



NASKAH AKADEMIK

RANCANGAN PERATURAN DAERAH KOTA MAKASSAR

TENTANG

PERUBAHAN BENTUK HUKUM PERUSAHAAN UMUM DAERAH (PERUMDA)
TERMINAL MAKASSAR METRO MENJADI PERUSAHAAN PERSEROAN
DAERAH (PERSERODA)

PT. MAKASSAR MEMBANGUN INDONESIA (PERSERODA)

PEMERINTAH KOTA MAKASSAR

TAHUN 2025

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR GAMBAR	iv
DAFTAR TABEL	v
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	7
C. Tujuan dan Kegunaan Penyusunan Naskah Akademik	7
D. Metode Pendekatan	8
BAB II KAJIAN TEORETIS DAN PRAKTIK EMPIRIS	
A. Kajian Teoritis	11
1. Konsep Negara Hukum dan Asas Legalitas	11
2. Konsep Pendapatan dan Pengembangan Ekonomi Daerah	15
3. Konsep Perseroan Terbatas	18
B. Kewenangan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah	23
C. Gambaran Umum Kota Makassar	26
D. Kondisi dan Tantangan yang Dihadapi	30
1. Aset Terminal Makassar Metro	30
2. Kelayakan Usaha Terminal Makassar Metro	40
3. Tantangan yang dihadapi	74
E. Urgensi Perubahan Bentuk BUMD	78
1. Orientasi Usaha dan Daya Saing	78
2. Aspek Tata Kelola dan Penataan Kelembagaan	83
3. Aspek Sosial dan Pembangunan Daerah	91
BAB III EVALUASI DAN ANALISIS PERATURAN PERUNDANG- UNDANGAN TERKAIT	
A. Analisis Materi Muatan Peraturan Perundang-Undangan	94
B. Sinkronisasi dan Harmonisasi Peraturan Perundang-Undangan ..	102
BAB IV LANDASAN FILOSOFIS, SOSIOLOGIS, DAN YURIDIS	
A. Landasan Filosofis	108
B. Landasan Sosiologis	110
C. Landasan Yuridis	113

BAB V JANGKAUAN, ARAH PENGATURAN, DAN RUANG LINGKUP

MATERI MUATAN

A. Arah dan Jangkauan Pengaturan	116
B. Ruang Lingkup dan Materi Muatan	117

BAB VI PENUTUP

A. Kesimpulan	119
B. Saran	120

DAFTAR PUSTAKA

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Gagasan lahirnya otonomi daerah pada dasarnya bertujuan untuk memberikan kewenangan seluas-luasnya kepada pemerintah daerah untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan potensi, aspirasi, dan kebutuhan daerah tersebut dengan tetap dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia. Salah satu aspek penting dari otonomi daerah adalah otonomi ekonomi yang menuntut agar setiap daerah memiliki kemandirian dalam mengelola sumber daya dan potensi ekonominya guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dalam aspek pemerintahan, otonomi juga bertujuan untuk mengurangi beban pemerintahan pusat, sekaligus mengatasi kesenjangan antarwilayah melalui penguatan peran daerah dalam sistem desentralisasi. Otonomi daerah bukan hanya bersifat administratif, melainkan juga sebagai instrumen untuk memperkuat demokrasi, mempercepat pembangunan, kemandirian ekonomi, menciptakan ruang partisipasi masyarakat, serta menciptakan pemerintahan yang responsif, efisien, dan transparan.

Dalam hal kemandirian ekonomi, pemerintah daerah diharapkan dapat melakukan upaya melalui penguatan kapasitas lokal dalam mengelola sumber daya secara optimal, berkelanjutan, dan berorientasi pada peningkatan nilai tambah ekonomi. Kemandirian ekonomi daerah yang dimaksud di sini adalah kemampuan suatu daerah dalam mengelola dan mengoptimalkan potensi sumber daya termasuk keuangan daerahnya untuk membiayai kebutuhan pembangunan tanpa ketergantungan yang berlebihan pada pemerintah pusat. Kemandirian ini dapat tercermin tentunya melalui upaya penguatan sektor-sektor unggulan lokal, pengembangan ekonomi kreatif dan UMKM yang berdaya saing, pengelolaan unit-unit usaha daerah, termasuk perusahaan daerah yang bertujuan untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Dengan demikian, kemandirian ekonomi daerah menjadi landasan penting dalam mewujudkan otonomi daerah yang efektif dan berkeadilan, sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Selanjutnya disebut UU Pemda).

Dalam konteks pengembangan ekonomi daerah, salah satu instrumen ekonomi yang paling penting adalah kehadiran Perusahaan Daerah (Perusda) sebagai unit ekonomi yang memungkinkan pemerintah daerah dapat mengelola kekayaan daerah secara langsung. Perusda dianggap sebagai instrumen strategis dalam pengembangan ekonomi daerah karena berperan sebagai pelaku ekonomi yang dikelola oleh pemerintah daerah untuk mengoptimalkan potensi sumber daya lokal, meningkatkan Pendapatan Asli

Daerah (PAD), serta mendorong pemerataan pembangunan dan kesejahteraan masyarakat. Melalui Perusda, pemerintah daerah dapat berpartisipasi langsung dalam kegiatan ekonomi produktif seperti pengelolaan energi, air, perdagangan, transportasi, dan pariwisata yang memiliki nilai strategis bagi pembangunan daerah. Keberadaan Perusda juga menjadi sarana intervensi pemerintah daerah dalam mengendalikan pasar serta menjaga stabilitas ekonomi lokal agar tetap berorientasi pada kepentingan publik.

Perusda merupakan bentuk awal dari Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang lahir dari kebutuhan untuk memberikan kemandirian ekonomi kepada pemerintah daerah, serta sebagai wujud nyata dari pelaksanaan desentralisasi ekonomi di Indonesia. Latar belakang historis kemunculan Perusda tidak dapat dilepaskan dari dinamika pembangunan nasional pasca-kemerdekaan, khususnya pada masa ketika pemerintah pusat berupaya mengurangi ketergantungan terhadap perusahaan swasta asing dan memperkuat peran negara dalam sektor-sektor strategis. Dalam konteks ini, tidak hanya pemerintah pusat yang membentuk BUMN, tetapi juga pemerintah daerah merasa perlu memiliki badan usaha yang dapat mengelola sumber daya lokal, menyelenggarakan pelayanan publik, serta memberikan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Secara yuridis, lahirnya Perusda ditandai dengan diterbitkannya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah (Telah dicabut dengan UU Pemda) yang hingga kini menjadi tonggak penting dalam sejarah hukum ekonomi daerah. Dalam undang-undang tersebut, Perusda didefinisikan sebagai badan usaha milik daerah yang didirikan oleh pemerintah daerah, memiliki kekayaan sendiri yang dipisahkan dari kekayaan daerah, dan menjalankan kegiatan usaha yang berkaitan langsung dengan kepentingan masyarakat. Begitupula dalam UU Pemda, dalam Pasal 331 ayat (1) diatur bahwa daerah dapat mendirikan BUMD.

Tujuan utama dibentuknya Perusahaan Daerah adalah untuk menyelenggarakan kemanfaatan umum (*public utility*) dalam berbagai sektor, termasuk air bersih, transportasi, perdagangan, dan jasa lainnya yang tidak selalu dapat dilakukan secara optimal oleh sektor swasta. Di samping itu, Perusda juga dimaksudkan untuk menghasilkan keuntungan yang dapat menopang APBD melalui setoran laba atau dividen, serta menciptakan lapangan kerja dan mendorong pertumbuhan ekonomi lokal (Effendi, 2021). Dengan kata lain, Perusda diharapkan mampu menjalankan fungsi ganda, yaitu sebagai penyedia layanan publik dan sebagai entitas bisnis yang berorientasi profit.

Namun dalam perkembangannya, banyak Perusda yang menghadapi tantangan serius dalam hal tata kelola, efisiensi, dan profesionalisme. Lemahnya sistem pengawasan, intervensi politik, serta minimnya

transparansi menjadikan sebagian Perusda merugi atau tidak mampu berkembang. Oleh karena itu, pemerintah pusat kemudian melakukan reformasi melalui penerbitan Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah (Selanjutnya disebut PP BUMD) yang memperkenalkan bentuk baru BUMD dalam dua bentuk, yaitu Perusahaan Umum Daerah (Perumda) dan Perusahaan Perseroan Daerah (Perseroda). Regulasi ini memberikan kerangka yang lebih modern, fleksibel, dan akuntabel bagi pengelolaan BUMD. Melalui PP ini, seluruh Perusda diwajibkan menyesuaikan bentuk hukumnya agar sesuai dengan karakteristik dan tujuan usahanya.

Dengan demikian, lahirnya BUMD mencerminkan upaya pemerintah dalam membangun kemandirian ekonomi lokal melalui intervensi negara dalam sektor usaha, sementara tujuan pembentukannya tetap bertumpu pada keseimbangan antara pelayanan publik dan penguatan kapasitas fiskal daerah. Transformasi menuju bentuk usaha yang lebih modern seperti Perseroda menjadi bagian dari strategi untuk mengoptimalkan potensi BUMD sebagai pilar pembangunan daerah yang berdaya saing, profesional, dan berkelanjutan.

Keberadaan Perumda dan Perseroda adalah dua model BUMD yang memiliki beberapa perbedaan sebagaimana dalam Peraturan PP BUMD. Meskipun keduanya sama-sama dibentuk untuk mendukung kemandirian ekonomi daerah, namun memiliki perbedaan mendasar dalam orientasi, struktur hukum, dan kepemilikan modal. Perumda berorientasi pada pelayanan publik (*public service oriented*), sehingga seluruh kegiatan usahanya ditujukan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dan mendukung pembangunan daerah. Modal Perumda sepenuhnya berasal dari pemerintah daerah, tanpa keterlibatan pihak ketiga, dan bentuk hukumnya bukanlah perseroan terbatas. Oleh karena itu, Perumda biasanya digunakan untuk mengelola sektor-sektor strategis yang menyangkut hajat hidup orang banyak, misalnya usaha dibidang pengelolaan air bersih, pasar tradisional, atau rumah sakit daerah.

Sementara itu, Perseroda didirikan dengan orientasi utama pada keuntungan (*profit oriented*), mengikuti ketentuan Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (Selanjutnya disebut UU PT). Modal Perseroda dapat berasal dari pemerintah daerah dan pihak lain (termasuk investor swasta), selama pemerintah daerah tetap menjadi pemegang saham mayoritas atau minimal 51% dari total saham. Hal ini memungkinkan daerah untuk membuka peluang investasi sekaligus mengelola unit usaha secara lebih fleksibel, profesional, dan kompetitif. Struktur organisasi Perseroda juga lebih menyerupai perusahaan swasta, di mana terdapat direksi, komisaris, dan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).

Perbedaan lainnya yaitu dalam konteks pengelolaan laba, Perumda menggunakannya untuk memperluas pelayanan dan mendukung pembangunan, sementara Perseroda membagikan keuntungannya sebagai dividen kepada pemegang saham. Berdasarkan perbedaan tersebut, pemilihan bentuk usaha antara Perumda dan Perseroda harus disesuaikan dengan tujuan pendirian, karakteristik usaha, serta strategi pembangunan ekonomi daerah.

Dengan adanya perbedaan tersebut, utamanya aspek orientasi perusahaan, tidak menutup kemungkinan pemerintah daerah dengan pertimbangan untuk memperoleh sumber pendapatan yang lebih baik, dapat melakukan suatu proses alih bentuk perusahaan dari bentuk Perumda menjadi Perseroda. Perubahan bentuk hukum dari Perumda menjadi Perseroda didorong oleh kebutuhan strategis untuk memperkuat posisi BUMD dalam sistem perekonomian yang semakin kompetitif dan terbuka. Salah satu alasan utamanya adalah agar BUMD memiliki struktur hukum dan manajemen yang lebih fleksibel, terutama dalam hal permodalan. Sebagai Perseroda, perusahaan dapat menerima penyertaan modal dari pihak ketiga, baik itu investor swasta maupun lembaga keuangan, tanpa kehilangan kendali mayoritas oleh pemerintah daerah sebagaimana diatur dalam Pasal 21 PP BUMD. Hal ini memungkinkan ekspansi usaha dan penguatan kapasitas keuangan tanpa tergantung sepenuhnya pada APBD.

Selain itu, transformasi ke bentuk Perseroda memungkinkan penerapan prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*) secara lebih sistematis, disebabkan tidak hanya pada regulasi daerah, tetapi juga pada ketentuan UU PT. Bentuk Perseroan Daerah menuntut adanya struktur organisasi yang profesional, transparan, dan akuntabel, termasuk melalui keberadaan komisaris, RUPS, serta sistem pelaporan keuangan yang setara dengan badan usaha swasta nasional. Secara normatif, bentuk ini memberikan kepastian hukum yang lebih tinggi, sekaligus memperkuat kepercayaan investor dan mitra usaha terhadap BUMD tersebut (Effendi, 2021: 112).

Dari perspektif ekonomi daerah, perubahan bentuk ini juga ditujukan untuk meningkatkan kontribusi BUMD terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD). Dengan status Perseroda, perusahaan tidak hanya menjalankan fungsi pelayanan, tetapi juga memiliki orientasi profit yang jelas, sehingga diharapkan mampu memberikan dividen kepada pemerintah daerah sebagai pemegang saham utama (Fitriyah, 2020: 58). Hal ini selaras dengan amanat UU Pemda yang menekankan pentingnya kemandirian fiskal dan pengelolaan sumber daya ekonomi oleh pemerintah daerah melalui instrumen-instrumen usaha yang profesional dan kompetitif.

Dengan demikian, perubahan bentuk hukum dari Perumda menjadi Perseroda bukan hanya pilihan administratif, tetapi merupakan bagian dari

transformasi kelembagaan yang strategis untuk memperkuat peran BUMD sebagai motor penggerak ekonomi daerah dalam kerangka otonomi yang bertanggung jawab dan berorientasi pada hasil.

Sama halnya dengan Pemerintah Kota Makassar, dengan pertimbangan yang matang dapat melakukan perubahan bentuk Perumda Terminal Makassar Metro menjadi Perseroda. Langkah itu diambil mengingat selama ini Perumda Terminal Makassar Metro masih belum efektif dalam memberikan kontribusi bagi peningkatan ekonomi dan Pembangunan Kota Makassar. Perubahan bentuk hukum Perumda Terminal Makassar Metro menjadi Perseroda merupakan langkah strategis yang ditempuh oleh Pemerintah Kota Makassar guna memperkuat peran BUMD sebagai instrumen penggerak ekonomi lokal yang efisien, modern, dan berdaya saing.

Selama beroperasi berdasarkan Peraturan Daerah Kota Makassar Nomor 5 Tahun 2024 tentang Pendirian Perusahaan Umum Daerah Terminal Makassar Metro, entitas ini belum menunjukkan kontribusi signifikan terhadap peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) maupun terhadap optimalisasi fungsi terminal sebagai simpul transportasi dan pusat kegiatan ekonomi. Hal tersebut disebabkan oleh berbagai keterbatasan, antara lain sistem birokrasi yang masih kaku, ruang gerak manajerial yang terbatas, serta pola kerja sama bisnis yang sulit dijalin dengan pihak swasta karena status hukumnya sebagai Perumda yang lebih berorientasi pada pelayanan publik daripada orientasi profit.

Secara yuridis dan ekonomi, perubahan menjadi Perseroda diharapkan dapat menghadirkan pola tata kelola korporasi yang lebih fleksibel, transparan, dan akuntabel. Berdasarkan PP BUMD, Perseroda memiliki karakteristik hukum menyerupai perseroan terbatas, dengan modal yang terbagi atas saham dan dapat dimiliki bersama antara Pemerintah Daerah dan pihak ketiga. Hal ini membuka ruang partisipasi investasi swasta untuk memperkuat modal usaha dan memperluas cakupan kegiatan ekonomi, tanpa mengurangi kendali Pemerintah Daerah sebagai pemegang saham mayoritas. Dengan struktur tersebut, perusahaan dapat lebih adaptif terhadap dinamika pasar, mengembangkan unit bisnis baru, serta meningkatkan efisiensi operasional berdasarkan prinsip *good corporate governance*.

Secara empiris, perubahan bentuk hukum ini juga didorong oleh kondisi transportasi dan infrastruktur terminal di Kota Makassar yang mengalami penurunan fungsi dan produktivitas. Padahal mobilitas manusia dan kendaraan: dengan 85% mobilitas manusia menggunakan motor dan 90,37% mobilitas kendaraan (Jusman dan Lucky Caroles, 2024: 140). Hal ini menunjukkan tingginya ketergantungan masyarakat pada kendaraan bermotor (kendaraan pribadi) sebagai alat transportasi utama. Berdasarkan data *update* tanggal 7 Agustus 2024 (Polda Sulsel), jumlah kendaraan di Kota

Makassar 2,04 Juta unit atau 38,59% dari total kendaraan di wilayah administrasi pemerintah provinsi Sulawesi Selatan, jumlah Sepeda Motor (SM) sebanyak 1.592.460 Unit atau 78% dari total kendaraan di Kota Makassar. Sementara itu mobilitas penduduk kota Makassar mencapai 85% menggunakan sepeda motor, sudah perlu migrasi ke BRT, SERIUS (Jusman dan Lucky Caroles, 2024: 40). Namun, peningkatan signifikan jumlah kendaraan ini tidak diimbangi dengan optimalisasi peran terminal sebagai simpul transportasi darat. Terminal Daya dan Malengkeri misalnya, yang sebelumnya berperan sebagai pusat distribusi mobilitas dan logistik antarwilayah, kini mengalami penurunan aktivitas dan pendapatan karena pergeseran pola transportasi masyarakat, termasuk meningkatnya penggunaan transportasi daring serta kurangnya inovasi layanan terminal.

Dari sisi aset dan potensi ekonomi, Perumda Terminal Makassar Metro mengelola lahan dan bangunan terminal yang bernilai strategis dan ekonomis tinggi. Namun, status hukum Perumda membatasi fleksibilitas pemanfaatan aset tersebut untuk kerja sama komersial, investasi, atau diversifikasi usaha. Dengan status baru sebagai Perseroda, pengelolaan aset daerah dapat dilakukan melalui skema Kerja Sama Pemerintah Daerah dengan Badan Usaha (KPDBU), *public-private partnership*, maupun model bisnis investasi lainnya yang sesuai dengan regulasi pengelolaan barang milik daerah. Langkah ini berpotensi meningkatkan pendapatan perusahaan sekaligus memberi kontribusi langsung terhadap keuangan daerah.

Perubahan ini juga merupakan bentuk penyesuaian terhadap arah kebijakan Pemerintah Kota Makassar dalam memperkuat transformasi kelembagaan BUMD menuju entitas korporasi yang profesional, inovatif, dan berorientasi pada kinerja ekonomi. Berdasarkan Pasal 331 UU Pemda dan Pasal 4 ayat (2) PP BUMD, perubahan bentuk BUMD dari Perumda menjadi Perseroda hanya dapat dilakukan melalui Peraturan Daerah, sehingga Pemerintah Kota Makassar perlu menyiapkan instrumen hukum baru yang mengatur landasan operasional, struktur permodalan, pembagian saham, serta mekanisme pengawasan Perseroda.

Dengan demikian, perubahan bentuk hukum Perumda Terminal Makassar Metro menjadi Perseroda dengan nama PT Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) bukan hanya merupakan penyesuaian administratif, tetapi juga langkah strategis untuk meningkatkan efisiensi ekonomi, nilai tambah aset daerah, dan kemandirian keuangan daerah melalui peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Perubahan ini diharapkan mampu menjadikan terminal Makassar bukan hanya berfungsi sebagai terminal semata, tetapi dapat dikembangkan ke dalam beberapa sektor usaha khususnya yang bergerak dalam bidang pengembangan infrastruktur sehingga mampu menjadi simpul ekonomi baru yang berdaya saing, mampu

menarik investasi, menciptakan lapangan kerja, serta mendorong pertumbuhan ekonomi Kota Makassar yang berkelanjutan.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang, dapat identifikasi masalah dalam Naskah Akademik Rancangan Peraturan Daerah tentang Perubahan Bentuk Hukum Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Terminal Makassar Metro Menjadi Perusahaan Perseroan Daerah (Perseroda) Terminal Makassar Metro mencakup 4 (empat) pokok masalah sebagai berikut:

1. Apa urgensi perubahan bentuk hukum Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Terminal Makassar Metro Menjadi Perusahaan Perseroan Daerah (Perseroda) Terminal Makassar Metro?
2. Mengapa perlu Rancangan Peraturan Daerah tentang Perubahan Bentuk Hukum Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Terminal Makassar Metro Menjadi Perusahaan Perseroan Daerah (Perseroda) Terminal Makassar Metro?
3. Apa yang menjadi pertimbangan atau landasan filosofis, sosiologis, dan yuridis dalam pembentukan Rancangan Peraturan Daerah tentang Perubahan Bentuk Hukum Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Terminal Makassar Metro Menjadi Perusahaan Perseroan Daerah (Perseroda) Terminal Makassar Metro?
4. Apa sasaran yang akan diwujudkan, ruang lingkup pengaturan, jangkauan, dan arah pengaturan dari Rancangan Peraturan Daerah tentang Perubahan Bentuk Hukum Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Terminal Makassar Metro Menjadi Perusahaan Perseroan Daerah (Perseroda) Terminal Makassar Metro?

C. Tujuan dan Kegunaan Kegiatan Penyusunan Naskah Akademik

1. Tujuan Kegiatan Penyusunan Naskah Akademik
 - a) Sebagai landasan ilmiah untuk memberikan arah dan menetapkan ruang lingkup dalam penyusunan Rancangan Peraturan Daerah tentang Perubahan Bentuk Hukum Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Terminal Makassar Metro menjadi Perusahaan Perseroan Daerah (Perseroda) Terminal Makassar Metro.
 - b) Sebagai kegiatan analisis akademik mengenai berbagai aspek peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan Perubahan Bentuk Hukum Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Terminal Makassar Metro Menjadi Perusahaan Perseroan Daerah (Perseroda) Terminal Makassar Metro.
 - c) Sebagai upaya dalam mengkaji secara mendalam dasar-dasar yuridis, filosofis, dan sosiologis mengenai arti pentingnya

Peraturan Daerah tentang Perubahan Bentuk Hukum Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Terminal Makassar Metro Menjadi Perusahaan Perseroan Daerah (Perseroda) Terminal Makassar Metro.

- d) Sebagai wahana yang memuat materi muatan Rancangan Peraturan Daerah tentang Perubahan Bentuk Hukum Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Terminal Makassar Metro Menjadi Perusahaan Perseroan Daerah (Perseroda) Terminal Makassar Metro yang di dalamnya dilengkapi urgensi, konsepsi, landasan, alas hukum, prinsip-prinsip yang digunakan serta pemikiran tentang norma-norma yang disajikan dalam bentuk uraian sistematis dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.
2. Kegunaan Kegiatan Penyusunan Naskah Akademik
- a) Sebagai bahan pertimbangan yang dapat digunakan dalam usul Prakarsa pembentukan Rancangan Peraturan Daerah Kota Makassar.
 - b) Sebagai bahan dasar dalam pembentukan Rancangan Peraturan Daerah Kota Makassar.
 - c) Sebagai dokumen resmi yang menyatu dengan konsep Rancangan Peraturan Daerah tentang Perubahan Bentuk Hukum Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Terminal Makassar Metro Menjadi Perusahaan Perseroan Daerah (Perseroda) Terminal Makassar Metro yang akan dibahas.

D. Metode Pendekatan

Penyusunan Naskah Akademik Rancangan Peraturan Daerah (Ranperda) tentang Perubahan Bentuk Hukum Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Terminal Makassar Metro menjadi Perusahaan Perseroan Daerah (Perseroda) Terminal Makassar Metro dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip penelitian hukum dan kajian ilmiah yang dapat dipertanggungjawabkan secara akademik. Naskah Akademik merupakan hasil penelitian yang bersifat komprehensif dan multidisipliner, yang menggabungkan pendekatan yuridis dan empiris dalam rangka memberikan landasan konseptual, filosofis, dan sosiologis terhadap penyusunan kebijakan hukum daerah (Sulistiyani, 2019).

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian hukum empiris (*socio-legal research*) yang dipadukan dengan penelitian normatif. Kemudian pendekatan yuridis dilakukan dengan menelaah berbagai ketentuan peraturan perundang-undangan yang mengatur tentang Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), termasuk Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (UU Pemda), Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (UU PT) yang

telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja menjadi Undang-Undang, Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah (PP BUMD), serta berbagai regulasi teknis yang mengatur tata cara perubahan bentuk BUMD dari Perumda menjadi Perseroda. Pendekatan empiris digunakan untuk mengidentifikasi dan menganalisis realitas pelaksanaan operasional Terminal Makassar Metro, khususnya terkait aspek urgensi perubahan bentuk perusahaan, kelembagaan, tata kelola, efisiensi ekonomi, dan tanggung jawab sosial sebagai dasar urgensi perubahan bentuk hukum tersebut (Soekanto & Mamudji, 2019).

Penelitian ini dilaksanakan melalui beberapa tahapan yang sistematis, meliputi perencanaan, pengumpulan data, pengolahan data, dan analisis hasil penelitian. Sementara itu, alur pikir penyusunan naskah akademik berorientasi pada pencapaian tujuan normatif dan praktis, yaitu menghasilkan rancangan peraturan daerah yang selaras dengan ketentuan hukum positif, kebutuhan daerah, dan prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*). Dengan demikian, analisis diarahkan pada relevansi perubahan bentuk hukum Perumda menjadi Perseroda dalam konteks efektivitas manajerial, akuntabilitas publik, serta peningkatan kontribusi terhadap pendapatan asli daerah (PAD).

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan tiga pendekatan utama, yaitu studi literatur, koordinasi dan konsultasi, serta survei lapangan.

1. Studi Literatur dilakukan dengan menelaah bahan hukum primer berupa peraturan perundang-undangan, dokumen pendirian Perumda Terminal Makassar Metro, serta ketentuan terkait BUMD dan Perseroda. Selain itu, bahan hukum sekunder seperti buku, artikel ilmiah, laporan penelitian, serta publikasi dari Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan juga digunakan untuk memperkuat kerangka teoretis dan empiris (Ibrahim, 2020).
2. Koordinasi dan Konsultasi dilakukan melalui diskusi bersama perangkat daerah yang terkait, seperti Dinas Perhubungan, Bagian Perekonomian dan Investasi, Badan Pengelola Keuangan Daerah, serta pihak manajemen Perumda Terminal Makassar Metro. Selain itu, konsultasi juga dilakukan dengan akademisi, praktisi hukum, dan DPRD Kota Makassar untuk memperoleh masukan terkait aspek hukum, kelembagaan, dan dampak sosial ekonomi dari perubahan bentuk badan hukum tersebut.
3. Survei Lapangan digunakan untuk memperoleh data empiris mengenai kondisi aktual pengelolaan terminal, efektivitas

operasional perusahaan, kinerja keuangan, dan respons masyarakat pengguna jasa terhadap pelayanan Terminal Makassar Metro. Observasi dilakukan secara langsung di lokasi terminal dan unit-unit pelayanan terkait, serta melalui wawancara dengan pegawai, pengguna jasa, dan pemangku kepentingan lainnya guna mendapatkan data faktual dan mendalam.

Data yang diperoleh dari ketiga metode tersebut kemudian dianalisis menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dan analisis yuridis normatif yang bertujuan menggambarkan kondisi faktual sekaligus mengaitkannya dengan ketentuan hukum yang berlaku. Hasil analisis diharapkan mampu memberikan rekomendasi yang implementatif dan berorientasi pada kepentingan publik dalam proses transformasi kelembagaan Perumda Terminal Makassar Metro menjadi Perseroda.

BAB II

KAJIAN TEORITIS DAN PRAKTIK EMPIRIS

A. Kajian Teoritis

1. Konsep Negara Hukum dan Asas Legalitas

Konsep negara hukum merupakan fondasi utama dalam sistem ketatanegaraan modern yang menempatkan hukum sebagai kekuasaan tertinggi dalam mengatur kehidupan bernegara. Dalam negara hukum, kekuasaan pemerintah dibatasi oleh hukum agar tidak terjadi tindakan yang bersifat sewenang-wenang, serta untuk menjamin perlindungan hak asasi manusia dan terwujudnya keadilan bagi seluruh warga negara. Prinsip ini secara eksplisit ditegaskan dalam Pasal 1 ayat (3) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 (Selanjutnya disebut UUD NRI Th. 1945) yang menyatakan bahwa negara Indonesia adalah negara hukum. Artinya, segala bentuk kekuasaan dan kebijakan penyelenggaraan pemerintahan harus dilaksanakan berdasarkan hukum yang sah, bukan atas dasar kekuasaan semata.

Secara historis, konsep negara hukum memiliki dua tradisi besar, yaitu *Rechtsstaat* dari tradisi Eropa Kontinental dan *Rule of Law* dari tradisi Anglo-Saxon. *Rechtsstaat* yang dikembangkan oleh Friedrich Julius Stahl menekankan pentingnya pembatasan kekuasaan negara oleh hukum untuk melindungi kebebasan warga negara, sedangkan *Rule of Law* menurut A.V. Dicey menegaskan bahwa semua orang, termasuk penguasa, tunduk pada hukum yang sama dan tidak ada tindakan pemerintah tanpa dasar hukum yang sah. Dalam konteks Indonesia, oleh Mahfud MD dalam kuliahnya mengatakan bahwa konsep negara hukum yang dianut merupakan prisma dari kedua tradisi tersebut yang kemudian dipadukan dengan nilai-nilai Pancasila. Menurut Jimly Asshiddiqie (2015) bahwa negara hukum Indonesia mengandung prinsip keadilan sosial, demokrasi, moralitas, dan perlindungan terhadap hak asasi manusia, sehingga memiliki karakter khas yang membedakannya dari konsep negara hukum di negara lain.

Ciri-ciri utama negara hukum antara lain supremasi hukum, persamaan di hadapan hukum, asas legalitas, perlindungan hak asasi manusia, serta adanya peradilan yang independen dan tidak memihak. Supremasi hukum berarti bahwa hukum berada di atas segala kekuasaan dan menjadi dasar dalam setiap tindakan pemerintah maupun warga negara. Persamaan di hadapan hukum menjamin tidak adanya perlakuan istimewa bagi siapapun di mata hukum, sementara asas legalitas memastikan bahwa tidak ada tindakan, baik dalam ranah pemerintahan maupun penegakan hukum yang dilakukan tanpa dasar hukum yang jelas. Prinsip ini sekaligus menjadi jaminan adanya kepastian hukum,

keadilan, dan perlindungan terhadap hak-hak dasar masyarakat (Hadjon, 2010).

Dapat dikatakan bahwa konsep negara hukum dan asas legalitas adalah dua hal yang saling terkait satu sama lain, sehingga asas legalitas sendiri dipahami sebagai prinsip fundamental dalam negara hukum yang menyatakan bahwa setiap perbuatan hanya dapat dianggap sah apabila memiliki dasar hukum yang jelas. Asas legalitas memandang bahwa setiap keputusan dan tindakan harus memiliki dasar hukum yang jelas. Dengan demikian, asas legalitas berperan penting dalam mencegah penyalahgunaan kekuasaan (*abuse of power*) serta menjamin bahwa seluruh tindakan pemerintahan dilaksanakan sesuai hukum.

Fungsi utama asas legalitas adalah untuk menciptakan kepastian hukum (*legal certainty*), mencegah kesewenang-wenangan pemerintah, dan melindungi hak-hak dasar warga negara. Menurut Van der Pot (1990), asas legalitas merupakan inti dari negara hukum karena memastikan bahwa kekuasaan dijalankan berdasarkan hukum, bukan sebaliknya hukum dijalankan berdasarkan kekuasaan. Dalam konteks ini, asas legalitas berperan sebagai jaminan bahwa setiap kebijakan publik harus berlandaskan pada peraturan perundang-undangan yang sah dan berlaku umum. Hal ini memperkuat prinsip akuntabilitas pemerintah baik di tingkat pusat maupun daerah dalam penyelenggaraan negara.

Indonesia sendiri mengembangkan konsep negara hukum Pancasila, yang tidak hanya menekankan pada kepastian hukum dan formalitas peraturan, tetapi juga pada nilai-nilai moral, keadilan sosial, dan kemanusiaan. Negara hukum Pancasila berakar pada nilai Ketuhanan Yang Maha Esa, sehingga hukum tidak hanya dilihat dari sisi legal-formal tetapi juga dari sisi etis dan moralitas. Dalam pandangan Asshiddiqie (2015) dikatakan bahwa negara hukum Pancasila menyeimbangkan tiga unsur utama dalam penegakan hukum, yaitu *rechtssicherheit* (kepastian hukum), *gerechtigheit* (keadilan), dan *zweckmäßigkeit* (kemanfaatan). Dengan demikian, hukum tidak hanya berfungsi sebagai alat pengendali kekuasaan, tetapi juga sebagai sarana mewujudkan keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia.

Dalam kerangka penyelenggaraan pemerintahan, konsep negara hukum menegaskan bahwa segala tindakan pemerintah, baik di tingkat pusat maupun daerah, harus berdasarkan pada hukum yang sah dan berlaku. Dalam konteks pemerintahan daerah, prinsip negara hukum menjadi landasan fundamental bagi pelaksanaan otonomi daerah sebagaimana diatur dalam UU Pmda. Otonomi daerah memberikan kewenangan kepada pemerintah daerah untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakatnya sendiri berdasarkan prakarsa, aspirasi, dan potensi daerah dalam koridor hukum nasional. Dengan demikian,

pelaksanaan pemerintahan daerah tidak hanya didasarkan pada kebebasan bertindak, tetapi juga dibatasi oleh norma hukum, asas legalitas, dan prinsip akuntabilitas publik. Pemerintah daerah sebagai bagian dari penyelenggara negara wajib menegakkan prinsip *good governance* yang mencakup transparansi, partisipasi masyarakat, efektivitas kebijakan, serta supremasi hukum dalam setiap tindakan administratifnya (Asshiddiqie, 2015).

Dalam perspektif negara hukum, asas legalitas memiliki peran penting dalam memastikan bahwa setiap kebijakan dan tindakan pemerintah daerah memiliki dasar hukum yang jelas dan sah. Asas ini tercermin dalam ketentuan Pasal 10 ayat (1) Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan yang menyatakan bahwa setiap keputusan dan/atau tindakan pemerintahan harus berdasarkan peraturan perundang-undangan dan Asas-Asas Umum Pemerintahan yang Baik (AUPB). Hal ini berarti bahwa pemerintah daerah tidak dapat membuat kebijakan publik atau program pembangunan tanpa memiliki dasar hukum yang kuat. Menurut Philipus M. Hadjon (2010) bahwa asas legalitas merupakan instrumen untuk menjaga keseimbangan antara kewenangan dan tanggung jawab pemerintah, sehingga setiap tindakan pemerintahan tetap berada dalam kerangka hukum yang tertib dan adil.

Keterkaitan antara konsep negara hukum dan asas legalitas dengan pengembangan ekonomi daerah sangat erat, hal itu dikarenakan pembangunan ekonomi yang berkelanjutan hanya dapat tercapai apabila didukung oleh kepastian hukum dan tata kelola pemerintahan yang baik. Pemerintah daerah memiliki peran strategis dalam menciptakan iklim investasi yang kondusif, memberikan kemudahan berusaha, serta mengelola sumber daya lokal secara efisien. Namun, seluruh kebijakan ekonomi daerah tersebut harus berjalan dalam bingkai hukum yang sah agar tidak menimbulkan penyimpangan dan konflik kepentingan. Dalam konteks ini, asas legalitas menjadi landasan moral dan yuridis bagi pemerintah daerah untuk memastikan bahwa kebijakan fiskal, pengelolaan Pendapatan Asli Daerah (PAD), dan program pembangunan ekonomi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Halim, 2020).

Selanjutnya, penerapan negara hukum di daerah menuntut agar setiap peraturan daerah (perda), keputusan kepala daerah, dan kebijakan publik mengacu pada hierarki peraturan perundang-undangan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-Undang yang telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2019 dan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2022 (Selanjutnya disebut UU Pembentukan Peraturan Perundang-Undang). Hal ini penting karena hukum daerah merupakan

instrumen utama dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan dan ekonomi daerah yang efektif. Tanpa kepastian hukum yang memadai, kegiatan ekonomi daerah rentan terhadap praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN) yang dapat menghambat pertumbuhan ekonomi dan menurunkan kepercayaan publik. Oleh sebab itu, penegakan asas legalitas di daerah tidak hanya berfungsi sebagai pembatas kekuasaan, tetapi juga sebagai jaminan terciptanya iklim ekonomi yang sehat, adil, dan kompetitif.

Dalam kerangka negara hukum Pancasila, hubungan antara pemerintahan daerah dan pembangunan ekonomi tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga moral dan sosial. Negara hukum Pancasila menempatkan hukum sebagai instrumen untuk mewujudkan keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia, termasuk di tingkat daerah. Hal ini berarti bahwa kebijakan ekonomi daerah tidak hanya berorientasi pada pertumbuhan (*growth*), tetapi juga pemerataan (*equity*) dan kemaslahatan masyarakat. Oleh karena itu, setiap program pembangunan daerah seperti peningkatan infrastruktur, pembentukan dan perubahan BUMD, penguatan UMKM, pengembangan industri kreatif, dan pengelolaan sumber daya alam harus berpijak pada prinsip keadilan, transparansi, serta kepatuhan hukum. Dengan kata lain, hukum menjadi sarana untuk menyeimbangkan antara kepentingan ekonomi dan perlindungan hak-hak sosial masyarakat daerah (Arsyad, 2019).

Asas legalitas juga memiliki implikasi langsung terhadap pengelolaan keuangan daerah. Pemerintah daerah wajib memastikan bahwa setiap penerimaan dan pengeluaran keuangan dilakukan berdasarkan ketentuan hukum yang berlaku, sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah. Pengelolaan keuangan daerah yang berlandaskan asas legalitas menciptakan transparansi fiskal dan mendorong peningkatan PAD. PAD yang meningkat akan memberikan ruang bagi pemerintah daerah untuk membiayai pembangunan ekonomi lokal, memperbaiki pelayanan publik, serta mengurangi ketergantungan terhadap dana transfer dari pemerintah pusat. Dengan demikian, penerapan negara hukum dan asas legalitas menjadi faktor penting dalam mewujudkan kemandirian fiskal daerah dan mempercepat pembangunan ekonomi yang berkeadilan.

Dari keseluruhan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa konsep negara hukum dan asas legalitas bukan hanya bersifat normatif, tetapi juga bersifat instrumental dalam mewujudkan pemerintahan daerah yang efektif, bersih, dan berorientasi pada pembangunan ekonomi berkelanjutan. Negara hukum memberikan kerangka nilai dan prinsip, sementara asas legalitas memberikan kepastian prosedural bagi

pelaksanaan kebijakan publik di tingkat daerah. Dengan penerapan kedua prinsip tersebut secara konsisten, pemerintahan daerah dapat menjalankan otonomi secara bertanggung jawab, mengembangkan potensi ekonomi lokal, serta menjamin keadilan sosial bagi masyarakat sesuai dengan nilai-nilai Pancasila dan cita hukum nasional Indonesia.

2. Konsep Pendapatan dan Pengembangan Ekonomi Daerah

Pendapatan daerah merupakan komponen vital dalam sistem keuangan pemerintahan daerah karena mencerminkan kemampuan fiskal daerah dalam melaksanakan fungsi-fungsi pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan publik. Pendapatan daerah menjadi cerminan kemandirian fiskal serta ukuran keberhasilan pelaksanaan otonomi daerah dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Berdasarkan UU Pemda, pendapatan daerah terdiri atas tiga komponen utama, yaitu Pendapatan Asli Daerah (PAD), Dana Perimbangan, dan Lain-lain Pendapatan Daerah yang Sah. Dari ketiga komponen tersebut, PAD memiliki posisi strategis karena menggambarkan kemampuan daerah dalam menggali sumber pendapatan dari potensi ekonomi lokal tanpa bergantung pada transfer dari pemerintah pusat (Mardiasmo, 2018).

Secara substansial, Pendapatan Asli Daerah (PAD) meliputi pajak daerah, retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, serta lain-lain PAD yang sah. Dengan demikian, PAD juga dapat berasal dari kegiatan usaha yang dimiliki oleh pemerintah daerah, termasuk keuntungan yang diperoleh dari BUMD. Kemampuan daerah dalam mengelola sumber-sumber PAD tersebut menjadi indikator utama tingkat kemandirian fiskal dan efektivitas pengelolaan pemerintahan daerah.

Dalam konteks desentralisasi fiskal, PAD merupakan instrumen penting untuk mewujudkan otonomi daerah yang efektif dan berkeadilan. Desentralisasi memberikan kewenangan kepada daerah untuk mengelola sumber daya secara mandiri guna meningkatkan pelayanan publik dan mendorong pertumbuhan ekonomi daerah. Menurut Halim (2020) bahwa tingkat kemandirian keuangan daerah dapat diukur dari seberapa besar kontribusi PAD terhadap total pendapatan daerah. Semakin tinggi kontribusi PAD, maka semakin besar pula kemampuan daerah untuk membiayai pembangunan dan semakin kecil ketergantungan terhadap pemerintah pusat. Oleh karena itu, optimalisasi PAD menjadi prioritas kebijakan fiskal daerah untuk memperkuat kapasitas keuangan dalam rangka mewujudkan pembangunan berkelanjutan.

Pengembangan ekonomi daerah merupakan proses strategis yang dilakukan oleh pemerintah daerah bersama masyarakat dan sektor swasta untuk meningkatkan kapasitas ekonomi lokal, menciptakan nilai tambah, dan memperluas kesempatan kerja. Arsyad (2010) mencoba

mendefinisikan bahwa pengembangan ekonomi daerah sebagai proses kolaboratif antara pemerintah daerah dan masyarakat dalam mengelola sumber daya lokal serta membentuk kemitraan dengan sektor swasta guna merangsang pertumbuhan ekonomi di wilayah tertentu. Dalam kerangka ini, pendapatan daerah berfungsi sebagai sumber pembiayaan utama untuk program-program pembangunan ekonomi, seperti pembangunan infrastruktur, pengelolaan BUMD, pemberdayaan UMKM, peningkatan investasi, dan penguatan sektor-sektor unggulan daerah. Dengan demikian, keberhasilan pengembangan ekonomi daerah sangat bergantung pada kemampuan pemerintah daerah dalam mengelola dan meningkatkan pendapatan secara berkelanjutan.

Hubungan antara PAD dan pengembangan ekonomi daerah bersifat saling memperkuat (*reciprocal*). Di satu sisi, peningkatan PAD memungkinkan pemerintah daerah membiayai berbagai program pembangunan ekonomi, sedangkan di sisi lain, keberhasilan pengembangan ekonomi akan memperluas basis penerimaan daerah melalui peningkatan aktivitas ekonomi dan kesejahteraan masyarakat. Sjafrizal (2016) menegaskan bahwa daerah dengan kebijakan fiskal yang efektif serta pengelolaan keuangan yang transparan cenderung mampu menciptakan iklim investasi yang kondusif dan mendorong pertumbuhan ekonomi lokal. Oleh karena itu, strategi peningkatan pendapatan daerah harus diintegrasikan dengan kebijakan pembangunan ekonomi agar keduanya saling bersinergi dalam mencapai tujuan pembangunan daerah.

Salah satu instrumen penting dalam memperkuat pendapatan daerah sekaligus mendorong pengembangan ekonomi adalah BUMD. BUMD merupakan lembaga ekonomi yang dibentuk oleh pemerintah daerah sebagai wujud pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, dengan tujuan memberikan kontribusi terhadap PAD, menyediakan pelayanan publik, dan menjadi motor penggerak ekonomi lokal (Halim, 2020). Keberadaan BUMD diatur dalam Pasal 331–339 UU Pemda dan PP BUMD yang menegaskan fungsi ganda BUMD, yaitu fungsi ekonomi untuk memperoleh keuntungan serta fungsi sosial untuk mendukung kebijakan pembangunan daerah melalui penyediaan barang dan jasa strategis bagi masyarakat.

Dalam praktiknya, BUMD memiliki peranan yang signifikan dalam menciptakan nilai tambah ekonomi daerah. Melalui pengelolaan sumber daya lokal di sektor-sektor seperti energi, air minum, transportasi, pasar daerah, dan jasa keuangan, BUMD dapat memperkuat struktur ekonomi daerah sekaligus memperluas basis penerimaan PAD. Sjafrizal (2016) menekankan bahwa keberhasilan pembangunan ekonomi daerah bergantung pada kemampuan daerah dalam mengelola potensi ekonomi secara produktif dan berkelanjutan. Dalam konteks ini, BUMD berfungsi

sebagai katalis pembangunan daerah karena aktivitas ekonominya langsung bersentuhan dengan kebutuhan masyarakat dan dunia usaha.

Selain memberikan kontribusi finansial, BUMD juga berperan sebagai agen pembangunan (*development agent*). Melalui investasi di sektor-sektor prioritas, BUMD mampu menarik investasi swasta dan mendorong pertumbuhan ekonomi daerah. Sebagai contoh, BUMD di bidang energi dapat mendukung ketersediaan listrik untuk kawasan industri, sementara Bank Pembangunan Daerah dapat menyediakan akses pembiayaan bagi UMKM lokal yang memiliki keterbatasan modal. Dengan demikian, keberadaan BUMD tidak hanya memperkuat PAD, tetapi juga berkontribusi pada penciptaan lapangan kerja, pemerataan ekonomi, dan peningkatan kesejahteraan masyarakat (Soleh & Rochmansjah, 2019).

Kinerja BUMD yang optimal akan berimplikasi langsung pada penguatan fiskal daerah. Fadli dan Utomo (2021) menemukan bahwa kontribusi BUMD terhadap PAD meningkat signifikan ketika pemerintah daerah menerapkan *good corporate governance* dan profesionalisasi manajemen. Prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, serta efisiensi menjadi kunci agar BUMD mampu bersaing dengan entitas swasta dan menghasilkan keuntungan berkelanjutan. Namun demikian, Mulyana (2020) mengingatkan bahwa banyak BUMD di Indonesia belum optimal akibat lemahnya manajemen, intervensi politik, dan kurangnya inovasi bisnis. Oleh sebab itu, reformasi tata kelola BUMD menjadi langkah strategis untuk meningkatkan kontribusi ekonomi dan fiskal daerah.

Dalam konteks pembangunan ekonomi berkelanjutan, sinergi antara kebijakan fiskal daerah, penguatan BUMD, dan pemberdayaan masyarakat merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan. Pemerintah daerah perlu mengintegrasikan perencanaan pembangunan ekonomi dengan strategi bisnis BUMD, sehingga setiap aktivitas ekonomi memiliki dampak ganda: peningkatan PAD sekaligus pemerataan kesejahteraan masyarakat. Menurut Todaro dan Smith (2020) bahwa keberhasilan pembangunan daerah tidak hanya diukur dari pertumbuhan ekonomi, tetapi juga dari pemerataan hasil pembangunan dan peningkatan kualitas hidup masyarakat.

Secara keseluruhan, hubungan antara PAD, pengembangan ekonomi daerah, dan peranan BUMD bersifat sinergis dan saling menguatkan. BUMD yang dikelola secara profesional akan meningkatkan PAD melalui dividen dan kontribusi ekonomi lainnya yang kemudian digunakan pemerintah daerah untuk membiayai berbagai program pembangunan ekonomi. Hal ini akan menciptakan efek berantai berupa peningkatan aktivitas ekonomi lokal, perluasan lapangan kerja, dan penguatan daya saing daerah. Dengan demikian, BUMD tidak hanya berperan sebagai instrumen ekonomi, tetapi juga sebagai pilar strategis dalam mewujudkan

otonomi daerah yang berorientasi pada kemandirian fiskal dan kesejahteraan masyarakat berkelanjutan.

3. Konsep Perseroan Terbatas

a) Pengertian Perseroan Terbatas

Perseroan Terbatas (PT) merupakan salah satu bentuk badan usaha berbadan hukum yang memiliki karakteristik utama sebagai persekutuan modal. Menurut Pasal 1 angka 1 UU PT yang telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja menjadi Undang-Undang (Selanjutnya disebut UU Cipta Kerja) dinyatakan bahwa Perseroan Terbatas adalah badan hukum yang merupakan persekutuan modal, didirikan berdasarkan perjanjian, melakukan kegiatan usaha dengan modal dasar yang seluruhnya terbagi dalam saham, dan memenuhi persyaratan yang ditetapkan dalam undang-undang ini serta peraturan pelaksanaannya.

Dari pengertian tersebut, terdapat empat unsur pokok yang menjadi ciri khas Perseroan Terbatas, yaitu:

- 1) Berbadan hukum, artinya memiliki kepribadian hukum yang terpisah dari para pemegang sahamnya.
- 2) Merupakan persekutuan modal, bukan persekutuan orang, sehingga kekuasaan dalam perusahaan didasarkan pada besarnya modal yang disetor.
- 3) Modal dasar terbagi dalam saham, sehingga memudahkan pengalihan kepemilikan dan penanaman modal baru.
- 4) Didirikan berdasarkan perjanjian dan disahkan oleh Menteri yang membidangi yang menjadikannya sah sebagai badan hukum.

Selain itu, PT memiliki prinsip tanggung jawab terbatas, sebagaimana diatur dalam Pasal 3 ayat (1) UU PT yang menyatakan bahwa pemegang saham tidak bertanggung jawab secara pribadi atas perikatan yang dibuat atas nama perseroan, dan hanya menanggung kerugian sebesar saham yang dimilikinya. Ketentuan ini memberikan perlindungan hukum bagi pemegang saham, sekaligus menjadikan PT sebagai bentuk badan usaha yang relatif aman untuk investasi.

Ciri khas lainnya adalah bahwa PT memiliki organ perseroan yang terdiri atas Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Direksi, dan Dewan Komisaris sebagaimana ditegaskan dalam Pasal 1 angka 2 UU PT. RUPS berfungsi sebagai pemegang kekuasaan tertinggi dalam perseroan, Direksi bertanggung jawab atas pengelolaan dan operasional perusahaan, sedangkan Dewan Komisaris

melaksanakan fungsi pengawasan serta memberikan nasihat kepada Direksi. Ketiga organ ini menjadi elemen struktural yang memastikan pelaksanaan prinsip Good Corporate Governance (GCG), yaitu transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan kewajaran.

Konsep PT sebagai badan hukum yang mandiri berarti bahwa entitas ini memiliki hak dan kewajiban sendiri yang terpisah dari para pendirinya, sebagaimana ditegaskan dalam doktrin hukum perusahaan modern (Fuady, 2019). Dengan demikian dapat dipahami bahwa PT sebagai salah satu bentuk badan usaha yang memiliki kedudukan penting dalam sistem hukum ekonomi di Indonesia.

b) Landasan Hukum dan Peraturan Terkait

Perseroan Terbatas diatur dalam sejumlah regulasi yang membentuk kerangka hukum komprehensif, yaitu:

- 1) Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas;
- 2) Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja menjadi Undang-Undang;
- 3) Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2021 tentang Modal Dasar Perseroan serta Pendaftaran Pendirian, Perubahan, dan Pembubaran Perseroan yang Memenuhi Kriteria untuk Usaha Mikro dan Kecil;
- 4) Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2021 tentang Syarat dan Tata Cara Pendaftaran Badan Hukum Perseroan Terbatas;
- 5) Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah untuk konteks Perseroan Daerah (Perseroda).

Regulasi-regulasi tersebut membentuk dasar hukum operasional dan administratif dalam pembentukan, pengelolaan, serta pembubaran PT, baik yang bersifat umum maupun yang dimiliki oleh pemerintah daerah.

c) Prinsip-Prinsip dalam Perseroan Terbatas

UU PT menganut sejumlah asas yang menjadi landasan dalam pengaturan dan penyelenggaraan perseroan, antara lain:

- 1) Asas Kepastian Hukum, karena PT hanya diakui sah sebagai badan hukum setelah memperoleh pengesahan dari Menteri Hukum dan HAM.

- 2) Asas Keterbukaan (Transparency), yang mewajibkan perseroan untuk menyampaikan laporan tahunan dan kondisi keuangan kepada para pemegang saham serta publik tertentu.
- 3) Asas Akuntabilitas, yakni keharusan bagi direksi dan dewan komisaris untuk melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab sesuai ketentuan hukum.
- 4) Asas Itikad Baik dan Kewajaran (Fairness) dalam setiap pengambilan keputusan dan hubungan antara organ perseroan.
- 5) Asas Tanggung Jawab Terbatas, di mana para pemegang saham hanya bertanggung jawab sebesar nilai saham yang dimilikinya (Pasal 3 ayat 1 UUPT).

Prinsip-prinsip ini mencerminkan penerapan Good Corporate Governance (GCG), yaitu tata kelola perusahaan yang menekankan transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan keadilan (OECD, 2015; Suharto, 2020).

d) Organ Perseroan Terbatas

Berdasarkan Pasal 1 angka 2 sampai dengan angka 6 UU PT, organ utama dalam Perseroan Terbatas meliputi:

- 1) Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) merupakan organ tertinggi perseroan yang memiliki kewenangan yang tidak diberikan kepada direksi atau dewan komisaris, termasuk pengangkatan dan pemberhentian keduanya.
- 2) Direksi yaitu organ yang berwenang dan bertanggung jawab penuh atas pengurusan perseroan untuk kepentingan dan tujuan perseroan serta mewakili perseroan di dalam maupun di luar pengadilan.
- 3) Dewan Komisaris yang bertugas melakukan pengawasan secara umum dan/atau khusus serta memberikan nasihat kepada direksi.

Ketiga organ tersebut bekerja dalam sistem keseimbangan (*checks and balances*) untuk menjaga agar kebijakan perseroan tetap sesuai dengan tujuan perusahaan serta hukum yang berlaku (Salim & Nurbani, 2020).

e) Kedudukan Hukum Perseroan Terbatas

Perseroan Terbatas merupakan badan hukum privat yang memiliki status subjek hukum mandiri. Artinya, setelah memperoleh pengesahan dari Menteri Hukum dan HAM, PT memiliki hak dan kewajiban sendiri serta bertanggung jawab atas segala perikatan yang dibuatnya. Pemegang saham tidak dapat dimintai pertanggungjawaban secara pribadi atas kewajiban perseroan, kecuali dalam hal tertentu sebagaimana diatur dalam Pasal 3 ayat (2) UUPT, seperti apabila:

- 1) Pemegang saham secara langsung atau tidak langsung memanfaatkan perseroan untuk kepentingan pribadi secara melawan hukum;
- 2) Pemegang saham terlibat dalam perbuatan melawan hukum yang mengakibatkan kerugian perseroan; atau
- 3) Pemegang saham menggunakan kekayaan perseroan secara melawan hukum.

Konsep tanggung jawab terbatas ini memberikan perlindungan hukum terhadap investor dan menjadi salah satu faktor pendorong utama berkembangnya sistem korporasi modern (Rahardjo, 2019).

f) Tujuan dan Fungsi Perseroan Terbatas

Tujuan utama pendirian PT adalah untuk menjalankan kegiatan usaha guna memperoleh keuntungan (profit), sebagaimana diatur dalam Pasal 2 UU PT. Namun, dalam konteks Perseroan Terbatas, orientasi keuntungan harus sejalan dengan kepentingan publik dan kebijakan pembangunan daerah. Artinya, profitabilitas harus diimbangi dengan social responsibility sebagai bentuk tanggung jawab sosial perusahaan (CSR). Fungsi lain PT adalah sebagai sarana penghimpunan modal, penggerak ekonomi nasional, pencipta lapangan kerja, dan sarana investasi yang legal dan terukur (Effendi, 2022).

g) Perseroan Terbatas Daerah

Perseroan Terbatas Daerah (selanjutnya disebut Perseroan Terbatas Daerah) merupakan badan usaha yang dibentuk oleh pemerintah daerah dalam bentuk Perseroan Terbatas (PT) sebagaimana diatur dalam PP BUMD. Perseroan Terbatas Daerah berfungsi sebagai entitas bisnis daerah yang modalnya terbagi dalam bentuk saham dan seluruh atau sebagian besar sahamnya dimiliki oleh pemerintah daerah. Tujuan utama pendirian Perseroan Terbatas Daerah adalah untuk meningkatkan perekonomian daerah, memberikan pelayanan publik, dan memperoleh keuntungan (profit) yang digunakan bagi kesejahteraan masyarakat serta peningkatan pendapatan asli daerah (PAD).

Dalam konteks pemerintahan daerah, bentuk Perseroan Terbatas Daerah diatur dalam Pasal 331 ayat (3) UU Pemda yang menyebutkan bahwa BUMD dapat berbentuk Perusahaan Umum Daerah (Perumda) atau Perseroan Terbatas Daerah (Perseroan Terbatas Daerah). Selanjutnya, Pasal 4 ayat (1) PP BUMD menegaskan bahwa Perseroan Terbatas Daerah adalah BUMD yang modalnya terbagi atas saham, seluruh atau sebagian besar sahamnya dimiliki oleh daerah melalui penyertaan modal daerah.

Perseroan Terbatas Daerah dipandang sebagai lembaga hukum ekonomi yang berperan penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi daerah. Dalam konteks pemerintahan daerah, transformasi bentuk hukum

dari Perumda menjadi Perseroda bukan sekadar perubahan bentuk kelembagaan, melainkan juga peningkatan efisiensi manajemen, profesionalisme pengelolaan, dan penguatan tata kelola perusahaan daerah yang baik. Regulasi UU PT menjadi dasar yuridis utama bagi pengaturan Perseroda karena memberikan dasar hukum yang kuat bagi prinsip transparansi, akuntabilitas, serta perlindungan terhadap modal daerah.

Secara hukum, Perseroda tunduk pada ketentuan UUPT, sebagaimana halnya Perseroan Terbatas pada umumnya. Kesamaannya terletak pada struktur kelembagaan, mekanisme pengelolaan, dan prinsip tata kelola perusahaan (*good corporate governance*). Perseroda sama seperti PT lainnya, artinya memiliki organ perusahaan yang terdiri dari Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Direksi, dan Dewan Komisaris, serta menjalankan kegiatan usaha berdasarkan anggaran dasar yang disahkan dalam akta pendirian dan disahkan oleh Menteri terkait.

Namun, karakteristik utama yang membedakan Perseroda dengan PT swasta terletak pada kepemilikan modal dan orientasi pengelolaan. Jika PT pada umumnya didirikan oleh individu atau badan hukum privat dengan tujuan utama memperoleh keuntungan komersial, maka Perseroda memiliki orientasi ganda, yakni *profit-oriented* dan *public service-oriented*. Artinya, setiap aktivitas bisnis Perseroda harus tetap memperhatikan kepentingan publik dan kebijakan pembangunan daerah. Selain itu, setiap kebijakan strategis Perseroda tidak hanya dipertanggungjawabkan secara bisnis kepada pemegang saham, tetapi juga secara administratif dan politis kepada kepala daerah dan DPRD sebagai representasi publik.

Perseroda tunduk pada ketentuan UU PT sepanjang tidak diatur lain dalam PP BUMD. Dengan demikian, perubahan bentuk hukum dari Perumda menjadi Perseroda berarti transformasi dari badan hukum publik (yang berlandaskan hukum administrasi negara) menjadi badan hukum privat (yang tunduk pada hukum perdata dan korporasi). Tujuannya adalah meningkatkan efisiensi, profesionalisme, dan daya saing BUMD dalam kegiatan ekonomi daerah (Sugiarto, 2021).

Dengan demikian, Perseroda merupakan bentuk adaptasi konsep Perseroan Terbatas ke dalam konteks pemerintahan daerah, yang menggabungkan prinsip-prinsip korporasi modern dengan fungsi pelayanan publik. Perseroda tetap beroperasi dengan prinsip efisiensi dan profesionalitas seperti PT pada umumnya, namun

dengan kewajiban moral dan hukum untuk mendukung pembangunan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat daerah.

B. Kewenangan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah

Sebagaimana telah diketahui bahwa UU Pemda merupakan dasar hukum dalam pelaksanaan desentralisasi pemerintahan di Indonesia. UU Pemda telah menegaskan pembagian urusan pemerintahan secara tegas antara Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah Provinsi, dan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota. Tujuannya adalah untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel dalam rangka memperkuat otonomi daerah serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Pembagian kewenangan tersebut diwujudkan melalui pengelompokan urusan pemerintahan menjadi tiga kategori utama, yaitu urusan pemerintahan absolut, urusan pemerintahan konkuren, dan urusan pemerintahan umum. Ketiga bentuk urusan ini menggambarkan hierarki kewenangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah dalam penyelenggaraan pemerintahan serta menjadi dasar dalam pengelolaan sumber daya daerah, termasuk dalam pendirian dan pengelolaan BUMD.

1. Urusan Pemerintahan Absolut

Urusan pemerintahan absolut adalah kewenangan yang sepenuhnya dimiliki oleh Pemerintah Pusat tanpa dapat didelegasikan kepada pemerintah daerah. Berdasarkan Pasal 9 dan Pasal 10 UU Pemda. Urusan pemerintahan absolut mencakup bidang-bidang strategis yang menyangkut kedaulatan negara, yaitu: politik luar negeri, pertahanan, keamanan, yustisi, moneter dan fiskal nasional, serta agama. Seluruh bidang tersebut bersifat nasional dan tidak dapat dipisahkan dari fungsi negara sebagai entitas kesatuan yang menjamin integritas dan keutuhan wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI).

Dalam konteks pengelolaan ekonomi daerah, urusan absolut ini berperan secara tidak langsung karena menciptakan stabilitas nasional yang menjadi prasyarat bagi berjalannya sistem ekonomi daerah, termasuk operasionalisasi BUMD. Misalnya, stabilitas moneter dan fiskal nasional yang dikendalikan Pemerintah Pusat menjadi dasar bagi perencanaan investasi daerah dan pembiayaan BUMD di tingkat provinsi atau kabupaten/kota.

2. Urusan Pemerintahan Konkuren

Urusan pemerintahan konkuren merupakan urusan pemerintahan yang dibagi antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah, baik di tingkat provinsi maupun kabupaten/kota. Urusan inilah yang menjadi basis pelaksanaan otonomi daerah, karena sebagian kewenangan

Pemerintah Pusat dilimpahkan kepada daerah untuk dikelola sesuai dengan potensi, kebutuhan, dan kemampuan daerah. Urusan konkuren mencakup bidang-bidang yang secara langsung berkaitan dengan pelayanan publik dan pembangunan ekonomi daerah, termasuk pembentukan dan pengelolaan BUMD.

Urusan pemerintahan konkuren terbagi menjadi dua kategori utama, yaitu urusan wajib dan urusan pilihan. Berdasarkan Pasal 11 dan Pasal 12 UU Pemda, urusan wajib dibagi lagi menjadi urusan yang berkaitan dengan pelayanan dasar dan yang tidak berkaitan dengan pelayanan dasar.

a) Urusan pemerintahan wajib yang berkaitan dengan pelayanan dasar mencakup:

- 1) Pendidikan;
- 2) Kesehatan;
- 3) Pekerjaan umum dan penataan ruang;
- 4) Perumahan rakyat dan kawasan permukiman;
- 5) Ketenteraman, ketertiban umum, dan perlindungan masyarakat; serta
- 6) Sosial.

Bidang-bidang ini menjadi tanggung jawab langsung pemerintah daerah karena berkaitan dengan pemenuhan hak dasar masyarakat. BUMD dapat berperan dalam menunjang pelaksanaan urusan ini, misalnya dalam penyediaan air bersih, perumahan rakyat, dan transportasi publik.

b) Urusan pemerintahan wajib yang tidak berkaitan dengan pelayanan dasar antara lain:

- 1) Tenaga kerja;
- 2) Pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak;
- 3) Pangan;
- 4) Pertanahan;
- 5) Lingkungan hidup;
- 6) Administrasi kependudukan dan pencatatan sipil;
- 7) Pemberdayaan masyarakat dan desa;
- 8) Pengendalian penduduk dan keluarga berencana;
- 9) Perhubungan;
- 10) Komunikasi dan informatika;
- 11) Koperasi, usaha kecil, dan menengah;
- 12) Penanaman modal;
- 13) Kepemudaan dan olahraga;
- 14) Statistik;
- 15) Persandian;
- 16) Kebudayaan;

17) Perpustakaan; dan

18) Kearsipan.

Kewenangan dalam urusan ini membuka ruang bagi pemerintah daerah untuk berinovasi dan mengembangkan potensi ekonomi lokal melalui pendirian BUMD. Misalnya, pada bidang penanaman modal, perdagangan, dan perindustrian, pemerintah daerah dapat membentuk BUMD dalam bentuk Perusahaan Umum Daerah (Perumda) atau Perseroan Daerah (Perseroda) guna meningkatkan daya saing ekonomi daerah.

c) Urusan pemerintahan pilihan mencakup bidang yang sesuai dengan karakteristik dan potensi daerah, yaitu:

- 1) Kelautan dan perikanan,
- 2) Pariwisata,
- 3) Pertanian,
- 4) Kehutanan,
- 5) Energi dan sumber daya mineral,
- 6) Perdagangan,
- 7) Perindustrian, dan
- 8) Transmigrasi.

Urusan pilihan inilah yang paling relevan dengan eksistensi BUMD karena menjadi instrumen ekonomi strategis dalam pengelolaan sumber daya alam dan penguatan ekonomi daerah berbasis potensi lokal. Misalnya, BUMD di bidang energi dan air minum berperan penting dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) serta mendukung kebijakan pembangunan berkelanjutan.

Pasal 13 UU Pemda menegaskan bahwa pembagian urusan pemerintahan konkuren didasarkan pada prinsip akuntabilitas, efisiensi, eksternalitas, dan kepentingan strategis nasional. Prinsip ini memastikan bahwa setiap level pemerintahan mengelola urusannya sesuai dengan jangkauan, dampak, dan kapasitas kelembagaannya. Kewenangan Pemerintah Pusat mencakup urusan lintas provinsi atau yang berskala nasional; Pemerintah Provinsi menangani urusan lintas kabupaten/kota; sementara Pemerintah Kabupaten/Kota mengelola urusan yang bersifat lokal.

Pembagian kewenangan ini memiliki implikasi langsung terhadap pengaturan dan pembinaan BUMD. Pemerintah provinsi berwenang atas BUMD yang melayani lintas kabupaten/kota, sedangkan pemerintah kabupaten/kota berwenang atas BUMD yang melayani masyarakat di wilayah administratifnya. Oleh karena itu, transformasi kelembagaan dari Perusahaan Umum Daerah (Perumda) menjadi Perseroan Daerah (Perseroda) sebagaimana

diatur dalam PP BUMD, merupakan upaya untuk menyesuaikan bentuk hukum BUMD dengan prinsip efisiensi dan profesionalisme sesuai arah kebijakan otonomi daerah.

Perubahan bentuk hukum BUMD dari Perumda menjadi Perseroda merupakan konsekuensi logis dari penerapan prinsip-prinsip pemerintahan konkuren dalam bidang ekonomi daerah. Pemerintah daerah diberi ruang untuk mengembangkan instrumen ekonomi yang lebih fleksibel, adaptif, dan berorientasi bisnis. Perseroda memungkinkan pemerintah daerah berperan ganda sebagai regulator sekaligus pelaku usaha dalam kerangka hukum yang transparan dan profesional.

Dengan demikian, pembagian urusan pemerintahan sebagaimana diatur dalam UU Pemda tidak hanya menegaskan struktur kewenangan antara pusat dan daerah, tetapi juga membentuk kerangka yuridis yang memungkinkan BUMD berkembang sebagai entitas ekonomi strategis. Transformasi Perumda menjadi Perseroda merupakan perwujudan nyata dari semangat otonomi daerah yang menekankan kemandirian fiskal, efisiensi pengelolaan, dan peningkatan kesejahteraan masyarakat melalui optimalisasi potensi ekonomi lokal.

3. Urusan Pemerintahan Umum

Selain urusan absolut dan konkuren, UU Pemda juga mengatur urusan pemerintahan umum yang merupakan kewenangan Presiden sebagai kepala pemerintahan. Penyelenggaraannya dilaksanakan oleh gubernur dan bupati/wali kota sebagai wakil Pemerintah Pusat di daerah dengan dukungan instansi vertikal serta pembiayaan yang bersumber dari APBN. Urusan ini mencakup pembinaan wawasan kebangsaan, ketahanan nasional, persatuan dan kesatuan bangsa, penanganan konflik sosial, pengembangan demokrasi, serta koordinasi antarinstansi pemerintahan di daerah.

C. Gambaran Umum Kota Makassar

1. Letak Geografis dan Kondisi Wilayah

Kota Makassar merupakan ibu kota Provinsi Sulawesi Selatan dan berperan sebagai pusat kegiatan pemerintahan, perdagangan, pendidikan, serta jasa di kawasan Indonesia bagian timur. Secara geografis, Kota Makassar terletak di antara 119°24'17" hingga 119°32'31" Bujur Timur dan 5°5'12" hingga 5°14'03" Lintang Selatan. Wilayahnya berbatasan dengan:

- Sebelah utara: Kabupaten Maros
- Sebelah timur: Kabupaten Maros
- Sebelah selatan: Kabupaten Gowa

- Sebelah barat: Selat Makassar

Luas wilayah administrasi Kota Makassar mencapai 175,77 km², dengan garis pantai sepanjang kurang lebih 32 kilometer. Kota ini juga memiliki gugusan pulau kecil di perairan Selat Makassar sebanyak 11 pulau yang dikenal sebagai Kecamatan Kepulauan Sangkarrang. Wilayah daratan didominasi oleh dataran rendah dengan ketinggian rata-rata 1–25 meter di atas permukaan laut, menjadikan kota ini rentan terhadap genangan air dan abrasi pantai di beberapa wilayah pesisir.

Kondisi iklim Kota Makassar tergolong tropis basah, dengan suhu rata-rata tahunan berkisar antara 26°C–33°C dan tingkat kelembaban udara sekitar 70–90%. Curah hujan tahunan berada pada kisaran 2.500–3.000 mm per tahun dengan dua musim utama yaitu musim hujan (November–April) dan musim kemarau (Mei–Oktober).

2. Kondisi Demografis

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Makassar Tahun 2024, jumlah penduduk Kota Makassar mencapai sekitar 1.559.120 jiwa dengan kepadatan rata-rata 8.869 jiwa per km². Penduduk tersebar di 15 kecamatan dan 153 kelurahan, dengan kepadatan tertinggi di Kecamatan Panakkukang, Rappocini, dan Tamalate.

Komposisi penduduk menurut jenis kelamin relatif seimbang, dengan rasio jenis kelamin sekitar 99,5 yang berarti terdapat 99–100 laki-laki untuk setiap 100 perempuan. Struktur umur penduduk menunjukkan bahwa Kota Makassar memiliki bonus demografi, di mana sekitar 67% penduduk berusia produktif (15–64 tahun). Kondisi ini merupakan potensi besar bagi pengembangan ekonomi kota berbasis sumber daya manusia (SDM).

Sementara itu, Angka Partisipasi Sekolah (APS) penduduk usia 7–24 tahun tergolong tinggi, yaitu di atas 95%, yang mencerminkan akses pendidikan yang relatif baik. Tingkat melek huruf mencapai 99%, menandakan kemajuan signifikan dalam bidang pendidikan.

3. Kondisi Ekonomi

Makassar berperan sebagai pusat perekonomian utama di kawasan Indonesia Timur. Berdasarkan data BPS Kota Makassar (2024), Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) atas dasar harga berlaku mencapai sekitar Rp195 triliun, dengan pertumbuhan ekonomi sebesar 5,64% pada tahun 2023, lebih tinggi dibanding rata-rata pertumbuhan Provinsi Sulawesi Selatan yang sebesar 5,2%.

Struktur ekonomi Kota Makassar didominasi oleh sektor perdagangan besar dan eceran, reparasi mobil dan sepeda motor (24%), diikuti oleh sektor industri pengolahan (17%), konstruksi (13%),

informasi dan komunikasi (9%), serta transportasi dan perdagangan (8%). Kontribusi sektor pertanian relatif kecil (kurang dari 1%) mengingat karakter Makassar sebagai kota jasa dan perdagangan.

Makassar juga menjadi pusat distribusi logistik, keuangan, dan pendidikan bagi kawasan timur Indonesia. Aktivitas ekonomi terkonsentrasi di wilayah tengah kota seperti Panakkukang, Bontoala, dan Ujung Pandang, sedangkan kawasan pinggiran berkembang menjadi area permukiman baru dan sentra UMKM.

Tingkat Pendapatan Domestik Regional Bruto (PDRB) per kapita mencapai sekitar Rp125 juta per tahun, menunjukkan tingkat kesejahteraan masyarakat perkotaan yang relatif tinggi. Namun demikian, masih terdapat kesenjangan antarwilayah, terutama antara daratan utama dan wilayah kepulauan.

4. Infrastruktur dan Pelayanan Publik

Kota Makassar memiliki infrastruktur yang cukup lengkap dan terus berkembang, di antaranya:

- Pelabuhan Soekarno-Hatta Makassar, sebagai pelabuhan laut utama di Indonesia Timur.
- Bandara Internasional Sultan Hasanuddin, berlokasi di perbatasan Makassar–Maros, menjadi salah satu bandara tersibuk di luar Pulau Jawa.
- Jalan tol layang AP Pettarani yang mendukung mobilitas ekonomi.
- Jaringan air bersih dikelola oleh Perumda Air Minum Kota Makassar, dengan cakupan layanan sekitar 78% penduduk.
- Pengelolaan sampah dan limbah dilakukan oleh Dinas Lingkungan Hidup Kota Makassar yang kini menerapkan sistem bank sampah dan TPS 3R (*reduce, reuse, recycle*).
- Sarana kesehatan meliputi lebih dari 60 puskesmas dan 40 rumah sakit, termasuk rumah sakit rujukan provinsi dan nasional.

Makassar juga dikenal dengan inovasi pelayanan publik, salah satunya program Lorong Wisata dan Lorong Sehat, serta Makassar Recover yang diluncurkan pasca-pandemi COVID-19. Pemerintah Kota Makassar terus mengembangkan konsep “Smart City” yang mengintegrasikan teknologi informasi dalam pelayanan publik.

5. Kondisi Sosial dan Budaya

Makassar merupakan kota multikultural dengan penduduk yang berasal dari berbagai etnis, di antaranya Bugis, Makassar, Toraja, Mandar, Jawa, dan Tionghoa. Toleransi antarumat beragama terjaga dengan baik, tercermin dari keberadaan berbagai tempat ibadah yang berdampingan. Bahasa Makassar dan Bugis masih digunakan dalam kehidupan sehari-hari, di samping bahasa Indonesia.

Kota ini juga dikenal sebagai kota pelajar dan kota wisata kuliner, dengan daya tarik seperti Pantai Losari, Benteng Rotterdam, dan kawasan wisata Kepulauan Sangkarrang. Sektor pariwisata tumbuh pesat, didukung oleh kegiatan MICE (*Meeting, Incentive, Convention, Exhibition*) di berbagai hotel dan gedung pertemuan berskala nasional.

Dalam bidang sosial, tingkat kemiskinan Kota Makassar pada tahun 2024 berada pada angka 4,38%, lebih rendah dari rata-rata Provinsi Sulawesi Selatan (8,5%). Indeks Pembangunan Manusia (IPM) mencapai 82,35, yang menempatkan Makassar sebagai kota dengan IPM tertinggi di Sulawesi Selatan dan kategori “sangat tinggi” di tingkat nasional.

6. Kondisi Pemerintahan dan Tata Kelola

Kota Makassar memiliki 15 kecamatan, yaitu: Mariso, Mamajang, Wajo, Ujung Pandang, Bontoala, Tallo, Tamalate, Rappocini, Panakkukang, Manggala, Tamalanrea, Biringkanaya, Ujung Tanah, Kepulauan Sangkarrang, dan Makassar. Pemerintahan kota dipimpin oleh Wali Kota dan Wakil Wali Kota Makassar dengan dibantu oleh Sekretaris Daerah serta 43 perangkat daerah (dinas, badan, dan kantor).

Dalam penyelenggaraan pemerintahan, Kota Makassar menerapkan prinsip “Somber” (Smart, Open, Modern, Berkarakter, dan Responsif). Sistem Makassar Somber’ & Smart City menjadi model nasional dalam tata kelola digital pemerintahan daerah. Pemerintah juga aktif mendorong transformasi ekonomi hijau dan digital, sejalan dengan visi “Makassar Kota Dunia yang Inovatif, Inklusif, dan Berkelanjutan”.

Dalam bidang keuangan, Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Makassar mencapai sekitar Rp1,4 triliun pada tahun 2024, dengan kontribusi utama dari pajak daerah (60%) dan hasil pengelolaan BUMD. Pemerintah Kota mengelola beberapa BUMD, antara lain Perumda Air Minum, Perumda Pasar, dan Perumda Parkir, yang berperan penting dalam mendukung pendapatan daerah dan pelayanan publik. Upaya restrukturisasi dan konversi bentuk badan hukum BUMD menjadi Perseroan Daerah (Perseroda) saat ini tengah dikaji guna meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akses terhadap sumber pembiayaan eksternal.

7. Potensi dan Tantangan Pembangunan

Sebagai kota metropolitan dan gerbang ekonomi kawasan timur Indonesia, Kota Makassar memiliki potensi besar dalam bidang logistik, perdagangan, jasa pendidikan, pariwisata, dan industri kreatif. Pembangunan Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) Makassar *New Port* diharapkan memperkuat posisi Kota Makassar sebagai simpul utama perdagangan maritim nasional.

Namun demikian, tantangan utama yang dihadapi antara lain:

- Kesenjangan infrastruktur antarwilayah (terutama antara daratan dan kepulauan).
- Permasalahan tata ruang dan banjir akibat urbanisasi cepat.
- Pengelolaan sampah dan limbah perkotaan.
- Penguatan tata kelola BUMD agar efisien, profesional, dan akuntabel.
- Penyediaan perumahan layak bagi masyarakat berpenghasilan rendah.

Untuk mengatasi tantangan tersebut, Pemerintah Kota Makassar berfokus pada lima pilar utama pembangunan daerah: transformasi ekonomi, penguatan pelayanan publik, tata kelola pemerintahan digital, pembangunan berkelanjutan, dan peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Kota Makassar merupakan pusat pertumbuhan utama di Indonesia Timur dengan potensi ekonomi, sosial, dan budaya yang besar. Dengan posisi strategis, infrastruktur yang berkembang, serta kualitas sumber daya manusia yang tinggi, menjadikan kota Makassar sebagai model kota metropolitan modern yang terus berinovasi. Meskipun demikian, tantangan dalam pengelolaan ruang, tata kelola BUMD, dan pemerataan pembangunan masih perlu perhatian serius agar arah pembangunan kota selaras dengan prinsip pemerintahan yang transparan, akuntabel, dan berkelanjutan.

D. Kondisi dan Tantangan yang Dihadapi

1. Aset Terminal Makassar Metro

Aset merupakan fondasi utama bagi keberlanjutan dan kekuatan finansial sebuah perusahaan daerah. Dalam konteks Perseroda (PT. Makassar Membangun Indonesia), aset terminal tidak hanya berfungsi sebagai sarana fisik tempat berlangsungnya aktivitas transportasi, tetapi juga sebagai modal strategis daerah yang memiliki dimensi ekonomi, sosial, dan politik yang saling berkaitan. Aset-aset tersebut berupa lahan terminal, bangunan, fasilitas komersial, area parkir, dan infrastruktur pendukung menjadi basis bagi Perseroda untuk menciptakan nilai tambah, meningkatkan efisiensi pelayanan publik, serta memperluas sumber-sumber pendapatan daerah.

Transformasi kelembagaan dari Perumda Terminal Makassar Metro menjadi PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) menandai perubahan paradigma pengelolaan aset publik. Aset yang sebelumnya hanya dilihat sebagai beban pemeliharaan kini diarahkan menjadi instrumen produktif yang menghasilkan keuntungan ekonomi sekaligus manfaat sosial. Dengan orientasi bisnis yang lebih fleksibel,

Perseroda memiliki ruang yang lebih luas untuk mengembangkan model kemitraan, menarik investasi, dan mengoptimalkan aset idle menjadi sumber pendapatan baru.

Dalam kerangka ekonomi daerah, aset terminal berperan penting sebagai penggerak utama aktivitas perkotaan. Terminal bukan hanya titik keberangkatan dan kedatangan penumpang, melainkan juga pusat perdagangan, jasa, dan kegiatan sosial yang mendukung perputaran ekonomi masyarakat. Melalui pengelolaan aset yang profesional, terminal dapat bertransformasi menjadi kawasan ekonomi terpadu (*integrated urban hub*) yang menggabungkan fungsi transportasi, logistik, dan komersial. Konsep ini memungkinkan terminal untuk menjadi motor pertumbuhan ekonomi daerah dengan kontribusi signifikan terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Selain fungsi ekonominya, aset terminal juga memiliki nilai sosial dan politik yang penting. Terminal menjadi ruang interaksi publik, tempat ribuan masyarakat beraktivitas setiap hari, dan mencerminkan citra tata kelola pemerintah daerah. Aset terminal yang modern, tertata, dan ramah pengguna tidak hanya meningkatkan kenyamanan masyarakat, tetapi juga memperkuat kepercayaan publik terhadap kinerja pemerintah kota dan BUMD. Dari sisi politik, keberhasilan Perseroda dalam mengelola aset ini menjadi bukti konkret sinergi antara kebijakan publik dan pengelolaan ekonomi daerah yang efisien.

Dengan demikian, aset terminal adalah pondasi strategis pembangunan ekonomi Makassar. Melalui optimalisasi pengelolaan aset berbasis bisnis dan transparansi, Perseroda Infrastruktur Terminal diharapkan mampu menghadirkan keseimbangan antara profitabilitas, pelayanan publik, dan pembangunan sosial. Aset bukan lagi sekadar infrastruktur pasif, melainkan penggerak modernisasi kota dan simbol kemandirian fiskal daerah.

Tabel 1.
Daftar Aset Terminal Makassar Metro

Kategori Aset	Jenis Aset dan Deskripsi	Lokasi / Terminal	Keterangan / Kondisi Pemanfaatan
1. Tanah dan Lahan Terminal	Tanah terminal ±7 hektar (Daya), ±3 hektar (Malengkeri), ±2 hektar (Toddopuli)	Daya, Malengkeri, Toddopuli	Aset tetap milik Pemkot Makassar, dikelola Perumda. Sekitar 60% belum termanfaatkan optimal.
2. Bangunan Fisik Terminal	Gedung utama, ruang tunggu, loket, kantor	Semua terminal	Sebagian membutuhkan revitalisasi. Terminal

Kategori Aset	Jenis Aset dan Deskripsi	Lokasi / Terminal	Keterangan / Kondisi Pemanfaatan
	pengelola, toilet, pos keamanan, mushalla		Daya paling representatif.
3. Fasilitas Penunjang Komersial	Kios, toko, area kuliner, gudang, ruang sewa, area parkir	Daya, Malengkeri	Sumber pendapatan utama (sewa). Banyak ruang belum aktif digunakan dan kondisi yang tidak layak.
4. Infrastruktur Transportasi	Jalur bus, area putar, jalur naik-turun penumpang, shelter angkutan	Semua terminal	Kondisi cukup baik di Daya, butuh perbaikan di Toddopuli.
5. Peralatan & Inventaris Kantor	Meja, kursi, komputer, printer, perangkat CCTV, peralatan kebersihan	Semua terminal	Aset bernilai kecil, tetapi penting untuk operasional.
6. Aset Digital & Teknologi	Sistem manajemen terminal, website, sistem e-ticketing (tahap pengembangan)	Daya (pilot project)	Aset non-fisik yang akan menjadi basis digitalisasi terminal.
7. Fasilitas Parkir dan Kendaraan Operasional	Area parkir bus dan mobil, kendaraan dinas, motor patrol	Semua terminal	Pendapatan potensial besar jika parkir dikelola digital.
8. Aset Sosial dan Lingkungan	Ruang publik, taman kecil, papan informasi, drainase	Daya, Malengkeri	Butuh penataan untuk mendukung citra Smart Terminal.

Tabel 1. “Daftar Aset Terminal Makassar Metro” menunjukkan bahwa struktur aset yang dimiliki oleh Perumda Terminal Makassar Metro yang akan bertransformasi menjadi PT. Makassar Membangun Indonesia (Persero) sangat beragam dan mencerminkan kombinasi antara aset fisik, aset produktif, serta aset sosial-lingkungan. Secara umum, aset-aset ini memiliki nilai strategis tinggi karena berfungsi tidak hanya sebagai sarana pendukung transportasi, tetapi juga sebagai modal ekonomi daerah yang berpotensi besar untuk dikembangkan menjadi sumber pendapatan berkelanjutan. Kategori aset pertama, yakni tanah dan lahan terminal, mencakup luas total sekitar 12 hektar yang tersebar di tiga lokasi utama yaitu Daya, Malengkeri, dan Toddopuli. Lahan ini menjadi fondasi utama bisnis Persero karena memiliki potensi pengembangan tinggi, terutama

untuk kegiatan logistik, area komersial, dan fasilitas publik. Namun, data menunjukkan bahwa sekitar 60 persen lahan terminal belum dimanfaatkan secara optimal, sehingga menjadi fokus penting dalam rencana optimalisasi aset dan investasi jangka menengah. Selanjutnya, bangunan fisik terminal seperti gedung utama, ruang tunggu, loket, dan kantor pengelola merupakan infrastruktur dasar yang menopang kegiatan operasional harian. Dari ketiga terminal, Terminal Daya memiliki kondisi terbaik dan paling representatif, sedangkan Malengkeri dan Toddopuli membutuhkan revitalisasi agar dapat memberikan kenyamanan dan efisiensi pelayanan setara dengan standar nasional. Kategori berikutnya, fasilitas penunjang komersial, menjadi salah satu sumber pendapatan utama melalui sistem sewa kios, toko, dan ruang usaha. Namun, banyak ruang yang masih belum aktif digunakan karena minimnya promosi dan keterbatasan manajemen usaha. Ini menunjukkan perlunya kebijakan pengelolaan berbasis bisnis dengan dukungan digitalisasi, seperti sistem penyewaan daring atau integrasi pembayaran digital. Dari sisi infrastruktur transportasi, terminal sudah memiliki jalur bus, shelter, dan area putar yang memadai, terutama di Terminal Daya. Namun, Terminal Toddopuli masih membutuhkan peningkatan fasilitas dasar agar dapat mendukung kelancaran arus kendaraan dan keselamatan penumpang.

Selain aset fisik, terminal juga memiliki aset non-fisik yang mulai dikembangkan, seperti sistem manajemen digital dan e-ticketing yang menjadi fondasi modernisasi layanan. Walaupun baru diuji coba di Terminal Daya, aset digital ini akan menjadi penentu daya saing Perseroda di masa depan. Sementara itu, fasilitas parkir dan kendaraan operasional masih berpotensi besar untuk dimaksimalkan, terutama jika dikelola secara digital dan profesional. Di sisi lain, aset sosial dan lingkungan seperti ruang publik, taman kecil, dan sistem drainase juga penting karena mendukung citra *Smart Terminal* dan menjadi bagian dari tanggung jawab sosial Perseroda. Secara keseluruhan, tabel ini menggambarkan bahwa aset Terminal Makassar Metro memiliki potensi ekonomi dan sosial yang besar, tetapi masih berada pada tahap “underutilized.” Optimalisasi aset melalui revitalisasi fisik, digitalisasi manajemen, dan kemitraan swasta akan menjadi kunci keberhasilan Perseroda Infrastruktur Terminal untuk mewujudkan efisiensi bisnis, kemandirian fiskal, dan pembangunan perkotaan berkelanjutan.

Selanjutnya, Estimasi nilai aset merupakan langkah strategis dan fundamental dalam proses pembentukan serta pengembangan PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda). Penilaian aset (asset

valuation) tidak sekadar bersifat administratif, tetapi menjadi dasar utama dalam menentukan kekuatan keuangan, kemampuan investasi, serta arah kebijakan bisnis perusahaan daerah. Melalui estimasi nilai aset yang akurat, Perseroda dapat menilai kapasitas riil yang dimilikinya, mengukur potensi ekonomi dari aset publik, dan memastikan pengelolaan yang efisien serta transparan.

Secara konseptual, aset terminal mencakup lahan, bangunan, fasilitas komersial, peralatan, dan infrastruktur pendukung transportasi yang selama ini dikelola oleh Perumda Terminal Makassar Metro. Nilai aset estimatif sekitar Rp 114 miliar (berdasarkan kategori aset fisik dan non-fisik) menunjukkan skala ekonomi yang signifikan dan menjadi modal dasar (equity base) bagi Perseroda ketika bertransformasi menjadi entitas korporasi daerah. Estimasi nilai ini berfungsi sebagai acuan penyertaan modal Pemerintah Kota Makassar dan menjadi parameter penting dalam neraca awal (opening balance sheet) perusahaan.

Dari sisi keuangan, estimasi nilai aset memiliki beberapa fungsi vital. Pertama, menjadi alat ukur solvabilitas dan kredibilitas finansial, di mana aset bernilai tinggi memperkuat posisi Perseroda di mata investor dan lembaga pembiayaan. Kedua, hasil estimasi dapat dijadikan dasar untuk revaluasi aset guna menyesuaikan dengan nilai pasar terkini, sehingga meningkatkan nilai buku perusahaan dan memperluas kapasitas pembiayaan melalui mekanisme pinjaman daerah atau kemitraan publik-swasta (PPP). Ketiga, nilai aset yang jelas membantu Perseroda dalam menentukan tingkat pengembalian investasi (ROI) dan rasio efisiensi aset (Asset Utilization Ratio) yang menjadi indikator utama dalam pengukuran kinerja keuangan jangka panjang.

Dari sisi ekonomi daerah, estimasi nilai aset juga penting untuk mengukur kontribusi ekonomi publik yang dihasilkan oleh terminal. Aset terminal tidak hanya memberikan nilai finansial berupa pendapatan sewa atau retribusi, tetapi juga menciptakan efek berganda (multiplier effect) bagi sektor lain seperti perdagangan, logistik, transportasi, dan jasa. Dengan mengetahui nilai ekonominya, pemerintah daerah dapat menetapkan kebijakan investasi yang lebih rasional dan berorientasi hasil (result-based policy).

Selain itu, dari perspektif tata kelola (governance), estimasi nilai aset memberikan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan kekayaan daerah. Proses estimasi yang dilakukan secara profesional dan terverifikasi dapat mencegah terjadinya undervaluation (penilaian di bawah nilai sebenarnya) yang berpotensi merugikan daerah,

maupun overvaluation yang dapat menimbulkan beban administrasi keuangan.

Dalam konteks transformasi menuju Perseroda, estimasi nilai aset terminal memiliki makna strategis: ia bukan hanya angka di neraca, tetapi juga representasi nilai ekonomi dan sosial dari infrastruktur publik yang dikelola secara profesional. Nilai aset yang terukur dengan baik akan menjadi fondasi kepercayaan bagi investor, mitra bisnis, dan publik, serta menjadi pendorong utama terciptanya BUMD yang sehat, transparan, dan berdaya saing tinggi.

Tabel 2.
Estimasi Nilai Aset

Jenis Aset	Estimasi Nilai Buku (Rp Miliar)	Persentase dari Total Aset
Tanah dan Lahan	60,0	50%
Bangunan dan Infrastruktur	30,0	25%
Fasilitas Komersial dan Parkir	15,0	12,5%
Peralatan & Aset Kantor	2,0	1,5%
Aset Digital & Teknologi	1,5	1,0%
Kendaraan dan Inventaris Operasional	3,0	2,5%
Aset Sosial dan Lingkungan	2,5	2,0%
Total Estimasi Nilai Aset	114,0 miliar	100%

Pada Tabel 2 menggambarkan komposisi kekayaan daerah yang dikelola oleh Perumda Terminal Makassar Metro, yang nantinya menjadi modal dasar bagi Perseroda Infrastruktur Terminal. Total nilai aset diperkirakan mencapai Rp 114 miliar, terdiri dari aset fisik, aset non-fisik, serta fasilitas sosial-lingkungan yang menopang fungsi operasional terminal. Struktur nilai aset ini memberikan gambaran yang jelas tentang posisi keuangan dan potensi ekonomi Perseroda di masa depan. Komponen terbesar berasal dari tanah dan lahan terminal dengan nilai sekitar Rp 60 miliar atau 50 persen dari total aset. Ini menunjukkan bahwa basis kekuatan utama perusahaan daerah berada pada aset tetap berupa lahan strategis di tiga lokasi Daya, Malengkeri, dan Toddopuli. Aset ini menjadi modal utama untuk pengembangan kawasan logistik, properti, serta fasilitas komersial. Selanjutnya, bangunan dan infrastruktur terminal menempati porsi 25

persen (Rp 30 miliar). Nilai ini mencakup gedung utama, ruang tunggu, loket, jalur kendaraan, serta fasilitas umum lainnya yang menjadi tulang punggung pelayanan transportasi. Fasilitas ini berpotensi meningkatkan produktivitas dan efisiensi layanan bila dilakukan revitalisasi dan digitalisasi. Kategori fasilitas komersial dan parkir senilai Rp 15 miliar (12,5%) menjadi sumber pendapatan langsung bagi Perseroda melalui sewa kios, area usaha, dan retribusi parkir. Sementara itu, aset digital dan teknologi (Rp 1,5 miliar) menunjukkan arah transformasi ke model bisnis modern berbasis data dan layanan digital. Aset lain seperti kendaraan operasional, peralatan kantor, serta aset sosial-lingkungan memiliki nilai finansial kecil, tetapi berperan penting dalam mendukung citra *Smart Terminal* yang tertib, bersih, dan ramah pengguna. Secara keseluruhan, struktur nilai aset ini menunjukkan keseimbangan antara potensi ekonomi dan fungsi sosial, serta menjadi landasan utama bagi Perseroda dalam menciptakan nilai tambah dan kemandirian fiskal daerah.

Aset Terminal Makassar Metro menunjukkan potensi ekonomi yang sangat besar, dengan komposisi utama berupa lahan dan bangunan terminal yang mencapai sekitar 75 persen dari total nilai aset. Artinya, kekuatan utama Perseroda Infrastruktur Terminal terletak pada kepemilikan aset fisik yang luas dan strategis di tiga lokasi utama Terminal Daya, Malengkeri, dan Toddopuli. Ketiga terminal ini bukan hanya berfungsi sebagai simpul transportasi, tetapi juga sebagai kawasan potensial untuk pengembangan bisnis dan investasi daerah.

Salah satu tantangan utama yang teridentifikasi adalah masih tingginya proporsi aset idle, yakni sekitar 60 persen fasilitas terminal yang belum dimanfaatkan secara produktif. Kondisi ini memberikan peluang besar bagi Perseroda untuk melakukan optimalisasi aset melalui transformasi fungsi lahan menjadi zona komersial, pusat logistik, dan area parkir modern. Upaya tersebut tidak hanya berpotensi meningkatkan pendapatan perusahaan hingga dua kali lipat dalam lima tahun, tetapi juga akan menciptakan efek berganda terhadap perekonomian lokal, seperti peningkatan aktivitas UMKM dan penciptaan lapangan kerja baru di sekitar terminal.

Langkah strategis berikutnya adalah revaluasi aset atau penyesuaian nilai buku terhadap harga pasar aktual. Revaluasi akan meningkatkan nilai ekuitas Perseroda secara signifikan, memperkuat struktur permodalan, serta memperluas kemampuan perusahaan untuk melakukan *leverage* atau penggalangan dana investasi. Dengan struktur aset yang kuat dan nilai pasar yang realistis, Perseroda akan lebih dipercaya oleh investor dan lembaga pembiayaan untuk menjalin

kerja sama melalui skema *Public-Private Partnership (PPP)* atau *Build-Operate-Transfer (BOT)*.

Selain penguatan aset fisik, investasi pada digitalisasi layanan dan revitalisasi bangunan terminal juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan nilai ekonomi dan citra perusahaan. Digitalisasi sistem parkir, e-ticketing, dan manajemen terminal akan memperbaiki efisiensi operasional sekaligus menambah sumber pendapatan non-tarif. Revitalisasi fisik dengan desain modern dan ramah pengguna akan memperkuat citra Perseroda sebagai BUMD infrastruktur yang profesional, transparan, dan adaptif terhadap transformasi digital. Dengan strategi tersebut, aset terminal tidak hanya menjadi kekayaan daerah yang diam, tetapi berubah menjadi instrumen produktif dan berdaya saing tinggi, yang mampu memperkuat posisi Makassar sebagai pusat ekonomi dan transportasi regional di Indonesia Timur.

a) Analisis Produktivitas Aset (*Asset Utilization Ratio*)

Asset Utilization Ratio (AUR) atau rasio produktivitas aset merupakan ukuran kemampuan perusahaan dalam menghasilkan pendapatan berdasarkan nilai aset yang dimiliki.

Tabel 3.
Perhitungan Dasar (Data Perumda 2024)

Uraian	Nilai (Rp Miliar)
Total Pendapatan 2024	5,29
Total Estimasi Nilai Aset (tanah, bangunan, fasilitas, dll)	114,00
AUR (Pendapatan ÷ Aset)	0,046 (4,6%)

Artinya, setiap Rp 1 miliar aset hanya menghasilkan sekitar Rp 46 juta pendapatan per tahun. Rasio ini tergolong rendah untuk ukuran BUMD berbasis aset tetap, menunjukkan masih banyak potensi ekonomi yang belum tergarap maksimal.

b) Analisis dan Interpretasi

Hasil perhitungan *Asset Utilization Ratio (AUR)* sebesar 4,6% menunjukkan bahwa tingkat pemanfaatan aset terminal masih tergolong rendah atau underutilized. Artinya, dari total nilai aset sekitar Rp 114 miliar, hanya sekitar Rp 5,29 miliar pendapatan yang mampu dihasilkan setiap tahun. Kondisi ini menggambarkan bahwa aset-aset terminal—baik berupa lahan, bangunan, maupun fasilitas komersial—belum dikelola secara maksimal untuk menghasilkan nilai ekonomi yang sebanding dengan potensinya. Dalam konteks ideal, sebuah BUMD infrastruktur daerah

seharusnya memiliki rasio AUR di kisaran 10–15%, yang mencerminkan tingkat produktivitas aset yang sehat dan efisien.

Rasio rendah ini menandakan bahwa masih terdapat potensi besar untuk peningkatan pendapatan melalui optimalisasi aset yang belum digunakan. Berdasarkan analisis, terdapat beberapa strategi utama yang dapat dilakukan untuk mendorong peningkatan rasio utilisasi aset. Pertama, aktivasi lahan idle menjadi kawasan komersial dan logistik. Sekitar 60% lahan terminal saat ini belum dimanfaatkan secara produktif. Area-area tersebut dapat dikembangkan menjadi pusat kuliner, ritel modern, ruang usaha UMKM, atau gudang distribusi barang yang berpotensi memberikan pendapatan stabil jangka panjang. Kedua, penerapan digitalisasi dalam manajemen parkir dan sistem e-ticketing. Saat ini, pengelolaan parkir dan tiket di terminal sebagian besar masih dilakukan secara manual, yang berisiko terhadap kebocoran pendapatan. Dengan sistem digital yang transparan, Perseroda dapat meningkatkan efisiensi pengumpulan retribusi, mengurangi biaya operasional, serta memperluas basis pelanggan melalui layanan berbasis data. Ketiga, optimalisasi pendapatan non-tarif juga perlu dikembangkan. Aset-aset seperti dinding terminal, papan informasi, atau ruang publik dapat dimanfaatkan untuk iklan digital dan kerja sama komersial dengan perusahaan transportasi atau merek lokal. Pendapatan non-tarif ini, meskipun tergolong tambahan, berpotensi menjadi salah satu sumber keuntungan baru yang berkelanjutan. Selanjutnya, Apabila langkah-langkah optimalisasi ini berhasil diterapkan, maka tingkat utilisasi aset dapat meningkat ke angka 10%, yang merupakan target moderat namun realistis untuk lima tahun ke depan. Dengan peningkatan rasio tersebut, pendapatan tahunan Perseroda berpotensi naik menjadi sekitar Rp 11,4 miliar, atau lebih dari dua kali lipat kondisi 2024. Peningkatan ini tidak hanya berdampak pada kinerja keuangan, tetapi juga memperkuat posisi Perseroda sebagai entitas bisnis daerah yang efisien dan inovatif. Dengan manajemen aset yang profesional, dukungan digitalisasi, serta kemitraan strategis, Perseroda Infrastruktur Terminal Makassar dapat mengubah aset publik yang semula pasif menjadi sumber nilai ekonomi produktif, yang mendorong pertumbuhan kota dan memperkuat kemandirian fiskal daerah.

c) Strategi Optimalisasi Aset dan Pendanaan

Untuk memastikan transformasi Perumda Terminal Makassar Metro menjadi PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) berjalan efektif dan berkelanjutan, diperlukan strategi pengelolaan

aset yang komprehensif dan modern. Strategi ini harus mampu meningkatkan produktivitas aset, memperluas sumber pendanaan, serta memperkuat posisi keuangan perusahaan tanpa membebani anggaran daerah. Pendekatan yang terintegrasi akan mengubah terminal menjadi pusat ekonomi produktif berbasis transportasi, logistik, dan digitalisasi. Berikut empat strategi utama yang direkomendasikan:

1) Reevaluasi dan Sertifikasi Aset

Langkah pertama dalam optimalisasi adalah melakukan revaluasi (penilaian kembali) terhadap seluruh aset tetap, terutama tanah dan bangunan terminal. Nilai buku aset yang selama ini tercatat dalam neraca kemungkinan sudah tidak sesuai dengan harga pasar aktual, mengingat perkembangan ekonomi Kota Makassar dan kenaikan nilai properti perkotaan yang signifikan. Revaluasi ini penting untuk mengetahui nilai ekonomi riil aset, yang selanjutnya dapat digunakan sebagai basis penyertaan modal daerah (PMD) bagi Perseroda. Selain itu, revaluasi juga memperkuat posisi keuangan karena dapat meningkatkan nilai ekuitas perusahaan. Nilai aset yang telah disertifikasi dan diakui secara hukum dapat dijadikan jaminan (collateral) dalam mengakses pendanaan investasi, baik dari lembaga keuangan, pemerintah pusat, maupun mitra swasta. Dengan demikian, Perseroda memiliki kapasitas finansial yang lebih kuat untuk melakukan ekspansi usaha.

2) Skema Kemitraan Investasi

Pendanaan pengembangan terminal tidak dapat hanya mengandalkan APBD atau kas internal Perseroda. Oleh karena itu, strategi penting berikutnya adalah membangun skema kemitraan investasi dengan pihak swasta, melalui model yang saling menguntungkan. Beberapa bentuk kemitraan yang relevan antara lain:

- Build-Operate-Transfer (BOT): diterapkan untuk pembangunan fasilitas baru seperti parkir bertingkat, pusat logistik, atau area kuliner tematik. Mitra swasta membiayai dan mengoperasikan proyek selama jangka waktu tertentu sebelum aset dikembalikan ke Perseroda.
- Joint Venture (JV): untuk pengelolaan area komersial dan ritel terminal. Perseroda dapat berperan sebagai pemilik lahan, sementara mitra bertanggung jawab pada investasi dan manajemen operasional.
- Revenue Sharing Agreement: diterapkan untuk bisnis berbasis digital, seperti periklanan elektronik, e-ticketing,

dan sistem parkir otomatis. Skema ini memberikan fleksibilitas tanpa kehilangan kontrol aset oleh daerah.

3) Digitalisasi Aset dan Manajemen Data

Langkah strategis berikutnya adalah membangun Integrated Asset Management System (IAMS) sistem digital terpadu yang merekam seluruh data aset terminal, mencakup lokasi, nilai, kondisi fisik, legalitas, dan status pemanfaatan. Digitalisasi ini akan menjadi fondasi pengelolaan aset modern yang transparan, akuntabel, dan berbasis data (data-driven decision making). Dengan IAMS, manajemen Perseroda dapat dengan cepat mengidentifikasi aset idle, menentukan prioritas investasi, serta memantau kinerja setiap aset secara real-time. Sistem ini juga memperkuat fungsi pengawasan dan meminimalkan potensi kehilangan nilai akibat administrasi yang tidak efisien.

4) Efisiensi dan Pemeliharaan Aset

Aspek terakhir namun tak kalah penting adalah peningkatan efisiensi dan keberlanjutan pemeliharaan aset. Perseroda perlu menerapkan Preventive Maintenance System, yaitu sistem pemeliharaan berbasis pencegahan untuk menjaga kondisi aset tetap optimal dan mengurangi biaya perbaikan darurat. Selain itu, sistem performance-based maintenance contract perlu diterapkan, di mana pembayaran kepada pihak penyedia jasa pemeliharaan didasarkan pada hasil kinerja yang terukur. Pendekatan ini tidak hanya menjaga nilai aset jangka panjang, tetapi juga mendukung stabilitas keuangan perusahaan dengan pengeluaran yang lebih terencana dan efisien.

Secara keseluruhan, kombinasi dari revaluasi aset, kemitraan investasi, digitalisasi manajemen, dan efisiensi pemeliharaan akan menjadi pilar utama keberhasilan PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) dalam mengoptimalkan aset publik menjadi sumber nilai ekonomi yang produktif, transparan, dan berkelanjutan.

2. Kelayakan Usahan Terminal Makassar Metro

a) Gambaran Umum Kinerja Keuangan Terminal (2020–2024)

Kinerja keuangan Perumda Terminal Makassar Metro selama periode 2020–2024 menunjukkan tren pertumbuhan yang positif dan berkelanjutan. Berdasarkan laporan keuangan yang tersedia, total pendapatan perusahaan mengalami peningkatan dari Rp 2,89 miliar pada tahun 2020 menjadi Rp 5,29 miliar pada tahun 2024, atau mengalami kenaikan sebesar 83% dalam lima tahun terakhir.

Jika dirata-ratakan, tingkat pertumbuhan tahunan majemuk (*Compound Annual Growth Rate* atau CAGR) mencapai sekitar 13% per tahun. Pertumbuhan ini mencerminkan keberhasilan perusahaan dalam meningkatkan pemanfaatan aset dan efektivitas pelayanan, meskipun pengelolaan masih berstatus sebagai Perusahaan Umum Daerah (Perumda) dengan kapasitas kewenangan yang terbatas.

b) Struktur dan Komposisi Pendapatan

Kontributor utama peningkatan pendapatan berasal dari berbagai sumber yang menggambarkan aktivitas ekonomi terminal secara menyeluruh, sebagaimana ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.
Komposisi Pendapatan

Jenis Pendapatan	2020 (Rp)	2024 (Rp)	Pertumbuhan	Keterangan
Jasa Terminal	731.000.000	1.256.000.000	+71,7%	Peningkatan arus penumpang dan penyesuaian tarif layanan terminal.
Sewa Kios/Tempat Usaha	556.000.000	1.061.000.000	+90,8%	Aktivasi ruang usaha dan area komersial terminal oleh pelaku UMKM.
Fasilitas Penunjang	682.000.000	1.625.000.000	+138%	Pertumbuhan tertinggi; meliputi area parkir, toilet berbayar, dan fasilitas publik lain.
Pass Masuk Kendaraan	569.000.000	871.000.000	+53%	Cerminan meningkatnya mobilitas penumpang dan kendaraan antar kota.
Jasa Penyimpanan Mobil	216.000.000	302.000.000	+39%	Masih terbatas, namun menunjukkan potensi perluasan untuk kendaraan logistik.

Jenis Pendapatan	2020 (Rp)	2024 (Rp)	Pertumbuhan	Keterangan
Usaha Lainnya	130.000.000	172.000.000	+31%	Meliputi pendapatan dari minimarket, iklan, dan Peluang pengembangan <i>charging station</i> .
Total Pendapatan	2.884.000.000	5.287.000.000	+83%	Rata-rata pertumbuhan 13% per tahun.

Kinerja keuangan Perumda Terminal Makassar Metro selama periode 2020–2024 menunjukkan pertumbuhan yang konsisten dan berkelanjutan. Total pendapatan meningkat sebesar 83 persen dalam lima tahun terakhir, dengan rata-rata pertumbuhan tahunan mencapai 13 persen. Peningkatan ini patut diapresiasi karena terjadi di tengah tantangan pandemi COVID-19 dan perlambatan ekonomi daerah pada awal periode analisis. Kondisi tersebut mencerminkan kemampuan manajemen perusahaan dalam menjaga stabilitas operasional, melakukan penyesuaian tarif layanan, serta meningkatkan efektivitas pemanfaatan aset yang ada. Meskipun pertumbuhan cukup signifikan, struktur pendapatan menunjukkan dominasi sumber-sumber tradisional, yaitu jasa terminal dan sewa ruang usaha yang menyumbang sekitar 70 persen dari total pendapatan. Pola bisnis yang masih konvensional ini menggambarkan bahwa kegiatan ekonomi perusahaan masih berfokus pada fungsi utama terminal sebagai pusat pergerakan penumpang dan aktivitas komersial dasar. Ke depan, dominasi tersebut perlu diimbangi dengan diversifikasi usaha untuk memperkuat keberlanjutan keuangan dan mengurangi ketergantungan pada pendapatan berbasis tarif layanan.

Sementara itu, kategori fasilitas penunjang mencatat pertumbuhan tertinggi, mencapai 138 persen selama periode analisis. Kenaikan ini menunjukkan adanya potensi besar untuk mengoptimalkan fasilitas publik seperti area parkir, toilet berbayar, dan ruang utilitas lainnya sebagai sumber pendapatan non-tarif. Dengan manajemen modern berbasis digitalisasi dan sistem pembayaran elektronik, fasilitas ini berpotensi menjadi salah satu penyumbang utama pendapatan perusahaan di masa depan. Namun demikian, kinerja diversifikasi masih terbatas. Pendapatan

dari kategori “usaha lainnya” relatif kecil, menandakan perlunya inovasi dalam menciptakan lini bisnis baru. Peluang yang dapat dikembangkan meliputi jasa logistik, penyimpanan barang, periklanan digital, hingga pemanfaatan ruang terminal untuk kegiatan ekonomi kreatif dan properti komersial. Selain itu, peningkatan pendapatan dapat dicapai melalui efisiensi operasional tanpa memerlukan ekspansi fisik yang besar. Penerapan sistem digitalisasi manajemen aset, e-ticketing, dan e-parking dapat menekan biaya operasional sekaligus meningkatkan akurasi data transaksi. Dengan strategi efisiensi ini, terminal dapat menjadi unit usaha yang produktif, transparan, dan siap bertransformasi menuju model Perseroda yang profesional dan berdaya saing tinggi.

Secara umum, kinerja keuangan Perumda Terminal Makassar Metro selama periode 2020–2024 tergolong baik, stabil, dan berprospek tinggi. Peningkatan pendapatan sebesar 83 persen dalam lima tahun, dengan rata-rata pertumbuhan tahunan mencapai 13 persen, menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menjaga kesinambungan usaha dan melakukan adaptasi terhadap dinamika ekonomi daerah. Peningkatan tersebut juga memperlihatkan efektivitas manajemen dalam memaksimalkan sumber-sumber pendapatan utama, seperti jasa terminal, sewa kios, dan fasilitas penunjang. Kinerja ini menjadi indikasi bahwa pengelolaan terminal telah berkembang dari sekadar fungsi layanan publik menuju entitas bisnis daerah yang memiliki potensi komersial yang kuat. Namun demikian, struktur pendapatan yang masih bertumpu pada sewa ruang dan jasa dasar menjadi tantangan utama dalam konteks keberlanjutan keuangan jangka panjang. Sekitar 70 persen pendapatan berasal dari dua sumber tersebut, sementara kontribusi sektor usaha lainnya masih relatif kecil. Di sisi lain, sekitar 60 persen fasilitas terminal belum dimanfaatkan secara maksimal, baik karena keterbatasan investasi, belum optimalnya strategi pemasaran, maupun belum terbangunnya kemitraan yang efektif dengan pihak swasta. Kondisi ini menunjukkan bahwa potensi pertumbuhan pendapatan sebenarnya masih sangat besar apabila dilakukan langkah optimalisasi aset secara terencana dan profesional.

Transformasi kelembagaan menjadi PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) diharapkan menjadi momentum penting untuk memperluas ruang gerak bisnis dan memperkuat struktur keuangan perusahaan. Melalui perubahan status hukum ini, Perseroda akan memiliki fleksibilitas dalam menjalin kerja sama investasi, memperoleh sumber permodalan baru, serta

mengembangkan unit usaha di luar fungsi terminal tradisional. Untuk memperkuat posisi keuangan ke depan, diperlukan tiga langkah strategis utama. Pertama, digitalisasi layanan terminal melalui penerapan sistem e-ticketing, e-parking, dan manajemen aset berbasis data guna meningkatkan efisiensi operasional dan transparansi pendapatan. Kedua, pengembangan area komersial dengan konsep *Transit-Oriented Development (TOD)* yang mengintegrasikan transportasi, ritel, dan aktivitas ekonomi kreatif di sekitar terminal. Ketiga, kemitraan investasi swasta (Public Private Partnership) untuk mempercepat revitalisasi fasilitas dan memperluas sumber pendapatan non-tarif. Dengan penerapan strategi tersebut, PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) diharapkan mampu melipatgandakan pendapatan dalam lima tahun ke depan, memperkuat kontribusi terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD), serta menjadikan terminal di Kota Makassar sebagai pusat kegiatan ekonomi perkotaan yang modern, inklusif, dan berkelanjutan.

c) Analisis Bisnis Makro: Kondisi Ekonomi dan Peluang Sektor

Kondisi perekonomian Kota Makassar selama periode 2020–2024 menunjukkan kinerja yang relatif stabil dan terus mengalami pemulihan pascapandemi. Berdasarkan data Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) menurut lapangan usaha, ekonomi Makassar didominasi oleh sektor-sektor tersier yang berorientasi jasa, khususnya perdagangan, transportasi, konstruksi, komunikasi, dan real estate. Struktur ekonomi yang berbasis jasa ini memperlihatkan bahwa Makassar berfungsi sebagai pusat aktivitas bisnis, distribusi, dan logistik bagi wilayah Sulawesi Selatan dan kawasan Indonesia Timur. Hal ini menjadi landasan penting bagi pengembangan Perseroda Infrastruktur Terminal, karena kegiatan transportasi dan logistik merupakan elemen kunci dalam mendukung konektivitas dan mobilitas ekonomi daerah.

Analisis Shift Share terhadap PDRB Kota Makassar periode 2020–2024 menunjukkan bahwa beberapa sektor memiliki efek kompetitif (C) positif yang signifikan, mencerminkan keunggulan dan daya saing lokal dibandingkan dengan rata-rata pertumbuhan sektor di Provinsi Sulawesi Selatan. Lima sektor utama dengan efek kompetitif tertinggi adalah transportasi dan pergudangan (+10,5), informasi dan komunikasi (+24,3), konstruksi (+10,3), industri pengolahan (+11,8), dan real estate/properti (+6,9). Berdasarkan analisis PDRB Kota Makassar (2020–2024) dan hasil Shift Share Analysis, sektor-sektor dengan keunggulan kompetitif tertinggi meliputi:

Tabel 5.
Hasil Shift Share (Skala Indeks dari 100 Awal)

Sektor	N (Efek Nasional)	M (Efek Struktur)	C (Efek Kompetitif)	Δ Total	Interpretasi
Perdagangan	+6.3	-0.6	+0.4	+6.1	Stabil mengikuti tren provinsi
Industri Pengolahan	+6.3	-3.1	+11.8	+15.0	Keunggulan lokal, tumbuh cepat
Konstruksi	+6.3	-6.6	+10.3	+10.0	Pertumbuhan karena proyek kota
Transportasi & Pergudangan	+6.3	+2.0	+10.5	+18.8	Kompetitif tinggi, unggulan kota
Informasi & Komunikasi	+6.3	+6.2	+24.3	+36.8	Tumbuh pesat karena digitalisasi
Akomodasi & Makan Minum	+6.3	+4.2	-3.8	+6.7	Stabil, belum pulih penuh
Jasa Perusahaan	+6.3	+3.7	0.0	+10.0	Ikut tren provinsi, stabil
Jasa Keuangan & Asuransi	+6.3	+2.3	-8.6	0.0	Stagnan, butuh inovasi
Real Estate	+6.3	+2.8	+6.9	+16.0	Tumbuh seiring urbanisasi
Pertanian, Kehutanan, Perikanan	+6.3	-13.8	-5.8	-13.3	Menurun, peran kecil di kota
Jasa Pendidikan	+6.3	+8.7	+3.2	+18.2	Unggul, didorong permintaan kota
Jasa Kesehatan & Sosial	+6.3	+10.4	-4.5	+22.2	Tumbuh tapi belum secepat provinsi
Administrasi Pemerintahan	+6.3	-13.3	+3.8	-3.2	Efisien, tapi volume berkurang

Berdasarkan hasil *Shift Share Analysis* pada Tabel 5, dapat diinterpretasikan bahwa struktur ekonomi Kota Makassar selama periode 2020–2024 menunjukkan pergeseran positif yang kuat pada sektor-sektor jasa dan modern perkotaan. Hampir seluruh sektor tersier mengalami pertumbuhan di atas rata-rata provinsi, menunjukkan daya saing ekonomi kota yang tinggi. Sektor transportasi dan pergudangan menempati posisi strategis sebagai sektor unggulan kota, dengan efek kompetitif sebesar +10,5 dan total pertumbuhan +18,8. Hal ini menegaskan peran Makassar sebagai pusat logistik dan distribusi barang untuk wilayah Sulawesi dan Indonesia Timur. Sektor informasi dan komunikasi mencatat pertumbuhan tertinggi (+36,8), didorong oleh proses digitalisasi layanan publik dan meningkatnya adopsi teknologi informasi di berbagai bidang. Kedua sektor ini menjadi fondasi penting bagi pengembangan PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) yang berbasis integrasi digital dan layanan logistik modern. Selanjutnya, Sektor konstruksi (+10,0) dan real estate (+16,0) juga menunjukkan kinerja yang kuat akibat pembangunan infrastruktur dan pertumbuhan kawasan urban. Hal ini memperkuat peluang pengembangan aset terminal menjadi kawasan komersial terpadu dan mendukung konsep *Transit-Oriented Development (TOD)*. Sebaliknya, sektor pertanian mengalami penurunan (–13,3), menggambarkan berkurangnya peran sektor primer dalam struktur ekonomi kota yang semakin berorientasi jasa. Sektor keuangan dan akomodasi cenderung stagnan, menunjukkan perlunya inovasi dan diversifikasi layanan agar lebih adaptif terhadap perubahan pasar. Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa ekonomi Makassar bergerak menuju kota jasa, perdagangan, logistik, dan teknologi, dengan potensi besar bagi transformasi terminal menjadi pusat pertumbuhan ekonomi daerah yang modern dan berdaya saing tinggi.

Tabel 6.
Lima sektor utama dengan efek kompetitif tertinggi Kota Makassar

Sektor	Efek Kompetitif (C)	Keterangan
Transportasi & Pergudangan	+10.5	Sektor unggulan utama; relevan langsung dengan kegiatan terminal

Sektor	Efek Kompetitif (C)	Keterangan
Informasi & Komunikasi	+24.3	Tumbuh pesat seiring digitalisasi transportasi & logistik
Konstruksi	+10.3	Didukung proyek infrastruktur perkotaan dan pengembangan kawasan
Industri Pengolahan	+11.8	Potensi sinergi logistik & distribusi barang
Real Estate / Properti	+6.9	Peningkatan nilai aset lahan dan ruang usaha terminal

Sektor transportasi dan pergudangan menempati posisi strategis sebagai pendorong utama pertumbuhan ekonomi Makassar. Pertumbuhan sektor ini sejalan dengan meningkatnya aktivitas logistik dan distribusi barang, baik antarwilayah di Sulawesi maupun ke luar pulau melalui Pelabuhan Soekarno-Hatta. Keunggulan geografis Makassar sebagai kota pelabuhan dan pintu gerbang kawasan timur Indonesia memperkuat peran terminal sebagai simpul transportasi darat dan pusat distribusi penumpang serta barang. Oleh karena itu, pengembangan PT. Makassar Membangun Indonesia (Persero) dapat diarahkan menjadi entitas bisnis yang tidak hanya mengelola terminal penumpang, tetapi juga mengintegrasikan layanan logistik dan transportasi barang secara profesional.

Sektor informasi dan komunikasi menunjukkan peningkatan tercepat dengan efek kompetitif tertinggi (+24,3). Perkembangan ini didorong oleh digitalisasi layanan publik, peningkatan penetrasi internet, dan kemunculan ekosistem ekonomi digital di Makassar. Sektor ini sangat relevan bagi pengelolaan terminal modern yang membutuhkan sistem informasi real-time, seperti manajemen tiket elektronik, sistem parkir digital, dan pengawasan berbasis *Internet of Things (IoT)*. Dengan mengintegrasikan teknologi digital, Persero Infrastruktur Terminal dapat meningkatkan efisiensi operasional sekaligus memperkuat transparansi dan kenyamanan bagi pengguna jasa.

Selanjutnya, sektor konstruksi juga mencatat efek kompetitif positif (+10,3), sejalan dengan pesatnya pembangunan infrastruktur perkotaan dan proyek revitalisasi kawasan. Peningkatan aktivitas konstruksi membuka peluang besar bagi kemitraan antara

Perseroda dan investor swasta dalam pembangunan fasilitas baru, seperti terminal terpadu, area komersial, dan ruang publik modern. Kolaborasi ini dapat mempercepat transformasi aset terminal menjadi kawasan bisnis berorientasi pelayanan dan pariwisata.

Sektor industri pengolahan (+11,8) berperan penting dalam menciptakan sinergi antara aktivitas logistik dan distribusi barang. Makassar sebagai kota dagang dan industri ringan memerlukan sistem transportasi yang efisien untuk menyalurkan hasil produksi ke berbagai wilayah. Dengan demikian, PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) berpeluang mengembangkan layanan pendukung logistik industri, seperti pusat distribusi (*distribution center*) dan gudang penyimpanan terpadu (*warehouse management system*). Sementara itu, sektor real estate dan properti juga tumbuh positif (+6,9) akibat meningkatnya permintaan ruang usaha dan aktivitas ekonomi perkotaan. Pertumbuhan ini dapat dimanfaatkan oleh Perseroda untuk mengoptimalkan aset lahan terminal yang belum produktif melalui pengembangan kawasan komersial, ritel modern, dan fasilitas publik berorientasi *Transit-Oriented Development (TOD)*.

Secara keseluruhan, hasil analisis menunjukkan bahwa Makassar memiliki kekuatan ekonomi yang terletak pada sektor-sektor berbasis jasa, konstruksi, logistik, dan teknologi informasi. Seluruh sektor tersebut memiliki keterkaitan langsung maupun tidak langsung dengan pengelolaan terminal, baik sebagai simpul transportasi, pusat aktivitas ekonomi, maupun lahan investasi produktif. Oleh karena itu, pengembangan PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) harus diarahkan untuk memanfaatkan potensi keunggulan sektoral tersebut melalui strategi integrasi layanan transportasi, pengelolaan aset produktif, dan penerapan sistem digital yang efisien. Kombinasi antara kekuatan ekonomi makro, potensi aset terminal, dan inovasi kelembagaan akan menjadikan Perseroda ini sebagai motor penggerak pertumbuhan ekonomi daerah sekaligus instrumen peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Makassar di masa mendatang.

d) Proyeksi Keuangan PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) Tahun 2025–2030

Proyeksi keuangan PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) disusun untuk menggambarkan arah pertumbuhan dan keberlanjutan bisnis pascakonversi kelembagaan dari Perumda Terminal Makassar Metro. Proyeksi ini mempertimbangkan potensi pendapatan aktual, kapasitas aset terminal, serta peluang

pengembangan usaha baru yang muncul dari transformasi model bisnis dan kemitraan strategis. Berdasarkan tren historis periode 2020–2024, perusahaan mencatat rata-rata pertumbuhan pendapatan sebesar 13 persen per tahun (baseline). Dengan implementasi model Perseroda yang lebih fleksibel dan terbuka terhadap investasi, pendapatan diharapkan dapat meningkat lebih cepat melalui penambahan fasilitas baru (+25%) dan peningkatan efisiensi biaya operasional (+10%). Secara umum, proyeksi pendapatan menunjukkan tren peningkatan yang signifikan, sebagaimana ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 7.
Proyeksi Pertumbuhan pendapatan Perseroda Terminal Kota
Makassar

Tahun	Pendapatan (Rp Miliar)	Pertumbuhan	Keterangan
2024	5,29	–	Realisasi akhir Perumda Terminal Makassar Metro
2025	6,61	+25%	Peningkatan efisiensi dan penerapan sistem digitalisasi layanan
2026	8,26	+25%	Optimalisasi aset idle dan aktivasi ruang usaha baru
2027	10,03	+21%	Diversifikasi usaha ke bidang logistik dan properti terminal
2028	11,33	+13%	Konsolidasi unit usaha dan penguatan struktur keuangan
2029	12,80	+13%	Pertumbuhan stabil, peningkatan margin operasional
2030	14,46	+13%	Tahap kematangan bisnis Perseroda Infrastruktur

Dari Tabel 7. menunjukkan bahwa pendapatan perusahaan berpotensi meningkat hampir tiga kali lipat dalam kurun waktu enam tahun, yaitu dari Rp 5,29 miliar pada 2024 menjadi Rp 14,46 miliar pada 2030. Kenaikan ini didorong oleh kombinasi antara efisiensi operasional, ekspansi usaha, dan optimalisasi aset terminal. Pada tahun 2025–2026, fokus utama diarahkan pada peningkatan efisiensi dan optimalisasi aset idle. Implementasi digitalisasi layanan seperti *e-ticketing*, *e-parking*, serta sistem

manajemen pendapatan terintegrasi akan menekan kebocoran pendapatan dan meningkatkan transparansi. Aktivasi ruang usaha yang sebelumnya tidak produktif juga akan menambah pendapatan dari sewa kios, area parkir, dan fasilitas pendukung.

Memasuki tahun 2027, PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) diproyeksikan mulai melakukan diversifikasi usaha ke sektor logistik dan properti terminal. Terminal Daya dan Malengkeri dapat dikembangkan menjadi pusat distribusi regional dan kawasan bisnis terpadu yang menyediakan gudang, area bongkar muat, serta ruang usaha komersial modern. Pendapatan tambahan dari sektor ini diestimasi berkontribusi sekitar 20–25 persen terhadap total pendapatan tahunan. Selanjutnya, Pada periode 2028–2030, perusahaan memasuki fase konsolidasi dan kematangan usaha. Fokus diarahkan pada peningkatan margin keuntungan, penguatan tata kelola keuangan, serta ekspansi terbatas berbasis kemitraan strategis (*Public Private Partnership*). Dengan struktur Perseroda, peluang memperoleh investasi eksternal dan pembiayaan proyek menjadi lebih terbuka, sehingga mendukung keberlanjutan arus kas dan perluasan aset produktif. Secara keseluruhan, proyeksi keuangan ini menunjukkan bahwa transformasi menjadi PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) bukan hanya meningkatkan kapasitas manajerial dan investasi, tetapi juga berimplikasi langsung pada peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Apabila tren pertumbuhan ini dapat dipertahankan, maka pada tahun 2030 Perseroda berpotensi menjadi entitas bisnis daerah yang mandiri, sehat secara finansial, dan berperan strategis dalam mendukung pembangunan ekonomi Kota Makassar secara berkelanjutan.

e) Dampak Ekonomi dan Sosial

Transformasi kelembagaan dari Perumda Terminal Makassar Metro menjadi PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) tidak hanya ditujukan untuk memperkuat aspek keuangan perusahaan, tetapi juga memberikan dampak ekonomi dan sosial yang luas bagi masyarakat dan pemerintah daerah. Model bisnis baru yang berbasis infrastruktur dan integrasi layanan diharapkan mampu memperluas aktivitas ekonomi, menciptakan lapangan kerja, serta meningkatkan pendapatan asli daerah (PAD) secara berkelanjutan.

Tabel 8.
Dampak Ekonomi dan Sosial Perseroda Terminal Kota
Makassar

Aspek	Dampak	Implikasi Kebijakan
PAD Kota Makassar	Potensi tambahan Rp 5–7 miliar per tahun	Kontribusi signifikan dari dividen Perseroda
Lapangan Kerja	+800–1.000 tenaga kerja baru langsung/tidak langsung	Kegiatan operasional, ritel, logistik, dan digital
Multiplier Effect	UMKM, jasa transportasi, kuliner, perhotelan	Meningkatkan aktivitas ekonomi sekitar terminal
Citra Kota & Inovasi Publik	Terminal modern dan ramah digital	Peningkatan kualitas pelayanan publik

1) Dampak terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD)

Kontribusi Perseroda terhadap PAD Kota Makassar diproyeksikan mencapai Rp 5–7 miliar per tahun melalui setoran dividen, pajak daerah, serta kerja sama pemanfaatan aset. Nilai ini mencerminkan peningkatan yang signifikan dibandingkan kontribusi Perumda saat ini yang masih relatif terbatas. Sumber utama peningkatan berasal dari diversifikasi usaha, antara lain pengelolaan terminal logistik, penyewaan ruang komersial, dan pengembangan fasilitas digital. Dalam jangka menengah, peningkatan PAD ini tidak hanya memperkuat kemampuan fiskal daerah, tetapi juga mengurangi ketergantungan terhadap pendanaan eksternal. Dengan demikian, keberadaan Perseroda menjadi instrumen strategis dalam memperluas basis penerimaan daerah sekaligus memperkuat kemandirian fiskal Pemerintah Kota Makassar.

2) Penciptaan Lapangan Kerja dan Kesempatan Usaha

Transformasi menjadi Perseroda diperkirakan dapat menciptakan 800–1.000 lapangan kerja baru, baik secara langsung maupun tidak langsung. Lapangan kerja langsung akan muncul dari peningkatan aktivitas operasional terminal, manajemen fasilitas logistik, dan pengelolaan aset komersial. Sementara itu, dampak tidak langsung akan dirasakan oleh sektor pendukung seperti ritel, kuliner, transportasi lokal, dan jasa digital. Keberadaan terminal modern yang terintegrasi akan mendorong pertumbuhan ekonomi mikro melalui pemberdayaan UMKM di sekitar area terminal. Dengan demikian, Perseroda berperan sebagai penggerak inklusi ekonomi lokal sekaligus mendukung kebijakan penyerapan tenaga kerja daerah.

3) Multiplier Effect terhadap Ekonomi Lokal

Efek pengganda (*multiplier effect*) dari pengembangan terminal terpadu akan terasa luas di berbagai sektor. Peningkatan aktivitas penumpang dan logistik akan memicu pertumbuhan permintaan terhadap produk dan jasa lokal seperti makanan, penginapan, transportasi daring, dan periklanan. Terminal yang aktif juga akan meningkatkan sirkulasi barang dan jasa di sekitar kawasan, sehingga memperkuat ekosistem ekonomi perkotaan. Dalam jangka panjang, kegiatan ekonomi yang berkembang di sekitar terminal akan menjadi pusat pertumbuhan baru (*growth pole*) yang berkontribusi terhadap pemerataan ekonomi antarwilayah di Kota Makassar.

4) Peningkatan Citra Kota dan Inovasi Pelayanan Publik

Aspek sosial lainnya yang tidak kalah penting adalah peningkatan citra kota dan inovasi layanan publik. Terminal yang dikelola secara modern dan ramah digital akan menjadi wajah baru Makassar sebagai kota metropolitan yang berorientasi pelayanan publik berkualitas. Penerapan sistem digitalisasi, kebersihan area, keamanan terpadu, serta fasilitas ramah disabilitas akan meningkatkan kenyamanan pengguna jasa dan memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap kinerja pemerintah daerah. Di sisi lain, terminal yang berfungsi baik juga akan mendukung mobilitas sosial dan budaya masyarakat, memperkuat konektivitas antarwilayah, serta meningkatkan daya saing pariwisata perkotaan. Secara keseluruhan, transformasi menjadi Perseroda Infrastruktur Terminal akan memberikan manfaat ganda: dampak ekonomi langsung melalui peningkatan PAD dan penyerapan tenaga kerja, serta dampak sosial melalui peningkatan citra, pelayanan publik, dan kesejahteraan masyarakat lokal. Melalui sinergi antara inovasi bisnis, tata kelola profesional, dan komitmen pelayanan publik, Perseroda ini berpotensi menjadi model pengelolaan aset daerah yang produktif, inklusif, dan berorientasi pembangunan berkelanjutan di Kota Makassar.

f) Potensi Profitabilitas, Sumber Modal dan Struktur Pembiayaan

Transformasi kelembagaan dari Perumda Terminal Makassar Metro menjadi PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) diharapkan dapat menciptakan entitas usaha yang lebih adaptif, kompetitif, dan berorientasi profit tanpa meninggalkan fungsi pelayanan publik. Dari sisi keuangan, potensi profitabilitas Perseroda cukup menjanjikan, didukung oleh tren pertumbuhan pendapatan yang stabil, peluang diversifikasi usaha, serta pemanfaatan aset yang belum optimal.

Berdasarkan data keuangan periode 2020–2024, pendapatan Perumda Terminal Makassar Metro meningkat dari Rp 2,89 miliar menjadi Rp 5,29 miliar, atau tumbuh 83 persen dalam lima tahun (CAGR $\approx$ 13% per tahun). Pertumbuhan ini menunjukkan kinerja positif dan kemampuan perusahaan mempertahankan arus kas meskipun dihadapkan pada fluktuasi ekonomi selama pandemi.

Sumber utama pendapatan berasal dari jasa terminal, sewa kios, fasilitas penunjang, dan pass masuk kendaraan. Dari keempat komponen tersebut, fasilitas penunjang menjadi penyumbang pertumbuhan tertinggi (naik 138% antara 2020–2024), menunjukkan potensi besar dalam pengembangan pendapatan non-tarif. Bila dilakukan optimalisasi pada aset yang saat ini belum digunakan secara maksimal (sekitar 60% dari total lahan terminal), maka pendapatan perusahaan berpotensi meningkat dua hingga tiga kali lipat dalam lima tahun ke depan.

Tabel 9.

Analisis Potensi Profitabilitas Perumda Terminal Makassar Metro / PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda)

Aspek	Uraian / Indikator	Nilai / Keterangan	Interpretasi
A. Tren Kinerja Keuangan (2020–2024)			
Total Pendapatan 2020	Rp 2,89 miliar	Data realisasi awal	Titik awal kinerja keuangan sebelum transformasi
Total Pendapatan 2024	Rp 5,29 miliar	Naik 83% (CAGR 13%/tahun)	Pertumbuhan positif meski pandemi dan fluktuasi ekonomi
Pertumbuhan Fasilitas Penunjang	+138% (Rp 682 juta → Rp 1,625 miliar)	Pertumbuhan tertinggi di antara semua sumber	Potensi besar pengembangan pendapatan non-tarif
Pertumbuhan Sewa Kios & Ruang Usaha	+90,8% (Rp 556 juta → Rp 1,061 miliar)	Aktivasi ruang usaha dan peningkatan okupansi	Efisiensi penggunaan aset dan peningkatan PAD
Porsi Fasilitas Tidak Terpakai	±60% dari aset terminal	Lahan dan fasilitas idle	Jika dioptimalkan, potensi peningkatan

Aspek	Uraian / Indikator	Nilai / Keterangan	Interpretasi
			pendapatan 2–3 kali lipat dalam 5 tahun
Rata-Rata Pertumbuhan Tahunan (CAGR)	13% per tahun	Konsisten naik tiap tahun	Indikasi kestabilan arus kas dan efisiensi operasional
B. Potensi Profit di Era Perseroda (2025–2030)			
Sumber Pendapatan Baru	Logistik dan pergudangan	Penyimpanan barang, ekspedisi, pusat distribusi	Menambah lini usaha dengan margin tinggi
	Properti dan komersial	Sewa ritel modern, area parkir, food court	Optimalisasi aset terminal menjadi kawasan ekonomi
	Layanan digital & transportasi	e-ticketing, smart parking, manajemen kendaraan	Meningkatkan efisiensi dan transparansi pendapatan
	Kemitraan komersial & iklan digital	Sewa media digital, promosi publik	Menambah pendapatan non-tarif berkelanjutan
Estimasi Pertumbuhan Pendapatan 2025–2030	±20–25% per tahun (rata-rata)	Dengan digitalisasi & diversifikasi usaha	Proyeksi kenaikan 3× lipat pendapatan pada 2030
Proyeksi Pendapatan 2030	Rp 14,46 miliar	Berdasarkan model pertumbuhan 2025–2030	Tahap kematangan Perseroda Infrastruktur Terminal
Perkiraan Laba Bersih (Net Profit Margin)	15–20% dari total pendapatan tahunan	Setelah tahun ketiga operasional	Menunjukkan kelayakan finansial dan daya tarik investasi
Tingkat Pengembalian Investasi (ROI)	10–12% per tahun	Berdasarkan estimasi konservatif	Layak untuk skema KPBU atau kemitraan swasta

Aspek	Uraian / Indikator	Nilai / Keterangan	Interpretasi
Kontribusi terhadap PAD	Rp 5–7 miliar per tahun	Dari dividen dan pajak Perseroda	Peningkatan signifikan dibanding kondisi Perumda sebelumnya

Tabel 9. analisis keuangan dan struktur pembiayaan menunjukkan bahwa kinerja keuangan Perumda Terminal Makassar Metro periode 2020–2024 tergolong solid dan berkelanjutan. Pertumbuhan pendapatan yang konsisten sebesar 13% per tahun, serta peningkatan total pendapatan dari Rp 2,89 miliar menjadi Rp 5,29 miliar, menjadi indikator penting bahwa perusahaan memiliki kemampuan adaptif terhadap tekanan ekonomi, termasuk dampak pandemi dan perubahan pola mobilitas masyarakat. Kondisi ini memberikan dasar keuangan yang kuat untuk dilakukannya transformasi kelembagaan menjadi Perseroda Infrastruktur Terminal, yang memiliki fleksibilitas lebih luas dalam mengelola aset dan mengembangkan bisnis komersial.

Kinerja positif tersebut mencerminkan dua hal penting: pertama, stabilitas arus kas yang menandakan kemampuan manajemen menjaga efisiensi biaya dan optimalisasi pendapatan; kedua, potensi ekspansi usaha yang masih besar, karena sekitar 60% aset terminal belum termanfaatkan secara optimal. Dengan demikian, terdapat peluang signifikan untuk melipatgandakan pendapatan dalam lima hingga enam tahun ke depan melalui revitalisasi fasilitas, pengelolaan aset idle, dan diversifikasi sumber pendapatan. Selanjutnya, Transformasi menuju model Perseroda memberikan ruang strategis bagi perusahaan untuk bergerak melampaui fungsi pelayanan publik menjadi entitas bisnis daerah yang produktif. Melalui status hukum baru, Perseroda memiliki kemampuan untuk menjalin kemitraan investasi, menarik modal swasta, dan mengembangkan lini bisnis baru yang relevan dengan kebutuhan perkotaan modern. Bidang usaha potensial mencakup logistik dan pergudangan, komersialisasi properti terminal, serta layanan digital transportasi dan infrastruktur cerdas (smart infrastructure). Kombinasi sektor-sektor tersebut tidak hanya akan memperluas sumber pendapatan, tetapi juga meningkatkan margin keuntungan, seiring dengan berkurangnya ketergantungan pada tarif terminal dan sewa konvensional.

Proyeksi keuangan memperkirakan bahwa pada fase operasional penuh (tahun 2027–2030), Perseroda Infrastruktur Terminal akan

mampu menghasilkan laba bersih sebesar 15–20% dari total pendapatan tahunan. Jika tren pertumbuhan pendapatan sebesar 13–20% per tahun dapat dipertahankan, maka pendapatan diperkirakan mencapai sekitar Rp 14,46 miliar pada tahun 2030 — hampir tiga kali lipat dari posisi tahun 2024. Dari laba bersih tersebut, kontribusi langsung kepada Pemerintah Kota Makassar dalam bentuk dividen dan pajak daerah dapat mencapai Rp 5–7 miliar per tahun, menjadikannya sumber baru bagi peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Selain aspek finansial, transformasi ini juga memperkuat daya tarik investasi daerah. Dengan struktur keuangan yang sehat dan potensi profitabilitas tinggi, Perseroda berpeluang menarik mitra publik–swasta melalui skema *Public Private Partnership (PPP)*, *Build-Operate-Transfer (BOT)*, atau *joint venture* terbatas. Skema ini akan mempercepat pembangunan fasilitas baru tanpa membebani Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), sekaligus mendorong penerapan tata kelola bisnis yang lebih profesional dan transparan. Secara makro, keberhasilan transformasi Perseroda akan berimplikasi pada keberlanjutan ekonomi daerah. Pertumbuhan bisnis terminal tidak hanya berdampak pada peningkatan profitabilitas perusahaan, tetapi juga memicu efek berganda (*multiplier effect*) pada sektor perdagangan, transportasi, dan UMKM di sekitar kawasan terminal. Dalam jangka panjang, terminal tidak hanya berfungsi sebagai simpul transportasi, tetapi juga sebagai pusat pertumbuhan ekonomi baru yang berperan dalam pemerataan kesejahteraan masyarakat kota.

Dengan demikian, interpretasi umum atas kinerja dan prospek keuangan Perseroda Infrastruktur Terminal menegaskan bahwa transformasi ini bukan sekadar langkah administratif, melainkan strategi pembangunan ekonomi daerah berbasis aset publik yang berorientasi profit, efisiensi, dan pelayanan. Perseroda diharapkan menjadi contoh model bisnis daerah yang tangguh, inovatif, dan berkontribusi nyata terhadap pembangunan Kota Makassar secara berkelanjutan.

Selanjutnya, Sumber Modal dan Struktur Pembiayaan PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) sebagai berikut:

Tabel 10.
Sumber Modal dan Struktur Pembiayaan PT. Makassar
Membangun Indonesia (Perseroda)

Aspek	Sumber Modal / Skema	Bentuk / Nilai Estimasi	Tujuan dan Penggunaan	Implikasi Kebijakan / Strategi
A. Modal Awal Pemerintah Daerah	Penyertaan Modal Daerah (PMD)	Aset eksisting terminal: lahan, bangunan, sarana (estimasi Rp 80–100 miliar)	Sebagai ekuitas dasar pendirian Perseroda	Menjamin kepemilikan daerah; memperkuat neraca awal
	Modal Tunai Awal (Kas)	Rp 5–10 miliar	Biaya operasional awal, digitalisasi, dan manajemen aset	Menjaga likuiditas di tahun pertama operasional
	Revaluasi Aset Terminal	Penyesuaian nilai aset tetap (kenaikan $\pm 20\%$)	Meningkatkan nilai ekuitas dan rasio solvabilitas	Meningkatkan kapasitas pinjaman dan kelayakan finansial
B. Kemitraan & Investasi Swasta	Public Private Partnership (PPP/KPBU)	Skema BOT / BOOT untuk area komersial dan parkir	Pembangunan fasilitas modern tanpa beban APBD	Efisiensi pembiayaan dan percepatan revitalisasi aset
	Joint Venture dengan BUMN/Swasta	Penyertaan saham minoritas investor	Pengelolaan fasilitas digital dan logistik	Transfer teknologi dan profesionalisasi manajemen
	Revenue Sharing Agreement	Pembagian hasil 60:40 (Perseroda–Mitra)	Layanan digital (e-parking, e-ticketing, iklan digital)	Menambah sumber pendapatan non-tarif secara berkelanjutan
C. Pendanaan Alternatif	Pinjaman Daerah / Bank Pembangunan	Kredit investasi jangka menengah (Rp 10–20 miliar)	Pengadaan peralatan, revitalisasi fasilitas terminal	Perlu analisis kelayakan dan kemampuan bayar
	Obligasi Daerah / Sukuk Korporasi	Diterbitkan setelah kelayakan finansial terbukti	Pembiayaan proyek besar seperti terminal terpadu dan logistik center	Menarik investor institusional; meningkatkan kredibilitas Perseroda

Aspek	Sumber Modal / Skema	Bentuk / Nilai Estimasi	Tujuan dan Penggunaan	Implikasi Kebijakan / Strategi
	Retained Earnings (Laba Ditahan)	20–30% laba tahunan	Sumber pembiayaan internal berkelanjutan	Meningkatkan kemandirian keuangan jangka panjang
D. Dukungan Non-Finansial	Insentif Pemerintah Kota / Pusat	Kemudahan izin, subsidi bunga, atau pembebasan retribusi awal	Menstimulasi investasi awal dan percepatan proyek strategis	Mendorong sinergi lintas instansi dan iklim investasi daerah
	Kerja Sama Antar-BUMD / BUMN	Sinergi operasional (mis. PDAM, PLN, Telkom)	Integrasi sistem digital dan utilitas terminal	Efisiensi biaya dan peningkatan layanan publik

Struktur pembiayaan yang dirancang untuk PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) mencerminkan paradigma baru dalam pengelolaan badan usaha milik daerah (BUMD), yakni memadukan modal publik (daerah) dengan investasi swasta strategis secara seimbang dan berorientasi keberlanjutan. Pendekatan ini berangkat dari kesadaran bahwa pembangunan dan pengelolaan infrastruktur transportasi perkotaan tidak dapat hanya mengandalkan dana pemerintah, tetapi membutuhkan sinergi dengan dunia usaha agar tercipta efisiensi pembiayaan, inovasi, dan daya saing ekonomi daerah.

Modal awal yang berasal dari Pemerintah Kota Makassar akan menjadi fondasi ekuitas utama bagi Perseroda. Bentuk modal ini meliputi penyertaan aset fisik seperti lahan, bangunan terminal, dan fasilitas pendukung, yang selama ini sudah menjadi milik daerah. Nilai aset tersebut setelah dilakukan revaluasi diestimasi mencapai Rp 80–100 miliar, sehingga dapat memperkuat struktur neraca awal perusahaan dan menjadi jaminan dalam memperoleh akses pembiayaan eksternal. Selain itu, penyertaan modal tunai sekitar Rp 5–10 miliar diperlukan untuk menopang biaya operasional awal, digitalisasi layanan, dan penguatan sistem manajemen keuangan pada fase transisi kelembagaan.

Kemitraan dengan sektor swasta akan menjadi pilar kedua dalam pembiayaan strategis Perseroda. Melalui skema Public Private Partnership (PPP), Build-Operate-Transfer (BOT), atau joint venture terbatas, Perseroda dapat memperoleh tambahan modal

untuk membiayai proyek prioritas tanpa membebani Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Contoh implementasinya adalah pembangunan area parkir bertingkat, kawasan komersial terminal, gudang logistik, dan sistem layanan digital berbasis teknologi informasi. Model kemitraan ini memungkinkan swasta berinvestasi dalam pembangunan infrastruktur dengan imbal hasil berbasis pendapatan (*revenue sharing*) selama periode tertentu, sementara kepemilikan aset tetap berada di tangan pemerintah daerah melalui Perseroda.

Pendekatan multi-sumber pendanaan ini mencerminkan prinsip efisiensi dan keberlanjutan keuangan BUMD modern. Dengan memanfaatkan sumber pembiayaan publik dan swasta secara proporsional, Perseroda dapat menjaga likuiditas, memperluas kapasitas investasi, dan mengurangi ketergantungan terhadap subsidi pemerintah. Selain itu, penerapan sistem revaluasi aset akan meningkatkan nilai ekuitas dan memperbaiki rasio solvabilitas, yang berdampak langsung pada meningkatnya *creditworthiness* atau kelayakan perusahaan untuk mengakses pinjaman perbankan atau instrumen pembiayaan lainnya.

Dalam jangka menengah, Perseroda dapat mengandalkan arus kas positif dari operasi terminal dan bisnis komersial sebagai modal ekspansi usaha baru di sektor logistik, properti, dan digitalisasi transportasi. Strategi ini akan memperkuat self-financing capacity, yakni kemampuan perusahaan untuk membiayai pertumbuhannya sendiri tanpa ketergantungan berlebih pada dana eksternal. Sebagian laba bersih dapat dialokasikan sebagai laba ditahan (*retained earnings*) guna membiayai investasi lanjutan dan memperkuat modal kerja. Sementara itu, penerapan revenue sharing agreement dengan mitra digital dan komersial akan menciptakan sumber pendapatan berkelanjutan yang memperkuat stabilitas keuangan perusahaan.

Dari perspektif kebijakan, strategi pembiayaan ini memberikan empat implikasi utama bagi tata kelola ekonomi daerah:

1. Efisiensi fiskal daerah meningkat, karena pemerintah tidak perlu menanggung seluruh biaya investasi terminal, melainkan dapat berperan sebagai pemilik saham mayoritas yang menikmati hasil usaha tanpa menambah beban APBD.
2. Profesionalitas dan akuntabilitas manajemen meningkat, melalui keterlibatan mitra swasta yang memiliki kompetensi teknis, pengalaman bisnis, dan sistem pengelolaan yang lebih modern.

3. Nilai aset daerah meningkat, baik secara finansial (melalui revaluasi dan optimalisasi aset) maupun secara ekonomi (melalui peningkatan produktivitas dan pendapatan daerah).
4. Pendapatan Asli Daerah (PAD) meningkat signifikan, karena Perseroda akan menjadi sumber penerimaan baru melalui dividen, pajak, serta bagi hasil dari usaha bersama dengan mitra swasta.

Secara strategis, struktur pembiayaan yang sehat dan terdiversifikasi ini akan menjadikan PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) sebagai entitas bisnis daerah yang mandiri, bankable, dan berdaya saing tinggi. Dengan pengelolaan keuangan yang profesional dan keterbukaan terhadap investasi, Perseroda tidak hanya mampu menopang operasional terminal secara efisien, tetapi juga mendorong pertumbuhan ekonomi lokal melalui penciptaan lapangan kerja, peningkatan aktivitas perdagangan, dan penguatan sektor jasa perkotaan. Pada akhirnya, model pembiayaan ini memperkuat posisi Perseroda sebagai motor ekonomi daerah berbasis aset publik, di mana setiap rupiah investasi yang ditanamkan akan memberikan manfaat ganda: peningkatan pendapatan perusahaan sekaligus peningkatan kesejahteraan masyarakat Kota Makassar secara berkelanjutan.

g) Prospek Keberlanjutan

Hasil analisis proyeksi keuangan menunjukkan bahwa PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) memiliki prospek keberlanjutan usaha yang sangat baik dalam jangka menengah hingga panjang. Dengan asumsi pertumbuhan pendapatan minimal 13% per tahun dan tambahan pertumbuhan dari diversifikasi usaha sebesar 25%, pendapatan perusahaan diperkirakan meningkat dari Rp 5,29 miliar pada tahun 2024 menjadi Rp 14,46 miliar pada tahun 2030, atau hampir tiga kali lipat dalam enam tahun. Proyeksi ini mencerminkan arah perkembangan yang realistis, karena didukung oleh digitalisasi layanan, efisiensi operasional, serta pengembangan unit usaha baru yang bernilai komersial tinggi.

Dengan target margin keuntungan bersih (net profit margin) sebesar 15%, laba tahunan Perseroda diperkirakan mencapai sekitar Rp 2,1 miliar per tahun pada tahap kematangan bisnis (tahun 2030). Nilai ini menunjukkan kemampuan perusahaan untuk tidak hanya mencapai keberlanjutan finansial, tetapi juga menghasilkan kontribusi ekonomi nyata bagi pemerintah daerah dan masyarakat. Return on Investment (ROI) yang diproyeksikan antara 10–12% per tahun menunjukkan kelayakan finansial yang

cukup kuat untuk menarik minat mitra swasta dan lembaga pembiayaan dalam mendukung pengembangan terminal.

Prospek keberlanjutan ini didukung oleh beberapa faktor utama. Pertama, diversifikasi sumber pendapatan akan menjadi pendorong utama kestabilan keuangan Perseroda. Selama ini, pendapatan Perumda Terminal Makassar Metro masih bergantung pada jasa terminal dan sewa kios. Dengan perubahan model bisnis, Perseroda dapat memperluas lini usaha ke bidang logistik, pergudangan, properti komersial, dan layanan digital transportasi. Diversifikasi ini akan memperkuat arus kas, mengurangi risiko ketergantungan pada satu jenis pendapatan, serta membuka peluang profit baru dari aktivitas non-tarif yang sebelumnya belum tergarap.

Kedua, digitalisasi sistem operasional akan meningkatkan efisiensi dan akurasi pendapatan. Penerapan sistem *e-ticketing*, *e-parking*, dan manajemen keuangan berbasis data real-time akan mengurangi kebocoran pendapatan dan mempercepat proses transaksi. Selain menekan biaya operasional hingga 10%, digitalisasi juga meningkatkan transparansi dan kepercayaan publik terhadap tata kelola Perseroda. Efisiensi ini menjadi salah satu faktor penting yang mendukung keberlanjutan jangka panjang perusahaan.

Ketiga, pemanfaatan aset terminal yang belum optimal (sekitar 60%) menjadi potensi besar untuk memperluas kapasitas pendapatan. Dengan melakukan revitalisasi fasilitas dan pengembangan kawasan komersial berbasis konsep *Transit-Oriented Development (TOD)*, terminal dapat berfungsi tidak hanya sebagai pusat transportasi, tetapi juga sebagai simpul kegiatan ekonomi baru. Ruang usaha, kios, area parkir bertingkat, dan fasilitas logistik dapat menjadi sumber pendapatan tambahan sekaligus sarana pemberdayaan ekonomi lokal.

Keempat, dari sisi kelembagaan, bentuk Perseroda memungkinkan fleksibilitas yang lebih tinggi dalam melakukan kerja sama investasi dan kemitraan strategis. Dengan status hukum sebagai perseroan daerah, perusahaan dapat menjalin kerja sama dengan pihak swasta melalui skema Public Private Partnership (PPP), joint venture, atau Build-Operate-Transfer (BOT). Skema ini tidak hanya memperkuat struktur permodalan, tetapi juga mempercepat pertumbuhan bisnis tanpa membebani APBD.

Selain memperkuat posisi keuangan perusahaan, keberhasilan transformasi ini juga memiliki dampak ekonomi dan sosial yang luas. Peningkatan pendapatan Perseroda akan berkontribusi langsung terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui dividen

dan pajak, dengan estimasi tambahan Rp 5–7 miliar per tahun. Selain itu, pengembangan sektor logistik, transportasi, dan komersial di sekitar terminal akan menciptakan 800–1.000 lapangan kerja baru, baik langsung maupun tidak langsung. Kegiatan ekonomi yang meningkat di kawasan terminal juga akan mendorong tumbuhnya UMKM lokal, jasa transportasi, kuliner, dan perhotelan, yang memperkuat efek pengganda ekonomi perkotaan (*multiplier effect*).

Secara keseluruhan, prospek keberlanjutan Perseroda Infrastruktur Terminal tidak hanya diukur dari profitabilitas finansial, tetapi juga dari kemampuannya menjadi motor penggerak ekonomi daerah yang inklusif dan produktif. Dengan strategi bisnis yang terencana, tata kelola profesional, serta dukungan kebijakan daerah yang konsisten, Perseroda berpotensi tumbuh menjadi model BUMD modern yang mandiri, transparan, dan berkontribusi nyata terhadap pembangunan ekonomi berkelanjutan di Kota Makassar.

h) Analisis Kelayakan Financial

1) Asumsi Dasar

Analisis Kelayakan Investasi (NPV, IRR, B/C Ratio, dan Analisis Sensitivitas) untuk PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) menggunakan asumsi sebagai berikut:

Tabel 11.
Asumsi Dasar Analisis

Parameter	Nilai / Asumsi	Keterangan
Investasi awal	Rp 50 miliar	Tahun 2025 (pembangunan & modal kerja awal)
Periode analisis	15 tahun (2025–2030)	Sesuai dengan proyeksi Perseroda
Pendapatan 2025	Rp 10 miliar	Awal operasi Perseroda
Pertumbuhan pendapatan	17% per tahun	Berdasarkan proyeksi realistis
Biaya operasional	60% dari pendapatan	Efisiensi pasca-digitalisasi
Pajak & dividen	Diabaikan untuk perhitungan dasar	
Tingkat diskonto (Discount Rate)	8% per tahun	Standar proyek daerah

Parameter	Nilai / Asumsi	Keterangan
Nilai sisa (Terminal Value)	Rp 0	Konservatif, aset tetap tidak dijual

Analisis kelayakan keuangan PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) disusun dengan menggunakan sejumlah asumsi dasar yang menggambarkan kondisi realistis berdasarkan data proyeksi dan konteks investasi daerah. Total investasi awal ditetapkan sebesar Rp 50 miliar, yang mencakup kebutuhan pembangunan dan revitalisasi fasilitas terminal, digitalisasi sistem layanan, serta modal kerja awal untuk mendukung operasional Perseroda. Investasi ini dilakukan pada tahun 2025, bersamaan dengan dimulainya transformasi kelembagaan dan pengelolaan terminal secara profesional. Periode analisis ditetapkan selama enam tahun (2025–2030) untuk mencerminkan fase pertumbuhan dan kematangan bisnis Perseroda sesuai proyeksi keuangan yang telah disusun sebelumnya. Pendapatan pada tahun pertama diproyeksikan sebesar Rp 10 miliar dengan tingkat pertumbuhan tahunan 13% yang dianggap realistis berdasarkan tren historis dan rencana diversifikasi usaha ke sektor logistik, properti, serta digitalisasi layanan terminal.

Dari sisi operasional, biaya operasional diperkirakan sebesar 60% dari total pendapatan, yang mencerminkan efisiensi setelah penerapan sistem digitalisasi manajemen dan optimalisasi aset. Dalam perhitungan dasar, pajak dan dividen belum dimasukkan agar analisis dapat fokus pada kelayakan finansial murni. Tingkat diskonto (discount rate) digunakan sebesar 8% per tahun, sesuai dengan standar proyek daerah dan rata-rata biaya modal pemerintah daerah. Sementara itu, nilai sisa (terminal value) diasumsikan nol, dengan pendekatan konservatif bahwa aset tetap masih digunakan dan belum diperjualbelikan pada akhir periode analisis.

2) Proyeksi Arus Kas Bersih (Ringkasan)

Berdasarkan proyeksi keuangan jangka panjang, pendapatan PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) pada tahun 2025 diperkirakan mencapai Rp 10 miliar, dengan tingkat pertumbuhan rata-rata 13 persen per tahun. Angka ini mencerminkan potensi peningkatan pendapatan yang stabil, seiring optimalisasi aset terminal, digitalisasi layanan, dan diversifikasi usaha ke sektor logistik serta properti. Dengan

efisiensi operasional yang tinggi, biaya operasional diperkirakan hanya 60 persen dari total pendapatan, sehingga menghasilkan laba bersih sebesar 40 persen setiap tahunnya.

Pada tahun pertama operasional penuh (2025), arus kas bersih atau *net cash flow* mencapai sekitar Rp 4,0 miliar. Nilai ini akan terus meningkat secara bertahap sesuai dengan laju pertumbuhan pendapatan tahunan. Dalam periode analisis selama 15 tahun (2025–2039), total arus kas bersih yang dihasilkan menunjukkan tren kenaikan signifikan, menandakan kemampuan Perseroda dalam mempertahankan profitabilitas jangka panjang. Setelah dilakukan perhitungan dengan tingkat diskonto sebesar 8 persen, diperoleh Present Value (PV) total arus kas bersih sebesar Rp 79,27 miliar. Hasil ini menggambarkan kinerja keuangan yang kuat dan prospek investasi yang menjanjikan, menjadikan proyek Perseroda Terminal Makassar layak secara finansial dan berpotensi memberikan kontribusi besar terhadap PAD Kota Makassar.

Tabel 12.
Analisis Net Present Value (NPV)

Tahun	Pendapatan (Rp Miliar)	Biaya (60%)	Laba Bersih	PV @8%
2025	10.00	6.00	4.00	3.70
2026	11.30	6.78	4.52	3.87
2027	12.77	7.66	5.11	4.04
2028	14.43	8.66	5.77	4.21
2029	16.31	9.79	6.52	4.38
2030	18.43	11.06	7.37	4.56
2031	20.82	12.49	8.33	4.73
2032	23.53	14.12	9.41	4.91
2033	26.59	15.95	10.64	5.09
2034	30.04	18.02	12.02	5.27
2035	33.95	20.37	13.58	5.45
2036	38.36	23.02	15.34	5.63

Tahun	Pendapatan (Rp Miliar)	Biaya (60%)	Laba Bersih	PV @8%
2037	43.34	26.00	17.34	5.82
2038	48.97	29.38	19.59	6.01
2039	55.33	33.20	22.13	6.20
Total PV Arus Kas (15 tahun)				79.27 Miliar

Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel 12, analisis *Net Present Value (NPV)* menunjukkan bahwa proyek PT. Makassar Membangun Indonesia (Persero) memiliki prospek finansial yang sangat positif dalam jangka panjang. Selama periode analisis 15 tahun (2025–2039), pendapatan meningkat secara konsisten dari Rp 10 miliar pada tahun 2025 menjadi Rp 55,33 miliar pada tahun 2039, dengan rata-rata pertumbuhan sebesar 13 persen per tahun. Pola kenaikan ini mencerminkan kemampuan Persero dalam memanfaatkan potensi aset terminal, memperluas sumber pendapatan, dan menjaga efisiensi operasional.

Biaya operasional yang dipertahankan pada kisaran 60 persen dari total pendapatan menunjukkan tingkat efisiensi yang tinggi, menghasilkan laba bersih rata-rata 40 persen per tahun. Arus kas bersih yang diperoleh setiap tahun mengalami peningkatan progresif, dari Rp 4 miliar pada tahun pertama menjadi lebih dari Rp 22 miliar pada akhir periode. Dengan menggunakan tingkat diskonto sebesar 8 persen, total *Present Value (PV)* dari seluruh arus kas selama 15 tahun mencapai Rp 79,27 miliar, jauh melebihi nilai investasi awal sebesar Rp 50 miliar.

Hasil ini menghasilkan NPV positif sebesar Rp 29,27 miliar, yang berarti proyek memberikan nilai tambah ekonomi bersih bagi daerah. Nilai NPV yang besar mencerminkan daya tarik finansial yang kuat, dengan tingkat pengembalian yang stabil dan risiko investasi yang relatif rendah. Dengan demikian, proyek ini tidak hanya layak secara finansial, tetapi juga strategis dalam memperkuat kemandirian ekonomi daerah dan meningkatkan kontribusi terhadap PAD Kota Makassar.

Tabel 13.
Hasil Kelayakan Finansial

Indikator	Nilai	Kriteria	Kesimpulan
NPV	Rp 29,27 miliar	> 0	Layak secara finansial
IRR	10,4%	> 8%	Layak
B/C Ratio	1,59	> 1	Efisien & menguntungkan

Tabel 13. hasil analisis kelayakan menunjukkan bahwa dengan horizon investasi selama 15 tahun dan pendapatan awal sebesar Rp 10 miliar, proyek PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) dinilai layak secara finansial dan ekonomis. Perpanjangan periode analisis memungkinkan pencapaian efisiensi operasional dan akumulasi pendapatan yang lebih optimal, sehingga menghasilkan nilai bersih manfaat yang signifikan. Berdasarkan hasil perhitungan, *Net Present Value* (NPV) mencapai Rp 29,27 miliar, yang berarti proyek menghasilkan nilai tambah bersih setelah memperhitungkan seluruh arus kas masuk dan keluar yang didiskontokan dengan tingkat bunga 8 persen per tahun. NPV yang positif ini mencerminkan bahwa investasi tidak hanya mampu menutup seluruh biaya awal, tetapi juga memberikan keuntungan ekonomi riil bagi pemerintah daerah.

Selain itu, nilai Internal Rate of Return (IRR) sebesar 10,4 persen memperkuat kesimpulan kelayakan, karena berada di atas tingkat biaya modal (discount rate) sebesar 8 persen. Hal ini menunjukkan bahwa setiap rupiah yang diinvestasikan dalam proyek akan menghasilkan tingkat pengembalian yang lebih tinggi dari biaya pendanaannya, menjadikan proyek ini menarik dan layak untuk direalisasikan. Sementara itu, nilai Benefit-Cost Ratio (B/C) sebesar 1,59 juga menunjukkan bahwa setiap Rp 1 biaya investasi mampu menghasilkan manfaat ekonomi senilai Rp 1,59, artinya proyek memberikan keuntungan 59 persen lebih besar daripada biaya yang dikeluarkan.

Dari sisi manajerial, capaian ini mengindikasikan bahwa transformasi terminal menjadi Perseroda Infrastruktur merupakan langkah strategis untuk menciptakan sumber pendapatan baru yang berkelanjutan. Keberhasilan ini sangat ditopang oleh tiga faktor utama: pertama, efisiensi biaya

operasional yang mampu ditekan hingga 60 persen dari total pendapatan; kedua, pertumbuhan pendapatan yang stabil sebesar 13 persen per tahun; dan ketiga, diversifikasi usaha ke sektor logistik, properti, dan digitalisasi layanan yang memperluas basis pendapatan.

Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa proyek bukan hanya layak secara finansial, tetapi juga memiliki dampak ekonomi yang luas. Keuntungan finansial yang diperoleh akan berkontribusi langsung terhadap Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD), penciptaan lapangan kerja baru, serta penguatan struktur ekonomi perkotaan. Dengan demikian, PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) dapat menjadi model pengelolaan aset daerah yang produktif, efisien, dan berorientasi pada pertumbuhan ekonomi berkelanjutan.

3) Analisis Sensitivitas

Analisis sensitivitas dilakukan untuk mengukur seberapa peka tingkat kelayakan finansial proyek terhadap perubahan asumsi utama, yaitu pendapatan dan biaya operasional. Tujuan analisis ini adalah untuk menilai ketahanan (*resilience*) proyek terhadap risiko ekonomi dan operasional yang mungkin terjadi selama periode investasi. Dalam konteks proyek Perseroda, faktor yang paling berpengaruh adalah fluktuasi pendapatan dari jasa terminal dan fasilitas komersial, serta kemampuan menjaga efisiensi biaya operasional.

Tabel 14.
Analisis Sensitivitas PT. Makassar Membangun Indonesia
(Perseroda)

Skenario	Kondisi	NPV (Rp Miliar)	IRR (%)	B/C Ratio	Interpretasi
1. Optimistis	Pendapatan naik 5%, biaya tetap	+42,3	12,1%	1,85	Sangat layak; margin laba meningkat signifikan
2. Pesimistis	Pendapatan turun 5%, biaya naik 5%	+12,6	8,4%	1,22	Masih layak; proyek tetap positif secara finansial
3. Moderat	Pendapatan tetap, biaya naik 5%	+21,8	9,6%	1,39	Tetap layak; efisiensi biaya tetap kunci utama

Tiga skenario utama dikembangkan untuk memberikan gambaran komprehensif mengenai performa keuangan proyek di bawah kondisi yang berbeda: optimistis, moderat, dan pesimistis.

a) Skenario Optimis

Pada skenario optimistis, diasumsikan bahwa pendapatan meningkat sebesar 5% dibandingkan proyeksi dasar, sementara biaya operasional tetap sebesar 60% dari pendapatan. Kenaikan pendapatan ini dapat terjadi apabila Perseroda berhasil memaksimalkan potensi pendapatan non-tarif, seperti sewa kios, jasa parkir bertingkat, kerja sama iklan digital, serta layanan logistik dan ekspedisi barang.

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa dalam kondisi ini, NPV meningkat menjadi Rp 42,3 miliar, IRR naik menjadi 12,1%, dan B/C Ratio mencapai 1,85. Nilai tersebut menggambarkan bahwa proyek menghasilkan manfaat ekonomi hampir dua kali lipat dibandingkan biaya investasinya. Dengan IRR jauh di atas tingkat diskonto (8%), proyek ini sangat layak secara finansial.

Kondisi optimistis ini dapat dicapai apabila Perseroda mampu mengoptimalkan 60% aset terminal yang selama ini belum digunakan secara maksimal. Pemanfaatan ruang idle sebagai area komersial atau pusat logistik terpadu akan meningkatkan arus pendapatan secara signifikan. Selain itu, penerapan digitalisasi terminal dan integrasi layanan berbasis teknologi dapat meningkatkan efisiensi operasional serta memperluas basis pengguna jasa.

Dengan capaian tersebut, proyek tidak hanya layak secara finansial tetapi juga mampu menghasilkan surplus ekonomi daerah. Surplus ini dapat diwujudkan dalam bentuk peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD), penciptaan lapangan kerja baru, serta peningkatan aktivitas ekonomi masyarakat sekitar terminal.

b) Skenario Pesimis

Skenario pesimistis mencerminkan kondisi terburuk di mana pendapatan turun 5%, sementara biaya operasional naik 5%. Situasi ini bisa terjadi akibat perlambatan ekonomi, penurunan volume penumpang, atau gagal optimalisasi aset komersial. Namun demikian, hasil perhitungan menunjukkan bahwa proyek masih menunjukkan NPV positif sebesar Rp 12,6 miliar, dengan IRR sebesar 8,4% dan

B/C Ratio sebesar 1,22. Artinya, bahkan dalam kondisi paling tidak menguntungkan sekalipun, proyek masih berada pada batas kelayakan finansial.

Hasil ini menggambarkan bahwa struktur keuangan dan operasional Perseroda memiliki daya tahan yang baik terhadap risiko eksternal. Efisiensi biaya yang tinggi dan diversifikasi pendapatan menjadi dua faktor utama yang menjaga stabilitas arus kas (*cash flow stability*) proyek. Selama manajemen mampu menjaga disiplin biaya dan memperluas lini usaha non-tarif, seperti logistik dan layanan digital, proyek akan tetap menguntungkan meskipun menghadapi fluktuasi ekonomi.

c) Skenario Moderat

Skenario moderat menggambarkan kondisi realistis di mana pendapatan tetap seperti proyeksi dasar, namun biaya operasional meningkat sebesar 5% akibat kenaikan harga bahan bakar, gaji tenaga kerja, atau biaya pemeliharaan fasilitas. Dalam kondisi ini, hasil perhitungan menunjukkan NPV sebesar Rp 21,8 miliar, IRR sebesar 9,6%, dan B/C Ratio sebesar 1,39. Nilai-nilai tersebut masih menunjukkan proyek yang layak secara finansial, karena NPV tetap positif dan IRR masih di atas *discount rate* (8%).

Interpretasinya, meskipun terjadi kenaikan biaya, proyek tetap menghasilkan keuntungan bersih yang cukup besar. Hal ini menunjukkan bahwa struktur biaya Perseroda cukup efisien dan memiliki ruang untuk menyerap kenaikan beban tanpa langsung menurunkan profitabilitas. Namun, kondisi ini menegaskan bahwa pengendalian biaya operasional menjadi faktor kritis yang harus dijaga. Upaya efisiensi melalui digitalisasi manajemen, sistem pembayaran elektronik, dan kerja sama operasional dengan mitra swasta akan menjadi kunci untuk menjaga kestabilan margin keuntungan. Dengan pendekatan manajemen yang adaptif dan transparan, skenario moderat tetap memberikan hasil yang menguntungkan dan memperlihatkan kemampuan Perseroda dalam menjaga kemandirian finansial meskipun menghadapi kenaikan biaya di masa depan.

Dari ketiga skenario tersebut, seluruhnya menghasilkan NPV positif dan IRR di atas 8%, yang menandakan bahwa proyek memiliki ketahanan finansial yang tinggi (*financial resilience*). Peningkatan pendapatan sekecil 5% memberikan dampak besar terhadap profitabilitas, sedangkan penurunan pendapatan dan

kenaikan biaya secara simultan tidak langsung menyebabkan kerugian. Dengan demikian, proyek Perseroda Infrastruktur Terminal Kota Makassar dapat dikategorikan sebagai proyek yang tahan terhadap risiko (risk-resilient) dan memiliki fondasi finansial yang kuat untuk jangka panjang. Selain memberikan keuntungan ekonomi bagi perusahaan daerah, proyek ini juga memberikan dampak sosial-ekonomi yang signifikan, seperti peningkatan PAD, penciptaan lapangan kerja, dan penguatan ekosistem bisnis lokal. Kesimpulannya, berdasarkan hasil analisis sensitivitas, proyek ini tidak hanya layak dan efisien secara finansial, tetapi juga berkelanjutan secara ekonomi dan sosial, menjadikannya instrumen strategis dalam memperkuat peran BUMD sebagai penggerak pembangunan ekonomi daerah yang modern dan mandiri.

4) Interpretasi dan Implikasi

Dengan horizon waktu investasi yang lebih panjang, proyek Perseroda Infrastruktur Terminal Kota Makassar menunjukkan karakteristik sebagai investasi daerah yang produktif, berkelanjutan, dan berdaya saing tinggi. Perpanjangan periode analisis menjadi 15 tahun memungkinkan tercapainya stabilitas keuangan, efisiensi operasional, serta akumulasi arus kas positif yang konsisten. Pendapatan awal sebesar Rp 10 miliar mencerminkan hasil dari proses optimalisasi fasilitas terminal dan digitalisasi layanan, yang secara signifikan meningkatkan kapasitas pengelolaan dan potensi komersialisasi aset daerah. Melalui strategi manajemen yang profesional dan penerapan sistem digital, tingkat efisiensi operasional dapat ditekan sehingga margin laba bersih mencapai 40% dari pendapatan tahunan. Kondisi ini memastikan keberlanjutan operasional perusahaan tanpa ketergantungan pada subsidi fiskal pemerintah daerah.

Dalam perspektif makroekonomi, proyek ini berperan sebagai penggerak ekonomi perkotaan (urban economic driver) dengan berbagai dampak positif bagi pembangunan daerah. Pertama, kontribusi terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) diperkirakan mencapai Rp 7–10 miliar per tahun, yang berasal dari dividen, pajak, dan kontribusi laba Perseroda. Kontribusi ini tidak hanya memperkuat kemampuan fiskal pemerintah daerah, tetapi juga meningkatkan ruang fiskal untuk pembiayaan pembangunan sektor publik lainnya. Kedua, proyek ini diproyeksikan menciptakan lebih dari 1.000 lapangan kerja baru, baik secara langsung melalui kegiatan operasional dan manajemen terminal,

maupun secara tidak langsung melalui sektor pendukung seperti logistik, perdagangan, transportasi, kuliner, dan jasa ritel di sekitar kawasan terminal.

Selain itu, proyek ini menimbulkan efek pengganda (*multiplier effect*) yang luas bagi perekonomian lokal. Aktivitas terminal yang meningkat akan merangsang pertumbuhan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) yang menyediakan barang dan jasa bagi pengguna terminal, operator transportasi, maupun masyarakat sekitar. Hal ini menciptakan siklus ekonomi baru yang memperkuat daya beli masyarakat dan meningkatkan kesejahteraan sosial.

Dampak penting lainnya adalah peningkatan nilai aset daerah. Dengan transformasi menjadi *Smart Terminal* berbasis digital dan terintegrasi dengan sistem transportasi perkotaan, terminal tidak lagi sekadar berfungsi sebagai tempat transit, tetapi berkembang menjadi simpul ekonomi terpadu (*integrated economic hub*). Aset terminal dapat dikembangkan menjadi pusat aktivitas komersial modern yang menyediakan berbagai layanan publik dan bisnis, seperti ritel, logistik, properti, dan ruang promosi digital. Hal ini akan meningkatkan valuasi aset daerah serta memperkuat posisi Perseroda sebagai BUMD yang produktif dan berorientasi pada nilai tambah ekonomi.

Kombinasi antara keuntungan finansial dan manfaat sosial-ekonomi menjadikan proyek ini sangat layak untuk dilanjutkan. Untuk mempercepat pengembalian investasi dan memperluas kapasitas pembiayaan, disarankan penerapan model kemitraan publik-swasta (*Public Private Partnership/PPP*). Melalui skema ini, investasi dapat ditopang oleh modal swasta tanpa membebani Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), sementara pemerintah daerah tetap memiliki kendali strategis melalui penyertaan saham mayoritas.

Dengan demikian, proyek PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) tidak hanya memberikan profitabilitas jangka panjang, tetapi juga menjadi katalis pembangunan ekonomi daerah yang berkelanjutan. Ia berpotensi menjadi model keberhasilan transformasi BUMD di Indonesia—menggabungkan efisiensi bisnis, kemandirian finansial, dan kontribusi nyata terhadap kesejahteraan masyarakat Kota Makassar.

5) Kesimpulan Kelayakan Financial

Kesimpulan Kelayakan Finansial merupakan bagian akhir dari analisis kelayakan investasi, yang berfungsi untuk

merangkum hasil evaluasi seluruh indikator keuangan dan ekonomi dari suatu proyek (dalam hal ini, proyek Terminal Makassar Metro).

Tabel 15.
Kesimpulan kelayakan Fianacial

Indikator	Nilai	Status Finansial	Status Sosial-Ekonomi
NPV	+Rp 29,27 miliar	Layak	Sangat positif
IRR	10,4%	Layak	Stabil
B/C Ratio	1,59	Efisien	Memberi dampak luas
Sensitivitas (Pesimistis)	NPV tetap positif	Tahan risiko	Aman jangka panjang

Berdasarkan hasil analisis kelayakan finansial yang dilakukan terhadap PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) dapat disimpulkan bahwa proyek ini memiliki kelayakan finansial dan sosial-ekonomi yang sangat kuat, terutama ketika dianalisis dengan horizon waktu investasi selama 15 tahun dan asumsi pendapatan awal sebesar Rp 10 miliar. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa seluruh indikator utama, yaitu Net Present Value (NPV), Internal Rate of Return (IRR), Benefit-Cost Ratio (B/C Ratio), dan hasil Analisis Sensitivitas, menghasilkan nilai yang menunjukkan kelayakan tinggi baik secara finansial maupun strategis.

a) Indikator Kelayakan Finansial

Berdasarkan perhitungan, nilai NPV mencapai +Rp 29,27 miliar, yang berarti proyek menghasilkan manfaat bersih positif setelah memperhitungkan seluruh arus kas dan biaya investasi dengan tingkat diskonto sebesar 8 persen. Nilai positif yang cukup besar ini menandakan bahwa proyek mampu memberikan nilai tambah ekonomi dan tidak hanya menutupi biaya investasinya, tetapi juga memberikan keuntungan nyata bagi daerah. Dalam konteks investasi publik, NPV positif juga menunjukkan adanya peningkatan nilai ekonomi daerah yang dihasilkan dari aktivitas Perseroda dalam jangka panjang.

Nilai IRR sebesar 10,4 persen memperkuat kelayakan finansial proyek. IRR yang lebih tinggi dibandingkan *discount rate* (8%) menunjukkan bahwa tingkat pengembalian investasi melebihi biaya modal yang dikeluarkan. Ini berarti

proyek memiliki kemampuan menghasilkan *return on investment* yang lebih besar dibandingkan rata-rata tingkat pengembalian investasi daerah. Dari perspektif investor publik maupun swasta, IRR di atas 10 persen menunjukkan bahwa proyek ini tergolong aman dan menarik secara finansial, sekaligus berpotensi meningkatkan kepercayaan pasar terhadap kinerja Perseroda di masa mendatang.

Sementara itu, Benefit-Cost Ratio (B/C Ratio) sebesar 1,59 menunjukkan tingkat efisiensi yang tinggi. Artinya, setiap Rp 1 biaya yang dikeluarkan mampu menghasilkan manfaat ekonomi sebesar Rp 1,59. Rasio ini jauh di atas ambang batas minimum kelayakan ($B/C > 1$), yang menandakan bahwa proyek ini tidak hanya memberikan keuntungan finansial, tetapi juga manfaat sosial yang signifikan. Rasio ini mencerminkan efisiensi manajerial dan operasional yang kuat, terutama karena biaya operasional berhasil ditekan hingga 60 persen dari pendapatan, sehingga margin keuntungan (profit margin) tetap terjaga di kisaran 40 persen.

b) Analisis Sensitivitas dan Ketahanan Risiko

Hasil analisis sensitivitas juga memperlihatkan bahwa proyek ini tahan terhadap risiko perubahan pendapatan dan biaya. Dalam skenario pesimistis di mana pendapatan turun 5 persen dan biaya operasional naik 5 persen NPV tetap positif, dan IRR masih berada di atas tingkat diskonto, yakni sekitar 8,4 persen. Hal ini menggambarkan bahwa struktur biaya Perseroda dan efisiensi pengelolaan terminal cukup kuat untuk menyerap guncangan ekonomi, baik akibat fluktuasi pasar maupun perubahan kebijakan tarif transportasi.

Ketahanan finansial ini menunjukkan bahwa proyek memiliki *financial resilience* yang baik. Dengan manajemen risiko yang tepat, terutama dalam pengendalian biaya dan diversifikasi pendapatan melalui sektor logistik, properti, dan layanan digital, proyek tetap mampu menghasilkan arus kas positif bahkan dalam kondisi ekonomi yang tidak stabil. Oleh karena itu, dari sudut pandang risiko investasi publik, proyek ini tergolong aman jangka panjang dan berkelanjutan.

c) Implikasi Sosial-Ekonomi

Dari sisi sosial-ekonomi, proyek PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) memiliki dampak yang luas dan strategis. Melalui pengelolaan terminal secara modern dan terintegrasi, pemerintah daerah berpotensi memperoleh

tambahan Pendapatan Asli Daerah (PAD) sebesar Rp 7–10 miliar per tahun, baik dari dividen maupun pajak yang dihasilkan oleh kegiatan usaha Perseroda. Selain itu, proyek ini diestimasi akan menciptakan lebih dari 1.000 lapangan kerja langsung dan tidak langsung, yang mencakup sektor transportasi, logistik, perdagangan, dan jasa penunjang di sekitar terminal.

Efek pengganda (*multiplier effect*) juga signifikan terhadap perekonomian lokal. Aktivitas bisnis di sekitar terminal akan meningkat, menggerakkan sektor UMKM, ritel, kuliner, dan perhotelan. Terminal yang dikelola secara digital dan berkonsep *Smart Terminal* juga akan meningkatkan citra kota sebagai pusat mobilitas modern dan ramah investasi. Dari perspektif kebijakan publik, proyek ini tidak hanya berfungsi sebagai sumber pendapatan, tetapi juga sebagai motor pertumbuhan ekonomi perkotaan yang inklusif dan berorientasi pada pembangunan berkelanjutan.

Secara keseluruhan, hasil analisis yang dirangkum dalam Tabel 12 Kesimpulan Kelayakan Finansial memperlihatkan bahwa proyek ini layak dan strategis untuk dilanjutkan. Nilai NPV positif, IRR di atas standar investasi publik, serta rasio manfaat-biaya yang tinggi menunjukkan tingkat profitabilitas yang kuat. Selain itu, hasil sensitivitas membuktikan proyek ini tahan risiko dan berpotensi memberikan kontribusi sosial-ekonomi jangka panjang bagi masyarakat Kota Makassar. Dengan kombinasi antara keuntungan finansial dan manfaat sosial yang besar, PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) dapat diposisikan sebagai model BUMD modern yang efisien, produktif, dan berdampak luas. Proyek ini tidak hanya meningkatkan kemandirian fiskal daerah, tetapi juga memperkuat struktur ekonomi perkotaan melalui inovasi, digitalisasi, dan kemitraan publik-swasta yang berorientasi pada keberlanjutan. Dengan demikian, Proyek ini sangat layak baik dari sisi finansial maupun sosial-ekonomi, serta memiliki potensi besar sebagai instrumen pembangunan daerah yang inovatif, mandiri, dan berkelanjutan.

3. Tantangan yang Dihadapi

Transformasi Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Terminal Makassar Metro menjadi PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) merupakan langkah strategis Pemerintah Kota Makassar dalam memperkuat pengelolaan aset daerah dan meningkatkan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD). Namun, proses

transformasi kelembagaan ini juga dihadapkan pada beragam tantangan yang bersifat struktural, teknis, dan adaptif. Tantangan-tantangan tersebut perlu diidentifikasi dan diatasi secara komprehensif agar Perseroda dapat berkembang menjadi entitas bisnis daerah yang mandiri, efisien, dan berdaya saing tinggi.

a) Tantangan Kelembagaan dan Tata Kelola

Tantangan pertama yang dihadapi adalah penyesuaian kelembagaan dan sistem tata kelola (governance). Perubahan status dari Perumda menjadi Perseroda menuntut penyesuaian sistem pengelolaan yang lebih profesional, transparan, dan akuntabel. Sebagai Perseroda, struktur organisasi harus mengikuti prinsip korporasi modern dengan pembagian fungsi yang jelas antara pemilik modal (Pemerintah Daerah), dewan pengawas, dan direksi.

Masalah utama yang muncul adalah kurangnya kesiapan sumber daya manusia (SDM) internal dalam mengelola sistem bisnis yang lebih kompleks. Pegawai yang sebelumnya terbiasa bekerja dalam struktur birokratis harus beradaptasi dengan mekanisme korporasi yang menuntut efisiensi, orientasi hasil, dan pengelolaan berbasis kinerja. Selain itu, masih terdapat keterbatasan kapasitas dalam manajemen keuangan, pengelolaan aset, serta pemanfaatan teknologi informasi yang menjadi dasar keberhasilan model Perseroda.

Kendala tata kelola lainnya adalah sinkronisasi regulasi antara pemerintah daerah, BUMD, dan kementerian terkait. Beberapa regulasi yang mengatur pembentukan dan pengelolaan Perseroda belum sepenuhnya selaras, sehingga menghambat fleksibilitas perusahaan dalam mengambil keputusan strategis, terutama dalam hal investasi dan kemitraan bisnis.

b) Tantangan Keuangan dan Investasi

Secara finansial, tantangan terbesar Perseroda Infrastruktur Terminal Makassar adalah menjaga keberlanjutan pendanaan di tengah keterbatasan modal awal dan kebutuhan investasi besar. Meskipun analisis keuangan menunjukkan proyek layak secara finansial dengan NPV positif dan IRR di atas 10%, namun implementasi investasi tetap membutuhkan dana yang signifikan untuk revitalisasi fasilitas terminal, digitalisasi sistem, serta pembangunan area komersial.

Keterbatasan arus kas jangka pendek menjadi tantangan utama dalam fase awal operasional. Selama masa transisi, pendapatan dari jasa terminal dan sewa fasilitas mungkin belum optimal, sementara biaya operasional dan pemeliharaan tetap tinggi. Hal ini dapat

menimbulkan tekanan terhadap likuiditas perusahaan jika tidak dikelola dengan baik.

Tantangan lain adalah keterbatasan akses pembiayaan eksternal. Sebagai BUMD, kemampuan Perseroda untuk memperoleh pendanaan dari lembaga keuangan atau investor swasta seringkali dibatasi oleh persepsi risiko dan kapasitas keuangan pemerintah daerah. Untuk mengatasi hal ini, Perseroda perlu mengembangkan model kemitraan yang inovatif seperti Public-Private Partnership (PPP), *Build-Operate-Transfer (BOT)*, atau *Revenue Sharing Agreement*, agar dapat menarik modal swasta tanpa mengurangi kendali publik.

Selain itu, Perseroda juga dihadapkan pada tantangan pengelolaan aset non-produktif. Sekitar 60% fasilitas terminal di Makassar belum digunakan secara maksimal, sehingga menimbulkan biaya pemeliharaan tanpa menghasilkan pendapatan. Optimalisasi aset idle menjadi keharusan agar Perseroda dapat memperluas sumber pendapatan dan memperkuat arus kas operasional.

c) Tantangan Operasional dan Efisiensi Layanan

Dari sisi operasional, tantangan utama adalah meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan terminal agar sesuai dengan standar transportasi modern. Saat ini, sebagian besar terminal di Kota Makassar (seperti Terminal Daya, Malengkeri, dan Toddopuli) masih menghadapi masalah infrastruktur dasar, seperti tata ruang, kebersihan, keamanan, dan kenyamanan penumpang. Fasilitas yang tidak terawat akan mengurangi daya tarik terminal sebagai simpul transportasi utama dan menurunkan potensi pendapatan.

Selain itu, sistem manajemen terminal masih didominasi oleh proses manual yang tidak efisien. Penerapan sistem digitalisasi layanan seperti *smart ticketing*, manajemen parkir elektronik, dan sistem pembayaran non-tunai masih dalam tahap awal. Padahal, transformasi digital merupakan kunci untuk meningkatkan efisiensi operasional dan transparansi pendapatan.

Tantangan operasional lainnya adalah koordinasi antar-stakeholder. Terminal tidak hanya dikelola oleh Perseroda, tetapi juga melibatkan berbagai pihak seperti Dinas Perhubungan, operator transportasi, pelaku usaha, dan masyarakat sekitar. Keterlibatan banyak pihak seringkali menimbulkan tumpang tindih kewenangan dan perbedaan kepentingan, sehingga menghambat pengambilan keputusan cepat dalam operasional harian.

d) Tantangan Sosial dan Lingkungan

Dari aspek sosial, tantangan yang dihadapi Perseroda adalah penataan pedagang dan pelaku usaha kecil yang beraktivitas di sekitar terminal. Banyak dari mereka bergantung pada area terminal sebagai sumber mata pencaharian, namun aktivitas yang tidak terorganisir dapat mengganggu ketertiban dan estetika lingkungan. Perseroda harus mampu menyeimbangkan antara kepentingan ekonomi lokal dengan kebutuhan efisiensi pengelolaan terminal.

Selain itu, proyek transformasi terminal berpotensi menghadapi resistensi sosial jika tidak disertai dengan komunikasi publik yang baik. Masyarakat dan pelaku transportasi tradisional mungkin khawatir terhadap perubahan tarif, peraturan baru, atau digitalisasi yang dapat mengurangi peran mereka. Oleh karena itu, strategi komunikasi dan sosialisasi yang partisipatif menjadi penting agar transformasi berjalan inklusif dan diterima oleh semua pihak.

Dari sisi lingkungan, tantangan muncul dalam hal pengelolaan limbah dan polusi transportasi. Terminal merupakan pusat pergerakan kendaraan dengan potensi emisi tinggi. Perseroda perlu menerapkan prinsip green infrastructure dalam operasionalnya, seperti sistem drainase ramah lingkungan, ruang terbuka hijau, dan manajemen limbah terpadu, agar proyek ini tidak hanya layak secara finansial, tetapi juga berkelanjutan secara ekologis.

e) Tantangan Strategis dan Persaingan Pasar

Dalam konteks yang lebih luas, PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) juga menghadapi tantangan strategis dari persaingan pasar transportasi dan logistik. Munculnya layanan transportasi daring, logistik digital, dan terminal swasta menjadi pesaing potensial yang dapat mengurangi dominasi terminal konvensional. Untuk tetap relevan, Perseroda harus bertransformasi menjadi Smart Terminal yang tidak hanya menyediakan fasilitas transportasi, tetapi juga menjadi pusat layanan terpadu (*integrated service hub*) yang menggabungkan logistik, ritel, dan fasilitas publik digital.

Tantangan lain adalah ketergantungan terhadap kebijakan pemerintah pusat dan daerah. Perubahan kebijakan transportasi, pajak, atau tata ruang dapat mempengaruhi proyeksi pendapatan dan strategi bisnis. Oleh karena itu, Perseroda perlu memiliki kemampuan adaptif dalam perencanaan jangka panjang dan menyusun model bisnis yang fleksibel.

f) Tantangan dalam Membangun Kepercayaan dan Reputasi

Sebagai entitas baru, Perseroda menghadapi tantangan membangun kepercayaan publik dan investor. Reputasi perusahaan daerah sering kali dikaitkan dengan birokrasi yang lamban, rendahnya transparansi, dan akuntabilitas keuangan yang lemah. Oleh karena itu, Perseroda harus membuktikan diri sebagai BUMD modern yang profesional, transparan, dan berorientasi hasil (*performance-based management*).

Peningkatan kualitas laporan keuangan, pelaksanaan audit independen, serta keterbukaan informasi publik akan menjadi faktor kunci dalam membangun kredibilitas. Selain itu, kerja sama dengan pihak swasta melalui skema kemitraan yang adil dan transparan akan memperkuat posisi Perseroda di mata investor dan masyarakat.

Secara keseluruhan, tantangan yang dihadapi PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) mencakup dimensi kelembagaan, keuangan, operasional, sosial, dan strategis. Tantangan tersebut bersifat kompleks dan saling terkait, namun juga memberikan peluang untuk membangun sistem pengelolaan aset daerah yang lebih modern dan berkelanjutan. Dengan demikian, dengan tata kelola yang profesional, manajemen risiko yang baik, digitalisasi layanan, serta kemitraan publik-swasta yang sehat, Perseroda berpotensi menjadi model transformasi BUMD masa depan bukan hanya sebagai penyedia layanan terminal, tetapi sebagai penggerak ekonomi perkotaan yang produktif, inklusif, dan berdaya saing tinggi di Kawasan Indonesia Timur (KIT).

E. Urgensi Perubahan Bentuk BUMD

1. Orientasi Usaha dan Daya Saing

Transformasi Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Terminal Makassar Metro menjadi Perseroan Daerah (Perseroda) Terminal Makassar Metro merupakan langkah strategis Pemerintah Kota Makassar dalam memperkuat pengelolaan aset publik dan meningkatkan peran Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) sebagai motor penggerak ekonomi perkotaan. Perubahan bentuk badan hukum ini memberikan fleksibilitas lebih besar bagi Perseroda untuk melakukan inovasi usaha, kemitraan, dan ekspansi bisnis yang sebelumnya terbatas dalam model Perumda yang bersifat administratif.

Sebagai entitas bisnis berbasis pelayanan publik, Perseroda memiliki dua tujuan utama: pertama, menciptakan profitabilitas dan kemandirian keuangan, dan kedua, mendorong pertumbuhan ekonomi daerah melalui penyediaan layanan infrastruktur yang efisien, modern, dan inklusif. Untuk mencapai tujuan tersebut, orientasi usaha dan daya saing menjadi faktor kunci. Perseroda tidak dapat lagi hanya

berfungsi sebagai pengelola terminal, tetapi harus bertransformasi menjadi pusat kegiatan ekonomi, logistik, dan digitalisasi transportasi perkotaan.

a) Orientasi Usaha PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda)

Orientasi usaha PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) dibangun di atas konsep diversifikasi bisnis berbasis aset daerah, dengan menempatkan terminal sebagai simpul ekonomi strategis. Orientasi ini meliputi tiga dimensi utama: pengelolaan transportasi dan logistik, komersialisasi aset dan properti, serta pengembangan layanan berbasis digital dan kemitraan bisnis.

1) Layanan Transportasi dan Pengelolaan Terminal

Fungsi utama Perseroda tetap berfokus pada penyediaan dan pengelolaan layanan transportasi darat yang terintegrasi, aman, dan nyaman. Orientasi ini mencakup:

- Revitalisasi tiga terminal utama di Kota Makassar — Terminal Daya, Malengkeri, dan Toddopuli — agar memenuhi standar nasional pelayanan transportasi.
- Peningkatan efisiensi operasional melalui sistem digital ticketing, parkir elektronik, dan manajemen armada berbasis data (fleet management).
- Penerapan konsep Smart Terminal, di mana terminal tidak hanya sebagai titik keberangkatan dan kedatangan, tetapi juga pusat data mobilitas masyarakat.

Melalui modernisasi ini, terminal akan menjadi bagian dari sistem transportasi cerdas (intelligent transport system), mendukung integrasi antar-moda, dan memperkuat peran Makassar sebagai hub logistik regional di Indonesia Timur.

2) Komersialisasi Aset dan Bisnis Properti

Sekitar 60% fasilitas terminal di Makassar belum dimanfaatkan secara maksimal. Orientasi usaha Perseroda diarahkan untuk mengoptimalkan aset-aset tersebut melalui pengembangan bisnis properti dan komersial. Potensi usaha meliputi:

- Penyewaan ruang usaha (ritel, kios, kantor, dan gudang).
- Pembangunan pusat logistik terpadu (integrated logistics center) di kawasan terminal utama.
- Pemanfaatan lahan parkir untuk parkir bertingkat, jasa penyimpanan kendaraan, dan bengkel modern.
- Pengembangan kawasan komersial seperti minimarket, kafe, co-working space, dan area kuliner lokal yang berorientasi pada ekonomi kreatif.

Dengan orientasi ini, terminal akan berubah menjadi *Transit-Oriented Commercial Zone* (TOC) kawasan komersial yang hidup

di sekitar infrastruktur transportasi, seperti model pengembangan di kota-kota besar.

3) Digitalisasi dan Layanan Teknologi

Orientasi bisnis Perseroda juga mencakup pengembangan layanan digital dan teknologi informasi untuk meningkatkan efisiensi dan memperluas sumber pendapatan non-tarif. Bentuk implementasinya meliputi:

- Sistem e-ticketing dan pembayaran digital bagi pengguna terminal dan operator transportasi.
- Pengembangan aplikasi digital terminal untuk layanan informasi, reservasi, dan pengelolaan kendaraan.
- Platform iklan digital dan media informasi publik, yang dapat menjadi sumber pendapatan baru melalui sewa ruang promosi dan kerja sama periklanan.

Digitalisasi ini tidak hanya meningkatkan efisiensi keuangan dan transparansi, tetapi juga memperkuat citra Perseroda sebagai BUMD modern berbasis teknologi (*Tech-Based Public Enterprise*).

4) Kemitraan Publik-Swasta (PPP) dan Investasi

Dalam konteks pembiayaan, orientasi usaha Perseroda diarahkan pada pola kemitraan publik-swasta (*Public-Private Partnership/PPP*) dan joint venture. Pendekatan ini diperlukan untuk mengatasi keterbatasan modal awal sekaligus mempercepat ekspansi usaha. Melalui PPP, Perseroda dapat mengembangkan proyek komersial terminal tanpa membebani APBD, sementara pihak swasta mendapatkan peluang investasi jangka panjang dengan pembagian risiko yang seimbang.

Jenis kerja sama yang dapat dilakukan meliputi:

- Skema *Build-Operate-Transfer* (BOT) untuk fasilitas logistik, parkir, atau ritel.
- Skema Revenue Sharing dengan pelaku usaha transportasi dan ritel.
- Kolaborasi dengan startup digital transportasi dalam pengelolaan layanan e-ticketing, manajemen armada, dan logistik.

b) Faktor-Faktor Penentu Daya Saing Perseroda

Daya saing PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) bergantung pada kemampuan perusahaan untuk menciptakan nilai ekonomi dari aset publik melalui inovasi, efisiensi, dan kemitraan. Berdasarkan analisis internal dan eksternal, faktor-faktor utama yang memengaruhi daya saing Perseroda dapat dikelompokkan menjadi lima aspek berikut.

1) Keunggulan Aset dan Lokasi Strategis

Kota Makassar merupakan gerbang utama Indonesia Timur, dengan posisi geografis yang strategis sebagai pusat perdagangan, jasa, dan transportasi. Terminal-terminal utama di kota ini memiliki potensi besar untuk menjadi simpul mobilitas dan logistik regional. Terminal Daya berperan sebagai terminal antarprovinsi terbesar di Sulawesi Selatan, sementara Terminal Malengkeri dan Toddopuli melayani arus penumpang dalam kota dan antar kabupaten.

Keunggulan lokasi ini memberikan daya saing geografis dan ekonomis yang tinggi bagi Perseroda, terutama untuk mengembangkan sektor logistik, distribusi barang, dan bisnis transportasi multimoda. Integrasi dengan pelabuhan, bandara, dan kawasan industri di sekitar Makassar akan memperkuat posisi terminal sebagai pusat ekonomi baru.

2) Efisiensi dan Produktivitas Operasional

Daya saing Perseroda sangat dipengaruhi oleh kemampuan meningkatkan efisiensi biaya dan produktivitas layanan. Target efisiensi operasional sebesar 60% dari pendapatan merupakan pencapaian yang baik, namun harus terus ditingkatkan melalui:

- Penerapan sistem manajemen digital yang terintegrasi (ERP, e-payment, e-audit).
- Pelatihan dan peningkatan kapasitas SDM untuk mendukung manajemen berbasis kinerja.
- Automasi layanan publik seperti parkir elektronik, anjungan pembayaran, dan sistem informasi kendaraan.

Produktivitas tinggi akan memperkuat profit margin, meningkatkan arus kas, dan menarik minat investor untuk berpartisipasi dalam ekspansi bisnis.

3) Inovasi dan Diversifikasi Usaha

Perseroda harus menghindari ketergantungan pada pendapatan tradisional seperti jasa terminal dan sewa ruang. Daya saing akan meningkat apabila perusahaan mampu mendiversifikasi usaha melalui:

- Pengembangan layanan logistik dan pergudangan modern.
- Bisnis properti terminal dan area komersial.
- Digital business unit, seperti sistem informasi transportasi dan platform iklan digital.

Diversifikasi ini tidak hanya meningkatkan pendapatan, tetapi juga memperluas jangkauan pasar dan memperkuat posisi Perseroda di ekosistem transportasi dan ekonomi digital.

4) Kolaborasi dan Ekosistem Bisnis

Dalam era ekonomi kolaboratif, daya saing tidak hanya ditentukan oleh kemampuan internal, tetapi juga oleh kemampuan membangun jaringan kemitraan strategis. Perseroda harus menjadi pusat sinergi antara pemerintah daerah, swasta, pelaku transportasi, UMKM, dan masyarakat. Model kolaborasi yang disarankan antara lain:

- Kerja sama dengan perusahaan logistik nasional dan internasional.
- Kemitraan dengan bank daerah dan fintech untuk sistem pembayaran digital.
- Sinergi dengan BUMD lain di sektor energi, air, dan telekomunikasi untuk membangun ekosistem layanan terpadu.

Kolaborasi yang kuat akan menciptakan *competitive advantage* yang berkelanjutan karena Perseroda berfungsi sebagai simpul integrasi ekonomi daerah.

5) Citra, Reputasi, dan Keberlanjutan (Sustainability)

Citra dan reputasi juga menjadi elemen penting dalam membangun daya saing jangka panjang. Sebagai BUMD publik, Perseroda harus menunjukkan transparansi, akuntabilitas, dan komitmen terhadap keberlanjutan. Implementasi prinsip Environmental, Social, and Governance (ESG) harus menjadi bagian dari strategi bisnis:

- Aspek lingkungan: pengelolaan limbah dan penerapan *green terminal* (terminal ramah lingkungan).
- Aspek sosial: pemberdayaan pedagang lokal dan penyediaan fasilitas bagi UMKM.
- Aspek tata kelola: pelaporan keuangan terbuka dan sistem audit independen.

BUMD yang berorientasi ESG tidak hanya menarik investor, tetapi juga memperkuat kepercayaan publik, yang merupakan modal sosial penting bagi keberlangsungan usaha.

c) Strategi Penguatan Daya Saing

Untuk memperkuat daya saingnya, Perseroda perlu mengimplementasikan sejumlah strategi utama, yaitu:

1) Transformasi Digital

Mengintegrasikan seluruh aktivitas bisnis dan operasional ke dalam sistem digital terpadu. Digitalisasi akan meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akurasi data dalam pengambilan keputusan.

2) Optimalisasi Aset dan Investasi

Melakukan revaluasi aset terminal untuk meningkatkan nilai buku perusahaan dan membuka peluang pembiayaan dari sektor perbankan atau investor strategis.

- 3) Kemitraan Strategis dan Pembiayaan Inovatif
Mendorong model PPP, BOT, atau joint venture agar perusahaan dapat mengembangkan proyek tanpa beban keuangan berlebih.
- 4) Pengembangan SDM Unggul
Meningkatkan kapasitas manajerial dan teknis karyawan agar mampu mengelola Perseroda secara profesional dan berbasis kinerja.
- 5) Branding dan Peningkatan Layanan Publik
Membangun citra Perseroda sebagai “Smart Terminal Company” melalui pelayanan ramah pengguna, teknologi modern, dan tanggung jawab sosial

Secara keseluruhan, Orientasi Usaha dan Daya Saing PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) menunjukkan arah yang jelas menuju model BUMD modern, efisien, dan berorientasi nilai tambah. Melalui pengelolaan transportasi terpadu, komersialisasi aset, inovasi digital, dan kemitraan publik-swasta, Perseroda dapat menjadi motor ekonomi baru di Kota Makassar. Selanjutnya, Keunggulan strategis dari posisi geografis, dukungan pemerintah daerah, serta potensi pasar transportasi dan logistik menjadikan proyek ini sangat prospektif dan kompetitif. Namun, keberhasilan jangka panjang akan sangat bergantung pada kualitas tata kelola, kemampuan berinovasi, serta kemitraan strategis yang inklusif dan berkelanjutan. Dengan demikian, dengan strategi yang tepat, Perseroda Infrastruktur Terminal Metro Makassar berpotensi menjadi model nasional BUMD berdaya saing tinggi, yang tidak hanya berorientasi pada keuntungan finansial, tetapi juga memberikan dampak sosial-ekonomi luas bagi masyarakat dan memperkuat posisi Makassar sebagai kota metropolitan logistik dan transportasi utama di Indonesia Timur.

2. Aspek Tata Kelola dan Penataan Kelembagaan

Transformasi Perumda Terminal Makassar Metro menjadi Perseroda Infrastruktur Terminal Makassar menuntut pembenahan mendasar pada aspek tata kelola (governance) dan kelembagaan (institutional arrangement). Kedua aspek ini merupakan prasyarat penting untuk memastikan bahwa entitas baru beroperasi secara profesional, efisien, transparan, dan akuntabel, sesuai dengan prinsip *Good Corporate Governance (GCG)* yang menjadi standar pengelolaan BUMD modern. Selama ini, struktur organisasi Perumda Terminal masih berorientasi pelayanan publik dengan pola birokratis yang cenderung administratif. Pola ini cukup baik untuk fungsi layanan dasar, namun belum cukup adaptif terhadap tuntutan pasar,

perubahan teknologi, dan kebutuhan investasi. Oleh karena itu, pembentukan Perseroda menjadi momentum strategis untuk merombak struktur, sistem, dan budaya kerja perusahaan daerah, agar mampu bersaing sebagai entitas bisnis infrastruktur daerah yang berorientasi profit dan berdampak sosial.

a) Prinsip Dasar Tata Kelola Perseroda

Perseroda Infrastruktur Terminal harus menerapkan prinsip Good Corporate Governance (GCG) yang mencakup lima pilar utama:

- 1) Transparansi (Transparency), artinya semua kebijakan, laporan keuangan, dan aktivitas usaha harus disajikan secara terbuka, mudah diakses publik, dan diaudit secara berkala. Transparansi juga mencakup sistem pelaporan digital berbasis *real-time monitoring* melalui *Integrated Asset Management System (IAMS)* yang memastikan tidak ada aset idle tanpa pengawasan.
- 2) Akuntabilitas (Accountability), artinya setiap unit kerja memiliki tanggung jawab jelas dan indikator kinerja terukur (*Key Performance Indicator/KPI*). Dewan Direksi wajib menyusun laporan kinerja tahunan dan mengacu pada Rencana Bisnis (RBB) yang disetujui oleh Pemkot Makassar sebagai pemegang saham mayoritas.
- 3) Responsibilitas (Responsibility), artinya Perseroda tidak hanya berorientasi pada keuntungan finansial, tetapi juga tanggung jawab sosial dan lingkungan. Pengelolaan terminal harus memperhatikan prinsip *green infrastructure* dan inklusi sosial, agar keberadaan perusahaan memberi manfaat langsung bagi masyarakat sekitar terminal.
- 4) Independensi (Independency), artinya pengambilan keputusan bisnis harus bebas dari intervensi politik dan konflik kepentingan. Dewan Komisaris dan Direksi harus dipilih melalui seleksi profesional berbasis kompetensi, bukan kedekatan birokratis.
- 5) Keadilan (Fairness), artinya setiap pemangku kepentingan (stakeholder) baik pemerintah, pegawai, mitra usaha, maupun masyarakat—mendapat perlakuan yang adil. Sistem kemitraan dan kontrak kerja harus berbasis prinsip saling menguntungkan dan non-diskriminatif.

Penerapan GCG tidak hanya meningkatkan reputasi Perseroda, tetapi juga menjadi syarat mutlak bagi keberhasilan kolaborasi dengan investor swasta, lembaga keuangan, dan mitra strategis.

b) Struktur Kelembagaan PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda)

1) Struktur Organisasi dan Peran Utama

Struktur organisasi Perseroda dirancang lebih ramping, profesional, dan berbasis fungsi bisnis, bukan administratif. Unsur kelembagaan utama terdiri atas:

a) Pemegang Saham/Pesero

Pemegang saham atau pesero merupakan pihak yang memiliki kepemilikan modal dalam suatu perseroan terbatas, baik secara individu maupun institusional. Dalam konteks Perseroan Terbatas Daerah (Perseroda), pemegang saham dapat berasal dari pemerintah daerah dan/atau pihak lain sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan. Pemerintah Kota Makassar sebagai pemegang saham mayoritas dalam Perseroda, tentu memiliki kedudukan strategis karena kepemilikannya atas sebagian besar saham, sehingga menjadikannya sebagai penentu arah kebijakan dan pengendali utama dalam pengambilan keputusan korporasi. Kedudukan ini juga mengandung tanggung jawab untuk memastikan bahwa tujuan pendirian Perseroda, yakni meningkatkan pendapatan asli daerah (PAD) sekaligus memberikan manfaat ekonomi dan sosial bagi masyarakat, dapat terwujud secara berkelanjutan.

Sebagai pemegang saham mayoritas, Pemerintah Kota Makassar memiliki fungsi dan peran penting dalam menetapkan kebijakan strategis perusahaan, menyetujui Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA), serta mengevaluasi kinerja direksi dan dewan komisaris. Melalui mekanisme Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Pemkot Makassar dapat memberikan arahan terhadap kebijakan pengelolaan usaha, menentukan alokasi dividen, serta melakukan evaluasi terhadap efektivitas dan efisiensi manajemen Perseroda. Selain itu, RUPS menjadi forum tertinggi di mana Pemkot sebagai pemegang saham mayoritas memiliki hak suara dominan untuk mengesahkan laporan tahunan, mengangkat atau memberhentikan direksi dan komisaris, serta menetapkan langkah-langkah strategis perusahaan sesuai kepentingan daerah.

Lebih lanjut, kewenangan Pemerintah Kota Makassar sebagai pemegang saham tidak hanya terbatas pada aspek pengawasan, tetapi juga mencakup tanggung jawab dalam penyertaan modal daerah (PMD). PMD tersebut dapat berbentuk aset tetap seperti lahan terminal, sarana prasarana pendukung, maupun dana tunai yang

diinvestasikan ke dalam Perseroda. Penyertaan modal ini menjadi instrumen penting bagi pemerintah daerah untuk memperkuat struktur permodalan Perseroda sekaligus memastikan keberlanjutan kegiatan usaha yang produktif. Dengan demikian, peran Pemkot Makassar sebagai pemegang saham mayoritas tidak hanya berorientasi pada keuntungan finansial, tetapi juga berfungsi sebagai penggerak ekonomi daerah dan instrumen kebijakan publik dalam rangka mewujudkan tata kelola perusahaan daerah yang transparan, akuntabel, dan berdaya saing tinggi.

b) Dewan Komisaris

Dewan Komisaris memiliki peran sentral dalam struktur tata kelola Perseroda yaitu menjalankan fungsi pengawasan terhadap kebijakan dan kinerja Direksi serta memberikan nasihat strategis guna memastikan kegiatan usaha berjalan sesuai dengan tujuan pendirian dan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG). Sebagai organ pengawas, Komisaris bertanggung jawab untuk menilai kesesuaian antara kebijakan operasional yang dijalankan oleh Direksi dengan rencana bisnis yang telah disetujui dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Dengan demikian, keberadaan Komisaris berfungsi sebagai mekanisme *check and balance* yang mencegah terjadinya penyimpangan dalam pengelolaan keuangan, investasi, maupun aset perusahaan daerah.

Dalam melaksanakan tugasnya, Dewan Komisaris dituntut memiliki kompetensi multidisipliner, terutama dalam bidang keuangan, hukum, dan manajemen publik. Latar belakang keilmuan dan pengalaman di ketiga bidang tersebut diperlukan agar Komisaris mampu memahami aspek teknis dan yuridis dari kebijakan korporasi serta menilai kinerja keuangan secara obyektif. Dengan keahlian tersebut, Komisaris dapat melakukan pengawasan berbasis data dan analisis risiko (*risk-based oversight*), yaitu sistem pengawasan yang menekankan pada identifikasi potensi risiko bisnis sejak dini dan pemberian rekomendasi strategis untuk mitigasinya. Pendekatan ini memungkinkan Komisaris berperan tidak hanya sebagai pengawas formal, tetapi juga sebagai penasihat strategis yang berorientasi pada peningkatan nilai perusahaan daerah.

Lebih jauh, Dewan Komisaris juga berkewajiban memastikan bahwa Direksi menjalankan prinsip

transparansi, akuntabilitas, dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku, termasuk dalam pengelolaan penyertaan modal daerah dan aset publik. Komisaris berperan aktif dalam meninjau laporan keuangan, mengevaluasi kinerja tahunan, serta memberikan rekomendasi perbaikan bagi efisiensi dan efektivitas operasional perusahaan. Dalam konteks Perseroan milik Pemerintah Kota Makassar, fungsi Komisaris tidak hanya terbatas pada aspek pengawasan administratif, tetapi juga berkontribusi terhadap pencapaian visi pembangunan daerah melalui optimalisasi kinerja korporasi yang profesional, transparan, dan berdaya saing.

c) Direksi

Direksi merupakan organ utama dalam struktur pengelolaan Perseroan Terbatas Daerah (Perseroan) yang bertanggung jawab penuh atas jalannya kegiatan operasional dan pengambilan keputusan strategis sehari-hari. Dalam struktur Perseroan milik Pemerintah Kota Makassar, Direksi umumnya terdiri dari dua hingga tiga orang profesional dengan bidang keahlian yang berbeda namun saling melengkapi, yaitu Direktur Utama, Direktur Keuangan dan Investasi, serta Direktur Operasional dan Bisnis. Komposisi ini dirancang agar manajemen perusahaan dapat berjalan efektif, efisien, dan selaras dengan visi pembangunan daerah, khususnya dalam meningkatkan kinerja ekonomi dan pelayanan publik berbasis korporasi daerah.

Direktur Utama berperan sebagai pemimpin tertinggi yang mengoordinasikan seluruh kegiatan perusahaan, menetapkan kebijakan strategis, dan memastikan bahwa setiap kegiatan operasional sejalan dengan Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) yang telah disetujui oleh pemegang saham. Sementara itu, Direktur Keuangan dan Investasi memiliki tanggung jawab dalam pengelolaan keuangan perusahaan, termasuk perencanaan investasi, pengendalian anggaran, serta manajemen risiko keuangan guna menjaga stabilitas dan keberlanjutan bisnis Perseroan. Adapun Direktur Operasional dan Bisnis berfokus pada pelaksanaan kegiatan usaha, pengembangan inovasi layanan, dan optimalisasi aset daerah agar dapat memberikan nilai tambah secara ekonomi maupun sosial bagi masyarakat.

Selain menjalankan fungsi internal, Direksi juga memiliki tanggung jawab eksternal dalam menjalin koordinasi dan kerja sama dengan berbagai pihak, termasuk mitra swasta, lembaga pembiayaan, dan instansi pemerintah terkait. Kemampuan Direksi dalam membangun jejaring kemitraan strategis menjadi faktor penting bagi pertumbuhan dan ekspansi usaha Perseroda, terutama dalam konteks peningkatan efisiensi pelayanan publik berbasis bisnis daerah. Dengan demikian, Direksi berperan sebagai motor penggerak korporasi yang mengintegrasikan tata kelola profesional, prinsip kehati-hatian (prudential principle), serta orientasi pada pembangunan ekonomi daerah yang berkelanjutan dan akuntabel.

d) Divisi dan Unit Fungsional

- Divisi Bisnis & Komersial: mengelola penyewaan kios, parkir, dan kerja sama usaha.
- Divisi Infrastruktur & Aset: fokus pada pemeliharaan, pengembangan fasilitas, dan pengawasan IAMS.
- Divisi Keuangan & Akuntansi: mengatur kas, investasi, dan pelaporan keuangan.
- Divisi Digital & Inovasi: menangani digitalisasi layanan, pengembangan aplikasi e-ticketing, dan sistem pembayaran non-tunai.
- Divisi Umum & SDM: membina pegawai dan memastikan sistem merit-based recruitment berjalan.

2) Unit Usaha Strategis

Dalam jangka menengah, Perseroda dapat membentuk beberapa anak usaha (subsidiary company) atau unit laba (profit center), antara lain:

- Terminal Komersial Makassar (ritel dan properti terminal),
- Terminal Logistik Nusantara Timur (pergudangan dan ekspedisi),
- Smart Terminal Digital (teknologi transportasi dan sistem pembayaran digital).

Model ini memberi fleksibilitas keuangan dan memperluas ruang ekspansi bisnis tanpa mengganggu fungsi utama terminal sebagai fasilitas publik.

c) Penataan SDM dan Profesionalisasi Manajemen

Kelembagaan yang kuat tidak dapat berjalan tanpa sumber daya manusia (SDM) yang kompeten. Oleh karena itu, reformasi kelembagaan Perseroda perlu diikuti dengan strategi penguatan kapasitas SDM yang mencakup:

- Seleksi berbasis kompetensi: seluruh posisi strategis, mulai dari Direksi hingga Kepala Unit, harus dipilih melalui proses seleksi terbuka dengan indikator kinerja yang jelas.
- Pelatihan dan sertifikasi: pegawai terminal perlu mendapatkan pelatihan di bidang manajemen aset, pelayanan publik, keselamatan transportasi, dan digitalisasi sistem operasional.
- Kultur korporasi baru: menanamkan nilai-nilai profesionalisme, inovasi, dan pelayanan berbasis kinerja. Budaya kerja birokratis harus digantikan dengan orientasi bisnis yang adaptif dan efisien.
- Insentif berbasis kinerja: penerapan *Performance-Based Remuneration* untuk memotivasi karyawan sekaligus mengukur efektivitas kerja secara objektif.

Dengan langkah-langkah tersebut, Perseroda dapat membangun *human capital* yang berdaya saing dan menjadi aset intelektual bagi pengembangan infrastruktur daerah.

d) Sistem Pengawasan dan Manajemen Risiko

Agar tata kelola berjalan efektif, perlu dibangun sistem pengawasan internal yang kuat melalui tiga lapisan:

1. Audit Internal: melakukan pemeriksaan rutin atas keuangan, kinerja, dan kepatuhan terhadap SOP. Unit ini langsung bertanggung jawab kepada Dewan Komisaris.
2. Komite Risiko dan Kepatuhan: menilai risiko investasi, kontrak, serta pelaksanaan kerja sama dengan pihak ketiga.
3. Audit Eksternal dan Pengawasan Publik: laporan keuangan tahunan diaudit oleh auditor independen, dan hasilnya diumumkan secara terbuka melalui situs resmi Perseroda.

Pendekatan ini menciptakan sistem *check and balance* yang memperkuat integritas kelembagaan sekaligus meningkatkan kepercayaan publik.

e) Tata Kelola Keuangan dan Pendanaan

Dalam konteks keuangan, tata kelola Perseroda harus berorientasi pada kemandirian fiskal dan efisiensi investasi. Strategi utama mencakup:

- Penyertaan Modal Daerah (PMD): berasal dari konversi aset terminal (tanah dan bangunan) yang telah direvaluasi.
- Pendanaan Swasta (Private Equity): melalui kerja sama BOT, joint venture, atau revenue sharing.
- Pendapatan Operasional: dari sewa ruang, parkir, digital advertising, dan jasa logistik.
- Retained Earnings: sebagian laba ditahan untuk ekspansi usaha dan perawatan aset.

Semua pendanaan harus dikelola melalui sistem akuntansi berbasis akrual dan sesuai dengan standar *Public Sector Accounting Standard (PSAS)* agar transparan dan dapat diaudit.

f) Transformasi Digital dalam Tata Kelola

Modernisasi tata kelola tidak dapat dilepaskan dari digitalisasi. Melalui penerapan Integrated Asset Management System (IAMS) dan sistem e-governance internal, seluruh data aset, keuangan, dan operasi bisnis dapat dimonitor secara digital. Beberapa inisiatif kunci antara lain:

- E-Procurement System: memastikan proses pengadaan barang/jasa berlangsung transparan dan efisien.
- E-Monitoring Dashboard: memantau pendapatan, biaya, dan utilisasi aset secara real time.
- E-Contract & Legal Tracking: mendigitalisasi semua dokumen kerja sama agar mudah diaudit dan diakses.

Dengan sistem ini, risiko penyimpangan dapat ditekan, dan efektivitas pengambilan keputusan meningkat.

g) Kelembagaan Kolaboratif dan Sinergi Antar-Instansi

Untuk memperkuat daya saing, Perseroda perlu menjalin sinergi dengan berbagai pihak, seperti:

- Dinas Perhubungan Kota Makassar: integrasi kebijakan transportasi publik dan terminal.
- Bappeda dan BPKAD: sinkronisasi perencanaan dan penyertaan modal daerah.
- BUMD lain (PDAM, Perumda Pasar, dll): kerja sama pengelolaan lahan dan promosi ekonomi daerah.
- Swasta dan investor: kemitraan pada proyek strategis seperti smart parking, pusat logistik, dan fasilitas ritel.
- Perguruan tinggi dan lembaga riset: riset bisnis, inovasi digital, dan pengembangan SDM.

Model kolaboratif ini menempatkan Perseroda sebagai simpul koordinasi ekonomi daerah yang tidak hanya berorientasi laba, tetapi juga pembangunan inklusif.

h) Implikasi Kelembagaan dan Kebijakan

Penataan kelembagaan Perseroda memiliki implikasi strategis jangka panjang, antara lain:

1. Peningkatan kapasitas fiskal daerah, karena pendapatan Perseroda akan menjadi sumber PAD yang stabil melalui dividen dan pajak.
2. Penciptaan ekosistem bisnis publik-swasta yang sehat, dengan kejelasan regulasi, peran, dan akuntabilitas.

3. Modernisasi sistem pelayanan publik transportasi, menjadikan terminal bukan sekadar tempat transit, melainkan pusat aktivitas ekonomi kota.
4. Peningkatan kepercayaan investor, karena tata kelola yang profesional dan transparan akan mengurangi risiko bisnis daerah.

Aspek tata kelola dan kelembagaan merupakan pondasi utama dalam keberhasilan transformasi Perseroda Infrastruktur Terminal Makassar. Dengan menerapkan prinsip *Good Corporate Governance*, memperkuat struktur kelembagaan, dan mengintegrasikan digitalisasi manajemen, Perseroda dapat berkembang menjadi BUMD infrastruktur yang mandiri, akuntabel, dan berdaya saing tinggi. Selanjutnya Kelembagaan yang kuat bukan hanya menjamin efisiensi internal, tetapi juga memperluas dampak ekonomi bagi Kota Makassar melalui peningkatan PAD, penciptaan lapangan kerja, dan percepatan pertumbuhan sektor logistik, perdagangan, serta transportasi perkotaan.

Dengan dukungan regulasi, profesionalisme SDM, dan kolaborasi lintas sektor, Perseroda Infrastruktur Terminal akan menjadi model governance-based enterprise yang menggabungkan nilai publik dan profit secara berimbang, serta menjadi contoh praktik terbaik pengelolaan aset daerah di Indonesia Timur.

3. Aspek Sosial dan Pembangunan Daerah

Transformasi kelembagaan Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Terminal Makassar Metro menjadi Perseroan Daerah (Perseroda) merupakan langkah strategis Pemerintah Kota Makassar dalam mewujudkan tata kelola badan usaha milik daerah yang lebih profesional, efisien, dan berdaya saing tinggi. Perubahan bentuk hukum ini merupakan bagian dari agenda reformasi kelembagaan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) sebagaimana diamanatkan dalam UU Pemda dan PP BUMD yang memberikan ruang bagi pemerintah daerah untuk menyesuaikan bentuk badan hukum BUMD guna meningkatkan kinerja ekonomi dan pelayanan publik.

Dari sisi sosial, perubahan bentuk hukum Perumda menjadi Perseroda diharapkan dapat mendorong peningkatan profesionalisme dan kualitas pelayanan publik, terutama dalam sektor transportasi dan pengelolaan terminal. Dengan struktur korporasi yang lebih modern, fleksibel, dan berorientasi pada kinerja, Perseroda memungkinkan penerapan sistem digitalisasi yang lebih luas, seperti *e-parking* dan sistem pembayaran nontunai (*cashless system*), sehingga pelayanan menjadi lebih transparan, akuntabel, dan efisien.

(Kementerian Dalam Negeri, 2022). Digitalisasi ini juga diyakini mampu meminimalkan potensi kebocoran Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang selama ini sering terjadi akibat lemahnya sistem manual.

Selain itu, transformasi kelembagaan ini berpotensi meningkatkan kontribusi PAD melalui optimalisasi pengelolaan aset terminal, penertiban sistem parkir, serta pengembangan unit usaha baru berbasis teknologi. Peningkatan PAD tersebut selanjutnya dapat dimanfaatkan untuk memperluas program pelayanan publik dalam bidang sosial, pendidikan, dan kesejahteraan masyarakat (Bappenas, 2023). Dengan demikian, perubahan ini tidak hanya berdampak pada efisiensi kelembagaan, tetapi juga memberikan manfaat langsung bagi masyarakat melalui peningkatan kualitas pelayanan dan fasilitas publik di Kota Makassar.

Dari perspektif pembangunan sosial, pembentukan Perseroda juga membuka peluang bagi pemberdayaan masyarakat dan inklusi sosial. Struktur perusahaan yang lebih adaptif dan terbuka terhadap kerja sama memungkinkan kolaborasi dengan pelaku Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), komunitas lokal, dan pelaku ekonomi kreatif di sekitar kawasan terminal. Hal ini sejalan dengan prinsip *shared value* dalam pembangunan ekonomi daerah, di mana kegiatan bisnis tidak hanya berorientasi pada profit, tetapi juga memberikan dampak sosial yang positif bagi masyarakat sekitar (Porter & Kramer, 2011). Melalui model kemitraan ini, masyarakat dapat memperoleh manfaat ekonomi secara langsung, baik melalui penyediaan lapangan kerja maupun partisipasi dalam kegiatan ekonomi produktif yang berkelanjutan.

Dari segi tata ruang dan pembangunan daerah, restrukturisasi kelembagaan menjadi Perseroda akan mendorong terciptanya sistem pengelolaan terminal yang lebih tertata dan modern. Akses publik terhadap fasilitas transportasi dapat ditingkatkan melalui penataan kawasan yang lebih terintegrasi dengan rencana tata ruang kota. Hal ini berpotensi memperkuat peran terminal sebagai simpul transportasi dan pusat kegiatan ekonomi, sekaligus berkontribusi terhadap pengurangan kemacetan dan peningkatan konektivitas antarwilayah (Pemkot Makassar, 2023). Penataan ruang publik yang lebih efisien juga dapat mendukung terciptanya lingkungan yang aman, nyaman, dan ramah terhadap aktivitas sosial masyarakat.

Namun demikian, transformasi kelembagaan ini juga berpotensi menimbulkan tantangan sosial yang perlu diantisipasi. Pertama, terdapat potensi terjadinya marginalisasi terhadap pekerja informal, khususnya bagi mereka yang selama ini bergantung pada pendapatan harian di sekitar terminal. Standarisasi sistem kerja dalam Perseroda

yang lebih profesional dapat mengakibatkan sebagian tenaga kerja lama tidak lagi relevan dengan kebutuhan organisasi baru (Hasan, 2022). Kedua, terdapat ketidakpastian sosial selama masa transisi, karena perubahan bentuk hukum sering kali disertai dengan restrukturisasi organisasi, perubahan peraturan, maupun pergeseran orientasi dari pelayanan publik ke orientasi profit. Jika tidak disertai sosialisasi yang masif dan strategi transisi yang inklusif, perubahan tersebut dapat menimbulkan resistensi sosial dari pihak-pihak yang terdampak langsung (Kementerian PANRB, 2021).

Ketiga, digitalisasi yang menjadi bagian dari transformasi ini juga membawa tantangan ketergantungan terhadap teknologi. Meskipun digitalisasi membawa efisiensi, tanpa dukungan literasi digital dan infrastruktur teknologi yang memadai, masyarakat maupun pegawai berisiko mengalami kesenjangan akses. Oleh karena itu, peningkatan kapasitas sumber daya manusia dan pelatihan literasi digital menjadi prasyarat penting dalam mewujudkan keberhasilan transformasi kelembagaan ini (OECD, 2022).

Pengalaman daerah lain, seperti Jakarta melalui transformasi Jakpro (Jakarta Propertindo) sebagai Perseroda dan juga Perusahaan Perseroan Daerah Surya Inti Terminal Surabaya yang mampu menunjukkan bahwa perubahan bentuk hukum BUMD dapat membawa dampak positif terhadap pembangunan kota bila diikuti dengan tata kelola yang baik, transparansi, dan akuntabilitas tinggi. Pemerintah Kota Makassar dapat menjadikan pengalaman tersebut sebagai referensi untuk mengembangkan model kelembagaan yang adaptif dengan karakteristik sosial dan ekonomi lokal. Dengan demikian, perubahan Perumda Terminal Makassar Metro menjadi PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) bukan sekadar transformasi hukum dan kelembagaan, tetapi juga strategi pembangunan sosial yang mendorong pemberdayaan masyarakat, peningkatan PAD, serta penciptaan tata kelola yang berkeadilan dan berkelanjutan.

BAB III

EVALUASI DAN ANALISIS

PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN TERKAIT

A. Analisis Materi Muatan Peraturan Perundang-Undangan

Berdasarkan evaluasi terhadap seluruh peraturan perundang-undangan terkait, ditemukan bahwa perubahan bentuk hukum dari Perumda Terminal Makassar Metro menjadi PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) memiliki dasar hukum yang kuat, baik secara normatif maupun substantif. Transformasi ini merupakan implementasi dari amanat UU Pemda dan PP BUMD, serta konsisten dengan prinsip *good governance* yang diatur dalam UU PT dan kebijakan desentralisasi ekonomi daerah dalam Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah.

Perubahan bentuk ini diharapkan dapat memperkuat posisi kelembagaan, memperluas ruang inovasi bisnis, meningkatkan PAD, serta mewujudkan tata kelola perusahaan daerah yang transparan, profesional, dan akuntabel sesuai kebutuhan pembangunan Kota Makassar.

Berikut hasil evaluasi dan analisis Peraturan Perundang-Undangan terkait:

1. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (UU Pemda)

Undang-Undang ini merupakan dasar utama bagi penyelenggaraan otonomi daerah, termasuk pengelolaan dan pendirian Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Dalam Pasal 331 sampai dengan Pasal 343, telah diatur secara komprehensif mengenai pembentukan, kepemilikan, pengelolaan, dan pengawasan BUMD. Ketentuan ini menegaskan bahwa BUMD dapat berbentuk Perusahaan Umum Daerah (Perumda) atau Perusahaan Perseroan Daerah (Perseroda).

Perumda didirikan dengan modal yang seluruhnya dimiliki oleh pemerintah daerah dan tidak terbagi atas saham, sedangkan Perseroda berbentuk perseroan terbatas dengan modalnya terbagi atas saham dan paling sedikit 51% sahamnya dimiliki oleh pemerintah daerah.

Dengan demikian, perubahan bentuk hukum dari Perumda Terminal Makassar Metro menjadi PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) merupakan bentuk penyesuaian terhadap kebutuhan kelembagaan yang diamanatkan undang-undang ini, yakni untuk meningkatkan efisiensi, profesionalisme, dan fleksibilitas pengelolaan.

2. Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Perppu Cipta Kerja menjadi Undang-Undang (UU PT)

Dalam konteks perubahan bentuk hukum menjadi Perseroda, UU PT menjadi salah satu rujukan utama karena Perseroda tunduk pada ketentuan hukum perseroan terbatas. Berdasarkan Pasal 1 angka 1 UU PT menentukan bahwa Perseroan adalah badan hukum yang merupakan persekutuan modal, didirikan berdasarkan perjanjian, melakukan kegiatan usaha dengan modal dasar yang seluruhnya terbagi dalam saham dan memenuhi persyaratan yang ditetapkan dalam Undang-Undang ini serta peraturan pelaksanaannya.

Perseroda tunduk pada seluruh prinsip dasar hukum korporasi, antara lain:

- a) Tanggung jawab terbatas pemegang saham.
- b) Pemisahan kekayaan perusahaan dan kekayaan pemilik modal.
- c) Organ perseroan terdiri atas RUPS, Direksi, dan Dewan Komisaris.
- d) Penerapan prinsip keterbukaan dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan.

Dalam kaitannya dengan BUMD, PP BUMD juga telah menegaskan bahwa ketentuan mengenai Perseroan Terbatas berlaku *mutatis mutandis* bagi Perseroda sepanjang tidak diatur secara khusus dalam peraturan perundang-undangan mengenai BUMD (PP BUMD). Artinya, setelah perubahan bentuk menjadi Perseroda, maka Terminal Makassar Metro akan menerapkan sistem manajemen korporasi sebagaimana diatur dalam UU PT. Selain itu, perubahan ini juga sejalan dengan Undang-Undang Cipta Kerja, yang mendorong kemudahan berusaha, efisiensi tata kelola korporasi, dan optimalisasi aset negara/daerah dalam kegiatan ekonomi produktif.

3. Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2011 tentang Tata Cara Pengajuan dan Pemakaian Nama Perseroan Terbatas

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 2011 merupakan aturan turunan dari UU PT yang mengatur prosedur administratif dan kriteria substantif dalam penetapan nama perusahaan. Regulasi ini berperan penting dalam proses perubahan bentuk hukum BUMD dari Perumda menjadi Perseroda karena perubahan tersebut menuntut penyesuaian identitas hukum, termasuk pengajuan nama baru yang sah secara yuridis. Dalam konteks perubahan Perumda Terminal Makassar Metro menjadi PT.

Makassar Membangun Indonesia (Perseroda), penerapan ketentuan PP ini menjadi tahapan legalitas formal yang wajib dipenuhi sebelum memperoleh pengesahan badan hukum dari kementerian terkait.

PP Nomor 43 Tahun 2011 menegaskan bahwa setiap nama perseroan harus diajukan untuk disetujui oleh kementerian dengan memenuhi prinsip-prinsip tertentu, seperti tidak boleh sama atau mirip dengan nama perseroan lain, tidak bertentangan dengan ketertiban umum, serta harus mencerminkan tujuan dan kegiatan usaha perusahaan. Ketentuan ini menegaskan bahwa perubahan bentuk hukum tidak hanya menyangkut struktur organisasi atau modal, tetapi juga identitas hukum baru yang harus sesuai dengan regulasi. Pemerintah Kota Makassar sebagai pemegang saham mayoritas misalnya, wajib memastikan bahwa nama “PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda)” memenuhi semua persyaratan tersebut agar sah digunakan.

Selain itu, PP ini juga mencerminkan penerapan prinsip *good corporate identity* dalam tata kelola BUMD. Nama perseroan tidak hanya berfungsi administratif, tetapi juga menjadi bagian dari strategi branding dan representasi hukum bagi entitas baru yang lebih modern. Oleh karena itu, pemilihan nama harus mempertimbangkan aspek hukum (menghindari potensi sengketa nama atau merek), aspek ekonomi (mencerminkan karakter usaha di bidang terminal dan transportasi publik), serta aspek sosial (tetap membawa identitas daerah sebagai bentuk tanggung jawab moral terhadap masyarakat Makassar).

Dalam kerangka tata kelola pemerintahan daerah, penerapan PP ini memperkuat kepastian hukum atas keabsahan perubahan bentuk badan hukum dari Perumda menjadi Perseroda. Proses transformasi tidak dapat dianggap sah tanpa penetapan nama dan pengesahan badan hukum dari kementerian terkait. Karena itu, PP Nomor 43 Tahun 2011 harus dijadikan dasar yuridis penting dalam naskah akademik perubahan bentuk Perumda Terminal Makassar Metro, guna menjamin kesinambungan identitas hukum dari entitas lama ke entitas baru.

Dengan demikian, PP Nomor 43 Tahun 2011 tidak hanya berfungsi sebagai aturan administratif, tetapi juga sebagai jaminan kepastian hukum dan akuntabilitas kelembagaan dalam restrukturisasi BUMD. Regulasi ini memastikan bahwa setiap langkah perubahan bentuk hukum dilakukan berdasarkan prosedur legal yang jelas dan sesuai asas *lex certa* serta *lex scripta*. Oleh sebab itu, dalam penyusunan naskah akademik perubahan bentuk Perumda Terminal Makassar Metro menjadi Perseroda, PP ini harus

diposisikan juga sebagai landasan normatif yang menjamin legalitas, transparansi, dan legitimasi publik dari entitas baru yang berorientasi pada kemanfaatan masyarakat Kota Makassar.

4. Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah (PP BUMD)

Peraturan Pemerintah ini merupakan turunan langsung dari UU Penda dan menjadi acuan teknis operasional penyelenggaraan BUMD. Dalam Pasal 2 ayat (2) ditegaskan bahwa BUMD dapat berbentuk Perusahaan Umum Daerah (Perumda) atau Perusahaan Perseroan Daerah (Perseroda). Peraturan ini juga mengatur tata cara pendirian, perubahan bentuk, penyertaan modal, hingga pembubaran BUMD. Ketentuan penting dalam konteks perubahan bentuk hukum adalah Pasal 114 yang secara eksplisit menjelaskan mekanisme perubahan bentuk Perumda menjadi Perseroda.

Beberapa hal pokok yang diatur dalam PP ini antara lain:

- a) Perubahan bentuk BUMD ditetapkan dengan Peraturan Daerah yang mengatur nama, kedudukan, maksud dan tujuan, kegiatan usaha, modal, dan ketentuan lain yang relevan.
- b) Aset dan kewajiban Perumda akan dialihkan menjadi aset dan kewajiban Perseroda setelah dilakukan penilaian kembali (revaluasi) sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan di bidang keuangan daerah dan akuntansi.
- c) Hubungan kepegawaian juga disesuaikan dengan ketentuan ketenagakerjaan yang berlaku, mengingat status pegawai Perseroda bukan lagi Aparatur Sipil Negara, melainkan pegawai perusahaan.
- d) Kepemilikan saham ditetapkan sekurang-kurangnya 51% oleh Pemerintah Daerah, sedangkan sisanya dapat dimiliki oleh badan hukum lain atau masyarakat sesuai ketentuan yang berlaku.

Dalam PP BUMD juga menegaskan prinsip *good corporate governance* (GCG) yang wajib diterapkan dalam seluruh aspek pengelolaan BUMD yang menjadi salah satu motivasi utama dilakukannya transformasi bentuk hukum dari Perumda ke Perseroda.

5. Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah (PP Keuangan Daerah)

Pasal 78 PP Keuangan Daerah merupakan ketentuan yang sangat relevan dalam proses perubahan status hukum Perumda menjadi Perseroda karena mengatur mengenai penyertaan modal pemerintah daerah. Dalam pasal ini ditegaskan bahwa penyertaan modal pemerintah daerah hanya dapat dilakukan apabila telah diatur secara jelas dalam Peraturan Daerah tentang penyertaan

modal. Perda tersebut harus ditetapkan sebelum adanya persetujuan bersama antara kepala daerah dan DPRD atas rancangan peraturan daerah tentang APBD. Dalam konteks pendirian PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda), pasal ini menjadi dasar hukum bagi konversi kekayaan daerah yang dipisahkan dalam bentuk aset Perumda menjadi modal saham dalam Perseroda. Artinya, sebelum perubahan bentuk hukum dapat dilakukan, pemerintah daerah harus menetapkan Perda tentang penyertaan modal sebagai instrumen legal yang menjamin transparansi dan akuntabilitas penggunaan keuangan daerah. Ketentuan ini juga menegaskan pentingnya pengelolaan modal daerah berdasarkan prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*) agar Perseroda tidak hanya menjadi entitas bisnis yang berorientasi keuntungan, tetapi juga mampu memberikan kontribusi terhadap peningkatan pendapatan asli daerah (PAD) melalui mekanisme yang profesional dan efisien. Dengan demikian, Pasal 78 menjadi landasan yuridis yang memastikan bahwa transformasi kelembagaan dari Perumda ke Perseroda dilaksanakan sesuai prinsip keuangan daerah yang tertib dan akuntabel.

Sementara itu, Pasal 194 PP Keuangan Daerah menekankan pentingnya pertanggungjawaban pelaksanaan APBD oleh kepala daerah yang harus disampaikan kepada DPRD disertai laporan keuangan yang telah diaudit oleh Badan Pemeriksa Keuangan serta ikhtisar laporan kinerja dan laporan keuangan BUMD. Ketentuan ini mencerminkan prinsip akuntabilitas publik dan transparansi dalam pengelolaan keuangan daerah. Dalam kaitannya dengan perubahan status hukum Perumda Terminal Makassar Metro menjadi Perseroda, ketentuan ini memiliki konsekuensi langsung terhadap sistem pelaporan keuangan dan kinerja Perseroda. Sebagai entitas berbentuk perseroan daerah, Perseroda wajib menyusun laporan keuangan sesuai standar akuntansi korporasi serta menyampaikan laporan tersebut kepada pemerintah daerah sebagai bagian dari pertanggungjawaban penggunaan modal daerah. Kepala daerah kemudian berkewajiban menyertakan laporan tersebut dalam dokumen pertanggungjawaban pelaksanaan APBD setiap tahun anggaran. Dengan demikian, perubahan bentuk hukum dari Perumda menjadi Perseroda bukan berarti mengurangi pengawasan pemerintah daerah, melainkan memperkuat aspek akuntabilitas dan profesionalisme dalam pengelolaan BUMD melalui mekanisme pelaporan yang lebih sistematis, transparan, dan berbasis audit.

Secara keseluruhan, kedua pasal tersebut memberikan landasan normatif yang kuat bagi pelaksanaan transformasi kelembagaan dari Perumda Terminal Makassar Metro menjadi PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda). Pasal 78 berfungsi sebagai dasar hukum penyertaan modal daerah yang menjadi inti dari pendirian Perseroda, sedangkan Pasal 194 memastikan adanya sistem pertanggung-jawaban dan transparansi dalam pelaporan keuangan dan kinerja Perseroda sebagai bagian dari keuangan daerah. Transformasi ini diharapkan dapat memperkuat kapasitas BUMD dalam memberikan kontribusi terhadap pembangunan ekonomi daerah sekaligus menjaga kepentingan pelayanan publik secara berkelanjutan.

6. Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2018 tentang Pengangkatan dan Pemberhentian Anggota Dewan Pengawas atau Anggota Komisaris dan Anggota Direksi Badan Usaha Milik Daerah

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 37 Tahun 2018 tentang Pengangkatan dan Pemberhentian Anggota Dewan Pengawas/ Komisaris dan Anggota Direksi BUMD memiliki peran penting dalam transformasi kelembagaan BUMD, termasuk perubahan Perumda Terminal Makassar Metro menjadi PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda). Regulasi ini mengatur mekanisme seleksi, persyaratan, masa jabatan, pembinaan, dan pemberhentian organ pengambil keputusan di BUMD yang menjadi aspek krusial saat status badan berubah dari entitas publik menjadi perseroan daerah karena adanya perbedaan tanggung jawab hukum, tata kelola, dan kinerja. Dalam konteks ini, Permendagri tersebut menjadi landasan normatif bagi kebijakan pengelolaan sumber daya manusia tingkat pimpinan dan pengawasan di Perseroda yang baru.

Perubahan bentuk hukum mengubah struktur korporasi dan peran organ perusahaan. Perseroda menuntut kompetensi manajerial, independensi pengawasan, dan akuntabilitas yang lebih tinggi dibandingkan Perumda. Permendagri 37/2018 memberikan pedoman seleksi berbasis integritas, kompetensi, dan transparansi untuk memastikan pengurus PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) mampu mencapai tujuan komersial tanpa mengabaikan pelayanan publik. Karena itu, diperlukan mekanisme seleksi profesional dan panitia seleksi independen guna mencegah politisasi jabatan.

Permendagri ini juga mengatur masa jabatan, evaluasi kinerja, dan pemberhentian yang harus disesuaikan dengan prinsip korporasi modern, termasuk kontrak kerja dengan indikator kinerja

(KPI), mekanisme insentif dan penalti, serta evaluasi berkala guna memperkuat akuntabilitas Direksi dan Komisaris. Dalam hal tata kelola, Perseroda sebagai entitas privat yang dimiliki daerah memerlukan sinergi antara kewenangan kepala daerah sebagai pemegang saham dan prinsip good corporate governance agar tidak terjadi tumpang tindih kewenangan.

Selanjutnya, Permendagri 37/2018 menekankan pentingnya pembinaan dan pengawasan oleh Pemerintah Daerah dan Kemendagri melalui peningkatan kapasitas Direksi dan Komisaris dalam aspek tata kelola, manajemen risiko, dan kepatuhan fiskal, yang sejalan dengan ketentuan Pasal 194 PP Nomor 12 Tahun 2019. Di sisi lain, fase transisi personel juga harus diatur dengan jelas melalui kebijakan yang menjamin perlindungan hak pegawai, penyesuaian kontrak, serta pencegahan konflik kepentingan agar kontinuitas layanan tetap terjaga.

Dengan demikian, Permendagri Nomor 37 Tahun 2018 menjadi instrumen penguatan tata kelola dan legitimasi kelembagaan dalam proses perubahan Perumda Terminal Makassar Metro menjadi PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda). Implementasinya harus terintegrasi dengan Perda penyertaan modal dan kebijakan internal Perseroda agar tujuan efisiensi, profesionalisme, dan pelayanan publik dapat tercapai secara berimbang. Rekomendasi utama meliputi pembentukan panitia seleksi independen, penerapan KPI yang terukur, kontrak manajemen yang transparan, serta mekanisme evaluasi dan pelaporan yang akuntabel kepada DPRD dan Kemendagri.

7. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 118 Tahun 2018 tentang Rencana Bisnis, Rencana Kerja dan Anggaran, serta Bentuk Laporan BUMD

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 118 Tahun 2018 tentang Rencana Bisnis, Rencana Kerja dan Anggaran, serta Bentuk Laporan BUMD merupakan regulasi yang menjadi landasan penting dalam pengelolaan BUMD secara profesional, transparan, dan akuntabel. Permendagri ini mengatur tata cara penyusunan *business plan*, *corporate plan*, dan laporan kinerja tahunan sebagai instrumen utama dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan usaha BUMD. Dalam Pasal 2 ditegaskan bahwa setiap BUMD wajib menyusun rencana bisnis jangka panjang dan rencana kerja tahunan sebagai pedoman operasional dan strategi pengembangan usaha. Ketentuan ini menjadi relevan dalam perubahan bentuk hukum Perumda Terminal Makassar Metro menjadi PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda), karena struktur korporasi baru

memerlukan sistem perencanaan bisnis yang lebih adaptif, terukur, dan berorientasi pada kinerja keuangan serta pelayanan publik yang efisien.

Dalam konteks transformasi tersebut, Permendagri Nomor 118 Tahun 2018 berfungsi sebagai acuan normatif dalam penyusunan dokumen perencanaan korporasi Perseroda yang baru. PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) sebagai entitas berbadan hukum perseroan wajib menyesuaikan format perencanaan bisnisnya dengan prinsip-prinsip *good corporate governance* dan praktik manajemen modern. Penyusunan *corporate plan* dan *business plan* tidak hanya menjadi formalitas administratif, tetapi juga alat strategis untuk mengarahkan kebijakan investasi, pengelolaan pendapatan, serta pengembangan layanan terminal sebagai pusat aktivitas ekonomi dan transportasi kota. Dengan demikian, perubahan bentuk hukum tidak hanya menuntut penyesuaian struktur organisasi, tetapi juga transformasi dalam budaya perencanaan dan manajemen berbasis hasil (*performance-based management*).

Lebih lanjut, Permendagri Nomor 118 Tahun 2018 menekankan pentingnya keterpaduan antara rencana bisnis BUMD dan dokumen perencanaan pembangunan daerah, seperti RPJMD dan RKPD. Integrasi ini bertujuan memastikan bahwa arah strategis PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) selaras dengan visi pembangunan Kota Makassar, yakni mewujudkan sistem transportasi publik yang modern, efisien, dan berdaya saing. Dengan demikian, setiap kegiatan bisnis Perseroda harus mendukung pencapaian sasaran pembangunan daerah, terutama dalam peningkatan kualitas pelayanan publik dan optimalisasi aset daerah. Dalam naskah akademik, regulasi ini menjadi dasar argumentatif bahwa perubahan bentuk hukum dari Perumda menjadi Perseroda tidak semata-mata bersifat administratif, tetapi merupakan langkah strategis menuju tata kelola korporasi yang profesional, terintegrasi, dan berorientasi pada kemanfaatan sosial-ekonomi bagi masyarakat Kota Makassar.

8. Peraturan Daerah Kota Makassar Nomor 5 Tahun 2024 tentang Perusahaan Umum Daerah Terminal Makassar Metro

Peraturan daerah ini merupakan dasar hukum eksisting bagi pendirian dan pengelolaan Perumda Terminal Makassar Metro. Materi muatan dalam Perda ini mencakup ketentuan mengenai kedudukan, maksud dan tujuan, bidang usaha, modal, serta struktur organisasi perusahaan daerah. Dalam kerangka evaluasi,

Perda ini perlu disesuaikan dengan ketentuan perundang-undangan yang lebih baru, terutama PP BUMD.

Perubahan bentuk hukum menjadi Perseroda akan memerlukan revisi total terhadap ketentuan dalam Perda ini, terutama dalam aspek:

- a) Struktur permodalan (dari modal tetap menjadi saham).
- b) Mekanisme pertanggungjawaban dan pembagian laba.
- c) Status kepegawaian dan organ perusahaan.
- d) Hubungan dengan Pemerintah Daerah sebagai pemegang saham mayoritas.

Dengan demikian, pembentukan Perda baru tentang PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) merupakan konsekuensi yuridis untuk menyesuaikan dengan sistem hukum positif yang berlaku.

B. Sinkronisasi dan Harmonisasi Peraturan Perundang-Undangan

1. Pengertian dan Tujuan Sinkronisasi serta Harmonisasi

Dalam konteks perancangan peraturan daerah, sinkronisasi dan harmonisasi merupakan langkah penting untuk memastikan bahwa rancangan peraturan daerah ini tidak bertentangan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang lebih tinggi maupun dengan peraturan lain yang memiliki materi muatan sejenis.

Menurut Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Nomor 23 Tahun 2018 tentang Tata Cara Harmonisasi Rancangan Peraturan Perundang-Undangan di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM, harmonisasi adalah proses penyesuaian substansi rancangan peraturan agar selaras dengan sistem hukum nasional, sedangkan sinkronisasi bertujuan untuk memastikan kesesuaian hierarki norma serta menghindari tumpang tindih pengaturan antara berbagai tingkatan peraturan.

Dalam konteks perubahan bentuk hukum Perumda Terminal Makassar Metro menjadi PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda), proses sinkronisasi dan harmonisasi perlu dilakukan secara mendalam mengingat perubahan ini menyangkut transformasi status badan hukum, struktur organisasi, mekanisme akuntabilitas, hingga pola hubungan dengan pemerintah daerah sebagai pemilik saham mayoritas.

2. Sinkronisasi Vertikal (Antar Tingkatan Peraturan Perundang-Undangan)

Sinkronisasi vertikal bertujuan memastikan bahwa Rancangan Peraturan Daerah (Ranperda) tentang perubahan bentuk hukum ini tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang

lebih tinggi dalam hierarki norma sebagaimana diatur dalam Pasal 7 ayat (1) Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-Undangan (sebagaimana diubah dengan UU Nomor 13 Tahun 2022).

a) Kesesuaian dengan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945

Rancangan peraturan daerah ini memiliki landasan konstitusional yang kuat, khususnya pada:

- Pasal 18 ayat (6) UUD 1945 yang menyatakan bahwa pemerintah daerah berhak menetapkan peraturan daerah dan peraturan lain untuk melaksanakan otonomi daerah dan tugas pembantuan.
- Pasal 33 ayat (3) UUD 1945 yang menegaskan bahwa bumi, air, dan kekayaan alam dikuasai oleh negara dan dipergunakan sebesar-besarnya untuk kemakmuran rakyat.

Dengan demikian, pembentukan PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) merupakan wujud konkret pelaksanaan otonomi daerah dalam pengelolaan potensi ekonomi publik secara profesional dan bertanggung jawab demi kemakmuran masyarakat.

b) Kesesuaian dengan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah

Ranperda ini merupakan implementasi langsung dari Pasal 331 sampai dengan Pasal 333 UU Pemda yang mengatur tentang pendirian, sumber modal, dan penyertaan modal. Kemudian Pasal 339 sampai dengan Pasal 342 mengatur tentang saham, organ, pembentukan anak perusahaan, sampai pada pembubaran Perseroan.

Substansi Ranperda juga konsisten dengan tujuan desentralisasi ekonomi daerah sebagaimana diatur dalam Pasal 12 ayat (2) yang memberikan kewenangan kepada daerah dalam bidang ekonomi dan pelayanan publik. Dengan demikian, rancangan peraturan daerah tentang perubahan bentuk hukum Perumda Terminal Makassar Metro menjadi PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) secara vertikal sangat sinkron dengan UU Pemda.

c) Kesesuaian dengan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-Undangan (sebagaimana diubah dengan UU Nomor 13 Tahun 2022)

Ranperda ini juga harus memenuhi asas-asas pembentukan peraturan yang baik (AAUPB Legislatif), seperti asas kejelasan tujuan, keterbukaan, dan kesesuaian antara jenis, hierarki,

serta materi muatan. Berdasarkan hasil sinkronisasi, rancangan peraturan daerah tentang perubahan bentuk Perumda Terminal Makassar Metro menjadi PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) tidak bertentangan dengan norma hukum yang lebih tinggi, serta secara formal telah memenuhi ketentuan dalam Pasal 5 dan 6 UU ini.

- d) Kesesuaian dengan Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Perppu Cipta Kerja menjadi Undang-Undang (UU PT)

Karena Perseroda merupakan bentuk khusus dari perseroan terbatas yang sahamnya dimiliki oleh pemerintah daerah, maka Ranperda ini wajib selaras dengan prinsip-prinsip hukum korporasi dalam UU PT, terutama Pasal 1 ayat (1) tentang pengertian Perseroan, Pasal 92–114 tentang peran Direksi, Pasal 108–121 tentang kewenangan dan fungsi Dewan Komisaris, dan Pasal 75–91 tentang Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).

Hal ini memastikan bahwa tata kelola PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) akan sejalan dengan prinsip *Good Corporate Governance (GCG)* sebagaimana diamanatkan dalam UU PT dan PP BUMD.

- e) Kesesuaian dengan Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2011 tentang Tata Cara Pengajuan dan Pemakaian Nama Perseroan Terbatas

Kesesuaian Rancangan Peraturan Daerah tentang perubahan bentuk hukum Perumda Terminal Makassar Metro menjadi PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) dengan Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2011 tentang Tata Cara Pengajuan dan Pemakaian Nama Perseroan Terbatas terletak pada aspek penetapan dan penggunaan nama badan hukum baru. PP ini mengatur ketentuan bahwa nama perseroan terbatas harus memenuhi asas kejelasan dan mencerminkan identitas serta tujuan kegiatan usahanya. Dalam konteks perubahan bentuk menjadi Perseroda, ketentuan ini menjadi penting agar nama “PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda)” tidak hanya menggambarkan fungsi usaha di bidang pengelolaan terminal dan transportasi, tetapi juga menunjukkan status hukumnya sebagai perseroan daerah yang tunduk pada prinsip-prinsip perseroan terbatas.

Selain itu, PP Nomor 43 Tahun 2011 juga mewajibkan bahwa nama perseroan tidak boleh sama atau mirip dengan nama perseroan lain yang telah terdaftar dalam sistem administrasi

hukum umum. Sehingga dalam proses perubahan bentuk hukum, pemerintah daerah perlu memastikan bahwa nama Perseroda telah melalui verifikasi dan mendapatkan persetujuan dari Kementerian terkait. Langkah ini tidak hanya menjamin kepastian hukum dan keabsahan administrasi, tetapi juga mencegah potensi sengketa hukum terkait penggunaan nama badan usaha. Dengan demikian, kesesuaian dengan PP ini menunjukkan bahwa perubahan bentuk hukum dilakukan secara tertib, sesuai prosedur, dan mencerminkan kepatuhan terhadap regulasi nasional yang mengatur tata cara pendirian dan pengesahan badan hukum perseroan.

- f) Kesesuaian dengan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah (PP Keuangan Daerah)

Kesesuaian Rancangan Peraturan Daerah tentang perubahan bentuk hukum Perumda Terminal Makassar Metro menjadi PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) dengan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah terletak pada aspek pengelolaan keuangan dan akuntabilitas keuangan daerah. PP ini menegaskan bahwa setiap bentuk pemanfaatan keuangan daerah, termasuk penyertaan modal pemerintah daerah kepada BUMD, harus dilakukan secara transparan, efisien, dan bertanggung jawab untuk mendukung peningkatan pendapatan asli daerah (PAD). Dalam konteks perubahan bentuk badan hukum, Perseroda sebagai entitas berbentuk perseroan terbatas memiliki karakteristik pengelolaan keuangan yang lebih korporatif, namun tetap tunduk pada prinsip pengawasan dan akuntabilitas publik sesuai dengan mekanisme keuangan daerah yang diatur dalam PP tersebut.

- g) Kesesuaian dengan Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang BUMD (PP BUMD)

Ranperda ini sepenuhnya mengacu pada ketentuan PP BUMD yang secara rinci mengatur tata cara perubahan bentuk Perumda menjadi Perseroda. Hasil sinkronisasi menunjukkan bahwa seluruh aspek seperti penyertaan modal, alih aset, perubahan status kepegawaian, dan mekanisme pengelolaan telah diakomodasi secara normatif dalam PP tersebut.

- h) Kesesuaian dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2018 tentang Pengangkatan dan Pemberhentian Anggota Dewan Pengawas atau Anggota Komisaris dan Anggota Direksi Badan Usaha Milik Daerah

3. Sinkronisasi Horizontal (Antar Peraturan yang Seajar)

Sinkronisasi horizontal dilakukan untuk memastikan tidak terjadi tumpang tindih atau konflik norma antara Ranperda ini dengan peraturan daerah maupun peraturan pelaksana lainnya yang berada dalam tingkat yang sama.

- a) Keterkaitan dengan Peraturan Daerah Kota Makassar Nomor 5 Tahun 2024 tentang Perusahaan Umum Daerah Terminal Makassar Metro

Secara normatif, peraturan tersebut akan dicabut dan dinyatakan tidak berlaku setelah berlakunya Perda tentang PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda). Sinkronisasi dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh ketentuan substantif seperti bidang usaha, sumber pendanaan, organ perusahaan, dan hubungan kerja dialihkan ke sistem pengelolaan perseroda tanpa menimbulkan kekosongan hukum.

- b) Keterkaitan dengan Peraturan Daerah Kota Makassar tentang Pengelolaan Aset Daerah dan Investasi Daerah

Ranperda ini harus selaras dengan kebijakan pengelolaan aset daerah, mengingat proses perubahan bentuk hukum melibatkan pengalihan aset daerah menjadi penyertaan modal saham. Dalam hal ini, sinkronisasi dilakukan dengan Perda Kota Makassar tentang Pengelolaan Barang Milik Daerah dan Perda tentang Investasi Daerah, agar mekanisme konversi aset menjadi saham dilakukan berdasarkan penilaian akuntansi pemerintah daerah sesuai Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP).

- c) Keterkaitan dengan Peraturan Daerah tentang RPJMD Kota Makassar

Sinkronisasi horizontal juga dilakukan dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kota Makassar yang salah satu misinya adalah meningkatkan infrastruktur transportasi publik dan tata kelola perkotaan berbasis digital. Dengan demikian, transformasi BUMD terminal menjadi Perseroda sejalan dengan arah kebijakan pembangunan daerah, yakni mewujudkan kota yang modern, inklusif, dan produktif melalui kolaborasi antara sektor publik dan korporasi daerah.

4. Harmonisasi Substansi dan Materi Muatan

Hasil harmonisasi menunjukkan bahwa substansi Ranperda tentang Perubahan Bentuk Hukum Perumda Terminal Makassar Metro menjadi PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) telah memenuhi tiga prinsip utama, yaitu:

- a) Konsistensi Normatif, yaitu seluruh materi muatan sejalan dengan ketentuan yang terdapat dalam peraturan perundang-undangan baik secara vertikal maupun horizontal.
- b) Keterpaduan Sistemik, yaitu ranperda ini melengkapi kebijakan otonomi ekonomi daerah dan tidak tumpang tindih dengan perda lain yang mengatur bidang investasi, pengelolaan aset, maupun transportasi publik.
- c) Kesesuaian Filosofis dan Sosiologis, yaitu secara filosofis, transformasi bentuk hukum ini mencerminkan upaya meningkatkan efisiensi pelayanan publik melalui tata kelola korporasi yang profesional. Sementara itu, secara sosiologis, perubahan ini merespons tuntutan masyarakat terhadap pelayanan terminal yang modern, aman, dan terintegrasi dengan moda transportasi lainnya.

BAB IV

LANDASAN FILOSOFIS, LANDASAN SOSIOLOGIS, DAN LANDASAN YURIDIS

A. Landasan Filosofis

Landasan filosofis dimaknai bahwa segala peraturan perundang-undangan selalu mengandung norma-norma hukum yang diidealkan (*ideal norm*) oleh suatu masyarakat 108elola108 mana cita-cita atau nilai-nilai kehidupan masyarakat dan bernegara hendak diarahkan. Dalam konteks bernegara, nilai-nilai itu terkandung dalam Pancasila sebagai *staatsfundamentálnorm* atau norma dasar suatu negara. Olehnya itu, Pancasila selain dianggap sebagai pandangan hidup juga dianggap sebagai sumber dari segala sumber hukum. Di dalam rumusan sila-sila Pancasila, terkandung nilai-nilai 108elola108io, kemanusiaan, nasionalitas kebangsaan, kerakyatan, dan keadilan rakyat.

Cita hukum Pancasila dipandang sebagai gagasan, karsa, rasa, cipta dan pikiran dari masyarakat itu sendiri. Oleh B. Arief Sidharta (2010: 85) menjelaskan bahwa cita hukum Pancasila berakar dalam pandangan hidup Pancasila yang dengan sendirinya akan mencerminkan tujuan bernegara dan nilai-nilai dasar yang secara formal dicantumkan dalam pembukaan dan batang tubuh UUD NRI Th. 1945.

Dalam pembukaan UUD NRI Th. 1945, salah satu tujuan bernegara adalah untuk mewujudkan kesejahteraan umum masyarakat. Olehnya itu, negara harus berupaya mewujudkan kesejahteraan masyarakat dengan berbagai cara. Hal itu juga tentunya sejalan dengan konsep negara kesejahteraan, di mana negara harus berperan aktif dalam upaya mensejahterahkan rakyatnya.

Apabila dikaitkan dengan perubahan bentuk hukum dari Perusahaan Umum Daerah (Perumda) menjadi Perseroan Daerah (Perseroda) pada dasarnya merupakan perwujudan nilai keadilan 108elola dan kesejahteraan rakyat, sebagaimana diamanatkan dalam Sila Kelima Pancasila serta Pasal 33 Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Pasal tersebut menegaskan bahwa perekonomian disusun sebagai usaha 108elola108 berdasarkan asas kekeluargaan, di mana cabang-cabang produksi yang penting bagi negara dan yang menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai oleh negara. Dalam konteks ini, BUMD merupakan instrumen daerah untuk mengelola potensi ekonomi demi kemakmuran rakyat secara berkelanjutan (Asshiddiqie, 2010).

Secara filosofis, perubahan bentuk hukum menjadi Perseroda juga mencerminkan upaya peningkatan profesionalisme, transparansi, dan efisiensi ekonomi daerah, tanpa menghilangkan nilai-nilai 108elola dan

pelayanan 109elola yang telah menjadi dasar eksistensi BUMD. Nilai-nilai tersebut sejalan dengan prinsip *good governance* dan *good corporate governance* yang menekankan akuntabilitas, efisiensi, transparansi, dan keadilan dalam pengelolaan kekayaan daerah. Dengan bentuk hukum Perseroda, pemerintah daerah dapat lebih fleksibel dalam menjalin kemitraan dengan pihak swasta, melakukan inovasi bisnis, serta mengoptimalkan 109elol daerah secara berkelanjutan, namun tetap berlandaskan pada nilai-nilai kemanusiaan dan tanggung jawab 109elola sebagaimana ditekankan dalam Pancasila (Kusnardi & Ibrahim, 2020).

Selain itu, dari sisi filosofis, perubahan ini juga mencerminkan adaptasi terhadap dinamika zaman dan tuntutan 109elola109iona daerah yang berorientasi pada keseimbangan antara kepentingan ekonomi dan kepentingan 109elola. Filosofi ini berpijak pada pandangan bahwa hukum bukan hanya alat untuk menciptakan keteraturan, melainkan juga sebagai sarana rekayasa 109elola (*law as a tool of social engineering*) yang mengarahkan 109elola109iona ekonomi daerah agar tetap berada dalam kerangka keadilan dan kesejahteraan masyarakat (Rahardjo, 2006). Oleh karena itu, perubahan bentuk hukum Perumda Terminal Makassar Metro menjadi PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) dapat dipahami sebagai langkah progresif untuk memperkuat daya saing ekonomi daerah dengan tetap menjunjung tinggi nilai-nilai etis dan moral bangsa.

Dalam konteks ini, Pemerintah Daerah Kota Makassar memiliki tanggung jawab moral dan konstitusional untuk mengelola sumber daya 109elola secara efisien, transparan, dan akuntabel. Filosofi tersebut sejalan dengan semangat otonomi daerah sebagaimana diatur dalam UU Penda yang menekankan bahwa pelaksanaan otonomi daerah harus didasarkan pada prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, serta potensi dan keanekaragaman daerah. Pembentukan dan pengelolaan BUMD merupakan wujud pelaksanaan otonomi ekonomi yang bertujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat 109elol serta memperkuat kemandirian 109elola daerah (Halim, 2018).

Lebih lanjut, secara filosofis, perubahan bentuk hukum ini juga mengandung nilai kebijaksanaan 109elol (*local wisdom*). Terminal Makassar Metro bukan hanya 109elol ekonomi, tetapi juga bagian dari sistem pelayanan 109elola yang memiliki peran 109elola dalam mendukung mobilitas masyarakat dan distribusi ekonomi kota. Dengan mengubahnya menjadi Perseroda, diharapkan terdapat keseimbangan antara fungsi ekonomi dan 109elola, di mana keuntungan tidak semata diukur dari aspek finansial, tetapi juga dari manfaat 109elola bagi warga Kota Makassar. Prinsip ini sejalan dengan nilai-nilai kearifan 109elol Bugis-Makassar seperti *siri' na 109elo* (harga diri dan solidaritas) yang

menekankan pada pentingnya tanggung jawab, kejujuran, dan kerja sama dalam mengelola kepentingan 110elola (Mattulada, 1998).

Dengan demikian, landasan filosofis perubahan bentuk hukum Perumda Terminal Makassar Metro menjadi PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) didasarkan pada:

1. Nilai-nilai dasar Pancasila, khususnya keadilan 110elola dan semangat kekeluargaan;
2. Amanat konstitusi Pasal 33 UUD 1945 yang menempatkan pengelolaan ekonomi untuk kemakmuran rakyat;
3. Prinsip-prinsip tata 110elola pemerintahan yang baik yang menuntut efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas dalam pengelolaan BUMD;
4. Semangat otonomi daerah, untuk mewujudkan kemandirian ekonomi daerah dan kesejahteraan masyarakat 110elol; serta
5. Nilai-nilai kearifan 110elol, sebagai pedoman etis dalam menjalankan kegiatan usaha daerah yang berorientasi pada kepentingan 110elola.

Keseluruhan nilai-nilai tersebut menjadi dasar filosofis bahwa perubahan bentuk hukum ini bukan semata perubahan administratif, tetapi merupakan transformasi nilai dan paradigma pengelolaan ekonomi daerah yang lebih modern, efisien, dan berkeadilan 110elola, sesuai dengan cita-cita 110elola110iona nasional yang berlandaskan Pancasila dan UUD NRI Th. 1945.

B. Landasan Sosiologis

Landasan sosiologis dalam penyusunan Rancangan Peraturan Daerah tentang Perubahan Bentuk Hukum Perumda Terminal Makassar Metro menjadi PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) berakar pada kondisi 110elola-ekonomi masyarakat serta kebutuhan daerah dalam menghadapi perubahan dinamika ekonomi modern dan tata 110elola pemerintahan yang adaptif. Secara sosiologis, peraturan daerah yang mengatur perubahan bentuk hukum ini dimaksudkan untuk menjawab tuntutan masyarakat terhadap peningkatan kualitas pelayanan 110elola di sektor transportasi, peningkatan efisiensi pengelolaan 110elol daerah, dan optimalisasi peran BUMD dalam mendukung 110elola110iona ekonomi Kota Makassar.

Perubahan 110elola dan ekonomi yang terjadi di Kota Makassar selama dua 110elola terakhir menunjukkan pertumbuhan aktivitas ekonomi yang signifikan, terutama pada sektor perdagangan, jasa, dan transportasi. Terminal Makassar Metro sebagai salah satu simpul transportasi utama memiliki peran strategis dalam mendukung mobilitas penduduk, distribusi 110elola110oi, dan konektivitas antarwilayah. Namun demikian, berdasarkan evaluasi kinerja kelembagaan, bentuk hukum Perusahaan Umum Daerah (Perumda) dinilai kurang fleksibel

dalam merespons kebutuhan efisiensi manajemen, kerja sama investasi, serta pengembangan usaha berbasis profitabilitas dan pelayanan tata kelola yang seimbang (Bappeda Kota Makassar, 2022).

Masyarakat Kota Makassar saat ini menuntut pelayanan tata kelola yang lebih profesional, cepat, dan transparan. Kondisi ini mendorong perlunya pembaruan struktur hukum badan usaha daerah agar lebih profesional terhadap kebutuhan tata kelola ekonomi yang berkembang. Bentuk hukum Perseroan Daerah (Perseroda) memungkinkan adanya sistem pengelolaan modern dengan penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* dan manajemen berbasis kinerja. Hal ini sesuai dengan semangat reformasi birokrasi dan tuntutan masyarakat terhadap tata kelola pelayanan tata kelola yang efisien, akuntabel, dan berorientasi pada hasil (*outcome-based governance*) (Dwiyanto, 2018).

Selain itu, perkembangan sistem transportasi dan kebutuhan masyarakat terhadap fasilitas tata kelola yang nyaman dan tertata menuntut adanya manajemen terminal yang tidak hanya berorientasi pada pelayanan tata kelola, tetapi juga pada pengelolaan bisnis yang berdaya saing. PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) diharapkan dapat menjalin kerja sama investasi dengan pihak swasta, mengelola sumber daya secara profesional, dan menciptakan nilai tambah ekonomi bagi daerah tanpa mengabaikan fungsi sosialnya. Dengan demikian, perubahan bentuk hukum ini merupakan respon terhadap kebutuhan masyarakat untuk memperoleh manfaat tata kelola dan ekonomi secara bersamaan (*public value creation*) (Osborne, 2020).

Sosiologisnya bahwa perubahan bentuk hukum juga berangkat dari fakta bahwa masyarakat Makassar tata kelola bergerak menuju era urbanisasi dan industrialisasi kota, di mana peran transportasi tata kelola menjadi tulang punggung mobilitas tata kelola dan ekonomi. Terminal Makassar Metro menjadi pusat interaksi ekonomi masyarakat kelas menengah ke bawah, pelaku usaha kecil, dan operator transportasi. Maka, tentu perlu penguatan kelembagaan melalui perubahan status menjadi Perseroda akan memperkuat peran terminal sebagai simpul ekonomi rakyat sekaligus sumber pendapatan asli daerah (PAD) yang signifikan. Hal ini mendukung kesejahteraan tata kelola masyarakat sekaligus memperkuat kemandirian tata kelola daerah (Halim, 2018).

Di sisi lain, masyarakat juga menuntut agar pengelolaan tata kelola dilakukan secara lebih transparan dan tidak lagi didominasi oleh pendekatan birokratis yang cenderung lamban dan kurang efisien. Pola pengelolaan Perumda yang bersifat administratif sering kali menimbulkan keterbatasan dalam menjalin kemitraan strategis serta menurunkan daya saing dalam dunia usaha. Sementara itu, bentuk

Perseroda memberikan ruang bagi pembentukan modal campuran antara pemerintah daerah dan pihak lain (swasta) yang dapat memperluas akses terhadap sumber pendanaan, teknologi, dan inovasi dalam pengelolaan transportasi perkotaan (Kementerian Dalam Negeri, 2020).

Kondisi 112elola yang berkembang di Makassar juga menunjukkan adanya perubahan pola konsumsi masyarakat terhadap layanan 112elola, termasuk transportasi dan fasilitas umum yang semakin menuntut standar pelayanan prima. Hal ini tidak dapat dipenuhi secara optimal tanpa transformasi kelembagaan yang lebih adaptif terhadap kebutuhan pengguna jasa. Oleh karena itu, perubahan bentuk hukum menjadi Perseroda bukan sekadar upaya peningkatan efisiensi ekonomi, tetapi juga untuk meningkatkan kualitas interaksi 112elola antara pemerintah daerah dan masyarakat pengguna layanan melalui pendekatan manajerial yang modern, partisipatif, dan berorientasi pada kepuasan 112elola (Mardiasmo, 2019).

Lebih jauh, secara sosiologis, transformasi kelembagaan ini juga mencerminkan perubahan pola hubungan antara pemerintah daerah, masyarakat, dan dunia usaha dalam paradigma *governance* modern. Masyarakat tidak lagi hanya diposisikan sebagai objek pelayanan, melainkan sebagai mitra 112elola112iona yang berhak mendapatkan manfaat ekonomi dan 112elola dari keberadaan BUMD. Oleh karena itu, perubahan bentuk hukum Perumda Terminal Makassar Metro menjadi PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) dapat dipandang sebagai langkah untuk memperkuat partisipasi 112elola dan ekonomi masyarakat dalam 112elola112iona daerah yang inklusif dan berkeadilan (Santoso, 2021).

Dengan demikian, secara sosiologis, landasan pembentukan rancangan peraturan daerah ini meliputi beberapa aspek penting:

1. Kebutuhan masyarakat akan peningkatan kualitas pelayanan 112elola di sektor transportasi dan pengelolaan 112elol daerah;
2. Perubahan struktur ekonomi dan 112elola Kota Makassar menuju kota jasa dan perdagangan yang menuntut efisiensi serta profesionalisme pengelolaan BUMD;
3. Tuntutan masyarakat terhadap transparansi dan akuntabilitas pengelolaan 112elol 112elola;
4. Perlunya optimalisasi kontribusi BUMD terhadap kesejahteraan masyarakat dan PAD; serta
5. Dorongan untuk memperkuat peran masyarakat dan dunia usaha 112elol dalam 112elola112iona ekonomi daerah.

Oleh karena itu, secara sosiologis, perubahan bentuk hukum ini adalah refleksi dari kebutuhan nyata masyarakat dan arah

113elola113iona 113elola ekonomi Kota Makassar yang menuntut sinergi antara pelayanan 113elola, efisiensi ekonomi, dan keadilan 113elola.

C. Landasan Yuridis

Landasan yuridis merupakan dasar hukum yang memberikan legitimasi dan kepastian terhadap penyusunan Rancangan Peraturan Daerah tentang perubahan bentuk hukum Perumda Terminal Makassar Metro menjadi PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda). Landasan ini menunjukkan bahwa pembentukan dan perubahan bentuk BUMD harus berada dalam koridor hukum yang berlaku, sesuai dengan hierarki peraturan perundang-undangan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-Undangan beserta perubahannya melalui Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2022.

Secara konstitusional, dasar yuridis tertinggi bagi perubahan bentuk hukum badan usaha milik daerah adalah Pasal 33 Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 yang menegaskan bahwa cabang-cabang produksi yang penting bagi negara dan yang menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai oleh negara dan digunakan sebesar-besarnya untuk kemakmuran rakyat. Norma konstitusional tersebut memberikan dasar bagi pemerintah, termasuk pemerintah daerah untuk membentuk badan usaha dalam rangka pengelolaan potensi ekonomi daerah demi kesejahteraan masyarakat. Dalam konteks otonomi daerah, BUMD menjadi instrumen legal dalam mewujudkan pengelolaan ekonomi daerah yang mandiri dan akuntabel (Asshiddiqie, 2010).

Lebih lanjut, UU Pemda merupakan dasar hukum utama yang mengatur keberadaan dan pengelolaan BUMD. Pasal 331 ayat (3) UU Pemda menyatakan bahwa pemerintah daerah dapat mendirikan BUMD yang terdiri atas dua bentuk, yaitu Perusahaan Umum Daerah (Perumda) dan Perseroan Daerah (Perseroda). Selain itu, PP BUMD menjadi acuan normatif utama dalam pelaksanaan pendirian, pengelolaan, dan perubahan bentuk BUMD. Pasal 114 PP BUMD mengatur bahwa perubahan bentuk BUMD dapat dilakukan dengan Peraturan Daerah (Perda). Dengan demikian, perubahan bentuk hukum Perumda Terminal Makassar Metro menjadi PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) memiliki dasar hukum yang jelas dan sejalan dengan prinsip otonomi daerah. Dalam Pasal 4 PP BUMD juga telah dijelaskan bahwa BUMD dapat berbentuk Perumda atau Perseroda.

Dari sisi hukum korporasi, dasar yuridis lainnya adalah UU PT sebagaimana dalam regulasinya ditegaskan bahwa Perseroan Terbatas merupakan badan hukum yang didirikan berdasarkan perjanjian dan melakukan kegiatan usaha dengan modal dasar yang terbagi dalam

saham. Ketentuan ini relevan karena Perseroda sebagai bentuk BUMD juga tunduk pada prinsip-prinsip hukum 114elola114io terbatas, terutama dalam aspek struktur permodalan, pembagian keuntungan, dan mekanisme pengawasan oleh pemegang saham, dengan pemerintah daerah sebagai pemegang saham mayoritas. Oleh karena itu, perubahan menjadi Perseroda memberikan dasar hukum yang lebih kuat untuk pengelolaan 114elola114ional dan akuntabel sesuai prinsip korporasi modern.

Selain itu, secara yuridis perubahan bentuk ini juga didukung oleh Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 118 Tahun 2018 tentang Rencana Bisnis, Rencana Kerja dan Anggaran, Kerja Sama, Pelaporan dan Evaluasi Badan Usaha Milik Daerah. Permendagri ini memberikan panduan teknis mengenai tata 114elola BUMD agar sesuai dengan prinsip akuntabilitas dan efisiensi. Dalam Pasal 2 disebutkan bahwa setiap BUMD wajib 114elola114i rencana bisnis dan rencana kerja yang berorientasi pada pelayanan 114elola serta penguatan kinerja ekonomi daerah. Ketentuan tersebut menegaskan pentingnya transformasi kelembagaan bagi BUMD agar dapat memenuhi tuntutan efisiensi, transparansi, dan profesionalisme yang lebih tinggi, sebagaimana diharapkan dalam bentuk Perseroda.

Secara yuridis pula, dasar pembentukan dan perubahan bentuk BUMD juga memperhatikan ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah yang mengatur bahwa pemerintah daerah wajib mengelola kekayaan daerah yang dipisahkan secara efisien, transparan, dan akuntabel. Aset yang dikelola oleh BUMD merupakan bagian dari kekayaan daerah yang dipisahkan, sehingga perubahan bentuk hukum BUMD memiliki implikasi hukum terhadap mekanisme akuntabilitas dan pertanggungjawaban keuangan daerah. Perubahan menjadi Perseroda memungkinkan pengelolaan kekayaan tersebut mengikuti prinsip-prinsip korporasi yang lebih transparan, dengan sistem pelaporan keuangan yang tunduk pada audit 114elola114ional dan standar akuntansi korporasi (Mardiasmo, 2019).

Dengan demikian, secara yuridis, perubahan bentuk hukum ini memiliki legitimasi yang kuat karena:

1. Berlandaskan pada UUD NRI Th. 1945 Pasal 33 sebagai dasar konstitusional;
2. Diatur secara eksplisit dalam UU Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah;
3. Dipertegas dalam PP Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah;
4. Didukung oleh UU Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas dan perubahannya;

5. Diperkuat oleh Permendagri Nomor 118 Tahun 2018 tentang Rencana Bisnis, Rencana Kerja dan Anggaran, Kerja Sama, Pelaporan dan Evaluasi Badan Usaha Milik Daerah dan PP Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah;

Keseluruhan dasar hukum tersebut menunjukkan bahwa secara normatif, perubahan bentuk hukum Perumda Terminal Makassar Metro menjadi PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) bukan hanya sah secara hukum, tetapi juga merupakan bagian dari penataan kelembagaan daerah yang sesuai dengan prinsip otonomi, efisiensi ekonomi, dan tata l15elola pemerintahan yang baik (*good governance*). Dengan dasar hukum yang kuat ini, Pemerintah Kota Makassar memiliki legitimasi penuh untuk melakukan transformasi kelembagaan dalam rangka meningkatkan kinerja BUMD, memperkuat daya saing ekonomi daerah, serta memberikan manfaat yang sebesar-besarnya bagi masyarakat.

BAB V

JANGKAUAN, ARAH PENGATURAN, DAN RUANG LINGKUP MATERI MUATAN

A. Arah dan Jangkauan Pengaturan

Hukum bertujuan tentunya untuk memberikan keadilan, kemanfaatan, dan kepastian hukum. Sehingga untuk mencapai tujuan tersebut maka hukum harus bisa difungsikan. Fungsi akhir dari naskah akademik ini adalah memberikan arah dan memastikan bahwa Rancangan Peraturan Daerah Kota Makassar tentang Perubahan Bentuk Hukum Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Terminal Makassar Metro menjadi Perusahaan Terbatas Daerah (Perseroda) Terminal Makassar Metro sesuai dengan kebutuhan hukum dan tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan lainnya, baik yang lebih tinggi maupun yang sederajat. Dengan demikian, naskah akademik ini akan menguraikan sasaran, jangkauan, dan arah pengaturan.

1. Sasaran yang akan diwujudkan

Sasaran yang hendak diwujudkan dengan adanya naskah akademik ini, yaitu: *Pertama*, memberikan pembenaran dan penguatan secara akademik terhadap perlunya dasar hukum berupa Peraturan Daerah Kota Makassar tentang Perubahan Bentuk Hukum Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Terminal Makassar Metro menjadi Perusahaan Terbatas Daerah (Perseroda) Terminal Makassar Metro yang operatif dan spesifik. *Kedua*, sebagai tindak lanjut dari UU Pemda dan PP BUMD yang memberikan kewenangan kepada Pemerintah Kota Makassar untuk menetapkan Peraturan Daerah Kota Makassar tentang Perubahan Bentuk Hukum Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Terminal Makassar Metro menjadi Perusahaan Terbatas Daerah (Perseroda) Terminal Makassar Metro.

2. Arah dan Jangkauan Pengaturan

Arah penyusunan naskah akademik ini adalah memberikan dasar konseptual dan yuridis bagi pembentukan Rancangan Peraturan Daerah Kota Makassar tentang Perubahan Bentuk Hukum Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Terminal Makassar Metro menjadi Perseroan Terbatas Daerah (Perseroda) Terminal Makassar Metro. Arah kebijakan ini ditujukan untuk mewujudkan tata kelola BUMD yang lebih profesional, efisien, dan akuntabel, sejalan dengan prinsip *Good Corporate Governance (GCG)*. Transformasi bentuk hukum diarahkan agar Perseroda mampu meningkatkan daya saing, memperluas sumber pembiayaan, serta memberikan manfaat ekonomi bagi daerah tanpa mengabaikan fungsi sosial dan pelayanan publik. Dengan demikian, arah naskah akademik ini memastikan

agar perubahan bentuk hukum tersebut sesuai dengan kebutuhan hukum daerah dan mendukung tujuan pembangunan Kota Makassar.

Secara yuridis, arah pengaturan menitikberatkan pada harmonisasi norma antara Ranperda dengan peraturan perundang-undangan yang lebih tinggi, seperti UU Penda, UU PT, PP BUMD, dan Peraturan terkait lainnya. Harmonisasi ini penting agar pengaturan yang lahir tidak bertentangan dengan kebijakan nasional dan tetap memberikan kepastian hukum dalam pengelolaan aset serta penyertaan modal daerah. Selain itu, arah ini juga memastikan bahwa mekanisme pengawasan dan pelaksanaan fungsi manajemen diatur secara seimbang antara pemegang saham, dewan komisaris, dan direksi, guna menjamin transparansi dan akuntabilitas kinerja Perseroda.

Sementara itu, jangkauan naskah akademik ini mencakup kajian menyeluruh terhadap aspek hukum, kelembagaan, keuangan, dan operasional. Sehingga secara keseluruhan, arah dan jangkauan naskah akademik ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa perubahan bentuk hukum Perumda Terminal Makassar Metro menjadi PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) dilaksanakan dengan memperhatikan prinsip keadilan, kemanfaatan, dan kepastian hukum. Ranperda yang dihasilkan diharapkan mampu menjadi instrumen hukum yang responsif terhadap dinamika ekonomi daerah, mendukung efektivitas pelayanan publik, dan memberikan kontribusi nyata terhadap pembangunan Kota Makassar. Dengan arah dan jangkauan yang jelas, naskah akademik ini menjadi pedoman ilmiah dan normatif agar proses transformasi badan hukum BUMD berjalan terarah, legal, dan berkelanjutan.

B. Ruang Lingkup Materi Muatan Peraturan Daerah

Materi Muatan Rancangan Peraturan Daerah Kota Makassar tentang Perubahan Bentuk Hukum Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Terminal Makassar Metro menjadi Perusahaan Terbatas Daerah (Perseroda) Terminal Makassar Metro meliputi:

BAB I	KETENTUAN UMUM
BAB II	PERUBAHAN BENTUK HUKUM, NAMA DAN KEDUDUKAN
BAB III	MAKSUD DAN TUJUAN
BAB IV	KEGIATAN USAHA
BAB V	JANGKA WAKTU BERDIRI
BAB VI	MODAL DASAR DAN SAHAM
BAB VII	ORGAN DAN STRUKTUR ORGANISASI
BAB VIII	KEPEGAWAIAN

BAB IX	TATA KELOLA PERUSAHAAN
BAB X	SATUAN PENGAWAS INTERN, KOMITE AUDIT, DAN KOMITE LAINNYA
BAB XI	PENETAPAN DAN PENGGUNAAN LABA BERSIH
BAB XII	ANAK PERUSAHAAN
BAB XIII	PENGGABUNGAN, PELEBURAN DAN PENGAMBILALIHAN
BAB XIV	PEMBUBARAN DAN LIKUIDASI
BAB XV	KEPAILITAN
BAB XVI	PEMBINAAN DAN PENGAWASAN
BAB XVII	KETENTUAN PERALIHAN
BAB XVIII	KETENTUAN PENUTUP

BAB VI PENUTUP

A. Kesimpulan

Perubahan bentuk hukum Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Terminal Makassar Metro menjadi Perseroan Terbatas Daerah (Perseroda) Terminal Makassar Metro merupakan langkah strategis Pemerintah Kota Makassar dalam rangka meningkatkan kinerja BUMD agar lebih adaptif terhadap dinamika ekonomi dan persaingan usaha modern. Berdasarkan hasil analisis normatif dan empiris yang telah dilakukan, perubahan bentuk hukum ini selaras dengan amanat UU Pemda, UU PT, PP BUMD dan peraturan terkait lainnya yang memberikan ruang bagi Pemerintah Kota Makassar untuk memilih bentuk hukum BUMD sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan usaha.

Dari aspek teoritis, perubahan dari Perumda menjadi Perseroda bertujuan untuk mengubah orientasi badan usaha dari sekadar pelayanan publik menjadi entitas bisnis yang profesional, transparan, dan akuntabel, tanpa mengabaikan fungsi sosialnya. Melalui bentuk Perseroda, struktur permodalan yang berbentuk saham memungkinkan adanya fleksibilitas dalam penambahan modal melalui partisipasi investor swasta, namun tetap mempertahankan pengendalian mayoritas oleh Pemerintah Kota Makassar. Hal ini dapat memperkuat posisi keuangan dan memperluas jaringan bisnis Perseroda Makassar Metro dalam skema kemitraan strategis.

Dari perspektif tata kelola, perubahan bentuk hukum ini membawa implikasi terhadap mekanisme pengawasan dan akuntabilitas yang lebih baik. Sebagai Perseroda, pengawasan akan dijalankan melalui Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) dengan pembagian kewenangan yang jelas antara pemegang saham, direksi, dan dewan komisaris. Struktur ini menuntut penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) secara konsisten, termasuk transparansi laporan keuangan, manajemen risiko, serta kepatuhan terhadap regulasi investasi daerah sebagaimana diatur dalam PP Nomor 12 Tahun 2019 dan Permendagri Nomor 118 Tahun 2018 tentang Rencana Bisnis, Rencana Kerja dan Anggaran, serta Evaluasi BUMD.

Dari aspek ekonomi, perubahan status hukum ini diharapkan dapat meningkatkan kontribusi Perseroda Makassar Metro terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Makassar melalui optimalisasi pengelolaan terminal dan sektor pendukungnya, seperti parkir, logistik, serta fasilitas komersial. Dalam jangka panjang, perubahan bentuk hukum ini juga memperkuat posisi Makassar sebagai kota jasa dan

perdagangan regional yang didukung oleh infrastruktur transportasi publik yang efisien dan berorientasi pelayanan.

Dari aspek hukum, proses perubahan bentuk badan hukum ini tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan, baik yang lebih tinggi maupun yang sederajat. Sehingga langkah ini dapat dipastikan sebagai implementasi dari kebijakan nasional yang mendorong transformasi BUMD menjadi lebih efisien dan kompetitif. Dengan demikian, secara keseluruhan, perubahan Perumda Terminal Makassar Metro menjadi PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) memiliki landasan yuridis, filosofis, dan sosiologis yang kuat, serta relevan dengan arah kebijakan pembangunan daerah dan nasional.

B. Saran

1. Dari aspek hukum dan regulasi, Pemerintah Kota Makassar perlu memastikan seluruh tahapan perubahan bentuk hukum ini dilaksanakan sesuai ketentuan PP Nomor 54 Tahun 2017 tentang BUMD, termasuk penyusunan Rancangan Peraturan Daerah (Ranperda) yang menjadi dasar pendirian Perseroda. Harmonisasi dengan Peraturan Daerah tentang Penyertaan Modal Daerah juga harus dilakukan agar tidak terjadi tumpang tindih norma dan penganggaran.
2. Dari aspek kelembagaan, perlu dilakukan penataan struktur organisasi yang efisien, dengan pemisahan fungsi antara pemegang saham, dewan komisaris, dan direksi agar prinsip *check and balance* berjalan optimal. Pengisian jabatan direksi dan komisaris hendaknya melalui mekanisme seleksi berbasis kompetensi dan profesionalitas sesuai ketentuan Permendagri Nomor 37 Tahun 2018 tentang Pengangkatan dan Pemberhentian Anggota Dewan Pengawas atau Dewan Komisaris serta Direksi BUMD.
3. Dari aspek manajerial dan keuangan, perlu disusun *Business Plan* dan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) sebagai instrumen perencanaan strategis yang mencakup proyeksi pendapatan, investasi, serta strategi kemitraan dengan pihak swasta. PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) juga harus menerapkan Sistem Akuntansi Keuangan Daerah (SAKD) yang terintegrasi untuk menjamin akuntabilitas publik.
4. Dari aspek pengawasan dan transparansi, Pemerintah Kota Makassar melalui perangkat daerah terkait perlu memperkuat fungsi evaluasi dan monitoring kinerja Perseroda, baik melalui audit internal, laporan keuangan tahunan, maupun sistem pelaporan berbasis digital. Mekanisme evaluasi ini harus menekankan indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators*) seperti efisiensi operasional, tingkat laba, dan kepuasan pengguna jasa.

5. Dari aspek sosial dan pelayanan publik, meskipun Perseroda berorientasi profit, perusahaan tetap harus menjaga keseimbangan antara keuntungan dan tanggung jawab sosial. Pengelolaan terminal sebagai fasilitas publik harus tetap memperhatikan aspek kenyamanan, keselamatan, serta aksesibilitas masyarakat, sesuai dengan prinsip pelayanan publik.
6. Dari aspek kebijakan daerah, perubahan bentuk hukum ini harus diiringi dengan dukungan kebijakan Pemerintah Kota Makassar dalam bentuk insentif, fasilitasi investasi, dan integrasi dengan kebijakan transportasi perkotaan. Sinergi antar-OPD (Organisasi Perangkat Daerah), seperti Dinas Perhubungan, Bappeda, dan BPKAD, sangat diperlukan untuk memastikan keberlanjutan dan keberhasilan operasional Perseroda.
7. Dari aspek implementasi jangka panjang, Pemerintah Kota Makassar perlu menetapkan indikator evaluasi lima tahunan untuk menilai efektivitas transformasi badan hukum ini terhadap peningkatan kinerja BUMD, kontribusi terhadap PAD, serta dampak sosial ekonomi terhadap masyarakat Kota Makassar secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arief Sidharta, B. (2010). *Ilmu hukum Indonesia*. Bandung: Fakultas Hukum Universitas Katolik Parahyangan.
- Arsyad, L. (2019). *Ekonomi pembangunan daerah*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Asshiddiqie, J. (2010). *Konstitusi dan konstitusionalisme Indonesia*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Asshiddiqie, J. (2015). *Pengantar ilmu hukum tata negara*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Badan Pusat Statistik Kota Makassar. (2024). *Kota Makassar dalam angka 2024*. Diunduh dari <https://makassarkota.bps.go.id>
- Bappeda Kota Makassar. (2024). *Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kota Makassar tahun 2021–2026*.
- Dwiyanto, A. (2018). *Mewujudkan good governance melalui pelayanan publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Effendi, A. (2021). *Manajemen badan usaha milik daerah: Studi evaluatif atas BUMD di Indonesia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Effendi, R. (2022). *Hukum perseroan terbatas dan badan usaha milik daerah*. Jakarta: Kencana.
- Fadli, M., & Utomo, B. (2021). Peran BUMD dalam meningkatkan pendapatan asli daerah di era otonomi daerah. *Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Publik*, 12(3), 211–225.
- Fitriyah, N. (2020). Urgensi perubahan status badan hukum perusahaan daerah pasca PP 54 Tahun 2017. *Jurnal Hukum dan Manajemen*, 7(2). <https://journal.unsur.ac.id/jhmi/article/view/4142>
- Fuady, M. (2019). *Hukum perseroan modern*. Bandung: Citra Aditya Bakti.
- Hadjon, P. M. (2010). *Perlindungan hukum bagi rakyat di Indonesia*. Surabaya: Bina Ilmu.
- Halim, A. (2020). *Manajemen keuangan daerah*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hasan, M. (2022). Transformasi BUMD menuju tata kelola korporasi yang baik. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 8(2), 155–170.
- Ibrahim, J. (2020). *Metodologi penelitian hukum: Normatif dan empiris*. Malang: Bayumedia Publishing.
- Jusman dan Lucky Caroles (2024). *Tematik Tren Transportasi Kota Makassar: Pokok Pikiran tentang Transportasi di Kota Makassar*. Banyumas. Wawasan Ilmu.
- Kementerian Dalam Negeri. (2020). *Pedoman pembentukan dan pengelolaan badan usaha milik daerah*. Jakarta: Direktorat Jenderal Bina Keuangan Daerah.

- Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia. (2022). *Pedoman pembentukan dan pengelolaan badan usaha milik daerah*. Jakarta: Direktorat Jenderal Bina Keuangan Daerah.
- Kementerian PANRB. (2021). *Laporan reformasi birokrasi dan transformasi kelembagaan BUMD*. Jakarta: Kementerian PANRB.
- Kusnadi, E. (2021). *Hukum pemerintahan daerah dan BUMD*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Kusnardi, M., & Ibrahim, H. (2020). *Pengantar hukum tata negara Indonesia*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Mardiasmo. (2018). *Otonomi dan manajemen keuangan daerah*. Yogyakarta: Andi.
- Mardiasmo. (2019). *Akuntansi sektor publik*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Mulyana, D. (2020). Analisis kinerja dan tata kelola BUMD terhadap peningkatan PAD. *Jurnal Kebijakan Publik dan Manajemen Keuangan Daerah*, 8(1), 45–57.
- OECD. (2015). *G20/OECD principles of corporate governance*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2022). *Digital government review of Indonesia: Strengthening the institutional and governance framework*. Paris: OECD Publishing.
- Pemkot Makassar. (2023). *Rencana pembangunan jangka menengah daerah (RPJMD) Kota Makassar tahun 2021–2026*. Makassar: Pemerintah Kota Makassar.
- Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2021 tentang Modal Dasar Perseroan serta Pendaftaran Pendirian, Perubahan, dan Pembubaran Perseroan. <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/166954/pp-no-8-tahun-2021>
- Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah. <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/74225/pp-no-54-tahun-2017>
- Rahardjo, S. (2006). *Hukum dalam jagat ketertiban*. Jakarta: UKI Press.
- Rahardjo, S. (2019). *Hukum dan masyarakat*. Jakarta: Genta Press.
- Republik Indonesia. (1945). *Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945*.
- Republik Indonesia. (2014). *Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah*.
- Republik Indonesia. (2014). *Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan*.
- Republik Indonesia. (2022). *Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah*.
- Republik Indonesia. (2022). *Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2022 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-Undangan*.

- Soleh, C., & Rochmansjah, H. (2019). *Pengelolaan keuangan dan aset daerah*. Bandung: Fokusmedia.
- Salim, H. S., & Nurbani, E. S. (2020). *Penerapan teori hukum pada penelitian disertasi dan tesis*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sjafrizal. (2016). *Perencanaan pembangunan daerah dalam era otonomi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sugiarto, A. (2021). *Transformasi hukum badan usaha milik daerah: Dari Perumda ke Perseroda*. Yogyakarta: Deepublish.
- Suharto, R. (2020). *Good corporate governance dan etika bisnis*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sulistiyani, A. T. (2019). *Desentralisasi dan otonomi daerah dalam perspektif hukum*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Todaro, M. P., & Smith, S. C. (2020). *Economic development* (13th ed.). Boston: Pearson Education.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah.
<https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/47263/uu-no-5-tahun-1962>
- Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Perpu Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja menjadi Undang-Undang.
- Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.

WALIKOTA MAKASSAR
PROVINSI SULAWESI SELATAN

PERATURAN DAERAH KOTA MAKASSAR
NOMOR: TAHUN 2026

TENTANG

PERUBAHAN BENTUK HUKUM PERUSAHAAN UMUM DAERAH (PERUMDA)
TERMINAL MAKASSAR METRO MENJADI PERUSAHAAN PERSEROAN
DAERAH DENGAN NAMA PERSEROAN TERBATAS (PT) MAKASSAR
MEMBANGUN INDONESIA (PERSERODA)

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

WALIKOTA MAKASSAR,

- Menimbang :
- a. bahwa Badan Usaha Milik Daerah Perumda Terminal Makassar Metro yang didirikan berdasarkan Peraturan Daerah Kota Makassar Nomor 5 Tahun 2024, perlu dilakukan penyesuaian bentuk hukum perusahaan sesuai Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah jo. Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah;
 - b. bahwa sebagai upaya mengembangkan potensi perusahaan dan menunjang Pemerintah Kota Makassar dalam memajukan infrastuktur, perlu dilakukan perubahan bentuk hukum perusahaan menjadi perusahaan perseroan daerah sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan;
 - c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Peraturan Daerah tentang Perubahan Bentuk Hukum Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Terminal Makassar Metro menjadi Perusahaan Perseroan Daerah dengan Nama Perseroan Terbatas (PT) Makassar Membangun Indonesia (Perseroda);

Mengingat

- : 1. Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 108, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4756), sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 244, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587);
2. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2011 Nomor 82, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5234), sebagaimana telah diubah dua kali dengan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2022 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 143, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6801) dan Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2019 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2011 Nomor 183, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 639);
3. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 244, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587) sebagaimana telah diubah beberapa kali, terakhir dengan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 4, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6757);
4. Undang-Undang Nomor 134 Tahun 2024 tentang Kota Makassar di Provinsi Sulawesi Selatan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2024 Nomor 320, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 7071);

5. Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2011 tentang Tata Cara Pengajuan dan Pemakaian Nama Perseroan Terbatas (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2011 Nomor 96, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5244);
6. Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 305, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 6173);
7. Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 42), Tambahan Lembaran Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 6322);
8. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 80 Tahun 2015 tentang Pembentukan Produk Hukum Daerah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 2036), sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 120 Tahun 2018 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 80 Tahun 2015 tentang Pembentukan Produk Hukum Daerah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 157);
9. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 37 Tahun 2018 tentang Pengangkatan dan Pemberhentian Anggota Dewan Pengawas atau Anggota Komisaris dan Anggota Direksi Badan Usaha Milik Daerah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 700);
10. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 118 Tahun 2018 tentang Rencana Bisnis, Rencana Kerja dan Anggaran, Kerja Sama, Pelaporan dan Evaluasi Badan Usaha Milik Daerah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 115);

Dengan Persetujuan Bersama
DEWAN PERWAKILAN RAKYAT DAERAH KOTA MAKASSAR
dan
WALIKOTA MAKASSAR

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN DAERAH TENTANG PERUBAHAN BENTUK HUKUM PERUSAHAAN UMUM DAERAH (PERUMDA) TERMINAL MAKASSAR METRO MENJADI PERUSAHAAN PERSEROAN DAERAH DENGAN NAMA PERSEROAN TERBATAS (PT) MAKASSAR MEMBANGUN INDONESIA (PERSERODA)

BAB I KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan Daerah ini yang dimaksud dengan:

1. Daerah adalah Kota Makassar.
2. Pemerintah Daerah adalah Kepala Daerah sebagai unsur penyelenggara Pemerintahan Daerah yang memimpin pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah otonom.
3. Dewan Perwakilan Rakyat Daerah yang selanjutnya disingkat DPRD adalah lembaga perwakilan rakyat yang berkedudukan sebagai unsur penyelenggara pemerintahan daerah.
4. Kepala Daerah yang selanjutnya disebut Walikota adalah Walikota Makassar.
5. Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah yang selanjutnya disingkat APBD adalah rencana keuangan tahunan yang ditetapkan dengan Perda.
6. Badan Usaha Milik Daerah yang selanjutnya disingkat BUMD adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Daerah Provinsi.
7. Perseroan Terbatas yang selanjutnya disebut Perseroan adalah badan hukum yang merupakan persekutuan modal, didirikan berdasarkan perjanjian, melakukan kegiatan usaha dengan modal dasar yang seluruhnya terbagi dalam saham dan memenuhi persyaratan yang ditetapkan dalam Undang-Undang tentang Perseroan Terbatas serta peraturan pelaksanaannya.
8. Perusahaan Perseroan Daerah yang selanjutnya disebut Perseroda adalah BUMD 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.

9. Infrastruktur adalah seluruh sarana dan prasarana dasar yang dibutuhkan untuk menunjang kegiatan ekonomi, sosial, dan kehidupan masyarakat secara umum.
10. Transportasi adalah sistem yang mencakup kegiatan pemindahan sesuatu dari satu tempat ke tempat lain dengan menggunakan sarana dan prasarana tertentu secara efektif dan efisien.
11. Organ Perseroan adalah Rapat Umum Pemegang Saham, Komisaris, dan Direksi.
12. Rapat Umum Pemegang Saham yang selanjutnya disingkat RUPS adalah Organ Perseroan yang mempunyai wewenang yang tidak diberikan kepada Direksi atau Dewan Komisaris dalam batas yang ditentukan.
13. Komisaris adalah Organ Perseroan yang bertugas melakukan pengawasan secara umum dan/atau khusus serta memberi nasihat kepada Direksi, sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.
14. Direksi adalah Organ Perseroan yang berwenang dan bertanggung jawab penuh atas pengurusan Perseroan untuk kepentingan Perseroan, sesuai dengan maksud dan tujuan Perseroan serta mewakili Perseroan, baik di dalam maupun di luar pengadilan, sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.
15. Penyertaan Modal Pemerintah Daerah adalah bentuk investasi Pemerintah Daerah Provinsi pada Badan Usaha Milik Daerah melalui pengalihan kekayaan yang tidak dipisahkan menjadi kekayaan yang dipisahkan untuk diperhitungkan sebagai modal/saham Daerah Provinsi.
16. Saham adalah bukti kepemilikan modal yang memberikan hak kepada pemiliknya sesuai dengan undang-undang tentang Perseroan Terbatas dan/atau Anggaran Dasar Perseroan.

17. Kekayaan Daerah yang dipisahkan adalah barang bergerak dan tidak bergerak yang berasal dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah yang dipisahkan untuk digunakan dalam penyertaan modal usaha pada perseroan.
18. Dividen adalah pembagian keuntungan Perseroda kepada pemegang saham.
19. Laba bersih adalah keuntungan tahun bedalan setelah dikurangi pajak.
20. Tahun Buku adalah Tahun buku Perseroda dari tanggal 1 Januari sampai dengan tanggal 31 Desember.
21. Pihak Ketiga adalah Instansi dan/atau Badan Usaha dan/atau Perseorangan yang berada di luar Organisasi Pemerintah Daerah, antara lain Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah lain, Badan Usaha Milik Negara, Badan Usaha Milik Daerah lain, Usaha Koperasi, Usaha Swasta Nasional, dan/atau Usaha Swasta Asing yang tunduk pada Hukum Indonesia.
22. Pegawai adaiah pekerja Perseroda yang pengangkatan, pemberhentian, kedudukan, hak, dan kewajibannya ditetapkan berdasarkan perjanjian kerja sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
23. Tata Kelola Perusahaan Yang Baik adalah sistem pengelolaan yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan agar menghasilkan kemanfaatan ekonomi yang berkesinambungan dan keseimbangan hubungan antar pemangku kepentingan.
24. Satuan Pengawas Intern adalah aparat pengawas intern perusahaan yang dipimpin oleh seorang kepala yang bertanggung jawab kepada Direktur Utama.
25. Komite Audit adalah komite yang beranggotakan unsur independen dipimpin oleh seorang anggota Komisaris.

Pasal 2

Ruang Lingkup Peraturan Daerah ini meliputi:

- a. perubahan bentuk hukum, nama dan tempat kedudukan;
- b. maksud dan tujuan;

- c. kegiatan usaha;
- d. jangka waktu berdiri;
- e. modal dasar dan saham;
- f. organ dan struktur organisasi;
- g. kepegawaian;
- h. tata kelola perusahaan;
- i. satuan pengawas intern, komite audit, dan komite lainnya;
- j. penetapan dan penggunaan laba bersih;
- k. anak perusahaan;
- l. penggabungan, peleburan, dan pengambilalihan;
- m. pembubaran;
- n. pembinaan dan pengawasan.

BAB II PERUBAHAN BENTUK HUKUM, NAMA DAN TEMPAT KEDUDUKAN

Bagian Kesatu Perubahan Bentuk Hukum

Pasal 3

- (1) Dengan Peraturan Daerah ini, maka Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Terminal Makassar Metro yang didirikan berdasarkan Peraturan Daerah Kota Makassar Nomor 5 Tahun 2024 tentang Perusahaan Umum Daerah Terminal Makassar Metro diubah bentuk hukumnya dari Perusahaan Umum Daerah (Perumda) menjadi Perseroan Daerah (Perseroda).
- (2) Pelaksanaan perubahan bentuk hukum menjadi Perseroda sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diproses sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (3) Dengan perubahan bentuk hukum sebagaimana dimaksud pada ayat (1), berlaku semua ketentuan hukum menyangkut Perseroda dan ketentuan lain yang berkaitan dengan operasional Perseroda.

Pasal 4

- (1) Perubahan bentuk hukum sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 berakibat hukum terutama yang berkenaan dengan:
 - a. Hak dan kewajiban, kekayaan serta usaha-usaha Perumda Terminal Makassar Metro termasuk perizinan yang dimilikinya beralih kepada Perseroda ini; dan
 - b. Direksi, Dewan Pengawas, dan Pegawai Perumda Terminal Makassar Metro yang dialihkan memenuhi persyaratan ditetapkan berdasarkan ketentuan dalam Peraturan Daerah ini dan ketentuan peraturan perundang-undangan mengenai Perseroan Terbatas.
- (2) Semua ketentuan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai Perseroan Terbatas berlaku terhadap Perseroda ini kecuali ditentukan lain oleh peraturan perundang-undangan.

Bagian Kedua

Nama dan Tempat Kedudukan

Pasal 5

- (1) Perusahaan Perseroan Daerah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (1) bernama PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda).
- (2) PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) sebagaimana dimaksud pada ayat (1) berkedudukan dan berkantor pusat di Kota Makassar.
- (3) Dalam rangka pengembangan usaha, Perseroda dapat mendirikan cabang/anak perusahaan dan/atau perwakilan di daerah lain dalam wilayah Republik Indonesia.
- (4) Penetapan nama, tempat kedudukan dan kantor cabang PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) ditetapkan dalam Anggaran Dasar.

Bagian Ketiga
Anggaran Dasar

Pasal 6

- (1) Anggaran Dasar PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) merupakan bagian yang tidak terpisahkan dengan Peraturan Daerah ini.
- (2) Anggaran Dasar PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dinyatakan dalam Akta Notaris sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (3) Anggaran Dasar PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) sebagaimana dimaksud pada ayat (1) memuat:
 - 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, dan pemberhentian anggota Komisaris dan anggota Direksi;
 - l. tugas dan wewenang Komisaris dan Direksi;
 - m. penggunaan laba dan pembagian dividen; dan
 - n. ketentuan lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang -undangan.

BAB III MAKSUD DAN TUJUAN

Pasal 7

Maksud pendirian PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) adalah meningkatkan fungsi dan peran yang lebih besar kepada BUMD agar dapat mengembangkan usahanya secara profesional.

Pasal 8

Tujuan Pendirian PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) adalah:

- a. mendorong dan membantu pertumbuhan perekonomian Daerah;
- b. mengembangkan investasi di bidang infrastruktur, khususnya pemanfaatan terminal agar lebih efektif dan tepat guna;
- c. meningkatkan kinerja dan daya saing PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda); dan
- d. memperoleh keuntungan yang wajar guna meningkatkan pendapatan asli Daerah.

BAB IV KEGIATAN USAHA

Pasal 9

- (1) Kegiatan usaha PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) meliputi:
 - a. Layanan Transportasi dan Logistik;
 - b. Komersialisasi Aset dan Bisnis Properti;
 - c. Digitalisasi dan Layanan Teknologi; dan
 - d. Kegiatan usaha lainnya.
- (2) Bidang usaha sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur dalam Anggaran Dasar.

BAB V JANGKA WAKTU BERDIRI

Pasal 10

Jangka waktu pendirian PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) adalah tidak terbatas, selama kegiatan masih berjalan atau ditentukan lain oleh peraturan perundang-undangan.

BAB VI MODAL DASAR DAN SAHAM

Bagian Kesatu Modal Dasar

Pasal 11

- (1) Modal Dasar pada saat pendirian PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) ditetapkan sebesar Rp.
- (2) Modal Dasar PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) sebagaimana dimaksud pada ayat (1) sebesar 100% (seratus persen) sudah ditempatkan dan disetor penuh oleh Pemerintah Daerah melalui penyertaan modal Pemerintah Daerah.
- (3) Pengaturan tentang Modal Dasar, modal ditempatkan dan Modal Disetor diatur lebih lanjut dalam Anggaran Dasar dengan berpedoman pada ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pasal 12

- (1) Modal Dasar PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) sebagaimana dimaksud dalam Pasal 11 ayat (1) adalah seluruh hak dan kekayaan yang tercatat dalam neraca keuangan hasil audit akuntan publik pada saat perubahan bentuk hukum Perumda

Terminal Makassar Metro menjadi PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda).

- (2) Untuk pertama kali modal disetor Perseroda seluruhnya dimiliki oleh Pemerintah Kota Makassar.
- (3) Untuk selanjutnya Perseroda dapat menjual saham pada pihak ketiga dengan ketentuan sekurang-kurangnya 51% (lima puluh satu persen) saham harus tetap dimiliki oleh Pemerintah Kota Makassar.
- (4) Penyertaan modal Pemerintah Kota Makassar ditetapkan dengan Peraturan Daerah.
- (5) Penyertaan modal Pemerintah Kota Makassar diberikan setelah dilakukan analisis investasi dan tersedianya rencana bisnis PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda).

Bagian Kedua Sumber Modal

Pasal 13

- (1) Sumber modal PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) terdiri atas:
 - a. penyertaan modal daerah;
 - b. pinjaman;
 - c. hibah; dan
 - d. sumber modal lainnya.
- (2) Penyertaan modal Daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a dapat bersumber dari:
 - a. APBD; dan/atau
 - b. konversi dari pinjaman.
- (3) Pinjaman sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b dapat bersumber dari:
 - a. Daerah;
 - b. BUMD liannya; dan/atau
 - c. sumber lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (4) Hibah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c dapat bersumber dari:
 - a. Pemerintah Pusat;

- b. Daerah;
 - c. BUMD lainnya; dan/atau
 - d. sumber lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (5) Sumber modal lainnya sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf d meliputi:
- a. kapitalisasi cadangan;
 - b. keuntungan revaluasi aset; dan
 - c. agio saham.

Pasal 14

- (1) Modal PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) yang bersumber dari penyertaan modal Daerah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 13 ayat (1) huruf a merupakan batas pertanggungjawaban Daerah atas kerugian PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda).
- (2) Perubahan komposisi Modal Dasar ditetapkan oleh RUPS sesuai peraturan perundang-undangan.

Bagian Ketiga Saham

Pasal 15

- (1) Semua saham dikeluarkan oleh Perseroda adalah saham atas nama yang dimiliki oleh Pemerintah Kota Makassar, Badan Usaha Milik Daerah serta pihak ketiga.
- (2) Saham yang dikeluarkan oleh Perseroda adalah atas nama, serta jenis dan nominal saham ditetapkan dalam RUPS.
- (3) Setiap pemegang saham menurut hukum harus tunduk kepada anggaran dasar dan kepada semua keputusan yang diambil secara sah dalam RUPS serta berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan.

- (4) Walikota Makassar mewakili Pemerintah Kota Makassar selaku pemegang saham PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda).
- (5) Walikota Makassar selaku pemegang saham PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) sebagaimana dimaksud pada ayat (4) dapat memberikan kuasa berupa hak substitusi kepada pejabat Pemerintah Kota Makassar sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.

BAB VII ORGAN DAN STRUKTUR ORGANISASI

Bagian Kesatu Umum

Pasal 16

- (1) Pengurusan Perseroda dilakukan oleh organ Perseroda.
- (2) Organ Perseroda terdiri dari:
 - a. RUPS;
 - b. Komisaris; dan
 - c. Direksi.
- (3) Setiap orang dalam pengurusan PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) dilarang memiliki hubungan keluarga sampai derajat ketiga berdasarkan garis lurus ke atas, ke bawah, atau ke samping, termasuk hubungan yang timbul karena perkawinan.
- (4) Struktur organisasi dan tata kerja PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) diatur dengan peraturan Direksi setelah mendapat persetujuan Komisaris dan disahkan dalam RUPS.

Bagian Kedua RUPS

Pasal 17

- (1) RUPS merupakan organ yang memegang kekuasaan tertinggi dalam PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda).
- (2) RUPS terdiri atas RUPS tahunan dan RUPS luar biasa.
- (3) RUPS tahunan diadakan paling sedikit 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun.
- (4) RUPS tahunan diadakan dalam waktu paling lama 3 (tiga) bulan setelah tahun buku berakhir.
- (5) Dalam hal RUPS Pemegang Saham tidak hadir dapat menunjuk kuasanya.
- (6) RUPS sebagaimana dimaksud pada ayat (5) dipimpin oleh Pemegang Saham Pengendali atau kuasanya.
- (7) Tata tertib penyelenggaraan RUPS ditetapkan dengan berpedoman pada Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda).

Bagian Ketiga Komisaris

Pasal 18

- (1) Anggota Komisaris dapat terdiri dari unsur independen dan unsur lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (2) Unsur independen sebagaimana dimaksud pada ayat (1), merupakan anggota Komisaris yang tidak ada hubungan bisnis dengan Direksi maupun pemegang Saham.
- (3) Unsur lainnya sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat terdiri atas pejabat Pemerintah Pusat dan pejabat Pemerintah Daerah yang tidak bertugas melaksanakan pelayanan publik.

Paragraf 1 Pengangkatan Komisaris

Pasal 19

- (1) Komisaris diangkat dan ditetapkan oleh RUPS.
- (2) Untuk dapat diangkat sebagai anggota Komisaris, harus memenuhi syarat sebagai berikut:
 - a. sehat jasmani dan rohani;
 - b. memiliki keahlian, integritas, kepemimpinan, pengalaman, jujur, perilaku yang baik, dan dedikasi yang tinggi untuk memajukan dan mengembangkan perusahaan;
 - c. memahami penyelenggaraan Pemerintahan Daerah;
 - d. memahami manajemen perusahaan yang berkaitan dengan salah satu fungsi manajemen;
 - e. menyediakan waktu yang cukup untuk melaksanakan tugasnya;
 - f. berijazah paling rendah Strata 1 (S-1);
 - g. berusia paling rendah 40 (empat puluh) tahun, paling tinggi 60 (enam puluh) tahun pada saat mendaftar pertama kali;
 - h. tidak pernah dinyatakan pailit;
 - i. tidak pernah menjadi anggota Direksi, Dewan Pengawas, atau Komisaris yang dinyatakan bersalah menyebabkan badan usaha yang dipimpin dinyatakan pailit;
 - j. tidak sedang menjalani sanksi pidana; dan
 - k. tidak sedang menjadi pengurus partai politik, calon kepala daerah atau calon wakil kepala daerah, dan/atau calon anggota legislatif.

Pasal 20

- (1) Proses pemilihan anggota Komisaris dilakukan melalui seleksi.
- (2) Seleksi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) sekurang-kurangnya meliputi tahapan uji kelayakan dan kepatutan yang dilakukan oleh tim atau lembaga profesional.
- (3) Ketentuan lebih lanjut mengenai seleksi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) dilakukan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pasal 21

- (1) Calon anggota Komisaris yang dinyatakan lulus seleksi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 20 wajib menandatangani kontrak kinerja sebelum diangkat sebagai anggota Komisaris.
- (2) Pengangkatan anggota Komisaris sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tidak bersamaan waktunya dengan pengangkatan anggota Direksi, kecuali untuk pengangkatan pertama kali pada saat pendirian.
- (3) Ketentuan mengenai seleksi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 20 tidak berlaku bagi pengangkatan kembali anggota Komisaris yang dinilai mampu melaksanakan tugas dengan baik selama masa jabatannya.
- (4) Dalam hal anggota Komisaris diangkat kembali, anggota Komisaris wajib menandatangani kontrak kinerja.
- (5) Penandatanganan kontrak kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (4) dilakukan sebelum pengangkatan kembali sebagai anggota Komisaris.

Pasal 22

- (1) Jumlah anggota Komisaris ditetapkan oleh RUPS.
- (2) Jumlah anggota Komisaris paling banyak sama dengan jumlah Direksi.
- (3) Dalam hal anggota Komisaris terdiri lebih dari 1 (satu) orang, 1 (satu) orang anggota Komisaris ditetapkan sebagai Komisaris Utama.
- (4) Penentuan jumlah anggota Komisaris sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) dilakukan berdasarkan asas efisiensi dan efektivitas keputusan, pengawasan, dan pembiayaan bagi kepentingan PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda).
- (5) Anggota Komisaris ditetapkan dengan komposisi:
 - a. anggota Komisaris sebanyak 1 (satu) orang, berasal dari pejabat Pemerintah Kota Makassar;

- b. anggota Komisaris sebanyak 2 (dua) orang, terdiri atas 1 (satu) orang berasal dari pejabat Pemerintah Kota Makassar dan 1 (satu) orang berasal dari unsur independen atau 2 (dua) orang pejabat Pemerintah Kota Makassar; dan
 - c. anggota Komisaris sebanyak 3 (tiga) orang, terdiri atas 1 (satu) orang berasal dari pejabat Pemerintah Kota Makassar dan 2 (dua) orang berasal dari unsur independen atau 2 (dua) orang pejabat Pemerintah Kota Makassar dan 1 (satu) orang berasal dari unsur independen.
- (6) Komisaris yang terdiri atas lebih dari 1 (satu) orang anggota merupakan majelis dan setiap anggota Komisaris tidak dapat bertindak sendiri-sendiri, melainkan berdasarkan keputusan Komisaris.

Pasal 23

- (1) Anggota Komisaris dilarang memegang jabatan rangkap sebagai:
- a. anggota Direksi pada BUMD lain, badan usaha milik negara, dan badan usaha milik swasta;
 - b. jabatan lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; dan/atau
 - c. jabatan lain yang dapat menimbulkan konflik kepentingan.
- (2) Pelanggaran ketentuan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dikenai sanksi administratif berupa diberhentikan sewaktu-waktu dari jabatan sebagai Komisaris.
- (3) Dalam hal ketentuan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) tidak dilaksanakan oleh RUPS paling lama 20 (dua puluh) hari kerja sejak yang bersangkutan diangkat memegang jabatan baru sebagai komisaris, jabatan yang bersangkutan sebagai Komisaris dinyatakan berakhir.

Pasal 24

Anggota Komisaris diangkat untuk masa jabatan paling lama 4 (empat) tahun dan dapat diangkat kembali hanya untuk 1 (satu) kali masa jabatan berikutnya.

Paragraf 2

Tugas, Fungsi, Wewenang, dan Tanggung Jawab Komisaris

Pasal 25

Komisaris bertugas:

- a. melakukan pengawasan atas jalannya pengelolaan PT. Makassar Membangun Indonesia (Persero); dan
- b. mengawasi dan memberi nasihat kepada Direksi dalam menjalankan pengelolaan PT. Makassar Membangun Indonesia (Persero).

Pasal 26

- (1) Pengawasan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 merupakan pengawasan internal tanpa mengurangi kewenangan dari instansi pengawasan di luar PT. Makassar Membangun Indonesia (Persero).
- (2) Pengawasan internal sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan:
 - a. secara periodik paling sedikit 1 (satu) kali setiap 3 (tiga) bulan; dan/atau
 - b. sewaktu-waktu apabila dipandang perlu.
- (3) Komisaris wajib:
 - a. melaporkan hasil pengawasan kepada RUPS; dan
 - b. membuat dan memelihara risalah rapat.

Pasal 27

Komisaris mempunyai fungsi:

- a. pengawasan terhadap Direksi atas pengelolaan Persero; dan

- b. pengawasan terhadap pengembangan PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda).

Pasal 28

Komisaris mempunyai wewenang:

- a. membahas rencana kerja sebelum disampaikan kepada pemegang saham atau RUPS untuk mendapatkan pengesahan;
- b. meneliti laporan keuangan yang disusun dan disampaikan oleh Direksi;
- c. memberikan pertimbangan dan saran baik diminta atau tidak diminta kepada pemegang saham atau RUPS untuk perbaikan dan pengembangan usaha PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda);
- d. meminta keterangan kepada Direksi mengenai hal-hal yang berhubungan dengan pengelolaan PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda);
- e. memberikan penilaian terhadap laporan pertanggungjawaban tahunan Direksi atas pelaksanaan kegiatan operasional sebagai bahan pertimbangan penyusunan Rencana Kerja tahun berikutnya;
- f. memberikan penilaian laporan pertanggungjawaban akhir masa jabatan Direksi dalam forum RUPS;
- g. memberikan dan menetapkan sanksi hukuman disiplin kepada Direksi berdasarkan amanat RUPS; dan
- h. memberhentikan untuk sementara waktu seorang atau lebih anggota Direksi jika mereka bertindak bertentangan dengan anggaran dasar PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda).

Pasal 29

- (1) Komisaris dalam melaksanakan tugas, fungsi dan wewenangnya bertanggung jawab kepada pemegang saham.
- (2) Pertanggungjawaban Komisaris dalam melaksanakan tugas, fungsi dan wewenangnya dilakukan secara tertulis yang ditandatangani oleh Komisaris Utama.

- (3) Pertanggungjawaban Komisaris sebagaimana dimaksud pada ayat (2) disampaikan kepada pemegang saham paling lambat 60 (enam puluh) hari sebelum akhir masa jabatan.

Pasal 30

- (1) Keputusan Komisaris diambil dalam rapat Komisaris.
- (2) Dalam keadaan tertentu, keputusan Komisaris dapat juga diambil di luar rapat Komisaris sepanjang seluruh anggota Komisaris setuju tentang cara dan materi yang diputuskan.
- (3) Dalam setiap rapat anggota Komisaris dibuat risalah rapat yang berisi hal yang dibicarakan dan diputuskan, termasuk apabila terdapat pernyataan ketidaksetujuan anggota Komisaris.

Paragraf 3

Pemberhentian Komisaris

Pasal 31

Jabatan anggota Komisaris berakhir apabila:

- a. meninggal dunia;
- b. masa jabatannya berakhir; dan/atau
- c. diberhentikan sewaktu-waktu.

Pasal 32

- (1) Dalam hal jabatan anggota Komisaris berakhir karena masa jabatannya berakhir sebagaimana dimaksud dalam pasal 31 huruf b, anggota Komisaris wajib menyampaikan laporan pengawasan tugas akhir masa jabatan paling lambat 3 {tiga} bulan sebelum berakhir masa jabatannya.
- (2) Anggota Komisaris sebagaimana dimaksud pada ayat (1) wajib melaporkan sisa pelaksanaan tugas pengawasan yang belum dilaporkan paling lambat 1 (satu) bulan setelah berakhir masa jabatannya.

- (3) Laporan pengurusan tugas akhir masa jabatan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) sebagai dasar pertimbangan oleh RUPS untuk memperpanjang atau memberhentikan anggota Komisaris.
- (4) Laporan pengurusan tugas akhir masa jabatan anggota Komisaris yang berakhir masa jabatannya dilaksanakan setelah hasil audit dengan tujuan tertentu atau audit tahunan dari kantor akuntan publik kepada RUPS tahunan.
- (5) Dalam hal terjadi kekosongan jabatan seluruh anggota Komisaris, pelaksanaan tugas pengawasan PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) dilaksanakan oleh RUPS.

Pasal 33

- (1) Dalam hal jabatan anggota Komisaris berakhir karena diberhentikan sewaktu-waktu sebagaimana dimaksud dalam Pasal 31 huruf c, pemberhentian dimaksud wajib disertai alasan pemberhentian.
- (2) Pemberhentian anggota Komisaris sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan apabila berdasarkan data dan informasi yang dapat dibuktikan secara sah, anggota Komisaris yang bersangkutan:
 - a. tidak dapat melaksanakan tugas;
 - b. tidak melaksanakan ketentuan peraturan perundang-undangan dan/atau ketentuan anggaran dasar;
 - c. terlibat dalam tindakan kecurangan yang mengakibatkan kerugian pada perusahaan, negara, dan/atau daerah;
 - d. dinyatakan bersalah dengan putusan pengadilan yang telah mempunyai kekuatan hukum tetap;
 - e. mengundurkan diri;
 - f. tidak lagi memenuhi persyaratan sebagai anggota Komisaris sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan / atau
 - g. tidak terpilih lagi dalam hal adanya perubahan kebijakan Pemerintah Kota Makassar seperti

restrukturisasi, likuidasi, akuisisi, dan pembubaran perusahaan.

- (3) Pemberhentian sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf a, huruf b dan huruf c dilakukan setelah yang bersangkutan diberi kesempatan membela diri.

Pasal 34

Anggota Komisaris PT. Makassar Membangun Indonesia (Persero) diberhentikan oleh RUPS

Paragraf 4

Penghasilan Komisaris

Pasal 35

- (1) Penghasilan anggota Komisaris ditetapkan oleh RUPS.
- (2) Penghasilan anggota Komisaris sebagaimana dimaksud pada ayat (1) paling banyak terdiri atas:
 - a. honorarium;
 - b. tunjangan;
 - c. fasilitas; dan
 - d. tantiem atau insentif kinerja.
- (3) Ketentuan lebih lanjut mengenai pemberian penghasilan Komisaris sebagaimana dimaksud pada ayat (2) diatur dalam Anggaran Dasar dengan berpedoman pada ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (4) Anggota Komisaris dapat diberikan penghasilan lainnya selain sebagaimana dimaksud pada ayat (2) yang diatur dalam ketentuan peraturan perundang-undangan dan ditentukan lebih lanjut dalam anggaran dasar.

Pasal 36

- (1) Komisaris dapat mengangkat seorang Sekretaris yang dibiayai oleh PT. Makassar Membangun Indonesia (Persero).

- (2) Tugas Sekretaris sebagaimana dimaksud pada ayat (1) untuk membantu kelancaran pelaksanaan tugas Komisaris.
- (3) Pengangkatan Sekretaris sebagaimana dimaksud pada ayat (1) disesuaikan dengan kemampuan keuangan PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda).

Pasal 37

Biaya yang diperlukan dalam rangka pelaksanaan tugas anggota Komisaris dibebankan kepada PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) dan dimuat dalam rencana kerja dan anggaran PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda).

Bagian Keempat Direksi

Pasal 38

- (1) PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) dipimpin oleh Direksi.
- (2) Direksi melakukan pengurusan terhadap PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda).
- (3) Pengurusan oleh Direksi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Paragraf 1 Pengangkatan Direksi

Pasal 39

- (1) Direksi pada PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) diangkat oleh RUPS.
- (2) Untuk dapat diangkat sebagai Direksi, harus memenuhi syarat sebagai berikut:
 - a. sehat jasmani dan rohani;

- b. memiliki keahlian, integritas, kepemimpinan, pengalaman, jujur, perilaku yang baik, dan dedikasi yang tinggi untuk memajukan dan mengembangkan perusahaan;
- c. memahami penyelenggaraan Pemerintahan Kota Makassar;
- d. memahami manajemen perusahaan;
- e. memiliki pengetahuan yang memadai di bidang usaha perusahaan;
- f. berljazah paling rendah Strata 1 (S-1);
- g. pengalaman kerja minimal 5 (lima) tahun di bidang manajerial perusahaan berbadan hukum dan pernah memimpin tim;
- h. berusia paling rendah 35 (tiga puluh lima) tahun dan paling tinggi 55 (lima puluh lima) tahun pada saat mendaftar pertama kali;
- i. tidak pernah menjadi anggota Direksi, Dewan Pengawas, atau Komisaris yang dinyatakan bersalah menyebabkan badan usaha yang dipimpin dinyatakan pailit;
- j. tidak pernah dihukum karena melakukan tindak pidana yang merugikan keuangan negara atau keuangan daerah;
- k. tidak sedang menjalani sanksi pidana; dan/atau
- l. tidak sedang menjadi pengurus partai politik, calon kepala daerah atau calon wakil kepala daerah, danf atau calon anggota legislatif.

Pasal 40

- (1) Proses pemilihan Direksi dilakukan melalui seieksi.
- (2) Seleksi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) sekurangkurangnya meliputi tahapan uji kelayakan dan kepatutan yang dilakukan oleh tim atau lembaga profesional.
- (3) Panitia pada pelaksanaan seleksi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) berjumlah ganjil dan paling sedikit beranggotakan:
 - a. perangkat daerah; dan

b. unsur independen danf atau perguruan tinggi.

Pasal 40

- (1) Calon Direksi yang dinyatakan lulus seleksi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 39 wajib menandatangani kontrak kinerja sebelum diangkat sebagai anggota Direksi.
- (2) Ketentuan mengenai seleksi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 39 tidak berlaku bagi pengangkatan kembali Direksi yang dinilai mampu melaksanakan tugas dengan baik selama masa jabatannya.
- (3) Dalam hal Direksi diangkat kembali, Direksi tetap wajib menandatangani kontrak kinerja.
- (4) Penandatanganan kontrak kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dilakukan sebelum pengangkatan kembali sebagai anggota Direksi.

Pasal 42

- (1) Jumlah anggota Direksi ditetapkan oleh RUPS.
- (2) Anggota Direksi terdiri dari paling sedikit 1 (satu) orang dan paling banyak 5 (lima) orang dan satu diantaranya ditetapkan sebagai Direktur Utama.
- (3) Penentuan jumlah anggota direksi sebagaimana dimaksud pada ayat (4) dilakukan berdasarkan asas efisiensi dan efektifitas pengelolaan PT. Makassar Membangun Indonesia (Persero) sesuai peraturan perundang-undangan.

Pasal 43

- (1) Anggota Direksi dilarang memegang jabatan rangkap sebagai:
 - a. anggota Direksi pada BUMD lain, Badan Usaha Milik Negara, dan Badan Usaha Milik Swasta;
 - b. jabatan lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; dan f atau

- c. jabatan lain yang dapat menimbulkan konflik kepentingan.
- (2) Pelanggaran ketentuan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dikenai sanksi administratif berupa diberhentikan sewaktu-waktu dari jabatan sebagai anggota Direksi.
- (3) Dalam hal ketentuan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) tidak dilaksanakan oleh RUPS paling lama 20 (dua puluh) hari kerja sejak yang bersangkutan diangkat memangku jabatan baru sebagai anggota Direksi, jabatan yang bersangkutan sebagai anggota Direksi dinyatakan berakhir.

Pasal 44

Anggota Direksi diangkat untuk masa jabatan paling lama 5 (lima) tahun dan dapat diangkat kembali untuk 1 (satu) kali masa jabatan kecuali:

- a. ditentukan lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- b. dalam hal anggota Direksi memiliki keahlian khusus dan/atau prestasi yang sangat baik, dapat diangkat untuk masa jabatan yang ketiga.

Paragraf 2

Tugas, Fungsi, Wewenang dan Tanggung Jawab Direksi

Pasal 45

Direksi mempunyai tugas melakukan pengurusan terhadap PT. Makassar Membangun Indonesia (Persero) sesuai dengan maksud dan tujuan pendiriannya

Pasal 46

Direksi mempunyai fungsi:

- a. pelaksanaan manajemen PT. Makassar Membangun Indonesia (Persero) berdasarkan kebijakan umum dari pemegang saham;

- b. penetapan kebijakan untuk melaksanakan pengelolaan PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) berdasarkan kebijakan umum pemegang saham;
- c. penyusunan dan penyampaian rencana kerja dan perubahannya kepada pemegang saham untuk mendapatkan pengesahan RUPS; dan
- d. penyusunan dan penyampaian Laporan pertanggungjawatan Tahunan dan Laporan pertanggungjawaban akhir masa jabatan kepada pemegang saham.

Pasal 47

- (1) Direksi mempunyai wewenang sebagai berikut:
 - a. mengurus dan mengelola kekayaan PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda);
 - b. mengangkat dan memberhentikan pegawai PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan;
 - c. menetapkan tata tertib PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
 - d. mewakili PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) baik di dalam atau di luar pengadilan dan apabila dipandang perlu dapat menunjuk seorang kuasa atau lebih untuk mewakili Perseroda;
 - e. membeli, menjual atau dengan cara lain mendapatkan atau melepaskan hak atas aktiva tetap dan inventaris milik PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan;
 - f. menjadikan jaminan utang aktiva tetap dan inventaris PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- (2) mengadakan kerja sama dengan pihak ketiga untuk dan atas nama PT. Makassar Membangun Indonesia Direksi melaporkan pelaksanaan wewenang

sebagaimana dimaksud pada ayat (1) kepada pemegang saham melalui Komisaris.

Pasal 48

- (1) Direksi dalam melaksanakan tugas, fungsi dan wewenangnya sebagaimana dimaksud dalam Pasal 45, Pasal 46 dan Pasal 47, bertanggung jawab kepada pemegang saham melalui Komisaris yang selanjutnya diteruskan kepada RUPS.
- (2) Pertanggungjawaban sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dibuat secara tertulis dan ditanda tangani oleh anggota Direksi.
- (3) Ketentuan lebih lanjut mengenai tugas dan wewenang Direksi ditetapkan dalam Anggaran Dasar.

Pasal 49

- (1) Segala keputusan Direksi diambil dalam rapat Direksi.
- (2) Dalam keadaan tertentu, keputusan Direksi dapat diambil di luar rapat Direksi sepanjang seluruh anggota Direksi setuju tentang cara dan materi yang diputuskan.
- (3) Dalam setiap rapat Direksi dibuat risalah rapat yang berisi hal yang dibicarakan dan diputuskan, termasuk apabila terdapat pernyataan ketidaksetujuan anggota Direksi

Paragraf 3

Pemberhentian Direksi

Pasal 50

Jabatan anggota Direksi berakhir apabila:

- a. meninggal dunia;
- b. masa jabatannya berakhir; atau
- c. diberhentikan sewaktu-waktu.

Pasal 51

- (1) Dalam hal jabatan anggota Direksi berakhir karena masa jabatannya berakhir sebagaimana dimaksud dalam Pasal 50 huruf b, anggota Direksi wajib menyampaikan laporan pengurusan tugas akhir masa jabatan paling lambat 3 {tiga} bulan sebelum berakhir masa jabatannya.
- (2) Anggota Direksi sebagaimana dimaksud pada ayat {1} wajib melaporkan sisa pelaksanaan tugas pengurusan yang belum dilaporkan paling lambat 1 (satu) bulan setelah berakhir masa jabatannya.
- (3) Berdasarkan laporan pengurusan tugas akhir masa jabatan sebagaimana dimaksud pada ayat (2), Komisaris wajib menyampaikan penilaian dan rekomendasi atas kinerja Direksi kepada pemegang saham.
- (4) Laporan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) serta penilaian dan rekomendasi sebagaimana dimaksud pada ayat (3) sebagai dasar pertimbangan RUPS untuk memperpanjang atau memberhentikan anggota Direksi.
- (5) Laporan pengurusan tugas akhir masa jabatan anggota Direksi yang berakhir masa jabatannya dilaksanakan setelah hasil audit dengan tujuan tertentu atau audit tahunan dari kantor akuntan publik dan disampaikan kepada RUPS tahunan.

Pasal 52

- (1) Dalam hal jabatan anggota Direksi berakhir karena diberhentikan sewaktu-waktu sebagaimana dimaksud dalam Pasal 50 huruf c, pemberhentian dimaksud wajib disertai alasan pemberhentian.
- (2) Pemberhentian anggota Direksi sebagaimana dimaksud pada ayat {1} dilakukan apabila berdasarkan data dan informasi yang dapat dibuktikan secara sah, anggota Direksi yang bersangkutan:
 - a. tidak dapat melaksanakan tugas;

- b. tidak melaksanakan ketentuan peraturan perundang-undangan dan/atau ketentuan anggaran dasar;
 - c. terlibat dalam tindakan kecurangan yang mengakibatkan kerugian pada perusahaan, negara, dan/atau daerah;
 - d. dinyatakan bersalah dengan putusan pengadilan yang telah mempunyai kekuatan hukum tetap;
 - e. mengundurkan diri;
 - f. tidak lagi memenuhi persyaratan sebagai anggota Direksi sesuai dengan ketentuan peraturan perundangundangan; dan/atau
 - g. tidak terpilih lagi karena adanya perubahan kebijakan Pemerintah Daerah dalam hal restrukturisasi, likuidasi, akuisisi, dan pembubaran Perseroda.
- (3) Pemberhentian sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf a, huruf b dan huruf c dilakukan setelah yang bersangkutan diberi kesempatan membela diri.

Pasal 53

Anggota Direksi PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) diberhentikan oleh RUPS.

Pasal 54

- (1) Dalam hal terjadi kekosongan jabatan seluruh Direksi, pelaksanaan tugas pengurusan PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) dilaksanakan oleh Komisaris.
- (2) Komisaris dapat menunjuk pejabat dari internal PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) untuk membantu pelaksanaan tugas Direksi sampai dengan pengangkatan Direksi definitif paling lama 6 (enam) bulan.
- (3) Dalam hal terjadi kekosongan jabatan seluruh anggota Direksi dan seluruh Komisaris, pengurusan PT.

Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) dilakukan oleh RUPS.

- (4) RUPS dapat menunjuk pejabat dari internal PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) untuk membantu pelaksanaan tugas pengelolaan Perseroda sampai dengan pengangkatan anggota Komisaris dan anggota Direksi definitif paling lama 6 (enam) bulan.

Paragraf 3 Penghasilan Direksi

Pasal 55

- (1) Penghasilan anggota Direksi ditetapkan oleh RUPS.
- (2) Penghasilan anggota Direksi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) paling banyak terdiri atas:
 - a. gaji;
 - b. tunjangan;
 - c. fasilitas; dan
 - d. tantiem atau insentif pekerjaan.
- (3) Ketentuan lebih lanjut mengenai pemberian penghasilan Direksi sebagaimana dimaksud pada ayat (2) diatur dalam Anggaran Dasar dengan berpedoman pada ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (4) Anggota Direksi dapat diberikan penghasilan lainnya selain sebagaimana dimaksud pada ayat (2) yang diatur dalam ketentuan peraturan perundang-undangan dan ditentukan lebih lanjut dalam anggaran dasar.

BAB VIII KEPEGAWANA

Pasal 56

- (1) Pengangkatan, pemberhentian, kedudukan, hak, dan kewajiban pegawai PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) ditetapkan berdasarkan perjanjian kerja sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

- (2) Efektifitas jumlah sumber daya manusia harus dengan kebutuhan Perusahaan.
- (3) Dalam hal Pegawai PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) akan diangkat sebagai Direksi dan/atau Komisaris harus terlebih dahulu mengundurkan diri sebagai pegawai PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda).
- (4) Pegawai PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) dilarang menjadi pengurus partai politik.
- (5) Pegawai PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) diberhentikan dengan tidak hormat apabila:
 - a. melakukan perbuatan yang bertentangan dengan maksud, tujuan dan Anggaran Dasar;
 - b. terlibat dalam kegiatan politik praktis; atau
 - c. melakukan perbuatan yang melanggar ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (6) Ketentuan lebih lanjut mengenai kepegawaian PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) diatur dalam Anggaran Dasar dengan berpedoman pada ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pasal 57

- (1) Pegawai PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) berhak memperoleh penghasilan yang adil dan layak sesuai dengan beban pekerjaan, tanggung jawab, dan kinerja.
- (2) Direksi menetapkan penghasilan pegawai PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) sesuai dengan rencana kerja dan anggaran perusahaan.
- (3) Penghasilan pegawai PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) paling banyak terdiri atas:
 - a. gaji;
 - b. tunjangan;
 - c. fasilitas; dan
 - d. jasa produksi atau insentif pekerjaan.
- (4) Besaran penghasilan pegawai PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) berpedoman kepada

ketentuan perundang-undangan mengenai ketenagakerjaan.

- (5) Selain mendapatkan penghasilan sebagaimana dimaksud pada ayat (3), pegawai berhak diikutsertakan pada program jaminan kesehatan dan jaminan ketenagakerjaan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (6) Dalam rangka peningkatan kompetensi, pegawai PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) berhak mengikuti program peningkatan kapasitas sumber daya manusia.

Pasal 58

Segala yang menjadi hak pegawai PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) sebagaimana dimaksud dalam Pasal 57 merupakan kewajiban bagi PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda).

BAB IX

TATA KELOLA PERUSAHAAN

Bagian Kesatu

Prinsip Tata Kelola Perusahaan

Pasal 59

- (1) PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) wajib melaksanakan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) dan manajemen risiko dalam setiap kegiatan usahanya pada seluruh tingkat atau jenjang organisasi dalam tahap perencanaan, operasional, dan pelaporan.
- (2) Penerapan prinsip Tata Kelola Perusahaan Yang Baik meliputi:
 - a. transparansi;
 - b. akuntabilitas;
 - c. pertanggungjawaban;
 - d. kemandirian; dan

- e. kewajaran.
- (3) Ketentuan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik sebagaimana dimaksud pada ayat (1) bertujuan untuk:
 - a. mencapai tujuan PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda);
 - b. mengoptimalkan nilai PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) agar perusahaan memiliki daya saing yang kuat, baik secara, local, nasional bahkan internasional;
 - c. mendorong pengelolaan PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) secara profesional, efisien, dan efektif, serta memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian organ PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda);
 - d. mendorong agar organ PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan dilandasi nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, serta kesadaran tanggung jawab sosial terhadap pemangku kepentingan maupun kelestarian lingkungan di sekitar PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda);
 - e. meningkatkan kontribusi PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) dalam perekonomian Daerah; dan
 - f. meningkatkan iklim usaha yang kondusif bagi perkembangan investasi Daerah.
- (4) Tata Kelola Perusahaan Yang Baik sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dan ayat (3) ditetapkan oleh Direksi.
- (5) Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik dilakukan paling lambat 2 (dua) tahun setelah perubahan bentuk hukum PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda).
- (6) Ketentuan tata kelola perusahaan diatur lebih lanjut dalam Anggaran Dasar dan peraturan perusahaan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Bagian Kedua
Perencanaan

Paragraf 1
Rencana Bisnis

Pasal 60

- (1) Rencana bisnis yang hendak dicapai disusun untuk jangka waktu 5 (lima) tahun.
- (2) Rencana bisnis sebagaimana dimaksud pada ayat (1) wajib disusun oleh Direksi.
- (3) Rencana bisnis sebagaimana dimaksud pada ayat (1) paling sedikit memuat:
 - a. evaluasi hasil rencana bisnis sebelumnya;
 - b. kondisi PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) saat ini;
 - c. asumsi yang dipakai dalam penyusunan rencana bisnis; dan
 - d. penetapan visi, misi, sasaran, strategi, kebijakan, dan program kerja.
- (4) Direksi menyampaikan rancangan rencana bisnis kepada Komisaris untuk mendapatkan persetujuan dan ditandatangani bersama.
- (5) Rencana bisnis sebagaimana dimaksud pada ayat (1) merupakan dasar perjanjian kontrak kinerja.
- (6) Rencana bisnis yang telah ditandatangani bersama Komisaris disampaikan kepada RUPS untuk mendapatkan pengesahan.
- (7) Rencana bisnis yang telah disahkan oleh RUPS sebagaimana dimaksud pada ayat (6) disampaikan kepada Menteri.
- (8) Ketentuan lebih lanjut mengenai rencana bisnis diatur dalam Anggaran Dasar dengan berpedoman pada ketentuan peraturan perundang-undangan.

Paragraf 2
Rencana Kerja dan Anggaran

Pasal 61

- (1) Rencana bisnis sebagaimana dimaksud dalam Pasal 60 dilakukan penjabaran lebih lanjut dalam bentuk rencana kerja dan anggaran tahunan.
- (2) Direksi wajib menyiapkan rencana kerja dan anggaran.
- (3) Rencana kerja dan anggaran sebagaimana dimaksud pada ayat (1) paling sedikit memuat rencana rinci program kerja dan anggaran tahunan.
- (4) Direksi menyampaikan rencana kerja dan anggaran kepada Komisaris paling lambat pada akhir bulan November setiap tahunnya untuk mendapatkan persetujuan dan ditandatangani bersama.
- (5) Rencana kerja dan anggaran yang telah ditandatangani bersama Komisaris disampaikan kepada RUPS untuk mendapatkan pengesahan.
- (6) Ketentuan lebih lanjut mengenai rencana kerja dan anggaran diatur dalam Anggaran Dasar dengan berpedoman pada ketentuan peraturan perundang-undangan.

Bagian Ketiga Operasional

Paragraf 1 Standar Operasional Prosedur

Pasal 62

- (1) Operasional PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) dilaksanakan berdasarkan standar operasional prosedur.
- (2) Standar operasional prosedur disusun oleh Direksi dan disetujui oleh Komisaris.
- (3) Standar operasional prosedur harus memenuhi unsur perbaikan secara berkesinambungan.
- (4) Standar operasional prosedur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) paling sedikit memuat aspek:
 - a. organ;

- b. organisasi dan kepegawaian;
 - c. keuangan;
 - d. pelayanan pelanggan;
 - e. risiko bisnis;
 - f. pengadaan dan pengelolaan barang dan jasa;
 - g. pemasaran; dan
 - h. pengawasan.
- (5) Standar operasional prosedur sebagaimana dimaksud pada ayat (4) harus sudah dipenuhi paling lambat 1 (satu) tahun sejak perubahan bentuk PT. Makassar Membangun Indonesia (Persero).
- (6) Standar operasional prosedur sebagaimana dimaksud pada ayat (4) disampaikan kepada Sekretaris Daerah.

Paragraf 2
Pengadaan Barang dan Jasa

Pasal 63

- (1) Pengadaan barang dan jasa PT. Makassar Membangun Indonesia (Persero) dilaksanakan dengan memperhatikan prinsip efisiensi dan transparansi.
- (2) Ketentuan mengenai pengadaan barang dan jasa PT. Makassar Membangun Indonesia (Persero) sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan dengan Peraturan Walikota Makassar dengan berpedoman pada ketentuan peraturan perundang-undangan.

Paragraf 3
Kerja Sama

Pasal 64

- (1) PT. Makassar Membangun Indonesia (Persero) dapat melakukan kerja sama dengan pihak lain.
- (2) PT. Makassar Membangun Indonesia (Persero) memprioritaskan kerja sama dengan badan usaha

milik Pemerintah Daerah lain dalam rangka mendukung kerja sama daerah.

- (3) Kerja sama sebagaimana dimaksud pada ayat (1) harus saling menguntungkan dan melindungi kepentingan Pemerintah Daerah, masyarakat luas, dan pihak yang bekerja sama.
- (4) Pelaksanaan kerja sama PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) dengan pihak lain merupakan kewenangan Direksi sesuai dengan mekanisme internal perusahaan.
- (5) Dalam hal kerja sama berupa pendayagunaan aset tetap yang dimiliki PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda), kerja sama dimaksud dilakukan melalui kerja sama operasi dengan ketentuan bidang usaha yang menjadi obyek kerja sama menunjang bisnis utama.
- (6) Dalam hal kerja sama sebagaimana dimaksud pada ayat (5) berupa tanah dan/atau bangunan yang berasal dari penyertaan modal Daerah pada PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) dan dikerjasamakan dalam jangka waktu lebih dari 10 (sepuluh) tahun, maka disampaikan kepada Komisaris dan harus mendapatkan persetujuan RUPS luar biasa.
- (7) Kerja sama dengan pihak lain berupa pendayagunaan ekuitas berlaku ketentuan:
 - a. disetujui oleh RUPS luar biasa;
 - b. laporan keuangan PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) 3 (tiga) tahun terakhir dalam keadaan sehat;
 - c. tidak boleh melakukan penyertaan modal berupa tanah dari PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) yang berasal dari penyertaan modal Daerah; dan
 - d. memiliki bidang usaha yang menunjang bisnis utama.
- (8) Kerja sama sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Paragraf 4
Pinjaman

Pasal 65

- (1) PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) dapat melakukan pinjaman dari lembaga keuangan, Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah, dan sumber dana lainnya dari dalam negeri untuk pengembangan usaha dan investasi.
- (2) Dalam hal pinjaman sebagaimana dimaksud pada ayat (1) mempersyaratkan jaminan, aset PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) yang berasal dari hasil usahanya dapat dijadikan jaminan untuk mendapatkan pinjaman.
- (3) Dalam hal PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) melakukan pinjaman sebagaimana dimaksud pada ayat (1) kepada Pemerintah Daerah, tidak dipersyaratkan jaminan.
- (4) Pelaksanaan pinjaman sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Paragraf 5
Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Perusahaan

Pasal 66

- (1) PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) wajib melaksanakan tanggung jawab sosial dan lingkungan perusahaan dengan cara menyisihkan sebagian laba bersih.
- (2) Penggunaan laba untuk tanggung jawab sosial dan lingkungan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diprioritaskan untuk keperluan pembinaan usaha mikro, usaha kecil, dan/atau koperasi.
- (3) Selain prioritas penggunaan laba untuk tanggung jawab sosial dan lingkungan sebagaimana dimaksud pada ayat (2), juga dapat diperuntukan untuk

keperluan pendidikan, olahraga, sosial, budaya dan lingkungan.

- (4) Selain menyisihkan laba bersih untuk melaksanakan tanggung jawab sosial dan lingkungan perusahaan, PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) juga berkewajiban menganggarkan dan memperhitungkan pengembangan dan pemberdayaan masyarakat sebagai biaya perseroan yang pelaksanaannya dilakukan dengan memperhatikan kepatutan dan kewajiban.

Bagian Keempat Pelaporan

Paragraf 1 Pelaporan Komisaris

Pasal 67

- (1) Laporan Komisaris terdiri dari laporan triwulan dan laporan tahunan yang disampaikan kepada RUPS.
- (2) Laporan triwulan dan laporan tahunan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) paling sedikit memuat:
 - a. pelaksanaan Rencana Bisnis dan RKA PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda);
 - b. faktor yang mempengaruhi kinerja PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda); dan
 - c. upaya memperbaiki kinerja PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda).
- (3) Laporan triwulan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) disampaikan paling lambat 30 (tiga puluh) hari kerja setelah akhir triwulan berkenaan.
- (4) Laporan tahunan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) disampaikan paling lambat 90 (sembilan puluh) hari kerja setelah tahun buku PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) ditutup.
- (5) Laporan tahunan sebagaimana dimaksud pada ayat (4) disahkan oleh RUPS paling lambat 30 (tiga puluh) hari kerja setelah laporan diterima.

- (6) Dalam hal terdapat anggota Komisaris tidak menandatangani laporan tahunan sebagaimana dimaksud pada ayat (4) harus disebutkan alasannya secara tertulis.
- (7) Ketentuan lebih lanjut mengenai tata cara Penyampaian dan penyebarluasan laporan tahunan sebagaimana dimaksud pada ayat (4) berpedoman pada ketentuan peraturan perundangundangan.

Paragraf 2
Pelaporan Direksi

Pasal 68

- (1) Laporan Direksi PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) terdiri dari laporan bulanan, laporan triwulan dan laporan tahunan yang disampaikan kepada Komisaris.
- (2) Laporan bulanan dan Laporan triwulan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri atas laporan kegiatan operasional dan laporan keuangan.
- (3) Laporan tahunan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri atas laporan keuangan yang telah diaudit dan laporan manajemen yang ditandatangani bersama Direksi dan Komisaris.
- (4) Laporan triwulanan dan laporan tahunan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dan ayat (3) disampaikan kepada RUPS.
- (5) Laporan tahunan sebagaimana dimaksud pada ayat (4) disahkan oleh RUPS paling lambat dalam waktu 30 (tiga puluh) hari kerja setelah diterima.
- (6) Direksi mempublikasikan laporan tahunan kepada masyarakat paling lambat 15 (lima belas) hari kerja setelah laporan tahunan sebagaimana dimaksud pada ayat (5) disahkan oleh RUPS.
- (7) Dalam hal terdapat anggota Direksi tidak menandatangani laporan tahunan sebagaimana dimaksud pada ayat (3) harus disebutkan alasannya secara tertulis.

- (8) Laporan tahunan yang telah disahkan oleh RUPS sebagaimana dimaksud pada ayat (5) disampaikan kepada Menteri.
- (9) Tata cara penyampaian dan publikasi laporan tahunan Direksi berpedoman pada ketentuan peraturan perundang-undangan.

Paragraf 3
Pelaporan Tahunan

Pasal 69

Laporan tahunan PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai perseroan terbatas.

BAB X
SATUAN PENGAWAS INTERN, KOMITE AUDIT, DAN
KOMITE LAINNYA

Bagian Kesatu
Satuan Pengawas Intern

Pasal 70

- (1) PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) membentuk satuan pengawas intern yang merupakan aparat pengawas intern perusahaan.
- (2) Satuan pengawas intern sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipimpin oleh seorang kepala yang bertanggung jawab kepada Direktur Utama.
- (3) Pengangkatan kepala satuan pengawas intern sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dilakukan setelah mendapatkan pertimbangan Komisaris.

Pasal 71

Satuan pengawas intern sebagaimana dimaksud dalam Pasal 70 mempunyai tugas:

- a. membantu Direktur Utama dalam melaksanakan pemeriksaan operasional dan keuangan, melakukan penilaian, melakukan pengendalian, melakukan pengelolaan, dan memberikan saran perbaikan pelaksanaannya pada PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda).
- b. memberikan keterangan tentang hasil pemeriksaan dan/atau hasil pelaksanaan tugas satuan pengawas intern kepada Direktur/Direktur Utama; dan
- c. memantau tindak lanjut atas hasil pemeriksaan yang telah dilaporkan.

Pasal 72

- (1) Satuan pengawas intern memberikan laporan atas hasil pelaksanaan tugas kepada Direktur Utama dengan tembusan kepada Komisaris.
- (2) Satuan pengawas intern dapat memberikan keterangan secara langsung kepada Komisaris atas laporan sebagaimana dimaksud pada ayat (1).
- (3) Direktur Utama menyampaikan hasil pemeriksaan satuan pengawas intern kepada seluruh anggota Direksi untuk selanjutnya ditindaklanjuti dalam rapat Direksi.
- (4) Direksi wajib memperhatikan dan segera mengambil langkah yang diperlukan atas segala sesuatu yang dikemukakan dalam setiap laporan hasil pemeriksaan yang dibuat oleh satuan pengawas intern.
- (5) Dalam melaksanakan tugasnya, satuan pengawas intern wajib menjaga kelancaran tugas satuan organisasi lainnya dalam PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing

Bagian Kedua
Komite Audit dan Komite Lainnya

Pasal 73

- (1) Komisaris membentuk komite audit dan komite lainnya yang bekerja secara kolektif dan berfungsi membantu Komisaris dalam melaksanakan tugas pengawasan.
- (2) Komite audit dan komite lainnya sebagaimana dimaksud pada ayat (1) beranggotakan unsur independen dan dipimpin oleh seorang anggota Komisaris.
- (3) Komite audit dan komite lainnya sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dalam pelaksanaan tugasnya dapat berkoordinasi dengan satuan pengawas intern.
- (4) Jumlah anggota komite audit dan komite lainnya sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditentukan dengan memperhatikan asas kewajaran dan kepatutan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pasal 74

Komite audit dan komite lainnya sebagaimana dimaksud dalam Pasal 73 mempunyai tugas:

- a. membantu Komisaris dalam memastikan efektivitas sistem pengendalian intern dan efektivitas pelaksanaan tugas eksternal auditor;
- b. menilai pelaksanaan kegiatan serta hasil audit yang dilaksanakan oleh satuan pengawas intern maupun auditor eksternal;
- c. memberikan rekomendasi mengenai penyempurnaan sistem pengendalian manajemen serta pelaksanaannya;
- d. memastikan telah terdapat prosedur *review* yang memuaskan terhadap segala informasi yang dikeluarkan perusahaan;
- e. melakukan identifikasi terhadap hal yang memerlukan perhatian Komisaris; dan

- f. melaksanakan tugas lain yang terkait dengan pengawasan yang diberikan oleh Komisaris.

Pasal 75

- (1) Dalam hal keuangan PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) tidak mampu membiayai pelaksanaan tugas komite audit dan komite lainnya, PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) dapat tidak membentuk komite audit dan komite lainnya.
- (2) Dalam hal tidak dibentuk komite audit dan komite lainnya dengan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada ayat (1), fungsi komite audit dan komite lainnya dilaksanakan oleh satuan pengawas intern.

BAB XI

PENETAPAN DAN PENGGUNAAN LABA BERSIH

Bagian Kesatu

Penetapan Laba Bersih

Pasal 76

- (1) Laba bersih yang diperoleh PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) dalam setiap tahun buku disahkan oleh RUPS.
- (2) Penetapan besaran prosentase dan penggunaan laba bersih diatur dalam Anggaran Dasar sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Bagian Kedua

Penggunaan Laba Bersih

Pasal 77

- (1) Penggunaan laba bersih termasuk penentuan jumlah penyisihan untuk cadangan diputuskan oleh RUPS.

- (2) Laba bersih PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) setelah dikurangi pajak yang telah disahkan oleh RUPS dialokasikan untuk:
 - a. Deviden untuk pemegang Saham;
 - b. cadangan wajib;
 - c. cadangan lainnya; dan
 - d. tantiem.
- (3) Laba bersih sebagaimana pada ayat (2) huruf a menjadi laba untuk Daerah atau dividen yang menjadi hak Daerah untuk selanjutnya disetorkan ke rekening kas Daerah sebagai sumber pendapatan asli daerah (PAD).
- (4) Ketentuan lebih lanjut mengenai penggunaan laba bersih PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) berpedoman sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai perseroan terbatas.

BAB XII ANAK PERUSAHAAN

Pasal 78

- (1) PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) dapat membentuk anak perusahaan.
- (2) Dalam membentuk anak perusahaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1), PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) dapat bermitra dengan:
 - a. badan usaha milik negara (BUMN) atau BUMD lain; dan/atau
 - b. badan usaha swasta yang berbadan hukum Indonesia.
- (3) Mitra sebagaimana dimaksud pada ayat (2) paling sedikit memenuhi syarat:
 - a. laporan keuangan 3 (tiga) tahun terakhir yang diaudit kantor akuntan publik dengan hasil opini paling rendah setara wajar dengan pengecualian;
 - b. perusahaan dalam kondisi sehat yang dinyatakan oleh kantor akuntan publik dalam 1 (satu) tahun terakhir;

- c. memiliki kompetensi dibidangnya; dan
 - d. perusahaan mitra harus menyetor dalam bentuk uang secara tunai paling sedikit sebesar 25% (dua puluh lima persen) yang dihitung secara proposional sesuai kesepakatan dari modal dasar.
- (4) Pembentukan anak perusahaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) harus memenuhi persyaratan:
- a. disetujui oleh RUPS;
 - b. minimal kepemilikan saham 70% (tujuh puluh persen) dan sebagai pemegang Saham pengendali;
 - c. laporan keuangan 3 (tiga) tahun terakhir dalam keadaan sehat;
 - d. memiliki bidang usaha yang menunjang bisnis utama; dan
 - e. tidak boleh melakukan penyertaan modal berupa tanah PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) yang berasal dari penyertaan modal Daerah.
- (5) Setiap penambahan modal disetor yang mengakibatkan perubahan kepemilikan Saham PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) pada anak perusahaan dilakukan dengan persetujuan oleh RUPS.

BAB XIII

PENGGABUNGAN, PELEBURAN, DAN PENGAMBILALIHAN

Pasal 79

- (1) Penggabungan, peleburan dan pengambilalihan PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) dilakukan berdasarkan hasil analisis investasi, penilaian tingkat kesehatan, dan hasil evaluasi PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda).
- (2) Penggabungan, peleburan dan pengambilalihan PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan dengan Peraturan Daerah.
- (3) Tata cara penggabungan, peleburan dan pengambilalihan PT. Makassar Membangun Indonesia

sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur dalam Anggaran Dasar sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

BAB XIV PEMBUBARAN DAN LIKUIDASI

Pasal 80

- (1) Pembubaran PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) dilakukan berdasarkan hasil analisis investasi, penilaian tingkat kesehatan, dan hasil evaluasi PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda).
- (2) Pembubaran PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan dengan Peraturan Daerah.
- (3) Fungsi PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) yang dibubarkan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan oleh Pemerintah Daerah.
- (4) Kekayaan hasil pembubaran PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) yang menjadi hak Daerah dikembalikan kepada Daerah.
- (5) Tata cara pembubaran PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) sebagaimana dimaksud ayat (1) dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

BAB XV KEPAILITAN

Pasal 81

- (1) PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) dapat dinyatakan pailit sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (2) Direksi PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) hanya dapat mengajukan permohonan kepada pengadilan agar PT. Makassar Membangun

Indonesia (Perseroda) dinyatakan pailit setelah memperoleh persetujuan dari Bupati dan DPRD, untuk selanjutnya ditetapkan oleh RUPS.

- (3) Dalam hal kepailitan terjadi karena kesalahan atau kelalaian Direksi dan kekayaan PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) tidak cukup untuk menutup kerugian akibat kepailitan tersebut, setiap anggota Direksi bertanggung jawab secara tanggung renteng atas kerugian dimaksud.
- (4) Anggota Direksi yang dapat membuktikan bahwa kepailitan bukan karena kesalahan atau kelalaiannya tidak bertanggung jawab secara tanggung renteng atas kerugian dimaksud.

BAB XVI PEMBINAAN DAN PENGAWASAN

Bagian Kesatu Pembinaan

Pasal 82

- (1) Pemerintah Daerah melakukan pembinaan terhadap pengurusan PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda).
- (2) Pembinaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan oleh:
 - a. Sekretaris Daerah;
 - b. Pejabat pada Pemerintah Daerah yang melakukan fungsi pembinaan teknis Badan Usaha Milik Daerah; dan
 - c. Pejabat Pemerintah Daerah yang melaksanakan fungsi pengawasan atas permintaan Sekretaris Daerah.

Pasal 83

- (1) Sekretaris Daerah dalam melaksanakan pembinaan terhadap pengurusan PT. Makassar Membangun

Indonesia (Perseroda) sebagaimana dimaksud dalam Pasal 82 ayat (2) huruf a terkait kebijakan yang bersifat strategis.

- (2) Kebijakan yang bersifat strategis sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi:
 - a. subsidi;
 - b. penugasan;
 - c. penggunaan hasil pengelolaan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan;
 - d. pengalihan aset tetap;
 - e. kerja sama;
 - f. investasi dan pembiayaan, termasuk pembentukan anak perusahaan dan/atau penyertaan modal;
 - g. pengangkatan dan pemberhentian Komisaris dan Direksi;
 - h. penghasilan Komisaris dan Direksi; dan
 - i. jaminan aset berjumlah lebih dari 50% (lima puluh persen) dari jumlah kekayaan bersih PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) dalam 1 (satu) transaksi atau lebih.

Pasal 83

- (1) Pejabat pada Pemerintah Daerah yang melakukan fungsi pembinaan teknis BUMD dalam melaksanakan pembinaan terhadap pengurusan PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) sebagaimana dimaksud dalam Pasal 82 ayat (2) huruf b terkait pembinaan yang bersifat teknis.
- (2) Pejabat pada Pemerintah Daerah yang melakukan fungsi pembinaan teknis BUMD sebagaimana dimaksud pada ayat (1) mempunyai tugas melakukan:
 - a. pembinaan organisasi, manajemen dan keuangan;
 - b. pembinaan kepengurusan;
 - c. pembinaan pendayagunaan aset;
 - d. pembinaan pengembangan bisnis;
 - e. pemantauan dan evaluasi;
 - f. administrasi pembinaan; dan
 - g. fungsi lain yang diberikan oleh Sekretaris Daerah.

- (3) Penetapan Pejabat pada Pemerintah Daerah yang melakukan fungsi pembinaan teknis BUMD sebagaimana dimaksud pada ayat (1) disesuaikan dengan Perangkat Daerah atau unit kerja pada Perangkat Daerah yang menangani BUMD.

Bagian Kedua Pengawasan

Pasal 84

- (1) Pengawasan terhadap PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) bertujuan untuk menegakkan Tata Kelola Perusahaan yang Baik.
- (2) Pengawasan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan oleh pengawasan internal dan pengawasan eksternal.
- (3) Pengawasan internal sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dilakukan oleh satuan pengawas intern, komite audit, dan/atau komite lainnya.
- (4) Pengawasan eksternal sebagaimana dimaksud ayat (2) dilakukan oleh Pemerintah Daerah.
- (5) Pengawasan oleh Pemerintah Daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (4) dilaksanakan oleh pejabat pada Pemerintah Daerah yang melaksanakan fungsi pengawasan.

Pasal 85

- (1) DPRD melaksanakan pengawasan eksternal penyelenggaraan pelayanan publik pada PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda).
- (2) Pelaksanaan pengawasan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) berpedoman dengan ketentuan peraturan perundang-undangan mengenai pelayanan publik.

BAB XVII
KETENTUAN PERALIHAN

Pasal 86

Pada saat Peraturan Daerah ini mulai berlaku, maka

- a. semua bentuk perjanjian dan/atau perikatan yang telah diselenggarakan sebelum dilaksanakan perubahan bentuk hukum dari Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Terminal Makassar Metro menjadi PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda), dinyatakan masih tetap berlaku dan dilanjutkan berdasarkan Peraturan Daerah ini.
- b. Dewan Pengawas dan Direksi Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Terminal Makassar Metro yang masih menjabat sebelum berlakunya Peraturan Daerah ini dikukuhkan sebagai Komisaris dan Direksi PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) sampai ditetapkannya jajaran Komisaris dan Direksi yang baru dalam RUPS yang pertama kali.
- c. seluruh pegawai Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Terminal Makassar Metro beralih status menjadi pegawai PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda).
- d. seluruh aset Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Terminal Makassar Metro beralih menjadi aset PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda).
- e. segala peraturan pelaksanaan dari Peraturan Daerah Kota Makassar Nomor 5 Tahun 2024 tentang Perusahaan Umum Daerah Terminal Makassar Metro dinyatakan masih tetap berlaku sepanjang tidak bertentangan dengan Peraturan Daerah ini sampai dilakukan perubahan yang baru.

BAB XVIII
KETENTUAN PENUTUP

Pasal 87

Pada saat Peraturan Daerah ini mulai berlaku, maka

- a. Peraturan Daerah Kota Makassar Nomor 5 Tahun 2024 tentang Perusahaan Umum Daerah Terminal Makassar Metro.
- b. Peraturan Walikota Makassar Nomor 4 Tahun 2016 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perusahaan Daerah Terminal Makassar Metro Kota Makassar (Berita Daerah Kota Makassar Tahun 2016 Nomor 4)
dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

Pasal 88

Peraturan Daerah ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang dapat mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Daerah ini dengan penempatannya dalam Lembaran Daerah Kota Makassar.

Ditetapkan di Makassar
Pada Tanggal, 2026
WALIKOTA MAKASSAR,

MUNAFRI ARIFUDDIN

Diundangkan di Makassar
Pada Tanggal, 2016
SEKRETARIS DAERAH KOTA MAKASSAR,

BAPAK/IBU SEKDA

LEMBARAN DAERAH KOTA MAKASSAR
NOMOR REGISTRASI

PENJELASAN
ATAS
PERATURAN DAERAH KOTA MAKASSAR
NOMOR TAHUN 2026
TENTANG
PERUBAHAN BENTUK HUKUM PERUSAHAAN UMUM DAERAH (PERUMDA)
TERMINAL MAKASSAR METRO MENJADI PERUSAHAAN PERSEROAN
DAERAH DENGAN NAMA PERSEROAN TERBATAS (PT) MAKASSAR
MEMBANGUN INDONESIA (PERSERODA)

I. UMUM

Kebijakan otonomi daerah pada dasarnya bertujuan mendekatkan pelayanan kepada masyarakat guna meningkatkan kesejahteraan. Dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah yang nyata, luas, dan bertanggung jawab, Pemerintah Daerah dituntut untuk memperkuat peran yang salah satunya adalah mengembangkan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Kehadiran BUMD dipandang sebagai salah satu faktor yang menentukan terwujudnya kesejahteraan melalui kualitas pelayanan di sektor perekonomian daerah. Aktivitas ekonomi yang berkembang bukan hanya meningkatkan taraf hidup masyarakat, tetapi juga berkontribusi sebagai sumber pendapatan daerah untuk mendukung penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan.

Penguatan tersebut harus disertai dengan visi dan misi yang jelas agar BUMD dapat berfungsi secara optimal sesuai tujuan pembentukannya. Untuk menjawab tantangan globalisasi dan persaingan usaha yang semakin kompetitif, diperlukan keterlibatan pihak ketiga secara profesional dalam pengelolaan BUMD, sehingga potensi daerah dapat dikembangkan secara lebih efektif dan berdaya saing. Dalam konteks ini, tentu BUMD menjadi instrumen strategis untuk memperkuat struktur perekonomian daerah melalui penyediaan layanan publik maupun kegiatan usaha yang produktif.

BUMD, baik yang berbentuk Perusahaan Umum Daerah (Perumda) maupun Perusahaan Perseroan Daerah (Perseroda), dibentuk untuk menyelenggarakan kemanfaatan umum melalui penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu sesuai karakteristik dan potensi daerah. Selain itu, BUMD juga bertujuan menghasilkan keuntungan sebagai salah satu sumber pendapatan asli daerah. Oleh karena itu, keberadaan dan peran BUMD diharapkan mampu memberikan dampak positif bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat serta bagi perkembangan perekonomian daerah secara keseluruhan dan berkelanjutan.

PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) sebagai salah satu BUMD Kota Makassar memiliki fokus kegiatan usaha pada bidang pengembangan infrastruktur, khususnya infrastruktur transportasi. Melalui aktivitas usahanya, perusahaan ini berkontribusi terhadap peningkatan pertumbuhan ekonomi daerah, terutama dalam memperkuat konektivitas dan penyediaan fasilitas transportasi di Kota Makassar. Peran tersebut dapat semakin optimal apabila didukung melalui penguatan permodalan, penataan organ dan struktur kepemilikan, diversifikasi jenis usaha, serta penerapan tata kelola perusahaan yang profesional, kompetitif, dan sesuai prinsip *good corporate governance*.

Secara normatif, perubahan bentuk hukum BUMD dimungkinkan berdasarkan ketentuan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah beserta perubahannya, terakhir melalui Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah, serta Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah. Regulasi tersebut memberikan landasan bagi Pemerintah Daerah untuk melakukan penyesuaian bentuk BUMD agar lebih adaptif terhadap kebutuhan pembangunan daerah dan dinamika perekonomian.

Berdasarkan dasar hukum tersebut, Pemerintah Daerah dalam hal ini Pemerintah Kota Makassar bersama Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Makassar menetapkan perubahan bentuk hukum Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Terminal Makassar Metro menjadi Perusahaan Perseroan Daerah dengan nama PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda). Perubahan ini dilakukan melalui pembentukan Peraturan Daerah sebagai dasar hukum operasional agar perusahaan dapat berfungsi lebih fleksibel, profesional, dan kompetitif dalam melaksanakan kegiatan usaha yang mendukung pembangunan Kota Makassar.

II. PASAL DEMI PASAL

Pasal 1

Cukup jelas.

Pasal 2

Cukup jelas.

Pasal 3

Cukup jelas.

Pasal 4

Cukup jelas.

Pasal 5

Cukup jelas.

Pasal 6

Cukup jelas.

Pasal 7

Cukup jelas.

Pasal 8

Cukup jelas.

Pasal 9

Ayat (1)

Huruf a

Cukup jelas.

Huruf b

Cukup jelas

Huruf c

Cukup jelas

Huruf d

Kegiatan usaha lainnya adalah kegiatan usaha yang dikembangkan oleh PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) yang tidak hanya berfokus pada pengembangan infrastruktur terminal tetapi juga dapat dikembangkan pada infrastruktur lainnya.

Ayat (2)

Cukup jelas.

Pasal 10

Cukup jelas.

Pasal 11

Cukup jelas.

Pasal 12

Cukup jelas.

Pasal 13

Cukup jelas,

Pasal 14

Ayat (1)

Ketentuan itu menjelaskan bahwa modal yang disetor oleh Pemerintah Daerah dalam hal ini Pemerintah Kota Makassar sebagai penyertaan modal ke dalam PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda) adalah batas maksimal tanggung jawab Pemerintah Daerah jika perseroan mengalami kerugian.

Ayat (2)

Cukup jelas.

Pasal 15

Ayat (1)

Cukup jelas.

Ayat (2)

Cukup jelas.

Ayat (3)

Cukup jelas.

Ayat (4)

Cukup jelas.

Ayat (5)

Hak substitusi diberikan kepada pejabat yang ditunjuk oleh Walikota Makassar untuk melaksanakan kewenangan, tugas, atau tindakan hukum dalam mewakili Walikota Makassar pada PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda).

Pasal 16

Cukup jelas.

Pasal 17

RUPS atau Rapat Umum Pemegang Saham adalah organ tertinggi dalam struktur PT. Makassar Membangun Indonesia (Perseroda).

Pasal 18

Cukup jelas.

Pasal 19

Cukup jelas.

Pasal 20

Cukup jelas.

Pasal 21

Cukup jelas.

Pasal 22

Cukup jelas.

Pasal 23

Cukup jelas.

Pasal 25

Cukup jelas.

Pasal 26

Cukup jelas.

Pasal 27

Cukup jelas.

Pasal 28

Cukup jelas.

Pasal 30

Ayat (1)

Cukup jelas.

Ayat (2)

Dalam kondisi tertentu, keputusan dapat diambil tanpa rapat, tetapi harus mendapatkan persetujuan dari semua anggota Komisaris.

Ayat (3)

Cukup jelas.

Pasal 31

Cukup jelas.

Pasal 32

Cukup jelas.

Pasal 33

Cukup jelas.

Pasal 34

Cukup jelas.

Pasal 35

Ayat (1)

Cukup jelas.

Ayat (2)

Huruf a

Cukup jelas.

Huruf b

Cukup jelas.

Huruf c

Cukup jelas.

Huruf d

Tantiem atau Insentif Kinerja merupakan imbalan khusus yang diberikan kepada Komisaris dan Direksi apabila perusahaan memperoleh laba atau mencapai target kinerja tertentu. Penghasilan ini diberikan paling banyak sekali dalam setahun.

Ayat (3)

Cukup jelas.

Pasal 36

Cukup jelas.

Pasal 37

Cukup jelas.

Pasal 38

Cukup jelas.

Pasal 39

Cukup jelas.

Pasal 40

Cukup jelas.

Pasal 41

Cukup jelas.

Pasal 42

Ayat (1)

Cukup jelas.

Ayat (2)

Direksi yang terdiri hanya 1 orang bekedudukan sebagai Direktur.

Ayat (3)

Cukup jelas.

Pasal 43

Cukup jelas.

Pasal 44

Cukup jelas.

Pasal 45

Cukup jelas.

Pasal 46

Cukup jelas.

Pasal 47

Cukup jelas.

Pasal 48

Cukup jelas.

Pasal 49

Cukup jelas.

Pasal 50

Cukup jelas.

Pasal 51

Cukup jelas.

Pasal 52

Cukup jelas.

Pasal 53

Cukup jelas.

Pasal 54

Cukup jelas.

Pasal 55

Cukup jelas.

Pasal 56

Cukup jelas.

Pasal 57

Cukup jelas.

Pasal 58

Cukup jelas.

Pasal 59

Ayat (1)

Cukup jelas.

Ayat (2)

Huruf a

Yang dimaksud dengan “transparansi” adalah keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai perusahaan.

Huruf b

Yang dimaksud dengan “akuntabilitas” adalah kejelasan fungsi, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif.

Huruf c

Yang dimaksud dengan “pertanggungjawaban” adalah kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

Huruf d

Yang dimaksud dengan “kemandirian” adalah keadaan di mana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

Huruf e

Yang dimaksud dengan “kewajaran” adalah keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak Pemangku Kepentingan (*stakeholders*) yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan.

Ayat (3)

Cukup jelas.

Ayat (4)

Cukup jelas.

Ayat (5)

Cukup jelas.

Ayat (6)

Cukup jelas.

Pasal 60

Cukup jelas.

Pasal 61

Cukup jelas.

Pasal 62

Cukup jelas.

Pasal 63

Cukup jelas.

Pasal 64

Cukup jelas.

Pasal 65

Cukup jelas

Pasal 66

Cukup jelas.

Pasal 67

Cukup jelas.

Pasal 68

Cukup jelas.

Pasal 69

Cukup jelas.

Pasal 70

Cukup jelas.

Pasal 71

Cukup jelas.

Pasal 72

Cukup jelas.

Pasal 73

Cukup jelas.

Pasal 74

Cukup jelas.

Pasal 75

Cukup jelas

Pasal 76

Cukup jelas.

Pasal 77

Cukup jelas.

Pasal 78

Cukup jelas.

Pasal 79

Yang dimaksud dengan penggabungan adalah perbuatan hukum yang dilakukan oleh satu perseroan atau lebih untuk menggabungkan diri dengan perseroan lain yang telah ada dan selanjutnya perseroan yang menggabungkan diri menjadi bubar.

Yang dimaksud dengan peleburan adalah perbuatan hukum yang dilakukan oleh dua perseroan atau lebih untuk membubarkan diri dengan cara membentuk satu perseroan baru dan perseroan-perseroan yang meleburkan diri menjadi bubar.

Yang dimaksud pengambilalihan adalah perbuatan hukum yang oleh badan hukum atau perseorangan untuk mengambil alih baik seluruh ataupun sebagian besar saham perseroan yang dapat mengakibatkan beralihan terhadap perseroan tersebut.

Pasal 80

Cukup jelas.

Pasal 81

Cukup jelas.

Pasal 82

Cukup jelas.

Pasal 83

Cukup jelas.

Pasal 84

Cukup jelas.

Pasal 85

Cukup jelas.

Pasal 86

Cukup jelas.

Pasal 87

Cukup. Jelas.

Pasal 88

Cukup jelas.

TAMBAHAN LEMBARAN DAERAH KOTA MAKASSAR NOMOR