

## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) merupakan badan usaha yang mendapat peran penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi daerah. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah, BUMD didirikan oleh pemerintah dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan Pendapatan Asli Daerah. Untuk mewujudkan hal ini BUMD memiliki peran meningkatkan produksi baik barang/jasa yang menjadi potensi daerah; melakukan perluasan kesempatan kerja; dan membantu pemerintah daerah dalam meningkatkan pendapatan asli daerah. Sementara itu fungsi BUMD adalah membantu pemerintah daerah dalam menjalankan kebijakan pemerintah di bidang ekonomi daerah; menjadi sumber penyedia dana bagi pembiayaan pembangunan daerah; Mendorong tumbuh kembangnya jiwa kewirausahaan di daerah; menjadi lokomotif dalam memenuhi kebutuhan barang dan jasa bagi kepentingan publik di daerah; dan menjadi perintis kegiatan bisnis yang kurang diminati pihak swasta.

Dalam melaksanakan usahanya, BUMD berbeda dengan badan usaha swasta yang hanya berorientasi pada keuntungan semata. Artinya suksesnya kinerja BUMD tidak hanya diukur pada tingginya keuntungan (profit service) yang telah dicapai, tetapi juga diukur pada seberapa banyak BUMD melakukan publik service yakni seberapa banyak BUMD membuka lapangan pekerjaan bagi masyarakat

daerah; seberapa kuat BUMD melakukan perlindungan terhadap kehidupan usaha mikro, kecil dan menengah di daerah serta seberapa peka BUMD dalam menjalankan kebijakan pemerintah daerah di bidang ekonomi untuk kemaslahatan masyarakat daerah. Namun demikian, justru pada konteks ini lah BUMD sering dihadapkan pada dilemma bisnis dalam menjalankan usahanya. Di satu sisi BUMD dituntut menjadi pejuang profit service, di sisi yang lain BUMD dituntut menjadi perpanjangan tangan pemerintah daerah dalam menjalankan publik service-nya.

Dilema bisnis ini timbul lebih karena profit service dan public service keduanya tidak saling melengkapi, tetapi justru keduanya saling bertolak belakang. *Profit service* memiliki filosofi mekanisme pasar dan efisiensi, sebagai mana ungkapan bahwa "bisnis" merupakan aktivitas usaha perdagangan/ jasa dan industri yang dihubungkan dengan pertukaran barang/ jasa dan produksi (Abdurrachman, 1991:150), dengan menginvestasikan uang dari pemilik modal dalam risiko tertentu melalui usaha tertentu dengan motif untuk mendapatkan keuntungan tertentu pula (Friedman, Jack P., 1987:66). Selain itu, istilah bisnis menurut Boone dan Kurtz (2002) yakni merupakan aktivitas yang bertujuan untuk mencari laba. Sementara, public service memiliki filosofi BUMD harus berwatak sosial (non profit oriented) yakni pelayanan sosial merupakan tanggung jawab yang harus dilakukan oleh BUMD tanpa mempertimbangkan aspek efisiensi usaha. Hal ini sebagaimana amanat pasal 33 ayat 1-3 UUD 1945 sebagai berikut:

Pasal 33 Ayat 1 UUD 1945 menyatakan 'Perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan'. Sedangkan Pasal 33 Ayat 2 menyatakan 'Cabang-cabang produksi yang penting bagi negara dan yang

menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai oleh negara'. Sementara Pasal 33 Ayat 3 'Bumi dan air dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya dikuasai oleh negara dan dipergunakan untuk sebesar-besar kemakmuran rakyat'.

Atas dasar dilema bisnis inilah kelangsungan usaha BUMD saat ini sering merugi dan tidak jarang kerugian tersebut menjadi beban anggaran pemerintah daerah. Selain problem ekonomi tersebut (ketidak efisiennya bisnis BUMD), ternyata kelangsungan bisnis BUMD juga sering berhadapan dengan problem politik yakni tidak terpisahnya manajemen BUMD dengan Manajemen Pemerintah Daerah, sehingga tidak jarang pemilihan direksi BUMD yang dilakukan terciium aroma "kepentingan kelompok" (Kamaluddin,2001), sehingga tidak jarang juga orang yang diangkat untuk menduduki jabatan direksi dan komisaris BUMD merupakan birokrat "senior" yang sudah tidak memiliki posisi strategis lagi dalam pemerintahan (Santosa, 2011; 525). Karena itu, tidak ada kata yang salah apabila ada justifikasi bahwa dalam pemilihan direksi dan komisaris BUMD saat in sarat dengan kepentingan dan untuk menduduki jabatan komisaris serta direksi BUMD tidak dibutuhkan lagi kompetensi dan profesionalitas yang perlu dimiliki. Akibat kondisi ini, tentu yang menjadi korban adalah kinerja BUMD yang memburuk dan pada akhirnya BUMD hanya menjadi barang antik dan menjadi pajangan disetiap daerah. Kondisi ini, akhirnya terasa juga sampai di Kota Ternate, di mana pada awal Tahun 2014-2019 telah melakukan penyertaan Modal dan Mendapatkan Deviden.

Berdasarkan data BPKAD Kota Ternate tampak bahwa sampai tahun 2019 Kota Ternate telah melakukan Pernyataan Modal di PDAM sebesar Rp7.664.000.000; BPRS sebesar Rp8.750.000.000; BPD sebesar Rp500.000.000; PT

Citra Gamalama sebesar Rp1.500.000.000; PT Bahari Berkesan sebesar Rp4.850.000.000; PT. Alga Kastela sebesar Rp2.700.000.000; Apotik Bahari Berkesan Rp500.000.000; PT. Holding Company sebesar Rp8.800.000.000. Dengan demikian Total Penyertaan Modal Pemerintah Kota Ternate sampai Tahun 2019 sebesar Rp35.000.000.000. Dari Jumlah Penyertaan Modal tersebut sampai Tahun 2019 Pemerintah Kota Ternate mendapatkan Deviden sebesar Rp3.165.872.444 yang bersumber dari penyertaan Modal di BPRS. Sementara untuk pernyataan Modal di BUMD lainnya belum sama sekali mendapatkan deviden. Hal ini karena BUMD selain BPRS terus mengalami kerugian.

Atas kondisi ini pada Tahun 2019 BPK RI merekomendasikan kepada Pemerintah Kota Ternate untuk melakukan Evaluasi dan Kajian Strategis terkait kelayakan Penyertaan Modal, sehingga kedepan dalam melakukan pernyataan Modal Pemerintah Daerah memiliki preferensi yang memadai mengenai rencana bisnis BUMD. Dengan demikian, kelemahan pada Penyertaan Modal di masa lalu tidak Terulang Kembali. Berdasarkan argumentasi tersebut, maka hal yang menarik untuk dilakukan adalah bagaimana proposal usulan penambahan Modal BUMD layak untuk disetujui sebagai penyertaan modal pemerintah daerah Kota Ternate. Merujuk pada pandangan inilah peneliti tertarik untuk melakukan Kajian dan kajian secara mendalam terkait dengan kelayakan investasi (Pernyataan Modal Pemerintah Kota Ternate).

## **1.2 Fokus Kajian**

Berdasarkan uraian latar belakang Kajian di atas, maka fokus Kajian ini adalah bagaimana penilaian Kelayakan Penyertaan Modal Pemerintah Daerah Kota Ternate.

## **1.3 Tujuan Kajian**

Merujuk pada fokus Kajian tersebut, maka tujuan Kajian ini adalah Membuat Penilaian Kelayakan Pernyataan Modal Pemerintah Kota Ternate.

## **1.4 Manfaat Kajian**

Hasil kajian ini diharapkan dapat menjadi masukan atau rekomendasi bagi Pemerintah Kota Ternate dalam Melakukan Pernyataan Modal yang dapat memberikan kontribusi terhadap kesejahteraan masyarakat dan Pendapatan Asli Daerah.

Selain itu, kajian ini juga diharapkan dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan dan memberikan manfaat bagi peneliti - peneliti lain yang mengambil topik berkaitan penyertaan Modal Pemerintah daerah, pengelolaan BUMD, atau pun pihak lain yang tertarik dengan permasalahan yang diteliti dalam Kajian ini.

## **1.5 Keluaran Yang Diharapkan**

Keluaran yang diharapkan dari kegiatan ini adalah Naskah Akademis Formula Penilaian Kelayakan Penyertaan Modal Pemerintah Daerah Kota Ternate.

## 1.6 Pelaporan

Kegiatan Kajian ini disusun dengan sistematika pelaporan sebagai berikut:

### 1. Laporan Pendahuluan

Laporan pendahuluan ini memuat tentang Latar Belakang, Fokus Kajian, Tujuan Kajian, Manfaat Kajian, Kajian Pustaka, Metodologi Kajian. Laporan Pendahuluan diserahkan sebanyak 2 (dua) eksemplar kepada BAPELITBANGDA Kota Ternate pada minggu keempat bulan pertama setelah terbitnya SPMK.

### 2. Laporan Antara

Laporan antara ini memuat tentang Latar Belakang, Fokus Kajian, Tujuan Kajian, Manfaat Kajian, Kajian Pustaka, Metodologi Kajian, Hasil Kajian. Laporan antara diserahkan sebanyak 2 (dua) eksemplar kepada BAPELITBANGDA Kota Ternate minggu keempat bulan kedua setelah terbitnya SPMK.

### 3. Laporan Akhir

Laporan akhir merupakan hasil penyempurnaan dari laporan antara yang telah dilakukan pembahasan. Laporan Akhir beserta lampiran-lampirannya akan diserahkan sebanyak 2 (dua) eksemplar kepada BAPELITBANGDA Kota Ternate pada minggu keempat bulan ketiga setelah diterbitkannya SPMK.

## 1.7 Sumber Pembiayaan

Sumber pembiayaan kegiatan Kajian ini berasal dari APBD BAPELITBANGDA Kota Ternate Tahun 2023.

## 1.8 Anggaran

Untuk mendukung pelaksanaan kegiatan ini disediakan anggaran yang bersumber dari APBD BAPELITBANGDA Kota Ternate Tahun 2023. Tahapan dan besar nilai pembayaran masing-masing tahapan diatur dalam Kontrak Kerjasama pelaksanaan pekerjaan.

## BAB II KAJIAN PUSTAKA

Badan usaha milik negara yang dikelola oleh pemerintah daerah disebut badan usaha milik daerah (BUMD). Perusahaan daerah adalah perusahaan yang didirikan oleh pemerintah daerah yang modalnya sebagian besar atau seluruhnya adalah milik pemerintah daerah. Tujuan pendirian perusahaan daerah untuk turut serta pembangunan daerah, pengembangan dan pembangunan potensi ekonomi di daerah menuju masyarakat yang adil dan makmur. 1 Contoh perusahaan daerah antara lain: Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) dan Bank Pembangunan Daerah (BPD), Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) memiliki kedudukan sangat penting dan strategis dalam menunjang pelaksanaan otonomi.

Secara umum peranan BUMD pada kegiatan ekonomi dan pembangunan daerah dapat dilihat dari 3 aspek, yaitu: a. Meningkatkan Produksi; b. Perluasan Kesempatan Kerja, dan c. Meningkatkan Pendapatan Daerah Disisi lain, BUMD juga mempunyai fungsi dan peranan yang di bebaskan padanya, pokoknya adalah:2 a. Melaksanakan kebijakan pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan daerah; b. Pemupukan dana bagi pembiayaan pembangunan daerah; c. Mendorong peran serta masyarakat dalam bidang usaha; d. Menjadi perintis kegiatan dan usaha yang kurang diminati swasta. Pengelolaan BUMD perlu dioptimalkan agar benar- benar menjadi kekuatan ekonomi yang handal sehingga dapat berperan aktif, baik dalam menjalankan fungsi dan tugasnya maupun sebagai kekuatan perekonomian daerah. Laba dari BUMD diharapkan memberikan

kontribusi yang besar terhadap Pendapatan Asli Daerah. Otonomi daerah memberikan konsekuensi yang cukup besar bagi peran Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dalam menopang Pendapatan Asli Daerah (PAD). Sesungguhnya usaha dan kegiatan ekonomi daerah yang bersumber dari BUMD telah berjalan sejak lama sebelum undang-undang tentang otonomi daerah disahkan. Untuk mencapai sasaran tujuan BUMD sebagai salah satu sarana PAD, perlu adanya upaya optimalisasi BUMD yaitu dengan adanya peningkatan profesionalisasi baik dari segi manajemen, sumber daya manusia maupun sarana dan prasarana yang memadai sehingga memiliki kedudukan yang sejajar dengan kekuatan sektor perekonomian lainnya. Adapun Ciri-Ciri Badan Usaha Milik Daerah. Perusahaan daerah dan/atau Badan Usaha Milik Daerah mempunyai ciri yang berbeda dengan Badan Usaha Milik Negara, oleh karena itu ciri-ciri Badan Usaha milik Daerah bisa dilihat sebagai berikut:

- a. BUMD didirikan dan diawasi oleh pemerintah daerah;
- b. Pemerintah mempunyai kekuasaan absolut, karena sebagai pemegang hak kekayaan usahanya;
- c. Pemerintah daerah menguasai seluruh atau sebagian besar modal BUMD;
- d. BUMD pemimpinnya adalah seorang direksi yang bisa diangkat dan dicopot kepala daerah (bupati, walikota atau gubernur);
- e. Segala risiko terjadi pada BUMD ditanggung secara penuh oleh pihak pemerintah;

- f. Sebagai penyumbang kas atau sumber pendapatan daerah bahkan negara;
- g. Sebagai instrumen penting guna pengembangan ekonomi di daerah dan nasional
- h. Tidak semata-mata mencari keuntungan, karena laba harus dimanfaatkan untuk kesejahteraan rakyat. Jadi tujuan BUMD tidak untuk mengumpulkan keuntungan sebesar mungkin tapi dengan modal sekecil mungkin;
- i. Pemegang saham BUMD adalah pemerintah;
- j. BUMD bisa menghimpun dana atau keuangan dari berbagai pihak seperti lembaga perbankan dan non perbankan.

#### **A. Tujuan dan Manfaat Badan Usaha Milik Daerah**

Pemerintah daerah bertujuan mendirikan perusahaan daerah tidak lain adalah untuk mendapatkan pendapatan lain di luar pajak, selain itu didirikannya perusahaan daerah adalah agar dapat membantu pembangunan daerah serta bisa memajukan perekonomian baik skala daerah dan nasional, sehingga dapat memenuhi kebutuhan rakyat dan tercipta masyarakat yang makmur, adil dan sejahtera.

Pada era otonomi daerah, dimana daerah diberikan kesempatan yang selebar-lebarnya untuk mengembangkan dan mengatur rumah tangganya sendiri agar bisa menjadi daerah yang maju, untuk itulah daerah diperbolehkan untuk mencari sumber pendapatan lain di luar pajak, yakni dengan mengembangkan

potensi yang dimiliki daerah atau dengan mendirikan perusahaan daerah atau membentuk badan usaha milik daerah sebagai sumber pendapatan asli daerah (PAD). Pendirian ini merupakan upaya pemerintah daerah untuk menambah sumber pendapatan daerah dari hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan.

Ada beberapa hal yang mendasari pendirian suatu BUMD antara lain :

- a. Ekonomi, yaitu hal ini dilakukan untuk mengoptimalkan potensi ekonomi yang dimiliki oleh daerah, untuk mengembangkan potensi ekonomi yang dimiliki daerah, perlu diatur sebuah strategi agar dapat berkembang, kerjasama antara masyarakat dan pemerintah daerah serta pengelolaan manajemen yang bagus adalah kunci mengembangkan potensi ekonomi yang dimiliki daerah, selain itu pemerintah daerah harus memberikan pelayanan masyarakat (public services) dan mencari keuntungan (profit motive);
- b. Strategis, yaitu pemerintah daerah atau perusahaan daerah harus mampu dan mempunyai strategi untuk mengembangkan usahanya, salah satunya adalah bekerjasama pihak-pihak terkait mendirikan lembaga usaha yang melayani kepentingan publik, dimana pada tataran di masyarakat atau swasta belum ada hal tersebut, hal itu dikarenakan baik atas keterbatasan pengetahuan, modal dan resiko.
- c. Budget, yaitu pencarian pendapatan daerah diluar pajak, adalah sangat penting, dimana sumber-sumber lain diluar pajak haruslah dikembangkan oleh pemerintah daerah, baik dengan cara

mengembangkan potensiyang dimiliki daerah, atau dengan cara mendirikan perusahaan daerah, untuk membantu mengelola dan mengembangkan daerah, sehingga terwujud masyarakat yang adil dan makmur serta fungsi-fungsi pemerintahan di daerah dapat terlaksana.

#### **B. Modal dan Kekayaan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD)**

BUMD sebagai perusahaan milik daerah memiliki modal dan kekayaan, yaitu:

a. Modal Badan Usaha Milik Daerah terdiri untuk seluruhnya atau untuk sebagian kekayaan Pemerintah daerah yang dipisahkan; b. Modal Badan Usaha Milik Daerah yang untuk seluruhnya terdiri dari kekayaan satu Pemerintah daerah yang dipisahkan tidak terdiri dari saham-saham; c. Apabila modal Badan Usaha Milik Daerah tersebut terdiri atas kekayaan beberapa Pemerintah daerah, maka modal dasar BUMD tersebut terdiri atas saham-saham; d. Modal Badan Usaha Milik Daerah, terdiri dari saham-saham, baik saham yang dimiliki oleh pemerintah daerah atau pihak lain (swasta); e. Berdasarkan petunjuk menteri keuangan, semua alat untuk liquid disimpan oleh bank yang ditunjuk oleh kepala daerah.. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 1962 Pasal 8, menyatakan bahwa saham-saham yang dimiliki oleh Badan Usaha Milik Daerah yang digunakan sebagai modal, terdiri dari saham biasa dan saham prioritas, dimana saham biasa yang bermakna saham tersebut bisa dimiliki oleh pemerintah daerah dan pihak swasta, sedangkan saham prioritas adalah saham yang hanya bisa dimiliki oleh pemerintah daerah. 8 Sedangkan menurut Peraturan Pemerintah Republik

Indonesia Nomor 54 Tahun 2017 Tentang Badan Usaha Milik Daerah Pasal 19, menyebutkan sumber modal badan usaha milik daerah adalah terdiri dari9 Pernyataan modal daerah, pinjaman, hibah dan sumber modal lainnya, lebih lanjut hal tersebut bisa dilihat dari bunyi 19 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2017 Tentang Badan Usaha Milik Daerah.

### **2.1. Sejarah Perkembangan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD)**

Istilah BUMD terdapat di dalam Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah dicabut dengan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004, yang menyebutkan bahwa daerah dapat memiliki BUMD sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan pembentukannya diatur dengan Peraturan Daerah (UU No.22 tauhn 1999). Ketentuan tersebut belum memberikan definisi yang jelas tentang BUMD. Selanjutnya, dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah ditegaskan juga bahwa Pemerintah Daerah dapat memiliki BUMD yang pembentukan, penggabungan, pelepasan kepemilikan, dan/ atau pembubarannya ditetapkan dengan Peraturan Daerah yang berpedoman pada peraturan perundang-undangan. Kedua pengaturan di atas tidak memberikan definisi maupun batasan yang jelas tentang BUMD.

Sebenarnya Undang-undang Nomor 5 tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah telah memberikan definisi yang jelas tentang Perusahaan Daerah. Pasal 2 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1962 menyebutkan bahwa Perusahaan Daerah ialah semua perusahaan yang modalnya untuk seluruhnya atau untuk sebagian

merupakan kekayaan daerah yang dipisahkan, kecuali jika ditentukan lain dengan atau berdasarkan undang-undang. Berdasarkan ketentuan di atas, maka dapat diartikan juga bahwa BUMD merupakan perusahaan yang modalnya seluruh atau sebagian merupakan kekayaan daerah yang dipisahkan dan Perusahaan Daerah juga merupakan BUMD. Ketentuan di dalam Pasal 2 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1962 tersebut memberikan batasan tentang BUMD atau

Perusahaan Daerah, dinyatakan bahwa BUMD merupakan perusahaan yang modalnya berasal dari kekayaan Pemerintah Daerah yang dipisahkan. Kekayaan daerah yang dipisahkan dapat diartikan sebagai kekayaan daerah yang dilepaskan dari penguasaan umum yang semula

Pertanggung jawabannya melalui anggaran belanja daerah yang kemudian setelah dipisahkan menjadi modal BUMD akan dipertanggung jawabkan tersendiri.

Selain itu, Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara mengatur bahwa Perusahaan Daerah adalah badan usaha yang seluruhnya atau sebahagian modalnya dimiliki oleh Pemerintah Daerah. Selanjutnya sesuai dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 153 Tahun 2004 tentang Pedoman Pengelolaan Barang Daerah yang Dipisahkan, pada konsideran huruf "b" menyatakan bahwa Perusahaan Daerah atau BUMD merupakan badan usaha yang seluruh atau sebahagian modalnya berasal dari kekayaan daerah yang dipisahkan.

## **2.2. Tujuan pembentukan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD)**

Tujuan pendirian Perusahaan Daerah adalah untuk turut serta melaksanakan pembangunan daerah khususnya dan pembangunan ekonomi nasional umumnya

dalam rangka memenuhi kebutuhan rakyat menuju masyarakat yang adil dan makmur. Sesuai dengan konsep otonomi daerah yang memberikan kesempatan seluas luasnya kepada Pemerintah Daerah untuk mencari sumber-sumber penghasilan bagi peningkatan PAD sebagai salah satu modal pembangunan daerahnya, Pemerintah Daerah mendirikan BUMD yang berbasis pada sumber daya alam yang dimilikinya. Pendirian BUMD oleh Pemerintah Daerah merupakan salah satu cara untuk memenuhi PAD.

Pendirian ini merupakan upaya Pemerintah Daerah untuk menambah sumber pendapatan daerah dari hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan. Ada beberapa hal yang mendasari pendirian suatu BUMD antara lain : Alasan ekonomis, yaitu sebagai langkah mengoptimalkan potensi ekonomi di daerah dalam upaya menggali dan mengembangkan sumber daya daerah, memberikan pelayanan masyarakat (public services).

Dan mencari keuntungan (profit motive). Alasan strategis, yaitu mendirikan lembaga usaha yang melayani kepentingan publik, yang mana masyarakat atau pihak swasta lainnya tidak (belum) mampu melakukannya, baik karena investasi yang sangat besar, risiko usaha yang sangat besar, maupun eksternalitasnya sangat besar dan luas. Alasan budget, yaitu sebagai upaya dalam mencari sumber pendapatan lain di luar pajak, retribusi dan dana perimbangan dari Pemerintah Pusat untuk mendukung pelaksanaan fungsi-fungsi pemerintah di daerah.

**a. Modal dan Kekayaan BUMD**

Sebagai suatu perusahaan, BUMD juga memiliki modal dan kekayaan, yaitu:

1. Modal BUMD terdiri untuk seluruhnya atau untuk sebagian dari kekayaan Pemerintah Daerah yang dipisahkan.
2. Modal BUMD yang untuk seluruhnya terdiri dari kekayaan suatu Pemerintah Daerah yang dipisahkan tidak terdiri atas saham-saham.
3. Apabila modal BUMD terdiri atas kekayaan beberapa Pemerintah Daerah, maka modal dasar BUMD tersebut terdiri atas saham-saham.
4. Modal BUMD yang sebagian di miliki ole kekayaan Pemerintah Daerah yang dipisahkan dan kekayaan pihak lain yang bukan Pemerintahan Daerah maka modal BUMD tersebut terdiri atas saham-saham.
5. Semua alat liquid di simpan dalam bank yang ditunjuk ole Kepala Daerah yang bersangkutan berdasarkan petunjuk-petunjuk Menteri Keuangan.

Selanjutnya Pasal 8 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1962 menyatakan bahwa atas modal BUMD yang terdiri dari saham-saham, maka saham tersebut terdiri dari saham prioritas dan saham biasa. Saham priotitas adalah saham yang hanya dapat dimiliki ole Pemerintah Daerah, sedang untuk saham biasa dapat dimiliki oleh Pemerintah Daerah dan dan pihak swasta atau badan hukum lain yang menjadi pemegang saham dalam suatu BUMD.

**b. Rapat Pemegang Saham BUMD**

Sebagaimana perusahaan pada umumnya, BUMD yang berbentuk Perusahaan Daerah juga memiliki organ Rapat Pemegang Saham (RPS), namun Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah tidak memberikan rincian yang jelas tentang peran dan fungsi organ tersebut. Keberadaan organ ini bukanlah sebagai lembaga tertinggi di dalam suatu

perusahaan sebagaimana yang dianut dalam Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.

Pada BUMD yang berbadan hukum Perusahaan Daerah, fungsi RPS tidak selalu sebagai pengambil keputusan akhir. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah menegaskan bahwa keputusan RPS pada Perusahaan Daerah harus diambil dengan permufakatan seluruh pemegang saham yang ada. Jika permufakatan tidak tercapai dalam suatu hal yang menghendaki suatu keputusan, maka Kepala Daerah memiliki kewenangan untuk memutus masalah tersebut dengan tetap memperhatikan pendapat-pendapat yang berkembang dalam RPS.

### **c. Pengurus BUMD**

Pengurusan BUMD dilakukan oleh suatu Direksi. Jumlah anggota serta susunan Direksi diatur di dalam peraturan daerah yang merupakan peraturan pendiriannya. Pengangkatan anggota Direksi pada BUMD dilakukan oleh Kepala Daerah setelah mendengar pertimbangan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dari daerah yang mendirikan Perusahaan Daerah. Mengenai pengangkatan anggota Direksi terdapat dua mekanisme. Pertama, Kepala Daerah memiliki kewenangan untuk mengangkat dan memberhentikan anggota Direksi jika modal badan usaha tersebut seluruhnya berasal dari kekayaan daerah yang dipisahkan. Kedua, pengangkatan anggota Direksi BUMD dilakukan dari usulan pemegang saham prioritas, bagi badan usaha yang modalnya sebagian dari kekayaan daerah yang dipisahkan.

Dalam menjalankan perseroan, Direksi menentukan kebijaksanaan dalam memimpin perusahaan, dengan mengurus dan menguasai kekayaan perusahaan. Untuk pengaturan dan tata tertib serta cara menjalankan pekerjaan tersebut, Direksi secara otonom diberikan kewenangan untuk mengatur tata tertib dan cara menjalankan perusahaan dalam peraturan yang ditetapkan oleh Direksi sebagaimana diatur dalam Pasal 15 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah. Dalam pelaksanaannya, kewenangan yang dimiliki Direksi tersebut dapat dibatasi di dalam Peraturan Daerah tentang pendirian perusahaan milik daerah tersebut. Pembatasan ini bertujuan untuk menyesuaikan dengan sifat dan corak Perusahaan Daerah masing-masing. Maka sewajarnya batas kekuasaan tersebut di atas ditetapkan dalam peraturan pendirian perusahaan yang bersangkutan.

**d. Pengawas BUMD**

Untuk memastikan tugas manajemen perusahaan dijalankan oleh Direksi sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan, maka diadakan pengawasan. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah mengatur tentang pengawasan Perusahaan Daerah, bahwa Direksi dalam menjalankan pengurusan terhadap perusahaan berada di bawah pengawasan Kepala Daerah bagi Perusahaan Daerah yang seluruh sahamnya dimiliki oleh Pemerintah Daerah. Fungsi pengawasan dilaksanakan oleh Pemegang Saham atau Pemegang Saham Prioritas apabila saham-saham perusahaan tersebut dimiliki oleh lebih dari satu pemegang saham. Pengawasan juga dapat dilakukan oleh badan yang dibentuk atau ditunjuk dengan diberikan mandat untuk melakukan pengawasan oleh Kepala

Daerah atau Pemegang Saham. Biasanya tugas pengawasan terhadap suatu perusahaan yang besar dituniki satu badan, yang menjalankan pengawasan umum terhadap perusahaan. Sedang untuk sejumlah perusahaan-perusahaan yang kecil ditunjuk hanya satu badan untuk melakukan pengawasan.

**e. Kedudukan Pegawai BUMD**

Pada BUMD, yang dimaksud pegawai BUMD adalah seluruh karyawan perusahaan. Kedudukan hukum, gaji, pension serta penghasilan-penghasilan lain dari Direksi dan pegawai ditetapkan dengan Peraturan Daerah dengan memperhatikan ketentuan yang berlaku di daerah tersebut. Direksi mengangkat dan memberhentikan pegawai sesuai dengan peraturan pokok kepegawaian BUMD tersebut yang telah disetujui oleh Kepala Daerah atau Pemegang Saham.

**f. Pembubaran BUMD**

Sebagaimana pendirian BUMD yang berdasarkan penetapan Peraturan Daerah, demikian juga halnya dengan pembubaran BUMD dilakukan dengan Peraturan Daerah. Secara lengkapnya dijelaskan dalam Pasal 29 Undang- Undang Nomor 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah, sebagai berikut:

- 1) Pembubaran Perusahaan Daerah dan penunjukan likuidatornya ditetapkan dengan Peraturan Daerah dari daerah yang mendirikan Perusahaan Daerah dan yang berlaku setelah mendapat pengesahan instansi atasan.
- 2) Semua kekayaan Perusahaan Daerah setelah diadakan likuidasi dibagi menurut perimbangan nilai nominal saham-saham.
- 3) Pertanggung jawaban likuidasi oleh likuidator dilakukan kepada Pemerintah Daerah yang mendirikan Perusahaan Daerah dan yang

memberikan pembebasan tanggung-jawab tentang pekerjaan yang telah diselesaikannya.

- 4) Dalam hal likuidiasi, daerah termaksud pada ayat (1) bertanggung-jawab atas kerugian yang diderita oleh pihak ketiga apabila kerugian itu disebabkan oleh karena neraca dan dan perhitungan laba-rugi yang telah disahkan tidak menggambarkan keadaan perusahaan yang sebenarnya.

**g. Peran BUMD berdasarkan Peraturan Perundangan di Indonesia.**

Berbeda dengan BUMN yang telah diatur dengan undang-undang baru, yaitu Undang-undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN, Perusahaan Daerah masih diatur oleh Undang-undang Nomor 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan daerah. Berbagai ketentuan yang mengatur sudah sangat tidak sesuai dengan kondisi perkembangan saat ini. Berdasarkan pembahasan mengenai perkembangan dan pengaturan BUMD terlihat bahwa beberapa peraturan tersebut tidak sesuai lagi. Selain itu, merujuk pada hasil berbagai Kajian terhadap kinerja BUMD, telah dinyatakan bahwa Undang-undang Nomor 5 Tahun 1962 dinilai sudah tidak sesuai dengan kondisi perkembangan dan tuntutan ekonomi saat ini dan perlu direvisi.

Undang-undang Nomor 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah dibuat pada zaman Orde Lama, pada dasarnya sudah mengakomodasi beberapa hal yang mendasarkan tentang fungsi dan tugas Perusahaan Daerah, namun banyak pasal dalam undang-undang ini tidak lagi sesuai dengan perkembangan dan tuntutan ekonomi saat ini, khususnya tidak sesuai dengan keberadaan otonomi daerah. Karena itu undang-undang ini telah dicabut pada tahun 1996, tetapi belum ada

undang-undang yang baru sebagai penggantinya. Berdasarkan studi literatur Pengelolaan BUMD, beberapa hal yang menjadi perhatian untuk dimuat dalam undang-undang penggantinya, sebagai berikut:

1. Perlunya pengaturan mekanisme kepemilikan BUMD;
2. Perlunya pengaturan untuk mengurangi korupsi dan intervensi oleh pemerintah daerah;
3. Perlunya ketentuan sumber pemodal BUMD dan pengelolaan utang BUMD;
4. Perlunya ketentuan tentang sistem peningkatan kompetensi SDM BUMD;
5. Perlunya dukungan kerjasama dengan pihak ketiga;
6. Kejelasan pengaturan kewenangan pemerintah pusat dan pemerintah daerah sehingga tidak tumpang tindih;
7. BUMD beroperasi dengan dasar hukum yang jelas dan didukung oleh mekanisme penegaknya;
8. Perlunya prosedur operasi standar efisien;
9. Perlu kebijakan tentang peta jalan BUMD menuju privatisasi pelayanan publik;
10. Pengaturan tentang peran pemerintah daerah sebagai regulator dalam pelayanan publik untuk melindungi kepentingan publik;
11. Kerjasama antar daerah yang berbagi sumber daya agar pelayanan publik lebih efisien dan efektif.

## BAB III METODE KAJIAN

### 3.1. Lokasi Kajian dan Objek Kajian

Kajian ini dilaksanakan dalam wilayah Kota Ternate. Objek dalam Kajian ini adalah Kelayakan Penyertaan Modal Pemerintah Kota Ternate di BPRS.

### 3.2. Rancangan Kajian (Desain Kajian)

Sebagaimana dikemukakan Sekaran (2006: 152) desain Kajian merupakan serangkaian pilihan pengambilan keputusan rasional, yang meliputi tujuan Kajian, letaknya, jenis yang sesuai untuk Kajian, tingkat manipulasi dan kontro; penelitian, aspek temporal dan level analisis data. Selain itu keputusan yang harus dibuat yaitu jenis sampel yang digunakan, bagaimana data dikumpulkan, bagaimana variabel diukur, dan bagaimana variabel dianalisis untuk menguji hipotesis. Berkaitan dengan Kajian ini berikut penjelasan dari aspek tersebut:

1. Menentukan tujuan Kajian, tujuan dalam Kajian ini adalah penyelidikan, dalam hal ini penyelidikan dilakukan dengan tujuan yang telah diajukan yaitu merumuskan Naskah Akademis terkait dengan kelayakan Penyertaan Modal pemerintah Kota Ternate Kepada BPRS.
2. Berhubungan dengan periode waktu pengambilan data Kajian, karena data yang akan dikumpulkan adalah data sekunder yang bersumber dari hasil publikasi reguler instansi terkait, maka data dikumpulkan dalam satu kali pengambilan yang bersumber dari telaah kepustakaan dan wawancara

dalam bentuk *Focus Group Discussion (FGD)* kepada beberapa *stakeholders*.

Metode Kajian yang digunakan dalam Kajian ini adalah metode Kajian kualitatif/*Deskriptif Analisis* yang merupakan Kajian untuk menemukan fakta dengan interpretasi yang tepat serta untuk menggambarkan fenomena secara akurat, dengan tujuan interpretasi yang lebih dalam tentang hubungan-hubungan atau untuk menjawab pertanyaan yang berkaitan dengan subjek yang diteliti, Nazir (2004: 105). Untuk mencapai tujuan Kajian ini digunakan analisis kinerja BUMD dengan Metode:

**b. Rasio Likuiditas**

Rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk memenuhi kemampuan finansialnya dalam jangka pendek. Ada beberapa jenis rasio likuiditas antar lain:

1. **Current Ratio**, rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban finansial jangka pendek dengan menggunakan aktiva lancar. Rumus menghitung Current Ration:

$$\text{Current Ration} = \text{Aktiva Lancar} / \text{Hutang Lancar} \times 100\%$$

2. **Cash Ratio**, rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban finansial jangka pendek dengan menggunakan kas yang tersedia dan berikutan surat atau efek jangka pendek.

Rumus menghitung Cash Ratio:

$$\text{Cash Ratio} = \text{Kas} + \text{Efek} / \text{Hutang Lancar} \times 100\%$$

3. **Quick Ratio atau Acid Test Ratio**, rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban finansial jangka pendek dengan menggunakan aktiva lancar yang lebih likuid (liquid assets).

Rumus menghitung quick ratio:

$$\text{Quick Ratio} = \frac{\text{Kas} + \text{Efek} + \text{Piutang}}{\text{Ghutang Lancar}} \times 100\%$$

#### c. Rasio Profitabilitas Atau Rentabilitas

Rasio untuk mengukur seberapa besar kemampuan perusahaan memperoleh laba dalam hubungannya dengan nilai penjualan antar lain:

1. **Gross Profit Margin**, rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam mendapatkan laba kotor dari penjualan. Rumus menghitung

Gross Profit Margin:

$$\text{Gross Profit Margin} = \frac{\text{Penjualan netto} - \text{HPP}}{\text{Penjualan Netto}} \times 100\%$$

2. **Operating Income Ratio**, rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam mendapatkan laba operasi sebelum bunga dan pajak dari penjualan. Rumus menghitung Operating Income Ratio:

$$\text{Operating Income Ratio} = \frac{\text{Penjualan Netto} - \text{HPP} - \text{Biaya Administrasi \& Umum (EBIT)}}{\text{Penjualan Netto}} \times 100\%$$

3. **Net Profit Margin**, rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam mendapatkan laba bersih dari penjualan. Rumus menghitung

Net Profit Margin:

**$Net\ Profit\ Margin = \frac{Laba\ Bersih\ Setelah\ Pajak\ (EAT)}{Penjualan\ Netto} \times 100\%$**

4. **Earning Power of Total Investment**, rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam mengelola modal yang dimiliki yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan keuntungan bagi investor dan pemegang saham. Rumus menghitung Earning Power of Total Investment:

**$Earning\ Power\ of\ Total\ Investment = \frac{EBIT}{Jumlah\ Aktiva} \times 100\%$**

5. **Rate of Return Investment (ROI)** atau Net Earning Power Ration, rasio untuk mengukur kemampuan modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan pendapatan bersih. Rumus menghitung Rate of Return Investment (ROI):

**$Rate\ of\ Return\ Investment\ (ROI) = \frac{EAT}{jumlah\ aktiva} \times 100\%$**

6. **Return on Equity (ROE)**, rasio untuk mengukur kemampuan rasio untuk mengukur kemampuan equity untuk menghasilkan pendapatan bersih. Rumus menghitung Return on Equity (REO):

**$Return\ on\ Equity\ (REO) = \frac{EAT}{Jumlah\ Equity} \times 100\%$**

7. **Rate of Return on Net Worth atau Rade of return for the Owners**, rasio untuk mengukur kemampuan modal sendiri diinvestasikan dalam menghasilkan pendaptan bagi pemegang saham. Rumus menghitung Rate of Return on Net Worth:

**$Rate\ of\ Returnon\ Net\ Worth = \frac{EAT}{Jumlah\ Modal\ Sendiri} \times 100\%$**

**d. Rasio Solvabilitas Atau Leverage Ratio**

Rasio untuk mengukur seberapa besar kemampuan perusahaan memenuhi semua kewajiban finansial jangka panjang. Ada beberapa jenis rasio Solvabilitas antara lain:

1. Total Debt to Assets Ratio, rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menjamin hutang-hutangnya dengan sejumlahnya aktiva yang dimilikinya. Rumus menghitung Total Debt to Assets Ration:

$$\text{Total debt to Asset Ratio} = \text{Total Hutang} / \text{Total Aktiva} \times 100\%$$

2. Total Debt to Equity ratio, rasio untuk mengukur seberapa besar perusahaan dibiayai oleh pihak kreditur dibandingkan dengan equity. Rumus menghitung Total debt to Equity Ratio:

$$\text{Total Debt to Assets ratio} = \text{Total hutang} / \text{Modal Sendiri} \times 100\%$$

**e. Rasio Aktifitas Atau Activity Ratio**

Rasio untuk mengukur seberapa efektif perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya. Ada beberapa jenis rasio Solvabilitas antara lain:

1. Total Assets Turn Over, rasio untuk mengukur tingkat pertempuran total aktiva terhadap penjualan. Rumus menghitung Total Assets Turn Over Ratio:

$$\text{Total Assets Turn Over Ratio} = \text{Penjual} / \text{Total Aktiva} \times 100\%$$

2. Working Capital Turn Over, rasio untuk mengukur tingkat perputaran modal kerja bersih (Aktiva Lancar – Hutang Lancar) terhadap

penjualan selama suatu periode siklus kas dari perusahaan. Rumus menghitung Working Capital Turn Over Ratio:

$$\text{Working Capital Turn Over Ratio} = \text{Penjualan} / \text{Modal Kerja Bersih} \times 100\%$$

3. Fixed Assets Turn Over, rasio untuk mengukur perbandingan antara aktiva tetap yang dimiliki terhadap penjualan. Rasio ini berguna untuk mengevaluasi seberapa besar tingkat kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan aktiva tetap yang dimiliki secara efisien dalam rangka meningkatkan pendapatan. Rumus menghitung Fixed Assets Turn Over Ratio:

$$\text{Fixed Assets Turn Over Ratio} = \text{Penjualan} / \text{Aktiva Tetap} \times 100\%$$

4. Inventory Turn Over. Rasio untuk mengukur tingkat efisiensi pengelolaan perputaran persediaan yang dimiliki terhadap penjualan. Semakin tinggi rasio ini akan semakin baik dan menunjukkan pengelolaan persediaan yang efisien. Rumus menghitung Inventory Turn Over Ratio:

$$\text{Inventory Turn Over Ratio} = \text{Penjualan} / \text{Persediaan} \times 100\%$$

5. Average Collection Period Ratio, rasio untuk mengukur berapa lama waktu yang dibutuhkan oleh perusahaan dalam menerima seluruh tagihan dan konsumen. Rumus menghitung Average Collection Period Ratio:

$$\text{Average Collection Period Ratio} = \text{Piutang} \times 365 / \text{Penjualan} \times 100\%$$

6. **Receivable Turn Over**, rasio untuk mengukur tingkat perputaran piutang dengan membagi nilai penjualan kredit terhadap piutang rata-rata. Semakin tinggi rasio ini akan semakin baik dan menunjukkan modal kerja yang ditanamkan dalam piutang rendah. Rumus menghitung Receivable Turn Over Ratio:

$$\text{Receivable Turn Over Ratio} = \text{Penjualan} / \text{Piutang Rata-Rata} \times 100\%$$

Penyertaan modal pemerintah Kota Ternate dinilai layak untuk dilakukan digunakan juga Metode Payback Periode (PP), Net Present Value (NPV) dan Internal Rate Of Return (IRR).

## BAB IV HASIL KAJIAN

### 4.1. Gambaran Umum BUMD Kota ternate

Otonomi daerah merupakan suatu keadaan yang memungkinkan setiap daerah dapat mengktuakisasikan segala potensi terbaik yang dimilikinya secara optimal. Dalam UU No. 32 tahun 2004 pasal 1 ayat 5, pengertian otonomi daerah adalah hak, wewenang dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintah dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Selain itu, menurut Suparmoko (2002:61) mengartikan otonomi daerah adalah kewenangan daerah otonomi untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat. Menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat. Sesuai dengan penjelasan UU No. 32 tahun 2004, bahwa pemberian kewenangan etonomi daerah dan kabupaten/kota didasarkan kepada desentralisasi dalam wujud otonomi yang luas, nyata dan bertanggung jawab.

Dengan begitu, maka pelaksanaan otonomi daerah, membawa konsekuensi baru pada keuangan daerah, pendapatan daerah yang sebelumnya lebih banyak dikirim ke Pemerintah pusat, kini porsinya lebih banyak masuk ke kas daerah, akan tetapi bagi daerah yang sumber daya minim juga berdampak terhadap pendapatan yang selama ini biaya pembangunannya kedua undang-undang oleh pemerintah pusat. Dampak dari diberlakukannya kedua undang-undang tersebut diatas terhadap pengelolaan pemerintah daerah yaitu bahwa pemerintah daerah lebih

bersikap profesional dalam pengelolaan daerahnya. Sudah saatnya daerah dikelola seperti sebuah perusahaan yang harus mampu menghidupi kebutuhannya sendiri dan bertanggung jawab terhadap kesejahteraan masyarakatnya melalui pembangunan yang langsung maupun tidak langsung dapat dinikmati oleh masyarakat. Upaya-upaya untuk lebih meningkatkan pendapatan asli daerah (PAD) harus segera difikirkan sebagai salah satu sumber pendapatan daerah. Salah satu upaya yang sangat mungkin dilakukan oleh pemerintah daerah adalah membentuk Badan Usaha Milik daerah (BUMD), hal ini sebagaimana yang tercantum dalam pasal 4 peraturan pemerintah No. 54 tahun 2017 bahwa dalam upaya meningkatkan PAD pemerintah daerah dapat membentuk BUMD/Perusahaan Daerah.

Perusahaan Daerah, merupakan salah satu dari sumber pendapatan asli daerah sudah saatnya mulai difikirkan sebagai suatu bagian yang sangat penting dalam menyumbang pendapatan daerah. Perusahaan daerah inilah yang nantinya merupakan salah satu profit center bagi pemerintah daerah dan keberadaannya sebagai jantung bagi penggerak kegiatan di segala sektor yang dilakukan oleh pemerintah daerah. Untuk itu pengelolaan Perusahaan Daerah haruslah sangat profesional, dengan memisahkan pengelolaan pemerintah daerah dengan pengelolaan perusahaan daerah agar lebih profesional dan tidak dicampuri oleh kepentingan-kepentingan aparat pemerintah apalagi sebagai bagian dari kepentingan politik pihak-pihak tertentu. Dari konsepsi ini hal yang menarik untuk di kaji secara mendalam adalah bagaimana usaha pemerintah daerah dalam mengoptimalkan transformasi pengelolaan potensu daerah menjadi sumber

pendapatan asli daerah khususnya yang berasal dari keuntungan pengelolaan Perusahaan Daerah.

Kondisi ini tentu harus menjadi perhatian serius, karena citra Perusahaan daerah selama ini dipandang sebelah mata karena tidak mampu menyumbang PAD, dan cenderung keberadaan perusahaan daerah membebani keuangan Pemerintah Daerah. Namun demikian sebetulnya citra tersebut disebabkan karena kurangnya profesionalisme pengelolaan usaha serta banyaknya campur tangan politik dari pihak eksekutif yang penuh dengan kepentingan-kepentingan didalamnya. Oleh sebab itu untuk memperbaiki dan meningkatkan kontribusi perusahaan daerah terhadap PAD, maka perlu dilakukan yaitu 1) membentuk badan usaha berupa Perusahaan Daerah yang relevan dengan potensi daerah; 2) rekrutmen sumber daya manusia (SDM) yang kompeten dan profesional, hal ini karena selama ini kebanyakan manajemen perusahaan daerah dipegang oleh pensiunan pegawai pemerintah, pensiunan TNI, yang kemampuannya dalam mengelola perusahaan belum teruji; 3) memperbaiki lemahnya sistem informasi manajemen dan akuntansi yang kebanyakan terjadi pada perusahaan daerah, dimana sistem dan etos kerja perusahaan daerah biasanya mengikuti sistem yang ada di pemerintahan yang secara umum; 4) memperbaiki lemahnya pengendalian internal perusahaan daerah, akibat dari kelemahan sistem informasi manajemen dan akuntansi tersebut; dan 5) memperbaiki lemahnya permodalan akibat dari lemahnya kemampuan perusahaan daerah penyediaan modal.

Untuk memecahkan permasalahan dan meminimalkan kelemahan sistem pengelolaan perusahaan daerah tersebut diatas, maka pemerintah Kota Ternate

perlu dicarikan jalan pemecahannya. Salah satu pemecahan masalah tersebut melalui pembentukan holding company yang diharapkan akan mampu merubah pola manajemen dan sistemn operasional perusahaan daerah sehingga lebih profesional.

Holding company adalah korporasi yang memiliki saham perusahaan lain dalam jumlah yang cukup sehingga dapat mengendalikan perusahaan tersebut. Sumber pendapatan utama bagi holding company adalah pendapatan deviden dari saham-saham yang dimilikinya namun suatu holding company bisa saja mempunyai usaha sendiri disamping memiliki saham di beberapa perusahaan lainnya, atau biasa disebut dengan “ Operating Holding Company”. Sedangkan perusahaan-perusahaan yang manajemen dan operasionalnya dikendalikan oleh perusahaan induk disebut dengan sebagai perusahaan anak (subsidiary company).

Keuntungan yang dapat diperoleh dari adanya penggabungan perusahaan melalui Holding Company adalah sebagai berikut: 1) Dengan Holding Company, perusahaan daerah dapat diatur dengan sistem yang seragam dan pengendalian terpusat yang berada di kantor perusahaan induk; 2) kantor pusat bertanggung jawab terhadap pembinaan, penyediaan perangkat sistem, perangkat hukum, kajian dan pengembangan, penyediaan modal kerja dan SDM dll. Kepada perusahaan anak; 3) unit usaha dipimpin oleh Direktu anak perusahaan yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kegiatan operasional, proses produksi dan pemasaran dan kegiatan-kegiatan rutin yang hanya terkait dengan kegiatan dalam unit usaha yang dikelolanya; 4) sistem informasi manajemen dan keuangan

ditetapkan secara seragam dan tetap memperhatikan karakteristik usaha masing-masing perusahaan anak, hal tersebut menimbulkan adanya standar sistem pengendalian intern yang baik, komite audit intern dapat dibentuk di perusahaan induk; dan 5) sistem yang sama tersebut sekaligus dapat dipakai sebagai tolak ukur penilaian kinerja manajer perusahaan anak, sehingga dapat memacu adanya persaingan yang sehat diantara anak perusahaan, khususnya dalam pencapaian laba, dan sebagai dasar promosi jabatan.

Berdasarkan pada potensi keuangan dari pembentuk Holding Company tersebut, maka Pemerintah daerah Kota Ternate Berargumentasi bahwa pembentukan Holding Company pada perusahaan daerah dirasa sangat mendesak. Hal ini didasarkan pada pertimbangan yaitu a) perlunya diversifikasi untuk pertumbuhan; b) perluasan, penyempurnaan atau komplementasi ini produk; c) mendapatkan kemampuan riset dan pengembangan yang baik dan komprehensif; d) integrasi, sehingga mendapatkan penawaran yang cukup dari bahan baku atau suku cadang yang kritis; e) Memperbaiki kinerja manajemen dengan dibentuknya Manajemen Informasi system yang terpusat; f) Meningkatkan system control yang baik dan handal; g) Mencapai keuntungan perpajakan, hukum dll; g) Menaikkan nilai pasar saham; dan h) Memperbaiki citra dan reputasi perusahaan serta peningkatan pelayanan kepada pelanggan.

Merujuk pada kelebihan-kelebihan tersebut, akhirnya berdasarkan Peraturan Daerah (PERDA) No 1 Tahun 2013, Pemerintah Kota Ternate Membentuk *Holding Company* sebagai upaya Pemerintah Daerah Kota Ternate dalam meningkatkan PAD Kota Ternate. Berdasar pada pasal 2 ayat 1 PERDA ini bahwa PT

Ternate Bahari Berkesan sebagai perusahaan induk atau Holding Company yang menaungi anak perusahaan yaitu PT BPRS Bahari Berkesan, PT, Alga Kastela, Apotek Bahari Berkesan. Berikut Struktur Organisasi dan Unit Bisnis Holding Company PT. Ternate Bahari Berkesan.

#### 4.2. Realisasi Penyerataan Modal Pemerintah Kota Ternate

Pemerintah Daerah Kota Ternate sampai pada tahun 2018 tercatat telah merealisasikan Penyertaan Modal ke beberapa BUMD yang dimiliki Pemerintah Daerah Kota Ternate sebesar Rp. 57.222.776.699,92 yang terdistribusi pada PT Bank Maluku Malut sebesar Rp. 3.500.000.000; PDAM sebesar Rp. 28.688.751.822,95 dan PT. Bahari Berkesan (Holding Company) sebesar Rp. 25.034.024.876,95. Berikut disajikan dalam bentuk tabelisasi.

**Tabel 4.1**  
**Rincian Penyertaan Modal Pemerintah Kota Ternate**  
**Sampai tahun 2019**

No	URAIAN	2019
1.	PT. Bank Maluku Malut	Rp 3.500.000.000,00
2.	PDAM	Rp 28.688.751.822,95
3.	PT. TERNATE BAHARI BERKESAN	Rp 25.034.024.876,95
	<b>Jumlah</b>	<b>Rp 57.222.776.699,92</b>

Sumber: BPK RI, hasil audit tahun 2018 dan diadaptasi dengan data keuangan Pemda Kota Ternate

Berdasarkan data Pemerintah Kota Ternate dari Jumlah Rp 25.034.024.876,95 yang di Investasikan di PT. Bahari Berkesan (Holding Company) tersebut dengan rincian sebagai berikut :

<b>NAMA BUMD</b>	<b>PENYERTAAN MODAL Per 2019</b>
PDAM	-
BPRS	Rp 10.750.000.000
PD CITRA GAMALAMA	Rp 1.500.000.000
PT TERNATE BAHARI BERKESAN	Rp 10.450.000.000
PT ALGA KASTE LA	Rp 2.700.000.00
APOTIK BAHARI BERKESAN	Rp 500.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>RP 25.900.000.000</b>

### **4.3. Kondisi Kinerja Keuangan BUMD Kota Ternate**

Berdasarkan Kajian tim kajian yang dibentuk Pemda Kota Ternate dapat diungkapkan bahwa kondisi kinerja keuangan dari Perusahaan Daerah yang menjadi tempat investasi Pemerintah Daerah Kota Ternate saat ini Kinerja Keuangan dalam Keadaan Merugi Kecuali PT. BPRS Bahari Berkesan. Adapun rincian dari Kinerja Keuangan BUMD tersebut dapat dilihat pada table berikut.

#### **4.3.1. Kondisi Kinerja PT. BPRS Bahari Berkesan**

#### **4.3.2. Sejarah PT. BPRS Bahari Berkesan**

BPRS Bahari Berkesan didirikan dengan mengacu pada Undang-Undang (UU) No. 21/2008 tentang Perbankan Syariah. Selanjutnya berdasarkan pada UU No. 21 Tahun 2008 tersebut, Pemerintah daerah Kota Ternate pada tanggal 15 Juni 2011 menetapkan Peraturan Daerah Kota Ternate (PERDA) No. 27 Tahun 2011 tentang pendirian PT BPRS Bahari Berkesan dengan Akta Notaris Tatiek Nurdjanti, SH.

Dengan No. 48 tanggal 27 Desember 2011, yang selanjutnya mendapatkan pengesahan dari Menteri Hukum dan HAM RI AHU-02172.AH.01.01 pada tahun 2012. Sementara untuk Sahnya beroperasi PT BPRS Bahari Berkesan mendapat Izin Prinsip dan Izin Usaha dari Bank Indonesia masing-masing dengan surat No.13 / 2622. DPbs tanggal 20 Desember 2011 dan No. 14/17/KEp.GBI/Dpg/2012 tanggal 27 Maret 2012, dan akhirnya pada tanggal 19 April 2012 PT BPRS Bahari Berkesan resmi beroperasi setelah melakukan Ceremony penandatanganan Prasasto dan pengguntingan pota oleh Walikota Ternate saat itu Bapak Dr. H. Burhan Abdurahman, Sh., MM. didampingi Kepala Perwakilan Bank Indonesia Bapak Marlison Hakim, Forkopinda Kota Ternate dan Kepala-Kepala SKPD lingkup Pemerintah Kota Ternate, Anggota DPRD Kota Ternate, Tokoh Agama, Tokoh Masyarakat dan berbagai komponen masyarakat turut dalam peresmian tersebut.

PT. BPRS Bahari Berkesan didirikan oleh Pemerintah Kota Ternate dan menjadi Bank Syariah pertama milik Pemerintah Daerah di Provinsi Maluku Utara yang beroperasi sejak tahun 2012. Pendirian Bank Syariah PT. BPRS Bahari Berkesan yang diprakarsa oleh Bapak Bapak Dr. H. Burhan Abdurahman, Sh., MM. Walikota Ternate saat itu, Bersama Ir. Arifin Djafar, Wakil Walikota yang juga sebagai Ketua Tim Pendiri PT. BPRS Bahari Berkesan beserta para pejabat teras dilingkungan Pemerintah Daerah Kota Ternate, Bank Indonesia Perwakilan Maluku Utara, MES Provinsi Maluku Utara dan MUI Kota Ternate dengan modal dasar saat itu sebesar Rp 8M.

Awal Operasinya PT. BPRS Bahari Berkesan menempati salah satu bangunan Ruko milik Pemerintah Kota Ternate. Selanjutnya, seiring dengan

perkembangannya. PT. BPRS Bahari Berkesan menempati Gedung kantor sendiri sekarang ini yang beralamat di Jl. Sultan I.M. Djabir Sjah. Walaupun kepemilikan tanah masih berstatus hak guna pakai atau status tanahnya masih milik Pemerintah Kota Ternate.

**a. Tinjauan Aspek Manajemen PT. BPRS Bahari Berkesan**

Berdasarkan Akta Notaris Tatiek Nurdjanti, SH. Dengan No. 48 tanggal 27 Desember 2011, Bertalian dengan perubahan Anggaran Dasarnya terakhir telah diubah dengan Akta Pernyataan Keputusan Rapat PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bahari Berkesan No. 136 tanggal 27 Juli 2015 dibuat dihadapan Notaris Helmy, SH., M.Kn. tentang perubahan kepengurusan.

PT. BPRS Bahari Berkesan merupakan Aset Daerah yang diharapkan dapat memberi kontribusi PAD bagi Daerah. Diawali dengan mengelola modal disetor sebesar Rp. 2.010.000.000.- dan penyertaan modal tahun 2012 sebesar Rp. 1.000.000.000,- BPRS Bahari Berkesan menjalankan fungsi sebagai Bank yaitu sebagai mediasi dalam menghimpun dan menyalurkan dana dalam bentuk pembiayaan sesuai dengan amanat dari Perda Kota Ternate No, 27/2011. Suatu awal yang belum terlalu baik dalam operasional Bank Syariah PT. BPRS Bahari Berkesan karena beban operasional yang tinggi dibandingkan pendapatan yang saat itu masih rendah dan pada akhirnya di periode tahun buku 2012 PT. BPRS Bahari Berkesan mencatat rugi.

Hasil awal yang kurang baik membuat Management diajarkan pengurus (Direksi) diawal tahun evaluasi dibawah bimbingan Bank Indonesia Perwakilan Maluku Utara. Disaat yang sama salah satu Direksi yakni Direktur Utama

mengundurkan diri dari jabatannya dan terjadi kekosongan sehingga operasional PT. BPRS Bahari Berkesan hanya dikendalikan oleh Direktur sampai dengan akhir tahun 2013. Dengan kondisi yang ada saat itu, strategi yang dipakai oleh pihak Management dalam hal ini Direktur yang dijabat oleh Risdan Harly memberikan motivasi kepada seluruh pegawai yang berjumlah 5 pegawai organic, 7 pegawai kontrak dan 4 pegawai dasar dibantu oleh Komesaris Alwi Albaar, untuk focus, tetap dalam kebersamaan dan membangun team work yang solid serta upaya membangun mental pegawai dengan menanamkan rasa memiliki terhadap PT. BPRS Bahari Berkesan sehingga tumbuh rasa loyal dalam diri seluruh pegawai.

Disamping itu upaya Direksi/Direktur melakukan sosialisasi dan membangun jaringan pada semua komponen masyarakat untuk berbank di PT. BPRS Bahari Berkesan. Menyadari bahwa walaupun PT. BPRS Bahari Berkesan adalah milik Pemda Kota Ternate yang telah berkomitmen untuk mendukung pertumbuhan PT. BPRS Bahari Berkesan dengan berbagai kebijakan Walikota saat itu, namun sebagai tanggung jawab yang menjadi tugas dari Direksi/Direktur upaya lain terus dilakukan untuk dapat memperoleh kepercayaan masyarakat berinvestasi dan Bertransaksi di PT. BPRS Bahari Berkesan.

Perkembangan usahanya yang mengalami pasang surut, tidak mempengaruhi semangat kerja semua jajaran yang ada di PT. BPRS Bahari Berkesan dan ditahun itu juga (tahun 2013) pencatatan dalam pelaporan keuangan periode 31 Desember 2013 PT. BPRS Bahari Berkesan mencatat laba

sebesar Rp. 401 juta dan bisa menutupi kerugian ditahun 2012 dan mencatatat BEP, satu jawaban dari Allah SWT atas doa dan Kerja keras semua jajaran di PT. BPRS Bahari Berkesan selama tahun 2013.

Menjadi titikbangkit bagi perkembangan PT. BPRS Bahari Berkesan kedepan, hasil tahun 2013 memberikan dampak positif pada tahun 2014 dan 2015 dimana PT. BPRS Bahari Berkesan dapat mencatat laba masing-masing Rp. 279 Juta dan Rp. 909 Juta,- sekaligus memberikan kontribusi terhadap PAD secara langsung kepada Pemerintah Kota Ternate. Walaupun secara rill memberikan kontribusi terhadap Pemda Kota Ternate. Namun dengan hasil tersebut masih belum dirasakan puas oleh Pengurus dan Pegawai PT. BPRS Bahari Berkesan, komitmen untuk memberikan yang lebih baik terhadap Daerah menjadi motivasi kerja keras dalam operasional PT. BPRS Bahari Berkesan. Bukan hal yang mudah untuk mewujudkan keinginan tersebut berbagai kendala masih terus dihadapi baik dari dalam maupun dari mutu SDM, IT, dan pemahaman masyarakat yang belum terlalu memahami konsep perbankan Syariah sehingga perlu adanya sosialisasi secara terus menerus.

Keseluruhan hasil yang dicapai sangatlah ditentukan dari kerja keras dan kebersamaan yang dibangun dari dalam internal PT. BPRS Bahari Berkesan, juga tidak lepas dari dukungan Pemkot Ternate selaku pemegang saham pengendali dengan berbagai kebijakan dan rekomendasinya sehingga terbuka berbagai kesempatan baik dalam pengimpunan dana maupun penyaluran pembiayaan serta kepercayaan Lembaga lain seperti Lembaga Pengelola Dana

Bergulir (LPDB) dalam hal pinjaman dana bergulir dari Kementerian Koperasi dan UKM RI.

Kepercayaan yang tidak disia-siakan oleh pengurus untuk memanfaatkan fasilitas pembiayaan tersebut dan menjadi tambahan dana segar untuk penyaluran pembiayaan kepada UKM yang tersebar di Kota Ternate sesuai amanat dari Pemerintah Pusat melalui Kementerian Koperasi dan UKM. Fasilitas yang dinikmati sejak tahun 2014 itu dapat dikelola dengan baik sehingga pada bulan Februari 2018 dilunasi.

Komitmen yang ditunjukkan oleh Pemkot Ternate selaku Pemegang Saham pengendali cukup serius, tercermin dari beberapa pendekatan yang disampaikan oleh pengelola dalam hal penghimpunan dana ditanggapi secara serius oleh Walikota Ternate dan mengeluarkan beberapa kebijakan diantaranya adalah 1) Himbauan kepada PNS di jajaran Pemkot Ternate membuka rekening dan menabung di PT. BPRS Bahari Berkesan; 2) Pembayaran gaji PNS melalui Bank Syariah PT. BPRS Bahari Berkesan; 3) Pembayaran uang makan-minum dibayarkan melalui PT. BPRS Bahari Berkesan; 4) Pembayaran Dana Pembangunan Kelurahan yang disalurkan oleh Badan Pemberdayaan Masyarakat Kota Ternate, dibayarkan melalui PT. BPRS Bahari Berkesan; 5) Bantuan pembangunan rumah layak huni warga kota Ternate, oleh Dinas NakerSos dan Dinas Perkim Kota Ternate dibayarkan melalui PT. BPRS Bahari Berkesan; 6) Bantuan Korban bencana alam dan banjir bandang, pembayaran melalui PT. BPRS Bahari Berkesan; dan 7) Pencairan

termyn bagi rekanan Jasa Kontruksi pelaksana proyek penunjukan langsung melalui PT. BPRS Bahari Berkesan.

Sementara disisi lain PT. BPRS Bahari Berkesan menjalankan fungsi bank dalam hal penyaluran pembiayaan, baik kepada UKM maupun PNS yang membutuhkan pembiayaan konsumtif (Pendidikan anak, membangun rumah, Kesehatan, kepemilikan kendaraan, dll.) diharapkan konsistensi kerja sama antara Pemerintah Daerah dengan PT. BPRS Bahari Berkesan sebagaimana disebutkan diatas maka tidak menutup kemungkinan mendongkrak BPRS Bahari berkesan untuk memperoleh profit laba yang tinggi dan peningkatan asset dan dari pencapaian hasil yang baik dengan sendirinya apa yang diharapkan dari pemegang saham dan pengelola PT. BPRS Bahari Berkesan dalam memberikan kontribusi PAD langsung kepada Pemda Kota Ternate dapat terwujud dan dapat menunjang pembangunan Daerah dimasa yang akan datang.

#### **4.3.3. Tinjauan Aspek potensi PT. BPRS Bahari Berkesan**

Keberadaan PT. BPRS Bahari Berkesan memiliki prospek yang cukup menjanjikan dikarenakan selain merupakan Bank milik PEMDA juga memiliki produk-produk yang disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat terutama masyarakat menengah kebawah. PT. BPRS Bahari Berkesan yang beroperasi dengan prinsip syariah sangat cocok dengan struktur masyarakat Kota Ternate khususnya Maluku Utara umumnya yang mayoritas muslim, namun demikian konsep perbankan syariah yang dibangun adalah konsep syariah yang universal,

sehingga tidak terbatas kepada nasabah yang beragama islam saja, namun terbuka untuk semua agama yang terpenting adalah transaksi yang dijalankan, sumber dana dan usaha yang dibiayai tidak bertentangan dengan prinsip syariah islam.

Kegiatan usaha Bank PT. BPRS Bahari Berkesan saat ini adalah melayani masyarakat sebagaimana fungsinya sebagai Bank Pembiayaan Rakyat Syariah yaitu penghimpunan dana, penyaluran dana dalam bentuk pembiayaan, penanganan pembiayaan bermasalah serta melayani jasa lainnya yang dimungkinkan berdasarkan prinsip syariah. Berbagai produk yang dikeluarkan dikemas sederhana sehingga diharapkan dapat familiar dengan kebutuhan masyarakat, khususnya masyarakat Kota Ternate, dengan demikian keberadaan BPRS Bahari Berkesan dengan kegiatan usahanya dapat diterima masyarakat dan memberikan manfaat bagi masyarakat itu sendiri. Salah satu kegiatan usaha BPRS Bahari Berkesan yang menjadi ukiran sejarah Operasional Bank Pembiayaan Rakyat Syariah yang pertama dan satu-satunya saat ini di Indonesia adalah dipercayakan BPRS Bahari Berkesan sebagai pengelola Penerimaan dan Pengeluaran Kas Daerah Kota Ternate, yang artinya bahwa Rekening Kas Umum Daerah yang selama ini dijalankan oleh Bank Umum dapat dijalankan oleh BPRS Bahari Berkesan sesuai dengan surat Menteri keuangan nomor S0447/MK.05/2016 tanggal 01 Juni 2016.

Efektifitas dukungan pemerintah Daerah Kota Ternate yang juga merupakan pemegang saham pengendali atas PT. BPRS Bahari Berkesan mulai terealisasi dengan diserahkannya 10 (sepuluh) Bendahara Pengeluaran Satuan Kerja Perangkat Daerah yang menerima pembayaran gaji Non Tunai melalui BPRS Bahari Berkesan. Dan secara bertahap menyusul bendahara SKPD yang lain. Dengan

dikelolanya Rekening Penerimaan dan Pengeluaran Daerah Kota Ternate maka seluruh transaksi keuangan dalam bentuk penerimaan dan peneluaran Daerah dikelola oleh Bank Syariah PT. BPRS Bahari Berkesan, dalam kegiatan usahanya juga telah melayani pembayaran Gaji Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Daerah Kota Ternate dan rekanan. Untuk lebih meningkatkan pelayanan dalam menunjang kegiatan usaha dalam hal ini operasional PT. BPRS Bahari Berkesan terhadap nasabah tabungan, pengelola terus melakukan terobosan salah satunya adalah dengan mengadakan pelayanan ATM sekaligus memenuhi tuntutan dari masyarakat pengguna jasa perbankan khususnya untuk mendukung produk Tabungan Berkah BPRS Bahari Berkesan, dan sekaligus mengapresiasi kebijakan Pemerintah Daerah Kota Ternate yang mencanangkan pembayaran gaji Pegawai Negeri Sipil (PNS) Pemda Kota Ternate melalui rekening tabungan di BPRS Bahari Berkesan. Garapan dengan tambahan kegiatan Usaha Baru berupa layanan menggunakan ATM maka BPRS Bahari Berkesan bisa memperoleh tambahan pendapatan dari sisi Fee Based Income (FBI).

Potensi ATM BPRS Bahari Berkesan cukup besar mengingat pangsa pasar yang jelas adalah Potensi Pegawai Negeri Sipil yang diarahkan pembayaran gajinya melalui rekening oleh Pemkot Ternate kurang lebih sebanyak 6000 orang, sesuai komitmen. Beberapa hal yang menjadi pertimbangan untuk penyediaan layanan ATM adalah 1) Jumlah nasabah yang semakin bertambah dari waktu ke waktu dimana saat ini tercatat sebanyak 16.089 nasabah penabung diluar dari jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) Pemkot Ternate yang gajinya akan dibayarkan melalui rekening sebanyak 6000 orang; 2) Tuntutan kebutuhan nasabah penabung akan

layanan perbankan dalam bentuk ATM dan kartu Debet; 3) Mendukung pencapaian penghimpunan dana Pihak Ketiga (DPK) BPRS Bahari Berkesan baik dari sisi tabungan dan Deposito maupun penempatan dana Pemkot Ternate; 4) Tambahan pendapatan dari administrasi penggunaan ATM berupa Fee Based Income; dan 5) Diharapkan dengan tambahan layanan kegiatan usaha dengan pelayanan ATM dapat memberikan nilai tambah kepada brand image BPRS Bahari Berkesan yang mungkin baru pertama kali di Indonesia yang mendapat rekomendasi Otoritas Jasa Keuangan no. S-568/KO.063/0-2016 tanggal, 28 Desember 2016

BPRS Bahari Berkesan yang hadir ditengah-tengah persaingan bisnis perbankan optimis dengan persaingan tersebut, salah satu yang menjadi prospek dalam menjawab persaingan adalah dipercayakannya BPRS Bahari Berkesan sebagai pengelola Penerimaan dan Pengeluaran Kas Daerah Kota Ternate, sesuai dengan surat Menteri Keuangan no. S-447/MK.05/2016 tanggal 01 Juni 2016. Dilihat dari segmen pasar dan Analisa persaingan usaha BPRS Bahari Berkesan masih memiliki peluang besar dalam perluasan segmen pasar di Kota Ternate dan sekitarnya dengan rencana pembukaan jaringan kantor cabang di Kabupaten/Kota yang terdekat seperti Kabupaten Halmahera Barat dan Tidore Kepulauan.

#### **4.3.4. Tinjauan Aspek Keuangan PT. BPRS Bahari Berkesan**

Sejalan dengan perkembangan Bisnis PT. BPRS Bahari Berkesan, saat ini PT. BPRS Bahari Berkesan merupakan satu-satunya BUMD Kota Ternate yang

mencatatkan sejak tahun 2013 mencatatkan Kinerja Keuangan secara positif.

Berikut gambaran terkait dengan kinerja keuangan PT. BPRS Bahari Berkesan.

Kemudian berdasarkan Laporan Keuangan PT. BPRS Bahari Berkesan jumlah Kepemilikan Pemerintah Daerah Kota Ternate mencapai 98,58% atau apabila dirupiahkan sebesar Rp. 18.450.000.000. dari jumlah penyertaan modal tersebut sampai tahun 2020 Pemkot Ternate telah menerima Deviden sebesar Rp. 4.461.250.493,00. Selanjutnya berdasarkan easio likuiditas, Profitabilitas dan Solfabilitas diperoleh Angka :

**Rasio Likuditas PT. BPRS Bahari Berkesan**

Current Ratio = Aktiva Lancar x 100%	104.465.794.063	49.142.900.981	212,58%
Cash Ratio = Kas + Efek/ Hutang Lancar x 100%	1.056.902.950	49.142.900.981	2,15%
Quick Ratio=Kas+Efek+Piutang /Hutang Lancar x 100%	37.472.443.335	49.142.900.981	76,25%

Hasil Olahan Data 2023

**Rasio Profitabilitas Atau Rentabilitas PT. BPRS Bahari Berkesan**

Gross Profit Margin	2.647.546.356	7.392.147.676	35.82%
Operating Income Ratio	2.647.546.356	4.744.601.411	55.80%
Net Profit Margin	2.577.238.909	7.392.147.676	34.86%
Earning Power Of Total Investment	2.647.546.356	105.777.688.810	2.50%
Ratio of Return Net Worth	2.577.238.909	105.777.688.810	2.44%
Riten On Equity	2.577.238.909	21.382.624.961	12.05%
Rate of Return On Net Worth	2.577.238.909	18.450.000.000	13.97%

Hasil Olahan Data 2023

**Rasio Solvabilitas Atau Leverage Ratio PT. BPRS Bahari Berkesan**

Total Debt To Assets	49.142.900.981	105.777.688.810	46.46%
Total Debt To Assets	49.142.900.981	18.450.000.000	266.36%

Data Olahan 2023

Berdasarkan pada tinjauan Manajemen, Potensi maupun Kinerja Keuangan PT BPRS Bahari Berkesan terdapat masalah krusial yang penting untuk diselesaikan yaitu permodalan PT. BPRS Bahari Berkesan untuk melakukan ekspansi usaha. Untuk itu kiranya paper ini merekomendasikan agar target capaian Kinerja Keuangan PT. BPRS Bahari Berkesan di Masa yang akan datang dan kontribusinya terhadap PAD Pemerintah Kota Ternate optimal, maka sangat penting pemerintah Daerah Kota Ternate untuk menambah Penyertaan Modal di PT. BPRS Bahari Berkesan hingga Rp 20 M.

**4.3.5. Kondisi Kinerja PT. Ternate Bahari Berkesan (Holding Company) Sejarah PT.**

**Ternate Bahari Berkesan (Holding Company)**

PT. Ternate Bahari Berkesan sebagai Holding Company dibentuk berdasarkan Peraturan Daeran (PERDA) No 1 Tahun 2013. Tujuan Pemerintah Kota Ternate Membentuk Holding Company ini merupakan upaya meningkatkan PAD Kota Ternate. Berdasar pada pasal 2 ayat 1 PERDA ini bahwa PT Ternate Bahari Berkesan sebagai Perusahaan Induk atau Holding Company yang menaungi anak Perusahaan yaitu PT BPRS Bahari Berkesan, PT. Alga Kastela, Apotek Bahari Berkesan. Berikut Struktur Organisasi dan Unit Bisnis Holding Company PT. Ternate Bahari Berkesan.

Secara teoritis, holding company merupakan korporasi yang memiliki saham perusahaan lain dalam jumlah yang cukup sehingga dapat mengendalikan perusahaan tersebut. Sumber pendapatan utama bagi holding company adalah pendapatan deviden dari saham-saham yang dimilikinyan namun suatu holding company bisa saja mempunyai usaha sendiri disamping memiliki saham di beberapa perusahaan lainnya, atau biasa disebut dengan "Operating Holding Company. Sedangkan perusahaan-perusahaan yang manajemen dan operasionalnya dikendalikan oleh perusahaan induk disebut dengan sebagai perusahaan anak (subsidiary company).

#### **4.3.6. Tinjauan Aspek Potensi Usaha PT. Ternate Bahari Berkesan (Holding Company)**

Saat ini PT. Ternate Bahari Berkesan (Holding Company) memiliki unit bisnis 1) perdagangan, supplier; 2) Konstruksi, Developer, 3) Jasa, Promosi, Iklan dan IT; 4) Agroindustri, Perikanan; 5) Transportasi, Distribusi; 6) Biro Travel, Outsourcing; 7) Percetakan, Persewaan; 8) Kesehatan, Farmasi; dan 9) Jasa Keuangan & Investasi. Penetapan unit bisnis ini didasarkan pada argumentasi bahwa unit bisnis tersebut merupakan potensi bisnis yang paling menguntungkan di Kota Ternate saat ini. Hal ini karena Secara umum sektor perdagangan, industri kecil, pertanian dan jasa- jasa di Kota Ternate memberi kontribusi yang besar dalam perekonomian, termasuk yang berskala mikro dan kecil. Sektor - sektor ekonomi unggulan di Pulau Ternate membentuk struktur perekonomian daerah Kota Ternate, yaitu sektor perdagangan, hotel dan restoran diikuti oleh sektor jasa

pengangkutan dan komunikasi serta sektor- sektor jasa. Nilai ketiga sektor tersebut terhadap pembentukan PDRB melebihi 50% dari total pembentukan PDRB Kota Ternate. Sektor pertanian dan perikanan hanya merupakan unggulan ke 3 terhadap kontribusi PDRB Kota Ternate. Melihat potensi yang cukup besar terutama di sub sektor perikanan yang memiliki potensi perikanan tangkap yang besar yang berada dilautan disekitar pulau-pulau kecil Kota Ternate.

Laju pertumbuhan ekonomi Kota Ternate dari tahun ke tahun mengalami kenaikan. Kenaikan ini didukung oleh seluruh sektor yang tumbuh secara positif. Sektor yang mengalami kenaikan terbesar dalam laju pertumbuhan PDRB kota Ternate tahun 2012 adalah sektor pengangkutan dan keuangan, persewaan & Jasa perusahaan. Ranking skor terbobot tingkat kepentingan sektor ekonomi untuk Kota Ternate adalah Sektor Perkebunan, Peternakan, Angkutan, Perikanan dan Peternakan. Bank Indonesia sejak lama telah mengembangkan Kajian Baseline Economic Survey (BLS), yang bertujuan mengidentifikasi berbagai peluang investasi di daerah yang bermuara pada pemberian informasi potensi ekonomi suatu daerah. Kajian BLS difokuskan terhadap Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) yang merupakan pelaku ekonomi mayoritas di daerah, Adapun KPJU (komoditi/produk/jenis usaha) unggulan di Kota Ternate yang disusun berdasarkan ranking adalah: perkebunan pala, peternakan sapi, angkutan sepeda motor dan mobil, perikanan tongkol, dan peternakan kambing.

Dari sisi geografis wilayah pulau-pulau kecil di Ternate sangat strategis karena merupakan daerah migrasi/ruaya berbagai jenis ikan pelagis besar (tuna dan cakalang) yang merupakan komoditas andalan perikanan. Karena itu potensi

dibidang perikanan dan kelautan diwilayah ini cukup besar. Potensi lestari ikan di perairan Ternate terdiri dari ikan pelagis besar seperti tuna cakalang, tongkol, cucut, tenggiri, dan ikan pelagis kecil seperti ikan layang dan tembang. Ikan demersal seperti kakap merah, skuda, kakap sejati, ekor kuning serta berbagai jenis ikan kerapu. Tingkat pemanfaatan potensi perikanan baru mencapai 29,80 % dari potensi lestarinya. Potensi lain yang dimiliki oleh Pulau Ternate yaitu sebagian pulau-pulaunya dapat dijadikan sebagai tempat untuk kegiatan marikultur, diantaranya hatchery, budidaya rumput laut, keramba (pembenihan dan pembesaran). Selama ini masyarakat cenderung lebih banyak pada kegiatan penangkapan, baik ikan pelagis, ikan demersal, sehingga cukup sulit merubah kepada perilaku pembudidayaan. Dipesisir pantai kota Ternate banyak terdapat bibit bandeng nener dan benur yang dapat digunakan sebagai bibit alami budidaya tambak. Luas perairan potensial untuk budidaya laut mencapai 30 ha. Pulau Ternate dilihat dari aspek pemasaran sangat strategis karena merupakan pusat pasar dan ekspor dari propinsi Maluku Utara yang telah memiliki sarana dan prasarana pendukung antara lain: pelabuhan Ahmad Yani, Pelabuhan Perikanan Nusantara Bastiong, dan pusat pendaratan ikan Dufa-Dufa. Dibukanya Bandara Baabulah juga menunjang aksesibilitas komoditas perikanan maupun produk lain dari sentra produksi ke pasaran interinsuler maupun ekspor. Jumlah nelayan di kota Ternate terdiri dari nelayan tetap sebesar 91% dan nelayan sambilan sebesar 9%. Kegiatan nelayan di Kota Ternate ada dua jenis yaitu kegiatan perikanan rakyat dan kegiatan perikanan industri. Kegiatan perikanan rakyat lebih mendominasi

kegiatan perikanan di Kota Ternate, karena teknologi yang digunakan masih sangat sederhana.

Sektor UMKM sangat potensial untuk dijadikan target market BPRS apalagi bila didukung oleh Pemerintah Kota Ternate untuk: 1) Melaksanakan program pengembangan produk-produk UMKM pada umumnya, khususnya KPJU unggulan Kota Ternate; 2) Merencanakan dan mengembangkan sarana dan prasarana pendukung (fasilitas pembiayaan, sistem informasi, jaringan transportasi), untuk mendorong peningkatan produksi dan pemasaran produk UMKM pada umumnya, khususnya KPJU unggulan. kemudahan perizinan dan penyediaan lahan yang produktif; 3) Mengembangkan skim pembiayaan berskala mikro bagi petani/nelayan, pengusaha, bekerjasama dengan perbankan; 4) Memperluas pemanfaatan jaringan informasi, riset dan teknologi yang difokuskan untuk mendukung peningkatan produktifitas dan daya saing kawasan dan KPJU unggulan; 5) Mengembangkan dan memperkuat kelembagaan usaha UMKM khususnya yang mengembangkan KPJU unggulan daerah; dan 6) Membangun dan memperkuat pola kemitraan dan koordinasi antara Pemda, Asosiasi, Perbankan, Koperasi dan peternak dalam hal peningkatan kuantitas dan kualitas produksi dan jaringan pemasaran. Menyediakan fasilitas kredit untuk pengembangan usaha dengan persyaratan kredit yang dapat dipenuhi oleh pengusaha UMKM, khususnya yang mengembangkan KPJU unggulan.

#### 4.3.7. Tinjauan Aspek Manajemen PT. Ternate Bahari Berkesan (Holding Company)

Keberadaan PT. Ternate Bahari Berkesan (Holding Company) merupakan peluang yang sangat besar bagi potensi tumbuhnya BUMD di Kota Ternate dan sesungguhnya apabila peluang tersebut dikelola dengan professional keberadaan holding company memberi keuntungan yaitu: 1) Dengan Holding Company, perusahaan daerah dapat diatur dengan sistem yang seragam dan pengendalian terpusat yang berada di kantor perusahaan induk; 2) Kantor pusat bertanggung jawab terhadap pembinaan, penyediaan perangkat sistem, perangkat hukum, Kajian dan pengembangan, penyediaan modal kerja dan SDM dll. kepada perusahaan anak; 3) Unit usaha dipimpin oleh Direktur anak perusahaan yang bertanggung terhadap pelaksanaan kegiatan operasional, proses produksi dan pemasaran dan kegiatan-kegiatan rutin yang hanya terkait dengan kegiatan dalam unit usaha yang dikelolanya; 4) Sistem Informasi manajemen dan keuangan ditetapkan secara seragam dan tetap memperhatikan karakteristik usaha masing-masing perusahaan anak, hal tersebut menimbulkan adanya standar sistem pengendalian intern yang baik, komite audit intern dapat dibentuk di perusahaan Induk; dan 5) Sistem yang sama tersebut sekaligus dapat dipakai sebagai tolak ukur penilaian kinerja manajer perusahaan anak, sehingga dapat memacu adanya persaingan yang sehat diantara anak perusahaan, khususnya dalam pencapaian laba, dan sebagai dasar promosi jabatan.

Selain itu pembentukan holding company dapat digunakan untuk penyempurnaan atau komplementasi lini produk; meningkatkan kemampuan

riset, pengembangan usaha yang baik dan komprehensif: memudahkan integrasi, sehingga mendapatkan penawaran yang cukup dari bahan baku atau suku cadang yang kritis; memperbaiki kinerja manajemen dengan dibentuknya Manajemen Informasi system yang terpusat; meningkatkan sistem kontrol yang baik dan handal; mencapai keuntungan perpajakan, hukum dll; menaikkan nilai pasar saham; dan memperbaiki citra dan reputasi perusahaan serta peningkatan pelayanan kepada pelanggan. Namun begitu, sangat disayangkan potensi besar tersebut tidak digunakan oleh Manajemen holding secara profesional. Dampak nyata dari kurang profesionalnya manajemen ini tergambar dari rendahnya tata Kelola bisnis holding yang terungkap dari tanggapan dewan komisaris dan Direksi pada saat RUPS tahun 2019 sebagai berikut: Tanggapan Komisaris :

- Titik permasalahan terletak pada RKAP, bagaimana RKAP dibuat, harusnya awal tahun anggaran 2019 sebelum anggaran dijalankan Direksi harus mengkomunikasikan kepada Dewan Komisaris dan mendapat masukan Dewan Komisaris;
- Kebanyakan anggaran direalisasikan pada aset non produktif;
- Sebenarnya semua unit usaha menguntungkan tetapi manajemen kas tidak begal an dengan baik sehingga pada bulan Agustus 2019 kas mengalami kritis;
- Unit BBM perlu dievaluasi, masih terdapat stock 2 unit tangki yang belum jelas hasil penjualannya;
- Perjanjian pinjaman ke BPRS tidak terkonfirmasi ke Dewan Komisaris;

- RKAP dijalankan harus berdasarkan strategi dan kebijakan perusahaan serta harus dikendalikan;
- SDM yang ditugaskan di unit sembako masih belum in kualitas, pencatatan penjualan tunai dan kredit tidak teratur (bagian pembukuan tidak Terdapat piutang tahun sebelumnya yang belum tertagih tidak ada Sembako masih banyak piutang;
- Beberapa unit usaha yang tidak produktif harus diusulkan ke ditutup termasuk sub penyalur BBM di Dufa-Dufa.

**Tanggapan Direksi :**

- Dari sekian unit usaha (7 unit) tahun 2018 telah kami analisa dan yang masih bisa dipertahankan adalah unit usaha BBM, unit usaha speedboat dan unit usaha penggilingan daging dan sisanya akan kami evaluasi untuk ditutup.
- Unit BBM sebenarnya memberikan dampak positif, hanya terbentur pada SDM yang tidak amanah, terdapat piutang BBM yang belum tertagih.
- Unit usaha Apotik menjadi kendala karena pengelola mengambil kebijakan sendiri tanpa berkoordinasi dengan Direksi, terdapat utang obat yang dikonfirmasi ke Holding Company secara lisan cukup besar dan hingga saat ini ketiadaan laporan keuangan yang dibuat oleh Pengelola menjadi hambatan tersendiri, kami berinisiatif untuk mengambil buku buku bantu yang dibuat Pengelola untuk kami upayakan membuat laporan keuangannya (sementara dalam proses).

Merujuk pada tanggapan Komisaris dan Direksi tersebut menunjukkan bahwa selama ini tata Kelola bisnis Holding tidak dilakukan secara professional, sehingga akibatnya sampai tahun 2019 PT. Ternate Bahari Berkesan selaku Holding beserta Anak Perusahaan Apotik Bahari Berkesan dan PT Alga Kastela selama 3-4 tahun berturut-turut mengalami kerugian.

#### **4.3.8. Tinjauan Aspek Kinerja Keuangan PT. Ternate Bahari Berkesan (Holding Company)**

Kinerja Keunagan PT. Ternate Bahari Berkesan (Holding Company) Apotik Bahari Berkesan dan PT Alga Kastela pada tahun 2016 sampai dengan tahun 2019 berada pada kondisi yang tidak baik. Hal ini karena dalam kurun waktu 3 sampai empat tahun BUMD ini tidak pernah mendapatkan Profit dalam menjalankan Usahanya. Untuk melihat secara dekat kondisi kinerja keuangan tiga BUMD ini dapat dilihat pada penjelasan berikut:

Berdasarkan data laporan keuangan Non Audit terlihat bahwa kinerja keuangan PT. Ternate Bahari Berkesan (Holding Company), Apotik Bahari Berkesan dan PT Alga Kastela pada tahun 2016-2019 mengalami kerugian. PT. Ternate Bahari Berkesan (Holding Company) pada tahun 2016 mengalami Kerugian Sebesar Rp 733.612.836; tahun 2017 rugi sebesar Rp 256.438.184; tahun 2018 merugi sebesar Rp 1.591.854.472 dan pada tahun 2019 PT. Ternate Bahari Berkesan (Holding Company) mengalami Kerugian Sebesar Rp 1.883.988.935. sementara untuk PT Alga Kastela pada tahun 2016 merugi sebesar 1.929.440.630; pada tahun 2017 rugi sebesar Rp 1.616.570.733; pada tahun 2018 merugi sebesar Rp 1.754.963.075; untuk tahun 2019 PT. Alga Kastela tidak membuat laporan keuangan. Selanjutnya

untuk Apotik Bahari Berkesan pada tahun 2016 rugi sebesar Rp 126.773.389; tahun 2017 merugi sebesar Rp 118.207.023; pada tahun 2018 rugi sebesar Rp. 114.068.968; dan pada tahun 2019 Apotik bahari berkesan tidak Menyusun laporan keuangan perusahaan. Dengan demikian, Total kerugian yang dialami tiga Perusaan daerah tersebut sebesar Rp 10.125.918.245. (Sumber: Laporan Keuangan Non Auditan dari PT. Ternate Bahari Berkesan (Holding Company), Apotik Bahari Berkesan dan PT Alga Kastela tahun 2016-2019)

Sementara itu berdasarkan analisis rasio keuangan baik likuiditas, profitabilitas maupun solvabilitas PT. Ternate Bahari Berkesan (Holding Company), Apotik Bahari Berkesan dan PT Alga Kastela menunjukkan angka rasio yang negatif. Hal ini berarti mengindikasikan bahwa berinvestasi di tiga perusahaan daerah tersebut memiliki potensi yang merugi dan tidak layak dilakukan. Berikut hasil analisis rasio keuangan tersebut.

#### **4.4. Hasil Analisis Rasio Keuangan PT. Ternate Bahari Berkesan (Holding Company) Berdasarkan Laporan Keuangan Tahun 2019**

##### **a. Rasio Likuiditas PT. Ternate Bahari Berkesan (Holding Compeny) Berdasarkan Laporan Keuangan Tahun 2019**

Current Ratio = Aktiva Lancar / Hutang Lancar x 100%	Rp. 53.057.907	388.167.860	-13.67%
Cash Ratio = Kas + Efek/ Hutang Lancar x 100%	Rp. 3.723.941	388.167.860	0.96%
Quick Ratio=Kas+Efek+Piutang /Hutang Lancar x 100%	Rp.167.857.907	388.167.860	-43.24%

**b. Rasio Profitabilitas Atau Rentabilitas PT. Ternate Hahari  
Berkesan (Holding Company) Berdasarkan Laporan Keuangan  
Tahun 2019**

Gross Profit Margin = Penjualan Netto – HPP/ Penjualan Netto x 100%	Rp. 137.762.267	Rp.3.210.262.885	4.29%
Operating Income Ratio= Penjualan Netto-HPP-Biaya Administrasi & Umum (EBIT)/ Penjualan Netto x 100%	-Rp.1.879.504.459	Rp.3.210.262.885	-58.55%
Net Profit Margin=Laba Bersih Setelah Pajak (EAT)/ Penjualan Netto x 100%	-Rp.1.883.988.935	Rp.3.210.262.885	-59.89%
Earning Power Of Total Investment = EBIT/ Jumlah Aktiva x 100%	-Rp.1.879.504.459	Rp.5.423.355.825	-34.66%
Rate of Return Investment (ROI) = EAT/ Jumlah Aktiva x x 100%	-Rp.1.883.988.935	Rp.5.423.355.825	-34.74%
Return On Equity (ROE) = EAT/ Jumlah Equity x 100%	-Rp.1.883.988.935	Rp.5.035.187.965	-37.42%
Rate of Return On Net Worth= EAT/ Jumlah Modal Sendiri x 100%	-Rp.1.883.988.935	Rp.10.450.000.000	-18.03%

**c. Rasio Solvabilitas Atau Leverage Rasio PT. Ternate Hahari  
Berkesan (Holding Company) Berdasarkan Laporan Keuangan  
Tahun 2019**

Total Debt To Assets Ratio= Total Hutang/ Total Aktiva x 100%	Rp. 388.167.860	Rp. 5.423.355.825	7.16%
Total Debt To Assets Ratio= Total Hutang/ Modal Sendiri x 100%	Rp. 388.167.860	Rp.10.450.000.000	3.71%

**d. Hasil Analisis Rasio Keuangan Apotik Bahari Berkesan  
Berdasarkan Laporan Keuangan Tahun 2017**

**RASIO LIKUIDITAS APOTIK BAHARI BERKESAN BERDASARKAN  
LAPORAN KEUANGAN**

Current Ratio = Aktiva Lancar / Hutang Lancar x 100%	Rp. 97.194.754	Rp 17.104781	568.23%
Cash Ratio = Kas + Efek/ Hutang Lancar x 100%	Rp.11.157.691	Rp.17.104781	65.23%
QuickRatio = Kas + Efek + Piutang /HutangLancarx100%	Rp.11.157.691	Rp.17.104781	65.23%

**RASIO PROFITABILITAS ATAU RENTABILITAS APOTIK BAHARI  
BERKESAN BERDASARKAN LAPORAN KEUANGAN TAHUN 2017**

Gross Profit Margin = Penjualan Netto – HPP/ Penjualan Netto x 100%	Rp. 81.631.140	Rp.272.103.800	30%
Operating Income Ratio= Penjualan Netto-HPP-Biaya Administrasi & Umum (EBIT)/ Penjualan Netto x 100%	-Rp.118.287.119	Rp.272.103.800	-43.47%
Net Profit Margin=Laba Bersih Setelah Pajak (EAT)/ Penjualan Netto x 100%	-Rp118.207.023	Rp.272.103.800	-43.44%
Earning Power Of Total Investment = EBIT/ Jumlah Aktiva x 100%	-Rp118.287.119	Rp.555.124.369	-21.31%
Rate of Return Investment (ROI) = EAT/ Jumlah Aktiva x x 100%	-Rp118.207.023	Rp.555.124.369	-21.29%

Return On Equity (ROE) = EAT/ Jumlah Equity x 100%	-Rp118.207.023	Rp.555.124.369	-21.29%
Rate of Return On Net Worth= EAT/ Jumlah Modal Sendiri x 100%	-Rp118.207.023	Rp.500.000.000	-23.64%

**RASIO SOLVABILITAS ATAU LEVERAGE RATIO APOTIK BAHARI  
BERKESAN BERDASARKAN LAPORAN KEUANGAN TAHUN 2017**

Total Debt To Assets Ratio= Total Hutang/ Total Aktiva x 100%	Rp. 17.104.781	Rp. 555.124.369	3.08%
Total Debt To Assets Ratio= Total Hutang/ Modal Sendiri x 100%	Rp. 17.104.781	Rp.500.000.000	3.42%

**e. Hasil Analisis Rasio Keuangan PT. Alga Kastela Berdasarkan  
Laporan Keuangan Tahun 2017**

**RASIO LIKUIDITAS PT. ALGA KASTELE BERDASARKAN  
LAPORAN KEUANGAN TAHUN 2017**

Current Ratio = Aktiva Lancar / Hutang Lancar x 100%	Rp.887.075.551	Rp -	0.00%
Cash Ratio = Kas + Efek/ Hutang Lancar x 100%	Rp.367.774.601	Rp -	0.00%
QuickRatio = Kas + Efek + Piutang /HutangLancarx100%	Rp.367.774.601	Rp -	0.00%

**RASIO PROFITABILITAS ATAU RENTABILITAS PT.ALGA KASTELA  
BERDASARKAN LAPORAN KEUANGAN TAHUN 2017**

Gross Profit Margin = Penjualan Netto – HPP/ Penjualan Netto x 100%	Rp. 298.975.121	Rp.2.860.828.250	-10.45%
Operating Income Ratio= Penjualan Netto-HPP-Biaya Administrasi & Umum (EBIT)/ Penjualan Netto x 100%	-Rp.1.616.570.733	Rp.2.860.828.250	-56.51%
Net Profit Margin=Laba Bersih Setelah Pajak (EAT)/ Penjualan Netto x 100%	-Rp.1.616.570.733	Rp.2.860.828.250	-56.51%
Earning Power Of Total Investment = EBIT/ Jumlah Aktiva x 100%	-Rp.1.616.570.733	Rp.1.713.988.637	-94.32%
Rate of Return Investment (ROI) = EAT/ Jumlah Aktiva x x 100%	-Rp.1.616.570.733	Rp.1.713.988.637	-94.32%
Return On Equity (ROE) = EAT/ Jumlah Equity x 100%	-Rp.1.616.570.733	Rp.1.713.988.637	-94.32%
Rate of Return On Net Worth= EAT/ Jumlah Modal Sendiri x 100%	-Rp.1.616.570.733	Rp.2.700.000.000	-59.87%

**RASIO SOLVABILITAS ATAU LEVERAGE RATIO PT.ALGA  
KASTELA BERDASARKAN LAPORAN KEUANGAN TAHUN 2017**

Total Debt To Assets Ratio= Total Hutang/ Total Aktiva x 100%	Rp. -	Rp. 1.713.988.637	0.00%
Total Debt To Assets Ratio= Total Hutang/ Modal Sendiri x 100%	Rp. -	Rp.2.700.000.000	0.00%

Selanjutnya terkait dengan penyertaan modal Pemerintah Kota Ternate pada PDAM, BPD dan PD. Citra Gamalama, sampai kajian ini dilakukan, tim kajian tidak mendapat data keuangan maupun data-data yang lain yang dibutuhkan dari ke tiga perusahaan tersebut. Karena itu, tim tidak dapat melakukan kajian kelayakan investasi atau kelayakan penyertaan modal terhadap PDAM, BPD dan PD Citra Gamalama. Namun demikian merujuk pada data yang diperoleh dari Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Ternate menunjukkan bahwa sampai kajian ini dilakukan terlihat hanya PT. BPRS Bahari Berkesan yang telah berkontribusi terhadap PAD Kota Ternate. Sementara PT. Ternate Berkesan, PT. Alga Kastela, Apotik Bahari Berkesan, PDAM, BPD dan PD. Citra Gamalama sampai kajian ini dilakukan belum berkontribusi terhadap PAD Kota Ternate.

### **5.1. SIMPULAN**

Penyertaan Modal Pemerintahan Kota Ternate sampai tahun 2019 berjumlah Rp.59.288.751.822,00 yang terdistribusi pada PT. Ternate Berkesan sebesar Rp.10.450.000.000,00; PT. BPRS Bahari Berkesan sebesar Rp.18.450.000.000,00; PT. Alga Kastela sebesar Rp.3.900.000.000,00; Apotik Bahari Berkesan sebesar Rp.500.000.000,00; PDAM sebesar Rp.28.688.751.822,00; BPD sebesar Rp.3.500.000.000,00; dan PD. Citra Gamalama sebesar Rp.1.500.000.000,00; Dari penyerataan modal tersebut hanya PT. BPRS Bahari berkesan yang telah berkontribusi terhadap PAD kota Ternate sampai tahun 2020 sebesar Rp.4.461.250.493,00. Sementara itu perusahaan Daerah yang lain belum memberikan kontribusi pada PAD kota Ternate.

Selanjutnya kajian ini menemukan bahwa sampai tahun 2019 hanya PT. BPRS Bahari Berkesan yang melakukan Audit keuangan tahunan. Sementara perusahaan Daerah yang menjadi empat penyertaan Modal Pemerintah Kota Ternate selain PT.BPRS Bahari Berkesan belum pernah melakukan Audit laporan keuangan terutama PT. Ternate Berkesan, PT. Agya Kastela, Apotik Bahari Berkesan, PDAM, PD Citra Gamalama. Selain temuan tersebut kajian ini juga menemukan bahwa sampai dengan tahun 2019 berdasarkan analisis Rasio Likuiditas, Profitabilitas dan Solvabilitas menunjukan bahwa hanya PT. BPRS Bahari Berkesan yang menunjukan kinerja keuangan positif. Sementara perusahaan daerah lainnya selalu negatif. Namun demikian, dari kajian potensi bisnis seluruh perusahaan daerah tersebut

masing-masing memiliki potensi bisnis yang sangat besar untuk dikembangkan di masa datang.

## 5.2. REKOMENDASI

Berdasarkan hasil kajian ini Tim merekomendasikan pada Pemerintah Daerah Kota Ternate untuk selanjutnya menjadi landasan terkait dengan pengambilan keputusan strategis di masa yang akan datang berkenaan dengan keputusan penyertaan modal daerah. Adapun rekomendasi dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Melakukan Divestasi kepemilikan saham di perusahaan Daerah yang tidak berkontribusi terhadap PAD dan yang terus merugi;
2. Memailitkan Perusahaan Daerah yang tidak beroperasi;
3. Menambah penyertaan modal di PT. BPRS Bahari Berkesan;
4. Pemerintah Daerah Kota Ternate dapat mempertahankan dan mengembangkan Potensi Bisnis Perusahaan Daerah yang merugi dengan terlebih dahulu melakukan Audit Keuangan Perusahaan dan Merombak Total Manajemen Perusahaan yang akan dikembangkan potensinya.

**REFERENSI :**

- Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 153 Tahun 2004 tentang Pedoman Pengelolaan Barang Daerah.
- Kotler, Philip & Kevin Lane Keller (2011). *Marketing Management*, 14<sup>th</sup> Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Mahirun, M., & Sakhowi, A. (2018). STUDI KELAYAKAN PENYERTAAN MODAL KABUPATEN PEKALONGAN KEPADA PIHAK KETIGA. *Pena Jurnal Ilmu Pengetahuan*  
Dan <http://jurnal.unikal.ac.id/index.php/pena/article/view/833>
- Peraturan Menteri Dalam Negeri 1 Tahun 1984 tentang Tata Cara Pembinaan dan Pengawasan Perusahaan Daerah;
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 3 Tahun 1998 tentang Bentuk Hukum BUMD.
- Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah;
- Peraturan Menteri Dalam Negeri 1 Tahun 1984 tentang Tata Cara Pembinaan dan Pengawasan Perusahaan Daerah.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 3 Tahun 1990 tentang Pengelolaan Barang Milik Perusahaan Daerah.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 52 Tahun 2012 Tentang Pedoman Pengelolaan Investasi Pemerintah Daerah
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2017 Tentang Badan Usaha Milik Daerah
- Purwadi (2002). *Penelitian tentang Strategi Pengembangan BUMD Non Perbankan dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah*. Surabaya: Balitbang Daerah Provinsi Jawa Timur
- Rustian Kamaluddin, *Peran dan Pemberdayaan BUMD Dalam Rangka Peningkatan Perekonomian Daerah*.
- Setiawan dkk (2008). *Model Pelayanan Publik yang Berkeadilan : Studi Empirik pada PDAM Kota Surakarta: laporan Penelitian*. Surakarta Institute Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Soleh, Chabib dan Rocmansjah, Heru (2010). *Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah*. Jakarta: Fokusmedia
- Undang-Undang Nomor 6 Tahun 1969 tentang Pernyataan Tidak Berlakunya Beberapa Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang;
- Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;

Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara;  
Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah;  
Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah;  
Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah;  
Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah.