

KAJIAN BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN STRATEJIK, HUMAN CAPITAL DAN KINERJA BADAN USAHA MILIK DAERAH (BUMD) DI PROVINSI RIAU

DIANTO MAMPANINI

Widyaiswara Ahli Utama BPSDM Provinsi Riau
Jln. Ronggowarsito No. 14 Kota Pekanbaru Provinsi Riau Telp. 0761-28997
E-mail : dmampanini1@gmail.com

Abstract: This research aims to develop a conceptual study of Organizational Culture, Strategic Leadership, Human Capital and BUMD Performance in Riau Province. This research uses a qualitative approach and research data collection techniques using interviews. The findings in this research are: 1) Performance is still relatively low, this can be seen from the realization of targets where there are still many BUMDs that have not been able to achieve targets; 2) Organizational culture cannot be implemented by all directors, this is because there are still several BUMDs that do not have core values; 3) Strategic leadership has been implemented by the board of directors, where the board of directors has tried as optimally as possible to implement the vision and mission, make strategic plans, adapt to changes in technology and the environment, make decisions by involving stakeholders, have good emotional intelligence and moral intelligence; 4) Human capital is still relatively poor, as can be seen from the fact that there are still directors whose experience does not match the company's type of business. Meanwhile, if you look at the competency and training that the board of directors already have, there are still obstacles in implementing knowledge management; 5) Performance improvement strategy, namely by paying attention to strengths, weaknesses, opportunities and threats; 6) BUMD directors and shareholders must work together to create policies that continue to pay attention to the company's progress and goals; 7) BPSDM Riau Province, can play a role in improving the performance of BUMD, by providing training in technical competence, managerial competence and sociocultural competence; 8) To build organizational culture, develop strategic leadership and human capital, BPSDM must provide training that focuses on technical competence, managerial competence and sociocultural competence

Keywords: *Organizational Culture, Strategic Leadership, Human Capital, Performance and Policy*

Setiap Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), dalam bentuk apapun dibentuk dengan tujuan untuk memberikan pelayanan publik dan sekaligus menjadi salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang dapat digunakan untuk membiayai pembangunan di daerah tersebut. Oleh karena itu, BUMD bertujuan untuk menjadi agen penggerak pembangunan dan pertumbuhan ekonomi di daerah (*Agent of Development*) serta sebagai kontributor utama pendapatan daerah.

Gambaran kinerja BUMD, yang diukur dari target dan realisasi deviden BUMD juga belum mampu mencapai target yang diberikan. Berikut adalah data tentang target dan realisasi deviden BUMD dalam periode 2019-2023, yang menggambarkan dampak permasalahan yang dihadapi:

Tabel 1 : Target dan Realisasi Deviden Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Provinsi Riau Tahun 2019-2023

No	Tahun	Target (Dalam Milyar)	Realisasi (Dalam Milyar)	Persentase (%)
1	2019	138	83	60,14
2	2020	124	88	70,97
3	2021	148	117	79,05
4	2022	683	542	79,35
5	2023	940	907	96,48

Sumber : BPKAD Provinsi Riau, 2024

Analisis terhadap tabel 1 menunjukkan bahwa selama beberapa tahun terakhir, realisasi pendapatan deviden BUMD di Provinsi Riau tidak pernah mencapai target yang telah ditetapkan, meskipun jumlah realisasi cenderung meningkat dari tahun ke tahun. Peningkatan target dan realisasi yang signifikan pada tahun 2022 ini disebabkan PT Riau

Petroleum sudah mulai beroperasi dan mampu memberikan deviden kepada Pemerintah Provinsi Riau yang bersumber dari *participating interest* (PI).

Tercapainya kinerja organisasi juga dapat disebabkan dari budaya organisasi yang ada, karena budaya organisasi memainkan peran penting dalam kesuksesan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) di Provinsi Riau atau di manapun. Terdapat fenomena mengenai budaya organisasi yang ada pada Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) seperti : 1) Peraturan yang mengikat bahwa semua keputusan bisnis strategis yang dibuat direktur harus disetujui semua stakeholder. Dimana fakta ini menyebabkan terpasungnya ide-ide dan gagasan bisnis dari tim manajemen Badan Usaha Milik Daerah (BUMD); 2) Belum semua BUMD memiliki nilai-nilai budaya luhur sebagai penyemangat spirit bekerja.

Peran kepemimpinan dalam Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) atau dalam konteks organisasi manapun sangat penting. Kepemimpinan memiliki dampak yang signifikan pada arah, kinerja, dan budaya organisasi. Terdapat fenomena mengenai kepemimpinan yang ada pada Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) seperti : Proses rekrutmen untuk direksi dan komisaris perlu disesuaikan dengan tuntutan zaman, bahwa saat ini organisasi mampu tumbuh dan berkembang apabila dipimpin oleh orang-orang yang profesional, karena itu sudah saatnya pemegang saham dan pengambil kebijakan untuk dapat meninggalkan cara-cara lama dalam merekrut calon direksi dan komisaris.

Selain itu peran *Human Capital* juga sangat penting dalam kemajuan organisasi. Terdapat fenomena mengenai *human capital* yang ada pada Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) seperti : 1) BUMD masih mempertahankan karyawan-karyawan lama yang tidak produktif dan minim kompetensi. Dimungkinkan mereka direkrut tanpa proses yang seharusnya dilakukan sesuai dengan prosedur rekrutmen yang baku dan profesional; 2) karyawan yang masuk dalam kategori kurang memiliki kompetensi, tidak dilakukan sentuhan pemberdayaan untuk

meningkatkan kompetensi, seperti memberikan program pelatihan berbasis kompetensi. Dari sisi karyawan itu sendiri tidak ada upaya meningkatkan kapabilitas dirinya, yang pada akhirnya mereka hanya bekerja rutin minim inovasi yang menjadi beban berat bagi organisasi.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif adalah pendekatan yang baik untuk memahami dan menggambarkan karakteristik suatu fenomena atau situasi secara mendalam.

Dalam penelitian ini yang menjadi informan adalah pimpinan anggota dewan, pemerintah, pimpinan BUMD dan akademisi, yang dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 2 : Informan Penelitian

No	Subyek	Keterangan
1	Pemerintah	Key Informan
2	Pimpinan BUMD	Informan Utama
3	Anggota Dewan	Informan Pendukung
4	Akademisi	Informan Pendukung
5	BPKP	Informan Pendukung

Sumber: Data Peneliti 2024

HASIL

Berdasarkan hasil wawancara dengan *key informan*, informan utama dan pendukung, diperoleh temuan hasil penelitian seperti berikut :

1. Analisis Kinerja BUMD

Kinerja Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Provinsi Riau masih rendah, ini terlihat dari realisasi penyetoran deviden dimana tahun 2022 kebawah kontribusi Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Provinsi Riau terhadap Pendapatan Asli Daerah berkisar 2-3%. Namun mulai tahun 2022 mengalami peningkatan yaitu di atas 10%, ini terjadi karena mulai tahun 2022 PT Riau Petroleum yang mendapatkan *participating interest* (PI) 10%, telah mulai menyetorkan deviden.

2. Budaya Organisasi BUMD

a) Nilai

Direksi telah mengimplementasikan nilai-nilai yang ada di perusahaan dengan baik, dimana yang diimplementasikan adalah nilai-nilai budaya yang ada di perusahaan maupun nilai-nilai budaya yang di ambil dari visi dan misi perusahaan.

b) Norma

Direksi mampu menerapkan norma-norma yang ada di dalam perusahaan dengan baik, dimana Direksi senantiasa menjalankan komitmen dan bertindak sebagai *role model* serta selalu berkoordinasi dan kolaborasi dalam menerapkan norma dengan semua pegawai.

c) Komunikasi

Direksi masih kurang baik dalam melakukan komunikasi dengan stakeholder, terlihat dari masih ada Direksi yang belum melakukan kerjasama dengan pihak lain yang dikarenakan perusahaan yang dipimpin masih baru dan perusahaan juga belum membutuhkan kerja sama dengan pihak dalam menunjang kinerja perusahaan.

d) Inovasi

Direksi masih kurang baik dalam melakukan inovasi, karena belum semua Direksi mampu melakukan budaya inovasi. Dimana ada Direksi yang belum melakukan budaya inovasi, ini terhalang karena perusahaan masih baru sehingga masih fokus untuk mengerjakan usaha yang ada.

3. Kepemimpinan Strategik BUMD

a) Visi dan Misi

Visi dan Misi, berada dalam kategori baik, karena Direksi telah mampu menerapkan visi dan misi perusahaan, ini terlihat dari jajaran Direksi yang selalu berupaya optimal dalam mencapai target yang ditetapkan yang menjadi cerminan visi dan misi perusahaan.

b) Perencanaan

Perencanaan, berada dalam kategori baik, dimana Direksi mampu

membuat perencanaan, ini disebabkan mulai dari awal masa jabatan Direksi dituntut untuk membuat perencanaan strategik selama masa jabatan (lima tahun).

c) Koordinasi

Koordinasi, berada dalam kategori baik, dimana Direksi mampu melakukan koordinasi dari setiap tugas-tugas yang telah diberikan kepada pegawai. Ini terlihat dari kebijakan direksi yang melakukan delegasi tugas dan wewenang dan selalu menuntut setiap unit kerja menyampaikan laporan kinerja serta mengimplementasikan standar operasional prosedur.

d) Adaptasi

Adaptasi, berada dalam kategori kurang baik, dimana belum secara keseluruhan direksi mampu beradaptasi, baik itu dari perubahan teknologi maupun dari perubahan lingkungan. Ini terjadi karena adanya kendala seperti : modal untuk investasi teknologi, sumber daya manusia yang memiliki keahlian dibidang teknologi.

e) *Decesion Making*

Decesion Making, berada dalam kategori baik, karena Direksi mampu melakukan pengambilan keputusan dengan baik, akan tetapi untuk keputusan yang bersifat strategik akan selalu melibatkan *stakeholder*.

f) Kecerdasan Emosional

Kecerdasan Emosional, berada dalam kategori baik, dimana semua Direksi memiliki kecerdasan emosional yang baik, ini terlihat dari kemampuan direksi dalam menjalin hubungan dengan *stakeholder* maupun menjalin hubungan dengan semua karyawan perusahaan dan direksi mampu mengelola konflik dengan sangat baik serta memberikan motivasi kepada karyawan dengan cara memberikan bonus kepada

karyawan yang memiliki prestasi.

g) Kecerdasan Moral

Direksi memiliki kecerdasan moral yang kurang baik, terlihat dari kemampuan direksi dalam mempertanggungjawabkan setiap keputusan yang dibuat. Jika dilihat dari kontrak kerja memperlihatkan bahwa direksi tidak mampu menepati janji yang telah dibuat, akan tetapi direksi selalu konsisten dan berkomitmen dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab dalam pencapaian target perusahaan.

4. *Human Capital* BUMD

a) Pengalaman

Pengalaman, berada pada kategori kurang baik, dapat diketahui bahwa seluruh direksi memiliki pengalaman sebelum menjabat, akan tetapi masih ada direksi yang memiliki pengalaman di luar *core business* perusahaan.

b) Kompetensi

Kompetensi, Direksi memiliki kompetensi yang baik, ini terlihat dari sertifikasi yang dimiliki dan kemampuan melalui uji kelayakan dan kepatuhan saat seleksi wawancara ketika *rekrutmen*.

c) Pelatihan

Pelatihan, berada pada kategori baik, karena seluruh Direksi sebelum menjabat sebagai Direksi telah mengikuti berbagai pelatihan, ini dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan agar dapat menjalankan tugas semaksimal mungkin.

d) *Knowledge Management*

Knowledge Management, berada pada kategori kurang baik, terlihat dari Direksi telah mengimplementasikan *knowledge management* walau belum maksimal, ini dilakukan agar seluruh karyawan dapat meningkatkan pengalaman dan pengetahuan, namun dalam pengimplementasiannya terdapat kendala seperti rendahnya partisipasi maupun kemauan dari pada pegawai.

PEMBAHASAN

Menurut Prawirosentono dalam Sinambel bahwa hasil kerja yang dicapai secara individu atau secara institusi, yang berarti bahwa kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara perorangan atau berkelompok.

Secara keseluruhan dari hasil wawancara yang dilakukan di BUMD Provinsi Riau dapat dikatakan bahwa kinerja perusahaan masih rendah. Analisis Budaya Organisasi BUMD. Penelitian mengemukakan bahwa budaya organisasi telah diyakini sebagai nilai dasar dan tersebar di antara seluruh anggota organisasi dengan cara berinteraksi baik antar anggota atau anggota organisasi, yang terlihat dalam perilaku organisasi. Sehingga setiap anggota organisasi di dalam melaksanakan segala tugas harus mengedepankan profesionalisme, tanggung jawab, integritas, kerjasama, dan disiplin sesuai dengan aturan yang ada.

Secara keseluruhan dari hasil wawancara yang dilakukan di BUMD Provinsi Riau dapat dikatakan bahwa nilai-nilai dapat diimplementasikan oleh Direksi sudah baik. Penelitian mengemukakan bahwa budaya organisasi telah diyakini sebagai norma dan tersebar di antara seluruh anggota organisasi ini dapat terlaksana dengan cara sosial baik antar sesama anggota, yang terlihat dalam perilaku organisasi. Sehingga dalam melaksanakan tugas mengedepankan profesionalisme, tanggung jawab, integritas, kerjasama, dan disiplin sesuai dengan aturan yang berlaku. Secara keseluruhan dari hasil wawancara yang dilakukan di BUMD, dapat dikatakan Direksi mampu menerapkan norma-norma di dalam organisasi dengan baik.

Penelitian Sari organisasi yang menerapkan komunikasi yang efektif akan berhasil, seperti menerapkan komunikasi antara atasan kepada bawahanannya atau sebaliknya (komunikasi vertikal) dan juga komunikasi antar sesama karyawan (komunikasi horizontal) harus dilakukuan dengan baik. Komunikasi dalam organisasi sangat penting karena ini akan membentuk

harmonisasi, penyesuaian berbagai konflik internal, pencapaian tujuan, bahkan pengembangan organisasi. Secara keseluruhan dari hasil wawancara yang dilakukan di BUMD, komunikasi yang dimiliki direksi BUMD masih kurang baik.

Penelitian Fernanda & Frinaldi menyatakan bahwa budaya inovasi mampu membantu karyawan yang semula tidak memiliki ketrampilan dapat memiliki keterampilan. Secara keseluruhan dari hasil wawancara yang dilakukan di BUMD, inovasi yang dilakukan oleh direksi BUMD masih kurang baik.

Penelitian Sunarta menyatakan bahwa visi dan misi yang kuat akan membantu kepemimpinan menuju kesuksesan, karena kepemimpinan yang sukses merupakan kunci keberhasilan organisasi. Secara keseluruhan dari hasil wawancara yang dilakukan di BUMD, dikatakan bahwa Direksi telah menerapkan visi dan misi perusahaan dengan baik.

Penelitian Nahak & Ellitan menyatakan bahwa perlu adanya dukungan dari semua pihak di dalam organisasi agar perencanaan strategi yang telah dibuat mampu terlaksana demi tercapainya tujuan organisasi. Secara keseluruhan dari hasil wawancara yang dilakukan di BUMD, dapat dikatakan bahwa Direksi telah mampu membuat perencanaan untuk kemajuan perusahaan dengan baik.

Menurut Handoko koordinasi yang baik dari pimpinan akan menghasilkan suatu yang dapat mencapai tujuan jika dilakukan efisien dan efektif pada kegiatan-kegiatan didalam organisasi. Secara keseluruhan dari hasil wawancara yang dilakukan di BUMD, dapat dikatakan bahwa Direksi mampu untuk melakukan koordinasi dari setiap tugas-tugas kepada anggota tim dengan baik.

Penelitian Faridha kepemimpinan adaptif merupakan individu yang memiliki kemampuan untuk bertahan pada setiap permasalahan-permasalahan dari setiap level-level kepemimpinan, ini dimulai dari level rendah hingga tinggi. Secara keseluruhan dari hasil wawancara yang dilakukan di BUMD, adaptasi yang dilakukan direksi masih kurang

baik.

Penelitian Arina et al., menyatakan bahwa pemimpin sebagai seorang yang membuat keputusan, harus memiliki kepastian untuk membuat keputusan dalam pemecah masalah, negosiator, dan manajer alokasi sumber daya. Secara keseluruhan dari hasil wawancara yang dilakukan di BUMD, dapat dikatakan bahwa Direksi mampu melakukan pengambilan keputusan dengan baik.

Penelitian Amisha mengemukakan bahwa para pemimpin yang memiliki tingkat kecerdasan emosional yang tinggi menunjukkan kemampuan beradaptasi, ketahanan, dan efektivitas yang lebih besar dalam menavigasi kompleksitas lingkungan organisasi modern. Secara keseluruhan dari hasil wawancara yang dilakukan di BUMD, dapat dikatakan bahwa Direksi memiliki kecerdasan emosional yang baik.

Penelitian Baheshtifar et al., kecerdasan moral sangat terkait dengan efektivitas kepemimpinan dan pemimpin yang sukses pasti akan dihadapkan pada pilihan moral dan etika. Membangun kecerdasan moral adalah inisiatif yang berkelanjutan dan merupakan inisiatif yang harus selalu menjadi inti dari apa yang dilakukan organisasi. Secara keseluruhan dari hasil wawancara yang dilakukan di BUMD, dapat dikatakan bahwa Direksi memiliki kecerdasan moral yang kurang baik.

Penelitian Ilham karyawan yang mampu memiliki kinerja yang baik dan berkualitas ini terjadi disebabkan karena pengalaman yang telah mereka miliki. Secara keseluruhan dari hasil wawancara yang dilakukan di BUMD, dapat dikatakan bahwa Direksi telah memiliki pengalaman yang kurang baik.

Menurut pendapat Jamaran, dkk dalam Heriyanto menyatakan bahwa penggunaan kompetensi memiliki manfaat bagi organisasi seperti mampu menggerakkan sumber daya manusia untuk mencapai target yang akan dicapai organisasi. Hasil penelitian Wahyudi menunjukkan bahwa kinerja organisasi

didapatkan informasi bahwa untuk meningkatkan kinerja BUMD, dapat dilakukan pelatihan oleh BPSDM yang terfokus pada kompetensi teknis, manajerial dan sosiokultur. (2) Budaya Organisasi. Berdasarkan hasil wawancara yang dikemukakan oleh para informan didapatkan informasi bahwa untuk membangun budaya organisasi BUMD dapat dilakukan pelatihan oleh BPSDM yang terfokus pada kompetensi teknis, manajerial dan sosiokultur. (3) Berdasarkan hasil wawancara yang dikemukakan oleh para informan didapatkan informasi bahwa untuk meningkatkan kemampuan komisaris, direksi dan direktur dalam hal kepemimpinan strategik, maka BPSDM perlu memberikan pelatihan yang terfokus pada kompetensi teknis, manajerial dan sosiokultur. (4) *Human Capital*. Berdasarkan hasil wawancara yang dikemukakan oleh para informan didapatkan informasi bahwa agar *human capital* yang ada didalam BUMD mampu lebih baik lagi, maka BPSDM harus memberikan pelatihan-pelatihan yang terfokus kepada kompetensi teknis, manajerial dan sosiokultur.

Tabel 4. Strategi Peningkatan Kinerja BUMD Provinsi Riau

	INTERNAL FACTORS	
	STRENGTHS (+)	WEAKNESSES (-)
EFAS	(S1) Dukungan permodalan yang kuat	(W1) Belum adanya budaya kerja BUMD
	(S2) Memiliki mitra bisnis	(W2) Tenaga ahli yang terbatas
	(S3) Pendidikan direksi	(W3) Rekrutmen direksi masih dari internal perusahaan saja
EXTERNAL FACTORS	(S4) Kompetensi direksi	(W4) Direksi yang telah diterima tidak diberikan pelatihan sebagai bekal dalam menjalankan BUMD
OPPORTUNITIES (+)	STRENGTHS (+) / OPPORTUNITIES (+) STRATEGY	WEAKNESSES (-) / OPPORTUNITIES (+) STRATEGY
(O1) Peluang kerja sama dengan berbagai pihak	Membuka usaha baru	Pemerintah dan BUMD harus bersama-sama membuat budaya kerja BUMD sejalan dengan budaya lokal/daerah
(O2) Komitmen pemerintah menjadikan BUMD sebagai sumber PAD	Melakukan kerja sama dengan BUMD maupun dengan perusahaan swasta	Melakukan rekrutmen secara terbuka agar kompetensi karyawan yang memiliki kompetensi, dan harus memperhatikan pengalaman kerja pelamar yang sesuai dengan jenis usaha perusahaan
(O3) Meningkatkan kesejahteraan masyarakat	Pemerintah dapat membuat kebijakan perusahaan swasta harus melakukan kerja sama dengan BUMD	Memberikan pelatihan kepada karyawan agar kompetensi karyawan meningkat dengan melibatkan BPSDM Provinsi Riau
(O4) Peluang pasar		Direksi yang baru diterima diberikan pelatihan dengan melibatkan BPSDM Provinsi Riau
(O5) Kebijakan pemerintah		
THREATS (-)	STRENGTHS (+) / THREATS (-) STRATEGY	WEAKNESSES (-) / THREATS (-) STRATEGY
(T1) Campur tangan pemerintah dalam	Memberikan keleluasaan direksi	Saat melakukan rekrutmen pemerintah tidak boleh campur

manajemen perusahaan	untuk mengelola manajemen perusahaan	tangan agar perusahaan dapat memperoleh calon yang kompeten
(T2) Perkembangan teknologi	Melakukan inovasi teknologi untuk kemajuan perusahaan	Peningkatan profesionalisme SDM
(T3) Masuknya pesaing baru	Sinergisitas BUMD lain untuk meminimalisir persaingan usaha	

Sumber : Data Olahan 2024

Selain itu juga dapat dilakukan kebijakan-kebijakan strategis sesuai dengan variabel-variabel dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

1) Kebijakan Strategis Variabel Kinerja

Berdasar hasil temuan melalui *focus group discussion* (FGD) dan wawancara, dimana kinerja BUMD masih belum mampu mendorong pertumbuhan ekonomi daerah, maka perlu dibuat kebijakan-kebijakan khusus yaitu sebagai berikut : a) Diperlukan kebijakan dan aturan dari pemerintah agar semua unsur pimpinan BUMD baik direksi maupun komisaris perlu memiliki kompetensi di bidang manajemen kinerja ini dapat dilakukan dengan melakukan kerja sama dengan BPSDM dalam memberikan pelatihan-pelatihan. Dimulai dari konsep dasar manajemen kinerja, sampai dengan upaya meningkatkan kinerja organisasi, serta perlu dipersiapkan kurikulum manajemen kinerja BUMD. b) Perlu dibentuk forum pengelola BUMD, yang anggota-anggotanya adalah unsur pimpinan BUMD guna merumuskan model peningkatan kinerja BUMD.

2) Kebijakan strategis variabel budaya organisasi yaitu sebagai berikut :

(a) Perlu ada persamaan persepsi dan persamaan visi tentang budaya pengelolaan BUMD. Sebagai BUMD, maka para pengelola BUMD harus memahami nilai-nilai dasar yang menjadi panduan dalam mengelola BUMD karena itu seluruh unsur pimpinan termasuk direksi dan komisaris BUMD harus mampu menanamkan nilai-nilai budaya kepada seluruh karyawan dan *stakeholder* lainnya. (b) Perlu diciptakan nilai budaya bersama / *Core Values* dari BUMD yang dimiliki Pemprov Riau mengacu kepada kearifan lokal dapat diterjemahkan dan diwujudkan dalam

sikap perilaku kerja. Hal tersebut memerlukan komitmen semua pihak. Diperlukan tim penyusun kurikulum budaya kerja BUMD.

- 3) Aspek kepemimpinan, untuk kepemimpinan BUMD, diperlukan kebijakan-kebijakan sebagai berikut : (a) Kebijakan sosialisasi tentang Kepemimpinan team bagi para pengelola BUMD. (b) Perlunya penetapan sistem rekrutmen pemimpin baik direksi maupun komisaris BUMD, sistem tersebut bisa disusun bersama dari semua unsur BUMD ikut terlibat, sehingga menjadi sebuah buku panduan tentang sistem *rekrutmen* pejabat BUMD.
- 4) *Human capital* pada BUMD perlu dibangun secara berkesinambungan : a) Menciptakan *human capital* yang memiliki daya saing, semua karyawan BUMD hendaknya memiliki kemampuan untuk pengembangan diri. Hal tersebut bisa dicapai jika didukung dengan sistem rekrutmen yang profesional baik untuk manajerial maupun operasional. Selain itu juga setelah karyawan diterima maka perlu diberikan pelatihan, dalam hal ini dapat mengandeng BPSDM sebagai instansi yang dapat menyediakan narasumber dalam pelatihan. b) Program pelatihan yang berkelanjutan untuk karyawan operasional, sehingga seluruh karyawan mampu meningkatkan kapasitas dirinya. Dalam program ini juga dapat melakukan kerja sama dengan BPSDM untuk menyediakan narasumber dalam pelatihan-pelatihan yang akan dilakukan

SIMPULAN

Dari hasil pelaksanaan penelitian ini didapatkan hasil dan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut;

- 1) Kinerja BUMD Provinsi Riau, berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penulis yaitu: kinerja BUMD masih rendah, ini terlihat dari realisasi penyetoran deviden dimana tahun 2022 kebawah kontribusi BUMD terhadap Pendapatan Asli

Daerah berkisar 2-3%. Namun mulai tahun 2022 mengalami peningkatan yaitu di atas 10%, ini terjadi karena mulai tahun 2022 PT Riau Petroleum yang mendapatkan *participating interest* (PI) 10%, telah mulai menyetorkan deviden.

- 2) Budaya Organisasi di BUMD Provinsi Riau, berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penulis, dimana indikator nilai dan norma sudah diimplementasikan dengan baik, namun indikator komunikasi dan inovasi masih kurang baik. Disamping itu BUMD juga belum memiliki *Core Values* yang sama.
- 3) Kepemimpinan Strategis di BUMD Provinsi Riau, berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penulis, dimana indikator visi dan misi, perencanaan, koordinasi, *decesion making*, kecerdasan emosional sudah baik dilakukan, akan tetapi indikator adaptasi dan kecerdasan emosional masih kurang baik.
- 4) *Human Capital* di BUMD Provinsi Riau, berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penulis, dimana indikator kompetensi dan pelatihan sudah baik, akan tetapi indikator pengalaman dan *knowledge management* masih kurang baik.
- 5) Dalam melakukan pengembangan kompetensi agar kineja semakin meningkat perlu memperhatikan kompetensi teknis, kompetensi manajerial dan kompetensi sosiokultur, hal ini dapat dilakukan jika BUMD melakukan kerja sama dengan BPSDM.
- 6) Pengembangan kompetensi dalam membangun budaya organisasi, mengembangkan kepemimpinan strategik dan membentuk *human capital* yang lebih baik, maka BPSDM berperan dalam memberikan pelatihan-pelatihan

yang yang terfokus pada kompetensi teknis, kompetensi manajerial dan kompetensi sosiokultur.

- 7) Strategi peningkatan kinerja yaitu dengan memperhatikan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.
- 8) Direksi BUMD dan pemegang saham harus bahu-membahu menciptakan kebijakan yang tetap memperhatikan kemajuan dan tujuan perusahaan

DAFTAR RUJUKAN

- Amisha, B. (2024). Peran Kecerdasan Emosional dalam Kepemimpinan dan Organisasi Kinerja di Indonesia. *Jurnal Psikologi Internasional*, 9(2), 1–12.
- Arina, Y., Febrianti, H., Sabandi, A., & Alkadri, H. (2023). Peran Pemimpin Dalam Pengambilan Keputusan. *Jurnal Of Social Science Research*, 3(2), 743–753.
- Baheshtifar, M., Esmaeli, Z., & Nekoie, M. (2018). Pengaruh Kecerdasan Moral Terhadap Kepemimpinan. *Jurnal Ekonomi, Keuangan dan Ilmu Administrasi Eropa*, 2(43), 6–11.
- Faridha, E. N. (2023). Pentingnya Kepemimpinan Adaptif dalam Organisasi. *Jurnal Buletin KPIN*, 9(15), 1–10.
- Fernanda, M., & Frinaldi, A. (2023). Inovasi Budaya Organisasi Dalam Menciptakan Perilaku Inovatif Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mandailing Nata. *Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan (JISIP)*, 7(2), 855–865.
- Handoko, T. H. (2019). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. BPFE.
- Heriyanto, S. (2018). Hubungan Kepemimpinan, Kompensasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Human Capital dan Learning Center PT. Krakatau Stell Cilegon. *Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 14(1), 132–140.
- Ilham, M. (2022). Peran Pengalaman Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan: Suatu Tinjauan Teoritis Dan Empiris. *Jurnal Magister Manajemen Universitas Mataram*, 11(1), 13–20.
- Isnaini, L. (2020). Membudayakan Nilai-Nilai Budaya Organisasi Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jambi. *Jurnal Prajaiswara*, 1(1), 49–67.
- Moleong, L. J. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Nahak, M., & Ellitan, L. (2023). Peran Perencanaan Strategik dan Kepemimpinan Strategik dalam Membangun Kinerja Organisasi Publik. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 2(9), 3986–3999.
- Nawawi, I. (2016). *Manajemen Pengetahuan /Knowledge Management*. Galia Indonesia.
- Sari, M. (2021). Peran Komunikasi Dalam Budaya Organisasi. *Jurnal JUITIK*, 1(2), 1–9.
- Sinambela, L. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Sunarta. (2019). Peran Visi Bagi Pemimpin Organisasi Di Tengah Era Globalisasi. *Informasi*, 2(XXXV), 26–34.
- Syarkani. (2017). Peranan Diklat Dalam Meningkatkan Kinerja Pada Kantor Kesatuan Polisi Pamong Praja Kota Banjarbaru. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, 3(1), 7–15.
- Wahyudi, F. (2014). Peran Kompetensi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Bagian Sosial Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur. *Jurnal Paradigma*, 3(2), 186–197.