluran Air Minum Batu
9. Unit Saluran Air Minum Kepanjen

Berdasarkan pada Keputusan Kepala Daerah Kabupaten Malang pada tanggal 1 Juni 1981, Unit Saluran Air Minum berdiri sendiri dan berganti nama menjadi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM). Selanjutnya berdasarkan Surat Keputusan Kepala Daerah Kabupaten Malang No. IX Tahun 1985 Perusahaan Daerah Jasa Yasa Kabupaten Malang mendapat tambahan unit usaha, antara lain:

1. Unit Usaha Balekambang
2. Unit Usaha Pemandian Sumber Waras

Perusahaan Daerah Jasa Yasa Kabupaten Malang banyak mengelola obyek-obyek wisata di Kabupaten Malang. Sumber Daya Alam di Kabupaten Malang memiliki prospek yang baik untuk dijadikan aset yang berharga dan dapat dijadikan sumber pendapatan bagi pemerintah terutama perusahaan daerah seperti PD Jasa Yasa Kabupaten Malang.

Untuk lebih memperkenalkan obyek-obyek wisata yang dikelola oleh PD Jasa Yasa Kabupaten Malang, maka diperlukan suatu sarana yang sangat berguna sebagai usaha untuk memperkenalkan dan memberikan informasi seputar tempat-tempat wisata di kota Malang, maka pada tahun 2000 dibuka sebuah kantor penerangan pariwisata atau TIS (*Tourist Information Service*) PD Jasa Yasa Kabupaten Malang. TIS sendiri berada di bawah pengawasan Direksi Usaha pada Bagian Promosi dan Pengenalan. *Tourist Information Service* (TIS) yang telah didirikan di dekat Kantor Pusat PD Jasa Yasa Kabupaten Malang mempunyai beberapa tujuan, antara lain:

1. Penyediaan brosur-brosur tempat dan obyek wisata di wilayah Malang dan sekitarnya.
2. Memberikan pelayanan berbagai macam informasi tentang tempat-tempat wisata sekaligus jalur-jalur untuk menuju obyek-obyek wisata yang akan dikunjungi.
3. Memperkenalkan dan mempromosikan kawasan atau obyek dan daya tarik wisata yang ada di wilayah Malang dan sekitarnya terutama terhadap unit-unit wisata yang berada di bawah pengelolaan PD Jasa Yasa.
4. Melakukan kerja sama dengan travel-travel biro yang ada di Malang.
5. Menunjang program pemerintah untuk memajukan bidang kepariwisataan.

Dalam upaya mencapai tujuan-tujuan tersebut, pihak PD Jasa Yasa Kabupaten Malang melakukan berbagai kerja sama dengan pihak-pihak pemerintah, koperasi, Badan Usaha Milik Daerah, dan juga bekerja sama dengan pihak swasta. Target Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang ditargetkan bisa disetor [PD Jasa Yasa](#) mencapai Rp 500 juta. Perkiraan tahun 2018 [PD Jasa Yasa](#) hanya mampu setor [PAD](#) sekitar Rp 300 juta, hal ini dikarenakan [PD Jasa Yasa](#) hanya mengandalkan pemasukan dari pengelolaan obyek wisata. Walaupun demikian, dengan memaksimalkan sumber daya dari delapan unit usaha yang dikelola [PD Jasa Yasa](#) yang meliputi diantaranya usaha Pantai Balekambang, Pantai Ngliyep, Wisata Pemandian Metro, Pemandian Sumber Waras, pemandian Dewi Sri dan Songgoriti serta Apotek Kepanjen, diharapkan secara maksimal dalam pengelolaannya untuk bisa memenuhi target [PAD](#). Oleh karena itu harus ada beberapa strategi yang dilakukan [PD Jasa Yasa](#) untuk meningkatkan [PAD](#) yakni dengan memperluas areal pemandian Metro Kepanjen. Selain itu, juga harus membangun kafe di Pantai Balekambang serta mempercantik pemandian Sumber Waras Lawang dengan ditambahkan kafe dan penginapan kontainer.

Strategi pengembangan dengan penambahan fasilitas di obyek wisata yang dikelola diharapkan dapat mendongkrak pendapatan [PD Jasa Yasa](#), dengan perubahan sistem pada manajemen [PD Jasa Yasa](#) diharapkan mampu membawa perkembangan yang baik, pada tahun 2016 lalu total aset yang dimiliki oleh [PD Jasa Yasa](#) mencapai Rp 15,86 miliar. Laba yang didapatkan sebesar Rp 540 juta. Nilai tersebut masih di bawah standar. [PD Jasa Yasa](#) harus bisa menyusun strategi dan upaya perbaikan sarana dan fasilitas di obyek yang dikelolanya.

Penghematan biaya belanja dan peningkatan laba juga harus dilakukan. Salah satunya dengan melakukan efisiensi dalam penggunaan anggaran, penggunaan kertas disposisi yang diperkecil, kegiatan event event di unit unit dilakukan penghematan biaya, dinas luar di lakukan dengan pertimbangan kepentingan yang bisa menghasilkan dan meningkatkan pendapatan, [PD Jasa Yasa](#) juga harus mampu mendukung program pemerintah pusat menjadikan kawasan Bromo Tengger Semeru sebagai destinasi wisata internasional. [PD Jasa Yasa](#) harus bisa mengambil peran yang dibutuhkan dalam upaya meningkatkan [PAD Kabupaten Malang](#) dan memberi pelayanan prima, perusahaan daerah memiliki fungsi strategis yang mampu menunjang pendapatan daerah. Meskipun PD Jasa Yasa mengalami pasang surut, sistem aset harus ditata sedemikian rupa, karena sebagian menempati kepemilikan pemerintah daerah. Jadi manajemen jangan sampai amburadul dan bisa mencapai Wajar Tanpa Pengecualian (WTP).

Guna mendongkrak PAD, pihaknya merangkul kelompok warga sadar wisata (Pokdarwis). Salah satunya, Pokdarwis yang ada di kawasan wisata pantai Balekambang di Desa Srigonco, Kecamatan Bantur Kabupaten Malang. Sinergigitas PD Jasa Yasa dengan masyarakat sekitar, untuk memaksimalkan dalam melayani kedatangan para wisatawan.

Tugas dan fungsi Perusahaan Daerah Jasa Yasa adalah perusahaan daerah yang mempunyai visi misi bersifat bisnis dan sosial, diharapkan bisa memanfaatkan setiap potensi yang besar di

Kabupaten Malang dan dapat mencari terobosan-terobosan atau inovasi-inovasi baru guna mengembangkan usaha-usaha, dan meningkatkan kinerjanya. Hal ini sesuai nomenklturnya, bahwa sebagai Perusahaan Daerah, harus memiliki naluri bisnis (*Bisnis Oriented*) dengan kata lain keuntungan perusahaan menjadi hal yang sangat penting di samping memberikan jaminan kepuasan kepada masyarakat/ pelanggannya.

Dalam perkembangannya, keuntungan yang diperoleh PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang belum dapat dikatakan signifikan, walaupun diakui bahwa sistem manajemen telah mengalami perubahan. Berdasarkan data terkumpul, laporan keuangan PD. Jasa Yasa (*audited*) tahun 2015 Total Aset sebesar Rp 14,379 miliar, Pendapatan Usaha Rp. 7,013 miliar, Laba bersih Rp 406 juta.

Dengan kondisi yang di bawah standar minimal ini, Direksi PD. Jasa Yasa diharapkan perlu melakukan beberapa langkah langkah :

1. Perbaiki kualitas sumber daya manusia sehingga dapat melaksanakan tugas secara profesional, jujur, disiplin memiliki etos kerja yang tinggi sesuai dengan yang diharapkan masyarakat serta dituntut mempunyai dua kemampuan yang sinergis yaitu penguasaan konseptual dan kemampuan teknis, khususnya dalam memacu sumber daya dan profesionalitas dalam pengelolaannya,
2. Optimalisasi strategi promosi wisata
3. Menyusun dan melaksanakan strategi pendayagunaan aset agar menghasilkan laba/ keuntungan yang lebih tinggi, sehingga perusahaan dapat memiliki tingkat akuntabilitas yang lebih tinggi, Serta Perlu terus dilakukan upaya penambahan dan perbaikan sarana/fasilitas dan perbaikan pelayanan di semua Unit Usaha Wisata PD. Jasa Yasa,

4. Efisiensi atau penghematan belanja/biaya perusahaan, dalam rangka peningkatan pendapatan seluruh unit-unit usaha perusahaan serta peningkatan laba dan kinerja perusahaan

Dengan melakukan beberapa hal tersebut di atas pada akhirnya dapat menjadikan Kabupaten Malang mempunyai layanan unggul khususnya dalam bidang kepariwisataan dengan pilar utama sebagai penopang pelayanan dan kepuasan pelanggan.

Permasalahan Pemandian Songgoriti yang merupakan milik PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang, kembali mengemuka ke permukaan. Untuk itu, PD. Jasa Yasa tidak boleh membiarkan masalah ini berlarut-larut karena ada hak yang belum diberikan oleh PT. Lembu Nusantara Jaya sebagai pengelola Pemandian Songgoriti. Tentunya hal ini harus segera diselesaikan oleh jajaran Direksi PD Jasa Yasa. Ini harus diupayakan komunikasi secara intensif dengan perusahaan tersebut sehingga masalah ini dapat segera terselesaikan.

Selain harus menuntaskan permasalahan Pemandian Songgoriti. Keberadaan Apotik dan percetakan yang dianggap mati suri, sehingga, keberadaan dua unit ini belum memberikan kontribusi Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Malang secara maksimal. Harus ada inovasi yang diciptakan oleh jajaran direksi untuk memaksimalkan unit usaha, seperti Apotik, percetakan dan travel perjalanan, untuk meningkatkan pencapaian kinerjanya. Salah satunya menciptakan terobosan baru melalui sektor bisnis sebagai upaya meningkatkan pendapatan. Sebagai perusahaan daerah, PD Jasa Yasa harus memiliki orientasi bisnis (Bisnis Oriented) yang memberikan keuntungan.

Perusahaan Daerah Jasa Yasa dipilih menjadi obyek penelitian ini berdasarkan beberapa pertimbangan, yaitu : melalui penelitian ini, penulis akan mengidentifikasi lebih mendalam tentang implementasi kebijakan peningkatan pendapatan daerah (Studi Pada Perusahaan Daerah Jasa Yasa

Kabupaten Malang), sehingga nantinya bisa diketahui berhasil atau tidaknya implementasi kebijakan peningkatan pendapatan daerah yang dilakukan oleh perusahaan daerah jasa yasa kabupaten malang ini. Jika memang sudah berhasil maka akan menjadi contoh bagi Perusahaan Daerah lainnya. Namun jika belum berhasil, maka harus dicari akar masalahnya sehingga bisa diupayakan langkah penyelesaiannya. Temuan yang dijumpai dalam penelitian ini nantinya diharapkan akan menjadi masukan positif bagi seluruh pihak yang terkait, sehingga akan mengarah pada perbaikan implementasi kebijakan peningkatan pendapatan daerah

1.2. Rumusan Masalah

Bertolak dari latar belakang sebagaimana telah diuraikan di atas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimanakah Proses Implementasi Kebijakan Peningkatan Potensi Pendapatan Asli Daerah yang bersumber dari Perusahaan Daerah Jasa Yasa Kabupaten Malang?
2. Bagaimanakah permasalahan dalam pelaksanaan Kebijakan Peningkatan Pendapatan Daerah yang bersumber dari Perusahaan Daerah Jasa Yasa Kabupaten Malang?
3. Bagaimanakah Model Implementasi Kebijakan Peningkatan Pendapatan Daerah yang bersumber dari Perusahaan Daerah Jasa Yasa Kabupaten Malang?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian rumusan masalah yang telah dikemukakan tersebut diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penulisan ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis Proses Implementasi Kebijakan Peningkatan Potensi Pendapatan Asli Daerah yang bersumber dari Perusahaan Daerah Jasa Yasa Kabupaten Malang.

2. Untuk mengetahui permasalahan dalam pelaksanaan Kebijakan Peningkatan Pendapatan Daerah yang bersumber dari Perusahaan Daerah Jasa Yasa Kabupaten Malang
3. Untuk menganalisis Model Implementasi Kebijakan Peningkatan Pendapatan Daerah yang bersumber dari Perusahaan Daerah Jasa Yasa Kabupaten Malang.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian diharapkan bermanfaat di bidang akademik, praktis dan untuk pengembangan ilmu pengetahuan serta dapat menjadi masukan bagi Pemerintah dalam menentukan kebijakan pengembangan implementasi kebijakan peningkatan pendapatan asli daerah di masa yang akan datang.

1. Manfaat Akademik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian teoritik implementasi kebijakan peningkatan pendapatan daerah (Studi Pada Perusahaan Daerah Jasa Yasa Kabupaten Malang). Sekaligus dapat bermanfaat dan berguna bagi pengembangan ilmu administrasi publik, baik pada tataran konseptual maupun pada tataran implementasinya

2. Manfaat Praktis

Temuan-temuan yang dapat diungkapkan dalam penelitian ini diharapkan bisa bermanfaat sebagai bahan pertimbangan dalam perumusan langkah-langkah untuk meningkatkan efektifitas pelaksanaan kebijakan pemerintah khususnya yang terkait dengan implementasi kebijakan peningkatan pendapatan daerah (Studi Pada Perusahaan Daerah Jasa Yasa Kabupaten Malang). Rekomendasi temuan riset diharapkan dapat ditindaklanjuti guna memperbaiki implementasi kebijakan peningkatan pendapatan.

BAB VII

PENUTUP

7.1. Kesimpulan

- 1 Proses implementasi kebijakan peningkatan potensi pendapatan asli daerah dilakukan dengan cara cara Peningkatan kualias SDM yang didukung oleh pengambil kebijakan yang mumpuni baik internal maupun eksternal , Optimalisasi strategi promosi wisata, Melakukan pendayagunaan aset serta Perbaikan dan penambahan sarana prasarana fasilitas di setiap unit, efisiensi atau penghematan belanja/biaya perusahaan maka upaya dalam kebijakan peningkatan pendapatan akan lebih bisa maksimal hasilnya.

Peningkatan kualitas Sumber daya manusia Mutlak diperlukan untuk mendukung keberhasilan implementasi kebijakan PD Jasa Yasa, untuk itu PD Jasa Yasa melakukan *upgrade* kemampuan karyawan dengan mengikuti seminar dan pelatihan pelatihan, studi banding, agar lebih berkualitas dan berdaya saing

Dalam melakukan optimalisasi promosi sudah melakukan beberapa kebijakan antara lain: Merangkul kelompok warga sadar wisata (Pokdarwis). Salah satunya, Pokdarwis yang ada di kawasan wisata pantai Balekambang di Desa Srigonco, Kecamatan Bantur Kabupaten Malang. Sinergitas PD Jasa Yasa dengan masyarakat sekitar, untuk memaksimalkan dalam melayani kedatangan para wisatawan

Kemudian Pada tahun 2000 dibuka sebuah kantor penerangan pariwisata atau TIS (*Tourist Information Service*) yang berada di bawah pengawasan Direksi Usaha pada Bagian Promosi dan Pengenalan. *Tourist Information Service* (TIS) yang telah didirikan di dekat Kantor Pusat PD Jasa Yasa Kabupaten Malang mempunyai beberapa tujuan, antara

lain: (1). Penyediaan brosur-brosur tempat dan obyek wisata di wilayah Malang dan sekitarnya. (2). Memberikan pelayanan berbagai macam informasi tentang tempat-tempat wisata sekaligus jalur-jalur untuk menuju obyek-obyek wisata yang akan dikunjungi. (3). Memperkenalkan dan mempromosikan kawasan atau obyek dan daya Tarik wisata yang ada di wilayah Malang dan sekitarnya terutama terhadap unit-unit wisata yang berada di bawah pengelolaan PD Jasa Yasa. (4). Melakukan kerja sama dengan travel-travel biro yang ada di Malang. (5). Menunjang program pemerintah untuk memajukan bidang kepariwisataan.

Disamping itu PD Jasa Yasa berusaha memaksimalkan potensi sumber daya aset dari delapan unit usaha yang dimiliki yang meliputi: Unit usaha Pantai Balekambang, Pantai Ngliep, Wisata Pemandian Metro, Pemandian Sumber Waras, pemandian Dewi Sri dan Songgoriti serta Apotek Kabupaten dengan melakukan perbaikan dan penambahan fasilitas unit usaha baik bekerja sama dengan pihak ke tiga atau memakai anggaran sendiri, antara lain memperluas areal parkir dan revitalisasi kios pemandian dewi sri, pemandian Metro Kepanjen, membangun kafe di Pantai Balekambang dan ngliep serta mempercantik pemandian Sumber Waras Lawang dengan ditambahkan kafe dan penginapan kontainer. Strategi pengembangan dengan penambahan fasilitas di obyek wisata yang dikelola diharapkan dapat mendongkrak pendapatan PD Jasa Yasa.

- 2 Permasalahan yang dihadapi dalam melakukan kebijakan peningkatan pendapatan daerah yang bersumber dari Perusahaan Daerah Jasa Yasa Kabupaten Malang antara lain: masalah belum diberikannya kopensasi pengelolaan Pemandian Songgoriti oleh PT Lembu Nusantara Jaya.

Permasalahan berikutnya adalah keberadaan Apotik dan percetakan yang dianggap mati suri, sehingga, keberadaan dua unit ini belum memberikan kontribusi Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Malang secara maksimal. Untuk itu Harus ada dukungan SDM yang mempunyai kemampuan managerial serta memiliki orientasi bisnis serta di dukung oleh pemangku kebijakan. Jajaran direksi harus melakukan usaha dan inovasi untuk memaksimalkan unit usaha baik itu apotik, percetakan dan unit usaha yang lainnya dalam rangka untuk meningkatkan pencapaian kinerjanya.

Dukungan kebijakan Pemangku kebijakan yang di maksud di atas di harapkan berupa kerjasama dengan seluruh OPD untuk memanfaatkan percetakan di PD Jasa Yasa, kerjasama apotik dengan seluruh puskesmas dan RS di Kab Malang , penambahan modal kerja yang dapat di pergunakan untuk revitalisasi mesin percetakan yang sudah tua.

Demikian juga perlu dukungan badan pengawas dan pengambil kebijakan di lingkungan pemerintah daerah untuk segera menyelesaikan belum di bayarkannya nya kopensasi pengelolaan Pemandian Songgoriti oleh PT Lembu Nusantara Jaya

- 3 Model implementasi kebijakan peningkatan pendapatan asli daerah yang bersumber dari Perusahaan Daerah Jasa Yasa Kabupaten Malang dapat dilihat dari proses dan prosedur dalam peningkatannya, dimana PD Jasa Yasa merupakan perusahaan daerah yang mempunyai fungsi bersifat social dan juga memiliki fungsi bisnis (*Bisnis Oriented*) dengan kata lain keuntungan perusahaan menjadi hal yang sangat penting di samping memberikan jaminan kepuasan kepada masyarakat/ pelanggannya

Untuk memaksimalkan fungsi bisnis PD Jasa Yasa diharapkan bisa memanfaatkan banyaknya potensi yang besar yang berada di wilayah Kabupaten Malang, Dengan mencari

terobosan-terobosan atau inovasi-inovasi baru guna mengembangkan usaha dan meningkatkan kinerja PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang.

Dalam perkembangannya, pendapatan laba/keuntungan yang di peroleh PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang belum dapat dikatakan signifikan, walaupun diakui bahwa sistem manajemen telah mengalami perubahan.

Berdasarkan data terkumpul, laporan keuangan PD. Jasa Yasa (audited) tahun 2015 Total Aset sebesar Rp 14,379 miliar, Pendapatan Usaha Rp. 7,013 miliar, Laba bersih Rp 406 juta.

Dengan kondisi yang di bawah standar ini, Direksi PD. Jasa Yasa diharapkan perlu melakukan langkah misalnya menyusun dan melaksanakan strategi pendayagunaan aset agar menghasilkan laba/ keuntungan yang lebih tinggi, sehingga perusahaan dapat memiliki tingkat akuntabilitas yang lebih tinggi.

7.2. Saran

1. Agar dapat memperkenalkan obyek-obyek wisata yang dikelola oleh Perusahaan Daerah Jasa Yasa Kabupaten Malang, maka perlu ditingkatkan sarana prasarana yang sangat berguna sebagai usaha untuk memperkenalkan dan memberikan informasi seputar tempat-tempat wisata.
2. Agar permasalahan dalam pelaksanaan Kebijakan Peningkatan Pendapatan Asli Daerah yang bersumber dari Perusahaan Daerah Jasa Yasa Kabupaten Malang dapat segera teratasi, maka segera menyelesaikan permasalahan belum terbayarkannya kompensasi pengelolaan Pemandian Songgoriti oleh PT Lembu Nusantara Jaya dan juga

permasalahan yang ada di setiap unit baik itu sarana prasarana, Sumber Daya Manusia ataupun modal kerja

3. Segera membenahi proses dan prosedur dalam Peningkatan Pendapatan Asli Daerah yang bersumber dari Perusahaan Daerah Jasa Yasa Kabupaten Malang.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim. 2004. *Akuntansi Keuangan Daerah*. Jakarta: Salemba Empat.
- Agustino, Leo. 2008. *Dasar-dasar Kebijakan Publik*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Anderson, James E. 2003. *Public Policymaking: An Introduction. Fifth Edition*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Arikunto, Suharsimi. 2005. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: PT. Asdi Mahasatya.
- Bungin, Burhan. 2005. *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Burhanudin, Burhanudin dan Halim, Abdul dan Hamid, Muda setia (2017) *Analisis Kinerja Dan Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Wonosobo*. STIE Widya Wiwaha: Yogyakarta.
- Creswell, John W. 2010. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dunn, William N. 1990. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik. Edisi Kedua*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Dunn, William N. 2000. *Pengantar Analisa Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada Press
- Damas Dwi Anggoro dan Nurlita Sukma Alfandia. 2018. *Strategi Kebijakan Penggalan Pendapatan Asli Daerah*. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya: Malang.
- Edwards III, George C. 1980. *Implementing Public Policy*. Washington DC: Congressional Quarterly Press.
- Evi Nilawati. 2019. *Analisis dan Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kabupaten Gunungkidul*. Ilmu Administrasi Negara Universitas Proklamasi 45 Yogyakarta: Yogyakarta.
- Faisal, S. 1990. *Penelitian Kualitatif: Dasar-dasar dan Aplikasi*. Malang: Yayasan Asih Asah Asuh Malang (YA3 Malang).
- Fathoni, Abdurrahmat. 2006. *Metodologi Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Grindle, Merilee S. (ed). 1980. *Politics and A Policy Implementation in The Third World*. New Jersey: Princetown University Press.

Islamy, M. Irfan.1997. *Prinsip-prinsip Perumusan Kebijakan Negara*. Jakarta PT. Bumi Aksara.

Islamy, M. Irfan. 2003. *Metodologi Penelitian Administrasi*. Malang: Universitas Negeri Malang.

James A. Black and Dean J. Champion 1976 *Methods and Issues In Social Research*. New York: Wiley

Keban, Yeremias, T. 2004.*Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori dan Isu*. Yogyakarta: Gava Media.

Kuncoro, Mudrajad. 2005. *Strategi (Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif)*. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Mardiasmo. 2004. Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah. Yogyakarta: Andi.

Mantra, I.B. 2004. *Filsafat Penelitian dan Metode Penelitian Sosial*.Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Mazmanian, Daniel A. dan Sabatier, Paul A. 1983. *Implementation and Public Policy*.USA: Scott, Foresman and Company.

Miles, Matthew B. A. Michael Huberman and Jhonny Saldana. 2014. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook, Third Edition*. Sage Publication, Inc.

Moleong, Lexy J. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif. Edisi Revisi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Bandung.

Mustopadidjaja, AR. 2002. *Format Bernegara Menuju Masyarakat Madani*. Jakarta: LAN.

Mustopadidjaja, AR. 2003. *Manajemen Proses Kebijakan Publik, Formulasi, Implementasi dan Evaluasi Kinerja*.Jakarta: LAN.

Putra, Fadilah. 2003. *Paradigma Kritis dalam Studi Kebijakan Publik: Perubahan dan Inovasi Kebijakan Publik dalam Ruang Partisipasi Masyarakat dalam Proses Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Rajali. 2012. *Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Dalam Rangka otonomi (Studi Tentang Strategi Peningkatan Penerimaan Sektor Pajak di Kabupaten Aceh Tenggara)*, Pemerintah Provinsi Sumatera Utara Balai Pengembangan Pendidikan Nonformal dan Informal (BP-PNFI) Regional I Medan

Sanafiah. 1993. *Penelitian Kualitatif*. Malang: Universitas Brawijaya.

- Satori, Djam'an dan Aan Komariah. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV. Alfabeta
- Saragih, Juli Panglima. 2003. *Desentralisasi Fiskal dan Keuangan Daerah dalam Otonomi*. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Sumanto. 1995. *Metode Penelitian Sosial dan Pendidikan: Aplikasi Metode Kuantitatif dan Statistika dalam Penelitian*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Suryabrata, Sumadi. 2000. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Sumarajaya, I Wayan, Prof. Dr. Sofian Effendi (2002) *Analisis Kebijakan Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah Studi kasus di Kabupaten Bangli*, Magister Administrasi Publik, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Van Meter, Donald S. dan Van Horn, Carl E. 1975. *The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework in Administration & Society*. London \: Sage Publication.
- Wahab, Solichin Abdul. 2005. *Analisis Kebijakan: Dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Wahab, Solichin Abdul. 2008. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Malang: UMM Press.
- Yin, Robert K. 2014. *Studi Kasus: Desain & Metode*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Yuwono, Seny, Jukarno, Iksan (2008) *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard, menuju organisasi yang Berfokus Pada Strategi*, gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Undang Undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah