



THE PARADOX OF REGIONAL INVESTMENT IN REGIONAL-OWNED ENTERPRISES: IMPLICATIONS OF CAPITAL PARTICIPATION FOR LOCAL OWN-SOURCE REVENUE AND THE STRATEGIC ROLE OF INTERNAL AUDITORS — EVIDENCE FROM REGIONAL-OWNED ENTERPRISES IN CENTRAL SULAWESI PROVINCE

**PARADOKS INVESTASI DAERAH PADA BUMD:
IMPLIKASI PENYERTAAN MODAL TERHADAP PENDAPATAN ASLI
DAERAH DAN PERAN STRATEGIS AUDITOR INTERNAL
STUDI PADA BUMD PROVINSI SULAWESI TENGAH**

Naela Zaqiyatul Misqiyah ¹⁾; Nural Achmad Raainaa ²⁾

¹⁾ *naelazaqiyatul26@gmail.com, Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan*

²⁾ *nuralachsby@gmail.com, Direktorat Jenderal Pajak**

**penulis korespondensi*

Abstract

Regional government officials are often confronted with a contradiction between high levels of government investment and the limited financial returns generated for Local Own-Source Revenue (PAD). This phenomenon reflects a gap between the objective of regional capital participation as an instrument for strengthening the local economy and the reality of the still-low contribution of Regional-Owned Enterprises (BUMD) to regional revenue. This qualitative study, employing a literature review approach, aims to examine the anomaly of capital capitalization in BUMD within Central Sulawesi Province and to formulate the role of internal auditors in addressing this issue. The analysis was conducted through a review of regional government financial statements, BUMD capital participation and dividend data, relevant regulations, and various literature related to regional corporate governance and internal auditing. The explanatory findings indicate that BUMD have not yet been able to formulate a rigid and sustainable business model and have failed to optimize public value following capital injections. This condition is reflected in the low contribution of dividends to PAD, the high dependence on a single productive BUMD entity, and the existence of regional enterprises that continue to incur losses despite receiving significant capital support from the regional government. This situation indicates weak implementation of corporate governance, an unclear business direction, and the still-limited effectiveness of oversight mechanisms. To address this governance urgency, internal auditors occupy a strategic position as catalysts for organizational change. The acceleration of BUMD performance can be achieved through the establishment of a structured intervention model encompassing diagnostic audits, governance assessments, business feasibility reviews, performance monitoring systems, and strategic recommendations. This model is expected to encourage the transformation of BUMD from a fiscal burden into creators of sustainable economic value for the region.

Keywords: *Good Corporate Governance; Internal Audit; Local Own-Source Revenue (PAD); Regional Capital Participation; Regional-Owned Enterprises (BUMD)*

Abstrak

Aparatur daerah kerap dihadapkan pada kontradiksi antara tingginya investasi pemerintah dengan minimnya timbal balik finansial terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD). Fenomena ini menunjukkan adanya kesenjangan antara tujuan penyertaan modal daerah sebagai instrumen penguatan ekonomi lokal dengan realitas kontribusi Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang masih rendah terhadap penerimaan daerah. Studi kualitatif dengan pendekatan studi literatur ini bertujuan untuk membedah anomali kapitalisasi modal pada BUMD di Provinsi Sulawesi Tengah serta merumuskan peran auditor internal dalam mengurai problematik tersebut. Analisis dilakukan melalui telaah laporan keuangan pemerintah daerah, data penyertaan modal dan dividen BUMD, regulasi terkait, serta berbagai literatur yang relevan dengan tata kelola perusahaan daerah dan audit internal. Hasil eksplanasi menunjukkan bahwa BUMD belum mampu memformulasikan model bisnis yang rigid dan berkelanjutan serta gagal mengoptimalkan *public value* pasca injeksi modal. Kondisi tersebut tercermin dari rendahnya kontribusi dividen terhadap PAD, tingginya ketergantungan pada satu entitas BUMD yang produktif, serta adanya perusahaan daerah yang terus mengalami kerugian meskipun memperoleh dukungan modal yang signifikan dari pemerintah daerah. Situasi ini mengindikasikan lemahnya implementasi tata kelola perusahaan, ketidakjelasan arah bisnis, dan



masih terbatasnya efektivitas mekanisme pengawasan. Guna menjembatani urgensi tata kelola ini, auditor internal memegang posisi strategis sebagai katalisator perubahan organisasi. Akselerasi performa BUMD dapat diwujudkan melalui penetapan model intervensi terstruktur yang meliputi *diagnostic audit, governance assessment, business feasibility review, performance monitoring system*, hingga *strategic recommendation*. Model tersebut diharapkan mampu mendorong transformasi BUMD dari beban fiskal menjadi pencipta nilai ekonomi yang berkelanjutan bagi daerah.

Kata Kunci: Auditor Internal; BUMD; *Good Corporate Governance*; Pendapatan Asli Daerah; Penyertaan Modal Daerah

PENDAHULUAN

Eksistensi Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) pada dasarnya mengemban mandat ganda selaku stimulator pertumbuhan ekonomi regional sekaligus pilar penguat struktur Pendapatan Asli Daerah (PAD). Dalam tatanan normatif, entitas ini dirancang untuk menyeimbangkan fungsi pelayanan sosial dengan kemampuan menghasilkan profitabilitas yang berkesinambungan. Namun demikian, berbagai studi empiris menunjukkan adanya kesenjangan antara tujuan ideal tersebut dengan realitas di lapangan. Kontribusi laba BUMD terhadap PAD di banyak daerah masih tergolong rendah dan belum optimal, bahkan dalam beberapa kasus menunjukkan tren negatif (Diandra et al., 2026). Fenomena fluktuasi pencapaian target dividen pada BUMD yang dimiliki Pemerintah Provinsi Sulawesi Tengah periode 2020-2024 tergambar secara gamblang pada tabulasi berikut.

Tabel 1. Realisasi Bagian Laba yang Dibagikan kepada Pemerintah Daerah (Dividen) atas Penyertaan Modal pada BUMD Provinsi Sulawesi Tengah Tahun 2014-2019

Tahun	Anggaran	Realisasi	Persentase
2020	21.775.347.318,00	21.725.347.318,00	99,77
2021	32.380.692.073,00	32.370.172.554,29	99,97
2022	157.141.965.692,00	36.390.219.835,19	23,16
2023	276.180.254.889,00	52.412.250.973,00	18,98
2024	172.100.000.000,00	51.244.848.172,00	29,78

Sumber: Laporan Keuangan Pemerintah Daerah

Data di atas mengonfirmasi bahwa setelah tahun 2021, kinerja penerimaan dividen mengalami penurunan efektivitas yang sangat drastis dan gagal mendekati target deviasi yang ditetapkan. Kegagalan pencapaian target ini diperparah oleh fakta bahwa seluruh kontribusi finansial tersebut ditopang secara tunggal oleh PT BPD Sulawesi Tengah (Bank Sulteng). Sementara itu, entitas aneka usaha seperti PT Pembangunan Sulawesi Tengah tercatat belum mampu menyumbangkan komponen keuntungan sama sekali terhadap PAD.

Jika menilik dokumen LKPD Tahun 2024, Pemerintah Provinsi Sulawesi Tengah menguasai kepemilikan saham pada PT Pembangunan Sulawesi Tengah sebanyak 249.422 lembar (setara Rp24.942.200.000,00). Ditambah dengan suntikan modal tunai sebesar Rp2.500.000.000,00, total ekuitas yang disetorkan pemda mencapai Rp27.442.200.000,00 atau merepresentasikan dominasi kepemilikan mutlak sebesar 99,93%. Namun, dominasi modal ini berbanding terbalik dengan performa finansial perusahaan yang terus terperangkap dalam tren defisit keuangan secara menahun.

Tabel 2. Penyertaan Modal Pemerintah Daerah kepada PT Pembangunan Sulawesi Tengah

Tahun	Lab (Rugi) Tahun Berjalan	Nilai Investasi Pemda
2020	(7.721.459.168,00)	18.818.539.270,36
2021	(1.307.813.152,00)	22.742.903.213,21
2022	(3.852.518.059,00)	18.824.522.784,33
2023	(866.449.398,00)	20.271.160.147,14
2024	(418.310.584,00)	19.742.722.121,13

Sumber: Laporan Keuangan Pemerintah Daerah



Berdasarkan data di atas, BUMD milik pemda malah mengalami kerugian berulang sehingga justru menjadi beban fiskal bagi pemda. Kondisi tersebut menunjukkan terjadinya deviasi fungsi BUMD dari profit center menjadi cost center. Akibatnya, alokasi anggaran yang ditanamkan justru mengurangi nilai investasi dan memperberat tekanan fiskal daerah.

Pada tataran regulasi, pemetaan fungsi BUMD sejatinya telah dikanalisis melalui Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 serta Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 118 Tahun 2018. Kedua regulasi tersebut menegaskan bahwa pendirian korporasi daerah wajib berorientasi pada penguatan ekonomi lokal, penyelenggaraan kemanfaatan umum, serta perolehan laba komersial melalui tata kelola yang berbasis manajemen risiko. Namun, kompromi terhadap intervensi politik, lemahnya profesionalisme organ pengawas dan direksi, serta ketidakjelasan visi bisnis berujung pada inefisiensi kapital (Hardani, 2025).

Kondisi eksternalitas negatif ini menuntut adanya reorientasi pengawasan internal yang substansif. Dalam konteks tersebut, auditor internal memegang mandat krusial. Hal ini juga disampaikan oleh Arifudin et al., (2020) dimana internal auditor dapat melakukan pengawasan terhadap BUMD demi mendukung dan terciptanya *good corporate governance*. Berbeda dengan sebagian besar literatur terdahulu yang cenderung menitikberatkan pada analisis rasio keuangan dan pengukuran kinerja finansial BUMD, penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan literatur (*literature gap*) melalui kajian yang menekankan pemodelan intervensi auditor internal dalam mentransformasikan tata kelola perusahaan daerah. Atas dasar tersebut, penelitian ini bertujuan untuk membedah anomali kapitalisasi modal pada BUMD di Provinsi Sulawesi Tengah sekaligus merumuskan peran strategis auditor internal dalam mengurai berbagai permasalahan yang menghambat optimalisasi kontribusi BUMD terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD).

KAJIAN PUSTAKA

***Public Value Theory* dan Fungsi Ganda BUMD**

Teori Nilai Publik yang dikembangkan oleh Moore (1995) memosisikan bahwa keberhasilan suatu organisasi sektor publik wajib diukur di luar batas perimeter keuntungan finansial semata. Fokus utamanya terletak pada kreasi nilai kolektif (*public value*) yang mencakup kualitas layanan, legitimasi sosial, serta kontribusi riil terhadap kesejahteraan komunitas.

BUMD mengadopsi karakteristik organisasi hibrida yang unik, satu sisi dituntut lincah memburu margin komersial demi PAD, di sisi lain wajib mengemban fungsi pelayanan publik pada sektor vital. Kegagalan BUMD meraih laba sering kali merupakan manifestasi dari ketidakmampuan manajemen dalam mensinergikan benturan kepentingan antara fungsi sosial dan komersial tersebut.

***Agency Theory* dalam Pengelolaan BUMD**

Hubungan fungsional antara pemda dan pengelola BUMD dapat ditelaah menggunakan *Agency Theory* dari Jensen & Meckling (1976). Pemda menempati posisi *principal* sebagai pemilik modal, sedangkan jajaran direksi bertindak selaku *agent* yang diamanahi mandat tata kelola. Asimetri informasi yang timbul akibat penguasaan data operasional oleh agent membuka celah terjadinya *moral hazard* dan *adverse selection*.

Permasalahan keagenan ini menjadi kian pelik ketika proses pengambilan keputusan bisnis terkontaminasi oleh kepentingan birokrasi dan intervensi politik yang melemahkan independensi organ pengawas Muryanto (2016). Guna mereduksi friksi keagenan ini, penguatan struktur *Good Corporate Governance* (GCG) menjadi prasyarat mutlak dalam mengakselerasi performa finansial korporasi Ramadhani et al. (2022).



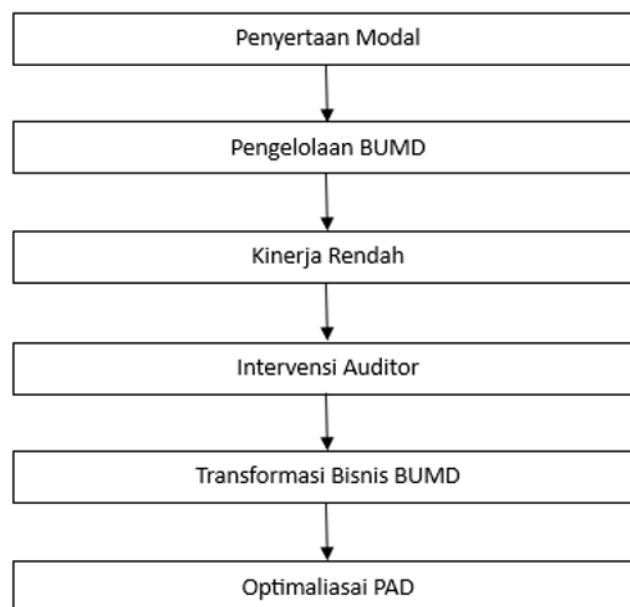
Regulasi, Tata Kelola (GCG), dan Urgensi Pengawasan Intern

BUMD didefinisikan sebagai entitas usaha yang kepemilikan modalnya bersumber dari kekayaan daerah yang dipisahkan (Amdanata, 2022). Untuk mengelola entitas tersebut diperlukan GCG yang dapat mengatur juga mengendalikan perusahaan supaya dapat berjalan secara transparan, akuntabel, bertanggung jawab, independen, serta wajar. Asas GCG meliputi transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, beserta kewajaran (KNKG, 2006). Kelemahan struktural dalam mengimplementasikan asas GCG disinyalir menjadi pemicu utama rendahnya produktivitas korporasi daerah Amdanata & Mansor (2016). Padahal, penerapan GCG yang kokoh terbukti linear dengan peningkatan profitabilitas korporasi Putri & Muid (2017).

Di sinilah fungsi audit mengalami pergeseran paradigma. Audit tidak hanya sekadar instrumen penguji kepatuhan (*watchdog*), melainkan bertransformasi menjadi mitra strategis (*strategic partner*) yang memberikan jaminan tata kelola serta layanan konsultasi (*assurance and consulting*) bagi perbaikan performa organisasi (Mulyadi, 2016; Tuanakotta, 2017).

Kerangka Kerja Konseptual

Gambar 1. Kerangka Kerja Konseptual



Sumber: Hasil Olahan Penulis (2026)

Kerangka pemikiran dimulai dari penyertaan modal dari pemda yang diberikan kepada BUMD untuk dikelola dan dimanfaatkan oleh BUMD. Akan tetapi dalam tahap pengelolaannya, ditemukan permasalahan kinerja BUMD yang rendah sehingga BUMD tidak dapat memberikan kontribusi kepada penerimaan daerah. Untuk menyelesaikan permasalahan ini, auditor internal dapat melakukan intervensi yang diharapkan dapat memperbaiki kinerja BUMD. Perbaikan kinerja tersebut akan berkorelasi dengan optimalisasi PAD bagi pemda.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur (*literature research*), yaitu pendekatan yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi dari berbagai sumber yang relevan (Febrianto, Siroj, & Hartatiana, 2024). Adapun fenomena yang menjadi fokus penelitian adalah rendahnya kontribusi Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) meskipun telah memperoleh penyertaan modal dari pemerintah daerah. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memahami dan menjelaskan secara mendalam berbagai faktor yang



menyebabkan terjadinya paradoks kinerja BUMD, serta mengkaji peran strategis auditor internal dalam meningkatkan tata kelola dan kinerja perusahaan daerah. Analisis dilakukan dengan menggunakan perspektif *Public Value Theory*, *Agency Theory*, serta konsep *Good Corporate Governance* (GCG).

Data penelitian diperoleh melalui telaah berbagai sumber sekunder yang relevan, meliputi laporan keuangan pemerintah daerah (LKPD), data penyertaan modal dan dividen BUMD Provinsi Sulawesi Tengah, peraturan perundang-undangan, buku referensi, serta artikel ilmiah yang berkaitan dengan pengelolaan BUMD, tata kelola perusahaan, dan audit internal. Data yang terkumpul dianalisis secara deskriptif-kualitatif melalui proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan untuk mengidentifikasi akar permasalahan kinerja BUMD serta merumuskan model intervensi auditor internal yang dapat mendukung optimalisasi kontribusi BUMD terhadap PAD.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dekonstruksi Paradoks BUMD Provinsi Sulawesi Tengah

Sebagai instrumen pembangunan yang dibentuk pemda, BUMD menjalankan 2 fungsi sekaligus. Dua fungsi tersebut merupakan fungsi ekonomi sebagai penghasil laba dan fungsi pelayanan publik untuk masyarakat. BUMD yang menerapkan *Public Value Theory*, menekankan organisasi sektor publik dituntut untuk menghasilkan keuntungan finansial dan juga menciptakan nilai publik melalui pelayanan dan manfaat yang dapat dirasakan oleh masyarakat.

Akan tetapi, BUMD yang dimiliki Pemda Provinsi Sulawesi Tengah menunjukkan adanya anomali pengelolaan kekayaan daerah, tercermin dari ketidakseimbangan kontribusi antarentitas. Bank Sulteng terbukti konsisten menyetorkan dividen, sementara PT Pembangunan Sulawesi Tengah terjebak dalam siklus kerugian kronis. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa BUMD yang dimiliki Provinsi Sulawesi Tengah belum mampu menciptakan nilai publik secara optimal. Bukan menjadi instrumen pembangunan daerah, sebagian BUMD justru menjadi beban fiskal bagi pemda. Kondisi ini sejalan dengan temuan Azre (2019) yang menyatakan bahwa BUMD belum mampu menjalankan fungsi ekonomi secara optimal diakibatkan lemahnya implementasi tata kelola perusahaan dan pengawasan internal.

Dari sudut pandang keagenan, suntikan modal senilai Rp27,44 miliar (99,93% kepemilikan saham) pada PT Pembangunan Sulawesi Tengah tidak diikuti dengan keterbukaan informasi (*disclosure*) yang memadai. Secara teoritis, besarnya penyertaan modal seharusnya mampu meningkatkan kapasitas usaha perusahaan sekaligus menghasilkan laba bagi perusahaan dan dividen bagi pemda. Akan tetapi, kondisi yang ada menyatakan PT Pembangunan Sulawesi Tengah terus mengalami kerugian setiap tahunnya dan mengharuskan pemda untuk menanggung beban operasional. Beban tersebut terus melekat akibat kompleksitas proses pembubaran BUMD.

Operasional yang pasif dan ketiadaan model bisnis yang jelas mengonfirmasi adanya fenomena moral hazard di mana pihak *agent* mengabaikan target produktivitas karena kerugian finansial sepenuhnya ditanggung oleh APBD selaku *principal*. Jensen & Meckling (1976) menjelaskan bahwa hubungan keagenan rentan menimbulkan asimetri informasi dan penyimpangan moral apabila tidak disertai dengan mekanisme pengawasan yang efektif karena kemungkinan besar agen tidak selalu bertindak demi kepentingan terbaik prinsipal.

Peran Strategis Auditor Internal dalam Mengurai Paradoks BUMD

Dalam menghadapi paradoks tersebut, auditor internal memiliki peran strategis sebagai pihak independen yang dapat menjembatani permasalahan tata kelola dan dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan BUMD. Dalam sistem pengawasan sektor publik di Indonesia, auditor



internal memiliki peran strategis yang bertugas melakukan pengawasan terhadap akuntabilitas keuangan dan pembangunan nasional maupun daerah.

Peran auditor internal menjadi semakin penting karena BUMD memiliki karakteristik yang berbeda dengan perusahaan swasta murni. Selain berorientasi pada keuntungan, BUMD juga berkaitan dengan kepentingan publik dan pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan sehingga memerlukan pengawasan yang lebih komprehensif. Penelitian Arifudin et al., (2020) menunjukkan bahwa internal audit dapat mendukung terciptanya tata kelola pemerintahan yang baik pada pengelolaan BUMN dan BUMD.

Guna mengurai benang kusut tata kelola tersebut, auditor internal memegang posisi strategis sebagai katalisator independen dapat mengimplementasikan lima tahapan model penguatan manajemen.

Diagnostic Audit

Aktivitas ini diorientasikan untuk memotret proses operasional dan finansial BUMD secara komprehensif. Target utamanya adalah mengidentifikasi derajat kesehatan finansial, efisiensi alokasi sumber daya, serta mengukur seberapa besar peran BUMD terhadap penguatan PAD. Melalui tahap audit ini, tim pemeriksa menguliti akar masalah penyebab defisit menahun dengan melakukan pendalaman struktural pada konfigurasi biaya (*cost structure*), utilisasi aset, perputaran arus kas, serta proyeksi kelangsungan usaha (*going concern*).

Metodologi ini merefleksikan audit kinerja yang bertumpu pada aspek efektivitas, efisiensi, dan ekonomis (3E). Bila berkaca pada urgensi PT Pembangunan Sulawesi Tengah, pelaksanaan audit diagnostik menjadi sangat krusial mengingat entitas tersebut mengalami kelumpuhan operasional dan tidak didukung oleh haluan bisnis yang jelas. Absensi aktivitas ini mengonfirmasi adanya kapasitas menganggur (*idle capacity*) serta inefisiensi pemanfaatan modal disetor. Imbasnya, beban biaya tetap (*fixed cost*) terus berjalan tanpa diimbangi oleh kapasitas produksi pendapatan. Oleh sebab itu, tinjauan audit ini menjadi instrumen penentu apakah korporasi masih memiliki nilai ekonomi untuk dipertahankan.

Governance Assessment

Sektor ini menitikberatkan pada pengujian kepatuhan serta internalisasi prinsip GCG dalam ekosistem korporasi. Ruang lingkup evaluasi mencakup lima pilar utama, yakni ketegasan komitmen, sinkronisasi kebijakan, kualitas partisipasi organ utama (termasuk KPM, RUPS, dewan pengawas, direksi, dan SPI), transparansi informasi, serta parameter pelengkap lainnya. Karakteristik hibrida BUMD yang mengemban misi komersial sekaligus pelayanan publik membuat implementasi tata kelola di lingkungan ini jauh lebih kompleks daripada sektor swasta murni.

Fakta di lapangan sering kali menunjukkan evaluasi tata kelola terjebak formalitas di atas kertas dimana perusahaan memiliki struktur legalitas dan aturan internal, namun gagal menegakkannya secara substantif dalam budaya organisasi. Hasil dari penilaian tata kelola ini akan menjadi rujukan bagi pemda dalam merumuskan keputusan strategis terkait masa depan BUMD. Lewat potret tata kelola yang objektif, pemda dapat menilai apakah penyakit perusahaan masih bisa diobati melalui restrukturisasi manajemen internal atau justru membutuhkan intervensi radikal yang lebih mendasar. Penilaian ini tidak sekadar mengejar kepatuhan hukum, melainkan menimbang keseimbangan antara fungsi profit dan fungsi sosial secara proporsional.

Business Feasibility Review

Pilar ketiga difokuskan untuk menguji relevansi serta daya urai model bisnis BUMD terhadap potensi ekonomi lokal. Peninjauan ini mengukur sejauh mana perusahaan memiliki prospek usaha yang adaptif dari perspektif pasar, finansial, teknis operasional, hingga keselarasan strategis. Titik tekan dari rewiu kelayakan ini adalah menguji apakah strategi komersial yang digunakan mampu mengamankan aliran pendapatan dalam jangka panjang.



Auditor dituntut jeli dalam menakar kejelasan bisnis inti, posisi tawar dalam peta persaingan, serta daya saing korporasi di pasar regional. Langkah korektif ini penting mengingat jamak ditemukan BUMD didirikan atas dasar motif politis birokratis tanpa disertai dokumen studi kelayakan yang matang. Akibatnya, entitas bergerak tanpa arah usaha yang spesifik dan kalah bersaing secara komersial.

Dalam potret kasus PT Pembangunan Sulawesi Tengah, hilangnya aktivitas produktif secara menahun menjadi sinyal kuat adanya ancaman kebangkrutan yang nyata. Jika dibiarkan berlarut tanpa perbaikan model bisnis, suntikan modal pemda hanya akan menguap menjadi beban fiskal yang permanen. Kajian kelayakan ini bertindak sebagai kompas bagi pemda untuk mengambil sikap tegas, melakukan penyehatan total, melakukan penggabungan, atau jalur likuidasi.

Performance Monitoring System

Tahapan ini melibatkan perancangan instrumen monitoring yang bersandar pada *Key Performance Indicators* (KPI). Tujuannya agar proses evaluasi tidak lagi sekadar berkuat pada aspek administratif baku, melainkan melompat pada pengukuran dampak riil (*outcome*) bagi perekonomian daerah. Struktur KPI yang dibangun mencakup tingkat profitabilitas, volume setoran PAD, efisiensi operasional, tingkat kesehatan korporasi, hingga kemanfaatan sosial bagi masyarakat luas. Penguatan pengawasan berkala ini mendesak diterapkan guna memutus kebiasaan lama di mana evaluasi BUMD hanya melihat laporan formal tanpa mengukur daya guna modal investasi daerah.

Lebih dari itu, integrasi sistem pemantauan kinerja ini menjadi fondasi utama dalam melahirkan kebijakan berbasis data. Dengan demikian, keputusan strategis pemda terhadap masa depan korporasi tidak lagi disetir oleh dinamika politik lokal. Auditor internal menempati posisi strategis untuk mendampingi pemda dalam mengonstruksi sistem pengawasan yang akuntabel ini. Peran auditor internal di sini bergeser, bukan lagi sekadar sebagai pengawas luar, melainkan mitra strategis yang mengarahkan tata kelola BUMD agar lebih profesional dan berorientasi hasil.

Strategic Recommendation

Sebagai muara dari seluruh rangkaian evaluasi, perumusan rekomendasi strategis menjadi dokumen kunci yang diserahkan kepada pengambil kebijakan. Auditor tidak lagi sekadar menyodorkan daftar temuan atau pelanggaran, melainkan memformulasikan solusi taktis dan jangka panjang untuk mendongkrak performa tata kelola korporasi. Dalam keuangan publik, masukan dari auditor pemerintah bernilai strategis sebagai basis keputusan pemda untuk memastikan setiap rupiah investasi daerah dikelola secara produktif. Melalui rekomendasi yang aplikatif dan tajam, auditor berfungsi sebagai penggerak perubahan yang mendorong transformasi fundamental BUMD, dari beban fiskal (*cost center*) berubah menjadi pencipta nilai ekonomi (*value creator*) yang subur bagi kas daerah.

PENUTUP

Simpulan

Anomali tata kelola BUMD di Provinsi Sulawesi Tengah ditandai oleh tingginya komitmen modal yang berbanding terbalik dengan hasil dividen bagi PAD. PT Pembangunan Sulawesi Tengah menjadi representasi dari kegagalan penciptaan nilai publik akibat ketiadaan model bisnis yang terukur dan kerugian yang terjadi secara berulang.

Guna memulihkan fungsi strategis tersebut, intervensi auditor internal melalui fungsi *assurance* dan *consulting* mutlak diperlukan. Model penguatan yang terintegrasi, mulai dari *diagnostic audit* hingga perumusan *strategic recommendation*, merupakan langkah taktis yang harus segera diambil demi menggeser posisi BUMD dari beban fiskal menjadi mesin penggerak ekonomi daerah yang akuntabel.



DAFTAR PUSTAKA

- Amdanata, D. D. (2022). Bagaimana Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) Melakukan Audit terhadap Badan Usaha Milik Daerah (BUMD)? *Hirarki : Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 3(3), 368–375. <https://doi.org/10.30606/hirarki.v3i3.1384>
- Amdanata, D. D., & Mansor, N. (2016). Perbandingan Penerapan Good Corporate Governance pada BUMD Provinsi Riau dengan BUMD DKI Jakarta (Perbandingan dengan PT. Pembangunan Jaya Ancol). *1th Celscitech-UMRI 2016*, 1, 1–5.
- Arifudin, O., Juhadi, J., & Sofyan, Y. (2020). Pengaruh Sistem Pengendalian Internal dan Audit Internal terhadap Pelaksanaan Good Corporate Governance. *Jemasi: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi*, 16(2), 17–32. <https://doi.org/10.35449/jemasi.v16i2.138>
- Azre, I. A. (2019). Analisis Good Corporate Governance (GCG) pada Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Provinsi Sumatera Barat (Studi Kasus PT Grafika Jaya Sumbar). *Jurnal Administrasi Dan Kebijakan Publik*, 2(3), 187–203. <https://doi.org/10.25077/jakp.2.3.187-203.2017>
- Diandra, N. I., Mabila, A., Alfitri, Y. Z., Sari, D. P., Khaerani, N. F., Maharani, S., Laura, N., Azizah, N., Ibnuwafi, Z., Kusuma, F. A., & Mentari, A. (2026). Peningkatan Sumber Pendapatan Daerah, Peningkatan Pendapatan Pajak & Retribusi Daerah. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis Dan Akuntansi*, 3(1), 57–68.
- Febrianto, A., & Siroj, R. A. (2024). Studi literatur: Landasan dalam memilih metode penelitian yang tepat. *Journal Educational Research and Development* | E-ISSN: 3063-9158, 1(2), 259-263.
- Hardani, R. (2025). *Tata Kelola Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Regulasi, Proses Bisnis, Dan Manajemen Resiko*. Deepublish.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- KNKG. (2006). *Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia*. In KNKG. Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian.
- Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press.
- Mulyadi. (2016). *Auditing (6th ed.)*. Salemba Empat.
- Muryanto, Y. T. (2016). *Tanggung Jawab Direksi dan Dewan Pengawas (Komisaris) dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Daerah untuk Mewujudkan Prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik*. Universitas Gadjah Mada.
- Putri, R. K., & Muid, D. (2017). Pengaruh Good Corporate Governance terhadap Kinerja Perusahaan. *Dinonegoro Journal of Accounting*, 6(3), 1–9.
- Ramadhani, A. F., Suhendro, S., & Siddi, P. (2022). Pengaruh good corporate governance terhadap kinerja keuangan perusahaan badan usaha milik negara. *FORUM EKONOMI*, 24(1), 204–212. <https://doi.org/10.30872/jfor.v24i1.10735>
- Tuanakotta, T. M. (2017). *Akuntansi Forensik dan Audit Investigatif (Vol. 2)*. Salemba Empat.