



## Menata Ulang Arah Investasi BUMD

**Dian Kurniasari**

Peneliti Independen dan Praktisi

dian.kurniasari02@gmail.com

### Abstract

*The role of local government-owned enterprises (BUMD) is increasingly vital in regional economic development, requiring thorough investment planning and strategic decision-making. This community engagement article reports on an audience activity involving the Regional Secretariat of Tuban Regency and academic practitioners, held in Semarang. The session aimed to discuss and provide insights into investment planning, performance evaluation, and governance of BUMDs. Utilizing a participatory approach, this activity facilitated knowledge sharing, identification of investment challenges, and strategy formulation for more accountable and productive BUMD governance. The results show a strong demand for academic support in public sector investment policies and the need for strengthened regulatory frameworks and human resource capacity. This engagement model is recommended as a replicable practice for regional governments seeking strategic guidance on BUMD development.*

**Keywords:** *local government, BUMD, regional investment, participatory engagement, public financial governance*

### PENDAHULUAN

Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) merupakan entitas penting dalam mendukung pembangunan ekonomi lokal serta meningkatkan pendapatan asli daerah (PAD). Melalui BUMD, pemerintah daerah diharapkan mampu menyelenggarakan layanan publik, mengelola kekayaan daerah secara produktif, dan menciptakan nilai tambah ekonomi di wilayahnya. Namun, dalam praktiknya, tidak semua BUMD mampu menunjukkan kinerja yang optimal. Banyak di antaranya justru menjadi beban keuangan daerah karena lemahnya tata kelola, ketidakjelasan model bisnis, serta minimnya pengawasan internal dan eksternal (Halim & Abdullah, 2016).

Permasalahan umum yang sering dihadapi BUMD antara lain adalah tidak adanya studi kelayakan yang komprehensif sebelum pendirian, kurangnya kompetensi sumber daya manusia dalam pengelolaan bisnis, serta minimnya inovasi dalam menjawab kebutuhan masyarakat. Akibatnya, beberapa BUMD gagal berkembang dan tidak mampu bersaing di pasar. Hal ini menunjukkan bahwa intervensi perbaikan tata kelola investasi BUMD sangat mendesak,



terutama melalui mekanisme perencanaan dan pengambilan keputusan yang berbasis data dan analisis strategis (Kuncoro, 2013).

Landasan regulasi bagi pendirian dan pengelolaan BUMD telah diatur secara tegas dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, serta Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang BUMD. Regulasi ini mengharuskan pemerintah daerah untuk melakukan kajian mendalam sebelum membentuk BUMD, serta menetapkan prinsip-prinsip tata kelola yang baik (*good governance*) dalam pelaksanaannya. Meskipun demikian, implementasi regulasi tersebut masih menghadapi berbagai tantangan di tingkat daerah, terutama terkait kapasitas teknis aparatur dan pemahaman terhadap prinsip efisiensi dan efektivitas investasi publik (Mardiasmo, 2018).

Untuk menjawab tantangan tersebut, kolaborasi antara pemerintah daerah dan perguruan tinggi menjadi penting sebagai strategi dalam memperkuat pengambilan keputusan yang berbasis bukti (*evidence-based policy*). Akademisi dapat memberikan kontribusi dalam bentuk kajian ilmiah, pendampingan teknis, maupun telaah kebijakan publik yang dapat digunakan sebagai dasar dalam menyusun strategi investasi BUMD yang rasional dan berkelanjutan. Kolaborasi ini juga sejalan dengan semangat *tridharma perguruan tinggi*, khususnya dalam bidang pengabdian kepada masyarakat.

FEB Universitas Diponegoro sebagai institusi akademik telah memiliki pengalaman dalam mendampingi pemerintah daerah dalam penguatan kelembagaan, perumusan kebijakan fiskal, dan penyusunan studi kelayakan investasi publik. Kegiatan audiensi yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Tuban, dalam hal ini oleh Bidang Perbendaharaan Sekretariat Daerah (Setda), menjadi wujud konkret sinergi antara pemerintah daerah dan akademisi dalam mendiskusikan langkah strategis penguatan BUMD di Tuban. Kegiatan ini difasilitasi oleh Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro dan dilaksanakan di Semarang.

Audiensi tersebut tidak hanya berfungsi sebagai forum konsultatif, tetapi juga sebagai ruang strategis untuk membangun pemahaman bersama mengenai tantangan dan peluang investasi daerah. Dalam audiensi tersebut, dibahas berbagai aspek penting seperti urgensi penyusunan kajian kelayakan usaha sebelum pendirian BUMD, mekanisme monitoring dan evaluasi kinerja BUMD, serta pentingnya keterlibatan pemangku kepentingan dalam proses perencanaan dan pengawasan. Diskusi berlangsung secara interaktif, disertai pertukaran pandangan antara pihak pemerintah daerah dan tim akademisi.

Dalam konteks kebijakan fiskal daerah, optimalisasi kinerja BUMD memiliki implikasi langsung terhadap peningkatan PAD. Oleh karena itu, audiensi ini juga dimaksudkan untuk memberikan masukan dalam rangka penyusunan kebijakan fiskal jangka menengah, serta strategi peningkatan kualitas belanja daerah melalui instrumen investasi yang tepat sasaran. Pemerintah Kabupaten Tuban menunjukkan komitmennya dalam membenahi portofolio BUMD yang dimiliki agar lebih sejalan dengan visi pembangunan daerah dan kebutuhan masyarakat.

Kegiatan ini menjadi contoh praktik baik (*best practice*) kolaborasi yang bisa direplikasi oleh daerah lain dalam memperkuat kelembagaan BUMD. Melalui



pendekatan berbasis dialog dan berbagi pengetahuan, kegiatan ini memperlihatkan pentingnya membangun kapasitas kelembagaan secara kolektif, tidak hanya oleh eksekutif daerah tetapi juga oleh aktor-aktor eksternal seperti akademisi dan mitra pembangunan. Hasil dari diskusi ini diharapkan dapat memperkuat argumentasi dan arah kebijakan investasi daerah yang lebih tepat guna dan tepat kelola.

Artikel ini disusun sebagai bentuk dokumentasi ilmiah dari proses audiensi, sekaligus sebagai bentuk pengabdian kepada masyarakat yang bertujuan memberikan kontribusi terhadap perbaikan tata kelola investasi publik di tingkat daerah. Dengan memadukan pendekatan praktis dan teoritis, artikel ini mengangkat pentingnya proses dialogis dalam penyusunan strategi investasi BUMD yang inklusif dan adaptif terhadap perubahan lingkungan strategis.

Lebih jauh, artikel ini juga menjadi kontribusi terhadap literatur yang membahas peran akademisi dalam mendukung pembangunan daerah. Pendekatan kolaboratif yang ditunjukkan dalam kegiatan ini membuktikan bahwa sinergi antara pemerintah daerah dan institusi pendidikan tinggi dapat melahirkan inovasi kebijakan dan praktik manajemen publik yang lebih akuntabel dan berorientasi pada hasil (*result-oriented governance*).

## METODE PELAKSANAAN

Kegiatan ini dilaksanakan pada tanggal 10-11 Agustus 2023 di Semarang. Peserta yang hadir adalah perwakilan dari Bidang Perbendaharaan Sekretariat Daerah Kabupaten Tuban, terdiri dari pejabat fungsional perencana keuangan, bendahara umum daerah, dan staf teknis.

Metodologi pelaksanaan kegiatan ini menggunakan pendekatan partisipatif dengan tahapan sebagai berikut:

1. Diskusi Pra-Audiensi  
Tim akademisi melakukan pemetaan awal isu-isu strategis BUMD berdasarkan dokumen publik, laporan keuangan daerah, dan data BPS Tuban.
2. Pelaksanaan Audiensi  
Kegiatan berlangsung dalam format forum diskusi terbuka dengan pemaparan singkat dari kedua pihak. Topik yang dibahas meliputi:
  - a. Penentuan kelayakan investasi BUMD
  - b. Model evaluasi kinerja BUMD
  - c. Peran pengawasan internal dan eksternal
  - d. Inovasi pembiayaan daerah
3. Tindak Lanjut dan Dokumentasi  
Kegiatan ini ditutup dengan penyusunan notulen dan rencana aksi (action plan) untuk Tahun Anggaran 2024, sebagai acuan pelaksanaan pengembangan kapasitas lanjutan.

Metode dokumentasi menggunakan catatan lapangan, rekaman diskusi, dan hasil evaluasi peserta secara kualitatif.



Gambar 1. Kegiatan Diskusi pada tanggal 10 Agustus 2023

## HASIL DAN PEMBAHASAN

1. **Kebutuhan Kajian Kelayakan Investasi BUMD**  
Diskusi mengungkapkan bahwa Pemkab Tuban memerlukan pedoman yang lebih terstruktur dalam menentukan kelayakan investasi BUMD. Saat ini, sebagian besar penilaian kelayakan belum berbasis data yang komprehensif dan belum menggunakan metode valuasi seperti Net Present Value (NPV) atau Internal Rate of Return (IRR) secara konsisten (Mardiasmo, 2018). Tim akademisi menyarankan pengembangan model analisis investasi berbasis risiko dan dampak sosial ekonomi.
2. **Evaluasi Kinerja dan Tata Kelola BUMD**  
Pihak Pemkab mengakui adanya tantangan dalam melakukan evaluasi menyeluruh terhadap kinerja BUMD, khususnya yang bergerak di sektor energi dan jasa keuangan. Tim akademisi menyarankan penerapan model Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996) untuk mengukur kinerja tidak hanya dari sisi keuangan tetapi juga pelanggan, proses bisnis, dan pembelajaran organisasi.
3. **Kebutuhan Penguatan Regulasi dan SDM**  
Terungkap bahwa regulasi daerah belum sepenuhnya mendukung fleksibilitas dan akuntabilitas pengelolaan BUMD. Disarankan agar Pemerintah Kabupaten Tuban merevisi Perda terkait BUMD dan memperkuat peran pengawasan Dewan Pengawas serta Audit Internal. Selain itu, peningkatan kapasitas SDM melalui pelatihan keuangan publik dan manajemen risiko sangat dibutuhkan (OECD, 2019).
4. **Sinergi Akademik dan Pemerintah Daerah**  
Kegiatan ini memperlihatkan adanya potensi besar sinergi antara kalangan akademik dan pemerintah daerah. Model engagement seperti ini dapat

memperkaya kebijakan publik melalui pendekatan berbasis bukti (evidence-based policy) dan meningkatkan legitimasi keputusan investasi (Nutley, Walter, & Davies, 2007).



Gambar 2. Kegiatan diskusi pada tanggal 11 Agustus 2023, dengan hasil berupa komitmen bersama untuk action plan pada TA 2024

## KESIMPULAN

Kegiatan audiensi antara Pemerintah Kabupaten Tuban dan akademisi menjadi model strategis dalam penguatan tata kelola investasi BUMD di daerah. Diskusi yang berlangsung menunjukkan bahwa pemerintah daerah membutuhkan dukungan akademik yang berkelanjutan dalam bentuk kajian kelayakan, evaluasi kinerja, pengembangan kapasitas SDM, serta penguatan regulasi. Rekomendasi utama dari kegiatan ini adalah:

1. Perlu adanya pembentukan tim kajian investasi daerah berbasis kolaborasi.
2. Pemerintah daerah harus menyusun roadmap investasi BUMD jangka menengah.
3. Penguatan SDM perbendaharaan dan manajemen BUMD menjadi prioritas.

Diharapkan kegiatan serupa dapat direplikasi oleh daerah lain dalam rangka memperkuat kualitas kebijakan investasi BUMD berbasis tata kelola yang baik.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Pemerintah Kabupaten Tuban, khususnya Bidang Perbendaharaan Sekda, atas partisipasi aktif dalam kegiatan ini. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro atas dukungan fasilitasi kegiatan audiensi. Terakhir, penghargaan diberikan kepada seluruh tim pengabdian masyarakat yang telah mendokumentasikan kegiatan ini dengan baik.



---

#### DAFTAR PUSTAKA

- Halim, A., & Abdullah, S. (2016). *Akuntansi sektor publik: Akuntansi keuangan daerah*. Salemba Empat.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press.
- Kuncoro, M. (2013). *Manajemen Strategi: Teori, Konsep dan Aplikasi untuk Bisnis dan Pemerintahan*. UPP STIM YKPN.
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi Sektor Publik*. Andi Offset.
- Nutley, S. M., Walter, I., & Davies, H. T. (2007). *Using Evidence: How Research Can Inform Public Services*. Policy Press.
- OECD. (2019). *State-Owned Enterprises in the Development Process*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264262096-en>