



LPPSP
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN
SOSIAL DAN POLITIK



MODUL BUMD

IMPLEMENTASI BISNIS, PELAPORAN DAN
PENILAIAN KINERJA BUMD

NOVEMBER 2023

Pasal 37 Ayat 1 Permendagri 118 Tahun 2018

Tentang Rencana Bisnis, Rencana Kerja dan Anggaran, Kerja Sama, Pelaporan dan Evaluasi BUMD.

1. Dalam hal akan mendirikan BUMD, Pemerintah Daerah melakukan paling sedikit:
 - a. membentuk **tim pendirian** BUMD;
 - b. menyusun **analisa kebutuhan daerah** dan **analisa kelayakan bidang usaha**;
 - c. mengajukan usulan rencana pendirian BUMD untuk dinilai oleh Menteri;
 - d. membuat **Perda tentang pendirian** BUMD;
 - e. membuat **Perda tentang penyertaan modal**;
 - f. menyiapkan **dokumen kelengkapan inti perusahaan** paling sedikit Akta Pendirian Perusahaan, Nomor Pokok Wajib Pajak, Surat Izin Usaha Perdagangan, Tanda Daftar Perusahaan, dan surat keterangan domisili;
 - g. menyusun **RKA BUMD** sementara berdasarkan analisa kelayakan bidang usaha sebagaimana dimaksud dalam huruf b;
 - h. memilih dan **menetapkan Dewan Pengawas atau Komisaris dan Direksi**;
 - i. menandatangani **kontrak kinerja** antara KPM atau RUPS dengan **Dewan Pengawas atau Komisaris dan Direksi**; dan
 - j. menyusun **anggaran dasar**.

Pasal 37 Ayat 2 dan 3 Permendagri 118 Tahun 2018

Tentang Rencana Bisnis, Rencana Kerja dan Anggaran, Kerja Sama, Pelaporan dan Evaluasi BUMD.

2. Dalam hal BUMD sudah berdiri, paling lama 1 (satu) tahun direksi wajib memprioritaskan:
 - a. menyusun **peraturan direksi**;
 - b. merekrut **pegawai**;
 - c. menyusun **Rencana Bisnis dan RKA BUMD**;
 - d. menyusun **Standar Operasional Prosedur**; dan
 - e. menentukan **Indikator Kinerja Utama pegawai**.
3. Pelaksanaan prioritas sebagaimana dimaksud pada ayat (2), Direksi berpedoman pada RKA BUMD sementara sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf g.

PEMBINAAN BUMD

Kementerian Dalam Negeri melakukan pembinaan diantaranya melalui Penyusunan Modul Modul pengelolaan BUMD dalam setiap tahapan proses bisnis.

1. TAHAPAN PENDIRIAN BUMD

Keberadaan BUMD di suatu daerah melalui penilaian dokumen Analisis Kebutuhan Daerah dan Analisis Kelayakan Usaha, sehingga diperlukan Pedoman Penyusunan Dokumen Analisis Kebutuhan Daerah dan Analisis Kelayakan Usaha.

Apabila pendirian BUMD di daerah tsb dianggap layak baru masuk ke tahap pengelolaan BUMD.

2. TAHAPAN PENGELOLAAN BUMD

Pengelolaan BUMD dimulai dengan menyusun Rencana Bisnis dan berbagai dokumen pengelolaan diantaranya RKA, SOP, Tata Kelola, Kerjasama, Pengelolaan SDM, Pengelolaan Keuangan, dll.

3. TAHAPAN MONITORING EVALUASI

Kegiatan monitoring dan evaluasi BUMD maka disusun modul pelaporan baik untuk direksi, komisaris / pengawas, ataupun BUMDnya. Di samping itu sifatnya periodik baik per bulan, 3 bulan, 6 bulan, dan 1 tahun. Sedangkan alat evakuasinya dibuat penilaian kinerja atau tingkat kesehatan yang bisa dinilai secara mandiri ataupun dalam bentuk award.

Modul - 2

MODUL IMPLEMENTASI BISNIS BUMD

RKA – SOP – TATA KELOLA PERUSAHAAN

OUTLINE IMPLEMENTASI BISNIS

BAB 1 : PENDAHULUAN

- A. Latar Belakang
- B. Tujuan
- C. Sistematika Modul

BAB 2 : RENCANA KERJA DAN ANGGARAN

- A. Pendahuluan
- B. Tahapan Penyusunan RKA
- C. Tahapan Penyampaian RKA
- D. Kerangka RKA BUMD

Bab 3 : STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR BUMD

- A. Pendahuluan
- B. Prinsip SOP
- C. Format SOP
- D. Langkah Penyusunan SOP
- E. Aspek SOP BUMD

Bab 4 : TATA KELOLA BUMD

- A. Pendahuluan
- B. Tata Kelola Perusahaan Yang Baik
- C. Langkah Penerapan GCG
- D. Ruang Lingkup Dokumen Tata Kelola
- E. Kerangka Tata Kelola Perusahaan
- F. Mitigasi Risiko

Bab 5 : PENUTUP



Pengertian RKA BUMD

Rencana Kerja dan Anggaran BUMD adalah penjabaran tahunan dari Rencana Bisnis BUMD

Rencana Bisnis menjelaskan program kerja selama 5 tahun untuk mencapai tujuan dan sasaran agar visi dan misi tercapai

Program kerja yang dijabarkan selama 5 tahun dirinci kedalam program kerja tahunan dan ditetapkan setiap tahun melalui suatu dokumen yang bernama RKA BUMD.

Penyusunan RKA BUMD

- a. Direksi **wajib menyiapkan RKA BUMD** yang merupakan penjabaran tahunan dari Rencana Bisnis berdasarkan anggaran dasar.
- b. Direksi bersama jajaran manajemen BUMD **melakukan penjaringan aspirasi para pemangku kepentingan (jaring asmara)**. Jangka waktu jaring asmara disesuaikan dengan keperluan penyusunan konten rencana RKA BUMD tersebut.
- c. Direksi **menyerahkan draf RKA BUMD untuk dibahas dan dipelajari** oleh Dewan Pengawas/Komisaris.
- d. RKA BUMD **wajib disusun** oleh Direksi bersama jajaran perusahaan dan **ditandatangani Bersama** oleh Dewan Pengawas/Komisaris dan **disahkan** oleh KPM/RUPS.
- e. Dalam hal adanya rencana penyertaan modal atau pengurangan modal dari pemerintah daerah, **RKA BUMD disinkronkan dengan rencana pembiayaan yang ada di Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah**.
- f. RKA BUMD merupakan salah satu instrumen bagi Direksi untuk **mengukur kinerja BUMD, kinerja pengurus, dan kinerja pegawai yang berkenaan**.
- g. RKA BUMD paling sedikit **memuat rencana rinci program kerja dan anggaran tahunan**.

Outline RKA BUMD

Rencana Kerja dan Anggaran BUMD sekurang-kurangnya memuat:

a. RINGKASAN EKSEKUTIF

b. PENDAHULUAN : a. Jenis dan Kegiatan Usaha BUMD; b. Struktur Organisasi; c. Kerangka Kerja; d. Model Bisnis; dan e. Sinkronisasi dengan kebijakan dan prioritas pemerintah pusat dan pemerintah daerah

c. REALISASI DAN PROGNOSIS ANGGARAN TAHUN BERJALAN : a. Realisasi prpogram; dan b. Realisasi dan prognosis anggaran tahun berjalan.

d. CAPAIAN KINERJA BUMD TAHUN BERJALAN : Memuat penjelasan kinerja keuangan, operasional, kegiatan pendukung, matriks perkembangan capaian kinerja, dan pencapaian kinerja per direktorat/divisi/bagian tahun berjalan. Capaian kinerja berdasarkan indikator kinerja yang ditetapkan oleh RUPS/KPM;

e. RKA BUMD TAHUN YANG AKAN DATANG : a. Asumsi yang digunakan dalam penyusunan RKA BUMD; b. Rencana kerja yang terdiri dari sasaran usaha, strategi usaha, kebijakan dan program kegiatan BUMD; dan c. Rincian Anggaran BUMD

f. PROYEKSI KEUANGAN BUMD DAN ANAK PERUSAHAAN TAHUN YANG AKAN DATANG.

g. PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO : a. Profil Risiko; dan b. Monitoring

h. HAL-HAL LAIN YANG MEMERLUKAN KEPUTUSAN KPM/RUPS; dan

i. PENUTUP

PENGERTIAN TATA KELOLA PERUSAHAAN YANG BAIK

- Tata kelola perusahaan yang baik adalah sistem pengelolaan yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan agar menghasilkan kemanfaatan ekonomi yang berkesinambungan dan keseimbangan hubungan antar pemangku kepentingan. Pelaksanaan dan pengurusan BUMD harus dilaksanakan sesuai dengan tata kelola Perusahaan yang baik.
- Dalam rangka penerapan GCG, Direksi menyusun GCG manual yang diantaranya dapat memuat board manual, manajemen risiko manual, sistem pengendalian intern, sistem pengawasan intern, mekanisme pelaporan atas dugaan penyimpangan pada BUMD yang bersangkutan, tata kelola teknologi informasi, dan pedoman perilaku etika (code of conduct).

PRINSIP TATA KELOLA PERUSAHAAN YANG BAIK



Pertanggungjawaban

Pertanggungjawaban adalah kesesuaian dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan dan prinsip korporasi yang sehat.

Kemandirian

Kemandirian adalah keadaan perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dan pihak manapun yang tidak sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan prinsip korporasi yang sehat.

Kewajaran

Kewajaran adalah keadilan dan kesetaraan dalam memenuhi hak pemangku kepentingan (stakeholders) yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan.

Transparansi

Transparansi adalah keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengungkapkan informasi yang relevan mengenai perusahaan

Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah kejelasan fungsi, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif.

TUJUAN PENERAPAN TATA KELOLA PERUSAHAAN YANG BAIK

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

OUTLINE TATA KELOLA PERUSAHAAN YANG BAIK

BUMD harus membuat dokumen tata kelola perusahaan yang setidaknya memuat hal-hal sebagai berikut.

(Kerangka ini tidak mengikat dan mutlak dapat dikembangkan dan disesuaikan dengan aturan dan kondisi masing-masing BUMD):

1. **PENDAHULUAN** - Pendahuluan dalam dokumen tata kelola perusahaan setidaknya memuat pengertian dari istilah-istilah yang akan digunakan, tujuan penerapan tata kelola yang baik, serta prinsi-prinsip penerapan tata kelola yang baik dalam BUMD tesebut
2. **STRUKTUR TATA KELOLA** - Bagian ini setidaknya memuat struktur tata kelola yang terdiri dari organ utama, organ pendukung dan pihak eksternal.
3. **PROSES TATA KELOLA** - Bagian ini memuat proses tata kelola yang akan dilakukan oleh BUMD. Proses ini diantara terkait organisasi dan kepegawaian, keuangan, pelayanan pelanggan, risiko bisnis, pengadaan barang dan jasa, pengelolaan barang, penilaian kinerja dan renumerasi, audit serta terkait tanggung jawab sosial.
4. **PENGELOLAAN HUBUNGAN DENGAN STAKEHOLDER** - Bagian ini memuat bagaimana tata kelola yang dilakukan oleh BUMD terkait pengelolaan hubungannya dengan Stakeholder
5. **PENUTUP** - Bagian ini berisi rangkuman dari dokumen tata kelola yang telah dibuat.

STANDAR OPERATING PROCEDURES

- SOP adalah serangkaian instruksi tertulis yang dibakukan mengenai berbagai proses penyelenggaraan aktivitas organisasi, bagaimana dan kapan harus dilakukan, dimana dan oleh siapa dilakukan (Permenpan No 35/2012)
- SOP adalah sekumpulan instruksi atau kegiatan yang dilakukan seseorang guna menyelesaikan pekerjaan secara aman, tanpa dampak yang merugikan terhadap lingkungan (mematuhi peraturan perundangan terkait) serta memenuhi persyaratan operasional dan produksi. [Kenneth A. Friedman, PhD]
- SOP ini merupakan kesepakatan tertulis yang berisi aturan, kebijakan, spesifikasi teknis yang harus digunakan secara konsisten untuk menjamin proses, produk dan jasa yang menjadi luarannya sesuai dengan tujuan dan kualitas yang ditentukan.
- SOP ini perlu dibuat untuk menggambarkan suatu proses yang melibatkan lebih dari 1 (satu) Bagian, dan atau membutuhkan suatu kondisi pilihan (decision). Untuk proses yang sederhana, berupa langkah-langkah instruksional, dan hanya melibatkan 1 (satu) Bagian saja maka cukup dibuatkan Instruksi Kerja (IK).

STANDAR OPERATING PROCEDURES

Pengertian Menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 52 Tahun 2011 tentang Standar Operasional Prosedur di Lingkungan Pemerintah Provinsi dan Kabupaten/Kota

- SOP adalah serangkaian petunjuk tertulis yang dibakukan mengenai proses penyelenggaraan tugas-tugas Pemerintah Daerah.
- Dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri tersebut, SOP dibagi menjadi 2 (dua), yaitu SOP administratif dan SOP teknis.
- SOP memuat serangkaian instruksi yang dibakukan mengenai berbagai proses penyelenggaraan aktivitas organisasi, bagaimana dan kapan harus dilakukan, dimana dan oleh siapa dilakukan. SOP juga dilengkapi dengan referensi, lampiran, formulir, diagram dan alur kerja.

TUJUAN PENYUSUNAN SOP

- **Membantu Karyawan Memahami Peraturan dan Tugasnya di Kantor**

Dengan adanya SOP, para karyawan atau tenaga kerja dapat lebih memahami secara menyeluruh mengenai aturan, serta tugasnya berikut tata cara pelaksanaannya.

- **Mempermudah Proses Adaptasi Karyawan Baru**

SOP yang menjadi panduan atas segala kegiatan perusahaan, membantu karyawan baru lebih mudah untuk berkontribusi sebagaimana mestinya di sana. Bukan hanya memahami peraturan yang berlaku, tetapi juga apa saja yang menjadi hak, kewajiban serta wewenang atas posisi mereka.

- **Memudahkan Pencapaian Target Perusahaan**

Setiap perusahaan tentu memiliki target yang harus dicapai atau diwujudkan. Proses untuk mencapai target tentu melibatkan seluruh SDM di setiap divisi yang ada. Semua yang terlibat akan dapat memberikan kontribusinya secara maksimal, ketika melaksanakan kewajibannya sesuai panduan yang terdapat pada SOP perusahaan. Proses pencapaian target perusahaan pun akan lebih mudah untuk diwujudkan.

- **Meminimalkan Kesalahan**

Meminimalkan kesalahan dalam setiap aktivitas atau kegiatan karyawan. Baik dalam menjalankan tugasnya, memanfaatkan fasilitas yang ada, maupun dalam bersikap ketika berada di lingkungan kerja. Ketika setiap karyawan memahami SOP yang ada, tentu semakin kecil kemungkinan mereka melakukan kesalahan karena tidak ingin melanggar aturan.

FUNGSI PENYUSUNAN SOP

- **Menjadi Dasar Hukum**

Dimana isinya mengatur hak juga kewajiban semua pihak yang berada di bawah naungannya. Dengan adanya dasar hukum ini, akan lebih mudah dalam mengidentifikasi setiap permasalahan ataupun kesalahan yang terjadi.

- **Menjadi Acuan Kinerja Karyawan**

Fungsi kedua dari SOP adalah untuk menjaga performa karyawan. Dengan adanya SOP, diharapkan para karyawan dapat menjaga kedisiplinan kerja dan memberi performa terbaiknya.

- **Memberikan Informasi Detail Mengenai Pekerjaan**

SOP tidak hanya diberikan pemahaman mengenai prosedur pelaksanaannya, tetapi juga berbagai faktor yang dapat mempengaruhi pada prosesnya. SOP menjelaskan semuanya secara terperinci, sehingga semua pihak yang dilibatkan dapat memahami.

- **Sebagai Pedoman Pelaksanaan Kerja**

Di dalam perusahaan terutama yang berskala besar, tentu terdiri dari beberapa divisi. Dalam melaksanakan tugas serta kewajibannya yang berbeda-beda, mereka memerlukan pedoman agar tidak terjadi kesalahan. Di sinilah SOP menjalankan fungsinya. Setiap orang akan diberikan pedoman pelaksanaan, mulai dari tata cara, cara menggunakan aplikasi-aplikasi ERP yang ada, hingga waktu dan tempat pelaksanaannya. Dengan begitu karyawan akan lebih mudah dalam menyelesaikan pekerjaan.

- **Kemudahan dan kejelasan** → Prosedur-prosedur yang distandarkan harus dapat dengan mudah dimengerti dan diterapkan oleh semua aparatur bahkan bagi seseorang yang sama sekali baru dalam pelaksanaan tugasnya;
- **Efisiensi dan efektivitas** → Prosedur-prosedur yang distandarkan harus merupakan prosedur yang paling efisien dan efektif dalam proses pelaksanaan tugas;
- **Keselarasan** → Prosedur-prosedur yang distandarkan harus selaras dengan prosedur-prosedur standar lain yang terkait
- **Keterukuran** → Output dari prosedur-prosedur yang distandarkan mengandung standar kualitas atau mutu baku tertentu yang dapat diukur pencapaian keberhasilannya;
- **Dinamis** → Prosedur-prosedur yang distandarkan harus dengan cepat dapat disesuaikan dengan kebutuhan peningkatan kualitas pelayanan yang berkembang dalam penyelenggaraan administrasi pemerintahan;
- **Berorientasi pada pengguna atau pihak yang dilayani** → Prosedur-prosedur yang distandarkan harus mempertimbangkan kebutuhan pengguna (customer's needs) sehingga dapat memberikan kepuasan kepada pengguna
- **Kepatuhan hukum** → Prosedur-prosedur yang distandarkan harus memenuhi ketentuan dan peraturan-peraturan pemerintah yang berlaku;
- **Kepastian hukum** → Prosedur-prosedur yang distandarkan harus ditetapkan oleh pimpinan sebagai sebuah produk hukum yang ditaati, dilaksanakan dan menjadi instrumen untuk melindungi aparatur atau pelaksana dari kemungkinan tuntutan hukum.

- **Konsisten** → SOP harus dilaksanakan secara konsisten dari waktu ke waktu, oleh siapa pun, dan dalam kondisi yang relatif sama oleh seluruh jajaran organisasi;
- **Komitmen** → SOP harus dilaksanakan dengan komitmen penuh dari seluruh jajaran organisasi, dari tingkatan yang paling rendah dan tertinggi
- **Perbaikan berkelanjutan** → Pelaksanaan SOP harus terbuka terhadap penyempurnaan-penyempurnaan untuk memperoleh prosedur yang benar-benar efisien dan efektif
- **Mengikat** → SOP harus mengikat pelaksana dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan prosedur standar yang telah ditetapkan
- **Seluruh unsur memiliki peran penting** → Seluruh unsur melaksanakan peran-peran tertentu dalam setiap prosedur yang distandarkan. Jika unsur tertentu tidak melaksanakan perannya dengan baik, maka akan mengganggu keseluruhan proses, yang akhirnya juga berdampak pada terganggunya proses penyelenggaraan;
- **Terdokumentasi dengan baik** → Seluruh prosedur yang telah distandarkan harus didokumentasikan dengan baik, sehingga dapat selalu dijadikan acuan atau referensi bagi setiap pihak-pihak yang memerlukan.

Modul - 3

MODUL PELAPORAN BUMD

OUTLINE PELAPORAN BUMD

BAB 1 : PEMAHAMAN PELAPORAN

- A. Pengertian Pelaporan BUMD
- B. Pelaporan Dewas/Komisaris BUMD
- C. Pelaporan Direksi BUMD
- D. Pelaporan Tahunan BUMD
- E. Sistematika isi Modul

BAB 2 : PELAPORAN DEWAS

- A. Tata Cara Pelaporan Dewas dan Komisaris
- B. Jangka Waktu Pelaporan Dewas dan Komisaris
- C. Contoh Pelaporan Dewas

Bab 3 : PELAPORAN DIREKSI BUMD

- A. Laporan Bulanan
- B. Laporan Tiga Bulanan
- C. Laporan Tahunan

Bab 4 : PELAPORAN TAHUNAN BUMD

- A. Pengertian Pelaporan Tahunan
- B. Contoh Pelaporan tahunan

Bab 5 : PENUTUP



Pengertian Pelaporan

Pendahuluan

INFORMASI PERUSAHAAN

Merupakan aspek penting dalam penerapan tata kelola perusahaan.

Keterbukaan informasi wajib diterapkan bagi perusahaan yang berkomitmen untuk menerapkan keterbukaan informasi tsb.

Salah satunya berupa pelaporan yang disampaikan kepada seluruh pemangku kepentingan sesuai perundang-undangan dan peraturan yang berlaku.

PELAPORAN LAINNYA

Pelaporan perusahaan tidak terbatas pada laporan tahunan dan laporan keuangan, namun juga informasi lain yang terkait kegiatan perusahaan .

PELAPORAN PERUSAHAAN

Berupa Laporan Keuangan dan pengungkapan lainnya, merupakan alat penting yang potensial bagi manajemen untuk mengkomunikasikan kinerja perusahaan dan tata kelola perusahaan kepada seluruh pemangku kepentingan.

Kinerja perusahaan dapat dipantau melalui pelaporan perusahaan serta menilai pelaksanaan implementasi tata kelola perusahaan yang dijalankan

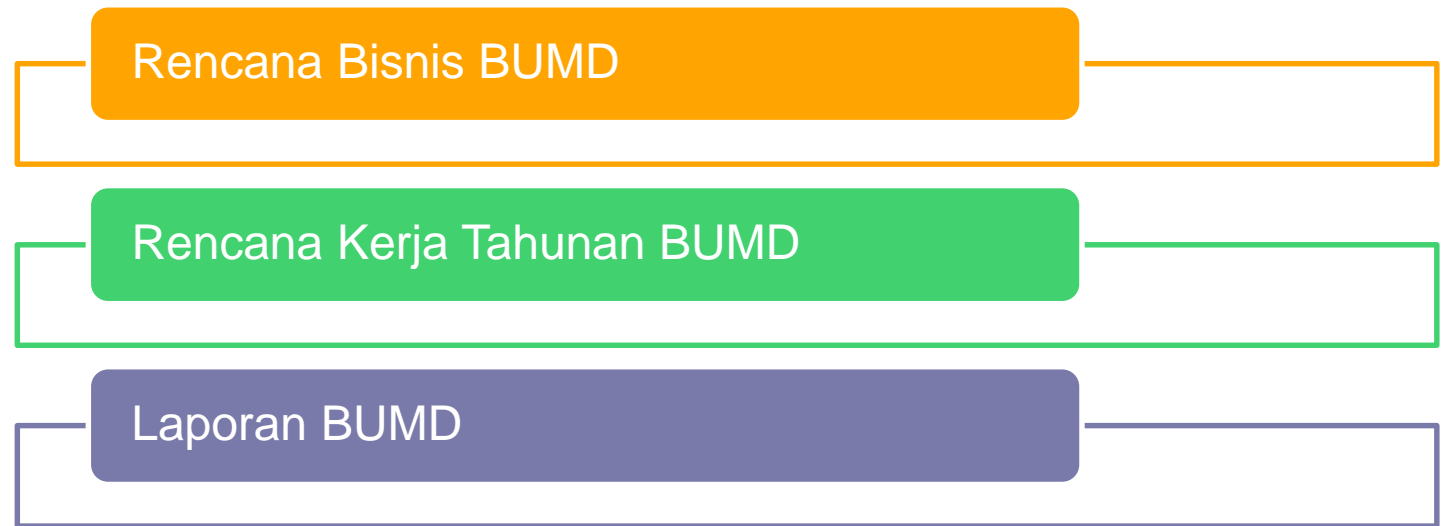
Keputusan investasi, kredit atau keputusan lainnya dapat dihasilkan dg baik melalui sajian informasi yang benar

Perencanaan & Pelaporan

*Kaitan Dokumen
Perencanaan dengan
Pelaporan BUMD*

PELAPORAN LAINNYA

Pelaporan perusahaan terkait erat dengan RKA Perusahaan dan Rencana Bisnis Perusahaan



Pengertian Pelaporan

Landasan Hukum Pelaporan BUMD

PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 54 TAHUN 2017

- Pelaporan Dewas atau Komisaris (Pasal 96)
- Pelaporan Direksi BUMD (Pasal 97)
- Laporan Tahunan Perumda (Pasal 98)
- Laporan Tahunan Perseroda (Pasal 99)

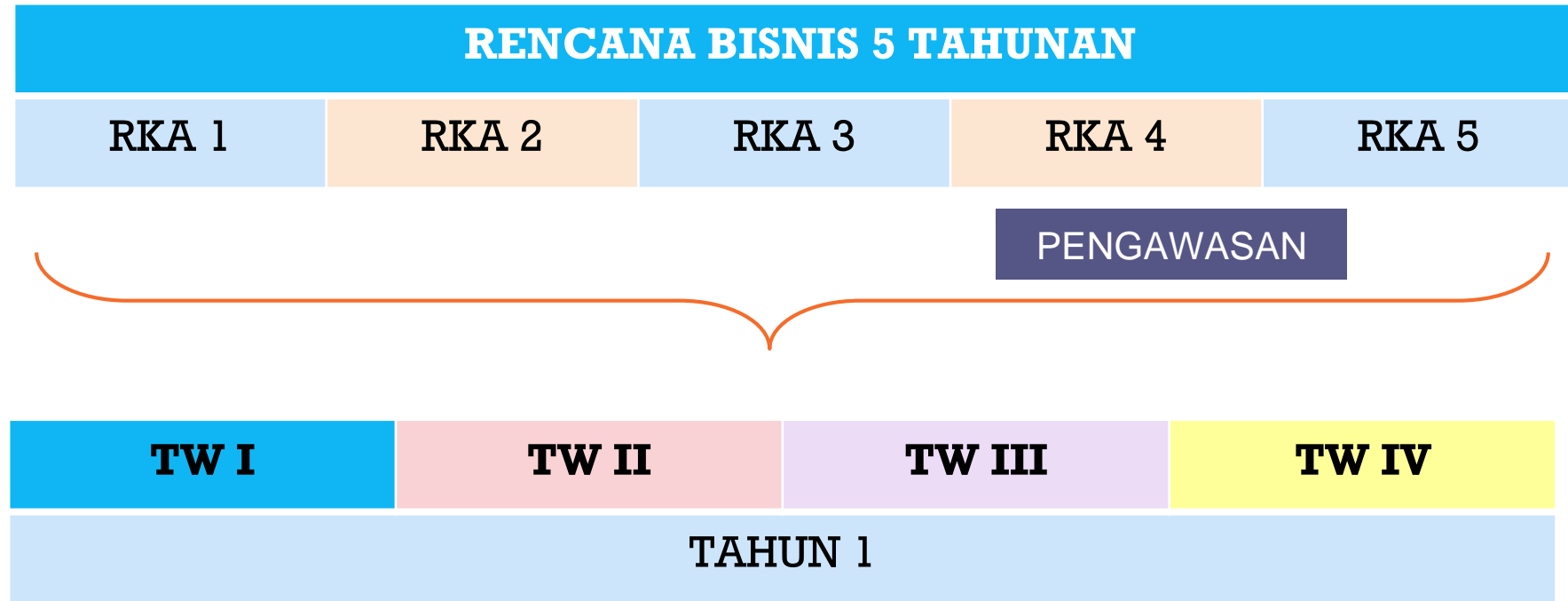
PERATURAN MENTERI DALAM NEGERI NOMOR 118 TAHUN 2018

- Pelaporan Dewas atau Komisaris (Pasal 27)
- Pelaporan Direksi BUMD (Pasal 28))
- Laporan Bulanan (Pasal 29)
- Laporan Triwulanan (Pasal 30)
- Laporan Tahunan (Pasal 31)

Pelaporan Dewas/ Komisaris

*Hubungan Renbis,
RKA BUMD, dan
Pelaporan Dewas/
Komisaris.*

Dewan Pengawas atau Komisaris harus membuat laporan dewan pengawas atau komisaris secara triwulanan dan tahunan. Laporan triwulan dan laporan tahunan ini paling sedikit terdiri dari laporan pengawasan



Hal – hal yang dimuat diantaranya :.

Laporan Triwulanan (minimal)	<ul style="list-style-type: none">•Pendapat Dewan Pengawas/Komisaris terhadap pelaksanaan RKA BUMD triwulanan•Penilaian atas faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja BUMD triwulanan•Pendapat Dewan Pengawas atau Komisaris mengenai upaya memperbaiki kinerja BUMD triwulanan
-------------------------------------	--

Pelaporan Dewas/ Komisaris

Isi Pelaporan Dewan Pengawas / Komisaris.

Pendapat terhadap pelaksanaan RKA BUMD	Pada bagian ini dijelaskan secara garis besar kinerja organisasi/perusahaan pada triwulan yang bersangkutan.
Penilaian atas faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja BUMD	Kendala Yang Dihadapi berisikan informasi terkait kendala yang dihadapi oleh perusahaan selama triwulan yang bersangkutan berkenaan dan hal-hal yang dilakukan oleh dewan pengawas atau komisaris untuk menghadapi kendala tersebut
Pendapat mengenai upaya memperbaiki kinerja	<ul style="list-style-type: none"> • Kinerja Direksi triwulan yang bersangkutan • Kinerja Komite di Bawah Komisaris pada triwulan yang bersangkutan • Rencana Ke Depan

Laporan triwulan dewan pengawas atau komisaris dapat dilengkapi dengan matriks atau tabel penjelasan penilaian atas kinerja BUMD dan pendapat untuk memperbaiki kinerja BUMD sebagai berikut:

Sasaran/ Program/ Kegiatan	Indikator Kinerja	Target Kinerja	Capaian Kinerja	Perbedaan Target dan Capaian	Keterangan/ Penjelasan	Penilaian Dewas/ Dekom	Pendapat Dewas/ Dekom
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)

Pelaporan Dewas/ Komisaris

*Hubungan Renbis,
RKA BUMD, dan
Pelaporan Dewas/
Komisaris.*

*Dewan Pengawas atau
Komisaris harus membuat
laporan dewan pengawas
atau komisaris secara
triwulanan dan tahunan.
Laporan triwulan dan
laporan tahunan ini paling
sedikit terdiri dari laporan
pengawasan*

Laporan Tahunan (tidak mengikat)

- Latar Belakang Perkembangan Perusahaan
- Laporan Kinerja Dewan Komisaris
- Pengawasan Terhadap Implementasi Kebijakan Dan Strategi Perseroan Serta Keterlibatan Dewan Komisaris Dalam Penyusunan RKAP
- Mekanisme dan Frekuensi Pemberian Nasihat Kepada Direksi
- Penilaian Dewan Komisaris Terhadap Kinerja Direksi Atas Pengelolaan Perseroan, Dan Dasar Penilaiannya
- Pandangan Atas Prospek Usaha Perusahaan Yang Disusun Direksi
- Pengawasan Atas Penerapan Tata Kelola Perusahaan
- Pandangan Dewan Komisaris Atas Seluruh Perangkat GCG Perseroan Dan Keterlibatan Dewan Komisaris Dalam Berbagai Implementasi GCG
- Pandangan Dewan Komisaris Terhadap Efektivitas Sistem Pengendalian Internal
- Pandangan Dewan Komisaris Atas Penerapan Manajemen Risiko
- Pandangan Dan Peran Dewan Komisaris Atas Penerapan Whistleblowing System (WBS)
- Evaluasi Kinerja Komite Di Bawah Dewan Komisaris
- Perubahan Komposisi Dewan Komisaris
- Akhir Kata Dan Apresiasi

Pelaporan Dewas/ Komisaris

*Jangka waktu
pelaporan Dewas/
Komisaris*

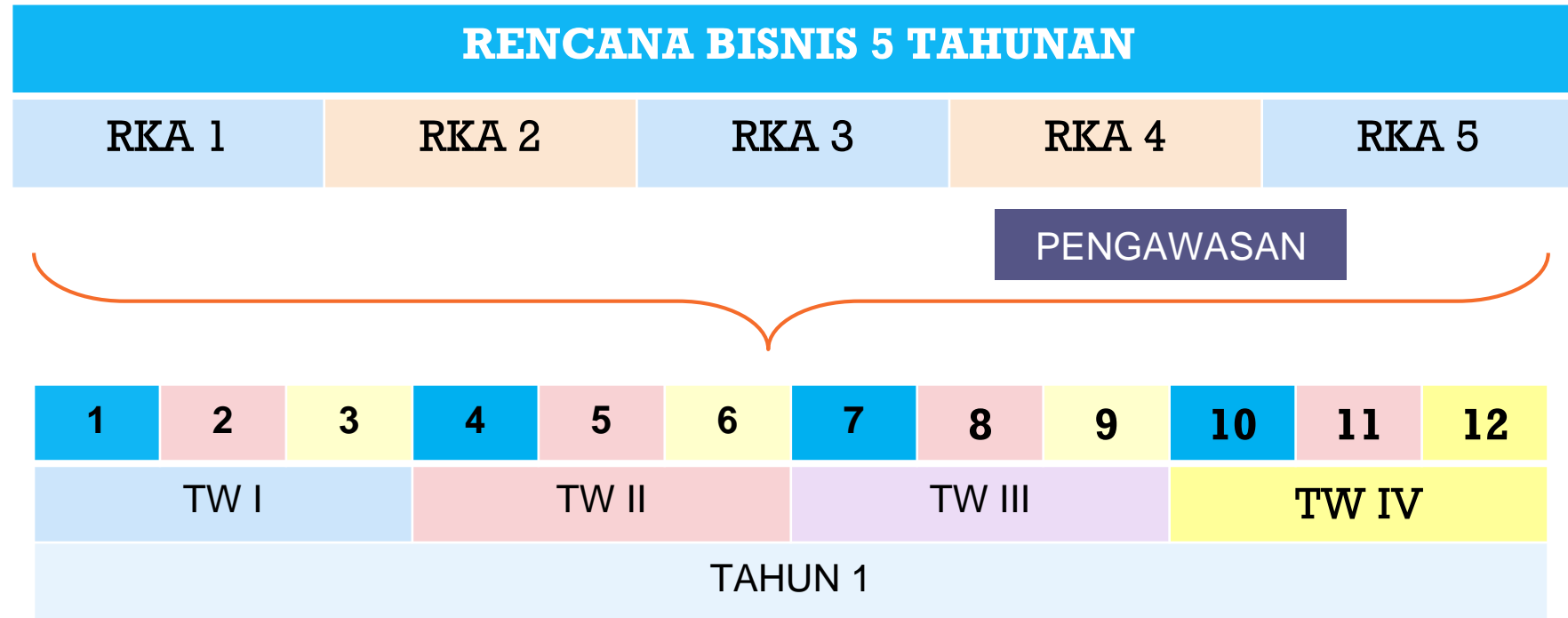
- a. Laporan triwulan dewan pengawas atau komisaris disampaikan paling lambat 30 (tiga puluh) hari kerja setelah akhir triwulan berkenaan.
- b. Laporan tahunan dewan pengawas atau komisaris disampaikan paling lambat 90 (sembilan puluh) hari kerja setelah tahun buku BUMD ditutup.
- c. Laporan tahunan tersebut selanjutnya disahkan oleh KPM atau RUPS. Dalam hal terdapat Dewan Pengawas atau Komisaris tidak menandatangani laporan tahunan maka harus disebutkan alasannya secara tertulis.

Pelaporan Direksi

Hubungan Renbis, RKA BUMD, dan Pelaporan Direksi.

Laporan direksi BUMD terdiri dari laporan bulanan, laporan triwulan dan laporan tahunan.

Laporan bulanan dan Laporan triwulan terdiri atas laporan kegiatan operasional dan laporan keuangan yang disampaikan kepada Dewan Pengawas atau Komisaris.



Hal – hal yang dimuat diantaranya :.

Laporan Bulanan (Minimal)	<ul style="list-style-type: none">•Laporan Operasional Bulanan•Laporan Keuangan Bulanan
Laporan Triwulanan (minimal)	<ul style="list-style-type: none">•Laporan Operasional Triwulanan•Laporan Keuangan Triwulanan

Laporan bulanan terdiri atas laporan kegiatan operasional dan laporan keuangan (paling sedikit memuat laporan arus kas.).

Laporan triwulan terdiri atas laporan kegiatan operasional dan laporan keuangan (paling sedikit memuat neraca, laporan rugi/laba dan laporan arus kas)

Pelaporan Direksi

Hubungan Renbis, RKA BUMD, dan Pelaporan Direksi.

Laporan direksi BUMD terdiri dari laporan bulanan, laporan triwulan dan laporan tahunan.

Laporan bulanan dan Laporan triwulan terdiri atas laporan kegiatan operasional dan laporan keuangan yang disampaikan kepada Dewan Pengawas atau Komisaris.

Laporan Kegiatan Operasional

Laporan kegiatan operasional merupakan laporan realisasi RKA secara bulanan atau triwulanan. Berikut adalah contoh format laporan realisasi RKA secara bulanan yang mencakup seluruh unit di BUMD, misalkan dalam hal ini seluruh Divisi pada suatu BUMD:

No	Divisi	Program dan Kegiatan	Kinerja			Realisasi			Anggaran 1 tahun	Deviasi	Penjelasan & tindak lanjut
			Indikator	Target	Capaian	Sd bln lalu	Bln ini	Sd Bln ini			
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
1	Divisi A	Program 1.									
		Kegiatan 1.									
		Kegiatan 2.									
2	Divisi B	Program 1.									
		Kegiatan 1.									
		Program 2.									
		Kegiatan 1.									
3	Dst.....										

Perbandingan antara RKA BUMD dengan realisasi RKA BUMD

- 1.
- 2.

Penjelasan mengenai deviasi atas realisasi RKA BUMD

- 1.
- 2.

Rencana tindak lanjut atas RKA BUMD yang belum tercapai

- 1.
- 2.

PELAPORAN DIREKSI

*Hubungan Renbis, RKA
BUMD, dan Pelaporan
Direksi.*

*Laporan direksi BUMD terdiri
dari laporan bulanan, laporan
triwulan dan laporan tahunan.*

*Laporan bulanan dan Laporan
triwulan terdiri atas laporan
kegiatan operasional dan
laporan keuangan yang
disampaikan kepada Dewan
Pengawas atau Komisaris.*

Laporan Tahunan (tidak mengikat)

- Tinjauan ekonomi global
- Tinjauan perekonomian nasional
- Tinjauan industri dan posisi BUMD dalam industri
- Strategi, kebijakan strategis serta implementasinya
- Peranan direksi dalam perumusan strategi dan kebijakan strategi perusahaan
- Peran direksi untuk memastikan strategi dijalankan
- Analisis kinerja perusahaan
- Kendala, tantangan, dan langkah penyelesaiannya
- Analisis tentang prospek usaha
- Perkembangan penerapan tata kelola perusahaan
- Penerapan sistem manajemen risiko
- Sistem pengendalian internal
- Evaluasi dan kecukupan sistem pengendalian internal
- Whistleblowing system
- Pengelolaan sdm dan pengembangan sistem teknologi informasi
- Tanggung jawab sosial perusahaan
- Penilaian kinerja komite di bawah direksi
- Perubahan komposisi direksi
- Penutup dan apresiasi

PELAPORAN DIREKSI

Hubungan Renbis, RKA BUMD, dan Pelaporan Direksi.

Laporan direksi BUMD terdiri dari laporan bulanan, laporan triwulan dan laporan tahunan.

Laporan bulanan dan Laporan triwulan terdiri atas laporan kegiatan operasional dan laporan keuangan yang disampaikan kepada Dewan Pengawas atau Komisaris.

Laporan Keuangan

Pengertian laporan keuangan dalam Standar Akuntansi Keuangan menurut Ikatan Akuntan Indonesia (2015: 1) adalah : “Laporan keuangan adalah suatu penyajian terstruktur dari posisi keuangan dan kinerja keuangan suatu entitas”

Dalam pelaporan keuangan direksi terdiri dari realisasi anggaran, neraca, laporan laba/rugi dan laporan arus kas:

- Laporan realisasi anggaran (LRA) adalah laporan yang menyajikan informasi yang berhubungan dengan anggaran keuangan
- Neraca merupakan laporan yang sistematis meliputi aktiva yaitu kekayaan yang dimiliki perusahaan, hutang yaitu kewajiban perusahaan kepada pihak lain yang belum dipenuhi, serta modal yaitu gak atau bagian yang dimiliki oleh pemilik perusahaan yang dapat menunjukkan keadaan keuangan perusahaan pada tanggal tertentu.
- Laporan laba-rugi, yaitu suatu laporan yang menunjukkan pendapatanpendapatan dan biaya-biaya dari suatu unit usaha beserta laba-rugi yang di peroleh oleh suatu perusahaan untuk suatu periode tertentu.
- Laporan arus kas, yaitu laporan yang bertujuan untuk menyajikan informasi relevan tentang penerimaan dan pengeluaran kas suatu perusahaan selama periode tertentu

PELAPORAN DIREKSI

*Jangka Waktu
Pelaporan Direksi.*

- a. Laporan disampaikan kepada Dewan Pengawas atau Komisaris sebagai salah satu dasar pengawasan.
- b. Laporan triwulan disampaikan kepada KPM atau RUPS paling lambat 20 (dua puluh) hari kerja setelah akhir triwulan berkenaan

PELAPORAN TAHUNAN BUMD

Pengertian Laporan Tahunan BUMD

*Laporan tahunan terdiri
atas laporan keuangan yang
telah diaudit dan laporan
manajemen*

Annual report adalah sebuah laporan tahunan perusahaan yang berisikan informasi mengenai perkembangan, dan pencapaian yang diterima oleh perusahaan dalam satu periode. Untuk itu dalam menyusun laporan tahunan perusahaan dibutuhkan data, atau informasi yang akurat agar dapat dipertanggungjawabkan

.

Annual report juga memberikan ringkasan informasi yang dikeluarkan oleh perusahaan kepada publik seperti investor, kreditor, dan pihak kepentingan lainnya. Selanjutnya laporan tahunan perusahaan ini merupakan hasil dari informasi laporan keuangan, dengan menunjukkan prestasi yang dicapai oleh perusahaan serta prospek di masa mendatang.

PELAPORAN TAHUNAN BUMD

Tujuan Laporan Tahunan BUMD

Berikut ini terdapat beberapa tujuan laporan tahunan, yakni sebagai berikut:

1. Menyediakan informasi mengenai posisi keuangan, kinerja, serta perubahan posisi keuangan perusahaan.
2. Menunjukkan pencapaian manajemen atas sumber daya yang telah dipercayakan.
3. Sarana pemasaran dalam bentuk tertulis.
4. Sebagai dokumen yang berisi informasi mengenai kinerja perusahaan dan laba rugi selama satu tahun.
5. Informasi penting bagi investor yang akan berinvestasi pada perusahaan agar dapat mengetahui keadaan perusahaan.
6. Memberi gambaran mengenai tugas, peran, dan pekerjaan masing-masing bidang yang ada di perusahaan.

PELAPORAN TAHUNAN BUMD

Ketentuan Susunan Laporan Tahunan BUMD

Beberapa poin ketentuan susunan laporan yaitu :

1. Menyajikan laporan tahunan untuk ditujukan kepada calon investor, pemerintah, analis keuangan, karyawan, serta media massa.
2. Untuk memberikan informasi kepada publik atas prestasi atau kondisi keuangan yang diperoleh perusahaan dari tahun ke tahun.
3. Memberikan informasi penilaian yang melalui gambar grafik, foto dengan desain yang kreatif serta menarik.
4. Menyajikan pernyataan standar audit terhadap laporan keuangan, komentar pimpinan perusahaan, yang bertujuan agar manajemen dapat memenuhi visi dan misi perusahaan.
5. Laporan keuangan harus dikelompokkan berdasarkan laporan neraca, laba rugi, ekuitas pemegang saham, arus kas, catatan atas laporan keuangan, ringkasan keuangan, perkembangan perusahaan, surat kepada investor, hingga informasi mengenai karyawan dan direksi perusahaan.

PELAPORAN TAHUNAN BUMD

Isi Laporan Tahunan BUMD

Isi Laporan Tahunan paling sedikit memuat:

1. ikhtisar data keuangan penting;
2. informasi saham (jika ada);
3. laporan Direksi;
4. laporan Dewan Penasehat atau Komisaris;
5. analisis dan pembahasan manajemen;
6. tata kelola;
7. tanggung jawab sosial dan lingkungan;
8. laporan keuangan tahunan yang telah diaudit; dan
9. surat pernyataan anggota Direksi dan anggota Dewan Penasehat atau Komisaris tentang tanggung jawab atas Laporan Tahunan.

Modul - 4

MODUL PENILAIAN KINERJA BUMD

OUTLINE PELAPORAN BUMD

BAB 1 : PENDAHULUAN

- A. Latar Belakang
- B. Tujuan
- C. Sistematika isi Modul

BAB 2 : KERANGKA KERJA PENILAIAN KINERJA BUMD

- A. Pengukuran Kinerja
- B. Perspektif Pengukuran Kinerja
- C. Aspek dan Indikator Penilaian
- D. Bobot Penilaian
- E. Hasil Penilaian
- F. Aspek Keuangan
- G. Aspek Pelayanan
- H. Aspek Proses Bisnis Internal
- I. Aspek Pertumbuhan Pembelajaran

Bab 3 : PELAPORAN HASIL EVALUASI KINERJA

- A. Pelaksanaan Penilaian Kinerja BUMD
- B. Alur Proses Penilaian dan Pelaporan
- C. Sistematika Laporan Kinerja BUMD

Bab 4 : PENUTUP



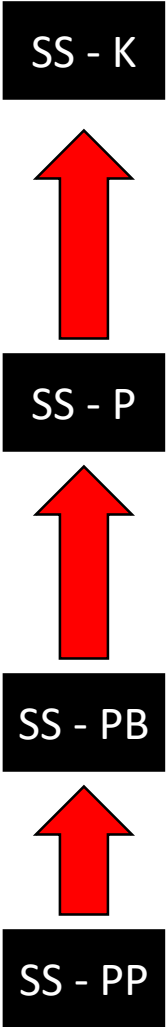
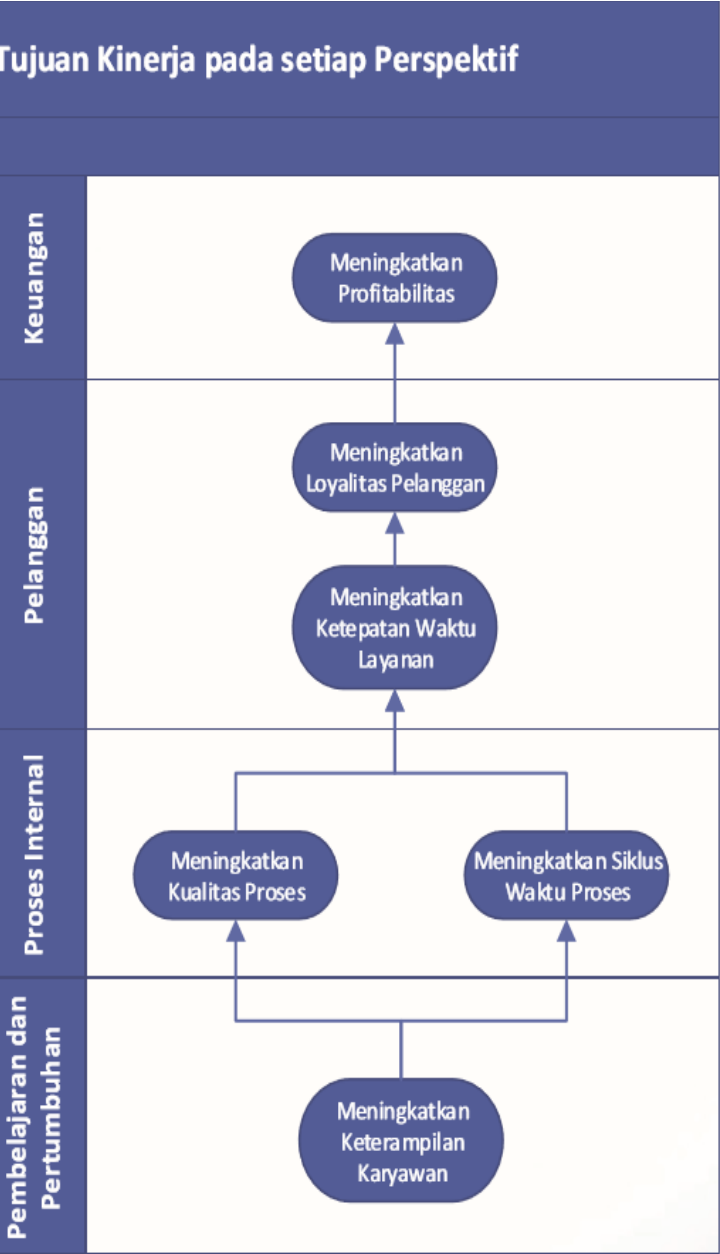
Pemetaan Strategi berdasarkan BSC

Kaplan dan Norton

Balanced scorecard yaitu sebuah metode alternatif yang digunakan perusahaan untuk mengukur kinerja perusahaan secara lebih komprehensif, tidak hanya terbatas pada kinerja keuangan, namun meluas ke kinerja non keuangan, seperti perspektif pelanggan, Proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.



Menentukan Sasaran dalam BSC



Sasaran	Keterangan
Perspektif Keuangan	3 (tiga) tema strategi yang dapat dipilih oleh BUMD: 1. Pertumbuhan pendapatan; 2. Pengurangan biaya atau peningkatan produktivitas; dan 3. Pemanfaatan aset
Perspektif Pelanggan	Agar tercapai sasaran strategis perspektif keuangan maka harus dapat menghasilkan barang dan/atau jasa yang bernilai. Ada 3 (tiga) tahap yang harus dilakukan, yaitu: 1) menentukan pelanggan atau segmen pasar yang dituju/ditarget, 2) menentukan outcome yang akan dicapai pada setiap target segmen, 3) menentukan proposisi nilai yang akan ditawarkan kepada pelanggan atau segmen pasar yang ditarget.
Perspektif Proses Bisnis	Agar tercapai sasaran strategis perspektif keuangan dan pelanggan, BUMD diarahkan untuk mengidentifikasi secara lengkap mulai dari proses inovasi, operasi, sampai layanan pasca jual.
Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran	Menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tercapainya tujuan-tujuan lain dalam ketiga perspektif di atasnya. Tiga kategori dasar yang perlu diperhatikan oleh BUMD yaitu SDM, sistem informasi dan teknologi, dan iklim kerja.



PENILAIAN KINERJA BUMD

PENGUKURAN KINERJA BUMD

TIM PENYUSUN



Pengukuran Kinerja BUMD – Klasifikasi Tingkat Kesehatan

SEHAT	KURANG SEHAT	TIDAK SEHAT
<ul style="list-style-type: none">• AAA apabila total (TS) lebih besar dari 95	<ul style="list-style-type: none">• BBB apabila $50 < TS \leq 65$	<ul style="list-style-type: none">• CCC apabila $20 < TS \leq 30$
<ul style="list-style-type: none">• AA apabila $80 < TS \leq 95$	<ul style="list-style-type: none">• BB apabila $40 < TS \leq 50$	<ul style="list-style-type: none">• CC apabila $10 < TS \leq 20$
<ul style="list-style-type: none">• A apabila $65 < TS \leq 80$	<ul style="list-style-type: none">• B apabila $30 < TS \leq 40$	<ul style="list-style-type: none">• C apabila $TS \leq 10$

Keterangan :

diadopsi dari Keputusan Menteri BUMN KEP-100/MBU/2002 tanggal 04 Juni 2002 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara

TS = Total Score

Pengukuran Kinerja BUMD – Bobot Penilaian

No	BUMD	Penilaian				Keterangan	
		Keuangan	Operasional	Administrasi	Total		
1	Infrastruktur	50	35	15	100	Indikator Operasional usulan	Aspek adalah
2	Non Infrastuktur	70	15	15	100	Indikator Operasional usulan	Aspek adalah
3	Perbankan	70	15	15	100	Indikator Operasional usulan	Aspek adalah
4	Jasa Keuangan Asuransi	35	50	15	100		
5	Jasa Keuangan Penjaminan	35	50	15	100		

Pengukuran Kinerja BUMD – Aspek Yang Dinilai

- Aspek Keuangan diambil berdasarkan indikator dalam perspektif keuangan;
- Aspek Operasional diambil berdasarkan indikator dalam perspektif pelanggan, bisnis proses, serta learning and growth; dan
- Aspek Administrasi.

Dokumen	Penyampaian Dokumen	Penilaian		
		Keuangan	Operasional	Administrasi
Rencana Jangka Panjang Perusahaan/Renbis : Visi, Misi, Value, Tujuan, Sasaran, Struktur Organisasi, Strategi (SWOT dan 5 Forces), Strategi Fungsional, dan Proyeksi Keuangan	Setiap ada perubahan			
Rencana Kerja dan Anggaran BUMD (tahun n) Termasuk Indikator Aspek Operasional : 1. Fokus pada pelanggan 2. Proses Bisnis 3. Pembelajaran dan Pertumbuhan	31 Oktober (tahun n – 1)		V	V
Laporan Audit (tahun n)	30 April (tahun n + 1)	V		V



PENILAIAN KINERJA BUMD

PENGUKURAN KINERJA BUMD – ASPEK KEUANGAN (INDIKATOR KEUANGAN)

TIM PENYUSUN



Pengukuran Kinerja BUMD – Indikator Tingkat Kesehatan

Indikator	Bobot	
	Infrastruktur	Non Infrastruktur
ASPEK KEUANGAN		
Perspektif Keuangan		
Imbalan kepada pemegang saham (ROE)	12	17
Imbalan Investasi (ROI)	9	12
Rasio Kas	3	5
Rasio Lancar	4	5
<i>Collecting Period</i>	4	5
Perputaran Persediaan	4	5
Perputaran Total Aset	4	5
Rasio Modal Sendiri terhadap Total Aktiva	5	9
Indikator Lainnya	5	7
Total Bobot Keuangan	50	70
Indikator	Bobot	
	Infrastruktur	Non Infrastruktur
ASPEK OPERASIONAL		
Perspektif Pelanggan	15	7
Perspektif Bisnis Proses	10	4
Perspektif Learning and Growth	10	4
Total Bobot Operasional	35	15
ASPEK ADMINISTRASI		
Laporan Tahunan Audit	10	10
Laporan RKAP	5	5
Total Bobot Administrasi	15	15
TOTAL BOBOT	100	100

Penilaian Aspek Keuangan – Industri Lainnya

INDUSTRI	ACUAN REGULASI
Perbankan	Diadopsi dari Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 4 /POJK.03/2016 Tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum
Perbankan Syariah	Diadopsi dari Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 8/POJK.03/2014 Tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum Syariah Dan Unit Usaha Syariah
Jasa Keuangan Asuransi	Diadopsi dari PER-04/MBU/2011 tentang Indikator Penilaian Tingkat. Kesehatan Badan Usaha Milik Negara Jasa Keuangan Bidang Usaha Perasuransian dan Jasa Penjaminan
Jasa Keuangan Penjaminan	Diadopsi dari PER-04/MBU/2011 tentang Indikator Penilaian Tingkat. Kesehatan Badan Usaha Milik Negara Jasa Keuangan Bidang Usaha Perasuransian dan Jasa Penjaminan
Perusahaan Pembiayaan dan Perusahaan Pembiayaan Syariah	Diadopsi dari Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 11 /SEOJK 05/2020 Tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Perusahaan Pembiayaan dan Perusahaan Pembiayaan Syariah
Jasa Keuangan Non Bank	Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 28 /POJK.05/2020 Tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Lembaga Jasa Keuangan Nonbank



TERIMA KASIH