# STRATEGI PENYERTAAN MODAL PEMERINTAH DAERAH UNTUK MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DAERAH DI KOTA MAKASSAR PROVINSI SULAWESI SELATAN

Andi Arika Nurfadila
NPP. 33.0909
*Program Studi Keuangan Publik*
Email : andiarika0504@gmail.com

Pembimbing Skripsi : Prof. Dr. Drs. Hyronimus Rowa, M.Si
Email : hyronimus_rowa@ipdn.ac.id

## *ABSTRACT*

***Problem Statement* (*Kesenjangan Penelitian/Research Gap*):** *The Problem addressed in this study focuses on the suboptimal strategy of regional government capital participation in increasing the Regional Original Revenue (PAD) of Makassar City. Although the Makassar City Government has invested capital in Regional-Owned Enterprises (BUMD), particularly PT Bank Sulselbar, the contribution of PAD to regional revenue remains not fully optimal, and Makassar City still depends on central government transfer funds. In addition, the profits and dividends of PT Bank Sulselbar during the 2022–2024 period tended to remain stable and did not show significant growth.* ***Purpose:*** *This study aims to analyze the regional government capital participation strategy in increasing Regional Original Revenue (PAD) in Makassar City, South Sulawesi Province.* ***Method:*** *This study employed a descriptive qualitative method using SWOT analysis according to Pearce and Robinson. Data collection techniques included interviews with four informants, observation, and documentation conducted at the Regional Financial and Asset Management Agency (BPKAD) of Makassar City.* ***Result:*** *The result indicate that the regional government capital participation strategy of Makassar City is positioned in Quadrant III with the implementation of a defensive strategy (WT). In terms of strengths, the Makassar City Government has regulatory support, competent human resources, and the relatively stable performance of PT Bank Sulselbar in generating profits and dividends. In terms of weaknesses, there are limitations in regional budget capacity, dependence on budget surplus financing (SiLPA), and lengthy administrative processes in capital participation implementation. Meanwhile, in terms of opportunities, capital participation has the potential to increase PAD through dividends from Regional-Owned Enterprises (BUMD). As for threats, changes in regulations and macroeconomic conditions may affect the effectiveness of regional capital participation.* ***Conclusion:*** *This study concludes that the regional government capital participation strategy of Makassar City in increasing PAD has been implemented fairly well; however, optimization of regional investment management is still needed so that its contribution to PAD can increase more significantly.*

***Keywords:*** *Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah, Capital Participation, Local Own-Source Revenue, Opportunities, Strategies, Strengths, Threats, Weaknesses.*

**ABSTRAK**

**Permasalahan (Kesenjangan Penelitian/Research Gap):** Permasalahan dalam penelitian ini berfokus pada belum optimalnya strategi penyertaan modal Pemerintah Daerah dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Kota Makassar. Meskipun Pemerintah Kota Makassar telah melakukan penyertaan modal kepada Badan Usaha Milik Daerah, khususnya PT Bank Sulselbar, kontribusi PAD terhadap pendapatan daerah masih belum optimal dan Kota Makassar masih memiliki ketergantungan terhadap dana transfer pemerintah pusat. Selain itu, laba dan dividen PT Bank Sulselbar selama periode 2022-2024 cenderung stabil dan belum menunjukkan peningkatan yang signifikan. **Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi penyertaan modal Pemerintah Daerah dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah di Kota Makassar Provinsi Sulawesi Selatan. **Metode:** Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan analisis SWOT menurut Pearce dan Robinson. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara (4 informan), observasi, dan dokumentasi pada Badan Pengelolaan Keuangandan Aset Daerah (BPKAD) Kota Makassar. **Hasil/Temuan:** Temuan penelitian menunjukkan bahwa strategi penyertaan modal Pemerintah Daerah Kota Makassar berada pada Kuadran III dengan penerapan strategi defensif (WT). Pada dimensi kekuatan, Pemerintah Kota Makassar memiliki dukungan regulasi, kompetensi sumber daya manusia, serta kinerja PT Bank Sulselbar yang relatif stabil dalam menghasilkan laba dan dividen. Pada dimensi kelemahan, terdapat keterbatasan kapasitas anggaran daerah, ketergantungan terhadap SiLPA, serta panjangnya proses administrasi penyertaan modal. Sementara itu, pada dimensi peluang, penyertaan modal memiliki potensi dalam meningkatkan PAD melalui dividen BUMD. Adapun pada dimensi acnaman, perubahan regulasi dan kondisi ekonomi makro dapat mempengaruhi efektivitas penyertaan modal daerah. **Kesimpulan:** Penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi penyertaan modal Pemerintah Daerah Kota Makassar dalam meningkatkan PAD telah berjalan cukup baik, namun masih memerlukan optimalisasi pengelolaan investasi daerah agar kontribusi terhadap PAD dapat meningkat secara lebih maksimal.

**Kata Kunci:** Analisis *Strengths Weaknesses Opportunities Threats*, Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah, Pendapatan Asli Daerah, Penyertaan Modal, Strategi.

## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pemerintahan memiliki peran dalam mengatur dan mengelola aspek kehidupan masyarakat, pemerintahan pada hakikatnya bertujuan untuk mencapai kesejahteraan masyarakat melalui pengelolaan kehidupan bersama yang terorganisasi dengan baik (Labolo, 2014). Pemerintah daerah adalah organisasi publik di level daerah yang dipimpin oleh kepala daerah beserta perangkatnya (Wasistiono, 2023), pemerintah daerah juga merupakan entitas pemerintahan

yang berada di tingkat lokal yang berfungsi untuk mengelola urusan publik, termasuk pengelolaan sumber daya alam, perumusan kebijakan daerah, penegakan regulasi, dan menjalin kerja sama dengan masyarakat dan pihak swasta agar tata kelola pembangunan yang berkelanjutan dapat tercapai (Roengtam & Agustiyara, 2025). Dalam rangka menjalankan fungsi tersebut, pemerintah daerah membutuhkan sumber pendanaan yang mandiri dan berkelanjutan, salah satunya melalui optimalisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD). PAD adalah pendapatan yang diperoleh daerah dan dipungut berdasarkan peraturan daerah yang berlaku sesuai dengan peraturan perundang-undangan, yang bersumber dari pajak daerah, retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, dan lain-lain pendapatan asli daerah yang sah termasuk insentif dan investasi (Flambonita et al., 2023). PAD merupakan salah satu indikator penting dalam mengukur tingkat kemandirian fiskal suatu daerah, di mana semakin tinggi kontribusi PAD terhadap pendapatan daerah, maka semakin rendah tingkat ketergantungan pemerintah daerah terhadap dana transfer dari pemerintah pusat. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah, PAD bersumber dari pajak daerah, retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, dan lain-lain pendapatan asli daerah yang sah. Oleh karena itu, pemerintah daerah dituntut untuk mampu mengoptimalkan seluruh potensi daerah guna meningkatkan PAD secara keseluruhan.

Kota Makassar sebagai ibu kota Provinsi Sulawesi Selatan dan pusat pertumbuhan ekonomi di Kawasan Timur Indonesia memiliki tingkat aktivitas ekonomi yang cukup tinggi. Namun demikian, struktur pendapatan daerah Kota Makassar masih menunjukkan ketergantungan yang cukup besar terhadap dana transfer pemerintah pusat. Berdasarkan data Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Makassar, kontribusi PAD terhadap pendapatan daerah pada periode 2020–2024 cenderung mengalami fluktuasi dan belum sepenuhnya optimal. Pada tahun 2020 kontribusi PAD tercatat sebesar 32,44%, meningkat menjadi 39,33% pada tahun 2022, namun kembali mengalami penurunan menjadi 38,17% pada tahun 2024. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa peningkatan PAD belum mampu mengimbangi peningkatan total pendapatan daerah secara keseluruhan, sehingga upaya penguatan sumber-sumber PAD menjadi suatu kebutuhan yang mendesak.

Dalam upaya meningkatkan PAD, Pemerintah Kota Makassar tidak hanya melakukan intensifikasi dan ekstensifikasi pajak daerah, tetapi juga melakukan optimalisasi hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan melalui penyertaan modal kepada Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Salah satu BUMD yang menjadi fokus penyertaan modal Pemerintah Kota Makassar adalah PT Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Selatan dan Sulawesi Barat (Bank Sulselbar). Pemerintah Kota Makassar telah melakukan penyertaan modal sebesar Rp117 miliar kepada PT Bank Sulselbar melalui Peraturan Daerah Kota Makassar Nomor 6 Tahun 2018, dengan harapan penyertaan modal tersebut mampu memberikan kontribusi terhadap peningkatan PAD melalui pembagian dividen. Permasalahan rendahnya kontribusi BUMD terhadap PAD bukan hanya terjadi di Kota Makassar, melainkan juga dialami oleh daerah lain di Indonesia. (Rizaldi et al., 2024) mencatat bahwa kontribusi laba Perusahaan Daerah Perkebunan (PDP) Kahyangan terhadap PAD Kabupaten Jember terus mengalami penurunan dalam beberapa tahun terakhir. Kondisi ini

menunjukkan bahwa permasalahan belum optimalnya pengelolaan BUMD dalam mendukung peningkatan PAD merupakan isu yang bersifat struktural dan terjadi secara luas di berbagai daerah, sehingga diperlukan strategi pengelolaan yang lebih efektif agar penyertaan modal daerah dapat memberikan kontribusi yang lebih signifikan terhadap PAD.

PT Bank Sulselbar merupakan BUMD yang memiliki kinerja keuangan relatif stabil dibandingkan BUMD lainnya di Kota Makassar. Berdasarkan data laporan keuangan Bank Sulselbar tahun 2022–2024, laba perusahaan berada pada kisaran Rp650–670 miliar setiap tahunnya, dengan dividen yang diberikan kepada Pemerintah Kota Makassar relatif stabil pada kisaran Rp16 miliar per tahun. (Ulfanora et al., 2023) menegaskan bahwa penatakelolaan investasi secara profesional dan maksimal akan memberikan dampak yang baik bagi kemajuan ekonomi daerah serta dapat mengundang para investor untuk menanamkan modalnya. Dalam konteks penyertaan modal daerah, prinsip yang sama berlaku, di mana pengelolaan investasi Pemerintah Kota Makassar kepada PT Bank Sulselbar semestinya mampu memberikan dampak yang optimal terhadap peningkatan PAD melalui perolehan dividen yang signifikan. Namun, pertumbuhan laba Bank Sulselbar selama tiga tahun terakhir belum menunjukkan peningkatan yang signifikan dan masih berada pada tingkat fluktuasi normal operasional perbankan. Salah satu mekanisme utama yang menjadi harapan Pemerintah Kota Makassar dalam meningkatkan PAD melalui penyertaan modal adalah perolehan dividen dari BUMD. (Zuhairi et al., 2026) menjelaskan bahwa apabila pemerintah daerah berkedudukan sebagai pemegang saham dan BUMD berhasil menghasilkan laba, maka dividen yang diterima akan masuk sebagai aset daerah yang berkontribusi langsung terhadap Pendapatan Asli Daerah, sehingga penyertaan modal yang dikelola secara optimal memiliki potensi besar dalam mendukung peningkatan PAD secara berkelanjutan. Namun, kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa meskipun penyertaan modal yang telah dilakukan cukup besar, pertumbuhan dividen yang diterima belum menunjukkan peningkatan yang berarti. Kondisi tersebut menimbulkan pertanyaan mengenai efektivitas strategi penyertaan modal Pemerintah Daerah dalam mendorong peningkatan laba BUMD yang berdampak terhadap peningkatan PAD Kota Makassar.

Penelitian terdahulu sebagian besar hanya membahas pengaruh penyertaan modal terhadap PAD secara kuantitatif, sedangkan penelitian yang mengkaji strategi Pemerintah Daerah dalam mengelola penyertaan modal daerah melalui pendekatan kualitatif masih terbatas. Selain itu, belum banyak penelitian yang menganalisis strategi penyertaan modal Pemerintah Daerah menggunakan analisis SWOT untuk melihat kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam pengelolaan investasi daerah. Oleh karena itu, penelitian mengenai strategi penyertaan modal Pemerintah Daerah untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah di Kota Makassar Provinsi Sulawesi Selatan penting untuk dilakukan.

## 1.2 Kesenjangan Masalah yang Diambil (Research Gap)

Penelitian berfokus pada permasalahan belum optimalnya strategi penyertaan modal Pemerintah Daerah Kota Makassar dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah. PAD merupakan salah satu indikatr penting dalam mengukur Tingkat kemandirian fiskal daerah, namun kontribusi

PAD terhadap pendapatan daerah Kota Makassar masih belum optimal dan pemerintah daerah masih memiliki ketergantungan yang cukup besar terhadap dana transfer pemerintah pusat. Sementara itu, penyertaan modal daerah kepada Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), khususnya PT Bank Sulselbar, menjadi salah satu strategi penting Pemerintah Kota Makassar dalam meningkatkan PAD melalui penerimaan dividen dan hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan.

Ada beberapa permasalahan berkaitan dengan strategi penyertaan modal Pemerintah Daerah Kota Makassar dalam meningkatakan PAD. Faktor keterbatasan kapasitas anggaran daerah menjadi salah satu hambatan utama dalam pelaksanaan penyertaan modal. Pemerintah daerah harus menyesuaikan kebijakan investasi daerah dengan kondisi fiskal serta prioritas Pembangunan lainnya. Selain itu, ketergantungan terhadap SiLPA dalam pembiayaan penyertaan modal menyebabkan pelaksanaan investasi daerah belum dapat dilakukan secara optimal dan berkelanjutan.

Permasalahan berikutnya berkaitan dengan efektivitas penyelolaan penyertaan modal pada BUMD. Pemerintah Kota Makassar telah melakukan penyertaan modal sebesar Rp. 117 miliar kepada PT Bank Sulselbar, namun pertumbuhan laba dan dividen yang diterima Pemerintah Kota Makassar selama periode 2022-2024 masih cenderung stabil dan belum menunjukkan peningkatan yang signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa penyertaan modal daerah belum sepenuhnya memberikan dampak optimal terhadap peningkatan PAD Kota Makassar. Selain itu, panjangnya proses administrasi dan mekanisme pelaksanaan penyertaan modal juga menjadi kendala karena harus melalui berbagai tahapan perencanaan, penganggaran, hingga persetujuan regulasi daerah.

Di sisi lain, kondisi ekonomi makro, perubahan regulasi pemerintah, dan persaingan sektor perbankan juga menjadi tantangan dalam menjaga efektivitas penyertaan modal daerah. Pemerintah daerah dituntut untuk mampu menyusun strategi yang tepat agar investasi daerah tetap memberikan keuntungan dan mampu mendukung peningkatan PAD secara berkelanjutan.

Meskipun berbagai penelitian telah membahas pengaruh penyertaan modal daerah terhadap PAD, masih terdapat keterbatasan penelitian yang secara khusus mengkaji strategi Pemerintah Daerah dalam mengelola penyertaan modal daerah menggunakan pendekatan kualitatif dan analisis SWOT. Penelitian sebelumnya sebagian besar hanya berfokus pada hubungan kuantitatif antara penyertaan modal dan peningkatan PAD, sehingga belum banyak penelitian yang membahas kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam pelaksanaan strategi penyertaan modal Pemerintah Daerah. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk memahami strategi penyertaan modal Pemerintah Daerah Kota Makassar dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah secara lebih komprehensif.

## 1.3 Urgensi Penelitian

Penelitian ini penting dilakukan mengingat Pendapatan Asli Daerah (PAD) merupakan indicator penting dalam mengukur tingkat kemandirian fiskal daerah. Pemerintah Kota Makassar

masih menghadapi permasalahan berupa belum optimalnya kontribusi PAD serta tingginya ketergantungan terhadap dana transfer pemerintah pusat. Oleh karena itu, penyertaan modal daerah kepada BUMD, khususnya PT Bank Sulselbar, menjadi salah satu strategi penting pemerintah daerah dalam meningkatkan PAD melalui penerimaan dividen.

Penelitian ini penting untuk memberikan gambaran empiris mengenai strategi penyertaan modal Pemerintah Daerah Kota Makassar dalam meningkatkan PAD, serta menjadi dasar bagi pemerintah daerah dalam Menyusun kebijakan investasi daerah yang lebih efektif dan optimal.

Apabila penelitian ini tidak dilakukan, maka pemerintah daerah akan kekurangan dasar empiris dalam memahami efektivitas strategi penyertaan modal daerah, sehingga kebijakan yang diambil berisiko kurang tepat sasaran dan belum mampu meningkatkan kontribusi PAD secara maksimal.

## 1.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini terinspirasi oleh beberapa penelitian terdahulu yang mengenai penyertaan modal daerah dan kontribusinya terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD). Dita dan Yuhertiana menunjukkan bahwa penyertaan modal daerah berpengaruh positif terhadap PAD menunjukkan bahwa penyertaan modal daerah berpengaruh positif terhadap PAD melalui efektivitas pengelolaan modal BUMD (Dita & Yuhertiana, 2023). Yahya dan Safitri menemukan bahwa penyertaan modal daerah belum sepenuhnya berpangaruh terhadap PAD akibat keterbatasan fiskal dan kendala administrative daerah (Yahya et al., 2024). Hariyani dan Hermelinda menjelaskan bahwa penyertaan modal pada Bank Kalsel memberikan kontribusi positif terhadap PAD melalui dividen meskipun dipengaruhi kondisi ekonomi global (Hariyani & Hermelinda, 2024). Fernie, Engka, dan Maramis menunjukkan bahwa penyertaan modal pemerintah daerah berpengaruh signifikan terhadap PAD serta pentingnya dukungan regulasi dan tata kelola organisasi yang Profesional (Toar et al., 2023). Sementara itu, Nugroho, Hermuningsih, dan Wiyono menjelaskan bahwa efektifitas pengelolaan investasi daerah dan Return on Equity (ROE) menjadi faktor penting dalam mendukung kontribusi PAD (Nugroho et al., 2023). Secara umum, penelitian-penelitian tersebut didominasi metode kuantitatif dan masih terbatas membahas mengenai strategi pemerintah daerah dalam mengelola penyertaan modal daerah secara kualitatif.

## 1.5 Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penulis melakukan penelitian yang berbeda dan belum banyak dilakukan oleh penelitian terdahulu. Penelitian ini merupakan penelitian baru dilihat dari konteks objek penelitian yang dilakukan, yaitu strategi penyertaan modal Pemerintah Daerah Kota Makassar kepada PT Bank Sulselbar dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Penelitian ini juga berbeda dari penelitian sebelumnya karena menggunakan metode kualitatif deskriptif, sedangkan sebagian besar penelitian terdahulu menggunakan metode kuantitatif. Selain itu, penelitian ini menggunakan analisis SWOT menurut Pearce dan Robinson untuk menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam strategi penyertaan modal daerah. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya berfokus pada pengaruh penyertaan modal terhadap PAD, tetapi juga

membahas strategi pemerintah daerah dalam mengelola penyertaan modal secara lebih komprehensif.

### 1.6 Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi penyertaan modal Pemerintah Daerah dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah di Kota Makassar Provinsi Sulawesi Selatan.

## II. METODE

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Penelitian kualitatif merupakan metode penelitian yang digunakan untuk meneliti kondisi objek yang alamiah, dimana peneliti sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi, analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian lebih menekankan makna daripada generalisasi (Sugiyono, 2019). Sejalan dengan hal tersebut, (Creswell, 2014) menjelaskan bahwa pendekatan penelitian kualitatif berfokus pada pemahaman mendalam terhadap fenomena sosial dengan cara mengumpulkan data deskriptif dan naratif, bertujuan untuk menggali makna dan pengalaman individu, serta memahami konteks dan proses yang terjadi dalam kehidupan sosial mereka. Analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara induktif, sebagaimana dijelaskan oleh (Simangunsong, 2017) bahwa induktif berarti data dan fakta dalam penelitian harus berasal dari informasi dan data yang spesifik, lalu dianalisis untuk menghasilkan generalisasi yang lebih luas dan bersifat umum. Dengan demikian, data yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi di lapangan akan dianalisis secara bertahap untuk menghasilkan kesimpulan yang bersifat umum mengenai strategi penyertaan modal Pemerintah Daerah Kota Makassar dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah.

Pemilihan pendekatan ini didasarkan pada kebutuhan penelitian untuk tidak hanya mengetahui hasil dari penyertaan modal daerah terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD), tetapi juga memahami secara mendalam strategi yang dilakukan Pemerintah Daerah Kota Makassar dalam mengelola penyertaan modal, faktor pendukung dan penghambat, serta upaya yang dilakukan dalam mengatasi hambatan tersebut. Dengan demikian, pendekatan ini dinilai paling tepat untuk menggambarkan fenomena strategi penyertaan modal daerah secara mendalam dan kontekstual sesuai kondisi yang terjadi di lapangan. Penelitian ini menggunakan analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) menurut (Pearce & Robinson, 2014) untuk menganalisis strategi penyertaan modal Pemerintah Daerah Kota Makassar dalam meningkatkan PAD. Pemilihan analisis SWOT sebagai kerangka analisis dalam penelitian ini didasarkan pada relevansinya dalam mengkaji strategi organisasi secara komprehensif. (Kühl, 2023) menyatakan bahwa strategi sebagai suatu program yang mengaitkan tujuan dengan sarana atau cara yang dianggap paling sesuai. Pemahaman ini memperkuat urgensi penggunaan analisis SWOT dalam penelitian ini karena analisis tersebut memungkinkan pemerintah daerah untuk secara reflektif mengevaluasi kondisi internal dan eksternal yang terus berkembang dalam pengelolaan penyertaan modal daerah.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam kepada 4 informan, observasi, dan dokumentasi. Data primer diperoleh melalui wawancara dan observasi langsung di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Makassar, sedangkan data sekunder diperoleh melalui dokumentasi berupa laporan keuangan, data penyertaan modal, peraturan perundang-undangan, dan dokumen pendukung lainnya. Pemilihan informan dilakukan menggunakan teknik purposive sampling dengan pertimbangan bahwa informan memiliki keterlibatan langsung, pengetahuan, serta kewenangan terkait pengelolaan penyertaan modal daerah. Informan kunci dalam penelitian ini adalah pejabat pada BPKAD Kota Makassar karena memiliki kewenangan dalam pengelolaan investasi dan penyertaan modal Pemerintah Daerah. Kombinasi informan dipilih untuk memperoleh gambaran yang utuh dari sisi kebijakan, pengelolaan, dan pelaksanaan strategi penyertaan modal daerah.

Teknik pengujian keabsahan data dilakukan melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari berbagai informan, sedangkan triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi guna memastikan kesesuaian data dengan kondisi yang sebenarnya.

Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data (data display), dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Selanjutnya, data dianalisis menggunakan analisis SWOT melalui penyusunan IFAS dan EFAS untuk menentukan posisi strategi penyertaan modal Pemerintah Daerah Kota Makassar dalam meningkatkan PAD.

Penelitian ini dilaksanakan di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Makassar, Provinsi Sulawesi Selatan. Penelitian dilaksanakan pada tahun 2025 hingga 2026 yang meliputi tahapan observasi awal, pengumpulan data, wawancara mendalam, dokumentasi, analisis data, hingga penyusunan skripsi.

## III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penulis menganalisis strategi penyertaan modal pemerintah daerah untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) menggunakan analisis SWOT dari Pearce dan Robinson yang menyatakan bahwa terdapat faktor *strengths, weaknesses, opportunities,* dan *threats* (Pearce & Robinson, 2014). Analisis SWOT digunakan untuk Mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal organisasi yang mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan penyertaan modal daerah serta untuk merumuskan strategi yang tepat dalam meningkatkan kontribusi investasi daerah terhadap PAD. Pemahaman mengenai strategi dalam konteks penyertaan modal daerah ini tidak dapat dilepaskan dari konsep strategi itu sendiri secara teoritis. (Hughes et al., 2023) menjelaskan bahwa strategi merupakan hubungan dinamis antara sasaran, cara, sumber daya, dan hambatan yang dihadapi, sehingga proses strategi senantiasa lahir dari interaksi antara visi ideal dan kondisi riil yang penuh tantangan.

Penyertaan modal daerah merupakan salah satu bentuk investasi pemerintah daerah yang bertujuan untuk memperoleh manfaat ekonomi, sosial, dan peningkatan pelayanan publik. Dalam konteks Kota Makassar, penyertaan modal kepada PT Bank Sulselbar menjadi salah satu instrumen yang digunakan pemerintah daerah untuk meningkatkan penerimaan daerah melalui hasil

pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan. Oleh karena itu, keberhasilan strategi penyertaan modal sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemerintah daerah dalam mengelola faktor internal maupun merespons dinamika lingkungan eksternal. Pengelolaan investasi daerah tidak dapat dilepaskan dari sistem pengelolaan keuangan daerah secara keseluruhan. (Shah, 2006) menjelaskan bahwa pengelolaan keuangan daerah merujuk pada proses perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, pelaporan, dan audit pada level pemerintah daerah yang dirancang untuk meningkatkan akuntabilitas, transparansi, dan efisiensi dalam pemberian layanan publik dalam kerangka desentralisasi. Adapun pembahasan dapat dilihat pada subbab berikut.

### 3.1 Kekuatan (*Strengths*)

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan penyertaan modal daerah di Kota Makassar dipengaruhi oleh faktor-faktor pendukung internal organisasi pada BPKAD Kota Makassar. Terdapat dua kekuatan utama yang teridentifikasi, yaitu ketersediaan sumber daya manusia yang kompeten dan koordinasi yang baik antar bidang.

Pada dimensi pertama, aparatur BPKAD Kota Makassar telah memiliki pemahaman yang memadai mengenai mekanisme penyertaan modal daerah, mulai dari proses perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, pengawasan, hingga pencatatan dan pelaporan. Hal ini dipertegas oleh Kepala Badan BPKAD Kota Makassar yang menyatakan bahwa "aparatur yang menangani penyertaan modal daerah di lingkungan BPKAD sudah memiliki pemahaman yang cukup mengenai mekanisme pelaksanaan penyertaan modal, mulai dari proses perencanaan dan anggaran hingga laporan keuangan." Senada dengan hal tersebut, Kepala Bidang Akuntansi BPKAD Kota Makassar menegaskan bahwa "aparatur pada bidang kami telah memiliki kemampuan teknis dalam melakukan pencatatan, penatausahaan, serta penyusunan laporan keuangan yang berkaitan dengan penyertaan modal daerah yang sesuai dengan standar akuntansi pemerintahan."

Pada dimensi kedua, koordinasi yang baik antar bidang menjadi kekuatan internal yang krusial. Kepala Bidang Perbendaharaan BPKAD Kota Makassar menyatakan bahwa "dalam melaksanakan penyertaan modal, bidang perbendaharaan selalu berkoordinasi dengan bidang anggaran dan bidang akuntansi agar penyaluran dana dapat dipastikan sudah sesuai dengan dokumen anggaran dan prosedur yang berlaku." Kondisi ini memungkinkan terjadinya sinkronisasi antara proses perencanaan anggaran, penyaluran dana, serta pencatatan dan pelaporan keuangan daerah secara sistematis.

Secara analitis, koordinasi yang baik antar bidang mampu memperkuat pengendalian internal, meningkatkan efisiensi operasional, dan menjamin akuntabilitas dalam pelaksanaan penyertaan modal daerah. Kondisi ini tidak terlepas dari prinsip dasar pengelolaan keuangan daerah yang harus dipenuhi oleh setiap pemerintah daerah dalam melaksanakan investasinya. (Sinurat, 2018) menyatakan bahwa pengelolaan keuangan daerah merupakan bagian integral dari sistem pengelolaan keuangan negara, yang dilaksanakan dengan prinsip-prinsip tertib, taat hukum, efisien, ekonomis, efektif, transparan, dan akuntabel. Kondisi ini juga sejalan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 yang juga diperkuat oleh Permendagri Nomor 77 Tahun 2020 yang menekankan pentingnya integrasi proses pengelolaan keuangan antar perangkat daerah sebagai syarat terwujudnya pengelolaan keuangan daerah yang tertib, efisien, dan akuntabel.

### 3.2 Kelemahan (*Weaknesses*)

Dalam pelaksanaan penyertaan modal pemerintah daerah, BPKAD Kota Makassar menghadapi dua kelemahan utama, yaitu panjangnya proses dalam pengajuan regulasi terkait penyertaan modal dan ketergantungan terhadap SiLPA tahun sebelumnya.

Pada dimensi pertama, panjangnya proses pelaksanaan penyertaan modal mencakup berbagai tahapan seperti rencana penyusunan, studi kelayakan investasi BUMD, pengalokasian anggaran dalam APBD, serta proses verifikasi dan pencairan dana. Kepala Bidang Anggaran BPKAD Kota Makassar menyatakan bahwa *"pelaksanaan penyertaan modal daerah perlu melalui beberapa tahapan yang dimulai dari rencana penyusunan penyertaan modal, studi kelayakan investasi BUMD, pengalokasian anggaran dalam APBD, serta proses verifikasi dan pencairan dana yang memerlukan koordinasi antar perangkat daerah yang terkait."* Kompleksitas prosedur administratif ini kerap menimbulkan keterlambatan realisasi penyertaan modal daerah.

Pada dimensi kedua, ketergantungan terhadap SiLPA sebagai sumber pembiayaan penyertaan modal menjadi kelemahan yang signifikan. Kepala Bidang Anggaran BPKAD Kota Makassar menegaskan bahwa *"dalam melaksanakan penyertaan modal daerah, sumber yang digunakan adalah SiLPA tahun anggaran sebelumnya. Namun, jumlah SiLPA setiap tahun tidak menentu sehingga ketergantungan ini yang dapat memengaruhi kepastian pendanaan dalam melaksanakan penyertaan modal daerah."* Kondisi ini menunjukkan bahwa perencanaan pendanaan penyertaan modal belum sepenuhnya bersifat stabil dan berkelanjutan.

Secara analitis, SiLPA yang tersedia sering kali tidak menentu setiap tahunnya sehingga dapat mempengaruhi kepastian pendanaan dalam pelaksanaan penyertaan modal daerah. Ketergantungan pada SiLPA ini menimbulkan risiko terhadap efektivitas pelaksanaan kebijakan penyertaan modal daerah dalam jangka panjang dan berpotensi menghambat upaya optimalisasi kontribusi BUMD terhadap Pendapatan Asli Daerah. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian (Yahya et al., 2024) yang menjelaskan bahwa keterbatasan fiskal dan ketidakkonsistenan penyertaan modal daerah dapat mempengaruhi optimalisasi kontribusi terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD).

### 3.3 Peluang (*Opportunities*)

Terdapat dua peluang eksternal yang dapat dimanfaatkan oleh Pemerintah Kota Makassar dalam meningkatkan efektivitas kebijakan penyertaan modal daerah, yaitu regulasi pelaksanaan penyertaan modal daerah dan kinerja BUMD yang relatif stabil.

Pada dimensi pertama, Pemerintah Kota Makassar telah menetapkan regulasi berupa Peraturan Walikota Makassar Nomor 60 Tahun 2023 tentang Pengelolaan Investasi Pemerintah Daerah dan Peraturan Walikota Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penambahan Penyertaan Modal Pemerintah Kota Makassar kepada PT Bank Sulselbar. Kepala Badan BPKAD Kota Makassar menyatakan bahwa *"besaran penyertaan modal daerah kepada PT Bank Sulselbar telah diatur oleh Peraturan Walikota Makassar. Dengan adanya peraturan tersebut, pemerintah daerah memiliki kepastian hukum dalam melaksanakan penyertaan modal sehingga pelaksanaannya dapat dipertanggungjawabkan secara administratif maupun secara keuangan."* Kejelasan regulasi ini mencerminkan komitmen pemerintah daerah dalam mengelola investasi secara terarah dan akuntabel.

Pada dimensi kedua, kinerja PT Bank Sulselbar yang relatif stabil menjadi peluang strategis bagi pemerintah daerah. Stabilitas kinerja PT Bank Sulselbar sebagai BUMD tidak terlepas dari karakteristik dasar dari perusahaan milik daerah itu sendiri. Bergh (2024) menjelaskan bahwa perusahaan milik daerah merupakan badan usaha milik pemerintah daerah yang beroperasi

secara independen dari pemilik publiknya, dengan diberikan otonomi hukum dan manajerial namun tetap bertanggung jawab dalam penyediaan layanan atau barang publik. Pemahaman ini menegaskan bahwa PT Bank Sulselbar sebagai BUMD yang diberikan otonomi manajerial memiliki kapasitas untuk mengelola operasional dan menghasilkan laba secara mandiri, yang pada akhirnya berpotensi memberikan kontribusi dividen yang optimal bagi peningkatan Pendapatan Asli Daerah Kota Makassar. Berdasarkan data laporan keuangan Bank Sulselbar tahun 2022–2024, laba perusahaan berada pada kisaran Rp650–670 miliar setiap tahunnya dengan dividen yang relatif stabil pada kisaran Rp16 miliar per tahun. Kepala Bidang Perbendaharaan BPKAD Kota Makassar menyatakan bahwa *"selama periode tahun 2020 sampai dengan 2025, PT Bank Sulselbar mampu menghasilkan laba dan memberikan dividen kepada pemerintah daerah secara konsisten, sehingga dapat diandalkan sebagai salah satu sumber pendapatan daerah dari hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan."*.

Secara analitis, temuan ini sejalan dengan penelitian (Toar et al., 2023)serta (Hariyani & Hermelinda, 2024) yang menjelaskan bahwa penyertaan modal daerah yang didukung oleh regulasi yang jelas dan kinerja BUMD yang baik dapat memberikan kontribusi positif yang signifikan terhadap Pendapatan Asli Daerah. Dengan demikian, kedua peluang eksternal tersebut merupakan modal strategis yang perlu dioptimalkan secara maksimal oleh BPKAD Kota Makassar dalam rangka memperkuat efektivitas strategi penyertaan modal daerah.

### 3.4 Ancaman (*Threats*)

Terdapat dua ancaman eksternal yang memiliki potensi menghambat keberhasilan pengelolaan penyertaan modal daerah, yaitu ketidakpastian kondisi ekonomi dan fiskal daerah serta keterlambatan realisasi penyertaan modal daerah.

Pada dimensi pertama, kondisi ekonomi daerah yang tidak stabil dapat memberikan dampak pada kemampuan pemerintah daerah dalam mengalokasikan anggaran untuk penyertaan modal. Kepala Bidang Anggaran BPKAD Kota Makassar menyatakan bahwa *"dalam melaksanakan perencanaan anggaran, kami perlu mempertimbangkan kondisi fiskal daerah dengan hati-hati agar pelaksanaan penyertaan modal tetap dapat berjalan sesuai dengan kemampuan keuangan daerah."* Ketergantungan terhadap SiLPA sebagai sumber pendanaan menyebabkan pelaksanaan penyertaan modal sangat rentan terhadap fluktuasi kondisi ekonomi daerah.

Pada dimensi kedua, keterlambatan realisasi penyertaan modal daerah berpotensi menghambat pengembangan usaha dan operasional BUMD. Kepala Badan BPKAD Kota Makassar menyatakan bahwa *"keterlambatan realisasi penyertaan modal daerah tentu akan berdampak pada perencanaan investasi BUMD, termasuk PT Bank Sulselbar. Hal ini yang akan memengaruhi target kinerja yang telah direncanakan, khususnya dalam menghasilkan laba dan dividen."* Kondisi ini dalam jangka panjang dapat mengurangi optimalisasi kontribusi dividen terhadap PAD.

Secara analitis, kondisi yang terjadi di lapangan menunjukkan bahwa keterlambatan realisasi penyertaan modal umumnya disebabkan oleh kendala administratif dan teknis yang bersifat sistemik. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Nugroho et al., 2023) yang menjelaskan bahwa penyertaan modal memerlukan pengelolaan yang tepat dan realisasi yang efektif agar dapat memberikan dampak optimal terhadap peningkatan PAD. Oleh karena itu, Pemerintah Kota Makassar perlu meningkatkan efektivitas pengelolaan keuangan daerah dan mempercepat realisasi penyertaan modal guna meminimalisasi ancaman eksternal yang dapat menghambat keberhasilan strategi penyertaan modal daerah.

### 3.5 Analisis SWOT

Analisis SWOT dilakukan dengan mengidentifikasi faktor internal yang terdiri atas kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*), serta faktor eksternal yang terdiri atas peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). Faktor-faktor tersebut kemudian dianalisis melalui Matriks IFAS dan EFAS untuk mengetahui posisi strategis BPKAD Kota Makassar dalam pelaksanaan penyertaan modal daerah kepada PT Bank Sulselbar sebagai salah satu upaya meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD).

**Tabel 1.**
IFAS (Internal Factor Analysis Summary)

| No | Faktor Internal | Bobot | Rating | Skor |
|---|---|---|---|---|
| **Kekuatan (*Strengths*)** | | | | |
| 1 | Ketersediaan sumber daya manusia yang kompeten dan paham penyertaan modal daerah | 0,15 | 3 | 0,45 |
| 2 | Koordinasi yang baik antar bidang dalam pelaksanaan penyertaan modal daerah | 0,15 | 3 | 0,45 |
| Subtotal Kekuatan | | 0,30 | | 0,90 |
| **Kelemahan (*Weaknesses*)** | | | | |
| 3 | Panjangnya proses dalam pengajuan regulasi terkait penyertaan modal pemerintah daerah | 0,30 | 4 | 1,20 |
| 4 | Ketergantungan terhadap SiLPA tahun sebelumnya | 0,40 | 4 | 1,60 |
| Subtotal Kelemahan | | 0,70 | | 2,80 |
| **Total** | | 1,00 | | 3,70 |

*Sumber : Diolah Penulis (2026)*

**Tabel 2.**
EFAS (Eksternal Factor Analysis Summary)

| No | Faktor Eksternal | Bobot | Rating | Skor |
|---|---|---|---|---|
| **Peluang (*Opportunities*)** | | | | |
| 1 | Regulasi pelaksanaan penyertaan modal daerah | 0,20 | 3 | 0,60 |
| 2 | Kinerja BUMD yang relatif stabil | 0,20 | 3 | 0,60 |
| Subtotal Peluang | | 0,40 | | 1,20 |
| **Ancaman (*Threats*)** | | | | |
| 3 | Ketidakpastian kondisi ekonomi dan fiskal daerah | 0,30 | 4 | 1,20 |
| 4 | Keterlambatan realisasi penyertaan modal daerah | 0,30 | 4 | 1,20 |
| Subtotal Ancaman | | 0,60 | | 2,40 |
| **Total** | | 1,00 | | 3,60 |

*Sumber : Diolah Penulis (2026)*

Berdasarkan hasil analisis IFAS diperoleh total skor sebesar 3,70 yang menunjukkan bahwa kondisi internal dalam pelaksanaan strategi penyertaan modal Pemerintah Kota Makassar

masih dipengaruhi oleh kelemahan yang cukup dominan dibandingkan kekuatan yang dimiliki, dengan total skor kekuatan sebesar 0,90 dan total skor kelemahan sebesar 2,80. Sementara itu, berdasarkan hasil analisis EFAS diperoleh total skor sebesar 3,60 yang menunjukkan bahwa ancaman eksternal lebih dominan mempengaruhi pelaksanaan strategi penyertaan modal daerah dibandingkan peluang yang tersedia, dengan total skor peluang sebesar 1,20 dan total skor ancaman sebesar 2,40. Penentuan posisi strategis BPKAD Kota Makassar dalam diagram kuadran SWOT diperoleh dari perhitungan sebagai berikut:

Sumbu X : Total Skor Kekuatan − Total Skor Kelemahan

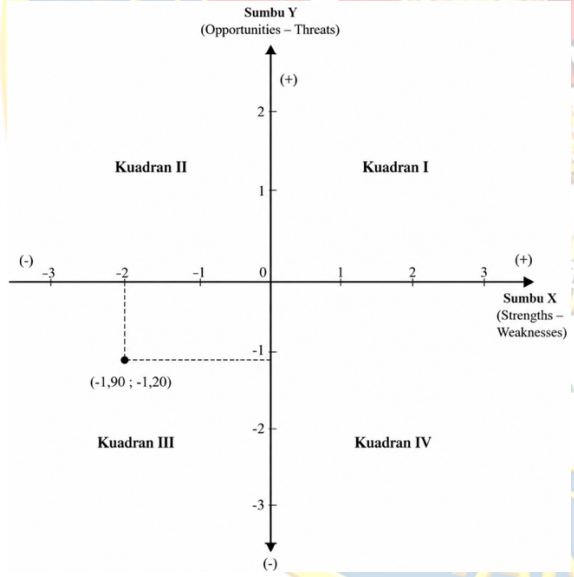
: 0,90 – 2,80 : -1,90

Sumbu Y : Total Skor Peluang − Total Skor Ancaman

: 1,20 – 2.40 : -1,20

Berdasarkan koordinat (-1,90; -1,20), BPKAD Kota Makassar berada pada Kuadran III yang menunjukkan kondisi internal yang relatif lemah serta dihadapkan pada ancaman eksternal yang cukup besar dalam pelaksanaan strategi penyertaan modal daerah.

**Gambar 1.**
Kuadran Hasil Analisis SWOT BPKAD Kota Makassar




*Sumber : Diolah Penulis (2026)*

Posisi pada Kuadran III ini menggambarkan bahwa meskipun BPKAD Kota Makassar memiliki sejumlah kekuatan internal dan peluang eksternal, namun kelemahan internal serta ancaman eksternal masih lebih dominan mempengaruhi efektivitas pelaksanaan penyertaan modal daerah dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah. Oleh karena itu, strategi yang direkomendasikan adalah strategi defensif (WT *Strategy*), yang meliputi: (1) mengurangi ketergantungan terhadap dana SiLPA melalui perencanaan anggaran yang lebih realistis; (2)

menyederhanakan proses pengajuan regulasi untuk meminimalisir risiko keterlambatan realisasi; (3) meningkatkan pengendalian administrasi dan evaluasi pelaksanaan penyertaan modal; serta (4) menyusun jadwal pelaksanaan penyertaan modal yang lebih terencana.

### 3.6 Diskusi Temuan Utama Penelitian

Penulis menemukan temuan penting bahwa strategi penyertaan modal Pemerintah Daerah Kota Makassar berada pada Kuadran III yang menyarankan penerapan strategi defensif (WT), dengan kontribusi dividen terhadap PAD yang relatif stabil namun belum optimal, yakni berkisar 0,76%–1,14% per tahun selama periode 2022–2024.

Sama halnya dengan temuan penelitian (Dita & Yuhertiana, 2023; Toar et al., 2023) yang menjelaskan bahwa efektivitas pengelolaan modal daerah sangat dipengaruhi oleh kualitas tata kelola dan kemampuan sumber daya manusia dalam mengelola investasi daerah — kompetensi aparatur BPKAD Kota Makassar dan koordinasi internal yang terjalin dengan baik menjadi faktor kunci yang mendukung keberhasilan pelaksanaan penyertaan modal daerah.

Berbeda dengan temuan penelitian (Nugroho et al., 2023) yang menekankan bahwa Return on Equity (ROE) menjadi faktor utama dalam mendukung kontribusi PAD, penelitian ini menemukan bahwa dalam konteks penyertaan modal daerah kepada PT Bank Sulselbar, faktor administratif dan fiskal justru menjadi penghambat yang lebih dominan dibandingkan faktor kinerja keuangan BUMD itu sendiri.

Temuan ini memperkuat penelitian (Yahya et al., 2024)yang menunjukkan bahwa penyertaan modal daerah belum sepenuhnya berpengaruh optimal terhadap PAD akibat keterbatasan fiskal dan kendala administratif daerah. Kondisi tersebut semakin menegaskan bahwa upaya peningkatan kontribusi BUMD terhadap PAD tidak cukup hanya mengandalkan stabilitas kinerja BUMD, tetapi juga harus didukung oleh penyederhanaan prosedur administrasi dan penguatan kapasitas fiskal daerah secara berkelanjutan.

### 3.7 Diskusi Temuan Menarik Lainnya

Penulis menemukan temuan menarik bahwa upaya yang dilakukan BPKAD Kota Makassar dalam mengatasi faktor penghambat mencakup tiga pendekatan utama. Pertama, peningkatan efektivitas perencanaan dan pengendalian pelaksanaan kegiatan melalui penyusunan jadwal realisasi yang jelas serta monitoring berkala. Kedua, diversifikasi sumber pendanaan dengan mengoptimalkan PAD dan merencanakan alokasi anggaran penyertaan modal secara lebih berkelanjutan dalam APBD agar tidak sepenuhnya bergantung pada SiLPA. Ketiga, penyederhanaan prosedur administrasi melalui penyusunan standar operasional prosedur yang lebih efisien serta pemanfaatan teknologi informasi dalam pengelolaan administrasi dan pelaporan keuangan daerah.

Kepala Bidang Perbendaharaan BPKAD Kota Makassar menyatakan bahwa *"pemanfaatan sistem informasi keuangan daerah dapat membantu mempercepat proses administrasi dan pencairan dana penyertaan modal."* Pernyataan tersebut sejalan dengan temuan (Erlambang & Tumija, 2023) yang menjelaskan bahwa perkembangan zaman yang berbasis teknologi informasi serta konsep tata kelola pemerintahan yang baik (good governance) merupakan tujuan pemerintah dalam mengembangkan sistem manajerial yang efektif, efisien, berkualitas, dan transparan pada perencanaan anggaran daerah, sehingga pemerintah dituntut untuk menciptakan berbagai inovasi berupa sistem informasi guna mengoptimalkan pengelolaan

keuangan daerah. Dengan demikian, upaya BPKAD Kota Makassar dalam memanfaatkan sistem informasi keuangan daerah untuk mempercepat proses administrasi penyertaan modal merupakan langkah yang tepat dan relevan dalam mendukung efektivitas pengelolaan investasi daerah secara berkelanjutan.

## IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, strategi penyertaan modal Pemerintah Daerah Kota Makassar kepada PT Bank Sulselbar dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) berada pada Kuadran III dengan koordinat (-1,90; -1,20), yang menunjukkan bahwa kelemahan internal dan ancaman eksternal masih lebih dominan sehingga strategi yang tepat adalah strategi defensif (WT). Strategi tersebut dilakukan melalui pengurangan ketergantungan terhadap SiLPA, penyederhanaan proses administrasi dan regulasi, peningkatan pengendalian serta evaluasi penyertaan modal, dan perencanaan pelaksanaan yang lebih terstruktur. Namun, kontribusi dividen terhadap PAD masih tergolong rendah, yaitu sekitar 0,76%–1,14% per tahun pada periode 2022–2024. Pelaksanaan strategi ini didukung oleh kompetensi sumber daya manusia, regulasi yang memadai, dan stabilitas kinerja PT Bank Sulselbar, tetapi masih menghadapi hambatan berupa ketergantungan pada SiLPA serta panjangnya proses administrasi. Untuk mengatasi hambatan tersebut, BPKAD Kota Makassar melakukan percepatan realisasi anggaran, pemanfaatan sistem informasi keuangan daerah, serta penyusunan perencanaan anggaran penyertaan modal yang lebih berkelanjutan sesuai kemampuan keuangan daerah.

**Keterbatasan Penelitian.** Penelitian ini memiliki keterbatasan utama berupa cakupan penelitian yang hanya berfokus pada satu BUMD, yaitu PT Bank Sulselbar, sebagai objek penyertaan modal, sehingga temuan penelitian ini tidak dapat digeneralisasi secara langsung terhadap seluruh kebijakan penyertaan modal daerah di Kota Makassar. Selain itu, pendekatan kualitatif yang digunakan membatasi kemampuan penelitian dalam mengukur pengaruh penyertaan modal secara statistik dan terukur.

**Arah Masa Depan Penelitian (*future work*).** Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengkaji strategi penyertaan modal daerah pada seluruh BUMD yang ada di Kota Makassar secara komparatif, atau menggunakan pendekatan kuantitatif guna mengukur pengaruh penyertaan modal terhadap PAD secara lebih terukur dan dapat diuji secara statistik. Selain itu, penelitian lanjutan juga dapat mengkaji efektivitas strategi WT yang direkomendasikan dalam penelitian ini apabila diterapkan secara konsisten dalam jangka panjang terhadap peningkatan kontribusi BUMD pada PAD Kota Makassar.

## V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar (BPKAD) Kota Makassar beserta seluruh jajaran yang telah memberikan

izin, data, serta kesempatan kapada penulis untuk melaksanakan penelitian. Penulis juga menyampaikan terima kasih kepada dosen pembimbing, keluarga, serta seluruh pihak yang telah membantu dan mendukung proses pelaksanaan penelitian hingga penyusunan skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

## VI. DAFTAR PUSTAKA


Creswell, J. W. (2014). *Research design : qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*.

Dita, F. R., & Yuhertiana, I. (2023). *Analisis Penyertaan Modal Daerah dan Kontribusi Laba Badan Usaha Milik Daerah ( BUMD ) terhadap Pendapatan Asli Daerah ( PAD ) Kabupaten Gresik dengan Return on Equity ( RoE ) sebagai Variabel Intervening*. *8*(4). DOI: https://doi.org/10.24815/jimps.v8i4.26960

Erlambang, P. A., & Tumija. (2023). *Implementasi Sistem Informasi Pemerintahan Daerah ( SIPD ) dalam Perencanaan Anggaran Daerah Kabupaten Ogan Komering Ulu Provinsi Sumatera Selatan Pemerintahan Daerah yang didalamnya terdapat salah satu tugas dan fungsi pemerintah Pengelolaan keuangan daerah*. https://ejournal.ipdn.ac.id/JMB/article/view/3696

Flambonita, S., Samawati, P., & Ahmaturrahman. (2023). *Efforts To Increase The Locally Generated Revenue of Palembang: Access To Incentives And Investment Suci*. 199–210. https://doi.org/10.19109/nurani.v

Hariyani, I., & Hermelinda, T. (2024). *Analisis Penyertaan Modal Terhadap Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Pada PT . Bank Kalsel Cabang Pelaihari*. *3*, 1–9. https://ejournal.polraf.ac.id/index.php/JMR/article/view/334

Hughes, J., Kornberger, M., Mackay, B., & Brien, P. O. (2023). Organizational strategy and its implications for strategic studies : A review essay. *Journal of Strategic Studies*, *46*(2), 427–450. https://doi.org/10.1080/01402390.2021.1994950

Kühl, S. (2023). Strategy is Structure . A Systems Theory- Based De fi nition of Strategy Strategy. *Journal of Organizational Sociology*, *1*(3), 251–286. https://doi.org/10.1515/joso-2023-0014

Labolo, M. (2014). *Memahami Ilmu Pemerintahan*. PT RajaGrafindo.

Nugroho, O. T., Hermuningsih, S., & Gendro, W. (2023). *Reslaj : Religion Education Social Laa Roiba Journal Analisis Pengaruh Efektivitas Penagihan , Penyertaan Modal Daerah Dan Air Tak Berekening Terhadap Kontribusi Pendapatan Asli Daerah Dengan Return on Equity ( ROE ) Sebagai Variabel Intervening : Studi K*. *5*, 260–280. https://doi.org/10.47476/reslaj.v5i2.1430

Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2014). *Strategic Management : Planning for domestic & global competition*.

Rizaldi, T., Putranto, H. A., & Kurniasari, A. A. (2024). *Implementation of Agile Methods in GIS Web Applications for Land Suitability Selection Implementation of Agile Methods in GIS Web Applications for Land Suitability Selection*. https://doi.org/10.1088/1755-1315/1338/1/012054

Roengtam, S., & Agustiyara. (2025). *Assessing Collaborative Management Practices for Sustainable Forest Fire Governance in Indonesia*. 1–15. DOI:10.3390/f16071072

Shah, A. (2006). *LOCAL BUDGETING*. https://doi.org/10.1596/978-0-8213-6945-6

Simangunsong, F. (2017). *Metodologi Penelitian Pemerintahan : Teoritik - Legislatik - Empirik - Inovatif*.

Sinurat, M. (2018). *Akuntansi Keuangan Daerah*. Ghalia Indonesia.

Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian : Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*.

Toar, F. L., Engka, D., & Maramis, M. (2023). *ANALISIS PENGARUH PENYERTAAN MODAL PEMERINTAH PROVINSI SULAWESI UTARA TERHADAP PENDAPATAN ASLI DAERAH Perolehan Pendapatan Asli Daerah ( PAD ) Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara dari Tahun*. *24*(1), 1–121. https://www.scribd.com/document/701367371/Fernie-Et-Al-2023-Analisis-Pengaruh-Penyertaan-Modal-Pemerintah-Provinsi-Sulawesi-Utara-Terhadap-Pendapatan-Asli-Daerah-Studi-Kasus-Pt-Bank-Sulut

Ulfanora, Amelia, D., Utama, N., & Pratama, A. P. R. (2023). *Akibat Hukum Peraturan Daerah Sumatera Barat Tentang Penyelenggaraan Wisata Halal Dalam Meningkatkan Investasi Lokal*. *6*(2), 293–306. https://doi.org/10.20473/mi.v6i2.42092

Wasistiono, S. (2023). *Teori Organisasi Pemerintah Daerah*. Bumi Aksara.

Yahya, C. M., Syafitri, W., Pembangunan, E., Ekonomi, F., Brawijaya, U., Yahya, C. M., & Syafitri, W. (2024). *Jdess 03.04.2024*. *3*(4), 994–1008. https://share.google/CPKpau9LelgszRN5K

Zuhairi, A., Riadhussyah, M., Subarkah, A. R., Suparman, E., Padjadjaran, U., Islam, U., & Mataram, N. (2026). *Yustisia Jurnal Hukum From Public Assets to Corporate Capital : Rethinking the Legal Status of Regional Assets Used as Capital and Collateral in Regional State-Owned Enterprises ( BUMD )*. *15*(1), 21–46. https://doi.org/10.20961/yustisia.v15i1.108383