

Evaluasi Kinerja Keuangan Perusahaan Daerah Bidadari Mandiri di Kabupaten Halmahera Barat

Pesmanur Karepesina¹, Irfan Zam-Zam², Hartaty Hadady³

^{1,2,3}Universitas Khairun Ternate, Indonesia

E-mail: fadlianjas270@gmail.com¹, zamzam@unkhair.ac.id², hartaty.hadady@unkhair.ac.id³

Article History:

Received: 02 April 2026

Revised: 18 April 2026

Accepted: 25 April 2026

Keywords: Efektivitas
Pengelolaan Keuangan,
Kinerja Operasional,
Perusahaan Umum Daerah
(BUMD)

Abstract: Penelitian ini bertujuan untuk memahami dan menginterpretasikan efektivitas pengelolaan keuangan serta kinerja operasional Perusahaan Umum Daerah (Perusda) Bidadari Mandiri Kabupaten Halmahera Barat selama periode 2022–2024. Melalui pendekatan kualitatif, penelitian ini menggali secara mendalam praktik pengelolaan keuangan yang mencakup struktur keuangan, pemanfaatan penyertaan modal, manajemen kas dan pengendalian biaya, serta menelaah bagaimana aspek kelembagaan dan sumber daya manusia (SDM) memengaruhi proses-proses tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas penyertaan modal Pemerintah Daerah masih rendah, karena sebagian besar dana digunakan untuk kegiatan administratif dan operasional, bukan untuk usaha produktif. Rasio likuiditas dan efisiensi mengalami fluktuasi tajam, menandakan belum stabilnya manajemen kas dan pengendalian biaya. Faktor utama penyebab rendahnya kinerja operasional adalah lemahnya kelembagaan, keterbatasan SDM, belum adanya sistem akuntansi terintegrasi, serta ketiadaan rencana bisnis yang jelas. Penelitian ini merekomendasikan penguatan kelembagaan, peningkatan kapasitas SDM, penerapan sistem keuangan digital, serta pengembangan usaha berbasis potensi lokal. Melalui roadmap 2025–2028, Perusda Bidadari Mandiri diharapkan dapat berkembang menjadi BUMD yang mandiri, efisien, dan berkontribusi nyata terhadap peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD).

PENDAHULUAN

Perusahaan Daerah (Perusda) memiliki peran strategis dalam memperkuat fondasi perekonomian daerah melalui pemanfaatan potensi lokal serta optimalisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD). Dalam kerangka desentralisasi fiskal dan otonomi daerah, keberadaan Perusda tidak hanya berfungsi sebagai entitas bisnis daerah, tetapi juga sebagai instrumen kebijakan fiskal untuk mendukung kemandirian daerah. Penyertaan modal pemerintah daerah kepada Perusda merupakan salah satu bentuk investasi strategis yang diharapkan dapat memperkuat struktur permodalan perusahaan, meningkatkan efisiensi operasional, serta memberikan kontribusi langsung terhadap PAD Palguno *et al* dan Lawalata, (2023). Namun demikian, berbagai studi menunjukkan bahwa alokasi modal pemerintah yang signifikan belum sepenuhnya berbanding lurus dengan peningkatan

kinerja keuangan Perusda maupun kontribusinya terhadap PAD. Ketidaksesuaian ini menegaskan perlunya pengelolaan penyertaan modal yang akuntabel, transparan, dan berbasis kinerja dengan dukungan perencanaan strategis serta evaluasi berbasis indikator keuangan agar investasi publik melalui Perusda benar-benar efektif sebagai instrumen penggerak ekonomi lokal yang produktif dan berkelanjutan.

Hasil penelitian terdahulu memberikan gambaran mengenai berbagai *determinan* yang memengaruhi keberhasilan penyertaan modal. Renaldi dan Suryati (2021) menemukan bahwa struktur modal yang optimal pada perusahaan daerah mampu meningkatkan laba bersih secara signifikan dan berdampak positif terhadap kontribusi PAD. Peningkatan kinerja keuangan yang berbasis pada struktur modal yang sehat dapat menjadi indikator keberhasilan intervensi fiskal dalam bentuk penyertaan modal. Sebaliknya, Andriani (2023) mengidentifikasi kelemahan dalam tata kelola sebagai hambatan utama dalam pencapaian kinerja keuangan yang diharapkan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa efisiensi keuangan tidak hanya bergantung pada dukungan dana, melainkan juga pada kualitas tata kelola dan kemampuan manajerial dalam mengelola modal yang tersedia. Fakta ini memperkuat posisi argumentatif bahwa penyertaan modal tidak dapat berdiri sendiri sebagai solusi peningkatan PAD tanpa adanya reformasi dalam penguatan kapasitas kelembagaan, sistem pengawasan, serta kompetensi sumber daya manusia yang profesional di lingkungan Perusda.

Evaluasi kinerja keuangan yang mengacu pada indikator rasio efektivitas, efisiensi, dan kemandirian fiskal memiliki peran krusial dalam menilai sejauh mana penyertaan modal pemerintah daerah memberikan dampak terhadap kinerja perusahaan daerah. Penilaian berbasis indikator tersebut memungkinkan adanya pemetaan objektif terhadap capaian keuangan perusahaan, baik dalam konteks pencapaian target laba, pengelolaan biaya operasional, maupun

ketergantungan terhadap pembiayaan eksternal. Rasio efektivitas menunjukkan sejauh mana pendapatan yang dihasilkan mampu merefleksikan potensi yang dimiliki, sedangkan rasio efisiensi mengukur optimalisasi biaya dalam proses operasional. Rasio kemandirian fiskal memberikan gambaran mengenai seberapa besar perusahaan mampu berdiri sendiri tanpa intervensi keuangan dari pemerintah. Instrumen evaluasi ini bukan hanya berfungsi sebagai alat ukur teknis, tetapi juga menjadi fondasi untuk merumuskan kebijakan strategis dalam pengelolaan Perusda yang berorientasi pada hasil dan keberlanjutan. Pendekatan evaluatif yang terstruktur dan sistematis diperlukan untuk menjamin bahwa modal publik yang telah diinvestasikan dapat memberikan pengembalian dalam bentuk peningkatan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) serta mendukung pencapaian tujuan pembangunan ekonomi daerah.

Temuan empiris dari berbagai studi sebelumnya memperkuat urgensi penerapan evaluasi kinerja berbasis indikator keuangan sebagai mekanisme pengendalian dalam investasi daerah. Wuryani dan Yuningsih (2019) menunjukkan bahwa pemerintah daerah yang secara konsisten menerapkan evaluasi berbasis indikator keuangan memiliki kontribusi yang lebih besar terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) dibandingkan daerah yang tidak melakukannya. Indikator tersebut tidak hanya mengukur output, tetapi juga berfungsi sebagai dasar untuk mengidentifikasi potensi inefisiensi dan area yang memerlukan intervensi manajerial. Sementara itu, Sarwono dan Jundia (2024) menegaskan bahwa efisiensi dalam pengelolaan anggaran daerah berbanding lurus dengan kualitas kinerja keuangan pemerintah, termasuk perusahaan daerah yang berperan strategis dalam mendorong pertumbuhan ekonomi lokal. Dengan demikian, penerapan evaluasi berbasis indikator keuangan menjadi instrumen penting untuk memastikan akuntabilitas publik dan mendukung perumusan kebijakan berbasis bukti (*evidence-based policy*).

Konteks lokal, efektivitas penerapan evaluasi keuangan juga menjadi isu penting di

Kabupaten Halmahera Barat (Halbar). Meskipun pemerintah daerah telah melakukan penyertaan modal pada beberapa Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), kontribusinya terhadap peningkatan PAD masih terbatas. Data berikut menggambarkan perkembangan PAD Kabupaten Halmahera Barat selama tiga tahun terakhir. Kasus Perusahaan Daerah Bidadari Mandiri di Kabupaten Halmahera Barat mencerminkan kompleksitas dalam pengelolaan penyertaan modal pemerintah daerah yang belum menghasilkan output keuangan yang sepadan. Alokasi modal yang telah dilakukan oleh pemerintah daerah tergolong signifikan dalam konteks fiskal daerah, namun kontribusi yang dihasilkan terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) masih berada pada level yang relatif rendah. Alokasi modal yang telah dilakukan oleh pemerintah daerah terhadap Perusahaan Daerah (Perusda) Bidadari Mandiri tergolong signifikan dalam konteks fiskal daerah, namun kontribusi yang dihasilkan terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) masih berada pada level yang relatif rendah. Fenomena ini menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara besaran alokasi modal dan kontribusi yang dihasilkan, yang memerlukan evaluasi lebih lanjut.

Menganalisis fenomena ini, maka penelitian berfokus pada dua hal utama yaitu: (1) evaluasi jumlah penyertaan modal yang diberikan oleh pemerintah daerah, dan (2) hubungan antara penyertaan modal dan kinerja keuangan Perusda. Analisis kinerja keuangan Perusda akan dilakukan dengan menggunakan rasio-rasio keuangan yang umum digunakan dalam evaluasi kinerja perusahaan, seperti *Return on Assets* (ROA), *Return on Equity* (ROE), dan rasio likuiditas (misalnya *Current Ratio* dan *Quick Ratio*). Rasio-rasio ini akan memberikan gambaran tentang sejauh mana Perusda dapat mengonversi modal yang diterima menjadi hasil yang produktif, serta bagaimana efisiensi operasionalnya berdampak pada kontribusinya terhadap PAD. Sebagai contoh, jika rasio ROA dan ROE menunjukkan angka yang rendah, hal ini dapat mengindikasikan bahwa modal yang diterima tidak dikelola secara optimal, yang berujung pada rendahnya kontribusi terhadap PAD, meskipun besaran alokasi modal sudah signifikan (Renaldi & Suryati, 2021; Wuryani & Yuningsih, 2019).

Melalui analisis rasio tersebut, diharapkan dapat teridentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja keuangan Perusda dan menjelaskan alasan mengapa besaran penyertaan modal tidak selalu berbanding lurus dengan kontribusi terhadap PAD. Temuan ini akan memberikan rekomendasi terkait strategi pengelolaan modal yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja keuangan dan, pada gilirannya, kontribusi Perusda terhadap PAD. Realitas ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara besaran investasi publik dan kinerja keuangan aktual dari entitas bisnis milik daerah. Ketidaksesuaian tersebut menimbulkan pertanyaan mendasar mengenai efektivitas penyertaan modal sebagai instrumen kebijakan fiskal daerah. Fenomena ini memerlukan kajian ilmiah yang mendalam, khususnya dalam konteks efisiensi penggunaan dana publik dan peran tata kelola perusahaan dalam mengoptimalkan pemanfaatan modal. Penelusuran lebih lanjut terhadap aspek manajerial, strategi bisnis, dan struktur biaya operasional menjadi sangat penting untuk mengidentifikasi hambatan-hambatan utama yang mengganggu kinerja keuangan Perusda.

Kinerja keuangan Perusda Bidadari Mandiri perlu diposisikan sebagai variabel strategis yang memiliki fungsi mediasi antara penyertaan modal dan kontribusi terhadap PAD. Pemahaman mengenai posisi kinerja keuangan sebagai jalur perantara memberikan perspektif baru dalam mengevaluasi hubungan antara kebijakan fiskal daerah dengan hasil pembangunan ekonomi lokal. Analisis yang berfokus pada peran mediasi ini berpotensi mengungkap faktor-faktor penentu keberhasilan atau kegagalan penyertaan modal dalam menciptakan nilai tambah bagi keuangan daerah. Evaluasi kinerja keuangan berbasis indikator profitabilitas dan efisiensi operasional menjadi instrumen yang sangat relevan untuk mengukur sejauh mana Perusda mampu mengonversi

dukungan modal menjadi performa yang produktif.

Penelitian ini yang mengkaji aspek mediasi kinerja keuangan tidak hanya akan mengisi kekosongan literatur di tingkat lokal, tetapi juga memberikan kontribusi terhadap pengembangan model evaluasi investasi pemerintah daerah secara lebih komprehensif. Pendekatan ini sangat penting untuk memastikan bahwa setiap kebijakan fiskal, khususnya yang berbentuk penyertaan modal, benar-benar menciptakan dampak positif dan terukur terhadap peningkatan PAD serta penguatan kemandirian fiskal daerah.

Beberapa penelitian terdahulu telah menyoroti pentingnya keterkaitan antara penyertaan modal, efisiensi pengelolaan, dan kontribusi terhadap pembangunan daerah. Samsidar *et al.* (2022) menegaskan bahwa kontribusi PAD terhadap belanja modal daerah mencerminkan urgensi pengelolaan keuangan yang efisien. Sementara itu, Lawalata (2023) menemukan bahwa penyertaan modal berdampak langsung terhadap belanja modal daerah dan pertumbuhan ekonomi lokal. Namun, belum banyak studi yang secara eksplisit menelusuri jalur pengaruh tidak langsung antara penyertaan modal dan PAD melalui kinerja keuangan Perusda sebagai variabel mediasi. Kondisi ini menciptakan kesenjangan penelitian (*research gap*) yang penting untuk diisi, terutama dalam konteks pengujian hubungan kausal antara besaran penyertaan modal pemerintah, kinerja keuangan Perusda, dan kontribusinya terhadap PAD. Penelitian ini hadir untuk mengisi gap tersebut dengan pendekatan kualitatif dan model analisis yang komprehensif. Selain mengukur pengaruh langsung penyertaan modal terhadap PAD dan kinerja keuangan, penelitian ini juga mengeksplorasi peran mediasi kinerja keuangan sebagai variabel yang menjembatani hubungan antara penyertaan modal dan kontribusi PAD.

Pendekatan deskriptif kualitatif digunakan dalam penelitian ini karena memungkinkan bagi peneliti dapat menggali secara mendalam baik dari segi pengalaman, praktik, hambatan, serta strategi yang diterapkan oleh perusahaan daerah dalam mengelola penyertaan modal pemerintah daerah. Data utamanya bersumber dari wawancara, observasi, serta dokumen kebijakan, sementara laporan keuangan digunakan sebagai data pendukung untuk memahami pola pengelolaan keuangan, bentuk pemanfaatan modal, serta implikasinya terhadap kinerja operasional perusahaan daerah. Analisis dilakukan dengan menempatkan fenomena pengelolaan modal dalam konteks sosial, kelembagaan dan kebijakan daerah, sehingga dinamika internal perusahaan daerah baik dalam proses pengelolaan maupun pemanfaatan modal dapat dipahami secara komprehensif. Pendekatan ini tidak bertujuan melakukan pengujian statistik, melainkan untuk menginterpretasikan bagaimana interaksi antara struktur organisasi, regulasi daerah, praktik manajerial, serta kondisi sosial memengaruhi efektivitas pengelolaan penyertaan modal dan kinerja perusahaan daerah secara keseluruhan.

Tantangan kelembagaan sering muncul dalam bentuk keterbatasan sumber daya manusia, inkonsistensi kebijakan, serta lemahnya mekanisme pengawasan dan evaluasi kinerja. Di sisi lain, faktor pendukung mencakup adanya regulasi yang jelas, komitmen pemerintah daerah dalam memperkuat tata kelola, serta inovasi manajerial yang dilakukan perusahaan daerah untuk meningkatkan kinerja operasional dan pemanfaatan modal. Hambatan yang teridentifikasi meliputi dinamika politik lokal, birokrasi yang panjang, kurang optimalnya pemanfaatan data keuangan sebagai dasar pengambilan keputusan, serta belum terintegrasinya sistem pelaporan antara pemerintah daerah dan perusahaan daerah. Melalui analisis kualitatif yang mendalam, penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan pengelolaan penyertaan modal sangat bergantung pada keselarasan antara konteks sosial, kapasitas kelembagaan, kebijakan daerah, dan praktik operasional perusahaan daerah dalam menjalankan serta mengembangkan modal yang dipercayakan kepada mereka.

TINJAUAN PUSTAKA

Teori *Nett Profit Margin*

Teori *Net Profit Margin* (NPM) merupakan salah satu konsep utama dalam analisis keuangan yang digunakan untuk mengukur tingkat profitabilitas suatu entitas. Rasio ini menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih dari setiap rupiah pendapatan yang diperoleh. Secara sederhana, semakin tinggi nilai NPM, semakin efisien perusahaan dalam mengelola biaya dan memperoleh keuntungan dari aktivitas operasionalnya. Dengan demikian, NPM tidak hanya mencerminkan kinerja keuangan secara numerik, tetapi juga menjadi indikator penting untuk menilai efektivitas manajemen dalam mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki.

Konteks Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), teori NPM memiliki relevansi yang lebih luas karena tujuan BUMD tidak semata-mata berorientasi pada profit komersial, tetapi juga pada pencapaian nilai sosial dan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD). Pengukuran NPM pada BUMD membantu pemerintah daerah menilai sejauh mana penyertaan modal publik mampu menghasilkan laba bersih yang berkelanjutan serta mendukung stabilitas fiskal daerah. Dengan demikian, penerapan teori NPM dalam konteks BUMD berfungsi ganda: sebagai alat evaluasi efisiensi operasional dan sebagai dasar kebijakan dalam menentukan efektivitas investasi daerah. Pendekatan ini menjadikan NPM bukan hanya instrumen finansial, tetapi juga indikator strategis dalam mengukur keberhasilan tata kelola dan kinerja keuangan BUMD secara holistik.

Teori Keuangan Publik

Keuangan publik adalah cabang ilmu ekonomi yang mempelajari bagaimana pemerintah mengelola sumber daya keuangan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Konsep ini mencakup pengumpulan pendapatan (pajak, retribusi, dan pendapatan lain), pengalokasian anggaran, serta pengeluaran untuk kepentingan publik. Menurut teori klasik, peran utama keuangan publik adalah mengalokasikan sumber daya secara efisien, meredistribusi pendapatan, dan menjaga stabilitas ekonomi (Mahfudh *et al.*, 2021).

Pendapatan pemerintah terdiri atas pajak, retribusi, dan dana perimbangan dari pemerintah pusat. Setiap komponen pendapatan memiliki peranan spesifik dalam mendukung keuangan daerah. Sebagai contoh, pajak daerah memberikan kontribusi signifikan terhadap PAD, sedangkan dana alokasi umum (DAU) dan dana alokasi khusus (DAK) ditujukan untuk mendukung pembangunan yang lebih merata di berbagai wilayah (Rahajeng *et al.*, 2021). Namun, efektivitas pemanfaatan pendapatan ini sangat bergantung pada tata kelola yang baik (Putra, 2017).

Teori Manajemen Keuangan Sektor Publik

Manajemen keuangan sektor publik merupakan disiplin yang memfokuskan perhatian pada bagaimana lembaga-lembaga pemerintah mengelola sumber daya keuangan untuk mencapai tujuan pembangunan dan pelayanan publik secara efektif dan efisien. Mardiasmo (2018) menjelaskan bahwa proses ini meliputi perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, pengawasan, dan pertanggungjawaban anggaran secara menyeluruh. Seluruh tahapan tersebut harus berlandaskan pada prinsip transparansi, akuntabilitas, serta berorientasi pada hasil. Dalam konteks otonomi daerah, pengelolaan keuangan publik juga harus mampu menciptakan nilai tambah fiskal melalui peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD), termasuk melalui kebijakan penyertaan modal kepada perusahaan daerah.

Evaluasi terhadap penggunaan dana publik menuntut penerapan prinsip-prinsip keuangan modern dalam sektor publik. Anthony dan Young (2014) menegaskan pentingnya akuntabilitas

berbasis hasil dalam sistem keuangan negara, di mana ukuran kinerja tidak lagi hanya dilihat dari jumlah dana yang diserap, melainkan dari sejauh mana kegiatan tersebut memberikan manfaat ekonomi dan sosial. Model pengelolaan ini mendorong institusi publik untuk tidak hanya bertanggung jawab secara administratif, tetapi mempertanggungjawabkan apa dampak penggunaan anggaran terhadap masyarakat. Penyertaan modal pemerintah kepada BUMD perlu diuji efektivitasnya dengan pendekatan berbasis kinerja yang mencerminkan produktivitas dan profitabilitas perusahaan penerima modal.

Teori Agensi

Teori agensi merupakan salah satu teori fundamental dalam ilmu manajemen dan ekonomi yang menjelaskan hubungan antara pihak pemberi kuasa (prinsipal) dan pihak penerima kuasa (agen). Dalam konteks organisasi publik, termasuk perusahaan daerah, pemerintah daerah berperan sebagai prinsipal yang memberikan mandat kepada manajemen Perusda sebagai agen untuk mengelola sumber daya publik secara efisien dan akuntabel. Jensen dan Meckling (1976) menyatakan bahwa hubungan agensi timbul ketika satu pihak (agen) bertindak atas nama pihak lain (prinsipal), dengan harapan bahwa agen akan bertindak demi kepentingan terbaik prinsipal.

Teori agensi dalam pengelolaan perusahaan daerah sangat relevan untuk menganalisis efektivitas penyertaan modal pemerintah. Pemerintah daerah sebagai pemilik modal mengharapkan perusahaan daerah mengelola dana secara produktif untuk meningkatkan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD). Namun, jika tidak terdapat sistem pengawasan dan evaluasi yang memadai, maka agen dapat bertindak oportunistik. Anthony dan Young (2014) menggaris bawahi bahwa dalam organisasi publik, kebutuhan akan sistem kontrol manajemen yang kuat menjadi sangat penting untuk memitigasi risiko agensi.

Teori Investasi

Teori investasi merupakan kerangka konseptual yang menjelaskan bagaimana keputusan penanaman modal dilakukan oleh individu, perusahaan, maupun pemerintah dalam rangka memperoleh manfaat ekonomi di masa depan. Investasi pada dasarnya adalah pengorbanan sumber daya pada masa sekarang untuk memperoleh hasil pada masa mendatang, dengan mempertimbangkan tingkat pengembalian dan risiko. Bodie, Kane dan Marcus (2018) mendefinisikan investasi sebagai komitmen atas sejumlah dana atau sumber daya lain untuk memperoleh penghasilan di masa depan.

Investasi pemerintah dalam sektor publik sering kali diwujudkan melalui penyertaan modal pada entitas milik negara atau daerah sebagai strategi untuk mendorong pertumbuhan ekonomi dan pelayanan publik. Penyertaan modal tidak hanya dinilai dari seberapa besar jumlah dana yang ditanamkan, tetapi juga dari sejauh mana dana tersebut mampu memberikan kontribusi terhadap peningkatan efisiensi, produktivitas, dan penerimaan daerah. Elton, Gruber, Brown, dan Goetzmann (2014) menyatakan bahwa investasi yang optimal harus memperhatikan tiga dimensi utama, yaitu risiko, return dan waktu.

Teori Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi merupakan konsep fundamental dalam ilmu manajemen, khususnya dalam mengukur efektivitas dan efisiensi suatu entitas dalam mencapai tujuan strategisnya. Menurut Armstrong (2020), kinerja organisasi dapat diartikan sebagai hasil yang dicapai oleh organisasi secara keseluruhan dalam memenuhi visi, misi, serta indikator keberhasilan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam konteks organisasi sektor publik seperti Perusahaan Daerah

(Perusda), kinerja tidak hanya dilihat dari capaian keuangan, tetapi juga dari kontribusinya terhadap pelayanan publik, peningkatan kesejahteraan masyarakat, serta akuntabilitas terhadap penggunaan sumber daya publik. Oleh karena itu, pengukuran kinerja organisasi publik harus menggunakan pendekatan yang komprehensif, termasuk aspek finansial dan non- finansial, untuk mendapatkan gambaran menyeluruh tentang tingkat keberhasilan manajemen dalam mengelola sumber daya secara optimal. Peran indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators/KPI*) menjadi instrumen penting dalam mengarahkan organisasi pada pencapaian target yang telah direncanakan serta sebagai dasar evaluasi dalam perbaikan kinerja berkelanjutan.

Perusahaan Daerah (Perusda)

Perusahaan Daerah (Perusda) merupakan entitas bisnis milik pemerintah daerah yang bertujuan tidak hanya untuk menghasilkan keuntungan, tetapi juga untuk mendukung pelaksanaan otonomi daerah dan kesejahteraan masyarakat. Dalam konteks hukum Indonesia, keberadaan Perusda didasari oleh Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, yang memberikan kewenangan luas kepada daerah untuk mendirikan badan usaha. Perusda dibentuk dengan maksud melayani kepentingan publik dan menggerakkan ekonomi lokal melalui pengelolaan sumber daya yang strategis. Landasan hukum ini menggarisbawahi peran strategis Perusda sebagai alat intervensi negara dalam mendukung pembangunan ekonomi berbasis lokal dan peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) (Fitriani *et al.*, 2015).

Tujuan utama pendirian Perusda adalah meningkatkan PAD, menciptakan lapangan kerja, serta mendorong pertumbuhan ekonomi daerah. Perusda juga berfungsi sebagai katalis dalam pengelolaan potensi ekonomi daerah, khususnya pada sektor- sektor strategis yang belum sepenuhnya dapat dijangkau oleh swasta. Dalam praktiknya, keberadaan Perusda memungkinkan pemerintah daerah untuk mengintervensi sektor-sektor vital seperti air minum, transportasi publik, dan energi daerah yang sensitif terhadap kebutuhan publik (Fitriani *et al.*, 2015). Oleh karena itu, Perusda harus dijalankan dengan prinsip ekonomi dan efisiensi, sekaligus mempertimbangkan kepentingan sosial masyarakat.

Penyertaan Modal Pemerintah Daerah

Penyertaan modal pemerintah daerah merupakan bagian penting dari strategi pembiayaan pembangunan daerah yang diatur secara normatif dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Konsep ini mencerminkan bentuk partisipasi aktif pemerintah daerah dalam meningkatkan kapasitas fiskal daerah melalui investasi dalam Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) atau bentuk lain sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan. Pemerintah daerah dapat melakukan penyertaan modal sebagai bentuk pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, dengan harapan adanya pengembalian berupa dividen maupun peningkatan pelayanan publik. Menurut Abikusna (2019), kewenangan daerah dalam pengelolaan keuangan dan investasi daerah harus didasarkan pada prinsip desentralisasi fiskal yang kuat dan akuntabel (Abikusna, 2019).

Penyertaan modal pemerintah daerah harus dirancang berdasarkan prinsip *good governance*, khususnya transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi publik. Menurut Gani dan Suparman (2023), pelaksanaan prinsip-prinsip tersebut sangat penting agar setiap kebijakan penyertaan modal tidak menyimpang dari kepentingan publik dan dapat menghindari potensi moral hazard dalam pengelolaan kekayaan daerah. Konteks hukum dan regulasi mengenai penyertaan modal daerah menekankan pentingnya penguatan peraturan daerah (Perda) sebagai dasar hukum. Lesmana (2019) menegaskan bahwa pembentukan Perda terkait penyertaan modal harus dilakukan

dengan memperhatikan asas legalitas, kebermanfaatan, dan keberlanjutan. Hal ini penting untuk menjamin bahwa setiap investasi daerah mendapat legitimasi hukum yang kuat dan dapat dipertanggungjawabkan.

Kinerja Keuangan Perusda

Kinerja keuangan menjadi tolok ukur utama dalam mengevaluasi efektivitas serta efisiensi operasional Perusahaan Daerah (Perusda). Kinerja ini menggambarkan sejauh mana Perusda mampu mengelola sumber daya keuangan secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi dan memberikan kontribusi terhadap peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Evaluasi terhadap kinerja keuangan biasanya dilakukan melalui analisis rasio keuangan, seperti rasio likuiditas, profitabilitas, dan solvabilitas, yang secara komprehensif mencerminkan kondisi keuangan perusahaan.

Efisiensi operasional dan efektivitas pemasaran juga menjadi determinan penting dalam kinerja keuangan Perusda. Penelitian oleh Sahlan dan Abdi (2022) menunjukkan bahwa efisiensi, efektivitas, serta leverage keuangan secara signifikan mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan. Ketiga variabel ini berkontribusi terhadap Return on Equity (ROE), yang menunjukkan kemampuan perusahaan mengelola modal untuk menghasilkan laba.

Penerapan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) telah terbukti memiliki korelasi positif terhadap kinerja keuangan. Efendi *et al.* (2024) dalam studi kasus Bank Jatim menemukan bahwa struktur organisasi seperti dewan komisaris dan direksi memiliki pengaruh signifikan terhadap penilaian kinerja keuangan. Ini menunjukkan bahwa tata kelola yang baik dapat meningkatkan akuntabilitas dan transparansi, serta mendorong pencapaian kinerja keuangan yang optimal.

Pendapatan Asli Daerah (PAD)

Pendapatan Asli Daerah (PAD) merupakan sumber pendapatan yang berasal dari daerah itu yang mencerminkan kemampuan daerah dalam membiayai kebutuhan pemerintahannya. PAD meliputi pajak daerah, retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, serta lain-lain pendapatan yang sah. Sebagai indikator kemandirian fiskal, PAD memainkan peran penting dalam memperkuat otonomi daerah. Menurut Mahfudh *et al.* (2021), pertumbuhan PAD sangat dipengaruhi oleh pendapatan per kapita, jumlah penduduk, dan jumlah perusahaan yang beroperasi di suatu wilayah. Ketiga faktor ini menunjukkan bahwa PAD sangat dipengaruhi oleh dinamika sosial dan ekonomi daerah (Mahfudh *et al.*, 2021).

Efektivitas PAD dalam mendukung pembangunan ekonomi daerah telah dibuktikan melalui berbagai studi. Widiprana (2022) menemukan bahwa PAD memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) di Provinsi Papua Barat. Hal ini menandakan bahwa peningkatan PAD akan berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi daerah melalui peningkatan belanja publik, infrastruktur, dan pelayanan masyarakat. Selain sektor industri dan jasa, sektor pariwisata juga memberikan kontribusi signifikan terhadap PAD. Dahliah dan Arfah (2021) mencatat bahwa di Kabupaten Soppeng, kontribusi pendapatan pariwisata terhadap PAD mencapai 16,38% pada tahun tertentu. Fluktuasi kontribusi ini mencerminkan perlunya strategi pengembangan pariwisata yang berkelanjutan agar sektor ini dapat menjadi sumber PAD yang stabil.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan memanfaatkan data sekunder berupa laporan keuangan, dan dokumen kelembagaan Perusahaan Daerah (Perusda) Bidadari Mandiri. Pendekatan deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai kondisi keuangan, efektivitas penggunaan modal, serta faktor-faktor yang memengaruhi kinerja perusahaan. Pendekatan ini dipilih karena tujuan penelitian bukan untuk menguji hipotesis, tetapi untuk menilai dan mengevaluasi kondisi aktual berdasarkan data yang tersedia serta menginterpretasikan hasilnya dengan teori-teori ekonomi daerah dan manajemen keuangan BUMD.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Efektivitas Penyertaan Modal Pemerintah Daerah (2022–2024).

Pada tahun 2022, pemerintah daerah menyertakan modal awal sebesar Rp.800.000.000, namun sebagian besar dana tersebut terserap untuk biaya operasional dan gaji sebesar Rp.631.003.100, sehingga menyisakan saldo akhir sebesar Rp.169.096.900. Hal ini menunjukkan bahwa dana penyertaan modal lebih banyak digunakan untuk pembiayaan administratif dan operasional dasar, bukan untuk kegiatan produktif yang dapat menghasilkan pendapatan bagi perusahaan.

Tabel 1. Laporan Keuangan Perusda Bidadari Mandiri (2022–2024)

Tahun	Penyertaan Modal Awal	Biaya (Operasional & Gaji)	Saldo Akhir
2022	800.000.000	631.003.100	169.096.900
2023	169.096.900	167.722.171	1.374.728
2024	1.374.728	300.000	1.080.931,26

Sumber: Perumda Bidadari Mandiri Kabupaten Halmahera Barat (2025)

Pada tahun 2023, saldo awal sebesar Rp.169.096.900 kembali digunakan hampir seluruhnya untuk biaya operasional sebesar Rp.167.722.171, sehingga hanya tersisa Rp.1.374.728 di akhir tahun. Fakta ini menunjukkan bahwa penggunaan dana belum diarahkan untuk kegiatan usaha yang menghasilkan, melainkan masih berfokus pada pembiayaan internal, seperti gaji, perjalanan dinas, dan kegiatan administratif lainnya. Tidak adanya pemasukan dari aktivitas bisnis menyebabkan kondisi keuangan stagnan dan menunjukkan ketergantungan penuh terhadap modal awal tanpa adanya upaya peningkatan produktivitas.

Memasuki tahun 2024, saldo kas yang tersisa kembali mengalami penurunan, dengan biaya sebesar Rp.300.000 dan saldo akhir Rp.1.080.931,26. Meskipun penurunan biaya cukup signifikan dibandingkan tahun-tahun sebelumnya, hal ini bukan karena adanya peningkatan efisiensi operasional, melainkan akibat minimnya aktivitas perusahaan sepanjang tahun. Dengan tidak adanya kegiatan usaha yang menghasilkan, kondisi keuangan Perusda Bidadari Mandiri menunjukkan bahwa perusahaan belum mencapai tahap kemandirian finansial dan belum memberikan kontribusi terhadap pendapatan daerah. Oleh karena itu, diperlukan strategi penguatan kelembagaan dan pengembangan unit usaha yang produktif agar perusahaan dapat keluar dari fase stagnasi dan mulai menciptakan nilai tambah ekonomi.

Analisis Faktor Utama Rendahnya Efektivitas Pengelolaan Keuangan dan Kinerja Operasional Perusda Bidadari Mandiri

Analisis Faktor Utama Rendahnya Efektivitas Pengelolaan Keuangan dan Kinerja Operasional Perusda Bidadari Mandiri menunjukkan bahwa persoalan utama yang dihadapi

perusahaan tidak hanya bersumber dari aspek keuangan, tetapi juga dari kelemahan struktural dan manajerial. Pada aspek kelembagaan dan tata kelola, Perusda Bidadari Mandiri masih menghadapi kendala dalam penerapan sistem akuntansi dan pelaporan keuangan yang transparan serta terintegrasi. Ketiadaan sistem yang modern menyebabkan proses pengawasan dan pengendalian internal berjalan tidak efektif. Akibatnya, arus keuangan tidak dapat dipantau secara optimal dan pengambilan keputusan berbasis data menjadi terbatas. Hal ini memperlihatkan bahwa kelemahan dalam sistem tata kelola berkontribusi langsung terhadap rendahnya efektivitas pengelolaan dana yang disertakan oleh pemerintah daerah.

Tabel 2. Analisis Faktor Utama Rendahnya Efektivitas Pengelolaan Keuangan dan Kinerja Operasional Perusda Bidadari Mandiri

No	Aspek	Faktor Permasalahan	Dampak terhadap Kinerja	Analisis dan Temuan Lapangan
1	Kelembagaan dan Tata Kelola	Struktur organisasi belum sepenuhnya efektif dan belum memiliki sistem akuntansi keuangan yang terintegrasi.	Pengelolaan keuangan tidak efisien; laporan keuangan tidak menggambarkan kinerja riil usaha.	Ditemukan bahwa kegiatan administrasi masih manual dan belum berbasis sistem; fungsi pengawasan internal lemah.
2	Manajemen dan SDM	Keterbatasan kompetensi manajerial dan teknis SDM di bidang bisnis dan akuntansi.	Kurangnya inovasi usaha dan lambatnya pengambilan keputusan strategis.	Pegawai belum memiliki pelatihan manajemen bisnis dan akuntansi BUMD; proses perencanaan masih top-down dan administratif.
3	Pengawas Inspektorat dan DPRD sebagai Badan	Penyertaan modal belum diikuti dengan rencana bisnis yang jelas serta belum menghasilkan arus kas produktif.	Dana modal sebagian besar terserap untuk biaya operasional tanpa menghasilkan pendapatan.	Berdasarkan data keuangan 2022–2024, sekitar 99% dana digunakan untuk operasional dan gaji tanpa aktivitas usaha produktif.
4	Operasional Perencanaan Usaha dan	Belum ada unit usaha aktif yang menghasilkan pendapatan.	Tidak ada sumber pendapatan tetap; laba negatif secara berkelanjutan.	Aktivitas usaha sebatas pengeluaran rutin seperti perjalanan dinas dan administrasi; tidak ada kegiatan ekonomi riil.

Dari sisi manajemen dan kapasitas sumber daya manusia (SDM), dalam bidang manajemen bisnis dan keuangan menjadi salah satu hambatan terbesar bagi peningkatan kinerja operasional. Sebagian besar kegiatan yang dilakukan masih bersifat administratif dan belum mengarah pada kegiatan ekonomi produktif. Kurangnya pelatihan teknis dan manajerial bagi pengurus serta minimnya pengalaman dalam pengelolaan BUMD menyebabkan rendahnya kemampuan dalam merancang dan mengeksekusi strategi usaha yang berorientasi pada profit. Kondisi ini berdampak pada tidak optimalnya pemanfaatan modal dan aset, serta rendahnya daya saing perusahaan di tingkat daerah Halmahera Barat.

Selanjutnya, dari aspek permodalan dan operasional, terlihat bahwa penyertaan modal yang cukup besar dari pemerintah daerah belum diikuti dengan rencana bisnis yang matang. Sebagian besar dana terserap untuk kegiatan operasional dan gaji tanpa menghasilkan pendapatan yang berkelanjutan. Hal ini menunjukkan adanya ketidakseimbangan antara pengeluaran dan produktivitas usaha

Pemerintah daerah belum memiliki mekanisme evaluasi berbasis kinerja keuangan untuk menilai efektivitas BUMD, sehingga proses pembinaan masih bersifat administratif. Selain itu, aset

dan infrastruktur yang dimiliki perusahaan belum dimanfaatkan secara optimal untuk mendukung kegiatan ekonomi. Dengan demikian, dibutuhkan upaya komprehensif berupa perbaikan kelembagaan, peningkatan kapasitas SDM, perumusan *business plan* yang realistis, serta sinergi aktif antara Perusda dan pemerintah daerah agar potensi ekonomi daerah dapat dioptimalkan dan berkontribusi terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Pembahasan

Perkembangan Struktur Keuangan dan Penggunaan Penyertaan Modal Pemerintah Daerah

Penyertaan modal Pemerintah Daerah (Pemda) merupakan bentuk komitmen pemerintah dalam memperkuat kemandirian ekonomi daerah melalui pembentukan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Tujuannya adalah untuk mempercepat pertumbuhan ekonomi lokal, membuka lapangan kerja, serta meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Namun, keberhasilan penyertaan modal tidak hanya bergantung pada jumlah dana yang ditanamkan, melainkan pada efektivitas pemanfaatan modal tersebut dalam kegiatan usaha yang produktif. Dalam konteks Perusda Bidadari Mandiri, penyertaan modal diharapkan menjadi landasan awal untuk membangun usaha di sektor-sektor unggulan Halmahera Barat seperti perikanan, perdagangan, dan jasa distribusi lokal.

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis laporan keuangan tahun 2022–2024, ditemukan bahwa penyertaan modal Pemerintah Daerah sebesar Rp.800.000.000 belum menghasilkan dampak ekonomi yang signifikan. Dana tersebut sebagian besar digunakan untuk kebutuhan administratif seperti gaji, pelantikan, dan perjalanan dinas. Pada tahun 2022, saldo kas akhir tercatat Rp.169.096.900, yang kemudian menurun tajam menjadi Rp.1.374.728 pada tahun 2023 akibat tingginya biaya operasional. Tahun 2024 tidak menunjukkan adanya peningkatan pendapatan usaha. Hal ini menunjukkan bahwa penyertaan modal belum bertransformasi menjadi kegiatan produktif yang dapat menciptakan arus kas positif maupun keuntungan usaha. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Ramadanti *et al.*, (2022) dalam *Indonesian Accounting Research Journal*, yang menyatakan bahwa banyak BUMD mengalami fase stagnasi awal akibat lemahnya perencanaan bisnis dan belum terbentuknya sistem kelembagaan yang solid. Sutri Dahlena *et al.*, (2023) dalam *Jurnal Niara* juga menemukan bahwa efektivitas penyertaan modal daerah hanya akan tercapai apabila disertai dengan *business plan* yang matang dan evaluasi kinerja secara periodik. Kedua penelitian ini memperkuat temuan bahwa Perusda Bidadari Mandiri masih berada pada tahap pembentukan struktur administratif, bukan pada tahap produktivitas ekonomi.

Secara teoretis, Bodie, Kane, dan Marcus (2018) menjelaskan bahwa efektivitas investasi publik ditentukan oleh kemampuannya menciptakan nilai tambah ekonomi melalui peningkatan produktivitas aset dan arus kas operasional. Modal yang tidak digunakan dalam aktivitas produktif tidak dapat disebut sebagai investasi, melainkan beban keuangan daerah. Dengan demikian, penyertaan modal yang belum menghasilkan pendapatan di Perusda Bidadari Mandiri menunjukkan rendahnya tingkat *public investment efficiency*.

Menurut pandangan peneliti, penyertaan modal yang terjadi pada Perusda Bidadari Mandiri masih bersifat “modal administratif”, bukan “modal produktif.” Fokus utama perusahaan masih pada legalitas dan kelembagaan, bukan pada pengembangan usaha riil. Dengan kondisi seperti ini, penyertaan modal belum memiliki multiplier effect terhadap ekonomi daerah dan belum berkontribusi terhadap PAD.

Secara kritis, dapat dikatakan bahwa Pemerintah Daerah belum memiliki mekanisme kontrol dan evaluasi penyertaan modal yang memadai. Tidak adanya laporan kinerja berbasis output dan indikator bisnis menyebabkan penggunaan dana menjadi tidak terarah. Hal ini

menunjukkan lemahnya sinergi antara perencanaan fiskal daerah dan strategi pengembangan BUMD. Kedepan, strategi penyertaan modal perlu diarahkan pada prinsip *value creation*, bukan sekadar penyaluran dana. Pemerintah daerah perlu mensyaratkan *business feasibility study* sebelum dana dicairkan, serta memastikan adanya *performance contract* antara pemerintah dan BUMD. Dengan demikian, penyertaan modal tidak hanya berfungsi sebagai pembiayaan kelembagaan, tetapi juga sebagai instrumen pertumbuhan ekonomi daerah yang nyata.

Tingkat Efisiensi Pengelolaan Keuangan

Secara umum, efisiensi keuangan merupakan dua indikator penting untuk menilai kesehatan finansial suatu BUMD. Likuiditas menunjukkan kemampuan perusahaan memenuhi kewajiban jangka pendeknya, sedangkan efisiensi mengukur seberapa efektif perusahaan menggunakan sumber daya untuk menghasilkan pendapatan. Dalam konteks Perusda Bidadari Mandiri, kedua rasio ini menggambarkan kemampuan perusahaan mengelola dana penyertaan modal yang diberikan pemerintah.

Hasil ini didukung oleh penelitian Syahbandi & Indah, (2023) dalam *JAAKFE UNTAN (Jurnal Audit dan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Tanjungpura)*, yang menemukan bahwa BUMD sering terjadi akibat pengelolaan kas yang belum efisien dan minimnya aktivitas usaha yang menghasilkan pendapatan. Selain itu, Valenty & Santoso, (2022) dalam *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan* menegaskan bahwa efisiensi keuangan BUMD dapat meningkat apabila dilakukan pengendalian biaya operasional yang ketat dan adanya pemisahan yang jelas antara pengeluaran administratif dan pengeluaran produktif. Dari sisi teori, Mahfudh *et al.*, (2021) menjelaskan bahwa likuiditas dan efisiensi saling berkaitan dalam manajemen keuangan. Likuiditas yang tinggi tanpa aktivitas produktif menandakan dana mengendap tidak produktif, sedangkan efisiensi yang tinggi dengan likuiditas rendah menandakan perusahaan terlalu banyak melakukan pengeluaran operasional tanpa hasil. Idealnya, keseimbangan antara keduanya menunjukkan pengelolaan kas yang sehat. Menurut pandangan peneliti, kondisi Perusda Bidadari Mandiri menunjukkan bahwa perusahaan belum mampu mengatur ritme keuangan secara efisien. Hal ini menjadi sinyal bahwa manajemen keuangan belum berfungsi optimal sebagai alat pengendalian internal.

Faktor Utama Rendahnya Efektivitas Pengelolaan Keuangan dan Kinerja Operasional

BUMD yang efektif adalah lembaga yang mampu mengonversi modal daerah menjadi aktivitas ekonomi produktif. Namun, Perusda Bidadari Mandiri masih menghadapi berbagai kendala yang menyebabkan kinerjanya belum optimal. Faktor utama yang memengaruhi hal ini meliputi kelembagaan, sumber daya manusia (SDM), sistem keuangan, serta regulasi dan sinergi antarinstansi.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa Perusda Bidadari Mandiri belum memiliki sistem keuangan yang tertata dengan baik. Tidak ada laporan laba rugi yang mencerminkan aktivitas usaha, sementara sebagian besar pengeluaran bersifat administratif. SDM pengelola juga belum memiliki kompetensi di bidang manajemen keuangan dan bisnis daerah. Di sisi lain, dukungan regulatif dari pemerintah daerah masih lemah, ditunjukkan dengan belum adanya kebijakan yang mengatur arah usaha dan target kinerja BUMD secara eksplisit.

Berdasarkan wawancara dengan Direktur Keuangan dan Pemasaran Perusda

Bidadari Mandiri, Bapak Jemmy Rakinaun, SP., M.Si, pengurus periode 2018-2022 diperoleh penjelasan mengenai kondisi aktual pemanfaatan modal serta faktor-faktor yang memengaruhi rendahnya efektivitas pengelolaan keuangan dan kinerja operasional perusahaan:

“Penyertaan modal awal dari Pemerintah Daerah ke Perusda Bidadari Mandiri sebesar Rp.800.000.000. Modal tersebut kami gunakan sebagian untuk pengadaan bibit jagung unggul jenis Hibrida Bisi-18 dan pupuk yang kemudian disalurkan kepada 10 kelompok tani yang telah bekerja sama dengan Perusda melalui nota kesepahaman (MoU).”

Lebih lanjut beliau menjelaskan bahwa model kerja sama tersebut pada awalnya diharapkan menjadi langkah strategis untuk memperkuat basis usaha Perusda melalui sektor pertanian. Namun, terdapat beberapa kendala yang memengaruhi rendahnya efektivitas program tersebut, antara lain:

1. Keterbatasan Modal Kerja dan Belum Optimalnya Alokasi Dana

Sebagian besar modal terserap untuk pengadaan bibit dan pupuk, sementara alokasi untuk operasional, pendampingan teknis, monitoring, dan pengawasan lapangan belum memadai. Hal ini menyebabkan Perusda kesulitan memastikan kualitas implementasi di kelompok tani.

2. Kapasitas Kelompok Tani yang Beragam

Menurut Bapak Jemmy, tidak semua kelompok tani memiliki kemampuan manajerial dan teknis yang sama, sehingga produktivitas tidak merata dan berdampak pada perputaran modal yang lambat.

3. Tidak Adanya Sistem Pengembalian dan Pelaporan yang Terstruktur Kelemahan

Dalam sistem pencatatan, mekanisme pelaporan hasil panen, serta pengaturan skema bagi hasil menyebabkan Perusda kesulitan menagih kembali modal yang telah disalurkan kepada kelompok tani.

4. Minimnya Pengawasan dan Monitoring

Dengan keterbatasan sumber daya manusia dan anggaran operasional, Perusda belum mampu melakukan pengawasan secara rutin. Akibatnya, potensi penyimpangan dan ketidaksesuaian pelaksanaan di lapangan tidak terdeteksi secara cepat.

5. Faktor Cuaca dan Risiko Produksi Pertanian

Usaha pertanian yang sangat bergantung pada kondisi cuaca menyebabkan ketidakpastian hasil panen. Beberapa kelompok mengalami gagal panen, sehingga target pengembalian modal tidak tercapai.

Strategi Peningkatan Efisiensi dan Kemandirian Keuangan

Peningkatan efisiensi, likuiditas, dan kemandirian keuangan merupakan langkah strategis untuk menjadikan BUMD sebagai motor penggerak ekonomi daerah. Strategi ini penting karena BUMD berperan ganda: sebagai entitas bisnis yang menghasilkan laba dan sebagai alat pemerintah dalam melayani kepentingan publik. Dalam konteks Perusda Bidadari Mandiri, strategi penguatan ini bertujuan untuk mengatasi kelemahan struktural yang teridentifikasi pada hasil analisis sebelumnya.

Dalam wawancara dengan ibu, Hj. Ema Djauhari, SH., M.Si, selaku Kepala

Badan Dispemda, menyampaikan bahwa pada periode 2018–2022 Perusda Bidadari Mandiri tidak pernah menyetorkan hasil pendapatan kepada Pemerintah Daerah. Kondisi ini menurutnya tidak hanya menunjukkan rendahnya kinerja keuangan perusahaan daerah, tetapi juga mengindikasikan lemahnya fungsi pengawasan pemerintah terhadap lembaga penerima penyertaan modal. Lebih lanjut menjelaskan bahwa:

“Selama tahun 2018 sampai 2022, Perusda belum pernah menyetor pendapatan kepada Pemerintah Daerah. Ke depan, pemerintah daerah harus memperkuat pengawasan terhadap lembaga yang menerima dana penyertaan modal, supaya ada kepastian bahwa modal itu benar-benar memberikan dampak bagi daerah.”

Pernyataan tersebut mempertegas bahwa persoalan kinerja tidak semata berada pada

Perusda sebagai entitas bisnis, namun juga terkait dengan mekanisme governance penyertaan modal, terutama pada aspek pengawasan, pembinaan, dan evaluasi oleh Pemerintah Daerah. Kurangnya setoran pendapatan menjadi indikator bahwa utilisasi modal, efisiensi operasional, dan kemandirian keuangan masih sangat lemah, sehingga membutuhkan strategi pembenahan yang sistematis dan terarah.

Peningkatan efisiensi dan kemandirian keuangan merupakan prasyarat penting bagi BUMD yang ingin berkembang menjadi motor penggerak ekonomi daerah. BUMD, termasuk Perusda Bidadari Mandiri, memiliki peran ganda: sebagai entitas bisnis yang menghasilkan profit dan sebagai instrumen pemerintah dalam mendukung pelayanan publik serta pembangunan daerah. Rendahnya kontribusi pendapatan ke Pemerintah Daerah selama periode sebelumnya menandakan perlunya reformasi menyeluruh pada aspek kelembagaan dan pengelolaan keuangan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Perusda Bidadari Mandiri memiliki potensi untuk tumbuh, khususnya jika dilakukan restrukturisasi dan penguatan manajerial yang diarahkan pada efisiensi dan kemandirian keuangan. Analisis temuan mengidentifikasi empat strategi utama yang perlu dijalankan:

1. Penguatan Tata Kelola Keuangan (*Financial Governance Strengthening*) Diperlukan sistem keuangan yang transparan, terstandar, dan berbasis pengendalian internal. Penguatan tata kelola ini mencakup pencatatan keuangan yang akurat, pola alokasi modal yang terukur, mekanisme monitoring berbasis indikator kinerja, serta kepatuhan terhadap regulasi penyertaan modal daerah. Hal ini juga menjawab rekomendasi Kaban Dispemda terkait perlunya pengawasan yang lebih ketat oleh Pemerintah Daerah.
2. Peningkatan Kompetensi Sumber Daya Manusia
SDM yang terlibat dalam operasi dan pengelolaan keuangan Perusda perlu dibekali kompetensi teknis dan manajerial yang memadai. Penguatan ini meliputi pelatihan manajemen risiko, pengelolaan keuangan modern, agribisnis berbasis data, serta kemampuan analisis kelayakan usaha.
3. Diversifikasi Usaha Berbasis Potensi Lokal
Mengandalkan satu komoditas atau satu model usaha terbukti meningkatkan kerentanan perusahaan terhadap risiko pasar dan cuaca. Diversifikasi usaha pertanian, perdagangan, maupun jasa yang sesuai dengan potensi daerah dapat membuka sumber pendapatan baru dan meningkatkan perputaran modal.
4. Penguatan Sinergi dan Kemitraan Daerah
Kolaborasi dengan OPD terkait, lembaga keuangan, kelompok tani, serta pihak swasta menjadi kunci untuk menciptakan ekosistem usaha yang kuat. Kemitraan ini diharapkan mampu meningkatkan akses modal, memperluas pasar, dan memperkuat efektivitas program yang dijalankan Perusda.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa Perusda Bidadari Mandiri memiliki potensi untuk tumbuh apabila dilakukan reformasi kelembagaan dan pengelolaan yang terarah. Hasil analisis menunjukkan perlunya strategi yang berfokus pada empat aspek: penguatan tata kelola keuangan, peningkatan kompetensi SDM, diversifikasi usaha berbasis potensi lokal, dan sinergi kemitraan daerah. Penerapan strategi ini menjadi dasar penyusunan roadmap pengembangan 2025–2028 menuju BUMD yang mandiri dan berkontributif terhadap PAD.

Dukungan empiris diperoleh dari penelitian Akbar, (2025) dalam *Jurnal Akuntansi dan Bisnis Syariah*, yang menegaskan bahwa penguatan struktur keuangan dan peningkatan efisiensi operasional dapat mempercepat kemandirian BUMD. Selain itu, Rustini, (2022) dalam *Jurnal Pembangunan Ekonomi* menyatakan bahwa penerapan sistem tata kelola berbasis digital dan

kemitraan publik-swasta terbukti meningkatkan profitabilitas BUMD di berbagai daerah.

Dari sisi teori, strategi ini berakar pada konsep *Corporate Governance dan Resource-Based View* (Armstrong, 2020), di mana penguatan internal organisasi dan pemanfaatan sumber daya unik menjadi kunci daya saing dan kemandirian finansial jangka panjang. Dengan tata kelola yang baik dan sumber daya yang kompeten, perusahaan mampu mencapai efisiensi dan likuiditas optimal.

Menurut pandangan peneliti, strategi penguatan ini harus diimplementasikan secara bertahap dan realistis. Fokus awal perlu diarahkan pada pembenahan kelembagaan dan audit keuangan (2025), pengembangan unit usaha pertama (2026), diversifikasi bisnis (2027), dan kemandirian finansial (2028). Pendekatan bertahap akan memastikan keberlanjutan dan mengurangi risiko kegagalan.

Secara kritis, strategi ini memerlukan dukungan politik dan kebijakan yang konsisten dari Pemerintah Daerah. Tanpa komitmen regulatif dan pengawasan yang berkelanjutan, rencana strategis berpotensi hanya menjadi dokumen administratif. Oleh karena itu, integrasi strategi ke dalam dokumen perencanaan daerah seperti *RPJMD* menjadi langkah penting.

Berdasarkan hasil konfirmasi dengan Bapak Martinus Djawa, S.Pd., M.Si, selaku Mantan Kepala Inspektorat Kabupaten Halmahera Barat (periode 2020–2023), diperoleh informasi penting terkait kelemahan manajerial dalam pelaporan dan pertanggungjawaban keuangan Perusda Bidadari Mandiri. Beliau menjelaskan bahwa:

“Laporan manajemen keuangan Perusda kepada Inspektorat terkait penggunaan anggaran tidak dilengkapi dengan Surat Pertanggungjawaban (SPJ), sehingga hal ini menjadi temuan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) pada tahun 2023.”

Strategi Peningkatan Manajemen dan Kemandirian Keuangan

Upaya peningkatan manajemen dan kemandirian keuangan Perusda Bidadari Mandiri tidak dapat dilepaskan dari pentingnya tata kelola yang sesuai dengan kerangka regulasi yang telah ditetapkan pemerintah daerah. Berdasarkan hasil wawancara dengan Komisaris Perusda Bidadari Mandiri, Bapak Yames Uang, S.Pd., MM, salah satu aspek mendasar yang menjadi indikator utama perbaikan manajemen adalah penegakan proses pengangkatan dan perekrutan Direksi serta Dewan Pengawas yang harus sepenuhnya berpedoman pada Peraturan Daerah Kabupaten Halmahera Barat Nomor 3 Tahun 2017 tentang Pendirian Perumda Bidadari Mandiri dan Keputusan Bupati Halmahera Barat Nomor 58 Tahun 2023 tentang Pengangkatan Direksi dan Dewan Pengawas.

Dalam wawancara tersebut, Bapak Yames menegaskan bahwa profesionalisme manajemen tidak mungkin tercapai apabila proses seleksi pimpinan perusahaan daerah tidak dilaksanakan sesuai ketentuan hukum. Beliau menjelaskan bahwa Perda No. 3 Tahun 2017 telah mengatur standar kompetensi, mekanisme seleksi, serta prinsip objektivitas dalam pengangkatan Direksi dan Dewan Pengawas. Regulasi tersebut dirancang agar Perusda memiliki struktur manajemen yang tidak hanya sah secara administratif, tetapi juga kuat secara profesional dan operasional. Menurut beliau,

“Jika proses seleksi tidak mengikuti Perda, maka kita sudah melemahkan fondasi perusahaan sejak awal.”

Lebih lanjut, Keputusan Bupati Nomor 58 Tahun 2023 dipandang sebagai instrumen legal yang menegaskan hasil akhir proses seleksi dan memastikan bahwa individu yang ditetapkan sebagai Direksi maupun Dewan Pengawas telah melalui mekanisme yang benar. Bapak Yames menyampaikan bahwa keputusan bupati tersebut bukan hanya formalitas administratif, tetapi juga bentuk komitmen pemerintah daerah untuk menempatkan figur yang berintegritas dan berkompeten dalam struktur Perusda. Ia menambahkan bahwa kepatuhan penuh terhadap dua

instrumen regulasi tersebut merupakan langkah strategis untuk memperkuat tata kelola perusahaan (*good corporate governance*).

Dalam perspektif akademik, kepatuhan terhadap ketentuan hukum merupakan komponen penting untuk menciptakan tata kelola perusahaan yang efektif, yang berimplikasi langsung terhadap kemandirian keuangan. Bapak Yames menjelaskan bahwa Direksi yang dipilih melalui mekanisme yang profesional dan transparan akan lebih mampu menyusun strategi bisnis yang realistis dan mengoptimalkan potensi pendapatan perusahaan. Sebaliknya, proses seleksi yang tidak sesuai aturan cenderung melahirkan pimpinan yang tidak kompeten, yang pada akhirnya berisiko menimbulkan inefisiensi, pemborosan anggaran, dan ketergantungan berkepanjangan pada penyertaan modal pemerintah daerah.

Selain itu, beliau menekankan bahwa konsistensi dalam mengikuti Perda dan Keputusan Bupati juga meningkatkan kredibilitas perusahaan di mata mitra bisnis, lembaga keuangan, dan publik. Transparansi dalam pengangkatan pejabat menjadi sinyal bahwa Perusda berkomitmen menjalankan prinsip akuntabilitas, sebuah nilai penting untuk membangun kepercayaan dan memperluas peluang kerja sama strategis. Menurut Bapak Yames, kemandirian keuangan hanya dapat dicapai apabila perusahaan daerah memiliki manajemen yang dipercaya secara profesional dan regulatif.

Berdasarkan pandangan tersebut, strategi peningkatan manajemen dan kemandirian keuangan Perusda Bidadari Mandiri bertumpu pada dua hal utama: 1) menjamin bahwa setiap pengangkatan Direksi dan Dewan Pengawas dilakukan sesuai regulasi, dan 2) menciptakan struktur manajemen yang profesional, kompeten, dan berorientasi kinerja. Kedua aspek ini menjadi prasyarat agar perusahaan mampu menjalankan unit usahanya secara efektif, meningkatkan pendapatan, serta mengurangi ketergantungan terhadap pembiayaan dari pemerintah daerah.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, analisis data, dan pembahasan mengenai efektivitas pengelolaan keuangan Perusda Bidadari Mandiri Kabupaten Halmahera Barat selama periode 2022–2024, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Perkembangan struktur keuangan dan penggunaan penyertaan modal Pemerintah Daerah belum menunjukkan hasil yang optimal

Penyertaan modal sebesar Rp.8.00.000.000 sebagian besar digunakan untuk kegiatan administratif seperti gaji pegawai, pelantikan, dan perjalanan dinas, bukan untuk kegiatan usaha produktif. Saldo kas mengalami penurunan signifikan dari Rp.169 juta (2022) menjadi Rp1 juta (2023), yang menunjukkan bahwa modal tersebut belum berkontribusi terhadap peningkatan aset produktif maupun pendapatan. Hal ini menandakan bahwa penyertaan modal masih berfungsi sebagai *modal administratif*, bukan *modal produktif*.

2. Tingkat likuiditas dan efisiensi pengelolaan keuangan masih fluktuatif dan belum stabil.

Rasio likuiditas menurun drastis dari 21,14% (2022) menjadi 0,81% (2023) sebelum kembali meningkat pada 2024, sementara rasio efisiensi menunjukkan pola serupa. Kondisi ini mencerminkan belum terbangunnya manajemen kas yang efisien serta rendahnya disiplin pengendalian biaya. Pengeluaran masih didominasi aktivitas non-produktif tanpa adanya pendapatan usaha yang sepadan. Secara umum, kinerja keuangan Perusda masih bersifat pasif dan belum mencerminkan prinsip efisiensi korporatif.

3. Faktor utama yang menyebabkan rendahnya efektivitas pengelolaan keuangan dan kinerja operasional meliputi kelembagaan, SDM, sistem keuangan, dan regulasi

Perusda belum memiliki sistem akuntansi keuangan yang tertata, belum menyusun *business*

- plan* dan laporan laba rugi berbasis output, serta belum memiliki SDM dengan kompetensi keuangan dan manajerial yang memadai. Selain itu, regulasi dan pengawasan dari Pemerintah Daerah masih lemah, sehingga pengelolaan dana tidak terarah pada pencapaian target ekonomi.
4. Strategi peningkatan efisiensi, likuiditas, dan kemandirian keuangan perlu dilakukan melalui pendekatan bertahap dan terukur. Hasil penelitian menyusun empat arah strategi utama: (1) penguatan kelembagaan dan tata kelola keuangan, (2) peningkatan kapasitas SDM dan sistem akuntansi digital, (3) diversifikasi usaha berbasis potensi lokal seperti perikanan dan perdagangan daerah, serta (4) penguatan sinergi kemitraan antara pemerintah, swasta, dan masyarakat. Strategi ini dituangkan dalam *Roadmap Pengembangan Perusda Bidadari Mandiri 2025–2028* menuju BUMD yang mandiri, efisien, dan kontributif terhadap PAD.

DAFTAR PUSTAKA

- Abikusna, R. (2019). Kewenangan pemerintah daerah dalam perspektif Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang pemerintahan daerah. *SOSFILKOM: Jurnal Sosial, Filsafat dan Komunikasi*, 13(1). <https://doi.org/10.32534/jsfk.v13i01.1453>
- Akbar, J. S. (2025). Optimalisasi strategi penjaminan kredit dalam mendukung UMKM: Studi kasus BUMD di Provinsi Riau. *Hasina: Jurnal Akuntansi dan Bisnis Syariah*, 2(1), 106–119.
- Adhiyan, R. (2012). Penerapan prinsip-prinsip good corporate governance sebagai upaya optimalisasi kinerja perusahaan daerah (Studi PDAM Way Rilau). <http://digilib.unila.ac.id/8270/>
- Aguinis, H. (2019). *Performance management for dummies*. Wiley.
- Anggraini, V. (2020). Analisis akuntabilitas, transparansi, dan value for money dalam prinsip good governance untuk alokasi dana desa. <http://etheses.uin-malang.ac.id/19209/>
- Anthony, R. N., & Young, D. W. (2014). *Management control in nonprofit organizations* (7th ed.). McGraw-Hill.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of performance management* (6th ed.). Kogan Page.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bastian, I. (2020). *Akuntansi sektor publik: Suatu pengantar* (3rd ed.). Erlangga.
- Behn, R. D. (2021). *The PerformanceStat potential: A leadership strategy for producing results*. Brookings Institution Press.
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2017). *Principles of corporate finance* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2016). *Financial management: Theory & practice* (15th ed.). Cengage Learning.
- Candra, A., Afriani, K., & Sekolah, J. (2023). Konsep hukum progresif dalam pemerintahan daerah. *Disiplin: Majalah Civitas Akademika*. <https://doi.org/10.46839/disiplin.v29i2.103>
- Chen, J., Wang, Y., & Xie, L. (2020). The impact of digital transformation on firm performance. *Journal of Business Research*, 120, 221–231.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE Publications.
- Dahliah, D., & Arfah, A. (2021). Kontribusi perkembangan pariwisata terhadap pendapatan asli

- daerah. *YUME: Journal of Management*, 4(2). <https://doi.org/10.37531/yum.v4i2.966>
- Eliana, E., & Wahyuni, D. (2019). Pengaruh implementasi corporate governance terhadap efisiensi bank umum. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini*, 10(2), 111–118. <https://doi.org/10.36982/jiegm.v10i2.847>
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience and purposive sampling.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. SAGE Publications.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2018). *Managerial accounting* (16th ed.). McGraw-Hill.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2015). *Principles of managerial finance* (14th ed.). Pearson.
- Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2009). *Basic econometrics* (5th ed.). McGraw-Hill.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson.
- Halim, A. (2004). *Akuntansi sektor publik: Akuntansi keuangan daerah*. Salemba Empat.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis.
- Hughes, O. E. (2018). *Public management and administration* (5th ed.). Macmillan.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm. *Journal of Financial Economics*.
- Kristanto, A., & Yanto, H. (2022). Analisis kinerja keuangan sebelum dan selama pandemi. *Nominal: Barometer Riset Akuntansi dan Manajemen*, 11(2). <http://dx.doi.org/10.21831/nominal.v11i2.51928>
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi sektor publik* (edisi revisi). Andi.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform* (4th ed.). Oxford University Press.
- Ramadanti, A. M., Muhammad, R. N., & Rubianto, A. V. (2022). Analisis efektivitas dan kontribusi laba BUMD terhadap PAD Kota Bandung. *Indonesian Accounting Research Journal*, 2(2), 94–105. <https://doi.org/10.35313/iarj.v2i2.3250>
- Rustini, N. K. A. (2022). The implementation of good corporate governance in BUMD institutions. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 5(2), 431–436. <https://doi.org/10.47191/jefms/v5-i2-22>
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. (2019). *Corporate finance: Core principles and applications* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Wildavsky, A., & Caiden, N. (2003). *The new politics of the budgetary process* (5th ed.). Pearson.