

LAPORAN HASIL

KAJIAN PERUBAHAN BENTUK BADAN USAHA MILIK DAERAH PT WAJO ENERGY JAYA



BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN,
RISET DAN INOVASI DAERAH
TAHUN ANGGARAN 2026

LEMBAR PERSETUJUAN

- Kegiatan : Penelitian, Pengembangan Pengkajian dan Penerapan
- Sub Kegiatan : Penyusunan Kebijakan Berbasis hasil Riset
- Judul : Penyusunan Dokumen Kajian Perubahan Bentuk Badan Usaha Milik Daerah Perseroan Terbatas Wajo Energi Jaya.
- Tim Penyusun :
1. Tim Pengendali Mutu
 - Bupati Wajo
 - Wakil Bupati Wajo
 - Asisten Perekonomian Setda Kab. Wajo
 - Kepala Bapperida Kab. Wajo
 - Kepala Bagian Hukum Setda Kab. Wajo
 - Kepala Bagian Perekonomian Setda Kab. Wajo
 - Kepala Bagian Pemerintahan Setda Kabupaten Wajo
 - Para Direksi PT. Wajo Energy Jaya
 2. Tim Kelitbangan
 - Tim Pelaksana Teknis Kegiatan Bidang Riset dan Inovasi Daerah
 - Tim Kesekretariatan Bidang Riset dan Inovasi Daerah
 3. Tenaga Ahli
 - Andi Patotori Arismunandar, S.E., M.A.
 - Para Peneliti Ahli Muda Bapperida Kab. Wajo

Diajukan:

KEPALA BIDANG RISET DAN INOVASI DAERAH



MUHAMMAD IQBAL, S.H., M.Si

NIP. 19850919 200502 1 002

Disetujui:


MUHAMMAD ILYAS, S.STP., M.Si.

NIP. 19810726 200012 1 001

A female worker in a blue and red uniform and white hard hat is working on a gas meter. She is wearing yellow gloves and using a tool to adjust the meter. The meter is mounted on a brick wall. The background shows a brick wall and a metal frame.

LAPORAN KAJIAN PERUBAHAN BENTUK HUKUM BUMD PT. WAJO ENERGI JAYA

**BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN,
RISET DAN INOVASI DAERAH
KABUPATEN WAJO
2026**

KATA PENGANTAR

Tiada ungkapan yang pantas kami ucapkan, selain pujian rasa syukur kehadiran Allah SWT, Tuhan Yang Maha Mengetahui, karena atas perkenaan dan karunia-Nya yang senantiasa melimpahkan nikmat sehat, kesempatan dan waktu sehingga dokumen Kajian Perubahan Bentuk Hukum BUMD PT. Wajo Energi Jaya dapat diselesaikan sebagaimana mestinya. Penyusunan dokumen ini dimaksudkan untuk memenuhi syarat administratif terkait dengan rencana perubahan bentuk hukum PT. Wajo Energi Jaya yang akan diatur dan ditetapkan melalui peraturan daerah.

PT. Wajo Energi Jaya merupakan badan usaha yang dimiliki pemerintah daerah Kabupaten Wajo yang dibentuk dan didirikan berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Wajo Nomor 7 Tahun 2010 tentang Pembentukan PT. Wajo Energi sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Daerah Kabupaten Wajo Nomor 13 Tahun 2011 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Kabupaten Wajo Nomor 7 Tahun 2010 tentang Pembentukan PT. Wajo Energi Wajo. Keberadaannya saat ini menimbulkan silang pendapat dengan kiprahnya yang tidak mampu merealisasikan maksud dan tujuan pendiriannya. Di satu sisi berpendapat, PT. Wajo Energi Jaya masih dibutuhkan keberadaannya sehingga harus tetap dipertahankan. Di sisi yang lain berpandangan, keberadaannya tidak diperlukan lagi sehingga sudah waktunya untuk dibubarkan karena selama ini membebani keuangan daerah.

Berangkat dari silang pendapat itulah, sehingga dokumen kajian ini disusun sebagai bahan pertimbangan bagi pemangku kepentingan, khususnya pihak DPRD Kabupaten Wajo dan pemerintah daerah Kabupaten Wajo yang 'membidani' lahirnya PT. Wajo Energi Jaya, yang bersama-sama membentuk dan menetapkan peraturan daerah tentang pembentukan dan pendirian PT. Wajo Energi Jaya.

Penyusunan kajian ini masih jauh dari kata sempurna, ibarat pepatah tiada gading yang tak retak. Oleh karenanya dengan segala kerendahan hati, kami menaruh harapan kepada para pihak untuk memberikan masukan dan kritikan yang konstruktif, karena tentunya masih terdapat kekurangan yang perlu perbaikan. Atas sumbangsuhnya kami ucapkan terima kasih.

Sengkang, 27 Pebruari 2026

Tim Penyusun

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR TABEL	iii
DAFTAR GAMBAR	v
BABI PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Maksud dan Tujuan.....	6
1.3. Landasan Hukum	7
1.4. Metode Penelitian.....	7
BAB II TINJAUAN TENTANG BADAN USAHA MILIK DAERAH.....	9
2.1. Konsep Badan Usaha Milik Daerah.....	9
2.2. Bentuk Hukum Badan Usaha Milik Daerah.....	13
2.3. Perubahan Bentuk Hukum Badan Usaha Milik Daerah	17
2.4. Pengelolaan Badan Usaha Milik Daerah	21
2.5. Evaluasi Kinerja Badan Usaha Milik Daerah.....	30
BAB III KONDISI OBYEKTIF PT. WAJO ENERGI JAYA	43
3.1. Sejarah Singkat Pendirian PT. Wajo Energi Jaya.....	43
3.2. Visi dan Misi PT. Wajo Energi Jaya	47
3.3. Organ dan Kepegawaian PT. Wajo Energi Jaya.....	48
3.4. Pengelolaan PT. Wajo Energi Jaya.....	50
BAB IV PENILAIAN KINERJA DAN TINGKAT KESEHATAN PT. WAJO ENERGI JAYA	62
4.1. Penilaian Kinerja PT. Wajo Energi Jaya.....	62
4.2. Penilaian Tingkat Kesehatan PT. Wajo Energi Jaya.....	66
4.3. Restrukturisasi Sebagai Upaya Perbaikan dan Peningkatan Kinerja PT. Wajo Energi Jaya.....	68
4.4. Telaah terhadap Rencana Bisnis dan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) PT. Wajo Energi Jaya	92
BAB V PENUTUP	98
5.1. Kesimpulan	98
5.2. Saran	99
DAFTAR PUSTAKA	101

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Perbedaan Perumda dan Perseroda	15
Tabel 2.2	Klasifikasi Penilaian Tingkat Kesehatan BUMD	33
Tabel 2.3	Daftar Indikator dan Bobot Aspek Keuangan.....	34
Tabel 2.4	Dafar Skor Penilaian ROE.....	35
Tabel 2.5	Daftar Skor Penilaian ROI.....	36
Tabel 2.6	Daftar Skor Penilaian Rasio Kas	36
Tabel 2.7	Daftar Skor Penilaian Rasio Lancar	37
Tabel 2.8	Daftar Skor Penilaian Collection Periods.....	37
Tabel 2.9	Daftar Skor Penilaian Perputaran Persediaan.....	38
Tabel 2.10	Daftar Skor Penilaian Perputaran Total Asset	38
Tabel 2.11	Daftar Skor Penilaian Rasio Modal Sendiri Terhadap Total Asset ..	39
Tabel 2.12	Daftar Indikator dan Bobot Aspek Operasional	39
Tabel 2.13	Daftar Indikator dan Bobot Aspek Administrasi	41
Tabel 2.14	Daftar Penilaian Waktu Penyampaian Laporan Audit	42
Tabel 2.15	Daftar Penilaian Waktu Penyampaian Rancangan RKAP	42
Tabel 3.1	Penjualan dan Bagi Hasil Bagian PT. Wajo Energi Jaya	53
Tabel 3.2	Penjualan dan Bagi Hasil Bagian PT. Wajo Energi Jaya (Addendum).....	54
Tabel 3.3	Neraca PT. Wajo Energi Jaya Per 31 Desember 2018 dan 2017	56
Tabel 3.4	Laporan Laba Rugi PT. Wajo Energi Jaya Per 31 Desember 2018 dan 2017	57
Tabel 3.5	Laporan Perubahan Ekuitas PT. Wajo Energi Jaya Per 31 Desember 2018 dan 2017	58
Tabel 3.6	Laporan Arus Kas PT. Wajo Energi Jaya Per 31 Desember 2018 dan 2017	59
Tabel 3.7	Proyeksi Neraca Awal PT. Wajo Energi Jaya Per 1 Januari 2021	61
Tabel 4.1	Balance Scorecard PT. Wajo Energi Jaya.....	65
Tabel 4.2	Perhitungan Tingkat Kesehatan PT. Wajo Energi Jaya	67
Tabel 4.3.	Aktiva PT. Wajo Energi Jaya, Tahun 2018	80
Tabel 4.4.	Aktiva PT. Wajo Energi Jaya, Tahun 2021	81
Tabel 4.5.	Pasiva PT. Wajo Energi Jaya, Tahun 2018	81
Tabel 4.6.	Pasiva PT. Wajo Energi Jaya, Tahun 2021.....	82

Tabel 4.7. Pinjaman Direksi PT. Wajo Energi Jaya Periode 2020 – 2025	87
Tabel 4.8. Kompensasi PT. Wajo Energi Jaya dalam Penjualan CNG.....	93
Tabel 4 9. Potesi Pendapatan PI 10% Tahun 2026-2028	596

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kartu Balanced Scorecard	32
---	----

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam perspektif administrasi pemerintahan daerah, otonomi daerah dimaknai sebagai hak, wewenang dan kewajiban daerah untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri. Hak tersebut diperoleh melalui penyerahan urusan pemerintah dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah sesuai dengan keadaan dan kemampuan daerah yang bersangkutan. Otonomi daerah sebagai wujud dari dianutnya asas desentralisasi, diharapkan akan dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat. Karena kewenangan yang diterima oleh Daerah melalui adanya otonomi daerah, akan memberikan “kebebasan” kepada Daerah, dalam hal melakukan berbagai tindakan yang diharapkan akan sesuai dengan kondisi serta aspirasi masyarakat di wilayahnya. Anggapan tersebut disebabkan karena secara logis pemerintah daerah lebih dekat kepada masyarakat, sehingga akan lebih tahu apa yang menjadi tuntutan dan keinginan masyarakat.

Pemberlakuan otonomi daerah merupakan amanat UUD NRI Tahun 1945 sebagaimana termaktub dalam Pasal 18 ayat (2) dan ayat (5) yang menyatakan bahwa “Pemerintahan daerah berwenang untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan menurut asas otonomi dan tugas pembantuan dan diberikan otonomi yang seluas-luasnya”. Pemikiran bahwa otonomi daerah dengan menggunakan prinsip otonomi seluas-luasnya, mengandung makna bahwa daerah diberikan kewenangan membuat kebijakan daerah, untuk memberi pelayanan, peningkatan peran serta, prakarsa dan pemberdayaan masyarakat yang bertujuan untuk peningkatan kesejahteraan rakyat.¹

Konsekuensi pelaksanaan otonomi daerah adalah adanya pembagian kewenangan antara pemerintah pusat dengan pemerintah daerah. Hampir seluruh kewenangan dari pemerintah pusat diserahkan pada daerah, kecuali kewenangan yang bersifat absolut di bidang politik luar negeri, pertahanan keamanan, yustisi, moneter dan fiskal nasional dan agama.² Pembagian

¹ Siswanto Sunarno, *Hukum Pemerintahan Daerah di Indonesia*, (Jakarta: Sinar Grafika, 2009), hlm.8.

² Sofyan Hadi, Tomy M Saragih, *Ontologi Desentralisasi Fiskal Dalam Negara Kesatuan*. (Perspektif, Vol. 18, No. 3 Tahun 2013, Edisi September), hlm. 169

kewenangan ini merupakan manifestasi dari sistem desentralisasi yang dimaknai sebagai pendelegasian kewenangan ke tingkat yang lebih rendah secara hierarkis. Desentralisasi menurut Khoiruddin merupakan sebuah konsep penyelenggaraan pemerintahan, yang menjadi panduan utama akibat ketidakmungkinan sebuah negara yang wilayahnya luas dan penduduknya banyak untuk mengelola manajemen pemerintahan secara sentralistik.³ Sementara menurut UU Pemerintahan Daerah, desentralisasi adalah penyerahan urusan pemerintahan oleh pemerintah pusat kepada daerah otonom berdasarkan asas otonomi.

Pelimpahan kewenangan berimplikasi terhadap peningkatan tanggung jawab penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan publik. Menjadi suatu keniscayaan jika setiap penyerahan atau pelimpahan kewenangan akan membawa konsekuensi pada anggaran yang diperlukan untuk melaksanakan kewenangan tersebut. Pola perimbangan kewenangan yang diikuti dengan perimbangan keuangan ini sebagai cerminan prinsip dari kebijakan desentralisasi fiskal yaitu *money follows function*, dimana fungsi pokok urusan pemerintahan didaerahkan dengan dukungan pembiayaan pusat melalui penyerahan sumber-sumber penerimaan kepada daerah.⁴ Atas dasar itulah pemerintah pusat kemudian membagi berbagai sumber keuangan untuk melaksanakan urusan pemerintahan yang dilimpahkan kepada daerah dalam bentuk pendapatan transfer pemerintah pusat.

Selain itu daerah juga diberi kewenangan untuk menggali sumber-sumber pendapatan di wilayahnya sendiri yang dipungut berdasarkan peraturan daerah sesuai dengan peraturan perundangan-undangan yang berlaku dalam bentuk Pendapatan Asli Daerah (PAD).⁵ PAD sebagai salah satu dari tiga sumber pendapatan daerah bertujuan memberikan kewenangan kepada pemerintah daerah untuk mendanai pelaksanaan otonomi daerah sesuai dengan potensi daerah sebagai perwujudan desentralisasi.

Hal ini mengisyaratkan bahwa pemerintah daerah harus menjadikan PAD sebagai sumber penerimaan keuangan utama dalam melaksanakan otonomi

³ Khoirudin. 2005. *Sketsa Kebijakan Desentralisasi Di Indonesia. Format Masa Depan Otonomi Menuju Kemandirian Daerah*, (Malang : Averoes Press, 2005), hlm. 1

⁴ R Altito Siagian, *Dampak Desentralisasi Fiskal terhadap Pertumbuhan Ekonomi Daerah dan Ketimpangan Wilayah (Studi Kasus Provinsi Jawa Barat)*, (Semarang : Universitas Diponegoro, 2010), hlm. 3

⁵ Aries Djainuri, *Hubungan Keuangan Pusat Daerah, Elemen-elemen Penting Hubungan Keuangan Pusat Daerah*, (Bogor : Gailia Indonesia, 2012), hlm. 88

daerah, sekaligus menjadi tolak ukur menilai kemandirian keuangan daerah dalam membiayai penyelenggaraan dan mewujudkan otonomi daerah. Semakin tinggi tingkat kemandirian keuangan daerah, menggambarkan pemerintah daerah telah mampu meningkatkan kemampuan keuangannya yang bersumber dari PAD, serta mengurangi ketergantungan terhadap dana pemerintah pusat. Hal ini bisa diwujudkan jika daerah mampu mengelola, menghimpun ataupun menghasilkan PAD yang memadai untuk memenuhi keuangannya sendiri. Berdasarkan hal tersebut, apabila pemerintah daerah dapat meningkatkan penerimaan dari setiap komponen dalam PAD maka upaya tersebut dapat meningkatkan kemandirian keuangan daerah.

Sumber PAD berasal dari pajak daerah, retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan dan lain-lain pendapatan asli yang sah. Komponen PAD yang bersumber dari hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan merupakan hasil yang diperoleh dari pengelolaan kekayaan yang terpisah dari pengelolaan APBD.⁶ Salah satu sumber pendapatan hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan berasal dari bagian laba atas penyertaan modal pada Badan Usaha Milik Daerah (BUMD).

BUMD sebagai entitas bisnis tidak hanya menjadi sarana bagi pemerintah daerah dalam memperkuat basis PAD, tetapi juga merupakan instrumen strategis dalam pembangunan ekonomi dan pelayanan publik. Sebagaimana dilansir dari pendapat Suwardi dan Prasetyo⁷ “melalui BUMD pemerintah daerah dapat memaksimalkan peran dalam hal pembangunan ekonomi daerah”. Sehingga jika pemerintah daerah mampu mengelola BUMD secara profesional sesuai dengan kelaziman bisnis berdasarkan tata kelola perusahaan yang baik, membuka peluang bagi BUMD menjadi sumber pendapatan daerah yang potensial.⁸

Menjadikan BUMD sebagai salah satu sumber pendapatan daerah bagi pemerintah daerah Kabupaten Wajo masih jauh dari harapan. Saat ini pemerintah daerah Kabupaten Wajo memiliki 2 unit BUMD, salah satunya yaitu PT. Wajo Energi Jaya yang dibentuk dan didirikan berdasarkan Peraturan Daerah

⁶ Ahmad Yani, *Hubungan Keuangan Antara Pemerintah Pusat Dan Daerah Di Indonesia*, (Jakarta : Rajawali Pers, 2013), hlm. 73-74

⁷ Maskun Suwardi dan P. Eko Prasetyo, *Efisiensi Teknis Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Bidang Jasa Produksi Provinsi Jawa Tengah*, (Jurnal Ekonomi & Studi Pembangunan Volume 19, Nomor 1, April 2018), hlm. 11-20

⁸ IR Purwadi, *Penelitian tentang Strategi Pengembangan BUMD Non Perbankan dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah* (Surabaya: Balitbang Daerah Provinsi Jawa Timur, 2002), hlm.3

Kabupaten Wajo Nomor 7 Tahun 2010 tentang Pembentukan PT. Wajo Energi, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Daerah Kabupaten Wajo Nomor 13 Tahun 2011 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Kabupaten Wajo Nomor 7 Tahun 2010 tentang Pembentukan PT. Wajo Energi.

Pembentukan PT. Wajo Energi Jaya sebagai entitas bisnis diharapkan dapat berkontribusi terhadap pendapatan daerah berupa deviden yang dihasilkan dari aktivitas bisnis yang dijalankan. Namun pada kenyataannya, hingga saat ini PT. Wajo Energi Jaya, belum pernah menyetorkan deviden ke kas daerah sebagai pendapatan asli daerah. Hal ini dikarenakan PT. Wajo Energi Jaya selama ini tidak memiliki bidang usaha yang dikelola untuk memupuk laba atau keuntungan. Sehingga tidak mengherankan jika PT. Wajo Energi Jaya belum pernah menghasilkan pendapatan. Bahkan selama tiga periode kepengurusan PT. Wajo Energi Jaya meninggalkan beban utang usaha dengan jumlah kumulatif sebesar Rp.7.291.829.760. Hal ini menunjukkan jika kinerja manajemen PT. Wajo Energi Jaya yang tidak profesional dan tidak mengindahkan prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*).

Kondisi kinerja PT. Wajo Energi Jaya sebagaimana digambarkan di atas sangat jauh dari kondisi ideal tujuan pembentukannya untuk : (a) meningkatkan pendapatan asli daerah, (b) melakukan pengambilalihan seluruh saham milik Pemerintah Daerah dan/atau BUMD maupun anak perusahaannya yang bergerak di bidang usaha migas, (c) mewujudkan alih teknologi dan manajemen serta peningkatan dan pemberdayaan sumber daya manusia, (d) menjamin efektifitas pelaksanaan usaha yang akuntabel melalui mekanisme usaha yang wajar, sehat dan transparan.

Selain masalah rendahnya profesionalisme manajerial dan tata kelola perusahaan yang lemah, termasuk keterbatasan akses pendanaan, PT. Wajo Energi Jaya menghadapi tantangan terkait dengan bentuk hukumnya yang belum disesuaikan dengan ketentuan Pasal 331 ayat (3) UU Pemerintahan Daerah yang membagi bentuk hukum BUMD yaitu perusahaan umum Daerah (Perumda) dan perusahaan perseroan Daerah (Perseroda). Selanjutnya ketentuan dalam Pasal 402 ayat (2) menyebutkan bahwa BUMD yang telah ada sebelum Undang-Undang ini berlaku, wajib menyesuaikan dengan ketentuan dalam Undang-Undang ini dalam jangka waktu paling lama 3 (tiga) tahun

terhitung sejak Undang-Undang ini diundangkan. Dengan demikian legal standing PT. Wajo Energi Jaya yang belum menyesuaikan bentuk hukumnya sesuai dengan ketentuan di atas tidak dapat melakukan perbuatan hukum yang selayaknya dilakukan oleh sebuah badan hukum.

Sebelum terbitnya UU Pemerintahan Daerah, pengaturan badan usaha yang dimiliki pemerintah daerah berpedoman pada UU Nomor 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah. Dalam UU ini tidak ditemukan bentuk hukum lain, selain Perusahaan Daerah. Penegasan bentuk hukum BUMD baru diatur dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 3 Tahun 1998 tentang Bentuk Hukum Badan Usaha Milik Daerah. Dalam ketentuan Pasal 2 menyebutkan bahwa Bentuk Hukum Badan Usaha Milik Daerah dapat berupa Perusahaan Daerah (PD) atau Perseroan Terbatas (PT). Kedua peraturan perundang-undangan yang menjadi dasar hukum pembentukan dan pendirian PT. Wajo Energi Jaya, sudah dicabut dan dinyatakan tidak berlaku setelah terbitnya UU Pemerintahan Daerah yang mengatur secara khusus eksistensi BUMD dalam satu bab tersendiri.

Dengan berlakunya UU Pemerintahan Daerah menimbulkan implikasi terhadap keberlakuan peraturan daerah tentang Pembentukan PT. Wajo Energi Jaya dengan dicabutnya kedua peraturan perundang-undangan. Tidak hanya terhadap kedua peraturan perundang-undangan tersebut, hampir sebagian besar dari 28 peraturan perundang-undangan yang menjadi dasar hukum pembentukan peraturan daerah tentang Pembentukan PT. Wajo Energi Jaya, sudah dicabut dan dinyatakan tidak berlaku lagi. Dengan demikian peraturan daerah ini sudah kehilangan relevansinya karena sudah tidak sesuai lagi dengan perkembangan peraturan perundang-undangan di atasnya.

Oleh karena itu maka Peraturan Daerah Kabupaten Wajo Nomor 7 Tahun 2010 tentang Pembentukan PT. Wajo Energi, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Daerah Kabupaten Wajo Nomor 13 Tahun 2011 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Kabupaten Wajo Nomor 7 Tahun 2010 tentang Pembentukan PT. Wajo Energi, perlu dilakukan perubahan untuk mengakomodasi perkembangan hukum dan kebutuhan hukum sesuai dengan dinamika perubahan dalam masyarakat. Namun jika materi muatan yang diatur dalam peraturan daerah tersebut berubah lebih dari 50 % maka pilihannya adalah dengan mengganti peraturan daerah yang lama dengan peraturan

daerah yang baru. Dengan demikian maka perubahan bentuk hukum PT. Wajo Energi Jaya yang akan ditetapkan melalui peraturan daerah, juga harus mempertimbangkan materi muatan yang akan diatur sesuai dengan bentuk hukum yang dipilih, apakah Perumda atau Perseroda.

Pilihan perubahan bentuk hukum PT. Wajo Energi Jaya sangat ditentukan oleh tujuan pendiriannya. Jika tujuan pendiriannya difokuskan untuk pelayanan publik (*public service*), maka Perumda yang seluruh modalnya dimiliki satu daerah dan tidak terbagi atas saham, menjadi pilihan tepat. Namun jika tujuan pendiriannya diorientasikan untuk memupuk keuntungan (*profit oriented*) maka bentuk hukum yang sesuai adalah Perseroda yang berbentuk perseroan terbatas yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruhnya atau paling sedikit 51 % (lima puluh satu persen) sahamnya dimiliki oleh 1 (satu) Daerah. Adanya perbedaan tujuan Perumda dan Perseroda, menjadi penting diperhatikan dalam pemilihan bentuk hukum badan usaha sesuai dengan tujuan pembentukan BUMD.⁹ Dengan perbedaan orientasi tujuan dari bentuk hukum seperti ini tentunya memerlukan pengelolaan dan penanganan yang berbeda pula.

Berdasarkan uraian di atas menyangkut kinerja PT. Wajo Energi Jaya, pilihan bentuk hukum dan tujuan pendirian BUMD sesuai dengan ketentuan UU Pemerintahan Daerah, menjadi preferensi dalam menentukan perubahan bentuk hukum yang sesuai bagi PT. Wajo Energi Jaya.

1.2 Maksud dan Tujuan

Secara umum maksud dari kegiatan penyusunan dokumen kajian ini adalah sebagai syarat administratif dalam pembentukan peraturan daerah Kabupaten Wajo yang mengatur perubahan bentuk hukum BUMD PT. Wajo Energi Jaya.

Adapun tujuan khusus penyusunan Kajian Perubahan Bentuk Hukum BUMD PT. Wajo Energi Jaya adalah sebagai berikut :

- a. menggambarkan secara utuh dan komprehensif kinerja PT. Wajo sejak dibentuk dan didirikan, dimana untuk pertama kalinya kepengurusan PT. Wajo Energi Jaya diangkat pada tahun 2011, hingga saat sekarang

⁹ Abdulkadir Muhammad, *Hukum Perusahaan Indonesia* : Cetakan Keempat Revisi, (Bandung: Citra Aditya Bakti, 2010), hlm. 1

memasuki periode keempat kepengurusan yang ditetapkan pada tanggal 31 Desember 2025.

- b. Menelaah kelayakan bisnis PT. Wajo Energi Jaya berdasarkan Rencana Bisnis Tahun 2025 - 2030, Rencana Kerja dan Anggaran (RKA), dan rencana Kerjama, sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- c. Menganalisis kesesuaian Bentuk Hukum BUMD PT. Wajo Energi Jaya, berdasarkan UU Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, beserta peraturan pelaksanaannya yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 54 tentang Badan Usaha Milik Daerah dan Permendagri Nomor 118 Tahun 2018 tentang Rencana Bisnis, Rencana Kerja dan Anggaran, Kerja Sama, Pelaporan dan Evaluasi Badan Usaha Milik Daerah.

1.3 Landasan Hukum

Landasan hukum kegiatan penyusunan dokumen Kajian Perubahan Bentuk Hukum BUMD PT. Wajo Eneгри Jaya ini diantaranya :

- a. UU Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah
- b. Peraturan Pemerintah Nomor 54 tentang Badan Usaha Milik Daerah
- c. Permendagri Nomor 118 Tahun 2018 tentang Rencana Bisnis, Rencana Kerja dan Anggaran, Kerja Sama, Pelaporan dan Evaluasi Badan Usaha Milik Daerah.

1.4 Metode Penelitian

Penyusunan Kajian Perubahan Bentuk Hukum BUMD PT. Wajo Energi Jaya menggunakan metode penelitian hukum normatif atau doktrinal. Penelitian hukum normatif disebut juga sebagai penelitian kepusatkaan atau studi dokumen karena penelitian ini dilakukan atau ditujukan hanya pada peraturan-peraturan yang tertulis atau bahan-bahan hukum yang lain.¹⁰ Pada intinya penelitian ini dilakukan dengan cara meneliti bahan-bahan pustaka atau data sekunder dalam bahan hukum primer, sekunder maupun tersier.

Pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini terdiri dari pendekatan peraturan perundang-undangan (*statute approach*) dan pendekatan konseptual (*conceptual approach*). Pendekatan peraturan perundang-undangan adalah pendekatan yang mengacu terhadap analisa dan evaluasi terhadap peraturan perundang-undangan, dengan memperhatikan legislasi

¹⁰ Soerjono Soekanto dan Sri Pamudji, Penelitian Hukum Normatif, Cetakan Kedua, CV. Rajawali, Jakarta, 1986, hlm. 15

dan regulasi yang berkaitan dengan pertimbangan hukum perubahan bentuk hukum BUMD PT. Wajo Energi Jaya. Pendekatan konseptual adalah pendekatan yang melahirkan sudut pandang, ide-ide, konsep-konsep hukum yang relevan mengenai isu terkait perubahan bentuk hukum BUMD PT. Wajo Energi Jaya.

Data yang digunakan dalam penelitian bersumber dari bahan hukum primer, sekunder dan tersier. Sumber utama atau primer yang digunakan adalah peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan kajian perubahan bentuk hukum BUMD PT. Wajo Energi Jaya, yaitu :

- a. Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945
- b. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1952 tentang Perusahaan Daerah
- c. Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas
- d. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah
- e. Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah
- f. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 3 Tahun 1998 tentang Bentuk Hukum Badan Usaha Milik Daerah
- g. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 118 Tahun 2018 tentang Rencana Bisnis, Rencana Kerja dan Anggaran, Kerja Sama, Pelaporan dan Evaluasi Badan Usaha Milik Daerah, serta peraturan perundang-undangan lainnya yang relevan,
- h. Peraturan Daerah Kabupaten Wajo Nomor 7 Tahun 2010 tentang Pembentukan PT. Wajo Energi, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Daerah Kabupaten Wajo Nomor 13 Tahun 2011 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Kabupaten Wajo Nomor 7 Tahun 2010 tentang Pembentukan PT. Wajo Energi.

Sedangkan sumber data bahan hukum sekunder yaitu bahan hukum yang memberikan penjelasan mengenai bahan hukum primer, terdiri dari berbagai referensi baik buku, hasil penelitian, jurnal ilmiah, artikel dari media cetak atau internet yang relevan dengan obyek kajian. Sementara bahan hukum tersier adalah bahan hukum yang memberikan kejelasan bahan hukum sekunder berupa Kamus Bahasa Indonesia dan Kamus Hukum (*Black's Law Dictionary*).

BAB II

TINJAUAN TENTANG BADAN USAHA MILIK DAERAH

2.1 Konsep Badan Usaha Milik Daerah

Badan Usaha Milik Daerah (selanjutnya disebut BUMD) merupakan istilah yang digunakan di Indonesia untuk mendeskripsikan perusahaan berbentuk suatu badan hukum (*legal entity*) yang didirikan oleh pemerintah daerah untuk melakukan kegiatan di bidang ekonomi. Menurut Sukmana dan Firmansyah¹¹ BUMD dapat dipersamakan dengan BUMN sebagai perusahaan negara, hanya saja dalam skala daerah. Pendapat senada dikemukakan Mandala Hareva, yang menyatakan perbedaan utama antara BUMN dengan BUMD hanya pada skala kegiatan usaha dan jangkauan pelayanan barang dan jasa bagi masyarakatnya.¹²

Pengertian BUMD dalam literatur hukum untuk pertama kalinya dikenal melalui UU Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (selanjutnya disebut UU Pemda). Dalam ketentuan Pasal 1 angka 40, menyebutkan bahwa BUMD adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Daerah. Berdasarkan pada pengertian tersebut, BUMD sebagai entitas bisnis mempunyai keunikan tersendiri yang berbeda dengan badan usaha lainnya. Hal ini tergambar dari karakteristik yang dimiliki BUMD sebagaimana termuat dalam Pasal 6 Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah (selanjutnya disebut PP BUMD) sebagai berikut :

(1) Karakteristik BUMD meliputi :

- a. Badan usaha didirikan oleh pemerintah daerah;
- b. Badan usaha dimiliki oleh :
 1. 1 (satu) pemerintah daerah;
 2. lebih dari 1 (satu) pemerintah daerah;
 3. 1 (satu) pemerintah daerah dengan bukan daerah; atau
 4. lebih dari 1 (satu) pemerintah daerah dengan bukan daerah.
- c. Seluruh atau sebagian besar modalnya merupakan kekayaan daerah yang dipisahkan.
- d. Bukan merupakan organisasi perangkat daerah; dan

¹¹ Wawan Sukmana dan Irman Firmansyah, Analisis Problematika Kinerja BUMD Non Keuangan di Jawa Barat: Aplikasi Metode Analytic Network Proses, Skripsi Fakultas Ekonomi, Universitas Siliwangi, tahun 2014

¹² Mandala Hareva, "Pengelolaan BUMD/Perusahaan Daerah di Provinsi Sumatera Barat, Nusa Tenggara Barat, dan Kalimantan Selatan", dalam Jurnal Kajian, 11, 3 (2010), hlm. 7

- e. Dikelola dengan menggunakan kelaziman dalam dunia usaha.
- (2) Dalam hal BUMD yang dimiliki oleh lebih dari 1 (satu) Pemerintah Daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b angka 2) dan angka 4), kepemilikan saham harus dimiliki oleh salah satu Daerah lebih dari 51% (lima puluh satu persen).

Pada dasarnya pendirian BUMD oleh pemerintah daerah merupakan kewenangan yang bersifat atributif, sebagaimana diatur dalam Pasal 331 ayat (1) UU Pemda yang menyatakan bahwa : “Daerah dapat mendirikan BUMD”. Walaupun tidak bersifat wajib, namun peran strategis BUMD sebagai lembaga perekonomian untuk mengelola potensi daerah, meningkatkan perekonomian daerah, dan memberikan pelayanan kepada masyarakat serta sebagai sumber penerimaan daerah, dapat menjadi pertimbangan bagi pemerintah daerah untuk mendirikan BUMD.

Menurut Furqan¹³ ada beberapa alasan yang mendasari pendirian suatu BUMD antara lain :

- 1) *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 (*provit motive*).
- 2) *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.
- 3) *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 pemerintahan di daerah.
- 4) *Alasan politis*, yaitu mempertahankan potensi ekonomi yang mempunyai daya dukung politis bagi pemerintah daerah, yang mana alasan ini biasanya jarang dikemukakan terlebih lagi secara formal.

Pendirian BUMD oleh pemerintah daerah merupakan manifestasi dari amanat UUD NRI Tahun 1945 untuk memajukan kesejahteraan umum dan sebesar-besarnya kemakmuran rakyat. Keterlibatan BUMD dalam bidang

¹³ Andi Chairil Furkan, <https://andichairilfurqan.wordpress.com/2010/12/26/badan-usaha-milik-daerah-bumd-sudah-rawan/> diakses 22 Pebruari 2026

ekonomi, sebagai sarana bagi Negara dalam hal ini pemerintah daerah, turut campur dalam menguasai langsung atas cabang-cabang produksi yang penting bagi negara dan yang menguasai hajat hidup orang banyak. Mengingat misi dan tujuan BUMD berbeda dengan perusahaan swasta, antara lain memberikan sumbangan bagi perkembangan perekonomian negara pada umumnya dan penerimaan daerah pada khususnya serta mengadakan pemupukan keuntungan/pendapatan daerah.

Kewenangan atributif yang diberikan UU Pemda tidak serta merta menjadikan pemerintah daerah dapat mendirikan BUMD. Bagi daerah yang berinisiatif mendirikan BUMD paling tidak, ada dua syarat utama yang harus dipenuhi, yaitu : kebutuhan Daerah dan kelayakan bidang usaha. Kebutuhan Daerah dikaji melalui studi yang mencakup aspek pelayanan umum dan kebutuhan masyarakat. Sementara kelayakan bidang usaha BUMD dikaji melalui analisis terhadap kelayakan ekonomi, analisis pasar dan pemasaran, dan analisis kelayakan keuangan serta analisis aspek lainnya meliputi peraturan perundang-undangan, ketersediaan teknologi dan ketersediaan sumber daya manusia, dan merupakan bagian dari kebijakan RPJMD.¹⁴

Pentingnya studi kebutuhan Daerah dan pengkajian kelayakan bidang usaha dilatarbelakangi atas pandangan bahwa BUMD selama ini dianggap belum efisien, kurang memiliki orientasi pasar serta tidak memiliki reputasi yang baik. Dalam Laporan Pendapat Badan Pemeriksa Keuangan RI Tahun 2017, dijelaskan bahwa terdapat 6 (enam) masalah utama dalam pengelolaan BUMD di daerah, yaitu :¹⁵

1. Tata kelola dan kinerja BUMD belum memadai, sehingga BUMD belum dapat melayani dan memenuhi tanggung jawab kepada publik secara optimal, serta belum dapat melakukan efisiensi biaya dan optimalisasi pendapatan.
2. Pemerintah Daerah tidak menjabarkan peran dan arah pengembangan BUMD dalam dokumen perencanaan pembangunan daerah, sehingga tidak ada pedoman untuk merumuskan langkah pengembangan dan pembinaan BUMD

¹⁴ Pasal 331 ayat (5) UU Pemerintahan Daerah beserta penjelasannya dan Pasal 9 PP No. 54 Tahun 2017 Pasal 331 ayat (5) UU No. 23 Tahun 2014 beserta penjelasannya dan Pasal 9 PP No. 54 Tahun 2017

¹⁵ Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia, Laporan Pendapat BPK, Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia, Jakarta, 2017, hal. 15-16

3. Ketidakjelasan visi dan misi pemerintah daerah terkait tujuan pembentukan BUMD, sehingga BUMD sulit untuk memenuhi tujuan yang telah ditetapkan, misalnya BUMD tidak dapat memenuhi tujuan penyediaan barang/jasa kepada masyarakat, sekaligus mendapatkan untung dari usaha BUMD tersebut. Di sisi lain, jika BUMD merugi terus menerus, pemerintah daerah tidak berani mengambil keputusan untuk membubarkan BUMD tersebut
4. Rekrutmen Dewan Komisaris/Badan Pengawas, direksi dan karyawan BUMD yang tidak melalui proses yang terbuka dan transparan, sehingga banyak yang meragukan kompetensinya;
5. Respon atau izin Pemerintah Daerah atas keputusan bisnis seringkali lamban, sehingga BUMD tidak mampu bersaing dengan sektor swasta yang pada gilirannya akan mengalami kerugian.

Pentingnya bagi suatu daerah mendirikan BUMD tidak terlepas dari tujuan pendiriannya sebagaimana diamanatkan dalam Pasal 331 ayat (4) UU Pemda adalah untuk :

- a. memberikan manfaat bagi perkembangan perekonomian Daerah pada umumnya;
- b. menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu bagi pemenuhan hajat hidup masyarakat sesuai kondisi, karakteristik dan potensi Daerah yang bersangkutan berdasarkan tata kelola perusahaan yang baik; dan
- c. memperoleh laba dan/atau keuntungan.

Berdasarkan tujuan di atas dan pengalaman selama ini, menempatkan BUMD menghadapi dua sisi berlawanan. Satu sisi, tujuan mendirikan BUMD diorientasikan menjadi alat pemerintah daerah dalam melaksanakan pelayanan publik (*public service oriented*) bagi kemanfaatan umum. Sementara di sisi lain, BUMD sebagai badan usaha untuk memupuk laba/keuntungan (*profit oriented*) sebagai sumber penerimaan daerah. Benturan antara dua orientasi tujuan ini (*profit* dan *public service*), dalam teori hukum dikenal dengan konsep antinomi,¹⁶ adalah konflik dalam sistem hukum antara dua unsur, dimana dua unsur ini saling bertentangan, namun tidak bisa dipisahkan satu sama lainnya. Dalam hal ini akan terjadi semacam *trade-off*, dengan pengertian bahwa kemanfaatan

¹⁶ Fence M. Wantu, Antinomi Dalam Penegakan Hukum Oleh Hakim, *Mimbar Hukum*, Vol. 19, No. 3, Oktober 2007, hlm. 335-485

umum akan dikorbankan jika laba yang diutamakan, dan sebaliknya target laba akan dikorbankan jika kualitas pelayanan publik yang diprioritaskan.

Oleh karena itu BUMD perlu didesain sedemikian rupa sehingga di satu sisi BUMD tertentu bertugas melaksanakan *public mission* dengan menyediakan pelayanan publik yang berkualitas baik dan terjangkau masyarakat, dan di sisi lain bagi bidang-bidang yang komersial, BUMD harus didesain untuk mampu bersaing secara fair dan adil dengan entitas bisnis swasta guna memperoleh laba dan memberikan kontribusi terhadap pendapatan daerah.

2.2 Bentuk Hukum Badan Usaha Milik Daerah

Berdasarkan pada pengertian BUMD sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, maka ada dua bentuk hukum BUMD yaitu : Perusahaan Umum Daerah (Perumda) dan Perusahaan Perseroan Daerah (Perseroda). Perumda menurut ketentuan Pasal 334 ayat (1) UU Pemda, adalah BUMD yang seluruh modalnya dimiliki oleh satu daerah dan tidak terbagi atas saham. Dengan demikian, mengacu pada karakteristik BUMD, Perumda hanya dapat dimiliki oleh satu daerah. Sedangkan yang dimaksud dengan Perseroda berdasarkan Pasal 339 ayat (1) UU Pemda adalah BUMD yang berbentuk Perseroan Terbatas (PT) yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruhnya atau paling sedikit 51% (lima puluh satu persen) sahamnya dimiliki oleh satu daerah.

Kedudukan Perumda sebagai badan hukum diperoleh pada saat Perda yang mengatur mengenai pendirian perusahaan umum Daerah mulai berlaku, sebagaimana diatur dalam Pasal 4 ayat (4) PP BUMD. Selanjutnya ayat (5) menyebutkan bahwa “Kedudukan perusahaan perseroan Daerah sebagai badan hukum diperoleh sesuai dengan ketentuan undang-undang yang mengatur mengenai perseroan terbatas”.

Dari ketentuan di atas menerangkan bahwa pendirian Perumda hanya memerlukan pembentukan Perda yang berkenaan dengan pendirian Perumda dimaksud. Dengan disahkannya Perda pendirian Perumda tersebut, secara otomatis Perumda sudah menjadi badan hukum. Hal ini berbeda untuk pendirian Perseroda, selain harus adanya Perda yang mengatur pendirian Perseroda juga harus ditindaklanjuti dengan pembuatan akta pendiriannya di hadapan notaris. Perseroda yang sepenuhnya tunduk pada UU No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (selanjutnya disebut UU PT), kedudukannya

sebagai badan hukum diperoleh sesuai ketentuan UU PT, sebagaimana diatur dalam Pasal 7 ayat (4) yang menyatakan bahwa : “Perseroan memperoleh status badan hukum pada tanggal diterbitkannya Keputusan Menteri mengenai pengesahan badan hukum Perseroan”.

Dari kedua bentuk hukum BUMD ini belum memberi gambaran secara jelas dan tegas fungsi dan tujuan pendirian Perumda dan Perseroda, apakah hanya diarahkan pada pelayanan publik, memupuk laba sebagai sumber penerimaan daerah atau kombinasi keduanya. Dengan terbitnya Peraturan Pemerintah No. 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah (selanjutnya disebut PP BUMD), memberi *road map* bagi pemerintah daerah menentukan bentuk badan usaha BUMD yang akan didirikan. Hal ini terkait dengan penekanan pada tujuan khusus pendirian Perumda, sebagaimana termuat dalam Pasal 8 PP BUMD yang menegaskan bahwa : Pendirian perusahaan umum Daerah diprioritaskan dalam rangka menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu bagi pemenuhan hajat hidup masyarakat sesuai kondisi, karakteristik dan potensi daerah yang bersangkutan berdasarkan tata kelola perusahaan yang baik.

Yang dimaksud dengan penyediaan kemanfaatan umum menurut penjelasan Pasal 8 PP BUMD antara lain : (a) usaha perintisan berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu dan terjangkau oleh masyarakat; dan (b) Usaha penyediaan pelayanan air minum yang lebih efisien jika dibandingkan dengan penyediaan oleh perangkat daerah.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka pendirian Perumda fokus pada pelayanan publik demi kemanfaatan umum, dengan menyediakan barang dan jasa dengan harga yang terjangkau. Namun demikian, sebagai badan usaha Perumda tetap dituntut mendapatkan laba untuk membiayai operasional usahanya sehingga dapat hidup berkelanjutan, serta berkontribusi terhadap penerimaan daerah. Kondisi tersebut tentu cukup memberatkan bagi Perumda karena harus “berdiri di dua kaki”, di satu sisi harus memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat, di sisi yang lain juga harus mencetak laba sehingga menghasilkan deviden yang disetor sebagai pendapatan asli daerah.

Berbeda dengan tujuan khusus Perumda, Perseroda yang sepenuhnya tunduk pada UU No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (selanjutnya disebut UU PT), secara khusus bertujuan untuk memupuk laba dan/atau

keuntungan (*profit oriented*) dengan menyediakan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat. Sehingga Perseroda diharapkan menjadi sumber penerimaan keuangan daerah, sekaligus memberikan manfaat bagi perekonomian daerah.

Adanya perbedaan fungsi dan tujuan kedua BUMD, menjadi penting diperhatikan pemerintah daerah dalam pemilihan badan usaha yang sesuai dengan tujuan pendirian BUMD.¹⁷ Dengan perbedaan orientasi tujuan dari bentuk BUMD seperti ini tentunya memerlukan pengelolaan dan penanganan yang berbeda pula dari beragam pilihan bidang usaha, yang meliputi : agrobisnis, industri strategis, konstruksi, properti, konsultan, jasa/ perdagangan, telekomunikasi, perhubungan (transportasi darat, laut dan udara), energi dan sumber daya mineral, kelautan dan perikanan, pariwisata, infrastruktur, penerbangan, investasi, perbankan, asuransi, dan usaha lain sesuai kebutuhan.¹⁸

Selain perbedaan fungsi dan tujuan, terdapat beberapa ciri Perumda dan Perseroda yang membedakan keduanya sebagaimana tertuang dalam Pasal 338 s/d Pasal 342 UU Pemda. Secara lebih lengkap ciri-ciri Perumda dan Perseroda dapat dilihat pada tabel di bawah.

Tabel 2.1 Perbedaan Perumda dan Perseroda

No	Uraian	Perumda	Perseroda
1	Kepemilikan Modal	BUMD yang seluruh modalnya dimiliki satu daerah dan tidak terbagi atas saham.	BUMD berbentuk perseroan terbatas (PT) yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruhnya atau paling sedikit 51% (lima puluh satupersen) sahamnya dimiliki oleh 1 (satu) Daerah. Modal dasar Perseroan paling sedikit Rp50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah). Paling sedikit 25% (dua puluh lima persen) dari modal dasar harus ditempatkan dan disetor penuh.
2	Dasar Pendirian	Perda pendirian Perumda paling sedikit memuat : a. Nama dan tempat kedudukan b. Maksud dan tujuan;	Perda pendirian Perseroda paling sedikit memuat : a. Nama dan tempat kedudukan; b. Maksud dan tujuan;

¹⁷ Abdulkadir Muhammad, Hukum Perusahaan Indonesia : Cetakan Keempat Revisi, (Bandung: Citra Aditya Bakti, 2010), hlm. 1

¹⁸ Nasir, Muhammad, Safar.). Analisis Sumber-Sumber Pendapatan Asli Daerah Setelah Satu Dekade Otonomi Daerah. Jurnal Dinamika Ekonomi dan Pembangunan, Volume 2 No. 1 Tahun 2019, hlm. 30-45

		<ul style="list-style-type: none"> c. Kegiatan usaha; d. Jangka waktu berdiri; e. Besarnya modal dasar dan modal disetor; f. Tugas dan wewenang Dewan Pengawas dan Direksi; dan g. Penggunaan laba 	<ul style="list-style-type: none"> c. Kegiatan usaha; d. Jangka waktu berdiri; dan e. Besarnya modal dasar
3	Anggaran Dasar	<p>Anggaran Dasar Perumda diatur dan merupakan bagian Perda pendirian</p>	<p>Perseroan didirikan oleh 2 (dua) orang atau lebih dengan akta notaris yang dibuat dalam bahasa Indonesia. Anggaran Dasar Perseroan dinyatakan dalam akta notaris sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Anggaran dasar Perseroan memuat:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Nama dan tempat kedudukan; b. Maksud dan tujuan; c. Kegiatan usaha; d. Jangka waktu berdiri; e. Besarnya jumlah modal dasar dan modal disetor; f. Jumlah saham; g. Klasifikasi saham dan jumlah saham untuk tiap klasifikasi serta hak yang melekat pada setiap saham; h. Nilai nominal setiap saham; i. Nama jabatan dan jumlah anggota Komisaris dan anggota Direksi; j. Penetapan tempat dan tata cara penyelenggaraan RUPS; k. Tata cara pengangkatan, penggantian, pemberhentian anggota Komisaris dan anggota Direksi.
4	Organ BUMD	<p>Organ Perumda terdiri atas:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. KPM (Kepala Daerah Yang Mewakili Pemerintah Daerah); b. Dewan Pengawas; dan c. Direksi <p>Jumlah anggota Dewan Pengawas (Dewas) dan anggota Direksi untuk Perumda ditetapkan oleh KPM. Anggota Dewas diangkat untuk masa jabatan paling lama 4 (empat) tahun dan dapat diangkat kembali untuk 1 (satu) kali masa jabatan. Anggota Dewas</p>	<p>Organ Perseroan terdiri atas:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. RUPS; b. Komisaris; dan c. Direksi. <p>Jumlah anggota Komisaris dan anggota Direksi untuk Perseroan ditetapkan oleh RUPS. Anggota Komisaris diangkat untuk masa jabatan paling lama 4 (empat) tahun dan dapat diangkat kembali untuk 1 (satu) kali masa jabatan. Anggota Komisaris diberhentikan oleh RUPS.</p>

		<p>diberhentikan oleh KPM.</p> <p>Direksi pada Perumda diangkat oleh KPM dan jumlah anggotanya paling sedikit 1 (satu) orang dan paling banyak 5 (lima) orang dengan masa jabatan paling lama 5 (lima) tahun dan dapat diangkat kembali untuk 1 (satu) kali masa jabatan, kecuali ditentukan lain sesuai dengan ketentuan perundang-undangan dan dalam hal anggota Direksi memiliki keahlian khusus dan/atau prestasi yang sangat baik, dapat diangkat untuk masa jabatan yang ketiga.</p>	<p>Direksi pada Perseroda diangkat oleh RUPS dan jumlah anggotanya paling sedikit 1 (satu) orang dan paling banyak 5 (lima) orang dengan masa jabatan paling lama 5 (lima) tahun dan dapat diangkat kembali untuk 1 (satu) kali masa jabatan, kecuali ditentukan lain sesuai dengan ketentuan perundang-undangan dan dalam hal anggota Direksi memiliki keahlian khusus dan/atau prestasi yang sangat baik, dapat diangkat untuk masa jabatan yang ketiga.</p>
5	Penggunaan Laba	<p>Diatur dalam Anggaran Dasar dan digunakan untuk:</p> <p>a. Pemenuhan dana cadangan;</p> <p>b. Peningkatan kuantitas, kualitas, dan kontinuitas pelayanan umum pelayanan dasar, dan usaha perintisan perumda yang bersangkutan;</p> <p>c. Dividen yang menjadi hak Daerah;</p> <p>d. Tantiem untuk anggota Direksi dan Dewan Pengawas;</p> <p>e. Bonus untuk pegawai; dan/atau Penggunaan laba lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.</p>	<p>Penggunaan laba Perseroda dilaksana nakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai PT (Perseroan Terbatas).</p> <p>Dividen Perseroda yang menjadi hak Daerah merupakan penerima an Daerah setelah disahkan oleh RUPS.</p> <p>BUMD melaksanakan tanggung jawab sosial dan lingkungan dengan cara menyisihkan sebagian laba bersih. Penggunaan laba untuk tanggung jawab sosial dan lingkungan diprioritaskan untuk keperluan pembinaan usaha mikro, usaha kecil, dan koperasi</p>
6	Kepailitan BUMD	<p>Direksi Perumda hanya dapat mengajukan permohonan kepada pengadilan agar Perumda dinyatakan pailit setelah memperoleh persetujuan dari kepala Daerah dan DPRD.</p>	<p>Direksi Perseroda hanya dapat mengajukan permohonan kepada pengadilan agar Perseroda dinyatakan pailit setelah memperoleh persetujuan dari kepala Daerah dan DPRD, untuk selanjutnya ditetapkan oleh RUPS.</p>

2.3 Perubahan Bentuk Hukum Badan Usaha Milik Daerah

Berlakunya UU Pemda yang disertai dengan dicabutnya UU Nomor 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah termasuk peraturan turunannya, berimplikasi terhadap eksistensi semua perusahaan milik pemerintah daerah yang dibentuk dan didirikan sebelum terbitnya UU ini. Hal ini dikarenakan

pendirian perusahaan daerah yang ditetapkan dengan peraturan daerah, sumber utama landasan hukum pembentukannya yaitu UU Nomor 5 Tahun 1962. Dengan demikian keberlakuan peraturan daerah pembentukan dan pendirian perusahaan daerah tidak relevan lagi dengan terbitnya UU Pemda.

Meskipun demikian UU Pemda masih memberi batas toleransi waktu bagi perusahaan daerah tersebut untuk menyesuaikan diri dengan ketentuan UU Pemda, sebagaimana ditegaskan pada ketentuan peralihan dalam Pasal 402 ayat (2) yang menyatakan bahwa “BUMD yang telah ada sebelum Undang-Undang ini berlaku, wajib menyesuaikan dengan ketentuan dalam Undang-Undang ini dalam jangka waktu paling lama 3 (tiga) tahun terhitung sejak Undang-Undang ini diundangkan”.

Salah satu bentuk penyesuaian yang wajib diikuti menurut ketentuan di atas terkait dengan bentuk hukum BUMD yang terdiri atas Perusahaan Umum Daerah (selanjutnya disebut Perumda) dan Perusahaan Perseroan Daerah (selanjutnya disebut Perseroda) sebagaimana diatur dalam Pasal 331 ayat (3) UU Pemda. Baik Perumda maupun Perseroda dapat berubah bentuk hukumnya, dari Perumda menjadi Perseroda, atau sebaliknya Perseroda menjadi Perumda.

Terkait dengan perubahan bentuk hukum BUMD ini belum diatur secara detail dalam UU Pemda, selain ketentuan yang mengatur tentang perubahan bentuk hukum Perumda yang akan dimiliki oleh lebih dari satu Daerah menjadi Perseroda sebagaimana diatur dalam Pasal 334 ayat (2). Perseroda hasil perubahan bentuk hukum dari Perumda, baik yang dimiliki oleh lebih dari 1 (satu) pemerintah daerah ataupun lebih dari 1 (satu) pemerintah daerah dengan bukan daerah, kepemilikan saham harus dimiliki oleh salah satu Daerah lebih dari 51% (lima puluh satu persen).¹⁹

Perubahan bentuk hukum dari Perumda menjadi Perseroda harus dilakukan dikarenakan sifat kepemilikan tunggal Perumda yang seluruh modalnya hanya dimiliki oleh satu Daerah. Hal ini penting diperhatikan karena pembentukan Perumda diprioritaskan untuk perlindungan dan pemenuhan hajat hidup orang banyak, sehingga bermanfaat bagi pihak-pihak terkait, baik pemerintah daerah, BUMD atau masyarakat itu sendiri, dengan menyediakan barang atas jasa yang bermutu yang sesuai kebutuhan. Dengan memiliki seluruh modal, maka daerah dapat menentukan arah kebijakan Perumda untuk

¹⁹ Lihat Pasal 6 Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah

menyelenggarakan kemanfaatan umum guna memenuhi hajat hidup masyarakat dengan baik.

Terbitnya Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah (selanjutnya disebut PP BUMD) memberikan opsi bagi BUMD untuk dapat melakukan perubahan bentuk hukum ditetapkan dengan Perda. Perubahan bentuk hukum BUMD ini yaitu perubahan bentuk hukum Perumda menjadi Perseroda, atau sebaliknya dari Perseroda menjadi Perumda. Perubahan bentuk hukum dalam rangka mencapai tujuan dan restrukturisasi.²⁰

Terkait dengan perubahan bentuk hukum dalam rangka mencapai tujuan, PP BUMD tidak mengatur perubahan tujuan seperti apa yang akan dicapai setelah terjadi perubahan bentuk hukum tersebut. Akibatnya tidak ada kejelasan apakah tujuan Perseroda hasil perubahan bentuk hukum dari Perumda juga ikut berubah, yaitu tidak lagi berorientasi pada pelayanan umum melainkan lebih menitikberatkan pada keuntungan (*business oriented*). Ketidakjelasan tersebut muncul karena PT (Perseroda) bertujuan untuk mencari keuntungan. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Prof. Soekardono bahwa PT adalah suatu perikatan yang bercorak khusus untuk tujuan memperoleh keuntungan ekonomis.²¹ Meskipun tidak ada pengaturan mengenai perubahan tujuan dimaksud, perubahan bentuk Perumda menjadi Perseroda diharapkan tidak merugikan masyarakat.

Demikian halnya dengan pengaturan tujuan Perumda hasil perubahan bentuk hukum dari Perseroda. Apakah tujuannya juga ikut berubah, yaitu yang semula diorientasikan untuk memupuk laba/keuntungan (*profit oriented*) berubah menjadi berorientasi ke pelayanan publik (*public service oriented*) untuk kemanfaatan umum.

Berdasarkan uraian di atas sesuai dengan ketentuan Pasal 114 PP BUMD, maka BUMD yang dimaksud disini yaitu Perumda dan Perseroda yang dibentuk dan didirikan berdasarkan pasca terbitnya UU Pemda dan peraturan pelaksanaannya PP BUMD. Pendapat ini kembali dipertegas dengan terbitnya Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 118 Tahun 2018 tentang Rencana Bisnis, Rencana Kerja dan Anggaran, Kerja Sama, Pelaporan dan Evaluasi Badan Usaha Milik Daerah sebagaimana diatur dalam Pasal 35 sebagai berikut :

(1) Pendirian BUMD ditetapkan dengan Perda.

²⁰ Lihat Pasal 114 Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah

²¹ Richad Burton Simatupang, 2007, "Aspek Hukum dala Bisnis, edisi Revisi, Jakarta,

- (2) BUMD berbentuk perusahaan umum daerah dan perusahaan perseroan daerah.
- (3) Bentuk BUMD sebagaimana dimaksud pada ayat (2), dapat dilakukan perubahan yang terdiri atas:
 - a. perubahan bentuk hukum perusahaan umum daerah menjadi perusahaan perseroan daerah; dan
 - b. perubahan bentuk hukum perusahaan perseroan daerah menjadi perusahaan umum daerah.
- (4) Perubahan bentuk hukum BUMD sebagaimana dimaksud pada ayat (2), ditetapkan dengan Perda.
- (5) Perubahan bentuk hukum BUMD dilakukan dengan terlebih dahulu melakukan kajian paling sedikit terhadap:
 - a. kesesuaian bentuk hukum;
 - b. kewajiban; dan
 - c. kekayaan BUMD.

Ketentuan Pasal 35 yang berisi 5 ayat ini merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan dan saling mengikat, meliputi pendirian BUMD ditetapkan dengan Perda, BUMD terdiri atas Perumda dan Perseroda, dan perubahan bentuk BUMD dari Perumda menjadi Perseroda, atau sebaliknya Perseroda menjadi Perumda yang ditetapkan dengan Perda.

Pendapat di atas kemudian diperkuat dengan penggunaan nomenklatur Perusahaan Daerah dalam Pasal 36 Permendagri Nomor 118 Tahun 2018. Perusahaan Daerah ini adalah sebutan perusahaan yang dimiliki pemerintah daerah berdasarkan UU Nomor 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah, termasuk peraturan turunannya yaitu Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 3 Tahun 1998 tentang Bentuk Hukum BUMD. Secara lebih lengkap bunyi Pasal 36 adalah sebagai berikut :

- (1) Perusahaan daerah yang menjadi BUMD dengan kepemilikan saham 1 (satu) daerah dibawah 51% (lima puluh satu persen), daerah tersebut wajib menyesuaikan kepemilikan sahamnya menjadi paling sedikit 51% (lima puluh satu persen) sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (2) Penyesuaian sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dilakukan oleh Kepala Daerah dengan memperhatikan :
 - a. visi dan misi Kepala Daerah;
 - b. kinerja BUMD;
 - c. tingkat kesehatan BUMD;
 - d. kualitas dan kuantitas pelayanan BUMD bagi masyarakat; dan
 - e. kemampuan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah.

(3) Penyesuaian sebagaimana pada ayat (1), paling lama 5 (lima) tahun sejak Peraturan Menteri ini diundangkan.

Maksud dari ketentuan Pasal 36 ayat (1) ini adalah untuk memenuhi syarat sebagai BUMD berbentuk Perseroda yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruhnya atau paling sedikit 51% (lima puluh satu persen) dimiliki oleh satu daerah. Sepanjang Perusahaan Daerah tersebut belum memenuhi syarat minimal kepemilikan saham 51% (lima puluh satu persen) oleh 1 (satu) daerah, belum bisa dikategorikan sebagai BUMD sebagaimana diatur dalam Pasal 339 ayat (1) UU Pemda dan Pasal 5 ayat (2) PP BUMD. Oleh karena itu bagi daerah yang memiliki Perusahaan Daerah tetapi tidak menjadi pengendali perusahaan karena kepemilikan sahamnya di bawah 51% (lima puluh satu persen), wajib menyesuaikan kepemilikan sahamnya menjadi paling sedikit 51% (lima puluh satu persen), paling lama 5 (lima) tahun sejak diundangkannya Permendagri Nomor 118 Tahun 2018.

Beranjak dari paparan di atas, maka perusahaan daerah yang dimaksud dalam Pasal 36 ayat (1) adalah perusahaan yang dimiliki pemerintah daerah berbentuk Perseroan Terbatas yang didirikan sebelum terbitnya UU Pemda. Oleh karena itu, ketika 1 (satu) daerah yang memiliki Perusahaan Daerah telah memenuhi kepemilikan saham paling sedikit 51% (lima puluh satu persen) melalui pembelian saham kembali atau *buyback* saham, maka perusahaan daerah tersebut telah memenuhi unsur secara yuridis sebagai BUMD berbentuk Perseroda.

2.4 Pengelolaan Badan Usaha Milik Daerah

Unsur-unsur pengelolaan BUMD berdasarkan Pasal 343 ayat (1) UU Pemda dinyatakan bahwa pengelolaan BUMD paling sedikit harus memenuhi unsur, yaitu sebagai berikut :

- a. tata cara penyertaan modal;
- b. organ dan kepegawaian;
- c. tata cara evaluasi;
- d. tata kelola perusahaan yang baik;
- e. perencanaan, pelaporan, pembinaan, pengawasan;
- f. kerjasama;
- g. penggunaan laba;
- h. penugasan Pemerintah Daerah;

- i. pinjaman;
- j. satuan pengawas intern, komite audit dan komite lainnya;
- k. penilaian tingkat kesehatan, restrukturisasi, privatisasi;
- l. perubahan bentuk hukum;
- m. kepailitan; dan
- n. penggabungan, peleburan, dan pengambilalihan.

Untuk kebutuhan penelitian ini, terdapat beberapa unsur yang memiliki keterkaitan dengan substansi kajian tentang perubahan bentuk hukum BUMD PT. Wajo Energi Jaya.

2.4.1. Perencanaan

Perencanaan BUMD dituangkan dalam dua dokumen yaitu Rencana Bisnis dan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA). Rencana bisnis adalah rincian kegiatan dengan jangka waktu 5 (lima) tahun. Sedangkan RKA adalah penjabaran tahunan dari Rencana Bisnis.

Penyusunan rencana bisnis merupakan kewajiban bagi direksi bersama jajaran perusahaan, baik bagi BUMD yang baru didirikan dan yang telah berdiri. Rencana bisnis sebagai dokumen yang menggambarkan hal-hal yang hendak dicapai dalam jangka waktu 5 tahun, penyusunannya harus berdasarkan anggaran dasar BUMD. Selain itu, penyusunannya juga harus memperhatikan aspirasi para pemangku kepentingan dan disetujui bersama oleh Dewan Pengawas atau Komisaris dan disahkan oleh KPM atau RUPS.

Tujuan dari penyusunan rencana bisnis BUMD untuk : (a) menunjukkan gambaran mengenai bisnis BUMD kepada para pemangku kepentingan; (b) memberikan pedoman bagi pihak manajemen BUMD dalam mengelola BUMD; (c) menentukan strategi bisnis; (d) mengarahkan pengurus BUMD fokus pada tujuan BUMD; (e) membantu menghadapi persaingan usaha; dan (f) menarik investor dan kreditur. Dalam menyusun rencana bisnis Direksi harus memperhatikan : (a) asas perusahaan yang sehat; (b) prinsip kehati-hatian; (c) penerapan manajemen risiko; dan (d) faktor yang mempengaruhi operasional BUMD.

Rencana bisnis, untuk BUMD yang telah berdiri paling sedikit memuat : (a) evaluasi hasil rencana bisnis atau dokumen pengelolaan sebelumnya; (b) kondisi BUMD saat ini; (c) asumsi yang dipakai dalam penyusunan rencana

bisnis; dan (d) penetapan visi, misi, sasaran, strategi, kebijakan, dan program kerja.

Rencana bisnis yang baik bermanfaat bagi BUMD dalam menggambarkan kondisi BUMD secara komprehensif kepada pemangku kepentingan sehingga rencana bisnis tersebut dapat dijadikan salah satu bahan pertimbangan pengambilan keputusan bagi BUMD dan para pihak pemangku kepentingan terkait. Untuk itulah, dalam menyusun rencana bisnis yang baik, ada beberapa kriteria yang perlu diperhatikan. Menurut Muchtar, hal-hal yang menjadi kriteria rencana bisnis yang baik adalah adanya penyajian informasi mengenai : (1) faktor kunci untuk meraih sukses dalam bisnis; (2) manajemen kunci; (3) pemasaran; (4) produksi; (5) aspek finansial; dan (6) perencanaan kontinjensi. Dengan demikian rencana bisnis yang baik adalah rencana bisnis yang minimal mengandung keenam kriteria tersebut.

Namun demikian, tidak sedikit rencana bisnis yang gagal diwujudkan. Penyebabnya di samping faktor eksternal yang memang berubah cepat dan makin sulit diprediksi, juga terletak pada kelemahan rencana bisnis itu sendiri, seperti : (1) konsep rencana bisnis yang belum matang; (2) rencana bisnis menggunakan asumsi-asumsi yang belum teruji kebenarannya (tidak valid); (3) model bisnis yang kurang cocok untuk diterapkan di dalam industri entitas bersangkutan; (4) manajemen gagal merumuskan strategi yang tepat dalam rencana bisnis.

Rencana bisnis yang telah disahkan dapat dilakukan perubahan dalam hal : (a) terjadi perubahan Perda RPJMD yang mempengaruhi kebijakan BUMD; (b) terjadi perubahan pada faktor yang mempengaruhi operasional BUMD; dan/ atau (c) terjadi perubahan peraturan perundang-undangan. Perubahan rencana bisnis dilakukan satu kali dalam setahun dan tidak dapat dilakukan pada tahun terakhir rencana bisnis.

Rencana bisnis selanjutnya dijabarkan dalam bentuk RKA, yang paling sedikit memuat rencana rincian rencana rinci program kerja dan anggaran yang akan dilaksanakan BUMD dalam satu tahun. Penyusunan RKA merupakan kewajiban bagi Direksi bersama jajaran perusahaan. RKA yang sudah tersusun disetujui bersama oleh Dewan Pengawas atau Komisaris dan disahkan oleh KPM atau RUPS. Selain berfungsi menjabarkan rencana bisnis, RKA juga merupakan

salah satu instrumen untuk mengukur kinerja BUMD, kinerja pengurus dan kinerja pegawai yang berkenaan.

Perubahan RKA yang telah disahkan dapat dilakukan dalam hal : (a) terdapat perubahan pada rencana bisnis; (b) terjadi perubahan pada faktor yang mempengaruhi operasional BUMD; dan/atau (c) terjadi perubahan peraturan perundang-undangan. Dalam hal terdapat perubahan RKA dapat direvisi dua kali dalam setahun.

2.4.2. Standar Operasional Perusahaan

Standar Operasional Prosedur adalah serangkaian instruksi tertulis yang dibakukan mengenai berbagai proses penyelenggaraan aktivitas organisasi, bagaimana dan kapan harus dilakukan, dimana dan oleh siapa dilakukan.²² Standar Operasional Prosedur (SOP) disusun oleh direksi dan disetujui oleh dewan pengawas atau komisaris, dan menjadi landasan operasional BUMD.

SOP harus memenuhi unsur perbaikan secara berkesinambungan, dan paling sedikit memuat aspek : (a) organ; (b) organisasi dan kepegawaian, (c) keuangan; (d) pelayanan pelanggan; (e) resiko bisnis; (f) pengadaan barang dan jasa; (g) pengelolaan barang; (h) pemasaran; dan (i) pengawasan. SOP harus sudah dipenuhi paling lambat 1 (satu) tahun sejak pendirian BUMD.

Dalam menyusun SOP, direksi harus memperhatikan beberapa prinsip yaitu : **(a) kemudahan dan kejelasan**, dapat dengan mudah dimengerti dan diterapkan; **(b) efisiensi dan efektivitas**, merupakan prosedur yang paling efisien dan efektif dalam proses pelaksanaan tugas; **(c) keselarasan**, selaras dengan prosedur-prosedur standar lain yang terkait; **(d) keterukuran**, mengandung standar kualitas dan dapat diukur pencapaian keberhasilannya; **(e) dinamis**, harus dengan cepat dapat disesuaikan dengan kebutuhan peningkatan kualitas pelayanan; **(f) berorientasi pada pengguna atau pihak yang dilayani**, mempertimbangkan kebutuhan pengguna sehingga dapat memberikan kepuasan kepada pengguna; **(g) kepatuhan hukum**, memenuhi ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku; **(h) kepastian hukum**, ditetapkan oleh pimpinan sebagai sebuah produk hukum yang ditaati, dilaksanakan dan menjadi instrumen untuk melindungi aparatur atau pelaksana dari kemungkinan tuntutan hukum.

²² Pasal 1 angka 13 Permendagri Nomor 118 Tahun 2018

2.4.3. Tata Kelola Perusahaan Yang Baik

Tata kelola perusahaan yang baik atau *Good Corporate Governance* (selanjutnya disebut GCG) adalah suatu pola hubungan, sistem, dan proses yang digunakan oleh organ perusahaan guna memberikan nilai tambah kepada pemegang saham secara berkesinambungan dalam jangka panjang, dengan tetap memperhatikan kepentingan stakeholder lainnya, berlandaskan peraturan perundangan dan norma yang berlaku untuk mencegah terjadinya konflik kepentingan.²³ Sementara pengertian tata kelola perusahaan yang baik menurut PP No. 54 Tahun 2017 sebagai sistem pengelolaan yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan agar menghasilkan kemanfaatan ekonomi yang berkesinambungan dan keseimbangan hubungan antar stakeholder.

BUMD sebagai badan usaha sudah sewajarnya dikelola berdasarkan GCG. Terdapat 5 (lima) prinsip GCG dalam pengelolaan BUMD, yaitu :²⁴

- a. *Transparency* atau transparansi, adalah keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengungkapkan informasi yang relevan mengenai perusahaan.
- b. *Accountability* atau akuntabilitas, adalah kejelasan fungsi, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif.
- c. *Responsibility* atau pertanggungjawaban, adalah kesesuaian dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan dan prinsip korporasi yang sehat.
- d. *Independency* atau kemandirian, adalah keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan ketentuan peraturan perundangundangan dan prinsip korporasi yang sehat.
- e. *Fairness* atau kesetaraan dan kewajaran, adalah keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan.

Penerapan tata kelola perusahaan yang baik bertujuan untuk :²⁵

- a. mencapai tujuan BUMD;

²³ E John dan Siswanto Sutojo Aldridge, *Good Corporate Governance: Tata Kelola Perusahaan Yang Sehat*, (Jakarta: PT Damar Mulia Pustaka, 2008), hlm. 34

²⁴ Pasal 92 ayat (2) dan Penjelasan Peraturan Pemerintah No. 54 Tahun 2017 Badan Usaha Milik Daerah

²⁵ Pasal 92 ayat (3) Peraturan Pemerintah No. 54 Tahun 2017 Badan Usaha Milik Daerah

- b. mengoptimalkan nilai BUMD agar perusahaan memiliki daya saing yang kuat, baik secara nasional maupun internasional;
- c. mendorong pengelolaan BUMD secara profesional, efisien, dan efektif, serta memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian organ BUMD;
- d. mendorong agar organ BUMD dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan dilandasi nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, serta kesadaran tanggung jawab sosial BUMD terhadap pemangku kepentingan maupun kelestarian lingkungan di sekitar BUMD;
- e. meningkatkan kontribusi BUMD dalam perekonomian nasional; dan
- f. meningkatkan iklim usaha yang kondusif bagi perkembangan investasi nasional.

Penerapan GCG ditetapkan oleh Direksi dengan menerbitkan Manual Tata Kelola Perusahaan Yang Baik diantaranya memuat manual pengurus (*board manual*), manual manajemen risiko, sistem pengendalian intern, sistem pengawasan intern, mekanisme pelaporan atas dugaan penyimpangan pada BUMD yang bersangkutan, tata kelola teknologi informasi, dan pedoman perilaku etika (*code of conduct*).

Bagi BUMD berbentuk Perseroan selain mengacu pada UU Pemda juga tunduk pada UU Perseroan Terbatas sehingga seluruh prinsip-prinsip GCG yang terkandung di dalam UU Perseroan Terbatas tersebut wajib dilaksanakan. Selain UU Perseroan Terbatas, BUMD yang berbadan hukum perseroan juga tunduk pada Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia yang di keluarkan oleh Komite Nasional Kebijakan Governance pada tahun 2006 sebagai standar minimal bagi pelaksanaan GCG di BUMD.

2.4.4. Kerja Sama

BUMD dapat melakukan kerja sama dengan pihak lain, yang dilakukan dengan prinsip : (a) sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; (b) sesuai dengan tata kelola perusahaan yang baik dan kemanfaatan; (c) saling menguntungkan dan memberikan manfaat optimal bagi BUMD; dan (d) melindungi kepentingan BUMD, Pemerintah Daerah, dan masyarakat.

Kerja sama dimuat dalam perjanjian kerja sama yang ditandatangani oleh para pihak kerja sama sesuai dengan kewenangan. Perjanjian kerja sama memuat : (a) hak dan kewajiban para pihak; (b) jangka waktu kerja sama;

(c) penyelesaian perselisihan; dan (d) sanksi bagi pihak yang tidak memenuhi perjanjian.

Bentuk kerja sama meliputi :

a. Operasi (*joint operation*)

Bentuk kerja sama berupa operasi, dilakukan dengan ketentuan : (1) disetujui oleh KPM atau RUPS luar biasa; dan (2) memiliki bidang usaha yang menunjang bisnis utama.

b. Pendayagunaan ekuitas (*joint venture*)

Bentuk kerja sama berupa pendayagunaan ekuitas dilakukan dengan ketentuan : (1) disetujui oleh KPM atau RUPS luar biasa; (2) laporan keuangan BUMD 3 (tiga) tahun terakhir dalam keadaan sehat; (3) tidak boleh melakukan penyertaan modal berupa tanah dari BUMD yang berasal dari penyertaan modal daerah; dan (4) memiliki bidang usaha yang menunjang bisnis utama

Kerja sama BUMD yang dilakukan atas inisiatif mitra kerja sama harus dilengkapi dengan dokumen persyaratan, meliputi : (a) proposal kerja sama; (b) studi kelayakan kerja sama; (c) rencana bisnis pihak ketiga, dan (d) manajemen risiko pihak ketiga dan kerja sama.

2.4.5. Pinjaman

BUMD dapat melakukan pinjaman sesuai dengan kelaziman dalam dunia usaha yang berasal dari lembaga keuangan, Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah, dan sumber dana lainnya dari dalam negeri untuk pengembangan usaha dan investasi. Aset BUMD yang berasal dari hasil usaha BUMD dapat dijadikan jaminan untuk mendapatkan pinjaman. Khusus untuk pinjaman BUMD kepada Pemerintah daerah tidak dipersyaratkan adanya jaminan.²⁶

Pengaturan lebih lanjut mengenai pinjaman BUMD sesuai ketentuan Pasal 95 ayat (4) PP BUMD, didelegasikan dalam peraturan menteri yang menangani pembinaan BUMD. Namun hingga kajian ini dibuat, peraturan menteri yang dimaksud belum diterbitkan oleh kementerian dalam negeri.

2.4.5. Pelaporan BUMD

Pelaporan bagi BUMD, dibagi menjadi 2 (dua) yaitu pelaporan oleh dewan pengawas atau komisaris dan pelaporan direksi.

a. Pelaporan oleh Dewan Pengawas atau Komisaris BUMD

²⁶ Lihat Pasal 95 Peraturan Pemerintah No. 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah

Laporan dewan pengawas atau komisaris terdiri 2 (dua) bentuk laporan, yaitu: laporan triwulan dan laporan tahunan. Laporan dewan pengawas atau komisaris disampaikan kepada KPM atau RUPS, yang paling sedikit memuat : (1) pelaksanaan Rencana Bisnis dan RKA BUMD; (2) faktor yang mempengaruhi kinerja BUMD; dan (3) upaya memperbaiki kinerja BUMD.

b. Pelaporan Direksi BUMD

Laporan direksi BUMD disampaikan kepada dewan pengawas atau komisaris sebagai salah satu dasar pengawasan, yang terdiri dari (tiga) bentuk laporan, yaitu laporan bulanan, triwulan, dan tahunan.

Laporan bulanan, terdiri dari : (1) laporan kegiatan operasional, meliputi perbandingan antara RKA BUMD dengan realisasi RKA BUMD; penjelasan mengenai deviasi atas realisasi RKA BUMD; dan rencana tindak lanjut atas RKA BUMD yang belum tercapai; (2) laporan keuangan, paling sedikit memuat laporan arus kas.

Laporan triwulan terdiri dari : (1) laporan kegiatan operasional, terdiri atas perbandingan antara RKA BUMD dengan realisasi RKA BUMD; penjelasan mengenai deviasi atas realisasi RKA BUMD; dan rencana tindak lanjut atas RKA BUMD yang belum tercapai; (2) laporan keuangan, paling sedikit memuat neraca, laporan rugi/laba dan laporan arus kas.

Laporan tahunan, terdiri atas laporan keuangan yang telah diaudit dan laporan manajemen yang ditandatangani bersama direksi dan dewan pengawas atau komisaris.

Laporan keuangan menurut Munawir²⁷ merupakan suatu Informasi yang menggambarkan kondisi suatu perusahaan, dimana selanjutnya itu menjadi suatu informasi yang menggambarkan tentang kinerja keuangan. Laporan keuangan yang disusun berdasarkan standar akuntansi keuangan, terdiri atas sekurang-kurangnya :

- Neraca

Laporan yang sistematis meliputi aktiva yaitu kekayaan yang dimiliki perusahaan, hutang yaitu kewajiban perusahaan kepada pihak lain yang belum dipenuhi, serta modal yaitu gak atau bagian yang dimiliki oleh pemilik perusahaan.

²⁷ Munawir, S. Analisa Laporan Keuangan. Jakarta: Bumi Aksara. 2002, hlm. 22

- Laporan Laba Rugi
Laporan yang menunjukkan pendapatan dan biaya-biaya dari suatu unit usaha beserta laba-rugi yang diperoleh untuk suatu periode tertentu.
- Laporan Arus Kas
Laporan yang bertujuan untuk menyajikan informasi relevan tentang penerimaan dan pengeluaran kas selama periode tertentu.
- Laporan Perubahan Ekuitas,
Laporan keuangan yang menggambarkan secara sistematis, informasi perubahan ekuitas perusahaan dalam suatu periode, baik yang berasal dari transaksi internal maupun transaksi eksternal. Ekuitas adalah kekayaan bersih perusahaan, yang merupakan selisih antara aset dan kewajiban. Laporan perubahan ekuitas menyajikan informasi mengenai perubahan ekuitas akibat penambahan dan pengurangan modal, laba/rugi, dan transaksi lainnya yang memengaruhi ekuitas.
- Catatan atas laporan keuangan tersebut.

Neraca dan laporan laba rugi tersebut wajib diaudit.

Sementara laporan manajemen paling sedikit memuat sebagai berikut : a) laporan kegiatan BUMD, b) laporan pelaksanaan tanggung jawab sosial dan lingkungan, c) rincian masalah yang timbul selama tahun buku yang mempengaruhi kegiatan usaha perusahaan umum Daerah, d) laporan tugas pengawasan yang telah dilaksanakan oleh Dewan Pengawas selama tahun buku yang baru lampau; e) nama anggota direksi dan anggota dewan pengawas/komisaris; dan f) penghasilan anggota direksi dan anggota dewan pengawas/komisaris untuk tahun yang baru lampau.

2.4.6. Restrukturisasi

Restrukturisasi adalah upaya yang dilakukan dalam rangka penyehatan BUMD sebagai salah satu langkah strategis untuk memperbaiki kondisi internal BUMD guna memperbaiki kinerja dan/atau meningkatkan nilai BUMD. Restrukturisasi dilakukan terhadap BUMD yang terus menerus mengalami kerugian, dan kerugian tersebut mengancam kelangsungan usaha BUMD. Restrukturisasi dilaksanakan dengan memperhatikan efisiensi biaya, manfaat, dan resiko.

Restrukturisasi dilakukan dengan maksud untuk menyehatkan BUMD agar dapat beroperasi secara efisien, akuntabel, transparan, dan profesional.

Restrukturisasi bertujuan untuk : a) meningkatkan kinerja dan nilai BUMD; b) memberikan manfaat berupa dividen dan pajak kepada negara dan Daerah; dan/atau c) menghasilkan produk dan layanan dengan harga yang kompetitif kepada konsumen.

Restrukturisasi meliputi restrukturisasi regulasi dan/atau restrukturisasi perusahaan. Restrukturisasi dilaksanakan melalui : restrukturisasi internal yang mencakup keuangan, manajemen, operasional, sistem, dan prosedur, dan penataan hubungan fungsional antara Pemerintah Daerah dan BUMD untuk menetapkan arah dalam rangka pelaksanaan kewajiban pelayanan publik.

2.5 Evaluasi Kinerja Badan Usaha Milik Daerah

Evaluasi BUMD dilakukan dengan cara membandingkan antara target dan realisasi. Evaluasi BUMD, dilakukan paling sedikit 1 (satu) tahun sekali. Evaluasi, sekurang kurangnya meliputi : penilaian kinerja, penilaian tingkat kesehatan, dan penilaian pelayanan.

2.5.1. Penilaian Kinerja

Setiap perusahaan termasuk dalam hal ini BUMD, dapat dinilai berdasarkan penilaian kinerja perusahaan. Kinerja merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh setiap perusahaan karena kinerja merupakan cerminan dari kemampuan perusahaan dalam mengelola dan mengalokasikan sumber daya yang dimiliki. Definisi kinerja menurut Winarni dan Sugiyarso²⁸ adalah prestasi yang dicapai perusahaan dalam suatu periode tertentu yang mencerminkan tingkat kesehatan perusahaan tersebut.

Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam pengelolaan perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk mengevaluasi perusahaan pada periode yang akan datang. Untuk menilai kinerja BUMD terdapat beberapa pilihan metode yang dapat digunakan, salah satu diantaranya yaitu metode *Balanced Scorecard*.

Menurut Kaplan dan Norton, konsep metode *Balanced Scorecard* merupakan pengembangan dari metode pengukuran kinerja perusahaan yang menggunakan angka kinerja keuangan sebagai pengukuran yang digunakan perusahaan untuk menentukan strategi baru perusahaan yang berada di era yang kompetitif dan untuk meningkatkan keefektifan perusahaan. Sedangkan

²⁸ Winarni, F dan Sugiyarso G, Manajemen Keuangan. Yogyakarta: Media Pressindo, 2005, hlm. 111

menurut Riyana²⁹, *Balanced scorecard* memiliki arti yakni kartu prestasi kinerja yang berimbang, dimana kartu prestasi kinerja ini nantinya akan dilihat dari kinerja perusahaan secara historikal dan dikombinasikan dengan rencana kerja di masa depan. *Balanced scorecard* ini tidak hanya diukur dengan menggunakan perspektif keuangan namun juga diukur dari sisi perspektif pelanggan (pemasaran), sisi proses internal bisnis perusahaan (operasional) serta sisi pembelajaran dan pertumbuhan (sumber daya manusia).

- **Perspektif Keuangan** yang menggambarkan bahwa upaya meningkatkan pendapatan, menurunkan biaya serta memaksimalkan *shareholder value* merupakan hasil dari tindakan sebagaimana ditunjukkan pada tiga perspektif tolok ukur operasional lainnya (pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan). Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan.
- **Perspektif Pelanggan** memiliki ukuran-ukuran yang dapat digunakan untuk melihat keberhasilan perusahaan dalam upaya meningkatkan jumlah pelanggan baru, jumlah pelanggan yang loyal serta kepuasan pelanggan, yaitu : kepuasan pelanggan, retensi pelanggan akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan dan pangsa pasar di segmen sasaran
- **Perspektif Proses Bisnis Internal** menggambarkan kemampuan perusahaan untuk melakukan peningkatan secara terus menerus melalui kegiatan operasional cakupan pelayanan kepada masyarakat menjadi lebih luas, serta tanggung jawab sosial ke masyarakat menjadi lebih baik.
- **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan** lebih difokuskan pada kegiatan sumber daya internal seperti meningkatkan kompetensi karyawan serta mengembangkan sistem informasi yang sesuai dengan proses bisnis perusahaan serta perlunya organisasi yang efektif dan kondusif.

²⁹ Riyana, D, Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Indofood dengan Menggunakan Balanced Scorecard, dalam Jurnal Saham, Ekonomi, Keuangan, Vol. 1, No. 2, Universitas Pamulang, 2017

Gambar 2. 1 Kartu Balanced Scorecard



Tujuan dengan penggunaan Balanced Scorecard dalam perusahaan sebagai kerangka sistem manajemen adalah sebagai berikut :³⁰

1. Menciptakan nilai bagi para pemegang saham dengan manajemen keuangan yang tepat guna.
2. Menciptakan nilai bagi pelanggan melalui strategi pemasaran yang responsif terhadap kebutuhan dan harapan pelanggan.
3. Menciptakan nilai bagi masa depan, melalui penciptaan iklim kerja yang kondusif;
4. Bekerja secara efisien dan efektif dengan mengacu pada proses bisnis yang memungkinkan kerjasama yang sinergis.

2.5.2. Penilaian Tingkat Kesehatan

Formulasi tingkat kesehatan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) disusun dengan menggunakan metode Balance Scorecard, berdasarkan surat edaran Menteri Dalam Negeri Nomor 539/7656/SJ tanggal 23 Oktober 2017 tentang Modul Penilaian Kinerja Badan Usaha Milik Daerah.³¹

Penilaian Tingkat Kesehatan BUMD hanya diterapkan bagi BUMD apabila hasil pemeriksaan akuntan publik terhadap perhitungan keuangan tahunan perusahaan yang bersangkutan dinyatakan dengan kualifikasi “Wajar Tanpa Pengecualian” atau kualifikasi “Wajar Dengan Pengecualian” dari akuntan publik.

³⁰ Kuku Wahyudi, dkk, Penerapan Balance Scorecard serta Analisis SWOT dalam Perancangan Strategi pada BUMD Bank X, dalam Jurnal Ilmu Manajemen Vo. 9, No. 4, 2021, Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Negeri Surabaya, hlm 1.487-1.499

³¹ Kementerian Dalam Negeri, Modul Penilaian Kinerja Badan Usaha Milik Daerah. Jakarta, 2017

Penilaian tingkat kesehatan BUMD, diklasifikasikan ke dalam beberapa tingkatan kesehatan BUMD adalah seperti pada tabel berikut :

Tabel 2.2 Klasifikasi Penilaian Tingkat Kesehatan BUMD

SEHAT	KURANG SEHAT	TIDAK SEHAT
• AAA apabila total (TS) lebih besar dari 95	• BBB apabila 50 <TS<=65	• CCC apabila 20 <TS<=30
• AA apabila 80 <TS<=95	• BB apabila 40 <TS<=50	• CC apabila 10 <TS<=20
• A apabila 65 <TS<=80	• B apabila 30 <TS<=40	• C TS<=10

Sumber : Modul Penilaian Kinerja Badan Usaha Milik Daerah

Klasifikasi tingkat kesehatan BUMD meliputi :

- a. Sehat dengan predikat AAA mempunyai total skor lebih besar dari 95 (sembilan puluh lima).
- b. Sehat dengan predikat AA mempunyai total skor lebih besar dari 80 (delapan puluh) sampai dengan lebih kecil atau sama dengan 95 (sembilan puluh lima).
- c. Sehat dengan predikat A mempunyai total skor lebih besar dari 65 (enam puluh lima) sampai dengan lebih kecil atau sama dengan 80 (delapan puluh).
- d. Kurang sehat dengan predikat BBB mempunyai total skor lebih besar dari 50 (lima puluh) sampai dgn lebih kecil atau sama dgn 65 (enam puluh lima).
- e. Kurang sehat dengan predikat BB mempunyai total skor lebih besar dari 40 (empat puluh) sampai dengan lebih kecil atau sama dengan 50 (lima puluh).
- f. Kurang sehat B mempunyai total skor lebih besar dari 30 (tiga puluh) sampai dengan lebih kecil atau sama dengan 40 (empat puluh).
- g. Tidak sehat dengan predikat CCC mempunyai total skor lebih besar dari 20 (dua puluh) sampai dengan lebih kecil atau sama dengan 30(tiga puluh).
- h. Tidak sehat dengan predikat CC mempunyai total skor lebih besar dari 10 (sepuluh) sampai dengan lebih kecil atau sama dengan 20 (dua puluh)
- i. Tidak sehat dengan predikat C mempunyai total skor lebih kecil atau sama dengan 10 (sepuluh).

Penilaian tingkat Kesehatan BUMD berlaku bagi seluruh BUMD non jasa keuangan maupun BUMD jasa keuangan. BUMD non jasa keuangan adalah BUMD yang bergerak dibidang infrastruktur dan non infrastruktur. BUMD Infrastruktur adalah BUMD yang kegiatannya menyediakan barang dan jasa untuk kepentingan masyarakat luas, yang bidang usahanya meliputi :

- a. Pembangkitan, transmisi atau pendistribusian tenaga listrik.
- b. Pengadaan dan atau pengoperasian sarana pendukung pelayanan angkutan barang atau penumpang baik laut, udara atau kereta api.
- c. Jalan dan jembatan tol, dermaga, pelabuhan laut atau sungai atau danau, lapangan terbang dan bandara.
- d. Bendungan dan irigrasi.

Sementara itu, BUMD non infrastruktur merupakan BUMD yang bidang usahanya di luar bidang usaha yang disebutkan dalam BUMD infrastruktur di atas. Contohnya adalah perbankan, perasuransian, jasa penjaminan, dan non jasa keuangan di luar infrastruktur.

Tingkat kesehatan BUMD ditetapkan berdasarkan penilaian terhadap kinerja perusahaan untuk tahun buku yang bersangkutan yang meliputi penilaian : (a) aspek keuangan diambil berdasarkan indikator dalam perspektif keuangan, (b) aspek operasional diambil berdasarkan indikator dalam perspektif pelanggan, bisnis proses, serta *learning and growth*; dan (c) aspek administrasi.

A. ASPEK KEUANGAN

1. Total bobot
 - BUMD Infra Struktur 50
 - BUMD Non Infra Struktur 70
2. Indikator yang dinilai dan masing-masing bobotnya. Dalam penilaian aspek keuangan ini, indikator yang dinilai dan masing-masing bobotnya adalah seperti pada tabel dibawah ini :

Tabel 2.3 Daftar Indikator dan Bobot Aspek Keuangan

INDIKATOR	BOBOT	
	Infrastruktur	Non Infrastruktur
1. Imbalan kepada pemegang saham (ROE)	15	20
2. Imbalan Investasi (ROI)	10	15
3. Rasio kas	3	5
4. Rasio Lancar	4	5
5. Collecting Periods	4	5
6. Perputaran Persediaan	4	5
7. Perputaran Total Aset	4	5
8. Rasio Modal Sendiri terhadap Total Aktiva	6	10
Total Bobot	50	70

3. Metode Penilaian

a. Imbalan kepada pemegang saham/Return on Equity (ROE)

Rumus :

$$\frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100\%$$

- Laba setelah pajak adalah laba setelah pajak dikurangi dengan laba hasil penjualan dari aktiva tetap, aktiva non produktif, aktiva lain-lain dan saham penyertaan langsung.
- Modal sendiri atau ekuias adalah seluruh komponen modal dalam neraca perusahaan pada posisi akhir tahun buku dikurangi dengan komponen modal sendiri yang digunakan untuk membiayai aktiva tetap dalam pelaksanaan dan laba tahun berjalan.
- Aktiva Tetap dalam pelaksanaan adalah posisi pada akhir tahun buku Aktiva Tetap yang sedang dalam tahap pembangunan.

Tabel 2.4 Daftar Skor Penilaian ROE

ROE (%)	Skor	
	Infrastruktur	Non Infrastruktur
15 < ROE	15	20
13 < ROE ≤ 15	13,5	18
11 < ROE ≤ 13	12	16
9 < ROE ≤ 11	10,5	14
7,9 < ROE ≤ 9	9	12
6,6 < ROE ≤ 7,9	7,5	10
5,3 < ROE ≤ 6,6	6	8,5
4 < ROE ≤ 5,3	5	7
2,5 < ROE ≤ 4	4	5,5
1 < ROE ≤ 2,5	3	4
0 < ROE ≤ 1	1,5	2
ROE < 0	1	0

2. Imbalan Investasi / Return on Investment (ROI)

Rumus

$$\frac{\text{EBIT} + \text{Penyusutan}}{\text{Capital Employment}} \times 100\%$$

- Earning Before Interest Tax (EBIT) adalah laba sebelum bunga dan pajak dikurangi laba dari hasil penjualan dari aktiva tetap, aktiva lain-lain, aktiva non produktif, dan saham penyertaan langsung.
- Penyusutan adalah Depresiasi, Amortisasi dan Depleksi

- Capital Employed adalah posisi pada akhir tahun buku Total Aktiva dikurangi Aktiva Tetap dalam pelaksanaan

Tabel 2.5 Daftar Skor Penilaian ROI

ROI (%)	Skor	
	Infrastruktur	Non Infrastruktur
ROI < 18	10	15
15 ROI <= 18	9	13,5
13 ROI <= 15	8	12
12 ROI <= 13	7	10,5
11 ROI <= 12	6	9
9 ROI <= 11	5	7,5
7 ROI <= 9	4	6
5 ROI <= 7	3,5	5
3 ROI <= 5	3	4
1 ROI <= 3	2,5	3
0 ROI <= 1	2	2
ROI < 0	0	1

3. Rasio Kas

Rumus

$$\frac{\text{Kas + Bank}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

- Kas + Bank adalah posisi masing-masing akhir tahun buku.
- Hutang lancar (*Current Liabilities*) adalah posisi seluruh utang lancar akhir tahun buku.

Tabel 2.6 Daftar Skor Penilaian Rasio Kas

CashRatio - x (%)	Skor	
	Infrastruktur	Non Infrastruktur
RK >= 35	3	5
25 <= RK <= 35	2,5	4
15 <= RK <= 25	2	3
10 <= RK <= 15	1,5	2
5 <= RK <= 10	1	1
0 <= RK <= 5	0	0

4. Rasio Lancar

Rumus

$$\frac{\text{Current Assets}}{\text{Current Liabilities}} \times 100\%$$

- Current Asset adalah posisi total aktiva lancar pada akhir tahun buku.

- Current Liabilities adalah posisi total kewajiban lancar pada akhir tahun buku.

Tabel 2.7 Daftar Skor Penilaian Rasio Lancar

Current Ratio – x (%)	Skor	
	Infrastruktur	Non Infrastruktur
RL >= 125	3	5
110 <= RL < 125	2,5	4
100 <= RL <= 110	2	3
95 <= RL <= 100	1,5	2
90 <= RL <= 95	1	1
0 <= RL <= 90	0	0

5. Collection Periods

Rumus

$$\frac{\text{Total Piutang Usaha} \times 365 \text{ hari}}{\text{Total Pendapatan Usaha}} \times 100\%$$

- Total Piutang Usaha adalah posisi piutang usaha setelah dikurangi cadangan penyisihan piutang tahun buku.
- Total Pendapatan Usaha adalah jumlah pendapatan usaha selama tahun buku

Tabel 2. 8 Daftar Skor Penilaian Collection Periods

CP= X (hari)	Perbaikan = x (hari)	Skor	
		Infrastruktur	Non Infrastruktur
x <= 60	x > 35	4	5
60 < x < 90	30 < x <= 35	3,5	4,5
90 < x < 120	25 < x <= 30	3	4
120 < x < 150	20 < x <= 25	2,5	3,5
150 < x < 180	15 < x <= 20	2	3
180 < x < 210	10 < x <= 15	1,6	2,4
210 < x < 240	6 < x <= 10	1,2	1,8
240 < x < 270	3 < x <= 6	0,8	1,2

6. Perputaran Persediaan

Rumus

$$\frac{\text{Total Persediaan} \times 365 \text{ hari}}{\text{Total Pendapatan Usaha}} \times 100\%$$

- Total Persediaan adalah seluruh persediaan yang digunakan untuk proses produksi pada akhir tahun buku yang terdiri dari persediaan bahan baku, persediaan barang setengah jadi dan persediaan barang jadi ditambah persediaan peralatan dan suku cadang.

- Total Pendapatan Usaha adalah Total Pendapatan Usaha dalam tahun buku yang bersangkutan.

Tabel 2. 9 Daftar Skor Penilaian Perputaran Persediaan

PP= x (hari)	Perbaikan = x (hari)	Skor	
		Infrastruktur	Non Infrastruktur
$x \leq 60$	$35 < x$	4	5
$60 < x \leq 90$	$30 < x \leq 35$	3,5	4,5
$90 < x \leq 120$	$25 < x \leq 30$	3	4
$120 < x \leq 150$	$20 < x \leq 25$	2,5	3,5
$150 < x \leq 180$	$15 < x \leq 20$	2	3
$180 < x \leq 210$	$10 < x \leq 15$	1,6	2,4
$210 < x \leq 240$	$6 < x \leq 10$	1,2	1,8
$240 < x \leq 270$	$3 < x \leq 6$	0,8	1,2
$270 < x \leq 300$	$1 < x \leq 6$	0,4	0,6

7. Total Aset Turn Over (TATO)

Rumus

$$\frac{\text{Total Pendapatan}}{\text{Capital Employment}}$$

- Total Pendapatan adalah Total Pendapatan Usaha dan Non Usaha tidak termasuk pendapatan hasil penjualan Aktiva Tetap
- Capital Employed adalah posisi pada akhir tahun buku total Aktiva dikurangi Aktiva Tetap Dalam Pelaksanaan.

Tabel 2.10 Daftar Skor Penilaian Perputaran Total Aset

TATO = x (%)	Perbaikan = x (hari)	Skor	
		Infrastruktur	Non Infrastruktur
$120 < x$	$20 < x$	4	5
$105 < x \leq 120$	$15 < x \leq 20$	3,5	4,5
$90 < x \leq 105$	$10 < x \leq 15$	3	4
$75 < x \leq 90$	$5 < x \leq 10$	2,5	3,5
$60 < x \leq 75$	$0 < x \leq 5$	2	3
$40 < x \leq 60$	$x \leq 0$	1,5	2,5
$20 < x \leq 40$	$x \leq 0$	1	2
$x \leq 20$	$x \leq 0$	0,5	1,5

8. Rasio Modal Sendiri terhadap Aktiva

Rumus

$$\frac{\text{Total Modal Sendiri}}{\text{Total Asset}} \times 100\%$$

3. Jumlah Indikator

Jumlah indikator aspek operasional yang digunakan untuk penilaian tingkat kesehatan setiap tahunnya minimal 1 (satu) indikator setiap perspektif (pelanggan, bisnis proses, serta *learning and growth*) dan maksimal 2 (dua) indikator setiap perspektif, dimana apabila dipandang perlu indikator-indikator yang digunakan untuk penilaian dari suatu tahun ke tahun berikutnya dapat berubah. Misalnya, suatu indikator yang pada tahun sebelumnya selalu digunakan, dalam tahun ini tidak lagi digunakan karena dianggap bahwa untuk kegiatan yang berkaitan dengan indikator tersebut perusahaan telah mencapai tingkatan/standar yang sangat baik, atau karena ada indikator lain yang dipandang lebih dominan pada tahun yang bersangkutan, indikator yang dinilai harus sama minimal dalam 3 (tiga) tahun.

4. Sifat penilaian dan kategori penilaian menggunakan standar yang berlaku atau menggunakan penilaian kualitatif apabila tidak memiliki standar. Penilaian secara kualitatif dengan kategori penilaian dan penetapan skornya sebagai berikut :

- Baik sekali (A) : skor = 100% x Bobot indikator yang bersangkutan
- Baik (B) : skor = 80% x Bobot indikator yang bersangkutan
- Cukup (C) : skor = 50% x Bobot indikator yang bersangkutan
- Kurang (D) : skor = 20% x Bobot indikator yang bersangkutan

Definisi untuk masing-masing kategori penilaian secara umum adalah sebagai berikut :

- Baik sekali : Sekurang-kurangnya mencapai standar normal atau diatas normal baik diukur dari segi kualitas (waktu, mutu dan sebagainya) dan kuantitas (produktivitas, rendemen dan sebagainya).
- Baik : Mendekati standar normal atau sedikit dibawah standar normal namun telah menunjukkan perbaikan baik dari segi kuantitas (produktivitas, rendemen dan sebagainya) maupun kualitas (waktu, mutu dan sebagainya).
- Cukup : Masih jauh dari standar normal baik diukur dari segi kualitas (waktu, mutu dan sebagainya) namun

kuantitas (produktivitas, rendemen dan sebagainya) dan mengalami perbaikan dari segi kualitas dan kuantitas.

- Kurang : Tidak tumbuh dan cukup jauh dari standar normal

Penetapan indikator dan penilaian masing-masing bobot :

- a. Indikator aspek operasional yang digunakan untuk penilaian setiap tahunnya ditetapkan oleh Kepala Daerah untuk Perusahaan Umum Daerah (Perumda) pada pengesahan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) Tahunan perusahaan;
- b. Sebelum pengesahan RKAP tahunan oleh Kepala Daerah untuk Perumda, Komisaris/Dewan Pengawas wajib menyampaikan usulan tentang indikator aspek operasional yang digunakan untuk penilaian tahun buku yang bersangkutan dan besar bobot masing-masing indikator tersebut kepada Pemegang Saham untuk Perseroda atau Kepala Daerah untuk Perumda; dan
- c. Dalam menyampaikan usulan indikator dan besaran bobot tersebut, Komisaris/Dewan Pengawas wajib memberikan alasan yang kuat mengenai masing-masing indikator aspek operasional yang diusulkan untuk digunakan dan dasar pembobotannya

C. ASPEK ADMINISTRASI

1. Total bobot

- BUMD Infra Struktur 15
- BUMD Non Infra Struktur 15

2. Indikator yang dinilai dan masing-masing bobotnya

Dalam penilaian aspek administrasi, indikator yang dinilai dan masing-masing bobotnya adalah seperti pada tabel di bawah ini.

Tabel 2.13 Daftar Indikator dan Bobot Aspek Administrasi

Indikator	Skor	
	Infrastruktur	Non Infrastruktur
1. Laporan Tahunan	10	10
2. Rencana Kerja Anggaran Perusahaan	5	5
TOTAL	15	15

3. Metode Penilaian

- a. Laporan Perhitungan Tahunan

Standar waktu penyampaian laporan tahunan yang telah diaudit oleh akuntan publik harus sudah diterima oleh Pemegang Saham untuk PERSERODA atau Kepala Daerah untuk PERUMDA paling lambat akhir bulan kelima sejak tanggal tutup buku tahun yang bersangkutan.

Tabel 2. 14 Daftar Penilaian Waktu Penyampaian Laporan Audit

Jangka Waktu Laporan Audit Diterima	Skor
Sampai dengan akhir bulan keempat sejak tahun buku perhitungan tahunan ditutup	10
Sampai dengan akhir bulan kelima sejak tahun Buku Perhitungan tahunan ditutup	5
Lebih dari akhir bulan kelima sejak tahun buku perhitungan tahunan ditutup	0

b. Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP)

Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) Pengesahan RKAP tahunan harus sudah diterima 60 hari sebelum memasuki tahun anggaran yang bersangkutan.

Tabel 2. 15 Daftar Penilaian Waktu Penyampaian Rancangan RKAP

Jangka waktu surat diterima sampai dengan memasuki tahun anggaran yang bersangkutan	Skor
2 bulan atau lebih cepat	5
Kurang dari 2 bulan	0

BAB III

KONDISI OBYEKTIF PT. WAJO ENERGI JAYA

3.1 Sejarah Singkat Pendirian PT. Wajo Energi Jaya

PT. Wajo Energi Jaya adalah badan usaha yang dimiliki pemerintah daerah Kabupaten Wajo, yang dibentuk dan didirikan berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Wajo Nomor 7 Tahun 2010 tentang Pembentukan PT. Wajo Energi, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Daerah Kabupaten Wajo Nomor 13 Tahun 2011 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Kabupaten Wajo Nomor 7 Tahun 2010 tentang Pembentukan PT. Wajo Energi. Perubahan ini dikarenakan penggunaan nama PT. Wajo Energi, sudah digunakan terlebih dahulu oleh badan usaha lainnya. Kedudukan PT. Wajo Energi Jaya sebagai badan hukum setelah Akte Pendiriannya bernomor 22 tertanggal 24 Februari 2011, mendapatkan pengesahan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia pada tanggal 3 Mei 2011.

Modal pendirian PT. Wajo Energi Jaya sebesar Rp.1.000.000.000 (Satu milyar rupiah) yang terbagi atas 10.000 lembar saham dengan nilai per saham sebesar Rp.100.000 (Seratus ribu rupiah). Kepemilikan saham ini terbagi atas pemerintah daerah Kabupaten Wajo sebanyak 9.000 (Sembilan ribu) lembar atau 90% dan PDAM Kabupaten Wajo sebanyak 1.000 (Seribu) lembar saham. Dengan komposisi kepemilikan saham ini maka pemerintah daerah kabupaten Wajo menjadi pemegang saham mayoritas sekaligus bertindak sebagai pemegang saham pengendali.

Pembentukan PT. Wajo Energi Jaya dimaksudkan untuk mendirikan BUMD yang berbentuk hukum perseroan, bergerak dalam bidang distribusi dan pemasaran gas alam Wajo, mampu memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat, membantu menggerakkan perekonomian daerah dan memberikan kontribusi terhadap pendapatan daerah.

Adapun tujuan pembentukan PT. Wajo Energi Jaya adalah untuk :

- a. meningkatkan pendapatan asli daerah;
- b. melakukan pengambilalihan seluruh saham milik Pemerintah Daerah dan/atau BUMD maupun anak perusahaannya yang bergerak di bidang usaha migas;
- c. mewujudkan alih teknologi dan manajemen serta peningkatan dan pemberdayaan sumber daya manusia;

d. menjamin efektifitas pelaksanaan usaha yang akuntabel melalui mekanisme usaha yang wajar, sehat dan transparan.

Untuk mencapai maksud dan tujuan tersebut, dilakukan melalui kegiatan usaha yang bergerak dalam bidang usaha distribusi dan pemasaran minyak dan gas (Migas) meliputi migas hulu dan migas hilir.

Pendirian PT. Wajo Energi Jaya tidak terlepas dari potensi sumber daya bumi yang dimiliki kabupaten Wajo berupa gas alam, yang sudah dieksploitasi sejak Oktober 1997. Hak pengelolaan gas bumi yang berada pada Wilayah Kerja Migas Blok Sengkang dengan luas \pm 2.925,23 km, dimiliki Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd. WK Blok Sengkang memiliki cadangan gas bumi terbukti (*proven*) 800 BCF (*Billion Kubic Feet*) dan memiliki sumber daya 2 TSCF (*Trillion Standard Cubic Feet*). Hasil produksi gas ini ditujukan bagi pemenuhan kebutuhan energi pembangkit listrik di Desa Patila. Sejak tahun 2011 gas bumi juga dimanfaatkan untuk program city gas berupa pemanfaatan jaringan gas bumi untuk rumah tangga.

Hadirnya PT. Wajo Energi Jaya, membawa secercah harapan bagi Daerah untuk ikut terlibat dalam kegiatan usaha gas bumi, paling tidak pada kegiatan usaha hilir yang mencakup kegiatan pengolahan, pengangkutan, penyimpanan, dan niaga. Harapan itu mulai menunjukkan wujudnya, dimana pada tahun 2012 PT. Wajo Energi Jaya mendapat alokasi gas sebesar 5 MMBTU (*Million Metric British Thermal Units*) berdasarkan Perjanjian Jual Beli Gas (PJBG) dengan PT. Energy Equity Epic Sengkang. Alokasi gas ini rencananya akan dimanfaatkan untuk pembangunan power plant, jaringan gas rumah tangga dan pendirian stasiun pengisian bahan bakar gas (SPBG).

Hak privilege PT. Wajo Energi Jaya yang mendapatkan alokasi gas tidak dapat dimanfaatkan penggunaannya hingga berakhirnya Kontrak Kerja Sama pengelolaan WK Migas Blok Sengkang oleh PT. Energy Equity Epic Sengkang pada tahun 2022. Hak untuk mendapatkan kembali alokasi gas tidak semudah seperti pada tahun 2012. Hal ini menyusul dengan terbitnya Permen ESDM Nomor 6 Tahun 2016 tentang Ketentuan Tata Cara Penetapan Alokasi dan Pemanfaatan Serta Harga Gas Bumi, yang memberi peluang bagi badan usaha swasta untuk mendapatkan alokasi gas, tidak hanya kepada BUMN dan BUMD yang berlokasi di daerah penghasil migas seperti PT. Wajo Energi Jaya. Selain itu

salah satu syarat yang harus dipenuhi, badan usaha menyediakan terlebih dahulu infrastruktur terkait dengan rencana pemanfaatan gas.

Peluang inilah yang “ditangkap” PT. Famindo Global Energi (PGE) yang sedang dalam tahapan konstruksi pembangunan pabrik CNG (*Compressed Natural Gas*) di Kecamatan Gilireng. Masuknya PT. Famindo tidak terlepas dari peran Dirut PT. Wajo Energi Jaya sebelumnya, hingga lahir kesepakatan untuk melakukan kerja sama pendirian pabrik CNG. PT. Wajo Energi Jaya sebagai pemegang hak alokasi gas, sementara PT. Famindo yang menyiapkan infrastrukturnya. Pada perkembangannya alokasi gas yang dimiliki PT. Wajo Energi Jaya tidak bisa dialihkan begitu saja pemanfaatannya sesuai dengan PJBG, termasuk untuk diolah menjadi CNG.

Upaya manajemen PT. Wajo Energi Jaya mengalihkan pemanfaatan alokasi gas yang dimilikinya untuk kegiatan usaha lain, ditunjukkan dengan merubah anggaran dasar khususnya pada ketentuan maksud, tujuan dan kegiatan usaha yang menyimpang dari Peraturan Daerah Nomor 7 Tahun 2010. Perubahan kedua Akte Pendirian dilakukan pada tanggal 29 Agustus 2020, dimaksudkan untuk menyesuaikan kegiatan usaha sesuai dengan Klasifikasi Baku Lapangan Usaha Indonesia (KBLI). Secara lebih lengkap maksud, tujuan dan kegiatan usaha PT. Wajo Energi Jaya setelah perubahan adalah sebagai berikut.

Maksud dan tujuan PT. Wajo Energi Jaya adalah berusaha dalam bidang :

- a. Perdagangan
- b. Pengadaan dan Distribusi Gas Alam Buatan
- c. Pengangkutan dan Pergudangan

Untuk mencapai maksud dan tujuan di atas, PT. Wajo Energi Jaya, dapat melaksanakan kegiatan usaha sebagai berikut :

- a. Bidang perdagangan, meliputi kegiatan : Perdagangan Besar Bahan Bakar Padat, Cair dan Gas dan produk YBDI (Yang Belum Diklasifikasi Di Tempat Lain) (46610).

Detail Cakupan KBLI 46610 :

- Bahan Bakar Padat : Batu bara, arang, bahan bakar kayu, ampas arang batu
- Bahan Bakar Cair : Minyak mentah, bahan bakar diesel, gasoline, premium, solar, kerosin, nafta.

- Bahan Bakar Gas : LPG (liquefied petroleum gas), propana, butana, LNG (liquefied natural gas), CNG (compressed natural gas).
 - Produk YBDI : Minyak pelumas, pelumas pelumas, minyak semir, dan produk pemurnian minyak bumi lainnya.
- b. Bidang Pengadaan dan Distribusi Gas Alam Buatan, meliputi kegiatan Distribusi Gas Alam dan Buatan (35202) mencakup usaha penyaluran bahan bakar gas melalui jaringan pipa—bertekanan tinggi (>10 bar), sedang (4-10 bar), hingga rendah (<4 bar)—langsung ke konsumen atau pelanggan. Aktivitas ini melibatkan penyaluran gas produksi sendiri atau pihak lain, perdagangan gas melalui pipa, serta pengoperasian pertukaran komoditas dan kapasitas pengangkutan.

Ruang Lingkup dan Detail Kegiatan KBLI 35202 :

- Sistem Penyaluran: mendistribusikan gas alam dan gas buatan melalui pipa ke berbagai pengguna.
 - Tekanan Pipa: meliputi jaringan pipa bertekanan tinggi, menengah, dan rendah.
 - Perdagangan: penjualan gas kepada konsumen/pelanggan melalui saluran pipa.
 - Agen/Distributor: agen yang melakukan perdagangan gas melalui sistem distribusi pihak lain
 - Pengoperasian: mengoperasikan pertukaran komoditas dan kapasitas pengangkutan bahan bakar gas.
 - Pengecualian: penyaluran gas melalui pipa atas dasar balas jasa atau fee dimasukkan dalam kelompok 49300
- c. Bidang Pengangkutan dan Pergudangan, meliputi kegiatan :
- Angkutan melalui Saluran Pipa (49330) mencakup usaha pengangkutan berbagai komoditas seperti minyak bumi, bahan bakar, gas bumi, air, dan lumpur. Kegiatan ini dilakukan dari produsen ke konsumen, termasuk pengoperasian gardu pompa, baik atas dasar balas jasa (*fee*) maupun kontrak.
 - Angkutan Motor untuk Barang Khusus (49432), mencakup operasional pengangkutan barang khusus yang membutuhkan penanganan khusus atau kendaraan khusus seperti BBM, gas (LPG/LNG/CNG), limbah B3, alat berat, peti kemas, hewan, atau tumbuhan hidup.

3.2 Visi dan Misi PT. Wajo Energi Jaya

Dalam dokumen Rencana Bisnis PT. Wajo Energi Jaya Periode 2025–2030, mengusung visi sebagai berikut :

“Menjadi Perusahaan Daerah yang Profesional, Inovatif, dan Berkelanjutan dalam Mengelola Potensi Sumber Daya Lokal untuk Mewujudkan Kemandirian Ekonomi Kabupaten Wajo.”

Adapun misi untuk mewujudkan visi di atas adalah sebagai berikut :

- Optimalisasi Sumber Daya Lokal : Menyelenggarakan distribusi dan pemasaran gas alam Wajo secara efisien guna memastikan ketersediaan energi bagi industri dan masyarakat.
- Kontribusi Fiskal Daerah : Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui pengelolaan bisnis yang kompetitif dan ekspansi investasi strategis di sektor energi.
- Transformasi SDM dan Teknologi : Melakukan alih teknologi berkelanjutan serta pemberdayaan sumber daya manusia lokal untuk menciptakan manajemen energi yang profesional dan modern.
- Tata Kelola Perusahaan yang Baik (GCG): Menjalankan praktik bisnis yang akuntabel, sehat, dan transparan sesuai dengan prinsip Good Corporate Governance.
- Pendorong Ekonomi Daerah : Menjadi motor penggerak ekonomi Kabupaten Wajo melalui pelayanan prima dan kemitraan strategis dengan sektor-sektor produktif.

Sasaran Perusahaan

Sasaran strategis yang ingin dicapai PT. Wajo Energi Jaya dalam periode Rencana Bisnis meliputi :

Sasaran Finansial

- a. Terlaksananya restrukturisasi dan penyelesaian kewajiban utang masa lalu kepada PT. Pertagas Niaga.
- b. Pencapaian laba operasional (positif) pada tahun kedua proyeksi.
- c. Kontribusi dividen terhadap PAD Kabupaten Wajo secara berkelanjutan.

Sasaran Operasional

- a. Tersedianya infrastruktur SPBE dan pengaktifan kembali jaringan Jargas rumah tangga.
- b. Terjaminnya pasokan CNG untuk sektor industri di Sulawesi Selatan.
- c. Terwujudnya partisipasi aktif dalam pengelolaan energi melalui Dana PI.

Sasaran Sosial

- a. Penyerapan tenaga kerja lokal minimal 80% dari total kebutuhan SDM operasional.
- b. Peningkatan akses energi bersih dan terjangkau bagi masyarakat Wajo
Untuk mencapai sasaran tersebut, PT. Wajo Energi Jaya menerapkan strategi berdasarkan unit bisnis :
 - a. Strategi Kerjasama Jargas (KSO): Mengaktifkan kembali kerjasama dengan PT. Pertagas Niaga melalui model Profit Sharing yang sebagian dialokasikan untuk penyelesaian tunggakan lama.
 - b. Strategi Pengelolaan Dana PI: Melakukan pengawalan regulasi dan administrasi secara intensif bersama Pemerintah Daerah untuk memastikan hak partisipasi interest 10% masuk ke kas perusahaan sebagai modal cadangan.
 - c. Strategi Pemasaran CNG (PT. Famindo Energi Global atau PT. Humpus Petragas): Menjalin kemitraan strategis dengan PT. Famindo Global Energi atau PT. Humpus Petragas untuk menjangkau pasar industri yang belum terjangkau jaringan pipa gas (virtual pipeline).
 - d. Strategi Pembangunan SPBE: Membangun fasilitas pengisian LPG secara mandiri untuk memutus rantai distribusi yang jauh, sehingga meningkatkan margin keuntungan dan efisiensi stok LPG di daerah.

3.3 Organ dan Kepegawaian PT. Wajo Energi Jaya

Secara operasional PT. Wajo Energi Jaya dijalankan oleh organ perusahaan yang terdiri atas Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Direksi, dan Dewan Komisaris. Sejak berdirinya PT. Wajo Energi Jaya, telah mengalami empat kali pergantian direksi sebagai berikut :

- a. Periode Pertama (Tahun 2011 – 2016)
Direktur Utama : Andi Muhammad Thamrin
Direktur : Luqman Hamid, SS
- b. Periode Kedua (Tahun 2016 – 2020)
Direktur Utama : Andi Baso Kone
Direktur Keuangan : Muh. Nur
Direktur Operasional : Harianto
- c. Periode Ketiga Tahun 2020 – 2025
Direktur Utama : Luqman Hamid, SS

Direktur Keuangan : Syamsu Alam, SE

Direktur Operasional : Syamsu Bahri, SS, M.Si

d. Periode Keempat Tahun 2025 – 2030

Direktur Utama : H. Nurman Dai Basri, SE, MM

Direktur Keuangan : Muhammad Fajri Rahim

Direktur Operasional : Andi Bahtiar, S.Pd, MM

Pengangkatan direksi untuk masa jabatan selama 5 (lima) tahun tidak sesuai dengan ketentuan Pasal 12 ayat (2) Perda Kabupaten Wajo Nomor 7 Tahun 2010, yang membatasi masa jabatan direksi selama 4 (empat) tahun. Direksi PT. Wajo Energi Jaya diangkat melalui RUPS, dengan tugas menjalankan pengurusan untuk kepentingan perseroan sesuai dengan maksud dan tujuan perseroan, dan mewakili perseroan, baik di dalam maupun di luar pengadilan.

Dalam menjalankan operasional perusahaan Direksi diawasi oleh Dewan Komisaris sebagaimana disebutkan dalam Pasal 13 ayat (3) dan ayat (4) Perda Kabupaten Wajo Nomor 7 Tahun 2010 yaitu melakukan pengawasan atas kebijakan pengurusan, jalannya pengurusan pada umumnya, baik mengenai perseroan maupun usaha perseroan dan memberi nasehat kepada Direksi. Pengawasan dan pemberian nasehat dilakukan untuk kepentingan perseroan sesuai dengan maksud dan tujuan perseroan

Masa jabatan komisaris sesuai Pasal 13 ayat (2) Perda Kabupaten Wajo Nomor 7 Tahun 2010 dibatasi hanya selama 3 (tiga) tahun. Namun pada prakteknya selama ini pengangkatan komisaris ditetapkan untuk masa jabatan selama 4 (empat) tahun. Untuk pertama kalinya saat didirikan Dewan Komisaris dijabat oleh Drs. H. Naharuddin Tinulu sebagai Komisaris Utama, dan Prof. DR. Ir. Rady Andi Gany sebagai komisaris. Sementara untuk periode sekarang, PT. Wajo Energi Jaya belum memiliki dewan komisaris, meskipun telah dilakukan rekrutmen secara terbuka bersamaan dengan direksi.

Layaknya sebuah perusahaan, direksi dalam menjalankan operasional perusahaan didukung oleh pegawai atau karyawan untuk memberikan dukungan administrasi, keuangan dan teknis. Namun pada kenyataannya PT. Wajo Energi Jaya pada periode ketiga tidak memiliki sumber pegawai. Demikian halnya dengan periode kepengurusan sekarang belum melakukan rekrutmen pegawai atau karyawan sebagai pendukung dalam pengelolaan perusahaan.

3.4 Pengelolaan PT. Wajo Energi Jaya

Sejak didirikan PT. Wajo Energi Jaya belum pernah memiliki kegiatan usaha sendiri layaknya sebuah perusahaan yang dimaksudkan untuk memupuk laba atau keuntungan. Selain itu PT. Wajo Energi Jaya sebagai perusahaan yang dimiliki pemerintah daerah diharapkan dapat memberikan deviden kepada daerah sebagai pendapatan asli daerah, memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan kegiatan usahanya, dan berkontribusi terhadap pembangunan ekonomi daerah.

Pada periode pertama kepengurusan PT. Wajo Energi Jaya beberapa rencana kegiatan usaha yang akan dijalankan sesuai dengan hak kepemilikan alokasi gas sebesar 5 MMBTU yaitu pembangunan power plant, jaringan gas rumah tangga dan pendirian stasiun pengisian bahan bakar gas (SPBG). Dari ketiga rencana tersebut, manajemen PT. Wajo Energi Jaya menitikberatkan pada pembangunan power plant berupa pembangunan Pembangkit Listrik Tenaga gas (PLTG) dengan menggandeng 2 investor sekaligus yaitu PT. Humpus Wajo Energi dan PT. Makmur Mandiri Langgeng.³² Bahkan kedua perusahaan tersebut telah mendapatkan izin prinsip dari Bupati Wajo, yang pertama pada tanggal 5 Mei 2012 diterbitkan izin prinsip untuk PT. Makmur Mandiri Langgeng dengan nomor : 640/394/Set. Sementara PT. Humpus Wajo Energi mendapatkan izin prinsip No. 506 Tahun 2013 pada tanggal 29 Oktober 2013. Dalam perjalanannya, kerja sama dengan kedua perusahaan yang akan membangun pembangkit listrik dengan kapasitas 20 MW terhenti di tengah jalan seiring berakhirnya kepengurusan periode pertama PT. Wajo Energi Jaya.

Sementara untuk pembangunan jaringan gas rumah tangga atau city gas, pembangunannya dibiayai oleh APBN dan pengelolaannya diserahkan kepada salah satu BUMN yang berfokus pada kegiatan usaha hilir migas yaitu PT. Pertagas Niaga anak perusahaan PT. Pertamina Gas, yang dimiliki oleh PT. Perusahaan Gas Negara dan PT. Pertamina. Dalam pengelolaan jaringan gas rumah tangga yang dibangun pada tahun 2011, PT. Pertagas Niaga menjalin kerja sama dengan PT. Wajo Energi Jaya yang disertai tugas untuk mengumpulkan uang tagihan pelanggan pengguna jaringan gas rumah tangga.

³² <https://makassar.antarane.ws.com/berita/60957/kejati-sulsel-kumpulkan-data-proyek-pltg-wajo>, diakses tanggal 2 Maret 2026

Kerjasama ini dilaksanakan pada masa Dirut PT. Wajo Energi Jaya periode pertama Andi Tamrin, hingga berakhirnya kontrak kerjasama pada tanggal 30 Januari 2016, yang juga merupakan batas akhir kepengurusan periode pertama direksi PT. Wajo Energi Jaya. Pada masa Dirut Andi Tamrin, meninggalkan beban hutang karena tidak menyetorkan uang tagihan pelanggan jaringan gas rumah tangga sebesar Rp.1.295.132.834 kepada PT. Pertagas Niaga.

Kontrak kerjasama dengan PT. Pertagas Niaga tidak berlanjut pada periode kedua di masa Dirut Andi Baso Kone. Meskipun demikian, Dirut Andi Baso Kone mengeluarkan surat edaran No. 001/SE/WEJ-BUMD/2016 yang pokok suratnya meminta kepada seluruh pelanggan jaringan gas untuk melakukan transaksi pembayaran secara langsung ke kantor PT. Wajo Energi Jaya di Jln. Latenri Bali No, 3 Sengkang.

Atas surat edaran tersebut dari 4.172 pelanggan, 1.732 diantaranya pindah dan melakukan pembayaran ke kantor PT. Wajo Energi Jaya baik secara langsung maupun melalui kolektor secara *door to door*, sementara sisanya 2.440 pelanggan tetap membayar ke PT. Pertagas Niaga melalui bank BNI 46 sesuai petunjuk PT. Pertagas. Praktek pembayaran melalui PT. Wajo Energi Jaya berlangsung sejak Mei 2016 dan berakhir pada Oktober 2018 setelah keluarnya teguran ke-3 dari PT. Pertagas Niaga ke PT. Wajo Energi Jaya.³³

Uang tagihan pelanggan yang didapatkan oleh pihak PT. Wajo Energi Jaya adalah sebesar Rp.1.108.381.593. Besaran tagihan ini terkonfirmasi melalui bukti yang dikumpulkan dari pelanggan yang melakukan pembayaran melalui PT. Wajo Energi Jaya. Seluruh tagihan tersebut tidak disetor oleh PT. Wajo Energi Jaya ke PT. Pertagas Niaga. Secara kumulatif uang tagihan pelanggan jaringan gas yang tidak disetorkan pada masa Dirut Andi Tamrin dan Dirut Andi Baso Kone sebesar Rp.2.403.514.417.³⁴ Uang tagihan pelanggan yang tidak disetorkan kepada PT. Pertagas Niaga pada akhirnya menjadi beban hutang usaha PT. Wajo Energi Jaya. Upaya menyelesaikan hutang tersebut hingga sekarang belum menemukan titik terang penyelesaiannya.

Bengkalai utang kepada PT. Petragas Niaga yang ditinggalkan oleh direksi lama, mengindikasikan jika perusahaan tidak menjalankan Tata Kelola

³³ Pemaparan Hasil Audit atas Laporan Keuangan PT. Wajo Energi Jaya Tahun 2018.

³⁴ Laporan Auditor Independen terhadap Laporan Keuangan PT. Wajo Energi Jaya Tahun 2018

Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*), dengan 5 (lima) prinsip utamanya yaitu transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, kemandirian dan kewajaran. Hal ini patut dimaklumi, mengingat hingga saat ini PT. Wajo Energi Jaya belum memiliki manual Tata Kelola Perusahaan Yang Baik yang ditetapkan oleh Direksi. Manual Tata Kelola Perusahaan Yang Baik diantaranya memuat manual pengurus (*board manual*), manual manajemen risiko, sistem pengendalian intern, sistem pengawasan intern, mekanisme pelaporan atas dugaan penyimpangan pada BUMD yang bersangkutan, tata kelola teknologi informasi, dan pedoman perilaku etika (*code of conduct*), yang ditetapkan oleh Direksi. Padahal menurut ketentuan Pasal 92 ayat (5) PP BUMD menegaskan bahwa Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik dilakukan paling lambat 2 (dua) tahun setelah BUMD didirikan.

Rencana kerja sama operasi yang dirintis oleh direksi perusahaan periode ketiga, yakni proyek Pembangunan CNG Plant di Kecamatan Gilireng bekerja sama dengan PT. Famindo Global Energi, yang sementara dalam tahap pembangunan fasilitas pengolahan gas bumi menjadi CNG (*Compressed Natural Gas*). Rencana kerja sama ini ditandai dengan penandatanganan perjanjian kerja sama operasi tentang Komersialisasi Gas Dalam Bentuk Compressed Natural Gas (CNG) di Wilayah Sulawesi Selatan, pada tanggal 18 April 2022.

Pada saat penandatanganan kerja sama ini, PT. Wajo Energi Jaya masih memiliki hak kepemilikan alokasi gas sebesar 5 MMBTU. Kedudukan PT. Wajo Energi Jaya sebagai pemilik alokasi gas, sehingga memiliki berkewajiban untuk memastikan ketersediaan gas bumi untuk diproses menjadi CNG oleh PT. Famindo Global Energi, yang menyiapkan infrastruktur pengolahan gas menjadi CNG. Sementara kompensasi yang didapatkan PT. Wajo Energi Jaya berupa pembagian keuntungan dengan proporsi 20%, setelah dikurangi harga beli gas bumi, biaya kompresi dari gas bumi menjadi CNG, operasional penjualan, transportasi dan PRS pada pelanggan dan atau biaya yang ditimbulkan dari akibat hal-hal lain yang ditambahkan pada modal atau operasional.

Dalam perjalanannya, perjanjian ini dibatalkan oleh kedua belah pihak, menyusul berakhirnya hak kepemilikan alokasi gas yang dimiliki PT. Wajo Energi Jaya, dan tidak mendapatkan perpanjangan secara otomatis dari Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral.

Pada tanggal 26 September 2022 diadakan perjanjian kerja sama yang baru, dimana pihak PT. Famindo Global Energi selain bertindak sebagai pemilik alokasi gas sekaligus sebagai pemilik lahan, bangunan dan fasilitas pengolahan gas bumi menjadi CNG, juga menyiapkan *Gas Transportation Module (GTM) Pressure Produce System (PPS)* dan transportasi untuk mendistribusikan CNG ke para pelanggan. Sementara kedudukan PT. Wajo Energi Jaya dalam perjanjian ini, tidak terlepas dari keberadaannya sebagai badan usaha yang dimiliki oleh pemerintah daerah Kabupaten Wajo. Tidak heran jika dalam perjanjian ini, PT. Wajo Energi Jaya dibebani kewajiban untuk membantu pengurusan perizinan yang berhubungan dengan izin prinsip/izin lokasi, IMB, UKL-UPL, Analisa Dampak Lingkungan dan semua izin yang berhubungan dengan pemerintahan kabupaten Wajo. Menjamin keamanan dan kelancaran PT. Famindo dalam pelaksanaan kegiatan usaha di wilayah kabupaten Wajo.

Sementara hak PT. Wajo Energi Jaya adalah untuk memasarkan dan menjual CNG ke seluruh wilayah Sulawesi Selatan bersama dengan PT. Famindo, dan mendapatkan kompensasi atas penjualan CNG bersama, dengan proporsi yang telah disepakati sebagai berikut :

Tabel 3. 1 Penjualan dan Bagi Hasil Bagian PT. Wajo Energi Jaya

No.	Penjualan (MMBTU)	Nilai Bagi Hasil / MMBTU
1	0 - 30.000	0,33 US Dollar
2	30.001 - 60.000	0,35 US Dollar
3	60.001 - 90.000	0,40 US Dollar
4	90.001 - 120.00	0,45 US Dollar

Perjanjian tersebut di atas kemudian diaddendum pada tanggal 17 Mei 2023, dengan menambahkan 1 ayat pada pasal 4 yang berbunyi :

(2) Nilai bagi hasil ataspenjualan CNG sebagaimana diatur dalam ayat (1) Pasal ini, akan dibayarkan oleh PT. Famindo ke PT. Wajo Energi Jaya, setelah PT. Famindo menerima pembayaran dari pelanggan.

Pada tanggal 14 Juni 2023 diadakan penandatanganan addendum kedua, dengan penambahan 2 ayat pada pasal 4 sebagai berikut :

(3) PT. Famindo dan PT. Wajo Energi Jaya, baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama, dapat mengakses dan memonitor laporan penjualan CNG setiap bulannya.

(4) Para pihak sepakat bahwa PT. Wajo Energi Jaya diperbolehkan untuk mengakses data berupa Berita Acara Penjualan CNG antara PT. Famindo dan pelanggan.

Selanjutnya pada tanggal 28 Oktober 2024 diadakan penandatanganan addendum ketiga, dengan mengubah ketentuan Pasal 4 ayat (1) tentang hak PT. Wajo Energi Jaya atas kompensasi penjualan CNG dari pelanggan PT. Wajo Energi Jaya sebagai berikut :

Tabel 3. 2 Penjualan dan Bagi Hasil Bagian PT. Wajo Energi Jaya (Addendum)

No.	Penjualan (MMBTU)	Nilai Bagi Hasil / MMBTU
1	0 - 30.000	0,20 US Dollar
2	30.001 - 60.000	0,225 US Dollar
3	60.001 - 90.000	0,25 US Dollar
4	90.001 - 120.00	0,275 US Dollar

Berdasarkan addendum ketiga ini, penjualan CNG tidak lagi dilakukan secara bersama antara PT. Wajo Energi Jaya dan PT. Famindo. PT. Wajo Energi Jaya baru bisa berhak mendapatkan kompensasi jika berhasil menjual CNG ke pelanggan yang didapatkan langsung oleh PT. Wajo Energi Jaya. Selain itu terdapat penurunan nilai bagi hasil jika dibandingkan dengan perjanjian pertama kali ditandatangani pada tanggal 26 September 2022. Sebaliknya jika PT. Wajo Energi Jaya tidak berhasil mendapatkan pelanggan, sehingga tidak bisa menjual CNG maka PT. Wajo Energi Jaya tidak mendapatkan kompensasi. Dalam perjanjian kontrak kerja sama ini setelah addendum ketiga, PT. Wajo Energi Jaya tidak lebih hanya sebatas sebagai marketing atau tenaga pemasaran CNG bagi PT. Famindo Energi Global.

Rencana kerja sama operasi Pembangunan CNG Plant di Kecamatan Gilireng, dengan PT. Famindo Energi Global, tidak termasuk salah satu dari tujuh Rencana Bisnis PT. Wajo Energi Jaya. Sesuai dengan dokumen Rencana Bisnis PT. Wajo Energi Jaya periode 2020-2025, kegiatan usaha yang direncanakan adalah sebagai berikut :

1. Kerjasama Sama Operasional dengan PT. Pertamina Niaga
2. Jargas Kota Kabupaten Wajo dan daerah tetangga
3. Power Plant
4. Mini LNG 4-5 MMSCFD
5. Pabrik Pupuk Mini 20 MMSCFD

6. Stasiun Pengisian Bahan Bakar Gas (SPBG)

7. Kawasan Industri

Dari ketujuh kegiatan usaha yang termuat dalam rencana bisnis periode 2020 – 2025, yang belum disetujui oleh komisaris dan disahkan melalui RUPS, tidak satupun berhasil diwujudkan. Rencana kerja sama dengan PT. Famindo Energi Global, dan tidak terealisasinya rencana kegiatan usaha yang termuat dalam Rencana Bisnis Periode Tahun 2020 – 2025 mengisyaratkan dua hal, *pertama*, penyusunan Rencana Bisnis tidak dilakukan kajian secara mendalam dan terukur, dan *kedua*, manajemen perusahaan dalam menjalankan operasional perusahaan, tidak didasarkan pada rencana bisnis, tetapi sekedar menangkap peluang yang bisa dilaksanakan seperti halnya dengan rencana kerja sama dengan PT. Famindo Energi Global.

Terlepas dari kekurangan rencana bisnis yang disusun oleh direksi periode tahun 2020 – 2025, masih lebih baik jika dibandingkan dengan dua periode kepengurusan sebelumnya yang tidak memiliki Rencana Bisnis. Demikian halnya dengan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) yang merupakan penjabaran tahunan dari rencana bisnis.

Tidak adanya Rencana Bisnis menjelaskan jika perusahaan tidak dikelola secara baik dan profesional. Mengingat, salah satu kunci utama dalam pengelolaan PT. Wajo Energi Jaya adalah dengan tersusunnya rencana bisnis yang hendak dicapai dalam jangka waktu 5 tahun. Selain itu penyusunan rencana bisnis juga dilakukan untuk memberikan pedoman bagi pihak manajemen dalam mengelola perusahaan. Hal ini penting untuk dilakukan, karena tanpa rencana bisnis maka perusahaan seolah kehilangan pedoman dalam pengelolaannya.

Sementara direksi baru PT. Wajo Energi Jaya yang dilantik pada tanggal 31 Desember 2025, telah menyusun dokumen Rencana Bisnis Periode Tahun 2025 – 2030. Ada beberapa kegiatan usaha yang direncanakan yaitu :

1. Kerja Sama Operasional (KSO) Pengelolaan Jargas Rumah Tangga bekerjasama dengan PT. Pertagas Niaga.
2. Pengelolaan *Participating Interest* (PI) 10%
3. Pembangunan *Mother Plant* CNG bekerja sama dengan PT. Famindo atau PT. Humpus Patragas.
4. Pembangunan SPBE (Stasiun Pengisian Bulk Elpiji)

Dalam menjalankan operasional perusahaan, sumber pendanaan yang direncanakan tidak hanya bertumpu pada APBD, melainkan menggunakan skema *Mix-Financing*, yaitu :

1. Penyertaan Modal Daerah (PMD)
Dialokasikan melalui APBD untuk kebutuhan dasar (legalitas, audit, modal kerja awal, dan pembebasan lahan SPBE).
2. Investasi Mitra (Non-APBD)
Pendanaan teknologi dan pembangunan infrastruktur (Mother Plant CNG,) ditanggung oleh mitra strategis melalui skema KSO atau *Joint Venture*.
3. Pinjaman Perbankan
Fasilitas kredit sindikasi bank daerah/nasional dengan jaminan *offtake agreement* (kontrak penjualan gas) yang sudah pasti.

Hingga saat ini, Rencana Bisnis Tahun 2025 – 2030 belum disetujui oleh Dewan Komisaris. Hal ini disebabkan posisi komisaris PT. Wajo Energi Jaya masih kosong meskipun telah dibuka proses rekrutmen untuk pengisian jabatan komisaris. Dengan demikian, maka Rencana Bisnis tersebut tidak dapat dilanjutkan dalam proses pengesahan melalui RUPS. RKA sebagai penjabaran tahunan Rencana Bisnis untuk periode tahun 2026, hingga saat ini belum disusun oleh direksi PT. Wajo Energi Jaya.

Unsur pengelolaan lainnya yang mesti dimiliki PT. Wajo Energi Jaya sebagai badan usaha, yaitu Standar Operasional Prosedur (SOP). SOP adalah serangkaian instruksi tertulis yang dibakukan mengenai berbagai proses penyelenggaraan aktivitas organisasi, bagaimana dan kapan harus dilakukan, dimana dan oleh siapa dilakukan. Namun pada kenyataannya, SOP ini tidak pernah dibuat sejak berdirinya PT. Wajo Energi Jaya.

Salah satu unsur kunci untuk menilai kinerja pengelolaan BUMD berupa laporan direksi yang terdiri dari laporan bulanan, laporan triwulan dan laporan tahunan. Khusus untuk laporan tahunan terdiri atas laporan keuangan dan laporan manajemen. Laporan keuangan terdiri atas neraca, laporan laba rugi, laporan arus kas, dan laporan perubahan ekuitas, serta catatan atas laporan keuangan tersebut.

Sepanjang berdirinya PT. Wajo Energi Jaya, laporan keuangan berupa neraca, laporan laba rugi, laporan perubahan ekuitas, dan laporan arus kas dari penelusuran dokumen hanya ditemukan laporan keuangan tahun 2018 yang

diaudit pada tanggal 20 April 2021. Secara lebih lengkap dapat dilihat pada tabel-tabel di bawah ini.

**Tabel 3. 3 Neraca PT. Wajo Energi Jaya
Per 31 Desember 2018 dan 2017**

ASET	2018	2017	LIABILITAS DAN EKUITAS	2018	2017
	<i>Audited</i>	<i>An-Audited</i>		<i>Audited</i>	<i>An-Audited</i>
	Rp.	Rp.		Rp.	Rp.
<u>Aset Lancar :</u>			<u>Liabilitas :</u>		
Kas/Bank	365.311	365.311	Hutang Usaha	2.403.514.417	6.149.204.470
Uang Muka Biaya	150.000.000	150.000.000	Hutang Lain-lain	4.228.915.343	-
Jumlah Aset Lancar	150.365.311	150.365.311	Jumlah Liabilitas	6.632.429.760	6.149.204.470
<u>Aset Tidak Lancar :</u>			<u>Ekuitas :</u>		
Aset Tetap	23.097.657	23.097.657	Modal	1.000.000.000	1.000.000.000
Aset Lain-lain	1.482.760.162	1.482.760.162	Modal Hibah	-	185.000.000
			Saldo Laba	(5.976.206.630)	(5.677.981.340)
Jumlah Asset Tidak Lancar	1.506.857.819	1.506.857.819	Jumlah Ekuitas	(4.976.206.630)	(4.492.981.340)
JUMLAH ASET	1.656.223.130	1.656.223.130	JUMLAH LIABILITAS & EKUITAS	1.656.223.130	1.656.223.130

**Tabel 3. 4 Laporan Laba Rugi PT. Wajo Energi Jaya
Per 31 Desember 2018 dan 2017**

	2018 <i>Audited</i> Rp.	2017 <i>An-Audited</i> Rp.
PENDAPATAN	-	-
LABA (RUGI) KOTOR	-	-
BEBAN OPERASIONAL	153.196.667	103.324.530
LABA (RUGI) USAHA	(153.196.667)	(103.324.530)
PENDAPATAN (BEBAN) LAIN-LAIN	-	-
LABA (RUGI) SEBELUM PAJAK	(153.196.667)	(103.324.530)
BEBAN PAJAK PENGHASILAN	-	-
LABA (RUGI) SETELAH PAJAK	(153.196.667)	(103.324.530)

**Tabel 3. 5 Laporan Perubahan Ekuitas PT. Wajo Energi Jaya
Per 31 Desember 2018 dan 2017**

	Modal Saham	Saldo Laba	Jumlah Ekuitas
	Rp.	Rp.	Rp.
Sald Awal 1 Januari 2017			
Modal	1.000.000.000	-	1.000.000.000
Modal Hibah	185.000.000	-	185.000.000
Koreksi Laba		40.792.968	40.792.968
Saldo Laba Ditahan		(5.615.449.778)	(5.615.449.778)
Laba (Rugi) Tahun Berjalan		(103.324.530)	(103.324.530)
Saldo Akhir per 31 Desember 2017	1.185.000.000	(5.677.981.340)	(4.492.981.340)
Modal	1.000.000.000	-	1.000.000.000
Koreksi Laba	-	(145.029.023)	(145.029.023)
Saldo Laba Ditahan	-	(5.677.981.340)	(5.677.981.340)
Laba (Rugi) Tahun Berjalan	-	(153.195.667)	(153.195.667)
Saldo Akhir per 31 Desember 2017	1.000.000.000	(5.976.206.630)	(4.976.208.630)

**Tabel 3. 6 Laporan Arus Kas PT. Wajo Energi Jaya
Per 31 Desember 2018 dan 2017**

	2018 Audited Rp.	2017 An-Audited Rp.
ARUS KAS DARI AKTIVITAS OPERASI :		
Saldo Laba Berjalan	(153.195.667)	(103.324.530)
Saldo Laba Ditahan	-	(5.615.449.778)
Koreksi Laba Ditahan	(145.029.623)	40.792.968
Penyesuaian untuk merekonsiliasi Laba bersih menjadi kas bersih		
Penyusuan Aset Tetap	-	15.902.343
Perubahan Modal Kerja		
Penurunan (kenaikan) Uang Muka Biaya	-	(150.000.000)
Penurunan (kenaikan) Hutang Usaha	(3.745.690.053)	6.149.204.470
Penurunan (kenaikan) Hutang Lain-lain	4.228.915.343	-
 Kas bersih yg digunakan utk aktivitas operasi	185.000.000	337.125.473
ARUS KAS DARI AKTIVITAS PENDANAAN		
Setoran modal	-	1.000.000.000
Modal Hibah	(185.000.000)	185.000.000
 Kas Bersih dari Aktivitas Pendanaan	(185.000.000)	1.185.000.000
ARUS KAS DARI AKTIVITAS INVSTASI		
Penurunan (Kenaikan) Aset Tetap	-	(39.000.000)
Penurunan (Kenaikan) Aset Lain-lain	-	1.1482.760.162
 Kas Bersih yang Digunakan utk Investasi	-	1.521.760.162
 Kenaikan (Penurunan) bersih dan kas setara kas	-	365.311
Saldo Kas dan setara kas awal tahun	365.311	-
 SALDO KAS DAN SETARA KAS AKHIR TAHUN	365.311	365.311

Berdasarkan neraca laporan keuangan diketahui sebesar Rp.1.656.223.130 yang terdiri atas aset lancar sejumlah Rp.150.365.311 dan aset tidak lancar sejumlah Rp.1.505.857.819. Sementara jumlah liabilitas (hutang) dan ekuitas (modal) sejumlah Rp.1.656.223.130, yang terdiri dari liabilitas sejumlah Rp.6.632.429.760 dan ekuitas sejumlah (Rp.4.976.206.630).

Pendapatan PT. Wajo Energi Jaya menurut laporan laba rugi adalah nol. Besaran angka ini mengkonfirmasi jika PT. Wajo Energi Jaya sejak berdirinya hingga tahun 2018, tidak memiliki kegiatan usaha sebagai sumber pendapatan perusahaan. Sementara laba setelah pajak yang dihasilkan sejumlah (Rp.153.195.667) yang bersumber dari beban operasional PT. Wajo Energi Jaya sejumlah (Rp.153.195.667).

Laporan perubahan ekuitas menunjukkan saldo akhir 31 Desember 2018, modal saham sejumlah Rp.1.185.000.000, yang terdiri atas saldo saham sejumlah Rp.1.000.000.000 dan saldo hibah Rp.185.000.000. Sementara saldo laba sejumlah (Rp.5,976.206.630). Dengan demikian maka jumlah ekuitas per tanggal 31 Desember 2018 adalah sebesar (Rp.5,976.206.630).

Berdasarkan laporan ekuitas di atas, menandakan jika sejak berdirinya PT. Wajo Energi Jaya belum pernah mendapatkan penyertaan modal untuk investasi dari pemerintah daerah Kabupaten Wajo. Bantuan keuangan yang pernah diterima PT. Wajo Energi Jaya dari pemerintah daerah Kabupaten Wajo berupa hibah sejumlah Rp.185.000.000 yang dipergunakan untuk biaya operasional awal dalam rangka pendirian perusahaan.

Sementara saldo kas dan setara kas menurut laporan arus kas per tanggal 31 Desember 2018 adalah sebesar Rp.365.311. Angka ini diperoleh dari Kas bersih yang digunakan untuk aktivitas operasi sejumlah Rp.185.000.000, Kas bersih dari aktivitas pendanaan (Rp.185.000.000), dan Kas bersih yang digunakan untuk aktivitas investasi sejumlah (Rp.0).

Berdasarkan hasil pemeriksaan atas laporan keuangan PT. Wajo Energi Jaya Tahun Buku 2018, terdapat beberapa hal terkait penyajian laporan keuangan, perlu mendapat perhatian manajemen baru periode 2021–2026, yang terpilih melalui Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa pada 16 Maret 2020.

Penyajian laporan keuangan periode mendatang agar sesuai dengan standar akuntansi keuangan yang berlaku di Indonesia maka perlu dilakukan

penyesuaian pada catatan akuntansi, untuk itu auditor menyarankan kepada manajemen PT. Wajo Energi Jaya agar :

1. Rekening kas dan bank sebesar Rp.365.311 yang tidak dapat lagi ditelusuri catatan dan fisiknya, untuk dilakukan penghapusan pembukuan atas rekening tersebut agar penyajian laporan keuangan menjadi wajar.
2. Rekening uang muka biaya sebesar Rp.150.000.000 yang tidak dapat ditelusuri dan dijelaskan peruntukannya, dipertimbangkan untuk dapat dilakukan penghapusan pembukuan atas rekening tersebut.
3. Rekening aset tetap berupa inventaris kantor sebesar Rp.39.000.000 agar dilakukan inventarisasi fisik untuk memastikan keberadaan fisik aset tersebut.
4. Rekening Aktiva lain-lain berupa Biaya ditangguhkan Rp.1.482.760.120 yang timbul sejak tahun 2012 agar dilakukan penghapusan dimana masa manfaatnya dapat diyakini sudah habis sejak tahun 2012 (sudah 9 tahun pada tahun 2021).

Berdasarkan saran tersebut, maka proyeksi neraca awal PT. Wajo Energi Jaya akan tergambar seperti pada tabel di bawah.

**Tabel 3. 7 Proyeksi Neraca Awal PT. Wajo Energi Jaya
Per 1 Januari 2021**

AKTIVA	2021	PASSIVA	2021
	Rp.		Rp.
<u>Aktiva Lancar :</u>		<u>Hutang :</u>	
Kas/Bank	0	Hutang Usaha	2.403.514.417
Uang Muka Biaya	0	Hutang Lain-lain	4.228.915.343
Jumlah Aktiva Lancar	0	Jumlah Hutang	6.632.429.760
<u>Aktiva Tidak Lancar :</u>		<u>Modal :</u>	
Aset Tetap	0	Modal Saham	1.000.000.000
Aset Lain-lain	0	Saldo Laba	(5.976.206.630)
		Rugi Tahun Berjalan	(1.656.223.130)
Jumlah Aktiva Tdk Lancar	0	Jumlah Modal	(6.632.429.760)
JUMLAH AKTIVA	0	JUMLAH PASSIVA	0

BAB IV

PENILAIAN KINERJA DAN TINGKAT KESEHATAN PT. WAJO ENERGI JAYA

4.1 Penilaian Kinerja PT. Wajo Energi Jaya

Mengukur keberhasilan suatu perusahaan pada periode tertentu dalam menjalankan aktivitas usahanya, dapat dilakukan dengan berbagai cara, salah satunya melalui penilaian kinerja. Secara tradisional, penilaian terhadap kinerja perusahaan berkisar pada penilaian aspek keuangan. Penilaian kinerja yang hanya mempertimbangkan aspek keuangan akan membuat penilaian menjadi tidak seimbang. Hal ini dikarenakan pencapaian suatu perusahaan tidak hanya ditentukan oleh aspek keuangan semata, tetapi juga sangat dipengaruhi aspek non keuangan yakni aspek operasional perusahaan, serta kemampuan dan komitmen karyawan, dimana aspek-aspek tersebut akan mempengaruhi keberlanjutan suatu perusahaan.

Salah satu metode yang digunakan untuk melakukan penilaian kinerja perusahaan yakni dengan metode *Balanced Scorecard*. Metode ini tidak hanya berfokus pada aspek keuangan, tetapi juga mempertimbangkan 3 persepektif lainnya yaitu pelanggan, bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan *Balance Scorecard* ini akan membantu perusahaan untuk mengukur kinerja perusahaan secara efektif dan menerapkan strategi dengan sukses.

Dalam melakukan penilaian kinerja terdapat dua pendekatan yang bisa dilakukan yaitu *Cross Sectional Approach* dan *Time Series Analysis*. *Cross sectional approach*, merupakan pendekatan untuk menilai pencapaian kinerja perusahaan dan membandingkan dengan perusahaan-perusahaan sejenis. Dengan cara ini dapat diketahui apakah pencapaian perusahaan yang bersangkutan berada lebih tinggi, setara atau bahkan lebih rendah daripada perusahaan lain. Sedangkan *time series analysis* adalah dengan cara menilai capaian kinerja perusahaan masa lalu, dan membandingkan dengan capaian masa kini. Hal ini dapat memperlihatkan apakah perusahaan mengalami kemajuan atau kemunduran. Perkembangan perusahaan dapat dilihat melalui trend atau kecenderungan dari tahun ke tahun, dan dapat melihat perkembangan ini maka perusahaan akan dapat membuat rencana kedepan.

Berdasarkan paparan di atas, penilaian kinerja terhadap PT. Wajo Energi Jaya sebagai BUMD non infrastruktur tidak dapat dilakukan, baik hanya dengan

menggunakan metode penilaian kinerja pada aspek keuangan, terlebih dengan menggunakan metode Balance Scorecard. Hal ini dikarenakan data berupa laporan tahunan yang terdiri atas laporan keuangan dan laporan manajemen yang dibutuhkan sebagai basis penilaian terhadap kinerja PT. Wajo Energi Jaya tidak tersedia. Satu-satunya data yang ada berupa Laporan Keuangan Tahun 2018 yang terdiri atas neraca, laporan laba rugi, perubahan ekuitas dan laporan arus kas.

Namun demikian, untuk memberikan gambaran mengenai cara kerja metode Balance Scorecard dalam menilai kinerja perusahaan, maka akan disimulasikan dengan menggunakan data Laporan Keuangan PT. Wajo Energi Tahun 2018 yang diaudit pada tahun 2021.

4.1.1. Perspektif Keuangan

Dalam perspektif keuangan, terdapat 8 indikator untuk menilai kinerja perusahaan, yaitu Return on Equity (ROE), Return on Investment (ROI), Rasio Kas, Rasio Lancar, Collection Periods, Perputaran Persediaan, Perputaran Total Aset, Rasio Modal Sendiri terhadap Aktiva. Kedelapan indikator ini bisa digunakan secara bersamaan, misalnya untuk kebutuhan mengukur tingkat kesehatan perusahaan. Atau bisa juga hanya 1 atau lebih indikator, tergantung dari sisi apa yang akan dinilai capaiannya. Misalnya untuk menilai kinerja perusahaan dalam hal perolehan keuntungan yang dihasilkan (*profitability ratio*), maka indikator yang bisa digunakan yaitu Return on Equity (ROE).

Untuk kebutuhan simulasi, sekaligus sebagai basis data untuk menentukan tingkat kesehatan PT. Wajo Energi Jaya, maka kedelapan indikator tersebut akan digunakan secara bersamaan. Berikut hasil perhitungannya berdasarkan Laporan Keuangan Tahun 2018 adalah sebagai berikut.

a. Imbalan kepada pemegang saham/Return on Equity (ROE)

$$\frac{(153.195.667)}{(4.976.206.630)} \times 100\% = 3,08\%$$

b. Imbalan Investasi / Return on Investment (ROI)

$$\frac{(153.195.667)}{1.633.125.473} \times 100\% = -9,38\%$$

c. Rasio Kas

$$\frac{365.311}{6.632.429.760} \times 100\% = 0,01\%$$

d. Rasio Lancar

$$\frac{150.365.311}{6.632.429.760} \times 100\% = 2,27\%$$

e. Collection Periods

$$\frac{-x 365 \text{ hari}}{0} \times 100\% = -$$

f. Perputaran Persediaan

$$\frac{-x 365 \text{ hari}}{0} \times 100\% = -$$

g. Perputaran Total Aset

$$\frac{0}{1.633.125.473} = 0$$

h. Rasio Modal Sendiri terhadap Aktiva

$$\frac{(4.976.206.630).}{1.656.223.130} \times 100\% = -300,46\%$$

4.1.2. Perspektif Pelanggan

Sebagaimana pemaparan sebelumnya, diketahui bahwa PT. Wajo Energi Jaya sejak berdirinya hingga saat ini belum memiliki kegiatan usaha sebagaimana lazimnya sebuah perusahaan yang didirikan untuk memupuk laba atau keuntungan. Hal ini mengakibatkan tidak adanya produk yang dihasilkan baik berupa barang atau jasa yang bisa ditawarkan kepada masyarakat sebagai pengguna produk. Sehingga dari sisi perspektif pelanggan dengan berbagai indikator seperti tingkat pertumbuhan pelanggan dan kepuasan pelanggan, penilaian kinerja terhadap PT. Wajo Energi Jaya tidak bisa dilakukan. Dengan demikian, maka nilai untuk indikator perspektif pelanggan adalah 0.

4.1.3. Perspektif Bisnis dan Proses

Perspektif bisnis dan proses menggambarkan kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan perkembangan teknologi informasi, sehingga dapat melakukan inovasi dalam menjalankan operasional perusahaan secara digital. Beberapa indikator yang dijadikan bahan untuk simulasi ini yaitu digitalisasi dalam transaksi pembayaran, maupun digitalisasi dalam transaksi pemesanan atau pembelian produksi perusahaan. Terhadap perspektif ini, PT, Wajo Energi Jaya tidak dapat memenuhinya, sehingga mendapatkan nilai 0 untuk setiap indikator.

4.1.4. Perspektif Learning & Growth

Dalam perspektif learning dan growth (pembelajaran dan pertumbuhan) lebih difokuskan pada kegiatan sumber daya internal perusahaan, seperti meningkatkan kompetensi pegawai serta mengembangkan sistem informasi yang sesuai dengan proses bisnis perusahaan serta perlunya organisasi perusahaan yang efektif dan kondusif. Untuk kebutuhan simulasi ini, ditekankan pada peningkatan kompetensi pegawai berupa rasio diklat yang diikuti, dan rasio beban diklat pegawai. Direksi PT. Wajo Energi Jaya hingga saat ini tidak mendapat dukungan sumber daya manusia dalam menjalankan operasional perusahaan. Sehingga untuk perspektif learning dan growth, indikatornya mendapatkan nilai 0.

Secara teoritis, hasil analisis data keempat perspektif pada Balance Scorecard semestinya memiliki keterkaitan antar satu dengan lainnya. Namun pada kenyataannya, penilaian kinerja terhadap PT. Wajo Energi Jaya berdasarkan metode Balance Scorecard, tidak memiliki keterkaitan antara yang satu dengan yang lainnya. Dengan kondisi ini dapat disimpulkan jika PT. Wajo Energi Jaya tidak layak sebagai sebuah perusahaan.

Secara lebih lengkap penilaian kinerja dengan menggunakan 4 (empat) perspektif Balanced Scorecard pada tabel di bawah.

Tabel 4.1 Balance Scorecard PT. Wajo Energi Jaya

NO.	KETERANGAN	TAHUN 2018
1	PERSPEKTIF KEUANGAN	
	a. Imbalan kepada pemegang saham (ROE)	3,08 %
	b. Imbalan Investasi (ROI)	-9,38 %
	c. Rasio kas	0,01 %
	d. Rasio Lancar	2,27 %
	e. Collecting Period	0
	f. Perputaran Persediaan	0
	g. Perputaran Total Aset	0
	h. Rasio Modal Sendiri terhadap Total Aktiva	-300,46%
2	PERSPEKTIF PELANGGAN	
	a. Tingkat Pertumbuhan Pelanggan	0%
	b. Tingkat Kepuasan Pelanggan	0
o	PERSPEKTIF BISNIS PROSES	
	a. Digitalisasi dalam transaksi pembayaran	0 %
	b. Digitalisasi dalam transaksi pemesanan	0 %

4 PERSPEKTIF LEARNING & GROWTH

a. Rasio diklat pegawai	0 %
b. Rasio beban diklat pegawai	0 %

4.2 Penilaian Tingkat Kesehatan PT. Wajo Energi Jaya

Penilaian tingkat kesehatan BUMD ditetapkan berdasarkan penilaian terhadap kinerja perusahaan untuk tahun buku yang bersangkutan yang meliputi penilaian : (a) aspek keuangan diambil berdasarkan indikator dalam perspektif keuangan, (b) aspek operasional diambil berdasarkan indikator dalam perspektif pelanggan, bisnis proses, serta *learning and growth*; dan (c) aspek administrasi.

Namun yang perlu diingat, bahwa penilaian tingkat kesehatan BUMD hanya diterapkan bagi BUMD apabila hasil pemeriksaan akuntan publik terhadap laporan keuangan tahunan perusahaan yang bersangkutan dinyatakan dengan kualifikasi “Wajar Tanpa Pengecualian” atau kualifikasi “Wajar Dengan Pengecualian” dari akuntan publik.

Laporan Keuangan PT. Wajo Energi Jaya Tahun 2018, yang diaudit oleh kantor akuntan publik Budiandru dan Rekan, tidak menyatakan opini atas laporan keuangan tersebut. Namun untuk kebutuhan simulasi penilaian tingkat kesehatan, laporan keuangan tahun 2018 tersebut digunakan dalam menilai kinerja keuangan PT. Wajo Energi Jaya.

Berdasarkan hasil penilaian kinerja terhadap perspektif keuangan di atas, diperoleh skor untuk masing-masing indikator pada aspek keuangan sebagai berikut :

1. ROE 3 %, maka sesuai tabel, skor untuk indikator ROE adalah 5,5
2. ROI -9 %, maka sesuai tabel, skor untuk indikator ROI adalah 1.
3. Rasio Kas sebesar 0 %, maka sesuai tabel, skor untuk indikator *cash ratio* adalah 0.
4. Rasio Lancar sebesar 2 %, maka sesuai tabel, skor untuk indikator Rasio Lancar adalah 0.
5. Collection Periods, untuk indikator ini tidak memiliki nilai dikarenakan tidak adanya aktifitas kegiatan usaha perusahaan
6. Perputaran Persediaan, untuk indikator ini tidak memiliki nilai dikarenakan tidak adanya aktifitas kegiatan usaha perusahaan

7. Perputaran Total Asset, untuk indikator ini tidak memiliki nilai dikarenakan tidak adanya aktifitas kegiatan usaha perusahaan
8. Modal Sendiri terhadap Total Asset sebesar -300 %, maka sesuai tabel, skor untuk indikator ini adalah 0.

Penilaian aspek operasional berdasarkan perspektif pelanggan, bisnis proses, serta *learning and growth*. Sesuai dengan hasil penilain kinerja di atas, sehingga didapatkan skor untuk masing-masing indikator sebagai berikut :

1. Tingkat Pertumbuhan Pelanggan mendapat nilai 0 %
2. Tingkat Kepuasan Pelanggan mendapat nilai 0 %
3. Digitalisasi dalam transaksi pembayaran, mendapat nilai 0 %
4. Digitalisasi dalam transaksi pemesanan atau pembelian, mendapat nilai 0 %
5. Rasio diklat pegawai, mendapat nilai 0 %
6. Rasio beban diklat pegawai, mendapat nilai 0 %

Sementara untuk aspek administrasi berdasarkan ketepatan waktu penyerahan laporan tahunan dan rancangan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) dari direksi ke pemegang saham.

1. Laporan tahunan diterima oleh Pemegang Saham jauh melampaui batas waktu yang ditentukan, dimana laporan keuangan tahun 2018 baru diaudit pada tahun 2021. Sesuai tabel, nilai untuk ketepatan waktu penyampaian laporan perhitungan tahunan adalah 0.
2. Rancangan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) pada tahun 2018 tidak dibuat oleh manajemen PT. Wajo Energi Jaya. Sesuai tabel, nilai untuk ketepatan waktu penyampaian rancangan RKAP adalah 0.

Berdasarkan hasil penilaian kinerja berdasarkan perspektif keuangan, pelanggan, bisnis proses, pembelajaran dan pertumbuhan, dan perhitungan skor masing-masing indikator berdasarkan aspek keuangan, operasional dan administrasi, maka tingkat kesehatan PT. Wajo Energi Jaya, dapat diketahui pada tabel di bawah.

Tabel 4.2 Perhitungan Tingkat Kesehatan PT. Wajo Energi Jaya

	INDIKATOR	BOBOT	NILAI	SKOR
A	ASPEK KEUANGAN			
	PERSPEKTIF KEUANGAN			
	1. Imbalan kepada pemegang saham (ROE)	20	3,08 %	5,5
	2. Imbalan Investasi (ROI)	15	-9,38 %	1
	3. Rasio kas	5	0,01 %	0

4. Rasio Lancar	5	2,27 %	0
5. Collecting Period	5	0	0
6. Perputaran Persediaan	5	0	0
7. Perputaran Total Aset	5	0	0
8. Rasio Modal Sendiri terhadap Total Aktiva	10	-300,46 %	0
Bobot Aspek Keuangan	70		6,5
B ASPEK OPERASIONAL			
PERSPEKTIF PELANGGAN	7		
1. Tingkat Pertumbuhan Pelanggan	3,5	0%	0
2. Tingkat Kepuasan Pelanggan	3,5	0	0
PERSPEKTIF BISNIS PROSES	4		
1. Digitalisasi dalam Transaksi Pembayaran	2	0%	0
2. Digitalisasi dalam Transaksi Penjualan	2	0%	0
PERSPEKTIF LEARNING & GROWTH	4		
1. Rasio Diklat Pegawai	2	0%	0
2. Beban Rasio Diklat Pegawai	2	0%	0
Bobot Aspek Operasional	15		0
ASPEK ADMINISTRASI			
a. Laporan Tahunan Audit	10	> 5 bln	0
b. Laporan RKAP	5	-	0
Bobot Aspek Administrasi	15		0
TOTAL BOBOT	100		6,5
	PREDIKAT		C
	KATEGORI		SAKIT

Dari hasil perhitungan terhadap aspek keuangan, operasional dan administrasi sebagaimana tergambar pada tabel di atas, total bobot yang didapatkan sebesar 16,5. Angka ini berada pada rentang $10 < TS \leq 20$. Berdasarkan klasifikasi penilaian tingkat kesehatan BUMD, PT. Wajo Energi Jaya berada dalam kondisi tidak sehat dengan predikat C.

4.3 Restrukturisasi Sebagai Upaya Perbaikan dan Peningkatan Kinerja PT. Wajo Energi Jaya

Beranjak dari paparan sebelumnya mengenai pengelolaan PT. Wajo Energi Jaya, penilaian kinerja dan tingkat kesehatan yang dalam kondisi sakit, menandakan perusahaan tidak dikelola secara baik dan profesional. Sejak berdirinya hingga saat ini, PT. Wajo Energi Jaya tidak memiliki kegiatan usaha sehingga tidak dapat menghasilkan pendapatan apalagi keuntungan atau laba. Hal ini mengakibatkan PT. Wajo Energi Jaya gagal dalam mewujudkan

salah satu tujuan pembentukannya untuk meningkatkan pendapatan asli daerah berupa deviden yang disetor ke kas daerah.

Kondisi ini menimbulkan silang pendapat mengenai keberadaan PT. Wajo Energi Jaya, apakah masih perlu dipertahankan atautah dibubarkan. Dua pilihan yang sama sulitnya bagi pemerintah daerah Kabupaten Wajo sebagai pemilik perusahaan. Jika pemerintah daerah sebagai pemegang saham mayoritas memilih untuk membubarkan PT. Wajo Energi Jaya, maka pembubarannya ditetapkan berdasarkan keputusan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).³⁵

Pembubaran PT. Wajo Energi Jaya tidak serta mengakibatkan hilangnya status badan hukumnya. Hal ini dikarenakan pembubaran perusahaan wajib diikuti dengan likuidasi yang dilakukan oleh likuidator atau kurator. Likuidasi menurut M. Yahya Harahap adalah pemberesan penyelesaian dan pengakhiran urusan perseroan setelah adanya keputusan RUPS atau berdasar penetapan pengadilan yang menghentikan atau membubarkan perseroan.³⁶ Proses likuidasi ini diperlukan mengingat PT. Wajo Energi Jaya memiliki tunggakan hutang sebesar Rp. 7.291.829.760. kepada pihak ketiga. Setelah semua proses likuidasi selesai termasuk penyelesaian hutang kepada pihak ketiga, barulah PT. Wajo Energi Jaya dianggap bubar secara *de facto* dan status badan hukumnya tidak berlaku lagi, serta dihapus dari daftar hukum. Pembubaran PT. Wajo Energi Jaya ditetapkan melalui peraturan daerah.

Selain memerlukan waktu yang panjang dalam proses likuidasi, dampak pembubaran PT. Wajo Energi Jaya bagi pemerintah daerah Kabupaten Wajo yakni bisa dianggap gagal dalam melakukan pembinaan terhadap badan usaha yang dibentuk dan didirikannya. Konsekuensi logis pembubaran ini, pemerintah daerah tidak diperkenankan lagi membentuk BUMD yang baru untuk jangka waktu yang tidak ditentukan.

Jika pilihannya adalah mempertahankan keberadaan PT. Wajo Energi Jaya maka diperlukan evaluasi dan upaya perbaikan sehingga pengelolaannya dapat berjalan efektif, efisien dan profesional. Salah satu langkah strategis yang perlu diupayakan untuk memperbaiki kondisi internal PT. Wajo Energi Jaya yakni melalui restrukturisasi. Upaya restrukturisasi ini diharapkan bisa

³⁵ Lihat ketentuan Pasal 142 ayat (1) huruf a UU No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas

³⁶ M. Yahya Harahap, Hukum Perseroan Terbatas, Jakarta: Sinar Grafika, 2016, hlm. 556

menyehatkan kembali PT. Wajo Energi Jaya agar dapat meningkatkan kinerja pengelolaannya, sehingga dapat berperan optimal mewujudkan tujuannya dalam mendukung perekonomian daerah, dan memberikan kontribusi kepada pemerintah daerah dalam bentuk deviden.

Di samping itu, mempertahankan keberadaan PT. Wajo Energi Jaya menjadi cerminan jika Kabupaten Wajo merupakan daerah penghasil gas bumi di Sulawesi Selatan. Potensi kandungan gas bumi yang masih cukup melimpah, menjadi daya tarik bagi investor menanamkan modalnya dalam kegiatan usaha migas, khususnya kegiatan usaha hilir gas bumi. Salah satu investor yang melirik potensi gas bumi yang ada di WK Pertambangan Blok Sengkang adalah PT. Famindo Energi Global. Perusahaan saat ini sedang dalam tahapan akhir konstruksi pembangunan pabrik CNG (*Compressed Natural Gas*) di Kecamatan Gilireng. PT. Famindo Energi Global dalam kegiatan usaha ini menggandeng PT. Wajo Energi Jaya sebagai mitra lokal, karena kedudukannya sebagai badan usaha yang dimiliki oleh pemerintah daerah Kabupaten Wajo.

Potensi kerja sama bisnis lainnya yang bisa dilakukan ke depan yaitu dengan PT. Pertaniaga Gas dalam pengelolaan jaringan gas rumah tangga yang saat ini sudah tersebar di 5 (lima) kecamatan yaitu Kecamatan Tempe, Pammana, Tanasitolo, Maniangpajo dan Gilireng dengan jumlah pelanggan 16.913 Sambungan Rumah (SR). Salah satu syarat realisasi kerja sama ini dapat terwujud, jika tunggakan hutang PT. Wajo Energi Jaya ke PT. Pertaniaga Gas sejumlah Rp.2.403.513.417 dapat diselesaikan dengan baik.

Untuk melakukan restrukturisasi terhadap PT. Wajo Energi Jaya, sesuai ketentuan Pasal 113 PP No. 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah, mencakup dua hal yaitu restrukturisasi regulasi dan/atau restrukturisasi perusahaan. Restrukturisasi ini dilaksanakan secara internal perusahaan yang mencakup aspek regulasi, keuangan, manajemen, operasional, sistem, dan prosedur. Selain itu, restrukturisasi dimaksudkan untuk penataan hubungan fungsional antara pemerintah daerah Kabupaten Wajo dan PT. Wajo Energi Jaya untuk menetapkan arah dalam rangka pelaksanaan kewajiban pelayanan publik.

Berdasarkan uraian di atas, maka langkah restrukturisasi yang perlu dilakukan diantaranya dengan melakukan perubahan regulasi dalam hal ini

peraturan daerah pembentukan PT. Wajo Energi Jaya, terutama menyangkut penyesuaian bentuk hukumnya, restrukturisasi keuangan, dan manajemen.

4.3.1 Penyesuaian Bentuk Hukum PT. Wajo Energi Jaya

Pemerintah daerah kabupaten Wajo hingga saat ini memiliki 2 BUMD, yaitu Perumda Air Minum Tirta Danau Tempe dan PT. Wajo Energi Jaya. Perumda Air Minum Tirta Danau Tempe sebelumnya bernama PDAM Kabupaten Wajo, yang dibentuk dan didirikan berdasarkan Peraturan Daerah Tingkat II Wajo Nomor 7 Tahun 1976 tentang Pendirian Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Daerah Tingkat II Wajo. Peraturan daerah ini sudah dicabut dan dinyatakan tidak berlaku lagi, menyusul terbitnya Peraturan Daerah Nomor 12 Tahun 2021 tentang Perusahaan Air Minum Tirta Danau Tempe.

Pembentukan Peraturan Daerah Nomor 12 Tahun 2021 ini, merupakan tindak lanjut dari terbitnya UU Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (selanjutnya disebut UU Pemda) yang mengatur secara khusus Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dalam satu bab tersendiri pada Bab XII, dan peraturan pelaksanaannya yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah. Kedua regulasi inilah yang menjadi payung hukum yang mengatur eksistensi BUMD, dan menjadi pedoman bagi Daerah dalam mendirikan dan mengelola BUMD.

Salah satu ketentuan UU Pemda, yang mengisyaratkan kepada setiap BUMD yang telah ada sebelum UU Pemda berlaku untuk menyesuaikan diri dengan ketentuan UU Pemda sebagaimana termuat dalam Pasal 402 ayat (2), yang menegaskan bahwa :

“BUMD yang telah ada sebelum Undang-Undang ini berlaku, wajib menyesuaikan dengan ketentuan dalam Undang-Undang ini dalam jangka waktu paling lama 3 (tiga) tahun terhitung sejak Undang-Undang ini diundangkan.

Salah satu ketentuan yang diatur dalam UU Pemda menyangkut bentuk hukum BUMD yang diatur dalam Pasal 331 sebagai berikut :

Pasal 331

- (1) Daerah dapat mendirikan BUMD
- (2) Pendirian BUMD sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan dengan Perda.

(3) BUMD sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri atas perusahaan umum Daerah dan perusahaan perseroan Daerah.

Perusahaan umum Daerah menurut Pasal 334 ayat (1) UU Pemda adalah BUMD yang seluruh modalnya dimiliki oleh satu Daerah dan tidak terbagi atas saham. Selanjutnya pada ayat (2) menegaskan : **Dalam hal perusahaan umum Daerah akan dimiliki oleh lebih dari satu Daerah, perusahaan umum Daerah tersebut harus merubah bentuk hukum menjadi perusahaan perseroan Daerah.** Kedudukan perusahaan umum Daerah sebagai badan hukum diperoleh pada saat Perda yang mengatur mengenai pendirian perusahaan umum Daerah mulai berlaku.³⁷

Perusahaan Perseroan Daerah menurut Pasal 339 ayat (1) UU Pemda adalah BUMD yang berbentuk perseroan terbatas yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruhnya atau paling sedikit 51% (lima puluh satu persen) sahamnya dimiliki oleh satu Daerah. (2) Perusahaan perseroan Daerah setelah ditetapkan dengan Perda sebagaimana dimaksud dalam Pasal 331 ayat (2), pembentukan badan hukumnya dilakukan berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan mengenai perseroan terbatas. (3) Dalam hal pemegang saham perusahaan perseroan Daerah terdiri atas beberapa Daerah dan bukan Daerah, salah satu Daerah merupakan pemegang saham mayoritas.

Berdasarkan uraian di atas, menjelaskan perbedaan yang jelas antara perusahaan umum Daerah (selanjutnya disebut Perumda) dan perusahaan perseroan Daerah (selanjutnya disebut Perseroda), dari aspek kepemilikan modal, dan kedudukan keduanya sebagai badan hukum.

Satu-satunya ketentuan yang mengatur perubahan bentuk hukum BUMD dalam UU Pemda sebagaimana dijelaskan dalam Pasal 334 ayat (2) di atas, yakni ketika suatu Perumda yang semula didirikan dan dimiliki oleh satu Daerah, dan pada perkembangannya akan dimiliki oleh lebih 1 (satu) daerah, maka Perumda tersebut harus merubah bentuk hukumnya menjadi Perseroda. Hal ini dikarenakan kepemilikan modalnya tidak lagi dimiliki oleh 1 (satu) daerah, tetapi modalnya sudah terbagi dalam saham yang dimiliki oleh lebih 1 (satu) daerah.

Perubahan bentuk hukum BUMD disebutkan secara eksplisit dalam Peraturan Pemerintah No. 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah (selanjutnya disebut PP BUMD) sesuai Pasal 114 di bawah :

- (1) BUMD dapat melakukan perubahan bentuk hukum.

³⁷ Pasal 4 ayat (4) PP No. 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah

- (2) Perubahan bentuk hukum sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dalam rangka mencapai tujuan BUMD dan Restrukturisasi.
- (3) Perubahan bentuk hukum BUMD sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri atas :**
 - a. perubahan bentuk hukum perusahaan umum Daerah menjadi perusahaan perseroan Daerah; dan**
 - b. perubahan bentuk hukum perusahaan perseroan Daerah menjadi perusahaan umum Daerah.**
- (4) Perubahan bentuk hukum BUMD sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan dengan Perda.
- (5) Ketentuan lebih lanjut mengenai perubahan bentuk hukum BUMD diatur dalam Peraturan Menteri.

Berdasarkan ketentuan di atas memberikan opsi bagi BUMD dapat melakukan perubahan bentuk hukum, yakni perubahan bentuk hukum Perumda menjadi Perseroda, atau sebaliknya perubahan bentuk hukum Perseroda menjadi Perumda. BUMD yang dimaksud dalam Pasal 114 ayat (3) adalah BUMD yang didirikan berdasarkan UU Pemda, dan peraturan pelaksanaannya. Hal ini didasarkan pada penggunaan nomenklatur bentuk hukum BUMD yaitu Perumda dan Perseroda.

Pengaturan lebih lanjut mengenai perubahan bentuk hukum BUMD, sesuai Pasal 114 ayat (5) PP BUMD diatur dalam Peraturan Menteri. Berdasarkan pendelegasian tersebut, perubahan bentuk hukum BUMD diatur dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 118 Tahun 2018 tentang Rencana Bisnis, Rencana Kerja dan Anggaran, Kerja Sama, Pelaporan dan Evaluasi Badan Usaha Milik Daerah, sebagaimana termuat dalam Pasal 35 sebagai berikut :

Pasal 35

- (1) Pendirian BUMD ditetapkan dengan Perda.
- (2) BUMD berbentuk perusahaan umum daerah dan perusahaan perseroan daerah.
- (3) Bentuk BUMD sebagaimana dimaksud pada ayat (2), dapat dilakukan perubahan yang terdiri atas:
 - a. perubahan bentuk hukum perusahaan umum daerah menjadi perusahaan perseroan daerah; dan**
 - b. perubahan bentuk hukum perusahaan perseroan daerah menjadi perusahaan umum daerah.**
- (4) Perubahan bentuk hukum BUMD sebagaimana dimaksud pada ayat (2), ditetapkan dengan Perda.
- (5) Perubahan bentuk hukum BUMD dilakukan dengan terlebih dahulu melakukan kajian paling sedikit terhadap :
 - a. kesesuaian bentuk hukum;

- b. kewajiban; dan
- c. kekayaan BUMD.

Secara substansi, materi muatan Pasal 35 di atas memiliki kesamaan dengan ketentuan Pasal 114 PP No. 54 Tahun 2017, terkait dengan penggunaan nomenklatur bentuk hukum BUMD yang terdiri atas Perumda dan Perseroda. BUMD yang akan melakukan perubahan bentuk hukum, baik dari bentuk hukum Perumda menjadi Perseroda, atau sebaliknya dari bentuk hukum Perseroda menjadi Perumda, disyaratkan dilakukan kajian terlebih dahulu, paling sedikit terhadap : a) kesesuaian bentuk hukum, b) kewajiban, dan c) kekayaan BUMD.

Berdasarkan paparan di atas, perubahan bentuk hukum BUMD yang diatur dalam UU Pemda, PP BUMD, dan Permendagri No. 118 Tahun 2018, hanya terkait dengan BUMD yang berbentuk Perumda dan Perseroda yang didirikan pasca terbitnya UU Pemda, dan peraturan pelaksanaannya.

Satu-satunya pengaturan perubahan bentuk hukum terhadap BUMD yang didirikan sebelum terbitnya UU Pemda, termuat dalam ketentuan Pasal 36 Permendagri No. 118 Tahun 2018, yang menyatakan bahwa :

Pasal 36

- (1) Perusahaan daerah yang menjadi BUMD dengan kepemilikan saham 1 (satu) daerah dibawah 51% (lima puluh satu persen), daerah tersebut wajib menyesuaikan kepemilikan sahamnya menjadi paling sedikit 51% (lima puluh satu persen) sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (2) Penyesuaian sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dilakukan oleh Kepala Daerah dengan memperhatikan :
 - a. visi dan misi Kepala Daerah;
 - b. kinerja BUMD;
 - c. tingkat kesehatan BUMD;
 - d. kualitas dan kuantitas pelayanan BUMD bagi masyarakat; dan
 - e. kemampuan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah.
- (3) Penyesuaian sebagaimana pada ayat (1), paling lama 5 (lima) tahun sejak Peraturan Menteri ini diundangkan.

Penggunaan nomenklatur perusahaan daerah dalam Pasal 36 ayat (1) di atas, adalah sebutan bagi badan usaha yang dimiliki pemerintah daerah yang didirikan berdasarkan UU Nomor 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah. Terkat dengan kepemilikan modal Daerah atas perusahaan daerah, dapat dilihat pada ketentuan Pasal 2 UU Nomor 5 Tahun 1962 sebagai berikut :

Dalam Undang-undang ini yang dimaksudkan dengan Perusahaan Daerah ialah semua perusahaan yang didirikan berdasarkan Undang-

undang ini 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, terdapat dua jenis kepemilikan modal Daerah atas perusahaan daerah yaitu modal seluruhnya, dan modal sebagian tanpa ada penyebutan batasan minimal kepemilikan modal. Hal tersebut berbeda dengan Perseroda yang memberi batas minimal kepemilikan saham yang dimiliki oleh suatu Daerah paling sedikit 51% (lima puluh satu persen). Oleh karena itu, perusahaan daerah yang awal pendiriannya dimiliki oleh suatu Daerah dengan kepemilikan saham di bawah 51%, pada saat berlakunya UU Pemda perusahaan daerah tersebut sudah tidak memenuhi syarat disebut sebagai BUMD. Sehingga perusahaan daerah yang akan tetap menjadi BUMD harus memenuhi syarat minimal kepemilikan saham paling sedikit 51% (lima puluh satu persen), paling lama 5 (lima) tahun sejak diundangkannya Permendagri Nomor 118 Tahun 2018.

Contoh kasus terkait dengan ketentuan Pasal 36 ayat (1) Permendagri No. 118 Tahun 2018, dapat dilihat pada Bank Sulselbar yang awalnya didirikan oleh pemerintah Sulawesi Selatan dan pemerintah Sulawesi Tenggara dengan nama PT Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Selatan Tenggara. Pendiriannya dilakukan di Makassar pada tanggal 13 Januari 1961, sesuai dengan Akta Notaris Raden Kadiman di Jakarta No. 95 tanggal 23 Januari 1961.

Bank Sulselbar sebagai bank milik pemerintah Sulawesi Selatan dapat ditandai dengan peraturan daerah yang mengaturnya. Saat ini Bank Sulselbar diatur dalam Peraturan Daerah No. 13 tahun 2003 tentang Perubahan Status Bentuk Badan Hukum Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Selatan dari PD menjadi PT. Hingga saat ini Bank Sulselbar belum berubah bentuk hukum sesuai ketentuan Pasal 331 ayat (3) UU Pemda, sehingga belum bisa dikategorikan sebagai BUMD sesuai dengan ketentuan Pasal 36 ayat (1) Permendagri No, 118 Tahun 2018. Dimana kepemilikan saham pemerintah daerah Sulawesi Selatan per 1 Desember 2024 hanya sebesar 32,64% (tiga puluh dua koma enam puluh empat persen) dengan jumlah modal disetor Rp.722.436.000.000, masih di bawah batas minimal kepemilikan saham sebesar 51%. Pemerintah daerah kabupaten Wajo termasuk salah satu dari 32 (tiga puluh dua) daerah pemegang saham pada Bank SulSelbar dengan jumlah kepemilikan saham sejumlah 4,48%

(empat koma empat puluh delapan persen) dengan jumlah modal disetor sebesar Rp.107.049.000.000.³⁸

Berdasarkan uraian di atas, dengan berpangkal dari ketentuan Pasal 402 ayat (2) UU Pemda, maka setiap badan usaha yang dimiliki pemerintah daerah baik yang berbentuk perusahaan daerah maupun perseroan terbatas, wajib menyesuaikan bentuk badan hukumnya, apakah menjadi Perumda atau Perseroda sesuai dengan ketentuan Pasal 331 ayat (3) UU Pemda, termasuk dalam hal ini PT. Wajo Energi Jaya.

Badan usaha yang dimiliki pemerintah daerah Kabupaten Wajo ini, dibentuk dan didirikan berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 7 Tahun 2010 tentang PT. Wajo Energi, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Daerah Nomor 13 Tahun 2011 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Nomor 7 Tahun 2010 tentang PT. Wajo Energi. Kedudukan PT. Wajo Energi Jaya sebagai badan hukum diperoleh setelah Akte Pendiriannya bernomor 22 tertanggal 24 Pebruari 2011 disahkan oleh Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia pada tanggal 3 Mei 2011. Perlunya pengesahan akte pendirian sebagai badan hukum dari Menteri Hukum dan HAM, mengingat PT. Wajo Energi Jaya berbentuk perseroan sehingga selain tunduk pada UU pembentukannya, juga tunduk pada UU Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.

PT. Wajo Energi Jaya didirikan oleh pemerintah daerah Kabupaten Wajo dan PDAM Kabupaten Wajo (sekarang Perumda Air Minum Tirta Danau Tempe), dengan modal pendirian sebesar Rp.1.000.000.000 (Satu milyar rupiah). Modal ini terbagi dalam saham sebanyak 10.000 (Sepuluh ribu) lembar dengan nilai per saham sebesar Rp.100.000 (Seratus ribu rupiah), dimana pemerintah daerah Kabupaten Wajo memiliki saham sebanyak 9.000 (Sembilan ribu) lembar atau 90% saham, dan PDAM Kabupaten Wajo sebanyak 1.000 (Seribu) lembar atau 10% saham. Dengan komposisi kepemilikan saham ini, maka pemerintah daerah kabupaten Wajo menjadi pemegang saham mayoritas sekaligus bertindak sebagai pemegang saham pengendali. Komposisi kepemilikan saham pendiri ini, yang terdiri atas 1 (satu) pemerintah daerah dengan bukan daerah, menjadi salah satu karakteristik BUMD sebagaimana diatur dalam Pasal 6 ayat (2) PP No. 54 Tahun 2017.

³⁸ <https://banksulsebar.co.id/page/sejarah-singkat>, diakses pada tanggal 14 April 2026

Tersedia 2 (dua) opsi bagi PT. Wajo Energi Jaya menyesuaikan bentuk hukumnya, apakah akan berubah menjadi Perumda atau Perseroda. Jika dilihat dari ciri-ciri dan karakteristik PT. Wajo Energi Jaya, dari bentuk hukumnya berupa perseroan, kedudukannya sebagai badan hukum setelah akte pendiriannya disahkan oleh Menteri Hukum dan HAM, modal pendiriannya terbagi dalam saham yakni 90 % saham dimiliki pemerintah daerah Kabupaten Wajo dan 10 % saham dimiliki oleh PDAM Kabupaten Wajo, memiliki kesamaan dengan Perseroda yakni BUMD yang berbentuk perseroan terbatas yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruhnya atau paling sedikit 51% (lima puluh satu persen) sahamnya dimiliki oleh satu Daerah.

Oleh karena itu, pilihan rasional dan relevan bagi PT. Wajo Energi Jaya menyesuaikan bentuk hukumnya dengan berubah menjadi Perseroda. Selain memiliki kesamaan ciri-ciri dan karakteristik, termasuk juga dengan tujuan pendirian perseroan pada umumnya untuk memupuk laba atau keuntungan. Untuk mencapai tujuan PT. Wajo Energi Jaya, dilakukan melalui kegiatan usaha yang bergerak dalam bidang usaha distribusi dan pemasaran minyak dan gas (Migas) meliputi migas hulu dan migas hilir.

Penyesuaian bentuk hukum PT. Wajo Energi Jaya dengan mengubah bentuk hukumnya menjadi Perseroda, tidak bertentangan dengan beberapa ketentuan yang telah dipaparkan sebelumnya mengenai perubahan bentuk hukum BUMD yang terdapat pada ketentuan Pasal 334 ayat 2 UU Pemda, Pasal 114 ayat (3) PP No. 54 Tahun 2017, dan Pasal 35 Permendagri Nomor 118 Tahun 2018. Penyesuaian bentuk hukum juga tidak berimplikasi terhadap perubahan struktur kepemilikan perusahaan, kepemilikan modal atau saham, kewajiban, kekayaan dan tujuan pendirian PT. Wajo Energi Jaya.

Berbeda halnya jika PT. Wajo Energi Jaya berubah bentuk hukumnya menjadi Perumda, maka struktur kepemilikan menjadi milik pemerintah daerah secara tunggal, kepemilikan modal tidak terbagi atas saham dan sepenuhnya atau 100% dimiliki pemerintah daerah. Kewajiban berupa utang jika sebelumnya tanggung jawab pemegang saham hanya sebatas modal yang disetorkan, tanggung jawabnya berpotensi lebih besar karena modalnya tidak terbagi atas saham. Dari sisi kekayaan sepenuhnya menjadi milik KPM. Demikian halnya dengan tujuan pendiriannya dari memupuk laba atau keuntungan, berubah tujuan secara khusus untuk menyelenggarakan kemanfaatan umum

berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu bagi pemenuhan hajat hidup masyarakat.

Penyesuaian bentuk hukum dari perseroan terbatas menjadi Perseroda pada dasarnya tidak memerlukan kajian tentang a. kesesuaian bentuk hukum, b. kewajiban, dan c. kekayaan BUMD, sebagaimana diamankan dalam Pasal 35 ayat (5) Permendagri Nomor 118 Tahun 2018. Ketentuan ini hanya berlaku terhadap perubahan bentuk hukum BUMD yang didirikan sejak terbitnya UU Pemda, beserta peraturan turunannya, baik dari bentuk hukum Perumda menjadi Perseroda, atau sebaliknya dari bentuk hukum Perseroda menjadi Perumda.

Meskipun demikian, apa yang menjadi amanat ketentuan Pasal 35 ayat (5) Permendagri Nomor 118 Tahun 2018, tentang perlunya kajian mengenai penyesuaian bentuk hukum, kewajiban dan kekayaan BUMD, sesungguhnya tergambar juga dalam kajian ini. Penyesuaian bentuk hukum misalnya, sudah dipaparkan di atas dengan prolog penyesuaian bentuk hukum Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupate Wajo berubah menjadi Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Danau Tempe, dengan menganalisis peraturan perundang-undangan terkait yaitu : UU No. 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah, UU Pemda, PP No. 54 Tahun 2017 dan Permendagri No. 118 Tahun 2018. Sementara terkait dengan kewajiban berupa utang kepada pihak ketiga menjadi salah satu bahasan kajian pada bagian restrukturisasi keuangan, termasuk dengan kekayaan yang dimiliki PT. Wajo Energi Jaya.

Salah satu implikasi terhadap penyesuaian bentuk hukum PT. Wajo Energi Jaya berubah menjadi Perseroda, terletak pada penulisan nama yang perlu disesuaikan dengan ketentuan Pasal 14 ayat (2) dan ayat (3) PP Nomor 54 Tahun 2017. Sehingga penulisan nama PT. Wajo Energi Jaya akan menjadi :

Perusahaan Perseroan Daerah Wajo Energi Jaya

Dalam hal penulisan nama PT. Wajo Energi Jaya dilakukan secara singkat ditulis sebagai berikut :

PT (Perseroda) Wajo Energi Jaya

Implikasi lainnya yang sangat penting dan strategis jika PT. Wajo Energi Jaya merubah bentuk hukumnya menjadi Perseroda, dimana harus ditetapkan melalui peraturan daerah yakni dengan melakukan perubahan terhadap peraturan daerah pembentukannya yaitu Peraturan Daerah No. 7 Tahun 2010

tentang PT. Wajo Energi, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Daerah No. 13 Tahun 2011 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Nomor 7 Tahun 2010 tentang PT. Wajo Energi.

Penyesuaian bentuk hukum BUMD PT. Wajo Energi Jaya, menjadi momentum bagi pihak pemerintah daerah dan DPRD Kabupaten Wajo untuk melakukan koreksi dan perbaikan terhadap Peraturan Daerah No. 7 Tahun 2010 tentang, baik dari aspek materi muatannya maupun dari aspek dasar hukum pembentukannya yang sudah tidak sesuai dengan dinamika perkembangan peraturan perundang-undangan. Dengan terbitnya peraturan daerah yang baru diharapkan kinerja pengelolaan PT. Wajo Energi Jaya mengalami perbaikan yang efisien, efektif dan profesional dengan menerapkan 5 (lima) prinsip tata kelola perusahaan yang baik.

4.3.2 Restrukturisasi Keuangan

Kinerja perusahaan merupakan hasil atau prestasi yang dicapai oleh perusahaan dalam satu periode tertentu. Salah satu cara menilai kinerja perusahaan yakni dengan melakukan penilaian terhadap kinerja keuangan melalui analisis laporan keuangan yang dibuat sesuai dengan prinsip akuntansi Analisis laporan keuangan menurut Sumarso³⁹ adalah menghubungkan angka-angka yang terdapat dalam laporan keuangan dengan angka-angka lain atau menjelaskan perubahannya. Angka-angka dalam laporan keuangan akan menjadi sedikit artinya kalau dilihat secara sendiri-sendiri. Mereka baru akan berarti apabila dihubungkan dengan angka lain atau dilihat perubahannya.

Menilai kinerja PT. Wajo Energi Jaya dari aspek keuangan merupakan suatu hal yang mustahil. Hal ini dikarenakan laporan keuangan tahunan selama 7 (tujuh) tahun terakhir tidak tersedia. Sehingga untuk menilai kinerja keuangan dengan membandingkan perubahan yang terjadi setiap tahunnya tidak dapat dilakukan. Apatah lagi untuk membandingkan kinerja keuangan PT. Wajo Energi Jaya dengan perusahaan lain yang bergerak dalam bisnis yang sama.

Satu-satunya sumber data yang tersedia yang dapat digunakan menilai kinerja keuangan PT. Wajo Energi Jaya yaitu Laporan Keuangan Tahun 2018 yang terdiri atas neraca, laporan laba rugi, laporan perubahan ekuitas dan laporan perubahan arus kas. Dari neraca laporan keuangan yang sudah diaudit, aset

³⁹ Soemarso SR, 2012. Akuntansi Suatu Pengantar. Edisi Keempat. Jakarta: Rineka Cipta, hlm. 7

yang dimiliki PT. Wajo Energi Jaya Rp. 1.656.223.130, sebagaimana tergambar dalam tabel di bawah.

Tabel 4.3. Aktiva PT. Wajo Energi Jaya, Tahun 2018

NO.	AKTIVA	REKENING	JUMLAH (Rp)
1	Aktiva Lancar		150.365.311
		Kas/Bank	365.311
		Uang Muka Biaya	150.000.000
2	Aktiva Tidak Lancar		1.506.857.819
		Aset Tetap	23.097.657
		Aset Lain-lain	1.482.760.162
JUMLAH AKTIVA			1.656.223.130

Sumber : Hasil Audit Laporan Keuangan Tahun 2018, diolah

Aktiva atau aset, terdiri atas aktiva lancar berupa kas/bank sejumlah Rp.365.311, dan uang muka biaya sejumlah Rp.150.000.000. Terhadap kedua jenis rekening aktiva lancar ini, berdasarkan hasil audit dari KAP Budiandru dan Rekan menyarankan agar :

- a. Rekening kas dan bank sebesar Rp.365.311 yang tidak dapat lagi ditelusuri catatan dan fisiknya, untuk dilakukan penghapusan pembukuan atas rekening tersebut agar penyajian laporan keuangan menjadi wajar.
- b. Rekening uang muka biaya sebesar Rp.150.000.000 yang tidak dapat ditelusuri dan dijelaskan peruntukannya, dipertimbangkan untuk dapat dilakukan penghapusan pembukuan atas rekening tersebut.

Sementara aktiva tidak lancar berupa aset tetap berjumlah Rp.23.097.657, dan aset lain-lain sejumlah Rp.1.482.760.162. Terhadap kedua jenis rekening ini disarankan :

- a. Rekening aset tetap berupa inventaris kantor sebesar Rp.39.000.000 agar dilakukan inventarisasi fisik untuk memastikan keberadaan fisik aset tersebut. Nilai buku aset tetap pada saat audit sejumlah Rp. 23.097.657 setelah dikurangi akumulasi penyusutan sejumlah Rp.15.902.343. Terhadap inventaris kantor tersebut hingga saat ini tidak diketahui dimana keberadaannya.
- b. Rekening aset lain-lain berupa biaya ditangguhkan Rp.1.482.760.120 yang timbul sejak tahun 2012 agar dilakukan penghapusan dimana masa manfaatnya dapat diyakini sudah (sudah 9 tahun pada tahun 2021).

Berdasarkan masukan dan saran terhadap keempat rekening aktiva di atas agar ditiadakan, sehingga penyajian laporan keuangan periode mendatang agar sesuai dengan standar akuntansi keuangan yang berlaku di Indonesia. Berdasarkan saran tersebut maka proyeksi aktiva akan tergambar seperti tabel di bawah.

Tabel 4.4. Aktiva PT. Wajo Energi Jaya, Tahun 2021

NO.	AKTIVA	REKENING	JUMLAH (Rp)
1	Aktiva Lancar		0
		Kas/Bank	0
		Uang Muka Biaya	0
2	Aktiva Tidak Lancar		0
		Aset Tetap	0
		Aset Lain-lain	0
JUMLAH AKTIVA			0

Sumber : Hasil Audit Laporan Keuangan Tahun 2018, diolah

Berdasarkan neraca laporan keuangan tahun 2018 itu pula, diketahui jika jumlah hutang PT. Wajo Energi Jaya Rp. 6.632.429.760 sebagaimana tergambar dalam tabel di bawah.

Tabel 4.5. Pasiva PT. Wajo Energi Jaya, Tahun 2018

NO.	PASIVA	REKENING	JUMLAH (Rp.)
1	Hutang		6.632.429.760
		Hutang Usaha	2.403.514.417
		Hutang Lain-lain	4.228.915.343
2	Modal		(4.976.206.630)
		Modal	1.000.000.000
		Saldo Laba	(5.976.206.630)
JUMLAH PASIVA			1.656.223.130

Hutang perusahaan terdiri atas utang usaha sejumlah Rp.2.403.514.417 dan hutang lain-lain sejumlah Rp. 4.228.915.343. Berdasarkan hasil audit, utang perusahaan bersumber dari tagihan uang pelanggan gas rumah tangga pada masa Dirut Andi Thamrin sebesar Rp.1.295.132.834, dan pada masa Dirut Andi Baso Kone sebesar Rp.1.108.381.593, yang tidak disetor ke PT. Pertagas Niaga sebagai pengelola jaringan gas rumah tangga di Kabupaten Wajo. Sementara

hutang lain-lain sebesar Rp.4.228.915.343, tidak terdapat penjelasan secara detail dari mana sumber dan digunakan untuk apa hutang lain-lain tersebut.

Sementara modal, terdiri atas modal sejumlah Rp.1.000.000.000, dan saldo laba sejumlah (Rp.5.976.206.630). Terhadap posisi pasiva, khususnya untuk rekening hutang usaha dan hutang lain-lain, KAP Budiandru dan Rekan tidak memberikan masukan ataupun saran. Dengan demikian, utang perusahaan sejumlah Rp.6.632.429.760 tetap tercatat dalam neraca laporan keuangan tahun 2018 berdasarkan hasil audit. Bahkan, auditor memberikan saran berupa proyeksi pasiva sebagai berikut :

Tabel 4.6. Pasiva PT. Wajo Energi Jaya, Tahun 2021

NO.	PASIVA	REKENING	JUMLAH (Rp.)
1	Hutang		6.632.429.760
		Hutang Usaha	2.403.514.417
		Hutang Lain-lain	4.228.915.343
2	Modal		(6.632.429.760)
		Modal	1.000.000.000
		Saldo Laba	(5.976.206.630)
		Rugi Tahun Berjalan	(1.656.223.130)
JUMLAH PASIVA			0

Di akhir laporan auditor independen, pada bagian “**Basis untuk opini tidak menyatakan pendapat**” : Perusahaan tidak dapat memperlihatkan catatan pembukuan, berupa buku besar dan bukti-bukti pertanggungjawaban, sehingga kami tidak dapat menerapkan prosedur audit terhadap biaya, uang lainnya dan aktiva tetap. Selanjutnya pada bagian “**Opini tidak menyatakan pendapat**” : Sehubungan dengan penjelasan dari paragraf “Basis untuk opini tidak menyatakan pendapat”, kami tidak memperoleh bukti audit yang cukup dan tepat untuk menyediakan suatu basis bagi opini audit. Oleh karena itu, kami tidak menyatakan suatu opini atas laporan keuangan PT WAJO ENERGI JAYA tanggal 31 Desember 2018 dan untuk tahun yang berakhir pada tanggal tersebut terlampir.

Hutang perusahaan dalam dunia bisnis adalah sesuatu yang wajar. Kebutuhan pendanaan bagi suatu perusahaan selain dapat diperoleh dari para pendirinya berupa setoran modal pendiri dan dari pemodal (investor), hutang menjadi alternatif mendapatkan dana segar baik dari lembaga perbankan,

lembaga pembiayaan, pasar uang (*financial market*), *commercial papers*, dan lain-lain. Tidak dapat dipungkiri jika suatu perusahaan tidak akan bisa bertahan hidup tanpa adanya dana untuk melakukan kegiatan usahanya. Ibaratnya dana merupakan “darah” bagi perusahaan, seperti halnya manusia tidak bisa hidup tanpa darah.⁴⁰

Namun pada kenyataannya, terkadang sebuah perusahaan kesulitan likuiditas sehingga tidak mampu menyelesaikan kewajibannya membayar hutang. Menghadapi kondisi seperti ini, maka pihak perusahaan (debitur) perlu melakukan langkah strategis berupa restrukturisasi hutang. Beberapa cara yang dilakukan untuk merestrukturisasi hutang yaitu : a) penyelesaian jadwal pembayaran hutang, b) pengurangan jumlah hutang, c) penyesuaian suku bunga hutang, d) penundaan sementara, d) mengubah sebagian hutang menjadi ekuitas seperti saham sehingga memperbaiki struktur modal.⁴¹ Restrukturisasi hutang merupakan bagian dari upaya merestrukturisasi keuangan perusahaan. Dimana restrukturisasi keuangan dilakukan agar terjadi perubahan substansial dalam struktur keuangan perusahaan, atau kepemilikan atau kontrol, yang dirancang untuk meningkatkan nilai perusahaan.

Ilustrasi restrukturisasi hutang yang diuraikan diatas merupakan sesuatu yang lumrah dilakukan suatu perusahaan yang kesulitan likuiditas atau dalam rangka pengembangan usaha. Hal berbeda yang dialami PT. Wajo Energi Jaya yang memiliki kewajiban berupa hutang usaha sejumlah Rp.2.403.514.417. Timbulnya hutang tersebut tidak bersumber dari perikatan hutang piutang sebagaimana lazimnya dalam dunia bisnis, tetapi disebabkan oleh manajemen perusahaan tidak menyetorkan uang tagihan pelanggan gas rumah tangga ke PT. Petragas Niaga.

Beban utang yang ditinggalkan direksi periode pertama dan kedua, pada akhirnya mengganggu kinerja keuangan PT. Wajo Energi Jaya. Pada satu sisi utang tersebut menjadi kewajiban bagi perusahaan untuk melunasinya. Namun di sisi lain, penyelesaian utang oleh perusahaan bisa menjadi bumerang karena dapat berimplikasi secara hukum bagi direksi yang sedang menjabat. Hal ini dikarenakan, perusahaan tidak memiliki catatan dan bukti-bukti

⁴⁰ Aman Sentosa, Renegoisasi dan Restrukturisasi Perusahaan dalam Upaya Penyelesaian Hutang, dalam Jurnal Hukum, No. 14, Vol. 7, Agustus 2000, hlm. 195-202

⁴¹ Dika Prasetyo Prabowo, Restrukturisasi Utang Sebagai Salah Satu Upaya Debitur Mencegah Kepailitan, dalam Das Sollen: Jurnal Kajian Kontemporer Hukum dan Masyarakat, No. 2, Vol. 2, Juni 2024, hlm. 1-19

pertanggung jawaban terkait dengan pembayaran tagihan pelanggan jaringan gas rumah tangga. Apakah beban utang yang timbul akibat tidak disetornya uang tagihan pelanggan gas rumah tangga karena kebijakan perusahaan, ataukah tindakan direksi yang dilakukan di luar kewenangannya?

Penyelesaian kewajiban perusahaan untuk melunasi hutang usaha ke PT. Pertagas Niaga, tidak memungkinkan ditempuh dengan berbagai cara seperti yang diulas sebelumnya. Hal ini dikarenakan jumlah hutang usaha jauh melampaui aset yang dimiliki oleh PT. Wajo Energi Jaya. Sehingga untuk melunasi hutang usaha tersebut, diperlukan berbagai alternatif skema penyelesaian kewajiban PT. Wajo Energi Jaya.

Skema pertama, hutang usaha dilunasi oleh direksi yang sedang menjabat saat ini. Skema ini dapat dijalankan sepanjang memenuhi syarat, yaitu jika direksi periode pertama dan kedua dapat mempertanggung jawabkan uang tagihan yang tidak disetorkan digunakan untuk membiayai operasional perusahaan dalam pelaksanaan kerja sama dengan PT. Petragas Niaga, disertai bukti-bukti tertulis yang dapat dipercaya dan dipertanggungjawabkan.

Skema kedua, sebaliknya jika penggunaan uang tagihan tersebut tidak dapat dipertanggungjawabkan, maka penyelesaian utang tersebut harus dipikul secara tanggung renteng oleh direksi perusahaan yang menjabat pada saat itu, jika penyalahgunaan penggunaan uang tagihan pelanggan gas rumah tangga tersebut dilakukan secara bersama-sama.

Tindakan penyalahgunaan direksi tersebut dalam ilmu hukum dikenal doktrin pelampauan kewenangan (*ultra vires*), menganggap batal demi hukum (*null and void*) atas setiap tindakan organ perseroan di luar kekuasaannya berdasarkan tujuan perseroan yang termuat dalam anggaran dasar. Ultra vires sebuah doktrin yang menyatakan bahwa tindakan direksi yang tidak sesuai dengan maksud dan tujuan serta kegiatan usaha perseroan yang ditentukan dalam anggaran dasar. Tindakan tersebut dianggap tindakan yang “melampaui kapasitas” perseroan.⁴²

Doktrin *ultra vires* ini juga dianut oleh UU Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas. Dalam Pasal 97 ayat (3) dan ayat (4) UU Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas bahwa: Setiap anggota Direksi bertanggung jawab penuh secara pribadi atas kerugian Perseroan apabila yang

⁴² M. Yahya Harahap, Hukum Perseroan Terbatas, (Jakarta: Sinar Grafika, 2016), hlm.65-66

bersangkutan bersalah atau lalai menjalankan tugasnya, dan dalam hal direksi terdiri atas 2 (dua) anggota Direksi atau lebih, tanggung jawab berlaku secara tanggung renteng bagi setiap anggota Direksi.

Skema ketiga, pemegang saham PT. Wajo Energi Jaya, pemerintah daerah kabupaten Wajo dan/atau PDAM Kabupaten Wajo dapat mengajukan gugatan melalui pengadilan negeri terhadap direksi sebelumnya yang karena kesalahan atau kelalaiannya menimbulkan beban hutang usaha ke PT. Petragas Niaga. Hal ini, sesuai dengan ketentuan Pasal 97 ayat (6) UU Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas yang menegaskan bahwa : Atas nama Perseroan, pemegang saham yang mewakili paling sedikit 1/10 (satu persepuluh) bagian dari jumlah seluruh saham dengan hak suara dapat mengajukan gugatan melalui pengadilan negeri terhadap anggota Direksi yang karena kesalahan atau kelalaiannya menimbulkan kerugian pada Perseroan.

Skema keempat, berupa pemutihan dan penghapusan hutang. Skema ini perlu ditempuh oleh pihak direksi PT. Wajo Energi Jaya bersama-sama dengan pemerintah daerah kabupaten Wajo, meminta kebijakan pihak PT, Petragas Niaga untuk memutihkan atau menghapus hutang yang ditinggalkan oleh direksi sebelumnya. Skema ini mungkin cukup berat bagi PT, Petragas Niaga, mengingat jumlah piutang Rp.2.403.514.417 yang tercatat dalam neraca perusahaan harus dipertanggungjawabkan kepada pemegang saham terkait pertimbangan pemutihan hutang tersebut.

Skema kelima, melakukan penjadwalan ulang pembayaran hutang. Pelaksanaan skema ini dengan syarat bahwa hutang tersebut memang hutang perusahaan, dan tidak akan berimplikasi secara hukum bagi direksi. Jika syarat tersebut terpenuhi, maka syarat selanjutnya berupa komitmen pihak PT. Petragas Niaga untuk memberikan kesempatan kedua bagi PT. Wajo Energi Jaya untuk melakukan kerja sama operasi dalam pengelolaan jaringan gas rumah tangga yang hingga saat ini sudah mencapai kurang lebih 16.913 Sambungan Rumah (SR). Pendapatan dari hasil kerja sama operasi ini, menjadi sumber untuk pembayaran utang ke PT. Pertagas Niaga.

Terlepas dari 5 (lima) usulan skema penyelesaian hutang ke PT. Pertagas Niaga, yang perlu diperjelas terlebih dahulu mengenai status hukum hutang tersebut apakah masih dalam ranah hukum perdata, atau sudah ada unsur pidana di dalamnya. Untuk mengungkap hal tersebut, pemegang saham dan/

atau direksi PT. Wajo Energi Jaya perlu melakukan audit forensik terhadap keuangan perusahaan. Hal ini dikarenakan, hasil audit umum terhadap Laporan Keuangan PT. Wajo Energi Jaya Tahun 2018, tidak memberikan pendapat terkait status hukum hutang usaha tersebut. Selain memperjelas status hukum hutang usaha ke PT. Petragas Niaga, audit juga diharapkan dapat mengungkap sumber hutang lain-lain dan untuk apa digunakan hutang sejumlah Rp.4.228.915.343.

Sementara hutang yang timbul pada periode 2020 - 2025 sejumlah Rp.659.400.000. Pada dasarnya hutang yang berasal dari pinjaman pihak ketiga, tidak bisa dikategorikan sebagai hutang perusahaan. Hal ini dikarenakan baik dari sisi kewenangan, prosedural peminjaman, maupun sumber pinjaman tidak sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan mengenai pinjaman BUMD.

Dari sisi kewenangan, Anggaran Dasar PT. Wajo Energi Jaya dalam Pasal 12 ayat (1) memberi **pembatasan bagi Direksi** untuk : a) meminjam atau meminjamkan uang atas nama Perseroan (tidak termasuk mengambil uang Perseroan di bank). Berdasarkan ketentuan ini, maka direksi dilarang melakukan tindakan untuk meminjam uang kepada pihak ketiga dengan mengatasnamakan perusahaan.

Secara prosedural direksi perusahaan yang akan mengajukan pinjaman ke pihak ketiga harus mendapatkan persetujuan RUPS. Persetujuan ini diperlukan untuk mengetahui tujuan pinjaman yang akan dilakukan apakah untuk kebutuhan biaya operasional, atau untuk pengembangan usaha dan investasi. Selain itu, pinjaman harus diikat dalam suatu perikatan perjanjian utang piutang sebagai bukti tertulis pihak perusahaan memiliki pinjaman dari pihak ketiga. Sepanjang direksi perusahaan melakukan pinjaman tidak sesuai prosedural, maka hutang tersebut tidak bisa diklaim sebagai hutang perusahaan.

Demikian halnya dengan sumber pinjaman yang tidak sesuai dengan ketentuan yang diatur dalam Pasal 95 PP No.54 Tahun 2017, yakni berasal dari lembaga keuangan, Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah, dan sumber dana lainnya dari dalam negeri. Dengan demikian pinjaman yang dilakukan direksi mengatasnamakan perusahaan, kepada mitra kerja sama PT. Famindo Global Energi sejumlah Rp.560.000.000 batal demi hukum. Begitu juga dengan pinjaman direksi yang berasal dari perorangan sejumlah Rp.99.400.000, tidak

dapat dibebankan menjadi hutang perusahaan. Oleh karena itu, hutang tersebut harus dikeluarkan dari neraca keuangan PT. Wajo Energi Jaya. Sehingga pinjaman yang dilakukan direksi dengan pihak ketiga, penyelesaiannya dilakukan secara pribadi oleh direksi yang melakukan pinjaman. Jika dilakukan secara bersama-sama maka hutang tersebut ditanggung renteng.

Berikut data pinjaman direksi Periode 2020-2025, dan penggunaannya dapat dilihat pada tabel di bawah :

**Tabel 4.7. Pinjaman Direksi PT. Wajo Energi Jaya
Periode 2020 – 2025**

NO	SUMBER	JUMLAH (Rp.)	PENGGUNAAN
1	PT. Famindo	560.000.000	Dana talangan untuk biaya ops. di Sengkang, Makassar dan Jakarta (± 3 Tahun)
2		37.000.000	Biaya Tim Kerja BUMD (2019) berupa transportasi dan akomodasi
3		50.000.000	Biaya operasional rutin direksi (2020 – 2021)
4		10.000.000	Biaya jasa notaris dan administrasi pajak
5		2.400.000	Biaya administrasi kantor (ATK dan Proposal)
JUMLAH		659.400.000	

4.3.3 Restrukturisasi Manajemen

Setiap perusahaan senantiasa perlu mengevaluasi kinerjanya serta melakukan serangkaian perbaikan agar tetap tumbuh dan berkembang, atau minimal tetap dapat bertahan. Salah satu strategi untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja perusahaan dengan cara restrukturisasi. Restrukturisasi menurut Sumodiningrat⁴³ merupakan bagian dari strategi bisnis untuk melakukan penataan ulang untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan. Salah satu bentuk restrukturisasi perusahaan yakni restrukturisasi manajemen. Menurut Djohanputra⁴⁴ restrukturisasi manajemen merupakan penyusunan ulang komposisi manajemen, struktur organisasi, pembagian kerja, sistem

⁴³ Gunawan Sumodiningrat, Nugroho, Riant. Membangun Indonesia Emas Model Pembangunan Indonesia Baru Menuju Negara-negara yang Unggul dalam Persaingan Global. Jakarta: Elex Media Komputindo, 2005, hlm. 97

⁴⁴ Bramantyo Djohanputro, Perusahaan Berbasis Nilai, Strategi Menuju Keunggulan Bersaing, Jakarta : Rajawali Pers, 2004, hlm. 27

operasional, dan hal-hal lain yang berkaitan dengan masalah managerial dan organisasi.

Berdasarkan pendapat di atas paling tidak terdapat 4 (empat) hal yang menjadi sasaran restrukturisasi manajemen, (i) penyusunan ulang komposisi manajemen, (ii) struktur organisasi, (iii) pembagian kerja, dan (iv) sistem operasional. Selaras dengan restrukturisasi manajemen PT. Wajo Energi Jaya pada aspek penyusunan ulang komposisi manajemen saat ini belum dibutuhkan Mengingat manajemen perusahaan saat ini diadakan sesuai ketentuan Pasal 12 Perda No. 7 Tahun 2010, yang dipimpin oleh direksi dengan komposisi terdiri atas Direktur Utama, Direktur Operasional dan Direktur Keuangan. Direksi inilah yang menjalankan pengurusan perusahaan, dan diawasi oleh dewan komisaris.

Kendali operasional perusahaan sepenuhnya dijalankan oleh direksi tanpa dukungan staf atau karyawan. Kondisi ini disebabkan hingga saat ini PT. Wajo Energi Jaya belum memiliki kegiatan usaha produktif, sehingga belum mampu menghasilkan pendapatan untuk membiayai operasional perusahaan. Dengan demikian komposisi manajemen yang terdiri atas 3 (tiga) orang direksi untuk saat ini masih sesuai dengan kebutuhan untuk tetap dapat bertahan.

Berbeda halnya jika perusahaan sudah tumbuh dan berkembang, maka direksi perlu meninjau ulang komposisi manajemen sesuai dengan kebutuhan, termasuk dalam hal mendesain struktur organisasi yang relevan dengan tingkat perkembangan perusahaan dan pengaturan pembagian kerja antar unit yang jelas sesuai dengan struktur organisasi. Pernyataan Gill Corkindale dari Harvard University⁴⁵ perlu menjadi renungan dalam mendesain struktur organisasi :

“Desain dan struktur organisasi yang buruk menghasilkan kontradiksi yang membingungkan : kebingungan dalam peran, kurangnya koordinasi antar fungsi, kegagalan untuk berbagi ide, dan pengambilan keputusan yang lambat membuat manajer menjadi kompleks, stres dan konflik,”.

Struktur organisasi adalah pola formal mengelompokkan orang dan pekerjaan, pola formal aktivitas dan hubungan antara berbagai sub-unit organisasi, yang sering digambarkan melalui bagan. ⁴⁶ Bagan dalam struktur organisasi merupakan diagram dan memperlihatkan interaksi, tugas dan tanggung jawab masing-masing karyawan. Pada struktur organisasi

⁴⁵ <https://accurate.id/marketing-manajemen/struktur-organisasi/> diakses pada tanggal 16 April 2026

⁴⁶ N.F. Rohmah, Struktur dan Struktur Organisasi, dalam INTIZAM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 3(1), 2019 hlm. 1-13

terkandung alur perintah yang mengidentifikasi jabatan pekerjaan yang harus dipertanggungjawabkan oleh masing-masing karyawan atas berbagai kegiatan serta komunikasinya dengan unit yang lainnya.

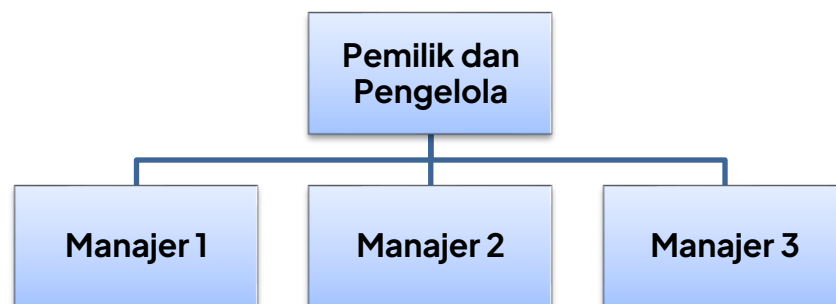
Burton dan Obel sebagaimana dikutip Wardhana⁴⁷ menyatakan bahwa tidak ada struktur organisasi yang terbaik dan apabila diterapkan pada perusahaan yang berbeda belum tentu efektif atau efisien. Ada banyak faktor berpengaruh terhadap desain struktur organisasi, di antaranya : a) strategi perusahaan, b) skala perusahaan, c) teknologi, dan d) lingkungan. Perusahaan perlu mempertimbangkan faktor-faktor ini dengan cermat ketika mendesain atau mengubah struktur organisasi, agar selaras dengan tujuan dan kebutuhan perusahaan.

Berikut ini beberapa pertimbangan desain struktur organisasi menurut Kusdi⁴⁸ yang bisa menjadi masukan bagi manajemen PT. Wajo Energi Jaya.

- **Struktur Sederhana**

Rancangan struktur sederhana merupakan rancangan yang tidak membutuhkan banyak divisi, dikarenakan rancangan sederhana merupakan struktur yang pada umumnya jumlah orang atau pegawai tidak banyak.

Gambar 4.1. Struktur Sederhana



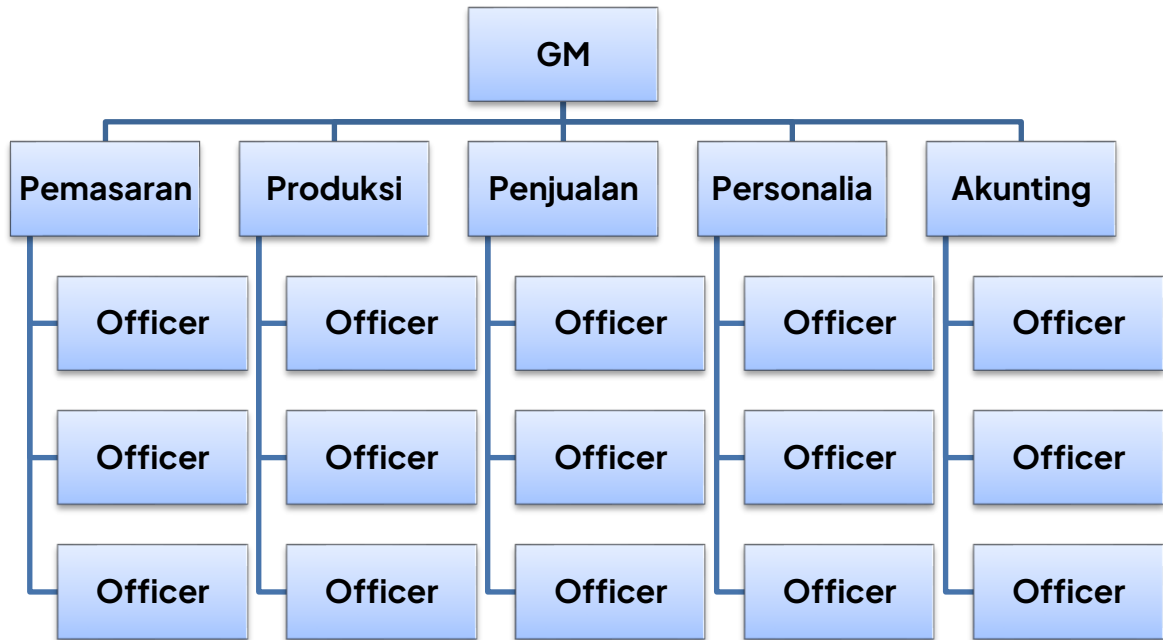
- **Struktur Fungsional / Divisional**

Struktur fungsional adalah pemecahan aktivitas-aktivitas organisasi ke dalam fungsi-fungsi yang terpisah.

⁴⁷ Wardhana, Adithya, Teori Organisasi di Era Digital, Purbalingga: Eureka Media Aksara, 2024, hlm.69

⁴⁸ Kusdi, Teori Organisasi dan Administrasi. Jakarta: Salemba Humanika, 2009. Hlm. 184-192

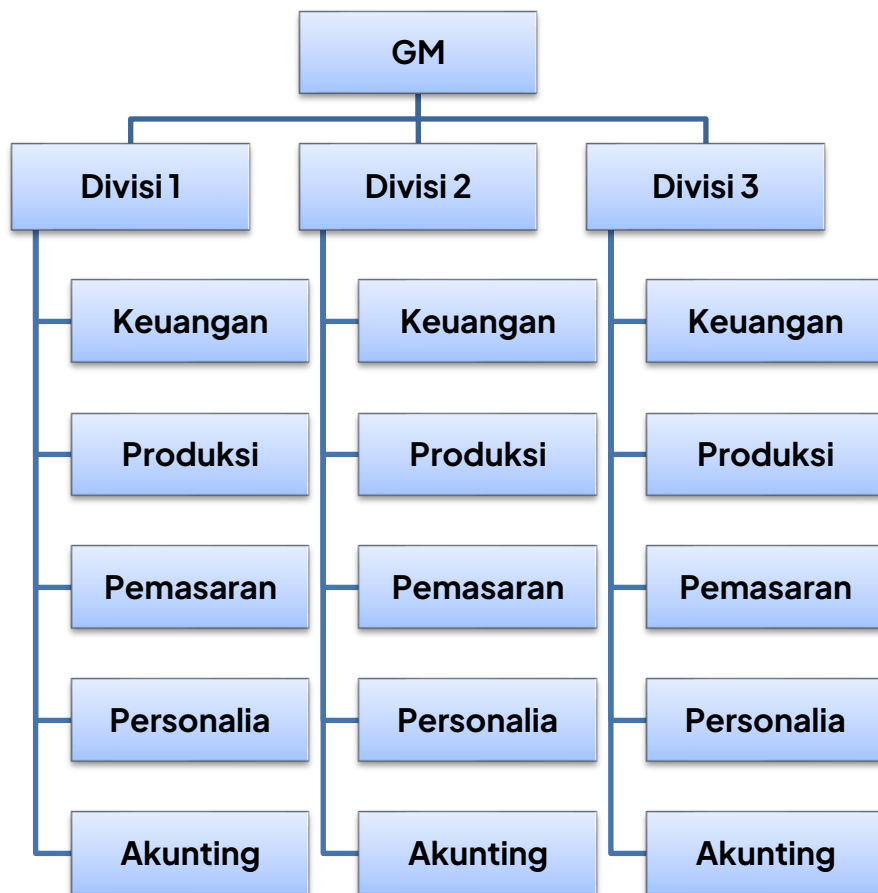
Gambar 4.2. Struktur Fungsional/Divisional



▪ **Struktur Multidivisional**

Struktur Multidivisional merupakan struktur yang lebih spesifik dalam tiap divisinya. Struktur Multidivisional membagi organisasi berdasarkan salah satu dari wilayah, kategori klien, jenis produk.

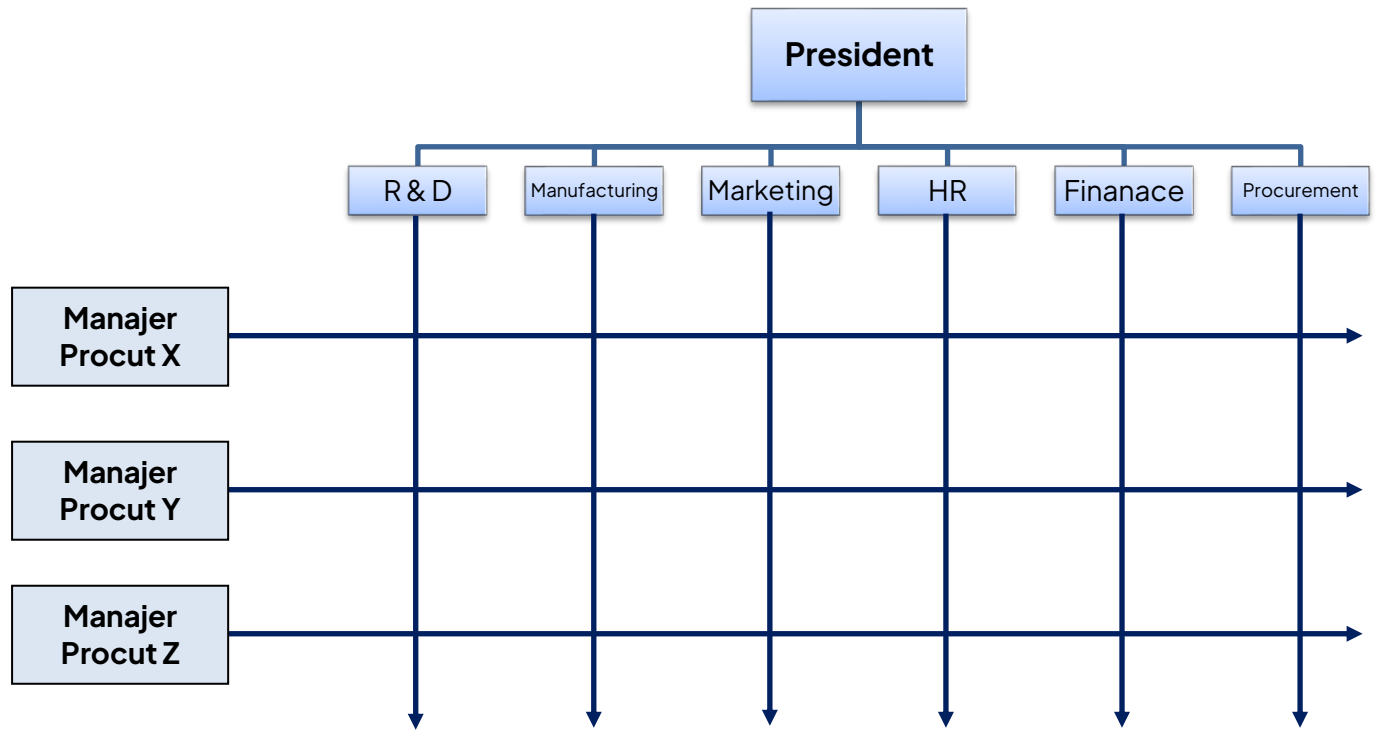
Gambar 4.3. Struktur Multidivisional



▪ **Struktur Matriks**

Struktur matriks merupakan struktur yang umumnya digunakan oleh perusahaan multinasional.

Gambar 4. 4. Struktur Matriks



Agar operasional perusahaan dapat berjalan secara efisien, efektif dan terukur diperlukan sebuah sistem operasional berupa Standar Operasional Prosedur (SOP). SOP merupakan pedoman yang berisikan standar operasional dalam menjalankan perusahaan. Standar yang dimaksud adalah tata cara yang menjadi patokan dalam setiap melakukan tindakan.

PT. Wajo Energi Jaya sejak berdirinya hingga saat ini dijalankan tidak berdasarkan SOP. Hal ini dikarenakan direksi perusahaan tidak menyusun SOP sesuai amanat Pasal 91 PP No. 54 Tahun 2014 tentang BUMD yang menegaskan SOP harus sudah dipenuhi paling lambat 1 (satu) tahun sejak pendirian BUMD. SOP yang harus disusun oleh direksi dan disetujui komisaris paling tidak meliputi aspek : a) organ; b) organisasi dan kepegawaian; c) keuangan; d) pelayanan pelanggan; e) resiko bisnis; f) pengadaan barang dan jasa; g) pengelolaan barang; h) pemasaran; dan i) pengawasan.

Melihat kondisi PT. Wajo Energi Jaya yang belum memiliki kegiatan usaha dan sumber daya manusia pendukung, maka SOP yang perlu segera disusun oleh direksi PT. Wajo Energi Jaya, terkait dengan aspek organ menyangkut tata kerja, tugas dan tanggung jawab serta kewenangan masing-masing direksi. Hal

ini perlu segera dilakukan, mengingat bangkit dan terpuruknya perusahaan sangat ditentukan oleh direksi yang harus membenahi segala pekerjaan rumah yang ditinggalkan oleh direksi sebelumnya. Dan yang terpenting, tentunya peran pemerintah daerah sebagai pemilik memberi dukungan fasilitas kepada direksi dalam menjalankan operasional perusahaan. Peran DPRD Kabupaten Wajo juga tak kalah pentingnya, terutama dalam bentuk dukungan regulasi yang mengatur PT. Wajo Energi Jaya, dan penyertaan modal pemerintah daerah yang wajib mendapat persetujuan DPRD Kabupaten Wajo jika kelak PT. Wajo Energi Jaya mengajukan untuk pengembangan usahanya.

4.4 Telaah terhadap Rencana Bisnis dan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) PT. Wajo Energi Jaya

Direksi Periode Tahun 2025-2030 mendapat tantangan yang tidak ringan dalam mengelola PT. Wajo Energi Jaya. Beban hutang, tidak adanya kegiatan usaha, dan dukungan staf dalam menjalankan operasional perusahaan merupakan setumpuk masalah yang harus segera dibenahi. Tantangan paling nyata yang perlu segera diatasi menyangkut kegiatan usaha yang harus segera diadakan, sehingga perusahaan mendapatkan pendapatan untuk membiayai operasional perusahaan.

Rencana kegiatan usaha yang terangkum dalam Rencana Bisnis Tahun 2025-2030 terdiri atas :

1. Pengelolaan Jaringan Gas Rumah Tangga, dalam bentuk Kerja Sama Operasional (KSO) dengan PT. Pertagas Niaga.
2. Pengelolaan *Participating Interest* (PI) 10%
3. Pembangunan *Mother Plant* CNG bekerja sama dengan PT. Famindo atau PT. Humpus Patragas.
4. Pembangunan SPBE (Stasiun Pengisian Bulk Elpiji)

Dari keempat rencana kegiatan usaha, peluang jangka pendek yang bisa direalisasikan segera yakni rencana kerja sama dengan pihak PT. Famindo Energi Global yang akan memproduksi Compressed Natural Gas (CNG) di Kampung Baru Kecamatan Gilireng. Proyek dengan nilai investasi yang estimasi sebesar Rp.25.000.000.000 (Dua puluh milyar rupiah) seluruhnya ditanggung oleh PT. Famindo sebagai pemilik proyek.

Rencana kerja sama ini merupakan hasil kesepakatan antara Direktur Utama PT. Wajo Energi Jaya Periode 2020-2025 dan PT. Famindo Global Energi yang ditandatangani pada tanggal 26 September 2022. Posisi dan peran PT. Wajo Energi Jaya dalam kerja sama ini berdasarkan addendum ketiga perjanjian kerja sama, bertindak sebagai tenaga pemasaran atau marketing CNG di wilayah Sulawesi Selatan.

Biaya investasi yang dibutuhkan manajemen PT. Wajo Energi Jaya dalam menjalankan perannya sebagai tenaga pemasaran berupa biaya operasional sejumlah Rp.100.000.000 (Seratus juta rupiah) yang direncanakan bersumber dari penyertaan modal pemerintah daerah. Adapun kompensasi yang didapatkan oleh PT. Wajo Energi Jaya dalam memasarkan produk CNG, dapat dilihat pada tabel di bawah.

Tabel 4.8. Kompensasi PT. Wajo Energi Jaya dalam Penjualan CNG

No.	Penjualan (MMBTU)	Nilai Bagi Hasil / MMBTU
1	0 – 30.000	0,20 US Dollar
2	30.001 – 60.000	0,225 US Dollar
3	60.001 – 90.000	0,25 US Dollar
4	90.001 – 120.00	0,275 US Dollar

Berdasarkan perjanjian kerja sama tersebut, hak PT. Wajo Energi Jaya untuk mendapatkan kompensasi didasarkan pada hasil penjualan CNG ke pelanggan yang didapatkan sendiri oleh PT. Wajo Energi Jaya. Sebaliknya jika PT. Wajo Energi Jaya tidak dapat melakukan penjualan CNG, maka tidak berhak atas kompensasi atau bagi hasil.

Posisi dan peran serta kompensasi yang didapatkan PT. Wajo Energi Jaya mengalami penurunan, jika dibandingkan dengan perjanjian kerja sama yang ditanda tangani pertama kali. Sebelumnya dalam perjanjian kerja sama, penjualan CNG dilakukan secara bersama-sama. Dari hasil penjualan CNG PT. Wajo Energi Jaya mendapatkan kompensasi atau bagi hasil yang lebih besar dibandingkan dengan hasil addendum ketiga perjanjian kerja sama.

Tabel 4.9. Penjualan dan Bagi Hasil Bagian PT. Wajo Energi Jaya

No.	Penjualan (MMBTU)	Nilai Bagi Hasil / MMBTU
1	0 – 30.000	0,33 US Dollar
2	30.001 – 60.000	0,35 US Dollar
3	60.001 – 90.000	0,40 US Dollar
4	90.001 – 120.00	0,45 US Dollar

Bertolak dari posisi, peran dan kompensasi yang didapatkan PT. Wajo Energi Jaya dalam penjualan CNG, kiranya pihak direksi perlu segera melakukan renegotiasi untuk meninjau ulang kontrak kerja sama tersebut sehingga lebih berpihak ke PT. Wajo Energi Jaya.

Sementara untuk kerja sama operasi dengan pihak PT. Pertagas Niaga dalam pengelolaan jaringan gas rumah tangga di Kabupaten Wajo masih sangat terkendala. Hal ini disebabkan adanya beban utang usaha yang diwariskan oleh direksi sebelumnya sebesar Rp. Rp.2.403.514.417. Masing-masing sebesar Rp.1.295.132.834 pada periode pertama, dan pada periode kedua sebesar Rp.1.108.381.593.

Secara prospektif rencana bisnis ini dapat menjadi sumber pendapatan bagi PT. Wajo Energi Jaya. Dimana jumlah pelanggan sudah mencapai 16.913 Sambungan Rumah (SR), yang tersebar di 5 (lima) kecamatan yaitu Kecamatan Tempe, Pammana, Tanasitolo, Maniangepajo dan Gilireng. Namun, dengan adanya pengalaman buruk yang pernah dialami pihak PT. Pertagas Niaga dengan direksi periode pertama dalam perjanjian kerja sama berupa penagihan uang tagihan pelanggan rumah tangga yang tidak disetorkan, membuat pihak PT. Pertagas Niaga akan berpikir berulang-ulang. Apalagi pada periode kedua secara sepihak direksi melakukan penagihan kepada pelanggan gas rumah tangga sejumlah 1.732 pelanggan dari 4.172 jumlah pelanggan gas rumah tangga tanpa didasarkan pada perjanjian kerja sama.

Peluang bagi PT. Wajo Energi Jaya melakukan kerja sama operasional pengelolaan jaringan gas rumah tangga, hanya dimungkinkan jika beban utang usaha sebesar Rp. Rp.2.403.514.417 dapat diselesaikan dengan baik dengan pihak PT. Pertagas Niaga. Sepanjang beban hutang usaha belum diselesaikan, maka rencana kerja sama operasi yang diestimasi membutuhkan dana sebesar Rp.300.000.000, tidak akan mungkin dapat terealisasi.

Untuk itu pihak direksi PT. Wajo Energi Jaya bersama dengan pemerintah daerah Kabupaten Wajo sebagai pemilik, harus menemukan cara terbaik menyelesaikan permasalahan tersebut. Sehingga pintu kerja sama operasional dalam pengelolaan jaringan gas rumah tangga dapat dibuka oleh PT. Pertagas Niaga.

Terkait dengan Particiating Interest 10 % (PI 10%), merupakan hak bagi daerah penghasil yang wajib ditawarkan oleh Kontraktor Kerja Sama (KKS) atas

perpanjangan kontrak WK Migas Blok Sengkang. Hal ini sesuai dengan Pasal 18 ayat (1) Permen ESDM No. 37 Tahun 2016 tentang Ketentuan Penawaran Participating Interest 10% (Sepuluh Persen) Pada Wilayah Kerja Minyak dan Gas Bumi sebagaimana telah diubah dengan Permen ESDM No. 1 Tahun 2025, yang menyatakan bahwa :

Terhadap Badan Usaha Milik Daerah yang belum mendapatkan penawaran PI 10% setelah disetujuinya rencana pengembangan lapangan dapat diberikan penawaran PI 10% pada saat perpanjangan Kontrak Kerja Sama dan pengelolaan wilayah kerja yang berakhir kontrak kerja samanya.

BUMD Penerima PI 10% atas perpanjangan hak pengelolaan WK Migas Blok Sengkang yang berlaku efektif sejak tanggal 24 Oktober 2022, yang ditunjuk oleh Gubernur Sulawesi Selatan yaitu PT. Sulsel Andalan Energi (Perseroda). Sementara penerima PI 10 % yang menjadi hak bagi kabupaten Wajo sebagai daerah penghasil gas bumi, belum ditetapkan yang akan mengelola penerimaan PI 10% tersebut. Jika PT. Wajo Energi Jaya yang diberi kepercayaan sebagai penerima PI 10 %, maka harus dilakukan melalui anak perusahaan yang dibentuk oleh PT. Wajo Energi Jaya. Hal ini dikarenakan BUMD Penerima PI 10 % tidak boleh melakukan kegiatan usaha selain pengelolaan *participating interest*. Sementara PT. Wajo Energi Jaya, berdasarkan Rencana Bisnis periode tahun 2025-2030 difokuskan pada kegiatan usaha hilir gas. Namun demikian hingga saat ini, realisasi PI 10% belum menampakkan hasil yang menggembirakan.

Berdasarkan kalkulasi dari BUMD PT. Sulsel Andalan Energi (Perseroda) potensi pendapatan jika PI 10% terealisasi seperti terlihat dalam tabel di bawah.

Tabel 49. Potesi Pendapatan PI 10% Tahun 2026–2028

NO.	PENDAPATAN PI 10%	2026		2027		2028	
1	PI 10% WK SENGKANG (10%)	\$ 533,06	Rp. 8.795.457	\$ 512,16	Rp. 8.450.558	\$ 655,20	Rp. 10.810.866
	BAGIAN KABUPATEN	\$ 266,53	Rp. 4.397.729	\$ 256,08	Rp. 4.225.279	\$ 327,60	Rp. 5.405.433
	TOTAL PI 10%	\$ 266,53	Rp. 4.397.729	\$ 256,08	Rp. 4.225.279	\$ 327,60	Rp. 5.405.433
2	PI 10% WK SENGKANG (8%)	\$ 426,45	Rp. 7.036.366	\$ 409,72	Rp. 6.760.446	\$ 524,16	Rp. 8.648.693
	BAGIAN KABUPATEN	\$ 213,22	Rp. 3.518.183	\$ 204,86	Rp. 3.380.223	\$ 262,08	Rp. 4.324.346
	TOTAL PI 8%	\$ 213,22	Rp. 3.518.183	\$ 204,86	Rp. 3.380.223	\$ 262,08	Rp. 4.324.346
3	PI 10% WK SENGKANG (7,5%)	\$ 399,79	Rp. 6.596.953	\$ 384,12	Rp. 6.337.918	\$ 491,40	Rp. 8.108.150
	BAGIAN KABUPATEN	\$ 199,90	Rp. 3.298.296	\$ 192,06	Rp. 3.168.959	\$ 245,70	Rp. 4.054.057
	TOTAL PI 7,5%	\$ 199,90	Rp. 3.298.296	\$ 192,06	Rp. 3.168.959	\$ 245,70	Rp. 4.054.057
4	PI 10% WK SENGKANG (7%)	\$ 373,14	Rp. 6.156.820	\$ 358,51	Rp. 5.915.390	\$ 458,64	Rp. 7.567.606
	BAGIAN KABUPATEN	\$ 186,57	Rp. 3.078.410	\$ 179,25	Rp. 2.957.695	\$ 229,32	Rp. 3.783.803
	TOTAL PI 7%	\$ 186,57	Rp. 3.078.410	\$ 179,25	Rp. 2.957.695	\$ 229,32	Rp. 3.783.803
5	PI 10% WK SENGKANG (2,5%)	\$ 133,26	Rp. 2.198.864	\$ 128,04	Rp. 2.112.639	\$ 163,80	Rp. 2.702.717
	BAGIAN KABUPATEN	\$ 66,63	Rp. 1.099.432	\$ 64,02	Rp. 1.056.320	\$ 81,90	Rp. 1.351.358
	TOTAL PI 2,5%	\$ 66,63	Rp. 1.099.432	\$ 64,02	Rp. 1.056.320	\$ 81,90	Rp. 1.351.358

Sumber : PT. Sulsel Andalan Energi

*Satuan Nominal Dalam Ribuan (000)

*Asumsi Nilai Kurs Dolar = Rp.16.500

Kegiatan usaha SPBE (Stasiun Pengisian Bulk Elpiji) merupakan fasilitas yang berfungsi untuk mengisi ulang tabung LPG. Fasilitas SPBE yang dibangun diproyeksikan memiliki masa pakai teknis minimal 20 tahun dengan jadwal pemeliharaan (*maintenance*) rutin sesuai standar Migas. Nilai investasi proyek ini diestimasi sebesar Rp.21.000.000.000 (Dua puluh satu milyar rupiah), dimana pendanaannya bersumber dari penyertaan modal dan pinjaman.

Revenue dari proyek ini diestimasi sekitar Rp.2.100.000.000 (Dua milyar seratus juta rupiah) dengan biaya operasional diperkirakan kurang lebih Rp.500.000.000 – Rp.600.000.000. Berdasarkan revenue yang didapatkan dan biaya operasional diestimasi Break Even Point dapat dijangkau dalam waktu 3 (tiga) tahun.

Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) sebagai penjabaran tahunan dari rencana bisnis, hingga saat sekarang belum disusun oleh direksi PT. Wajo Energi Jaya. Hal ini dikarenakan, Rencana Bisnis Periode 2025-2030 belum mendapat persetujuan dari Dewan Komisaris dan Pengesahan dari Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil kajian terhadap perubahan bentuk hukum BUMD PT. Wajo Energi Jaya sebagai badan usaha milik pemerintah daerah Kabupaten Wajo, sebagaimana dipaparkan pada bab terdahulu, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut :

- a. Pembentukan dan pendirian PT. Wajo Energi Jaya tidak terlepas dari potensi sumber daya alam yang dimiliki kabupaten Wajo, berupa gas bumi yang sudah dieksploitasi dan dimanfaatkan. Sebagai badan usaha, PT. Wajo Energi Jaya diharapkan menjadi penyumbang penerimaan daerah dari laba/keuntungan yang dihasilkan melalui kegiatan usahanya. Namun pada kenyataannya, hingga saat ini PT. Wajo Energi Jaya belum memiliki kegiatan usaha atas prakarsa dan inisiatif manajemen perusahaan, sehingga tidak mampu menghasilkan pendapatan.
- b. Pengelolaan PT. Wajo Energi Jaya tidak dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik, dan tidak memiliki pedoman atau panduan berupa Standar Operasional Prosedur (SOP) dalam menjalankan operasional perusahaan. Hal ini menyebabkan terjadinya tindakan *ultra vires* dari direksi perusahaan yang menimbulkan utang usaha kepada pihak ketiga sejumlah Rp. 2.403.514.417, dan Rp.659.400.000.
- c. Berdasarkan hasil penilaian kinerja dan tingkat kesehatan menggunakan metode Balance Scorecard, dapat disimpulkan jika PT. Wajo Energi Jaya dalam **KONDISI SAKIT** dengan mendapatkan **PREDIKAT C**. berdasarkan hasil penilaian pada aspek keuangan, operasional dan administrasi.
- d. Perlunya segera dilakukan penyesuaian bentuk hukum PT. Wajo Energi Jaya sesuai dengan amanat UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah yang memberi batas waktu 3 tahun sejak ditetapkannya UU tersebut, dengan bentuk hukum yang baru berupa Perusahaan Perseroan Daerah (Persero) sesuai dengan karakteristik dan ciri-ciri PT. Wajo Energi Jaya yang berbentuk perseroan terbatas.

- e. Berdasarkan penelusuran peraturan perundang-undangan tentang Badan Usaha Milik Daerah, materi muatan dan dasar hukum pembentukan PT. Wajo Energi Jaya, yaitu Peraturan Daerah Kabupaten Wajo Nomor 7 Tahun 2010 tentang Pembentukan PT. Wajo Energi, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Daerah Kabupaten Wajo Nomor 13 Tahun 2011 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Kabupaten Wajo Nomor 7 Tahun 2010 tentang Pembentukan PT. Wajo Energi, sudah tidak sesuai dengan perkembangan hukum sehingga perlu segera dicabut dan diganti dengan yang peraturan daerah yang baru.

5.2 Saran

Beberapa saran yang dapat menjadi bahan pertimbangan terkait dengan Kajian Perubahan Bentuk Hukum BUMD PT. Wajo Energi Jaya adalah sebagai berikut :

- a. PT. Wajo Energi Jaya yang bergerak pada kegiatan usaha migas, merupakan salah satu cerminan jika Kabupaten Wajo merupakan daerah penghasil migas yaitu gas bumi. Potensi sumber daya alam tersebut masih cukup melimpah sehingga kegiatan usaha gas bumi masih sangat prospektif ke depannya. Oleh karena itu, keberadaan PT. Wajo Energi Jaya sebagai badan usaha milik pemerintah daerah masih tetap perlu dipertahankan.
- b. Agar PT. Wajo Energi Jaya yang berada dalam kondisi sakit, dapat kembali menjalankan peran dan fungsinya sebagai entitas bisnis dalam memupuk laba atau keuntungan, perlu segera dilakukan perbaikan secara internal melalui kebijakan restrukturisasi yang berfokus pada aspek regulasi pendiriannya, restrukturisasi keuangan khususnya terkait dengan hutang perusahaan, dan restrukturisasi manajemen serta operasional perusahaan.
- c. Dari sisi aspek keuangan, perhatian pemerintah daerah Kabupaten Wajo terhadap PT. Wajo Energi Jaya masih sangat minim. Di luar modal pendirian sejumlah Rp, 1.000.000.000, keuangan daerah yang didapatkan PT. Wajo Energi Jaya hanya berupa bantuan hibah sejumlah Rp.185.000.000 pada tahun 2012. Untuk itu, direksi baru yang mewarisi setumpuk pekerjaan rumah yang harus dibenahi, perlu mendapat suntikan dana segar dari pemerintah daerah dalam menjalankan operasional perusahaan, dan merealisasikan rencana kerja sama operasi dengan pihak PT. Famindo Global Energi, dan

PT. Pertagas Niaga, serta mendesain rencana bisnis yang akan dijalankan oleh PT. Wajo Energi Jaya.

- d. Hingga saat ini, jabatan dewan komisaris masih kosong meski rekrutmen untuk pengisian jabatan tersebut sudah dilakukan bersamaan dengan direksi periode 2025 - 2030. Untuk itu pemerintah daerah sebagai pemegang saham, perlu segera melakukan rekrutmen ulang untuk pengisian jabatan komisaris, dimana salah satu tugasnya yang dibutuhkan yaitu memberikan persetujuan Rencana Bisnis PT. Wajo Energi Jaya periode tahun 2025 - 2030, dan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) tahun 2026.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU

- Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia, 2017, Laporan Pendapat BPK, Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia, Jakarta.
- Djainuri, Aries, 2012, Hubungan Keuangan Pusat Daerah, Elemen-elemen Penting Hubungan Keuangan Pusat Daerah, Bogor : Gailia Indonesia
- Harahap, M. Yahya Harahap, 2016, Hukum Perseroan Terbatas, Jakarta: Sinar Grafika.
- Kusdi. 2009. Teori Organisasi dan Administrasi. Jakarta: Salemba Humanika
- Koirudin. 2005. Sketsa Kebijakan Desentralisasi Di Indonesia. Format Masa Depan Otonomi Menuju Kemandirian Daerah, Malang : Averoes Press.
- Muhammad, Abdulkadir, 2010, Hukum Perusahaan Indonesia Cetakan Keempat Revisi, Bandung: Citra Aditya Bakti
- Purwadi, IR, 2002, Penelitian tentang Strategi Pengembangan BUMD Non Perbankan dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah, Surabaya : Balitbang Daerah Provinsi Jawa Timur
- Simatupang, Richad Burton, 2007, Aspek Hukum dalam Bisnis, edisi Revisi, Jakarta
- Soekanto, Soerjono dan Pamudji, Sri, 1986, Penelitian Hukum Normatif, Cetakan Kedua, Jakarta : CV. Rajawali.
- Soemarso SR, 2012. Akuntansi Suatu Pengantar. Edisi Keempat. Jakarta : Rineka Cipta.
- Sunanrno, Siswanto, 2009, Hukum Pemerintahan Daerah di Indonesia, Jakarta : Sinar Grafika
- Winarni, F dan Sugiyarso G, 2005, Manajemen Keuangan. Yogyakarta: Media Pressindo
- Yani, Ahmad & Widjaja, Gunawan. 2013, Hubungan Keuangan Antara Pemerintah Pusat Dan Daerah Di Indonesia, Jakarta : Rajawali Pers
- Sumodiningrat, Gunawan. & Nugroho, Riant. 2005. Membangun Indonesia Emas Model Pembangunan Indonesia Baru Menuju Negara-negara yang Unggul dalam Persaingan Global. Jakarta: Elex Media Komputindo

Djohanputro, Bramantyo, 2004, *Perusahaan Berbasis Nilai, Strategi Menuju Keunggulan Bersaing*, Jakarta : Rajawali Pers

JURNAL

Hadi, Sofyan dan M Saragih, Tomy, 2013, *Ontologi Desentralisasi Fiskal Dalam Negara Kesatuan. Perspektif*, Vol. 18, No. 3

Hareva, Mandala, 2010, "Pengelolaan BUMD/Perusahaan Daerah di Provinsi Sumatera Barat, Nusa Tenggara Barat, dan Kalimantan Selatan", *Jurnal Kajian*, Vol. 11, No. 3

Nasir, Muhammad, Safar, 2019, Analisis Sumber-Sumber Pendapatan Asli Daerah Setelah Satu Dekade Otonomi Daerah dalam *Jurnal Dinamika Ekonomi dan Pembangunan*, Volume 2 No. 1

Prabowo, Dika Prasetyo, 2024, Restrukturisasi Utang Sebagai Salah Satu Upaya Debitor Mencegah Kepailitan, dalam *Das Sollen : Jurnal Kajian Kontemporer Hukum dan Masyarakat*, No. 2, Vol. 2.

Riyana, D, 2017, Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Indofood dengan Menggunakan Balanced Scorecard, dalam *Jurnal Saham, Ekonomi, Keuangan*, Vol. 1, No. 2, Universitas Pamulang

Sentosa, Aman, 2000, Renegoisasi dan Restrukturisasi Perusahaan dalam Upaya Penyelesaian Hutang, dalam *Jurnal Hukum*, No. 14, Vol. 7

Suardi, Maskun dan Prasetyo, P. Eko, 2018, Efisiensi Teknis Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Bidang Jasa Produksi Provinsi Jawa Tengah, (*Jurnal Ekonomi & Studi Pembangunan* Volume 19, Nomor 1.

Wantu, Fence M. 2007, Antinomi Dalam Penegakan Hukum Oleh Hakim, *Mimbar Hukum*, Volume 19, Nomor 3

SKRIPSI

Siagian, R Altito, 2010, Dampak Desentralisasi Fiskal terhadap Pertumbuhan Ekonomi Daerah dan Ketimpangan Wilayah, Studi Kasus Provinsi Jawa Barat, Semarang : Universitas Diponegoro

Sukmana, Wawan dan Firmansyah, Irman, 2014, Analisis Problematika Kinerja BUMD Non Keuangan di Jawa Barat: Aplikasi Metode Analytic Network Proses, Skripsi Fakultas Ekonomi, Universitas Siliwangi

INTERNET

Andi Chairil Furkan,

<https://andichairilfurgan.wordpress.com/2010/12/26/badan-usaha-milik-daerah-bumd-sudah-rawan/> diakses 22 Pebruari 2026

<https://makassar.antaranews.com/berita/60957/kejati-sulsel-kumpulkan-data-proyek-pltg-wajo>, diakses tanggal 2 Maret 2026

<https://banksulselbar.co.id/page/sejarah-singkat>, diakses tanggal 14 April 2026

<https://migas.esdm.go.id/post/read/kontrak-gross-split-sengkang-dan-east-sepinggan-ditandatangani-komitmen-kerja-pasti-us-88-000-000>, diakses pada tanggal 18 April 2026