

The Strategy of PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda) in Enhancing Regional Own-Source Revenue (PAD)

[Strategi PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda) dalam upaya memaksimalkan Pendapatan Asli Daerah (PAD)]

Nunky Elza Yusrida¹, Ilmi Usrotin Choiriyah²

¹⁾ Program Studi Administrasi Publik, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

²⁾ Program Studi Administrasi Publik, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Email Penulis Korespondensi: ilmiusrotin@umsida.ac.id

Abstract. *The objective of this study is to identify and analyze the strategies implemented by PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda) to maximize its contribution to Local Own-Source Revenue (Pendapatan Asli Daerah/PAD). This study employed a qualitative approach using a descriptive research design. Data were collected through observation, in-depth interviews, and documentation. The findings indicate that, based on the Strengths dimension of the SWOT analysis, PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda) possesses several strategic advantages that support its organizational performance, including diversified business units, competent human resources, relatively well-established corporate governance, and an organizational structure that facilitates effective operational management. From the Weaknesses dimension, the study identified several internal constraints, including limited market expansion, suboptimal business unit development, a lack of innovation in business models, the need to strengthen human resource competencies in accordance with evolving business demands, and the company's relatively low contribution to Local Own-Source Revenue (PAD). Regarding Opportunities, PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda) has considerable potential to enhance its performance by capitalizing on the sustained economic growth of Sidoarjo Regency, supportive local government policies, advances in digital technology, opportunities for strategic partnerships with the private sector, and investment prospects in business sectors with high economic potential. In the Threats dimension, the company faces several external challenges, including intensifying market competition, regulatory changes, rapid technological advancements, economic uncertainty, and shifting market demands that require continuous organizational adaptation. Overall, the SWOT analysis demonstrates that PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda) has substantial internal strengths and promising external opportunities that can be leveraged to enhance its business performance and increase its contribution to Local Own-Source Revenue (PAD), provided that the identified internal weaknesses and external threats are addressed through appropriate strategic initiatives.*

Keywords-Strategy, SWOT Analysis, Badan Usaha Milik Daerah, Regional Own-Source Revenue

Abstrak. *Tujuan penelitian ini untuk mengidentifikasi dan menganalisis strategi PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda) dalam upaya memaksimalkan pendapatan asli daerah (PAD). Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Berdasarkan hasil penelitian mengenai strategi PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda) dalam meningkatkan kontribusi terhadap pendapatan asli daerah (PAD), dapat disimpulkan bahwa dari indikator kekuatan (strengths), PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda) memiliki sejumlah keunggulan yang dapat mendukung peningkatan kinerja perusahaan, meliputi keberagaman unit usaha, kualitas sumber daya manusia yang memadai, pelaksanaan tata kelola perusahaan yang cukup baik, serta struktur organisasi yang mendukung efektivitas pelaksanaan kegiatan operasional. Pada indikator kelemahan (weaknesses), penelitian menemukan bahwa perusahaan masih menghadapi beberapa kendala internal, seperti belum optimalnya perluasan pangsa pasar, pengembangan unit usaha yang belum maksimal, rendahnya inovasi dalam model bisnis, perlunya peningkatan kompetensi sumber daya manusia sesuai kebutuhan bisnis, serta kontribusi perusahaan terhadap pendapatan asli daerah yang masih relatif rendah. Pada indikator peluang (opportunities), PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda) memiliki kesempatan yang besar untuk meningkatkan kinerja melalui potensi ekonomi Kabupaten Sidoarjo yang terus berkembang, dukungan kebijakan pemerintah daerah, kemajuan teknologi digital, terbukanya peluang kerja sama dengan sektor swasta, serta kesempatan berinvestasi pada sektor-sektor usaha yang memiliki prospek dan nilai ekonomi tinggi. Pada aspek ancaman (threats), perusahaan dihadapkan pada meningkatnya tingkat persaingan usaha, perubahan regulasi, perkembangan teknologi yang berlangsung cepat, kondisi ekonomi yang tidak menentu, serta perubahan kebutuhan pasar yang menuntut perusahaan untuk mampu beradaptasi secara berkelanjutan.*

Kata kunci - Strategi, Analisis SWOT, Badan Usaha Milik Daerah, Pendapatan Asli Daerah

I. PENDAHULUAN

PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Daerah yang didirikan oleh Pemerintah Kabupaten Sidoarjo sebagai instrumen dalam mendukung pembangunan ekonomi daerah serta meningkatkan pendapatan asli daerah (PAD). PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda) merupakan entitas bisnis milik pemerintah daerah, yang memiliki peran tidak hanya terbatas sebagai penghasil keuntungan, tetapi juga sebagai penggerak pertumbuhan ekonomi daerah melalui optimalisasi aset, penciptaan lapangan kerja, dan peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Dalam era desentralisasi dan pelaksanaan otonomi daerah, pendapatan asli daerah (PAD) menjadi salah satu instrumen utama yang menentukan kapasitas fiskal pemerintah daerah dalam membiayai penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, sumber PAD terdiri atas empat komponen utama, yaitu pajak daerah, retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, serta lain-lain pendapatan asli daerah yang sah. Hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan dan pendapatan lainnya yang sah mencakup, antara lain, penerimaan dari pengelolaan aset daerah serta kontribusi yang berasal dari Badan Usaha Milik Daerah (BUMD).

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah, badan usaha milik daerah merupakan badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh pemerintah daerah. Keberadaan PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda) bermula dari pendirian PD Delta Grafika pada tahun 1975 yang menjalankan kegiatan usaha di bidang jasa percetakan. Seiring dengan meningkatnya tuntutan terhadap optimalisasi pengelolaan potensi ekonomi daerah, Pemerintah Kabupaten Sidoarjo memandang perlu membentuk badan usaha yang memiliki cakupan bisnis lebih luas. Atas dasar tersebut, dibentuklah PD Aneka Usaha melalui Peraturan Daerah Kabupaten Sidoarjo Nomor 38 Tahun 1998 sebagai wadah untuk mengembangkan berbagai sektor usaha yang potensial.

Pada tahun 1998, Pemerintah Kabupaten Sidoarjo secara resmi mendirikan Perusahaan Daerah (PD) Aneka Usaha melalui Peraturan Daerah Kabupaten Sidoarjo Nomor 38 Tahun 1998. Pembentukan PD Aneka Usaha menjadi langkah strategis dalam melakukan restrukturisasi BUMD, yaitu dengan menggabungkan PD Delta Grafika dan Apotek Delta Husada yang sebelumnya beroperasi sebagai badan usaha milik Pemerintah Kabupaten Sidoarjo. Langkah pengembangan bisnis diwujudkan melalui pembentukan Unit Delta Gas pada tahun 2010 berdasarkan persetujuan Badan Pengawas Nomor 08 BP/VI/2010. Unit usaha ini bergerak di bidang distribusi gas dan dibentuk sebagai salah satu upaya perusahaan dalam memperluas sumber pendapatan melalui sektor energi. Selanjutnya, melihat besarnya potensi pemanfaatan aset milik pemerintah daerah, PD Aneka Usaha kembali melakukan ekspansi usaha dengan membentuk Unit Delta Properti berdasarkan izin Badan Pengawas Nomor 01/BP/IX/2014 tertanggal 10 September 2013. Unit ini diberi tanggung jawab untuk mengelola aset Pemerintah Kabupaten Sidoarjo, khususnya Gedung Sidoarjo Plaza, yang dimanfaatkan sebagai kawasan komersial dan disewakan kepada para tenant untuk kegiatan usaha.

Unit Delta Grafika merupakan salah satu unit bisnis PD Aneka Usaha yang berfokus pada penyediaan jasa percetakan. Layanan yang diberikan mencakup berbagai kebutuhan administrasi perkantoran bagi instansi pemerintah, perusahaan swasta, maupun lembaga pendidikan. Produk yang dihasilkan meliputi formulir administrasi, kop surat, surat perjalanan dinas, karcis pasar dan parkir, kartu undangan, map, kalender, stiker, leaflet, buku lembar kerja siswa (LKS), buku peraturan daerah, piagam, amplop, serta berbagai produk percetakan lainnya yang disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan. Dari aspek operasional, Unit Delta Grafika mampu menghasilkan produk dengan kualitas yang kompetitif sehingga dapat bersaing dengan perusahaan percetakan swasta di Kabupaten Sidoarjo. Daya saing tersebut terlihat dari keberhasilannya mengikuti berbagai pengadaan barang dan jasa, khususnya lelang percetakan pada instansi pemerintah, dengan menawarkan harga yang kompetitif tanpa mengurangi standar mutu produk. Kondisi ini menunjukkan bahwa proses produksi yang diterapkan telah berjalan secara efisien dan mampu memenuhi standar kualitas yang dipersyaratkan.

Selain bergerak di bidang percetakan, PD Aneka Usaha juga mengembangkan Unit Delta Gas yang beroperasi di sektor distribusi gas bumi. Unit usaha ini dibentuk pada tahun 2010 melalui kerja sama dengan PT Minarak Brantas Inc. Kerja sama tersebut juga mencakup pemanfaatan bersama jaringan pipa distribusi gas yang dikelola PT Aneka Usaha bersama investor. Melalui aktivitas perdagangan gas tersebut, perusahaan memperoleh margin usaha yang menjadi salah satu sumber kontribusi terhadap pendapatan asli daerah Kabupaten Sidoarjo.

Unit usaha lainnya adalah Delta Properti yang bergerak di bidang pengelolaan aset milik Pemerintah Kabupaten Sidoarjo, khususnya kawasan perdagangan Sidoarjo Plaza. Aset tersebut dimanfaatkan sebagai pusat perbelanjaan dan disewakan kepada para tenant untuk menjalankan kegiatan usaha. Pendapatan yang

diperoleh dari penyewaan digunakan sebagai sumber pendapatan perusahaan sekaligus dialokasikan untuk kegiatan pemeliharaan dan perbaikan gedung. Selain itu, pengelolaan aset tersebut juga memberikan kontribusi kepada kas daerah sebagai bagian dari penerimaan Pemerintah Kabupaten Sidoarjo. Dalam pengelolaannya, Unit Delta Properti menghadapi tantangan berupa meningkatnya persaingan dengan pusat perbelanjaan lain yang menawarkan fasilitas dan pelayanan yang lebih modern. Penurunan jumlah pengunjung berpotensi mengurangi jumlah penyewa sehingga berdampak pada menurunnya pendapatan perusahaan. Oleh karena itu, berbagai upaya dilakukan untuk meningkatkan daya tarik kawasan, antara lain melalui renovasi bangunan, peningkatan kualitas fasilitas, serta pengelolaan kebersihan, keamanan, dan pemeliharaan gedung melalui sistem alih daya (*outsourcing*). Pengelolaan Sidoarjo Plaza juga mengacu pada perjanjian kerja sama antara Pemerintah Kabupaten Sidoarjo dengan PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda). Dalam perjanjian tersebut, perusahaan diberikan hak untuk memanfaatkan tanah dan bangunan milik pemerintah daerah sebagai kawasan pertokoan dan pusat perdagangan. Pengembangan kawasan tidak hanya difokuskan pada penyewaan ruang usaha, tetapi juga mencakup penataan pedagang kaki lima (PKL), relokasi pasar, serta penataan area parkir guna meningkatkan fungsi ekonomi kawasan sekaligus memberikan kenyamanan bagi masyarakat dan pelaku usaha.

Perkembangan PT Aneka Usaha Sidoarjo terus mengalami transformasi seiring dengan tuntutan peningkatan kinerja BUMD. Setelah melakukan diversifikasi usaha melalui pembentukan Unit Delta Gas dan Delta Properti, pada tahun 2021 status badan hukum perusahaan berubah dari Perusahaan Daerah menjadi Perseroan Daerah berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Sidoarjo Nomor 9 Tahun 2021 tentang Perubahan Bentuk Hukum Perusahaan Daerah Aneka Usaha Sidoarjo menjadi PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda). Perubahan status tersebut bertujuan untuk memperkuat tata kelola perusahaan agar lebih profesional, efektif, dan efisien dalam menjalankan kegiatan usaha. Selain berorientasi pada peningkatan keuntungan, transformasi menjadi Perseroda juga diarahkan untuk mengoptimalkan pengelolaan potensi usaha, meningkatkan kinerja perusahaan, serta memperbesar kontribusi terhadap pendapatan asli daerah Kabupaten Sidoarjo melalui pengelolaan bisnis yang berkelanjutan.

Pendapatan asli daerah memiliki peranan penting sebagai sumber pembiayaan pembangunan daerah dan penyelenggaraan pelayanan publik. Peningkatan pendapatan asli daerah akan memperkuat kemampuan keuangan pemerintah daerah sehingga memberikan ruang fiskal yang lebih besar dalam melaksanakan program pembangunan, penyediaan infrastruktur, serta peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Selain itu, tingginya pendapatan asli daerah juga mencerminkan tingkat kemandirian fiskal suatu daerah karena mampu mengurangi ketergantungan terhadap dana transfer dari pemerintah pusat. Dengan kondisi keuangan yang lebih mandiri, pemerintah daerah memiliki fleksibilitas yang lebih besar dalam menyusun kebijakan pembangunan yang sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan masyarakat di wilayahnya.

Salah satu komponen penting dalam pembentukan pendapatan asli daerah berasal dari kontribusi badan usaha milik daerah. Keberadaan badan usaha milik daerah memiliki posisi strategis karena tidak hanya menghasilkan keuntungan bagi perusahaan, tetapi juga memberikan dividen yang menjadi sumber penerimaan pemerintah daerah. Besarnya kontribusi badan usaha milik daerah terhadap pendapatan asli daerah dapat menjadi indikator keberhasilan pemerintah daerah dalam mengelola aset dan potensi ekonomi yang dimiliki secara produktif. Oleh karena itu, pengelolaan badan usaha milik daerah yang profesional, efisien, dan berorientasi pada tata kelola perusahaan yang baik akan mampu meningkatkan stabilitas keuangan daerah, memperkuat daya saing ekonomi lokal, serta mendukung pembangunan ekonomi yang berkelanjutan. Dengan demikian, optimalisasi kinerja badan usaha milik daerah tidak hanya berdampak pada peningkatan pendapatan daerah, tetapi juga berkontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi dan peningkatan kesejahteraan masyarakat.

PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda) merupakan salah satu Perseroda yang seluruh sahamnya dimiliki oleh Pemerintah Kabupaten Sidoarjo. Sebagai perusahaan milik daerah, hasil usaha yang diperoleh perusahaan akan didistribusikan dalam bentuk dividen yang menjadi hak pemerintah daerah setelah memperoleh pengesahan melalui rapat umum pemegang saham (RUPS). Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Daerah Tingkat II Sidoarjo Nomor 38 Tahun 1998 tentang Perusahaan Daerah Aneka Usaha Kabupaten Daerah Tingkat II Sidoarjo bahwa besaran dividen yang disetorkan oleh PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda) kepada Pemerintah Daerah sebesar 55%. Namun demikian, pada tahun 2024 PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda) mengalami penurunan kontribusi terhadap pendapatan asli daerah secara signifikan dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Kondisi tersebut menunjukkan adanya tantangan dalam kinerja perusahaan yang perlu dianalisis lebih lanjut sebagai dasar penyusunan strategi upaya memaksimalkan pendapatan asli daerah. Perkembangan setoran pendapatan asli daerah yang diberikan oleh PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda) selama periode 2021–2024 disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Setoran PAD PT Aneka Usaha Tahun 2021-2024

No	Tahun	Setoran Pendapatan Asli Daerah
1	2021	135.269.581
2	2022	539.422.254
3	2023	879.203.017
4	2024	8.528.275

Sumber data : Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam

Unit usaha yang masih aktif berjalan selama tahun 2021 – 2023 meliputi Delta Grafika (percetakan), Delta Gas, dan Delta Property. Pada tahun 2024 adanya penambahan unit usaha baru yaitu Delta Farm (Pternakan). Berdasarkan tabel 1, pada tahun 2024 terjadi penurunan yang sangat signifikan terhadap nilai setoran pendapatan asli daerah oleh PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda) sebesar Rp8.528.275. Penurunan tersebut terjadi karena adanya penambahan unit usaha baru yang masih dalam tahap awal pengembangan sehingga mengakibatkan adanya penurunan kinerja perusahaan yang berdampak langsung terhadap kontribusinya sebagai salah satu sumber pendapatan asli daerah Kabupaten Sidoarjo.

Di sisi lain, tidak adanya tambahan penyertaan modal oleh Pemerintah Daerah menjadi salah satu tantangan bagi perusahaan dalam melakukan pengembangan maupun ekspansi usaha, terutama untuk memenuhi kebutuhan investasi yang semakin meningkat. Dalam kondisi keterbatasan modal tersebut, perusahaan berupaya mempertahankan dan meningkatkan kontribusinya terhadap pendapatan asli daerah dengan memanfaatkan fasilitas pembiayaan melalui kredit usaha sebagai sumber pendanaan alternatif. Dana tersebut kemudian diarahkan untuk mendukung pengembangan unit usaha peternakan yang dipandang memiliki prospek bisnis yang cukup menjanjikan.

PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda) menerapkan strategi pertumbuhan melalui pengembangan dan diversifikasi unit usaha sebagai upaya meningkatkan kinerja perusahaan sekaligus memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap pendapatan asli daerah. Salah satu implementasi strategi tersebut adalah pembangunan kandang ayam potong di Kecamatan Porong yang bertujuan menciptakan sumber pendapatan baru di sektor peternakan. Pemilihan sektor ini didasarkan pada tingginya permintaan pasar terhadap produk daging ayam, sehingga dinilai memiliki prospek bisnis yang menjanjikan dan mampu menghasilkan pendapatan secara berkelanjutan.

Selain melakukan diversifikasi usaha, PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda) juga menerapkan strategi kemitraan dengan perusahaan-perusahaan peternakan yang telah berpengalaman, seperti PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk dan PT Charoen Pokphand Indonesia Tbk. Melalui kerja sama ini, kebutuhan pakan ternak dan bibit ayam dipasok oleh mitra yang memiliki kapasitas produksi dan standar kualitas yang baik. Strategi kemitraan tersebut bertujuan untuk menjamin ketersediaan input produksi, menjaga kualitas hasil peternakan, mengurangi risiko operasional, serta meningkatkan efisiensi usaha. Di samping itu, perusahaan juga berupaya mengoptimalkan pemanfaatan aset milik daerah menjadi aset yang produktif. Pemanfaatan lahan untuk kegiatan peternakan merupakan bentuk optimalisasi aset yang diharapkan mampu meningkatkan nilai ekonomi perusahaan. Strategi ini tidak hanya berorientasi pada peningkatan laba, tetapi juga bertujuan menciptakan efisiensi dalam pengelolaan aset sehingga memberikan manfaat ekonomi yang lebih besar bagi Pemerintah Kabupaten Sidoarjo sebagai pemegang saham.

Namun demikian, meskipun berbagai strategi tersebut telah diimplementasikan, PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda) masih menghadapi sejumlah kendala yang memengaruhi optimalisasi kinerja unit usahanya. Permasalahan pertama pada unit usaha peternakan yang masih berada pada tahap awal pengembangan sehingga belum mampu memberikan kontribusi yang optimal terhadap peningkatan pendapatan asli daerah. Permasalahan kedua pada unit usaha percetakan atau delta grafika yaitu adanya penurunan pesanan karena dampak *paperless* dan sejumlah pelanggan yang berkontribusi memberikan pendapatan tinggi tidak lagi memesan di PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda).

Beberapa penelitian terdahulu terkait memaksimalkan upaya pendapatan asli daerah bersumber dari BUMD yang berjudul “Implementasi Kebijakan BUMD Bank Papua Untuk Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Provinsi Papua” oleh Mustakim, dkk (2024) bahwa penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis implementasi kebijakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), khususnya PT Bank Papua, dalam meningkatkan pendapatan asli daerah Provinsi Papua. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang mendukung maupun menghambat pelaksanaan kebijakan tersebut. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya peran badan usaha milik daerah sebagai salah satu sumber pendapatan daerah yang diharapkan mampu memberikan kontribusi optimal terhadap pendapatan asli daerah guna mendukung pembangunan daerah yang berkelanjutan. Untuk mencapai tujuan tersebut, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Penelitian dilaksanakan di PT Bank Papua,

Provinsi Papua, dengan peneliti sebagai instrumen utama dalam proses pengumpulan dan analisis data. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara mendalam dengan pihak-pihak terkait, serta dokumentasi sehingga informasi yang diperoleh dapat menggambarkan secara komprehensif kondisi implementasi kebijakan di lapangan. Selanjutnya, data dianalisis menggunakan model analisis Miles dan Huberman yang meliputi tahapan reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan atau verifikasi. Pendekatan ini dipilih agar peneliti dapat memahami secara mendalam proses implementasi kebijakan BUMD, sekaligus mengidentifikasi berbagai faktor yang memengaruhi keberhasilannya dalam meningkatkan pendapatan asli daerah Provinsi Papua.

Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk memperoleh gambaran kondisi pengelolaan PAD secara langsung. Hasilnya menunjukkan bahwa meskipun sektor pajak dan retribusi memiliki peluang besar dalam menambah PAD, realisasinya masih menghadapi hambatan seperti rendahnya kepatuhan wajib pajak, kurang efektifnya pengawasan, keterbatasan sumber daya manusia, serta sistem pengelolaan yang belum berjalan secara maksimal sehingga diperlukan pembenahan strategi dan kebijakan yang lebih inovatif.

Kedua, penelitian terdahulu yang berjudul “Analisis Pengaruh Penyertaan Modal dan Laba BUMD Terhadap Pendapatan Asli Daerah Di Provinsi Jawa Tengah” oleh Carissa Marisa Yahya, dkk (2024) bahwa penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis pengaruh penyertaan modal pemerintah daerah dan laba badan usaha milik daerah terhadap pendapatan asli daerah pada kabupaten/kota di Provinsi Jawa Tengah. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan memberikan masukan bagi pemerintah daerah dalam merumuskan kebijakan yang berkaitan dengan pengelolaan penyertaan modal dan peningkatan kinerja BUMD sehingga dapat meningkatkan kontribusinya terhadap pendapatan asli daerah. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dengan memanfaatkan data sekunder berbentuk data panel, yaitu gabungan data *cross section* dan *time series*. Data *cross section* mencakup 35 kabupaten/kota di Provinsi Jawa Tengah, sedangkan data *time series* meliputi periode 2018–2022.

Ketiga, penelitian terdahulu yang berjudul “Pengaruh Kontribusi BUMD Terhadap Pendapatan Asli Daerah Di Kota Bengkulu” oleh Seftya Dwi Shinta (2025) bahwa penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kontribusi badan usaha milik daerah terhadap pendapatan asli daerah Kota Bengkulu selama periode 2019–2021. Penelitian dilakukan untuk menguji sejauh mana kontribusi laba yang dihasilkan BUMD mampu memberikan dampak terhadap peningkatan pendapatan asli daerah sebagai salah satu sumber pembiayaan pembangunan daerah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan berlandaskan pada filsafat positivisme. Data yang digunakan merupakan data sekunder yang diperoleh dari Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) serta Badan Pendapatan Daerah (BPPRD) Kota Bengkulu, berupa data realisasi pendapatan asli daerah (PAD) dan laba BUMD periode 2019–2021. Populasi penelitian mencakup seluruh data PAD dan BUMD Kota Bengkulu, sedangkan sampel ditentukan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu memilih data realisasi PAD dan laba BUMD tahun 2019–2021 yang telah tersusun dalam laporan APBD.

Dalam upaya mengoptimalkan pendapatan asli daerah pada masa mendatang, perusahaan daerah perlu menyusun strategi yang terencana, terarah, dan didasarkan pada hasil analisis yang komprehensif. Strategi tidak hanya berfungsi sebagai pedoman dalam mencapai tujuan organisasi, tetapi juga menjadi dasar dalam menentukan kebijakan yang mampu menjawab berbagai tantangan dan memanfaatkan peluang yang tersedia. Oleh karena itu, proses penyusunan strategi harus dilakukan secara sistematis dengan mempertimbangkan kondisi internal organisasi serta dinamika lingkungan eksternal yang dapat memengaruhi kinerja perusahaan.

Menurut Pearce dan Robinson (2014), perumusan strategi merupakan tahapan penting dalam manajemen strategis yang diawali dengan analisis terhadap lingkungan internal dan eksternal organisasi. Analisis lingkungan internal bertujuan untuk mengidentifikasi sumber daya, kemampuan, kompetensi, serta berbagai faktor yang menjadi kekuatan maupun kelemahan organisasi. Sementara itu, analisis lingkungan eksternal dilakukan untuk memahami berbagai kondisi di luar organisasi yang dapat memberikan peluang maupun ancaman, seperti perkembangan ekonomi, regulasi pemerintah, perubahan teknologi, kondisi pasar, tingkat persaingan, serta kebutuhan masyarakat.

Salah satu alat analisis yang banyak digunakan dalam perumusan strategi adalah analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Metode ini membantu organisasi memperoleh gambaran menyeluruh mengenai posisi strategis yang dimiliki sehingga dapat menentukan langkah yang paling tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Analisis SWOT tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk mengidentifikasi kondisi organisasi, tetapi juga sebagai dasar dalam merumuskan alternatif strategi yang sesuai dengan situasi yang dihadapi.

Komponen pertama dalam analisis SWOT adalah *strengths* (kekuatan), yaitu seluruh keunggulan internal yang dimiliki organisasi dan dapat menjadi modal utama dalam meningkatkan daya saing. Kekuatan dapat berupa sumber daya yang memadai, dukungan pemerintah daerah, pengalaman usaha, jaringan kemitraan,

kualitas sumber daya manusia, aset perusahaan, maupun reputasi yang baik di mata masyarakat. Faktor-faktor tersebut dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efektivitas operasional serta mengembangkan unit usaha yang mampu memberikan kontribusi lebih besar terhadap pendapatan asli daerah.

Komponen kedua adalah *weaknesses* (kelemahan), yaitu berbagai keterbatasan internal yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Kelemahan dapat berupa keterbatasan modal, belum optimalnya kompetensi sumber daya manusia, sistem manajemen yang kurang efektif, pemanfaatan teknologi yang belum maksimal, maupun rendahnya inovasi dalam pengembangan usaha. Identifikasi terhadap kelemahan sangat penting agar organisasi dapat menyusun langkah perbaikan secara berkelanjutan sehingga hambatan tersebut tidak mengurangi kinerja perusahaan.

Komponen ketiga adalah *opportunities* (peluang), yaitu kondisi eksternal yang memberikan kesempatan bagi organisasi untuk berkembang. Peluang dapat berasal dari meningkatnya kebutuhan pasar, perkembangan teknologi digital, dukungan kebijakan pemerintah, terbukanya peluang kerja sama dengan pihak swasta maupun instansi lain serta pertumbuhan investasi di daerah. Dengan memanfaatkan peluang tersebut secara optimal, perusahaan dapat memperluas usaha, meningkatkan pendapatan, dan memperbesar kontribusinya terhadap pendapatan asli daerah.

Komponen terakhir adalah *threats* (ancaman), yaitu berbagai faktor eksternal yang berpotensi menghambat pencapaian tujuan organisasi. Ancaman dapat berupa meningkatnya persaingan usaha, perubahan kebijakan pemerintah, ketidakstabilan kondisi ekonomi, fluktuasi harga komoditas, perubahan perilaku konsumen, maupun perkembangan teknologi yang semakin cepat. Organisasi perlu mengantisipasi ancaman tersebut melalui strategi yang adaptif agar mampu mempertahankan daya saing dan menjaga keberlanjutan usaha. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda) dalam upaya memaksimalkan pendapatan asli daerah.

II. METODE

Dalam penelitian ini penulis menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Lokasi pada penelitian ini adalah PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda). Adapun teknik penentuan informan menggunakan purposive sampling. Penulis menentukan beberapa informan penelitian yang merupakan individu atau pihak yang memiliki informasi yang relevan yaitu Kepala Kepala Bidang Bendahara Umum Daerah, Kepala Bagian Umum PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda), pakar ekonomi, dan konsumen PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda). Fokus penelitian ini bertumpu pada strategi peningkatan pendapatan asli daerah (PAD) pada Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) khususnya PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda). Jenis data yang digunakan pada penelitian ini yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung oleh peneliti dari sumber pertama di lapangan. Data sekunder merupakan data yang telah diolah sebelumnya. Dalam penelitian ini, proses pengumpulan data dilakukan melalui beberapa teknik, yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Observasi digunakan untuk memperoleh gambaran langsung mengenai kondisi serta aktivitas yang berlangsung di lokasi penelitian, sedangkan wawancara dilakukan untuk menggali informasi secara mendalam dari para informan. Dokumentasi dimanfaatkan sebagai data pendukung yang memperkuat hasil observasi dan wawancara. Selanjutnya, data yang telah diperoleh dianalisis menggunakan model analisis data kualitatif (Miles & Hubberman) meliputi tahap pengumpulan data, reduksi data untuk menyaring informasi yang relevan, penyajian data secara sistematis, serta penarikan kesimpulan berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan penurunan kontribusi PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda) terhadap pendapatan asli daerah (PAD) serta merumuskan strategi yang dapat diterapkan guna meningkatkan kontribusi tersebut. Temuan penelitian diperoleh melalui wawancara mendalam dengan informan yang mewakili unsur pemerintah daerah, akademisi/pakar, perusahaan dan konsumen. Penelitian ini terfokus pada indikator SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*) menurut Pearce dan Robinson (2014), yang akan kami jelaskan sebagai berikut :

1. Kekuatan (*Strengths*)

Menurut David (2008:47) kekuatan adalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain, sedangkan menurut Pearce dan Robinson (2014) kekuatan merupakan sumber daya/kapabilitas yang dikendalikan oleh perusahaan atau tersedia bagi suatu perusahaan yang membuat perusahaan relatif lebih unggul dibanding dengan pesaingnya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan yang dilayaninya.

Keunggulan tersebut dapat bersumber dari berbagai aspek internal organisasi, seperti kompetensi sumber daya manusia, efektivitas struktur organisasi, ketersediaan dan pemanfaatan aset, penerapan sistem manajemen yang baik, serta kapabilitas perusahaan dalam mengelola aktivitas bisnis secara optimal. Berdasarkan hasil penelitian, PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda) memiliki beberapa faktor internal yang menjadi modal dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan, antara lain keberadaan unit usaha yang masih aktif, tata kelola organisasi yang mendukung operasional, kualitas sumber daya manusia, serta struktur organisasi yang mampu menunjang pelaksanaan kegiatan perusahaan.

Berdasarkan pertanyaan mengenai peran Bagian Umum dalam mendukung pencapaian visi, misi, dan tujuan perusahaan, Kepala Bagian Umum PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda) menyampaikan bahwa:

“Peran Bagian Umum sebagai pendukung utama operasional perusahaan melalui pengelolaan administrasi, aset, sarana dan prasarana, serta pelayanan internal. Dukungan tersebut memastikan seluruh unit usaha, seperti Delta Grafika, Delta Property, dan Delta Farm, dapat menjalankan kegiatan secara efektif. Dengan administrasi yang tertib dan pelayanan yang optimal. Bagian umum turut mendukung terciptanya tata kelola perusahaan yang profesional serta pencapaian target perusahaan sebagai badan usaha milik daerah Kabupaten Sidoarjo. (Hasil wawancara pada tanggal 23 Juli 2026).”

Hasil penelitian menunjukkan bahwa salah satu kekuatan internal PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda) adalah kepemilikan unit usaha yang beragam, yaitu Delta Grafika, Delta Property, dan Delta Farm. Diversifikasi tersebut mencerminkan strategi perusahaan dalam memperluas sumber pendapatan melalui pengembangan berbagai sektor usaha. Keberagaman unit usaha ini tidak hanya meningkatkan peluang pemanfaatan potensi ekonomi daerah, tetapi juga berperan dalam mengurangi risiko yang timbul akibat ketergantungan pada satu jenis usaha, sehingga dapat mendukung keberlangsungan dan pertumbuhan perusahaan.



Sumber : PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda)

Gambar 1. Unit Usaha Delta Farm (Pternakan)

Aspek lain yang menjadi kekuatan perusahaan adalah sumber daya manusia. Berdasarkan pertanyaan mengenai pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap produktivitas perusahaan, pakar ekonomi selaku informan 2 yaitu bapak Dr. Hafidh Leviyanto, S.T., M.M., M.A.P. menyatakan bahwa:

“Sangat besar pengaruh sumber daya manusia yang merupakan faktor utama dalam menentukan kemampuan perusahaan berinovasi, meningkatkan efisiensi, memberikan pelayanan yang baik serta memenangkan persaingan usaha.” (Hasil wawancara pada tanggal 24 Juli 2026).”

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan aset strategis yang berperan penting dalam meningkatkan produktivitas, inovasi, kualitas pelayanan, dan daya saing perusahaan. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi pegawai perlu dipertahankan sebagai salah satu kekuatan internal perusahaan.



Sumber : PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda)

Gambar 2. Unit Usaha Delta Grafika (Percetakan)

Hal tersebut diperkuat melalui hasil wawancara mengenai proses rekrutmen, penempatan, dan pengembangan kompetensi pegawai, Kepala Bagian Umum PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda) mengatakan bahwa :

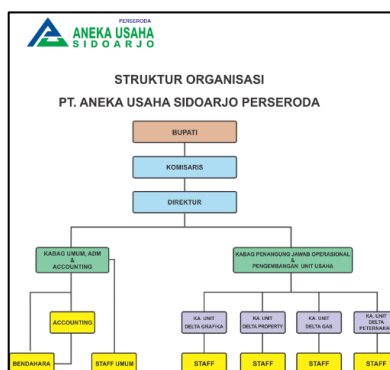
“Rekrutmen dilakukan sesuai kebutuhan perusahaan dengan mengutamakan kompetensi, integritas, dan profesionalisme. Penempatan pegawai disesuaikan dengan kemampuan dan bidang kerjanya, sedangkan pengembangan kompetensi dilakukan melalui pelatihan, workshop, dan pembelajaran sesuai kebutuhan perusahaan.” (Hasil wawancara pada tanggal 23 Juli 2026).

Temuan tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia di PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda) telah disesuaikan dengan kebutuhan organisasi melalui penerapan rekrutmen berbasis kompetensi serta penyediaan program pengembangan pegawai. Upaya tersebut mencerminkan komitmen perusahaan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia sebagai salah satu kekuatan internal organisasi. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa struktur organisasi perusahaan telah mendukung efektivitas pelaksanaan tugas. Berdasarkan pertanyaan mengenai struktur organisasi, Kepala Bagian Umum menyampaikan bahwa:

“Secara umum, struktur organisasi telah mendukung pelaksanaan tugas karena pembagian fungsi dan tanggung jawab sudah jelas. Namun perusahaan tetap melakukan evaluasi secara berkala agar struktur organisasi mampu menyesuaikan perkembangan bisnis” (Hasil wawancara pada tanggal 23 Juli 2026).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kejelasan pembagian tugas dan tanggung jawab telah mendukung koordinasi kerja serta meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas. Selain itu, evaluasi organisasi yang dilakukan secara berkala mencerminkan upaya perusahaan dalam menyesuaikan struktur organisasi dengan perkembangan lingkungan bisnis. Temuan tersebut didukung oleh pendapat pakar ekonomi yang menyatakan bahwa struktur organisasi masih perlu diperkuat agar lebih adaptif terhadap perkembangan bisnis, yaitu:

“Struktur organisasi perlu berbasis kompetensi bidang-bidang usaha yang ada. Fungsi pengembangan bisnis, pemasaran, manajemen risiko, serta transformasi digital perlu diperkuat.” (Hasil wawancara pada tanggal 24 Juli 2026).



Sumber : PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda)

Gambar 3. Struktur Organisasi PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda)

Berdasarkan hasil penelitian, PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda) memiliki sejumlah kekuatan internal yang mencakup keberagaman unit usaha, tata kelola organisasi yang mendukung aktivitas operasional, pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada kompetensi, serta struktur organisasi yang mampu menunjang efektivitas pelaksanaan pekerjaan. Faktor-faktor tersebut menjadi modal strategis yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan, mengoptimalkan perolehan laba, dan pada akhirnya meningkatkan kontribusi perusahaan terhadap pendapatan asli daerah. Kondisi ini sejalan dengan pandangan Pearce dan Robinson (2014) yang menyatakan bahwa pemanfaatan kekuatan internal secara optimal merupakan dasar bagi organisasi dalam membangun keunggulan kompetitif dan mencapai sasaran strategis.

Adapun kekuatan yang dimiliki oleh masing-masing unit usaha PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda) memiliki karakteristik yang berbeda sesuai dengan bidang usahanya. Unit Delta Grafika, keunggulan utamanya terletak pada pengalaman usaha yang telah dimiliki sejak tahun 1975 sehingga memiliki kredibilitas dan hubungan kerja yang baik dengan berbagai pelanggan, khususnya instansi pemerintah. Selain itu, delta grafika mampu memproduksi berbagai jenis produk percetakan dengan kualitas yang memenuhi standar serta harga yang kompetitif. Kondisi tersebut menjadi modal penting bagi Delta Grafika untuk mempertahankan daya saing di tengah persaingan industri percetakan.

Pada unit delta farm, kekuatan utamanya terletak pada potensi pasar yang masih terbuka luas seiring meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap produk daging ayam. Pengembangan unit usaha ini juga diperkuat melalui kemitraan dengan perusahaan peternakan nasional, yaitu PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk dan PT Charoen Pokphand Indonesia Tbk, yang mendukung penyediaan bibit ayam serta pakan berkualitas sehingga dapat menjamin kelancaran proses produksi dan meningkatkan efisiensi operasional. Berkenaan dengan hal tersebut, pemanfaatan aset milik Pemerintah Kabupaten Sidoarjo sebagai lokasi kegiatan peternakan memperkuat optimalisasi aset daerah menjadi aset yang produktif. Kondisi tersebut memberikan peluang bagi perusahaan untuk menciptakan sumber pendapatan baru yang berkelanjutan sekaligus meningkatkan nilai ekonomi aset daerah.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan temuan Yahya dan Syafitri (2024), yang mengemukakan bahwa peningkatan kinerja badan usaha milik daerah dipengaruhi oleh penerapan tata kelola perusahaan yang baik, dukungan investasi pemerintah, serta penguatan kemitraan dalam pengelolaan usaha. Ketiga aspek tersebut berperan dalam meningkatkan kinerja badan usaha milik daerah sehingga mampu memberikan manfaat ekonomi yang lebih besar, termasuk melalui peningkatan kontribusi terhadap pendapatan asli daerah.

Namun demikian, penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian Shinta (2025). Penelitian tersebut berfokus pada analisis pengaruh kontribusi badan usaha milik daerah terhadap peningkatan pendapatan asli daerah, sedangkan penelitian ini lebih menitikberatkan pada identifikasi kekuatan internal PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda) sebagai dasar dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini tidak hanya menjelaskan pentingnya kontribusi badan usaha milik daerah terhadap pendapatan asli daerah, tetapi juga memberikan gambaran mengenai faktor-faktor internal yang perlu dioptimalkan, seperti kualitas sumber daya manusia, diversifikasi unit usaha, tata kelola organisasi, dan struktur organisasi, sebagai landasan dalam merumuskan strategi peningkatan laba perusahaan dan kontribusinya terhadap pendapatan asli daerah.

2. Kelemahan (*Weaknesses*)

Menurut Pearce dan Robinson (2014), kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas internal perusahaan yang secara efektif menghambat kinerja perusahaan dibandingkan dengan pesaingnya, sedangkan menurut Sondang P. Siagian (2012), kelemahan yaitu keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber, keterampilan, dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja sebuah perusahaan yang memuaskan. Berdasarkan hasil penelitian, PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda) masih memiliki sejumlah kelemahan internal yang berpotensi menghambat peningkatan kinerja perusahaan sehingga kontribusinya terhadap pendapatan asli daerah belum dapat dicapai secara optimal. Pendapat tersebut sesuai dengan yang disampaikan oleh pakar ekonomi yaitu bapak Dr. Hafidh Leviyanto, S.T., M.M., M.A.P. bahwa apakah kinerja PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda) telah mencerminkan perannya sebagai badan usaha milik daerah yang berorientasi pada peningkatan pendapatan asli daerah, yaitu :

“Peran PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda) sebagai badan usaha milik daerah terhadap peningkatan pendapatan asli daerah Kabupaten Sidoarjo masih belum optimal. Berdasarkan data laporan realisasi anggaran (LRA) Tahun 2025, besaran laba yang dibagikan kepada pemerintah daerah atas penyertaan modal hanya sebesar Rp 8.528.275 atau hanya 0,0003% dari total anggaran pendapatan belanja daerah. Meskipun pada anggaran pendapatan belanja daerah tahun 2026 ditargetkan sebesar Rp 351.522.463 namun sampai pada semester 1 tahun 2026 (akhir bulan Juni) belum terdapat realisasi.” (Hasil wawancara pada tanggal 24 Juli 2026).

Pernyataan tersebut menyatakan bahwa kinerja PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda) belum sepenuhnya mampu memenuhi harapan sebagai salah satu sumber pendapatan asli daerah (PAD). Rendahnya realisasi dividen mencerminkan bahwa kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba masih perlu ditingkatkan agar kontribusi yang diberikan terhadap PAD dapat lebih optimal. Hal tersebut senada dengan yang disampaikan oleh informan 3, yaitu Ibu Neni Safrina, S.E. selaku Kepala Bidang Perbendaharaan dan Akuntansi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Sidoarjo terkait dengan kontribusi PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda) beberapa tahun terakhir, bahwa :

“Menurut data yang kami miliki, anggaplah lima tahun terakhir ya. Kontribusinya semakin menurun, tidak ada kenaikan.” (Hasil wawancara pada tanggal 23 Juli 2026)

Berdasarkan hasil wawancara, informan 2 mengemukakan bahwa terdapat beberapa faktor yang menyebabkan kontribusi PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda) terhadap pendapatan asli daerah (PAD) belum mencapai tingkat yang optimal yaitu :

“Pertama, ruang lingkup bisnis perusahaan masih relatif terbatas dan cenderung bergantung pada internal pemerintah daerah, sehingga pangsa pasar belum maksimal. Kedua, pengembangan bidang usaha belum dilakukan secara optimal dan belum sepenuhnya diarahkan pada sektor-sektor yang memiliki potensi pertumbuhan tinggi di Kabupaten Sidoarjo atau kebutuhan dasar yang dibutuhkan

masyarakat Kabupaten Sidoarjo. Ketiga, inovasi model bisnis masih terbatas sehingga perusahaan belum mampu menciptakan sumber pendapatan baru yang berkelanjutan. Selain itu, tata kelola, kapasitas sumber daya manusia, dan kemampuan perusahaan dalam membangun kemitraan strategis dengan sektor swasta juga masih perlu diperkuat.” (Hasil wawancara pada tanggal 24 Juli 2026).

Berdasarkan hasil wawancara, dapat diidentifikasi bahwa kelemahan utama PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda) meliputi keterbatasan dalam memperluas pangsa pasar, belum optimalnya pengembangan unit usaha yang memanfaatkan potensi ekonomi daerah, serta masih rendahnya inovasi dalam pengembangan model bisnis. Kondisi tersebut mengakibatkan perusahaan belum mampu menciptakan sumber pendapatan yang berkelanjutan, sehingga kontribusi laba yang diberikan kepada pemerintah daerah masih relatif rendah. Selain itu, kompetensi sumber daya manusia dan penerapan tata kelola perusahaan yang belum optimal turut memengaruhi efektivitas pengelolaan usaha.

Temuan ini diperkuat oleh hasil wawancara dengan informan 1, yaitu Ibu Andriana Yunitasari selaku Kepala Bagian Umum PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda) yang menjelaskan beberapa faktor penyebab belum optimalnya kinerja perusahaan, bahwa :

“Beberapa faktor yang mempengaruhi belum optimalnya kinerja PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda) antara lain perlunya dukungan kebijakan dari Kepala Daerah yang dapat memberikan peluang dan kemudahan akses dalam pengembangan usaha perusahaan. Selain itu, keberadaan pimpinan perusahaan yang definitif/tetap juga sangat penting agar pengambilan keputusan dan pelaksanaan strategi bisnis dapat berjalan lebih optimal. Disamping itu, perusahaan masih menghadapi tantangan berupa persaingan usaha, optimalisasi pemanfaatan aset, penguatan kompetensi sumber daya alam, serta pengembangan unit usaha agar mampu meningkatkan kinerja dan memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap pendapatan asli daerah.” (Hasil wawancara pada tanggal 23 Juli 2026).

Hasil wawancara tersebut menyatakan bahwa selain masih menghadapi berbagai kelemahan internal, PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda) juga memerlukan dukungan kelembagaan yang lebih kuat, terutama melalui kepastian kepemimpinan serta kebijakan pemerintah daerah yang mendukung percepatan pengembangan usaha. Keberadaan pimpinan yang definitif dinilai penting untuk mempercepat proses pengambilan keputusan strategis, sedangkan peningkatan kompetensi sumber daya manusia dan optimalisasi pemanfaatan aset menjadi faktor yang perlu diperhatikan guna meningkatkan produktivitas perusahaan. Hal tersebut, dikuatkan dengan pernyataan yang disampaikan oleh informan 3 yaitu Ibu Neni Safrina, S.E. selaku Kepala Bidang Perbendaharaan dan Akuntansi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Sidoarjo bahwa :

“Banyak faktor yang mempengaruhi penurunan, terutama pada unit usaha delta grafika (percetakan) sudah tidak ada lagi penyumbang terbesar dari unit usaha percetakan, menurut data penjelasan dari PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda) terkait penurunan laba BUMD tahun 2025”. (Hasil wawancara pada tanggal 23 Juli 2026).

Hasil wawancara juga menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia masih menjadi salah satu aspek yang perlu mendapat perhatian. Hal tersebut sesuai dengan yang disampaikan oleh Bapak Dr. Hafidh Levianto, S.T., M.M., M.A.P. bahwa :

“Masih perlu ditingkatkan. Pengembangan kompetensi sebaiknya disesuaikan dengan kebutuhan bisnis, seperti pemasaran, digitalisasi, analisis bisnis, manajemen keuangan, dan pengembangan usaha. Menurut pakar ekonomi, sistem pengembangan kompetensi pegawai yang diterapkan saat ini belum sepenuhnya mampu mengakomodasi kebutuhan bisnis perusahaan yang terus berkembang.” (Hasil wawancara pada tanggal 24 Juli 2026)

Temuan penelitian menyatakan bahwa meskipun perusahaan telah menyelenggarakan berbagai program pelatihan bagi pegawai, pengembangan kompetensi yang dilakukan masih perlu disesuaikan dengan kebutuhan transformasi bisnis. Kompetensi di bidang pemasaran, digitalisasi, analisis bisnis, dan manajemen keuangan menjadi aspek yang perlu diperkuat agar perusahaan mampu meningkatkan daya saing serta beradaptasi dengan dinamika lingkungan bisnis. Selain aspek sumber daya manusia dan tata kelola, hasil penelitian juga menunjukkan adanya kelemahan pada aspek operasional perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara, pengembangan unit usaha serta perluasan pangsa pasar merupakan aspek yang menjadi prioritas untuk segera ditingkatkan. Hal tersebut sesuai dengan yang disampaikan oleh informan 2, bahwa :

“Aspek operasional yang paling mendesak untuk diperbaiki adalah pengembangan unit usaha dan perluasan pasar. PT Aneka Usaha perlu mengurangi ketergantungan pada pasar pemerintah dengan memperluas kerja sama dengan sektor swasta serta mengembangkan unit usaha yang sesuai dengan potensi ekonomi Kabupaten Sidoarjo.” (Hasil wawancara pada tanggal 24 Juli 2026).

Temuan tersebut menunjukkan bahwa tingginya ketergantungan perusahaan terhadap pasar pemerintah mengakibatkan peluang pengembangan bisnis menjadi kurang optimal. Oleh karena itu, perusahaan perlu

memperluas kemitraan dengan sektor swasta serta mengembangkan unit usaha yang memiliki prospek pasar lebih luas guna menciptakan sumber pendapatan yang lebih beragam dan berkelanjutan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kelemahan PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda) dalam meningkatkan pendapatan asli daerah masih dipengaruhi oleh belum optimalnya pengelolaan unit usaha dan efektivitas strategi bisnis. Temuan ini sejalan dengan penelitian Mustakim dkk. (2024) yang menyimpulkan bahwa implementasi kebijakan pengelolaan badan usaha milik daerah belum optimal akibat keterbatasan sumber daya, lemahnya pengawasan, dan belum efektifnya pelaksanaan kebijakan, sehingga kontribusi badan usaha milik daerah terhadap pendapatan asli daerah belum maksimal. Selain itu, penelitian Yahya dan Syafitri (2024) menunjukkan bahwa peningkatan pendapatan asli daerah tidak ditentukan oleh besarnya penyertaan modal, melainkan oleh kemampuan badan usaha milik daerah dalam menghasilkan laba melalui tata kelola yang efektif.

3. Peluang (Weaknesses)

Menurut Freddy Rangkuti (2015) mendefinisikan peluang sebagai berbagai situasi lingkungan yang menguntungkan bagi suatu organisasi/perusahaan, sedangkan menurut Pearce dan Robinson (2014) peluang merupakan faktor-faktor eksternal yang berasal dari lingkungan yang dihadapi perusahaan, yang jika dimanfaatkan bersama kekuatan (strengths) yang dimiliki, dapat menghasilkan strategi yang efektif bagi organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda) memiliki peluang eksternal yang cukup besar untuk mengembangkan usahanya sebagai upaya meningkatkan kinerja perusahaan dan kontribusi terhadap pendapatan asli daerah. Peluang tersebut didukung oleh karakteristik Kabupaten Sidoarjo sebagai daerah yang memiliki aktivitas ekonomi yang berkembang pesat. Namun demikian, hasil wawancara dengan pakar ekonomi selaku informan 2 yaitu Bapak Dr. Hafidh Leviyanto, S.T., M.M., M.A.P. menunjukkan bahwa berbagai potensi ekonomi tersebut belum dimanfaatkan secara optimal oleh PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda) sebagai sumber pertumbuhan bisnis. Hal tersebut disampaikan oleh informan 2, bahwa :

"PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda) belum sepenuhnya memanfaatkan potensi ekonomi di Kabupaten Sidoarjo. Kabupaten Sidoarjo dengan potensi unggulan di sektor industri, perdagangan, pergudangan dan transportasi belum dimanfaatkan secara optimal sebagai peluang bisnis bagi PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda)." (Hasil wawancara pada tanggal 24 Juli 2026).

Hal lain selain potensi ekonomi daerah, hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan kebijakan pemerintah daerah juga menjadi salah satu peluang eksternal yang dapat dimanfaatkan PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda). Berdasarkan hasil wawancara, informan menjelaskan bahwa upaya peningkatan kinerja PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda) memerlukan dukungan kebijakan yang mampu menciptakan iklim usaha yang kondusif, memperkuat implementasi tata kelola perusahaan, serta memberikan arah pengembangan bisnis yang jelas dan berkelanjutan. Hal tersebut juga disampaikan oleh informan 2, yaitu :

"Pemerintah perlu memperkuat tata kelola perusahaan, menerapkan seleksi direksi berbasis kompetensi, menyusun roadmap bisnis jangka panjang." (Hasil wawancara pada tanggal 24 Juli 2026).

Pernyataan tersebut menyatakan bahwa penerapan prinsip *good corporate governance* merupakan salah satu peluang strategis yang dapat dimanfaatkan PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda) untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Hal tersebut diperkuat dengan pernyataan yang dikemukakan oleh informan 1, Ibu Andriana Yunitasari yaitu :

"PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda) menerapkan prinsip transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan kewajiban dalam menjalankan kegiatan usaha. Penerapan good corporate governance dilakukan melalui kepatuhan terhadap peraturan, pelaksanaan standar operasional prosedur, serta pengawasan dan evaluasi secara berkala untuk mewujudkan tata kelola perusahaan yang profesional" (Hasil wawancara pada tanggal 23 Juli 2026).

Pernyataan tersebut menyatakan bahwa PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda) telah berupaya mengimplementasikan prinsip-prinsip *good corporate governance* melalui penerapan transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan kewajiban dalam pelaksanaan kegiatan usahanya. Penerapan prinsip-prinsip tersebut menjadi landasan yang penting dalam membangun kepercayaan para pemangku kepentingan serta menciptakan peluang yang lebih besar bagi pengembangan usaha melalui tata kelola perusahaan yang profesional dan berorientasi pada peningkatan kinerja. Hal tersebut senada dengan yang disampaikan oleh informan 3, bahwa :

"Pemerintah daerah perlu memberikan dukungan berupa kebijakan yang mendukung pengembangan usaha, misalnya seperti surat edaran kepada seluruh OPD untuk mendukung badan usaha milik daerah khususnya PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda) bentuknya seperti pembelanjaan cetak rutin ke perusahaan daerah tersebut." (Hasil wawancara pada tanggal 23 Juli 2026).

Hasil penelitian selanjutnya menunjukkan bahwa kemajuan teknologi digital dan semakin terbukanya peluang kerja sama dengan sektor swasta merupakan peluang eksternal yang dapat dimanfaatkan PT Aneka

Usaha Sidoarjo (Perseroda) untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Hal tersebut diperkuat oleh pendapat pakar ekonomi selaku informan 2, yang menyatakan bahwa:

"Prioritas utama adalah menyusun business plan yang realistis dan terukur, melakukan restrukturisasi unit usaha, memperkuat tata kelola, meningkatkan kompetensi sumber daya manusia, mempercepat transformasi digital, membangun kemitraan strategis dengan swasta, serta fokus pada sektor usaha yang memiliki potensi keuntungan tinggi di Kabupaten Sidoarjo." (Hasil wawancara pada tanggal 24 Juli 2026).

Hal tersebut senada dengan yang disampaikan oleh informan 3, bahwa :

"Perlu adanya inovasi dari perusahaan dengan mengoptimalkan unit usaha yang sudah berjalan, atau mengubah target market supaya unit usaha tetap berproduksi, contohnya memproduksi packaging untuk dapat ditawarkan pada UMKM Kabupaten Sidoarjo." (Hasil wawancara pada tanggal 24 Juli 2026).

Pernyataan tersebut dikuatkan dengan yang disampaikan oleh informan 4 selaku konsumen PT Aneka Usaha, Ibu Ade Dwi Novariyanti Amaliah, bahwa :

"Perlu adanya inovasi dari PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda), seperti kualitas marketing penggunaan social media agar perusahaan dapat lebih dikenal masyarakat luas". (Hasil wawancara pada tanggal 22 Juli 2026).

Hal lain selain peluang yang berasal dari pengembangan teknologi dan kemitraan, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa strategi investasi perusahaan perlu difokuskan pada sektor-sektor usaha yang memiliki potensi keuntungan tinggi serta selaras dengan karakteristik dan potensi ekonomi Kabupaten Sidoarjo. Hal tersebut disampaikan oleh informan 2, yaitu :

"Prioritas investasi harus diberikan pada sektor yang memiliki potensi keuntungan tinggi, risiko yang terukur, sesuai kompetensi perusahaan, serta mendukung potensi unggulan Kabupaten Sidoarjo". (Hasil wawancara pada tanggal 24 Juli 2026).

Temuan tersebut menyatakan bahwa penetapan strategi investasi yang tepat berpotensi menciptakan sumber pendapatan baru yang berkelanjutan bagi perusahaan. Optimalisasi investasi pada sektor-sektor yang memiliki prospek pertumbuhan dapat menjadi langkah strategis untuk meningkatkan perolehan laba sekaligus memperbesar kontribusi perusahaan terhadap pendapatan asli daerah.

Berdasarkan hasil penelitian, PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda) memiliki peluang yang cukup besar untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui dukungan pemerintah daerah, perkembangan teknologi, potensi ekonomi Kabupaten Sidoarjo, pengembangan kemitraan, dan optimalisasi aset daerah. Peluang tersebut dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan daya saing perusahaan serta memperbesar kontribusi terhadap pendapatan asli daerah (PAD). Namun, peluang tersebut perlu didukung oleh strategi bisnis yang tepat, tata kelola perusahaan yang baik, dan inovasi berkelanjutan agar dapat memberikan hasil yang optimal.

Guna memberikan gambaran mengenai arah pengembangan usaha di masa mendatang, hasil identifikasi peluang selanjutnya dianalisis dalam perspektif jangka panjang. Analisis tersebut menunjukkan berbagai peluang strategis yang berpotensi dimanfaatkan oleh PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda) selama lima tahun ke depan, sebagaimana disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Peluang Jangka Panjang

No	Unit Usaha	Peluang Jangka Panjang (5 Tahun ke Depan)
1	Delta Grafika	Dukungan kebijakan pemerintah daerah dalam pemanfaatan jasa percetakan PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda) oleh seluruh OPD di Kabupaten Sidoarjo
2	Delta Property	Optimalisasi pemanfaatan aset milik pemerintah daerah seiring dengan meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap ruang usaha
3	Delta Gas	Berkembangnya kawasan industri di Kabupaten Sidoarjo serta meningkatnya kebutuhan distribusi gas bagi sektor industri dan pelaku usaha
4	Delta Farm	Meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap produk peternakan serta dukungan pemerintah daerah dalam pengembangan sektor ketahanan pangan

Sumber : Data Primer diolah sendiri (2026)

Adapun hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Mustakim dkk. (2024) yang menyatakan bahwa keberhasilan badan usaha milik daerah dalam meningkatkan pendapatan asli daerah dipengaruhi oleh dukungan kebijakan pemerintah, komunikasi, sumber daya, dan tata kelola organisasi yang efektif.

Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Yahya dan Syafitri (2024) yang menunjukkan bahwa peningkatan laba badan usaha milik daerah berpengaruh positif terhadap pendapatan asli daerah, sehingga pemanfaatan peluang usaha dan peningkatan kinerja perusahaan menjadi faktor penting dalam meningkatkan kontribusi badan usaha milik daerah kepada pemerintah daerah.

Penelitian ini juga sejalan dengan Shinta (2025) yang menyimpulkan bahwa optimalisasi potensi usaha badan usaha milik daerah berpengaruh signifikan terhadap peningkatan pendapatan asli daerah. Perbedaannya, penelitian ini tidak hanya mengkaji kontribusi badan usaha milik daerah terhadap pendapatan asli daerah, tetapi juga mengidentifikasi peluang strategis PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda) melalui analisis SWOT sebagai dasar penyusunan strategi pengembangan perusahaan.

4. Ancaman (*Threats*)

Menurut Freddy Rangkuti (2015) mendefinisikan ancaman dipandang sebagai faktor yang harus diminimalkan dampaknya terhadap organisasi, sedangkan menurut Pearce dan Robinson (2014) ancaman berperan sebagai variabel yang harus dianalisis bersama kapabilitas internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan), sehingga dari perbandingan tersebut dapat dihasilkan alternatif strategi yang tepat bagi organisasi. Berdasarkan hasil wawancara, ancaman eksternal yang dihadapi PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda) berasal dari meningkatnya persaingan usaha, perkembangan teknologi, kondisi ekonomi, perubahan regulasi, serta perubahan kebutuhan pasar. Informan 2, pakar ekonomi yaitu Bapak Dr. Hafidh Leviyanto, S.T., M.M., M.A.P. menjelaskan bahwa:

“Persaingan dengan sektor swasta, perubahan teknologi yang cepat, ketidakpastian ekonomi, perubahan regulasi, serta perubahan kebutuhan pasar” (Hasil wawancara pada tanggal 24 Juli 2026)

Pernyataan tersebut menyatakan bahwa perusahaan tidak hanya dihadapkan pada persaingan yang semakin ketat dengan kompetitor, tetapi juga dituntut untuk mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis yang berlangsung secara dinamis. Ketidakmampuan perusahaan dalam merespons perubahan tersebut secara tepat berpotensi menurunkan daya saing perusahaan sehingga berdampak pada menurunnya kontribusi terhadap pendapatan asli daerah. Sejalan dengan ancaman perubahan teknologi yang dihadapi perusahaan, informan menekankan bahwa transformasi digital perlu menjadi prioritas dalam strategi pengembangan perusahaan. Pernyataan tersebut disampaikan oleh Bapak Dr. Hafidh Leviyanto, S.T., M.M., M.A.P. sebagai berikut :

“Perusahaan perlu melakukan transformasi digital, memanfaatkan sistem informasi manajemen, digital marketing, analisis data, dan meningkatkan kompetensi sumber daya manusia di bidang teknologi” (Hasil wawancara pada tanggal 24 Juli 2026).

Hal tersebut dibenarkan oleh Ibu Andriana Yunitasari, Kepala Bagian Umum PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda), bahwa :

“Tantangan yang dihadapi antara lain peningkatan kompetensi sumber daya manusia, adaptasi terhadap perkembangan teknologi, serta membangun budaya kerja yang semakin profesional dan produktif. Hal tersebut menjadi perhatian perusahaan dalam mendukung peningkatan kinerja.” (Hasil wawancara pada tanggal 23 Juli 2026)

Dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompetitif, PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda) juga dihadapkan pada tantangan berupa perubahan dinamika pasar yang menuntut kemampuan perusahaan untuk terus berinovasi dan bertransformasi. Pergeseran kebutuhan konsumen, perkembangan teknologi, serta meningkatnya daya saing perusahaan swasta menjadi faktor yang dapat menghambat pertumbuhan perusahaan apabila tidak diantisipasi melalui strategi yang adaptif dan berorientasi pada perubahan. Apabila kondisi tersebut tidak dikelola secara efektif, maka kontribusi perusahaan terhadap pendapatan asli daerah berpotensi tidak mengalami peningkatan secara berkesinambungan. Hal tersebut diperkuat dengan pernyataan yang disampaikan oleh, informan 3 Ibu Neni Safrina, S.E. bahwa :

“Pemerintah daerah perlu melakukan evaluasi secara menyeluruh terhadap kinerja perusahaan. Jika diperlukan, dilakukan perbaikan pada strategi bisnis, pembinaan manajemen, penguatan pengawasan, serta memastikan bahwa setiap penyertaan modal benar-benar memberikan hasil yang terukur.” (Hasil wawancara pada tanggal 23 Juli 2026).

Pernyataan tersebut menyatakan bahwa pelaksanaan evaluasi terhadap kinerja perusahaan menjadi suatu upaya yang penting dalam menghadapi berbagai tantangan, baik yang bersumber dari faktor eksternal maupun kelemahan yang berasal dari internal perusahaan. Evaluasi tersebut tidak hanya diarahkan pada pencapaian aspek finansial, tetapi juga mencakup penilaian terhadap strategi bisnis, penerapan tata kelola perusahaan yang baik, serta efektivitas pengelolaan penyertaan modal.

Melalui evaluasi yang menyeluruh, perusahaan diharapkan mampu meningkatkan daya saing sekaligus mengoptimalkan kontribusinya terhadap pendapatan daerah. Bapak Dr. Hafidh Leviyanto, S.T., M.M., M.A.P. menegaskan bahwa apabila kontribusi perusahaan terhadap pendapatan asli daerah tidak mengalami

peningkatan dalam beberapa tahun ke depan, maka perlu dilakukan evaluasi yang lebih menyeluruh dan komprehensif. Berikut penyampaian :

“Apabila kontribusi pendapatan asli daerah PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda) tidak mengalami peningkatan dalam beberapa tahun ke depan, perlu dilakukan evaluasi secara menyeluruh terhadap model bisnis, kinerja direksi, efektivitas unit usaha, serta kemungkinan restrukturisasi organisasi dan portofolio usaha.” (Hasil wawancara pada tanggal 24 Juli 2026).

Pernyataan tersebut menyatakan bahwa ancaman yang dihadapi perusahaan tidak hanya berasal dari faktor-faktor eksternal, tetapi juga dipengaruhi oleh kondisi internal yang menuntut dilakukannya pembenahan terhadap model bisnis serta struktur organisasi. Upaya tersebut diperlukan agar perusahaan memiliki kemampuan adaptasi yang lebih baik dalam merespons perubahan lingkungan bisnis yang berlangsung secara dinamis. Bapak Dr. Hafidh Leviyanto, S.T., M.M., M.A.P. juga menjelaskan bahwa tanpa adanya inovasi dan transformasi bisnis, perusahaan berpotensi mengalami penurunan kinerja yang berdampak pada kontribusi terhadap setoran pendapatan asli daerah. Berikut penyampaiannya :

“Kontribusi terhadap pendapatan asli daerah diperkirakan akan cenderung stagnan atau bahkan menurun karena perusahaan sulit bersaing dengan dinamika pasar yang terus berkembang tanpa adanya inovasi dan transformasi bisnis.” (Hasil wawancara pada tanggal 24 Juli 2026).

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda) menghadapi sejumlah ancaman eksternal, antara lain meningkatnya persaingan dengan perusahaan swasta, perubahan kondisi pasar dan regulasi, keterbatasan penyertaan modal dari pemerintah daerah, serta ketidakpastian ekonomi yang berpotensi memengaruhi kinerja unit usaha. Kondisi tersebut dapat menghambat peningkatan pendapatan perusahaan sehingga berdampak pada besarnya kontribusi terhadap pendapatan asli daerah. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan strategi yang adaptif melalui inovasi bisnis, diversifikasi sumber pendapatan, penguatan tata kelola perusahaan, serta pengembangan kemitraan strategis untuk menjaga daya saing dan keberlanjutan usaha.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan Yahya dan Syafitri (2024) yang mengemukakan bahwa tantangan tata kelola, perubahan kondisi ekonomi, serta keterbatasan dukungan pendanaan berpengaruh terhadap kemampuan badan usaha milik daerah dalam menghasilkan laba dan meningkatkan kontribusi pendapatan asli daerah.

Namun demikian, penelitian ini mengidentifikasi ancaman yang lebih luas, meliputi meningkatnya persaingan usaha, perubahan kebutuhan pasar, serta ketergantungan perusahaan pada segmen pasar pemerintah. Temuan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kontribusi PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda) terhadap pendapatan asli daerah memerlukan strategi yang menyeluruh dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal melalui pendekatan analisis SWOT.

IV. SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa upaya peningkatan pendapatan asli daerah (PAD) melalui PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda) memerlukan strategi yang disusun berdasarkan kondisi internal dan eksternal perusahaan melalui analisis SWOT. Dari sisi internal, perusahaan memiliki sejumlah kekuatan berupa keberagaman unit usaha, tata kelola organisasi yang mendukung operasional, sumber daya manusia yang memiliki kompetensi, serta struktur organisasi yang telah mampu menunjang pelaksanaan tugas. Potensi tersebut menjadi modal penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan dan memperkuat daya saing.

Sementara itu, penelitian ini juga menunjukkan adanya beberapa kelemahan yang masih perlu dibenahi, seperti terbatasnya pengembangan unit usaha dan pangsa pasar, belum optimalnya inovasi model bisnis, serta perlunya peningkatan kompetensi sumber daya manusia dan kualitas tata kelola perusahaan. Hasil penelitian juga mengidentifikasi berbagai peluang yang dapat dimanfaatkan perusahaan, antara lain potensi ekonomi Kabupaten Sidoarjo yang terus berkembang, dukungan kebijakan pemerintah daerah, perkembangan teknologi digital, peluang kerja sama dengan sektor swasta, serta prospek investasi pada sektor usaha yang memiliki nilai ekonomi tinggi.

Selain peluang, perusahaan juga menghadapi berbagai ancaman berupa meningkatnya persaingan usaha, perubahan regulasi dan kondisi pasar, perkembangan teknologi yang berlangsung cepat, keterbatasan penyertaan modal pemerintah daerah, serta ketidakpastian kondisi ekonomi. Oleh karena itu, perusahaan perlu meningkatkan kemampuan adaptasi melalui transformasi digital, diversifikasi usaha, penguatan tata kelola, peningkatan kualitas sumber daya manusia, serta perluasan kemitraan strategis agar mampu mempertahankan keberlanjutan usaha.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi peningkatan kontribusi PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda) terhadap pendapatan asli daerah akan lebih efektif apabila perusahaan mampu

mengoptimalkan seluruh kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang, sekaligus mengurangi kelemahan dan mengantisipasi ancaman yang ada. Melalui penerapan strategi tersebut secara konsisten, perusahaan diharapkan dapat meningkatkan kinerja, menghasilkan laba yang lebih optimal, serta memberikan kontribusi yang lebih besar dan berkelanjutan terhadap pendapatan asli daerah Kabupaten Sidoarjo.

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena dengan rahmat tauhid dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan penelitian tentang “Strategi PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda) dalam upaya memaksimalkan pendapatan asli daerah (PAD)” hingga selesai. Shalawat serta salam senantiasa tucurahkan kepada Nabi Muhammad SAW. Tidak hanya itu, penulis ingin berterima kasih kepada seluruh pihak yang terlibat dalam menyelesaikan penelitian ini khususnya PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda) tempat dimana saya melakukan penelitian ini, penulis juga mengucapkan terima kasih kepada serta narasumber yang terlibat serta seluruh teman-teman yang telah memberikan dukungan sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini.

REFERENSI

- [1] Anggoro, D. D. (2017). *Pajak daerah dan retribusi daerah*. Universitas Brawijaya Press.
- [2] Arifin, Nasir, M., Murfat, M. Z., & Syahnur, M. H. (2022). *Statistik*. Eureka Media Aksara.
- [3] David, F. R. (2008). *Manajemen strategis konsep (Edisi ke-12)*. Salemba Empat.
- [4] Ishak, J. F., Agha, R. Z., Noviriani, E., & Alrizwan, U. A. (2020). *Kontribusi dan efektivitas laba Badan Usaha Milik Daerah terhadap Pendapatan Asli Daerah*. Prosiding Seminar Nasional Akuntansi dan Manajemen (SNAM), Politeknik Negeri Jakarta.
- [5] Kambu, S., Rotinsulu, D., & Tumangkeng, S. (2015). Kontribusi pajak dan retribusi daerah terhadap pendapatan asli daerah Kabupaten Sorong. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 15(3).
- [6] Mauri, A. P., Mattalatta, M., & Tamsah, H. (2017). Analisis pengaruh penerimaan retribusi daerah dan pajak daerah terhadap peningkatan pendapatan asli daerah pada Kabupaten Soppeng. *Jurnal Mirai Management*, 2(1), 175–193.
- [7] Mustakim, Asnawi, M., & Aedah, N. (2024). *Implementasi kebijakan BUMD Bank Papua untuk peningkatan pendapatan asli daerah Provinsi Papua*.
- [8] Bupati Sidoarjo. 1998. Peraturan Daerah Kabupaten Daerah Tingkat II Sidoarjo tentang Perusahaan Daerah Aneka Usaha Kabupaten Daerah Tingkat II. Kabupaten Sidoarjo.
- [9] Bupati Sidoarjo. 2021. Peraturan Daerah Kabupaten Sidoarjo tentang Perubahan Bentuk Hukum Perusahaan Daerah Aneka Usaha Sidoarjo menjadi PT Aneka Usaha Sidoarjo (Perseroda). Kabupaten Sidoarjo.
- [10] Kementerian Dalam Negeri. 2017. Peraturan Pemerintah tentang Badan Usaha Milik Daerah.
- [11] Rangkuti, F. (2015). *Analisis SWOT: Teknik membedah kasus bisnis*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- [12] Seftya Dwi Shinta. (2025). Pengaruh kontribusi BUMD terhadap pendapatan asli daerah di Kota Bengkulu.
- [13] Siagian, S. P. (2012). *Manajemen stratejik*. Bumi Aksara.
- [14] Dewan Perwakilan Rakyat. 2014. Undang-Undang Nomor 23 tentang Pemerintahan Daerah.
- [15] Yahya, C. M., & Syafitri, W. (2024). Analisis pengaruh penyertaan modal dan laba BUMD terhadap pendapatan asli daerah di Provinsi Jawa Tengah. *Journal of Development Economic and Social Studies*, 3(4), 994–1008.

Conflict of Interest Statement:

The author declares that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.