



SEKRETARIAT DPRD
PROVINSI JAWA TENGAH



| 2025

AB

BERDIKARI (PERSERODA)

KAJIAN PENGUATAN KONTRIBUSI BUMD TERHADAP

PENDAPATAN ASLI DAERAH (PAD)



LAPORAN AKHIR



KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga Laporan Akhir **Kajian Penguatan Kontribusi BUMD terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD)** ini dapat diselesaikan dengan baik. Kami berharap kajian ini dapat memberikan kontribusi positif dalam mendukung pengelolaan anggaran yang efektif dan efisien di Jawa Tengah.

Kami mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dan kontribusi dalam penyusunan kajian ini. Ucapan terima kasih khusus disampaikan kepada pemerintah provinsi, instansi terkait yang telah memberikan data, masukan, dan pandangan yang berharga dalam proses penyusunan dokumen ini.

Kontribusi BUMD terhadap PAD masih terbatas meskipun terjadi peningkatan pendapatan, dengan Bank Jateng sebagai penyumbang terbesar. Namun, sebagian besar BUMD lainnya masih menghadapi tantangan dalam meningkatkan kinerja keuangan. Regulasi yang membatasi fleksibilitas investasi dan ekspansi bisnis menjadi kendala utama, diikuti oleh kurangnya transparansi dalam pelaporan keuangan dan pengawasan berbasis kinerja. Selain itu, banyak BUMD masih bergantung pada model bisnis lama tanpa inovasi signifikan serta memiliki sinergi yang terbatas dengan sektor swasta. Sehingga kajian ini disusun untuk melakukan penguatan terhadap BUMD di Jawa Tengah sehingga dapat memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap PAD Provinsi Jawa Tengah itu sendiri.

Kami menyadari bahwa kajian ini masih memiliki kekurangan, sehingga kami terbuka terhadap saran dan kritik yang membangun. Semoga kajian ini bermanfaat bagi seluruh pihak yang berkepentingan, khususnya dalam meningkatkan pengelolaan anggaran yang lebih baik di masa mendatang.

Tim Penyusun



RINGKASAN

Pemerintah Provinsi Jawa Tengah memiliki beberapa Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang memperoleh penyertaan modal daerah sesuai dengan Peraturan Daerah Provinsi Jawa Tengah Nomor 10 Tahun 2019. Pada tahun 2023, realisasi penerimaan dari 11 BUMD mencapai Rp 512,7 miliar, tetapi hanya menyumbang 35% terhadap PAD, sementara pajak daerah mendominasi 82,2%. Tantangan utama meliputi kinerja keuangan yang bervariasi, ketergantungan pada modal pemerintah, tata kelola yang belum optimal, kurangnya inovasi, serta tingginya beban operasional yang menghambat profitabilitas.

Kajian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif untuk memahami peran, kinerja, serta kendala yang dihadapi BUMD dalam meningkatkan PAD. Data dikumpulkan dari dokumen kebijakan, laporan keuangan BUMD. Metode analisis yang digunakan meliputi analisis eksploratif untuk menggali permasalahan utama dalam pengelolaan BUMD, analisis rasio keuangan untuk membandingkan indikator seperti ROA, ROE, dan Cash Ratio dalam mengukur profitabilitas serta efisiensi operasional, evaluasi kelembagaan dalam menilai efektivitas tata kelola dan struktur organisasi, serta penyusunan strategi dan arah kebijakan untuk meningkatkan kontribusi BUMD terhadap PAD.

Berdasarkan hasil analisis, ditemukan bahwa kontribusi BUMD terhadap PAD masih terbatas meskipun ada peningkatan pendapatan. Bank Jateng tetap menjadi penyumbang terbesar, sementara BUMD lainnya masih belum menunjukkan kinerja maksimal. Regulasi yang membatasi fleksibilitas investasi dan ekspansi bisnis menjadi kendala utama, diikuti oleh kurangnya transparansi dalam pelaporan keuangan dan pengawasan berbasis kinerja. Dari sisi kinerja keuangan, beberapa BUMD seperti PT ASKRIDA dan Bank Jateng memiliki ROE tinggi, sementara PT PRPP mengalami ROE negatif, menunjukkan adanya kesenjangan dalam profitabilitas. Selain itu, banyak BUMD masih bergantung pada model bisnis lama tanpa inovasi signifikan, serta sinergi dengan sektor swasta yang masih terbatas. Tingginya beban operasional dan ketergantungan pada APBD juga menjadi faktor yang menghambat optimalisasi laba BUMD, sehingga perlu adanya strategi pengelolaan keuangan yang lebih efektif.

Kesimpulannya, BUMD di Jawa Tengah memiliki peran penting dalam meningkatkan PAD, tetapi kontribusinya masih jauh dari optimal. Tantangan utama yang dihadapi meliputi regulasi yang membatasi fleksibilitas, tata kelola yang belum optimal, kinerja keuangan yang bervariasi, serta kurangnya inovasi dan daya saing. Untuk mengatasi permasalahan tersebut, diperlukan reformasi regulasi dan



kebijakan yang lebih fleksibel untuk mendorong investasi, penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) guna meningkatkan transparansi dan akuntabilitas, serta diversifikasi usaha melalui inovasi bisnis berbasis teknologi dan kemitraan dengan sektor swasta dalam skema *Public-Private Partnership* (PPP). Selain itu, optimalisasi manajemen keuangan dan peningkatan efisiensi operasional perlu dilakukan agar BUMD tidak lagi bergantung pada APBD. Penguatan kapasitas SDM dan implementasi sistem digital dalam pelaporan keuangan juga menjadi langkah strategis yang dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan BUMD.



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
RINGKASAN	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL.....	vi
DAFTAR GAMBAR.....	vii
GLOSARIUM	viii
SINGKATAN	xi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Maksud, Tujuan dan Saran	2
1.3 Landasan Hukum.....	3
1.4 Sistematika Penulisan.....	3
BAB 2 TINJAUAN TEORI DAN KONSEP	5
2.1 Teori Negara Kesejahteraan (<i>Welfare State Theory</i>).....	5
2.2 Teori Penyelenggaraan Pemerintah Daerah	7
2.3 Konsep Pengelolaan Keuangan Daerah	8
2.4 Teori Tata Kelola Perusahaan (<i>Good Corporate Governance</i>)	12
BAB 3 METODOLOGI PEKERJAAN	14
3.1 Pendekatan Kajian	14
3.2 Metodologi Kajian	14
3.3 Variabel Penelitian	16
3.4 Kerangka Pikir	17
BAB 4 GAMBARAN UMUM PROVINSI JAWA TENGAH	19
4.1 Aspek Geografi	19
4.2 Aspek Demografi.....	21
4.3 Aspek Kesejahteraan Masyarakat	27
4.4 Aspek Keuangan Daerah	27
4.5 Gambaran Umum BUMD di Jawa Tengah.....	31
BAB 5 HASIL DAN PEMBAHASAN	48
5.1 Regulasi Terkait BUMD di Jawa Tengah.....	48
5.1.1 Kewenangan Pemerintah Daerah terkait BUMD	48
5.1.2 Regulasi Terkait BUMD.....	51
5.2 Analisis Evaluasi BUMD.....	57
5.2.1 Analisis Laporan keuangan BUMD Jawa Tengah	57
5.2.2 Analisis Kinerja Keuangan BUMD Jawa Tengah	73
5.3 Analisis Kelembagaan	80
5.4 Isu dan Permasalahan BUMD Jawa Tengah	84



5.5 Strategi Penguatan Kontribusi BUMD Jawa Tengah	87
BAB 6 PENUTUP	91
6.1 Kesimpulan	91
6.2 Rekomendasi.....	92
DAFTAR PUSTAKA	93



DAFTAR TABEL

Tabel 3-1 Variabel penelitian.....	17
Tabel 4-1 Luas Wilayah menurut Kabupaten/Kota di Provinsi Jawa Tengah	20
Tabel 4-2 Jumlah Penduduk Menurut Kecamatan di Provinsi Jawa Tengah, 2025 .21	
Tabel 4-3 Jumlah Penduduk Provinsi Jawa Tengah berdasarkan Kelompok Umur dan Jenis Kelamin	25
Tabel 4-4 Jumlah dan Persentase Penduduk Miskin Provinsi Jawa Tengah	27
Tabel 4-5 Realisasi Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah (Juta Rupiah) Tahun 2022 – 2024.....	28
Tabel 4-6 Realisasi Belanja Daerah Provinsi Jawa Tengah Tahun 2023 - 2024.....	30
Tabel 4-7 Jumlah Modal Dasar PT BPR BKK (Perseroda)	31
Tabel 5-1 Jumlah Modal Dasar PT BPR BKK (Perseroda)	48
Tabel 5-2 Analisis Regulasi terkait BUMD	51
Tabel 5-3 Kondisi Keuangan PT. BPR BKK SE-JATENG	57
Tabel 5-4 Kondisi Keuangan PT.Bank Jateng	59
Tabel 5-5 Kondisi Keuangan PT.Jamkrida Jateng	60
Tabel 5-6 Kondisi Keuangan PT.JPEN	62
Tabel 5-7 Kondisi Keuangan PT.JTAB	64
Tabel 5-8 Kondisi Keuangan PT.PRPP	65
Tabel 5-9 Kondisi Keuangan PT.SPJT	67
Tabel 5-10 Kondisi Keuangan PT.TUJT	68
Tabel 5-11 Kondisi Keuangan PT.KIW	70
Tabel 5-12 Kondisi Keuangan PT.ASKRIDA	72
Tabel 5-13 Kondisi Cash ratio BUMD di Jawa Tengah	73
Tabel 5-14 Kondisi Return Of Asset BUMD di Jawa Tengah	76
Tabel 5-15 Kondisi Return Of Asset BUMD di Jawa Tengah	78
Tabel 5-16 Analisis Kelembagaan terkait BUMD Jawa Tengah.....	81
Tabel 5-17 Permasalahan BUMD di Jawa Tengah.....	84
Tabel 5-18 Isu dan permasalahan BUMD Jawa Tengah	85
Tabel 5-19 Roadmap Penguatan Peran BUMD di Jawa Tengah.....	87



DAFTAR GAMBAR

Gambar 3-1 Kerangka Pikir penyusunan Kajian	18
Gambar 4-1 Peta Administrasi Wilayah Provinsi Jawa Tengah.....	19
Gambar 4-2 Jumlah Penduduk Provinsi Jawa Tengah, 2024	23
Gambar 4-3 Kepadatan Penduduk Provinsi Jawa Tengah, 2023.....	24
Gambar 4-4 Rasio Jenis Kelamin Penduduk Provinsi Jawa Tengah berdasarkan Umur	26
Gambar 4-5 Komponen PAD Tahun 2024	29
Gambar 5-1 Kondisi Keuangan PT.BPR BKK	58
Gambar 5-2 Kondisi Keuangan PT.BANK JATENG	60
Gambar 5-3 Kondisi Keuangan PT. Jamkrida	61
Gambar 5-4 Kondisi Keuangan PT. JPEN	63
Gambar 5-5 Kondisi Keuangan PT. JTAB.....	64
Gambar 5-6 Kondisi Keuangan PT.PRPP	66
Gambar 5-7 Kondisi Keuangan PT.SPJT.....	67
Gambar 5-8 Kondisi Keuangan PT.TUJT.....	69
Gambar 5-9 Kondisi Keuangan PT.KIW	71
Gambar 5-10 Kondisi Keuangan PT. ASKRIDA	72
Gambar 5-11 Kolaboratif sistem dalam penguatan kontribusi BUMD terhadap PAD Jawa Tengah	82



GLOSARIUM

1. **Otonomi Daerah** adalah kewenangan daerah untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat berdasarkan prakarsanya sendiri sesuai dengan aspirasi dan peraturan perundang-undangan yang berlaku
2. **Pendapatan Asli Daerah (PAD)** yaitu sumber keuangan daerah yang digali dari wilayah daerah yang bersangkutan yang terdiri dari hasil pajak daerah, retribusi daerah, pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan dan lain-lain pendapatan asli daerah yang sah.
3. **Hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan** merupakan hasil yang diperoleh dari pengelolaan kekayaan yang terpisah dari pengelolaan APBD.
4. **Badan Usaha Milik Daerah (BUMD)** dapat disebut sebagai badan usaha milik negara yang dikelola oleh pemerintah daerah. BUMD juga dapat disebut sebagai perusahaan daerah yaitu perusahaan yang didirikan oleh pemerintah daerah yang modalnya sebagian/seluruhnya dimiliki oleh pemerintah daerah dan pendiriannya ditetapkan melalui Peraturan Daerah (Perda).
5. **Permodalan Perumda** adalah BUMD yang seluruh modalnya dimiliki oleh satu daerah dan tidak terbagi atas saham.
6. **Permodalan PERSERODA** adalah BUMD yang berbentuk perseroan terbatas yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruhnya atau paling sedikit 51% sahamnya dimiliki oleh satu daerah.
7. **Cash Ratio** adalah rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan suatu perusahaan dalam menggunakan aktiva lancar tanpa persediaan untuk membayar utang jangka pendeknya.
8. **Return on Asset** menunjukkan persentase seberapa menguntungkan aset suatu perusahaan dalam menghasilkan pendapatan.
9. **Return on Equity** adalah ukuran profitabilitas suatu bisnis dibandingkan dengan ekuitasnya.
10. **Aset atau aktiva** adalah semua sumber ekonomi atau nilai suatu kekayaan oleh suatu entitas tertentu dengan harapan memberikan manfaat ekonomi dan sosial yang dapat diukur dalam satuan uang.
11. **Ekuitas** adalah jumlah uang yang akan dikembalikan kepada pemegang saham suatu perusahaan, jika seluruh aset perusahaan dicairkan dan seluruh hutang perusahaan dibayar.



12. **Pendapatan (Perusahaan)** adalah jumlah uang yang diterima oleh perusahaan atau organisasi dari kegiatan aktivitasnya seperti penjualan produk dan/atau jasa kepada pelanggan.
13. **Tax Ratio** adalah Perbandingan antara penerimaan pajak dengan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB), yang menunjukkan tingkat efektivitas pemungutan pajak
14. **Good Corporate Governance (GCG)** adalah Prinsip tata kelola perusahaan yang mengutamakan transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan kewajaran
15. **Perseroan Daerah (Perseroda)** adalah BUMD berbentuk perseroan terbatas yang modalnya terbagi dalam saham, dengan kepemilikan daerah minimal 51%
16. **Public-Private Partnership (PPP)** adalah Skema kerja sama antara pemerintah dan sektor swasta dalam pembangunan infrastruktur dan layanan publik.
17. **Laba Bersih** adalah Pendapatan setelah dikurangi semua biaya operasional, pajak, dan beban lainnya
18. **Produk Domestik Regional Bruto (PDRB)** adalah Nilai total barang dan jasa yang dihasilkan oleh suatu daerah dalam periode tertentu
19. **Debt to Equity Ratio (DER)** adalah Rasio yang mengukur jumlah utang dibandingkan dengan modal sendiri perusahaan
20. **Dividend Payout Ratio** adalah Rasio yang menunjukkan persentase laba bersih yang dibagikan kepada pemegang saham dalam bentuk dividen
21. **Net Profit Margin (NPM)** adalah Persentase laba bersih dibandingkan dengan total pendapatan, menunjukkan efisiensi dalam menghasilkan keuntungan
22. **EBIT** adalah laba operasional suatu perusahaan sebelum dikurangi beban bunga dan pajak. EBIT mencerminkan profitabilitas inti perusahaan dari aktivitas operasionalnya, tanpa memperhitungkan dampak struktur permodalan (utang) dan kebijakan pajak.
23. **Aset** adalah sumber daya yang dimiliki atau dikendalikan oleh individu, perusahaan, atau pemerintah yang memiliki nilai ekonomi dan diharapkan dapat memberikan manfaat di masa depan. Aset dapat berupa uang tunai, properti, peralatan, hak paten, atau investasi yang digunakan untuk menghasilkan pendapatan atau mendukung operasional suatu entitas.
24. **Likuiditas** adalah kemampuan suatu individu, perusahaan, atau institusi untuk memenuhi kewajiban keuangan jangka pendeknya dengan menggunakan aset yang dimiliki tanpa mengalami kesulitan finansial. Likuiditas juga mengacu pada seberapa cepat dan mudah suatu aset dapat dikonversi menjadi uang tunai tanpa kehilangan nilai yang signifikan.



25. **Kepala Daerah Yang Mewakili Pemerintah Daerah Dalam Kepemilikan Kekayaan Daerah Yang Dipisahkan (KPM)** adalah representasi dari Pemerintah Daerah sebagai pemilik modal.
26. **Rapat Umum Pemegang Saham adalah** rapat bagi seluruh pemegang saham dalam suatu perusahaan untuk mengambil keputusan penting yang tidak diberikan kepada Direksi atau Dewan Komisaris.
27. **Kepala Daerah** adalah pimpinan eksekutif di wilayah daerah otonom, yang disebut sebagai gubernur di tingkat provinsi, bupati di tingkat kabupaten, dan walikota di tingkat kota. Mereka bertanggung jawab untuk menjalankan urusan pemerintahan daerah dan mewakili daerahnya di berbagai bidang.
28. **Dana Alokasi Umum** adalah dana yang dialokasikan oleh pemerintah pusat kepada pemerintah daerah, bersumber dari pendapatan APBN, dengan tujuan untuk pemerataan kemampuan keuangan antardaerah dan mendanai kebutuhan daerah dalam pelaksanaan desentralisasi.
29. **Dana Alokasi Khusus** adalah dana yang dialokasikan dari APBN (Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara) kepada daerah tertentu untuk membantu mendanai kegiatan khusus yang merupakan urusan daerah dan sesuai dengan prioritas nasional.
30. **Pajak Daerah** adalah kontribusi wajib kepada Daerah yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan Undang-Undang, dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan Daerah bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat.



SINGKATAN

APBD	:	Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah
KDH	:	Kepala Daerah
WKDH	:	Wakil Kepala Daerah
PNS	:	Pegawai Negeri Sipil
PAD	:	Pendapatan Asli Daerah
DAU	:	Dana Alokasi Umum
DAK	:	Dana Alokasi Khusus
BKD	:	Badan Kepegawaian Daerah
BPKAD	:	Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah
PDRB	:	Produk Domestik Regional Bruto
OPD	:	Organisasi Perangkat Daerah
SKPD	:	Satuan Kerja Perangkat Daerah
PPKD	:	Pejabat Pengelola Keuangan Daerah
PA	:	Pengguna Anggaran
ROA	:	<i>Return Of Asset</i>
ROE	:	<i>Return on Equity</i>
GCG	:	<i>Good Corporate Governance</i>
PPP	:	<i>Public-Private Partnership</i>
NPM	:	<i>Net Profit Margin</i>
DER	:	<i>Debt to Equity Ratio</i>
KPM	:	Kepala Daerah yang mewakili Pemerintah Daerah dalam kepemilikan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan
RUPS	:	Rapat Umum Pemegang Saham



BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pertumbuhan ekonomi merupakan salah satu indikator utama dalam mengukur keberhasilan pembangunan suatu daerah. Dalam era globalisasi dan persaingan investasi yang semakin ketat, setiap daerah dituntut untuk mampu mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempromosikan potensi ekonominya agar dapat menarik investasi yang berkelanjutan. Investasi yang tepat akan berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan masyarakat, penciptaan lapangan kerja, serta penguatan daya saing daerah.

Pemerintah daerah Sebagai perpanjangan tangan pemerintah pusat memiliki kewenangan luas dalam mengelola pertumbuhan ekonomi di wilayahnya. Kewenangan ini diberikan melalui konsep otonomi daerah yang diatur dalam **Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah**. Dalam aturan tersebut, pemerintah daerah memiliki hak untuk mengatur dan mengelola sumber daya yang ada guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat, termasuk dalam aspek pengelolaan keuangan daerah.

Penguatan keuangan dan fiskal daerah merupakan faktor penting dalam mendukung keberlanjutan pembangunan. Salah satu sumber utama pendapatan daerah adalah **Pendapatan Asli Daerah (PAD)**, yang terdiri dari **pajak daerah, retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, serta pendapatan lainnya yang sah**. Optimalisasi penerimaan PAD menjadi sangat penting karena berdampak langsung pada peningkatan kualitas layanan publik dan pembangunan daerah yang lebih mandiri.

Salah satu instrumen penting dalam meningkatkan PAD adalah melalui pengelolaan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang **BUMD** menyebutkan bahwa tujuan pendirian BUMD meliputi:

Memberikan manfaat bagi perkembangan ekonomi daerah;

- a. Menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu bagi kebutuhan masyarakat sesuai karakteristik daerah; serta
- b. Memperoleh laba dan/atau keuntungan untuk mendukung keuangan daerah.



Pemerintah Provinsi Jawa Tengah memiliki beberapa BUMD yang memperoleh penyertaan modal daerah, sebagaimana diatur dalam **Peraturan Daerah Provinsi Jawa Tengah Nomor 10 Tahun 2019 tentang penyertaan modal pemerintah daerah**. Beberapa BUMD utama yang berkontribusi terhadap PAD antara lain **Bank Jateng, PT BPR - BKK Jateng, PT Sarana Pembangunan Jateng, dan PDAB Tirta Utama**. Berdasarkan data dari **Badan Pengelola Pendapatan Daerah (Bapenda) Provinsi Jawa Tengah**, realisasi penerimaan dari 11 BUMD milik Provinsi Jawa Tengah mencapai **Rp 512,7 miliar** pada tahun 2023, dengan penyumbang terbesar berasal dari **Bank Jateng sebesar Rp 375,8 miliar**.

Meskipun terjadi peningkatan penerimaan, kontribusi laba BUMD terhadap total PAD masih relatif kecil. **Rata-rata kontribusi laba BUMD terhadap PAD hanya mencapai 0,5%**, sementara pajak daerah masih menjadi sumber utama dengan kontribusi mencapai **81%**. Pada tahun 2023, total aset 10 BUMD milik Pemerintah Provinsi Jawa Tengah mencapai **Rp 126 triliun**, namun nilai dividen yang dihasilkan hanya sebesar **Rp 600 miliar**. Rendahnya kontribusi ini menunjukkan bahwa masih terdapat tantangan dalam optimalisasi peran BUMD sebagai sumber pendapatan daerah.

Oleh karena itu, diperlukan kajian komprehensif yang dapat mengidentifikasi tantangan serta merumuskan strategi penguatan kontribusi BUMD terhadap PAD. Kajian ini bertujuan untuk mengevaluasi kinerja BUMD secara objektif, menganalisis efektivitas pengelolaan aset, serta mengembangkan strategi diversifikasi usaha yang lebih inovatif dan berorientasi pada peningkatan pendapatan daerah. Dengan langkah strategis yang tepat, Pemerintah Provinsi Jawa Tengah diharapkan dapat meningkatkan daya saing ekonomi daerah serta mendorong pembangunan yang lebih berkelanjutan dan mandiri.

1.2 Maksud, Tujuan dan Saran

Maksud dari kegiatan penyusunan Kajian Penguatan Kontribusi BUMD terhadap PAD yaitu memberikan panduan guna mengetahui rencana dari tantangan penguatan kontribusi BUMD terhadap PAD di Provinsi Jawa Tengah.

Adapun tujuan khusus Penyusunan Kajian Penguatan Kontribusi BUMD terhadap PAD adalah sebagai berikut:

1. Melakukan identifikasi dan analisis regulasi terkait pengelolaan BUMD serta kewenangan pemerintah provinsi dalam mengelola BUMD.
2. Melakukan evaluasi terhadap struktur organisasi dan mekanisme tata kelola BUMD untuk memastikan efektivitas dan efisiensi dalam mendukung peningkatan PAD.



3. Melakukan identifikasi isu-isu strategis yang mempengaruhi kinerja BUMD dalam meningkatkan PAD, baik dari aspek ekonomi, sosial, maupun teknologi.
4. Melakukan analisis dan rekomendasi terhadap arah kebijakan Penguatan Kontribusi BUMD terhadap PAD

1.3 Landasan Hukum

Landasan hukum yang digunakan dalam Penyusunan Kajian Penguatan Kontribusi BUMD terhadap PAD di Provinsi Jawa Tengah sebagai berikut:

1. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, sebagaimana telah diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah;
2. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara;
3. Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah;
4. Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 42, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6322);
5. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 118 Tahun 2018 tentang Rencana Bisnis, Rencana Kerja dan Anggaran, Kerja Sama, Pelaporan dan Evaluasi Badan Usaha Milik Daerah;
6. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 52 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengelolaan Investasi Pemerintah Daerah;
7. Peraturan Daerah Provinsi Jawa Tengah Nomor 10 Tahun 2019 Tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Provinsi Jawa Tengah Nomor 14 Tahun 2013 tentang Penyertaan Modal Pemerintah Daerah Kepada Badan Usaha Milik Daerah, Badan Usaha Milik Negara Dan Pihak Ketiga.

1.4 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan berisikan mengenai gambaran penelitian yang akan dilakukan. Adapun susunannya adalah sebagai berikut:



BAB 1 PENDAHULUAN

Pada bab ini menjelaskan mengenai latar belakang permasalahan, maksud dan tujuan yang berkaitan dengan judul kajian, dasar hukum dan sistematika penulisan yang akan memberikan gambaran singkat mengenai isi dalam penelitian ini.

BAB II TINJAUAN TEORI DAN KONSEP

Pada bab ini menjelaskan mengenai Konsep dan teori sekaligus menjadi salah satu dasar dan sumber rujukan (referensi) penyusunan kajian.

BAB III METODOLOGI PEKERJAAN

Pada bab ini menjelaskan mengenai metode penelitian, pendekatan terkait kajian atau pelaksanaan pekerjaan. Kemudian jenis dan sumber data, serta metode analisis data.

BAB IV GAMBARAN UMUM PROVINSI JAWA TENGAH

Pada bab ini menjelaskan mengenai gambaran umum provinsi Jawa Tengah.

BAB V HASIL DAN ANALISIS

Pada bab ini merupakan hasil dan analisis pada penyusunan Kajian Penguatan Kontribusi BUMD Terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD).

BAB VI PENUTUP

Pada bab ini merupakan kesimpulan dan rekomendasi terhadap kajian yang sedang disusun.



BAB 2

TINJAUAN TEORI DAN KONSEP

2.1 Teori Negara Kesejahteraan (*Welfare State Theory*)

Sepanjang sejarah peradaban manusia, perubahan dalam berbagai aspek seperti ekonomi, sosial, politik, kekuasaan, dan budaya selalu terjadi. Dalam menghadapi perubahan tersebut, diperlukan suatu mekanisme yang dapat mengontrol perilaku dan memastikan kepatuhan terhadap norma-norma sosial yang berlaku. Salah satu mekanisme kontrol yang digunakan adalah norma hukum (Imran, 2019:285). Sebagai bagian dari sistem sosial, hukum bersifat dinamis dan terbuka terhadap perubahan. Oliver Wendell Holmes menyatakan bahwa dalam praktiknya, hukum bukan sekadar hasil dari logika, melainkan juga merupakan refleksi dari pengalaman manusia (Wignjoesbroto, 2002:359).

Perubahan besar yang terjadi di Eropa pada akhir abad ke-19 dan semakin berkembang pada abad ke-20, terutama setelah Perang Dunia II, turut mempengaruhi teori hukum di berbagai negara. Konsep negara hukum klasik (*rechtsstaat in engere zin*) mulai ditinggalkan dan digantikan dengan konsep negara kesejahteraan (*welfare state* atau *verzorgingsstaat*). Konsep ini menempatkan pelayanan terhadap masyarakat sebagai tugas utama negara (Fadli, 2012:6). Lebih lanjut, Fadli (2012:7) menjelaskan bahwa esensi dari negara kesejahteraan adalah tanggung jawab negara dalam memastikan kesejahteraan umum serta keadilan sosial bagi masyarakatnya. Di berbagai negara seperti Inggris, Prancis, Jerman, Jepang, dan Amerika Serikat, terjadi gelombang privatisasi, deregulasi, dan debirokratisasi dalam skala besar. Fenomena ini menyebabkan banyak negara melakukan privatisasi terhadap badan usaha yang sebelumnya dikelola oleh negara (Asshiddiqie, 2006:331). Perubahan ini menuntut organisasi negara dan pemerintahan untuk lebih adaptif. Semakin demokratis dan berbasis pasar suatu negara, semakin terbatas pula peran negara dalam mengatur urusan masyarakat dan mekanisme pasar. Dengan demikian, meskipun konsep negara kesejahteraan menekankan tanggung jawab negara dalam berbagai aspek kehidupan masyarakat, saat ini konsep tersebut mengalami penyesuaian dengan adanya liberalisasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik (Asshiddiqie, 2006:332).

Indonesia juga mengalami dampak dari perubahan global tersebut. Sebagai negara modern, Indonesia bertujuan untuk menciptakan kesejahteraan bagi masyarakat dalam berbagai aspek, termasuk politik, ekonomi, sosial, dan budaya. Dalam bukunya ***Systematic Politics***, **Charles E. Merriam** menyebut konsep ini



sebagai welfare state. UUD NRI Tahun 1945 sebagai konstitusi negara mencerminkan semangat negara kesejahteraan dengan menetapkan tujuan-tujuan seperti pengelolaan sumber daya ekonomi untuk kepentingan masyarakat, distribusi kekayaan yang adil, pengurangan kemiskinan, penyediaan layanan sosial bagi kelompok rentan, serta perlindungan sosial bagi seluruh warga negara (Marilang, 2010:12).

Negara kesejahteraan merupakan model pembangunan ideal yang menitikberatkan pada peningkatan kesejahteraan melalui peran aktif negara dalam memberikan layanan sosial secara menyeluruh dan berkualitas. Suharto (2014:6), mengutip Spicker, menyatakan bahwa negara kesejahteraan adalah konsep di mana negara menyediakan kesejahteraan secara komprehensif dengan standar terbaik. Model ini menekankan bahwa pemerintah bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan sosial yang optimal demi kesejahteraan seluruh rakyatnya.

Makna kesejahteraan merujuk pada Spicker (1995), Midgley, Tracy dan Livermore (2000), dan Thompson (2005), terdapat sedikitnya empat pengertian tentang kesejahteraan, yaitu:

1. Sebagai kondisi sejahtera (*well-being*). Pengertian ini biasanya menunjuk pada istilah kesejahteraan sosial (*social welfare*) sebagai kondisi terpenuhinya kebutuhan material dan non-material. Kondisi sejahtera terjadi manakala kehidupan manusia aman dan bahagia karena kebutuhan dasar akan gizi, kesehatan, pendidikan, tempat tinggal, dan pendapatan dapat dipenuhi; serta manakala manusia memperoleh perlindungan dari resiko-resiko utama yang mengancam kehidupannya.
2. Sebagai pelayanan sosial. Di Inggris, Australia dan Selandia Baru, pelayanan sosial umumnya mencakup lima bentuk, yakni jaminan sosial (*social security*), pelayanan kesehatan, pendidikan, perumahan dan pelayanan sosial personal (*personal social services*).
3. Sebagai tunjangan sosial. Di Amerika Serikat tunjangan sosial diberikan kepada orang miskin, yang sebagian besar penerima welfare adalah orang-orang miskin, cacat, dan penganggur.
4. Sebagai proses atau usaha terencana yang dilakukan oleh perorangan, lembaga-lembaga sosial, masyarakat maupun badan-badan pemerintah untuk meningkatkan kualitas kehidupan melalui pemberian pelayanan sosial, dan tunjangan sosial

Konsep negara kesejahteraan menjadi dasar dalam menentukan fungsi pemerintahan dalam negara modern. Model ini bertolak belakang dengan konsep negara klasik yang menekankan pengawasan ketat terhadap penyelenggaraan



kekuasaan, khususnya eksekutif. Ridwan (2006:8) mengacu pada pemikiran Spicker dan menjelaskan bahwa negara kesejahteraan merupakan sistem yang memberikan peran lebih besar kepada pemerintah dalam mengalokasikan sebagian dana publik guna memastikan pemenuhan kebutuhan dasar masyarakat. Dalam sistem ini, negara bertanggung jawab melindungi kelompok masyarakat yang rentan, seperti mereka yang hidup dalam kemiskinan, penyandang disabilitas, serta pengangguran. Konsep negara kesejahteraan merupakan perkembangan dari model negara pasif, di mana negara tidak hanya bertindak sebagai pengawas, tetapi juga memiliki kewajiban untuk menangani berbagai persoalan sosial dan ekonomi. Perubahan ini mendorong munculnya negara intervensionis pada abad ke-20, yang menganggap keterlibatan pemerintah dalam berbagai aspek kehidupan sebagai hal yang diperlukan guna menjamin kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan (Hamidi, 2009:307).

Dalam bukunya *The Modern State*, Mac Iver mengemukakan bahwa negara memiliki beberapa fungsi utama, yaitu menjaga ketertiban, memberikan perlindungan, memelihara sumber daya, serta mendorong pembangunan. Fungsi negara tidak hanya terbatas pada pengelolaan pemerintahan, tetapi juga mencakup aspek budaya dan kesejahteraan masyarakat. Sebaliknya, negara yang hanya bertugas menjaga ketertiban dan keamanan tanpa memperhatikan kesejahteraan rakyat disebut sebagai *nacht wakerstaat* atau negara penjaga malam. Menurut Ferdinand Lassalle, model ini bersifat negatif karena sekadar mencegah kekacauan tanpa memberikan kontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan sosial. Dalam sistem ini, kekuasaan lebih berorientasi pada otoritas mutlak sebagaimana pemerintahan kerajaan absolut (Fadjar, 2018:114).

2.2 Teori Penyelenggaraan Pemerintah Daerah

Otonomi daerah memberikan hak, wewenang, dan kewajiban kepada pemerintah daerah untuk mengatur dan mengelola urusan pemerintahan sesuai dengan kepentingan masyarakat setempat (Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah). Dengan adanya kewenangan ini, daerah memiliki fleksibilitas dalam memanfaatkan potensi ekonomi lokal, termasuk melalui optimalisasi peran BUMD sebagai sumber pendapatan. BUMD, yang merupakan entitas bisnis milik pemerintah daerah, berfungsi untuk mengelola sektor-sektor strategis seperti energi, air bersih, transportasi, dan pangan, yang dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap PAD. Oleh karena itu, penerapan otonomi daerah yang efektif harus diiringi dengan strategi pengelolaan BUMD yang inovatif agar mampu bersaing dan berkontribusi secara maksimal terhadap pendapatan daerah.



Namun, keberhasilan BUMD dalam meningkatkan PAD tidak hanya bergantung pada aspek otonomi daerah semata, tetapi juga pada penerapan *good governance* dalam tata kelola pemerintahan dan manajemen perusahaan. *Good governance* atau tata kelola pemerintahan yang baik menekankan pada prinsip transparansi, akuntabilitas, partisipasi masyarakat, efektivitas, efisiensi, serta kepastian hukum dalam pengelolaan pemerintahan dan lembaga publik. Prinsip-prinsip ini sangat penting dalam memastikan bahwa BUMD dikelola secara profesional dan tidak terjebak dalam praktik birokrasi yang berbelit atau kepentingan politik tertentu. Dalam konteks BUMD, transparansi dalam pengelolaan keuangan dan laporan kinerja menjadi faktor utama dalam mencegah kebocoran anggaran dan meningkatkan kepercayaan publik serta investor. Akuntabilitas juga menjadi elemen kunci agar setiap keputusan bisnis yang diambil oleh BUMD dapat dipertanggungjawabkan dengan jelas, baik kepada pemerintah daerah sebagai pemilik maupun kepada masyarakat sebagai penerima manfaat.

Lebih jauh, penerapan *good governance* dalam pengelolaan BUMD dapat meningkatkan daya saing dan kinerja perusahaan, sehingga berimplikasi pada peningkatan kontribusi terhadap PAD. Dengan adanya tata kelola yang baik, BUMD dapat lebih responsif terhadap dinamika pasar dan kebutuhan masyarakat, serta lebih fleksibel dalam menjalin kerja sama dengan pihak swasta untuk meningkatkan efisiensi operasional. Selain itu, prinsip efektivitas dan efisiensi dalam *good governance* dapat mendorong optimalisasi sumber daya yang dimiliki oleh BUMD, sehingga perusahaan dapat menghasilkan keuntungan yang lebih besar dan meningkatkan kontribusi terhadap PAD. Oleh karena itu, dalam upaya penguatan kontribusi BUMD terhadap PAD, pemerintah daerah perlu memastikan bahwa perusahaan daerah dikelola dengan prinsip-prinsip tata kelola yang baik serta memiliki regulasi yang mendukung inovasi bisnis dan penguatan kapasitas manajemen. Dengan demikian, kombinasi antara penerapan otonomi daerah yang efektif dan *good governance* yang kuat dapat menjadi solusi dalam meningkatkan peran BUMD sebagai pilar ekonomi daerah yang berkelanjutan dan berkontribusi maksimal terhadap PAD.

2.3 Konsep Pengelolaan Keuangan Daerah

Keuangan daerah merupakan salah satu faktor penting dalam mengukur kemampuan suatu daerah dalam melaksanakan otonomi daerah. Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang keuangan daerah adalah *"Semua hak dan kewajiban daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintah daerah yang dapat dinilai dengan uang serta segala bentuk kekayaan yang dapat dijadikan milik daerah berhubung dengan hak dan kewajiban daerah tersebut"*.



Kuangan Daerah adalah semua hak dan kewajiban daerah dalam angka penyelenggaraan pemerintah daerah yang dapat dinilai dengan uang, termasuk didalamnya segala bentuk kekayaan yang berhubungan dengan hak kewajiban daerah, dalam kerangka anggaran pendapatan dan belanja negara daerah (APBD). Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia nomor 77 tahun 2020 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Daerah, diuraikan bahwa pengelolaan keuangan daerah sebagai berikut "Keseluruhan kegiatan pengelolaan keuangan daerah yang meliputi perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, pertanggungjawaban dan pengawasan. Menurut Halim (2012, dikutip dalam Yoga Pratama & Faizal Fikri, 2020) pengelolaan keuangan daerah adalah hak dan kewajiban yang dapat dinilai dengan uang serta segala sesuatu yang dapat dijadikan sebagai kekayaan daerah berdasarkan peraturan perundang-undangan (*James A.F Stoner, 1988*). Pengelolaan keuangan daerah merupakan sub sistem dari pengelolaan keuangan negara, pada dasarnya adalah bagian dari sistem keuangan negara dan merupakan elemen pokok dalam penyelenggaraan Pemerintah Daerah. Menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah adalah keseluruhan kegiatan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, pertanggungjawaban dan pengawasan keuangan daerah (*Pareda et al., 2017*). Menurut Abdul Halim (2007:24) Keuangan daerah dapat diartikan sebagai "Semua hak dan kewajiban yang dapat dinilai dengan uang, juga segala satuan, baik berupa uang maupun barang, yang dapat dijadikan kekayaan daerah sepanjang belum memiliki kekuasaan oleh negara tau daerah yang lebih tinggi serta pihak-pihak lain sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku (*R.E Putera, 2016*).

Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara juga memberikan dasar hukum untuk pengelolaan keuangan pemerintah daerah di Indonesia. Pasal 1 angka 5 UU mendefinisikan pengelolaan keuangan negara sebagai "pengumpulan, pengelolaan, penggunaan, pengawasan, dan pertanggungjawaban atas keuangan negara dan kekayaan negara yang dipisahkan dan dilakukan oleh pemerintah dan masyarakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. UU tersebut juga memberikan syarat mengenai prinsip-prinsip dasar pengelolaan keuangan negara. Pengelolaan keuangan daerah harus Transparansi yang mulai dari proses perencanaan, penyusunan, pelaksanaan anggaran daerah. Selain itu, akuntabilitas dalam pertanggungjawaban publik diperlukan, dalam arti bahwa proses penganggaran mulai dari perencanaan, penyusunan, dan pelaksanaan harus sesuai sehingga dapat dialporkan dan dipertanggungjawabkan kepada DPRD dan masyarakat. Kemudian yang terakhir *value for money* yang berarti diterapkannya tiga prinsip dalam proses penganggaran yaitu ekonomi, efesiensi dan efektivitas.



Dalam melihat pengelolaan keuangan daerah yang baik dapat dilakukan dengan meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan pembangunan daerah yang berkelanjutan. Oleh sebab itu demi mewujudkan pengelolaan keuangan daerah yang efektif dan efisien harus mengedepankan prinsip *good governance* mencakup transparansi dalam semua aspek pengelolaan keuangan publik, akuntabilitas dalam pengelolaan dan pelaporan keuangan, partisipasi aktif masyarakat dalam proses pengambilan keputusan terkait pengelolaan keuangan daerah, serta pengawasan yang efektif dan independen untuk mencegah terjadinya tindakan korupsi dan penyalahgunaan keuangan daerah. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005, keuangan daerah merupakan semua hak dan kewajiban daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintah daerah yang dapat dinilai dengan uang termasuk didalamnya segala bentuk kekayaan yang berhubungan dengan hak dan kewajiban daerah tersebut. Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 menetapkan landasan yang jelas dalam penataan pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan daerah, antara lain memberikan keleluasaan dalam menetapkan produk pengaturan yaitu sebagai berikut:

1. Ketentuan tentang pokok-pokok pengelolaan keuangan daerah diatur dengan peraturan daerah.
2. Sistem dan prosedur pengelolaan keuangan daerah diatur dengan Surat Keputusan Kepala Daerah sesuai dengan Peraturan Daerah tersebut
3. Kepala Daerah menyampaikan laporan pertanggung jawaban kepada DPRD mengenai pengelolaan keuangan daerah dan kinerja keuangan daerah dari segi efisiensi dan efektifitas keuangan.
4. Laporan pertanggungjawaban keuangan daerah tersebut merupakan dokumen daerah sehingga dapat diketahui oleh masyarakat .

Dalam pengelolaan keuangan daerah anggaran pendapatan dan belanja daerah menjadi alat utama untuk melaksanakan kebijakan, yang dimana menurut Mahmudi (2010:156) belanja daerah merupakan pengeluaran pemerintah daerah, dalam pengeluaran pemerintah daerah dapat berupa belanja ataupun pengeluaran pembiayaan (Aisah, 2018). Menurut Peraturan Kementerian Keuangan Nomor 83 Tahun 2023 belanja daerah merupakan semua kewajiban daerah yang diakui sebagai pengurangan nilai kekayaan bersih dalam periode tahun anggaran yang bersangkutan (Nomor et al., 2024).

Pengelolaan belanja daerah diatur sebagaimana secara teknis dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang -undangan yang dikelola oleh pejabat pengelola keuangan daerah yaitu kepala daerah selaku pemegang



kekuasaan pengelolaan keuangan daerah serta sebagai wakil pemerintah daerah dalam kepemilikan kekayaan daerah yang dipisahkan (Permendagri, 2020).

Pendapatan Asli Daerah merupakan pendapatan daerah yang berasal dari hasil pajak daerah, distribusi hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, dan pendapatan daerah lainnya yang sah. Pendapatan ini digunakan dalam mendanai pelaksanaan otonomi daerah, sebagai implementasi dari asas desentralisasi, penggunaan dana mencakup berbagai kebutuhan, mulai dari pengeluaran untuk pegawai hingga pembiayaan proyek pembangunan. Kebijakan keuangan daerah ini juga dapat bertujuan untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) sebagai sumber utama pendapatan daerah, yang dapat digunakan untuk keperluan pemerintahan dan pembangunan sesuai dengan kebutuhan daerah, dengan tujuan mengurangi ketergantungan pada dana dan subsidi dari pemerintah pusat. Oleh karena itu, upaya peningkatan Pendapatan Asli Daerah Indonesia (PAD) seharusnya dilihat dari perspektif yang lebih luas, tidak hanya dalam konteks daerah masing-masing, tetapi juga dalam hubungannya dengan keseluruhan perekonomian Indonesia (Sudarmana & Sudiarta, 2020).

Pajak Daerah merupakan salah satu sumber pendapatan daerah yang sangat penting untuk membiayai pelaksanaan pemerintah daerah dalam rangka meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dan kemandirian daerah. Berdasarkan kewenangan pemungutannya, pajak dapat dibagi menjadi Pajak Pusat dan Pajak Daerah. Menurut Panca didalam Sahara (2004:15) Pajak Daerah merupakan pajak yang dikelola oleh pemerintah daerah, baik provinsi maupun kabupaten atau kota yang mempunyai kegunaan untuk menunjang penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan hasil penerimaan masuk ke dalam APBD (*Payung Tappi, 2021*). Dalam hal ini, fungsi *budgeter* merupakan fungsi pajak sebagai pengis kas daerah. Namun fungsi *regulerend* atau mengatur merupakan fungsi pajak yang memaknai otonomi daerah yang berkaitan dengan Upaya pelayanan. Samudra (2015:67) berpendapat definisi Pajak Daerah adalah kontribusi wajib kepada daerah yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan Undang-Undang dengan tidak mendapat imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan daerah sebesar-besarnya kemakmuran rakyat. Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa Pajak Daerah merupakan pajak yang ditetapkan oleh pemerintah dengan Peraturan Daerah (PERDA) yang wewenang dan pemungutannya dilaksanakan oleh pemerintah daerah dan hasilnya digunakan untuk membiayai pengeluaran pemerintah daerah dalam melaksanakan pembangunan daerah (*Pratiwi et al., 2022*).

Retribusi juga memiliki fungsi dalam Pendapatan Asli Daerah (PAD). Fungsi tersebut dapat diukur berdasarkan target capai pungutan retribusi, apabila target



pencapaiannya tinggi, maka fungsi retribusi terhadap PAD akan tinggi atau besar pula (Rahmawati & Sutrisno, 2020). Retribusi daerah adalah pungutan daerah sebagai pembayaran atas jasa atau pemberian izin tertentu (khusus) disediakan dan/atau diberikan oleh Pemerintah daerah untuk kepentingan orang pribadi atau badan (Mardiasmo, 2016:18). Retribusi umumnya bersifat paksaan, tergantung kepada apakah ia mempergunakan jasa dari daerah atau tidak.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 37 Tahun 2023 tentang transfer daerah bahwa Transfer ke Daerah yang selanjutnya disingkat dengan TKD adalah dana yang bersumber dari anggaran pendapatan dan belanja negara dan merupakan bagian dari belanja negara yang dialokasikan dan disalurkan kepada daerah untuk dikelola oleh daerah dalam rangka mendanai penyelenggaraan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah.

Transfer ke Daerah adalah bagian dari belanja negara dalam rangka mendanai pelaksanaan desentralisasi fiskal berupa dana perimbangan, dana otonomi khusus, dan dana penyesuaian. Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 menjelaskan bahwa pemerintah pusat akan mentransfer dana perimbangan yang terdiri dari Dana Alokasi Umum (DAU), Dana Alokasi Khusus (DAK), dan bagian daerah dari Dana Bagi Hasil (DBH) yang terdiri dari pajak dan sumber daya alam. Disamping dana perimbangan tersebut, pemerintah daerah mempunyai sumber pendanaan sendiri berupa Pendapatan Asli Daerah (PAD), Pembiayaan, dan lain-lain Pendapatan Asli Daerah yang sah. Kebijakan penggunaan semua dana tersebut diserahkan kepada pemerintah daerah.

2.4 Teori Tata Kelola Perusahaan (*Good Corporate Governance*)

Good Corporate Governance (GCG) merupakan konsep penting dalam memastikan bahwa suatu perusahaan, termasuk Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), dapat dikelola dengan baik untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Cadbury Committee (1992), tata kelola perusahaan yang baik bertumpu pada lima prinsip utama, yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan fairness (keadilan). Transparansi mengacu pada keterbukaan informasi perusahaan kepada pemangku kepentingan, sedangkan akuntabilitas memastikan bahwa setiap keputusan dan tindakan yang diambil dapat dipertanggungjawabkan. Responsibilitas mengacu pada tanggung jawab perusahaan dalam memenuhi kewajiban sosial dan lingkungannya, sementara independensi berkaitan dengan pengambilan keputusan yang objektif dan tidak dipengaruhi oleh kepentingan pribadi atau kelompok tertentu. Prinsip fairness menekankan perlakuan yang adil terhadap semua pihak yang berkepentingan dalam perusahaan, termasuk



pemerintah daerah, masyarakat, dan mitra bisnis. Dengan penerapan prinsip-prinsip ini, BUMD dapat beroperasi secara lebih profesional, efisien, dan transparan dalam berkontribusi terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Penerapan *Good Corporate Governance* dalam BUMD menjadi semakin penting karena perusahaan milik daerah sering kali menghadapi berbagai tantangan, seperti birokrasi yang panjang, intervensi politik, serta potensi penyalahgunaan kewenangan. Jika tata kelola perusahaan yang baik tidak diterapkan, BUMD berisiko mengalami inefisiensi dalam pengelolaan sumber daya, rendahnya daya saing, serta kebocoran pendapatan yang berdampak pada minimnya kontribusi terhadap PAD. Oleh karena itu, implementasi tata kelola yang baik harus mencakup peningkatan transparansi dalam laporan keuangan dan kinerja perusahaan, penguatan sistem audit internal dan eksternal, serta pengawasan yang ketat oleh pemerintah daerah dan dewan pengawas. Selain itu, penting bagi BUMD untuk memiliki sistem pengelolaan risiko yang baik guna mengantisipasi kemungkinan kegagalan usaha serta mencegah potensi kerugian yang dapat merugikan keuangan daerah. Lebih jauh, penerapan *Good Corporate Governance* dalam BUMD juga dapat memberikan dampak positif dalam meningkatkan kepercayaan publik dan investor terhadap perusahaan daerah. Dengan pengelolaan yang transparan dan akuntabel, BUMD dapat lebih mudah menjalin kerja sama dengan pihak swasta, baik dalam bentuk kemitraan strategis maupun investasi jangka panjang yang dapat memperkuat struktur modal perusahaan. Hal ini pada akhirnya dapat meningkatkan daya saing BUMD, memperluas peluang usaha, serta memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap PAD. Oleh karena itu, dalam upaya memperkuat kontribusi BUMD terhadap PAD, pemerintah daerah harus berkomitmen dalam menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*, baik melalui regulasi yang jelas, pengawasan yang ketat, maupun peningkatan kapasitas manajemen BUMD agar dapat beroperasi secara lebih profesional dan berkelanjutan.



BAB 3

METODOLOGI PEKERJAAN

3.1 Pendekatan Kajian

Pendekatan deskriptif kualitatif merupakan metode yang digunakan untuk memahami fenomena secara mendalam dengan menggambarkan kondisi aktual suatu objek kajian berdasarkan data dan informasi yang diperoleh. Dalam Kajian Penguatan Kontribusi BUMD terhadap PAD, pendekatan ini berfokus pada eksplorasi terhadap peran, kinerja, serta kendala yang dihadapi BUMD dalam memberikan kontribusi terhadap pendapatan daerah. Melalui pendekatan ini, penelitian akan mengumpulkan data dari berbagai sumber, seperti dokumen kebijakan dan laporan keuangan BUMD. Data yang diperoleh kemudian dianalisis secara sistematis untuk menemukan pola, hubungan, dan faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas BUMD dalam meningkatkan PAD. Pendekatan ini juga bersifat fleksibel karena memungkinkan analisis dilakukan secara mendalam tanpa terbatas oleh angka atau statistik semata. Pendekatan ini tidak hanya membantu dalam memahami kondisi yang terjadi, tetapi juga memberikan dasar yang kuat dalam merumuskan solusi yang lebih kontekstual untuk meningkatkan kontribusi BUMD terhadap PAD.

3.2 Metodologi Kajian

Pada Kajian Penguatan Kontribusi BUMD terhadap PAD menggunakan beberapa metode analisis yang dapat dijadikan rujukan sebagai berikut:

1. Analisis Eksploratif

Analisis tipe eksploratif, bertujuan memperdalam pengetahuan dan mencari ide-ide baru mengenai suatu gejala tertentu, menggambarkan fenomena sosial, dan menjelaskan bagaimana terjadinya suatu fenomena sosial untuk merumuskan masalah secara lebih terperinci atau mengembangkan hipotesis bukan menguji hipotesis. Analisis eksploratif memformulasikan pertanyaan penelitian yang lebih tepat sehingga hasil kajian lanjutan deskriptif maupun eksplanatif nanti dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan selanjutnya yang diadakan di masa yang akan datang. Analisis eksploratif bersifat kreatif, fleksibel dan terbuka, dimana dalam Kajian ini semua sumber dianggap penting untuk dijadikan sumber informasi.



Pada Kajian awal akan membahas secara aspek yuridis terkait wewenang dan struktur dari pemerintah daerah terhadap pengelolaan BUMD. Pengamatan akan melihat dari undang-undang, peraturan pemerintah ataupun regulasi terkait BUMD secara umum dan khususnya bagi Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Pendekatan lain yang akan dikaji dari aspek sisi keuangan dari masing-masing BUMD untuk melihat dan dapat menyajikan secara deskriptif pengelolaan BUMD guna menjelaskan fenomena-fenomena pengelolaan BUMD di Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.

2. Analisis Rasio Keuangan

Rasio keuangan adalah membandingkan angka-angka yang ada dalam laporan keuangan untuk mengetahui posisi keuangan suatu perusahaan serta menilai kinerja manajemen dalam suatu periode tertentu. Menurut Harahap (2016), rasio keuangan adalah “angka yang diperoleh dari hasil perbandingan dari satu pos laporan keuangan dengan pos lainnya yang mempunyai hubungan relevan dan signifikan”. Perbandingan dapat dilakukan antara satu komponen dengan komponen dalam satu laporan keuangan maupun antar komponen yang ada di antara laporan keuangan. Kemudian angka yang diperbandingkan dapat berupa angka-angka dalam satu periode maupun beberapa periode.

Sedangkan analisis rasio keuangan adalah cara analisa dengan menggunakan perhitungan-perhitungan perbandingan atas data kuantitatif yang ditunjukkan dalam neraca maupun laba rugi. Menurut Fahmi (2015), analisis rasio keuangan adalah “instrumen analisis prestasi dari perusahaan yang menjelaskan berbagai hubungan dan indikator keuangan yang ditunjukan untuk menunjukan perubahan dalam kondisi keuangan atau operasi di masa lalu dan membantu menggambarkan pola perubahan tersebut, untuk kemudian menunjukan risiko dan peluang yang melekat pada perusahaan bersangkutan”. Menurut Hery (2018), analisis rasio keuangan adalah “analisis yang dilakukan dengan menghubungkan berbagai pemikiran yang ada pada laporan keuangan dalam bentuk rasio keuangan”.

Pada Analisis Rasio Keuangan, akan menggunakan 5 pendekatan metode analisis, yaitu:

1. Analisis Deskriptif

Menjelaskan secara deskriptif terkait laporan keuangan dan rasio laba/rugi dari perusahaan BUMD Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Hal ini diperlukan untuk memberikan gambaran dan deskripsi terhadap data, serta dapat memberikan perbandingan kinerja antara perusahaan.

2. Cash Ratio (CR) - Rasio likuiditas



Cash Ratio merupakan rasio yang membandingkan antara kas dan aktiva lancar yang bisa segera menjadi uang kas dengan hutang lancar. *Cash Ratio* adalah sebuah rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan suatu perusahaan dalam menggunakan aktiva lancar tanpa persediaan untuk membayar utang jangka pendeknya. Untuk menghitung Cash Ratio, maka digunakan persamaan sebagai berikut:

$$\text{Cash Ratio} = \frac{\text{Kas dan Setara Kas}}{\text{Kewajiban Lancar}}$$

Standar nilai cash ratio perusahaan adalah 50%, jika perusahaan memiliki nilai *Cash Ratio* >50% maka akan lebih baik dari sisi kecukupan rasio keuangan terhadap pembayaran kewajiban perusahaan. Jika bernilai <50%, maka memiliki cash ratio yang tidak sehat dan perlu meningkatkan *cash ratio* perusahaan.

3. *Return On Asset* (ROA) - Rasio profitabilitas

Return on Asset (ROA) menunjukkan persentase seberapa menguntungkan aset suatu perusahaan dalam menghasilkan pendapatan. Rasio ini menggambarkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan keuntungan dari setiap satu rupiah aset yang digunakan. ROA dapat dihitung seperti di bawah ini:

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{Total Aset}}$$

4. *Return on Equity* (ROE) – Rasio Profitabilitas

Return on Equity (ROE) adalah imbal hasil yang dicetak perusahaan untuk pemegang saham. ROE ditentukan oleh kemampuan perusahaan menghasilkan profitabilitas atau marjin keuntungan, produktivitas aset untuk menghasilkan pendapatan, serta pengelolaan penggunaan utang secara optimal oleh perusahaan. Penghitungan ROE adalah:

$$ROE = \frac{\text{Laba (Rugi) setelah pajak}}{\text{Modal yang disetor}}$$

3.3 Variabel Penelitian

Variabel yang akan dianalisis dalam penyusunan kajian tentang penguatan kontribusi BUMD terhadap PAD antara lain:



Tabel 3-1 Variabel penelitian

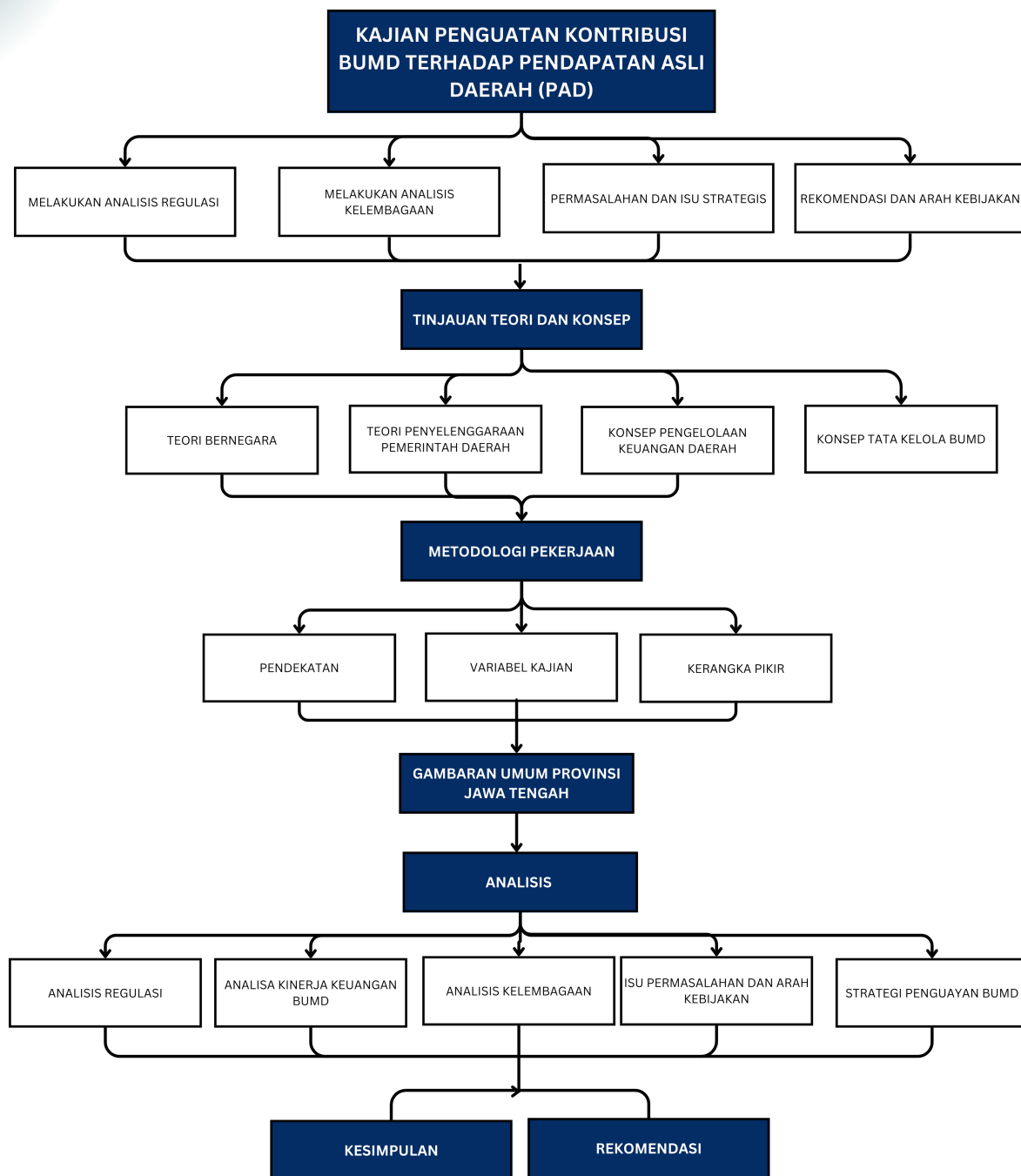
NO.	ASPEK YANG DIANALISIS	DEFINISI OPERASIONAL	INDIKATOR YANG DIANALISIS
1.	Analisis Regulasi	Melakukan penelaahan regulasi terkait kewenangan dan tata kelola BUMD di Jawa Tengah	Kewenangan Daerah - Undang-Undang nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah
2.	Analisis Kinerja Keuangan BUMD	Melakukan analisis laporan keuangan dan Kinerja Keuangan BUMD Jawa Tengah	Analisis Laporan keuangan - Laporan Keuangan Masing-Masing BUMD Analisis Kinerja Keuangan BUMD - Cash ratio - ROA - ROE
3.	Evaluasi Kelembagaan	Melakukan analisis kinerja kelembagaan terkait BUMD Jawa Tengah	- Evaluasi terhadap SOTK - Kolaboratif sistem
4.	Isu Permasalahan dan Arah Kebijakan	Melakukan analisis terkait dengan permasalahan dari BUMD	- Analisis Permasalahan setiap BUMD di Jawa Tengah
5.	Strategi dan Arah Kebijakan	Melakukan penyusunan arah kebijakan terkait penguatan kontribusi BUMD terhadap PAD di Jawa Tengah	Rencana Aksi dalam rangka penguatan kontribusi BUMD terhadap PAD di Jawa Tengah

Sumber: Analisa penyusun, 2025

Variabel yang akan dianalisis pada penyusunan kajian ini meliputi aspek regulasi, aspek alokasi belanja daerah, evaluasi kelembagaan dan strategi dan arah kebijakan yang bertujuan untuk untuk menyusun strage penerimaan opsen guna mendukung penerimaan PAD Jawa Tengah.

3.4 Kerangka Pikir

Skema kerangka pikir dalam kajian ini diawali dengan penentuan permasalahan dan pendekatan untuk menyelesaikan masalah kemudian penentuan metode penelitian yang digunakan untuk menganalisis beberapa aspek yang menjadi bahasan dalam kajian ini. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada bagan berikut ini:



Gambar 3-1 Kerangka Pikir penyusunan Kajian

Sumber: Analisa penyusun, 2025

Berdasarkan kerangka pikir penyusunan pekerjaan ini maka secara konsepsi secara garis besar dapat dijadikan acuan dan pedoman dalam penyusunan Kajian Penguatan Kontribusi BUMD Terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang sedang disusun.

BAB 4

GAMBARAN UMUM PROVINSI JAWA TENGAH

4.1 Aspek Geografi

Provinsi Jawa Tengah merupakan sebuah provinsi di Indonesia yang berada di bagian tengah dari Pulau Jawa. Secara geografis, Provinsi Jawa Tengah terletak antara 5°40' - 8°30' Lintang Selatan dan antara 108°30' – 111°30' Bujur Timur. Provinsi ini memiliki luas wilayah sebesar 32.800,68 km² atau 25,34 persen dari total luas Pulau Jawa atau sebesar 1,17 persen dari luas wilayah Indonesia. Wilayah Jawa Tengah berbatasan dengan Laut Jawa di sebelah utara, Samudera Hindia dan D.I. Yogyakarta di sebelah selatan, Provinsi Jawa Barat di sebelah Barat, dan Provinsi Jawa Timur di sebelah timur.



Gambar 4-1Peta Administrasi Wilayah Provinsi Jawa Tengah

Sumber: Petatematikindo, 2024

Secara administratif, Provinsi Jawa Tengah terbagi atas 29 kabupaten dan 6 kota yang membawahi 576 kecamatan. Secara keseluruhan di Jawa tengah terdapat 7.810 desa dan 753 kelurahan. Sehingga menjadikan Provinsi Jawa Tengah



sebagai provinsi dengan jumlah kelurahan/desa terbanyak di Indonesia. Provinsi Jawa Tengah juga meliputi Pulau Nusakambangan di sebelah selatan (dekat dengan perbatasan Jawa Barat), serta Kepulauan Karimun Jawa di Laut Jawa. Luas wilayahnya 3,28 juta hektar, atau sekitar 25,04% dari luas pulau Jawa. Berikut merupakan luas wilayah menurut kabupaten/kota di Provinsi Jawa Tengah.

Tabel 4-1 Luas Wilayah menurut Kabupaten/Kota di Provinsi Jawa Tengah

No	Kabupaten/Kota	Ibukota Kabupaten/Kota	Luas (km ²)	Presentase (%)
Kabupaten/Regency				
1	Cilacap	Cilacap	2.323,93	6,77
2	Banyumas	Purwokerto	1.391,15	4,05
3	Purbalingga	Purbalingga	805,76	2,35
4	Banjarnegara	Banjarnegara	1.144,9	3,33
5	Kebumen	Kebumen	1.334,1	3,89
6	Purworejo	Purworejo	1.081,96	3,15
7	Wonosobo	Wonosobo	1.011,62	2,95
8	Magelang	Mungkid	1.129,98	3,29
9	Boyolali	Boyolali	1.096,59	3,19
10	Klaten	Klaten	701,5	2,04
11	Sukoharjo	Sukoharjo	493,53	1,44
12	Wonogiri	Wonogiri	1.905,74	5,55
13	Karanganyar	Karanganyar	803,05	2,34
14	Sragen	Sragen	994,57	2,90
15	Grobogan	Purwodadi	2.023,85	5,89
16	Blora	Blora	1.957,29	5,70
17	Rembang	Rembang	1.037,54	3,01
18	Pati	Pati	1.572,90	4,58
19	Kudus	Kudus	447,44	1,30
20	Jepara	Jepara	1.020,25	2,97
21	Demak	Demak	977,77	2,85
22	Semarang	Ungaran	1.019,27	2,97
23	Temanggung	Temanggung	864,83	2,52
24	Kendal	Kendal	1.008,12	2,94
25	Batang	Batang	857,27	2,50
26	Pekalongan	Kajen	892,91	2,60
27	Pemalang	Pemalang	1.137,41	3,30
28	Tegal	Slawi	983,9	2,87
29	Brebes	Brebes	1.742,81	5,08



No	Kabupaten/Kota	Ibukota Kabupaten/Kota	Luas (km ²)	Presentase (%)
Kota/Municipality				
1	Magelang	Magelang	18,56	0,05
2	Surakarta	Surakarta	46,72	0,14
3	Salatiga	Salatiga	54,98	0,16
4	Semarang	Semarang	370	1,08
5	Pekalongan	Pekalongan	46,20	0,13
6	Tegal	Tegal	39,08	0,11
Jawa Tengah			34.337,49	100

Sumber: Provinsi Jawa Tengah Dalam Angka, 2025

Kabupaten Cilacap merupakan Kabupaten terluas di Jawa Tengah dengan luas wilayah 2.323,93 km² (6,77% dari luas Jawa Tengah, sedangkan Kota terkecil di Provinsi Jawa Tengah adalah Kota Magelang dengan luas 18,56 km² (0,05% dari luas Jawa Tengah).

4.2 Aspek Demografi

Penduduk di suatu daerah merupakan aset manusia yang berharga yang diperlukan dalam upaya pembangunan, selain juga sebagai penerima hasil pembangunan. Dalam upaya pengembangan daerah, penduduk sebagai aset manusia memiliki peran penting dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia di wilayah mereka dengan bijaksana dan berkelanjutan. Peran penduduk dalam proses pembangunan melibatkan mereka sebagai subjek yang aktif serta objek yang menerima dampak dari pembangunan. Selain itu penduduk juga dapat menjadi potensi dan beban pembangunan. Jumlah penduduk akan menjadi potensi pembangunan apabila disertai dengan kualitas yang tinggi, sebaliknya apabila memiliki kualitas yang rendah maka penduduk menjadi beban pembangunan. Berdasarkan Data Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Tengah 2025, jumlah penduduk Provinsi Jawa Tengah tahun 2025 sebanyak 38.233,93 jiwa yang dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4-2 Jumlah Penduduk Menurut Kecamatan di Provinsi Jawa Tengah, 2025

Kabupaten/ Kota	Jumlah Penduduk		Kepadatan (Jiwa/km ²)	
	2024	2025 (Ribuan)	2024	2025
Kabupaten				
Cilacap	2.027,38	2.046,39	872	881
Banyumas	1.847,10	1.865,27	1.328	1.341
Purbalingga	1.037,64	1.047,76	1.288	1.300

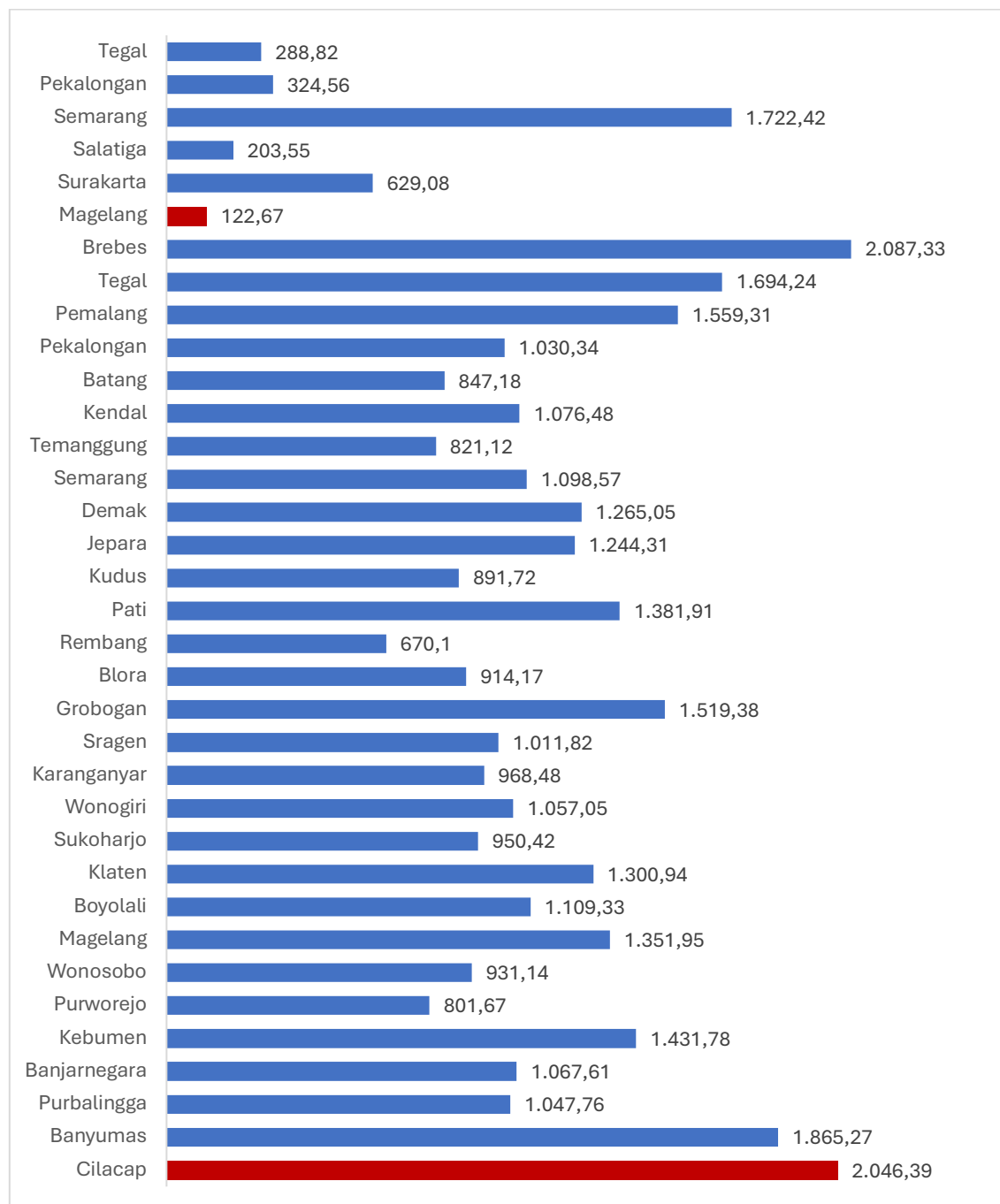


Kabupaten/ Kota	Jumlah Penduduk		Kepadatan (Jiwa/km ²)	
	2024	2025 (Ribuan)	2024	2025
Banjarnegara	1.057,56	1.067,61	924	932
Kebumen	1.414,75	1.431,78	1.060	1.073
Purworejo	795,03	801,67	735	741
Wonosobo	920,51	931,14	910	920
Magelang	1.341,45	1.351,95	187	1.196
Boyolali	1.099,85	1.109,33	1.003	1.012
Klaten	1.292,80	1.300,94	1.851	1.855
Sukoharjo	941,65	950,42	1.908	1.926
Wonogiri	1.054,15	1.057,05	553	555
Karanganyar	961,91	968,48	1.198	1.206
Sragen	1.004,76	1.011,82	1.010	1.017
Grobogan	1.506,37	1.519,38	744	751
Blora	907,99	914,17	464	467
Rembang	665,24	670,10	641	646
Pati	1.370,82	1.381,91	872	879
Kudus	883,32	891,72	1.974	1.993
Jepara	1.232,88	1.244,31	1.208	1.220
Demak	1.252,97	1.265,05	1.281	1.294
Semarang	1.089,77	1.098,57	1.069	1.078
Temanggung	814,88	821,12	942	949
Kendal	1.064,81	1.076,48	1.056	1.068
Batang	838,19	847,18	978	988
Pekalongan	1.019,01	1.030,34	1.141	1.154
Pemalang	1.541,69	1.559,31	1.355	1.371
Tegal	1.674,80	1.694,24	1.702	1.722
Brebes	2.065,50	2.087,33	1.185	1.198
Kota				
Magelang	122,43	122,67	6.596	6.610
Surakarta	528,04	629,08	11.302	11.324
Salatiga	201,27	203,55	3.661	3.702
Semarang	1.708,83	1.722,42	4.618	4.655
Pekalongan	321,10	324,56	6.950	7.025
Tegal	285,84	288,82	7.316	7.390
TOTAL	37.892,28	38.233,93	1.104	1.113

Sumber: Provinsi Jawa Tengah Dalam Angka, 2025



Jika dilihat dari segi jumlah penduduk, kabupaten dengan jumlah penduduk terbanyak adalah Kabupaten Brebes (1.198 ribu jiwa / 5,46% dari total penduduk) dan Kabupaten Cilacap (1.988.622 jiwa / 5,35% dari total penduduk). Sedangkan kota yang memiliki jumlah penduduk paling rendah adalah Kota Magelang dengan jumlah 122,67 jiwa atau setara dengan 0,32% dari total jumlah penduduk Provinsi Jawa Tengah. Berikut merupakan jumlah penduduk Provinsi Jawa Tengah.

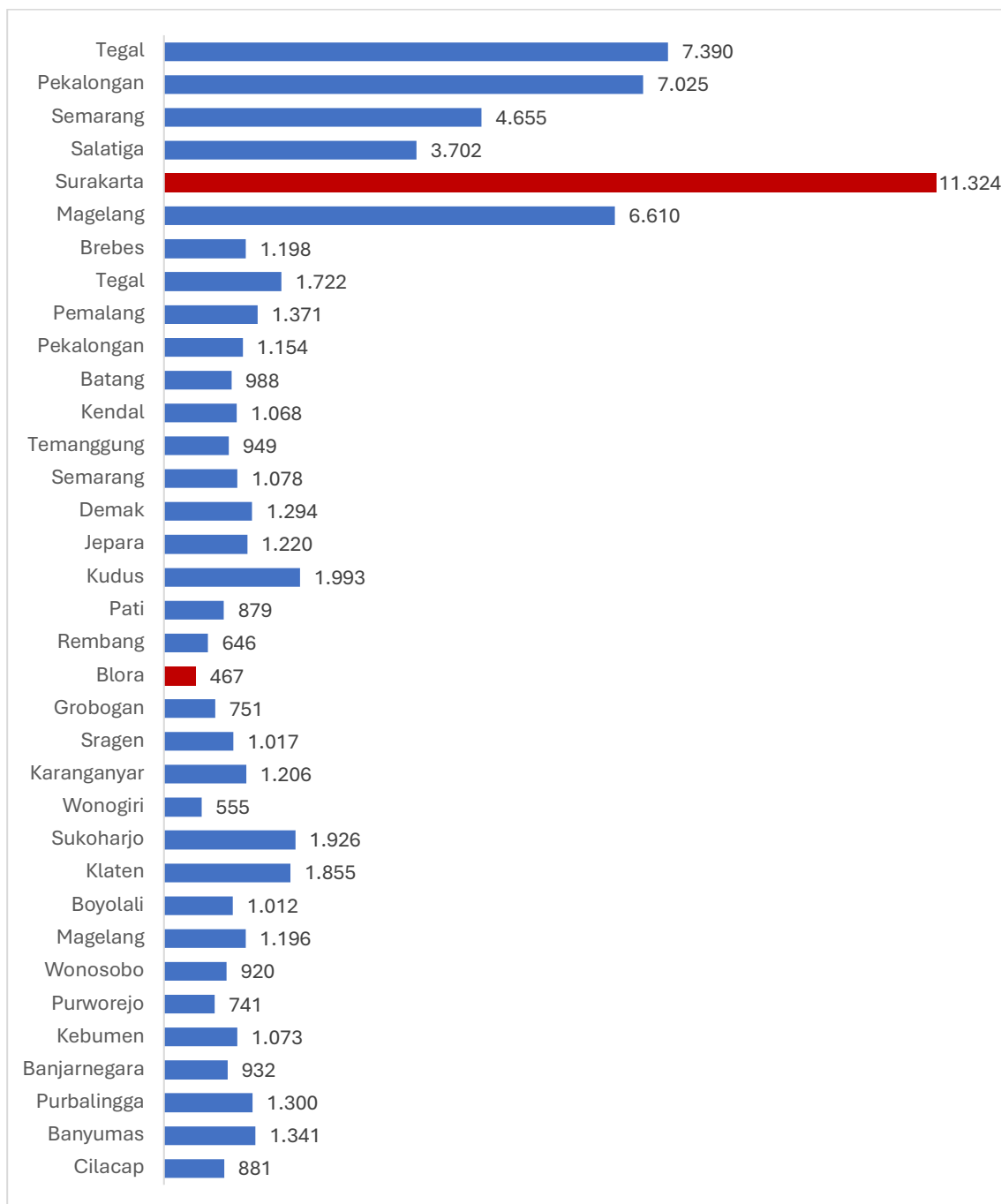


Gambar 4-2 Jumlah Penduduk Provinsi Jawa Tengah, 2024

Sumber: Provinsi Jawa Tengah Dalam Angka, 2025



Ditinjau dari tingkat kepadatan penduduk per wilayah kabupaten, Kota Surakarta menjadi wilayah kota dengan tingkat kepadatan penduduk paling tinggi yaitu sebesar 11.324 Jiwa/km². Sedangkan wilayah yang memiliki tingkat kepadatan penduduk terendah di Jawa Tengah adalah Kabupaten Blora dengan angka kepadatan 467 Jiwa/km². Berikut merupakan kepadatan penduduk di Jawa Tengah.



Gambar 4-3 Kepadatan Penduduk Provinsi Jawa Tengah, 2023

Sumber: Provinsi Jawa Tengah Dalam Angka, 2025



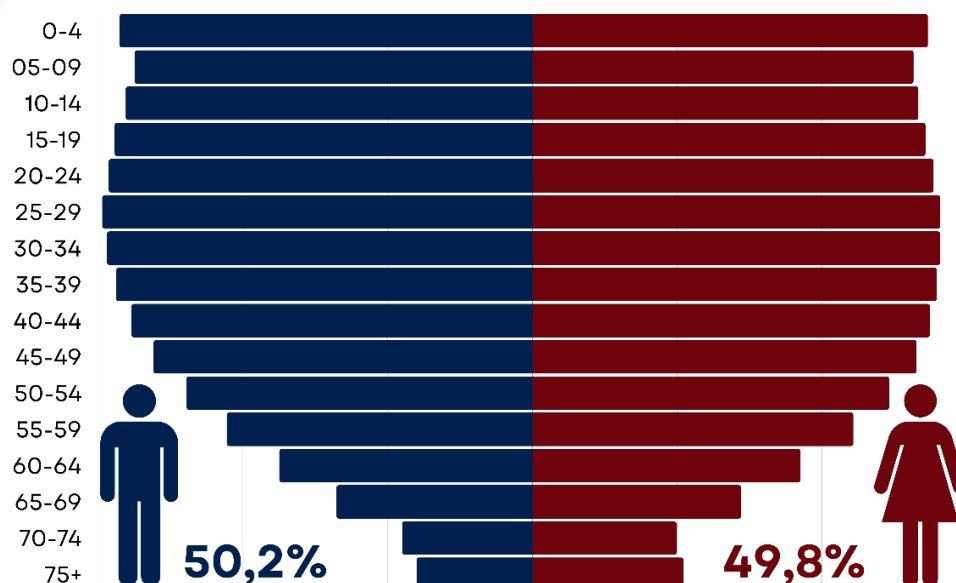
Aspek demografi di Provinsi Jawa Tengah juga ditinjau berdasarkan struktur usia dari penduduknya. Selain itu, aspek demografi suatu wilayah juga dapat ditinjau berdasarkan pada rasio jenis kelamin penduduk wilayah tersebut. Jumlah penduduk Provinsi Jawa Tengah berdasarkan kelompok umur dan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4-3 Jumlah Penduduk Provinsi Jawa Tengah berdasarkan Kelompok Umur dan Jenis Kelamin

Rentang Umur (tahun)	Jenis Kelamin		Jumlah
	Laki - Laki	Perempuan	
0-4	1.453,49	1.395,49	2.848,98
5-9	1.378,01	1.314,67	2.692,68
10-14	1.388,62	1.324,62	2.713,23
15-19	1.434,04	1.349,66	2.783,70
20-24	1.453,87	1.371,58	2.825,45
25-29	1.488,45	1.405,20	2.893,65
30-34	1.478,67	1.407,47	2.886,13
35-39	1.457,13	1.406,08	2.863,20
40-44	1.404,29	1.376,80	2.781,08
45-49	1.344,07	1.352,65	2.696,72
50-54	1.299,03	1.260,83	2.489,86
55-59	1.100,86	1.156,16	2.257,02
60-64	920,10	984,47	1.904,57
65-69	721,75	779,31	1.501,06
70-74	500,42	558,38	1.058,80
75+	450,66	587,14	1.037,80
Total	19.203,43	19.030,50	38.233,93

Sumber: Provinsi Jawa Tengah Dalam Angka, 2025

Apabila dilihat dari rasio jumlah penduduk antara laki – laki dan perempuan, penduduk Jawa Tengah paling banyak adalah laki – laki dengan jumlah 19.203,43 ribu jiwa. Sedangkan penduduk berjenis kelamin perempuan adalah sebanyak 19.030,50 ribu jiwa. Sehingga dapat dikatakan bahwa rasio jenis kelamin di Provinsi Jawa Tengah seimbang antara penduduk laki – laki dan penduduk perempuan. Keseimbangan rasio *gender* dapat menandakan stabilitas sosial dalam suatu wilayah. Ketika ada distribusi yang seimbang antara pria dan wanita dalam rentang usia tersebut, hal ini sering dianggap sebagai indikasi bahwa kondisi sosial dan ekonomi dalam wilayah tersebut relatif stabil.



Gambar 4-4 Rasio Jenis Kelamin Penduduk Provinsi Jawa Tengah berdasarkan Umur

Sumber: Provinsi Jawa Tengah Dalam Angka, 2025

Berdasarkan pada rentang usia penduduk di Provinsi Jawa Tengah, rentang yang memiliki jumlah paling banyak adalah pada 20 tahun – 29 tahun yang artinya penduduk yang berada di usia produktif lebih banyak daripada penduduk non-produktif. Hal ini juga menandai awal dari bonus demografi yang akan terjadi di Indonesia pada 2030 mendatang. Selain itu, gambaran grafis diatas juga menunjukkan bahwa generasi muda di wilayah Provinsi Jawa Tengah memiliki dominasi yang amat besar apabila dibandingkan dengan generasi yang lebih tua. Dengan demikian, potensi sumber daya manusia di masa mendatang juga akan melimpah. Namun, di balik potensi besar tersebut, ada tantangan besar yang harus dihadapi ke depan. Pertama, ada kebutuhan untuk menyediakan pendidikan berkualitas dan peluang ekonomi yang memadai bagi populasi muda ini. Ketika jumlah anak dan remaja lebih banyak daripada orang dewasa, penting untuk memastikan ketersediaan infrastruktur pendidikan dan pelatihan untuk mendukung perkembangan dan pemanfaatan potensi mereka. Kedua, perencanaan kesehatan dan layanan medis perlu dipersiapkan dengan matang karena populasi muda cenderung meningkatkan tekanan pada sistem kesehatan. Tantangan kesehatan seperti penyakit menular, kesehatan reproduksi, dan akses ke layanan kesehatan menjadi fokus utama dalam piramida penduduk yang didominasi oleh usia muda ini. Dengan memahami dan mengatasi tantangan ini, masyarakat dapat mengubah potensi demografis yang diwarnai oleh populasi muda menjadi kekuatan untuk mendorong pertumbuhan berkelanjutan.



4.3 Aspek Kesejahteraan Masyarakat

Kondisi kesejahteraan masyarakat Jawa Tengah dapat digambarkan dari kondisi kemiskinan termasuk kemiskinan ekstrim. Secara absolut dibandingkan September 2023, jumlah penduduk miskin mengalami penurunan 87,17 ribu orang pada Maret 2024. Sementara jika dibandingkan dengan Maret 2023, jumlah penduduk miskin turun sebanyak 121,11 ribu orang. Berdasarkan daerah tempat tinggal, pada periode September 2022 - Maret 2024, jumlah penduduk miskin perkotaan turun sebesar 137,91 ribu orang dari 9,78 persen menjadi 9,71 persen, sedangkan di pedesaan turun sebesar 101,02 ribu orang dari 11,87 persen pada September 2023 menjadi 11,34 persen pada Maret 2024. Adapun persentase penduduk miskin di Jawa Tengah sebagai berikut:

Tabel 4-4 Jumlah dan Persentase Penduduk Miskin Provinsi Jawa Tengah

Tahun	Penduduk Miskin			Persentase penduduk Miskin		
	Jumlah Penduduk Perkotaan	Jumlah Penduduk Pedesaan	Jumlah Penduduk Perkotaan +pedesaan	Persentase penduduk Miskin Perkotaan	Persentase penduduk Miskin Pedesaan	Persentase penduduk Miskin Perkotaan+ pedesaan
2019	1.66,39	2.109,26	3.743,23	9,20	12,48	10,80
2020	1.805,65	2.175,25	3.980,90	10,09	12,80	11,41
2021	1.908,29	2.201,44	4.109,73	10,58	13,07	11,79
2022	1.818,25	2.013,20	3.831,44	9,92	12,04	10,93
2023	1.821,66	1.969,84	3.791,50	9,78	11,87	10,77
2024	1.683,75	1.868,82	3.704,33	9,71	11,34	10,47

Sumber: BPS Provinsi Jawa Tengah, Rilis Periode Maret 2025

Jika dibandingkan dengan nasional, kondisi tingkat kemiskinan Jawa Tengah masih berada di atas nasional. Namun dari sisi relevansi, kecenderungan perubahan tingkat kemiskinan Jawa Tengah dalam kurun waktu 5 tahun terakhir sejalan dengan tingkat kemiskinan Nasional, sebagaimana gambar di bawah. Dengan demikian pada periode tersebut, upaya penanggulangan kemiskinan Provinsi Jawa Tengah sudah mendukung upaya penurunan kemiskinan Nasional.

4.4 Aspek Keuangan Daerah

Kondisi keuangan adalah konsep yang luas yang menggambarkan kesehatan keuangan pemerintah daerah (G. Turley, 2015). Keberhasilan otonomi daerah tidak terlepas dari kinerja pemerintah daerah dalam mengelola keuangannya secara tertib, taat pada peraturan perundangundangan, efisien, ekonomis, efektif, transparan dan bertanggung jawab.



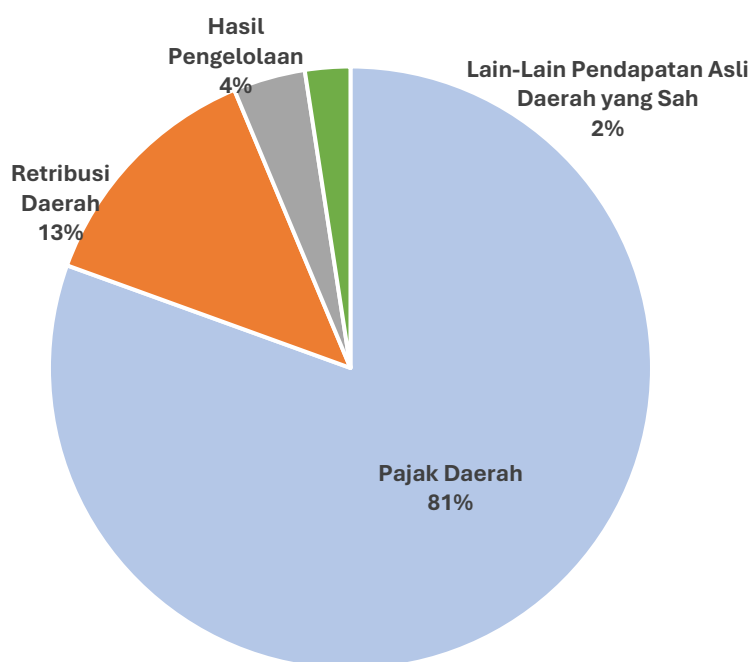
A. Pendapatan Asli Daerah

Pendapatan Asli Daerah (PAD) merupakan semua penerimaan daerah yang berasal dari sumber ekonomi asli daerah yang diukur dari pajak, retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, dan PAD lain yang sah. Sedangkan total pendapatan meliputi PAD, Dana Perimbangan, dan Pendapatan lain yang sah. Pajak dan retribusi daerah merupakan komponen terbesar dalam menyumbang terbentuknya PAD pada beberapa daerah karena pajak dan retribusi sangat terkait dengan sektor industri yang memberikan nilai tambah bagi kekuatan ekonomi. Dalam membiayai kewenangan daerah, PAD idealnya menjadi sumber pendapatan pokok daerah. Sumber pendapatan lain dapat bersifat fluktuatif dan cenderung diluar kontrol kewenangan daerah. Melalui kewenangan yang dimiliki daerah diharapkan dapat meningkatkan PAD, namun tetap memperhatikan aspek ekonomis, efisiensi, dan netralitas.

**Tabel 4-5 Realisasi Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah (Juta Rupiah)
Tahun 2022 – 2024**

Uraian	Jumlah		
	2022	2023	2024
PENDAPATAN ASLI DAERAH	16.264.618	17.012.509	17.646.346
Pajak Daerah	13.484.851	13.976.642	14.210.241
Retribusi Daerah	115.158	139.377	2.324.699
Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah Yang Dipisahkan	546.717	638.482.	682.926
Lain-Lain Pendapatan Asli Daerah yang Sah	2.117.892	2.258.007	428.480

Pendapatan asli daerah (PAD) di Provinsi Jawa Tengah periode 2019-2024 terus mengalami peningkatan. Rata-rata pertumbuhan realisasi PAD sebesar 4% setiap tahunnya. Tahun 2020 PAD Provinsi Jawa tengah sempat mengalami penurunan 5% dikarenakan pandemi covid-19 yang melanda, namun tahun 2021 dan seterusnya ekonomi di Jawa Tengah terus mengalami perbaikan dilihat dari penerimaan PAD yang terus mengalami peningkatan. Adapun komponen pembentuk PAD di Provinsi Jawa Tengah sebagai berikut:



Gambar 4-5 Komponen PAD Tahun 2024

Sumber: Analisis Penyusun, 2025

Pajak daerah masih menjadi komponen PAD yang memberikan kontribusi paling besar setiap tahunnya. Pajak merupakan salah satu kunci lancar dan suksesnya program dan kegiatan pembangunan disegala bidang, termasuk untuk melestarikan sumber daya alam agar terus memberi manfaat bagi manusia. Bagi pemerintah daerah sendiri, pemasukan dari sektor pajak daerah sangatlah penting. Sebab, salah satu sumber pendapatan yang sangat dominan untuk pembiayaan pembangunan berasal dari penerimaan pajak daerah.

B. Belanja Daerah

Pada tahun 2021 pendapatan daerah mulai menunjukkan kenaikan yang didukung diantaranya adalah meningkatnya kesadaran masyarakat dalam membayar pajak, dimana hal ini juga sejalan dengan meningkatnya realisasi belanja. Peningkatan realisasi terjadi pada komponen belanja barang dan jasa (dari 4,1 triliun rupiah pada tahun 2020 menjadi 5,3 triliun rupiah pada tahun 2021) yang sejalan dengan menurunnya level PPKM sehingga kegiatan pemulihan ekonomi daerah mulai terlaksana dalam kondisi “*new normal*” dengan tetap menerapkan protokol kesehatan. Demikian juga pada komponen belanja modal, dimana realisasi tahun 2020 hanya sebesar 900 miliar rupiah bertambah sebesar 1,4 triliun rupiah di tahun 2021 guna meningkatkan infrastruktur untuk pemulihan ekonomi



daerah dan peningkatan pelayanan terhadap masyarakat. Adapun realisasi belanja Provinsi Jawa Tengah sebagai berikut:

Tabel 4-6 Realisasi Belanja Daerah Provinsi Jawa Tengah Tahun 2023 - 2024

Uraian	2023	2024
BELANJA DAERAH	25.800.341.208	27.187.126.498
BELANJA OPERASI	14.887.780.013	16.083.865.302
Belanja Pegawai	5.902.903.887	7.023.084.525
Belanja Barang dan Jasa	5.791.112.760	6.234.28.359
Belanja Subsidi	5.350.753	1.399.999
Belanja Hibah	2.610.303.176	2.780.143.423
Belanja Bantuan Sosial	118.686.468	45.008.996
BELANJA MODAL	1.794.862.778	1.733.084.097
BELANJA TAK TERDUGA	740.000	10.225.800
BELANJA TRANSFER	9.116.958.417	9.359.951.298
Belanja Bagi Hasil Pajak Kepada Kab/Kota	6.264.046.227	6.334.544.870
Belanja Bantuan Keuangan kepada Kab/Kota	2.852.912.190	3.025.406.428

Sumber: Jawa Tengah Dalam Angka Tahun 2025

Peningkatan realisasi terjadi pada komponen belanja barang dan jasa (dari 4,1 triliun rupiah pada tahun 2020 menjadi 5,3 triliun rupiah pada tahun 2021) yang sejalan dengan menurunnya level PPKM sehingga kegiatan pemulihan ekonomi daerah mulai terlaksana dalam kondisi “new normal” dengan tetap menerapkan protokol kesehatan. Demikian juga pada komponen belanja modal, dimana realisasi tahun 2020 hanya sebesar 900 miliar rupiah bertambah sebesar 1,4 triliun rupiah di tahun 2021 guna meningkatkan infrastruktur untuk pemulihan ekonomi daerah dan peningkatan pelayanan terhadap masyarakat.

Sedangkan, penurunan realisasi belanja terbesar terjadi pada komponen belanja tak terduga (realisasi 1,7 triliun rupiah pada tahun 2020 menjadi 72 miliar rupiah pada tahun 2021), dimana pada tahun 2021 penanganan dampak pandemi Covid-19 sudah dapat direncanakan dengan lebih baik sehingga alokasi belanja tak terduga sudah sesuai program/kegiatan pada belanja. Selanjutnya, penurunan realisasi juga terjadi pada komponen belanja pegawai (dengan realisasi tahun 2020 sebesar 6,4 triliun rupiah menjadi 5,6 triliun rupiah pada tahun 2021) dan realisasi belanja bantuan keuangan (sebesar 2,01 triliun rupiah di tahun 2020 menjadi 1,7 triliun rupiah di tahun 2021).



4.5 Gambaran Umum BUMD di Jawa Tengah

Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, tercatat memiliki 10 BUMD yaitu: BPR BKK JATENG; PT BANK JATENG; PT JAMKRIDA; PT JATENG PETRO ENERGI (PERSERODA); PT. JATENG AGRO BERDIKARI (PERSERODA); PT PRPP JAWA TENGAH; PT. SARANA PEMABAGUNAN JAWA TENGAH DAN PT TIRTA UTAMA JAWA TENGAH (PERSERODA), PT KAWASAN INDUSTRI WIJAYA KUSUMA DAN PT ASKRIDA. Dasar hukum pendirian BUMD Provinsi Jawa Tengah diatur dalam Peraturan Daerah dan Peraturan Gubernur. Kinerja merupakan salah satu indikator efisiensi suatu perusahaan. Kinerja efisiensi BUMD menjadi sebuah ukuran hasil yang dijadikan salah satu pedoman pemerintah daerah dalam menilai tingkat keberhasilan sebuah BUMD.

1. PT BPR BKK JATENG

Berdasarkan Peraturan daerah Provinsi Jawa Tengah Nomor 5 Tahun 2018 Tentang Perusahaan Perseroan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Badan Kredit Kecamatan, diketahui bahwa di Jawa Tengah terdapat 33 PT BPR BKK (Perseroda) yang tersebar diseluruh Jawa Tengah. PT BPR BKK (Perseroda) didirikan dengan maksud untuk membantu serta mendorong pertumbuhan perekonomian dan pembangunan Daerah di segala bidang dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat dan peningkatan pendapatan daerah.

Modal Dasar PT. BPR BKK (Perseroda) ditetapkan sebesar Rp2.864.000.000.000 (dua trilyun delapan ratus enam puluh empat milyar rupiah). Kepemilikan modal dasar PT BPR BKK (Perseroda) dengan perbandingan sebagai berikut:

- Pemerintah Provinsi sebesar 51 % (lima puluh satu persen) sebagai Pemegang Saham Pengendali.
- Pemerintah Kabupaten/Kota sebesar 49 % (empat puluh sembilan persen).

Adapun rincian kepilikan modal dasar 33 PT BPR BKK (Perseroda) sebagai berikut:

Tabel 4-7 Jumlah Modal Dasar PT BPR BKK (Perseroda)

No	Nama BPR BKK		Modal Dasar (Rp)
1	BPR BKK	Banjarharjo	48.000.000.000
2	BPR BKK	Batang	56.000.000.000
3	BPR BKK	Blora	104.000.000.000
4	BPR BKK	Boyolali	80.000.000.000
5	BPR BKK	Cilacap	120.000.000.000



No	Nama BPR BKK		Modal Dasar (Rp)
6	BPR BKK	Demak	106.000.000.000
7	BPR BKK	Grogol	60.000.000.000
8	BPR BKK	Jepara	80.000.000.000
9	BPR BKK	Kab. Pekalongan	100.000.000.000
10	BPR BKK	Kab. Tegal	58.000.000.000
11	BPR BKK	Karangmalang	120.000.000.000
12	BPR BKK	Kebumen	114.000.000.000
13	BPR BKK	Kendal	84.000.000.000
14	BPR BKK	Kota Magelang	25.000.000.000
15	BPR BKK	Kota Pekalongan	27.000.000.000
16	BPR BKK	Kota Semarang	99.000.000.000
17	BPR BKK	Kota Tegal	21.000.000.000
18	BPR BKK	Kudus	49.000.000.000
19	BPR BKK	Lasem	120.000.000.000
20	BPR BKK	Mandiraja	120.000.000.000
21	BPR BKK	Muntinan	75.000.000.000
22	BPR BKK	Pati	113.000.000.000
23	BPR BKK	Purbalingga	120.000.000.000
24	BPR BKK	Purwodadi	193.000.000.000
25	BPR BKK	Purwokerto	175.000.000.000
26	BPR BKK	Purworejo	79.000.000.000
27	BPR BKK	Taman	60.000.000.000
28	BPR BKK	Tasikmadu	68.000.000.000
29	BPR BKK	Temanggung	82.000.000.000
30	BPR BKK	Tulung	37.000.000.000
31	BPR BKK	Ungaran	71.000.000.000
32	BPR BKK	Wonogiri	119.000.000.000
33	BPR BKK	Wonosobo	81.000.000.000
Jumlah			2.864.000.000.000

Sumber: Peraturan Daerah Provinsi Jawa Tengah Nomor 5 Tahun 2018 Tentang Perusahaan Perseroan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Badan Kredit Kecamatan

Dari tabel di atas, diketahui bahwa total modal dasar pada 33 PT BPR BKK (Perseroda) sebesar Rp 2.864.000.000.000,00 (dua triliun delapan ratus enam puluh empat milyar rupiah), dimana PT BPR BKK (Perseroda) Purwodadi dengan modal dasar terbesar yakni Rp 193.000.000.000,00 (seratus sembilan puluh tiga milyar rupiah) dan modal dasar paling kecil dimiliki oleh PT BPR BKK (Perseroda) sebesar Rp 21.000.000.000,00 (dua puluh satu miliar rupiah). Modal dasar ini telah ditetapkan dalam Peraturan Daerah Provinsi Jawa Tengah Nomor 5 Tahun 2018 Tentang Perusahaan Perseroan Daerah Bank Perkreditan



Rakyat Badan Kredit Kecamatan, yang penyertaan modalnya dilaksanakan oleh Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Kabupaten/Kota sebagai pemilik saham.

2. PT BANK JATENG

PT Bank Jateng adalah perseroan milik Pemerintah Provinsi Jawa Tengah yang bergerak di bidang kredit dan perbankan. Bank ini didirikan dengan tujuan utama mengelola keuangan daerah serta memberikan kredit kepada pengusaha kecil guna mendorong pertumbuhan ekonomi lokal. Pendirian PT Bank Jateng didasarkan pada Surat Persetujuan Menteri Pemerintah Umum & Otonomi Daerah Nomor DU 57/1/35 tanggal 13 Maret 1963 serta memperoleh izin usaha dari Menteri Urusan Bank Sentral Nomor 4/Kep/MUBS/63 tanggal 14 Maret 1963. Seiring perkembangan industri perbankan, pada tahun 1998, status hukum Bank Jateng mengalami perubahan berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Jawa Tengah Nomor 6 Tahun 1998, yang menetapkan transformasi Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah dari perusahaan daerah menjadi perseroan terbatas.

Lebih lanjut, untuk menyesuaikan dengan Pasal 402 ayat (2) Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah serta Pasal **114 ayat (4) Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah**, bentuk hukum PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah kembali diubah menjadi **Perusahaan Perseroan Daerah (Perseroda)**. Perubahan ini bertujuan untuk **pengembangan kegiatan usaha, peningkatan modal dasar, serta mendorong pertumbuhan perekonomian, pembangunan, taraf hidup masyarakat, dan pendapatan daerah**. Ketetapan ini tertuang dalam **Peraturan Daerah Provinsi Jawa Tengah Nomor 11 Tahun 2022 tentang Perubahan Bentuk Hukum PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah Menjadi PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah (Perseroda)**.

Dalam menjalankan operasionalnya, PT Bank Jateng memiliki visi "**Bank Terpercaya, Menjadi Kebanggaan Masyarakat, Mampu Menunjang Pembangunan Daerah**." Untuk mewujudkan visi tersebut, Bank Jateng menjalankan berbagai misi, yaitu:

- **Memberikan layanan prima** dengan dukungan sumber daya manusia yang handal, teknologi modern, dan jaringan yang luas.
- **Membangun budaya kerja profesional** serta menjaga kesehatan bank untuk mempertahankan kepercayaan masyarakat.



- **Mendukung pertumbuhan ekonomi regional** dengan fokus pada kegiatan retail banking.
- **Meningkatkan kontribusi dan komitmen pemegang saham** untuk memperkuat posisi bank dalam industri perbankan.

Dalam menjalankan operasionalnya, PT Bank Jateng mengedepankan nilai-nilai budaya perusahaan yang mencakup Profesionalisme, Integritas, Inovasi, dan Kepemimpinan. Nilai-nilai ini menjadi dasar dalam memberikan layanan terbaik kepada masyarakat serta menjaga keberlanjutan bisnis perbankan.

Jaringan operasional PT Bank Jateng terdiri dari kantor pusat dan kantor cabang yang tersebar di berbagai wilayah Jawa Tengah. Kantor pusat berlokasi di Gedung Grinatha, Lantai 1-7, Jalan Pemuda No. 142, Semarang, sedangkan kantor cabangnya tersebar di berbagai kabupaten dan kota di provinsi ini. Keberadaan kantor cabang ini bertujuan untuk memperluas jangkauan layanan perbankan kepada masyarakat serta meningkatkan akses terhadap produk dan jasa keuangan.

Struktur Permodalan PT Bank Jateng (Perseroda)

Sumber modal PT Bank Jateng (Perseroda) berasal dari beberapa sumber utama, yaitu:

- **Penyertaan modal daerah** dari Pemerintah Provinsi, Kabupaten, dan Kota di Jawa Tengah.
- **Pinjaman**, baik dari lembaga keuangan maupun sumber lainnya.
- **Hibah**, yang diterima dari berbagai pihak sesuai ketentuan yang berlaku.
- **Sumber modal lainnya yang sah**, sesuai dengan regulasi yang mengatur badan usaha milik daerah.

Modal dasar PT Bank Jateng (Perseroda) ditetapkan sebesar **Rp10.000.000.000.000,00 (sepuluh triliun rupiah)** yang terdiri atas saham-saham dengan nilai nominal yang telah ditentukan dalam Akta Pendirian. Dari total modal dasar tersebut, modal yang telah **ditempatkan dan disetor** oleh pemegang saham mencapai **Rp4.407.355.000.000,00 (empat triliun empat ratus tujuh miliar tiga ratus lima puluh lima juta rupiah)**, dengan komposisi sebagai berikut:

- **Pemerintah Daerah:** Rp2.205.289.000.000,00 (dua triliun dua ratus lima miliar dua ratus delapan puluh sembilan juta rupiah).
- **Pemerintah Kabupaten:** Rp1.761.077.000.000,00 (satu triliun tujuh ratus enam puluh satu miliar tujuh puluh tujuh juta rupiah).



- **Pemerintah Kota:** Rp440.989.000.000,00 (empat ratus empat puluh miliar sembilan ratus delapan puluh sembilan juta rupiah).

Sebagai pemegang saham pengendali, Pemerintah Daerah diwajibkan memiliki setidaknya 51% dari total modal yang disetor. Hal ini bertujuan untuk memastikan kendali tetap berada di tangan pemerintah guna menjaga stabilitas serta tujuan utama bank dalam mendukung pembangunan daerah.

Dengan jaringan yang luas, dukungan teknologi modern, serta tata kelola yang baik, PT Bank Jateng terus berupaya menjadi lembaga keuangan daerah yang **berdaya saing, profesional, dan berkontribusi nyata dalam mendorong pertumbuhan ekonomi regional**.

3. PT JAMKRIDA

PT Jamkrida Jateng adalah Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Provinsi Jawa Tengah yang bergerak di bidang jasa penjaminan kredit. Perusahaan ini didirikan berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Jawa Tengah Nomor 2 Tahun 2014 tanggal 23 Januari 2014 dan resmi berdiri melalui Akta Pendirian Nomor 38 tanggal 6 Desember 2014 yang dibuat di hadapan Notaris Prof. Dr. Liliana Tedjosaputro, S.H., M.H., M.M. Keberadaan PT Jamkrida Jateng telah mendapat pengesahan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia melalui Surat Keputusan Nomor AHU-38355.40.10.2014 tanggal 8 Desember 2014.

Perusahaan ini didirikan dengan tujuan utama untuk memberikan jasa penjaminan pembiayaan bagi Usaha Mikro, Kecil, Menengah, dan Koperasi (UMKM), meningkatkan aktivitas ekonomi daerah, serta menambah Pendapatan Asli Daerah (PAD). Untuk mendukung kegiatan operasionalnya, PT Jamkrida Jateng memperoleh izin usaha dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) berdasarkan Keputusan Dewan Komisiner OJK Nomor KEP-7/D.05/2015 tanggal 3 Februari 2015.

Seiring dengan perkembangan dan tantangan ekonomi, pada tahun 2023, PT Jamkrida Jateng mengalami perubahan bentuk hukum menjadi Perseroan Terbatas Penjaminan Kredit Daerah Provinsi Jawa Tengah (Perseroda). Perubahan ini didasarkan pada Peraturan Daerah Provinsi Jawa Tengah Nomor 9 Tahun 2023 tanggal 23 Oktober 2023 dan diperkuat dengan Akta Nomor 81 tanggal 22 Januari 2024, yang dibuat di hadapan Notaris Dewi Wikaningsih, S.H., M.Kn.. Perubahan tersebut telah disahkan oleh Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia melalui Surat Keputusan Nomor AHU-0013740.AH.01.01.TAHUN 2024 tanggal 20 Februari 2024.



Perubahan bentuk hukum menjadi **PT Jamkrida Jateng (Perseroda)** bertujuan untuk:

- a. Meningkatkan peran dan fungsi perusahaan dengan memperluas jangkauan operasional.
- b. Meningkatkan permodalan guna mendukung pertumbuhan usaha.
- c. Meningkatkan daya saing dalam menghadapi perkembangan ekonomi nasional, global, dan kemajuan teknologi.
- d. Mendorong pertumbuhan ekonomi dan pemerataan pembangunan daerah.
- e. Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Dalam menjalankan usahanya, PT Jamkrida Jateng (Perseroda) beroperasi sesuai dengan peraturan yang berlaku, khususnya **Pasal 402 ayat (2) Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah** dan **Pasal 114 ayat (4) Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah**. Hal ini menjadi dasar hukum bagi perubahan bentuk perusahaan menjadi **Perseroda**, sebagaimana tertuang dalam **Peraturan Daerah Jawa Tengah Nomor 9 Tahun 2023**.

Kegiatan usaha PT Jamkrida Jateng (Perseroda) meliputi:

- **Penjaminan kredit dan pembiayaan**, termasuk yang berbasis **prinsip syariah**, yang diberikan oleh lembaga keuangan.
- **Penjaminan pinjaman koperasi**, baik koperasi simpan pinjam maupun koperasi dengan unit usaha simpan pinjam yang menyalurkan kredit kepada anggotanya.
- **Penjaminan kredit dan pinjaman dalam program kemitraan**, termasuk yang disalurkan oleh BUMN dalam rangka **program kemitraan dan bina lingkungan**.

Dari sisi permodalan, **PT Jamkrida Jateng (Perseroda)** memiliki modal dasar sebesar **Rp600.000.000.000,00 (enam ratus miliar rupiah)** yang terdiri atas saham dengan nilai nominal yang ditetapkan dalam akta pendirian. Struktur kepemilikan modalnya mencakup:

- **Pemerintah Daerah (minimal 51% dari total modal dasar).**
- **Koperasi Pegawai Negeri Republik Indonesia Bhakti Praja Provinsi Jawa Tengah.**
- **Pihak lain yang memenuhi ketentuan peraturan perundang-undangan.**



Sebagai perusahaan yang berperan dalam mendukung pertumbuhan ekonomi daerah, PT Jamkrida Jateng (Perseroda) terus memperkuat perannya dalam **menjamin akses pembiayaan bagi UMKMK**, meningkatkan daya saing daerah, serta memberikan kontribusi nyata dalam pembangunan ekonomi Jawa Tengah.

4. PT JATENG PETRO ENERGI (PERSERODA)

PT Jateng Petro Energi (Perseroda), disingkat JPEN, adalah Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang didirikan pada November 2020 oleh Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. JPEN berperan sebagai perusahaan induk (holding company) yang mengelola dan mengendalikan kegiatan usaha di sektor hulu dan hilir minyak dan gas bumi (migas), energi baru terbarukan (EBT), mineral, dan jasa penunjang lainnya. Tujuan utama pendirian JPEN adalah mengoptimalkan pengelolaan sumber energi di Jawa Tengah untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) serta mempercepat pembangunan infrastruktur gas dan penunjang migas, yang diharapkan dapat memberikan efek ganda (multiplier effect) dalam percepatan pertumbuhan ekonomi di Jawa Tengah. Dalam menjalankan usahanya, JPEN memiliki beberapa bidang layanan utama:

- **Hulu Migas:** Berpartisipasi dalam pengelolaan sektor hulu migas melalui Participating Interest (PI) di Blok Cepu dan blok lainnya.
- **Hilir Migas:** Mengelola usaha hilir migas, termasuk Compressed Natural Gas (CNG), Liquid Natural Gas (LNG), niaga gas pipa, serta usaha hilir migas lainnya.
- **Energi Baru Terbarukan (EBT):** Berkomitmen penuh dalam penggunaan energi bersih untuk mencapai target penggunaan yang telah ditetapkan oleh Pemerintah Provinsi Jawa Tengah pada tahun 2025.
- **Mineral:** Mengelola bidang usaha mineral, seperti tambang batu kapur, pasir kuarsa, dan berbagai potensi tambang lainnya, demi mendukung pembangunan di Jawa Tengah.
- **Jasa Penunjang:** Menyediakan layanan penunjang untuk mendukung segala usaha di bidang migas, seperti penyediaan transportasi, logistik, kepelabuhanan, dan lain-lain.

JPEN juga aktif dalam berbagai proyek strategis, termasuk pengembangan Pembangkit Listrik Tenaga Surya (PLTS) atap di Rumah Sakit Jiwa Daerah (RSJD) Dr. Amino Gondohutomo dengan kapasitas 238 kWp, yang diresmikan oleh



Gubernur Jawa Tengah pada 19 Agustus 2022. Selain itu, JPEN menjalin kerja sama dengan berbagai pihak, seperti PT Gagas Energi Indonesia, untuk memenuhi kebutuhan energi gas dengan moda CNG di Semarang, khususnya untuk hotel, restoran, dan kafe. Pengisian dan penjualan perdana terlaksana pada 11 Agustus 2022 dengan volume 300 MMBTUD. Dengan komitmen dan berbagai inisiatif tersebut, JPEN berperan signifikan dalam pengembangan sektor energi dan sumber daya mineral di Jawa Tengah, serta berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan masyarakat di provinsi tersebut.

5. PT. JATENG AGRO BERDIKARI (PERSERODA)

PT Jateng Agro Berdikari (Perseroda) (PT. JTAB), yang sebelumnya bernama Perusahaan Daerah Citra Mandiri Jawa Tengah (PD. CMJT), merupakan salah satu Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) milik Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Perusahaan ini beralamat di Gedung Despra Lt. 7, Jalan Pahlawan No. 8, Semarang. Perubahan bentuk hukum perusahaan ini ditetapkan melalui Peraturan Daerah Nomor 6 Tahun 2022, yang mengubah status PD. CMJT menjadi PT. Jateng Agro Berdikari (Perseroda). Perubahan ini kemudian diperkuat dengan Akta Notaris Dewi Wikaningsih, S.H., M.Kn. Nomor 77 tanggal 24 Januari 2023, serta telah mendapat pengesahan dari Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia (KEMENKUMHAM) dengan Nomor AHU-0012411.AH.01.01 Tahun 2023.

Tujuan utama pendirian **PT JTAB** adalah untuk **membentuk BUMD yang bergerak di sektor pertanian, perindustrian, perdagangan, pariwisata, dan jasa**, dengan fokus pada peningkatan **perekonomian daerah dan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD)**. Keberadaan perusahaan ini juga bertujuan untuk **meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan perusahaan daerah** guna mendukung **pengembangan ekonomi daerah serta kesejahteraan masyarakat**.

Perubahan bentuk hukum dari **PD. CMJT menjadi PT. JTAB** memiliki beberapa tujuan utama, di antaranya:

- a. Meningkatkan peran BUMD dalam pembangunan ekonomi daerah.
- b. Menyediakan barang dan jasa berkualitas untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, sesuai dengan potensi dan karakteristik daerah.
- c. Mengembangkan sektor pangan, pertanian, peternakan, perkebunan, dan perikanan sebagai bagian dari usaha utama.
- d. Meningkatkan permodalan perusahaan untuk mendukung ekspansi usaha.



- e. Mengoptimalkan kontribusi perusahaan dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD).
- f. Menyesuaikan status hukum perusahaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- g. Menghasilkan laba dan keuntungan guna menjaga keberlanjutan usaha.

Dalam menjalankan operasionalnya, **PT Jateng Agro Berdikari (Perseroda)** berfokus pada berbagai sektor usaha, yaitu:

- Pangan
- Pertanian
- Peternakan
- Perkebunan
- Perikanan
- Kegiatan usaha lainnya yang disetujui oleh pemegang saham

Dari segi permodalan, **PT JTAB** memiliki modal dasar sebesar **Rp. 200.000.000.000,- (dua ratus miliar rupiah)**, yang terdiri dari saham-saham dengan nilai nominal yang telah ditetapkan dalam **Akta Pendirian**. Pemenuhan modal dasar ini dilakukan **sesuai dengan kemampuan keuangan daerah**. Saat ini, modal yang telah **ditempatkan dan disetor oleh Pemerintah Daerah sebesar Rp. 31.861.846.791,- (tiga puluh satu miliar delapan ratus enam puluh satu juta delapan ratus empat puluh enam ribu tujuh ratus sembilan puluh satu rupiah)**. Sumber modal PT JTAB berasal dari **penyertaan modal daerah, pinjaman, hibah, serta sumber modal lainnya** yang sah berdasarkan ketentuan perundang-undangan.

6. PT PRPP JAWA TENGAH

PT Pusat Rekreasi dan Promosi Pembangunan (PRPP) Jawa Tengah merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) berbentuk Perseroan Terbatas (Perseroda) yang bergerak di bidang jasa dan pariwisata. Berkantor di Jl. Anjasmoro, Tawangsari, Semarang, PT PRPP Jawa Tengah memiliki peran strategis dalam mendukung pengembangan industri pariwisata dan promosi pembangunan daerah.

Cikal bakal PT PRPP Jawa Tengah bermula dari Pekan Raya Semarang (**PRS**) yang pertama kali diselenggarakan oleh Pemerintah Kotamadya Daerah Tingkat II Semarang pada tahun **1970**. Awalnya, PRS bertujuan untuk memperingati Hari Kemerdekaan Republik Indonesia sekaligus menjadi ajang hiburan bagi



masyarakat serta sarana memamerkan produk pembangunan daerah dan sektor swasta. Kegiatan ini berlangsung di **Taman Hiburan Rakyat (THR) Tegal Wareng**, yang kini telah berubah menjadi **Taman Budaya Raden Saleh (TBRS)**. Pameran ini dikelola oleh **Panitia Pekan Raya Semarang**, yang dibentuk oleh Walikotamadya Kepala Daerah Tingkat II Semarang dengan melibatkan **Kamar Dagang dan Industri (KADIN) Kotamadya Semarang**.

Seiring waktu, Pekan Raya Semarang menarik perhatian pengunjung dari luar Kota Semarang, sehingga menarik minat para pengusaha, baik besar maupun kecil, untuk menjadikan ajang ini sebagai sarana memperkenalkan dan memasarkan produk mereka. Pada awal 1980-an, nama Pekan Raya Semarang diubah menjadi Pekan Raya dan Promosi Pembangunan (PRPP) Jawa Tengah, dengan penyelenggaraan yang kini berada di bawah panitia yang dibentuk oleh Gubernur Jawa Tengah, melibatkan unsur Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, Pemerintah Kotamadya Semarang, serta KADIN Jawa Tengah. Acara ini tetap diselenggarakan dalam rangka memperingati Hari Kemerdekaan Republik Indonesia dengan durasi pelaksanaan sekitar 45 hari.

Pada tahun 1985, Pemerintah Provinsi Jawa Tengah melihat potensi PRPP sebagai sarana promosi pembangunan daerah serta sebagai platform promosi bagi sektor perdagangan, industri, kerajinan rakyat, dan pariwisata. Oleh karena itu, dibentuklah Yayasan Pekan Raya dan Promosi Pembangunan Jawa Tengah berdasarkan Keputusan Gubernur Jawa Tengah Nomor 510.1/02439 tanggal 1 Januari 1985, yang kemudian disempurnakan dengan Keputusan Nomor 510.1/314/1989 tanggal 30 November 1989.

Dengan terbentuknya Yayasan PRPP, lokasi penyelenggaraan pameran dipindahkan dari **TBRS ke kawasan Tawang Mas, Semarang, pada tahun 1986**. Pameran tetap menggunakan nama PRPP Jawa Tengah hingga tahun **1993**, ketika berdasarkan **Peraturan Daerah Nomor 9 Tahun 1993**, ditetapkan bahwa pengelolaan PRPP tidak dapat berbentuk Yayasan, tetapi harus berstatus **Perseroan Terbatas (PT)**. Pada **7 Maret 1995**, secara resmi dibentuk **PT Pusat Rekreasi dan Promosi Pembangunan Jawa Tengah (PT PRPP Jawa Tengah)** melalui Akta Notaris.

Sejalan dengan perkembangan regulasi, terutama Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dan Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah, status PT PRPP Jawa Tengah mengalami perubahan. Berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Jawa Tengah Nomor 9 Tahun 2021 tentang Perusahaan Perseroan Daerah Pusat Rekreasi dan Promosi Pembangunan Jawa Tengah, PT PRPP resmi bertransformasi menjadi PT PRPP Jawa Tengah (Perseroda). Sebagai



perusahaan yang bergerak di sektor pariwisata, ekonomi kreatif, promosi, pendidikan, dan jasa penunjang, PT PRPP Jawa Tengah Perseroda memiliki visi untuk menjadi perusahaan pariwisata terkemuka di Indonesia yang adaptif, inovatif, dan kolaboratif. Dalam mencapai visi tersebut, perusahaan memiliki misi untuk mengelola industri pariwisata dengan prinsip pembangunan berkelanjutan serta memberikan nilai tambah bagi seluruh pemangku kepentingan.

Sebagai bagian dari upaya meningkatkan pembangunan daerah serta menciptakan lapangan kerja, PT PRPP Jawa Tengah Perseroda memperoleh sumber modal dari berbagai pihak, antara lain:

- **Penyertaan modal daerah** dari Pemerintah Provinsi dan Kabupaten/Kota di Jawa Tengah.
- **Pinjaman**, baik dari lembaga keuangan maupun sumber lainnya.
- **Hibah**, yang diperoleh sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- **Sumber modal lainnya yang sah**, sesuai regulasi perundang-undangan.

Modal dasar PT PRPP Jawa Tengah Perseroda ditetapkan sebesar **Rp200.000.000.000,00 (dua ratus miliar rupiah)**, yang terdiri atas saham-saham dengan nilai nominal yang diatur dalam Akta Pendirian. Dari total modal dasar tersebut, modal yang telah ditempatkan dan disetor oleh pendiri mencapai **Rp50.000.000.000,00 (lima puluh miliar rupiah)** dengan komposisi kepemilikan sebagai berikut:

- **Pemerintah Provinsi Jawa Tengah**: minimal **78,5%**.
- **Pemerintah Kabupaten/Kota**: maksimal **21,5%**.

Setiap perubahan modal dasar, kepemilikan saham, dan pemenuhan modal hanya dapat dilakukan melalui persetujuan **Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)** dan harus dicantumkan dalam **Anggaran Dasar Perseroan**, sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dengan berbagai transformasi yang telah dilakukan, PT PRPP Jawa Tengah Perseroda terus berkembang sebagai perusahaan yang berkontribusi dalam pengembangan industri pariwisata dan ekonomi kreatif di Jawa Tengah, sekaligus mendukung pertumbuhan ekonomi daerah melalui promosi pembangunan yang berkelanjutan.



7. PT. SARANA PEMABAGUNAN JAWA TENGAH

PT Sarana Pembangunan Jawa Tengah (SPJT) adalah Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Provinsi Jawa Tengah yang berbentuk Perseroan Terbatas (Perseroda) dan bergerak di bidang infrastruktur, manufaktur, dan jasa konstruksi. Berkantor di Jl. Pamularsih Raya No. 58, Semarang 50148, perusahaan ini memiliki peran strategis dalam mendukung pembangunan daerah melalui berbagai layanan jasa dan produksi barang.

PT SPJT didirikan berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Jawa Tengah Nomor 6 Tahun 2005 dan Akta Notaris Nomor 63 tertanggal 14 Desember 2005, dengan perubahan terakhir melalui Akta Notaris Nomor 79 tertanggal 27 Juni 2024. Pemerintah Provinsi Jawa Tengah bertindak sebagai pemegang saham mayoritas dengan kepemilikan sebesar 99,84%, sementara Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) Bhakti Praja Provinsi Jawa Tengah memiliki 0,16% saham perusahaan.

Dalam perkembangannya, PT SPJT mengalami transformasi dari perusahaan aneka usaha **menjadi perusahaan yang berfokus pada infrastruktur dan manufaktur**. Perubahan ini bertujuan untuk memperkuat bisnis utama (**core business**) perusahaan dalam **produksi barang yang bernilai tambah serta penyediaan sarana dan prasarana penunjang untuk kegiatan bisnis maupun non-bisnis**.

Sebagai perusahaan yang mendukung pembangunan di Jawa Tengah, PT SPJT menawarkan berbagai layanan jasa, yang terbagi ke dalam beberapa sektor utama:

a. Infrastruktur

- Konstruksi perkantoran
- Konstruksi gedung kesehatan
- Konstruksi gedung pendidikan

b. Manufaktur

- Produksi garam industri
- Penyediaan daging segar

c. Perindustrian

- Pabrik garam industri

d. Jasa

- Transporter Limbah B3
- Retester



Sejalan dengan ketentuan **Pasal 114 ayat (4) Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah**, status hukum PT SPJT mengalami perubahan. Berdasarkan **Peraturan Daerah Provinsi Jawa Tengah Nomor 7 Tahun 2023**, PT SPJT resmi bertransformasi menjadi **PT Sarana Pembangunan Jawa Tengah (Perseroda)**.

Dalam mendukung operasional dan pengembangannya, PT SPJT Perseroda memiliki **modal dasar sebesar Rp1.500.000.000.000,00 (satu triliun lima ratus miliar rupiah)**, yang terdiri atas saham-saham dengan nilai nominal yang telah ditetapkan dalam **Akta Pendirian**. Kepemilikan modal dasar terbagi sebagai berikut:

- Pemerintah Daerah: 99,83%
- Koperasi Pegawai Republik Indonesia Bhakti Praja Provinsi Jawa Tengah: 0,17%

Pemerintah Daerah wajib memenuhi **setidaknya 51% dari total modal dasar**. Dari total modal dasar tersebut, modal yang telah ditempatkan dan disetor mencapai **Rp376.008.000.000,00 (tiga ratus tujuh puluh enam miliar delapan juta rupiah)**, dengan rincian:

- Pemerintah Daerah: Rp375.392.000.000,00
- Koperasi Pegawai Republik Indonesia Bhakti Praja Provinsi Jawa Tengah: Rp616.000.000,00

Dengan transformasi ini, PT SPJT Perseroda berkomitmen untuk terus berkontribusi dalam pembangunan infrastruktur dan industri manufaktur di Jawa Tengah, serta memperkuat peranannya dalam penyediaan jasa konstruksi dan layanan lainnya guna mendukung pertumbuhan ekonomi daerah.

8. PT TIRTA UTAMA JAWA TENGAH (PERSERODA)

PDAB Tirta Utama Provinsi Jawa Tengah merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang bergerak di bidang penyediaan air bersih bagi masyarakat Jawa Tengah. Berkantor di **Jl. Papandayan Selatan No. 3, Semarang**, perusahaan ini memiliki tujuan utama untuk memenuhi kebutuhan air bersih, baik untuk konsumsi maupun keperluan lainnya, menjaga kelestarian sumber daya air, mendorong pertumbuhan ekonomi daerah, serta meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Dalam operasionalnya, PT Tirta Utama Jawa Tengah (Perseroda) mengelola **Sistem Penyediaan Air Minum (SPAM) Regional** yang melayani beberapa



wilayah di Jawa Tengah. Saat ini, terdapat tiga unit SPAM Regional yang dikelola, yaitu:

- **SPAM Regional Bregas**, yang melayani Kabupaten Brebes, Kabupaten Tegal, dan Kota Tegal.
- **SPAM Regional Keburejo**, yang berfokus di Kabupaten Kebumen dan Kabupaten Purworejo.
- **SPAM Regional Petanglong**, yang mencakup Kabupaten Pekalongan, Kabupaten Batang, dan Kota Pekalongan.

Selain fokus pada layanan SPAM Regional, PT Tirta Utama juga tengah melakukan ekspansi pasar ke sektor industri. Beberapa wilayah yang menjadi target pengembangan adalah Wilayah Peruntukan Industri Sayung di Kabupaten Demak dan Kawasan Industri Terpadu Batang (KITB).

Secara hukum, perusahaan ini didirikan berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Jawa Tengah Nomor 6 Tahun 1992 tentang pendirian Perusahaan Daerah Air Bersih Provinsi Daerah Tingkat I Jawa Tengah. Seiring berkembangnya program SPAM Regional di Jawa Tengah, pemerintah daerah menerbitkan Peraturan Daerah Nomor 7 Tahun 2012, yang memperkuat peran PDAB Tirta Utama dalam melayani kebutuhan air bersih di wilayah yang lebih luas.

Memasuki akhir tahun 2021, PDAB Tirta Utama mengalami transformasi menjadi Perseroan Daerah dan berganti nama menjadi PT Tirta Utama Jawa Tengah (Perseroda). Perubahan ini didasarkan pada Peraturan Daerah Nomor 3 Tahun 2021, yang bertujuan untuk meningkatkan fleksibilitas perusahaan dalam pengelolaan bisnis, memperluas jangkauan layanan ke sektor industri, serta membuka opsi pendanaan yang lebih bervariasi. Dengan perubahan bentuk badan hukum ini, PT Tirta Utama memiliki modal dasar sebesar **Rp 400 miliar**, yang terdiri dari saham-saham dengan nilai nominal yang telah ditetapkan dalam Akta Pendirian.

Sebagai perusahaan yang bergerak di sektor vital, PT Tirta Utama memiliki **visi** untuk mewujudkan *pelayanan air bersih yang prima bagi masyarakat Jawa Tengah melalui pengembangan SPAM Regional*. Visi ini diwujudkan melalui beberapa **misi utama**, yaitu:

- Menyediakan air bersih yang memenuhi standar kualitas, kuantitas, kontinuitas, dan keterjangkauan.
- Meningkatkan cakupan pelayanan terhadap akses air bersih yang aman sesuai dengan target RPJMN.



- Meningkatkan produktivitas, kompetensi, dan profesionalisme karyawan.
- Memberikan kontribusi nyata bagi pembangunan daerah.

Dengan landasan hukum yang kuat, strategi ekspansi yang jelas, serta komitmen dalam memberikan pelayanan terbaik, PT Tirta Utama Jawa Tengah (Perseroda) terus berupaya menjadi penyedia air bersih yang andal, profesional, dan berkontribusi terhadap kesejahteraan masyarakat Jawa Tengah.

9. PT Kawasan Industri Wijaya Kusuma

PT Kawasan Industri Wijayakusuma (PT KIW) merupakan perusahaan yang bergerak di bidang **pengembangan dan pengelolaan kawasan industri serta pergudangan**, dengan kantor pusat berlokasi di **Jl. Raya Semarang-Kendal KM 12, Semarang**. Sejak **28 Juni 2022**, PT KIW secara resmi menjadi bagian dari **Holding BUMN Danareksa**, sehingga kepemilikan sahamnya kini terdiri dari **PT Danareksa (Persero) sebesar 85,864%**, **Pemerintah Provinsi Jawa Tengah sebesar 11,672%**, **Pemerintah Kabupaten Cilacap sebesar 2,462%**, dan **Pemerintah Republik Indonesia sebesar 0,001%**.

Sebagai salah satu BUMN yang berperan dalam pengembangan kawasan industri, PT KIW memiliki visi "**Menjadi Pengembang dan Pengelola Kawasan Industri, Properti, dan Bisnis yang Andal dan Modern.**" Untuk mencapai visi tersebut, perusahaan menetapkan misi strategis, antara lain: **(a) mengelola dan mengembangkan properti serta kawasan industri secara terintegrasi, (b) memberikan kontribusi positif terhadap perekonomian daerah dan nasional, (c) menjaga kesinambungan usaha dengan memperhatikan harmoni sosial serta kelestarian lingkungan, dan (d) mengkonsolidasikan anak perusahaan guna memperkuat induk usaha.**

Dengan total modal sebesar **Rp100.000.000.000**, PT KIW terus berupaya mengoptimalkan pengelolaan kawasan industri guna menarik investasi serta mendorong pertumbuhan ekonomi, baik di tingkat daerah maupun nasional. Struktur kepemilikan modalnya mencerminkan sinergi antara pemerintah pusat, daerah, dan BUMN, dengan rincian penyertaan modal sebagai berikut: **PT Danareksa sebesar Rp88.864.000.000 (85,864%)**, **Pemerintah Provinsi Jawa Tengah sebesar Rp11.672.000.000 (11,672%)**, **Pemerintah Kabupaten Cilacap sebesar Rp2.462.000.000 (2,462%)**, serta **Pemerintah Republik Indonesia sebesar Rp2.000.000 (0,001%)**.



10. PT ASKRIDA JATENG

PT Asuransi Bangun Askrida (ASKRIDA) merupakan perusahaan nasional yang bergerak di bidang asuransi umum, menyediakan perlindungan terhadap berbagai risiko dan kehilangan, khususnya untuk aset milik pemerintah, termasuk gedung-gedung pemerintahan. Perusahaan ini didirikan pada 2 Desember 1989 berdasarkan Akta Notaris Raharti Sudjardjati, S.H., No. 9, dan memperoleh persetujuan dari Departemen Keuangan Republik Indonesia melalui Keputusan Pemerintah No. KEP.192/KM.B/1990 pada 14 Maret 1990. Dengan modal dasar sebesar Rp 400 miliar, kepemilikan saham ASKRIDA terbagi antara Pemerintah Provinsi (38,59%) serta Bank Pembangunan Daerah (BPD), Dana Pensiun (Dapen), dan Yayasan Kesejahteraan Pegawai (YKP) sebesar 61,41%. Kantor pusat ASKRIDA berlokasi di ASKRIDA Tower, Jl. Pramuka Raya Kav. 151, Jakarta Timur 13120.

ASKRIDA lahir sebagai perwujudan aspirasi BPD seluruh Indonesia untuk mendukung semangat gotong royong dan kebersamaan dalam industri keuangan. Pada tahun 1996, kepemilikan perusahaan diperluas dengan masuknya 27 pemerintah provinsi sebagai pemegang saham, memperkuat peran ASKRIDA dalam industri asuransi nasional. Seiring perjalanan waktu, perusahaan terus bertumbuh dengan memperkuat kerja sama bisnis antar-BPD serta mendirikan kantor operasional di berbagai wilayah Indonesia. Langkah ini mencerminkan komitmen ASKRIDA dalam memberikan pelayanan yang luas dan berkontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi nasional.

Sebagai perusahaan yang berfokus pada perlindungan risiko dan kehilangan, ASKRIDA terus mengembangkan layanan asuransi yang inovatif dan sesuai dengan perkembangan industri. Tidak hanya berfokus pada perluasan cakupan produk, perusahaan juga meningkatkan infrastruktur, sumber daya manusia, teknologi informasi, serta jaringan kantor yang terintegrasi untuk memberikan layanan optimal kepada para nasabahnya.

Menyadari pesatnya pertumbuhan ekonomi berbasis syariah di Indonesia, ASKRIDA melihat peluang untuk meningkatkan kesadaran masyarakat mengenai asuransi syariah, terutama di lingkungan pemerintah daerah dan BUMD. Dengan dukungan 20 BPD yang memiliki Unit Usaha Syariah (UUS), ASKRIDA mendirikan Unit Syariah guna memberikan manfaat lebih luas kepada para pemegang saham dan masyarakat. Unit Syariah ini didirikan melalui perubahan Akta Pendirian Perusahaan yang disahkan dalam RUPS pada Mei 2007, dengan Akta Notaris Kartono, S.H., Nomor 17 tanggal 6 Juni 2007. Keberadaannya diperkuat oleh keputusan Menteri Hukum dan HAM RI No.



AHU-87624.AH.01.02 Tahun 2008 serta izin dari Dewan Syariah Nasional MUI melalui Surat Keputusan DSN-MUI No. U-27/DSN-MUI/XI/2006.

Pada tahun 2017, Unit Syariah ASKRIDA mendapatkan izin operasional dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) melalui Surat Keputusan Nomor KEP-104/D.05/2017, yang menandai proses spin-off menjadi PT Asuransi Askrida Syariah. Hingga akhir 2023, PT Asuransi Askrida Syariah telah memiliki 26 kantor cabang operasional, terdiri dari 12 kantor cabang dan 14 kantor pemasaran yang tersebar di berbagai kota besar di Indonesia.

Sebagai bagian dari strategi bisnis jangka panjang, ASKRIDA memiliki visi untuk menjadi 5 besar perusahaan asuransi umum nasional yang unggul dan terpercaya dengan pertumbuhan yang berkelanjutan. Visi ini diwujudkan melalui beberapa misi utama, yaitu:

- **Meningkatkan literasi asuransi** di Indonesia melalui tenaga profesional yang kompeten.
- **Memberikan pelayanan prima** kepada tertanggung dan mitra kerja dengan tata kelola perusahaan yang baik.
- **Memberikan kontribusi terbaik** bagi karyawan, pemegang saham, dan pemangku kepentingan lainnya.

ASKRIDA menawarkan beragam produk asuransi, meliputi **asuransi perjalanan, kendaraan, properti, kebakaran, kecelakaan diri, kredit, serta asuransi khusus untuk sektor konstruksi, peralatan berat, hingga perkapalan**. Dengan portofolio produk yang luas dan layanan berbasis digital, ASKRIDA terus beradaptasi dengan perkembangan industri dan berkomitmen untuk menjadi mitra perlindungan terpercaya bagi masyarakat dan pemerintah di seluruh Indonesia.



BAB 5

HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Regulasi Terkait BUMD di Jawa Tengah

Analisis regulasi merupakan proses evaluasi terhadap peraturan-peraturan atau kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah atau lembaga regulator. Tujuan utama dari analisis regulasi ini untuk memahami dampak, efektivitas, dan efisiensi dari regulasi tersebut terutama dalam hal BUMD. Adapun analisis regulasi pada bagian ini yaitu regulasi terkait kewenangan pemerintah daerah dan regulasi terkait BUMD.

5.1.1 Kewenangan Pemerintah Daerah terkait BUMD

Pemerintah Daerah provinsi memiliki kewenangan dalam pengelolaan BUMD. Adapun secara rinci kewenangan Pemerintah Daerah berkaitan dengan BUMD sebagai berikut:

Tabel 5-1 Jumlah Modal Dasar PT BPR BKK (Perseroda)

Regulasi	Peran
UU Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah	- Melakukan penyertaan modal pada badan usaha milik negara dan/atau BUMD. - Penyertaan modal Daerah dapat dilakukan untuk pembentukan BUMD dan penambahan modal BUMD - Menyampaikan rancangan Perda tentang pertanggungjawaban pelaksanaan APBD kepada DPRD dengan dilampiri laporan keuangan yang telah diperiksa oleh Badan Pemeriksa Keuangan paling lambat 6 bulan setelah tahun anggaran terakhir. Laporan keuangan meliputi catatan atas laporan keuangan yang dilampiri dengan ikhtisar laporan keuangan BUMD - Mendirikan BUMD - Menetapkan laba perusahaan umum sesuai dengan ketentuan anggaran dasar dan ketentuan peraturan perundang-undangan. - Mengesahkan laba perusahaan umum daerah yang menjadi hak daerah disetor ke kas daerah. - Menyetujui laba perusahaan umum daerah yang ditahan
UU Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah	Pemerintah memberikan pinjaman daerah kepada BUMD untuk membiayai program/kegiatan yang bersifat strategis nasional atau penugasan lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.



Regulasi	Peran
PP Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah	- Kepala Daerah merupakan Pemegang kekuasaan pengelolaan keuangan daerah dan mewakili pemerintah daerah dalam kepemilikan kekayaan daerah yang dipisahkan (BUMD) meliputi : penyertaan modal, subsidi, penugasan, penggunaan hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan dan pembinaan dan pengawasan terhadap penyertaan modal pada BUMD. - Sebagai pemilik modal untuk perusahaan umum daerah - Sebagai pemegang saham untuk perusahaan perseroan daerah - Mempunyai kewenangan mengambil keputusan - Dapat mendirikan BUMD - Menyampaikan usulan rencana pendirian BUMD kepada Menteri. - Kepala Daerah mewakili daerah selaku pemegang saham perusahaan perseroan daerah di dalam RUPS. - Kepala Daerah tidak bertanggung jawab atas kerugian perusahaan perseroan daerah - Menyusun rancangan Perda yang mengatur mengenai pendirian BUMD - Melakukan analisis investasi dalam penyertaan modal daerah untuk penambahan modal BUMD - Memperhatikan pengaturan modal dasar dan modal disetor pada anggaran dasar. - Memberikan penugasan kepada BUMD untuk melaksanakan kerja sama. - Memberikan penugasan kepada BUMD untuk mendukung perekonomian daerah dan menyelenggarakan fungsi kemanfaatan umum tertentu dengan tetap memperhatikan maksud dan tujuan BUMD. - Melakukan evaluasi BUMD - Kepala Daerah menyampaikan hasil penilaian tingkat kesehatan kepada Menteri - Melaksanakan pembubaran BUMD ditetapkan dengan Perda - Mengambil alih aset BUMD yang dinyatakan pailit untuk melayani kebutuhan dasar masyarakat tanpa mengubah tujuan dan fungsi aset yang bersangkutan. - Melakukan pembinaan terhadap pengurusan BUMD - Melakukan pengawasan eksternal
PP Nomor 12 Tahun 2019 tentang	- Dapat melakukan penyertaan modal pada BUMD dan/atau badan usaha milik negara.



Regulasi	Peran
Pengelolaan Keuangan Daerah	- Kepala Daerah menyampaikan rancangan perda tentang pertanggungjaawaban pelaksanaan APBD kepada DPRD dengan dilampiri laporan keuangan yang telah diperiksa oleh Badan Pemeriksa Keuangan serta ikhtisar laporan kinerja dan laporan keuangan BUMD paling lambat 6 bulan setelah tahun anggaran berakhir.
Permendagri Nomor 37 Tahun 2018 tentang Pengangkatan dan Pemberhentian Anggota Dewan Pengawas atau Anggota Komisaris dan Anggota Direksi Badan Usaha Milik Daerah	- Pejabat pemerintah daerah yang tidak bertugas melaksanakan pelayanan publik diprioritaskan pejabat yang melakukan evaluasi, pembinaan, dan pengawasan BUMD. - Pejabat Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota mengisi jabatan anggota Dewan Pengawas atau anggota Komisaris BUMD di Daerah Kabupaten/Kota - Kepala Daerah melakukan seleksi dari unsur independen dan pejabat Pemerintah Daerah jika terdapat laporan kekosongan jabatan - Menginformasikan pelaksanaan setiap tahapan seleksi calon anggota dewan pengawas atau anggota komisaris dan anggota direksi melalui media massa lokal/nasional dan/atau elektronik.

Sumber: Hasil Analisis, 2025

Secara garis besar, kewenangan dan kedudukan pemerintah daerah terhadap BUMD merupakan turunan dari kewenangan Pemerintah daerah dalam pengelolaan keuangan daerah. Dalam Peraturan Pemerintah No 54 tahun 2017 tentang BUMD dijelaskan bahwa kewenangan Pemerintah Daerah dan Kepala Daerah merupakan pemegang kekuasaan pengelolaan keuangan Daerah dan mewakili Pemerintah Daerah dalam kepemilikan Kekayaan Daerah Yang Dipisahkan. Kekayaan Daerah Yang Dipisahkan adalah kekayaan Daerah yang berasal dari APBD untuk dijadikan penyertaan modal Daerah pada BUMD.

Pelaksanaan kewenangan berupa penguasaan kepala daerah sebagaimana dimaksud dalam kebijakan BUMD meliputi:

- a. Penyertaan modal;
- b. Subsidi;
- c. Penugasan;
- d. Penggunaan hasil pengelolaan kekayaan Daerah Yang Dipisahkan;
- e. Pembinaan dan pengawasan terhadap penyertaan modal pada BUMD.

Kepala Daerah Yang Mewakili Pemerintah Daerah Dalam Kepemilikan Kekayaan Daerah Yang Dipisahkan (selanjutnya disingkat KPM), pada Perumda berkedudukan sebagai pemilik modal dan pada **Perseroda** berkedudukan sebagai



pemegang saham. Kepala Daerah selaku pemilik modal pada Perumda atau pemegang saham pada **Perseroda** mempunyai kewenangan mengambil keputusan yang dapat dilimpahkan kepada pejabat perangkat daerah. Kepala Daerah mewakili Daerah selaku pemegang saham **Perseroda** di dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). RUPS adalah organ **Perseroda** yang memegang kekuasaan tertinggi dalam Perseroda dan memegang segala wewenang yang tidak diserahkan kepada Direksi atau Komisaris. Kepala Daerah dapat memberikan kuasa berupa hak substitusi kepada pejabat Pemerintah Daerah dalam mengambil keputusan. Hak substitusi tersebut berupa pelimpahan kewenangan dari Kepala Daerah selaku pemilik modal pada Perumda atau pemegang saham pada Perseroda.

5.1.2 Regulasi Terkait BUMD

BUMD adalah perusahaan yang dimiliki atau diatur oleh pemerintah daerah untuk menjalankan kegiatan ekonomi tertentu dengan tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat setempat. Analisis regulasi terkait dengan BUMD di Jawa Tengah bertujuan untuk mengetahui batasan kewenangan yang dimiliki oleh Pemerintah Daerah dalam pengelolaan BUMD serta batasan terhadap kewenangan yang dimiliki oleh BUMD itu sendiri. Berikut ini adalah tabel analisis regulasi terkait dengan BUMD.

Tabel 5-2 Analisis Regulasi terkait BUMD

Regulasi	Uraian
UU Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintah Daerah	• Pasal 298, mengamanatkan bahwa BUMD mendapatkan belanja hibah. • Pasal 304, mengamanatkan bahwa daerah dapat melakukan penyertaan modal pada BUMD. Penyertaan modal daerah dapat ditambah, dikurangi, dijual kepada pihak lain, dan/atau dapat dialihkan kepada BUMD. • Pasal 320, mengamanatkan bahwa kepala daerah menyampaikan rancangan Perda tentang pertanggungjawaban pelaksanaan APBD kepada DPRD dengan dilampiri laporan keuangan yang telah diperiksa oleh Badan Pemeriksa Keuangan paling lambat 6 bulan setelah tahun anggaran berakhir. Laporan keuangan paling sedikit meliputi salah satunya catatan atas laporan keuangan yang dilampiri dengan ikhtisar laporan keuangan BUMD. • Pasal 331, mengamanatkan bahwa Daerah dapat mendirikan BUMD. Pendirian BUMD ditetapkan dengan



Regulasi	Uraian
	Perda. BUMD terdiri atas perusahaan umum daerah dan perusahaan perseroan daerah. Pendirian BUMD bertujuan untuk: a. memberikan manfaat bagi perkembangan perekonomian Daerah pada umumnya; b. menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu bagi pemenuhan hajat hidup masyarakat sesuai kondisi, karakteristik dan potensi Daerah yang bersangkutan berdasarkan tata kelola perusahaan yang baik; dan c. memperoleh laba dan/atau keuntungan. Pendirian BUMD didasarkan pada: - kebutuhan Daerah; dan - kelayakan bidang usaha BUMD yang akan dibentuk. - Ketentuan lebih lanjut mengenai pendirian BUMD diatur dalam peraturan pemerintah. • Pasal 332, mengamanatkan bahwa Sumber Modal BUMD terdiri atas: a. penyertaan modal Daerah; b. pinjaman; c. hibah; dan d. sumber modal lainnya • Pasal 333, mengamanatkan bahwa Penyertaan modal Daerah dapat dilakukan untuk pembentukan BUMD dan penambahan modal BUMD. • Pasal 334, mengamanatkan bahwa Perusahaan umum Daerah adalah BUMD yang seluruh modalnya dimiliki oleh satu Daerah dan tidak terbagi atas saham. • Pasal 339, mengamanatkan bahwa Perusahaan Perseroan Daerah adalah BUMD yang berbentuk perseroan terbatas yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruhnya atau paling sedikit 51% (lima puluh satu persen) sahamnya dimiliki oleh satu Daerah.



Regulasi	Uraian
	• Pasal 343, mengamanatkan bahwa Pengelolaan BUMD paling sedikit harus memenuhi unsur: - tata cara penyertaan modal; - organ dan kepegawaian; - tata cara evaluasi; - tata kelola perusahaan yang baik; - perencanaan, pelaporan, pembinaan, pengawasan; - kerjasama; - penggunaan laba; - penugasan Pemerintah Daerah; - pinjaman; - satuan pengawas intern, komite audit dan komite lainnya; - penilaian tingkat kesehatan, restrukturisasi, privatisasi; perubahan bentuk hukum; - kepailitan; dan - penggabungan, peleburan, dan pengambilalihan.
UU Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah	• Pasal 156, mengamanatkan bahwa Pinjaman Daerah dilakukan dalam rangka salah satunya penerusan pinjaman dan/atau penyertaan modal kepada BUMD. Pinjaman Daerah dalam rangka penerusan pinjaman dan/atau penyertaan modal kepada BUMD berupa penugasan dari Pemerintah/Pemerintah Daerah kepada BUMD untuk membiayai program/kegiatan yang bersifat strategis nasional atau penugasan lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Penugasan Pemerintah Daerah kepada BUMD yang bukan merupakan program/kegiatan yang bersifat strategis nasional harus mendapatkan persetujuan menteri yang menyelenggarakan Urusan Pemerintahan dalam negeri. • Pasal 157, mengamanatkan bahwa penerbitan obligasi daerah dan sukuk daerah dilakukan dalam rangka salah satunya penerusan pinjaman dan/atau penyertaan



Regulasi	Uraian
	modal kepada BUMD atas dana hasil penjualan obligasi daerah dan sukuk daerah. • Pasal 167, mengamanatkan bahwa Pendanaan selain dari APBD dapat berupa kerja sama dengan pihak swasta, badan usaha milik negara, BUMD, dan/atau Pemerintah Daerah lainnya.
PP Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah	• Pasal 2, mengamanatkan bahwa Pelaksanaan kekuasaan dalam kebijakan BUMD meliputi: - penyertaan modal; - subsidi; - penugasan; - penggunaan hasil pengelolaan Kekayaan Daerah Yang Dipisahkan; dan - pembinaan dan pengawasan terhadap penyertaan modal pada BUMD. • Pasal 3, mengamanatkan bahwa pelimpahan kewenangan antara lain yaitu penggabungan, pemisahan, peleburan, pengambilalihan, dan pembubaran BUMD dan jaminan aset berjumlah lebih dari 50% dari jumlah kekayaan bersih BUMD dalam 1 transaksi atau lebih. Besaran insentif pelaksana kewenangan ditetapkan berdasarkan target kinerja BUMD dan laporan keuangan BUMD. • Pasal 4, mengamanatkan bahwa daerah dapat mendirikan BUMD, pendirian BUMD ditetapkan dengan Perda. BUMD terdiri atas perusahaan umum daerah dan perusahaan perseroan daerah. • Pasal 5, mengamanatkan bahwa Perusahaan umum Daerah merupakan BUMD yang seluruh modalnya dimiliki satu daerah dan tidak terbagi atas saham. Perusahaan perseroan Daerah merupakan BUMD yang berbentuk perseroan terbatas yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruhnya atau paling sedikit 51%o (lima puluh satu persen) sahamnya dimiliki oleh 1 (satu) Daerah. • Pasal 6, mengatur tentang karakteristik BUMD



Regulasi	Uraian
	• Pasal 7, mengatur tentang tujuan pendirian BUMD • Pasal 9, mengatur tentang dasar pendirian BUMD • Pasal 10, mengamanatkan bahwa kepala daerah menyampaikan usulan rencana pendirian BUMD kepada Menteri Usulan rencana pendirian BUMD sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilampiri: - kebutuhan Daerah; - analisa kelayakan usaha; - ringkasan laporan keuangan Pemerintah Daerah 3 (tiga) tahun terakhir;
PP Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah	• Pasal 61, mengamanatkan bahwa Belanja subsidi digunakan agar harga jual produksi atau jasa yang dihasilkan oleh badan usaha milik negara, BUMD dan/atau badan usaha milik swasta, sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan sehingga dapat terjangkau oleh masyarakat. Badan usaha milik negara, BUMD dan/atau badan usaha milik swasta merupakan badan yang menghasilkan produk atau jasa Pelayanan Dasar masyarakat. Badan usaha milik negara, BUMD, badan usaha milik swasta, dan/atau badan hukum lain yang akan diberikan subsidi terlebih dahulu dilakukan audit keuangan oleh kantor akuntan publik sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. • Pasal 62, mengamanatkan bahwa Belanja hibah diberikan kepada Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah lainnya, badan usaha milik negara, BUMD, dan/atau badan dan lembaga, serta organisasi kemasyarakatan yang berbadan hukum Indonesia, yang secara spesifik telah ditetapkan peruntukannya, bersifat tidak wajib dan tidak mengikat, serta tidak secara terus menerus setiap tahun anggaran, kecuali ditentukan lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. • Pasal 78, mengamanatkan bahwa Daerah dapat melakukan penyertaan modal pada BUMD dan/atau badan usaha milik negara.



Regulasi	Uraian
	• Pasal 81, mengamanatkan bahwa Pemberian Pinjaman Daerah digunakan untuk menganggarkan Pemberian Pinjaman Daerah yang diberikan kepada Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah lainnya, BUMD, badan usaha milik negara, koperasi, dan/atau masyarakat. • Pasal 194, Kepala Daerah menyampaikan rancangan Perda tentang pertanggungjawaban pelaksanaan APBD kepada DPRD dengan dilampiri laporan keuangan yang telah diperiksa oleh Badan Pemeriksa Keuangan serta ikhtisar laporan kinerja dan laporan keuangan BUMD paling lambat 6 (enam) bulan setelah tahun anggaran berakhir.
Permendagri Nomor 37 Tahun 2018 tentang Pengangkatan dan Pemberhentian Anggota Dewan Pengawas atau Anggota Komisaris dan Anggota Direksi Badan Usaha Milik Daerah	• Pasal 2, mengamanatkan bahwa Berdasarkan keputusan RIIPS, RUPS menyerahkan kewenangan kepada Kepala Daerah selaku penyelenggara Pemerintahan Daerah sebagai pemegang saham terbesar dan/atau Daerah yang rnenginisiasi peraturan daerah mengenai pendirian BUMD. • Pasal 5, mengamanatkan bahwa Kepala Daerah menugaskan Perangkat Daerah yang membidangi pembinaan terhadap pengurusan BUMD untuk melaporkan kekosongan jabatan anggota Dewan Pengawas atau anggota Komisaris yang masa jabatannya berakhir. Dalam hal anggota Dewan Pengawas atau anggota Komisaris meninggal dunia atau diberhentikan sewaktu-waktu, Perangkat Daerah yang membidangi pembinaan terhadap pengurusan BUMD melaporkan kekosongan jabatan kepada Kepala Daerah. • Pasal 7, mengamanatkan bahwa Dalam hal BUMD memiliki komite nominasi, komite nominasi menjadi anggota Panitia Seleksi. • Pasal 34, mengamanatkan bahwa Kepala Daerah menugaskan perangkat daerah yang membidangi pembinaan terhadap pengurusan BUMD untuk melaporkan kekosongan jabatan anggota Direksi yang masa jabatannya beralhir.

Sumber: Hasil Analisis, 2024



Berdasarkan tabel analisis regulasi terkait dengan BUMD diatas bahwa regulasi BUMD tentu didasari dengan regulasi yang lebih tinggi, di Undang-Undang No 23 Pemerintah Daerah, terdapat beberapa pasal yang mengatur tentang Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), kemudian dalam Peraturan Pemerintah No 54 tentang BUMD. Di dalam PP 54 ada beberapa aturan pelaksanaannya, salah satunya adalah Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) nomor 37 tahun 2018 yang mengatur tentang pengangkatan, pemberhentian anggota dewan pengawas atau anggota komisaris dan anggota direksi BUMD. Seluruh BUMD di Indonesia harus menyesuaikan dengan PP Nomor 54 tentang BUMD. Dimana bentuk Badan Usaha Milik Daerah hanya ada dua peraturan. Pertama, Perusahaan Umum Daerah (Perumda), kedua adalah Perusahaan Persero Daerah (Perseroda).

5.2 Analisis Evaluasi BUMD

Analisis evaluasi BUMD (Badan Usaha Milik Daerah) penting untuk mengevaluasi kinerja dan kontribusi BUMD terhadap perekonomian daerah. Adapun evaluasi BUMD meliputi analisis laporan keuangan BUMD Jawa Tengah dan analisis kinerja keuangan BUMD Jawa Tengah sebagai berikut:

5.2.1 Analisis Laporan keuangan BUMD Jawa Tengah

Analisis Keuangan akan menggambarkan profitabilitas pada masing masing BUMD dengan menggunakan analisis deskriptif kuantitatif terhadap laporan keuangan pada masing-masing BUMD. Analisis kinerja keuangan merupakan bagian penting dalam perusahaan untuk menilai suatu kondisi pada perusahaan.

1. Laporan Keuangan PT BPR BKK JATENG

BPR BKK Jateng merupakan BUMD di Jawa Tengah pada sektor perbankan terdiri dari 2 jenis perusahaan yaitu BPR BKK Se-Jateng dan BPR BKK Jawa Tengah. Kondisi keuangan yang disampaikan merupakan kondisi keuangan secara umum dari BPR BKK Jawa Tengah sebagai berikut:

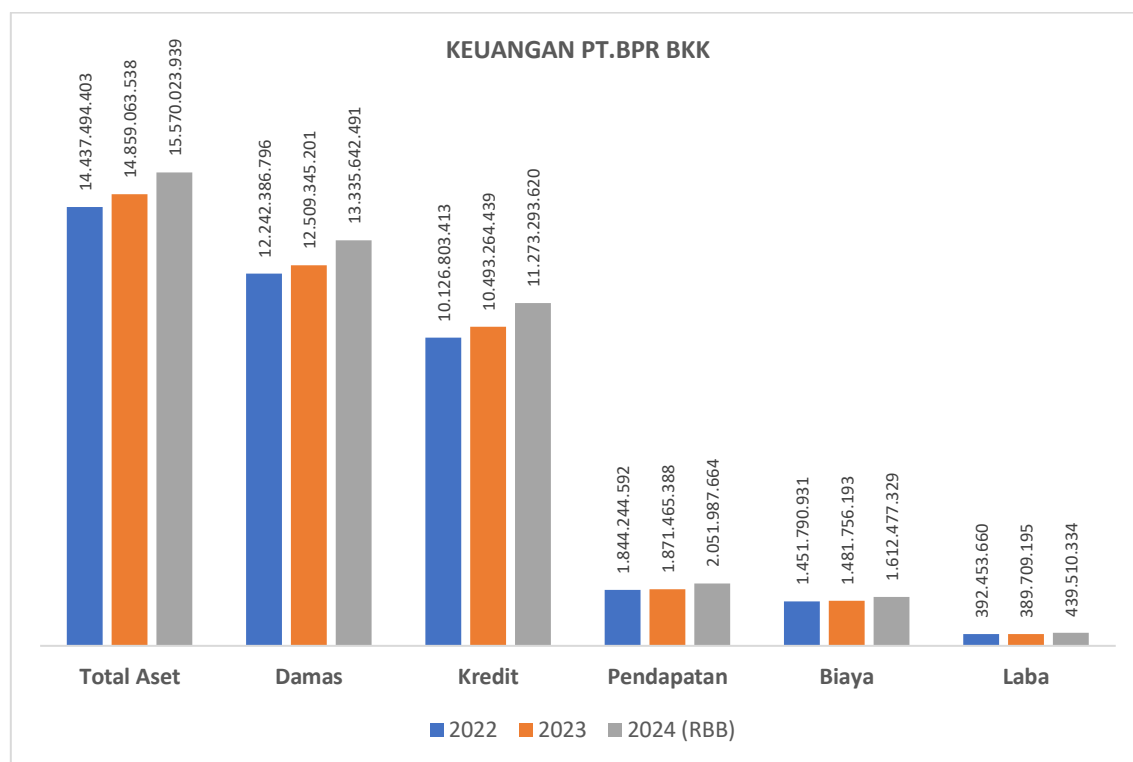
Tabel 5-3 Kondisi Keuangan PT. BPR BKK SE-JATENG

Tahun	Jumlah (Dalam Juta)		
	2022	2023	2024 (RBB)
Total Aset	14.437.494.403	14.859.063.538	15.570.023.939
Damas	12.242.386.796	12.509.345.201	13.335.642.491
Kredit	10.126.803.413	10.493.264.439	11.273.293.620
Pendapatan	1.844.244.592	1.871.465.388	2.051.987.664
Biaya	1.451.790.931	1.481.756.193	1.612.477.329
Laba	392.453.660	389.709.195	439.510.334

Sumber: Biro Perekonomian Jawa Tengah, 2025



Secara keseluruhan, kondisi keuangan PT. BPR BKK menunjukkan tren positif dengan pertumbuhan yang konsisten di berbagai aspek. Namun, perlu diperhatikan fluktuasi laba dan memastikan pengelolaan biaya yang efisien. Adapun kondisi keuangan PT BPR BKK



Gambar 5-1 Kondisi Keuangan PT.BPR BKK

Sumber: Analisis Penyusun, 2025

Berdasarkan data keuangan PT. BPR BKK SE-JATENG, terlihat tren pertumbuhan positif dalam total aset, dana masyarakat (Damas), kredit, dan pendapatan dari tahun 2022 hingga proyeksi 2024, mengindikasikan kinerja keuangan yang sehat dan stabil. Meskipun laba mengalami sedikit penurunan pada tahun 2023 atau sebesar Rp.2.744.465 (dalam juta), sedangkan berdasarkan proyeksi tahun 2024 menunjukkan peningkatan signifikan yang mengindikasikan optimisme terhadap strategi perusahaan di masa depan. Namun, peningkatan biaya operasional juga perlu diperhatikan dan dikelola secara efisien untuk memastikan profitabilitas yang berkelanjutan.

2. Laporan keuangan PT BANK JATENG

PT Bank Jateng merupakan BUMD di Jawa Tengah sektor keuangan, Kondisi keuangan merupakan cerminan dari kesehatan dan kinerja suatu perusahaan. Bagi



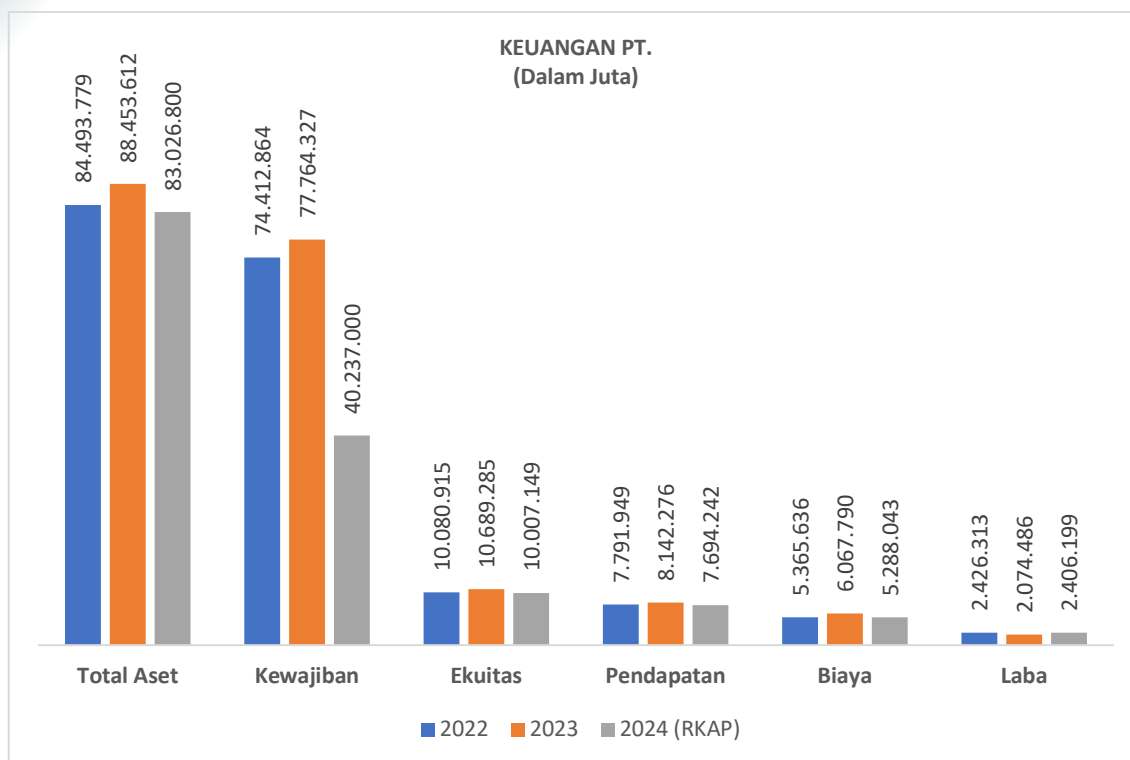
PT. BPD Bank Jateng, laporan keuangan tidak hanya menjadi alat evaluasi internal, tetapi juga sarana bagi pemangku kepentingan eksternal, seperti investor, nasabah, dan regulator, untuk memahami kondisi finansial bank secara komprehensif. Adapun kondisi keuangan PT Bank Jateng pada periode 2022-2024 sebagai berikut:

Tabel 5-4 Kondisi Keuangan PT. Bank Jateng

Tahun	Jumlah (Dalam Juta)		
	2022	2023	2024 (RKAP)
Total Aset	84.493.779	88.453.612	83.026.800
Kewajiban	74.412.864	77.764.327	40.237.000
Ekuitas	10.080.915	10.689.285	10.007.149
Pendapatan	7.791.949	8.142.276	7.694.242
Biaya	5.365.636	6.067.790	5.288.043
Laba	2.426.313	2.074.486	2.406.199

Sumber: Biro Perekonomian Jawa Tengah, 2025

PT. Bank Jateng menunjukkan pertumbuhan yang baik dari 2022 ke 2023 baik dari aset, ekuitas hingga laba. Namun, proyeksi 2024 menunjukkan adanya perubahan signifikan dalam strategi atau kondisi pasar. Manajemen perlu memberikan penjelasan yang jelas mengenai proyeksi 2024 dan memastikan pengelolaan biaya yang efektif. Kondisi keuangan PT. Bank Jateng dapat dijelaskan lebih lanjut dalam grafik sebagai berikut:



Gambar 5-2 Kondisi Keuangan PT.BANK JATENG

Sumber: Analisis Penyusun, 2025

Proyeksi penurunan aset, kewajiban, ekuitas, dan pendapatan pada tahun 2024 dari PT. Bank Jateng memerlukan perhatian khusus dan analisis mendalam untuk memahami penyebabnya, sementara peningkatan biaya yang signifikan pada tahun 2023 juga perlu dievaluasi untuk mengidentifikasi potensi efisiensi operasional; meskipun laba diproyeksikan pulih pada tahun 2024, penting untuk memastikan bahwa strategi yang diterapkan efektif dan berkelanjutan.

3. Laporan Keuangan PT JAMKRIDA

Kondisi keuangan PT Jamkrida Jateng dalam tiga tahun terakhir, mencakup tahun 2022, 2023, serta proyeksi berdasarkan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) tahun 2024. Data ini mencakup total aset, kewajiban, ekuitas, pendapatan, biaya, dan laba yang diperoleh perusahaan. Dengan memahami tren keuangan yang ditampilkan, kita dapat menganalisis pertumbuhan dan tantangan yang dihadapi perusahaan dalam menjalankan operasionalnya. Kondisi keuangan PT Jamkrida dapat sebagai berikut:

Tabel 5-5 Kondisi Keuangan PT.Jamkrida Jateng

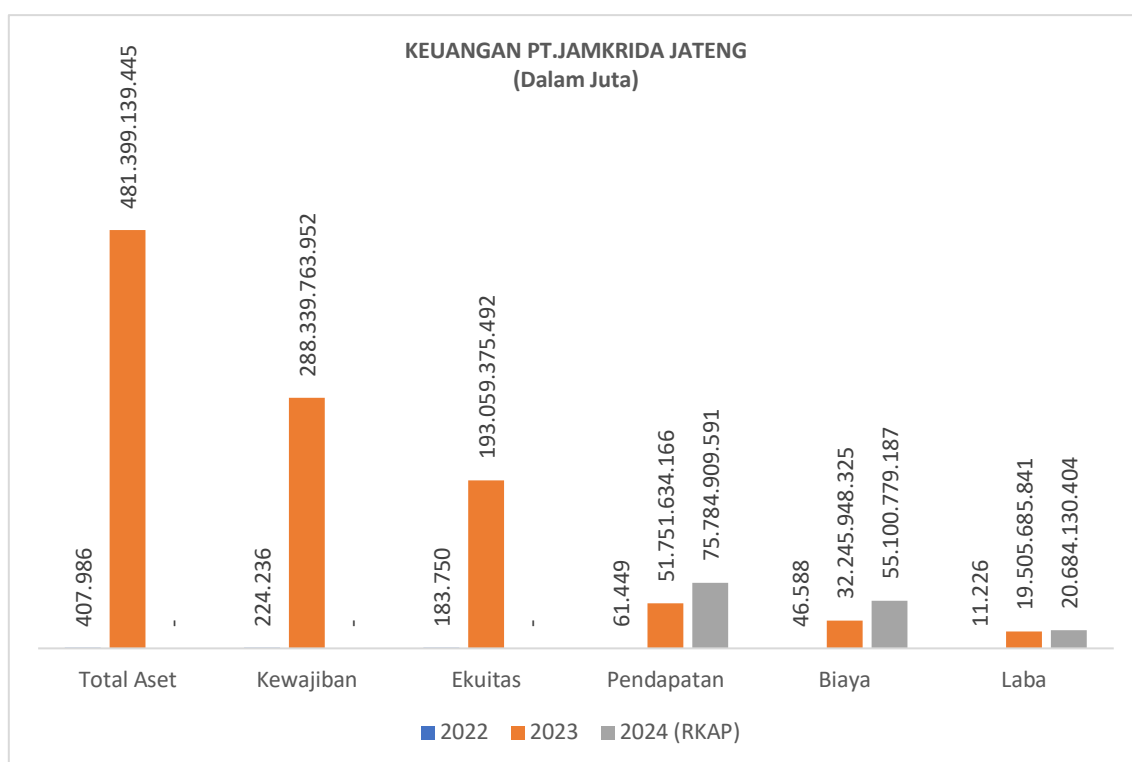
Tahun	Jumlah (Dalam Juta)		
	2022	2023	2024 (RKAP)
Total Aset	407.986	481.399.139.445	-



Tahun	Jumlah (Dalam Juta)		
	2022	2023	2024 (RKAP)
Kewajiban	224.236	288.339.763.952	-
Ekuitas	183.750	193.059.375.492	-
Pendapatan	61.449	51.751.634.166	75.784.909.591
Biaya	46.588	32.245.948.325	55.100.779.187
Laba	11.226	19.505.685.841	20.684.130.404

Sumber: Biro Perekonomian Jawa Tengah, 2025

Tren keuangan perusahaan menunjukkan potensi pertumbuhan yang baik, tetapi tetap perlu diwaspadai fluktuasi pendapatan dan biaya agar laba yang diharapkan dapat terealisasi secara optimal.



Gambar 5-3 Kondisi Keuangan PT. Jamkrida

Sumber: Analisis Penyusun, 2025

Kinerja keuangan PT. Jamkrida menunjukkan tren yang menarik dengan peningkatan signifikan pada laba dari tahun 2022 ke 2023, diikuti dengan proyeksi peningkatan yang lebih lanjut di tahun 2024. Hal ini menunjukkan efektivitas strategi perusahaan dalam meningkatkan profitabilitas. Peningkatan pendapatan yang diproyeksikan di 2024 juga mendukung pertumbuhan laba ini. Menariknya, biaya operasional menunjukkan penurunan yang signifikan di tahun 2023, yang berkontribusi pada lonjakan laba, meskipun diproyeksikan meningkat kembali di 2024. Peningkatan ekuitas dari 2022 ke 2023 juga mengindikasikan penguatan



modal perusahaan. Namun, data aset dan kewajiban untuk proyeksi 2024 tidak tersedia, sehingga sulit untuk memberikan gambaran lengkap mengenai kondisi keuangan perusahaan di masa depan. Secara keseluruhan, PT. Jamkrida menunjukkan kinerja keuangan yang positif dengan pertumbuhan laba yang kuat, namun perlu pemahaman lebih lanjut mengenai proyeksi aset dan kewajiban di 2024 untuk analisis yang lebih komprehensif.

4. Laporan Keuangan PT JATENG PETRO ENERGI (PERSERODA)

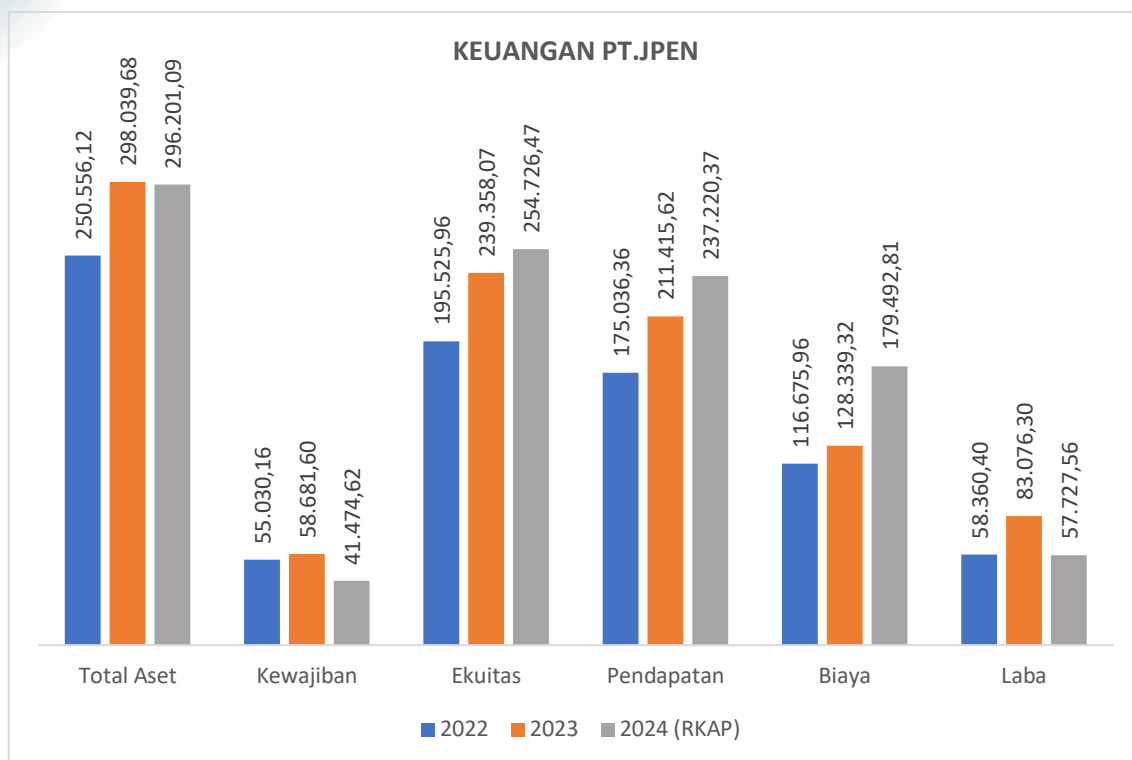
Kinerja keuangan PT JPEN dari tahun 2023 sampai dengan tahun 2024 terlihat cukup bagus, laba yang diperoleh sejak tahun 2022 sampai dengan tahun 2024 meningkat setiap tahunnya, demikian juga dengan total aset dan ekuitas yang dimiliki mengalami peningkatan setiap tahun sebagaimana disajikan pada tabel 5.6 sebagai berikut:

Tabel 5-6 Kondisi Keuangan PT.JPEN

Tahun	Jumlah (Dalam Juta)		
	2022	2023	2024 (RKAP)
Total Aset	250.556,12	298.039,68	296.201,09
Kewajiban	55.030,16	58.681,60	41.474,62
Ekuitas	195.525,96	239.358,07	254.726,47
Pendapatan	175.036,36	211.415,62	237.220,37
Biaya	116.675,96	128.339,32	179.492,81
Laba	58.360,40	83.076,30	57.727,56

Sumber: Biro Perekonomian Jawa Tengah, 2025

Berdasarkan laporan keuangan PT JPEN selama periode 2022-2024 total aset dan ekuitas mengalami peningkatan yang stabil, sementara kewajiban menurun signifikan pada 2024. Pendapatan juga meningkat secara konsisten, tetapi lonjakan biaya pada 2024 menyebabkan laba mengalami penurunan dibandingkan tahun sebelumnya. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun terjadi pertumbuhan, pengelolaan biaya menjadi tantangan utama yang perlu diperhatikan. Laporan keuangan PT JPEN dapat divisualisasikan sebagai berikut:



Gambar 5-4 Kondisi Keuangan PT. JPEN

Sumber: Analisis Penyusun, 2025

Pertumbuhan positif di PT JPEN terjadi pada peningkatan total aset, ekuitas, dan pendapatan BUMD, namun terdapat tantangan dalam pengelolaan biaya yang berdampak pada laba. Total aset meningkat dari Rp 250.556,12 juta (2022) menjadi Rp 298.039,68 juta (2023), sebelum sedikit turun menjadi Rp 296.201,09 juta (2024 RKAP). Kewajiban berfluktuasi, naik menjadi Rp 58.681,60 juta (2023) lalu turun drastis ke Rp 41.474,62 juta (2024), menandakan efisiensi utang. Ekuitas tumbuh stabil dari Rp 195.525,96 juta (2022) ke Rp 254.726,47 juta (2024), sejalan dengan kenaikan pendapatan dari Rp 175.036,36 juta (2022) ke Rp 237.220,37 juta (2024). Namun, lonjakan biaya dari Rp 128.339,32 juta (2023) ke Rp 179.492,81 juta (2024) menyebabkan laba turun dari Rp 83.076,30 juta menjadi Rp 57.727,56 juta. Oleh karena itu, strategi efisiensi operasional dan pengelolaan biaya diperlukan untuk menjaga profitabilitas dan pertumbuhan berkelanjutan.

5. Laporan Keuangan PT. JATENG AGRO BERDIKARI (PERSERODA)

kondisi keuangan PT JTAB dalam tiga tahun, yaitu tahun 2022, 2023, dan target berdasarkan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) tahun 2024. Tabel ini mencakup total aset, kewajiban, ekuitas, pendapatan, biaya, dan laba perusahaan. Data ini penting untuk memahami tren pertumbuhan keuangan PT JTAB serta untuk mengevaluasi efektivitas strategi bisnis yang diterapkan dalam menghadapi



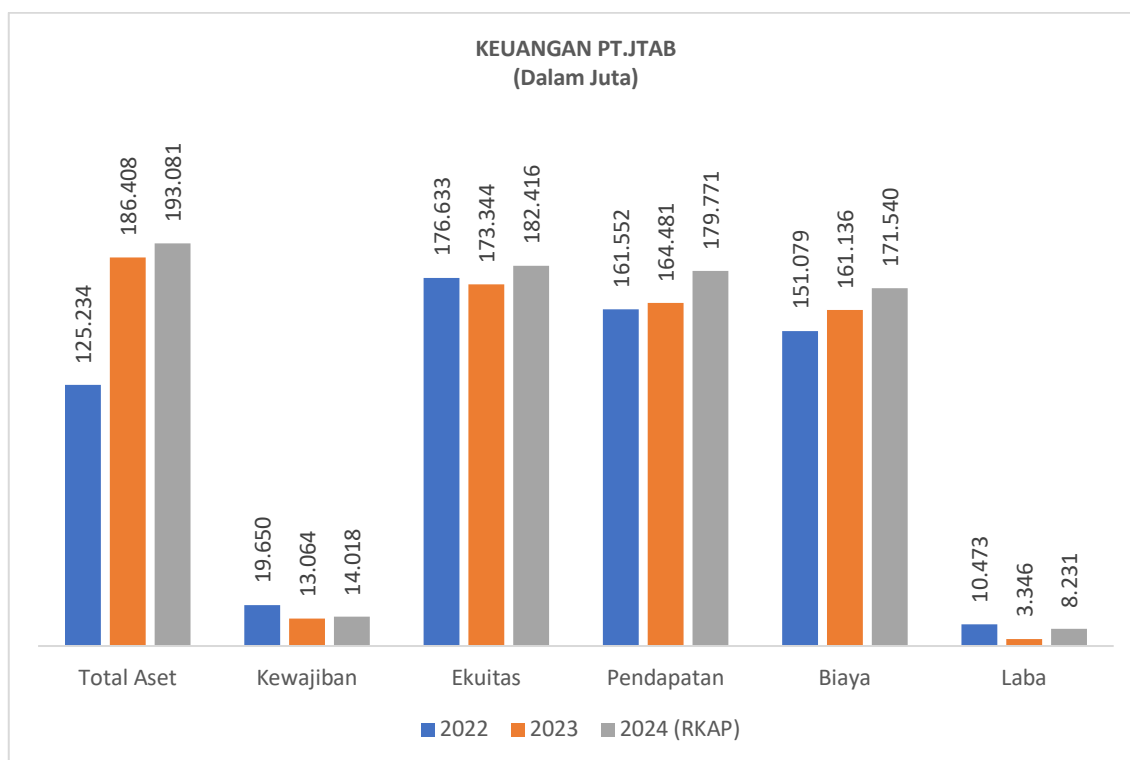
tantangan dan peluang di masa depan. Kondisi keuangan PT. Jateng Agro Berdikari sebagai berikut:

Tabel 5-7 Kondisi Keuangan PT. JTAB

Tahun	Jumlah (Dalam Juta)		
	2022	2023	2024 (RKAP)
Total Aset	125.234	186.408	193.081
Kewajiban	19.650	13.064	14.018
Ekuitas	176.633	173.344	182.416
Pendapatan	161.552	164.481	179.771
Biaya	151.079	161.136	171.540
Laba	10.473	3.346	8.231

Sumber: Biro Perekonomian Jawa Tengah, 2025

Secara keseluruhan, PT JTAB mengalami pertumbuhan aset dan pendapatan, namun tantangan utama ada pada pengelolaan biaya agar laba dapat terus meningkat. Proyeksi 2024 menunjukkan langkah perusahaan untuk memperbaiki profitabilitas dengan strategi peningkatan pendapatan dan efisiensi biaya. Kondisi keuangan PT. JTAB dapat divisualisasikan sebagai berikut:



Gambar 5-5 Kondisi Keuangan PT. JTAB

Sumber: Analisis Penyusun, 2025



Total aset PT JTAB tumbuh 48,83% pada 2023 dan diproyeksikan naik 3,58% di 2024, menunjukkan ekspansi bisnis yang stabil. Kewajiban turun 33,51% pada 2023, lalu meningkat 7,30% di 2024, menandakan pengelolaan utang yang lebih baik sebelum ekspansi. Ekuitas sedikit turun 1,86% pada 2023 tetapi diprediksi naik 5,24% di 2024, mencerminkan penguatan modal. Pendapatan meningkat 1,81% pada 2023 dan diproyeksikan naik 9,30% di 2024, sementara biaya operasional terus naik (6,64% pada 2023 dan 6,46% di 2024). Hal ini menyebabkan laba turun tajam 68,06% pada 2023, tetapi diperkirakan pulih dengan lonjakan 145,95% di 2024. Secara keseluruhan, meski laba sempat turun pada 2023 akibat kenaikan biaya, strategi efisiensi dan pertumbuhan pendapatan di 2024 diharapkan mampu meningkatkan profitabilitas perusahaan.

6. Laporan keuangan PT PRPP JAWA TENGAH

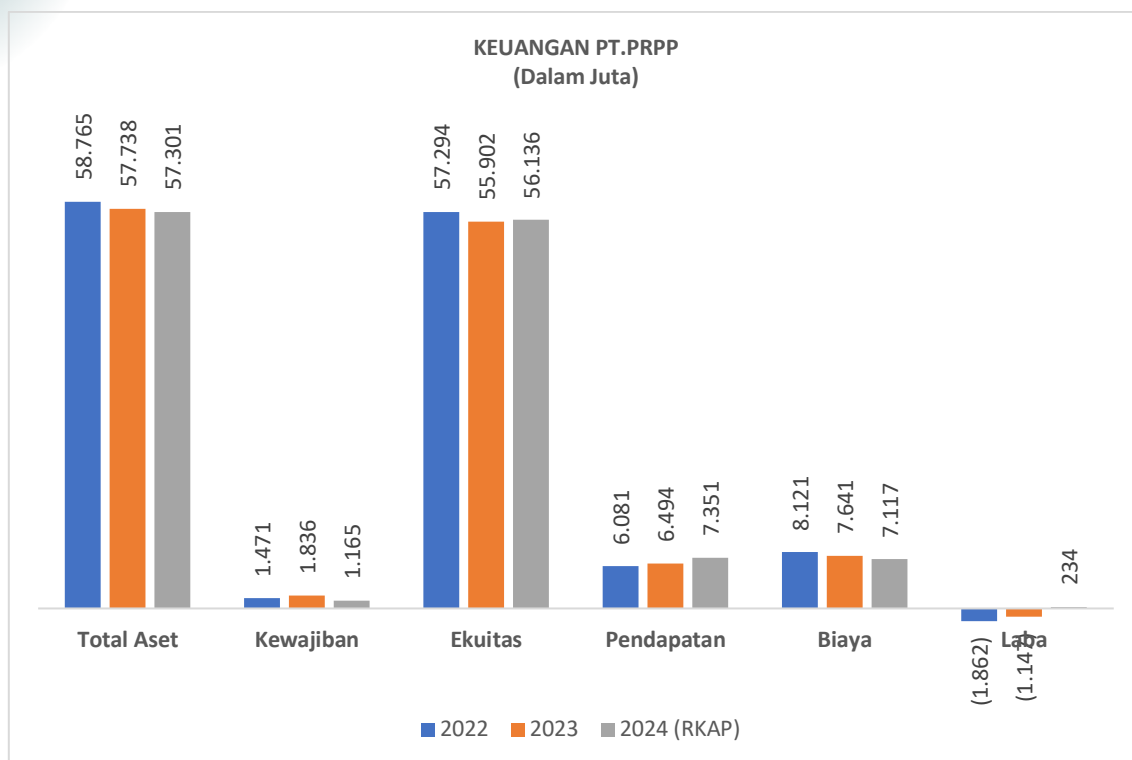
Laporan keuangan PT. PRPP dapat dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan baik pemberian penyertaan modal maupun investasi oleh sektor swasta. Data yang ditampilkan pada laporan keuangan mencakup total aset, kewajiban, ekuitas, pendapatan, biaya, dan laba perusahaan. Tabel ini memberikan gambaran tentang bagaimana PT PRPP mengelola keuangan, termasuk upaya dalam mengurangi kerugian dan meningkatkan profitabilitas. Kondisi keuangan PT PRPP sebagai berikut:

Tabel 5-8 Kondisi Keuangan PT.PRPP

Tahun	Jumlah (Dalam Juta)		
	2022	2023	2024 (RKAP)
Total Aset	58.765	57.738	57.301
Kewajiban	1.471	1.836	1.165
Ekuitas	57.294	55.902	56.136
Pendapatan	6.081	6.494	7.351
Biaya	8.121	7.641	7.117
Laba	(1.862)	(1.147)	234

Sumber: Biro Perekonomian Jawa Tengah, 2025

PT PRPP menunjukkan perbaikan dari sisi profitabilitas meskipun asetnya stagnan. Tren penurunan kewajiban serta pengendalian biaya menjadi faktor utama dalam mengurangi kerugian, dan jika tren ini berlanjut, perusahaan dapat mencapai stabilitas finansial yang lebih baik di masa depan. Kondisi keuangan PT PRPP dapat divisualisasikan sebagai berikut:



Gambar 5-6 Kondisi Keuangan PT.PRPP

Sumber: Analisis Penyusun, 2025

Total aset PT PRPP mengalami sedikit penurunan sebesar 1,75% pada 2023 dan 0,76% pada 2024, mencerminkan stagnasi ekspansi. Kewajiban naik 24,80% pada 2023 tetapi diproyeksikan turun 36,53% di 2024, menunjukkan strategi pelunasan utang. Ekuitas menurun 2,43% pada 2023 namun diprediksi naik 0,42% pada 2024, mengindikasikan stabilisasi modal. Pendapatan tumbuh 6,80% pada 2023 dan diperkirakan meningkat 13,18% di 2024, sementara biaya operasional turun 5,92% pada 2023 dan 6,86% pada 2024, menandakan efisiensi biaya. Kerugian berkurang 38,37% pada 2023 dan diproyeksikan menjadi laba 234 juta pada 2024, menunjukkan perbaikan kinerja keuangan. Secara keseluruhan, PT PRPP berhasil mengurangi kerugian melalui efisiensi biaya dan pertumbuhan pendapatan, dengan target mencapai profitabilitas pada 2024.

7. Laporan keuangan PT. SARANA PEMBAGUNAN JAWA TENGAH

PT Sarana Pembangunan Jawa Tengah sebagai salah satu BUMD Jawa Tengah pada sektor infrastruktur dan pengembangan wilayah memiliki peran penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi daerah. Sebagai perusahaan yang bergerak di sektor ini, kinerja keuangan PT PRPP menjadi cerminan dari efektivitas strategi bisnis dan pengelolaan sumber daya dalam mendukung pembangunan berkelanjutan. Laporan keuangan PT. SPJT sebagai berikut:

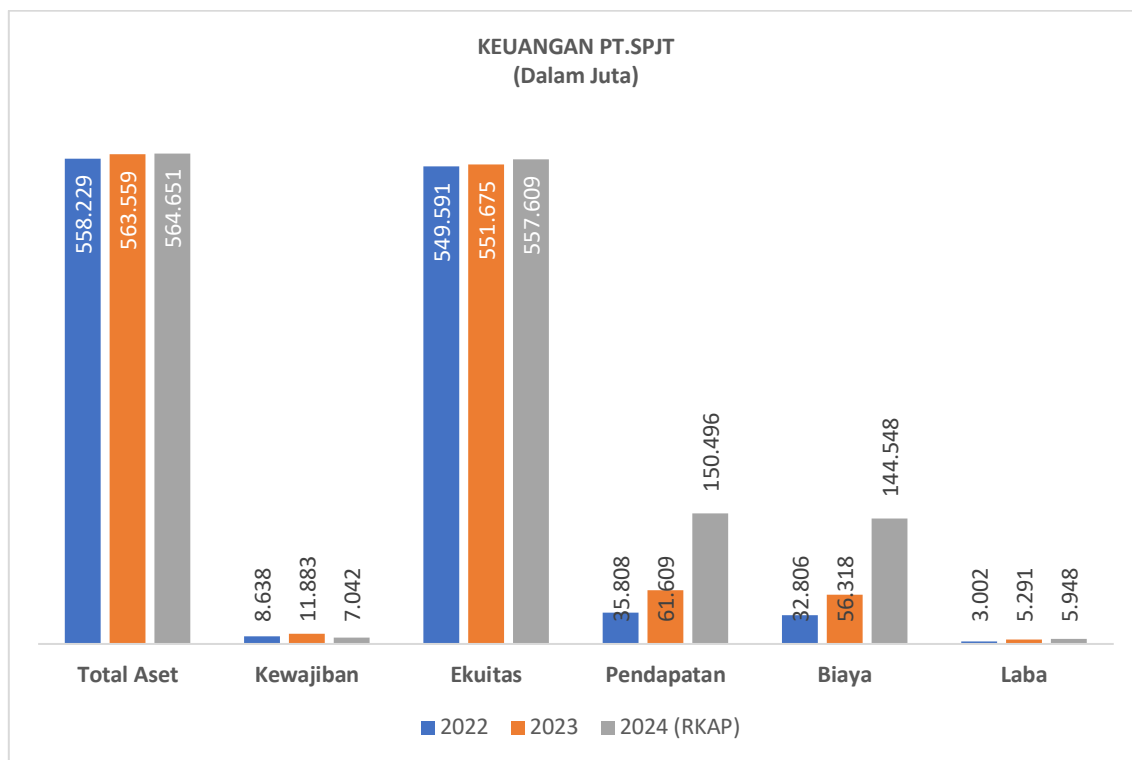


Tabel 5-9 Kondisi Keuangan PT.SPJT

Tahun	Jumlah (Dalam Juta)		
	2022	2023	2024 (RKAP)
Total Aset	558.229	563.559	564.651
Kewajiban	8.638	11.883	7.042
Ekuitas	549.591	551.675	557.609
Pendapatan	35.808	61.609	150.496
Biaya	32.806	56.318	144.548
Laba	3.002	5.291	5.948

Sumber: Biro Perekonomian Jawa Tengah, 2025

Berdasarkan laporan keuangan, PT SPJT menunjukkan upaya perbaikan dengan pertumbuhan pendapatan dan efisiensi biaya yang berdampak pada berkurangnya kerugian dengan total aset terus mengalami peningkatan. Strategi pelunasan kewajiban yang signifikan serta target pencapaian laba pada 2024 mencerminkan arah yang lebih positif. Dengan peningkatan profitabilitas ini, PT SPJT diharapkan dapat semakin berkontribusi dalam mendukung pembangunan Jawa Tengah secara lebih optimal. Kondisi keuangan PT. SPJT dapat dilihat pada grafik sebagai berikut:



Gambar 5-7 Kondisi Keuangan PT.SPJT

Sumber: Analisis Penyusun, 2025



Total aset PT SPJT meningkat 0,95% pada 2023 dan diproyeksikan naik 0,19% pada 2024, mencerminkan stabilitas perusahaan. Kewajiban naik 37,58% pada 2023 namun diproyeksikan turun 40,74% pada 2024, menunjukkan strategi pelunasan utang. Ekuitas tumbuh 0,38% pada 2023 dan diperkirakan naik 1,08% pada 2024, mengindikasikan penguatan modal. Pendapatan melonjak 72,04% pada 2023 dan diproyeksikan naik signifikan 144,29% pada 2024, didukung oleh ekspansi bisnis. Namun, biaya operasional juga naik 71,61% pada 2023 dan diprediksi meningkat 156,66% pada 2024, yang dapat menekan profitabilitas. Laba tumbuh 76,25% pada 2023 dan diperkirakan naik 12,43% pada 2024, menunjukkan perbaikan kinerja meskipun beban biaya tetap menjadi tantangan utama.

8. Laporan Keuangan PT TIRTA UTAMA JAWA TENGAH (PERSERODA)

Kondisi keuangan PT. TUJT dalam periode 2022 hingga proyeksi 2024 (RKAP). Data dalam tabel mencakup total aset, kewajiban, ekuitas, pendapatan, biaya, dan laba perusahaan dalam satuan juta rupiah. Informasi ini memberikan gambaran mengenai kinerja finansial perusahaan, termasuk tren pertumbuhan aset dan ekuitas, peningkatan pendapatan, serta dinamika biaya dan laba dalam tiga tahun terakhir. Melalui laporan keuangan dapat diidentifikasi sejauh mana PT. TUJT mengalami perkembangan dalam aspek keuangan dan tantangan yang mungkin dihadapi dalam operasionalnya. Secara rinci kondisi keuangan PT TUJT sebagai berikut:

Tabel 5-10 Kondisi Keuangan PT. TUJT

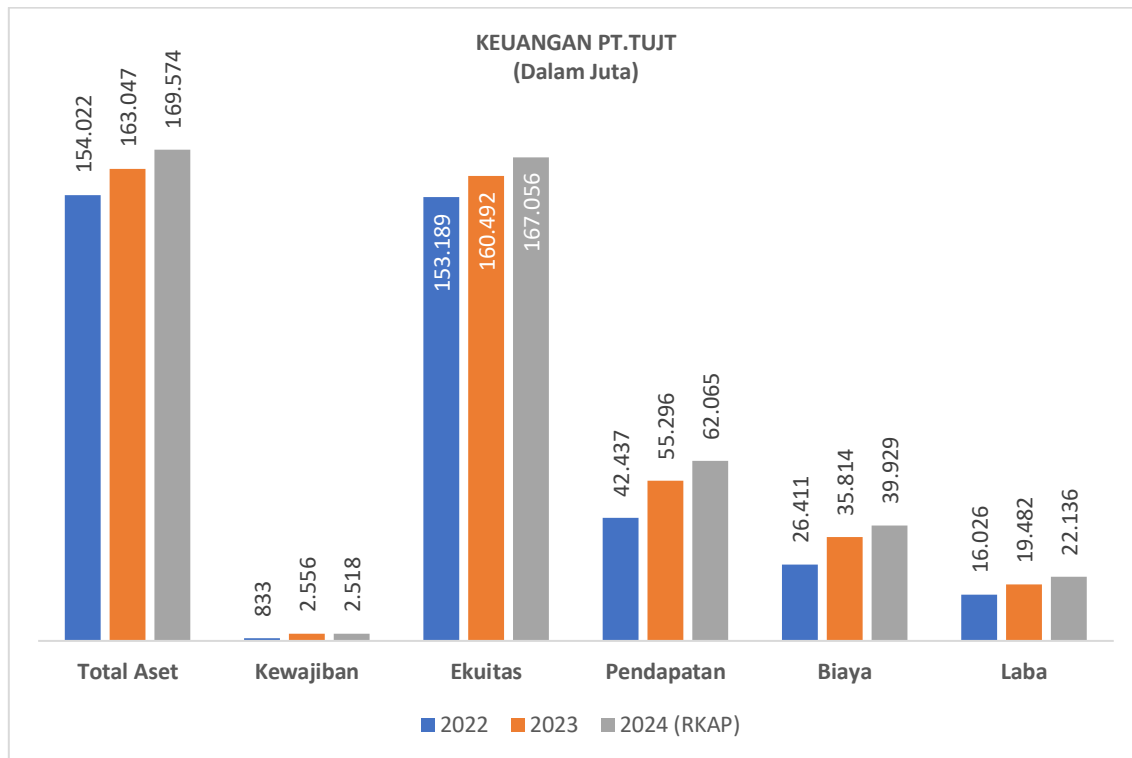
Tahun	Jumlah (Dalam Juta)		
	2022	2023	2024 (RKAP)
Total Aset	154.022	163.047	169.574
Kewajiban	833	2.556	2.518
Ekuitas	153.189	160.492	167.056
Pendapatan	42.437	55.296	62.065
Biaya	26.411	35.814	39.929
Laba	16.026	19.482	22.136

Sumber: Biro Perekonomian Jawa Tengah, 2025

PT. TUJT menunjukkan pertumbuhan aset sebesar 5,86% dari 2022 ke 2023 dan diproyeksikan meningkat 3,99% pada 2024. Kewajiban naik signifikan 206,91% pada 2023 sebelum sedikit menurun pada 2024, yang mengindikasikan peningkatan beban utang. Ekuitas meningkat stabil sebesar 4,77% pada 2023 dan diproyeksikan naik 4,09% pada 2024. Pendapatan tumbuh 30,32% pada 2023 dan diprediksi naik 12,22% pada 2024, sementara biaya operasional meningkat 35,58%



pada 2023 dan diperkirakan bertambah 11,48% pada 2024. Laba mengalami kenaikan 21,57% pada 2023 dan diproyeksikan tumbuh 13,61% pada 2024, menandakan kinerja keuangan yang cukup positif meskipun terdapat kenaikan beban biaya.



Gambar 5-8 Kondisi Keuangan PT.TUJT

Sumber: Analisis Penyusun, 2025

Secara umum, kondisi keuangan PT. TUJT menunjukkan tren pertumbuhan positif dalam hal aset, ekuitas, pendapatan, dan laba, meskipun diiringi oleh peningkatan kewajiban dan biaya operasional. Kenaikan signifikan dalam pendapatan pada 2023 dan proyeksi 2024 mencerminkan pertumbuhan bisnis yang baik, namun lonjakan biaya operasional dan kewajiban dapat menjadi tantangan dalam menjaga profitabilitas jangka panjang. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan efisiensi dalam pengelolaan biaya serta strategi keuangan yang lebih optimal agar pertumbuhan laba tetap berkelanjutan dan stabil.

9. Laporan Keuangan PT PT Kawasan Industri Wijaya Kusuma

PT Kawasan Industri Wijaya Kusuma (KIW) merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pengelolaan kawasan industri, namun kepemilikannya tidak sepenuhnya dimiliki oleh Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Sebagai perusahaan dengan struktur kepemilikan saham yang melibatkan pemerintah pusat, pemerintah daerah, serta pihak swasta, PT KIW beroperasi dengan model bisnis



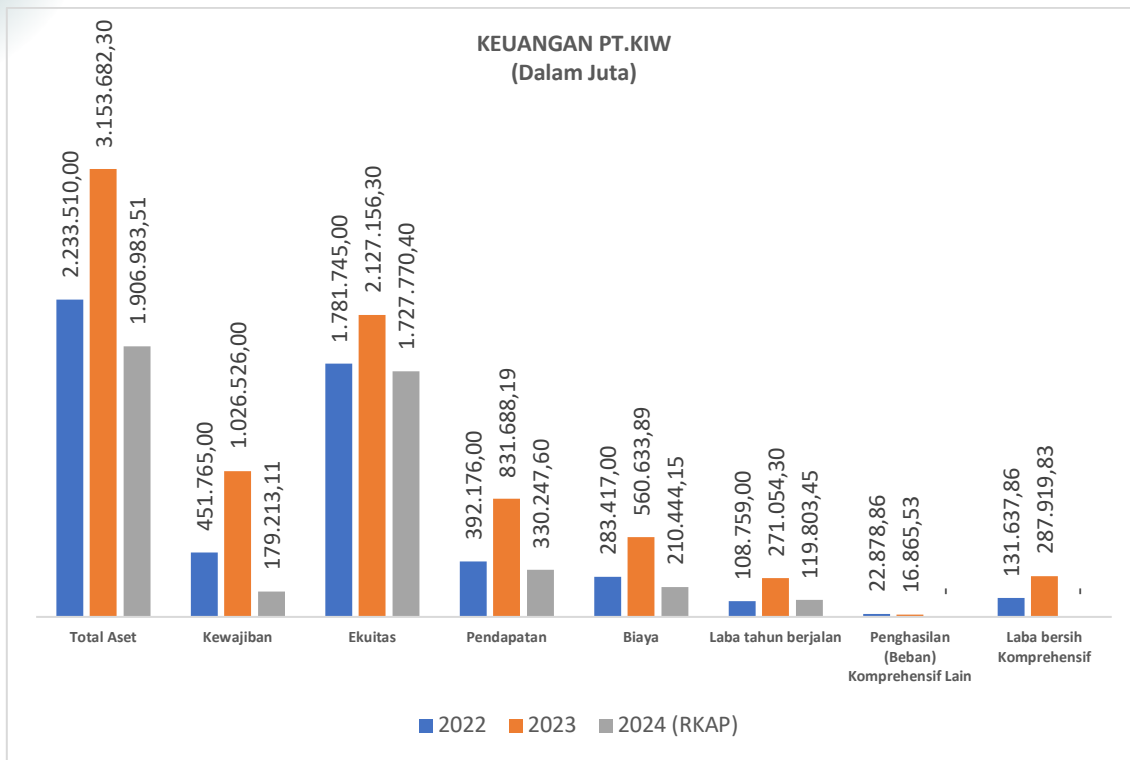
yang lebih fleksibel dibandingkan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) murni. Meskipun demikian, peran PT KIW tetap strategis dalam mendukung pertumbuhan industri di Jawa Tengah, khususnya dalam penyediaan infrastruktur kawasan industri yang terintegrasi dan berdaya saing tinggi. Adapun kondisi keuangan PT KIW sebagai berikut:

Tabel 5-11 Kondisi Keuangan PT.KIW

Tahun	Jumlah (Dalam Juta)		
	2022	2023	2024 (RKAP)
Total Aset	2.233.510,00	3.153.682,30	1.906.983,51
Kewajiban	451.765,00	1.026.526,00	179.213,11
Ekuitas	1.781.745,00	2.127.156,30	1.727.770,40
Pendapatan	392.176,00	831.688,19	330.247,60
Biaya	283.417,00	560.633,89	210.444,15
Laba tahun berjalan	108.759,00	271.054,30	119.803,45
Penghasilan (Beban) Komprehensif Lain	22.878,86	16.865,53	-
Laba bersih Komprehensif	131.637,86	287.919,83	-

Sumber: Biro Perekonomian Jawa Tengah, 2025

PT. KIW mengalami pertumbuhan total aset sebesar 41,24% dari 2022 ke 2023, namun diproyeksikan menurun drastis sebesar 39,54% pada 2024. Kewajiban meningkat signifikan 127,25% pada 2023 sebelum diperkirakan turun 82,54% pada 2024, yang mencerminkan strategi pengurangan beban utang. Ekuitas tumbuh 19,39% pada 2023, tetapi diproyeksikan turun 18,79% pada 2024. Pendapatan melonjak 112,10% pada 2023, namun diperkirakan anjlok 60,30% pada 2024, selaras dengan proyeksi penurunan biaya yang juga turun 64,17% pada 2024. Laba tahun berjalan naik 149,26% pada 2023, tetapi diprediksi turun 55,77% pada 2024. Laba komprehensif menunjukkan pola serupa dengan kenaikan 118,68% pada 2023 sebelum data tidak tersedia untuk 2024. Kondisi keuangan PT KIW dapat divisualisasikan sebagai berikut:



Gambar 5-9 Kondisi Keuangan PT.KIW

Sumber: Analisis Penyusun, 2025

Secara keseluruhan, PT. KIW menunjukkan pertumbuhan keuangan yang sangat baik pada 2023 dengan lonjakan aset, pendapatan, dan laba, meskipun diiringi peningkatan kewajiban yang cukup besar. Namun, proyeksi 2024 menunjukkan penurunan yang cukup tajam dalam hampir semua aspek keuangan, mengindikasikan kemungkinan restrukturisasi bisnis atau strategi efisiensi yang berfokus pada stabilisasi keuangan. Tantangan utama ke depan adalah bagaimana mempertahankan pertumbuhan yang berkelanjutan tanpa mengalami volatilitas yang ekstrem dalam kinerja keuangan.

10. Laporan Keuangan PT Askrida

PT Askrida (Asuransi Bangun Askrida) merupakan perusahaan asuransi yang berfokus pada layanan perlindungan risiko, khususnya bagi sektor pemerintahan daerah dan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Sebagai entitas yang berperan dalam industri keuangan dan asuransi, kinerja keuangan PT Askrida mencerminkan stabilitas serta kemampuan perusahaan dalam mengelola risiko, aset, kewajiban, dan profitabilitasnya. Analisis terhadap kondisi keuangan PT Askrida memberikan gambaran mengenai pertumbuhan perusahaan, efisiensi operasional, serta tantangan yang dihadapi dalam mempertahankan kinerja bisnis di tengah dinamika



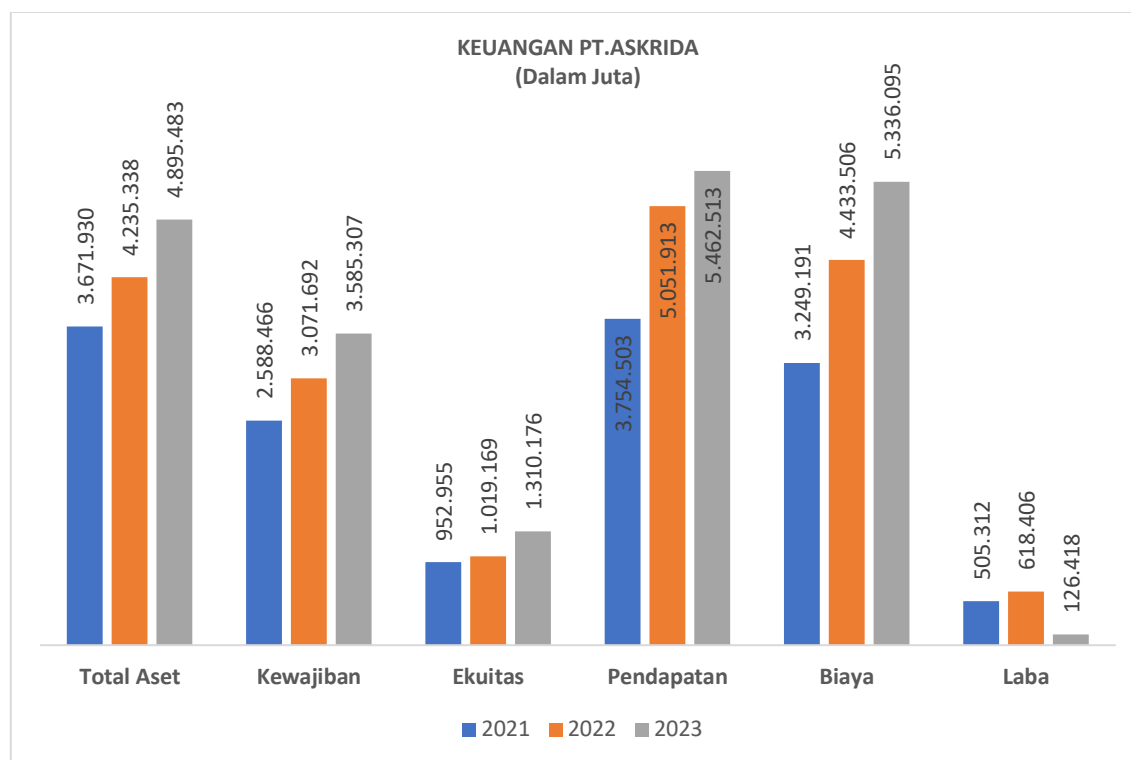
industri asuransi nasional. Kondisi keuangan PT. Askrida secara rinci sebagai berikut:

Tabel 5-12 Kondisi Keuangan PT.ASKRIDA

Tahun	Jumlah (Dalam Juta)		
	2021	2022	2023
Total Aset	3.671.930	4.235.338	4.895.483
Kewajiban	2.588.466	3.071.692	3.585.307
Ekuitas	952.955	1.019.169	1.310.176
Pendapatan	3.754.503	5.051.913	5.462.513
Biaya	3.249.191	4.433.506	5.336.095
Laba	505.312	618.406	126.418

Sumber: Biro Perekonomian Jawa Tengah, 2025

PT Askrida menunjukkan pertumbuhan aset, ekuitas, dan pendapatan yang konsisten dari tahun 2021 hingga 2023. Namun, lonjakan biaya operasional yang lebih tinggi dibandingkan pertumbuhan pendapatan menyebabkan penurunan laba signifikan pada 2023. Perkembangan kondisi keuangan PT Askrida lebih lanjut pada grafik sebagai berikut:



Gambar 5-10 Kondisi Keuangan PT. ASKRIDA

Sumber: Analisis Penyusun, 2025

Pada tahun 2022, total aset PT Askrida meningkat sebesar 15,36% dibandingkan tahun 2021, dari Rp3.671.930 juta menjadi Rp4.235.338 juta. Pada



2023, aset kembali tumbuh 15,61% menjadi Rp4.895.483 juta. Kewajiban perusahaan juga meningkat 18,66% pada 2022 dan 16,72% pada 2023, menunjukkan adanya peningkatan liabilitas yang cukup signifikan. Ekuitas mengalami kenaikan 6,95% pada 2022 dan melonjak 28,53% pada 2023, mencerminkan pertumbuhan modal sendiri yang baik. Pendapatan bertumbuh 34,62% di 2022 dan 8,13% di 2023, menandakan peningkatan operasional yang kuat. Namun, biaya operasional juga meningkat 36,42% di 2022 dan 20,37% di 2023, yang berkontribusi pada turunnya laba perusahaan sebesar 79,55% pada 2023 setelah mengalami kenaikan 22,38% di 2022. Hal ini mengindikasikan perlunya strategi pengelolaan biaya yang lebih efektif agar profitabilitas dapat kembali meningkat di tahun mendatang.

5.2.2 Analisis Kinerja Keuangan BUMD Jawa Tengah

Analisis perspektif keuangan dilakukan untuk mengevaluasi keadaan kinerja keuangan perusahaan sehingga dapat diketahui kekuatan dan kelemahan yang dihadapi di bidang keuangan. Dimana informasi tersebut memang dibutuhkan oleh berbagai pihak untuk kepentingan yang berbeda, terutama untuk mengambil keputusan yang berhubungan dengan keuangan serta penggunaan sumber daya dengan efektif dan efisien dimasa yang akan datang. Berdasarkan hasil kajian yang diperoleh, maka dilakukan analisa laporan keuangan ditinjau dari rasio likuiditas, solvabilitas, dan rentabilitas untuk menemukan jawaban atas perumusan masalah yang telah dikemukakan oleh penulis. Adapun analisa keuangan yang diterapkan yaitu *Cash Ratio* (CR), *Return on Asset* (ROA) dan *Return on Equity* (ROE).

1. *Cash ratio*

Rasio kas atau *Cash Ratio* adalah salah satu komponen dari analisa rasio keuangan yang bertujuan mengevaluasi tingkat likuiditas perusahaan. Rasio ini biasanya digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam melunasi hutang jangka pendeknya. *Cash Ratio* pada BUMD di di Jawa Tengah tahun 201 – 2023 dapat dilihat pada table dibawah ini.

Tabel 5-13 Kondisi Cash ratio BUMD di Jawa Tengah

BUMD	Komponen	2021	2022	2023
BPR BKK JATENG	PT BPR BKK Se-Jateng	22,70 %	19,02 %	17,54%
	PT BPR BKK JATENG	21,00 %	26,12 %	24,56%
PT BANK JATENG	Kas dan Setara Kas	1.413.372.212	1.411.342.363	1.335.746.479
	Kewajiban JK.Pendek	71.713.761.474	74.545.718.573	77.764.326.570
	Cash Ratio	2%	2%	2%
PT JAMKRIDA	Kas dan Setara Kas	22.076.256.049	27.488.619.966	19.266.380.354
	Kewajiban JK.Pendek	87.199.855.908	82.647.278.025	113.228.947.353



BUMD	Komponen	2021	2022	2023
	Cash Ratio	25,32%	33,26%	17,02%
PT JPEN	Kas dan Setara Kas	101.231.610.848	121.068.693.641	156.788.073.570
	Kewajiban JK.Pendek	45.609.067.076	55.030.162.573	58.681.603.642
	Cash Ratio	222%	220%	267,18%
PT JTAB	Kas dan Setara Kas	96.954.440.220	86.220.289.332	70.813.136.799
	Kewajiban JK.Pendek	12.127.624.435	19.650.242.443	13.063.588.555
	Cash Ratio	799%	439%	542%
PT PRPP	Kas dan Setara Kas	92.663.942	773.095.595	168.056.007
	Kewajiban JK.Pendek	2.660.070.886	188.394.111	528.875.386
	Cash Ratio	3,48%	410,36%	31,78%
PT SPJT	Kas dan Setara Kas	833.141.044.067	350.763.946.874	345.30.831.674
	Kewajiban JK.Pendek	7.261.371.412	6.091.335.242	9.692.628.551
	Cash Ratio	11473,60%	5758,41%	356,26%
PT TUJT	Kas dan Setara Kas	12.949.845.083	18.980.755.938	18.158.216.962
	Kewajiban JK.Pendek	827.933.751	587.362.658	1.940.822.754
	Cash Ratio	1564,12%	3231,52%	935,59%
PT. KIW	Kas dan Setara Kas	632.148.226.793	656.340.442.615,54	647.790.820.013,34
	Kewajiban JK.Pendek	129.909.110.629	247.014.236.759,55	582.194.402.087,73
	Cash Ratio	486,61%	265,71%	111,27%
PT ASKRIDA	Kas dan Setara Kas	175.730.084.550	389.358.067.780	371.846.351.919
	Kewajiban JK.Pendek	2.588.466.094.127	3.071.692.045.021	3.585.306.627.170
	Cash Ratio	7%	13%	10%

Sumber: Analisis Penyusun, 2025

Cash ratio pada BUMD di Jawa Tengah menunjukkan variasi yang signifikan antar perusahaan dan tahun. Secara umum, beberapa BUMD memiliki rasio di atas 100%, yang menunjukkan likuiditas yang sangat baik dalam memenuhi kewajiban jangka pendek. Namun, ada juga beberapa BUMD dengan *cash ratio* rendah yang mengindikasikan keterbatasan kas untuk memenuhi kewajiban jangka pendek.

1. **PT BPR BKK Se-Jateng dan PT BPR BKK Jateng** memiliki *cash ratio* di bawah 30% selama tiga tahun terakhir, dengan tren menurun pada PT BPR BKK Se-Jateng (22,70% pada 2021 menjadi 17,54% pada 2023), sedangkan PT BPR BKK Jateng mengalami peningkatan dari 21,00% pada 2021 menjadi 24,56% pada 2023. Nilai ini menunjukkan bahwa kedua BPR memiliki keterbatasan dalam ketersediaan kas untuk menutup kewajiban jangka pendek.
2. **PT JAMKRIDA** memiliki *cash ratio* yang stabil di sekitar 2% selama tiga tahun terakhir, yang mengindikasikan posisi likuiditas yang lemah dan ketergantungan tinggi pada sumber pendanaan lain untuk memenuhi kewajiban jangka pendek.
3. **PT JPEN** memiliki *cash ratio* yang cukup tinggi dengan tren meningkat dari 222% pada 2021 menjadi 267,18% pada 2023. Hal ini menunjukkan bahwa



perusahaan memiliki likuiditas yang baik dan kas yang cukup untuk membayar kewajiban jangka pendek beberapa kali lipat.

4. **PT JTAB** mengalami penurunan *cash ratio* yang cukup signifikan, dari 799% pada 2021 menjadi 439% pada 2022, dan sedikit meningkat ke 542% pada 2023. Meskipun terjadi penurunan, nilai ini masih menunjukkan tingkat likuiditas yang sangat baik.
5. **PT PRPP** mengalami fluktuasi yang cukup ekstrem, dari 3,48% pada 2021 meningkat drastis ke 410,36% pada 2022, dan kembali turun menjadi 31,78% pada 2023. Hal ini mengindikasikan adanya perubahan besar dalam kebijakan pengelolaan kas atau pembayaran kewajiban jangka pendek.
6. **PT SPJT** memiliki *cash ratio* yang sangat tinggi pada 2021 (11473,60%) dan 2022 (5758,41%), namun mengalami penurunan drastis menjadi 356,26% pada 2023. Walaupun masih cukup baik, penurunan ini bisa menjadi indikasi penggunaan kas yang cukup besar dalam kurun waktu tiga tahun terakhir.
7. **PT TUJT** menunjukkan tren peningkatan likuiditas yang sangat signifikan, dari 1564,12% pada 2021 menjadi 3231,52% pada 2022, lalu sedikit menurun ke 935,59% pada 2023. Rasio ini menunjukkan ketersediaan kas yang sangat kuat untuk menutupi kewajiban jangka pendek.
8. **PT KIW** mengalami penurunan *cash ratio* dari 486,61% pada 2021 menjadi 111,27% pada 2023. Meskipun mengalami penurunan, nilai ini masih menunjukkan bahwa perusahaan memiliki likuiditas yang relatif baik.
9. **PT ASKRIDA** mengalami peningkatan *cash ratio* dari 7% pada 2021 menjadi 13% pada 2022, tetapi kembali turun menjadi 10% pada 2023. Nilai ini menunjukkan posisi likuiditas yang cukup rendah dan masih perlu peningkatan dalam pengelolaan kas.

Secara keseluruhan, beberapa BUMD seperti PT JPEN, PT TUJT, dan PT SPJT memiliki likuiditas yang sangat baik dengan *cash ratio* di atas 100%. Namun, beberapa BUMD seperti PT JAMKRIDA, PT PRPP (tahun 2021 dan 2023), serta PT ASKRIDA memiliki *cash ratio* yang relatif rendah, sehingga perlu perhatian lebih dalam pengelolaan kas dan kewajiban jangka pendek agar tetap dalam kondisi finansial yang sehat.

2. Return On Asset

ROA atau *Return On Assets* secara umum merupakan jenis dari rasio profitabilitas, dimana biasanya dimanfaatkan untuk menilai kemampuan yang dimiliki oleh suatu perusahaan dalam memperoleh laba lewat aktiva. Dengan



adanya rasio ini, kemampuan dari perusahaan tersebut dinilai sesuai dengan keuntungan yang diperoleh dalam periode lampau supaya bisa digunakan pada masa atau periode berikutnya. ROA merupakan alat yang berguna untuk mengetahui efektifitas dalam penggunaan aset untuk mendapatkan keuntungan lewat aktiva yang ada. Semakin tinggi rasio ini semakin baik keadaan perusahaan. Untuk nilai ROA perusahaan BUMD di Jawa Tengah dapat dilihat pada table dibawah ini.

Tabel 5-14 Kondisi Return Of Asset BUMD di Jawa Tengah

BUMD	Komponen	2021	2022	2023
BPR BKK JATENG	ROA PT BPR BKK Se-Jateng	2,77%	2,58%	2,30%
	ROA PT BPR BKK JATENG	2,43%	1,89%	2,59%
PT BANK JATENG	Aset Lancar	80.348.338.916	84.493.779.552	80.348.338.916
	Total Aset	1.328.547.000	1.829.789.148	1.586.848.049
	Return Of Asset	6047,84%	4617,68%	5063,39%
PT JAMKRIDA	Aset Lancar	259.270.602.068	273.103.224.849	275.434.309.852
	Total Aset	367.300.709.113	407.986.601.656	481.399.139.445
	Return Of Asset	70,59%	66,94%	57,22%
PT JPEN	Aset Lancar	110.110.554.518	144.993.487.954	195.628.645.204
	Total Aset	217.282.177.176	250.556.118.327	298.039.678.609
	Return Of Asset	50,68%	57,87%	65,64%
PT JTAB	Aset Lancar	116.026.181.379	125.234.025.341	107.282.985.501
	Total Aset	187.455.358.035	196.283.592.085	186.407.641.778
	Return Of Asset	62%	64%	58%
PT PRPP	Aset Lancar	1.249.745.325	774.973.954	276.154.054
	Total Aset	36.945.445.427	58.764.682.708	57.737.807.756
	Return Of Asset	3,38%	1,32%	0,48%
PT SPJT	Aset Lancar	833.141.044.067	382.633.823.102	387.973.913.262
	Total Aset	1.040.421.128.800	558.229.984.541	563.558.702.234
	Return Of Asset	80%	69%	69%
PT TUJT	Aset Lancar	17.645.898.745	20.233.416.747	25.258.473.364
	Total Aset	129.148.141.812	154.021.741.775	163.047.206.424
	Return Of Asset	13,66%	13,14%	15,49%
PT. KIW	Aset Lancar	899.692.632.168	1.143.017.595.525,60	1.867.019.826.075,38
	Total Aset	1.980.039.616.543	2.233.509.991.720,67	3.153.682.300.765,29
	Return Of Asset	45,44%	51,18%	59,20%
PT ASKRIDA	Aset Lancar	3.671.930.921.088	4.235.338.397.878	4.895.483.335.797
	Total Aset	72.556.477.334	95.786.370.424	116.148.101.574
	Return Of Asset	5061%	4422%	4215%

Sumber: Analisis Penyusun, 2025



Return on Asset (ROA) pada BUMD di Jawa Tengah menunjukkan perbedaan yang signifikan antar perusahaan dan tahun. ROA yang tinggi menunjukkan efisiensi dalam penggunaan aset untuk menghasilkan keuntungan, sementara ROA yang rendah dapat mengindikasikan kinerja yang kurang optimal dalam memanfaatkan aset yang dimiliki.

1. **PT BPR BKK Se-Jateng dan PT BPR BKK Jateng** memiliki ROA yang relatif kecil dibandingkan dengan BUMD lainnya, dengan nilai berkisar antara 1,89% hingga 2,77% selama tiga tahun terakhir. Hal ini menunjukkan bahwa profitabilitas dari aset yang dimiliki cukup rendah dibandingkan dengan perusahaan lain dalam tabel.
2. **PT BANK JATENG** mencatat ROA yang sangat tinggi, mencapai lebih dari 4000% setiap tahunnya, dengan tren fluktuatif dari 6047,84% pada 2021 menjadi 4617,68% pada 2022, dan kembali meningkat menjadi 5063,39% pada 2023. Hal ini menunjukkan bahwa bank ini memiliki efisiensi luar biasa dalam penggunaan aset lancarnya untuk menghasilkan laba.
3. **PT JAMKRIDA** memiliki ROA yang cukup stabil di kisaran 57%-70%. Meskipun mengalami sedikit penurunan dari 70,59% pada 2021 menjadi 57,22% pada 2023, nilai ini masih menunjukkan bahwa perusahaan dapat menggunakan asetnya secara relatif efisien untuk menghasilkan keuntungan.
4. **PT JPEN** menunjukkan tren peningkatan ROA dari 50,68% pada 2021 menjadi 65,64% pada 2023. Hal ini mengindikasikan peningkatan efisiensi dalam penggunaan aset untuk memperoleh laba.
5. **PT JTAB** memiliki ROA yang cukup stabil, dengan nilai berkisar antara 58% hingga 64% dalam tiga tahun terakhir. Ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki tingkat profitabilitas yang cukup baik dalam mengelola asetnya.
6. **PT PRPP** memiliki ROA yang sangat rendah, bahkan terus menurun dari 3,38% pada 2021 menjadi hanya 0,48% pada 2023. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan mengalami kesulitan dalam menghasilkan keuntungan dari aset yang dimilikinya, sehingga perlu dilakukan evaluasi terhadap strategi pengelolaan aset dan operasionalnya.
7. **PT SPJT** memiliki ROA yang relatif stabil, meskipun mengalami sedikit penurunan dari 80% pada 2021 menjadi 69% pada 2022 dan 2023. Nilai ini masih menunjukkan bahwa perusahaan memiliki profitabilitas yang cukup baik dalam memanfaatkan asetnya.
8. **PT TUJT** menunjukkan tren peningkatan ROA dari 13,66% pada 2021 menjadi 15,49% pada 2023. Meskipun nilainya tidak setinggi beberapa BUMD lain, peningkatan ini menunjukkan perbaikan dalam efisiensi penggunaan aset.



9. **PT KIW** mengalami peningkatan ROA dari 45,44% pada 2021 menjadi 59,20% pada 2023. Tren ini menunjukkan peningkatan efisiensi dalam pengelolaan aset perusahaan untuk menghasilkan keuntungan.
10. **PT ASKRIDA** memiliki ROA yang sangat tinggi, meskipun mengalami sedikit penurunan dari 5060,79% pada 2021 menjadi 4214,86% pada 2023. Nilai ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki efisiensi yang luar biasa dalam memanfaatkan aset lancarnya untuk menghasilkan laba.

Secara keseluruhan, beberapa BUMD seperti **PT BANK JATENG** dan **PT ASKRIDA** memiliki ROA yang sangat tinggi, menunjukkan efisiensi luar biasa dalam penggunaan aset. Sementara itu, **PT PRPP** memiliki ROA yang sangat rendah, yang mengindikasikan perlunya peningkatan dalam strategi bisnis dan pengelolaan aset agar lebih produktif.

3. Return on Equality

ROE atau *return on equity* adalah sebuah rasio profitabilitas yang mengukur kemampuan perusahaan memperoleh laba (profit) dengan ekuitas (*shareholders equity*) yang dimiliki. ROE adalah salah satu unsur penting demi mengetahui sejauh mana suatu bisnis mampu mengelola permodalan dari para investornya. Apabila perhitungan ROE-nya makin besar, maka reputasi perusahaan pun meningkat di mata pelaku pasar modal, karena mampu memanfaatkan modal dengan sebaik-baiknya.

Tabel 5-15 Kondisi Return Of Asset BUMD di Jawa Tengah

BUMD	Komponen	2021	2022	2023
BPR BKK JATENG	PT BPR BKK Se-Jateng	-	-	-
	PT BPR BKK JATENG	-	-	-
PT BANK JATENG	Pendapatan Setelah pajak	8.634.577.442	9.948.060.979	10.689.285.209
	Modal Telah disetor	1.328.547.000	1.829.789.148	1.586.848.049
	Return Of Equality	649,93%	543,67%	673,62%
PT JAMKRIDA	Pendapatan Setelah pajak	16.142.982.464	11.226.499.351	14.301.166.124
	Modal Telah disetor	154.950.000.000	156.370.000.000	157.790.000.000
	Return Of Equality	10,42%	7,18%	9,06%
PT JPEN	Pendapatan Setelah pajak	53.783.554.709	58.360.398.758	83.076.298.394
	Modal Telah disetor	40.000.000.000	54.887.500.000	54.887.500.000
	Return Of Equality	134%	106%	151%
PT JTAB	Pendapatan Setelah pajak	6.821.780.868	10.473.356.504	3.034.211.309
	Modal Telah disetor	31.861.846.791	100.000.000.000	165.269.550.312
	Return Of Equality	21%	10%	2%
PT PRPP	Pendapatan Setelah pajak	(2.115.809.021)	(1.861.802.610)	(1.146.770.128)
	Modal Telah disetor	50.000.000.000	75.000.000.000	75.000.000.000



BUMD	Komponen	2021	2022	2023
	Return Of Equality	-4%	-2%	-2%
PT SPJT	Pendapatan Setelah pajak	9.223.796.018	3.002.044.693	5.511.703.905
	Modal Telah disetor	850.008.000.000	376.008.000.000	376.008.000.000
	Return Of Equality	1,09%	0,80%	1,47%
PT TUJT	Pendapatan Setelah pajak	13.856.257.527	16.025.750.025	19.482.368.339
	Modal Telah disetor	87.085.000.000	154.021.741.775	163.047.206.424
	Return Of Equality	15,91%	10,40%	11,95%
PT. KIW	Pendapatan Setelah pajak	70.277.048.177	108.759.030.510	271.054.299.749,97
	Modal Telah disetor	89.488.000.000	89.488.000.000	89.488.000.000
	Return Of Equality	78,53%	121,53%	302,89%
PT ASKRIDA	Pendapatan Setelah pajak	72.556.477.334	95.786.370.424	116.148.101.574
	Modal Telah disetor	297.510.000.000	312.530.000.000	318.950.000.000
	Return Of Equality	24,39%	30,65%	36,42%

Sumber: Analisis Penyusun, 2025

Return on Equity (ROE) menggambarkan seberapa besar laba yang dihasilkan dibandingkan dengan modal yang telah disetor. ROE yang tinggi menunjukkan efisiensi perusahaan dalam menggunakan modalnya untuk menghasilkan keuntungan, sementara ROE yang rendah atau negatif menunjukkan kinerja yang kurang optimal.

1. **PT BPR BKK Se-Jateng dan PT BPR BKK Jateng** tidak memiliki data ROE dalam tiga tahun terakhir, sehingga tidak dapat dianalisis lebih lanjut.
2. **PT BANK JATENG** memiliki ROE yang sangat tinggi, meskipun mengalami sedikit fluktuasi dari 649,93% pada 2021 menjadi 543,67% pada 2022, sebelum kembali naik ke 673,62% pada 2023. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan mampu menghasilkan laba yang besar dibandingkan dengan modal yang telah disetorkan, menandakan efisiensi luar biasa dalam penggunaan modal.
3. **PT JAMKRIDA** memiliki ROE yang cukup rendah dibandingkan dengan BUMD lainnya, dengan tren menurun dari 10,42% pada 2021 menjadi 9,06% pada 2023. Hal ini mengindikasikan bahwa kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dari modalnya mengalami sedikit penurunan.
4. **PT JPTEN** memiliki ROE yang cukup tinggi dan cenderung stabil, dengan nilai 134% pada 2021, turun menjadi 106% pada 2022, dan meningkat kembali ke 151% pada 2023. Perusahaan ini mampu menggunakan modalnya dengan cukup baik untuk menghasilkan laba yang signifikan.
5. **PT JTAB** memiliki ROE yang rendah dan mengalami tren penurunan dari 21% pada 2021 menjadi hanya 2% pada 2023. Hal ini menunjukkan bahwa



perusahaan mengalami kesulitan dalam meningkatkan keuntungan dibandingkan dengan modal yang telah disetorkan.

6. **PT PRPP** memiliki ROE yang negatif (-4% pada 2021, -2% pada 2022 dan 2023), yang menunjukkan bahwa perusahaan mengalami kerugian dalam tiga tahun berturut-turut. Hal ini menandakan bahwa perusahaan belum mampu menghasilkan laba yang cukup untuk menutupi modal yang telah disetor.
7. **PT SPJT** memiliki ROE yang sangat rendah, dengan nilai hanya 1,09% pada 2021, turun menjadi 0,80% pada 2022, dan sedikit meningkat ke 1,47% pada 2023. Perusahaan ini memiliki efisiensi yang sangat rendah dalam memanfaatkan modalnya untuk menghasilkan laba.
8. **PT TUJT** memiliki ROE yang relatif stabil dengan tren peningkatan, dari 15,91% pada 2021 menjadi 11,95% pada 2023. Meskipun nilainya masih cukup rendah dibandingkan dengan beberapa BUMD lainnya, peningkatan ini menunjukkan adanya perbaikan kinerja dalam menghasilkan laba dari modal yang ada.
9. **PT KIW** mengalami peningkatan ROE yang sangat signifikan dari 78,53% pada 2021 menjadi 302,89% pada 2023. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan semakin efisien dalam menggunakan modalnya untuk menghasilkan keuntungan.
10. **PT ASKRIDA** memiliki ROE yang tinggi dan terus meningkat dari 24,39% pada 2021 menjadi 36,42% pada 2023. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kinerja yang baik dalam mengelola modalnya untuk mendapatkan keuntungan.

Secara keseluruhan, **PT BANK JATENG dan PT KIW** memiliki ROE yang sangat tinggi, menunjukkan efisiensi luar biasa dalam memanfaatkan modal. Sementara itu, **PT PRPP mengalami ROE negatif**, yang mengindikasikan adanya kerugian dan tantangan dalam profitabilitas.

5.3 Analisis Kelembagaan

Analisis kelembagaan adalah proses yang bertujuan untuk memahami struktur, peran, dan hubungan antar lembaga dalam suatu sistem atau organisasi. Proses ini dilakukan untuk menilai efektivitas kerja lembaga-lembaga tersebut serta kontribusinya dalam mencapai tujuan organisasi secara menyeluruh. Analisis kelembagaan terkait dengan penguatan kontribusi BUMD terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) Jawa Tengah sebagai berikut:



Tabel 5-16 Analisis Kelembagaan terkait BUMD Jawa Tengah

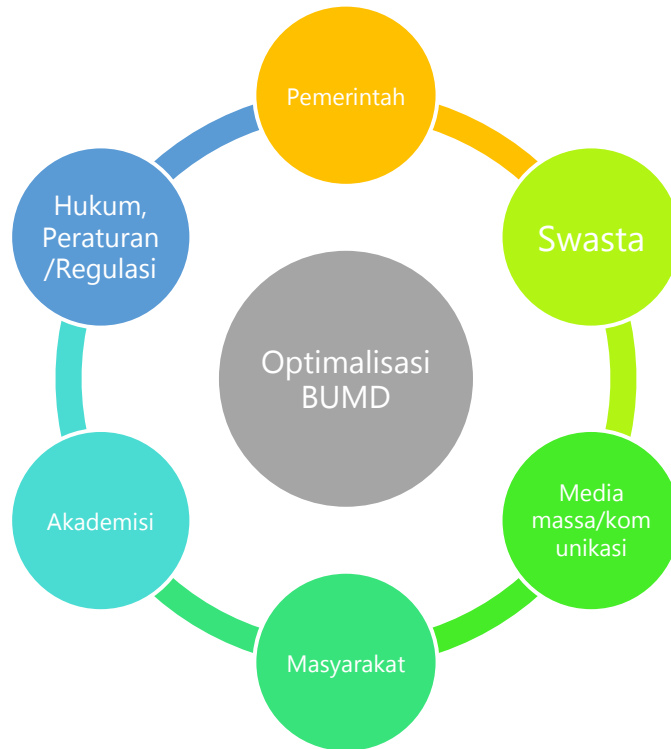
No	Instansi	Kondisi Saat Ini	Tindak Lanjut
1	Biro Perekonomian Setda Provinsi Jawa Tengah	Mengawasi dan membina BUMD, namun belum optimal dalam evaluasi kinerja dan perencanaan strategis	Meningkatkan monitoring dan evaluasi berbasis kinerja serta mendorong inovasi usaha BUMD
2	BUMD di Jawa Tengah (Bank Jateng, BPR BKK, PDAB, dan lainnya)	Kontribusi terhadap PAD bervariasi, beberapa BUMD masih mengalami kendala keuangan dan operasional	Optimalisasi manajemen keuangan, penguatan tata kelola, dan diversifikasi usaha
3	DPRD Provinsi Jawa Tengah	Berperan dalam regulasi dan pengawasan, namun belum memiliki sistem evaluasi berkala terhadap kinerja BUMD	Meningkatkan fungsi pengawasan berbasis indikator kinerja dan transparansi BUMD
4	Badan Pengelola Pendapatan Daerah	Menerima dan mengelola dividen dari BUMD, namun belum maksimal dalam mendorong peningkatan kontribusi BUMD ke PAD	Meningkatkan koordinasi dengan BUMD untuk memastikan optimalisasi laba dan dividen yang disetorkan ke daerah
5	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP)	Mendukung investasi bagi BUMD, namun daya tarik investasi terhadap BUMD masih terbatas	Meningkatkan promosi investasi dan kemudahan regulasi bagi pengembangan usaha BUMD
6	Akademisi dan Lembaga Riset	Terlibat dalam kajian dan pendampingan, tetapi rekomendasi sering tidak tersampaikan dengan baik kepada pemangku kepentingan	Meningkatkan sinergi antara akademisi, pemerintah, dan BUMD dalam penyusunan kebijakan berbasis riset
7	KADIN dan Asosiasi Pengusaha	Berperan dalam membangun kemitraan dengan BUMD, tetapi kerja sama masih terbatas	Memperkuat kolaborasi bisnis dan investasi antara BUMD dan sektor swasta

Sumber: Analisis Penyusun, 2025

Berdasarkan table di atas menggambarkan peran kelembagaan dalam upaya memperkuat kontribusi BUMD terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) Provinsi Jawa Tengah. Setiap instansi memiliki tanggung jawab dan kewenangan tertentu yang dapat mendukung optimalisasi BUMD. Namun, terdapat berbagai



tantangan yang masih perlu diatasi, seperti belum maksimalnya pengawasan dan evaluasi kinerja BUMD, keterbatasan daya tarik investasi, serta kurangnya sinergi antara BUMD dengan sektor swasta dan akademisi.



Gambar 5-11 Kolaboratif sistem dalam penguatan kontribusi BUMD terhadap PAD Jawa Tengah

Sumber: Analisis Penyusun, 2025

Partisipasi dari masing-masing komponen dalam kolaborasi hexa-helix perlu diperhatikan untuk pendirian BUMD. Berikut adalah peran dari masing-masing komponen yang terlibat dalam pendirian BUMD.

- **Regulasi/peraturan**
Regulasi/peraturan sebagai landasan hukum/pedoman dalam BUMD agar pendirian BUMD sesuai dengan peraturan yang berlaku dan tidak melanggar apa yang telah ditetapkan.
- **Pemerintah**
Pemerintah bertindak sebagai regulator, pengambil keputusan kebijakan, dan pengelola sumber daya terhadap BUMD agar sesuai dengan regulasi yang telah dibuat.
- **Masyarakat**
Masyarakat atau konsumen dari produk atau layanan yang dihasilkan oleh BUMD memiliki peran sebagai pengguna akhir yang mempengaruhi



keberhasilan BUMD. Tanggapan dan kepuasan mereka terhadap produk atau layanan BUMD dapat memengaruhi reputasi dan kelangsungan BUMD.

- **Akademisi**

Akademisi sering terlibat dalam kegiatan penelitian dan pengembangan (R&D) untuk meningkatkan efisiensi operasional BUMD atau untuk mengembangkan produk dan layanan baru. Mereka dapat membantu BUMD dalam menerapkan inovasi terbaru dan teknologi terkini untuk meningkatkan kualitas layanan dan produk.

- **Swasta/Pelaku Usaha**

Swasta dapat berperan sebagai mitra dalam membentuk kemitraan atau kerjasama dengan BUMD untuk berbagai kegiatan bisnis, seperti pengembangan proyek infrastruktur, pengelolaan usaha pariwisata, atau investasi dalam sektor energi dan sumber daya alam. Kemitraan ini dapat memberikan tambahan modal, teknologi, atau keahlian manajerial yang diperlukan untuk meningkatkan efisiensi operasional BUMD.

- **Media massa/Komunikasi**

Media membantu BUMD dalam membangun citra dan reputasi yang baik di mata publik. Liputan positif mengenai prestasi, inovasi, atau kontribusi BUMD dalam pembangunan ekonomi dan sosial daerah dapat meningkatkan kepercayaan dan dukungan masyarakat terhadap BUMD.

Untuk mengatasi berbagai tantangan tersebut, pendekatan kolaboratif sistem menjadi solusi yang tepat. Kolaboratif sistem adalah pendekatan yang menekankan sinergi dan koordinasi antar berbagai pihak dalam mencapai tujuan bersama. Dalam konteks penguatan kontribusi BUMD terhadap PAD, kolaboratif sistem dapat diwujudkan melalui:

- **Penguatan Sinergi Pemerintah dan BUMD melalui:**

- Pemerintah provinsi dan kabupaten/kota perlu membangun sistem koordinasi yang lebih solid dalam pembinaan dan pengawasan BUMD.
- Evaluasi berbasis kinerja harus diterapkan secara berkala untuk memastikan efisiensi dan efektivitas BUMD dalam menjalankan operasionalnya.

- **Kemitraan dengan Sektor Swasta melalui:**

- BUMD harus lebih proaktif dalam menjalin kemitraan dengan sektor swasta untuk meningkatkan inovasi dan daya saing usaha.
- KADIN dan asosiasi pengusaha dapat berperan dalam membantu BUMD mengakses pasar yang lebih luas dan memperkuat kapasitas bisnisnya.



- **Peran Akademisi dalam Riset dan Inovasi** melalui:
 - Pemerintah dan BUMD perlu menjalin kerja sama yang lebih erat dengan akademisi dan lembaga riset untuk mengembangkan strategi bisnis berbasis data dan inovasi teknologi.
 - Hasil riset yang relevan harus diterapkan dalam pengelolaan BUMD agar lebih efisien dan adaptif terhadap dinamika ekonomi.
- **Mendorong Investasi dan Kemudahan Regulasi** melalui:
 - DPMPTSP harus meningkatkan daya tarik investasi BUMD dengan memberikan kemudahan regulasi dan insentif bagi investor.
 - Skema pendanaan alternatif, seperti kerja sama dengan lembaga keuangan dan swasta, dapat menjadi solusi untuk memperkuat modal BUMD dalam mengembangkan usahanya.

Dengan penerapan kolaboratif sistem, setiap pemangku kepentingan dapat berkontribusi sesuai dengan perannya masing-masing untuk memperkuat kontribusi BUMD terhadap PAD Provinsi Jawa Tengah. Pendekatan ini akan menciptakan ekosistem bisnis yang lebih sehat, kompetitif, dan berkelanjutan bagi pengelolaan BUMD di masa depan.

5.4 Isu dan Permasalahan BUMD Jawa Tengah

Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) di Jawa Tengah memiliki peran strategis dalam mendukung pembangunan daerah serta meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Namun, dalam praktiknya, masih terdapat berbagai permasalahan yang menghambat optimalisasi kinerja BUMD. Adapun permasalahan setiap BUMD di Jawa Tengah sebagai berikut:

Tabel 5-17 Permasalahan BUMD di Jawa Tengah

No	BUMD	Permasalahan
1	Bank Jateng	- Keterbatasan regulasi dalam ekspansi keuangan dan investasi - Tata kelola belum sepenuhnya transparan - Biaya operasional yang terus meningkat
2	PT BPR BKK Jateng	- Penyertaan modal daerah masih menjadi sumber utama pendanaan - Belum optimal dalam evaluasi kinerja dan pengawasan internal - Profitabilitas rendah akibat tingginya biaya operasional



No	BUMD	Permasalahan
3	PT Jamkrida Jateng	- Regulasi terkait penjaminan kredit masih terbatas - Koordinasi dengan mitra perbankan masih lemah - ROE menurun, profitabilitas rendah
4	PT Jateng Petro Energi (Perseroda)	- ROE menurun, profitabilitas rendah - Kurangnya SDM berkompeten di sektor energi - Ketergantungan pada pendanaan pemerintah
5	PT Jateng Agro Berdikari (Perseroda)	- Terbatasnya regulasi untuk mendorong kemitraan swasta - Rendahnya daya saing dibandingkan sektor swasta - Kesulitan dalam mengoptimalkan sumber daya agribisnis
6	PT PRPP Jawa Tengah	- Masih bergantung pada kebijakan pemda dalam investasi - Manajemen belum mampu meningkatkan daya saing - ROE negatif dalam beberapa tahun terakhir
7	PT Sarana Pembangunan Jateng	- Regulasi proyek strategis belum sinkron dengan kebijakan nasional - Kurangnya sinergi dengan sektor swasta - Efisiensi rendah, beban utang tinggi
8	PT Tirta Utama Jateng (Perseroda)	- Regulasi air minum masih membatasi ekspansi usaha - Kurangnya inovasi dalam pengelolaan air - Tren ROE meningkat tetapi masih rendah
9	PT Kawasan Industri Wijaya Kusuma	- Perizinan dan tata ruang masih menjadi kendala utama - Kemitraan dengan investor masih terbatas
10	PT Askrida	- Regulasi asuransi daerah masih memerlukan adaptasi terhadap pasar - Masih kurang sinergi dengan pemerintah daerah

Sumber: Analisis Penyusun, 2025

Berdasarkan permasalahan yang dihadapi oleh setiap BUMD di Jawa Tengah dapat disimpulkan bahwa isu dan permasalahan BUMD Jawa Tengah sebagai berikut:

Tabel 5-18 Isu dan permasalahan BUMD Jawa Tengah

No.	Permasalahan Umum	Isu Strategis	Strategi Penguatan
1	Keterbatasan regulasi dan kebijakan untuk ekspansi, investasi, dan kemitraan strategis	Reformulasi regulasi yang mendukung ekspansi usaha dan investasi	Mendorong revisi regulasi daerah dan sinkronisasi dengan kebijakan nasional untuk memperluas ruang gerak investasi dan kemitraan BUMD



No.	Permasalahan Umum	Isu Strategis	Strategi Penguatan
2	Tata kelola belum transparan dan lemahnya sistem evaluasi dan pengawasan internal	Penguatan tata kelola BUMD melalui sistem transparan dan pengawasan terpadu	Implementasi sistem tata kelola berbasis good corporate governance (GCG), audit berkala, serta digitalisasi laporan kinerja dan keuangan
3	Kinerja keuangan rendah (ROE negatif, profitabilitas menurun, ketergantungan APBD)	Transformasi model bisnis dan strategi peningkatan efisiensi	Restrukturisasi portofolio bisnis, optimalisasi aset produktif, serta efisiensi biaya operasional untuk meningkatkan ROE dan kemandirian keuangan
4	Daya saing rendah dan kurang inovasi dalam layanan serta pengelolaan bisnis	Peningkatan inovasi dan adopsi teknologi	Pengembangan unit inovasi, pemanfaatan digitalisasi, serta kemitraan teknologi dengan swasta atau startup
5	Kualitas SDM kurang memadai dan belum adaptif terhadap dinamika sektor	Peningkatan kompetensi SDM dan manajemen talenta	Pelatihan teknis dan manajerial berkelanjutan, rekrutmen tenaga profesional, serta insentif berbasis kinerja
6	Lemahnya sinergi dengan sektor swasta, perbankan, dan pemerintah pusat	Penguatan kolaborasi lintas sektor	Fasilitasi forum koordinasi dan kerja sama multipihak, pembentukan tim sinergi investasi antar sektor
7	Beban utang tinggi dan biaya operasional meningkat	Penataan ulang struktur pembiayaan dan efisiensi operasional	Negosiasi restrukturisasi utang, efisiensi alokasi belanja, serta pemanfaatan pendanaan alternatif seperti obligasi daerah dan KPBU
8	Perizinan dan tata ruang menjadi hambatan investasi BUMD	Simplifikasi perizinan dan sinkronisasi kebijakan tata ruang	Penyusunan sistem perizinan terintegrasi digital, kolaborasi lintas OPD dalam penyusunan tata ruang berbasis potensi bisnis BUMD

Sumber: Analisis Penyusun, 2025

Berdasarkan identifikasi terhadap permasalahan dan isu strategis BUMD di Jawa Tengah, terlihat bahwa kinerja dan kontribusi BUMD masih menghadapi tantangan struktural dan manajerial yang kompleks. Permasalahan yang dominan meliputi keterbatasan regulasi yang tidak adaptif terhadap kebutuhan ekspansi usaha, lemahnya tata kelola dan transparansi internal, hingga profitabilitas yang



rendah akibat tingginya beban operasional serta ketergantungan pada pembiayaan pemerintah daerah.

Isu strategis yang muncul menekankan pentingnya reformasi regulasi, transformasi model bisnis, peningkatan kapasitas SDM, serta penguatan kolaborasi dengan mitra strategis. Selain itu, sinkronisasi kebijakan lintas sektor dan penyederhanaan perizinan juga menjadi faktor kunci dalam mendukung penguatan daya saing dan kemandirian BUMD.

Strategi penguatan yang dapat diterapkan mencakup revisi kebijakan dan harmonisasi regulasi pusat-daerah, implementasi good corporate governance, peningkatan efisiensi melalui restrukturisasi bisnis, serta penguatan kapasitas kelembagaan dan sumber daya manusia. Diperlukan juga pendekatan kolaboratif antara pemerintah daerah, BUMD, dan sektor swasta dalam rangka menciptakan ekosistem usaha yang sehat, inovatif, dan kompetitif.

Dengan menerapkan strategi-strategi tersebut secara konsisten dan terintegrasi, BUMD di Jawa Tengah berpotensi menjadi instrumen penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi daerah serta peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) secara berkelanjutan.

5.5 Strategi Penguatan Kontribusi BUMD Jawa Tengah

Penguatan kontribusi BUMD terhadap BUMD juga perlu disusun untuk meningkatkan optimalisasi BUMD di Jawa Tengah. Adapun roadmap penguatan kontribusi BUMD di Jawa Tengah sebagai berikut:

Tabel 5-19 Roadmap Penguatan Peran BUMD di Jawa Tengah

Aspek	Program Kerja	2025	2026	2027	2028	2029	Instansi Penanggung Jawab
Regulasi dan Kebijakan	Penyusunan regulasi yang lebih fleksibel untuk investasi dan ekspansi BUMD	✓	✓				Biro Hukum Setda Provinsi, DPMPTSP, Bappeda
	Sinkronisasi regulasi antara Pemprov dan pemerintah pusat	✓	✓	✓			Biro Hukum Setda Provinsi, Kemendagri, Kemenkeu



Aspek	Program Kerja	2025	2026	2027	2028	2029	Instansi Penanggung Jawab
Tata Kelola dan Transparansi	Penyusunan kebijakan tata kelola BUMD berbasis transparansi dan akuntabilitas	✓					Biro Ekonomi Setda, Inspektorat, BPKP
	Penerapan regulasi insentif bagi investor BUMD		✓	✓			Bappeda, DPMPTSP, Dinas Penanaman Modal
	Penguatan sistem audit dan pengawasan internal dan eksternal	✓	✓	✓			Inspektorat, BPKP, Biro Ekonomi
	Pelatihan manajemen bagi direksi BUMD	✓	✓				BKD, Biro Ekonomi, BPSDM
Kinerja Keuangan dan Profitabilitas	Identifikasi peluang bisnis baru sesuai dengan potensi daerah	✓	✓				Bappeda, Biro Ekonomi, Dinas Perindustrian, Dinas ESDM
	Pemanfaatan aset BUMD yang belum produktif		✓	✓			BPKAD, Biro Ekonomi, BUMD terkait
	Efisiensi operasional untuk menekan biaya produksi			✓	✓		Direksi BUMD, Biro Ekonomi
Daya Saing dan Inovasi	Pelatihan dan peningkatan kapasitas SDM BUMD	✓	✓				BKD, BPSDM, Biro Ekonomi
	Kolaborasi dengan startup		✓	✓	✓		Diskominfo, Dinas



Aspek	Program Kerja	2025	2026	2027	2028	2029	Instansi Penanggung Jawab
	dan industri teknologi						Perindustrian, BUMD terkait
Sinergi dengan Swasta dan UMKM	Meningkatkan kolaborasi dengan sektor swasta dalam investasi dan pengembangan usaha	✓	✓	✓			DPMPTSP, Dinas Koperasi & UMKM, Dinas Perindustrian
	Membangun rantai pasok dengan UMKM lokal untuk meningkatkan nilai tambah produk		✓	✓	✓		Dinas Koperasi & UMKM, BUMD terkait, Bappeda

Sumber: Analisis Penyusun, 2025

Permasalahan yang dihadapi oleh BUMD di Jawa Tengah sangat kompleks, mencakup keterbatasan regulasi, rendahnya profitabilitas, lemahnya tata kelola, serta kurangnya sinergi dengan sektor swasta dan UMKM. Untuk menjawab tantangan tersebut, roadmap penguatan BUMD disusun secara sistematis dengan pendekatan bertahap dan terfokus pada lima aspek utama: regulasi dan kebijakan, tata kelola dan transparansi, kinerja keuangan, daya saing dan inovasi, serta sinergi lintas sektor.

Upaya perbaikan regulasi difokuskan pada penyusunan kebijakan yang lebih fleksibel dan sinkron dengan pemerintah pusat, agar ekspansi investasi BUMD tidak lagi terhambat. Di sisi tata kelola, penekanan diberikan pada peningkatan akuntabilitas melalui audit internal dan eksternal serta pelatihan manajerial bagi direksi BUMD. Sementara itu, peningkatan profitabilitas dirancang melalui identifikasi potensi bisnis lokal dan optimalisasi aset tidak produktif, yang didukung strategi efisiensi operasional.

Aspek daya saing dan inovasi menjadi kunci penting dalam membangun keberlanjutan BUMD di era digital dan kompetitif. Oleh karena itu, penguatan kapasitas SDM serta kolaborasi dengan startup dan industri teknologi diarahkan untuk mendorong inovasi bisnis. Tidak kalah penting, penguatan sinergi dengan sektor swasta dan UMKM diarahkan pada pembangunan rantai pasok dan peningkatan nilai tambah produk lokal.



Keterlibatan lintas OPD dan lembaga terkait dalam roadmap ini mencerminkan pendekatan kolaboratif antarinstansi, yang menjadi prasyarat penting keberhasilan transformasi BUMD. Bila diimplementasikan secara konsisten dan terintegrasi, program-program dalam roadmap ini berpotensi besar mendorong kemandirian dan kontribusi BUMD terhadap pertumbuhan ekonomi daerah dan peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD).



BAB 6

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan keseluruhan hasil analisis dalam kajian Penguatan Kontribusi BUMD terhadap pendapatan Asli Daerah (PAD) maka dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Secara garis besar, kewenangan dan kedudukan pemerintah daerah terhadap BUMD merupakan turunan dari kewenangan Pemerintah daerah dalam pengelolaan keuangan daerah. Dalam Peraturan Pemerintah No 54 tahun 2017 tentang BUMD dijelaskan bahwa kewenangan Pemerintah Daerah dan Kepala Daerah merupakan pemegang kekuasaan pengelolaan keuangan Daerah dan mewakili Pemerintah Daerah dalam kepemilikan Kekayaan Daerah Yang Dipisahkan. Kekayaan Daerah Yang Dipisahkan adalah kekayaan Daerah yang berasal dari APBD untuk dijadikan penyertaan modal Daerah pada BUMD.
2. Regulasi BUMD tentu didasari dengan regulasi yang lebih tinggi, di Undang-Undang No 23 Pemerintah Daerah, terdapat beberapa pasal yang mengatur tentang Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), kemudian dalam Peraturan Pemerintah No 54 tentang BUMD. Di dalam PP 54 ada beberapa aturan pelaksanaannya, salah satunya adalah Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) nomor 37 tahun 2018 yang mengatur tentang pengangkatan, pemberhentian anggota dewan pengawas atau anggota komisaris dan anggota direksi BUMD. Seluruh BUMD di Indonesia harus menyesuaikan dengan PP Nomor 54 tentang BUMD. Dimana bentuk Badan Usaha Milik Daerah hanya ada dua peraturan. Pertama, Perusahaan Umum Daerah (Perumda), kedua adalah Perusahaan Persero Daerah (Persero).
3. Pada tingkat provinsi BUMD dibawah naungan Biro Perekonomian Sekda Jawa Tengah dan tingkat kota BUMD dibawah naungan Bagian Perekonomian dan SDA Sekda Kota Semarang yang sama-sama dibawah bidang ekonomi. Dapat disimpulkan bahwa lembaga provinsi dan lembaga tingkat kota akan tetap menjalin koordinasi satu sama lain dikarenakan melalui pembagian saham BUMD antara provinsi dan kota yaitu BUMD PT. BPR BKK dan PT. Bank Jateng
4. Kinerja Keuangan yang bervariasi antar BUMD, beberapa BUMD seperti **Bank Jateng dan PT Askrida** memiliki Return on Equity (ROE) yang tinggi,



menandakan kinerja yang baik. Namun, BUMD lain seperti **PT PRPP Jawa Tengah** mengalami ROE negatif, yang mencerminkan tantangan dalam profitabilitas.

5. Tantangan yang dihadapi BUMD di Jawa Tengah dalam regulasi dan tata Kelola masih menjadi PR bagi Pemerintah Daerah Dimana regulasi yang mengatur penyertaan modal dan investasi BUMD masih ketat, membatasi fleksibilitas ekspansi usaha dan tata kelola beberapa BUMD belum optimal, dengan masih adanya intervensi politik dalam pengambilan keputusan. Selain itu kurangnya inovasi dan diversifikasi usaha menjadi tantangan bagi BUMD untuk meningkatkan PAD di Jawa Tengah.

6.2 Rekomendasi

Berdasarkan hasil kajian ini maka dapat diperoleh beberapa rekomendasi dalam optimalisasi BUMD dalam meningkatkan PAD di Jawa Tengah yakni sebagai berikut:

1. Diperlukannya penguatan peran kewenangan Pemerintah Daerah sesuai dengan wewenangnya khususnya berkenaan dengan pendirian BUMD.
2. Diperlukan kebijakan yang memastikan transparansi dalam pengelolaan keuangan, operasional, dan pengambilan keputusan BUMD. Ini termasuk publikasi laporan keuangan secara berkala, penerapan standar akuntansi yang sesuai, serta mekanisme audit internal dan eksternal yang independen.
3. BUMD perlu memiliki rencana strategis jangka panjang yang mengarahkan ke arah pencapaian tujuan. Mendorong penyusunan rencana strategis yang komprehensif, termasuk identifikasi risiko dan peluang, serta alokasi sumber daya yang efisien.
4. Perlu memperkuat tata kelola BUMD, termasuk pengangkatan direksi dan pengawasan yang transparan dan akuntabel. Pemerintah harus memiliki peran yang jelas dalam proses pemilihan direksi, namun juga harus memastikan independensi dan kompetensi dalam pengambilan keputusan strategis BUMD
5. Perlu meningkatkan kolaborasi dan komunikasi antara pemerintah dan BUMD. Ini mencakup penyediaan platform komunikasi yang efektif, pertemuan rutin antara pemangku kepentingan, dan dialog terbuka mengenai strategi, tantangan, dan pencapaian.



DAFTAR PUSTAKA

- Christia, A. M., & Ispriyarso, B. (2019). Desentralisasi Fiskal Dan Otonomi Daerah Di Indonesia. *Law Reform: Jurnal Pembaharuan Hukum*, 15(1), 149–163. <https://doi.org/10.14710/lr.v15i1.23360>
- Dwiyanto, A. (2015). *Manajemen Publik : Peduli, Inklusif, dan Kolaboratif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Dianniar, U. (2023). Analisis Kontribusi Bumd Terhadap Pendapatan Asli Daerah Kota Pontianak. *Abdi Equator*, 3(1), 25.
- Devas. 1989. *Keuangan Pemerintah daerah di Indonesia*. Jakarta, Jakarta: UI Press.
- Ekaputri, R. A. (2023). Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Daerah di Provinsi Bengkulu. ... *REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 11(2), 1577–1589.
- Firdaus, M. 2011. *Aplikasi Ekonometrika Untuk Data Panel dan Time Series*. Bogor: IPB Press.
- Fauzi, A. (2019). Otonomi Daerah Dalam Kerangka Mewujudkan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah Yang Baik. *Spektrum Hukum*, 16(1), 119. <https://doi.org/10.35973/sh.v16i1.1130>
- Ghosh, Samir. 2006. Measurement of Corporate Performance Throught Balanced Scorecard: An Overview. <http://www.vidyasagar.ac.in>. Diunduh 3 Agustus 2013
- Groene Oliver, Elimer B, dan Johannes M. 2009. “The Balanced Scorecard of Acute Settings: Development Process, Definition of 20 Strategi Objectives And Implementation”. *International Journal For Quality In Health Care*.
- Haryadi, Sarjono. 2007. Analisis Evaluasi Kinerja PT. Citra Agung Busana Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard. Dalam *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Vol. 3, No. 2.
- Ikhsan, Sukardi. 2009. Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Kinerja Pada KPRI di Jawa Tengah. Dalam *Jurnal Dinamika Akuntansi*, Vol. 1, No. 2: h:117-124.
- Kamaroellah, R. A. (2017). Analisis Tingkat Kemampuan Keuangan Daerah Dalam Mendukung Pelaksanaan Otonomi Daerah. *Nuansa*, 14(1), 124–138.
- Junita, A. (2015). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perubahan Anggaran pada



- Pemerintahan Daerah. Jurnal Manajemen dan Keuangan, Vol. 4, o.2 November.
- Juanda, B. 2009. Ekonometrika, Permodelan dan Pendugaan. Bogor: IPB Press.
- Mahmudi. 2010. Manajemen Keuangan Daerah. 1st ed. Jakarta: Erlangga.
- Mahmudi. 2013. Analisis Laporan Keuangan Pemerintah Daerah. 2nd ed. Jakarta, Jakarta: Salemba.
- Mirza, Denni S. 2011. "Pengaruh Kemiskinan, Pertumbuhan Ekonomi, dan Belanja Modal Terhadap IPM di Jawa Tengah." Jejak IV(2011):102 – 113.
- Sanjaya, N. (2020). Kebijakan Penganggaran Daerah di Masa Pandemi Covid-19 (Study Kasus pada Pemerintahan Provinsi Banten. Jurnal Ilmu Administrasi Media Pengembangan Ilmu dan Praktek Administrasi, Volume 17 Nomor 2, Desember 2020.
- Sumpena, E., Jaka, A., Adiwijaya, S., & Bahar, U. (2023). Optimizing the Management of Regional Equity Participation in Bumd, Perseroda Mining and Banking. Jurnal Living Law, 15(2), 96–107.
- Surya, L. P. L. S. (2014). Analisis Kinerja Berbasis Balanced Scorecard pada Koperasi XYZ. E-Jurnal Akuntansi *Universitas Udayana*, 8(2), 279–293.
- Wijoyo, S., & Mashuri, M. A. (2021). Peningkatan Kinerja BUMD Provinsi Jawa Timur dalam Perspektif Ability, Motivation, Oportunity. *Inovasi*, 17(1), 10–18.