



INSMARTⁿ

KAJIAN PERUBAHAN PERATURAN DAERAH

NO 5 TAHUN 2022 TENTANG
PERUSAHAAN PERSEROAN DAERAH
ANEKA USAHA KEBUMEN JAYA

**LAPORAN
AKHIR**

2025



KATA PENGANTAR

Dalam rangka mengimplementasikan aturan yuridis mengenai Perubahan Modal Dasar PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda), maka disusunlah Kajian Perubahan Peraturan Daerah No 5 Tahun 2022 Tentang Perusahaan Perseroan Daerah Aneka Usaha Kebumen Jaya.

Kajian Perubahan Peraturan Daerah ini memaparkan beberapa hal pokok diantaranya, pokok pikiran dan materi muatan Perubahan Peraturan Daerah. Disamping itu, dalam penyusunan Kajian Perubahan Peraturan Daerah ini tentu memperhatikan aspek kearifan lokal yang ada di wilayah Kabupaten Kebumen, disamping juga memberikan ruang seluas-luasnya bagi pengembangan kesejahteraan masyarakat yang dapat memberikan nilai kemajuan masyarakat dan Kabupaten Kebumen.

Kajian ini juga disusun dengan tetap mengacu pada prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*), sehingga diharapkan mampu menjadi landasan strategis dalam memperkuat posisi kelembagaan Perseroda sebagai badan usaha milik daerah yang adaptif, transparan, dan akuntabel. Dengan adanya perubahan perda ini, diharapkan PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda) dapat meningkatkan daya saingnya, memperluas ruang gerak usaha, serta berkontribusi lebih besar terhadap peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan pembangunan ekonomi daerah secara berkelanjutan.

Semoga Rancangan Kajian Perubahan Peraturan Daerah ini dapat dijadikan acuan ilmiah yang komprehensif dalam menyusun kebijakan tentang Perubahan Peraturan Daerah No 5 tahun 2022 Tentang Perusahaan Perseroan Daerah Aneka Usaha Kebumen Jaya.

Tim Penyusun, 2025

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR TABEL	iii
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Tujuan	5
D. Dasar Hukum	6
BAB II	8
POKOK PIKIRAN	8
A. Kajian Teoritis	8
B. Kajian Hukum dan Analisis Peraturan Perundang-undangan	27
C. Kajian Perubahan Peraturan Daerah Tentang PT Aneka Usaha Kebumen Jaya(Perseroda)	31
D. Implikasi Perubahan Peraturan Daerah	64
E. Usulan Perubahan dan/atau Penyesuaian Materi Peraturan Daerah	64
BAB III	67
MATERI MUATAN	67
A. Sasaran, Jangkauan dan Arah Pengaturan	67
B. Ruang Lingkup Materi	67
BAB V	71
KESIMPULAN	71
A. Kesimpulan	71
B. Saran	71
DAFTAR PUSTAKA	72

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Strategi Dan Sasaran PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda)	43
Tabel 2 Program dan Anggaran Unit Usaha Perdagangan Umum PT. Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda) 2026-2030	44
Tabel 3 Program dan Anggaran Unit Usaha Wisata PT. AUKJ (Perseroda) 2026-2030	47
Tabel 4 Permodalan yang dibutuhkan PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda)..	48
Tabel 5. <i>Free Cash Flow</i> Kabupaten Kebumen Tahun 2020-2024	50
Tabel 6 Penyertaan Modal PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda) sampai dengan Tahun 2025	50
Tabel 7 Data Dividen PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda) Tahun 2020-2024	51
Tabel 8 Penyertaan Modal PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda).....	51
Tabel 9 Analisis profitabilitas dan manfaat	60
Tabel 10 Proyeksi Kebutuhan Modal, Laba dan Dividen PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda) (2025–2029).....	62
Tabel 11 Usulan Perubahan Peraturan Daerah Nomor 5 Tahun 2022.....	64

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Berdasarkan UU Nomor 23 tahun 2014 Tentang Pemerintah Daerah, salah satu tujuan dari pemberian otonomi kepada daerah adalah untuk mendorong pertumbuhan ekonomi masyarakat yakni mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat sesuai dengan potensi dan keanekaragaman sumber daya lokal yang dimiliki oleh wilayah tersebut. Pemerintah daerah dituntut untuk lebih kreatif dan inovatif dalam membangun daerahnya serta memiliki daya saing yang tinggi untuk mengkombinasikan faktor kondisi ekonomi, kualitas kelembagaan publik, sumber daya manusia dan teknologi agar lebih berkembang dan berdaya saing.

Upaya yang giat dilakukan dalam rangka pengembangan daerah agar dapat mandiri adalah dengan pendirian Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) sebagai salah satu basis yang paling mendasar di daerah. Agar dapat memperoleh manfaat dan keuntungan yang maksimal bagi pengelolaan BUMD/perusahaan daerah, maka sangat diperlukan jiwa entrepreneurship yang baik di kalangan pemerintah daerah (eksekutif daerah) sebagai pemegang saham utama BUMD/perusahaan daerah (Sudarno, dkk, 2010). Afandi (2013) menyoroti Potensi BUMD yang bisa menjadi penggerak ekonomi daerah (mesin ekonomi). Menurutnya, BUMD bisa menjadi instrumen untuk menjalankan fungsi pelayanan publik dengan lebih cepat dan sekaligus menjadi pengungkit pertumbuhan ekonomi di daerah.

Perubahan modal dasar pada BUMD merupakan aspek krusial dalam pengelolaan badan usaha milik daerah, terutama terkait penyesuaian kebutuhan operasional dan strategi pengembangan. Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017, modal dasar BUMD dapat berasal dari penyertaan modal daerah, pinjaman, hibah, atau sumber lain seperti kapitalisasi cadangan (Pasal 19). Perubahan modal ini harus memperhatikan prinsip *good corporate governance* (GCG), termasuk transparansi dan akuntabilitas, sebagaimana ditegaskan oleh Mardiasmo (2019) yang menyatakan bahwa pengelolaan BUMD harus sejalan

dengan prinsip ekonomi publik dan tata kelola perusahaan yang sehat. Proses perubahan modal dasar juga harus melalui analisis kelayakan bisnis dan persetujuan perangkat daerah, baik melalui Perda (untuk Perumda) atau RUPS (untuk Perseroda), sesuai mekanisme UU Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.

Dalam konteks Perseroan Terbatas Daerah (Perseroda), perubahan modal dasar harus memenuhi ketentuan UU PT, khususnya terkait keputusan RUPS dan perlindungan hak pemegang saham minoritas. Hadad (2018) menjelaskan bahwa mekanisme RUPS dalam perubahan modal bertujuan untuk memastikan keputusan diambil secara kolektif dan adil, termasuk dalam hal penambahan atau pengurangan saham. Sementara itu, untuk Perusahaan Umum Daerah (Perumda), perubahan modal lebih bersifat administratif karena modalnya tidak terbagi dalam saham, tetapi tetap memerlukan persetujuan Kepala Daerah selaku pemegang kekuasaan pengelolaan keuangan daerah (Pasal 21 PP 54/2017). Hal ini sejalan dengan pendapat Savitri (2020) yang menekankan bahwa fleksibilitas pengelolaan modal BUMD harus diimbangi dengan pengawasan ketat untuk mencegah penyimpangan.

Tantangan utama dalam perubahan modal dasar BUMD adalah menjaga keseimbangan antara kepentingan publik dan efisiensi bisnis. Pemerintah daerah harus memastikan bahwa penambahan atau pengurangan modal tidak mengurangi kepemilikan saham daerah di bawah 51% (Pasal 24 PP 54/2017), sebagaimana prinsip *corporate control* dalam teori keuangan perusahaan (Ross et al., 2022). Selain itu, restrukturisasi modal melalui divestasi atau dilusi harus dilakukan secara hati-hati untuk menghindari konflik kepentingan, mengingat BUMD memiliki misi ganda yaitu profitabilitas dan pelayanan publik. Hal ini diperkuat oleh penelitian Siregar (2021) yang menemukan bahwa BUMD dengan struktur modal yang dinamis cenderung lebih adaptif dalam menghadapi perubahan pasar, asalkan didukung oleh regulasi yang jelas.

Secara keseluruhan, perubahan modal dasar BUMD merupakan instrumen strategis untuk meningkatkan kinerja dan nilai perusahaan, namun harus dilaksanakan dengan mematuhi regulasi dan prinsip tata kelola yang baik.

Integrasi antara PP 54/2017 dan UU PT menciptakan kerangka hukum yang komprehensif, meskipun implementasinya memerlukan koordinasi antar-pemangku kepentingan, termasuk pemerintah daerah, DPRD, dan pihak manajemen BUMD. Seperti dikemukakan oleh Brigham & Houston (2021), keberhasilan pengelolaan modal perusahaan sangat bergantung pada keselarasan antara kebijakan makro dan praktik mikro, sehingga BUMD perlu terus memperbarui strategi permodalannya sesuai dengan dinamika bisnis dan tuntutan pembangunan daerah.

Pembentukan PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda) sebagai Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Kabupaten Kebumen didasarkan pada Peraturan Daerah Nomor 5 Tahun 2022, yang mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang BUMD. Perusahaan ini didirikan dengan maksud meningkatkan perekonomian daerah melalui pengelolaan sektor perdagangan, pariwisata, dan industri berbasis potensi lokal (Pasal 3 Perda). Modal dasar PT Aneka Usaha Kebumen Jaya ditetapkan sebesar Rp10 miliar, dengan modal disetor minimal 25% (Rp2,5 miliar) pada tahun 2023 (Pasal 6 ayat 2–4). Struktur kepemilikan sahamnya memastikan Pemerintah Daerah Kebumen memegang minimal 51% sebagai pemegang saham pengendali, sementara sisanya dapat dimiliki oleh BUMD lain atau lembaga ekonomi berbadan hukum (Pasal 6 ayat 5). Hal ini sejalan dengan prinsip *corporate governance* yang menekankan kontrol strategis daerah atas BUMD (Mardiasmo, 2019).

Perubahan modal dasar PT Aneka Usaha Kebumen Jaya diatur secara ketat untuk memastikan fleksibilitas bisnis tanpa mengorbankan kepentingan publik. Penambahan atau pengurangan modal harus disetujui melalui Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) dan tidak boleh mengurangi kepemilikan saham pemerintah daerah di bawah 51% (Pasal 6 ayat 10). Sumber modal dapat berasal dari APBD, pinjaman, hibah, atau kapitalisasi cadangan (Pasal 6 ayat 7–14). Mekanisme ini mencerminkan integrasi antara prinsip otonomi daerah dan ketentuan UU Perseroan Terbatas (UU 40/2007), di mana perubahan modal harus melalui prosedur transparan dan akuntabel (Hadad, 2018). Selain itu, penyertaan

modal daerah menjadi batas pertanggungjawaban kerugian BUMD (Pasal 6 ayat 11), menegaskan prinsip *limited liability* dalam pengelolaan BUMD.

Implementasi perubahan modal dasar PT Aneka Usaha Kebumen Jaya juga memperhatikan aspek evaluasi dan pengawasan. Perda ini mewajibkan evaluasi tahunan terhadap kinerja dan kesehatan keuangan perusahaan (Pasal 61–62), dengan hasil dilaporkan kepada Menteri Dalam Negeri. Pengawasan dilakukan secara internal oleh Komisaris dan eksternal oleh pemerintah daerah, termasuk audit oleh satuan pengawas intern (Pasal 67). Ketentuan ini sejalan dengan teori *_agency theory_* yang menekankan pentingnya pengawasan untuk mencegah penyimpangan (Jensen & Meckling, 1976). Selain itu, pembagian laba bersih 55% untuk daerah (Pasal 58) menunjukkan komitmen BUMD dalam berkontribusi pada Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Secara keseluruhan, pembentukan PT Aneka Usaha Kebumen Jaya mencerminkan upaya Kabupaten Kebumen untuk mengoptimalkan potensi ekonomi lokal melalui BUMD yang profesional dan berkelanjutan. Pengaturan modal dasarnya yang dinamis namun terukur menjadi kunci dalam menjaga keseimbangan antara tujuan profitabilitas dan pelayanan publik. Dengan mengadopsi prinsip *_good corporate governance_* dan kepatuhan terhadap UU PT, BUMD ini diharapkan dapat menjadi model pengelolaan BUMD yang efektif di tingkat daerah, sebagaimana ditegaskan oleh Savitri (2020) dalam konteks penguatan ekonomi kerakyatan.

Berdasarkan uraian tersebut maka merupakan suatu kebutuhan apabila perubahan modal dasar, terlebih dahulu dilakukan kajian. Studi kelayakan merupakan suatu kajian yang bersifat menyeluruh dan mencoba menyoroti segala aspek kelayakan (Fitriani, 2010). Analisa kelayakan investasi didefinisikan sebagai penelitian tentang dapat tidaknya suatu proyek atau investasi dilaksanakan dengan berhasil. Pengertian berhasil dalam artian yang terbatas adalah berhasil memberikan manfaat dari investasi tersebut, dengan kata lain adalah bahwa investasi tersebut menguntungkan bagi investornya. Kajian yang bersifat menyeluruh dan mencoba menyoroti segala aspek kelayakan proyek atau investasi dikenal sebagai studi kelayakan. Studi kelayakan atas rencana investasi harus

dilakukan untuk semua aspek yang terkait sehingga keputusan investasi yang dibuat didukung oleh kelayakan dari semua aspek yang terkait dimaksud, dan tidak hanya karena kelayakan aspek finansialnya saja.

Guna menjaga persaingan yang sehat, pemerintah daerah Kabupaten Kebumen tidak cukup hanya menata aturan, tetapi harus memberikan gairah berupa kebijakan yang kondusif dan adil kepada pelaku usaha khususnya BUMD. Hal ini akan membawa dampak secara kelembagaan terhadap badan usaha.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan di atas, maka perlu kiranya segera dibentuk Kajian mengenai Perubahan Modal Dasar pada PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda). Tentu saja pembentukan Kajian ini perlu didahului dengan penelitian pendahuluan yang memadai sehingga dapat dipertanggungjawabkan secara akademis. Untuk itu, maka Pemerintah Daerah Kabupaten Kebumen merasa perlu untuk menyusun Kajian Perubahan Peraturan Daerah Tentang PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda), agar terwujud peraturan perundang-undangan yang baik dan implementatif.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka dapat disimpulkan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Urgensi Perubahan Modal Dasar pada PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda)?
2. Berapa Nilai Modal Dasar yang akan dicantumkan dalam Perubahan Peraturan Daerah tentang PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda)?

C. Tujuan

Tujuan penyusunan dokumen kajian ini adalah memberikan informasi kepada pihak-pihak terkait terutama Pemerintah Daerah Kabupaten Kebumen selaku pemilik BUMD mengenai Perubahan Modal Dasar pada PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda).

Dokumen kajian ini memberikan arah atau gambaran kepada para pemangku kepentingan terutama yang menduduki posisi sebagai pengambil kebijakan agar mendapatkan informasi yang memadai dalam pengambilan keputusan mengenai:

1. Urgensi Perubahan Modal Dasar pada PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda).
2. Besaran nilai modal dasar yang akan dicantumkan dalam Perubahan Peraturan Daerah tentang PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda).

D. Dasar Hukum

Dalam menyusun kajian Perubahan Peraturan daerah tentang PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda), Peraturan perundang-undangan yang menjadi landasan adalah sebagai berikut.

1. Pasal 18 ayat (6) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
2. Undang-Undang Nomor 13 Tahun 1950 tentang Pembentukan Daerah-Daerah Kabupaten Dalam Lingkungan Provinsi Jawa Tengah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 1950 Nomor 42);
3. Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 106, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4756);
4. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 244, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587) sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 41, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6856);
5. Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 305, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6173);
6. Peraturan Daerah Nomor 5 Tahun 2022 tentang Perusahaan Perseroan Daerah Aneka Usaha Kebumen Jaya (Lembaran Daerah Kabupaten Kebumen

Tahun 2022 Nomor 5, Tambahan Lembaran Daerah Kabupaten Kebumen Nomor 191);

BAB II

POKOK PIKIRAN

A. Kajian Teoritis

1. Pengertian Kelayakan

Studi kelayakan telah banyak dikenal oleh masyarakat terutama yang bergerak dalam bidang dunia usaha. Berbagai – macam peluang dan kesempatan yang ada dalam kegiatan usaha, telah menuntut perlu adanya penelitian sejauh mana usaha tersebut dapat memberikan manfaat (*benefit*) bila dijalankan penilaian tersebut dapat dilakukan dengan studi kelayakan.

Studi kelayakan atau biasa disebut dengan *feasibility study*. Artinya kelayakan atau *feasibility study* pada kegiatan mengkaji kelayakan suatu gagasan dikaitkan dengan kemungkinan tingkat keberhasilan tujuan yang hendak diraih. Bila gagasan tersebut adalah investasi membangun proyek yang berupa fasilitas unit produksi baru maka untuk menilai kelayakannya perlu dilakukan serangkaian kegiatan mulai dari mengembangkan, menganalisis, dan menyaring prakarsa atau gagasan yang timbul sampai kepada menelusuri berbagai aspek proyek serta unit usaha proyek (Iman Soeharto, 1995:342).

Mengkaji kelayakan suatu usulan proyek bertujuan mempelajari usulan tersebut dari segala segi secara profesional agar nantinya setelah diterima dan dilaksanakan betul – betul dapat mencapai hasil sesuai dengan yang direncanakan. Jangan sampai terjadi setelah proyek selesai dibangun dan dioperasikan ternyata hasilnya jauh dari harapan. Oleh karena itu perlu Analisis atau pengkajian yang saksama dan sistematis sebelum terlanjur menanam modal untuk implementasi.

Kriteria kelayakan erat terkait dengan keberhasilan, dan hal ini akan berbeda dari satu dan lain sudut pandang dan kepentingan. Misalnya masyarakat akan memandang keberhasilan proyek pembangunan dari sudut berapa jauh mereka dapat berpartisipasi mengisi lapangan kerja dan kegiatan usaha. bagi pemilik proyek swasta, titik berapa keberhasilan diletakkan pada

finansial dan ekonomi. Sedangkan pemerintah mempunyai kriteria yang lebih luas lagi, seperti pertumbuhan ekonomi, kesejahteraan masyarakat, dan juga mendorong prakarsa swasta. Kecuali yang telah diutarakan diatas Kriteria kelayakan juga tergantung kepada macam proyek, makin besar proyek, makin besar dana yang akan ditanam, maka akan makin luas jangkauan dan makin dalam sifat pengkajian. kriteria keberhasilan dalam hal ini dititik beratkan kepada keberhasilan proyek itu sendiri dilihat dari aspek finansial dan ekonomi. Jadi disini di kaji apakah proyek tersebut cukup menguntungkan dibandingkan dengan dana dan usaha yang akan dikeluarkan. Hal ini bukan berarti mengabaikan pengkajian aspek lain seperti pemasaran, teknik dan engineering, dampak lingkungan dan lain – lain. Aspek – aspek tersebut perlu dilihat karna memberikan masukan penting kepada masalah finansial dan ekonomi proyek investasi (Iman Soeharto, 1995:343).

Kelayakan suatu proyek dapat dibedakan menjadi 2 bagian yaitu benar – benar layak dan proyek yang layak tetapi bersyarat. Penjelasan nya sebagai berikut:

a. Proyek layak

Proyek dapat dikatakan layak apabila dalam pelaksanaannya sudah memenuhi segala persyaratan atau ketentuan yang telah ditetapkan seperti mempunyai ijin usaha yang jelas, maka proyek itu lulus dalam analisa dampak lingkungan (AMDAL), maupun layak dalam perhitungan kelayakan investasinya.

b. Proyek layak bersyarat

Proyek dapat dikatakan lulus bersyarat apa bila dalam pelaksanaannya terjadi salah satu kegiatan yang belum memenuhi persyaratan atau ketentuan. Sehingga dari permasalahan ini harus segerah cepat dicari solusi agar proyek tersebut bisa dikatakan layak. Misalnya suatu proyek tidak dapat dikatakan layak dalam perhitungan kelayakan investasinya, maka solusi yang dapat diberikan yaitu dengan

mencari dana pinjaman bank yang memiliki suku bunga lebih rendah dari suku bunga yang telah ada sebelumnya.

2. Pengertian Investasi

Kata investasi berasal dari kata invesmen yang berarti menanamkan uang atau menanamkan modal dengan tujuan memperoleh keuntungan yang di harapkan dimasa yang akan datang. Investasi pada dasarnya merupakan usaha menanamkan faktor – faktor produksi dalam proyek tertentu dan bisa dilakukan pada bidang industri atau bidang lainnya. Proyek tersebut dapat berupa proyek baru atau merupakan suatu pengembangan dari proyek yang telah ada untuk memperluas atau menambah kawasan baru (Basalamah dkk,1991).

Tujuan investasi untuk memperoleh berbagai manfaat yang layak dikemudian hari atas apa yang telah diinvestasikan. Manfaat ini berupa imbalan keuntungan laba, non keuangan atau kombinasi dari keduanya. Dengan investasi para investor mempertimbangkan untuk memaksimalkan kemakmuran yang akan diperoleh. Untuk itu secara teoritis seharusnya proyek tersebut bisa meningkatkan harga saham perusahaan. Tetapi apa bila saham tidak dijual kemasyarakat luas, maka tujuan ini bisa diganti dengan meningkatkan *Net Present Value* dari investasi tersebut.

3. Badan Usaha Milik Daerah

Otonomi daerah diberikan kepada pemerintah daerah agar dapat mengatur dan mengurus urusan pemerintahan menurut asas otonomi dan tugas pembantuan. Pemerintah Daerah dalam menjalankan otonomi tersebut diberikan hak seluas-luasnya untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat dan untuk meningkatkan daya saing daerah sepanjang bukan ditentukan dalam urusan Pemerintah Pusat. Untuk itu Pemerintah Daerah dapat mengatur sendiri beberapa bidang kehidupan di daerahnya, diantaranya bidang sosial, budaya, kesehatan, ekonomi dan sebagainya. Salah satunya di bidang ekonomi, Pemerintah Daerah dapat mendirikan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD).

Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) merupakan istilah yang digunakan di Indonesia untuk mendeskripsikan perusahaan berbentuk suatu badan hukum (*legal entity*) yang didirikan oleh negara (pemerintah daerah) untuk melakukan kegiatan di bidang ekonomi dan perdagangan, dimana dalam permodalannya dapat seluruhnya atau sebagian dimiliki oleh pemerintah daerah. Jika mengambil konsep Marwah M. Diah, dalam bukunya Restrukturisasi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia, kemudian BUMN tersebut menjadi dikonstruksikan ke dalam BUMD, maka secara umum tujuan dan misi pokok BUMD yang didirikan oleh pemerintah daerah adalah seperti yang diamanatkan oleh Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 sebagai landasan yuridis pendiriannya. Dalam Pembukaan tersebut dinyatakan bahwa pendirian negara dan pemerintah Indonesia adalah untuk memajukan kesejahteraan umum dan keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia.

Sebagai realisasi dari amanat UUD 1945 itu, dalam bidang ekonomi, pemerintah daerah mendirikan BUMD yang merupakan sarana pemerintah daerah untuk mewujudkan kesejahteraan umum dan keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia. Mengingat misi dan tujuan BUMD berbeda dengan perusahaan swasta, antara lain memberikan sumbangan bagi perkembangan perekonomian negara pada umumnya dan penerimaan daerah pada khususnya serta mengadakan pemupukan keuntungan/pendapatan daerah. Dalam usahanya misi BUMD meliputi penyelenggaraan kemanfaatan berupa barang dan jasa yang bermutu dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak, menjadi perintis kegiatan usaha yang belum dapat dilaksanakan oleh sektor swasta dan koperasi, menyelenggarakan kegiatan usaha yang bersifat melengkapi kegiatan swasta dan koperasi, dan turut aktif melaksanakan dan menunjang pelaksanaan kebijaksanaan dan program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan pada umumnya.

Dengan demikian, BUMD dapat menjadi lembaga politik, juga sebagai pelaku ekonomi yang bertujuan mencari keuntungan untuk menjadi sumber pemasukan keuangan daerah. Tetapi dalam operasionalnya, BUMD

dihadapkan pada suatu persoalan dan tantangan seperti tata kelola perusahaan yang tidak mencerminkan budaya perusahaan yang baik yaitu tidak didasarkan *good corporate governance* sehingga berdampak pada timbulnya kerugian, serta produktivitas yang rendah sehingga kurang mampu bersaing dalam pasar domestik maupun global. Selain itu, salah satu penyebab inefisiensi BUMD adalah kaburnya status hukum dan struktur organisasi BUMD, apakah sebagai pelaku ekonomi yang memiliki otonomi penuh ataukah hanya sebagai pelaksana atau bagian dari struktur organisasi dari suatu pemerintahan.

4. Perusahaan Perseroan Daerah

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. Pembentukan badan hukum Perusahaan Perseroan Daerah dilakukan berdasarkan ketentuan mengenai peraturan perundang-undangan mengenai perseroan terbatas. Mengingat bentuk Perusahaan Perseroan Daerah (Perseroda) adalah Perseroan Terbatas (PT), maka perseroda juga harus tunduk pada Undang-undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.

Di dalam Pasal 1 angka 1 Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas menyebutkan, Perseroan Terbatas adalah badan hukum yang merupakan persekutuan modal, didirikan berdasarkan perjanjian, melakukan kegiatan usaha dengan modal dasar yang seluruhnya terbagi dalam saham dan memenuhi persyaratan yang ditetapkan dalam UU PT beserta aturan pelaksanaannya. Chatamarrasjid berpendapat bahwa Perseroan Terbatas merupakan artificial person, suatu badan hukum yang sengaja diciptakan. Perseroan Terbatas adalah suatu subjek hukum yang mandiri, memiliki hak dan kewajiban yang ada dasarnya tidak berbeda dengan hak dan kewajiban subjek hukum manusia.

Istilah perseroan dalam PT menunjuk pada cara penentuan modal pada badan hukum itu yang terdiri dari sero-sero atau saham-saham dan istilah

terbatas menunjuk pada batas tanggung jawab para pesero atau pemegang saham yaitu hanya terbatas pada jumlah nilai nominal dari semua saham-saham yang dimiliki. Pemilik saham mempunyai tanggung jawab yang terbatas, yaitu sebanyak saham yang dimiliki. Apabila utang perusahaan melebihi kekayaan perusahaan, maka kelebihan utang tersebut tidak menjadi tanggung jawab para pemegang saham. Apabila perusahaan mendapat keuntungan maka keuntungan tersebut dibagikan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan. Hal ini senada dengan ketentuan yang terkandung di dalam Pasal 20 PP BUMD yang menyebutkan bahwa modal BUMD yang bersumber dari penyertaan modal daerah merupakan batas pertanggungjawaban daerah atas kerugian BUMD.

Di dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah dan juga Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah juga dijelaskan bahwa bentuk hukum BUMD terdiri dari perusahaan umum daerah dan perusahaan perseroan daerah.

5. Penyertaan Modal

Penyertaan modal daerah merupakan pengalihan kepemilikan kekayaan daerah yang semula tidak dipisahkan menjadi kekayaan yang dipisahkan untuk dimiliki atau dikuasai oleh Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) atau pihak lain. Dasar hukum utama yang mengatur hal ini antara lain adalah Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, dan Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang BUMD. Selain itu, pengaturan teknis juga dituangkan dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri), seperti Permendagri Nomor 52 Tahun 2020.

Penyertaan modal daerah bertujuan untuk memperkuat struktur permodalan BUMD atau lembaga yang bekerja sama dengan pemerintah daerah, agar dapat meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, memperluas cakupan usaha, dan mendukung pertumbuhan ekonomi lokal. Selain itu, penyertaan modal juga bertujuan untuk mendorong peningkatan Pendapatan

Asli Daerah (PAD) melalui keuntungan usaha yang dibagikan dalam bentuk dividen.

Penyertaan modal daerah hanya dapat dilakukan apabila ditetapkan melalui Peraturan Daerah (Perda). Perda ini menjadi syarat legalitas sekaligus instrumen kontrol bagi DPRD dalam mengawasi penggunaan keuangan daerah. Setelah Perda ditetapkan, proses realisasi penyertaan modal dilakukan melalui penganggaran dalam APBD dengan tetap memperhatikan kemampuan fiskal daerah serta urgensi dan manfaat investasi yang akan dilakukan.

Penyertaan modal daerah bersumber dari APBD, baik dari belanja langsung maupun tidak langsung. Dana tersebut dapat berasal dari pendapatan daerah yang sah, hasil pengelolaan kekayaan daerah, atau penerimaan dari hasil divestasi saham/penjualan aset. Penggunaan dana ini harus memenuhi prinsip kehati-hatian dan akuntabilitas, serta dimasukkan dalam rencana kerja pemerintah daerah dan dokumen perencanaan pembangunan jangka menengah.

Objek penyertaan modal tidak terbatas pada BUMD, namun juga bisa diberikan kepada badan hukum lain seperti koperasi, badan usaha swasta, atau lembaga keuangan yang bekerja sama dengan pemerintah daerah. Namun demikian, yang paling umum adalah penyertaan kepada BUMD untuk memperkuat kapasitas layanan publik dan pengembangan usaha strategis seperti air minum, transportasi, perbankan daerah, industri daerah, dan kesehatan.

Setiap penyertaan modal daerah harus dievaluasi secara berkala oleh kepala daerah dan dilaporkan kepada DPRD. Laporan tersebut mencakup capaian kinerja keuangan, dampak ekonomi, kontribusi terhadap PAD, serta rekomendasi penguatan atau penghentian penyertaan di masa mendatang. Evaluasi ini penting untuk memastikan efektivitas dan efisiensi penggunaan dana publik serta mencegah penyalahgunaan kewenangan.

Penyertaan modal daerah harus mengikuti prinsip tata kelola yang baik (Good Corporate Governance), meliputi transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan keadilan. BUMD penerima modal wajib menyusun laporan keuangan yang diaudit oleh auditor independen dan menyampaikan laporan kinerja kepada kepala daerah dan DPRD. Ini bertujuan agar penyertaan modal tidak menjadi beban anggaran semata, tetapi mampu memberikan hasil nyata bagi masyarakat dan pemerintah daerah.

Salah satu tantangan dalam pelaksanaan penyertaan modal daerah adalah lemahnya pengawasan dan belum optimalnya kinerja sebagian BUMD. Oleh karena itu, sebelum memberikan penyertaan modal, pemerintah daerah perlu memastikan bahwa BUMD memiliki rencana bisnis yang jelas, tim manajemen yang kompeten, serta indikator kinerja yang terukur. Selain itu, penyertaan modal sebaiknya dilakukan secara bertahap dan berbasis hasil evaluasi kinerja tahun sebelumnya agar anggaran daerah dapat dimanfaatkan secara efektif dan bertanggung jawab.

6. Perubahan Modal Dasar pada BUMD

Perubahan modal dasar pada Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) merupakan proses strategis yang harus dilakukan dengan memperhatikan ketentuan Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (UU PT) dan Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang BUMD (PP BUMD). Perubahan modal dasar dapat berupa penambahan atau pengurangan modal, yang bertujuan untuk menyesuaikan kebutuhan pengembangan usaha, restrukturisasi keuangan, atau penugasan pemerintah daerah. Proses ini harus dilaksanakan secara sistematis dan terstruktur untuk memastikan transparansi, akuntabilitas, dan kepatuhan terhadap prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik (good corporate governance).

Perubahan modal dasar pada Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), khususnya yang berbentuk Perusahaan Perseroan Daerah (Perseroda), merupakan tindakan hukum strategis yang tidak hanya menyangkut aspek korporasi, tetapi juga menyangkut kepentingan fiskal dan pembangunan daerah. Secara normatif, perubahan modal dasar harus tunduk pada

ketentuan UU No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas dan PP No. 54 Tahun 2017 tentang BUMD, yang mengatur struktur permodalan, mekanisme pengambilan keputusan dalam RUPS, serta keterlibatan Pemerintah Daerah sebagai pemegang saham mayoritas.

a. Dasar Hukum Perubahan Modal Dasar BUMD

- 1) Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (UU PT).

Dalam Pasal 21 ayat (2) huruf d UUPT, perubahan modal dasar merupakan perubahan anggaran dasar yang harus mendapat persetujuan Menteri Hukum dan HAM. Perubahan ini hanya dapat dilakukan melalui keputusan RUPS, dan dituangkan dalam akta notaris serta dilaporkan ke Kementerian maksimal 30 hari sejak ditandatangani (Pasal 21 ayat (7)).

Pasal 41–43: Mengatur mekanisme perubahan modal dasar, termasuk persyaratan persetujuan RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham) dan perlindungan hak pemegang saham minoritas.

- 2) Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang BUMD (PP BUMD).

Pasal 21 dan 22 PP 54/2017 menjelaskan bahwa **penyertaan modal daerah** hanya dapat dilakukan melalui **Peraturan Daerah (Perda)**, baik untuk pendirian maupun penambahan modal BUMD. Artinya, sebelum perubahan modal dasar dilakukan, **DPRD dan Kepala Daerah harus menyetujui penambahan modal melalui Perda** sebagai bentuk legitimasi fiskal daerah. Sedangkan Pasal 21–25 Mengatur penyertaan modal daerah, termasuk sumber modal, mekanisme penambahan/pengurangan, dan batas kepemilikan minimal pemerintah daerah (51%).

b. Tahapan Perubahan Penyertaan Modal Dasar BUMD

- 1) Tahapan Perubahan Penyertaan Modal Dasar BUMD

Sebelum melakukan perubahan modal dasar, BUMD harus melakukan kajian kelayakan yang mencakup:

- a) Analisis Kebutuhan yaitu menilai apakah perubahan modal diperlukan untuk ekspansi usaha, penyehatan keuangan, atau penugasan daerah;
 - b) Studi Kelayakan Finansial yaitu menganalisis dampak perubahan modal terhadap struktur keuangan, likuiditas, dan profitabilitas BUMD; dan
 - c) Kajian Hukum yaitu memastikan kepatuhan terhadap UU PT dan PP BUMD, terutama terkait batas minimal kepemilikan saham pemerintah daerah (51%).
- 2) Tahap Pengambilan Keputusan oleh Pemegang Saham (RUPS)
- a) Persiapan RUPS:
 - i. Direksi menyiapkan proposal perubahan modal dasar, termasuk alasan, besaran modal, dan dampaknya terhadap kepemilikan saham.
 - ii. Dokumen diajukan kepada Komisaris untuk review sebelum dibahas dalam RUPS.
 - a) Pelaksanaan RUPS:
 - i. Kepala Daerah atau pejabat yang ditunjuk mewakili pemerintah daerah dalam RUPS.
 - ii. Keputusan perubahan modal harus disetujui oleh mayoritas suara sesuai UU PT (Pasal 87).
 - iii. Jika melibatkan pengurangan modal, harus dipastikan tidak ada keberatan dari kreditur (Pasal 37–39 UU PT).
- 3) Tahap Pelaksanaan Perubahan Modal
- a) Penambahan Modal:

Dapat dilakukan melalui penyertaan APBD, kapitalisasi cadangan, atau penerbitan saham baru. Modal disetor harus memenuhi ketentuan minimal (contoh: 25% dari modal dasar untuk PT Aneka Usaha Kebumen Jaya).

b) Pengurangan Modal:

Hanya boleh dilakukan jika kepemilikan saham daerah tetap di atas 51% (Pasal 24 PP BUMD). Dilakukan melalui mekanisme divestasi (penjualan saham) atau dilusi (penambahan saham tanpa partisipasi daerah).

4) Tahap Administratif dan Pelaporan

a) Pendaftaran Perubahan Modal

Perubahan modal dasar harus dicatat dalam anggaran dasar dan didaftarkan ke Kementerian Hukum dan HAM (Pasal 21 UU PT).

b) Pelaporan kepada Pemerintah Pusat/Daerah

Hasil perubahan modal dilaporkan kepada Menteri Dalam Negeri dan DPRD sebagai bentuk akuntabilitas (Pasal 10 PP BUMD).

c) Pencatatan dalam Laporan Keuangan

Perubahan modal harus diungkapkan dalam laporan tahunan BUMD sesuai standar akuntansi.

7. ***Good Corporate Governance Dalam Pengelolaan BUMD***

Membentuk organisasi perusahaan yang kuat dan tahan lama harus didukung oleh konsep manajemen yang baik, terutama perencanaan dan strategi yang teliti karena manajemen adalah pencapaian tujuan-tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengelolaan, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya dalam organisasi. Menurut Nindyo Pramono, keterkaitan antara corporate governance dengan corporate management adalah adanya komitmen yang disepakati bersama antara organ utama korporasi, baik pihak direksi, komisaris/dewan pengawas, pemegang saham/RUPS meliputi visi, misi, tujuan serta pemilihan strategi dan penilaian kinerja. Komitmen tersebut kemudian diimplementasikan oleh direksi dalam bentuk pengelolaan perusahaan melalui penetapan kebijakan dan penciptaan budaya dan etika korporasi yang mendukung tercapainya tujuan korporasi.

Keterkaitan antara *corporate governance* dengan *corporate management*, jika dikaitkan dengan pengelolaan BUMD dalam rangka mewujudkan prinsip tata kelola perusahaan yang baik, merupakan suatu komitmen yang disepakati bersama oleh para pemangku kepentingan BUMD yang diimplementasikan oleh direksi selaku pengelola melalui kebijakan-kebijakan perusahaan yang idealnya dituangkan melalui peraturan perusahaan. Adapun realisasi komitmen para pemangku kepentingan dalam perusahaan atau antara organ BUMD dapat dirinci sebagai berikut:

a. Pemilik Modal/RUPS

Berkaitan dengan komitmen para pihak, terutama pemegang saham BUMD dalam rangka mewujudkan prinsip tata kelola perusahaan yang baik, idealnya pemerintah daerah selaku pemilik modal untuk BUMD yang berbentuk perusahaan umum daerah atau pemegang saham untuk BUMD yang berbentuk perusahaan perseroan daerah, harus mampu mensinergikan visi dan misi pemerintah daerah dalam rangka menyejahterakan masyarakatnya dengan visi, misi, dan tujuan BUMD yang diamanatkan dalam Pasal 331 ayat (4) UU Pemerintahan Daerah. Komitmen pemerintah daerah tersebut dapat dituangkan dalam peraturan daerah pendirian BUMD yang dapat mendukung BUMD dalam mewujudkan prinsip tata kelola perusahaan yang baik, bukan justru menjadi penghambat.

b. Komisaris

Dalam manajemen, pengawasan (*controlling*) merupakan suatu kegiatan untuk mencocokkan apakah kegiatan operasional (*actuating*) di lapangan sesuai dengan rencana (*planning*) yang telah ditetapkan dalam mencapai tujuan (*goal*) dari organisasi. Dengan demikian, yang menjadi objek pengawasan adalah mengenai kesalahan, penyimpangan, cacat, dan hal-hal yang bersifat negatif seperti adanya kecurangan, pelanggaran, dan korupsi. Keberadaan dewan pengawas/komisaris BUMD adalah sebagai kontrol dalam pengelolaan korporasi. Dalam peraturan pemerintah tentang BUMD dikatakan bahwa dewan pengawas merupakan organ

perusahaan umum daerah yang bertugas melakukan pengawasan dan memberi nasihat kepada direksi dalam menjalankan kegiatan perusahaan umum daerah. Sedangkan komisaris merupakan organ perusahaan perseroan daerah yang bertugas melakukan pengawasan dan memberi nasihat kepada direksi dalam menjalankan pengurusan perusahaan perseroan daerah.

Komitmen organ korporasi di bidang pengawasan dalam pengelolaan BUMD dalam implementasi prinsip tata kelola perusahaan yang baik dapat diwujudkan dalam pembentukan sebuah komite seperti komite audit, komite pemantau risiko, dan komite remunerasi dan nominasi yang bertugas melakukan kontrol dan pengawasan. Selain itu, komitmen di bidang pengawasan korporasi ditunjukkan melalui kepatuhan pengawas korporasi terhadap peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan kegiatan korporasi atau dalam kegiatan bisnis yang dituangkan dalam *code of conduct/code of corporate governance* dan merupakan salah satu aspek pertanggungjawaban komisaris/dewan pengawas dalam menjalankan tugasnya.

c. Direksi

Direksi adalah organ yang bertanggungjawab atas pengurusan BUMD untuk kepentingan dan tujuan BUMD, serta mewakili BUMD baik didalam maupun di luar pengadilan sesuai dengan ketentuan anggaran dasar. Direksi merupakan organ perusahaan yang memegang peranan penting dalam pengelolaan perusahaan. Hal ini karena direksi merupakan ujung tombak yang secara langsung berkaitan dengan kegiatan secara riil pengelolaan perusahaan. Berkaitan dengan komitmen dalam mewujudkan prinsip tata kelola perusahaan yang baik, dapat diwujudkan dalam *code of conduct* secara tertulis yang dijadikan pedoman pihak manajemen (direksi, manajer, karyawan, dll), baik dalam menjalankan kegiatan korporasi/perusahaan sebagai salah satu wujud pertanggungjawaban direksi.

Pelaksanaan *corporate governance* dalam pengelolaan BUMD baik yang berbentuk perusahaan umum daerah maupun perusahaan perseroan daerah pada dasarnya menggabungkan teori dan praktik, termasuk nilai-nilai perusahaan dan tujuan internal dan struktur perusahaan serta peraturan dan ketentuan eksternal yang berhubungan dengan korporasi. Secara umum, struktur perusahaan dibagi menjadi dua model, yaitu: pertama, berbasis anglo america (banyak dianut di negara USA dan UK); dan kedua, berbasis continental model (banyak dianut di negara Jerman dan Jepang). Perbedaan kedua model tersebut dipengaruhi oleh faktor sejarah, budaya, strategi keuangan, kepemilikan yang berbeda serta strategi manajerial yang berbeda pula.

Kedua model di atas mempunyai paradigma yang berbeda. Model anglo america lebih menekankan pada pemenuhan kepentingan pemegang saham dan memaksimalkan nilai pemegang saham. Adapun *continental model* lebih menekankan pada pemenuhan kepentingan para pihak yang lebih luas, tidak hanya pada pemegang saham, namun bisa pada *stakeholders* lainnya seperti kreditur, pemasok, pelanggan, masyarakat lokal, dan lingkungan yang semuanya menjadi perhatian pihak manajer.

Pengelolaan BUMD pada prinsipnya dapat mengadopsi kedua model tersebut. Model anglo america yang menekankan pada pemenuhan kepentingan pemegang saham dapat dijadikan penekanan pada pengelolaan BUMD, khususnya yang berbentuk perusahaan umum daerah yang seluruh modal atau sahamnya dimiliki oleh pemerintah daerah. Sehingga, tujuan utama pengelolaan perusahaan umum daerah yang berbasis pada kegiatan bisnis yang menguasai hajat hidup masyarakat luas dapat terpenuhi tujuannya dan mampu memberikan return investasi yang sudah ditanamkan oleh pemerintah daerah. Adapun model continental yang lebih menekankan paradigma yang luas tidak hanya memenuhi kepentingan pemegang saham, namun lebih luas juga mencakup pada kepentingan *stakeholders*. Oleh karena itu, untuk

mengefektifkan peran, fungsi, dan tanggungjawab para pihak dalam pengelolaan perusahaan, maka perlu adanya pemisahan yang tegas.

Berle dan Means menegaskan bahwa: *As separation of ownership from management becomes factually greater, or is more thoroughly accomplished by legal devices, it becomes increasingly the only reason why expectations that corporate securities are worth having, can be enforced by the shareholders.* Pemisahan antar organ yang dijelaskan oleh Berle dan Means sebenarnya sudah diakomodasi dalam konsep continental yang oleh UU PT memisahkan antara pihak pengelola dengan pemegang saham. Dengan adanya pemisahan yang tegas tersebut, diharapkan pemenuhan kepentingan *shareholders* dan *stakeholder* yang menjadi domain continental dapat terpenuhi. Model ini cenderung sejalan dengan konsep yang diterapkan pada BUMD yang berbentuk perusahaan perseroan daerah.

Dalam rangka memenuhi kedua kepentingan tersebut, maka diperlukan sebuah komitmen dan kesungguhan dari pemangku kepentingan. *Corporate governance* dengan *corporate management* secara implementatif harus dilandasi dengan semangat itikad baik dalam menjalankan tugas dan fungsi masing-masing pemangku kepentingan BUMD (RUPS/KPM, Komisaris/Dewan Pengawas, dan Direksi). Asas itikad baik tidak terlihat secara kasat mata atau cenderung abstrak, namun implementasinya dapat dirasakan dan bermanfaat oleh banyak pihak, termasuk manajemen korporasi dan para *stakeholders*.

8. Metode dan Teknik Analisis

a. Desain Penelitian

Penelitian ini berdasarkan tingkat eksplanasinya termasuk penelitian yang bersifat kualitatif dan kuantitatif serta bersifat kajian. Penelitian yang dikembangkan ini diharapkan dapat lebih menjelaskan kelayakan dari Perubahan Modal Dasar pada PT. Aneka Usaha Kebumen Jaya

(Perseroda). Penelitian ini difokuskan pada pengujian data secara empirik dan finansial yang meliputi:

- 1) Analisis Kebutuhan yaitu menilai apakah perubahan modal diperlukan untuk ekspansi usaha, penyehatan keuangan, atau penugasan daerah;
- 2) Studi Kelayakan Finansial yaitu menganalisis dampak perubahan modal terhadap struktur keuangan, likuiditas, dan profitabilitas BUMD; dan
- 3) Kajian Hukum yaitu memastikan kepatuhan terhadap UU PT dan PP BUMD, terutama terkait batas minimal kepemilikan saham pemerintah daerah (51%),

sehingga diperoleh gambaran yang komprehensif tentang studi kelayakan.

b. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif dan kuantitatif, yaitu data yang dinyatakan dengan studi pustaka dikombinasi dengan angka-angka yang menunjukkan besarnya nilai variabel yang diteliti. Sedangkan sumber data dalam penelitian ini adalah data sekunder, yaitu data yang didapat dari pihak lain yang telah menghimpunnya terlebih dahulu. Sumber data yang digunakan terdiri dari:

1. Laporan keuangan tahun 2020-2024;
2. Laporan tahunan (*annual report*);
3. Proyeksi *cash flow*; dan
4. Studi Pustaka.

Berdasarkan dimensi waktu dan urutan waktu, penelitian ini bersifat *cross-sectional* dan *time series* atau disebut data panel (*data pooled*), karena selain mengambil sampel berupa kejadian pada suatu waktu tertentu juga mengambil sampel berdasar urutan waktu.

c. Objek Penelitian dan Lokasi Penelitian

Obyek kajian dari penelitian ini yaitu PT. Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda). Sedangkan lokasi penelitian ini berada di Kabupaten Kebumen.

d. Alat Analisis

Dalam rangka menilai kelayakan perubahan modal dasar Kabupaten Kebumen, digunakan pendekatan analisis yang mengombinasikan alat ukur profitabilitas keuangan, seperti *Return on Assets* (ROA) dan *Return on Equity* (ROE), *Return of Investment* (ROI), *net profit margin* (NPM) serta evaluasi terhadap manfaat sosial dan manfaat finansial yang dihasilkan dari investasi tersebut. Pendekatan ini memberikan penilaian yang komprehensif untuk mendukung pengambilan keputusan yang berbasis data dan berorientasi pada kesejahteraan masyarakat.

1) Return on Assets (ROA)

ROA mengukur sejauh mana total aset yang dimiliki mampu menghasilkan laba bersih. Rumusnya adalah:

$$ROA = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

ROA digunakan untuk menilai efisiensi penggunaan aset dalam mendukung produktivitas keuangan. Nilai ROA yang tinggi menunjukkan pengelolaan aset yang baik, yang menjadi dasar penting dalam memastikan kelayakan finansial penyertaan modal.

2) Return on Equity (ROE)

ROE mengukur tingkat pengembalian atas modal yang telah diinvestasikan atau ekuitas. Rumusnya adalah:

$$ROE = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Ekuitas}} \times 100\%$$

ROE membantu menilai kemampuan investasi menghasilkan keuntungan yang signifikan bagi pemilik modal. Nilai ROE yang tinggi

mencerminkan potensi pengembalian yang baik atas modal pemerintah daerah, sehingga mendukung keputusan penyertaan modal.

3) Return Of Investment (ROI)

Return on investment (ROI) merupakan rasio yang menunjukkan hasil atas jumlah aktiva yang digunakan dalam suatu perusahaan. Rumus yang di gunakan adalah sebagai berikut:

$$ROI = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Investasi}} \times 100\%$$

ROI merupakan salah satu rasio profitabilitas yang mengukur kemampuan perusahaan dengan keseluruhan investasi yang ditanamkan dalam total asset yang digunakan untuk memperoleh keuntungan. Perhitungannya dilakukan dengan menghitung pendapatan bersih dibagi dengan total investasi. Semakin tinggi rasionya maka semakin besar keuntungan yang didapatkan.

Profitabilitas yang diukur dengan pendekatan ROA, ROE dan ROI dikatakan baik apabila mencapai atau melebihi Suku Bunga BI (BI Rate).

4) Net Profit Margin(NPM)

Net Profit Margin (NPM) adalah rasio keuangan yang digunakan untuk mengukur seberapa besar laba bersih yang diperoleh perusahaan dari total pendapatannya. Rasio ini menunjukkan efisiensi perusahaan dalam mengelola biaya dan menghasilkan keuntungan dari setiap satuan pendapatan. Semakin tinggi nilai NPM, semakin efisien dan menguntungkan suatu perusahaan. NPM juga mencerminkan kemampuan perusahaan dalam mengontrol biaya dan menjaga profitabilitas. Rumusnya adalah:

$$NPM = \left(\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan}} \right) \times 100\%$$

NPM perusahaan dikatakan baik jika berada di atas nilai 5%,

5) Manfaat Finansial

Manfaat finansial dievaluasi dengan melihat dampak penyertaan modal terhadap pendapatan daerah, laba yang dihasilkan, dan potensi peningkatan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD). Indikator ini memastikan bahwa penyertaan modal tidak hanya menghasilkan keuntungan langsung bagi entitas investasi tetapi juga memberikan kontribusi signifikan terhadap stabilitas keuangan daerah.

6) Manfaat Sosial

Selain manfaat finansial, penyertaan modal juga harus memberikan manfaat sosial yang berorientasi pada peningkatan kesejahteraan masyarakat. Manfaat sosial diukur berdasarkan beberapa indikator, seperti:

- a) Penyerapan tenaga kerja lokal.
- b) Peningkatan akses terhadap layanan publik.
- c) Kontribusi terhadap pembangunan infrastruktur daerah.
- d) Dampak positif terhadap pemberdayaan masyarakat dan pengentasan kemiskinan.

Manfaat sosial ini memberikan nilai tambah bagi masyarakat Kabupaten Kebumen, memastikan bahwa investasi tidak hanya menguntungkan secara finansial tetapi juga berdampak luas pada kemajuan sosial.

Dengan mengintegrasikan analisis ROA, ROE, ROI, NPM, manfaat finansial, dan manfaat sosial, pemerintah Kabupaten Kebumen dapat menilai secara objektif kelayakan perubahan modal dasar. Pendekatan ini tidak hanya fokus pada keuntungan finansial tetapi juga memperhatikan dampak sosial yang berkelanjutan, sehingga mendukung terciptanya pembangunan daerah yang inklusif dan berdaya saing.

B. Kajian Hukum dan Analisis Peraturan Perundang-undangan

1. Batas Minimal Kepemilikan Saham

Peraturan Daerah Kabupaten Kebumen Nomor 5 Tahun 2022 secara tegas mencantumkan bahwa PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda) merupakan badan usaha milik daerah berbentuk perseroan terbatas dengan kepemilikan saham oleh Pemerintah Daerah paling sedikit sebesar 51%. Ketentuan ini termuat dalam Pasal 6 ayat (5) huruf a Perda, yang mengatur secara eksplisit bahwa Pemerintah Kabupaten Kebumen harus menjadi pemegang saham pengendali, sedangkan sisanya dapat dimiliki oleh BUMD lain dan/atau lembaga ekonomi berbadan hukum

Ketentuan tersebut telah konsisten dan sesuai dengan Pasal 339 UU No. 23 Tahun 2014 yang mengatur bahwa BUMD berbentuk Perseroda wajib memiliki porsi kepemilikan daerah sekurang-kurangnya 51% dari total saham. Hal yang sama ditegaskan kembali dalam Pasal 1 angka 40 dan Pasal 3 PP No. 54 Tahun 2017, yang menyebutkan bahwa perusahaan perseroan daerah adalah BUMD yang modalnya berbentuk saham dan minimal 51% sahamnya harus dimiliki oleh satu daerah.

Pengaturan ini memiliki fungsi strategis untuk menjamin kontrol kebijakan dan pengambilan keputusan tetap berada di tangan pemerintah daerah sebagai pemegang kepentingan publik. Dengan menjadi pemegang saham pengendali, Pemerintah Daerah tetap memegang kendali atas arah bisnis Perseroda serta dapat memastikan bahwa tujuan sosial dan pelayanan publik tetap terakomodasi dalam kegiatan usaha yang dijalankan.

Dalam konteks tata kelola perusahaan, porsi kepemilikan minimal 51% juga memungkinkan pemerintah daerah untuk mengamankan posisinya dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), sehingga tetap dapat menetapkan direksi, komisaris, dan kebijakan strategis lainnya tanpa harus tunduk pada tekanan pihak investor swasta. Oleh karena itu, secara hukum maupun substansi kebijakan, pengaturan batas minimal kepemilikan saham

dalam Perda telah memenuhi prinsip legalitas dan kepentingan publik sebagaimana diatur dalam UU PT dan PP BUMD.

2. Batas Minimal Penyertaan Modal

Perda Nomor 5 Tahun 2022 menetapkan bahwa modal dasar PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda) adalah Rp10.000.000.000,00, dan minimal 25% dari modal dasar tersebut harus disetor sebagai modal disetor awal. Hal ini ditegaskan dalam Pasal 6 ayat (3) dan (4), yang menyebutkan bahwa modal disetor sebesar Rp2.500.000.000,00 telah dilakukan pada tahun 2023, sesuai dengan ketentuan minimal penyertaan modal berdasarkan UU No. 40 Tahun 2007

Secara hukum, penyetoran minimal 25% dari modal dasar sudah sesuai dengan Pasal 33 ayat (1) UU PT, yang mensyaratkan bahwa pada saat pendirian, modal disetor minimal adalah 25% dari modal dasar, dan bukti penyetoran tersebut harus disampaikan kepada Menteri Hukum dan HAM sebagai bagian dari proses legalisasi pendirian badan hukum. Ini menegaskan bahwa aspek legalitas formal pendirian Perseroda telah dijalankan sesuai dengan prosedur korporasi nasional.

Dalam konteks BUMD, penyertaan modal oleh pemerintah daerah juga tunduk pada Pasal 333 ayat (2) dan (3) UU No. 23 Tahun 2014, yang menyatakan bahwa penyertaan modal dapat berupa uang atau barang milik daerah dan harus ditetapkan dengan peraturan daerah tersendiri. Hal ini juga telah dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten Kebumen melalui Perda Penyertaan Modal serta mekanisme pembahasan bersama DPRD, sebagaimana dimandatkan dalam regulasi pengelolaan keuangan daerah.

Kepatuhan pada batas minimal penyertaan modal bukan hanya aspek formal belaka, melainkan menjadi ukuran komitmen fiskal daerah terhadap keberlanjutan usaha BUMD. Melalui penyertaan awal yang memadai, PT Aneka Usaha Kebumen Jaya memiliki kapasitas awal untuk menjalankan operasional, membangun infrastruktur dasar, dan menyiapkan sistem tata kelola yang

sesuai prinsip Good Corporate Governance (GCG). Dengan demikian, aspek legal, administratif, dan fungsional telah terpenuhi.

Jika Pemerintah Kabupaten Kebumen berencana mengubah modal dasar, maka perubahan tersebut wajib mengikuti ketentuan sebagaimana diatur dalam Peraturan Daerah Nomor 5 Tahun 2022, UU No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, dan PP No. 54 Tahun 2017 tentang BUMD. Salah satu kewajiban yang timbul akibat perubahan tersebut adalah menyesuaikan jumlah modal yang disetor (modal ditempatkan dan disetor penuh), yang secara hukum minimal harus 25% dari modal dasar yang baru.

Namun demikian, penyeteroran tambahan modal tersebut juga harus memperhatikan prinsip kemampuan keuangan daerah, serta persetujuan DPRD Kabupaten Kebumen, karena setiap penyertaan modal yang bersumber dari APBD harus melalui Perda tersendiri. Selain itu, pemerintah daerah wajib memastikan bahwa komposisi kepemilikan saham tetap sesuai dengan ketentuan minimal 51% dikuasai oleh pemerintah daerah, artinya jika dilakukan penambahan modal dari pihak ketiga (BUMD lain atau investor), maka proporsi penyertaan pemerintah tetap dijaga agar tidak menurunkan status sebagai pemegang saham pengendali.

Dari perspektif tata kelola, perubahan modal dasar ini merupakan langkah strategis untuk memperluas kapasitas usaha dan meningkatkan kredibilitas perusahaan di mata mitra atau calon investor. Namun, Pemerintah Kabupaten Kebumen perlu merancang kebijakan investasi dan proyeksi pengembalian modal secara cermat agar penambahan penyertaan modal tidak membebani fiskal daerah secara berlebihan. Oleh karena itu, kajian kelayakan investasi dan proyeksi arus kas dari usaha-usaha PT Aneka Usaha Kebumen Jaya menjadi dasar penting untuk menetapkan waktu dan besaran penyertaan modal tambahan yang akan dilakukan.

3. Prosedur Perubahan Modal Dasar

Perubahan modal dasar Perseroda diatur secara rinci dalam Perda Nomor 5 Tahun 2022 dan Peraturan Bupati Nomor 62 Tahun 2022, yang

memuat ketentuan bahwa setiap perubahan modal dasar harus dilakukan melalui mekanisme Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) serta memerlukan persetujuan Bupati sebagai pemegang saham pengendali. Hal ini ditegaskan dalam Pasal 4 ayat (1) huruf c Perbup No. 62 Tahun 2022, yang menyebutkan bahwa perubahan jumlah modal dasar merupakan bagian dari kewenangan Bupati dalam kapasitasnya sebagai pemegang saham

Dari sisi hukum korporasi, ketentuan ini sejalan dengan Pasal 21 dan Pasal 32 UU PT, yang mensyaratkan bahwa perubahan anggaran dasar – termasuk perubahan modal dasar – hanya dapat dilakukan melalui RUPS dan wajib dimuat dalam akta notaris serta dilaporkan untuk mendapatkan pengesahan dari Kementerian Hukum dan HAM. Prosedur ini menjamin adanya akuntabilitas dan keterbukaan dalam setiap tindakan korporasi yang mempengaruhi struktur modal perusahaan.

PP No. 54 Tahun 2017 juga menyatakan bahwa perubahan struktur permodalan BUMD harus mendapatkan persetujuan kepala daerah sebagai representasi dari kepemilikan kekayaan daerah yang dipisahkan. Artinya, pemerintah daerah tetap menjadi aktor sentral dalam pengambilan keputusan strategis korporasi BUMD, termasuk perubahan modal dasar yang berdampak langsung pada struktur kepemilikan dan tanggung jawab fiskal.

Perubahan modal dasar juga harus memperhatikan ketentuan PP Nomor 7 Tahun 2016 Pasal 2, yakni bahwa perubahan tersebut tetap harus disertai dengan penyeteroran minimal 25% atas modal baru yang disepakati, dan disampaikan dalam waktu 60 hari. Jika tidak dilakukan sesuai prosedur, maka perubahan dianggap tidak sah secara administratif maupun hukum.

Dengan demikian, prosedur perubahan modal dasar PT Aneka Usaha Kebumen Jaya telah memiliki kerangka hukum yang komprehensif dan terintegrasi, mulai dari UU PT, PP 54/2017, PP 7/2016, hingga Perda dan Perbup lokal. Hal ini menunjukkan bahwa PT Aneka Usaha Kebumen Jaya memiliki kesiapan yuridis dan administratif untuk melakukan perubahan struktur modal apabila diperlukan sesuai dinamika kebutuhan usahanya.

4. Kewajiban atas tanggung jawab sosial dan lingkungan

Dalam peraturan daerah no 5 tahun 2022 pasal 57 sudah tercantum Penggunaan Laba Untuk Tanggung Jawab Sosial dan pada pasal 55 bahwa laporan pelaksanaan tanggung jawab sosial dan lingkungan menjadi salah satu aspek wajib dalam pelaporan tahunan, akan tetapi belum terdapat pasal yang menjelaskan kewajiban perusahaan untuk mengeluarkan dana tersebut. Sesuai Pasal 74 Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas di sebutkan bahwa Perseroan Terbatas berkewajiban melaksanakan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan dan dapat dikenakan sanksi sesuai peraturan peundang undangan apabila tidak melaksanakan tanggung jawab tersebut.

Untuk itu, Penegasan bahwa Perusahaan wajib melaksanakan kewajiban tanggung jawab sosial dan lingkungan perlu di cantumkan dalam peraturan daerah sebagai bentuk pelaksanaan amanat Undang- Undang Nomor 40 Tahun 2007 pasal 74 tersebut.

C. Kajian Perubahan Peraturan Daerah Tentang PT Aneka Usaha Kebumen Jaya(Perseroda)

1. Analisis Kebutuhan

a. Profil PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda)

1) Pendirian PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda)

PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda) didirikan oleh Pemerintah Kabupaten Kebumen berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 5 Tahun 2022 sebagai bentuk Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) berbentuk perseroan terbatas. Kehadirannya menjadi manifestasi pelaksanaan otonomi daerah yang bertujuan mendorong pertumbuhan ekonomi lokal, menciptakan lapangan kerja, serta meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Landasan normatif pendirian ini juga merujuk pada Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang BUMD serta Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.

Pendirian Perseroda ini juga merupakan bentuk komitmen Pemerintah Daerah untuk memanfaatkan potensi lokal secara optimal melalui model bisnis profesional dan berkelanjutan. Latar belakang pembentukan perusahaan ini berakar dari kebutuhan masyarakat dan hasil riset yang menunjukkan perlunya BUMD baru yang mampu mengelola sektor unggulan di Kebumen, seperti perdagangan, industri, dan pariwisata. Pemerintah daerah melihat BUMD sebagai alat strategis untuk mempercepat pemerataan ekonomi, stabilisasi harga kebutuhan pokok, dan pengelolaan potensi lokal secara korporatif.

Perusahaan ini didirikan dengan nama "PT. Aneka Usaha Kebumen Jaya" dan berkedudukan di ibu kota Kabupaten Kebumen. Menurut regulasi, perusahaan ini memiliki jangka waktu berdiri yang tidak terbatas dan tunduk pada peraturan perundang-undangan serta Anggaran Dasar yang disahkan dalam akta notaris. Keberadaan badan hukum ini menjadi langkah konkret dalam penguatan peran pemerintah daerah dalam bisnis dengan prinsip tata kelola perusahaan yang baik (GCG).

Dengan pembentukan Perseroda, Pemkab Kebumen tidak hanya berupaya meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, tetapi juga menjadikan perusahaan sebagai sumber keuntungan yang sah. Orientasi perusahaan ini bukan hanya profit semata, tetapi juga mencakup aspek sosial dan pemerataan ekonomi. Harapannya, perusahaan ini bisa berkembang menjadi entitas usaha yang sehat, mandiri, serta menjadi instrumen pembangunan daerah yang berkelanjutan.

2) Visi dan Misi Perusahaan

Visi PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda), yaitu "*Menjadi Perusahaan Perseroan Daerah yang Sehat, Maju, dan Jaya*", mencerminkan semangat transformasi BUMD menjadi entitas usaha yang tidak hanya bertahan, tetapi juga tumbuh dengan tata kelola profesional. Visi ini membawa harapan agar perusahaan menjadi pilar

ekonomi daerah yang kuat, mampu berkompetisi, serta memberikan manfaat nyata bagi masyarakat. Makna "sehat" dalam konteks ini mencerminkan kondisi keuangan dan operasional yang stabil, "maju" menandakan kemampuan adaptasi terhadap inovasi dan teknologi, dan "jaya" menggambarkan reputasi perusahaan yang unggul secara sosial maupun ekonomi di tingkat lokal maupun nasional.

Untuk mewujudkan visi tersebut, perusahaan menetapkan tiga misi utama. Pertama, menjalankan bisnis menguntungkan di bidang perdagangan, industri, pergudangan, pariwisata, dan usaha lain berbasis potensi lokal. Kedua, melaksanakan inovasi dan menjalin kolaborasi strategis dengan berbagai pemangku kepentingan guna memperkuat daya saing. Ketiga, menerapkan tata kelola perusahaan yang baik dengan dukungan sumber daya manusia yang profesional dan berintegritas. Sinergi dari misi ini menegaskan orientasi perusahaan untuk tidak hanya berorientasi pada laba, namun juga pada nilai keberlanjutan, kemitraan, dan pelayanan publik yang berkualitas.

3) Bidang Usaha

PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda) memiliki ruang lingkup usaha yang sangat luas dan strategis. Bidang usaha utama meliputi perdagangan umum, pergudangan, industri pengolahan, pariwisata, serta usaha lain sesuai potensi daerah. Fokus awal perusahaan adalah pada perdagangan sembako seperti beras, daging sapi dan ayam, ikan, dan kebutuhan pokok lainnya, mengingat pentingnya bahan pangan dalam menjaga stabilitas ekonomi dan inflasi daerah.

Dalam bidang perdagangan umum, perusahaan tidak hanya berperan sebagai pedagang, tetapi juga sebagai pengendali distribusi kebutuhan pokok yang berorientasi pada stabilisasi harga dan pasokan. Sebagai bagian dari Tim Pengendali Inflasi Daerah (TPID), Perseroda memainkan peran strategis dalam rantai distribusi pangan murah dan berkualitas. Hal ini sejalan dengan upaya pemerintah

daerah menjamin ketersediaan bahan pokok dengan harga terjangkau.

Pada sektor pariwisata, PT Aneka Usaha Kebumen Jaya mengembangkan usaha jasa perjalanan dan pengelolaan destinasi wisata, termasuk Pemandian Air Panas Krakal. Selain mengelola objek wisata, perusahaan juga merancang jejaring wisata terintegrasi untuk mendukung pengembangan kawasan Geopark Kebumen. Rencana ke depan juga mencakup sektor transportasi wisata, reservasi penginapan, serta promosi paket wisata berbasis digital dan e-commerce.

Adapun sektor industri pengolahan dan perdagangan dirancang untuk mendukung pengembangan bisnis utama. Pada periode 2026–2030, direncanakan adanya pengolahan dan produksi beras, air minum dalam kemasan, gula kelapa, dan garam. Sementara itu, pembangunan fasilitas perdagangan menjadi prioritas guna menjamin kelancaran distribusi dan menjaga kualitas produk. Semua unit usaha ini berorientasi pada peningkatan nilai tambah ekonomi daerah secara berkelanjutan.

4) Struktur Organisasi

Struktur organisasi PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda) terdiri atas tiga organ utama: Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Komisaris, dan Direksi, sebagaimana diatur dalam Perda dan Perbup. RUPS merupakan pemegang kekuasaan tertinggi dalam perusahaan yang mewakili Pemerintah Daerah selaku pemegang saham, dengan wewenang untuk mengambil keputusan strategis termasuk pengesahan laporan tahunan, pembagian laba, dan pengangkatan atau pemberhentian direksi dan komisaris.

Komisaris bertugas melakukan pengawasan terhadap kinerja Direksi serta memberikan nasihat atas pelaksanaan operasional perusahaan. Komisaris dapat berasal dari unsur independen maupun pejabat pemerintah daerah yang tidak menangani pelayanan publik. Jumlah komisaris ditentukan berdasarkan efisiensi dan efektivitas,

dan diangkat melalui proses seleksi yang mencakup uji kelayakan dan kepatutan (UKK), termasuk psikotes dan wawancara mendalam.

Direksi memiliki tanggung jawab atas seluruh aktivitas operasional dan pengelolaan perusahaan sehari-hari. Direksi mewakili perusahaan dalam hubungan hukum baik ke dalam maupun ke luar. Untuk menjaga integritas dan profesionalitas, anggota Direksi juga diwajibkan mengikuti proses UKK yang ketat serta memiliki kualifikasi sesuai standar yang ditetapkan. Direksi menyusun rencana kerja tahunan dan lima tahunan, serta bertanggung jawab atas capaian target dan tata kelola perusahaan.

Di bawah Direksi, organisasi perusahaan dibentuk sesuai kebutuhan dan bidang usaha yang dijalankan. Dalam rencana strategis, perusahaan akan mengembangkan unit-unit bisnis fungsional yang mencakup unit perdagangan, logistik, industri, dan pariwisata. Struktur organisasi fleksibel dan dapat dikembangkan secara dinamis seiring bertambahnya lini usaha dan kompleksitas operasional perusahaan.

5) Kepemilikan

Modal dasar PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda) ditetapkan sebesar Rp10.000.000.000,00 (sepuluh miliar rupiah), dengan setoran awal minimal 25% atau Rp2.500.000.000,00 yang telah dilaksanakan pada tahun 2023. Pemerintah Kabupaten Kebumen wajib memiliki sekurang-kurangnya 51% saham sebagai pemegang saham pengendali, sementara sisanya dapat dimiliki oleh BUMD lain atau lembaga ekonomi berbadan hukum.

Kepemilikan saham ini bersifat strategis untuk menjaga kendali daerah atas kebijakan dan arah bisnis Perseroda. Pemerintah Daerah sebagai pemegang saham pengendali memiliki hak eksklusif dalam pengambilan keputusan strategis di RUPS, termasuk penetapan arah investasi dan restrukturisasi perusahaan. Setiap penambahan atau pengurangan modal wajib memperhatikan batas minimal 51% kepemilikan Pemerintah Daerah agar tidak kehilangan kendali.

Sumber modal Perseroda berasal dari penyertaan modal APBD, hibah, pinjaman, dan sumber lainnya seperti agio saham dan keuntungan revaluasi aset. Penyertaan modal tidak hanya difokuskan pada pembentukan aset, tetapi juga diarahkan untuk ekspansi dan penguatan struktur permodalan. Dalam pelaksanaannya, setiap penyertaan modal harus melalui persetujuan DPRD dan tunduk pada ketentuan peraturan perundang-undangan.

Skema kepemilikan ini membuka peluang kemitraan strategis dengan entitas lain tanpa mengurangi kendali daerah. Ke depan, PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda) diharapkan mampu menjaring investor lokal dan nasional yang sejalan dengan visi daerah. Kolaborasi ini akan memperkuat kapasitas usaha dan mempercepat realisasi target pertumbuhan ekonomi daerah.

6) Pembagian Laba

Pembagian laba PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda) diatur secara tegas dalam Peraturan Daerah dan Peraturan Bupati. Laba bersih setelah dikurangi pajak wajib dialokasikan untuk beberapa pos, antara lain cadangan perusahaan, pembagian dividen kepada pemegang saham (khususnya Pemerintah Daerah), serta insentif bagi pengelola jika memenuhi target kinerja. Pembagian ini harus ditetapkan melalui keputusan RUPS tahunan.

Pemerintah Kabupaten Kebumen sebagai pemegang saham utama memiliki kewenangan untuk menentukan besaran dividen melalui RUPS. Ketentuan pembagian laba mempertimbangkan kebutuhan reinvestasi perusahaan dan kepentingan fiskal daerah. Dividen yang diterima akan menjadi bagian dari Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan digunakan untuk membiayai program pembangunan daerah secara berkelanjutan.

Selain untuk PAD, sebagian laba juga dapat digunakan untuk dana cadangan, pengembangan usaha, serta pemberian insentif kepada Direksi dan Komisaris sesuai ketentuan yang berlaku. Penggunaan laba dilakukan secara transparan dan akuntabel, sesuai prinsip tata

kelola perusahaan yang baik. Pengelolaan laba ini menjadi indikator penting dalam evaluasi kinerja tahunan perusahaan.

Dengan skema pembagian laba yang sistematis, perusahaan diharapkan mampu mempertahankan kinerja keuangannya secara sehat sekaligus memberikan kontribusi fiskal bagi daerah. Melalui pendekatan ini, Perseroda tidak hanya menjadi alat produksi keuntungan semata, tetapi juga instrumen pembangunan ekonomi berkelanjutan bagi masyarakat Kabupaten Kebumen.

b. Rencana Bisnis

1) Analisis Posisi PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda) dalam Menghadapi Persaingan Usaha.

a) Unit Usaha Perdagangan Umum

Strategi agresif dilakukan dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki untuk mendapatkan peluang yang muncul. Beberapa strategi yang dapat dilakukan oleh unit usaha Perdagangan Umum PT. Aneka Usaha Kebumen dalam rangka pengembangan unit bisnisnya antara lain sebagai berikut.

i. Memperluas Pasar

Unit usaha Perdagangan Umum PT. Aneka Usaha Kebumen akan sangat bergantung pada saluran-saluran pemasaran yang dimiliki. Semakin luas pasar yang dimiliki, maka akan semakin besar potensi pemasaran produk yang dapat dilakukan. Oleh karena itu, dalam rangka memperluas pasar dari unit usaha Perdagangan umum PT. Aneka Usaha Kebumen dapat didukung oleh program-program promosi yang efektif, sehingga semakin banyak dan semakin luas konsumen yang dapat dijangkau. Selain itu, program-program yang dapat meningkatkan brand awareness konsumen terhadap produk yang dihasilkan dari unit usaha Perdagangan umum PT. Aneka Usaha Kebumen juga perlu dilakukan dengan baik, sehingga loyalitas konsumen terhadap produk-produk PT. Aneka Usaha Kebumen dapat

dibangun dan memicu sikap untuk membeli kembali dari konsumen.

ii. Meningkatkan Kualitas Produk

Kualitas produk sebagai input utama unit usaha Perdagangan umum perlu ditingkatkan. Bahan baku dengan kualitas terbaik akan berpengaruh terhadap kualitas produk yang dihasilkan. Semakin tinggi kualitas bahan baku, maka akan semakin tinggi kualitas produk yang dihasilkan. Meskipun demikian, kualitas produk juga akan dipengaruhi oleh sistem handling produk yang baik. Proses handling yang tidak tepat dapat memicu kerusakan pada produk yang dihasilkan. Oleh karena itu, kegiatan-kegiatan yang dapat menjamin peningkatan kualitas bahan baku dan produk perlu dilakukan. Diharapkan beberapa komoditas perusahaan pada tahun 2026-2030 dapat meningkatkan kapasitas produksi mulai dari produksi beras yang lebih masif kemudian diperolehnya NKV untuk pemotongan unggas.

iii. Meningkatkan Kemitraan

Menemukan mitra strategis bagi unit usaha Perdagangan umum PT. Aneka Usaha Kebumen. Kemitraan memiliki peran penting dapat menghasilkan input atau bahan baku usaha Perdagangan umum PT. Aneka Usaha Kebumen. Semakin banyak kemitraan yang terjalin, maka akan semakin besar peluang yang dimiliki oleh unit usaha tersebut untuk memperoleh bahan baku yang berkualitas, sehingga produk dengan kualitas terbaik juga dapat dihasilkan.

iv. Meningkatkan Inovasi Produk

Inovasi produk merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan dalam rangka memperluas pasar untuk produk perusahaan yang diproduksi oleh unit Perdagangan umum PT. Aneka Usaha Kebumen. Inovasi produk dapat dilakukan dengan melakukan market analysis terhadap kebutuhan dan

keinginan pasar terkait produk yang diproduksi oleh unit Perdagangan umum PT. Aneka Usaha Kebumen. Setelah identifikasi dilakukan, maka product development dapat dilakukan sehingga pangsa pasar potensial dapat diraih sepenuhnya oleh produk dari unit Perdagangan umum PT. Aneka Usaha Kebumen.

v. Meningkatkan Promosi dan Branding Produk

Promosi menjadi strategi utama dalam rangka melakukan penetrasi pasar. Promosi yang baik dapat mendorong munculnya keinginan membeli dari konsumen potensial. Selain itu, promosi yang baik dapat membantu proses branding produk. Branding produk dapat mendorong munculnya loyalitas konsumen, sehingga konsumen memiliki keinginan untuk menjadi pelanggan tetap produk yang dihasilkan dari unit usaha Perdagangan umum PT. Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda). Hal ini dapat memastikan permintaan produk beras yang dihasilkan selalu ada pada setiap periodenya.

vi. Mempersiapkan Sumber Daya Manusia yang Terampil

Sumber daya manusia yang digunakan pada unit usaha Perdagangan umum PT. Aneka Usaha Kebumen haruslah sumber daya manusia yang terampil dan memiliki keahlian dibidangnya. Sumber daya yang terampil dapat mendukung proses peningkatan kualitas produksi. Keterampilan sumber daya manusia dapat ditingkatkan melalui kegiatan pelatihan karyawan terkait dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing.

b) Unit Usaha Pariwisata

Beberapa strategi yang dapat dilakukan oleh unit usaha jasa wisata PT. Aneka Usaha Kebumen dalam rangka pengembangan unit bisnisnya antara lain sebagai berikut:

i. Membangun jaringan kemitraan

Kemitraan pada dasarnya adalah strategi pengembangan bisnis dengan mengambil manfaat dari keunggulan yang dimiliki masing-masing mitra. Usaha agen perjalanan wisata PT. Aneka Usaha dalam menjual paket-paket wisata tidak terlepas dari para supplier, hotel, dan berbagai perusahaan pelayanan lainnya, bahkan juga pemerintah berkontribusi memfasilitasi hubungan kemitraan. Untuk itu perusahaan perlu membangun jaringan kemitraan dengan model bisnis yang saling menguntungkan.

ii. Mengembangkan layanan Paket Wisata

Perkembangan wisata di Kabupaten Kebumen cukup pesat. Bermunculan wisata baru yang menawarkan keunikan dan daya tarik tersendiri. Perusahaan perlu mengembangkan paket jasa wisata yang dapat menarik minat pengunjung. Oleh karena itu diperlukan inovasi yang dinamis terkait penawaran paket wisata. Perusahaan perlu menambahkan fitur-fitur kreatif sebagai nilai tambah paket wisata yang ditawarkan perusahaan.

iii. Mengelola SDM yang terampil

SDM merupakan kunci untuk mencapai kepuasan pengunjung dan keberlanjutan bisnis. Perlu adanya pelatihan untuk pengelola baik jasa wisata maupun pengelola destinasi wisata agar tercapai SDM yang profesional. Hal ini untuk memenuhi ekspektasi pelanggan terhadap daya tarik wisata yang ditawarkan oleh perusahaan.

iv. Branding dan Promosi

Aktivitas branding dan promosi penting untuk mengenalkan bisnis jasa wisata perusahaan kepada masyarakat. Perusahaan perlu menawarkan paket wisata melalui berbagai jarring, baik offline atau pun online. Promosi online dapat dilakukan melalui media website, media sosial (whatsapp, Instagram, twitter, facebook).

c) Unit Usaha Lainnya

Unit Bisnis Pergudangan dan Industri Pengolahan dapat dilakukan perluasan melalui kerjasama dengan pemerintah dimana pada setiap tahunnya pemerintah melakukan operasi pasar guna menstabilkan harga pasar, PT. Aneka Usaha Kebumen dapat berperan didalam penyimpanan produk – produk sembako dan juga sisi lain dapat berperan sebagai produsen produk – produk sembako. Pada tahun kedua PT. Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda) melakukan menambahkan unit usaha air minum posisi strategis BUMD sebaga bagian dari pemerintah menambah bargaining position dalam menawarkan produk yang dibutuhkan pemerintah. Dalam usaha air minum, seperti yang kita ketahui dalam satu hari pasti ada banyak kegiatan rapat, dimana dalam forum tersebut dibutuhkan air minum. Keputusan tepat bagi BUMD untuk dapat membuat label Air Minum dalam Kemasan tersendiri. Untuk mendukung pemasaran dalam fungsi intermediary business, maka PT. Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda) akan mengembangkan platform e-commerce yang bertujuan untuk memperluas akses pasar melalui media internet. Platform ini dilengkapi dengan e-catalog yang akan menjadi media promosi dan penawaran produk kepada konsumen/ pasar. Fungsi e-commerce adalah membantu mengelola usaha mitra dengan cara mengefektifkan perdagangan melalui media internet.

2) Strategi dan Sasaran PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda).

Strategi dan sasaran PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda), strategi perusahaan dibagi ke dalam dua unit bisnis utama: Usaha Perdagangan Umum dan Usaha Jasa Wisata. Pada unit usaha perdagangan umum, perusahaan menitikberatkan sasaran pada peningkatan daya saing produk. Strategi untuk mencapainya dilakukan melalui penguatan sumber daya manusia yang kompeten, perluasan dan pendalaman kerja sama dengan mitra strategis, serta

peningkatan sarana dan prasarana pendukung distribusi barang. Selain itu, perusahaan juga menetapkan agenda pengembangan organisasi agar struktur dan budaya kerja mampu mengakomodasi kompleksitas usaha yang terus berkembang.

Sementara itu, untuk unit usaha jasa wisata, strategi perusahaan diarahkan pada pengembangan dan perluasan layanan yang terintegrasi. Sasaran strategisnya antara lain adalah membangun jaringan kemitraan, baik dengan pelaku usaha wisata lokal, komunitas, hingga institusi pemerintah. Kemudian, perusahaan juga berfokus pada pengembangan layanan jasa paket wisata, termasuk layanan transportasi, akomodasi, dan pemandu wisata. Hal ini ditujukan agar PT Aneka Usaha Kebumen Jaya menjadi pemain utama dalam pengelolaan dan promosi destinasi wisata di Kabupaten Kebumen, terutama dalam mendukung branding kawasan Kebumen Geopark.

Selain membangun infrastruktur bisnis dan kerja sama, perusahaan juga menyusun strategi penguatan kapasitas SDM di sektor pariwisata dengan membentuk tim yang terampil dan berwawasan layanan prima. Dalam konteks promosi, strategi branding dan kampanye pemasaran menjadi prioritas agar produk dan layanan wisata dapat dikenal lebih luas di tingkat lokal maupun regional. Dengan strategi ini, PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda) berharap tidak hanya menciptakan nilai ekonomi, tetapi juga memperkuat citra positif Kebumen sebagai daerah yang layak dikunjungi dan berinvestasi. Berikut tabel strategi dan sasaran PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda).

Tabel 1 Strategi Dan Sasaran PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda)

Unit Bisnis	Sasaran Strategis
Usaha Perdagangan Umum	Meningkatnya Daya Saing Produk
	Sumber Daya Manusia
	Kerja Sama
	Sarana dan Prasarana
	Pengembangan Organisasi
Unit Usaha Jasa Wisata	Membangun Jaringan Kemitraan
	Mengembangkan layanan jasa paket wisata
	Mengelola SDM yang terampil
	Branding dan Promosi

Program dan Anggaran PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda) Tahun 2026-2030.

a) Program Yang Akan Dilaksanakan Beserta Nilai Anggaran 2026-2030.

i. Perdagangan Umum (2026-2030)

Kegiatan bisnis perdagangan umum meliputi Perdagangan Beras, Perdagangan Pangan Protein, Pergudangan, dan Sembako lainnya yang akan dilakukan oleh unit usaha Perdagangan Umum oleh PT. Aneka Usaha Kebumen perlu dilakukan secara hati-hati sehingga tujuan yang direncanakan oleh unit usaha tersebut dapat tercapai dengan baik. Kegiatan bisnis sudah seharusnya dilaksanakan dengan merencanakan berbagai program yang tepat dan program tersebut dilakukan sesuai dengan perencanaan anggaran yang dimiliki. Berbagai program yang akan dilaksanakan oleh unit usaha Perdagangan umum PT. Aneka Usaha Kebumen beserta pagu anggarannya dapat dilihat pada tabel 2 sebagai berikut.

Tabel 2 Program dan Anggaran Unit Usaha Perdagangan Umum PT. Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda) 2026-2030

Sasaran Strategis	Program	Rencana Anggaran
Meningkatnya Daya Saing Produk	Perluasan Pangsa Pasar	Rp50.000.000
	Penyempurnaan SOP Pembelian dan Penjualan Produk	Rp30.000.000
	Sertifikasi Produk – produk melalui BPOM dan Halal MUI	Rp50.000.000
	Diversifikasi Produk	Rp55.000.000
	Merek dan Kemasan Produk	Rp30.000.000
	Penyerapan Gabah Petani	Rp10.000.000.000
	Peningkatan Mutu Beras	Rp45.000.000
	RPU dan NKV	Rp2.000.000.000
	Pelatihan tenaga kerja untuk tiap-tiap	Rp35.000.000
Sumber Daya Manusia	komoditas produk perusahaan	
	Pelatihan tenaga penyuluh GAP kepada petani	Rp35.000.000
	Penyusunan dokumen remunerasi Pegawai	Rp30.000.000
Kerja Sama	Menjalin kerja sama dengan distributor di wilayah lain	Rp25.000.000
Sarana dan Prasarana	Pembukaan outlet – outlet	Rp65.000.000
	Pengadaan Tambahan Mobil Cold Box	Rp200.000.000
	Pengadaan Truck Angkut	Rp350.000.000
Pengembangan Organisasi	Distribusi CSR perusahaan	Rp250.000.000
	Survey kepuasan konsumen	Rp50.000.000
Total Modal 2026-2030		Rp13.300.000.000

Program dan rencana anggaran yang akan dilakukan oleh unit usaha Perdagangan Umum PT. Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda) dapat dibagi menurut sasaran strategis yang ingin dicapai. Sasaran strategis meningkatnya daya saing produk

dapat dicapai melalui 7 program utama, dimana 7 program tersebut dapat membantu tercapainya sasaran strategis peningkatan daya saing produk. Peningkatan daya saing produk menjadi sasaran strategis yang penting mengingat bahwa pasar di Kabupaten Kebumen bahkan di tingkat nasional sangat identik dengan persaingan yang ketat. Selain itu, komoditas-komoditas perusahaan merupakan komoditas dalam pengawasan yang ketat oleh pemerintah sehingga penetapan harga jual memiliki ruang gerak yang terbatas. Untuk menghadapi hal tersebut, produk yang dihasilkan oleh unit usaha Perdagangan Umum PT. Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda) harus memiliki daya saing yang kuat, sehingga dapat menjamin keberlangsungan bisnis di pasar - pasar di Kabupaten Kebumen pada khususnya dan nasional pada umumnya.

Sasaran strategis selanjutnya berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia. Sasaran strategis tersebut dapat dicapai melalui 3 program utama. Program - program tersebut dapat membantu mempercepat tercapainya sasaran strategis peningkatan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh unit usaha perdagangan umum PT Aneka Usaha Kebumen Jaya. Sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting untuk keberlanjutan bisnis unit usaha perdagangan umum. Sumber daya manusia yang handal dan terampil dapat mendorong peningkatan kualitas produk yang dihasilkan. Selain itu, sumber daya yang handal dan terampil ini dapat mendorong perluasan pasar produk yang dihasilkan oleh unit usaha Perdagangan umum PT. Aneka Usaha Kebumen. Lebih lanjut, sasaran strategis yang ingin dicapai juga meliputi bidang kerja sama. Bidang ini menjadi bidang yang sangat penting mengingat bahwa unit usaha Perdagangan umum perusahaan tidak dapat beroperasi sendiri dan memiliki

ketergantungan yang tinggi dari berbagai mitra strategis. Sebagai contoh, unit usaha Perdagangan Umum perusahaan sangat bergantung pada pasokan bahan baku. Selain itu, pemasaran produk akan sangat bergantung pada mitra- mitra pemasaran produk. Semakin baik kerja sama yang dilakukan akan menjamin kontinuitas pasokkan produk dan menjamin perluasan pasar dari produk yang dihasilkan oleh unit usaha Perdagangan umum PT. Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda). Sasaran strategis terkait bidang kerja sama akan dicapai melalui 1 program utama dengan pagu anggaran yang telah ditetapkan.

Sasaran strategis berikutnya adalah terkait dengan penyediaan sarana dan prasarana bisnis yang dibutuhkan oleh unit usaha perdagangan umum PT. Aneka Usaha Kebumen. Sarana dan prasarana menjadi penting sebab sarana dan prasarana merupakan penunjang utama unit bisnis yang dijalankan. Semakin besar ketersediaan sarana dan prasarana yang dimiliki, maka akan semakin lancar proses bisnis yang dijalankan oleh unit usaha Perdagangan umum PT. Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda). Sebaliknya, semakin terbatas ketersediaan sarana dan prasarana, maka proses bisnis yang dijalankan memiliki potensi besar untuk berjalan dengan lambat. Sasaran strategis tersebut akan dilakukan dengan menjalankan 5 program utama dengan rencana anggaran yang telah ditetapkan.

Sasaran strategis yang ingin dicapai selanjutnya adalah terkait dengan pengembangan organisasi perusahaan. Pengembangan organisasi perusahaan ini direncanakan akan dicapai melalui 2 program strategis. Pengembangan organisasi merupakan program yang dijalankan untuk meningkatkan performa organisasi yang telah dijalankan. Semakin baik kinerja organisasi, maka akan semakin baik proses bisnis yang

berjalan. Program yang dijalankan memiliki pagu anggaran yang berbeda-beda sesuai dengan ketentuan yang telah direncanakan oleh unit usaha Perdagangan Umum PT. Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda).

ii. Unit Usaha Pariwisata (2026-2030)

Untuk mengembangkan bisnisnya, unit usaha pariwisata memiliki strategi dan program yang terukur yang menjadi acuan untuk implementasi program kerja perusahaan. Adapun strategi dan program kerja unit usaha jasa pariwisata PT. Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda) adalah sebagai berikut:

Tabel 3 Program dan Anggaran Unit Usaha Wisata PT. AUKJ (Perseroda) 2026-2030

Sasaran Strategis	Program	Rencana Anggaran
Membangun Jaringan Kemitraan	Perluasan Pangsa Pasar Wisata	Rp60.000.000
	Penyempurnaan SOP Jasa Wisata dan Obyek Wisata	Rp40.000.000
	Kerjasama dengan tempat Wisata Lain	Rp250.000.000
Mengembangkan Layanan Jasa Paket Wisata	Pengadaan Mobil Wisata	Rp450.000.000
	Pembangunan dan Pengolaan Tempat Wisata	Rp200.000.000
	Pengembangan Biro Jasa Wisata	Rp100.000.000
Mengelola SDM yang Terampil	Kepelatihan tenaga ahli biro wisata dan obyek wisata	Rp80.000.000
Branding dan Promosi	Distribusi CSR perusahaan	Rp200.000.000
	Survey kepuasan konsumen	Rp20.000.000
	Biaya Promosi	Rp300.000.000
Total Anggaran 2026-2030		Rp1.700.000.000

b) Penyertaan Modal Tahun 2026-2030.

Berdasarkan Rencana Bisnis PT Aneka Usaha Kebumen Jaya kebutuhan modal periode Tahun 2026 – 2029 adalah sebagai berikut.

Tabel 4 Permodalan yang dibutuhkan PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda)

Tahun 2026	Rp2.500.000.000
Tahun 2027	Rp2.500.000.000
Tahun 2028	Rp2.500.000.000
Tahun 2029	Rp2.500.000.000
Tahun 2030	Rp2.500.000.000
Total	Rp12.500.000.000

i. Tahun 2026

Pada tahun 2026 PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda) membutuhkan penyertaan modal sebanyak Rp2.500.000.000 guna menjalankan beberapa bisnis usaha khususnya perdagangan umum beras, unggas, dan sembako lainnya.

Dengan dasar dan alasan karena ditahun 2026 dibutuhkan modal guna pembelian gabah *Corporate Farming*, Produksi Beras Perusahaan, Bisnis Jejaring Wisata, Pergudangan, Pemasaran Air Minum Kemasan, Pengolaan Gula Kelapa dan Garam, dengan asumsi bahwa diawal periode dibutuhkan perencanaan dan modal yang besar untuk dasar bisnis tahun berikutnya.

ii. Tahun 2027

Pada tahun 2027 PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda) membutuhkan penyertaan modal sebanyak Rp2.500.000.000 guna menjalankan beberapa bisnis usaha

khususnya Usaha Biro Wisata, Obyek Wisata, dan Industri Textile serta mengembangkan bisnis lain yang sudah dijalankan.

iii. Tahun 2028

Pada tahun 2028 PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda) membutuhkan penyertaan modal sebanyak Rp2.500.000.000 guna menjalankan beberapa bisnis usaha khususnya mulai mengekspor Gula Kelapa dan Garam dan pemasaran luar kota AMDK serta mengembangkan bisnis lain yang sudah dijalankan.

iv. Tahun 2029

Pada tahun 2029 PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda) membutuhkan penyertaan modal sebanyak Rp2.500.000.000 guna menjalankan beberapa bisnis usaha khususnya perdagangan umum beras dan mengembangkan bisnis lain yang sudah dijalankan.

v. Tahun 2030

Pada tahun 2030 PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda) membutuhkan penyertaan modal sebanyak Rp2.500.000.000 guna menjalankan beberapa bisnis usaha dengan tujuan usaha sudah masuk ke tahap perkembangan bisnis yang hampir masuk ketahap kematangan bisnis.

2. Kajian Profitabilitas dan Manfaat Perusahaan

Tabel dibawah merupakan Free Cash Flow yang dimiliki oleh Kabupaten Kebumen pada tahun 2020 sampai tahun 2024. Berdasarkan tabel tersebut, dapat diketahui bahwa jumlah free cash flow cukup fluktuaktif dan cenderung menurun pada tahun 2023 dan tahun 2024.

Tabel 5. *Free Cash Flow* Kabupaten Kebumen Tahun 2020-2024

Tahun	Free Cash Flow/SILPA
2020	219.950.309.565,98
2021	269.179.627.198,90
2022	258.817.350.877,98
2023	164.691.485.769,98
2024	185.965.691.946,98

Free cash flow merupakan uang yang dapat digunakan untuk keperluan lain-lain termasuk didalamnya adalah untuk kegiatan investasi. Beberapa sumber menyarankan bahwa uang yang dapat digunakan untuk investasi berada di kisaran 30-40%, dan sisanya bisa digunakan untuk dana operasional dan dana tidak terduga.

Dengan asumsi 40%, maka dapat dikatakan bahwa rata-rata uang yang dapat dikeluarkan oleh Kabupaten Kebumen untuk penyertaan modal BUMD dari tahun 2025-2029 sebesar Rp87.888.357.228,79 jika dibulatkan menjadi Rp88.000.000.000,-.

Tabel 6 Penyertaan Modal PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda) sampai dengan Tahun 2025

BUMD	Modal Dasar	Kepemilikan Modal Dasar	Modal Disetor	Kekurangan
PT ANEKA USAHA KEBUMEN JAYA (PERSERODA)	10.000.000.000	10.000.000.000	7.500.000.000	2.500.000.000

Tabel diatas merupakan data penyertaan modal PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda) yang sudah dilakukan serta kekurangan yang harus disertakan.

Tabel 7 Data Dividen PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda) Tahun 2020-2024

BUMD	2020	2021	2022	2023	2024	2025
PT ANEKA USAHA KEBUMEN JAYA (PERSERODA)	0	0	0	0	0	298.612.983

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda) dalam 6 tahun terakhir hanya mampu memberikan dividen pada tahun 2025 senilai Rp. 298.612.983

a. Modal Dasar

Modal dasar yang telah ditetapkan pada PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda) sebesar Rp10.000.000.000 (sepuluh miliar rupiah). Berikut tabel gambaran modal dasar, laba bersih dan dividen PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda).

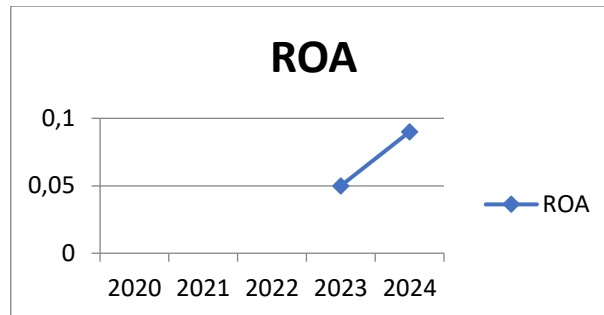
Tabel 8 Penyertaan Modal PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda)

Tahun	Penyertaan Modal	Laba Bersih	Dividen
2020	0	0	0
2021	0	0	0
2022	0	0	0
2023	2.500.000.000	140.853.303	0
2024	2.500.000.000	542.932.697	0
2025	2.500.000.000	-	-

Berdasarkan data keuangan PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda) dalam kurun waktu 2020–2025, kelayakan finansial perusahaan masih tergolong belum optimal. Meskipun penyertaan modal baru sebesar Rp2,5 miliar dicatat pada tahun 2023, 2024 dan 2025, serta terdapat peningkatan laba bersih dari Rp140,85 juta menjadi Rp542,93 juta, perusahaan belum mampu memberikan dividen sama sekali selama lima tahun tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa laba yang diperoleh belum cukup signifikan untuk memberikan imbal hasil kepada pemilik modal. Dengan demikian, dari sisi kelayakan finansial, perusahaan masih

berada pada tahap awal pertumbuhan dan memerlukan strategi peningkatan efisiensi dan profitabilitas agar modal yang ditanamkan dapat memberikan hasil ekonomi yang terukur dan berkelanjutan.

b. Profitabilitas 2020 - 2024



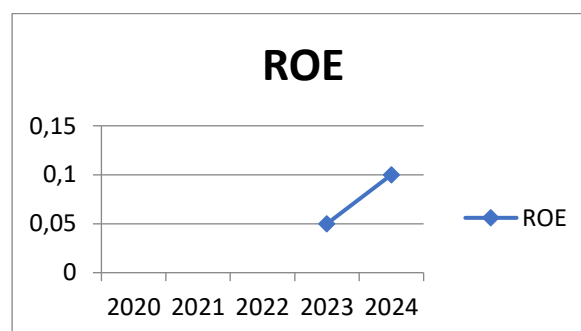
Gambar 1 ROA PT. Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda)

Berdasarkan tabel Return on Assets (ROA) PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda) selama periode 2020 hingga 2024, terlihat bahwa pada tiga tahun pertama (2020–2022), ROA berada pada angka 0%. Hal ini mencerminkan bahwa perusahaan belum mampu menghasilkan laba bersih dari aset yang dimiliki, atau bahkan belum mencatatkan aktivitas operasional dan aset yang signifikan pada periode tersebut. ROA yang stagnan di angka nol selama tiga tahun awal merupakan sinyal bahwa perusahaan belum efektif dalam mengelola sumber daya keuangannya atau belum beroperasi secara maksimal.

Pada tahun 2023, ROA meningkat menjadi 5,0%, yang berarti perusahaan mulai menunjukkan efisiensi dalam memanfaatkan aset untuk menghasilkan laba. Peningkatan ini berlanjut pada tahun 2024, dengan ROA mencapai 9,0%. Kategori ROA antara 5% hingga 10% dapat digolongkan sebagai kinerja yang cukup baik untuk perusahaan daerah yang baru tumbuh, mengingat standar ideal ROA yang sehat biasanya berkisar di atas 10%. Meski belum mencapai kategori sangat baik, tren pertumbuhan ini menunjukkan adanya perbaikan signifikan dalam produktivitas aset dan potensi peningkatan kinerja keuangan di masa depan.

Namun demikian, kenaikan ROA ini harus dilihat secara hati-hati. Peningkatan ROA tidak semata-mata mencerminkan keberhasilan jika tidak dibarengi dengan pertumbuhan berkelanjutan dalam laba bersih dan pembagian dividen. Fakta bahwa dividen masih nol pada tahun 2023 dan 2024 menunjukkan bahwa laba masih difokuskan untuk reinvestasi atau menutup akumulasi kerugian sebelumnya. Oleh karena itu, indikator ROA yang membaik harus didukung dengan strategi peningkatan manajemen kas, pengendalian biaya operasional, dan ekspansi usaha yang terukur agar kinerja ini tidak hanya bersifat sementara.

Langkah ke depan, manajemen PT Aneka Usaha Kebumen Jaya perlu memperkuat efisiensi operasional dan memperluas portofolio pendapatan agar ROA dapat menembus angka di atas 10%, masuk dalam kategori sangat sehat. Di sisi lain, Pemerintah Kabupaten Kebumen sebagai pemilik modal juga perlu memastikan bahwa dana penyertaan digunakan secara optimal dan memberikan dorongan kebijakan yang mendukung iklim usaha BUMD ini. Evaluasi menyeluruh terhadap efektivitas penggunaan aset serta tata kelola perusahaan menjadi penting untuk memastikan bahwa peningkatan ROA mencerminkan keberlanjutan dan bukan sekadar hasil jangka pendek.



Gambar 2 PT. Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda)

Berdasarkan data Return on Equity (ROE) PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda) dari tahun 2020 hingga 2024, terlihat bahwa ROE perusahaan berada di angka 0% selama tiga tahun pertama. Hal ini menunjukkan bahwa selama periode tersebut tidak terdapat pengembalian atas ekuitas yang dimiliki perusahaan, baik karena belum

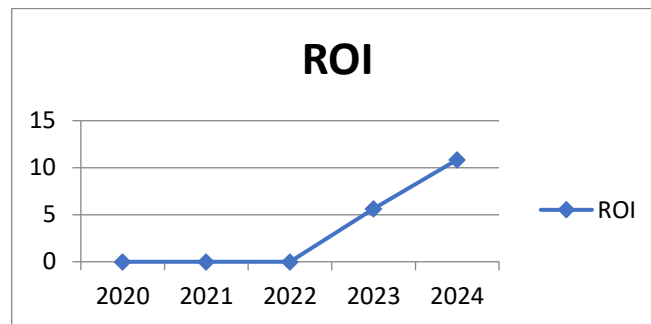
ada penyertaan modal, belum aktif beroperasi, maupun belum menghasilkan laba. ROE nol juga dapat diartikan bahwa ekuitas yang tersedia belum digunakan secara efektif untuk menghasilkan keuntungan yang memberikan nilai tambah bagi pemilik modal, yaitu Pemerintah Kabupaten Kebumen.

Pada tahun 2023, ROE mulai meningkat menjadi 5%, dan tahun 2024 mencapai 10%. Secara umum, ROE antara 5% hingga 10% dikategorikan sebagai kinerja yang cukup, dengan nilai 10% mulai memasuki kategori sehat bagi perusahaan daerah yang sedang bertumbuh. Kenaikan ROE ini merupakan sinyal positif bahwa manajemen mulai mampu mengelola ekuitas dengan lebih produktif. Dengan penyertaan modal sebesar Rp2,5 miliar dan pertumbuhan laba bersih yang signifikan dari tahun 2023 ke 2024, perusahaan mulai menunjukkan efektivitas dalam pemanfaatan modal sendiri untuk menciptakan keuntungan.

Namun, indikator ini belum sepenuhnya mencerminkan keberhasilan menyeluruh. Meskipun ROE menunjukkan tren meningkat, belum adanya dividen yang dibagikan selama lima tahun menandakan bahwa laba belum dialirkan kembali kepada pemilik modal. Ini bisa disebabkan oleh kebutuhan untuk reinvestasi, menutup defisit operasional sebelumnya, atau akumulasi kebutuhan pengembangan usaha. Dalam konteks BUMD, kondisi ini harus dievaluasi secara menyeluruh untuk memastikan bahwa keberlanjutan laba dan penggunaan modal memberikan manfaat ekonomi bagi daerah, bukan sekadar pertumbuhan nominal angka.

Langkah yang perlu diambil ke depan adalah meningkatkan efisiensi operasional, memperkuat model bisnis yang berorientasi laba, serta mengoptimalkan ekuitas yang ada untuk diversifikasi pendapatan. ROE yang sudah mencapai 10% perlu dijaga agar tetap naik secara konsisten, dengan target menembus angka 15% dalam jangka menengah. Selain itu, perusahaan juga perlu mulai merencanakan skema pembagian dividen agar kontribusi ke Pendapatan Asli Daerah (PAD) dapat terealisasi. Pemerintah daerah juga disarankan untuk terus melakukan evaluasi dan

pengawasan terhadap kinerja BUMD ini agar penggunaan ekuitas dapat memberikan dampak finansial yang maksimal dan berkelanjutan.



Gambar 3 PT. Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda)

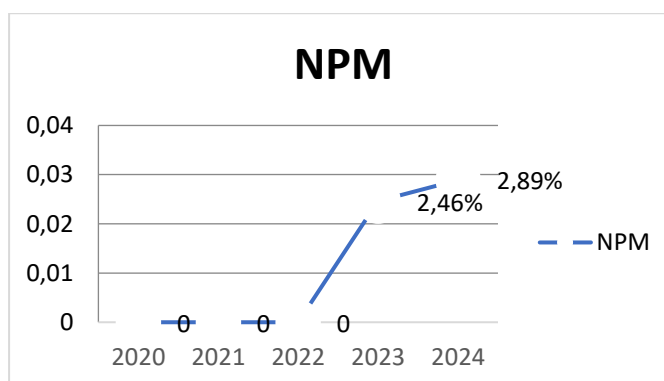
Berdasarkan data Return on Investment (ROI) PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda) dari tahun 2020 hingga 2024, terlihat bahwa ROI perusahaan berada di angka 0% selama tiga tahun pertama. Hal ini menunjukkan bahwa selama periode tersebut tidak terdapat pengembalian atas Investasi yang diberikan. ROI nol juga dapat diartikan bahwa modal yang tersedia belum digunakan secara efektif untuk menghasilkan keuntungan yang memberikan nilai tambah bagi pemilik modal, yaitu Pemerintah Kabupaten Kebumen.

Pada tahun 2023, ROI mulai meningkat menjadi 5,63%, dan tahun 2024 mencapai 10,86%. Secara umum, ROI berada di atas suku rata rata suku bunga BI yang saat ini berada di angka 5,25%, untuk itu, ROI dapat dikategorikan sebagai kinerja yang bagus, dengan nilai 5% mulai memasuki kategori sehat bagi perusahaan daerah yang sedang bertumbuh. Kenaikan ROE ini merupakan sinyal positif bahwa manajemen mulai mampu mengelola ekuitas dengan lebih produktif. Dengan penyertaan modal sebesar Rp2,5 miliar dan pertumbuhan laba bersih yang signifikan dari tahun 2023 ke 2024, perusahaan mulai menunjukkan efektivitas dalam pemanfaatan modal sendiri untuk menciptakan keuntungan.

Namun, indikator ini belum sepenuhnya mencerminkan keberhasilan menyeluruh. Meskipun ROI menunjukkan tren meningkat, belum adanya

dividen yang dibagikan selama tahun 2020-2023 menandakan bahwa laba belum dialirkan kembali kepada pemilik modal. Ini bisa disebabkan oleh kebutuhan untuk reinvestasi, menutup defisit operasional sebelumnya, atau akumulasi kebutuhan pengembangan usaha. Dalam konteks BUMD, kondisi ini harus dievaluasi secara menyeluruh untuk memastikan bahwa keberlanjutan laba dan penggunaan modal memberikan manfaat ekonomi bagi daerah, bukan sekadar pertumbuhan nominal angka.

Langkah yang perlu diambil ke depan adalah meningkatkan efisiensi operasional, memperkuat model bisnis yang berorientasi laba, serta mengoptimalkan modal yang ada untuk diversifikasi pendapatan. ROI yang sudah mencapai 10,86% perlu dijaga agar tetap naik secara konsisten. . Selain itu, perusahaan juga perlu mulai merencanakan skema pembagian dividen agar kontribusi ke Pendapatan Asli Daerah (PAD) dapat terealisasi. Pemerintah daerah juga disarankan untuk terus melakukan evaluasi dan pengawasan terhadap kinerja BUMD ini agar penggunaan modal yang di investasikan dapat memberikan dampak finansial yang maksimal dan berkelanjutan.



Gambar 4. PT. Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda)

Berdasarkan data Net Profit Margin (NPM) PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda) dari tahun 2020 hingga 2024, dapat dilihat bahwa selama tiga tahun pertama, yaitu 2020 hingga 2022, NPM berada di angka 0%. Hal ini mencerminkan bahwa perusahaan tidak memiliki pendapatan dan tidak menghasilkan laba, kemungkinan besar karena belum

beroperasi secara aktif atau masih dalam tahap persiapan usaha. Ketidakaktifan ini mengindikasikan bahwa selama periode tersebut belum ada aktivitas usaha yang cukup untuk dinilai dari sisi efisiensi keuangan maupun profitabilitas.

Mulai tahun 2023, perusahaan mencatatkan NPM sebesar 2,46% yang kemudian meningkat menjadi 2,89% pada tahun 2024. Net Profit Margin adalah rasio keuangan yang menunjukkan seberapa besar laba bersih yang diperoleh perusahaan dari total pendapatannya. NPM di bawah 5% umumnya dikategorikan sebagai margin yang rendah, terutama untuk sektor perdagangan dan jasa. Oleh karena itu, NPM PT Aneka Usaha Kebumen Jaya masih masuk dalam kategori rendah, meskipun adanya tren peningkatan menunjukkan bahwa perusahaan mulai menemukan ritme operasional yang lebih efisien.

Rendahnya NPM ini mengindikasikan bahwa meskipun pendapatan perusahaan mulai tumbuh dari Rp5,7 miliar di 2023 menjadi Rp18,7 miliar di 2024 namun margin keuntungan bersihnya masih sangat kecil. Hal ini bisa disebabkan oleh tingginya beban operasional, efisiensi yang belum optimal, atau struktur biaya yang belum terkendali dengan baik. Oleh karena itu, perlu dilakukan evaluasi menyeluruh terhadap komponen biaya dan strategi bisnis agar setiap kenaikan pendapatan mampu menghasilkan margin laba bersih yang lebih besar.

Langkah yang harus dilakukan manajemen perusahaan adalah mengidentifikasi titik-titik pemborosan dalam struktur biaya, memperbaiki manajemen rantai pasok, dan memastikan setiap lini usaha menghasilkan margin yang cukup. Peningkatan efisiensi, digitalisasi proses bisnis, serta penguatan pengawasan keuangan dapat menjadi kunci untuk meningkatkan NPM ke level yang lebih sehat, minimal 5–10% dalam jangka menengah. Di sisi lain, Pemerintah Kabupaten Kebumen sebagai pemegang saham perlu mendorong profesionalisasi pengelolaan BUMD ini agar kinerja keuangan tidak hanya tumbuh secara nominal, tetapi juga secara kualitas dan produktivitas keuntungan.

c. Manfaat sosial

Berdasarkan dokumen laporan keuangan Pemkab Kebumen, PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda) memberikan sejumlah manfaat sosial yang mulai terasa di masyarakat sekitar. Pertama, sebagai BUMD yang baru diresmikan pada April 2023, perusahaan aktif beroperasi di sektor penyediaan pangan, terutama daging sapi, dalam bentuk gerakan pasar murah menjelang Lebaran. Ini secara langsung membantu menjaga kestabilan harga dan ketersediaan kebutuhan pokok masyarakat, serta mendukung program ketahanan pangan daerah.

Kedua, dalam rangka penyaluran program subsidi harga pangan strategis dan kerja sama dengan Bulog, Perseroda telah menjadi mitra aktif pemerintah daerah dalam menjaga ketersediaan sembako dengan harga terjangkau. Meskipun masih dalam skala terbatas, upaya ini menjadi langkah awal yang signifikan untuk meningkatkan akses sosial ekonomi bagi kelompok rentan.

Ketiga, dari sisi kelembagaan, PT Aneka Usaha Kebumen Jaya dibentuk untuk memfasilitasi ASN berinvestasi dalam usaha riil yang produktif. Ini bertujuan untuk menghindarkan ASN dari investasi non-formal yang rentan, seperti investasi bodong, serta menyalurkan potensi ekonomi daerah melalui bisnis yang memberikan dampak sosial nyata.

Keempat, meskipun belum ada program CSR besar yang terdata di publik, Peraturan Bupati menetapkan bahwa 3% dari laba bersih perusahaan dialokasikan untuk tanggung jawab sosial dan lingkungan. Alokasi ini, apabila dioperasionalkan secara optimal, dapat dikembangkan untuk mendukung pembinaan usaha mikro, kecil, dan koperasi lokal sebagai bagian dari strategi inklusif untuk memberdayakan masyarakat setempat.

Untuk peningkatan lebih lanjut, Perseroda perlu secara terbuka merealisasikan program tanggung jawab sosial yang terukur dan menyasar kelompok rentan, serta meningkatkan kemitraan strategis

dengan pemerintah untuk memperluas akses pasar murah dan program pemberdayaan. Dengan demikian, manfaat sosial BUMD ini tidak hanya bersifat ad hoc, tetapi menjadi fondasi keberlanjutan dan inklusif dalam pembangunan sosial-ekonomi Kabupaten Kebumen.

d. Manfaat perusahaan

1) Tenaga Kerja

Berdasarkan laporan keuangan audit tahun 2024, PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda) tercatat mempekerjakan 9 orang karyawan tetap, di luar satu orang direktur dan satu orang komisaris. Jumlah ini menunjukkan bahwa perusahaan masih dalam skala awal pengembangan organisasi dan kapasitas operasional. Meski tergolong kecil, hal ini menjadi indikator awal adanya upaya penyediaan lapangan kerja dari BUMD kepada masyarakat sekitar. Dalam konteks Kabupaten Kebumen yang memiliki tingkat pengangguran dan potensi sumber daya manusia lokal yang melimpah, angka ini perlu ditingkatkan seiring dengan pertumbuhan usaha dan ekspansi unit bisnis perusahaan.

Penyerapan tenaga kerja dapat ditinjau dari struktur beban tenaga kerja yang pada tahun 2024 meningkat signifikan menjadi Rp909 juta dibandingkan tahun sebelumnya yang hanya Rp278 juta. Kenaikan ini mencerminkan bertambahnya jumlah personel, khususnya tenaga kerja harian lepas dan operasional di unit usaha seperti PAP Krakal. Pengeluaran untuk BPJS Ketenagakerjaan dan BPJS Kesehatan juga menjadi sinyal bahwa perusahaan mulai menerapkan prinsip ketenagakerjaan yang sesuai dengan norma formal. Namun demikian, angka serapan ini masih relatif terbatas jika dibandingkan dengan potensi sektor-sektor yang dijalankan perusahaan seperti distribusi pangan, agribisnis, hingga jasa logistik.

Dalam aspek lingkungan sosial, belum ditemukan data eksplisit dari dokumen ini maupun situs resmi Pemkab Kebumen yang menunjukkan seberapa jauh rekrutmen tenaga kerja PT AUKJ Perseroda

menyasar warga lokal atau kelompok rentan seperti lulusan SMK lokal, ibu rumah tangga produktif, atau penyandang disabilitas. Oleh karena itu, ke depan perlu ditetapkan kebijakan afirmatif berbasis kewilayahan untuk memastikan bahwa pertumbuhan BUMD turut mendukung pertumbuhan ekonomi masyarakat sekitar secara langsung. Program kemitraan dengan lembaga pendidikan dan pelatihan lokal juga dapat digagas untuk menyiapkan tenaga kerja sesuai kebutuhan operasional perusahaan.

Sebagai strategi penguatan, PT AUKJ Perseroda dapat menyusun peta kebutuhan SDM lima tahunan berbasis rencana bisnis dan menjalin kerja sama dengan Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Kebumen. Pemerintah daerah sebagai pemegang saham mayoritas juga dapat mendorong agar penyertaan modal berikutnya disertai dengan indikator kinerja serapan tenaga kerja lokal dan peningkatan kompetensinya. Dengan demikian, peran BUMD tidak hanya dinilai dari aspek keuangan dan keuntungan, tetapi juga dari dampak ekonomi lokal yang riil dan terukur, termasuk dalam kontribusinya menekan angka pengangguran di Kabupaten Kebumen.

Tabel 9 Analisis profitabilitas dan manfaat

Uraian	Keterangan
Profitabilitas	
• ROA	Baik
• ROE	Baik
• ROI	Baik
• NPM	Cukup Baik
Manfaat Sosial	Tinggi
Manfaat Finansial (Dividen)	Rendah

Berdasarkan hasil analisa studi kelayakan finansial PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda) yang tercantum dalam dokumen, perusahaan menunjukkan performa keuangan yang mulai membaik

dalam dua tahun terakhir, khususnya pada tahun 2023 dan 2024. Return on Assets (ROA) meningkat dari 5,0% menjadi 9,0%, yang mencerminkan efisiensi perusahaan dalam mengelola aset untuk menghasilkan laba. Hal ini mengindikasikan bahwa pengelolaan aset perusahaan mulai efektif, meskipun belum mencapai kategori sangat baik. Sementara itu, Return on Equity (ROE) mencapai 10% pada tahun 2024, menunjukkan bahwa ekuitas yang dimiliki mulai mampu memberikan hasil yang menguntungkan. Sedangkan Return on Investment (ROI) mencapai 10,86 % pada tahun 2024, menunjukkan bahwa modal yang ditanamkan mulai memberikan hasil yang menguntungkan

Net Profit Margin (NPM) perusahaan juga mengalami kenaikan, yaitu dari 2,46% pada 2023 menjadi 2,89% pada 2024. Meskipun margin ini masih tergolong rendah untuk standar profitabilitas usaha komersial, namun menunjukkan arah positif bahwa perusahaan mampu menghasilkan laba dari kegiatan operasional yang meningkat. Dengan pendapatan yang melonjak dari sekitar Rp5,7 miliar menjadi hampir Rp18,8 miliar dalam satu tahun, perusahaan memiliki potensi besar untuk memperbaiki margin keuntungan di masa depan, khususnya jika manajemen mampu menekan biaya dan meningkatkan efisiensi.

Namun, dari aspek manfaat finansial terhadap pemilik modal, nilai dividen masih nihil selama lima tahun terakhir. Ini menunjukkan bahwa laba bersih yang diperoleh masih sepenuhnya digunakan untuk mendukung operasional dan pengembangan usaha, serta belum bisa dikonversi menjadi Pendapatan Asli Daerah (PAD) bagi Pemerintah Kabupaten Kebumen. Dalam konteks BUMD, hal ini merupakan perhatian penting karena salah satu indikator utama kinerja BUMD adalah kontribusi finansial terhadap kas daerah melalui dividen.

Meskipun demikian, manfaat sosial yang dihasilkan oleh PT Aneka Usaha Kebumen Jaya tergolong tinggi. Perusahaan berperan dalam stabilisasi harga bahan pokok, penyediaan kebutuhan masyarakat, serta

penyerapan tenaga kerja lokal. Oleh karena itu, berdasarkan keseluruhan indikator yang ada, studi kelayakan menyimpulkan bahwa PT AUKJ Perseroda tergolong “layak dengan catatan.” Artinya, perusahaan memiliki potensi keberlanjutan dan kontribusi ekonomi yang menjanjikan, namun masih memerlukan pembenahan dalam peningkatan efisiensi finansial, perluasan pasar, dan penyusunan strategi distribusi laba agar lebih berdampak secara fiskal bagi daerah.

Berdasarkan rencana bisnis PT AUKJ, dalam lima tahun mendatang kebutuhan modal perusahaan adalah sebagai berikut.

Tabel 10 Proyeksi Kebutuhan Modal, Laba dan Dividen PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda) (2025–2029)

Tahun	Kebutuhan Modal	Laba Bersih	Dividen
2026	Rp2.500.000.000	1.500.000.000	450.000.000
2027	Rp2.500.000.000	1.750.000.000	525.000.000
2028	Rp2.500.000.000	2.000.000.000	600.000.000
2029	Rp2.500.000.000	2.250.000.000	675.000.000
2030	Rp2.500.000.000	2.500.000.000	750.000.000
Total	12.500.000.000	10.000.000.000	3.000.000.000

Berdasarkan hasil pembahasan diatas, Pemerintah Kabupaten Kebumen merencanakan perubahan modal dasar dari semula Rp10 miliar menjadi Rp22,5 miliar. Kajian ini didasarkan pada kinerja keuangan aktual perusahaan tahun 2023–2024 dan Rencana Bisnis tahun ke depan (2026–2030). Realisasi penyertaan modal pada 2023 - 2025 sebesar Rp7,5 miliar telah menunjukkan dampak positif, tercermin dari peningkatan laba bersih, aset, dan ekuitas secara signifikan. Laba bersih perusahaan meningkat dari Rp140 juta di 2023 menjadi Rp542 juta pada 2024, dengan rasio profitabilitas seperti ROA, ROE dan ROI berada diatas rata rata suku bunga saat ini dapat dikategorikan baik.

Walaupun tahun 2024 baru ada pembagian dividen kepada pemerintah daerah, tren pertumbuhan laba dan rasio profitabilitas menunjukkan bahwa PT Aneka Usaha Kebumen Jaya memiliki potensi yang menjanjikan untuk menghasilkan manfaat finansial di masa mendatang. Selain itu, perusahaan telah mencatat peningkatan pendapatan yang signifikan dari Rp5,7 miliar (2023) menjadi Rp18,7 miliar (2024), mencerminkan ekspansi usaha yang cukup agresif dan prospektif. Kondisi ini mengindikasikan bahwa penyertaan modal sebelumnya berhasil mendorong peningkatan skala usaha dan nilai aset perusahaan.

Berdasarkan Rencana Bisnis PT AUKJ, tambahan modal sebesar Rp12,5 miliar pada periode 2026–2030 direncanakan diberikan secara bertahap (Rp2,5 miliar per tahun pada 2026–2030). Dengan asumsi pertumbuhan laba sejalan dengan kapasitas usaha, perusahaan diproyeksikan akan menghasilkan laba bersih kumulatif sebesar Rp10 miliar selama lima tahun dan menyetorkan dividen sebesar Rp3 miliar ke pemerintah daerah. Prediksi ini didasarkan pada kebijakan pembagian dividen sebesar 30% dari laba bersih tahunan. Angka ini mengindikasikan bahwa manfaat finansial ke depan akan mulai terealisasi, melengkapi manfaat sosial yang selama ini telah dirasakan masyarakat melalui kegiatan usaha perusahaan.

Secara keseluruhan, hasil kajian perubahan perda ini dapat disimpulkan perubahan modal dasar menjadi Rp22,5 miliar. Dengan catatan perlunya penguatan tata kelola perusahaan agar pertumbuhan laba dapat dikonversi menjadi dividen yang konsisten. Pemerintah daerah juga disarankan untuk terus melakukan evaluasi kinerja secara periodik dan memastikan bahwa penyertaan modal selaras dengan rencana bisnis perusahaan. Dengan sinergi yang kuat antara modal, manajemen, dan pengawasan, PT Aneka Usaha Kebumen Jaya berpotensi menjadi instrumen strategis dalam mendorong

pertumbuhan ekonomi daerah sekaligus memperkuat pendapatan asli daerah (PAD).

D. Implikasi Perubahan Peraturan Daerah

Implikasi atas Perubahan pada Peraturan Daerah adalah sebagai berikut:

1. Perubahan modal dasar memberikan kewajiban kepada pemilik untuk mencukupi modal dasar hingga jangka waktu tertentu.
2. Setelah perubahan perda di tetapkan, pemilik wajib memenuhi ketentuan minimal modal di setor sebesar 25% dari modal dasar yang di tetapkan.

E. Usulan Perubahan dan/atau Penyesuaian Materi Peraturan Daerah

Beberapa ketentuan dalam Peraturan Daerah Nomor 5 Tahun 2022 tentang Perusahaan Perseroan Daerah Aneka Usaha Kebumen Jaya yang di usulkan adanya perubahan sebagai berikut.

Tabel 11 Usulan Perubahan Peraturan Daerah Nomor 5 Tahun 2022

No	Pasal Saat ini	Usulan Perubahan Pasal	Keterangan
1	Pasal 6 (1) Modal PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda), terdiri atas: a. Modal Dasar; dan b. Modal Disetor. (2) Modal Dasar sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a sebesar Rp10.000.000.000,00 (sepuluh miliar rupiah). (3) Modal Dasar sebagaimana dimaksud pada ayat (2) ditempatkan dan disetor penuh paling sedikit 25% (dua puluh lima persen). (4) Modal Disetor sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b disetorkan pertama kali pada tahun 2023 sebesar Rp2.500.000.000,00 (dua miliar lima ratus juta rupiah).	Pasal 6 (1) Modal PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda), terdiri atas: a. Modal Dasar; dan b. Modal Disetor. (2) Modal Dasar sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a sebesar Rp22.500.000.000,00 (dua puluh dua miliar lima ratus juta rupiah). (3) Modal Dasar sebagaimana dimaksud pada ayat (2) ditempatkan dan disetor penuh paling sedikit 25% (dua puluh lima persen). (4) Modal Disetor sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b sampai dengan bulan Mei tahun 2025 sebesar Rp7.500.000.000,00 (tujuh miliar lima ratus juta rupiah);	

No	Pasal Saat ini	Usulan Perubahan Pasal	Keterangan
	(5) Kepemilikan Modal Dasar PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda) sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dapat dimiliki oleh lebih dari satu kepemilikan dengan perbandingan sebagai berikut: - Pemerintah Daerah paling sedikit 51% (lima puluh satu persen) sebagai pemegang saham pengendali; dan - paling banyak 49% (empat puluh sembilan persen) kepemilikan saham dapat dimiliki oleh BUMD lainnya dan/atau lembaga ekonomi yang berbadan hukum. (6) Ketentuan kepemilikan Modal Dasar sebagaimana dimaksud pada ayat (5) diatur dalam Anggaran Dasar. (7) Sumber modal sebagaimana dimaksud pada ayat (1), terdiri atas: - penyertaan modal Daerah; - pinjaman; - hibah; dan - sumber modal lainnya. (8) Penyertaan modal Daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (7) huruf a dapat bersumber dari: - Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah; dan/atau - konversi dari pinjaman. (9) Penyertaan modal Daerah dalam rangka penambahan modal BUMD dilakukan untuk: - pengembangan usaha; - penguatan struktur permodalan; dan - penugasan Pemerintah Daerah. sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. (10) Pengurangan modal Daerah pada BUMD dapat dilakukan sepanjang tidak	(5) Kepemilikan Modal Dasar PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda) sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dapat dimiliki oleh lebih dari satu kepemilikan dengan perbandingan sebagai berikut: - Pemerintah Daerah paling sedikit 51% (lima puluh satu persen) sebagai pemegang saham pengendali; dan - paling banyak 49% (empat puluh sembilan persen) kepemilikan saham dapat dimiliki oleh BUMD lainnya dan/atau lembaga ekonomi yang berbadan hukum. (6) Ketentuan kepemilikan Modal Dasar sebagaimana dimaksud pada ayat (5) diatur dalam Anggaran Dasar. (7) Sumber modal sebagaimana dimaksud pada ayat (1), terdiri atas: - penyertaan modal Daerah; - pinjaman; - hibah; dan - sumber modal lainnya. (8) Penyertaan modal Daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (7) huruf a dapat bersumber dari: - Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah; dan/atau - konversi dari pinjaman. (9) Penyertaan modal Daerah dalam rangka penambahan modal BUMD dilakukan untuk: - pengembangan usaha; - penguatan struktur permodalan; dan - penugasan Pemerintah Daerah. sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. (10) Pengurangan modal Daerah pada BUMD dapat dilakukan sepanjang tidak	

No	Pasal Saat ini	Usulan Perubahan Pasal	Keterangan
	menyebabkan kepemilikan saham dibawah 51% (lima puluh satu persen) sebagaimana dimaksud pada ayat (5) huruf a. (11) Modal PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda) yang bersumber dari penyertaan modal Daerah merupakan batas pertanggungjawaban Daerah atas kerugian BUMD. (12) Pinjaman sebagaimana dimaksud pada ayat (7) huruf b dapat bersumber dari: a. Daerah; b. BUMD lainnya; dan/atau c. sumber lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. (13) Hibah sebagaimana dimaksud pada ayat (7) huruf c dapat bersumber dari: a. Pemerintah Pusat; b. Daerah; c. BUMD lainnya; dan/atau d. sumber lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. (14) Sumber modal lainnya sebagaimana dimaksud pada ayat (7) huruf d meliputi: a. kapitalisasi cadangan; b. keuntungan revaluasi aset; dan c. agio Saham.	menyebabkan kepemilikan saham dibawah 51% (lima puluh satu persen) sebagaimana dimaksud pada ayat (5) huruf a. (11) Modal PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda) yang bersumber dari penyertaan modal Daerah merupakan batas pertanggungjawaban Daerah atas kerugian BUMD. (12) Pinjaman sebagaimana dimaksud pada ayat (7) huruf b dapat bersumber dari: a. Daerah; b. BUMD lainnya; dan/atau c. sumber lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. (13) Hibah sebagaimana dimaksud pada ayat (7) huruf c dapat bersumber dari: a. Pemerintah Pusat; b. Daerah; c. BUMD lainnya; dan/atau d. sumber lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. (14) Sumber modal lainnya sebagaimana dimaksud pada ayat (7) huruf d meliputi: a. kapitalisasi cadangan; b. keuntungan revaluasi aset; dan c. agio Saham.	
2	(belum ada)	Pasal 6A Dalam hal terjadi perubahan besaran modal dasar PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda) sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 ayat (2), perubahan modal dasar diatur dalam Peraturan Daerah tentang Penyertaan Modal.	Pasal Tambahan

BAB III

MATERI MUATAN

A. Sasaran, Jangkauan dan Arah Pengaturan

1. Sasaran

Sasaran dari perubahan Perda ini adalah untuk menyesuaikan ketentuan mengenai modal dasar PT Aneka Usaha Kebumen Jaya agar lebih relevan dengan kebutuhan pengembangan usaha dan kondisi aktual, memberikan kepastian hukum atas perubahan modal dasar sehingga sejalan dengan prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*) serta mendorong peningkatan kinerja dan daya saing PT Aneka Usaha dalam memberikan manfaat ekonomi maupun pelayanan publik bagi masyarakat Kabupaten Kebumen.

2. Jangkauan

Jangkauan pengaturan dalam perubahan Perda ini meliputi Penyesuaian besaran modal dasar PT Aneka Usaha Kebumen Jaya. Ruang lingkup perubahan terbatas pada aspek Permodalan, tanpa mengubah ketentuan lain yang masih relevan dan berlaku.

3. Arah Pengaturan

Arah pengaturan perubahan Perda ini ditujukan untuk menjamin kesesuaian antara kebutuhan modal BUMD dengan kapasitas dan prioritas pembangunan daerah, memberikan fleksibilitas bagi pemerintah daerah dalam memperkuat struktur permodalan PT Aneka Usaha Kebumen Jaya, menyediakan dasar hukum yang jelas dan akuntabel untuk setiap perubahan modal dasar serta mendukung terwujudnya kemandirian dan keberlanjutan usaha BUMD dalam jangka panjang.

B. Ruang Lingkup Materi

Adapun ruang lingkup pengaturan dalam rancangan perubahan peraturan daerah tentang PT Aneka Usaha Kebumen Jaya dengan pertimbangan tata kelola

perusahaan yang baik, maka perlu dilakukan perubahan peraturan daerah dengan isi sebagai berikut.

1. Pasal I :

- a. Ketentuan dalam Pasal 6 diubah, sehingga berbunyi sebagai berikut:

Pasal 6

(1) Modal PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda), terdiri atas:

- a) Modal Dasar; dan
- b) Modal Disetor.

(2) Modal Dasar sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a sebesar Rp22.500.000.000,00 (dua puluh dua miliar lima ratus juta rupiah).

(3) Modal Dasar sebagaimana dimaksud pada ayat (2) ditempatkan dan disetor penuh paling sedikit 25% (dua puluh lima persen).

(4) Modal Disetor sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b sampai dengan bulan Mei tahun 2025 sebesar Rp7.500.000.000,00 (tujuh miliar lima ratus juta rupiah);

(5) Kepemilikan Modal Dasar PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda) sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dapat dimiliki oleh lebih dari satu kepemilikan dengan perbandingan sebagai berikut:

- a) Pemerintah Daerah paling sedikit 51% (lima puluh satu persen) sebagai pemegang saham pengendali; dan
- b) paling banyak 49% (empat puluh sembilan persen) kepemilikan saham dapat dimiliki oleh BUMD lainnya dan/atau lembaga ekonomi yang berbadan hukum.

(6) Ketentuan kepemilikan Modal Dasar sebagaimana dimaksud pada ayat (5) diatur dalam Anggaran Dasar.

(7) Sumber modal sebagaimana dimaksud pada ayat (1), terdiri atas:

- a) penyertaan modal Daerah;
- b) pinjaman;
- c) hibah; dan

- d) sumber modal lainnya.
- (8) Penyertaan modal Daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (7) huruf a dapat bersumber dari:
- a) Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah; dan/atau
 - b) konversi dari pinjaman.
- (9) Penyertaan modal Daerah dalam rangka penambahan modal BUMD dilakukan untuk:
- a) pengembangan usaha;
 - b) penguatan struktur permodalan; dan
 - c) penugasan Pemerintah Daerah.
- sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (10) Pengurangan modal Daerah pada BUMD dapat dilakukan sepanjang tidak menyebabkan kepemilikan saham dibawah 51% (lima puluh satu persen) sebagaimana dimaksud pada ayat (5) huruf a.
- (11) Modal PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda) yang bersumber dari penyertaan modal Daerah merupakan batas pertanggungjawaban Daerah atas kerugian BUMD.
- (12) Pinjaman sebagaimana dimaksud pada ayat (7) huruf b dapat bersumber dari:
- a) Daerah;
 - b) BUMD lainnya; dan/atau
 - c) sumber lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (13) Hibah sebagaimana dimaksud pada ayat (7) huruf c dapat bersumber dari:
- a) Pemerintah Pusat;
 - b) Daerah;
 - c) BUMD lainnya; dan/atau

d) sumber lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

(14) Sumber modal lainnya sebagaimana dimaksud pada ayat (7) huruf d meliputi:

- a) kapitalisasi cadangan;
- b) keuntungan revaluasi aset; dan
- c) agio Saham.

b. Penambahan Diantara Pasal 6 dan Pasal 7 disisipkan 1 (satu) Pasal yaitu Pasal 6A, sehingga berbunyi sebagai berikut:

Pasal 6A

Dalam hal terjadi perubahan besaran modal dasar PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda) sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 ayat (2), perubahan modal dasar diatur dalam Peraturan Daerah tentang Penyertaan Modal

2. Pasal II :

Peraturan Daerah ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

BAB V

KESIMPULAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan di atas, maka terdapat beberapa kesimpulan, diantaranya yaitu:

1. Bahwa Peraturan Daerah no 5 tahun 2022 tentang Perusahaan Perseroan Daerah Aneka Usaha Kebumen Jaya perlu di rubah untuk mengakomodir kebutuhan modal sebagaimana prencana bisnis perusahaan 2026-2030 yang mengakibatkan perlunya perubahan modal dasar perusahaan dimana modal dasar tercantum di dalam peraturan daerah.

B. Saran

1. Bahwa Pemerintah Kabupaten Kebumen harus memerhatikan tahapan dalam melakukan perubahan modal dasar pada BUMD yaitu:
 - a. Penyusunan Perubahan Peaturan Daerah No 5 Tahun 2022 tentang Perusahaan Perseroan Daerah Aneka Usaha Kebumen Jaya dan dibahas serta ditetapkan bersama DPRD;
 - b. Pelaksanaan RUPS Perubahan Modal Dasar;
 - c. Perubahan Anggaran Dasar Prusahaan yang mencantumkan Perubahan Modal Dasar;
 - d. Tahap Administrasi dan Pelaporan (Akta Notaris)
2. Bahwa setelah dilakukan tahapan perubahan modal dasar pada PT Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda), maka selanjutnya perlu menyusun Peraturan daerah tentang penyertaan modal daerah.

DAFTAR PUSTAKA

- Brigham, Eugene F. dan Houston, Joel F, 2011. Dasar-Dasar Manajemen Keuangan. Edisi 11, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Hadad, M.D. (2018). Corporate Governance dan Kinerja BUMN. Jakarta: Salemba.
- Harahap, M. Yahya, 2009. Hukum Perseroan Terbatas. Penerbit Sinar Grafika, Jakarta
- Heizer, J. dan Render, B., 2006. Manajemen Operasi. Edisi 7, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Jensen, M.C. & Meckling, W.H. (1976). "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure". Journal of Financial Economics.
- Kasmir dan Jakfar, 2003. Studi Kelayakan Bisnis. Penerbit Kencana Prenadia Group, Jakarta.
- Mardiasmo. (2019). Akuntansi Sektor Publik. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Sartono, Agus, 2011. Manajemen Keuangan Teori dan Aplikasi, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Savitri, E. (2020). Manajemen BUMD: Teori dan Praktik. Bandung: Refika Aditama.
- Sawir, 2005. Analisis Kinerja Keuangan dan Perencanaan Keuangan. Penerbit PT Gramedia Pustaka, Jakarta.
- Sofyan, Safri H., 2002. Teori Akuntansi Laporan Keuangan. Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Peraturan Pemerintah No. 25 Tahun 2000 Tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Propinsi Sebagai Daerah Otonom. www.googlesearch.com. Undang-Undang No. 5 tahun 1962 Tentang Perusahaan Daerah. www.googlesearch.com.
- Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintah Daerah. www.googlesearch.com.
- Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (UU PT).
- Undang-Undang No. 12 Tahun 2011 Tentang Pembentukan Peraturan Perundangundangan. www.googlesearch.com.
- Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 2016 tentang Perubahan Modal Dasar.
- Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang BUMD (PP BUMD).
- Peraturan Daerah Nomor 5 Tahun 2022 tentang Perusahaan Perseroan Daerah Aneka Usaha Kebumen Jaya.