



MODUL RENCANA BISNIS BUMD



KEMENTERIAN DALAM NEGERI REPUBLIK INDONESIA



MODUL RENCANA BISNIS BUMD



KEMENTERIAN DALAM NEGERI REPUBLIK INDONESIA



MENTERI DALAM NEGERI
REPUBLIK INDONESIA

Jakarta, 31 Desember 2013
Yth. Sdr. Gubernur KDH Provinsi

di -

Seluruh Indonesia

SURAT EDARAN
NOMOR 550/11542/SJ

TENTANG
MODUL RENCANA BISNIS BADAN USAHA MILIK DAERAH

Dengan telah ditetapkannya Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah yang menjadi dasar hukum Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), bersama ini disampaikan kepada Saudara hal-hal sebagai berikut:

1. Kementerian Dalam Negeri melalui Direktorat Jenderal Bina Keuangan Daerah telah menerbitkan Modul Rencana Bisnis BUMD yang digunakan sebagai salah satu masukan kebijakan bagi Pemerintah Daerah untuk melakukan pembinaan dan pengawasan pada BUMD dan sebagai pedoman bagi pemerintah Kabupaten/Kota yang memiliki BUMD.
2. Modul Rencana Bisnis BUMD sebagaimana dimaksud pada angka 1, bertujuan untuk memberikan pedoman bagi Pemerintah Daerah dan BUMD dalam melakukan pengelolaan BUMD terkait dengan penyusunan Rencana Bisnis BUMD yang matang sehingga mampu mendorong BUMD menjadi lebih baik dari sisi operasional maupun keuangan yang nantinya akan meningkatkan Pendapatan Asli Daerah.
3. Dalam rangka pelaksanaan, pembinaan dan pengawasan penyelenggaraan pemerintahan daerah, Gubernur selaku Wakil Pemerintah mengkoordinasikan Rencana Bisnis BUMD pada kabupaten/kota di wilayahnya, sebagaimana diamanatkan dalam Pasal 373 ayat (2) Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2017 tentang Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah.

Demikian untuk menjadi perhatian dalam pelaksanaannya.

MENTERI DALAM NEGERI,



TJAHJO KUMOLO

Tembusan Yth:

1. Presiden Republik Indonesia;
2. Wakil Presiden Republik Indonesia;
3. Menteri Koordinator Bidang Politik, Hukum dan Keamanan;
4. Menteri Koordinator Bidang Perekonomian;
5. Menteri Keuangan;
6. Menteri Sekretaris Negara;
7. Sekretaris Kabinet; dan
8. Ketua DPRD Provinsi/DPR/DPRP/DPRPB seluruh Indonesia.

DAFTAR ISI

SURAT EDARAN MENTERI DALAM NEGERI	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR GAMBAR	v
DAFTAR TABEL	vi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Definisi, Tujuan dan Manfaat Rencana Bisnis	1
1.1.1 Definisi	1
1.1.2 Tujuan	2
1.1.3 Manfaat	2
1.2 Kriteria Rencana Bisnis	3
1.3 Faktor Kegagalan dalam Rencana Bisnis	3
1.4 Kerangka (Outline) Rencana Bisnis	3
1.5 Konten Anggaran Dasar dalam Rencana Bisnis BUMD	6
1.6 Proses Penyusunan Rencana Bisnis BUMD	6
1.7 Proses Penyampaian Rencana Bisnis BUMD	7
1.8 Sistematika Modul Rencana Bisnis BUMD	10
BAB 2 ANALISIS INDUSTRI BUMD	16
2.1 Analisis Lingkungan Makro (Bisnis)	16
2.2 Analisis Lingkungan Mikro (Industri)	17
2.2.1 Analisis Pendekatan Industri Berdasarkan Porter's 5 Forces	17
2.3 Analisis Persaingan	20
2.3.1 Identifikasi Pesaing	20
2.3.2 Strategi Pesaing	21
BAB 3 STRATEGI BISNIS BUMD	25
3.1 Produk atau Layanan yang Ditawarkan BUMD	25
3.2 Bentuk-Bentuk BUMD	27
3.3 Pemetaan Posisi Perusahaan	30
3.3.1 Analisis SWOT untuk Pemetaan Posisi BUMD	31
3.3.2 Strategi Menghadapi Pesaing BUMD	35
3.4 Penetapan Visi, Misi, dan Tujuan BUMD	36
3.4.1 Penetapan Visi BUMD	36
3.4.2 Penetapan Misi BUMD	38
3.4.3 Penetapan Tujuan	39
3.5 Arah Pengembangan BUMD	41
3.5.1 Sasaran Usaha BUMD	41
3.5.2 Program Kerja dan Indikator Kinerja BUMD	46
BAB 4 STRATEGI MANAJEMEN PEMASARAN BUMD	52
4.1 Produk atau Layanan yang Ditawarkan BUMD	52
4.1.1 Segmentasi Produk/Layanan BUMD	53
4.1.2 Penargetan (Targeting) Produk/Layanan BUMD	56
4.1.3 Penetapan Posisi Produk/Layanan BUMD	57
4.2 Bauran Pemasaran	57
4.3 Bauran Promosi	59
BAB 5 STRATEGI MANAJEMEN PRODUK DAN OPERASI BUMD	63
a. Manajemen Produksi dan Operasi	63

5.1 Fungsi dan Sistem Produksi dan Operasi BUMD Manufaktur	63
5.2 Pemilik Lokasi	64
5.3 PerencanaanProduksi	65
5.4 Perencanaan Kapasitas	65
5.5 Perencanaan Pengadaan Bahan Baku	66
b. Fungsi dan Sistem Produksi dan Operasi BUMD Non Manufaktur (Jasa)	66
5.6 Kerja Sama BUMD	68
BAB 6 STRATEGI MANAJEMEN ORGANISASI DAN SDM	70
6.1 Rancangan Struktur Organisasi	70
6.2 Perencanaan SDM	72
6.3 Rekrutmen dan Seleksi di BUMD	72
6.3.1 Seleksi Dewan Pengawas, Dewan Komisaris dan Direksi di Lingkungan BUMD	72
6.3.2 Perekrutan SDM di Lingkungan BUMD	86
6.3.3 Seleksi Kandidat di Lingkungan BUMD	87
6.3.4 Indikator Tata Kelola yang Baik untuk Rekrutmen yang Bersih	87
6.3.5 Komposisi/Formasi Pegawai BUMD	88
6.3.6 Mengatur Remunerasi yang Wajar sesuai Pendapatan BUMD	91
6.4 Pengembangan dan Evaluasi Pegawai BUMD	92
6.4.1 Pengembangan Pegawai BUMD	92
6.4.2 Evaluasi Kinerja Pegawai BUMD	92
6.4.3 Pendidikan dan Pelatihan Pegawai BUMD	93
6.5 Strategi SDM di Lingkungan BUMD	93
6.6 Proteksi Pegawai di BUMD	97
BAB 7 STRATEGI MANAJEMEN KEUANGAN BUMD	99
7.1 Manajemen Keuangan	99
7.1.1 Keuangan dalam Keputusan Manajemen	100
7.1.2 Laporan Keuangan	101
7.1.3 Analisis Rasio Keuangan	102
7.2 Analisis Investasi	103
7.2.1 Analisis dan Keputusan Investasi	104
7.2.2 Nilai Waktu dari Uang / Time Value of Money	104
7.2.3 Periode Pembayaran Kembali / Pay Back Period	104
7.2.4 Nilai Masa Kini Netto / Net Present Value (NPV)	105
7.2.5 Tingkat Imbal Hasil Internal / Internal Rate of Return (IRR)	106
7.3 Penyertaan Modal BUMD	107
7.4 Manajemen Aset Barang BUMD	107
7.5 Laporan BUMD	112
BAB 8 MANAJEMEN RISIKO	114
Manajemen Risiko	114
BAB 9 KEBIJAKAN DAN PROGRAM BUMD	120
9.1 Kebijakan BUMD	120
9.2 Program BUMD	121
BAB KHUSUS CONTOH RENCANA BISNIS BUMD	127
DAFTAR SINGKATAN DAN ISTILAH	167
REFERENSI	170
TIM PENYUSUN	171

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Infografis PESTLE	16
Gambar 2.2 Porter's 5 Forces BUMD	18
Gambar 2.3 Infografis Analisis Persaingan	20
Gambar 2.4 Posisi Strategis Pesaing BUMD	22
Gambar 3.1 Infografis Produk/Layanan yang Ditawarkan BUMD	26
Gambar 3.2 Perbandingan Jenis BUMD	29
Gambar 3.3 Ilustrasi SWOT Matriks	33
Gambar 3.4 Strategi Bersaing Generik	35
Gambar 4.1 Ilustrasi STP	53
Gambar 4.2 Infografis Variabel Segmentasi BUMD	54
Gambar 4.3 Infografis Bauran Pemasaran BUMD	58
Gambar 5.1 Matriks Proses Perusahaan Jasa	67
Gambar 5.2 Sistem Produksi Operasi Perusahaan Jasa	68
Gambar 6.1 Ilustrasi Tipe Struktur Organisasi Fungsional	70
Gambar 6.2 Ilustrasi Tipe Struktur Organisasi Matriks	71
Gambar 6.3 Tahapan Seleksi Dewan Pengawas / Komisaris	73
Gambar 6.4 Tahapan Seleksi Direksi BUMD	79
Gambar 7.1 Ilustrasi Model Neraca Perusahaan (Balance Sheet Model of the Firm) Total Nilai Aset	100
Gambar 8.1 Ilustrasi Manajemen Resiko BUMD	116
Gambar 8.2 Ilustrasi Model Tiga Garis Pertahanan (The Three Lines of Defense Model)	117
Gambar 9.1 Penyusunan Arah Kebijakan	121
Gambar 9.2 Langkah Penyusunan Program BUMD	122

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Sistematika Modul Rencana Bisnis BUMD 11

Tabel 1.2 Tabel Mapping kerangka (outline) dari Rencana Bisnis dengan Sistematika Penulisan
Modul Rencana Bisnis dan Bahan lainnya 13

Tabel 3.1 Matrik Faktor Strategi Internal (IFAS) 31

Tabel 3.2 Matrik Faktor Strategi Eksternal (EFAS) 32

MODUL RENCANA BISNIS BUMD

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Definisi, Tujuan dan Manfaat Rencana Bisnis

1.1.1 Definisi

Perusahaan sebagai suatu kendaraan bisnis selalu berhadapan dengan kondisi yang dinamis dan berubah, dengan demikian harus mempersiapkan rencana yang matang agar dapat dikelola secara terkendali. Perencanaan bisnis yang kurang matang akan mengakibatkan potensi munculnya risiko-risiko yang dapat mengganggu kinerja perusahaan. Rencana bisnis berfokus pada tercapainya sebuah tujuan yaitu sebagaimana lazimnya sebuah usaha adalah mencapai keuntungan dan keberlangsungan usaha.

BAB 1 PENDAHULUAN
BAB 2 ANALISIS INDUSTRI BUMD
BAB 3 STRATEGI BISNIS BUMD
BAB 4 STRATEGI MANAJEMEN PEMASARAN BUMD
BAB 5 STRATEGI MANAJEMEN PRODUKSI DAN OPERASI BUMD
BAB 6 STRATEGI MANAJEMEN ORGANISASI DAN SDM BUMD
BAB 7 STRATEGI MANAJEMEN KEUANGAN BUMD
BAB 8 MANAJEMEN RESIKO
BAB 9 KEBIJAKAN DAN PROGRAM KERJA BUMD
BAB KHUSUS CONTOH RENCANA BISNIS BUMD

Terdapat banyak definisi rencana bisnis menurut beberapa sumber, beberapa diantaranya adalah sebagai berikut:

Rencana bisnis adalah sebuah teknik yang efisien untuk menggabungkan objektif bisnis yang berbeda-beda ke dalam susunan yang logis. (Amir, 2002);

Rencana Bisnis adalah instrumen untuk mempersiapkan keputusan penting, mempertimbangkan segala aspek yang terlibat, jika perlu menyesuaikan kegiatan usaha dengan kondisi pasar, pelanggan, atau produk baru. (Mughtar, 2014);

Rencana Bisnis adalah rincian kegiatan dengan jangka waktu paling singkat 3 (tiga) tahun atau yang disebut *business plan* (penjelasan pasal 23 ayat (2) pada Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah).

Peraturan perundangan-undangan yang mengatur Badan Usaha Milik Negara (BUMN) mengatur tentang Rencana Jangka Panjang yang hampir serupa dengan Rencana Bisnis. Rencana Jangka Panjang tersebut dijelaskan pada beberapa regulasi sebagai berikut:

Rencana Jangka Panjang adalah rencana strategis yang mencakup rumusan mengenai tujuan dan sasaran yang hendak dicapai oleh BUMD dalam jangka waktu 5 (lima) tahun

- Pasal 1 Angka 3 pada Keputusan Menteri BUMN Nomor: Kep-102/MBU/2002 Tentang Penyusunan Rencana Jangka Panjang Badan Usaha Milik Negara

Rencana Jangka Panjang, yang selanjutnya disingkat RJP adalah rencana strategis yang memuat sasaran dan tujuan Persero yang hendak dicapai dalam jangka waktu 5 (lima) tahun

- Pasal 1 nomor 3 pada Peraturan Menteri Keuangan Nomor 28/PMK.06/2013 tentang Penyusunan, Penyampaian Dan Perubahan Rencana Jangka Panjang Dan Rencana Kerja Dan Anggaran Perusahaan Perseroan (Persero) di Bawah Pembinaan dan Pengawasan Menteri Keuangan.

Menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 118 Tahun 2018 Mengenai Rencana Bisnis, Rencana Kerja dan Anggaran, Kerja Sama, Pelaporan dan Evaluasi Badan Usaha Milik Daerah, **rencana bisnis adalah rincian kegiatan dengan jangka waktu 5 (lima) tahun.**

1.1.2 Tujuan

Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 118 Tahun 2018 Mengenai Rencana Bisnis, Rencana Kerja dan Anggaran, Kerja Sama, Pelaporan dan Evaluasi Badan Usaha Milik Daerah, maka tujuan dari rencana bisnis BUMD dalam Pasal 5 (1) disusun untuk:

- a. menunjukkan gambaran mengenai bisnis BUMD kepada para pemangku kepentingan;
- b. memberikan pedoman bagi pihak manajemen BUMD dalam mengelola BUMD;
- c. menentukan strategi bisnis;
- d. mengarahkan pengurus BUMD fokus pada tujuan BUMD;
- e. membantu menghadapi persaingan usaha; dan
- f. menarik investor dan kreditur.

Dalam menyusun Rencana Bisnis, Pasal 5 (2) Peraturan Menteri Dalam Negeri Mengenai Rencana Bisnis, Rencana Kerja dan Anggaran, Kerja Sama, Pelaporan dan Evaluasi Badan Usaha Milik Daerah menyatakan Direksi BUMD harus memperhatikan faktor eksternal dan internal yang dapat mempengaruhi kelangsungan usaha BUMD dengan memperhatikan:

- a. asas perusahaan yang sehat;
- b. prinsip kehati-hatian;
- c. penerapan manajemen risiko; dan
- d. faktor yang mempengaruhi operasional BUMD.

1.1.3 Manfaat

Rencana bisnis bermanfaat bagi BUMD dalam menggambarkan kondisi BUMD secara komprehensif kepada pemangku kepentingan sehingga rencana bisnis tersebut dapat dijadikan salah satu bahan pertimbangan pengambilan keputusan bagi BUMD dan para pihak pemangku kepentingan terkait.

Manfaat rencana bisnis menurut Lawrence dan Moyes (2009) adalah rencana bisnis menjadi landasan dalam mengkomunikasikan potensi-potensi yang dimiliki oleh bisnis tersebut. Selain itu, manfaat lainnya dari rencana bisnis adalah menggambarkan bisnis yang dimiliki secara lebih menarik dan menjawab pertanyaan-pertanyaan yang sering dipertanyakan oleh pihak luar mengenai bisnis tersebut.

1.2 Kriteria Rencana Bisnis

Untuk menyusun Rencana Bisnis yang baik, maka ada beberapa kriteria yang perlu diperhatikan. Menurut Muchtar (2014), hal-hal yang menjadi kriteria rencana bisnis yang baik adalah adanya penyajian informasi mengenai:

- 1) Faktor kunci untuk meraih sukses dalam bisnis;
- 2) Manajemen kunci;
- 3) Pemasaran;
- 4) Produksi;
- 5) Aspek finansial;
- 6) Perencanaan kontinjensi

Dengan demikian Rencana Bisnis yang baik adalah Rencana Bisnis yang minimal mengandung keenam kriteria tersebut.

1.3 Faktor Kegagalan dalam Rencana Bisnis

Tidak sedikit Rencana Bisnis yang gagal diwujudkan. Mullins (2010) dan Forbes (2011) menyatakan bahwa penyebabnya, di samping faktor eksternal yang memang berubah cepat dan makin sulit diprediksi, juga terletak pada kelemahan rencana bisnis itu sendiri, seperti:

- 1) Konsep rencana bisnis yang belum matang;
- 2) Rencana bisnis menggunakan asumsi-asumsi yang belum teruji kebenarannya (tidak valid);
- 3) Model bisnis yang kurang cocok untuk diterapkan di dalam industri entitas bersangkutan;
- 4) Pihak manajemen gagal merumuskan strategi yang tepat dalam rencana bisnis.

1.4 Kerangka (*Outline*) Rencana Bisnis

Menurut Pasal 88 ayat 2 pada Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang BUMD, rencana bisnis BUMD setidaknya harus memuat:

- a. Evaluasi hasil rencana bisnis sebelumnya;
- b. Kondisi BUMD saat ini;
- c. Asumsi yang dipakai dalam penyusunan rencana bisnis; dan
- d. Penetapan visi, misi, sasaran, strategi, kebijakan, dan program kerja.

Lampiran Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 118 Tahun 2018 Mengenai Rencana Bisnis, Rencana Kerja dan Anggaran, Kerja Sama, Pelaporan dan Evaluasi Badan Usaha Milik Daerah menjelaskan lebih rinci kerangka (*outline*) rencana bisnis yang harus disusun oleh BUMD yang dikembangkan menjadi:

a. Ringkasan Eksekutif

Ringkasan eksekutif adalah bagian awal dari rencana bisnis yang secara ringkas menjelaskan komponen utama yang akan dirinci dalam isi rencana bisnis seperti penjelasan keberadaan BUMD, kinerja rencana bisnis sebelumnya, kondisi BUMD dan rencana strategi umum BUMD.

b. Pendahuluan

Pendahuluan memuat penjelasan secara umum mengenai:

- 1) Latar belakang dan sejarah BUMD;
- 2) Arah kebijakan, strategi, program kerja, dan pendanaan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah terkait dengan BUMD;
- 3) Analisis kebutuhan daerah dan kelayakan bidang usaha bagi BUMD yang baru berdiri;
- 4) Analisis investasi bagi BUMD yang sudah berdiri;
- 5) Maksud dan tujuan pendirian BUMD;
- 6) Arah pengembangan secara umum, termasuk visi, misi maksud, tujuan, dan jangka waktu Rencana Bisnis BUMD;
- 7) Struktur Rencana Bisnis yang akan dibuat

c. Evaluasi hasil Rencana Bisnis sebelumnya bagi BUMD yang sudah berjalan

Bagian ini memuat penjelasan secara umum mengenai:

- 1) Evaluasi pelaksanaan Rencana Bisnis yang masih berjalan, dengan membandingkan antara Rencana Bisnis dengan RKA BUMD dan realisasi setiap tahun yang meliputi:
 - a) Asumsi yang digunakan;
 - b) Pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dan penyimpangan (deviasi) yang terjadi;
 - c) Realisasi sumber dana;
 - d) Pelaksanaan strategi dan kebijakan yang telah ditetapkan;
- 2) Masalah yang dihadapi BUMD dan upaya-upaya pemecahan masalah yang telah dan akan dilakukan.

d. Kondisi BUMD saat ini

Kondisi BUMD saat ini memuat penjelasan mengenai:

- 1) Analisis kekuatan, kelemahan, kesempatan, ancaman, atau yang sering disebut analisis SWOT, termasuk penentuan bobot serta peringkat masing-masing;
- 2) Analisis posisi BUMD dalam menghadapi persaingan usaha; dan
- 3) Analisis daya tarik pasar dan daya saing BUMD;

e. Arah, sasaran, strategi, dan kebijakan

Bagian ini memuat penjelasan mengenai:

- 1) Arah yang merupakan rumusan kerangka pikir atau kerangka kerja untuk menyelesaikan permasalahan bisnis dan mengantisipasi isu strategis BUMD yang dilaksanakan secara bertahap sebagai penjabaran strategi;
- 2) Sasaran BUMD yang meliputi tingkat pertumbuhan, tingkat kesehatan, sasaran, dan target tiap-tiap bidang/unit kegiatan secara kuantitatif dan spesifik setiap tahunnya;
- 3) Strategi yang digunakan setiap tahunnya, meliputi strategi korporasi sesuai posisi BUMD, strategi bisnis, dan strategi fungsional tiap-tiap bidang/unit kegiatan;
- 4) Kebijakan umum dan fungsional yang memberikan batasan-batasan fleksibilitas dan menjadi pegangan manajemen dalam melaksanakan Strategi/Program Kerja;

f. Program Kerja BUMD

Program kerja BUMD memuat penjelasan mengenai:

- 1) Program yang akan dilaksanakan beserta pagu anggaran setiap tahunnya; dan

- 2) Keterkaitan antara Sasaran, Strategi, Kebijakan, dan Program yang menggambarkan arah perkembangan BUMD secara rinci.
- 3) Rencana Pengembangan Usaha meliputi antara lain:
 - a. rencana yang menggambarkan kondisi sampai tercapainya tujuan yang terukur;
 - b. strategi pengembangan bisnis;
 - c. strategi pengembangan sumber daya manusia dan remunerasi;
 - d. strategi rencana pengembangan organisasi;
 - e. rencana pengembangan produk/jasa dan/atau pelaksanaan aktivitas baru.

Program Kerja BUMD ini akan digunakan sebagai acuan RKA BUMD.

g. Penerapan manajemen risiko

Penerapan Manajemen Risiko terdiri dari komponen:

- 1) Identifikasi risiko
- 2) Analisis dan penilaian profil risiko
- 3) Pemetaan risiko
- 4) Kebijakan manajemen risiko dan kepatuhan
- 5) Program mitigasi risiko

Penerapan manajemen risiko disesuaikan dengan kemampuan keuangan BUMD.

h. Asumsi yang dipakai dalam penyusunan rencana bisnis

Asumsi yang dipakai dalam penyusunan rencana bisnis terdiri dari:

- 1) Asumsi eksternal, antara lain:
 - a) Pertumbuhan ekonomi
 - b) Tingkat inflasi
 - c) Tingkat suku bunga
 - d) Nilai tukar
 - e) Perubahan eksternal yang signifikan
- 2) Asumsi internal, antara lain:
 - a) Rencana ekspansi bisnis
 - b) Pertumbuhan karyawan
 - c) Pertumbuhan pendapatan operasi dan beban operasi

i. Proyeksi keuangan, investasi dan penyertaan modal

Proyeksi keuangan, investasi, penyertaan modal BUMD sekurang-kurangnya memuat:

- 1) Proyeksi sumber dana dan program investasi setiap tahun selama 5 (lima) tahun, termasuk didalamnya proyeksi Penyertaan Modal Daerah;
- 2) Proyeksi arus kas setiap tahun selama 5 (lima) tahun;
- 3) Proyeksi laporan posisi keuangan setiap tahun selama 5 (lima) tahun
- 4) Proyeksi laba/rugi setiap tahun selama 5 (lima) tahun; dan
- 5) Proyeksi rasio keuangan setiap tahun selama 5 (lima) tahun.

1.5 Konten Anggaran Dasar dalam Rencana Bisnis BUMD

Rencana Bisnis BUMD harus selaras dengan Anggaran Dasar yang telah ditetapkan. Anggaran dasar bagi perusahaan umum Daerah diatur dan menjadi bagian Perda pendirian. Berdasarkan PP Nomor 54 Tahun 2017 tentang BUMD, anggaran dasar perusahaan umum Daerah memiliki konten paling sedikit memuat:

- a. Nama dan tempat kedudukan;
- b. Maksud dan tujuan;
- c. Kegiatan usaha;
- d. Jangka waktu berdiri;
- e. Besarnya modal dasar dan modal disetor;
- f. Tugas dan wewenang Dewan Pengawas dan Direksi; dan
- g. Penggunaan laba

Sedangkan, bagi anggaran dasar perusahaan perseroan Daerah dinyatakan dalam akta notaris sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Berdasarkan PP Nomor 54 Tahun 2017 tentang BUMD, anggaran dasar Perusahaan Perseroan Daerah memiliki konten paling sedikit memuat:

- a. Nama dan tempat kedudukan;
- b. Maksud dan tujuan;
- c. Kegiatan usaha;
- d. Jangka waktu berdiri;
- e. Besarnya jumlah modal dasar dan modal disetor;
- f. Jumlah saham;
- g. Klasifikasi saham dan jumlah saham untuk tiap klasifikasi serta hak yang melekat pada setiap saham;
- h. Nilai nominal setiap saham;
- i. Nama jabatan dan jumlah anggota Komisaris dan anggota Direksi;
- j. Penetapan tempat dan tata cara penyelenggaraan RUPS;
- k. Tata cara pengangkatan, penggantian, pemberhentian anggota Komisaris dan anggota Direksi;
- l. Tugas dan wewenang Komisaris dan Direksi;
- m. Penggunaan laba dan pembagian dividen; dan
- n. Ketentuan lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

1.6 Proses Penyusunan Rencana Bisnis BUMD

Direksi BUMD, baik bagi BUMD yang baru didirikan maupun BUMD yang telah terbentuk, harus menyusun Rencana Bisnis. Direksi menyiapkan Rencana Bisnis, dimana Rencana Bisnis tersebut harus menggambarkan pencapaian BUMD yang hendak dicapai dalam jangka waktu paling sedikit 3 (tiga) tahun atau paling lama 5 (lima) tahun berdasarkan anggaran dasar. Tahun Rencana Bisnis dimulai pada tanggal 1 Januari. Rencana Bisnis BUMD disusun melalui suatu tahapan yang sistematis dan melibatkan beberapa pihak baik didalam internal BUMD maupun dari eksternal BUMD. Berikut ini adalah proses penyusunan rencana bisnis BUMD berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 118 Tahun 2018 Mengenai Rencana Bisnis, Rencana Kerja dan Anggaran, Kerja Sama, Pelaporan dan Evaluasi Badan Usaha Milik Daerah:

- 1) Penyusunan Rencana Bisnis dilakukan oleh tim internal dari BUMD tersebut, dimana data-data yang digunakan untuk penyusunan Rencana Bisnis tersebut berasal dari internal BUMD maupun data ekonomi makro yang diterbitkan oleh lembaga pemerintah, seperti BPS.
- 2) Muatan Rencana Bisnis yang disusun Direksi BUMD mengacu pada Peraturan Daerah (Perda) tentang Penyertaan Modal dan disinkronkan dengan hasil analisis investasi yang disusun oleh Pemerintah Daerah.
- 3) Direksi bersama jajaran manajemen melakukan penjangkaran aspirasi masyarakat/para pemangku kepentingan (jaring asmara). Jangka waktu jaring asmara disesuaikan dengan keperluan penyusunan konten rencana bisnis BUMD tersebut.
- 4) Direksi menyampaikan draf Rencana Bisnis kepada Dewan Pengawas/Komisaris untuk dipelajari dan dibahas.
- 5) Dewan Pengawas/Komisaris menandatangani draf Rencana Bisnis tersebut bersama dengan Direksi BUMD.
- 6) KPM/RUPS mengesahkan draf Rencana Bisnis yang telah ditandatangani bersama tersebut.
- 7) Rencana Bisnis merupakan dasar perjanjian kontrak kinerja BUMD untuk menjalankan bisnis sesuai dengan yang dinyatakan dalam Rencana Bisnis.

Berikut adalah gambaran penyusunan Rencana Bisnis dalam grafik:



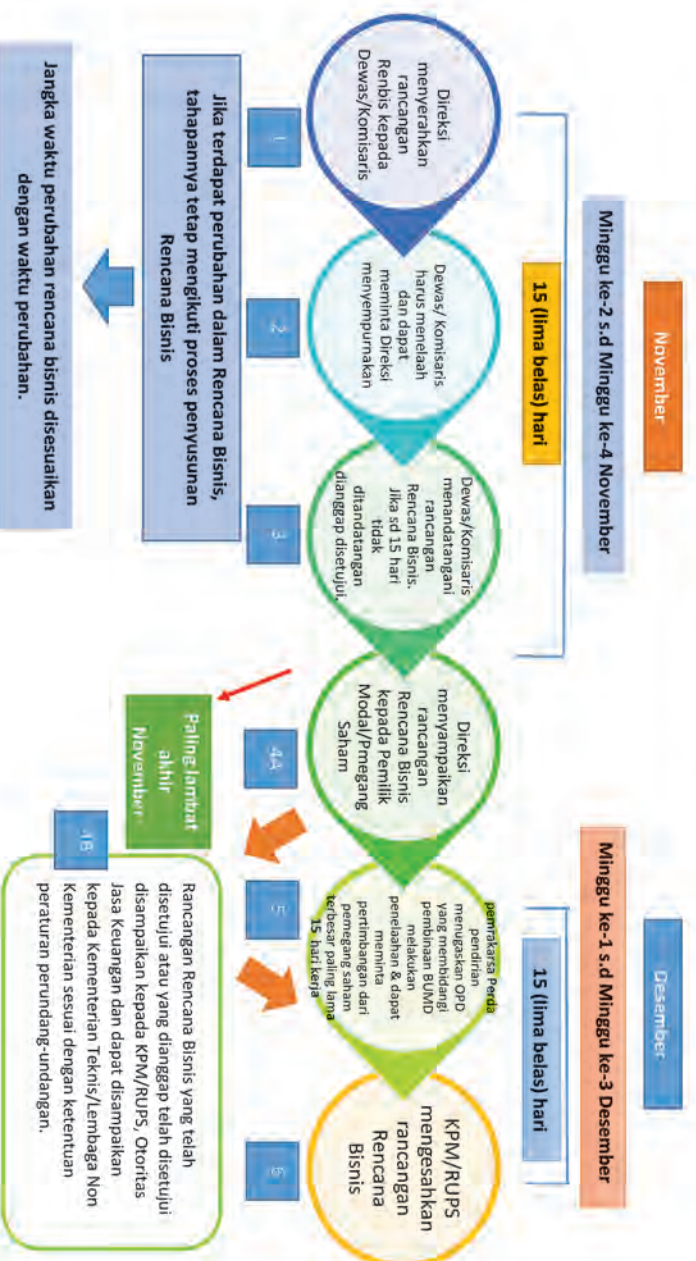
1.7 Proses Penyampaian Rencana Bisnis BUMD

Setelah Rencana Bisnis BUMD sudah disusun oleh Direksi yang dibantu jajaran manajemennya selanjutnya diserahkan kepada Dewan Pengawas/Komisaris untuk ditandatangani dan kemudian diserahkan kepada KPM/RUPS untuk disahkan. Berikut adalah proses penyampaian rencana bisnis BUMD secara rinci:

- 1) Direksi menyerahkan draf Rencana Bisnis yang telah disusun kepada Dewan Pengawas/Komisaris.

- 2) Dewan Pengawas/Komisaris harus menelaah dan jika perlu penyempurnaan maka Dewan Pengawas/Komisaris meminta Direksi menyempurnakan Draf Rencana Bisnis dalam kurun waktu 15 (lima belas) hari kerja tersebut setelah Draf Rencana Bisnis disampaikan oleh Direksi.
- 3) Jika dalam waktu 15 (lima belas) hari kerja tersebut Dewan Pengawas/Komisaris menyetujui draf Rencana Bisnis maka Dewan Pengawas/Komisaris menandatangani draf Rencana Bisnis tersebut. Jika dalam waktu 15 (lima belas) hari kerja tersebut Dewan Pengawas/Komisaris tidak menandatangani draf Rencana Bisnis tersebut, Rencana Bisnis tersebut dianggap telah disetujui dan Direksi dapat menyampaikan kepada KPM/RUPS untuk disahkan.
- 4) Penyampaian Rencana Bisnis diatur sebagai berikut:
 - a. Direksi menyampaikan Rencana Bisnis yang sudah ditandatangani maupun belum ditandatangani Dewan Pengawas/Komisaris kepada pemilik modal/pemegang saham.
 - b. Rancangan Rencana Bisnis yang telah disetujui atau yang dianggap telah disetujui disampaikan kepada KPM/RUPS, Otoritas Jasa Keuangan dan dapat disampaikan kepada Kementerian Teknis/Lembaga Non Kementerian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan., dalam kurun waktu 15 (lima belas) hari kerja sebelum disahkan oleh KPM/RUPS.
- 5) Sebelum disahkan oleh KPM/RUPS, pemrakarsa Perda pendirian menugaskan perangkat daerah yang membidangi pembinaan BUMD melakukan penelaahan dan dapat meminta pertimbangan dari pemegang saham terbesar paling lama 15 (lima belas) hari kerja Perangkat daerah yang membidangi pembinaan BUMD yang melakukan penelaahan tersebut dapat mengikutsertakan tenaga/lembaga profesional. Pembiayaan lembaga profesional tersebut dianggarkan dalam APBD.
- 6) Direksi menyampaikan draf Rencana Bisnis kepada KPM/RUPS, paling lambat pada akhir **bulan November** sebelum tahun Rencana Bisnis dimulai.

Berikut adalah gambaran penyampaian Rencana Bisnis (pada umumnya) dalam grafik:



Jika terdapat perubahan yang terjadi dalam penyampaian Rencana Bisnis, maka ada beberapa hal yang harus diperhatikan sebagai berikut:

- 1) Rencana Bisnis yang telah disahkan dapat diubah jika terdapat perubahan dalam beberapa hal sebagai berikut:
 - a. Terjadi perubahan Perda RPJMD mempengaruhi Kebijakan BUMD; dan/atau
 - b. Terjadi perubahan pada faktor yang mempengaruhi operasional BUMD; dan/atau
 - c. Terjadi perubahan peraturan perundang-undangan yang terkait.
- 2) Perubahan Rencana Bisnis tersebut tidak menurunkan target sasaran, kecuali disebabkan oleh bencana.
- 3) Jika terdapat perubahan pada Peraturan Daerah tentang RPJMD terkait arah kebijakan dan isu strategi, maka Rencana Bisnis tersebut harus diubah mengikuti Peraturan Daerah tentang perubahan RPJMD.
- 4) Perubahan Rencana Bisnis dilakukan 1 (satu) kali dalam setahun dan tidak dapat dilakukan di tahun terakhir Rencana Bisnis.
- 5) Perubahan Rencana Bisnis disinkronkan dengan perubahan analisis investasi dan Peraturan Daerah tentang Penyertaan Modal, kecuali perubahan Rencana Bisnis yang dilakukan hanya pada program.
- 6) Penyampaian perubahan Rencana Bisnis dilakukan sesuai dengan penyampaian Rencana Bisnis. Namun, perlu diingat bahwa jangka waktu penyampaian kepada KPM/RUPS perlu disesuaikan dengan waktu perubahan.
- 7) Jika terdapat pengaturan Rencana Bisnis yang harus disampaikan kepada kementerian/lembaga non kementerian berdasarkan peraturan perundang-undangan, maka penyampaian pengaturan tersebut dapat dilaksanakan setelah mekanisme penyampaian Rencana Bisnis. Contohnya, bagi OJK pengaturan perubahan Rencana Bisnis dilakukan paling lambat Juni, berarti penyampaian Rencana Bisnis tersebut harus dilakukan sebelum bulan Juni.

1.8 Sistematika Modul Rencana Bisnis BUMD

Sistematika Modul Rencana Bisnis BUMD ini disusun sebagai panduan kepada semua jenis BUMD. Oleh karena itu sistematika modul tidak disusun sesuai susunan kerangka (*outline*) Rencana Bisnis. Bab I menjelaskan pendahuluan atau pengantar modul, Bab II sampai dengan Bab IX menjelaskan konsep dan teori yang perlu dipahami agar dapat menyusun Rencana Bisnis yang memadai. Bab Khusus merupakan contoh yang paling konkrit untuk menggambarkan bentuk Rencana Bisnis sesuai dengan kerangka (*outline*) Rencana Bisnis. Berikut ini adalah sistematika modul rencana bisnis BUMD agar BUMD dapat menyusun Rencana Bisnis sesuai dengan kerangka (*outline*) Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 118 Tahun 2018 Mengenai Rencana Bisnis, Rencana Kerja dan Anggaran, Kerja Sama, Pelaporan dan Evaluasi Badan Usaha Milik Daerah:

Tabel 1.1 Sistematika Modul Rencana Bisnis BUMD

Bab	Judul Bab
1	Pendahuluan
1.1	Definisi, Tujuan dan Manfaat Rencana Bisnis
1.2	Kriteria Rencana Bisnis
1.3	Faktor Kegagalan dalam Rencana Bisnis
1.4	Kerangka (<i>Outline</i>) Rencana Bisnis
1.5	Konten Anggaran Dasar dalam Rencana Bisnis BUMD
1.6	Proses Penyusunan Rencana Bisnis BUMD
1.7	Proses Penyampaian Rencana Bisnis BUMD
1.8	Sistematika Modul Rencana Bisnis BUMD
2	Analisis Industri BUMD
2.1	Analisis Lingkungan Makro (Bisnis)
2.2	Analisis Lingkungan Mikro (Industri)
2.3	Analisis Persaingan
3	Strategi Bisnis BUMD
3.1	Produk atau Layanan yang Ditawarkan BUMD
3.2	Bentuk-bentuk BUMD
3.3	Pemetaan Posisi Perusahaan
3.4	Penetapan Visi, Misi, dan Tujuan BUMD
3.5	Arah Pengembangan BUMD
4	Strategi Manajemen Pemasaran BUMD
4.1	Segmentasi, Penargetan, Dan Penetapan Posisi Produk/Layanan BUMD
4.2	Bauran Pemasaran
4.3	Bauran Promosi
5	Strategi Manajemen Produksi dan Operasi BUMD
5.1	Fungsi dan Sistem Produksi dan Operasi
5.2	Pemilihan Lokasi
5.3	Perencanaan Produksi
5.4	Perencanaan Kapasitas
5.5	Perencanaan Pengadaan Bahan Baku
5.6	Kerja Sama BUMD
6	Strategi Manajemen Organisasi dan SDM BUMD
6.1	Rancangan Struktur Organisasi
6.2	Perencanaan SDM
6.3	Rekrutmen dan Seleksi di BUMD
6.4	Pengembangan dan Evaluasi Pegawai BUMD
6.5	Strategi SDM di Lingkungan BUMD
6.6	Proteksi Pegawai di BUMD
7	Strategi Manajemen Keuangan BUMD
7.1	Manajemen Keuangan
7.2	Analisis Investasi
7.3	Penyertaan Modal BUMD
7.4	Manajemen Aset Barang BUMD
7.5	Laporan BUMD
8	Manajemen Risiko
8.1	Manajemen Risiko

Bab	Judul Bab
9	Kebijakan dan Program Kerja BUMD
9.1	Kebijakan BUMD
9.2	Program BUMD
Khusus	Contoh Rencana Bisnis BUMD

Untuk memahami lebih jelas bagaimana keterkaitan antara Bab II sampai dengan Bab IX yang merupakan pemahaman konsep dan teori dalam mempersiapkan konten Rencana Bisnis dengan kerangka (*outline*) dari Rencana Bisnis perlu digambarkan *mapping* antara kerangka (*outline*) dari Rencana Bisnis dengan sistematika penulisan modul rencana bisnis ini dan juga terhadap bahan lainnya. *Mapping* tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

Tabel 1.2 Tabel Mapping kerangka (outline) dari Rencana Bisnis dengan Sistematika Penulisan Modul Rencana Bisnis dan Bahan lainnya

Bab	Kerangka (Outline) Rencana Bisnis	Mapping dari Daftar Isi Modul Rencana Bisnis	Bahan lainnya					
			RPJMD	Analisis Kebutuhan Daerah	Analisis Kelayakan Usaha	Analisis Investasi	Anggaran Dasar Perumda	Anggaran Dasar Perseroada
1	Ringkasan Eksekutif							
2	Pendahuluan							
2.1	Latar belakang dan sejarah BUMD						✓	✓
2.2	Arah kebijakan, strategi, program, dan pendanaan dalam RPJMD terkait dengan BUMD.		✓	✓				
2.3	Analisis kebutuhan daerah dan kelayakan bidang usaha BUMD yang baru berdiri			✓	✓			
2.4	Analisis investasi bagi BUMD yang sudah berdiri					✓		
2.5	Maksud dan tujuan pendirian BUMD						✓	✓
2.6	Arah pengembangan secara umum, termasuk visi, misi maksud, tujuan, dan jangka waktu Rencana Bisnis BUMD	Bab 3	✓	✓			✓	✓
2.7	Struktur Rencana Bisnis yang akan dibuat	Bab 1						
3	Evaluasi hasil Rencana Bisnis sebelumnya (bagi BUMD yang sudah berjalan)							
3.1	Evaluasi pelaksanaan Rencana Bisnis yang masih berjalan, dengan membandingkan antara Rencana Bisnis dengan RKA BUMD dan realisasi setiap tahun	Bab 3 – 7, 9	✓		✓	✓		

		Bahan Lainnya						
Bab	Kerangka (Outline) Rencana Bisnis	Mapping dari Daftar Isi Modul Rencana Bisnis	RPMID	Analisis Kebutuhan Daerah	Analisis Kelayakan Usaha	Analisis Investasi	Anggaran Dasar Perumda	Anggaran Dasar Perseroda
3.2	Masalah yang dihadapi BUMD dan upaya-upaya pemecahan masalah yang telah dan akan dilakukan	Bab 3 – 7, 9	✓		✓		✓	
4	Kondisi BUMD saat ini							
4.1	Analisis kekuatan, kelemahan, kesempatan, ancaman	Bab 3		✓	✓	✓		
4.2	Analisis posisi BUMD dalam menghadapi persaingan usaha	Bab 2 - 3		✓	✓	✓		
4.3	Analisis daya tarik pasar dan daya saing BUMD	Bab 2 - 3		✓	✓	✓		
5	Arah, sasaran, strategi, dan kebijakan							
5.1	Arah Pengembangan BUMD	Bab 3	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5.2	Sasaran Pengembangan BUMD	Bab 3	✓	✓	✓	✓		✓
5.3	Strategi Pengembangan BUMD	Bab 3 – 7	✓		✓	✓		
5.4	Kebijakan Pengembangan BUMD	Bab 9	✓		✓	✓		
6	Program kegiatan BUMD							
6.1	Program Kegiatan dan Anggaran Pelaksanaan	Bab 9	✓		✓	✓		
6.2	Keterkaitan antara Sasaran, Strategi, Kebijakan, dan Program Kegiatan	Bab 3 – 7, 9	✓		✓	✓		
6.3	Rencana Pengembangan Usaha	Bab 4 – 7	✓		✓	✓		
7	Penerapan Manajemen Risiko	Bab 8			✓	✓		
8	Asumsi yang dipakai dalam penyusunan rencana bisnis							

Bab	Kerangka (<i>Outline</i>) Rencana Bisnis	Mapping dari Daftar Isi Modul Rencana Bisnis	Bahan Lainnya					
			RPMID	Analisis Kebutuhan Daerah	Analisis Kelayakan Usaha	Analisis Investasi	Anggaran Dasar Perumda	Anggaran Dasar Perseroda
8.1	Asumsi Internal	Bab 3 – 7	√		√	√		
8.2	Asumsi Eksternal	Bab 2 – 3	√	√	√	√		
9	Proyeksi keuangan, investasi dan penyertaan modal	Bab 7						

BAB 2 ANALISIS INDUSTRI BUMD

Dalam membuat rencana bisnis, BUMD hendaknya membuat analisis terkait dengan industri bisnis BUMD. Mengacu pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 118 Tahun 2018 Mengenai Rencana Bisnis, Rencana Kerja dan Anggaran, Kerja Sama, Pelaporan dan Evaluasi Badan Usaha Milik Daerah, untuk BUMD yang baru berdiri perlu menyusun analisis yang meliputi analisis kebutuhan daerah dan kelayakan bidang usaha. Kedua analisis tersebut dibuat berdasarkan analisis lingkungan makro, analisis lingkungan mikro, dan analisis persaingan. Dalam pembuatan semua analisis tersebut, BUMD harus menggunakan asumsi terkait ekonomi, yaitu asumsi eksternal (pertumbuhan ekonomi, tingkat inflasi, tingkat suku bunga, nilai tukar, dan deviasi atau perubahan eksternal yang signifikan) dan asumsi internal (rencana ekspansi bisnis, pertumbuhan karyawan, dan pertumbuhan pendapatan operasi).

BAB 1 PENDAHULUAN
BAB 2 ANALISIS INDUSTRI BUMD
BAB 3 STRATEGI BISNIS BUMD
BAB 4 STRATEGI MANAJEMEN PEMASARAN BUMD
BAB 5 STRATEGI MANAJEMEN PRODUKSI DAN OPERASI BUMD
BAB 6 STRATEGI MANAJEMEN ORGANISASI DAN SDM BUMD
BAB 7 STRATEGI MANAJEMEN KEUANGAN BUMD
BAB 8 MANAJEMEN RESIKO
BAB 9 KEBUJUKAN DAN PROGRAM KERJA BUMD
BAB KHUSUS CONTOH RENCANA BISNIS BUMD

2.1 Analisis Lingkungan Makro (Bisnis)

Dalam melakukan analisis industri BUMD, salah satu pendekatan yang dilakukan dalam melakukan analisis adalah penggunaan pendekatan PESTLE (*Political, Economy, Social, Technology, Legal, and Environmental*). Pendekatan ini berfungsi untuk menilai gambaran makro ekonomi BUMD dari sisi politik, ekonomi, sosial, teknologi, hukum, dan lingkungan. Berikut adalah penjelasan singkat tentang masing-masing komponen PESTLE tersebut:

Gambar 2.1 Infografis PESTLE





Sosial

Menurut Blanchard dan Johnson (2012), jumlah penduduk yang meningkat akan memudahkan perusahaan memperoleh pekerja untuk kegiatan usahanya. Oleh karena itu, BUMD akan lebih cepat berkembang di daerah yang memiliki jumlah penduduk yang meningkat karena besar kemungkinan tersedia tenaga kerja yang banyak sehingga usaha BUMD pun akan meningkat lebih cepat.



Teknologi

Menurut Blanchard dan Johnson (2012), suatu daerah yang memiliki teknologi yang lebih maju akan menghasilkan kegiatan produksi yang lebih efisien dibandingkan dengan daerah yang bertahan dengan menggunakan teknologi yang terdahulu. Oleh karena itu, BUMD diharapkan dapat menemukan inovasi baru dalam penciptaan barang dan jasa sehingga dapat menarik calon-calon investor di masa depan dan diharapkan dapat meningkatkan laba mereka.



Hukum

Dalam konteks penyusunan rencana bisnis BUMD, penyusunan rencana bisnis BUMD harus merujuk ke peraturan perundang-undangan yang mengatur BUMD supaya memperoleh pemahaman memadai pengelolaan tentang pengelolaan BUMD berdasarkan aturan yang berlaku.



Lingkungan Alam

Krugman (2010) berpendapat bahwa perusahaan harus memikirkan dampak lingkungan yang muncul akibat kegiatan ekonomi. BUMD juga harus memperhatikan aspek keberlanjutan lingkungan di sekitar BUMD tersebut. Di Indonesia, aspek lingkungan juga diatur dalam Pasal 74 ayat (1) sampai dengan ayat (4) Undang-undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, dimana diatur mengenai pelaksanaan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan bagi perusahaan.

2.2 Analisis Lingkungan Mikro (Industri)

Porter's 5 Forces adalah sebuah kerangka kerja untuk memahami kekuatan-kekuatan kompetitif BUMD dalam sebuah industri, dimana kekuatan kompetitif tersebut menyumbangkan nilai ekonomi di dalam sebuah industri. Komponen dari Porter's 5 Forces ada 5 (lima) bagian yang digambarkan dalam infografis tersebut, yaitu:

Gambar 2.2 Porter's 5 Forces BUMD

PORTER'S 5 FORCES

Analisis Pendekatan Industri



1 RIVALITAS INDUSTRI

Jika tingkat persaingan BUMD dengan pesaingnya semakin tinggi, maka hal tersebut mengindikasikan semakin tinggi pula profitabilitas industri, namun profitabilitas BUMD sendiri mungkin bisa menurun. Rahardja dan Manurung (2006) menambahkan jenis-jenis pasar juga memberikan pengaruh terhadap persaingan perusahaan, misalnya seperti pada bentuk pasar persaingan sempurna, monopolistik, monopoli dan oligopoli.



2 ANCAMAN PENDATANG BARU

Jika di dalam suatu industri tempat BUMD berada terdapat pendatang baru, maka tentunya pendatang baru tersebut memiliki keinginan untuk mendapatkan bagian pasar, bahkan sumber daya utama. Akibatnya, hal tersebut dapat mengurangi profitabilitas BUMD. Menurut, Rahardja dan Manurung (2006) ancaman masuknya pendatang baru ke dalam industri tergantung pada rintangan masuk yang ada, digabung dengan reaksi dari pada pesaing yang sudah ada yang dapat diperkirakan oleh pendatang baru.

**3**

TEKANAN PRODUK PENGGANTI

Bagi BUMD, produk pengganti yang dapat menjalankan fungsi yang sama seperti produk BUMD adalah salah satu isu yang harus diperhatikan dalam pembuatan analisis mikro karena produk tersebut merupakan ancaman, khususnya jika produk tersebut (1) mempunyai kecenderungan untuk memiliki harga atau prestasi yang lebih baik daripada produk BUMD dan (2) dihasilkan oleh industri yang berlabat tinggi.

**4**

KEKUATAN TAWAR- MENAWAR PEMBELI

Semakin tinggi daya tawar pembeli dalam menuntut harga yang lebih rendah ataupun kualitas produk yang lebih tinggi, semakin rendah profit atau laba yang akan didapatkan oleh BUMD sebagai produsen.

5

KEKUATAN TAWAR- MENAWAR PEMASOK (SUPPLIER) BUMD

Pemasok BUMD dapat dikatakan memiliki kekuatan tawar menawar yang kuat terhadap para pesaingnya maupun BUMD apabila karena sebab tertentu dapat mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan kualitas produk atau jasa yang dibeli dan BUMD tidak dapat menolaknya. Kondisi-kondisi yang membuat pemasok BUMD kuat cenderung menyerupai kondisi yang membuat posisi tawar konsumen kuat.



2.3 Analisis Persaingan

Untuk mengetahui jumlah dan jenis pesaing serta kekuatan dan kelemahan yang mereka miliki, BUMD perlu membuat peta persaingan yang lengkap. Pemetaan persaingan dilakukan dengan cara berikut (Rangkuti, 2011; David, 2015):

2.3.1 Identifikasi Pesaing

Gambar 2.3 Infografis Analisis Persaingan

Identifikasi Pesaing



Rangkuti (2011) membagi jenis pesaing menjadi pesaing dekat dan pesaing jauh. Pesaing dekat adalah perusahaan yang memproduksi barang yang hampir sejenis,

sedangkan pesaing jauh adalah perusahaan yang memiliki produk yang mirip. Setelah BUMD mengetahui pesaing dan pangsa pasar yang dikuasai, BUMD perlu mengetahui sasaran dari pesaing dan siapa yang menjadi target mereka selanjutnya. Sasaran pesaing antara lain memaksimalkan laba, memperbesar pangsa pasar, meningkatkan mutu produk, atau mungkin juga mematikan atau menghambat pesaing lainnya.

Jika sasaran pesaing adalah memaksimalkan laba, BUMD perlu mengetahui apakah sasaran pesaing adalah laba jangka pendek atau laba jangka panjang dan apa tindakan yang akan mereka ambil. Sasaran untuk memaksimalkan laba ini dapat dilakukan melalui peningkatan kepuasan konsumen dengan berbagai cara, misalnya melalui peningkatan pelayanan atau harga yang relatif murah.

Jika sasarannya untuk memperbesar, maka BUMD perlu mengetahui apakah pertumbuhan pangsa pasar yang dimiliki cukup besar. Biasanya, meningkatkan pangsa pasar dapat dilakukan dengan promosi yang cukup gencar dengan diimbangi pembukaan cabang baru yang gencar pula. Peningkatan mutu produk juga perlu dilakukan untuk menggaet pelanggan milik pesaing. Peningkatan mutu produk ini dapat dilakukan dengan memberikan berbagai kelebihan, baik pelayanan atau kelebihan lainnya.

2.3.2 Strategi Pesaing

Tujuan BUMD dalam menjalankan usaha atau bisnis adalah untuk memenangkan persaingan. Oleh karena itu, BUMD harus memiliki strategi tersendiri untuk mengalahkan lawannya. Semakin ketat persaingan, maka semakin canggih strategi yang dijalankan. Berdasarkan teori Arthur D. Little, BUMD akan menempati satu di antara enam posisi kompetitif di dalam pasar sasaran berikut ini:

Gambar 2.4 Posisi Strategi Pesaing BUMD



Beberapa reaksi pesaing BUMD bila di"serang":

- Apabila BUMD menurunkan harga, akan diikuti pesaing dengan menurunkan harga pula, bahkan mungkin lebih rendah dari BUMD tersebut.
- Apabila BUMD memberikan kompensasi, akan dibalas juga dengan kompensasi yang lebih baik.
- Apabila BUMD memberikan keuntungan dalam jumlah tertentu kepada pelanggan, pesaing juga memberi keuntungan yang lebih menarik.
- Apabila BUMD membuka cabang di suatu lokasi, akan dibalas oleh pesaing dengan membuka cabang di lokasi perusahaan BUMD.

Contoh :

Analisis PESTLE Bank XYZ adalah sebagai berikut :

POLITIK	Gejolak politik akan memengaruhi para investor dan pelaku bisnis untuk berinvestasi di dalam negeri saat ini. Para investor pun hanya bisa memprediksi tanpa mengetahui bagaimana keadaan Indonesia sebenarnya. Keadaan ini dibuktikan dengan melemahnya nilai tukar rupiah terhadap Dollar Amerika Serikat dan menurunnya pergerakan saham Indonesia dalam Indeks Harga Saham Gabungan (IHSG). Disamping itu, dengan masih labilnya politik, maka ini juga akan memengaruhi tingkat likuiditas perbankan, sehingga kondisi ini membuat ketidakpastian para investor yang bakal berinvestasi di Indonesia. Perbankan pun juga masih menunggu atas kebijakan yang akan dicanangkan pemerintah.
EKONOMI	Kondisi persaingan perbankan yang semakin ketat untuk memperebutkan pelanggan akan membuat Bank XYZ selalu memikirkan berbagai strategi untuk menghadapi para pesaingnya. Adanya pandemi virus berdampak besar bagi perekonomian nasional menyebabkan pemerintah harus merelokasikan anggaran fokus untuk Kesehatan dan ekonomi nasional sedangkan di satu sisi penerimaan pemerintah menurun akibat terganggunya sektor ekonomi.
SOSIAL	Bank XYZ telah melakukan transformasi budaya dengan menanamkan nilai-nilai budaya yang diterapkan pada pedoman kerja pegawai. Hal tersebut tercermin dari prestasi Bank XYZ menjadi service leader perbankan nasional dengan menempati urutan pertama pelayanan prima.. Prestasi lain, Bank XYZ juga mendapat apresiasi dari berbagai pihak dalam penerapan Good Corporate Governance, dan dari dua pencapaian tersebut memiliki dengan korelasi dengan respon positif para investor tercermin dari peningkatan harga sahamnya.
TEKNOLOGI	Pemanfaatan teknologi bank XYZ telah menggunakan layanan khusus yaitu layanan internet banking (e-Banking) yaitu layanan informasi dan transaksi mobile yang fleksibel selama 24 jam sehari dimana nasabah mampu melakukan transaksi melalui fasilitas internet. Perkembangan teknologi juga berdampak pada persaingan antar bank. Selain itu berkembang pesatnya teknologi juga membuat kriminalitas cyber terjadi pada perbankan. Di internet banking XYZ aman dari bahaya key logger karena Bank XYZ saat ini sudah menggunakan token pin. Token PIN Mandiri ini berfungsi untuk menghasilkan PIN yang selalu berganti (PIN Dinamis) setiap kali nasabah melakukan transaksi finansial.
LINGKUNGAN	Secara geografis, Indonesia diuntungkan dengan letaknya yang berada diantara 2 benua dan samudra. Hal ini akan menguntungkan Indonesia dalam perdagangan dalam skala nasional dan internasional. Namun potensi bencana yang ada Indonesia cukup besar seperti Gempa bumi, gunung meletus, Tsunami dan lain sebagainya.
HUKUM	Dengan adanya kerjasama yang baik antara BI dengan Pemerintah, serta sekarang adanya kerjasama dengan OJK diharapkan perkembangan perbankan akan lebih baik. Adanya peraturan baru tentang Perlindungan Konsumen Jasa Sistem Pembayaran dimaksudkan untuk mencerminkan prinsip-prinsip perlindungan konsumen. Dengan adanya peraturan tersebut diharapkan dapat membantu setiap konsumen pengguna jasa sistem pembayaran (contoh yang paling sederhana adalah pemegang kartu kredit atau ATM/debet) untuk memahami hak dan kewajibannya sebagai konsumen jasa sistem pembayaran. Saat ini juga banyak dikeluarkan regulasi untuk memperlancar roda ekonomi agar perekonomian Indonesia bergerak kembali

Contoh :

Analisis 5 Forces Porter Indomaret adalah sebagai berikut :

INDOMARET	
Persaingan antara kompetitor yang sudah ada	Tingkat persaingan antara kompetitor sendiri semakin hari semakin ketat. Jika kembali ke sekitar 10 tahun yang lalu, pesaing-pesaing yang memiliki scope dan segmentasi pasar yang sama dengan Indomaret masih cenderung sedikit. Masyarakat pun dahulu lebih cenderung memilih pergi ke warung atau pasar untuk membeli kebutuhan rumah sehari-hari, seperti : sabun, odol, sampo dan lain-lain. Namun setelah adanya tren mini-market yang menjamur di Indonesia beberapa tahun belakangan, Indomaret mulai memiliki rival-rival yang memiliki target pasar yang sama, baik secara segmentasi maupun secara lokasi. Dapat kita ambil contoh yaitu Alfa mart. Persaingan yang sangat jelas terjadi antara kedua franchise mini-market tersebut. Bayangkan saja, tidak hanya barang yang dijual kedua mini-market ini sekitar 80% sama namun juga hampir di setiap cabang mini-market tersebut berdekatan atau bahkan berdampingan. Mungkin ini menjadi tanda tanya yang besar juga di kepala masyarakat, mengenai apa yang membuat mereka saling sikut menyikut untuk mendapatkan pangsa. Dan bukankah, dengan mereka membuka cabang yang berdekatan akan semakin menurunkan pejuang mereka untuk mendapat pelanggan yang lebih banyak? Pertanyaan itu mungkin akan terus menjadi pertanyaan, namun yang bisa kita pelajari adalah kehadiran kompetitor dalam dunia bisnis (terutama bagi Indomaret) mungkin merupakan ancaman yang paling besar. Selain karena kompetitor tersebut berhubungan langsung dengan pelanggan yang merupakan sumber kehidupan sebuah bisnis, kompetitor juga dapat dijadikan bahan perbandingan bagi para masyarakat sebelum menentukan keputusan untuk membeli. Untuk itu, dalam hal mempertahankan bisnis tentunya Indomaret harus terus melakukan improvements dan terus kreatif dalam menemukan pembeda yang menjadikannya pemenang hati pelanggan.
Ancaman dari pendatang baru	Indomaret sebagai pebisnis lama dalam bidang mini-market tentu tidak menanggapi pendatang-pendatang barunya sebagai hal yang sepele. Kita tahu, sekitar 2-3 tahun yang lalu, "demam Seven Eleven" melanda Indonesia khususnya Jakarta. Seven Eleven yang merupakan pendatang baru begitu menyedot perhatian masyarakat terutama kalangan muda. Selain itu, tren mini-market yang dikembangkan menjadi tempat ngopi dan nongkrong ini tentunya diikuti dengan beberapa pendatang lain yaitu Lawson, Family Mart, Alfa Express, Circle K (mengembangkan konsepnya). Ancaman-ancaman ini tentunya merupakan serangan besar bagi Indomaret saat ini. Namun Indomaret sendiri pun sangat fleksibel dan gesit dalam menanggapi selera pasar, Indomaret pun memunculkan tipe baru dari bisnis franchise nya yaitu Indomaret Point. Hal ini tentunya sangat baik dilakukan untuk menjaga ke-eksistensi Indomaret di mata pelanggan agar tidak dianggap kuno dan ditinggalkan.

INDOMARET	
Ancaman dari produk atau jasa pengganti	Indomaret, Alfa Mart, Lawson, Family Mart memiliki paling tidak 50% barang yang sama untuk dijual. Ini membuat masyarakat dapat memilih dengan leluasa toko mana yang akan didatanginya untuk menjawab kebutuhannya. Namun tentu untuk pebisnis terutama Indomaret itu merupakan hal yang kurang menguntungkan. Setiap bisnis tentunya mendambakan untuk memiliki konsumen tetap atau konsumen yang terikat untuk selalu membeli hanya pada toko tersebut saja. Disini tentunya ancaman ini haruslah diatasi Indomaret dengan melihat peluang akan produk-produk yang diminati masyarakat yang belum terdapat di pesaingnya. Indomaret sendiri sebelumnya sudah cukup baik mengatasi masalah ini. Indomaret memproduksi sendiri berbagai produk sehari-hari seperti gula, air mineral, minyak sayur dan masih banyak lainnya. Produk tersebut cenderung menguntungkan karena pesaing lain belum memilikinya. Pesaing hanya menjual barang-barang dari pemasok yang tentunya menjadikan barang-barang tersebut lebih mahal dibandingkan produk dari Indomaret. Ini langkah pengatasan yang baik mengenai ancaman produk pengganti, yaitu bersaing dalam hal harga.
Daya tawar menawar pemasok	Pemasok yang merupakan sumber dari barang dagang yang dijual Indomaret tentunya tahu bagaimana barangnya diminati oleh masyarakat, selain itu pemasok juga tentunya menginginkan untuk mendapatkan keuntungan yang tinggi. Disitulah letak kesulitan Indomaret dalam menanggapi daya tawar menawar dengan pemasok. Disatu sisi Indomaret harus menanggapi permintaan akan harga tawaran pemasok, namun juga mempertimbangkan akan harga yang akan dilempar ke pasar. Kedua harga tersebut haruslah seimbang dan juga harus menguntungkan bagi pihak Indomaret sendiri selaku perantara.
Daya tawar menawar pembeli	Seperti yang sudah dijelaskan diatas, pelanggan tentunya sangat jeli dalam memilih barang. Tidak hanya berdasarkan kualitas, namun juga dalam hal harga. Pembeli akan selalu mencari tempat yang menyediakan barang dengan harga-harga termurah. Hal inilah yang menjadikan adanya pengaruh akan daya tawar menawar pembeli akan Indomaret untuk terus menjual barang dengan harga bersaing. Disinilah Indomaret harus menemukan harga yang tepat untuk menarik minat beli pembeli ditingkatnya untuk harga yang lebih murah.

BAB 3 STRATEGI BISNIS BUMD

BUMD hendaknya membuat strategi dalam Rencana Bisnisnya untuk mencapai tujuan dan sasaran agar Misi dan Visi BUMD dapat tercapai. Mengacu pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 118 Tahun 2018 Mengenai Rencana Bisnis, Rencana Kerja dan Anggaran, Kerja Sama, Pelaporan dan Evaluasi Badan Usaha Milik Daerah, strategi digunakan setiap tahunnya yang meliputi strategi korporasi sesuai posisi BUMD, strategi bisnis, dan strategi fungsional tiap-tiap bidang/unit kegiatan. Bab ini akan menjelaskan bagaimana konsep dan teori tentang strategi bisnis yang dapat digunakan BUMD dalam menyusun bab-bab yang ada didalam Rencana Bisnis BUMD khususnya yang terkait strategi bisnis umum.

BAB 1 PENDAHULUAN
BAB 2 ANALISIS INDUSTRI BUMD
BAB 3 STRATEGI BISNIS BUMD
BAB 4 STRATEGI MANAJEMEN PEMASARAN BUMD
BAB 5 STRATEGI MANAJEMEN PRODUKSI DAN OPERASI BUMD
BAB 6 STRATEGI MANAJEMEN ORGANISASI DAN SDM BUMD
BAB 7 STRATEGI MANAJEMEN KEUANGAN BUMD
BAB 8 MANAJEMEN RESIKO
BAB 9 KEBIJAKAN DAN PROGRAM KERJA BUMD
BAB KHUSUS CONTOH RENCANA BISNIS BUMD

3.1 Produk atau Layanan yang Ditawarkan BUMD

Menurut Jaslim Saladin (2003:121), produk merupakan segala sesuatu yang dapat ditawarkan kesuatu pasar untuk diperhatikan, dimiliki, dipakai, atau dikonsumsi sehingga dapat memuaskan keinginan dan kebutuhan konsumen. Selain itu produk dapat pula didefinisikan sebagai persepsi konsumen yang dijabarkan oleh produsen melalui hasil produksinya.

Dalam konteks BUMD, produk adalah barang/jasa yang dijual oleh BUMD, dimana barang/jasa tersebut memiliki suatu nilai/keuntungan tertentu. Produk BUMD terbagi menjadi 2 (dua), yaitu: 1) barang dapat diartikan sebagai produk berwujud yang dapat disimpan dan dijual kembali melalui proses distribusi dan 2) jasa adalah produk tidak berwujud yang tidak dapat disimpan, dijual kembali, maupun didistribusikan. Adapun produk atau jasa yang banyak diproduksi oleh BUMD di Indonesia berdasarkan KBLI (Klasifikasi Baku Lapangan Usaha Indonesia) dapat dipetakan berdasarkan 7 (tujuh) jenis industri sebagai berikut:

Gambar 3.1 Infografis Produk/Layanan yang Ditawarkan BUMD



4

PASAR



BUMD dapat menjalankan produk/layanan seperti membuka pasar dimana nantinya pasar tersebut melakukan penjualan eceran dan kegiatan tempat pelelangan eceran, seperti produk makanan, minuman atau tembakau, pakaian jadi, furnitur, kosmetik, perhiasan, dan lain-lain.

5

ASURANSI



BUMD dapat menjalankan produk/layanan seperti kegiatan usaha secara konvensional maupun syariah dengan cara membuka jasa pertanggungan atau pengelolaan risiko, pertanggungan ulang risiko dan asuransi non jiwa lainnya baik asuransi yang bersifat konvensional maupun syariah.

6

LEMBAGA KEUANGAN MIKRO



BUMD dapat menjalankan produk/layanan seperti kegiatan usaha secara konvensional maupun syariah dengan cara membuka jasa pengembangan usaha dan pemberdayaan masyarakat (pinjaman/pembiayaan dalam skala mikro kepada anggota masyarakat, pengelolaan simpanan, maupun pemberian jasa konsultasi pengembangan usaha)

7

AIR MINUM



BUMD dapat menjalankan produk/layanan seperti usaha pengambilan air secara langsung dari mata air dan air tanah serta penjernihan air permukaan dari sumber air dan penyaluran air minum secara langsung.

Keterangan : Di luar 7 (tujuh) bidang usaha terdapat Bank Pembangunan Daerah, transportasi, properti, pertanian, aneka usaha, dan lain-lain

3.2 Bentuk-bentuk BUMD

Pendirian BUMD bertujuan untuk:

- a. Memberikan manfaat bagi perkembangan perekonomian Daerah;
- b. Menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu bagi pemenuhan hajat hidup masyarakat sesuai kondisi, karakteristik dan potensi Daerah yang bersangkutan berdasarkan tata kelola pemsahaan yang baik; dan

- c. Memperoleh laba dan/atau keuntungan.

Menurut PP nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah, BUMD terdiri dari 2 (dua) jenis, yaitu perusahaan umum Daerah dan perusahaan perseroan Daerah. Berdasarkan PP nomor 54 Tahun 2017 tersebut, terdapat perbedaan klasifikasi antara perusahaan umum Daerah dan perusahaan perseroan Daerah.

Definisi dari perusahaan umum daerah (perumda) adalah BUMD yang seluruh modalnya dimiliki satu daerah dan tidak terbagi atas saham. Ciri-ciri dari perusahaan umum daerah antara lain:

1. Seluruh modalnya dimiliki satu daerah dan tidak terbagi atas saham;
2. Pendiannya diprioritaskan untuk menyelenggarakan kemanfaatan umum dengan cara penyediaan barang/jasa bagi pemenuhan kebutuhan hidup masyarakat banyak;
3. Barang/jasa yang diproduksi disesuaikan dengan karakteristik dan potensi daerah yang bersangkutan serta harus dikelola sesuai dengan prinsip tata kelola yang baik;
4. Anggaran dasar pendirian perusahaan umum daerah diatur dalam Perda pendirian;
5. Penyetoran modal dilakukan paling lambat 2 (dua) tahun sejak berdiri;
6. Direksi pada perusahaan umum Daerah diberhentikan oleh KPM
7. Organ dari perusahaan umum daerah terdiri dari KPM, Dewan Pengawas, dan Direksi.

Definisi dari perusahaan perseroan daerah (perseroda) adalah BUMD yang berbentuk perseroan terbatas yang modalnya terbagi atas saham yang seluruhnya atau yang paling sedikit 51% (lima puluh satu persen) sahamnya dimiliki oleh 1 (satu) Daerah. Ciri-ciri dari perusahaan perseroan daerah antara lain:

1. Modalnya terbagi atas saham yang seluruhnya atau yang paling sedikit 51% (lima puluh satu persen) sahamnya dimiliki oleh 1 (satu) Daerah;
2. Direksi pada perusahaan perseroan Daerah diberhentikan oleh RUPS.
3. Laporan tahunan bagi perusahaan perseroan Daerah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai perseroan terbatas.
4. Penggunaan laba perusahaan perseroan Daerah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai perseroan terbatas, yaitu untuk menyisihkan jumlah tertentu dari laba bersih untuk cadangan setiap tahun buku minimal 20% dari jumlah modal yang disetor
5. Organ dari perseroda terdiri dari RUPS, Komisaris, dan Direksi.

Namun perlu diingat, jika BUMD dimiliki oleh lebih dari 1 (satu) Pemerintah Daerah, kepemilikan saham harus dimiliki oleh salah satu Daerah lebih dari 51% (lima puluh satu persen).

Gambar 3.2 Perbandingan Jenis BUMD

	PERUMDA	PERSERODA
Modal	seluruh modalnya dimiliki satu daerah dan tidak terbagi atas saham	berbentuk perseroan terbatas yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruhnya atau paling sedikit 51% (lima puluh satu persen) sahamnya dimiliki oleh 1 (satu) Daerah
Tujuan Pendirian	diprioritaskan dalam rangka menyelenggarakan kemandirian umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu bagi pemenuhan hajat hidup masyarakat sesuai kondisi, karakteristik dan potensi Daerah yang bersangkutan berdasarkan tata kelola perusahaan yang baik	<ul style="list-style-type: none"> • memberikan manfaat bagi perkembangan perekonomian Daerah; • menyelenggarakan kemandirian umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu bagi pemenuhan hajat hidup masyarakat sesuai kondisi, • karakteristik dan potensi Daerah yang bersangkutan berdasarkan tata kelola perusahaan yang baik; • memperoleh laba dan/atau keuntungan.
Minimal Muatan Perda Pendirian	<ul style="list-style-type: none"> • nama dan tempat kedudukan • maksud dan tujuan • kegiatan usaha • jangka waktu berdiri • besarnya modal dasar dan modal disetor • tugas dan wewenang Dewan Pengawas dan Direksi • penggunaan laba 	<ul style="list-style-type: none"> • nama dan tempat kedudukan • maksud dan tujuan • kegiatan usaha • jangka waktu berdiri • besarnya modal dasar
Anggaran Dasar	diatur dan merupakan bagian Perda pendirian	dinyatakan dalam akta notaris sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan
Organ Perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> • KPM • Dewan Pengawas • Direksi 	<ul style="list-style-type: none"> • RUPS • Komisaris • Direksi
Pengangkatan Dewan Pengawas dan Komisaris	Anggota Dewan Pengawas diangkat oleh KPM	Anggota Komisaris diangkat oleh RUPS.
Laporan Tahunan	a. laporan keuangan; b. laporan mengenai kegiatan perusahaan umum Daerah; c. laporan pelaksanaan tanggung jawab sosial dan lingkungan	dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai perseroan terbatas.

	PERUMDA	PERSERODA
	d. rincian masalah yang timbul selama tahun buku yang mempengaruhi kegiatan usaha perusahaan umum Daerah e. laporan mengenai tugas pengawasan yang telah dilaksanakan oleh Dewan Pengawas selama tahun buku yang baru lampau; f. nama anggota Direksi dan anggota Dewan Pengawas g. penghasilan anggota Direksi dan anggota Dewan Pengawas untuk tahun yang baru lampau	
Penggunaan Laba	Diatur dalam anggaran dasar	Dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai perseroan terbatas.

3.3 Pemetaan Posisi Perusahaan

Pemetaan posisi BUMD dapat dilakukan dengan pendekatan SWOT. Untuk menemukan strategi dalam menghadapi pesaing, BUMD harus melaksanakan tahapan berikut ini:



3.3.1 Analisis SWOT untuk Pemetaan Posisi BUMD

Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats* / Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman) merupakan tahapan awal yang penting dalam menyusun pemetaan posisi BUMD. Hal ini dilakukan supaya BUMD dapat melihat posisi mereka di antara para kompetitor yang memproduksi barang/jasa sejenis. Sebelum menyusun analisis SWOT, pembuat strategi harus mengumpulkan data dan informasi strategis yang diperlukan, seperti informasi yang terkait dengan BUMD sebagai entitas dan informasi terkait industri tempat BUMD menjalankan bisnis.

Langkah-langkah analisis SWOT dalam untuk strategi pemetaan posisi BUMD adalah sebagai berikut:

1. Pertama, menentukan faktor strategis dari setiap indikator sasaran, dengan mengkaitkan permasalahan dan isu strategis. Setiap faktor strategis dalam bentuk kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman akan di rumuskan alternatif-alternatif strateginya untuk mencapai sasaran serta memecahkan masalah dan isu strategis.
2. Kedua, menentukan strategi utama dari beberapa alternatif strategi. Pengujian dilakukan pada tingkat pembahasan tim. Pemilihan strategi yang paling tepat diantara berbagai alternatif strategi yang dihasilkan dengan metode SWOT, dapat dilakukan melalui:
 - Dibahas kembali melalui diskusi kelompok terfokus/*Focus Group Discussion* (FGD) dengan melibatkan para pakar yang memiliki pengalaman di bidang manajemen strategik;
 - Menggunakan metode pembobotan dengan cara seperti yang dilakukan terhadap penentuan isu-isu strategis. Metode ini menggunakan matriks faktor strategi internal atau IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis Summary*/Ringkasan Analisis Faktor Strategis Internal) dengan tabel matriksnya adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1 Matrik Faktor Strategi Eksternal (IFAS)

Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Keterangan
Kekuatan				
Jumlah				
Kelemahan				
Jumlah				
Total				

- Selain matriks faktor strategi internal, digunakan juga matriks faktor strategis eksternal EFAS (*Eksternal Strategic Factor Analysis Summary*/ Ringkasan Analisis Faktor Strategis Eksternal) dengan tabel matriksnya adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2 Matrik Faktor Strategi Enternal (EFAS)

Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Keterangan
Peluang				
Jumlah				
Ancaman				
Jumlah				
Total				

- Menggunakan kombinasi antara diskusi kelompok terfokus dengan metode lainnya untuk objektifitas pemilihan strategi,

3. Ketiga, setelah membuat pemetaan awal melalui analisis SWOT, hasil dari analisis tersebut dirangkum ke dalam bentuk matriks yang bernama SWOT Matriks. SWOT Matriks tersebut nantinya akan memberikan empat macam strategi yang memungkinkan untuk dilaksanakan oleh BUMD, yaitu SO (Kekuatan-Peluang/*Strengths-Opportunities*), WO (Kelemahan-Peluang/*Weaknesses-Opportunities*), ST (Kekuatan-Ancaman/*Strengths-Threats*), dan WT (Kelemahan-Ancaman/*Weaknesses-Threats*). SWOT Matriks tersebut didahului dengan pemetaan faktor internal dan eksternal dari SWOT.

Tahap selanjutnya adalah memasukkan hasil analisis tersebut ke dalam kertas kerja SWOT Matriks sebagaimana contoh berikut:

Contoh Format Kertas Kerja Matriks SWOT

	Kekuatan (<i>Strength</i>) (1)	Kelemahan (<i>Weakness</i>) (2)
Peluang (<i>Opportunity</i>) (3)	1. Kekuatan 1...	1. Kelemahan 1...
	2. Kekuatan 2...	2. Kelemahan 2...
	3. dst.	3. dst.
	STRATEGI SO	STRATEGI WO
Ancaman (<i>Threat</i>) (4)	1. Peluang 1...	1. Peluang 1...
	2. Peluang 2...	2. Peluang 2...
	3. dst.	3. dst.
	STRATEGI ST	STRATEGI WT
	1. Ancaman 1...	1. Ancaman 1...
	2. Ancaman 2...	2. Ancaman 2...
	3. dst.	3. dst.

Cara pengisian:

(1) Kekuatan (<i>Strength</i>)	diisi dengan hal-hal yang menjadi kekuatan BUMD (dari segi operasional, finansial, maupun administrasi)
(2) Kelemahan (<i>Weakness</i>)	diisi dengan hal-hal yang menjadi kelemahan BUMD (dari segi operasional, finansial, maupun administrasi)
(3) Peluang (<i>Opportunity</i>)	diisi dengan peluang-peluang yang menguatkan posisi BUMD (dari segi operasional, finansial, maupun administrasi)
(4) Ancaman (<i>Threat</i>)	diisi dengan ancaman-ancaman yang melemahkan posisi BUMD (dari segi operasional, finansial, maupun administrasi)

Gambar 3.3 Ilustrasi SWOT Matrics

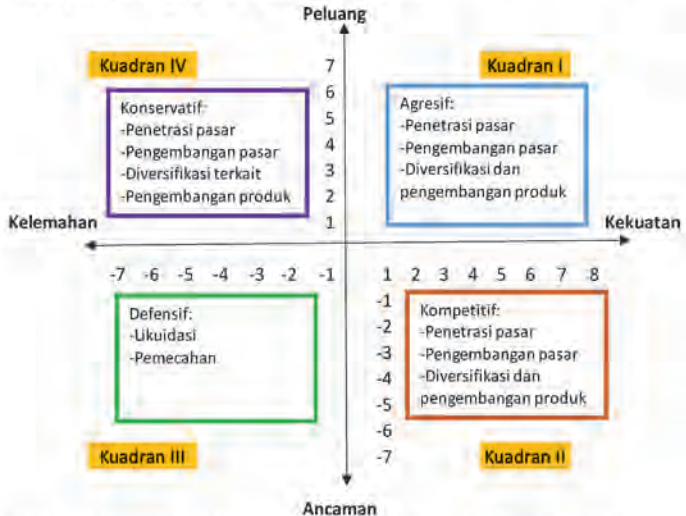


Sumber: Brunger, 2018.

Strategi SO menggambarkan keadaan dimana BUMD menggunakan kekuatan internal untuk menggunakan peluang eksternal. Strategi WO menggambarkan keadaan dimana BUMD menggunakan peluang eksternal untuk mengatasi kelemahan internal. ST menggambarkan keadaan dimana BUMD menggunakan kekuatan internal untuk mengatasi ancaman eksternal, dan WT menggambarkan keadaan ketika BUMD memperkecil kelemahan internal dan ancaman eksternal.

4. Keempat, untuk menghasilkan perumusan strategi yang selaras dengan pilihan program yang tepat, maka rumusan strategi harus dipetakan.

Berdasarkan Matriks SWOT dan pemetaan strategi, maka BUMD harus memetakan posisi strategisnya ke dalam kuadran berikut:



Penjelasan keempat kuadran menurut David (2015) adalah sebagai berikut:

1) Kuadran I

Perusahaan yang menempati posisi kuadran I memiliki karakter agresif. Dalam posisi ini, perusahaan berada dalam posisi terbaik untuk menggunakan kekuatan internalnya dengan (1) memanfaatkan peluang eksternal, (2) mengatasi kelemahan internal, dan (3) menghindari ancaman eksternal. Untuk mencapai posisi ini, langkah yang dilakukan perusahaan antara lain melakukan strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, diversifikasi, integrasi horizontal, dan pengembangan produk.

2) Kuadran II

Perusahaan yang menempati posisi kuadran II memiliki karakter kompetitif. Perusahaan dalam kuadran II melakukan strategi yang kompetitif yaitu menjalankan strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, diversifikasi terkait produk tertentu, dan pengembangan produk.

3) Kuadran III

Perusahaan yang menempati posisi kuadran III memiliki karakter defensif sehingga perusahaan harus mengatasi kelemahan internal yang dimiliki dan menghindari ancaman eksternal. Strategi yang dijalankan perusahaan di kuadran III antara lain pemutusan hubungan kerja, pemecahan divisi, dan likuidasi.

4) Kuadran IV

Perusahaan yang menempati posisi kuadran IV memiliki karakter konservatif. Perusahaan yang konservatif bertahan dengan kompetensi dasar perusahaan dan tidak melakukan tindakan yang berisiko. Strategi perusahaan dalam kuadran IV meliputi penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan diversifikasi produk tertentu.

3.3.2 Strategi Menghadapi Pesaing BUMD

Strategi bersaing merupakan pendekatan dimana BUMD secara intensif berusaha memenangkan setiap bisnisnya, yang mencakup:

- Strategi maksimasi pangsa pasar.
- Strategi pertumbuhan yang menjamin pertumbuhan BUMD masa mendatang.
- Strategi diferensiasi pasar/celah pasar dengan menciptakan citra BUMD/ produk pada konsumen potensial.
- Strategi diferensiasi produk/celah BUMD dengan pengembangan perbedaan performansi produk dari produk pesaing.

Strategi bersaing generik yang digunakan oleh BUMD memiliki 3 (tiga) jenis strategi yaitu:

Gambar 3.4 Strategi Bersaing Generik

Target	Keunggulan	Porsi Biaya Rendah	Kelahiran yang dilaksanakan konsisten
	Seluruh Industri	Keunggulan Biaya Menyeluruh	Diferensiasi
Segmen Tertentu	Fokus		

a. Strategi Keunggulan Biaya Menyeluruh (Low Cost)

Strategi ini, perusahaan berusaha untuk mencapai kemampuan biaya produksi dan distribusi yang paling rendah, sehingga dapat memberikan harga produk yang lebih rendah dari pesaing dan memenangkan persaingan dalam pangsa pasar yang besar.

b. Strategi Diferensiasi

Strategi ini, perusahaan lebih memusatkan pada usahanya dalam menciptakan ciri produk yang khas serta dalam program pemasaran, sehingga dapat memenangkan persaingan dengan membuat citra yang khas pada konsumen.

c. Strategi fokus

Strategi ini, perusahaan memusatkan usahanya untuk melayani sebagian kecil segmen pasar dan tidak melayani pasar secara luas. Usaha ini

dilakukan dengan mengenali secara detail pasar yang dituju dan menerapkan keunggulan biaya menyeluruh atau diferensiasi pada segmen kecil tersebut.

3.4 Penetapan Visi, Misi, dan Tujuan BUMD

3.4.1 Penetapan Visi BUMD

Visi BUMD adalah cara pandang jauh ke depan atau gambaran kemana BUMD harus dibawa agar dapat eksis, antisipatif, dan inovatif sesuai yang diinginkan BUMD. Kriteria merumuskan visi adalah sebagai berikut:

- a. Visi bukanlah fakta, tetapi gambaran pandangan ideal masa depan yang ingin diwujudkan.
- b. Visi dapat memberikan arahan, mendorong anggota organisasi untuk menunjukkan kinerja yang baik.
- c. Dapat menimbulkan inspirasi dan siap menghadapi tantangan
- d. Menjembatani masa kini dan masa yang akan datang.
- e. Gambaran yang realistis dan kredibel dengan masa depan yang menarik.
- f. Sifatnya tidak statis dan tidak untuk selamanya.

Dalam menyusun dan merumuskan visi organisasi, perlu diperhatikan proses yang akan dilalui sebagai berikut:

- a. Menentukan rentang waktu dan ruang lingkup analisis penyusunan visi dengan tepat
- b. Melakukan identifikasi atas tren di bidang sosial, ekonomi, politik, dan teknologi yang akan mempengaruhi proses produksi, pemasaran atau pelayanan jasa di masa yang akan datang
- c. Mengidentifikasi kondisi persaingan dengan organisasi yang memproduksi barang atau memberikan pelayanan jasa yang sejenis
- d. Melakukan evaluasi atas semua sumber daya yang terlibat dalam organisasi

Perumusan pokok-pokok visi dilakukan dengan mencari inti (kalimat) berdasarkan masalah utama ke dalam satu-dua kata dengan menghilangkan berbagai kata dan atribut yang bukan inti dari perwujudan visi dimaksud. Selanjutnya, dari keseluruhan pokok-pokok visi dibuatlah pernyataan visi. Sesuai dengan kriteria visi yang efektif, suatu pernyataan visi dibuat dengan menggunakan bahasa yang singkat, lugas, dan jelas serta memenuhi kriteria atau karakteristik visi lainnya sebagaimana telah dijelaskan di awal. Pernyataan visi dapat berupa satu atau lebih pernyataan atau kalimat yang merangkum atau menggabungkan berbagai pokok visi terpilih. Namun, dengan kesederhanaan kalimat, diupayakan visi adalah satu kalimat dengan pokok-pokok visi dapat lebih dari satu.

Dari masing-masing pokok visi yang telah ditentukan maka kita bisa menentukan penjelasan atas visi tersebut. Langkah-langkah penyusunan visi tersebut dapat dituangkan dalam sebuah tabel sebagai berikut:

Tabel Perumusan Visi

No.	Masalah Utama	Pokok-pokok Visi	Pernyataan Visi	Penjelasan Visi

Berikut adalah contoh dari tabel perumusan visi yang telah diisi, menggunakan contoh salah satu BUMD, yaitu BUMD ASURANSI XYZ (yang digunakan sebagai contoh di Lampiran Modul Rencana Bisnis berikut ini):

No.	Masalah Utama	Pokok-pokok Visi	Pernyataan Visi	Penjelasan Visi
1	Perlunya BUMD ASURANSI XYZ untuk menjadi pemain utama industri asuransi di Provinsi A	Menjadi perusahaan terkemuka bidang asuransi di Provinsi A	<i>"Menjadi perusahaan terkemuka bidang Asuransi di Provinsi A dengan mengutamakan penyelenggaraan program Asuransi Sosial dan Asuransi Wajib sejalan dengan kebutuhan masyarakat"</i>	Sebagai penyedia jasa asuransi, BUMD ASURANSI XYZ memiliki target untuk menjadi entitas terbaik dalam penyediaan jasa asuransi di Provinsi A dibandingkan dengan kompetitor lain
2	Adanya tuntutan kebutuhan akan jasa Asuransi di tengah masyarakat khususnya program asuransi sosial dan asuransi wajib	Sejalan dengan kebutuhan masyarakat		BUMD ASURANSI XYZ adalah institusi terkemuka dalam penyediaan jasa asuransi di Provinsi A yang berkualitas dan terpercaya. Selain itu, jasa yang ditawarkan sesuai dengan kebutuhan masyarakat, yaitu penyelenggaraan program Asuransi Sosial dan Asuransi Wajib

3.4.2 Penetapan Misi BUMD

Misi BUMD adalah tujuan jangka panjang BUMD dan mencakup produk/jasa yang diusahakan, sasaran pasar yang dituju, dan kesanggupan untuk meningkatkan kemanfaatan kepada semua pihak yang terkait. Misi ini merupakan turunan dan rincian dari visi BUMD.

4 (empat) dari keuntungan terkait misi antara lain (Bartkus, Glassman dan McAfee, 2000; 24):

1. Untuk alat komunikasi tentang arah dan tujuan perusahaan agar perusahaan, karyawan, pemegang saham dan pelanggan akan tahu kemana perusahaan melangkah;
2. Untuk melayani, sebagai mekanisme kontrol dalam menjaga perusahaan tidak keluar dari bisnisnya yang mengejar tujuan yang tidak terkait.
3. Untuk membantu dalam membuat berbagai keputusan sehari – hari; dan
4. Untuk menginspirasi dan memotivasi pegawai supaya memberi makna untuk bekerja dan memberikan rasa tujuan bersama.

Penetapan rumusan misi BUMD sangat penting untuk dilakukan karena penetapan rumusan misi bertujuan untuk menetapkan tujuan-tujuan yang spesifik dan strategi yang akan dijalankan oleh perusahaan (David, 2015).

Dalam perumusan misi ada beberapa hal yang harus diperhatikan terkait kriteria misi yaitu:

- a. Penjelasan tentang produk/pelayanan yang ditawarkan yang sangat diperlukan oleh masyarakat;
- b. Harus jelas memiliki sasaran publik yang akan dilayani;
- c. Kualitas produk dan pelayanan yang ditawarkan memiliki daya saing yang meyakinkan masyarakat; dan
- d. Penjelasan aspirasi bisnis yang diinginkan pada masa mendatang juga bermanfaat dan keuntungannya bagi masyarakat dengan produk dan pelayanan yang tersedia (Akdon, 2006:99).

Dengan menggunakan pendekatan *balance scorecard* merumuskan misi menurut Koesomowidjojo (2017) harus memperhatikan beberapa faktor sebagai berikut:

- a. Produk atau jasa yang ditawarkan
- b. Pangsa pasar
- c. Pelanggan
- d. Teknologi
- e. Konsep organisasi
- f. Komitmen terhadap pertumbuhan, keuntungan, dan stabilitas
- g. Komitmen terhadap karyawan

Perumusan misi harus mengacu pada permasalahan pokok, yang di rumuskan dalam penyusunan visi. Proses perumusan misi dicontohkan pada tabel berikut ini:

Perumusan Penjelasan Misi Perusahaan/Organisasi

No.	Pernyataan Visi	Misi	Penjelasan Misi

Berikut adalah contoh dari tabel perumusan misi yang telah diisi, menggunakan contoh salah satu BUMD, yaitu BUMD ASURANSI XYZ (yang digunakan sebagai contoh di Lampiran Modul Rencana Bisnis berikut ini):

No.	Pernyataan Visi	Misi	Penjelasan Misi
1	<i>"Menjadi perusahaan terkemuka di bidang Asuransi di Provinsi A dengan mengutamakan penyelenggaraan program Asuransi Sosial dan Asuransi Wajib sejalan dengan kebutuhan masyarakat"</i>	Pengabdian untuk mencapai satu tujuan perusahaan	BUMD ASURANSI XYZ mengabdikan kepada masyarakat daerah Provinsi A memberikan jasa asuransi sesuai dengan kebutuhan masyarakat.
		Kehendak untuk mencapai satu tujuan perusahaan yaitu menunjang pembangunan ekonomi daerah Provinsi A, khususnya pembangunan di bidang asuransi.	BUMD ASURANSI XYZ memiliki komitmen serius untuk menunjang pembangunan ekonomi bidang asuransi di Provinsi A.
		Semangat dan kehendak untuk melakukan perbuatan baik demi terciptanya masyarakat yang sejahtera Provinsi A.	BUMD ASURANSI XYZ bersedia untuk berkomitmen melayani masyarakat di Provinsi A dalam hal penyediaan jasa asuransi, yaitu asuransi sosial dan asuransi wajib.

3.4.3 Penetapan Tujuan

Menurut PP nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah, pendirian BUMD bertujuan untuk menyelenggarakan kemandirian umum berupa penyediaan barang dan jasa bagi pemenuhan kebutuhan hidup masyarakat sesuai kondisi, karakteristik, dan potensi daerah yang bersangkutan berdasarkan tata kelola yang baik. Tujuan BUMD biasanya mencakup maksud dan tujuan BUMD sebagaimana juga yang diatur dalam PP nomor 54 Tahun 2017 pada pasal yang menjelaskan tentang Pendirian BUMD dan Akta Pendirian BUMD. Kriteria tujuan yang baik dalam penyusunan Rencana Bisnis antara lain sebagai berikut:

1. Diturunkan secara lebih operasional dari masing-masing misi pembangunan daerah yang telah ditetapkan dengan memperhatikan visi;

- b. Untuk mewujudkan misi dapat dicapai melalui beberapa tujuan;
- c. Disusun dengan memperhatikan permasalahan dan isu-isu strategis kebutuhan daerah;
- d. Dapat diukur dalam jangka waktu 5 (lima) tahunan; dan
- e. Disusun dengan bahasa yang jelas dan mudah dipahami.

Berdasarkan kriteria diatas maka langkah-langkah perumusan tujuan sebagai berikut:

- Merumuskan rancangan pernyataan tujuan dari setiap misi dan melihat kesesuaian dengan program BUMD;
- Menguji apakah rancangan pernyataan tujuan dapat memecahkan permasalahan dan isu-isu strategis yang dihadapi oleh BUMD. Dalam hal pernyataan tujuan belum sepenuhnya memecahkan permasalahan dan isu-isu strategis yang dihadapi oleh BUMD maka pernyataan tujuan perlu disempurnakan;
- Merumuskan rancangan pernyataan-pernyataan sasaran dari setiap tujuan; dan
- Merumuskan indikator tujuan dan sasaran yang terukur;

Untuk mempermudah perumusan tujuan, perumusan tujuan dalam rencana kerja dituangkan dalam tabel berikut:

Tabel Penyusunan Tujuan

No	Tujuan	Indikator	Target Tahun (n) pada Rencana Bisnis	Target Tahun (n)	Penjelasan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Tujuan 1				

Pedoman pengisian tabel diatas adalah sebagai berikut:

- Kolom (1) : Diisi dengan nomor urut
- Kolom (2) : Diisi dengan tujuan
- Kolom (3) : Diisi dengan indikator tujuan
- Kolom (4) : Diisi dengan target tahun rencana pada Rencana Bisnis
- Kolom (5) : Diisi dengan target tahun rencana pada Rencana Kerja
- Kolom (6) : Diisi dengan penjelasan apabila terdapat perbedaan antara target di Rencana Bisnis dan Rencana Kerja

Penentuan indikator dan target kinerja dalam perumusan tujuan harus dinyatakan dengan jelas pada tahap perencanaan dan pada akhir pelaksanaan. Hal ini untuk menjamin aspek akuntabilitas pencapaian kinerja. Berikut adalah contoh dari tabel perumusan tujuan yang telah diisi, menggunakan contoh salah satu BUMD, yaitu

BUMD ASURANSI XYZ (yang digunakan sebagai contoh di Lampiran Modul Rencana Bisnis berikut ini):

No	Tujuan	Indikator	Target Tahun (n) pada Rencana Bisnis	Target Tahun (n)	Penjelasan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Melaksanakan dan menunjang kebijakan dan program Pemerintah Provinsi A di bidang ekonomi, jaminan sosial dan pembangunan daerah pada umumnya, khususnya di bidang asuransi kerugian dengan menyelenggarakan program asuransi sosial, dan optimalisasi pemanfaatan sumber daya BUMD ASURANSI XYZ untuk menghasilkan jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat guna meningkatkan nilai BUMD ASURANSI XYZ dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas.	Penyelesaian klaim asuransi dapat diselesaikan dalam jangka waktu yang telah ditetapkan dan menggunakan metode yang lebih efektif	20xx	20xx	Di tahun 20xx, BUMD ASURANSI XYZ melaksanakan tujuan (Kolom 2) yang telah ditetapkan berdasarkan indikator (Kolom 3) di target tahun pada rencana bisnis (Kolom 4) dan target tahun secara realistis (Kolom 5).

3.5 Arah Pengembangan BUMD

3.5.1 Sasaran Usaha BUMD

Sasaran usaha BUMD adalah rumusan kondisi yang menggambarkan tercapainya tujuan. Sasaran usaha BUMD meliputi tingkat pertumbuhan, tingkat kesehatan, sasaran, dan target tiap bidang/unit secara kuantitatif dan spesifik setiap tahunnya. Singkatnya, sasaran BUMD adalah rincian dari tujuan yang ingin diraih oleh BUMD.

Kriteria dari sasaran usaha BUMD antara lain:

- Dirumuskan untuk mencapai atau menjelaskan tujuan;
- Untuk mencapai satu tujuan dapat dicapai melalui beberapa sasaran;
- Disusun dengan memperhatikan permasalahan dan isu-isu strategis pembangunan daerah; dan
- Sasaran harus dilengkapi dengan indikator dan target kinerja yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berjangka waktu.

Berdasarkan kriteria diatas maka langkah-langkah perumusan sasaran sebagai berikut:

- Merumuskan rancangan pernyataan sasaran dari setiap misi dan melihat kesesuaian dengan program BUMD;
- Menguji apakah rancangan pernyataan sasaran dapat memecahkan permasalahan dan isu-isu strategis yang dihadapi oleh BUMD. Dalam hal pernyataan sasaran belum sepenuhnya memecahkan permasalahan dan isu-isu strategis yang dihadapi oleh BUMD maka pernyataan sasaran perlu disempurnakan;
- Merumuskan rancangan pernyataan-pernyataan sasaran dari setiap tujuan; dan
- Merumuskan indikator sasaran yang terukur;

Untuk mempermudah perumusan sasaran, perumusan sasaran dalam rencana kerja dituangkan dalam tabel berikut:

Tabel Penyusunan Sasaran

No	Tujuan/Sasaran	IKU	IKU Per Tahun	PIC (Divisi)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Tujuan 1			
	Sasaran 1			

Pedoman pengisian tabel diatas adalah sebagai berikut:

- Kolom (1) : Diisi dengan nomor urut
- Kolom (2) : Diisi dengan tujuan dan sasaran BUMD
- Kolom (3) : Diisi dengan indikator (IKU) sasaran BUMD
- Kolom (4) : Diisi dengan indikator (IKU) sasaran BUMD setiap tahun (biasanya dalam 5 tahun)
- Kolom (5) : Diisi dengan pihak yang bertanggungjawab/*person in charge* (PIC) yang bertanggungjawab dengan sasaran

Berikut adalah contoh dari tabel perumusan sasaran yang dibagi menjadi sasaran umum dan sasaran fungsional berdasarkan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, yang telah diisi, menggunakan contoh salah satu BUMD, yaitu BUMD ASURANSI XYZ (yang digunakan lampiran Modul Rencana Bisnis berikut ini):

Contoh Tabel Perumusan Tujuan/Sasaran

No	Tujuan/Sasaran	IKU	IKU (per tahun)					PIC (Divisi)
			20X1	20X2	20X3	20X4	20X5	
	Tujuan: Melaksanakan dan menunjang kebijakan dan program Pemerintah Provinsi A di bidang ekonomi, jaminan sosial dan pembangunan daerah pada umumnya, khususnya di bidang asuransi kerugian dengan menyelenggarakan program asuransi sosial, dan optimalisasi pemanfaatan sumber daya BUMD ASURANSI XYZ untuk menghasilkan jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat guna meningkatkan nilai BUMD ASURANSI XYZ dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas.							
Sasaran Umum								
1.	Keperimpinan & Tata Kelola Perusahaan: Posisi pimpinan terpenuhi sesuai kebutuhan	Tersedia dan terpenuhi Pemimpin berdasar MPR dan <i>talent pool</i>	20%	40%	60%	80%	100%	SDM
2.	Fokus Pelanggan: Peningkatan kemudahan akses pelayanan pengajuan santunan	Pembukaan Kantor Pelayanan	5 kantor	5 kantor	5 kantor	5 kantor	5 kantor	Pelayanan
3.	Efektivitas Produk dan Proses: Terbangunnya gedung diklat	Tersedia gedung diklat	Kajian	50%	50%	100%	100%	Umum, Litbang
4.	Fokus Tenaga Kerja: Teraplikasi Human Capital Management (HCM) pada akhir Rencana Bisnis	Dokumen HCM lengkap	100%					SDM
5.	Keuangan dan Pasar: Tercapainya kinerja keuangan	Likuiditas	150%	149%	148%	147%	146%	Keuangan
		Solvabilitas	200%	210%	220%	230%	240%	
		Expenses Ratio	15%	16%	17%	18%	19%	

No	Tujuan/Sasaran	IKU	IKU (per tahun)					PIC (Divisi)
			20X1	20X2	20X3	20X4	20X5	
			Sasaran Fungsional					
1.	Terciptanya harmonisasi peraturan perundang-undangan yang mendukung BUMD ASURANSI XYZ sebagai perusahaan yang ditugaskan untuk menerima setoran dan mengelola dana asuransi	Identifikasi peraturan/rancangan peraturan yang menghambat operasionalisasi	100%	100%	100%	100%	100%	Operasi
2.	Peningkatan Kemudahan Akses Pengajuan Santunan	Pembukaan kantor pelayanan	5 kantor	5 kantor	5 kantor	5 kantor	5 kantor	Pelayanan
3.	Tercapainya peningkatan kinerja keuangan	Likuiditas	150%	149%	148%	147%	146%	Keuangan
		Solvabilitas	200%	210%	220%	230%	240%	
		Expenses Ratio	15%	16%	17%	18%	19%	
4.	Laporan keuangan yang tepat waktu dan tepat nilai/wajar informatif bagi seluruh pemangku kepentingan	Opini audit	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP	Keuangan
5.	Optimalisasi imbal hasil (return) investasi	Timbal hasil investasi/Yield on Investment (YOI)	Bi rate net + 2,25%	Bi rate net + 2,25%	Bi rate net + 2,25%	Bi rate net + 2,25%	Bi rate net + 2,25%	Keuangan
6.	Teraplikasi Human Capital Management (HCM) pada akhir Rencana Bisnis	Dokumen HCM lengkap	100%					SDM
7.	Terbangunnya gedung pendidikan pelatihan	Kajian Gedung dilihat selesai pada 2018	100%	50%	100%	50%	100%	SDM
8.	Penyusunan profil risiko dan manajemen risiko	Dokumen laporan manajemen risiko	2 laporan	2 laporan	2 laporan	2 laporan	2 laporan	Keuangan
9.	Maturity level dari tata kelola ICT sesuai Bisnis proses perusahaan minimal maturity level 3	Tercapainya maturity level 3	20%	40%	60%	80%	100%	Umum
10.	Terselenggaranya rapat-rapat dinas secara efektif sesuai dengan agenda untuk setiap jenis rapat dan dokumentasi sistem lebih baik	Tersedianya dokumen administrasi rapat kerja yang terstruktur	100%		100%		100%	SDM

No	Tujuan/Sasaran	IKU	IKU (per tahun)					PIC (Divisi)
			20X1	20X2	20X3	20X4	20X5	
11.	Terlaksananya penerapan sistem pengendalian intern yang memadai di setiap unit kerja dalam mewujudkan proses tata kelola perusahaan yang baik	Tersusunnya RKA BUMN yang telah disetujui dan ditandatangani oleh Direktur Utama	100%	100%	100%	100%	100%	Pengendalian Internal

3.5.2 Program Kerja dan Indikator Kinerja BUMD

A. Program Kerja BUMD

Program kerja BUMD adalah pelaksanaan penugasan pemerintah dan pelaksanaan pencapaian misi dan target BUMD yang dijabarkan secara kualitatif dan kuantitatif menurut bidang kegiatan usaha masing-masing. Program merupakan implementasi dari visi, misi dan tujuan. Program yang dimaksudkan dalam modul ini adalah program operasional. Beberapa ciri program operasional:

- a. Program kerja operasional didasarkan atas perumusan visi, misi, tujuan, sasaran dan kebijakan yang telah ditetapkan.
- b. Program kerja operasional pada dasarnya merupakan upaya untuk implementasi strategi organisasi.
- c. Program kerja operasional merupakan proses penentuan jumlah dan jenis sumber daya yang diperlukan dalam rangka pelaksanaan satu rencana.
- d. Program operasional merupakan penjabaran riil tentang langkah-langkah yang diambil untuk menjabarkan kebijakan. Program operasional dapat bersifat jangka panjang dan menengah, atau bersifat tahunan.
- e. Program kerja operasional tidak terlepas dari kebijakan yang telah ditetapkan sebelumnya.

B. Indikator Kinerja BUMD

Indikator kinerja utama (IKU) BUMD berfungsi untuk menilai tingkat pertumbuhan usaha dan posisi keunggulan bersaing. Rangkuti (2011) menyatakan bahwa pengukuran indikator kinerja tersebut harus selaras dengan visi, misi, tujuan, strategi, dan sasaran perusahaan.

Indikator kinerja merupakan alat ukur bagi pencapaian sasaran BUMD. Indikator kinerja dibagi menjadi dua, yaitu indikator kinerja pemicu (*leading*) dan indikator kinerja akibat (*lagging*). Indikator kinerja yang bersifat *leading* adalah indikator yang bersifat proses dan mendorong terjadinya indikator indikator *lagging*. Indikator *lagging* adalah indikator kinerja yang bersifat hasil dan di luar kendali unit yang bersangkutan.

Penulisan indikator kinerja menggunakan prinsip SMART-C, yaitu:

- *Spesific* → Tidak bermakna ganda
- *Measurable* → Dapat diukur dengan jelas
- *Agreeable* → Disepakati Bersama
- *Realistic* → Dapat dicapai dan target yang menantang
- *Time-bounded* → Memiliki batas waktu pencapaian, dan
- *Continously Improved* → Kualitas dan target berkembang dan selalu disempurnakan.

Contoh Tabel Program yang Diturunkan dari Tujuan/Sasaran Sebelumnya

No	Tujuan /Sasaran	Program	Tahap Pelaksanaan														
			20X1			20X2			20X3			20X4			20X5		
			Keluaran (1)	Sid Belanja (2)	Pagu 3=(1*2)	Keluaran (1)	Sid Belanja (2)	Pagu 3=(1*2)	Keluaran (1)	Sid Belanja (2)	Pagu 3=(1*2)	Keluaran (1)	Sid Belanja (2)	Pagu 3=(1*2)	Keluaran (1)	Sid Belanja (2)	Pagu 3=(1*2)
1	Terciptanya harmonisasi peraturan perundang-undangan yang mendukung BUMD sebagai perusahaan yang digunakan untuk menerima setoran dan mengelola dana asuransi	Identifikasi terhadap sinkronisasi, harmonisasi atau kesenjangan antar peraturan perundang-undangan dari database peraturan perundang-undangan yang	100%	Per 10% = 10 juta	100 juta	100%	Per 10% = 10 juta	100 juta	100%	Per 10% = 10 juta	100 juta	100%	Per 10% = 10 juta	100 juta	100%	Per 10% = 10 juta	100 juta
2	Peningkatan Kemudahan Akses Pengajuan Sumbunan	Pembukaan kantor pelayanan di daerah rawan bencana yang jauh dari kantor cabang dan kantor perwakilan	5 kantor	1 kantor = 50 juta	250 juta	5 kantor	1 kantor = 50 juta	250 juta	5 kantor	1 kantor = 50 juta	250 juta	5 kantor	1 kantor = 50 juta	250 juta	5 kantor	1 kantor = 50 juta	250 juta

No	Tujuan /Sasaran	Program	Tahap Pelaksanaan												
			20X1			20X2			20X3			20X4		20X5	
			Keluaran (1)	Std Belanja (2)	Pagu 3=(1*2)	Keluaran (1)	Std Belanja (2)	Pagu 3=(1*2)	Keluaran (1)	Std Belanja (2)	Pagu 3=(1*2)	Keluaran (1)	Std Belanja (2)	Pagu 3=(1*2)	
3	Peningkatan Kemudahan Akses Pengeluaran Sektoral	Evaluasi atas realisasi program kerja lain dan anggaran	10 kegiatan	1 kegiatan = 10 juta	100 juta	10 kegiatan	1 kegiatan = 10 juta	100 juta	10 kegiatan	1 kegiatan = 10 juta	100 juta	10 kegiatan	1 kegiatan = 10 juta	100 juta	

Contoh :

Analisis SWOT PD PASAR ABC adalah sebagai berikut :

KEKUATAN	KELEMAHAN
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ketersediaan aset dalam jumlah besar berbentuk tanah dan bangunan pasar, yang tersebar di seluruh wilayah sebanyak 151 lokasi, meliputi alat usaha: kios, MCK, space reklame, parkir dan kaki lima. 2. Ketersediaan SDM pengelola dalam jumlah memadai sebanyak + 2.000 personil. 3. Pasar-pasar yang dikelola, pada umumnya berada di lokasi strategis, tumbuh sebagai area perdagangan pada titik-titik keramaian di pinggiran jalan raya maupun dekat dengan areal pemukiman. 4. Pasar Tradisional yang dikelola menyediakan produk yang beragam dengan harga murah. 5. Dukungan Pemerintah Daerah 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sebagian fisik bangunan pasar yang dimiliki sudah berusia tua.. 2. Kualitas SDM yang kurang memadai. 3. Akses menuju lokasi pasar pada umumnya sangat padat dan semrawut. 4. Sebagai salah satu BUMD yang berbentuk perusahaan daerah terikat dengan seperangkat aturan yang bersifat birokratis. 5. Pola peremajaan/pembangunan pasar yang kurang tepat, sebagian besar peremajaan pasar tidak mengacu pada jumlah pedagang lama sehingga menyediakan jumlah tempat usaha jauh lebih besar, hal ini menyebabkan tempat perdagangan banyak kosong. 6. Keberadaan para pedagang sebagai stake holder utama, merupakan tantangan tersendiri bagi para pengelola pasar, para pedagang sering kali tidak kooperatif dalam menyikapi setiap perubahan, baik perubahan yang datang dari internal organisasi maupun yang datangnya dari masyarakat sebagai konsumen.

PELUANG	TANTANGAN / ANCAMAN
<ol style="list-style-type: none"> 1. Faktor Demografi. Jakarta dan sekitarnya merupakan pangsa pasar potensial bagi bisnis eceran. 2. Ketersediaan pihak ketiga atau sektor swasta dalam rangka memanfaatkan aset pasar dalam pola kerjasama pembangunan peremajaan pasar sudah dilakukan. 3. Otonomi Daerah, merupakan sebuah era yang memungkinkan setiap daerah menggali dan mengembangkan setiap potensi ekonomi yang dimilikinya untuk mensejahterakan daerahnya masing-masing. 4. Pertumbuhan ekonomi mengalami kecenderungan naik. Kondisi ini merupakan salah satu peluang tersendiri bagi kegiatan ekonomi yang erat kaitannya dengan kegiatan perpasaran. 5. Iklim investasi yang kondusif. Ketersediaan jaminan keamanan, pertumbuhan ekonomi yang positif merupakan salah satu indikator terciptanya peluang investasi yang menguntungkan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pertumbuhan pusat-pusat perbelanjaan. 2. Perubahan gaya hidup masyarakat, terutama pola berbelanja bagi Sebagian masyarakat di kota-kota besar khususnya kalangan menengah atas. 3. Semaraknya belanja online 4. Aturan Jarak Pasar, pengaturan jarak antara pasar tradisional dan pasar modern berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun 2002. 5. Keberadaan Pedagang kaki lima, merupakan kelompok pedagang yang juga memanfaatkan aset pasar, pada umumnya memiliki keterampilan dan jumlah modal terbatas. 6. Perubahan tata ruang wilayah, perkembangan kota yang pesat seiring dengan urbanisasi menyisakan sedikit ruang untuk diperebutkan. Kondisi ini juga ditandai dengan perubahan tata guna lahan dalam kota, Sebagian membawa dampak positif terhadap keberadaan pasar, tetapi tidak sedikit pula menjadi faktor yang menurunkan fungsi pasar tradisional.

	IFAS	STRENGTHS (S) 1. Ketersediaan aset dalam jumlah besar. 2. Ketersediaan SDM dalam jumlah memadai. 3. Lokasi aset cukup strategis. 4. Menawarkan produk yang cukup kompetitif. 5. Dukungan pemerintah.	WEAKNESSES (W) 1. Kondisi fisik aset yang berusia tua. 2. Rendahnya kualitas SDM pengelola. 3. Akses menuju lokasi aset sangat padat & sempit. 4. Birokrasi yang cukup panjang. 5. Pola peremajaan aset pasar yang kurang tepat. 6. Pedagang sebagai stakeholder kurang kooperatif.
EFAS			
	OPPORTUNITIES (O) 1. Faktor demografi. 2. Ketersediaan pihak ketiga untuk melakukan kerjasama memanfaatkan aset pasar. 3. Otonomi daerah. 4. Pertumbuhan ekonomi kota Jakarta. 5. Iklim investasi yang kondusif	STRATEGI (SO) Peningkatan Pemasaran Aset, termasuk didalamnya melakukan pengembangan Wisata Pasar (market tour), diversifikasi usaha, dll.	STRATEGI (WO) Peningkatan Kualitas SDM, baik SDM pengelola maupun para pedagang.
	THREATS (T) 1. Pertumbuhan pusat-pusat perbelanjaan. 2. Perubahan gaya hidup masyarakat 3. Aturan Jarak Pasar 4. Keberadaan Pedagang kaki lima 5. Perubahan tata ruang wilayah.	STRATEGI (ST) Peningkatan Sarana Prasarana dalam bentuk peremajaan ataupun revitalisasi pasar termasuk perbaikan aksesibility, dll.	STRATEGI (WT) Kerjasama pemanfaatan aset dengan swasta, baik dalam bentuk pengelolaan parkir, pengelolaan sampah maupun pengelolaan pasar.

Keunggulan	Fokus Biaya	Produk Khan (Unik)
Target		
Target Luas	Keunggulan Biaya Menyeluruh	Diferensiasi
Segmented	Fokus	

Contoh :

Berikut ini adalah contoh strategi bersaing generik :

Strategi Bersaing Generik	Contoh
Keunggulan Biaya Menyeluruh	1. Tip-Top (pengecer) 2. Gulaku (agroindustri) 3. Air Asia (pesawat) 4. Toyota (Manufaktur Kendaraan)
Diferensiasi	1. Aqua (air mineral) 2. Garuda (pesawat) 3. Dubai – Abu Dhabi (kota turis) 4. Melilea (Organik Bintang Lima) 5. Starbuck (Kopi)
Fokus	1. Apple (Laptop dan HP)

Contoh :

Visi beberapa perusahaan adalah sebagai berikut :

PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk	Menjadi partner finansial pilihan utama Anda
PT. Pertamina (Persero) Tbk	Menjadi perusahaan energi nasional kelas dunia
PT Semen Indonesia (Persero) Tbk	Menjadi Perusahaan Persemenan Internasional yang Terkemuka di Asia Tenggara
Unilever	Untuk meraih rasa cinta dan penghargaan dari Indonesia dengan menyentuh kehidupan setiap orang Indonesia setiap harinya.

Contoh :

Misi beberapa perusahaan adalah sebagai berikut :

PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk	Menyediakan solusi perbankan digital yang handal dan simple yang menjadi bagian hidup nasabah
PT. Pertamina (Persero) Tbk	Menjalankan usaha minyak, gas, dan energi baru dan terbarukan secara terintegrasi, berdasarkan prinsip-prinsip komersial yang kuat
PT Semen Indonesia (Persero) Tbk	<ol style="list-style-type: none">1. Mengembangkan usaha persemenan dan industri terkait yang berorientasikan kepuasan konsumen2. Mewujudkan perusahaan berstandar internasional dengan keunggulan daya saing dan sinergi untuk meningkatkan nilai tambah secara berkesinambungan3. Mewujudkan tanggung jawab sosial serta ramah lingkungan4. Memberikan nilai tambah terbaik untuk seluruh pemangku kepentingan (stakeholders)5. Membangun kompetensi melalui pengembangan sumber daya manusia
Unilever	<ol style="list-style-type: none">1. Kami bekerja untuk menciptakan masa depan yang lebih baik setiap hari.2. Kami membantu konsumen merasa nyaman, berperampilan baik dan lebih menikmati hidup melalui brand dan layanan yang baik bagi mereka dan orang lain.3. Kami menginspirasi masyarakat untuk melakukan langkah kecil setiap harinya yang bila digabungkan bisa mewujudkan perubahan besar bagi dunia.4. Kami senantiasa mengembangkan cara baru dalam berbisnis yang memungkinkan kami tumbuh dua kali lipat sambil mengurangi dampak terhadap lingkungan, dan meningkatkan dampak sosial.

BAB 4

STRATEGI MANAJEMEN PEMASARAN BUMD

Rencana Bisnis BUMD hendaknya juga membuat strategi Manajemen Pemasaran untuk mencapai tujuan dan sasaran agar Misi dan Visi BUMD dapat tercapai. Mengacu pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 118 Tahun 2018 Mengenai Rencana Bisnis, Rencana Kerja dan Anggaran, Kerja Sama, Pelaporan dan Evaluasi Badan Usaha Milik Daerah, strategi digunakan setiap tahunnya yang meliputi strategi korporasi sesuai posisi BUMD, strategi bisnis, dan strategi fungsional tiap-tiap bidang/unit kegiatan. Bab ini akan menjelaskan bagaimana konsep dan teori tentang strategi bisnis yang dapat digunakan BUMD dalam menyusun bab-bab yang ada didalam Rencana Bisnis BUMD khususnya yang terkait strategi fungsional terkait manajemen pemasaran BUMD.

BAB 1 PENDAHULUAN
BAB 2 ANALISIS INDUSTRI BUMD
BAB 3 STRATEGI BISNIS BUMD
BAB 4 STRATEGI MANAJEMEN PEMASARAN BUMD
BAB 5 STRATEGI MANAJEMEN PRODUKSI DAN OPERASI BUMD
BAB 6 STRATEGI MANAJEMEN ORGANISASI DAN SDM BUMD
BAB 7 STRATEGI MANAJEMEN KEUANGAN BUMD
BAB 8 MANAJEMEN RESIKO
BAB 9 KEBIAKUAN DAN PROGRAM KERJA BUMD
BAB KHUSUS CONTOH RENCANA BISNIS BUMD

4.1 Segmentasi, Penargetan, Dan Penetapan Posisi Produk/Layanan BUMD

Perreault dan McCarthy (2002) menyatakan bahwa kunci utama dari kegiatan pemasaran adalah memenuhi kebutuhan dari sekelompok konsumen yang menjadi klien suatu perusahaan. Umumnya, banyak konsumen yang kebutuhannya belum terpuaskan oleh perusahaan tersebut karena para konsumen tersebut tidak memiliki kebutuhan yang sama persis.

Oleh karena itu, BUMD sebagai penyedia barang/jasa membuat segmentasi untuk mengelompokkan konsumen berdasarkan profil tertentu. Setelah proses segmentasi dilakukan, perusahaan juga membuat penargetan dan menetapkan posisi dari produk/layanan yang dikeluarkan oleh perusahaan.

Menurut USC Marshall (n.d) segmentasi, penargetan, dan penetapan posisi (*segmentation, targeting, and penetapan posisi/STP*) terdiri dari tiga proses utama, yaitu: (1) mengelompokkan jenis konsumen ke dalam segmen-segmen; (2) memilih segmen ke dalam target konsumen yang akan dilayani, dan (3) mengimplementasikan segmentasi dengan cara mengoptimalkan produk untuk segmen tersebut dan memposisikan diri supaya produk/layanan tersebut terlihat berbeda di antara yang lain.

Segmentasi, penargetan, dan penetapan posisi (*STP*) adalah pendekatan strategis yang cukup familiar yang sering digunakan dalam konsep pemasaran perusahaan termasuk BUMD. Model STP berguna untuk menciptakan rencana komunikasi pemasaran yang membantu BUMD menyampaikan pesan kepada para konsumen dari latar belakang yang berbeda-beda. STP berfokus kepada pemilihan segmen yang dianggap paling penting dalam suatu bisnis dan pengembangan bauran pemasaran serta strategi penetapan posisi produk/layanan di setiap segmen (Lancaster dan Massingham, 1988).

Gambar 4.1 Ilustrasi STP



Sumber: USC Marshall, 2018.

4.1.1 Segmentasi Produk/Layanan BUMD

Segmentasi meliputi pencarian jenis konsumen-konsumen yang memiliki kebutuhan yang berbeda karena konsep segmentasi menganut paham bahwa terdapat satu grup konsumen yang memberikan keuntungan yang lebih dibandingkan dengan yang lain (USC Marshall, n.d). Dengan segmentasi, BUMD dapat mengelompokkan konsumen yang memiliki kebutuhan khusus, pasar yang cukup matang untuk menemukan konsumen baru, dan menyampaikan pesan pemasaran yang lebih efektif.

Terdapat berbagai variabel yang digunakan untuk menentukan segmentasi yang dilakukan oleh BUMD. Variabel-variabel tersebut antara lain:

Gambar 4.2 Infografis Variabel Segmentasi BUMD





MANFAAT YANG DIPEROLEH

Terdiri dari komponen:

Manfaat yang diperoleh dari mengonsumsi produk/layanan perusahaan

GAYA HIDUP DAN KEYAKINAN

Terdiri dari komponen:

Hobi dan rekreasi, dan keyakinan secara agama, politik dan seterusnya.



GEOGRAFIS

Terdiri dari komponen:

Negara, daerah, dan iklim

Perreault dan McCarthy (2002) menyebutkan bahwa segmentasi pasar memiliki 2 (dua) tahapan, yaitu:

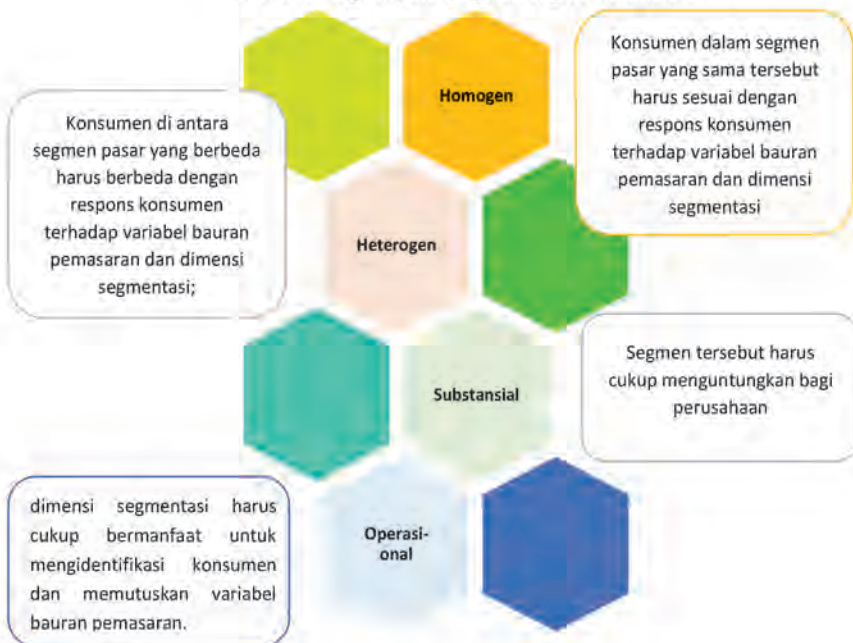
1. Memberikan nama segmen atas produk pasar tersebut;
2. Melakukan segmentasi terhadap produk tersebut untuk memilih target pasar dan mengembangkan bauran pemasaran yang sesuai, dimana hal ini dilakukan dengan cara pendekatan:
 - a. Pendekatan target pasar tunggal—segmentasi pasar dan menggunakan segmen homogen sebagai target pasar.

- b. Pendekatan target pasar ganda—segmentasi pasar dan menggunakan lebih dari 1 (satu) segmen sebagai target pasar dan memperlakukan segmen-segmen pasar yang berbeda tersebut dengan bauran pemasaran yang berbeda.
- c. Pendekatan target pasar campuran—menggabungkan dua atau lebih subpasar ke dalam satu target pasar yang lebih besar sebagai dasar untuk satu strategi khusus.

Proses segmentasi juga sering mengalami kegagalan, dimana hal tersebut disebabkan oleh:

1. Perusahaan memulai segmentasi dari keseluruhan populasi pasar dan mencoba menetapkan hanya satu atau dua karakteristik demografis untuk proses segmentasi;
2. Perilaku konsumen terkadang sulit untuk diterjemahkan ke dalam hanya satu atau dua karakteristik demografis.

Kriteria dari segmen pasar yang baik bagi BUMD antara lain:



4.1.2 Penargetan (Targeting) Produk/Layanan BUMD

Setelah BUMD berhasil menetapkan segmentasi produk, BUMD harus menargetkan segmen-segmen yang telah ditetapkan tersebut. Penentuan target dari produk/layanan perusahaan ditentukan oleh beberapa faktor-faktor berikut ini (USC Marshall, n.d dan Lancaster dan Massingham, 1988):

- Seberapa baik segmen perusahaan dilayani oleh perusahaan lain yang menyajikan produk/layanan yang sama;
- Seberapa besar segmen target perusahaan;
- Seberapa kuat perusahaan untuk menarik konsumen yang menjadi target;
- Perbedaan yang ada di antara segmen-segmen yang telah ditetapkan;
- Biaya yang harus dikeluarkan untuk melayani segmen tersebut;
- Seberapa mudah pesan produk/layanan diterima oleh konsumen;

Perusahaan dapat mencari target konsumen dengan cara melakukan penelitian mengenai segmen konsumen atas tingkat konsumsi suatu produk dan sisi demografis dari konsumen. Dengan menggunakan cara ini, perusahaan melakukan seleksi atas segmen konsumen yang menjadi target dari perusahaan.

4.1.3 Penetapan Posisi Produk/Layanan BUMD

Penetapan posisi dilakukan salah satunya dengan cara mengimplementasikan tahap penerapan target (USC Marshall, n.d). Perreault dan McCarthy (2002) mendefinisikan penetapan posisi sebagai cara perusahaan untuk membentuk cara berpikir konsumen mengenai suatu merek di pasar. Tanpa penetapan posisi, perusahaan akan sulit melakukan diferensiasi produk.

Penetapan posisi bermanfaat bagi BUMD untuk melihat posisi pesaing lain yang menjual produk yang mirip dan membantu pihak manajemen perusahaan untuk membantu konsumen melihat gambaran industri perusahaan. Berdasarkan hasil penetapan posisi, pihak manajemen BUMD akan mampu melihat perspektif konsumen terhadap produk/layanan perusahaan. Penetapan posisi produk/layanan BUMD dilakukan dengan membentuk cara berpikir konsumen mengenai suatu merek, misalnya dalam industri jasa asuransi, BUMD bersangkutan menonjolkan layanan jasa asuransi yang berkualitas dan terjangkau ke masyarakat supaya mendapat tempat di hati konsumen.

4.2 Bauran Pemasaran

Menurut Perreault dan McCarthy (2002), bauran pemasaran adalah variabel yang dapat dikendalikan yang digunakan oleh perusahaan untuk memuaskan kebutuhan kelompok tertentu. Bauran pemasaran dapat digunakan oleh BUMD untuk memuaskan kebutuhan konsumen dalam hal produk, pelayanan terhadap pelanggan, pengiklanan, dan sumber daya manusia. Pada dasarnya, bauran pemasaran yang digunakan BUMD terdiri dari tujuh (7) hal mendasar yaitu:

Gambar 4.2 Infografis Bauran Pemasaran BUMD



4.3 Bauran Promosi

Bauran promosi adalah salah satu komponen dari bauran pemasaran. Namun, pada subbab ini, modul ini akan memperjelas mengenai komponen dari bauran promosi. Menurut Perreault dan McCarthy (2002), bauran promosi terdiri dari penjualan secara pribadi, penjualan massal, dan promosi penjualan. Bagi BUMD, ketiga konsep ini dapat digunakan untuk promosi produk/layanan yang dikeluarkan. Berikut adalah deskripsinya:

Penjualan secara pribadi terdiri dari komunikasi langsung antara konsumen dengan BUMD dan dapat terjadi secara tatap muka maupun komunikasi langsung dalam bentuk lainnya seperti via telepon, e-mail, dsb. Metode tersebut disebut dengan pemasaran langsung. Selain itu, metode ini harus diiringi juga dengan penjualan massal dan promosi penjualan.

Penjualan massal dilakukan dengan cara publisitas dari produk BUMD yang dituangkan dalam berbagai media, dari surat kabar, papan iklan, sampai pengiklanan di internet, misalnya pemasaran melalui media sosial.

Promosi penjualan, yaitu kegiatan penjualan secara promosi yang membangkitkan keinginan calon konsumen untuk mencoba bahkan akhirnya membeli produk/layanan dari BUMD bersangkutan. Keuntungan dari promosi penjualan adalah konsumen menjadi lebih cepat tertarik dengan produk/layanan karena biasanya promosi penjualan menawarkan keuntungan-keuntungan tertentu, misalnya diskon atas pembelian produk/layanan dalam durasi waktu tertentu.

Contoh :

Segmentasi , Target, dan Positioning Susu ABC adalah sebagai berikut :

Analisis Segmenting, Targetting & Positioning (STP) Pada Produk Susu ABC	
Segmentasi	<ul style="list-style-type: none">• Segmentasi demografis pada susu "ABC" untuk anak yang menginjak usia satu tahun yaitu varian produk ABC 1+, ABC 3+, dan ABC 5+.• Segmentasi Geografis pada susu "ABC" disesuaikan dengan negara pelanggan yaitu Indonesia yang menyebar merata hampir di seluruh wilayah Indonesia.• Segmentasi Psikologis pada susu "ABC" diposisikan sebagai pilihan susu pertumbuhan yang tepat dalam mendukung pertumbuhan fisik dan otak yang sangat pesat sehingga menjadi kebutuhan penting bagi balita dan anak-anak.• Segmentasi Perilaku pada susu "ABC" disesuaikan dengan perilaku yaitu pelanggan kelas menengah ke bawah agar dapat memenuhi kebutuhan nutrisi bagi anak-anaknya dengan produk susu yang berkualitas.
Target	<ul style="list-style-type: none">• Sasaran pemasaran susu "ABC" yaitu anak-anak usia 1-3 tahun, 3-6 tahun, dan 6 tahun ke atas agar dapat memenuhi kebutuhan nutrisi bagi anak-anaknya dengan produk susu yang berkualitas.• Sasaran pendistribusiannya banyak dilakukan di pasar tradisional• Strategi targeting pada susu "ABC" ini tidak hanya di salah satu segmentasi saja tetapi ABC memberikan produk ke pasar sesuai consumer insight yang di dapatkan.• Melakukan program komunikasi yaitu roadshow ke posyandu-posyandu yang diselenggarakan di wilayah Jawa dan Sumatera, dan mencakup sekitar 330 posyandu serta melakukan banyak kegiatan sampling agar calon konsumen dapat mencoba produk ABC
Positioning	<ul style="list-style-type: none">• Susu "ABC" merupakan susu balita• Susu "ABC" sampai saat ini menjadi market leader dan memperoleh market share hampir 50%.• Susu "ABC" mampu menjawab kebutuhan para ibu dalam memenuhi kebutuhan nutrisi bagi anak-anaknya selama periode emas pertumbuhan.• ABC merupakan susu bubuk berkualitas dan bergizi yang mengandung growth plus formula serta diperkaya Vitamin A, B1, B3, B6, B9, C, D, E, K, Calcium, Iron, Biotin dan Zinc yang mendukung 10 Tanda Umum Anak Bergizi Baik.• Selain itu, "ABC" sudah menemani keluarga-keluarga Indonesia selama lebih dari 60 tahun lalu.

Contoh :

Segmentasi , Target, dan Positioning Bank ABC adalah sebagai berikut :

Analisis Segmenting, Targetting & Positioning (STP) Pada Bank ABC	
Segmentasi	<ul style="list-style-type: none">• Institutional Banking• Corporate Banking.• Commercial & Business Banking• Micro & Retail Banking• Consumer Finance
Target	<ul style="list-style-type: none">• Bank ABC fokus dalam strategi pemasaran untuk memenangkan persaingan pasar segmen premium yang dinilai lebih menguntungkan. Guna menjangkau para nasabah premium tersebut, Bank ABC membuka 42 Outlet Prioritas dan 50 Priority Lounge yang tersebar di seluruh Indonesia.• Pada kenyataannya, segmen pasar premium terus meningkat di Bank ABC, baik jumlah nasabah dan dana kelolaan.• Nasabah yang termasuk dalam kategori nasabah premium adalah nasabah yang terdaftar sebagai nasabah ABC Prioritas. Mereka wajib menempatkan dana minimum Rp. 500.000.000,- dalam berbagai produk ABC dengan manfaat mendapatkan layanan eksklusif dalam bentuk pengelolaan, pengembangan dan perlindungan aset.
Positioning	Bank ABC berusaha menempatkan bisnis usahanya sebagai leader dunia perbankan nasional. Menempatkan produk-produknya pada derajatt tertinggi demi melayani kebutuhan nasabahnya serta mampu memahami kebutuhan-kebutuhan baru yang berkembang dari nasabah yang harus segera dipenuhi Bank ABC. Untuk mendukung usaha tersebut Bank ABC memiliki suatu konsep strategi yakni social connect! Yaitu membangun konsep hubungan secara horizontal dengan nasabah. Menjalalin interaksi sosial yang baik merupakan salah satu modal besar yang dilakukan Bank ABC untuk bertahan di industri ini

Contoh :

Bauran Pemasaran Toko Online XYZ adalah sebagai berikut :

Price	Harga merupakan komponen paling berpengaruh bagi sebuah toko online, karena kemudahan para konsumen dalam mengakses berbagai toko online membuat konsumen begitu mudah melakukan perbandingan harga dalam satu waktu untuk berbagai toko online dan XYZ sebenarnya telah unggul dalam segmen harga namun keunggulan terdapat untuk segmen harga XYZ hanya pada produk Handphone dan Smartphone, untuk produk lain semuanya memiliki rata-rata yang hampir sama. XYZ juga melakukan strategi diskon terhadap semua harga produknya, strategi ini memang cukup membuat online shoppers khususnya perempuan tertarik untuk berbelanja di XYZ, meskipun harga sebelum diskon terlihat sangat tinggi namun setelah diskon harga menjadi sangat bersaing dengan rata-rata yang ditawarkan oleh toko online lainnya.
Product	XYZ merupakan produk yang berupa jasa untuk memudahkan konsumen membeli barang secara online, tampilan website XYZ dalam memberikan display produk yang ditawarkan sangatlah baik, XYZ merupakan situs paling nyaman dan tidak membingungkan diantara toko online lainnya, fitur zoom preview yang hanya dengan menempatkan posisi pointer mouse pada display produk sangatlah memudahkan dibanding situs toko online lainnya yang mesti mengklik terlebih dahulu, selain itu XYZ telah terverifikasi Norton Secured Seal dan PCI DSS (Payment Card Industry – Data Security Standard) jadi keamanan transaksi di situs XYZ terjamin dengan baik. Metode pembayaran pada XYZ terbilang lengkap yaitu melalui kartu kredit, transfer antar bank, dan bayar ditempat bahkan bisa kredit 0% namun XYZ masih harus mempermudah metode pembayaran selain yang tersedia sekarang, karena para pesaing sudah semakin jauh bekerja sama dengan perusahaan lain dalam rangka melakukan kemudahan pembayaran, contoh saja bukalapak.com telah mampu memberikan metode pembayaran melalui indomaret dan alfamart. Hal ini bukan hanya dalam rangka memberikan kemudahan dalam pembayaran namun membangun kepercayaan konsumen dalam melakukan transaksi keuangan online. Terobosan yang mendukung XYZ menjadi toko online terkemuka ialah juga dengan memberikan gratis pengiriman keseluruhan daerah di Indonesia meski syarat dan ketentuan berlaku namun hal inilah yang juga membuat XYZ menjadi terdepan dalam bisnis online ini, XYZ juga menggandeng agen ekspedisi terkemuka dan terpercaya seperti JNE, TIKI, Pos Indonesia, ESL Express, dan lainnya bahkan XYZ juga membangun XYZ Express (LEX) untuk mengatasi masalah logistiknya. Pada situs XYZ juga terdapat fitur Live Chatting bagi para konsumen untuk bertanya secara langsung melalui fitur ini dengan para customer service.
Promotion	Promosi merupakan segmen yang sangat menarik karena berkembang teknologi sekarang maka internet marketing menjadi sebuah saluran yang urgen bagi toko online maupun bisnis lainnya, kita mengenal youtube begitu banyak iklan video yang awalnya setiap kita akan membuka sebuah video di youtube, facebook sudah menjadi tempat pengiklanan yang efektif, iklan internet lainnya, hal ini merupakan kehandalan dari sebuah toko online dalam melakukan penetrasi pasar, namun pelaku usaha dibidang ini mesti sadar dalam promosi selain untuk mempromosikan toko online kita juga harus punya tujuan memperluas pasar online, karena saat ini jumlah online shoppers di Indonesia baru 13% dari total pengguna internet, maka masih ada 87% pengguna internet yang belum menjadi online shoppers, karena semakin banyak online shoppers akan membuat pasar toko online semakin laras. Salah satu strategi yang relevan dalam penetrasi pasar toko online ialah dapat dilakukan dengan Hybrid Marketing yakni dengan menggabungkan tradisional marketing dengan digital marketing. Yaitu dengan menggunakan media mainstream mulai dari TV Commercial dengan konten kreatif yang relevan antara audiens sekaligus para pelaku usaha e-commerce ini.
Place	Tempat tidak menjadi permasalahan lagi bagi pelaku bisnis toko online ini, karena kemudahan jaringan internet sekarang membuat semakin banyak toko online baru bermunculan dan bersaing memperebutkan kepercayaan para online shoppers, selain itu XYZ juga memiliki kantor yang beralamat di Plaza Agro Lt. 8 dan 9, Jl. H.R. Rasuna Said Kav.X-2 No.1 Jakarta Selatan 12950, DKI Jakarta. XYZ juga telah menyediakan fitur Live Chatting dalam situsnya jika para konsumen ingin bertanya jadi tidak perlu ke kantor secara langsung. Selain itu XYZ juga memiliki gudang raksasa yang memiliki luas sekitar 12.000 meter persegi, bagi perusahaan seperti XYZ aktivitas web hanya 5% sisanya 95% aktivitas banyak dilakukan digudang penyimpanan mulai dari kedatangan barang dari vendor, pengecekan kualitas barang, hingga packing barang pesanan konsumen. Dengan gudang sebesar ini tentu XYZ menjadi yang terbaik dalam proses awal hingga barang sampai di tangan konsumen.
People	XYZ yang merupakan salah satu startup dengan pendanaan terbesar di Asia Tenggara, tentu mempunyai fokus yang lebih terhadap peningkatan kinerja pegawainya. XYZ di Indonesia pada awalnya hanya memiliki sekitar 100 karyawan, namun saat ini total karyawan XYZ Indonesia telah mencapai lebih dari 1.000 orang dan 75% diantaranya adalah anak muda berusia dibawah 30 tahun. Selain itu tenaga kerja XYZ juga masih mengandalkan pekerja asing dalam bidang teknologinya, karena untuk negara yang masih dalam tahap awal pengembangan internet seperti Indonesia, sangat wajar kalau solusi teknologi masih menggunakan pekerja asing, dokus dari XYZ adalah menyelesaikan masalah yang ada, dengan memanggil developer asing untuk melatih developer lokal dan hal ini adalah solusi yang terbaik, sehingga dalam beberapa tahun kedepan developer Indonesia akan mampu bersaing dengan developer asing.

Process	<p>XYZ percaya kepercayaan konsumen merupakan utama karena Indonesia adalah negara pemain baru dalam bisnis internet, sehingga wajar jika ketakutan konsumen akan penipuan cukup signifikan mempengaruhi keputusan untuk melakukan pembelian di toko online, maka XYZ merekrut Supplier Trusted dan memiliki kualitas produk yang tinggi sehingga tidak mengecewakan pelanggan bahkan meningkatkan kepercayaan pelanggan, XYZ pada awalnya hanya menggunakan e-commerce jenis B2C (Business to Consumer) dimana produk yang dijual merupakan kerjasama dengan supplier ternama dan biasanya dalam jumlah besar, kelemahan jenis ini dibutuhkannya modal yang besar dan gudang yang luas untuk menyimpan stock barang dari supplier, namun seiring perkembangan potensi pasar XYZ juga menggunakan e-commerce jenis C2C (Customer to Customer) dimana XYZ hanya sebagai penyedia tempat bagi Supplier untuk menjual produknya sekaligus tempat bagi konsumen untuk mencari produk yang ingin dibeli.</p> <p>Proses belanja di XYZ sangatlah mudah. Proses di XYZ ini merupakan proses standar dalam pembelian secara e-commerce.</p>
Physical Evidence	<p>Perangkat-perangkat yang dibutuhkan untuk mendukung penampilan suatu produk dalam hal ini adalah website www.XYZ.co.id sudah sangatlah baik ini menunjukkan bahwa developer asing dari XYZ menjadikan Physical Evidence dari www.XYZ.co.id sangat user friendly. Meski begitu XYZ masih harus banyak melakukan inovasi dalam hal bukti fisik karena kenyamanan para online shoppers dalam berselancar dan mencari produk yang diinginkan sangatlah penting.</p> <p>XYZ akan menggapai titik terbaiknya dalam bisnis e-commerce di Indonesia dengan melakukan beberapa inovasi yaitu mulai dengan melakukan penetrasi pasar agar jumlah online shoppers di Indonesia yang hanya 13% dari seluruh pengguna internet yaitu dengan melakukan strategi promosi melalui hybrid marketing dimana kita semua tahu Indonesia merupakan negara yang baru akan berkembang dibidang internet sehingga promosi jalur hybrid marketing yaitu dengan mengkominasikan jalur pemasaran tradisional seperti saluran Televisi dan media cetak dengan digital marketing masa kini, agar belanja online mampu menjadi solusi kemudahan untuk mendapatkan suatu produk hal ini juga menjadi solusi untuk membangun kepercayaan konsumen terhadap XYZ karena semakin masif XYZ melakukan promosi melalui jalur hybrid marketing masyarakat luas akan semakin percaya bahwa berbelanja di XYZ itu mudah dan aman.</p> <p>Selain itu XYZ juga mesti membangun sistem pembayaran yang lebih mudah dan banyak pilihan seperti dengan bekerja sama dengan berbagai platform e-money dan berbagai perusahaan dalam rangka mempermudah konsumen melakukan pembayaran. Seperti memperbanyak kerjasama dengan bank yang memiliki jaringan ATM dan Internet Banking, Indomaret, Alfamart, juga dengan berbagai provider telekomunikasi seperti telkomsel yang mempunyai produk virtual money t-cash, maupun provider lainnya yang juga memiliki produk virtual money.</p>

Contoh :

Bauran Promosi Sabun Lifebuoy adalah sebagai berikut :

Contoh : Sabun Lifebuoy



PT Unilever berusaha meningkatkan penjualannya pada produk sabun Lifebuoy dengan memasang iklan di beberapa stasiun televisi, surat kabar, majalah, radio, dan pemasangan billboard.



Pihak Unilever juga memberikan hadiah langsung berupa uang yang diselipkan didalam produk sabun Lifebuoy untuk kemasan tertentu.



Upaya dibidang PR, pihak Unilever mengadakan bhakti sosial pada kegiatan gerakan cuci tangan di beberapa sekolah dasar dengan membangun tempat-tempat cuci tangan dan penyediaan.



Lifebuoy memberikan nomer customer care yang dapat menghubungi Suara Konsumen bebas pulsa 0-800-1-558000, pulsa bayar 021-52995299. serta Lifebuoy juga memiliki website <http://www.lifebuoy.co.id>. Direct Marketing menjadikan konsumen lebih dekat dengan Lifebuoy.

BAB 5

STRATEGI MANAJEMEN PRODUKSI DAN OPERASI BUMD

Rencana Bisnis BUMD hendaknya juga membuat strategi Manajemen Produksi dan Operasi untuk mencapai tujuan dan sasaran agar Misi dan Visi BUMD dapat tercapai. Mengacu pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 118 Tahun 2018 Mengenai Rencana Bisnis, Rencana Kerja dan Anggaran, Kerja Sama, Pelaporan dan Evaluasi Badan Usaha Milik Daerah, strategi digunakan setiap tahunnya yang meliputi strategi korporasi sesuai posisi BUMD, strategi bisnis, dan strategi fungsional tiap-tiap bidang/unit kegiatan. Bab ini akan menjelaskan bagaimana konsep dan teori tentang strategi bisnis yang dapat digunakan BUMD dalam menyusun bab-bab yang ada didalam Rencana Bisnis BUMD khususnya yang terkait strategi fungsional terkait manajemen produksi dan operasi BUMD.

BAB 1 PENDAHULUAN
BAB 2 ANALISIS INDUSTRI BUMD
BAB 3 STRATEGI BISNIS BUMD
BAB 4 STRATEGI MANAJEMEN PEMASARAN BUMD
BAB 5 STRATEGI MANAJEMEN PRODUKSI DAN OPERASI BUMD
BAB 6 STRATEGI MANAJEMEN ORGANISASI DAN SDM BUMD
BAB 7 STRATEGI MANAJEMEN KEUANGAN BUMD
BAB 8 MANAJEMEN RESIKO
BAB 9 KEBIJAKAN DAN PROGRAM KERJA BUMD
BAB KHUSUS CONTOH RENCANA BISNIS BUMD

a. Manajemen Produksi dan Operasi

5.1 Fungsi dan Sistem Produksi dan Operasi BUMD Manufaktur

Manajemen produksi dan operasi penting dilakukan oleh BUMD karena fungsi dari produksi dan operasi tersebut berpengaruh terhadap produksi dan layanan barang dan jasa. Menurut Slack et. al (2013), fungsi dari manajemen produksi dan operasi adalah mengubah bahan mentah menjadi produk jadi.

Fungsi manajemen produksi dan operasi bagi BUMD antara lain:

a. BUMD dapat menciptakan dan mendistribusikan produk/layanan kepada konsumen;

b. BUMD dapat mengarahkan tata cara kegiatan produksi dan operasi dari produk/layanan sesuai dengan konsep strategi yang telah disusun;

c. BUMD dapat merancang jenis produk/layanan yang akan diproduksi, dimulai dari membuat konsep bentuk fisik dan komposisi produk/layanan tersebut;

d. BUMD dapat membuat perencanaan dan pengendalian untuk distribusi produk/layanan kepada para pemasok dan konsumen;

e. BUMD dapat mengembangkan sendiri proses kinerja untuk kegiatan produksi barang dan jasa.

Dalam sistem produksi, BUMD menetapkan rancangan dari proses produksi, inovasi dari produk/layanan, rancangan dari rantai pasokan, proses teknologi yang akan digunakan, dan menetapkan sumber daya manusia yang tepat untuk menjalankan sistem produksi.

5.2 Pemilihan Lokasi

Pemilihan lokasi adalah salah satu aspek penting dalam manajemen operasi dan produksi BUMD. Pemilihan lokasi bagi BUMD adalah penting karena hal tersebut akan berpengaruh terhadap kemampuan BUMD memberikan pelayanan kepada konsumen dan biaya operasi yang harus dikeluarkan untuk kegiatan operasional.

Alasan pemilihan lokasi bagi BUMD antara lain:



Penentuan lokasi operasi BUMD ditentukan dengan 2 (dua) cara, yaitu metode skor pembobotan (*weighted-score*) dan metode pusat gravitasi (*centre-of-gravity*).

Skor Pembobotan (*Weighted-score*)

Penentuan lokasi ini dilakukan dengan tahapan:

1. Mengidentifikasi kriteria untuk penempatan lokasi;
2. Menetapkan nilai dari kriteria dengan memberikan pembobotan pada kriteria;
3. Memberikan penilaian akhir pada kriteria. Skala yang digunakan adalah 0 (paling buruk) sampai dengan 100 (paling baik).

Pusat Gravitasi (*Centre-of-Gravity*)

Metode ini digunakan untuk mengurangi biaya transportasi dan didasari oleh konsep semua lokasi memiliki nilai dari jumlah biaya transportasi (baik dari yang menuju maupun keluar lokasi). Lokasi terbaik adalah lokasi yang mengurangi biaya transportasi, dimana hal tersebut dianalogikan sebagai pusat gravitasi dari semua titik barang/jasa dipindahkan ke suatu tempat.

5.3 Perencanaan Produksi

Perencanaan produksi adalah salah satu aspek penting dalam manajemen operasi dan produksi BUMD. Perencanaan produksi adalah sebuah rencana kebutuhan fasilitas produksi untuk melakukan produksi barang dan jasa.

Perencanaan produksi dilakukan untuk mengatasi masalah tingkat produktivitas yang rendah, manajemen persediaan, dan penggunaan sumber daya (Slacket al., 2013). Perencanaan produksi juga melibatkan pengendalian produksi yang bertujuan untuk mengendalikan target produksi dan penggunaan sumber daya. Perencanaan produksi terdiri dari proses masukan, proses konversi, dan hasil keluaran. Manfaat perencanaan produksi dan pengendalian produksi bagi BUMD adalah sebagai berikut:

1. Memastikan utilisasi kapasitas produksi tercapai dan bahan baku digunakan secara efisien;
2. Memastikan tingkat persediaan berada di tingkat yang optimal;
3. Kualitas produk akhir lebih terjaga.

Tujuan dari perencanaan produksi dan pengendalian produksi bagi BUMD adalah sebagai berikut:

1. Memastikan kuantitas dan kualitas bahan mentah dengan tepat dan selalu tersedia;
2. Memastikan bahwa utilisasi kapasitas produksi sesuai dengan permintaan konsumen;
3. Mengurangi biaya produksi secara keseluruhan karena BUMD beroperasi lebih efisien;
4. Menjaga standar kualitas produk dalam proses produksi.

5.4 Perencanaan Kapasitas

Setelah perencanaan produksi dilakukan, BUMD harus menyiapkan perencanaan kapasitas produksi. Kapasitas adalah kemampuan untuk menyimpan atau memproduksi barang/jasa yang dimiliki oleh BUMD.

Perencanaan kapasitas penting untuk menentukan utilisasi sumber daya dan memiliki peran penting untuk proses pengambilan keputusan yang akan dilakukan oleh BUMD, seperti produksi jenis produk baru atau modifikasi produk. Perencanaan kapasitas adalah kegiatan untuk merencanakan kegiatan operasi yang efektif dan efisien untuk memenuhi permintaan atas barang dan jasa (Slack, N et. al, 2013). Singkatnya, perencanaan kapasitas adalah teknik yang digunakan BUMD untuk mengukur kapasitas produksi. Manfaat dari perencanaan kapasitas antara lain:

1. Membantu BUMD memenuhi kuota produksi barang/jasa;
2. Membantu BUMD untuk menjaga biaya operasional seminimal mungkin tanpa mengurangi kualitas produksi;
3. Menjaga BUMD untuk tetap berada dalam rencana produksi.

Perencanaan kapasitas BUMD memiliki tujuan untuk memenuhi persyaratan produksi barang dan jasa di saat ini dan masa mendatang dengan hasil limbah seminimal mungkin. Faktor yang mempengaruhi perencanaan kapasitas, antara lain:

1. Fasilitas produksi (rancangan dan lokasi);
2. Jenis produk;
3. Sumber daya manusia;
4. Struktur operasi (penjadwalan dan kualitas produksi);
5. Struktur eksternal

Perencanaan kapasitas dilakukan oleh BUMD dengan membuat estimasi atas permintaan terhadap barang dan jasa terkait. Adapun langkah-langkah untuk perencanaan kapasitas adalah sebagai berikut:

1. Mengukur permintaan dan kapasitas agregat, dengan cara membuat estimasi fluktuasi permintaan di masa mendatang.
2. Mengidentifikasi perencanaan kapasitas alternatif;
3. Memilih perencanaan kapasitas yang paling tepat dengan keadaan BUMD, dengan cara mengukur utilisasi dan efisiensi. Cara untuk mengukur utilisasi dan efisiensi menggunakan rumus:

*Utilisasi = jumlah hasil keluaran yang diproduksi / kapasitas rancangan

*Efisiensi = jumlah hasil keluaran yang diproduksi / kapasitas efektif

5.5 Perencanaan Pengadaan Bahan Baku

Perencanaan pengadaan bahan baku adalah tahapan penting dalam kegiatan operasi BUMD. Perencanaan pengadaan bahan baku adalah pendekatan yang menghitung seberapa banyak bahan dan waktu yang dibutuhkan oleh perusahaan dalam melakukan proses produksi (Slack, N et. al, 2013).

Proses perencanaan pengadaan bahan baku ini terdiri dari tahapan berikut:

Penjadwalan produksi utama, yaitu proses yang menentukan seberapa banyak bahan mentah ke dalam perencanaan produksi. Proses ini adalah dasar dari perencanaan dan harus membuat daftar utilisasi tenaga kerja dan perangkat yang digunakan untuk produksi.

Tahap selanjutnya adalah '*bill of materials (BOM)*', yaitu daftar komponen yang dibutuhkan untuk menyusun sebuah produk'. Di tahap ini, bahan mentah dalam proses penjadwalan produksi utama diberikan informasi tambahan mengenai bagian-bagian yang dibutuhkan untuk menyusun sebuah produk.

Setelah tahap BOM selesai, BUMD perlu membuat catatan persediaan dari bahan mentah tersebut untuk proses perangkaan barang dan jasa.

Tahap terakhir adalah proses penyaringan MRP. Di tahap ini, terjadi penyaringan akhir untuk proses MRP, BOM, dan pencatatan persediaan.

b. Fungsi dan Sistem Produksi dan Operasi BUMD Non Manufaktur (Jasa)

Bagi BUMD yang bergerak di bidang non manufaktur seperti jasa, kegiatan operasional yang diterapkan memiliki perbedaan. Ariani (2014) menyebutkan bahwa jasa merupakan kegiatan, perbuatan, atau kinerja yang bersifat tidak nampak. Jasa juga merupakan struktur komprehensif, bukan tunggal, dan secara konsisten digunakan secara unidimensional. Ariani (2014)

menambahkan bahwa dalam perusahaan jasa, pelanggan merupakan input sehingga jasa atau pelayanan yang disediakan oleh penyedia jasa tidak dapat dilaksanakan tanpa kehadiran pelanggan sebagai input pelayanan tersebut. Ariani (2014) juga menjelaskan bahwa kepemilikan jasa juga hanya dapat dirasakan oleh pelanggan. Selain itu, informasi sebagai input juga diperlukan dalam perusahaan jasa.

Karakteristik jasa, menurut Ariani (2014) adalah sebagai berikut:

1. Ketidakterlihatan (*intangibility*) menyangkut kesulitan disentuh, dilihat, dan dirasakan seperti dalam perusahaan manufaktur, serta tidak dapat dicicipi sebelum jasa tersebut dibeli.
2. Ketidakterpisahan (*inseparability*) yang dimaksud adalah kesulitan dalam membedakan mana saat produksi jasa dan manakah saat mengonsumsi jasa, karena keduanya berjalan secara simultan.
3. Keragaman (*heterogeneity*) menyangkut dua hal, yaitu pelayanan sangat dipengaruhi oleh permintaan pelanggan dan pelayanan melibatkan individu penyedia jasa dan pelanggan dengan keragaman alami yang tercipta.
4. Kemudahan usang atau tidak tahan lama (*perishability*) diartikan sebagai kesulitan penundaan terhadap pelayanan yang diperlukan. Adanya penundaan akan berakibat pada hilangnya pelanggan.

Berdasarkan karakteristik jasa tersebut, maka proses operasi yang dilakukan oleh BUMD jasa tentunya berbeda. Berikut adalah matriks proses perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan/jasa:

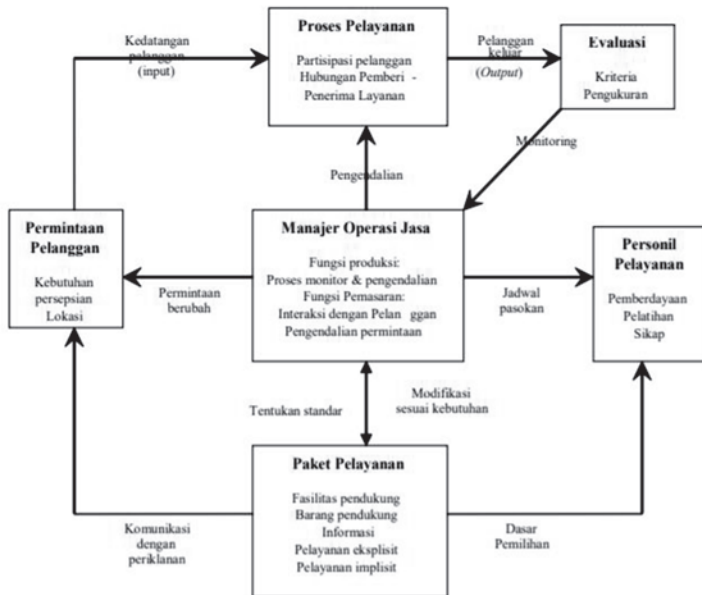
Gambar 5.1 Matriks Proses Perusahaan Jasa

		Tingkat Interaksi	
		Rendah	Tinggi
Tingkat Intensitas Tenaga kerja	Rendah	INDUSTRI JASA - Perusahaan penerbangan -Hotel -Perjalanan & Rekreasi -Perusahaan angkutan	TOKO JASA - Rumah sakit - Bengkel - Jasa perbaikan lainnya
	Tinggi	JASA MASAL -Retail -Grosir -Sekolah -Bank	JASA PROFESIONAL -Ahli hukum -Akuntan -Arsitektur -Dokter

Sumber: Fritzsimmmons & Fritzsimmmons, 2008

Menurut Fritzsimmmons & Fritzsimmmons (2008) dalam Ariani (2014), sistem produksi operasi dalam perusahaan jasa digambarkan sebagai berikut:

Gambar 5.2 Sistem Produksi Operasi Perusahaan Jasa



Sumber: Fritzsimmmons & Fritzsimmmons, 2008

Ariani (2014) menyatakan dalam sistem tersebut, pelanggan dipandang sebagai input yang ditransformasikan oleh proses pelayanan menjadi *output* (hasil keluaran) dengan berbagai tingkat kepuasan. Peran manajer operasi termasuk produksi dan pemasaran dalam sistem terbuka dengan pelanggan sebagai partisipan. Operasi pemanufakturan tradisional memisahkan fungsi produksi dan fungsi pemasaran dengan persediaan produk jadi. Pemasaran melakukan dua fungsi penting dalam operasi jasa sehari-hari, yaitu mengajak pelanggan memainkan peran sebagai partisipan aktif dalam proses pelayanan dan memperhalus naik turunnya permintaan layanan menyesuaikan dengan kapasitas pelayanan yang dimiliki. Kegiatan pemasaran tersebut harus terkoordinir dengan jadwal dan dengan melakukan pengendalian dan evaluasi proses penyampaian.

5.6 Kerja Sama BUMD

BUMD, baik yang bergerak di bidang usaha manufaktur maupun non manufaktur, dapat melakukan kerja sama dengan pihak lain. Kerja sama harus saling menguntungkan dan melindungi kepentingan Pemerintah Daerah, masyarakat luas, dan pihak yang bekerja sama. Pelaksanaan kerja sama BUMD dengan pihak lain merupakan kewenangan Direksi sesuai dengan mekanisme internal perusahaan.

Dalam hal kerja sama berupa pendayagunaan aset tetap yang dimiliki BUMD, kerja sama dimaksud dilakukan melalui kerja sama operasi. Dalam hal kerja sama berupa tanah dan/atau bangunan yang berasal dari penyertaan modal Daerah pada perusahaan perseroan Daerah dan

dikerjasamakan dalam jangka waktu lebih dari 10 (sepuluh) tahun harus disetujui oleh RUPS luar biasa.

Kerja sama dengan pihak lain berupa pendayagunaan ekuitas berlaku ketentuan:

1. disetujui oleh KPM atau RUPS luar biasa;
2. laporan keuangan BUMD 3 (tiga) tahun terakhir dalam keadaan sehat;
3. tidak boleh melakukan tanah dari BUMD yang berasal dari penyertaan modal Daerah; dan
4. memiliki bidang usaha yang menunjang bidang bisnis utama.

BUMD memprioritaskan kerja sama dengan BUMD milik Pemerintah Daerah lain dalam rangka mendukung kerja sama daerah. Pemerintah Daerah dapat memberikan penugasan kepada BUMD untuk melaksanakan kerja sama. Bentuk kerja sama yang dilakukan antara lain:

1. kerja sama antardaerah;
2. kerja sama pemerintah daerah dengan Departemen/LPND; dan
3. kerja sama pemerintah daerah dengan badan hukum.

BAB 6 STRATEGI MANAJEMEN ORGANISASI DAN SDM

Rencana Bisnis BUMD hendaknya juga membuat strategi Manajemen Organisasi dan Sumber Daya Manusia (SDM) untuk mencapai tujuan dan sasaran agar Misi dan Visi BUMD dapat tercapai. Mengacu pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 118 Tahun 2018 Mengenai Rencana Bisnis, Rencana Kerja dan Anggaran, Kerja Sama, Pelaporan dan Evaluasi Badan Usaha Milik Daerah, strategi digunakan setiap tahunnya yang meliputi strategi korporasi sesuai posisi BUMD, strategi bisnis, dan strategi fungsional tiap-tiap bidang/unit kegiatan. Bab ini akan menjelaskan bagaimana konsep dan teori tentang strategi bisnis yang dapat digunakan BUMD dalam menyusun bab-bab yang ada didalam Rencana Bisnis BUMD khususnya yang terkait strategi fungsional terkait manajemen organisasi dan sumber daya manusia.

BAB 1 PENDAHULUAN
BAB 2 ANALISIS INDUSTRI BUMD
BAB 3 STRATEGI BISNIS BUMD
BAB 4 STRATEGI MANAJEMEN PEMASARAN BUMD
BAB 5 STRATEGI MANAJEMEN PRODUKSI DAN OPERASI BUMD
BAB 6 STRATEGI MANAJEMEN ORGANISASI DAN SDM BUMD
BAB 7 STRATEGI MANAJEMEN KEUANGAN BUMD
BAB 8 MANAJEMEN RESIKO
BAB 9 KEBUAKAN DAN PROGRAM KERJA BUMD
BAB KHUSUS CONTOH RENCANA BISNIS BUMD

6.1 Rancangan Struktur Organisasi

Struktur organisasi dalam manajemen BUMD dibuat dengan tujuan untuk mengarahkan BUMD sesuai dengan visi dan misi BUMD. Struktur organisasi adalah metode pembagian alur kerja dalam sebuah organisasi dimana struktur tersebut mengatur fungsi setiap individu dalam menjalankan tugas. Struktur organisasi terbagi menjadi struktur yang bersifat formal dan fleksibel.

Dalam pembuatan struktur organisasi BUMD, terdapat lima elemen yang harus ada, yaitu: rancangan pekerjaan; pembagian departemen; pembagian tugas; alur pelaporan; dan alur komunikasi. Pada dasarnya, struktur organisasi terdiri dari beberapa jenis, yaitu:

1. **Tipe fungsional**, yaitu struktur yang membagi pegawai berdasarkan spesialisasi pekerjaan dan memiliki sifat hirarkis. Dalam struktur tipe fungsional, pembagian kerja dibagi berdasarkan divisi yang ada di perusahaan dan karyawan melakukan pelaporan kepada manajer divisi sesuai bidangnya. Tipe struktur ini bermanfaat bagi organisasi jika organisasi sedang mengembangkan kuantitas produk yang lebih banyak.

Gambar 6.1 Ilustrasi Tipe Struktur Organisasi Fungsional



Sumber: Weingarden, S, Building the Future: HR's Role in Organizational Design.

Keuntungan dari struktur tipe fungsional adalah:

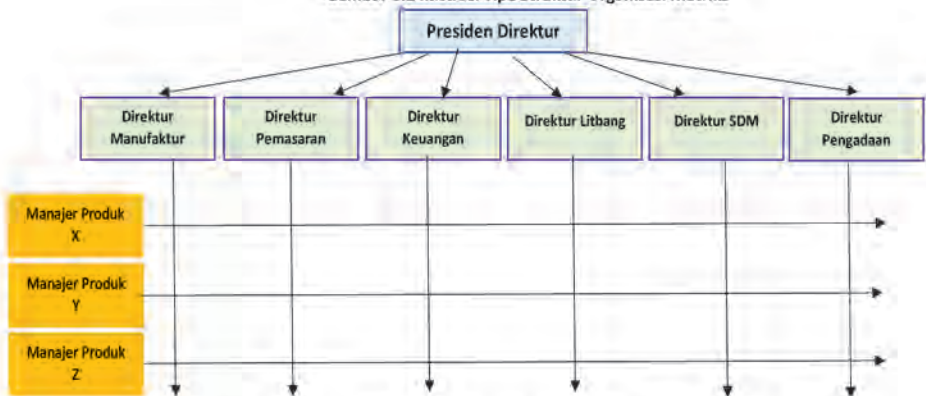
- Memudahkan organisasi untuk fokus kepada keahlian utama dari organisasi.
- Memudahkan koordinasi per divisi.
- Setiap divisi akan fokus terhadap rancangan kerja per divisi masing-masing.

Meskipun demikian, terdapat kerugian memakai struktur tipe fungsional, antara lain:

- Efisiensi perusahaan berkurang karena setiap divisi memiliki bagian penelitian dan pengembangan tersendiri sehingga memakai lebih banyak sumber daya.
- Kurangnya interaksi antardivisi karena pegawai lebih sering berinteraksi dengan rekan satu divisi saja.

2. **Tipe matriks**, yaitu struktur organisasi yang memiliki alur komunikasi lebih variatif, dimana pegawai bisa jadi melapor kepada 2 (dua) atasan lebih.

Gambar 6.2 Ilustrasi Tipe Struktur Organisasi Matriks



Sumber: Weingarden, S, Building the Future: HR's Role in Organizational Design.

Keuntungan dari struktur organisasi matriks ini adalah:

- Organisasi bersifat lebih fungsional dan berorientasi kepada hasil kerja.
- Organisasi menghemat biaya karena organisasi dapat menghemat penggunaan sumber daya manusia.

Meskipun demikian, terdapat kerugian menggunakan struktur organisasi matriks, yaitu:

- Pembagian tanggung jawab menjadi lebih rumit dan membingungkan karena satu pegawai dapat melapor kepada manajer yang berbeda-beda.
- Manajer akan mengalami masalah dalam menentukan prioritas kerja pegawai.

Struktur matriks lebih tepat digunakan oleh organisasi yang berbasis proyek, seperti misalnya industri konstruksi. Struktur matriks juga tepat untuk digunakan oleh industri yang membutuhkan proses koordinasi yang lebih kompleks.

3. **Tipe tanpa batas**, yaitu struktur organisasi yang tidak memiliki hirarki tertentu dan membebaskan semua individu untuk berkomunikasi tanpa adanya alur komunikasi tertentu. Tipe struktur organisasi ini biasanya membentuk tim-tim sebagai pengganti divisi. Umpan balik atas hasil kinerja diberikan oleh semua pihak dan tidak berasal dari satu divisi saja. Keuntungan dari tipe organisasi tanpa batas, antara lain:

- Organisasi dapat mengembangkan bakat terpendam pegawai.
- Respons yang lebih cepat terhadap perubahan pasar.
- Kerja sama dan pembagian informasi yang lebih cepat antara para pegawai.

Kerugian dari tipe organisasi tanpa batas, antara lain:

- Kurangnya kepemimpinan.
- Proses kerja dalam organisasi memakan waktu lebih lama.

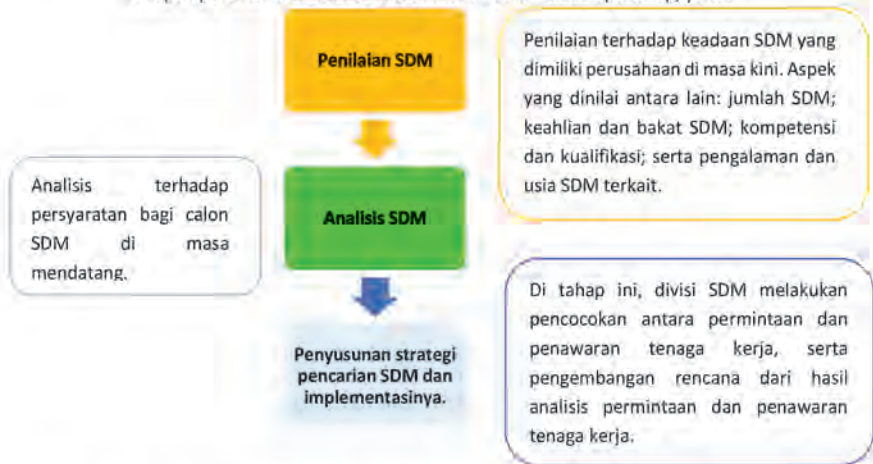
6.2 Perencanaan SDM

Perencanaan SDM dalam BUMD adalah penting karena SDM adalah salah satu kunci dari kesuksesan BUMD. Definisi dari perencanaan SDM adalah proses estimasi penggunaan sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Dessler, 2013). Tujuan dari perencanaan SDM dalam sebuah organisasi adalah organisasi mampu memenuhi kebutuhan sumber daya manusia untuk kegiatan operasional perusahaan.

Perencanaan SDM sebaiknya dilakukan BUMD karena mempunyai manfaat, antara lain:

- Divisi SDM dapat menyesuaikan persyaratan tenaga kerja yang akan masuk ke dalam organisasi agar lebih sesuai dengan kebutuhan organisasi; dan
- Divisi SDM dapat membuat persyaratan kompetensi yang diperlukan untuk masuk ke dalam suatu jenjang karir SDM.

Tahapan perencanaan SDM BUMD dilakukan dalam beberapa tahap, yaitu:



6.3 Rekrutmen dan Seleksi di BUMD

6.3.1 Seleksi Dewan Pengawas, Dewan Komisaris dan Direksi di Lingkungan BUMD

Seleksi Dewan Pengawas, Dewan Komisaris dan Direksi di Lingkungan BUMD diatur berdasarkan Permendagri Nomor 37 Tahun 2018 tentang Pengangkatan dan Pemberhentian Anggota Dewan Pengawas atau Anggota Komisaris dan Anggota Direksi BUMD. Proses seleksi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengangkatan Dewan Pengawas/Komisaris

Anggota Dewan Pengawas diangkat oleh KPM dan anggota Komisaris diangkat oleh RUPS. Proses pemilihan anggota Dewan Pengawas atau anggota Komisaris dilakukan melalui seleksi oleh Panitia Seleksi. Seleksi tersebut melalui tahapan sebagai berikut:

Gambar 6.3 Tahapan Seleksi Dewan Pengawas/Komisaris



Seleksi Administrasi

Di tahap ini, calon Dewan Pengawas/Komisaris diseleksi berdasarkan persyaratan administratif tertentu.

UKK (Uji Kelayakan dan Kepatutan)

Calon Dewan Pengawas/Komisaris dinilai berdasarkan pengalaman, keahlian, integritas dan etika, kepemimpinan, pemahaman atas penyelenggaraan pemerintahan daerah, dan memiliki kemauan yang kuat dan dedikasi tinggi.



Wawancara Akhir

Kepala Daerah melaksanakan seleksi tahapan wawancara akhir terhadap Calon Anggota Dewan Pengawas/Komisaris.

Dalam hal ini, Kepala Daerah menugaskan Perangkat Daerah yang membidangi pembinaan terhadap pengelolaan BUMD untuk melaporkan kekosongan jabatan anggota Dewan Pengawas atau anggota Komisaris yang masa jabatannya berakhir. Penyusunan kekosongan jabatan anggota Dewan Pengawas/Komisaris yang masa jabatannya berakhir dilakukan paling lambat 6 (enam) bulan sebelum masa jabatan anggota Dewan Pengawas atau anggota Komisaris berakhir. Kepala Daerah melaporkan kekosongan jabatan anggota Dewan Pengawas atau anggota Komisaris kepada Menteri melalui Direktorat Jenderal Bina Keuangan Daerah paling lama 15 (lima belas) hari kerja sejak laporan diterima oleh Kepala Daerah.

Jika Dewan Pengawas atau anggota Komisaris meninggal dunia atau diberhentikan sewaktu-waktu, Perangkat Daerah yang membidangi pembinaan terhadap pengelolaan BUMD melaporkan kekosongan jabatan kepada Kepala Daerah. Kepala Daerah melaporkan kekosongan jabatan kepada Menteri Dalam Negeri melalui Direktorat Jenderal Bina Keuangan Daerah paling lama 15 (lima belas) hari kerja sejak terjadi kekosongan.

Untuk dapat diangkat sebagai anggota Dewan Pengawas/Komisaris memenuhi syarat sebagai berikut:

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

Jumlah anggota Dewan Pengawas ditetapkan oleh KPM dan jumlah anggota Komisaris ditetapkan oleh RUPS. Jumlah anggota Dewan Pengawas dan anggota Komisaris paling banyak sama dengan jumlah Direksi. Jika anggota Dewan Pengawas/Komisaris terdiri lebih dari 1 (satu) orang anggota, 1 (satu) orang anggota Dewan Pengawas diangkat sebagai Ketua Dewan Pengawas atau 1 (satu) orang anggota Komisaris diangkat sebagai Komisaris Utama. Penentuan jumlah anggota Dewan Pengawas/Komisaris dilakukan berdasarkan asas efisiensi dan efektivitas keputusan, pengawasan, dan pembiayaan bagi kepentingan BUMD.

Anggota Dewan Pengawas/Komisaris ditetapkan dengan komposisi:

- a. BUMD dengan jumlah anggota Dewan Pengawas atau anggota Komisaris sebanyak 1 (satu) orang, berasal dari pejabat Pemerintah Daerah;

- b. BUMD dengan jumlah anggota Dewan Pengawas atau anggota Komisaris sebanyak 2 (dua) orang terdiri atas:
 - a) 1 (satu) orang pejabat Pemerintah Daerah, dan 1 (satu) orang unsur independen; atau
 - b) 2 (dua) orang pejabat Pemerintah Daerah;
- c. BUMD dengan jumlah anggota Dewan Pengawas/Komisaris sebanyak 3 (tiga) orang terdiri atas:
 - a) 1 (satu) orang pejabat Pemerintah Daerah, dan 2 (dua) orang unsur independen; atau
 - b) 2 (dua) orang pejabat Pemerintah Daerah dan 1 (satu) orang unsur independen;
- d. BUMD dengan jumlah anggota Dewan Pengawas/Komisaris sebanyak 4 (empat) orang terdiri atas:
 - 1) 1 (satu) orang pejabat Pemerintah Pusat, 2 (dua) orang pejabat Pemerintah Daerah, dan 1 (satu) orang unsur independen; atau
 - 2) 1 (satu) orang pejabat Pemerintah Pusat, 1 (satu) orang pejabat Pemerintah Daerah, dan 2 (dua) orang unsur independen;
- e. BUMD dengan jumlah anggota Dewan Pengawas/Komisaris sebanyak 5 (lima) orang terdiri atas:
 - a) 1 (satu) orang pejabat Pemerintah Pusat, 3 (tiga) orang pejabat Pemerintah Daerah, dan 1 (satu) orang unsur independen;
 - b) 1 (satu) orang pejabat Pemerintah Pusat, 2 (dua) orang pejabat Pemerintah Daerah, dan 2 (dua) orang unsur independen; atau
 - c) 1 (satu) orang pejabat Pemerintah Pusat, 1 (satu) orang pejabat Pemerintah Daerah, dan 3 (tiga) orang unsur independen.

Perlu dipahami bahwa Pejabat Pemerintah Pusat diutamakan untuk mengisi jabatan anggota Dewan Pengawas/Komisaris BUMD Provinsi dan/atau BUMD Kabupaten/ Kota secara selektif. Pejabat Pemerintah Pusat mengisi jabatan paling banyak pada 2 (dua) BUMD. Pejabat Pemerintah Daerah Provinsi dapat mengisi jabatan anggota Dewan Pengawas/Komisaris BUMD di Daerah Provinsi dan/atau Daerah Kabupaten/Kota. Pejabat Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota mengisi jabatan anggota Dewan Pengawas atau anggota Komisaris BUMD di Daerah Kabupaten/Kota. Kriteria Pejabat Pemerintah Pusat yang dimaksud yaitu jabatan pimpinan tinggi madya atau jabatan pimpinan tinggi pratama.

Berdasarkan laporan kekosongan jabatan, Kepala Daerah melakukan seleksi dari unsur independen dan pejabat Pemerintah Daerah. Berdasarkan laporan kekosongan jabatan, Menteri menugaskan pejabat Pemerintah Pusat untuk menjadi anggota Dewan Pengawas/Komisaris setelah seleksi sampai berakhirnya masa jabatan. Penugasan berdasarkan komposisi jumlah anggota Dewan Pengawas/Komisaris. Pada akhirnya, seleksi tersebut ditetapkan dengan Keputusan Menteri.

Penilaian indikator UKK terhadap Calon Anggota Dewan Pengawas/Komisaris dilakukan dengan memberikan pembobotan yang terdiri atas:

- a. pengalaman;
- b. keahlian;
- c. integritas dan etika;

- d. kepemimpinan;
- e. pemahaman atas penyelenggaraan pemerintahan daerah; dan
- f. memiliki kemauan yang kuat dan dedikasi tinggi.

Setiap indikator UKK dirinci sesuai dengan kebutuhan yang ditetapkan Panitia Seleksi. Bobot Penilaian indikator UKK ditentukan oleh Panitia Seleksi. Bobot penilaian indikator pemahaman terhadap penyelenggaraan Pemerintahan Daerah sebesar 20% (dua puluh persen). Total bobot penilaian indikator sebesar 100% (seratus persen).

Klasifikasi nilai akhir UKK meliputi:

- a. di atas 8,5 (delapan koma lima) direkomendasikan sangat disarankan;
- b. di atas 7,5 (tujuh koma lima) sampai dengan 8,5 (delapan koma lima) direkomendasikan disarankan;
- c. 7,0 (tujuh koma nol) sampai dengan 7,5 (tujuh koma lima) direkomendasikan disarankan dengan pengembangan; dan
- d. di bawah 7,0 (tujuh koma nol) direkomendasikan tidak disarankan.

Bakal Calon Anggota Dewan Pengawas/Komisaris yang diangkat menjadi Calon Anggota Dewan Pengawas/Komisaris yaitu Bakal Calon yang memenuhi klasifikasi penilaian. Pelaksanaan seleksi administrasi dan UKK menghasilkan paling sedikit 3 (tiga) atau paling banyak 5 (lima) Calon Anggota Dewan Pengawas/Komisaris.

Panitia Seleksi menyampaikan nama Calon Anggota Dewan Pengawas/Komisaris kepada Kepala Daerah. Kepala Daerah melaksanakan seleksi tahapan wawancara akhir terhadap Calon Anggota Dewan Pengawas/Komisaris. Kepala Daerah menetapkan 1 (satu) Calon Anggota Dewan Pengawas atau Anggota Komisaris terpilih untuk masing-masing jabatan anggota Dewan Pengawas/Komisaris. Setelah melakukan wawancara akhir. Dalam hal terdapat jabatan Ketua Dewan Pengawas atau Komisaris Utama, Kepala Daerah terlebih dahulu menetapkan Calon Ketua Dewan Pengawas atau Komisaris Utama Terpilih.

Kepala Daerah dapat meminta masukan ketua Dewan Pengawas/ Komisaris Utama atau Calon ketua Dewan Pengawas/ Komisaris Utama terpilih untuk menetapkan calon anggota Dewan Pengawas/Komisaris terpilih lainnya. Dalam hal BUMD Lembaga Keuangan, Kepala Daerah menetapkan Calon anggota Dewan Pengawas/Komisaris untuk proses lebih lanjut sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Apabila hasil proses lebih lanjut disetujui, Kepala Daerah menetapkan Calon anggota Dewan Pengawas atau anggota Komisaris terpilih. Apabila hasil proses lebih lanjut tidak disetujui, Kepala Daerah menetapkan Calon Anggota Dewan Pengawas/Komisaris lainnya. Berdasarkan hasil seleksi tersebut, Menteri menyampaikan surat penugasan pejabat Pemerintah Pusat sebagai Calon Anggota Dewan Pengawas atau Anggota Komisaris terpilih kepada Kepala Daerah.

Kepala Daerah menyerahkan Calon Anggota Dewan Pengawas/Komisaris terpilih kepada KPM atau RUPS. Calon Anggota Dewan Pengawas/Komisaris terpilih melakukan penandatanganan kontrak kinerja sebelum diangkat sebagai anggota Dewan Pengawas/Komisaris. Selain menandatangani kontrak kinerja, Calon Anggota Dewan Pengawas/Komisaris terpilih menandatangani surat pernyataan yang berisi kesanggupan untuk menjalankan tugas dengan baik, bersedia diherhentikan sewaktu-waktu, dan tidak

akan menggugat atau mengajukan proses hukum sehubungan dengan pemberhentian tersebut.

Pengangkatan Calon Anggota Dewan Pengawas/Komisaris terpilih dilakukan dengan:

- a. keputusan KPM bagi Perumda;
- b. keputusan RUPS bagi Perserola yang seluruh sahamnya dimiliki oleh Daerah; dan
- c. keputusan RUPS secara fisik atau keputusan seluruh pemegang saham di luar RUPS bagi Perseroda yang seluruh sahamnya tidak dimiliki oleh Daerah.

Pengangkatan anggota Dewan Pengawas/Komisaris tidak bersamaan waktunya dengan pengangkatan anggota Direksi, kecuali untuk pengangkatan pertama kali pada saat pendirian. Pengangkatan anggota Dewan Pengawas/Komisaris dimaksudkan untuk menghindari terjadinya kekosongan kepengurusan BUMD.

Anggota Dewan Pengawas/Komisaris diangkat untuk masa jabatan paling lama 4 (empat) tahun dan dapat diangkat kembali untuk 1 (satu) kali masa jabatan. Ketentuan mengenai seleksi tidak berlaku bagi pengangkatan kembali anggota Dewan Pengawas atau anggota Komisaris yang dinilai mampu melaksanakan tugas dengan baik selama masa jabatannya.

Penilaian kemampuan tugas tersebut paling sedikit terhadap:

- a. pelaksanaan pengawasan BUMD;
- b. pemberian masukan dan saran atas pengelolaan BUMD;
- c. penerapan tata kelola perusahaan yang baik;
- d. antisipasi dan/atau minimalisasi terjadinya kecurangan; dan
- e. pemenuhan target dalam kontrak kinerja.

Dalam melakukan penilaian kemampuan tugas berdasarkan dokumen paling sedikit terdiri atas:

- a. rencana bisnis;
- b. rencana kerja dan anggaran BUMD;
- c. laporan keuangan;
- d. laporan hasil pengawasan;
- e. kontrak kinerja; dan
- f. risalah rapat dan kertas kerja.

Jika anggota Dewan Pengawas/Komisaris diangkat kembali, anggota Dewan Pengawas/Komisaris wajib menandatangani kontrak kinerja. Penandatanganan kontrak kinerja dilakukan sebelum pengangkatan kembali sebagai anggota Dewan Pengawas atau anggota Komisaris.

Jabatan anggota Dewan Pengawas/Komisaris berakhir apabila:

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

Jika jabatan anggota Dewan Pengawas/Komisaris berakhir karena masa jabatannya berakhir, anggota Dewan Pengawas/Komisaris wajib menyampaikan laporan pengawasan tugas akhir masa jabatan paling lambat 3 (tiga) bulan sebelum berakhir masa jabatannya.

Anggota Dewan Pengawas/Komisaris wajib melaporkan sisa pelaksanaan tugas pengawasan yang belum dilaporkan paling lambat 1 (satu) bulan setelah berakhir masa jabatannya. Laporan pengurusan tugas akhir masa jabatan sebagai dasar pertimbangan oleh KPM atau RUPS untuk memperpanjang atau memberhentikan anggota Dewan Pengawas/Komisaris.

Laporan pengurusan tugas akhir masa jabatan anggota Dewan Pengawas/Komisaris yang berakhir masa jabatannya dilaksanakan setelah hasil audit dengan tujuan tertentu atau audit tahunan dari kantor akuntan publik kepada KPM atau RUPS tahunan. Jika terjadi kekosongan jabatan seluruh anggota Dewan Pengawas/ Komisaris, pelaksanaan tugas pengawasan BUMD dilaksanakan oleh KPM atau RUPS.

Jika jabatan anggota Dewan Pengawas/Komisaris berakhir karena diberhentikan sewaktu-waktu, pemberhentian wajib disertai alasan pemberhentian. Pemberhentian anggota Dewan Pengawas/Komisaris dilakukan apabila berdasarkan data dan informasi yang dapat dibuktikan secara sah, anggota Dewan Pengawas/Komisaris yang bersangkutan:

- a. tidak dapat melaksanakan tugas;
- b. tidak melaksanakan ketentuan peraturan perundang-undangan dan/atau ketentuan anggaran dasar;
- c. terlibat dalam tindakan kecurangan yang mengakibatkan kerugian pada BUMD, negara, dan/atau Daerah;
- d. dinyatakan bersalah dengan putusan pengadilan yang telah mempunyai kekuatan hukum tetap;
- e. mengundurkan diri;
- f. tidak lagi memenuhi persyaratan sebagai anggota Dewan Pengawas/Komisaris sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; dan/atau tidak terpilih lagi dalam hal adanya perubahan kebijakan Pemerintah Daerah seperti restrukturisasi, likuidasi, akuisisi, dan pembubaran BUMD.

Anggota Dewan Pengawas diberhentikan oleh KPM dan anggota Komisaris diberhentikan oleh RUPS. KPM atau RUPS mengatur teknis pelaksanaan pemberhentian paling sedikit memuat materi:

- a. usulan pengunduran diri dari yang bersangkutan;
- b. jangka waktu persetujuan pemberhentian; dan
- c. tata cara pemberhentian.

2. Pengangkatan Direksi BUMD

Direksi pada Perumda diangkat oleh KPM dan Direksi pada Perseroda diangkat oleh RUPS. Proses pemilihan anggota Direksi dilakukan melalui seleksi. Seleksi pengangkatan direksi paling sedikit melalui tahapan sebagai berikut:

Gambar 6.4 Tahapan Seleksi Direksi BUMD



Kepala Daerah menugaskan perangkat daerah yang membidangi pembinaan terhadap pengurusan BUMD untuk melaporkan kekosongan jabatan anggota Direksi yang masa jabatannya berakhir. Penyusunan kekosongan jabatan anggota Direksi yang masa

jabatannya berakhir dilakukan paling lambat 6 (enam) bulan sebelum masa jabatan anggota Direksi berakhir.

Kepala Daerah melaporkan kekosongan jabatan anggota Direksi kepada Menteri melalui Direktorat Jenderal Bina Keuangan Daerah paling lama 15 (lima belas) hari kerja sejak laporan diterima oleh Kepala Daerah. Jika anggota Direksi meninggal dunia atau diberhentikan sewaktu-waktu, perangkat daerah yang membidangi pembinaan terhadap pengurusan BUMD melaporkan kekosongan jabatan kepada Kepala Daerah.

Kepala Daerah melaporkan kekosongan jabatan kepada Menteri Dalam Negeri melalui Direktorat Jenderal Bina Keuangan Daerah paling lama 15 (lima belas) hari kerja sejak terjadi kekosongan.

Untuk dapat diangkat sebagai anggota Direksi, yang bersangkutan harus memenuhi syarat sebagai berikut:

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

Setelah seleksi administrasi, calon Direksi menjalani UKK. Adapun indikator penilaian UKK paling sedikit meliputi:

- a. pengalaman mengelola perusahaan;
- b. keahlian;
- c. integritas dan etika;
- d. kepemimpinan;
- e. pemahaman atas penyelenggaraan Pemerintahan Daerah; dan
- f. memiliki kemauan yang kuat dan dedikasi tinggi.

UKK Calon anggota Direksi paling sedikit melalui tahapan:

- a. psikotes;
- b. ujian tertulis keahlian;

- c. penulisan makalah dan rencana bisnis;
- d. presentasi makalah dan rencana bisnis; dan
- e. wawancara.

Penilaian indikator UKK terhadap Calon anggota Direksi dilakukan dengan memberikan pembobotan meliputi:

- a. pengalaman; yaitu bakal Calon Anggota Direksi memiliki rekam jejak keberhasilan dalam pengelolaan organisasi. Dalam melaksanakan rekam jejaknya pun melibatkan paling sedikit Komunitas Intelijen Daerah dan/atau Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan;
- b. keahlian;
- c. integritas dan etika;
- d. kepemimpinan;
- e. pemahaman atas penyelenggaraan pemerintahan daerah; dan
- f. memiliki kemauan yang kuat dan dedikasi yang tinggi.

Setiap indikator dan bobot penilaian UKK dirinci sesuai dengan kebutuhan yang ditetapkan Panitia Seleksi. Total bobot penilaian indikator sebesar 100% (seratus persen). Klasifikasi nilai akhir UKK meliputi:

- a. di atas 8,5 (delapan koma lima) direkomendasikan sangat disarankan;
- b. di atas 7,5 (tujuh koma lima) sampai dengan 8,5 (delapan koma lima) direkomendasikan disarankan;
- c. 7,0 (tujuh koma nol) sampai dengan 7,5 (tujuh koma lima) direkomendasikan disarankan dengan pengembangan; dan
- d. di bawah 7,0 (tujuh koma nol) direkomendasikan tidak disarankan.

Bakal Calon Anggota Direksi yang diangkat menjadi Calon anggota Direksi yaitu Bakal Calon yang memenuhi klasifikasi penilaian nilai akhir UKK 7,0 (tujuh koma nol) sampai dengan di atas 8,5 (delapan koma lima). Pelaksanaan seleksi administrasi dan UKK menghasilkan paling sedikit 3 (tiga) atau paling banyak 5 (lima) Calon anggota Direksi.

Kepala Daerah melaksanakan seleksi tahapan wawancara akhir terhadap Calon anggota Direksi. Kepala Daerah menetapkan 1 (satu) Calon anggota Direksi terpilih untuk masing-masing jabatan anggota Direksi, setelah melakukan wawancara akhir tersebut. Jika terdapat jabatan Direktur Utama, Kepala Daerah terlebih dahulu menetapkan Calon Direktur Utama Terpilih.

Kepala Daerah dapat meminta masukan Direktur Utama atau Calon Direktur Utama terpilih untuk menetapkan Calon anggota Direksi terpilih lainnya. Dalam hal BUMD kmbaga Keuangan, Kepala Daerah menetapkan Calon anggota Direksi untuk proses lebih lanjut sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Apabila hasil proses lebih lanjut disetujui, Kepala Daerah menetapkan Calon anggota Direksi terpilih. Jika hasil proses lebih lanjut tidak disetujui, Kepala Daerah menetapkan Calon anggota Direksi lainnya.

Kepala Daerah menyerahkan Calon anggota Direksi terpilih kepada KPM atau RUPS. Calon anggota Direksi terpilih melakukan penandatanganan kontrak kinerja sebelum diangkat sebagai anggota Direksi. Selain menandatangani kontrak kinerja, calon anggota Direksi terpilih menandatangani surat pernyataan yang berisi kesanggupan untuk

menjalankan tugas dengan baik, bersedia diberhentikan sewaktu-waktu atau mengajukan proses hukum sehubungan dengan pemberhentian tersebut.

Pengangkatan Calon anggota Direksi Terpilih dilakukan dengan:

- a. keputusan KPM untuk Perumda;
- b. keputusan RUPS bagi Perseroda yang seluruh sahamnya dimiliki oleh Daerah; dan
- c. keputusan RUPS secara irsik atau keputusan seluruh pemegang saham di luar RUPS bagi Perseroda yang seluruh sahamnya tidak dimiliki oleh Daerah.

Ketentuan mengenai seleksi tidak berlaku bagi pengangkatan kembali anggota Direksi yang dinilai mampu melaksanakan tugas dengan baik selama masa jabatannya. Penilaian kemampuan tugas paling sedikit memenuhi kriteria:

- a. melampaui target realisasi terhadap rencana bisnis serta Rencana Kerja dan Anggaran BUMD;
- b. meningkatnya opini audit atas laporan keuangan perusahaan atau mampu mempertahankan opini audit Wajar Tanpa Pengecualian;
- c. seluruh hasil pengawasan sudah ditindaklanjuti sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; dan
- d. terpenuhinya target dalam kontrak kinerja.

Dalam melakukan penilaian kemampuan tugas berdasarkan dokumen paling sedikit terdiri atas:

- a. rencana bisnis;
- b. rencana kerja dan anggaran BUMD;
- c. laporan keuangan;
- d. laporan hasil pengawasan; dan
- e. kontrak kinerja.

Dalam hal anggota Direksi diangkat kembali, anggota Direksi wajib menandatangani kontrak kinerja. Penandatanganan kontrak kinerja dilakukan sebelum pengangkatan kembali sebagai anggota Direksi. Anggota Direksi diangkat untuk masa jabatan paling lama 5 (lima) tahun dan dapat diangkat kembali untuk 1 (satu) kali masa jabatan kecuali:

- a. ditentukan lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; dan
- b. dalam hal anggota Direksi memiliki keahlian khusus dan/ atau prestasi yang sangat baik, dapat diangkat untuk masa jabatan yang ketiga. Keahlian khusus dan prestasi yang sangat baik paling sedikit memenuhi kriteria:
 - 1) melampaui target realisasi terhadap rencana bisnis serta rencana kerja dan anggaran BUMD;
 - 2) opini audit atas laporan keuangan perusahaan minimal Wajar Tanpa Pengecualian selama 3 (tiga) tahun berturut-turut di akhir periode kepemimpinan;
 - 3) seluruh hasil pengawasan sudah ditindaklanjuti sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; dan
 - 4) terpenuhinya target dalam kontrak kinerja sebesar 100% (seratus persen) selama 2 (dua) periode kepemimpinan.

Jabatan anggota Direksi berakhir apabila:

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

Jika masa jabatan Direktur berakhir karena sudah waktunya masa jabatannya berakhir, anggota Direksi wajib menyampaikan laporan pengurusan tugas akhir masa jabatan paling lambat 3 (tiga) bulan sebelum berakhir jabatannya. Anggota Direksi wajib melaporkan sisa pelaksanaan tugas pengurusan yang belum dilaporkan paling lambat 1 (satu) bulan setelah berakhir masa jabatannya.

Berdasarkan laporan pengurusan tugas akhir masa jabatan, Dewan Pengawas/Komisaris wajib menyampaikan penilaian dan rekomendasi atas kinerja Direksi kepada pemegang saham. Laporan serta penilaian dan rekomendasi tersebut sebagai dasar pertimbangan KPM atau RUPS untuk memperpanjang atau memberhentikan anggota Direksi.

Laporan pengurusan tugas akhir masa jabatan anggota Direksi yang berakhir masa jabatannya dilaksanakan setelah hasil audit dengan tujuan tertentu atau audit tahunan dari kantor akuntan publik dan disampaikan kepada KPM atau RUPS tahunan. Jika jabatan anggota Direksi berakhir karena diberhentikan sewaktu-waktu, pemberhentian wajib disertai alasan pemberhentian.

Pemberhentian anggota Direksi dilakukan apabila berdasarkan data dan informasi yang dapat dibuktikan secara sah, anggota Direksi yang bersangkutan:

- a. tidak dapat melaksanakan tugas;
- b. tidak melaksanakan ketentuan peraturan perundang-undangan dan/atau ketentuan anggaran dasar;
- c. terlibat dalam tindakan kecurangan yang mengakibatkan kerugian pada BUMD, negara, dan/ atau Daerah;
- d. dinyatakan bersalah dengan putusan pengadilan yang telah mempunyai kekuatan hukum tetap;
- e. mengundurkan diri;
- f. tidak lagi memenuhi persyaratan sebagai anggota Direksi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; dan/ atau
- g. tidak terpilih lagi disebabkan adanya perubahan kebijakan Pemerintah Daerah dalam hal restrukturisasi, likuidasi, akuisisi, dan pembubaran BUMD.

Direksi pada Perumda diberhentikan oleh KPM dan Direksi pada Perseroda diberhentikan oleh RUPS. KPM atau RUPS mengatur teknis pelaksanaan Pemberhentian paling sedikit memuat materi:

- a. usulan pengunduran diri dari yang bersangkutan;
- b. jangka waktu persetujuan pemberhentian; dan
- c. tata cara pemberhentian.

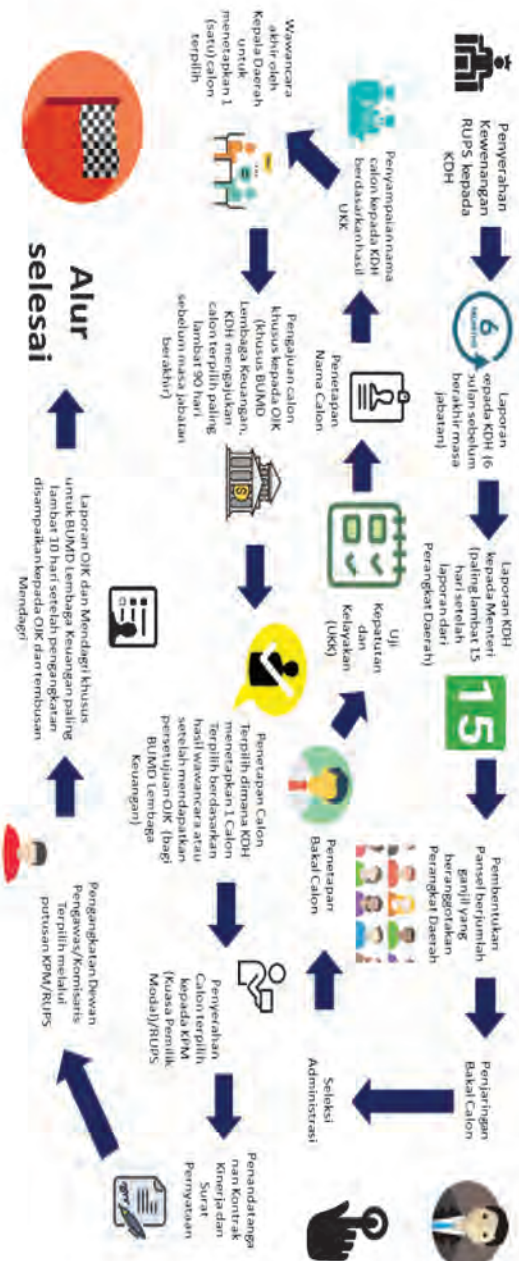
Berikut ini adalah penggambaran tahapan seleksi pengangkatan Direksi BUMD menurut PP 54/2017, Permendagri 94/2017 dan Permendagri 37 Tahun 2018:

Alur Direksi



Berikut ini adalah penggambaran tahapan seleksi pengangkatan Dewan Pengawas/Komisaris BUMD menurut pp 54/2017, Permendagri 94/2017 dan Permendagri 37 Tahun 2018:

Alur Dewan Pengawas/Komisaris



6.3.2 Perekrutan SDM di Lingkungan BUMD

Proses perekrutan SDM adalah hal yang penting bagi BUMD karena menemukan kandidat yang sesuai dengan kriteria dan tujuan BUMD tidaklah mudah. Kesulitan yang biasanya dihadapi oleh BUMD dalam merekrut SDM baru antara lain:

1. Metode perekrutan yang berbeda-beda dan tergantung terhadap jenis pekerjaan yang ditawarkan;
2. Keberhasilan divisi SDM dalam melakukan perekrutan tergantung pada kebijakan dan isu-isu non rekrutmen, seperti adanya kuota terhadap kandidat yang memiliki kualifikasi tertentu;
3. Terdapat undang-undang tenaga kerja yang mengatur sistematika perekrutan dan divisi SDM harus patuh terhadap hal tersebut.

Divisi SDM dapat memperoleh sumber kandidat untuk direkrut dari 2 (dua) sumber, yaitu:

1. Sumber internal

Sumber internal berasal dari lingkungan dalam BUMD. Pencarian kandidat dari sumber internal dapat dilakukan dengan cara mengumumkan kepada semua divisi mengenai rekrutmen baru tersebut. Terdapat keuntungan dalam merekrut kandidat yang berasal dari lingkungan internal perusahaan, yaitu:

- Divisi SDM sudah mengetahui rekam jejak pegawai bersangkutan, sehingga memudahkan Divisi SDM dalam melakukan asesmen terhadap pegawai tersebut; dan
- Pegawai tersebut sudah lebih paham dengan keadaan internal perusahaan sehingga pegawai tersebut tidak membutuhkan banyak pelatihan seperti kandidat eksternal.

Meskipun demikian, terdapat kerugian dari merekrut kandidat yang berasal dari lingkungan internal perusahaan, yaitu:

- Pegawai yang gagal mendapat posisi baru tersebut akan menjadi kecewa dan bisa jadi motivasinya untuk bekerja menjadi terpengaruh; dan
- Rekrutmen internal bisa jadi membuang-buang waktu, karena biasanya manajer sudah mengetahui pegawai mana yang diinginkan untuk mengisi posisi bersangkutan.

2. Sumber eksternal

BUMD tidak dapat hanya bergantung dari sumber internal, namun BUMD juga dapat mengadakan rekrutmen eksternal untuk mengisi suatu posisi di dalam BUMD bersangkutan. Perekrutan sumber eksternal dapat dilakukan BUMD dengan cara mengadakan rekrutmen secara daring, bursa kerja virtual, bursa kerja di institusi tertentu, atau publikasi melalui media cetak maupun elektronik.

Bagi BUMD, rekrutmen sumber eksternal memiliki beberapa keuntungan, di antaranya:

- Pemilihan kandidat adalah murni berdasarkan kemampuan kandidat dan tidak dipengaruhi oleh faktor-faktor nepotisme; dan

- Kandidat lebih mudah dibentuk untuk menyesuaikan dengan nilai-nilai perusahaan.

Meskipun demikian, terdapat kerugian dari merekrut kandidat yang berasal dari lingkungan eksternal BUMD, yaitu:

- Biaya pelatihan yang dikeluarkan lebih tinggi; dan
- Rekam jejak kandidat yang masih belum terbukti.

6.3.3 Seleksi Kandidat di Lingkungan BUMD

Setelah memilah-milah biodata para kandidat, divisi SDM di BUMD harus melakukan tahapan seleksi untuk menentukan kandidat yang paling sesuai dengan kebutuhan BUMD. Alasan dari tahapan seleksi ini antara lain:

- BUMD perlu mengetahui **tingkat performa** calon kandidat. Hal ini dilakukan untuk mempertahankan kandidat yang memiliki performa kerja yang baik dan mengeliminasi kandidat dengan tingkat performa yang buruk;
- **Biaya** yang dikeluarkan oleh BUMD dalam merekrut kandidat baru cukup mahal; dan
- **Kewajiban hukum** yang harus diperhatikan BUMD dalam merekrut kandidat, seperti melakukan rekrutmen dengan cara-cara yang dibenarkan oleh peraturan perundang-undangan.

Tujuan utama dari proses seleksi adalah mencapai kesesuaian antara minat kandidat dengan posisi pekerjaan yang ditawarkan oleh BUMD. Proses seleksi harus dapat menjamin kecocokan kandidat dengan kompetensi yang dibutuhkan BUMD.

6.3.4 Indikator Tata Kelola yang Baik untuk Rekrutmen yang Bersih

BUMD harus memastikan bahwa asas tata kelola diterapkan pada setiap aspek bisnis dan di semua jajaran BUMD, termasuk di dalam urusan rekrutmen. Asas tata kelola yang baik yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi serta kewajaran dan kesetaraan diperlukan untuk mencapai kesinambungan usaha perusahaan dengan memperhatikan pemangku kepentingan. Berikut adalah penjabaran indikator tata kelola yang baik (*GCG/Good Corporate Governance*) (KNKG, 2006).

1. Transparansi

Untuk menjaga obyektivitas dalam menjalankan bisnis, BUMD harus menyediakan informasi yang material dan relevan dengan cara yang mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan. BUMD harus mengambil inisiatif untuk mengungkapkan tidak hanya masalah yang disyaratkan oleh peraturan perundang-undangan, tetapi juga hal yang penting untuk pengambilan keputusan oleh pemegang saham, kreditur dan pemangku kepentingan lainnya. Dengan demikian informasi tentang SDM juga perlu dikelola untuk menegaskan prinsip transparansi.

2. Akuntabilitas

BUMD harus dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar. Untuk itu, BUMD harus dikelola secara benar, terukur dan sesuai dengan kepentingan perusahaan dengan tetap memperhitungkan kepentingan pemegang

saham dan pemangku kepentingan lain. Akuntabilitas merupakan prasyarat yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan. Terkait hal tersebut, pengelolaan SDM harus dapat dipertanggungjawabkan dan menjamin telah dilaksanakan dengan benar sesuai peraturan perundang-undangan.

3. Responsibilitas

BUMD harus mematuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapat pengakuan sebagai warga negara yang baik. Pengelolaan SDM juga harus memperhatikan masyarakat dan lingkungan sekitar tanpa mengindahkan peraturan perundang-undangan.

4. Independensi

Untuk meluncurkan pelaksanaan asas tata kelola yang baik, BUMD harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ BUMD tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain. Kaitannya dengan pengelolaan SDM berarti bagian SDM adalah unit yang independen, tidak bisa dipengaruhi maupun mempengaruhi unit lain. Yang dapat mempengaruhi adalah unsur strategik dari direksi.

5. Kewajaran dan Kesetaraan

Dalam melaksanakan kegiatannya, BUMD harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kewajaran dan kesetaraan. Begitu juga pada pengelolaan SDM, harus diperlakukan wajar dan setara untuk semua SDM baik dari internal maupun dari hasil rekrutmen eksternal.

6.3.5 Komposisi/Formasi Pegawai BUMD

Komposisi atau formasi pegawai BUMD disesuaikan dengan kebutuhan, jenis, dan skala dari BUMD. Semakin besar kebutuhan dan skala ukuran BUMD, semakin besar sumber daya manusia yang diperlukan untuk mengisi posisi-posisi yang diperlukan. Namun, perlu diingat bahwa, terdapat 3 (tiga) aspek pokok yang harus diperhatikan. Ketiga aspek tersebut adalah beban kerja, standar kemampuan rata-rata, dan waktu kerja.

Dalam mengisi suatu formasi, BUMD dapat menggunakan rumus penghitungan formasi pegawai sebagai berikut (Sudaryanto, n.d):

1. Pendekatan Hasil Kerja

Pendekatan dengan model ini menghitung komposisi pegawai dengan mengidentifikasi beban kerja dari hasil kerja jabatan. Informasi yang diperlukan untuk melakukan perhitungan formasi dengan pendekatan hasil kerja antara lain: wujud hasil kerja dan satuannya; jumlah beban kerja yang tercemin dari target hasil kerja yang harus dicapai; dan standar kemampuan rata-rata untuk memperoleh hasil kerja.

Rumus perhitungan formasi pegawai dengan pendekatan hasil kerja dilakukan dengan cara:

$$\frac{\sum \text{Beban Kerja}}{\text{Standar kemampuan Rata-rata}} \times 1 \text{ orang}$$

Ilustrasinya adalah sebagai berikut:

Jabatan: Staf Keuangan

Hasil kerja: Laporan Bulanan

Beban kerja: 20 data laporan rekapitulasi setiap minggu.

Standar kemampuan pengerjaan: 5 data laporan setiap minggu.

Maka, formasi yang dibutuhkan untuk jabatan staf keuangan adalah sebagai berikut:

(20 data laporan rekapitulasi per minggu / 5 data laporan rekapitulasi per minggu) x 1 orang = **4 orang**.

2. Pendekatan Objek Kerja

Pendekatan dengan model ini menghitung komposisi pegawai dengan mengidentifikasi jumlah objek yang harus dilayani. Informasi yang diperlukan BUMD untuk menghitung formasi dengan metode objek kerja ini antara lain: wujud objek kerja dan satuan; jumlah beban kerja yang tercemin dari banyaknya objek yang harus dilayani; dan standar kemampuan rata-rata untuk melayani objek kerja.

Rumus perhitungan formasi pegawai dengan pendekatan objek kerja dilakukan dengan cara:

$$\frac{\text{Objek kerja}}{\text{Standar kemampuan Rata-rata}} \times 1 \text{ orang}$$

Ilustrasinya adalah sebagai berikut:

Jabatan: Staf Keuangan

Objek kerja: Laporan Bulanan

Beban kerja: 20 laporan rekapitulasi per minggu

Standar kemampuan pelayanan: 5 data laporan per minggu

Maka, formasi yang dibutuhkan untuk jabatan staf keuangan adalah sebagai berikut:

(20 laporan rekapitulasi / 5 laporan rekapitulasi) x 1 orang = **4 orang**.

3. Pendekatan Peralatan Kerja

Pendekatan dengan model ini menghitung komposisi pegawai dengan mengidentifikasi jumlah peralatan kerja yang digunakan untuk melakukan pekerjaan. Informasi yang diperlukan BUMD untuk menghitung formasi dengan metode peralatan kerja antara lain: satuan alat kerja; jabatan yang diperlukan untuk pengoperasian alat kerja; jumlah alat kerja yang dioperasikan; dan rasio jumlah pegawai per jabatan per alat kerja (RPK).

Rumus perhitungan formasi pegawai dengan pendekatan peralatan kerja dilakukan dengan cara:

$$\frac{\text{Peralatan kerja}}{\text{Rasio penggunaan alat kerja}} \times 1 \text{ orang}$$

Ilustrasinya adalah sebagai berikut:

Satuan alat kerja: Komputer

Jabatan yang diperlukan untuk pengoperasian alat kerja:

- Staf keuangan

Jumlah alat kerja yang dioperasikan: 10 komputer

Rasio pengoperasian alat kerja:

-1 staf keuangan, 1 komputer

Maka, formasi yang dibutuhkan untuk jabatan staf keuangan adalah Staf keuangan: 10 komputer/1 komputer x 1 staf = 10 staf keuangan.

4. Pendekatan Tugas per Tugas Jabatan

Pendekatan dengan model ini menghitung komposisi pegawai dengan mengidentifikasi perhitungan kebutuhan pegawai pada jabatan yang hasil kerjanya abstrak atau beragam. Informasi yang diperlukan BUMD untuk menghitung formasi dengan metode pendekatan tugas per tugas jabatan, antara lain: uraian tugas beserta jumlah beban untuk setiap tugas; waktu penyelesaian tugas (WPT); dan jumlah waktu kerja efektif per hari rata-rata (WKE).

Rumus perhitungan formasi pegawai dengan pendekatan tugas per tugas jabatan dilakukan dengan cara:

$$\frac{\sum \text{Waktu penyelesaian tugas}}{\sum \text{Waktu kerja efektif}}$$

Ilustrasinya adalah sebagai berikut:

Jabatan: Staf Keuangan

No	Uraian Tugas	Beban Tugas	Standar Kemampuan Rata-rata	Waktu Penyelesaian Tugas
1	2	3	4	5 (3x4)
1	Mengetik laporan	80 lembar /hari	10 menit /lembar	800 menit
2	Melakukan analisis keuangan	10 analisis /hari	30 menit /analisis	300 menit
Jumlah WPT				1100 menit

Jumlah kerja waktu rata-rata per hari yang ditetapkan sebagai waktu efektif adalah 100 menit. Jadi, jumlah pegawai yang dibutuhkan untuk jabatan staf keuangan adalah sebagai berikut:

$$(1100 \text{ menit}/100 \text{ menit}) \times 1 \text{ orang} = 11 \text{ orang.}$$

6.3.6 Mengatur Remunerasi yang Wajar sesuai Pendapatan BUMD

Pengaturan remunerasi termasuk ke dalam komponen rekrutmen BUMD. Komponen dari remunerasi tersebut terdiri dari komponen pembayaran langsung (gaji pokok) dan pembayaran tidak langsung (jaminan keselamatan kerja, asuransi, dst.)

Pengaturan remunerasi dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu:

- Berdasarkan waktu kerja
- Berdasarkan kinerja

Pengaturan remunerasi BUMD harus sesuai dengan strategi kompetitif perusahaan. Penetapan remunerasi juga harus sesuai dengan Undang-Undang Ketenagakerjaan. Berikut adalah cara untuk menetapkan remunerasi BUMD:

1. Memilih pekerjaan yang akan dijadikan acuan remunerasi. Misalnya, suatu BUMD ASURANSI XYZ ingin menetapkan kompensasi untuk posisi staf keuangan. Maka, BUMD harus mencari pekerjaan yang sama dalam industri yang sama untuk membuat acuan remunerasi.
2. Memilih faktor-faktor penentu remunerasi, seperti keahlian, tanggung jawab, kondisi kerja, dan kompetensi.
3. Memberikan pembobotan terhadap faktor penentu remunerasi. Penentuan bobot dalam dilakukan dalam persentase.
4. Melakukan revidu terhadap deskripsi dan spesifikasi pekerjaan untuk memastikan apakah penentuan remunerasi sudah memenuhi kaidah kewajaran.
5. Melakukan evaluasi terhadap kompleksitas pekerjaan. Semakin kompleks pekerjaan, seharusnya remunerasi yang diberikan lebih tinggi jumlahnya dibandingkan dengan pekerjaan yang tingkat kompleksitasnya rendah.
6. Menentukan tingkatan upah. Semakin tinggi posisi pegawai, maka tingkatan upahnya berada di posisi yang semakin tinggi.

Pengaturan remunerasi di BUMD diatur secara umum oleh PP no. 54 tahun 2017 tentang BUMD. Pada PP tersebut penghasilan Direksi diatur di Pasal 69 yang menjelaskan bahwa penghasilan Direksi pada Perumda ditetapkan oleh KPM sedangkan penghasilan Direksi pada Perseroada ditetapkan oleh RUPS. Penghasilan anggota Direksi paling banyak terdiri atas: gaji; tunjangan; fasilitas; dan/atau tantiem atau insentif pekerjaan.

Kemudian penghasilan anggota Dewan Pengawas ditetapkan oleh KPM sedangkan penghasilan anggota Komisaris ditetapkan oleh RUPS. Penghasilan anggota Dewan Pengawas dan anggota Dewan Komisaris paling banyak terdiri atas: honorarium; tunjangan; fasilitas; dan/atau tantiem atau insentif kinerja.

PP tersebut juga mengatur penghasilan pegawai BUMD dimana penghasilan pegawai tersebut ditentukan secara adil dan layak sesuai dengan beban pekerjaan, tanggung jawab, dan kinerja. Direksi menetapkan penghasilan pegawai BUMD sesuai dengan rencana kerja dan anggaran BUMD Penghasilan anggota Dewan Pengawas dan anggota Dewan Komisaris paling banyak terdiri atas: gaji; tunjangan; fasilitas; dan/atau jasa produksi atau insentif pekerjaan.

Penghasilan anggota Direksi, anggota Dewan Pengawas, anggota Dewan Komisaris, dan Pegawai BUMD ini belum diatur lebih teknis dan rinci. Pada PP tersebut dijelaskan bahwa ketentuan lebih lanjut mengenai penghasilan anggota Direksi, anggota Dewan

Pengawas, anggota Dewas Komisaris, dan Pegawai BUMD ini diatur dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri yang belum terbit sampai dengan Modul ini disusun.

Sebagai perbandingan untuk pengaturan remunerasi Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas BUMD dapat melakukan benchmark dengan ketentuan di BUMN yang diatur oleh Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Nomor PER-04/MBU/2014 tentang Pedoman penetapan Penghasilan Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Badan Usaha Milik Negara.

6.4 Pengembangan dan Evaluasi Pegawai BUMD

6.4.1 Pengembangan Pegawai BUMD

Proses pengembangan BUMD dilakukan dengan cara mengembangkan kinerja manajemen BUMD dengan cara mengadopsi pengetahuan atas bidang tertentu dan meningkatkan keahlian SDM atas subkeahlian tertentu. Proses pengembangan BUMD dilakukan dengan cara:

1. Menilai kembali kebutuhan strategis perusahaan;
2. Menilai kinerja manajer;
3. Mengembangkan kemampuan manajer di masa kini, dengan cara membuat rencana suksesi dalam manajemen. Rencana suksesi didasari oleh strategi dan visi perusahaan;
4. Mengadakan metode *Managerial On-the-Job Training*, dimana pegawai BUMD dilatih untuk mempelajari keahlian baru melalui kelas-kelas, seminar, kelas perilaku dan rotasi pekerjaan untuk mengembangkan kemampuan manajerial para pegawai.

6.4.2 Evaluasi Kinerja Pegawai BUMD

BUMD perlu mengadakan evaluasi terhadap kinerja para pegawai BUMD dengan melakukan evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja adalah proses sistematis untuk menilai keberadaan satu pekerjaan di dalam sebuah organisasi (Dessler, 2013).

Evaluasi kinerja pegawai dilakukan dengan cara membuat analisis komprehensif mengenai tugas dan tanggung jawab setiap pegawai serta keahlian yang digunakan untuk melakukan pekerjaan tersebut. Hasil analisis dari evaluasi kinerja dapat memberikan kontribusi terhadap perancangan pekerjaan yang efektif di masa mendatang.

Evaluasi kinerja dilakukan setelah menyelesaikan analisis kinerja dan sebelum menciptakan program kompensasi. Evaluasi kinerja pegawai harus dilakukan untuk memastikan bahwa BUMD telah merekrut kandidat yang tepat untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab di posisi tertentu.

Tujuan dari evaluasi kinerja adalah BUMD dapat mengidentifikasi hal-hal yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang memuaskan atau mencapai sebuah kemajuan tertentu.

Terdapat beberapa cara yang dapat dilakukan untuk melakukan evaluasi kinerja bagi BUMD. Cara-cara tersebut antara lain:

1. Memberi peringkat terhadap pekerjaan yang membutuhkan kompetensi tertinggi sampai kompetensi terendah;
2. Membuat klasifikasi pekerjaan; dan

3. Membuat peringkat pekerjaan berdasarkan klasifikasi gaji menggunakan acuan gaji profesi tersebut di pasar (*benchmarking*).

6.4.3 Pendidikan dan Pelatihan Pegawai BUMD

Pendidikan dan pelatihan (diklat) pegawai BUMD adalah salah satu cara untuk meningkatkan kompetensi aparatur dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan. Diklat untuk pegawai BUMD memiliki jenjang sesuai dengan tingkat keahlian sumber daya manusia di BUMD terkait. Jenjang dari diklat tersebut antara lain, jenjang dasar, jenjang madya, dan jenjang utama. Diklat berjenjang dilakukan secara berkala. Namun, di sisi lain, terdapat diklat tidak berjenjang yang dilaksanakan hanya sewaktu-waktu.

Setelah pegawai BUMD menyelesaikan diklat, para pegawai BUMD akan menerima Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan. Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan tersebut menjadi bagian utama dalam pertimbangan pengembangan karier pegawai BUMD bersangkutan.

6.5 Strategi SDM di Lingkungan BUMD

BUMD harus menetapkan strategi khusus dalam manajemen SDM di lingkungan BUMD untuk menjamin keberhasilan pengelolaan organisasi BUMD itu sendiri. Oleh karena itu, dalam menetapkan strategi SDM, perlu dipahami apa saja system pengelolaan SDM khususnya pada rekrutmen SDM yang ada. Pada umumnya terdapat 2 (dua) system pengelolaan SDM yaitu *merit system* dan *open bidding*.

Menurut Kemenkumham (n.d) *merit system* adalah metode strategi SDM yang menghargai prestasi yang telah dibuat oleh pegawai dalam suatu organisasi. Sedangkan menurut Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) dijelaskan bahwa sistem merit adalah kebijakan dan Manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Sistem merit ini digunakan pada UU ASN tersebut karena memungkinkan kandidat yang lulus dalam seleksi dijamin memiliki kualitas yang baik yang dapat mendukung kinerja birokrasi untuk lebih optimal di masa mendatang.

Kemudian Kemenkumham (2016) menjelaskan bahwa *open bidding*, adalah sistem rekrutmen yang dilaksanakan dengan melakukan penilaian terhadap kinerja pegawai serta wawasan pegawai dengan metode wawancara, sehingga dapat terukur prestasi kerja serta wawasan seorang pegawai. Menurut Azhzhahiri (2013), *open bidding* merupakan suatu proses pengangkatan jabatan yang membuka kesempatan bagi pegawai yang berada di luar instansi agar dapat menjabat di instansi tersebut dengan tujuan perluasan cakupan sumber pegawai.

Azhzhahiri (2013) menambahkan bahwa *open bidding* ini menentukan banyak tidaknya kandidat yang dapat masuk dalam tahap seleksi, karena apabila rekrutmen dapat berjalan dengan baik maka hasilnya akan mendapatkan banyak pelamar yang sudah memiliki kualitas yang baik pula. *Open bidding* terbagi menjadi 2 (dua) jenis, yaitu *open bidding internal* dan *eksternal*. *Open bidding internal* adalah proses *open bidding* yang dilakukan di lingkungan internal suatu organisasi. Kombinasi strategi *merit system* dan *open bidding internal* dapat dipertimbangkan untuk peningkatan karier bagi pegawai yang berprestasi dan penanganan bagi pegawai yang kurang berprestasi.

Kemenkumham (n.d) menyatakan bahwa konsekuensi dari penerapan *merit system* dalam suatu organisasi adalah adanya standar kompetensi atau tolak ukur kinerja dalam organisasi tersebut. Implikasi hal tersebut terhadap penerapan *merit system* dalam BUMD adalah adanya standar kompetensi tertentu yang harus dipenuhi oleh pegawai BUMD untuk mencapai tahapan karir tertentu. Standar kompetensi tersebut juga membuat produktifitas dan kualitas kerja pegawai BUMD menjadi lebih terukur dan terkontrol. Hal tersebut mendukung adanya kompetisi yang sehat antarpegawai BUMD untuk menjadi SDM yang berkualitas dalam organisasi.

Dalam menentukan kelayakan SDM yang akan menduduki BUMD, SDM juga dinilai berdasarkan kompetensi yang dimiliki oleh para SDM tersebut, yaitu dengan melakukan seleksi SDM berbasis kompetensi. Kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan dan kualitas pribadi/sikap/perilaku yang dibutuhkan oleh setiap karyawan untuk dapat menyelesaikan sebuah atau beberapa aktivitas yang berkaitan dengan tujuan organisasi dengan baik.

Kompetensi terbagi ke dalam 3 (tiga) kluster, yaitu:

1. Terkait kemampuan berpikir, proses berpikir dan menghasilkan suatu pemikiran;
2. Terkait kemampuan bekerja dan/atau memanajemeni (*managing*); dan
3. Terkait dengan kemampuan berhubungan dengan pihak lain; yang didalamnya terdapat komunikasi.

Praktek terbaik dalam penerapan penerapan Kompetensi terutama dalam hal:

1. Menjamin keterkaitan antara inisiatif Kompetensi dengan strategi organisasi;
2. Fokus pada integrasi Kompetensi dalam semua proses SDM; dan
3. Fokus pada implementasi dan evaluasi yang berkesinambungan

Sedangkan, hambatan dalam penerapan Kompetensi adalah:

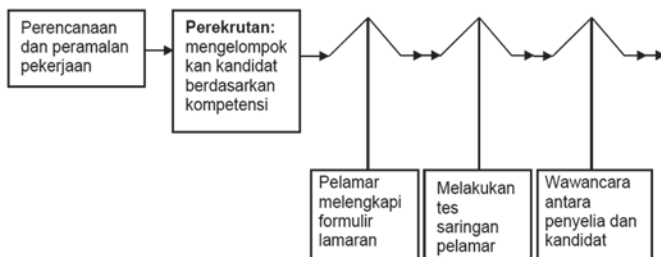
1. Keterbatasan dalam pengalaman;
2. Dukungan yang terbatas;
3. Bersaing dengan inisiatif lainnya (SDM bukan prioritas utama);
4. Keterbatasan sumber daya manusia; dan
5. Keterbatasan dalam hal dana.

Menurut *Assessment Center* Imigrasi (n.d), manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi adalah serangkaian keputusan untuk mengelola hubungan kepegawaian secara optimal mulai dari proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan dalam kegiatan rekrutmen dan seleksi, pendidikan dan pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi, karir dan promosi serta terminasi dengan menyelaraskan strategi unit kerja dengan strategi pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia yang didasarkan pada kompetensi jabatan.

Sujanto (2009) menyatakan bahwa salah satu faktor penting yang dapat dijadikan sebagai indikator utama dalam menentukan proses rekrutmen dan seleksi adalah kompetensi. Alasan digunakannya kompetensi sebagai dasar rekrutmen dan seleksi di masa depan adalah kompetensi dapat ditujukan bagi pemenuhan berbagai tujuan organisasi, seperti kompetensi dapat menawarkan suatu cara yang dapat mengikat dan mengintegrasikan elemen-elemen yang ada secara bersama-sama dari strategi sumber daya yang progresif. Oleh karena itu, sistem

penilaian yang didasarkan pada kompetensi diharapkan dapat mendorong penerapan bentuk-bentuk pendekatan tertentu dalam bekerja.

Berikut ini adalah ilustrasi dari rangkaian proses rekrutmen dan seleksi berbasis kompetensi:



Sumber: Sujanto, Rekrutmen dan Seleksi Berbasis Kompetensi: Tantangan dalam Pemenuhan Kebutuhan Tenaga Kerja pada *Knowledge Society*

Tahapan dari seleksi SDM berbasis kompetensi menurut Sujanto (2009) adalah sebagai berikut:

1. Proses penyaringan awal

Proses penyaringan awal dilakukan dengan cara menerbitkan formulir yang harus diisi oleh para pelamar, yaitu formulir aplikasi berbasis kompetensi. Formulir aplikasi berbasis kompetensi mensyaratkan pelamar untuk melengkapi bukti-bukti, seperti contoh pengalaman yang sudah dialami dan kemampuan mendemonstrasikannya pada saat dibutuhkan.

2. Hasil tes saringan pelamar

Hasil tes saringan tersebut diperoleh dari proses penyaringan awal. Di dalam proses ini, perusahaan menentukan kandidat-kandidat yang akan diloloskan ke tahap selanjutnya.

3. Wawancara berbasis kompetensi

Diperlukan keterampilan praktis dalam melakukan wawancara agar dapat melaksanakan wawancara berbasis kompetensi secara efektif. Wawancara dapat dilaksanakan secara terstruktur dengan mengikuti acuan urutan sebagai berikut: wawancara biografis kandidat, wawancara *backward looking* dan wawancara *forward looking*.

Pada wawancara biografi, pewawancara membawa kandidat menelusuri curriculum vitae-nya, mengeksplorasi pengalaman-pengalamannya, motivasi berpindah kerja dan aspirasi bagi kemajuan organisasi tersebut. Sementara itu wawancara *backward looking* dianggap sebagai prediktor terbaik dan dapat dipercaya bagi keberhasilan kerja di masa depan.

Wawancara *backward looking* didasarkan pada performa masa lalu sebagai prediktor untuk perilaku masa depan. Dalam pelaksanaan metode ini, pewawancara dapat menanyakan hal-hal sebagai berikut: "Dapatkah anda memberikan contoh pada saat seperti apa anda merencanakan suatu proyek khusus yang sangat kompleks?". Kandidat mungkin akan mulai menjawab dengan menyebutkan contoh, yang kemudian dapat dilanjutkan

pewawancara dengan pertanyaan-pertanyaan “Mengapa anda melakukan hal tersebut? Apakah proyek yang anda kerjakan mengalami masalah yang sebelumnya tidak diperkirakan? Bagaimana anda mengatasi masalah tersebut?”. Dengan demikian dari wawancara tersebut dapat dinilai kemampuan perencanaan yang dimiliki kandidat serta kemampuan dalam mengorganisir masalah dalam organisasi (*planning and organizing capability*).

Sedangkan pada wawancara forward looking pewawancara dapat melakukannya dengan cara kebalikan dari cara backward looking, misalnya dengan menanyakan “Dengan mempertimbangkan situasi apa yang akan anda lakukan?”. Dalam wawancara forward looking, perlu diwaspadai kemungkinan terjadinya wawancara situasional yang mengacu pada sekedar uji kemampuan kognitif.

4. Evaluasi dan Pengambilan Keputusan

Setelah melakukan serangkaian kegiatan yang berkenaan dengan proses rekrutmen dan seleksi serta penilaian, harus secepat mungkin dilakukan evaluasi dan pengambilan keputusan mengenai kandidat terbaik yang paling sesuai dengan pekerjaan yang tersedia dengan melihat kompetensi individu. Masalah tersebut bukanlah hal yang mudah. Pada umumnya terdapat tiga aturan yang perlu dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan, yaitu:

- 1) Adanya kriteria keputusan yang jelas.
- 2) Kriteria tersebut dapat diterapkan pada seluruh kandidat.
- 3) Yakin benar bahwa pembuat keputusan adalah orang yang terlatih.

Seleksi SDM berbasis kompetensi tersebut menggunakan metode Asesmen Berbasis Kompetensi. Menurut Badan Nasional Sertifikasi Profesi (2013), asesmen berbasis kompetensi adalah penilaian (asesmen) yang dilaksanakan oleh penilai (asesor) untuk menilai kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Asesmen Berbasis Kompetensi harus dilaksanakan dengan prinsip yang valid, dapat diandalkan, fleksibel, dan adil. Langkah-langkah dari Asesmen Berbasis Kompetensi yang dapat diterapkan sebagai berikut:

- i. Menetapkan dan memelihara lingkungan asesmen, yaitu dengan cara:
 - Interpretasi rencana asesmen, kebijakan dan prosedur sistem asesmen serta persyaratan organisasi/hukum/etika pelaksanaan asesmen mengkonfirmasi dengan orang yang relevan.
 - Akses dan interpretasi acuan pembandingan asesmen yang relevan dan perangkat asesmen yang direncanakan.
 - Penjelasan dan klarifikasi rincian mengenai rencana asesmen dan proses asesmen kepada asesi, termasuk kesempatan untuk melakukan penyesuaian yang beralasan, asesmen ulang dan banding.
 - Jika relevan, usulan perubahan terhadap proses asesmen dirundingkan dan disepakati dengan asesi. Interpretasi rencana asesmen, kebijakan dan prosedur sistem asesmen serta persyaratan organisasi/hukum/etika pelaksanaan asesmen mengkonfirmasi dengan orang yang relevan.

- ii. Mengumpulkan bukti yang berkualitas, mencakup:
 - Mengikuti dan menggunakan metode dan perangkat asesmen dalam rencana asesmen dan mendokumentasikan bukti dalam format yang sesuai
 - Prinsip-prinsip asesmen dan aturan-aturan bukti diterapkan dalam pengumpulan bukti yang berkualitas.
 - Kesempatan untuk pengumpulan bukti pada saat bekerja secara nyata atau dalam aktifitas kerja yang disimulasikan ditentukan bersama asesi dan personel yang terkait.
 - Kesempatan untuk aktifitas-aktifitas asesmen terpadu diidentifikasi dan bila perlu perangkat asesmen dimodifikasi.
 - Kebijakan dan prosedur sistem asesmen yang teridentifikasi dan persyaratan organisasi/hukum/etika untuk asesmen dibahas.
3. Mendukung dan memastikan kompetensi asesi, mencakup:
 - Asesi dibimbing dalam pengumpulan bukti guna pencapaian pengakuan kompetensi terkini.
 - Komunikasi yang sesuai dan keterampilan interpersonal digunakan untuk mengembangkan hubungan yang profesional dengan asesi, yakni hubungan yang merefleksikan kepekaan terhadap perbedaan individu dan memungkinkan terjadinya umpan balik dua arah.
 - Bila diperlukan, keputusan-keputusan mengenai penyesuaian yang beralasan berdasarkan kebutuhan dan karakteristik asesi dibuat bersama asesi.
 - Penyesuaian-penyesuaian yang beralasan dibuat sedemikian sehingga dapat mempertahankan integritas standar kompetensi yang relevan dan memungkinkan prinsip-prinsip asesmen dan aturan bukti dapat diterapkan secara berimbang.
 - Bila ada, dukungan spesialis sesuai rencana asesmen diakses.
 - Risiko kesehatan dan keselamatan kerja apa pun terhadap orang atau peralatan ditanggulangi dengan segera.
4. Membuat keputusan asesmen
5. Merekam dan melaporkan keputusan asesmen
6. Meninjau proses asesmen

6.6 Proteksi Pegawai di BUMD

BUMD, seperti institusi lainnya, juga harus memperhatikan keselamatan dan keamanan para pegawainya, salah satu cara yang dilakukan adalah memberi perlindungan kepada pegawai dari bahaya di tempat kerja. Bahaya yang dimaksud adalah tingkat risiko bahaya fisik yang diterima oleh pegawai ketika melakukan suatu pekerjaan. Contoh dari bahaya terkait pekerjaan antara lain, bahaya tenggelam bagi para pegawai yang bekerja di atas kapal.

Untuk menghadapi bahaya-bahaya semacam itu, BUMD dapat melakukan proteksi dan pencegahan bahaya dengan beberapa cara, antara lain:

1. Menetapkan program keamanan kerja bagi pegawai, dengan cara: menganalisis tingkat risiko dan memasang sistem perlindungan.
2. Menetapkan standar keamanan dan keselamatan kerja serta privasi pegawai.

Salah satu upaya lain BUMD melindungi pegawainya adalah dengan mendaftarkan pegawai ke dalam program Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Ketenagakerjaan. Pendaftaran ini dimaksudkan sebagai bentuk asuransi dan perlindungan bagi pegawai jika mengalami musibah. BPJS Ketenagakerjaan adalah badan yang ditunjuk oleh Pemerintah untuk memberikan perlindungan sosial ekonomi kepada masyarakat, khususnya kepada para pegawai, salah satunya pegawai BUMD. BPJS menyelenggarakan program jaminan sosial tenaga kerja, yang meliputi Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK), Jaminan Kematian (JKM), Jaminan Hari Tua (JHT), dan Jaminan Pensiun. BPJS Ketenagakerjaan pun memiliki iuran dengan nominal yang tidak memberatkan bagi pegawai BUMD sehingga hal ini tidak memberatkan secara finansial bagi pegawai BUMD.

Dengan demikian, keberadaan BPJS Ketenagakerjaan ini dapat memberikan pegawai BUMD rasa aman yang lebih tinggi dalam bekerja. Hal tersebut disebabkan adanya jaminan yang atas risiko-risiko kecelakaan yang terjadi dalam hubungan kerja, aliran uang tunai kepada ahli waris jika pegawai BUMD meninggal dunia, dan keamanan finansial di hari tua. Dengan demikian, diharapkan dengan adanya proteksi ini, pegawai BUMD semakin termotivasi dalam bekerja, meningkat produktifitasnya dan merasa lebih aman dalam menjalankan pekerjaannya.

BAB 7

STRATEGI MANAJEMEN KEUANGAN BUMD

Rencana Bisnis BUMD hendaknya juga membuat strategi Manajemen Keuangan untuk mencapai tujuan dan sasaran agar Misi dan Visi BUMD dapat tercapai. Mengacu pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 118 Tahun 2018 Mengenai Rencana Bisnis, Rencana Kerja dan Anggaran, Kerja Sama, Pelaporan dan Evaluasi Badan Usaha Milik Daerah, strategi digunakan setiap tahunnya yang meliputi strategi korporasi sesuai posisi BUMD, strategi bisnis, dan strategi fungsional tiap-tiap bidang/unit kegiatan. Bab ini akan menjelaskan bagaimana konsep dan teori tentang strategi bisnis yang dapat digunakan BUMD dalam menyusun bab-bab yang ada didalam Rencana Bisnis BUMD khususnya yang terkait strategi fungsional terkait manajemen keuangan BUMD

BAB 1 PENDAHULUAN
BAB 2 ANALISIS INDUSTRI BUMD
BAB 3 STRATEGI BISNIS BUMD
BAB 4 STRATEGI MANAJEMEN PEMASARAN BUMD
BAB 5 STRATEGI MANAJEMEN PRODUKSI DAN OPERASI BUMD
BAB 6 STRATEGI MANAJEMEN ORGANISASI DAN SDM BUMD
BAB 7 STRATEGI MANAJEMEN KEUANGAN BUMD
BAB 8 MANAJEMEN RESIKO
BAB 9 KEBUAKAN DAN PROGRAM KERJA BUMD
BAB KHUSUS CONTOH RENCANA BISNIS BUMD

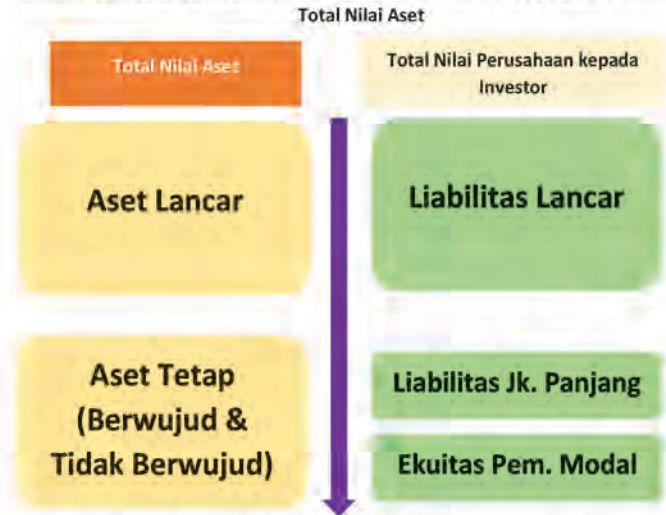
7.1 Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan dalam BUMD adalah salah satu aspek penting bagi berjalannya bisnis BUMD. Manajemen keuangan menjadi penting bagi BUMD karena dengan manajemen keuangan inilah BUMD dapat mengelola sumber pendapatannya untuk alokasi pendanaan bisnis dan pengelolaan keuangan internal perusahaan melalui proyeksi perusahaan.

Untuk mengetahui gambaran manajemen keuangan dari sebuah BUMD, BUMD dapat menggunakan model *Balance-Sheet Model of the Firm* (Ross, et. al, 1999). Dengan menggunakan model tersebut, BUMD dapat melihat gambaran besar dari tiga komponen pembentuk utama dari keuangan perusahaan, yaitu aset, kewajiban (liabilitas), dan ekuitas.

Model tersebut menggambarkan letak dari aset, kewajiban (liabilitas), dan ekuitas dalam sebuah neraca. Sisi aset BUMD diletakkan di sebelah kiri neraca. Aset BUMD terdiri dari aset lancar (*current asset*) dan aset tidak lancar (*fixed asset*). Aset lancar terdiri dari aset-aset dengan masa umur di bawah 1 (satu) tahun atau kurang, contohnya seperti persediaan. Aset jangka panjang adalah aset memiliki usia di atas 1 tahun. Sisi kewajiban (*liabilities*) dan ekuitas (*pemangku kepentingan's equity*) BUMD terletak di sebelah kanan neraca. Liabilitas terbagi menjadi 2 (dua), yaitu kewajiban lancar (*current liabilities*), yaitu kewajiban yang berusia kurang dari 1 (satu) tahun dan utang jangka panjang (*long-term debt*).

Gambar 7.1 Ilustrasi Model Neraca Perusahaan (*Balance-Sheet Model of the Firm*)



Sumber: Corporate Finance, Khalid Aziz.

Berdasarkan model ini, BUMD dapat mengalokasikan seberapa banyak anggaran (*capital budgeting*) yang dibutuhkan untuk pendanaan dan struktur modal (*capital structure*) yang diperlukan untuk membangun pendanaan BUMD.

7.1.1 Keuangan dalam Keputusan Manajemen

Keputusan manajemen BUMD dalam perihal keuangan didasari oleh penambahan nilai perusahaan yang diciptakan dari kegiatan pendanaan. Hal-hal yang menjadi pertimbangan bagi BUMD untuk menciptakan penambahan nilai antara lain:

1. BUMD harus mampu membeli aset yang mampu menghasilkan kas dibandingkan aset yang lebih banyak menghabiskan dana untuk perawatannya; dan
2. BUMD harus menggunakan instrumen finansial lain yang dapat menghasilkan kas daripada instrumen yang menghabiskan lebih banyak biaya.

BUMD harus dapat menghasilkan penjualan yang menyebabkan arus kas yang lebih banyak supaya keuangan perusahaan tetap sehat. Oleh karena itu, BUMD harus mengidentifikasi jumlah arus kas masuk dan arus kas keluar. Keputusan manajemen BUMD terkait perihal keuangan harus dapat memastikan 2 (dua) hal penting berikut:

1. Tingkat bertahan dari BUMD.
BUMD harus dapat membuat estimasi seberapa kuat manajemen untuk bertahan dalam suatu industri berdasarkan kemampuan keuangannya.
2. Kemandirian dan kemampuan mencukupi diri sendiri dari BUMD.
BUMD harus dapat membuat keputusan terkait keadaan finansial mereka tanpa mengganggu keadaan eksternal dari industri tempat BUMD berada.

7.1.2 Laporan Keuangan

Laporan keuangan BUMD memiliki bentuk yang serupa dengan laporan keuangan perusahaan pada umumnya. Laporan keuangan BUMD yang biasa digunakan untuk pengambilan keputusan antara lain, terdiri dari neraca (*balance sheet*), laporan laba rugi (*income statement*), laporan arus kas (*cash flow statement*).

Laporan neraca (*balance sheet*) adalah laporan yang menggambarkan hal-hal apa saja yang dimiliki oleh perusahaan dan bagaimana hal tersebut dibiayai. Formula dasar dari laporan neraca keuangan adalah sebagai berikut:

$$\text{Aset} = \text{Kewajiban/Liabilitas} + \text{Ekuitas pemilik saham}$$

Sisi aset menggambarkan semua aset yang dimiliki oleh BUMD. Aset yang dimiliki oleh BUMD tersebut disusun berdasarkan tingkat likuiditas (durasi waktu yang dibutuhkan suatu entitas untuk mengkonversi sebuah aset ke dalam bentuk kas). Jumlah aset yang dimiliki oleh BUMD tergantung pada industri usaha BUMD, contohnya, industri yang memiliki sifat likuid lebih tinggi, seperti industri makanan (yang memiliki aset berupa persediaan), akan lebih mudah untuk mengkonversi aset-nya ke dalam bentuk kas, dibandingkan industri batu bara yang sebagian besarnya ditopang oleh aset tetap. Sisi liabilitas dan ekuitas menggambarkan jenis dan proporsi dari pendanaan BUMD dan kombinasi struktur permodalan BUMD.

Laporan laba rugi (*income statement*) adalah laporan yang menggambarkan keadaan laba atau rugi-nya BUMD. Laporan laba rugi mengukur kinerja BUMD dalam periode waktu tertentu (biasanya diukur dalam waktu tahunan). Formula dari laporan laba rugi adalah:

$$\text{Pendapatan} - \text{Beban} = \text{Laba/Rugi}$$

Komponen dari laporan laba rugi terdiri dari komponen operasional (pendapatan dan beban operasional), komponen nonoperasional (pendapatan dan beban non operasional, contohnya, seperti bunga bank), pajak atas laba, dan bagian terakhir adalah laba/rugi bersih.

Laporan arus kas (*cash flow statement*) adalah laporan yang berisi tentang penggunaan arus kas BUMD selama periode tahun buku. Laporan arus kas menggambarkan perubahan kas yang dialami oleh BUMD selama periode tahun buku. Formula dari laporan arus kas adalah sebagai berikut:

$$\text{CF (A)} = \text{CF (B)} + \text{CF (S)}$$

Keterangan:

CF (A): Arus kas yang diterima BUMD dari aktivitas operasi.

CF (B): Arus kas untuk membayar kreditur.

CF (S): Arus kas yang mengalir kepada investor.

Langkah pertama untuk menentukan laporan arus kas adalah menentukan arus kas dari kegiatan operasi, yaitu kegiatan penjualan dari barang/jasa BUMD. Langkah kedua

adalah menghitung perubahan aset tetap (kegiatan investasi). Langkah ketiga adalah menentukan sumber arus kas dari pendanaan (*financing*) yang bersifat jangka panjang.

7.1.3 Analisis Rasio Keuangan

Rasio keuangan yang biasanya digunakan oleh BUMD mengukur kinerja keuangan di area berikut ini:

1. Pemenuhan kewajiban jangka pendek (*Short term solvency*), yaitu kemampuan BUMD memenuhi kewajiban jangka pendek;
2. Aktifitas (*Activity*), yaitu kemampuan BUMD mengendalikan investasinya dalam bentuk aset;
3. Dorongan finansial (*Financial leverages*), yaitu tingkatan yang menunjukkan tingkat kebergantungan BUMD terhadap pendanaan dengan cara utang (*debt financing*);
4. Profitabilitas (*Profitability*), yaitu tingkatan yang menunjukkan tingkat profitabilitas BUMD.
5. Nilai (*Value*), yaitu tingkatan yang menunjukkan seberapa bernilai BUMD di suatu industri.

Pemenuhan kewajiban jangka pendek (*Short term solvency*) memiliki beberapa komponen rasio, antara lain:

- ❖ **Rasio lancar (*Current ratio*)**, yang dihitung dengan cara membagi total aset lancar dengan total liabilitas lancar. Rasio ini mengukur kemampuan aset lancar BUMD dalam membayar liabilitas lancarnya. Semakin tinggi rasio ini menunjukkan semakin besarnya keuntungan yang diperoleh atau tidak digunakannya keuangan perusahaan dengan efektif untuk keperluan investasi. Namun, besaran *current ratio* tergantung pada acuan industri masing-masing sehingga nilai *current ratio* tidak dapat disamaratakan dengan semua industri.
- ❖ **Rasio cepat (*Quick ratio*)** dihitung dengan cara membagi aset lancar dan membagi pembedanya (*quick assets*). Rasio ini akan menunjukkan kemampuan BUMD dalam membayar kewajiban jangka pendek dengan menggunakan aktiva lancar atau tanpa memperhitungkan persediaan. Semakin besar *quick ratio*, semakin baik kondisi keuangan BUMD.

Aktifitas (*Activity*) memiliki beberapa komponen rasio, antara lain:

- ❖ **Pergantian total aset (*Total asset turnover*)** dihitung dengan cara membagi pendapatan operasional dengan rata-rata total aset BUMD. Rasio ini digunakan untuk mengukur tingkat efektivitas BUMD dalam menggunakan semua asetnya.
- ❖ **Pergantian piutang (*Receivables turnover*)** dihitung dengan cara membagi penjualan BUMD dengan rata-rata piutang selama periode tahun buku berjalan. Rasio ini digunakan untuk mengukur kebijakan kredit BUMD. Jika BUMD memiliki kebijakan kredit yang lebih longgar, maka nilai rasio ini akan meningkat.
- ❖ **Pergantian persediaan (*Inventory turnover*)** dihitung dengan membagi harga pokok penjualan dengan nilai persediaan rata-rata yang dimiliki oleh BUMD. Rasio ini mengukur seberapa cepat persediaan BUMD diproduksi dan dijual ke pasaran.

Dorongan finansial (*Financial leverages*) memiliki beberapa komponen rasio, antara lain:

- ❖ **Rasio utang (*Debt ratio*)** dihitung dengan cara membagi total utang dengan total aset. Rasio ini berfungsi untuk menunjukkan kemampuan BUMD membayar utang dan kemampuan BUMD untuk menarik investor potensial ke dalam BUMD.
- ❖ **Tutupan bunga (*Interest coverage*)** dihitung dengan cara membagi penghasilan BUMD sebelum dipotong bunga dan pajak dengan tingkat bunga dengan beban bunga. Rasio ini mengukur kemampuan BUMD untuk membayar bunga bank.

Profitabilitas (*Profitability*) memiliki beberapa komponen rasio, antara lain:

- ❖ **Marjin laba (*Profit margin*)** dihitung dengan cara membagi laba dengan pendapatan operasional, dimana hasil dari *margin* tersebut dinyatakan dalam bentuk persentase. Rasio ini menggambarkan kemampuan BUMD dalam memproduksi barang/jasa pada setiap tingkatan harga.
- ❖ **Tingkat imbal hasil pada aset (*Return on Asset*)** dihitung dengan cara membagi pendapatan netto dengan total aset rata-rata. Rasio ini mengukur kemampuan BUMD dalam menghasilkan laba dari aktiva yang digunakan.
- ❖ **Tingkat imbal hasil pada ekuitas (*Return on Equity*)** dihitung dengan cara membagi pendapatan netto dengan rata-rata ekuitas milik pemegang saham. Rasio ini mengukur kemampuan BUMD dalam menghasilkan laba bersih dengan menggunakan modal sendiri dan menghasilkan laba bersih yang tersedia bagi pemilik atau investor

Value memiliki beberapa komponen rasio, antara lain:

- ❖ **Rasio harga per laba (*Price-to-Earnings (P/E) ratio*)** dihitung dengan cara membagi harga pasar (*market price*) saat ini dengan laba per saham (*earning per share*) tahun terkini. Rasio ini digunakan para investor untuk memprediksi kemampuan BUMD dalam menghasilkan laba dimasa yang akan datang.
- ❖ **Hasil dividen (*Dividend yield*)** dihitung dengan cara membagi dividen per saham dengan harga pasar (*market price*) saat ini. Rasio ini digunakan untuk menentukan seberapa besar suatu BUMD dalam membagikan dividen kepada pemilik saham dilihat dari harga sahamnya yang sekarang.

7.2 Analisis Investasi

Investasi merupakan suatu pengeluaran modal saat ini untuk mengharapkan pengembalian atau hasil pada masa yang akan datang. Keputusan atas suatu investasi pada umumnya didasarkan pada pertimbangan investor terhadap besarnya *return* (pengembalian) yang diharapkan serta risiko yang diperkirakan akan dihadapi.

Analisis investasi yang dilakukan oleh BUMD pada dasarnya adalah upaya untuk memperkirakan prospek suatu investasi di masa yang akan datang. Analisis yang dilakukan oleh investor berfungsi untuk memberikan arahan investor dalam mengambil keputusan yang tepat dalam memilih suatu jenis investasi.

7.2.1 Analisis dan Keputusan Investasi

Keputusan investasi BUMD biasanya dibuat oleh para investor dan manajer investasi atas pertimbangan-pertimbangan tertentu. Faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan finansial tersebut antara lain adalah variabel usia, gender, profesi, dan tingkat toleransi terhadap risiko. Rencana bisnis yang dibuat oleh BUMD harus sejalan dengan analisis investasi BUMD bersangkutan. Analisis investasi BUMD disusun berdasarkan prinsip kehati-hatian dan pembagian pengelolaan risiko dalam rangka menjamin efisiensi dan efektivitas pelaksanaan investasi pemerintah. Analisis investasi tersebut dilakukan oleh penasehat investasi pemerintah daerah. Penasehat investasi pemerintah daerah tersebut ditunjuk oleh kepala daerah (bupati/walikota).

Analisis investasi BUMD dilakukan dengan menggunakan beberapa jenis analisis, diantaranya analisis fundamental (Chavali dan Mohanraj, 2016), analisis teknikal (Kirkpatrick, et.al 2006), dan firasat investor (Bar-Anan et. al, 2009).

Analisis fundamental dilakukan dengan menggunakan laporan keuangan BUMD, baik dengan pendekatan *top-down* (menganalisis dengan melihat aspek keadaan ekonomi secara makro) atau *bottom-up* (menganalisis melalui aspek industri tertentu).

Analisis teknikal dilakukan dengan membuat estimasi investasi berdasarkan data harga saham di pasar modal. Analisis teknikal biasanya melibatkan elemen *time value of money*, *pay back period*, *net present value*, dan *internal rate of return*, dimana istilah-istilah tersebut akan dibahas di subbab berikutnya.

Firasat investor adalah reaksi investor emosional yang berasal dari alam bawah sadar dan bersifat intuitif. Biasanya, investor yang menggunakan firasat dalam mengambil keputusan investasi adalah seseorang yang sudah berpengalaman dalam dunia investasi sehingga investor tersebut sudah paham tindakan dan prosedur yang harus dilakukan tanpa membuat perhitungan yang rumit.

7.2.2 Nilai Waktu dari Uang/*Time Value of Money*

Konsep *time value of money* (nilai waktu dari uang) adalah konsep yang mengajarkan bahwa nilai uang di masa sekarang lebih bernilai daripada uang dengan jumlah yang sama diberikan dimasa depan karena uang di masa sekarang lebih berpotensi menghasilkan imbalan yang lebih banyak dibandingkan dengan uang dengan jumlah yang sama namun diterima di masa mendatang (Frensidy, 2009). Ilustrasinya adalah sebagai berikut. BUMD yang menerima pendanaan Rp1 miliar di masa kini akan lebih diuntungkan dibandingkan dengan BUMD yang menerima pendanaan Rp1 miliar pada 5 (lima) tahun mendatang. Hal tersebut disebabkan oleh adanya potensi bunga yang diterima selama lima tahun dari dana senilai Rp1 miliar yang menyebabkan nilai Rp1 miliar di masa kini (*present value*) akan bertambah dengan nilai bunga. Konsep tersebut menyebabkan jumlah Rp1 miliar di masa mendatang (*future value*) lebih kecil dibandingkan dengan Rp1 miliar di masa kini.

7.2.3 Periode Pembayaran Kembali/*Pay Back Period*

Pay Back Period (periode pembayaran kembali) adalah periode modal kembali atau lamanya waktu yang diperlukan untuk mengembalikan investasi awal atau modal yang sudah dikeluarkan (Frensidy, 2009). Periode *payback* digunakan oleh investor BUMD untuk menentukan diterima atau tidaknya suatu proyek. Oleh karena itu, sebelum menentukan penerimaan suatu proyek, BUMD melakukan perbandingan batas periode *payback*.

Berikut adalah rumus dari *payback period*:

$$\text{Payback Period} = n + (a-b) / (c-b) \times 1 \text{ tahun}$$

Keterangan:

n = Tahun terakhir dimana jumlah arus kas masih belum bisa menutup investasi mula-mula.

a = Jumlah investasi mula-mula.

b = Jumlah kumulatif arus kas pada tahun ke - n

c = Jumlah kumulatif arus kas pada tahun ke n + 1

Ilustrasinya adalah sebagai berikut. Jika periode *payback* dari suatu proyek yang BUMD adalah 15 tahun, sementara investor BUMD menetapkan batas periode kembali modal adalah 10 tahun, maka proyek tersebut akan ditolak investor karena lebih lama dari batas proyek yang diinginkan investor. Dengan batas periode *payback* 10 tahun, hanya proyek-proyek investasi yang dapat mengembalikan investasi awal kurang atau sama dengan 10 tahun yang akan diterima.

7.2.4 Nilai Masa Kini Netto/*Net Present Value (NPV)*

Nilai Masa Kini Netto/*Net Present Value (NPV)* adalah selisih antara jumlah kas yang dihasilkan sebuah proyek investasi (setelah memperhitungkan nilai waktu dari uang) dan nilai investasi yang diperlukan atau selisih *present value* dari sebuah proyek dan investasi awal (Frensidy, 2009). Berikut adalah rumus NPV:

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{NB_i}{(1+i)^n}$$

atau

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{NB_i}{(1+i)^n}$$

atau

$$NPV = \sum_{i=1}^n \overline{B_i} - \overline{C_i} = \sum_{i=1}^n \overline{NB_i}$$

Keterangan:

NB = Manfaat netto = Manfaat – Biaya

C = Biaya investasi + Biaya operasi

NB (i) = Benefit yang telah didiskon

C (i) = Biaya yang telah didiskon

i = diskon faktor

n = tahun (waktu)

NPV yang bernilai positif menunjukkan bahwa investasi tersebut meningkatkan nilai BUMD. NPV yang bernilai negatif menunjukkan bahwa investasi tersebut menurunkan nilai BUMD di mata investor. Kriteria penerimaan atau penolakan proyek berdasarkan nilai NPV dilakukan jika:

Proyek diterima jika nilai NPV > 0

Proyek ditolak jika nilai NPV < 0

Penetapan NPV sangat penting bagi BUMD karena nilai NPV menjadi salah satu hal yang dievaluasi dalam sebuah investasi. Jika nilai NPV terbukti positif, maka nilai BUMD di mata investor akan mengalami peningkatan.

Meskipun demikian, NPV juga memiliki kelemahan, yaitu investor BUMD tidak mengetahui apakah selisih bersih arus kas yang diterima dengan investasi awal terhitung relatif besar atau kecil.

7.2.5 Tingkat Imbal Hasil Internal/*Internal Rate of Return (IRR)*

Konsep IRR tercipta untuk melengkapi kekurangan konsep NPV. Kekurangan NPV adalah ketidakmampuan investor untuk mengetahui selisih bersih arus kas yang akan diterima dari investasi.

Oleh karena itu, penerimaan atau penolakan terhadap suatu investasi juga harus melihat tingkat imbal hasil internal/*internal rate of return (IRR)*. IRR adalah imbal hasil (*return*) tertimbang berdasarkan uang secara akurat, dimana IRR adalah tingkat diskonto yang menyebabkan NPV = 0, yaitu impas (*break even*) pada suatu proyek. Berikut adalah rumus IRR:

$$IRR = i_1 + \frac{NPV_1}{(NPV_1 - NPV_2)}(i_2 - i_1)$$

Keterangan:

i_1 = Tingkat Diskonto yang menghasilkan NPV+

i_2 = Tingkat Diskonto yang menghasilkan NPV-

NPV1 = Net Present Value bernilai positif

NPV2 = Net Present Value bernilai negatif

IRR membantu BUMD untuk menghitung imbal hasil (*return*) bersih dari sebuah proyek investasi secara relatif.

Konsep IRR tidak lepas dari konsep WACC. Konsep WACC (*weighted average cost of capital*) adalah perhitungan biaya modal perusahaan (*cost of capital*) dimana setiap kategori dari biaya modal tersebut dihitung secara proporsional. Sumber modal yang dimasukkan ke dalam perhitungan WACC adalah saham biasa (*common stock*), saham preferen (*preferred stock*), obligasi dan berbagai jenis utang jangka panjang lainnya. Peningkatan nilai WACC menurunkan nilai (valuasi) BUMD dan meningkatkan risiko keuangan BUMD.

Kaitan IRR dengan WACC adalah sebuah proyek akan diterima oleh investor BUMD jika nilai IRR di atas WACC BUMD. Sebaliknya, jika investasi memberikan IRR di bawah imbal hasil yang diinginkan investor atau dibawah WACC proyek tersebut maka proyek tersebut akan ditolak investor BUMD.

Singkatnya, jika nilai IRR > k, maka proyek akan diterima. Jika nilai IRR < k, proyek akan ditolak investor BUMD.

Berikut adalah formula penghitungan WACC:

$$WACC = \frac{E}{V} * Re + \frac{D}{V} * Rd * (1 - Tc)$$

Keterangan:

Re = biaya ekuitas (*cost of equity*)

Rd = biaya utang (*cost of debt*)

E = nilai pasar dari ekuitas BUMD (*market value of the firm's equity*)

D = nilai pasar dari utang BUMD (*market value of the firm's debt*)

V = E + D = total nilai pasar dari BUMD yang terdiri dari ekuitas dan utang (*total market value of the firm's financing (equity and debt)*)

E/V = persentase pendanaan yang berasal dari ekuitas (*percentage of financing that is equity*)

D/V = persentase pendanaan yang berasal dari utang (*percentage of financing that is debt*)

Tc = tarif pajak perusahaan (*corporate tax rate*)

K = nilai imbal hasil yang diharapkan

7.3 Penyertaan Modal BUMD

Menurut PP Nomor 54 Tahun 2017, penyertaan modal BUMD bersumber dari APBD dan/atau konversi dari pinjaman. Pinjaman dapat bersumber dari Daerah, BUMD lainnya, dan/atau sumber lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Penyertaan modal Daerah dilakukan untuk pendirian BUMD, penambahan modal BUMD, dan pembelian saham pada perusahaan perseroan Daerah lain. Penyertaan modal Daerah dapat berupa uang dan barang milik Daerah. Penyertaan modal Daerah ditetapkan dengan Perda.

Penyertaan modal Daerah dalam rangka pendirian BUMD dilakukan untuk memenuhi modal dasar dan modal disetor. Modal disetor dipenuhi paling lambat 2 tahun sejak berdiri. Penyertaan modal Daerah untuk penambahan modal BUMD dilaksanakan setelah dilakukan analisis investasi oleh Pemerintah Daerah dan tersedianya rencana bisnis BUMD. Jika Pemda tidak menganggarkan penyeteroran modal untuk BUMD, maka BUMD tersebut harus bisa menyesuaikan dengan sisa anggaran yang dimiliki.

7.4 Manajemen Aset Barang BUMD

Aktivitas manajemen aset tercipta dalam berbagai organisasi, tidak terkecuali BUMD. Tujuan dari manajemen aset, menurut Hastings (2010) adalah untuk menyediakan sumber daya dan keahlian untuk proses akuisisi dan pelepasan aset fisik yang dimiliki oleh organisasi. Manajemen aset BUMD tergantung kepada pengetahuan SDM BUMD dalam hal aset, baik dari segi peralatan fisik, peranan SDM BUMD dalam pengelolaan aset, dan prospek aset tersebut di masa depan. Manajemen aset yang baik dapat didukung oleh pengetahuan SDM mengenai aset secara mumpuni.

Dalam manajemen aset, BUMD harus mengoptimalkan pemanfaatan aset tetap dan sekaligus sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja dan nilai perusahaan, perlu melakukan pendayagunaan terhadap aset tetap. Berkaitan dengan hal tersebut, setiap BUMD wajib melakukan pemetaan terhadap aset tetap yang dimilikinya, sehingga setiap BUMD memiliki daftar aset tetap yang kurang atau tidak optimal. Direksi wajib menyusun rencana pendayagunaan terhadap aset tetap tersebut, sehingga ke depan BUMD tidak lagi memiliki aset tetap yang kurang atau tidak optimal.

Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam pendayagunaan aset tetap adalah:

1. Pendayagunaan Aset Tetap dilakukan dengan memperhatikan asas transparansi, kemandirian, akuntabilitas, pertanggungjawaban, serta kewajaran.
2. Pendayagunaan Aset Tetap dilakukan dengan memperhatikan asas kemanfaatan.
3. Pendayagunaan Aset Tetap harus sesuai dengan peruntukannya berdasarkan ketentuan peraturan-perundang-undangan.
4. Pendayagunaan Aset Tetap tidak mengganggu kegiatan usaha utama BUMD.
5. Pendayagunaan Aset Tetap dilakukan untuk jangka waktu tertentu yang dicantumkan dalam perjanjian dan tidak diperkenankan melakukan Pendayagunaan Aset Tetap tanpa batas waktu.
6. Pendayagunaan Aset Tetap mengutamakan sinergi antar BUMD dan/atau Anak Perusahaan BUMD dan/atau Perusahaan Terafiliasi BUMD dan peningkatan peran serta usaha daerah.
7. Aset Tetap yang dikerjasamakan dilarang untuk diagunkan oleh Mitra, kecuali diatur lain dalam Peraturan Menteri yang mengatur BUMD.
8. Selain Organ Perseroda atau Organ Perumda, pihak manapun dilarang ikut campur dalam proses dan pengambilan keputusan mengenai Pendayagunaan Aset Tetap dengan memperhatikan peraturan perundang-undangan.
9. Direksi bertanggung jawab atas pelaksanaan Pendayagunaan Aset Tetap untuk kepentingan perusahaan, serta menjamin bebas dari tekanan, paksaan dan campur tangan dari pihak lain.
10. Direksi wajib mengevaluasi perjanjian Pendayagunaan Aset Tetap yang belum dilaksanakan, apabila Direksi berpendapat bahwa perjanjian yang sudah ditandatangani merugikan BUMD atau belum memberikan keuntungan yang optimal, dengan tetap memperhatikan peraturan perundang-undangan pendayagunaan Aset Tetap dilakukan dengan cara, antara lain:
 - a. Bangun Guna Serah /BGS;
 - b. Bangun Serah Guna /BSG;
 - c. Kerjasama Operasi /KSO;
 - d. Kerjasama Usaha /KSU;
 - e. Sewa; atau
 - f. Pinjam Pakai.
11. Pemilihan cara pendayagunaan Aset Tetap dilakukan berdasarkan karakteristik penggunaan/pemanfaatan Aset Tetap oleh Mitra. Dalam hal karakteristik penggunaan/pemanfaatan Aset Tetap membutuhkan waktu yang panjang (jangka panjang), pendayagunaan Aset Tetap dilakukan dengan cara Bangun Guna Serah (BGS), Bangun Serah Guna (BSG), Kerjasama Operasi (KSO), atau Kerjasama Usaha (KSU). Selain itu, pendayagunaan dapat dilakukan dengan cara Sewa jangka panjang.

Dalam manajemen aset, Hastings (2010) menyebutkan bahwa manajemen aset memerlukan penyimpanan perubahan atas rekam jejak perusahaan mengenai aset, seperti peningkatan teknis dan peraturan perundang-undangan terkait aset. Oleh karena itu, manajemen aset memerlukan kebijakan yang mengatur pergerakan dari manajemen aset.

Hastings (2010) menyebutkan bahwa kebijakan manajemen aset harus mengurus otoritas dan tanggung jawab mengenai manajemen aset. Penyusunan kebijakan manajemen aset, salah

satunya bagi BUMD, memerlukan strategi khusus untuk menyusun strategi manajemen aset. Menurut Hastings (2010), faktor yang memengaruhi strategi manajemen aset antara lain:

1. Kebutuhan bisnis;
2. Profitabilitas
3. Kapabilitas
4. Kapasitas
5. Anggaran modal
6. Kritikalitas
7. Usia
8. Kondisi
9. Risiko
10. Teknologi

Hastings (2010) menambahkan bahwa manajemen aset memiliki tahapan proses, yaitu:



Keterangan:

1. **Memperoleh aset**
Di tahap ini, perusahaan memperoleh aset untuk ditambahkan ke dalam aset perusahaan. Perolehan aset tersebut dapat dilakukan dengan cara hibah, pelaksanaan kontrak, maupun jual-beli.
2. **Menahan aset**
Di tahap ini, perusahaan menjaga keberadaan aset yang telah diperoleh dengan cara perawatan aset tersebut.
3. **Mengganti aset**
Di tahap ini, perusahaan mengganti aset lama dengan aset baru jika aset lama mengalami penurunan fungsi/kerusakan.
4. **Melepas aset**
Di tahap ini, perusahaan melepas aset lama dan menghapus aset yang telah dilepas tersebut dari catatan perusahaan.

Manajemen aset tidak lepas dari siklus pembiayaan (*life cycle costing*). Siklus pembiayaan tersebut adalah analisis biaya memperoleh, memperkenalkan, mengoperasikan, menjaga, dan melepas peralatan/aset fisik. Tujuan dari aktivitas ini adalah untuk menghindari hal-hal yang ceroboh, seperti salah memperkirakan biaya aset. Hastings (2010) menyebutkan bahwa siklus pembiayaan ini terkait dengan aset dan aktivitas tertentu dalam periode waktu yang lama, tidak akan menjadi seakurat perhitungan biaya atas pengadaan aset saja. Dalam pengadaan aset, terdapat kecenderungan untuk fokus dengan biaya pengadaan, namun tidak berfokus penuh pada biaya operasional, durasi hidup aset tersebut, komponen kunci dari aset, dan keberagaman perangkat untuk menyusun proses pengadaan aset tersebut. Siklus pembiayaan ini terdiri dari tahapan operasi, perawatan, perbaikan dan strategi perbaikan, kemudian membuat perkiraan biaya terkait manajemen aset tersebut.

Contoh :

Pay Back Period

Sebuah proyek sistem informasi bernilai Rp. 15.000.000,-, pendapatan tiap tahunnya adalah sama yaitu Rp. 4.000.000,-. Maka periode pengembalian investasi ini adalah :

$$\text{Rp. 15.000.000,-} / \text{Rp. 4.000.000,-} = 3 \frac{3}{4} \text{ tahun.}$$

Artinya investasi sistem tersebut akan tertutup dalam waktu 3 tahun 9 bulan.

Bila pemasukan tiap tahunnya tidak sama, maka harus dihitung satu per satu. Misalnya nilai proyek adalah Rp. 15.000.000,- umur ekonomis proyek adalah 4 tahun dan pemasukan tiap tahunnya adalah :

Tahun 1 sebesar Rp. 5.000.000,-

Tahun 2 sebesar Rp. 4.000.000,-

Tahun 3 sebesar Rp. 4.500.000,-

Tahun 4 sebesar Rp. 6.000.000,-

Maka Payback periode dapat dihitung sebagai berikut :

Nilai investasi = Rp. 15.000.000,-

Pemasukan tahun 1	= Rp. 5.000.000,-	Sisa investasi tahun 2	= Rp. 10.000.000,-
-------------------	-------------------	------------------------	--------------------

Pemasukan tahun 2	= Rp. 4.000.000,-	Sisa investasi tahun 3	= Rp. 6.000.000,-
-------------------	-------------------	------------------------	-------------------

Pemasukan tahun 3	= Rp. 4.500.000,-	Sisa investasi tahun 4	= Rp. 1.500.000,-
-------------------	-------------------	------------------------	-------------------

Sisa investasi tahun ke 4 tertutup dengan pemasukan tahun ke 4, sebagian dari sebesar Rp. 6.000.000,-, yaitu Rp. 1.500.000,-/Rp. 6.000.000,- = 1/4 bagian. Jadi payback period investasi ini adalah 3 tahun 3 bulan.

Biaya investasi adalah Rp. 173.000.000,-

Manfaat tahun ke 1 = Rp 68.000.000,-
Manfaat tahun ke 2 = Rp 88.000.000,-
Manfaat tahun ke 3 = Rp 113.000.000,-
Manfaat tahun ke 4 = Rp 125.500.000,-

Total manfaat = Rp 394.500.000,-

Sedang total biaya operasional yang dikeluarkan adalah :

Biaya tahun ke 0 = Rp 173.000.000,-
Biaya tahun ke 1 = Rp 12.200.000,-
Biaya tahun ke 2 = Rp 13.500.000,-
Biaya tahun ke 3 = Rp 15.800.000,-
Biaya tahun ke 4 = Rp 17.050.000,-

Total biaya = Rp 231.550.000,-

ROI untuk proyek tersebut adalah sebesar :

$$\text{ROI} = \frac{\text{Rp } 394.500.000,- - \text{Rp } 231.550.000,-}{\text{Rp } 231.550.000,-} \times 100\% = 70,373\%$$

Biaya investasi adalah Rp. 173.000.000,-

Tahun ke 1 : Manfaat = Rp 68.000.000,- (-) Biaya = Rp 12.200.000,- = Rp 55.800.000,-
Tahun ke 2 : Manfaat = Rp 88.000.000,- (-) Biaya = Rp 13.500.000,- = Rp 74.500.000,-
Tahun ke 3 : Manfaat = Rp 113.000.000,- (-) Biaya = Rp 15.800.000,- = Rp 97.200.000,-
Tahun ke 4 : Manfaat = Rp 125.500.000,- (-) Biaya = Rp 17.050.000,- = Rp 108.450.000,-

Tingkat bunga diskonto yang diperhitungkan adalah sebesar 18% pertahun. Berapakah NPV Investasi tersebut ?

$$\text{NPV} = -173.000.000 + \frac{55.800.000}{(1+0,18)^1} + \frac{74.500.000}{(1+0,18)^2} + \frac{97.200.000}{(1+0,18)^3} + \frac{108.450.000}{(1+0,18)^4} = \text{Rp } 42.889.098,6$$

Biaya investasi adalah Rp. 173.000.000,-

Tahun ke 1 : Manfaat = Rp 68.000.000,- (-) Biaya = Rp 12.200.000,- = Rp 55.800.000,-

Tahun ke 2 : Manfaat = Rp 88.000.000,- (-) Biaya = Rp 13.500.000,- = Rp 74.500.000,-

Tahun ke 3 : Manfaat = Rp 113.000.000,- (-) Biaya = Rp 15.800.000,- = Rp 97.200.000,-

Tahun ke 4 : Manfaat = Rp 125.500.000,- (-) Biaya = Rp 17.050.000,- = Rp 108.450.000,-

Berapa nilai IRR investasi tersebut ?

$$NPV = -173.000.000 + \frac{55.800.000}{(1+irr)^1} + \frac{74.500.000}{(1+irr)^2} + \frac{97.200.000}{(1+irr)^3} + \frac{108.450.000}{(1+irr)^4} = Rp 0$$

IRR = 28,84%

Pembuktian :

$$NPV = -173.000.000 + \frac{55.800.000}{(1+0,2884)^1} + \frac{74.500.000}{(1+0,2884)^2} + \frac{97.200.000}{(1+0,2884)^3} + \frac{108.450.000}{(1+0,2884)^4} = Rp 0$$

7.5 Laporan BUMD

Pelaporan Badan Usaha Milik Daerah dibagi menjadi 2 (dua) yakni;

a. Pelaporan Dewan Pengawas atau Komisaris

Terdiri atas Laporan Triwulan dan Laporan Tahunan yang disampaikan kepada KPM atau RUPS, Laporan Dewan Pengawas atau Komisaris memuat :

- I. Pelaksanaan Rencana Bisnis dan RKA BUMD
- II. Faktor yang mempengaruhi kinerja BUMD
- III. Upaya memperbaiki kinerja BUMD

b. Pelaporan Direksi BUMD

Laporan Direksi BUMD terdiri dari Laporan Bulanan, Laporan Triwulan dan Laporan Tahunan, yang disampaikan kepada Dewan Pengawas atau Komisaris sebagai salah satu dasar pengawasan.

Laporan bulanan terdiri atas **laporan kegiatan operasional** dan **laporan keuangan**.

Laporan kegiatan operasional meliputi:

- a) perbandingan antara RKA BUMD dengan realisasi RKA BUMD;
- b) penjelasan mengenai deviasi atas realisasi RKA BUMD; dan
- c) rencana tindak lanjut atas RKA BUMD yang belum tercapai.

Laporan keuangan paling sedikit memuat laporan arus kas

Laporan triwulan terdiri atas laporan kegiatan operasional dan laporan keuangan.

Laporan kegiatan operasional terdiri atas:

- a) perbandingan antara RKA BUMD dengan realisasi RKA BUMD;
- b) penjelasan mengenai deviasi atas realisasi RKA BUMD;
- c) rencana tindak lanjut atas RKA BUMD yang belum tercapai.

Laporan keuangan paling sedikit memuat neraca, laporan rugi/laba dan laporan arus kas. Laporan triwulan disampaikan kepada KPM atau RUPS paling lambat 20 (dua puluh) hari kerja setelah akhir triwulan berkenaan.

Laporan tahunan terdiri atas laporan keuangan yang telah diaudit dan laporan manajemen yang ditandatangani bersama Direksi dan Dewan Pengawas atau Komisaris. Selanjutnya disampaikan kepada KPM atau RUPS untuk disahkan paling lambat 30 (tiga puluh) hari kerja setelah diterima. Sedangkan Direksi mempublikasikan laporan tahunan kepada masyarakat paling lambat 15 (lima belas) hari kerja setelah laporan tahunan disahkan oleh KPM atau RUPS. Laporan tahunan yang telah disahkan oleh KPM atau RUPS disampaikan kepada Menteri.

BAB 8 MANAJEMEN RISIKO

Manajemen risiko adalah salah satu aspek yang harus dipertimbangkan BUMD dalam hal mencari sumber pendanaan bagi kelangsungan BUMD. Risiko adalah suatu ancaman bahaya yang berpotensi hadir dan mendorong perusahaan untuk menggunakannya sebagai peluang yang bersifat signifikan dan inovatif bagi perusahaan (Bekefi, et. al, 2008), Manajemen risiko adalah cara perusahaan dalam mengelola tingkat risiko mereka, tidak terkecuali bagi BUMD. Proses manajemen risiko terbagi ke dalam tahapan berikut:

BAB 1 PENDAHULUAN
BAB 2 ANALISIS INDUSTRI BUMD
BAB 3 STRATEGI BISNIS BUMD
BAB 4 STRATEGI MANAJEMEN PEMASARAN BUMD
BAB 5 STRATEGI MANAJEMEN PRODUKSI DAN OPERASI BUMD
BAB 6 STRATEGI MANAJEMEN ORGANISASI DAN SDM BUMD
BAB 7 STRATEGI MANAJEMEN KEUANGAN BUMD
BAB 8 MANAJEMEN RESIKO
BAB 9 KEBIJAKAN DAN PROGRAM KERJA BUMD
BAB KHUSUS CONTOH RENCANA BISNIS BUMD

1. Mengidentifikasi sumber risiko dan peluang

Pada tahap ini BUMD mengidentifikasi isu-isu yang relevan dengan BUMD. Risiko yang dihadapi oleh BUMD pada dasarnya, terbagi menjadi 4 (empat), yaitu:

- a. Risiko strategis, yaitu risiko yang terkait dengan pilihan strategi yang diambil oleh BUMD dalam mencapai tujuannya;
- b. Risiko operasional, yaitu risiko yang terkait proses bisnis yang tidak efisien dan kehilangan asset;
- c. Risiko pelaporan, yaitu risiko terkait reliabilitas, akurasi, dan ketepatan waktu dalam penyampaian informasi untuk keperluan pembuatan keputusan, baik pembuatan keputusan internal dan eksternal; dan
- d. Risiko kepatuhan, yaitu risiko terkait kepatuhan BUMD menghadapi peraturan perundang-undangan yang relevan dengan bisnis.

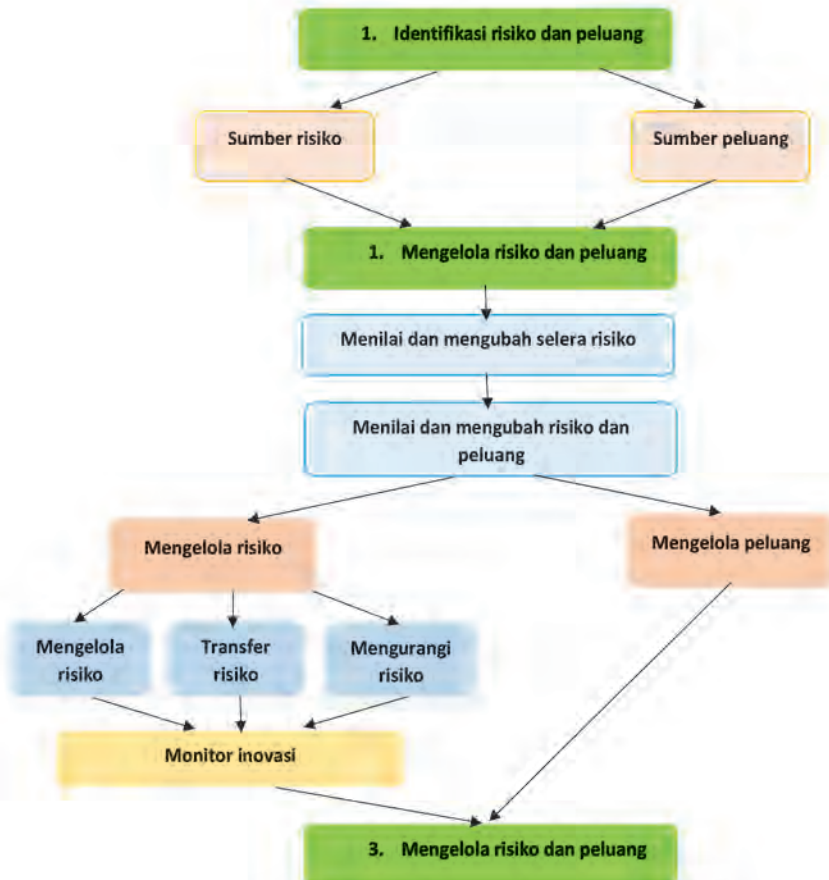
Risiko yang dihadapi oleh BUMD tidak lepas juga dari sumber peluang yang dimiliki oleh BUMD untuk mengatasi risiko tersebut. Peluang-peluang tersebut antara lain:

- a. Pasokan rantai, yaitu cara BUMD menggunakan struktur organisasinya untuk menyampaikan barang dan jasa kepada para konsumennya;
- b. Produk dan jasa yang ditawarkan oleh BUMD;
- c. Proses kegiatan operasional BUMD, yaitu proses perbaikan kegiatan operasional yang mendorong BUMD untuk menciptakan produk yang lebih terjangkau;
- d. Teknologi yang digunakan BUMD, yaitu penggunaan yang menjadikan teknologi sebagai peluang untuk mengeksekusi strategi yang dimiliki BUMD;
- e. Konsumen produk BUMD, yaitu peluang BUMD untuk memiliki sensitivitas atas kebutuhan konsumen;
- f. Kompetitor BUMD, dimana BUMD dapat mengidentifikasi keadaan internal BUMD untuk menghadapi kompetitornya, sehingga hal ini menjadi peluang bagi BUMD untuk sukses dalam menjalankan bisnisnya.

2. Mengelola risiko dan peluang yang dihadapi oleh BUMD.

Setelah identifikasi risiko dan peluang dilakukan oleh BUMD, BUMD akan melakukan penilaian dan mengatur risiko yang dihadapi dengan cara mengevaluasi tingkat selera risiko. Selera risiko akan membantu BUMD menetapkan respon terbaik dalam menghadapi risiko. Faktor-faktor yang mempengaruhi selera risiko BUMD antara lain:

- **Keinginan untuk bertaruh**, dimana BUMD yang memiliki keinginan untuk bertaruh lebih tinggi akan memiliki tingkat toleransi yang lebih tinggi dalam menghadapi risiko.
- **Ukuran organisasi**, dimana semakin besar ukuran organisasi BUMD, maka BUMD akan memiliki tingkat selera risiko yang lebih tinggi.
- **Tingkat kesehatan finansial**, dimana BUMD yang memiliki kesehatan finansial yang lebih baik akan memiliki keberanian yang lebih tinggi dalam mengambil risiko.
- **Reputasi**, dimana BUMD yang memiliki reputasi yang lebih kuat, terbukti akan memiliki selera risiko yang lebih tinggi dan keberanian mengambil risiko lebih tinggi.
- **Perangkat yang superior dalam menilai risiko**. Perangkat BUMD yang digunakan untuk menilai risiko antara lain: 1) identifikasi risiko dan evaluasi metodologi risiko, 2) akses terhadap instrumen mitigasi risiko, seperti asuransi, 3) akses kepada pemegang saham dan pemangku kepentingan.
- **Pengalaman**. Semakin berpengalaman BUMD dalam menghadapi risiko, maka respons dan manajemen risiko BUMD akan menjadi lebih baik.
- **Tingkat kesiapan**. Semakin sigap BUMD dalam menghadapi risiko, BUMD dapat membuat manajemen risiko yang lebih baik.



Gambar 8.1 Ilustrasi Manajemen Risiko BUMD

Sumber: Corporate Governance Council, 2012.

BUMD dapat mengelola selera risiko dengan cara memperbaiki tingkat pembelajaran di dalam organ internal BUMD dan bekerjasama dengan partner untuk meningkatkan kemampuan pembelajaran dalam mengelola risiko. BUMD dapat menilai risiko yang dihadapi dengan cara:

- Menghitung secara kuantitas dampak dari risiko;
- Menilai tingkat probabilitas kemunculan risiko dan dampaknya bagi BUMD;
- Menghitung secara kuantitas dan probabilitas kemunculan risiko;
- Melakukan analisis biaya dan manfaat dalam mitigasi risiko; dan
- Membuat prioritas dalam menangani risiko.

3. Tahap selanjutnya adalah melakukan evaluasi atas risiko dan peluang. Tahapan evaluasi dan peluang terbagi menjadi 3 (tiga), yaitu:
- Membagi risiko, dimana metode mitigasi risiko ini mendistribusikan konsekuensi risiko yang mungkin ke pihak-pihak yang terlibat dalam mitigasi risiko;
 - Transfer risiko, yaitu memindahkan beban kepada pihak yang mampu menanggung risiko, seperti asuransi, untuk meminimalkan kerugian dari risiko; dan
 - Mengurangi risiko, yaitu tindakan mengurangi risiko yang dilakukan dengan cara mengurangi eksposur terhadap risiko dan mengevaluasi peluang untuk menghadapi risiko dengan ukuran finansial, seperti menggunakan ROI (*return on investment*).

Dalam manajemen risiko, pemangku kepentingan yang terlibat dapat dibagi ke dalam 3 (tiga) golongan yang digambarkan dalam Model Tiga Garis Pertahanan (*The Three Lines of Defense Model*), yaitu pertahanan tingkat terendah (Garis 1) yang memiliki alat kendali berupa kendali manajemen dan internal kontrol BUMD. Pertahanan di tingkat ini dikelola oleh manajemen senior.

Gambar 8.2 Ilustrasi Model Tiga Garis Pertahanan (*The Three Lines of Defense Model*)



Sumber: Institute Internal Auditors, 2013.

Pertahanan tingkat selanjutnya adalah pertahanan tingkat menengah (Garis 2) yang dikelola oleh manajemen di tingkat senior dan komite audit, yang memiliki alat pengendalian risiko berupa kendali finansial, keamanan, manajemen risiko, kualitas, inspeksi, dan kepatuhan. Pertahanan terhadap risiko di tingkat tertinggi (Garis 3) dikelola oleh manajemen di tingkat senior dan komite audit, yang memiliki alat pengendalian risiko berupa audit internal.

Penerapan Pengelolaan Manajemen Resiko

Rajawali Nusantara Indonesia sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) menerapkan manajemen resiko mengurangi dan mencegah terjadi kerugian yang mengganggu kelangsungan usaha. Untuk dapat mengelola resiko yang mungkin terjadi, maka kebijakan Manajemen Resiko PT RNI yang dilakukan di PT RNI Holding maupun di setiap unit kerja/anak perusahaan dengan menerapkan proses manajemen resiko dengan langkah langkah sebagai berikut :

1. Mendeteksi/mengidentifikasi resiko sedini mungkin pada setiap aktivitas yang berhubungan dengan bidang usaha yang ada di lingkungan PT RNI Group.
2. Melakukan pengukuran tingkat / besarnya setiap resiko, dengan memperhitungkan besarnya dampak dan kemungkinan terjadinya peluang resiko.
3. Melakukan analisis dan evaluasi terhadap sumber resiko dan penyebab terjadinya resiko, sebagai dasar untuk memetakan dan mengendalikan resiko yang signifikan.
4. Menyusun rencana strategi pengendalian terhadap resiko yang mempunyai prioritas tinggi/resiko signifikan.
5. Melakukan kegiatan strategi pengendalian resiko yang membahayakan kelangsungan hidup perusahaan.
6. Melakukan komunikasi, konsultasi, review dan pemantauan, resiko secara terus menerus, khususnya yang mempunyai dampak cukup signifikan terhadap kondisi perusahaan.

Pengelolaan Resiko Eksternal

RNI membagi pengelolaan resiko menjadi dua bagian yaitu eksternal dan internal. Pengelolaan resiko eksternal kembali dibagi menjadi 2 bagian yaitu resiko yang dapat diprediksi dan tidak dapat diprediksi. Resiko yang dapat diprediksi antara lain : lingkungan makro pada pertumbuhan ekonomi, lingkungan hukum, kondisi sosial-budaya, persaingan bisnis, fluktuasi harga dan inflasi. Sedangkan Resiko eksternal yang tidak dapat diprediksi sejak awal, antara lain : perubahan politik nasional, regulasi & perubahan kebijakan pemerintah, termasuk hal-hal berupa perubahan iklim dan force majeure seperti bencana alam.

Resiko eksternal dapat menyebabkan kerugian finansial, penurunan reputasi perusahaan, keterbatasan kesempatan manajemen untuk bertindak, sehingga PT. RNI menciptakan beberapa strategi pengelolaan resiko yang paling sesuai, seperti :

1. Antisipasi sejak dini dengan melakukan transfer resiko, yaitu mengasuransikan portofolio bisnis yang sedang berjalan.
2. memeriksa kembali target dan sasaran perusahaan secara realistis guna melakukan efisiensi sumber dana perusahaan
3. Melakukan negosiasi ulang terhadap pihak kreditur untuk cicilan pembayaran hutang jangka menengah dan jangka panjang.

Pengelolaan Resiko Internal

Pengelolaan Resiko Internal erat dengan lingkungan di dalam PT RNI, yaitu pengelolaan operasional terhadap bisnis yang sudah berjalan, pengelolaan pembentukan usaha baru, pengelolaan kerja sama operasi, pengelolaan pemanfaatan teknologi baru/investasi, pengelolaan kepatuhan terhadap peraturan dan undang-undang serta pengelolaan SDM.

Resiko internal dapat memberikan beberapa dampak pada perusahaan antara lain adalah penurunan laba perusahaan, penurunan kemampuan pendanaan perusahaan, pelanggaran hukum, penurunan produktifitas SDM dan keterbatasan kesempatan manajemen untuk bertindak. Oleh karena

itu PT.RNI mempersiapkan strategi pengelolaan resiko agar dapat meminimalkan resiko yang mungkin terjadi dengan cara sebagai berikut :

1. Mendisiplinkan penggunaan anggaran yang ditetapkan sesuai RKAP serta kepatuhan terhadap peraturan dan perundang-undangan.
2. Melaksanakan pemantauan, evaluasi dan bimbingan secara rutin terhadap bisnis yang sedang berjalan, bisnis baru dan KSO, agar dapat mencapai target dan sasaran yang ditetapkan.
3. Melaksanakan GCG secara benar dengan mentaati kepatuhan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku untuk setiap aktifitas yang akan dijalankan.
4. Melakukan penempatan SDM yang sesuai dengan kemampuan dan keahliannya serta memberlakukan sistem renumerasi dan perencanaan karir yang transparan.

Sumber : <https://atyantahenggar.wordpress.com/2017/05/14/penerapan-manajemen-resiko-perusahaan/>

BAB 9 KEBIJAKAN DAN PROGRAM BUMD

Dalam menentukan kebijakan dan program kerja, BUMD harus memastikan bahwa kebijakan dan program kerja yang dibuat harus sesuai dengan visi, misi dan sasaran BUMD. Seperti yang telah dijelaskan di Bab 3 modul ini, bahwa pada dasarnya visi BUMD harus dapat menunjukkan gambaran masa depan yang ideal bagi BUMD dan merupakan suatu pernyataan umum yang menjadi dasar/basis bagi pemangku kepentingan dalam kegiatan operasional BUMD. Visi dirancang untuk mencapai tujuan dari BUMD.

Sedangkan, misi BUMD adalah rumusan umum mengenai upaya-upaya yang akan dilaksanakan oleh BUMD untuk mewujudkan visi. Misi disusun untuk memperjelas langkah yang akan dilakukan untuk mewujudkan visi.

Sasaran BUMD dirinci berdasarkan prioritas BUMD dalam menyesuaikan misi pada setiap tahapan pembangunan. Sasaran BUMD harus dapat menerjemahkan visi dan misi BUMD, serta menggambarkan tercapainya tujuan dari BUMD. Sasaran yang ditetapkan oleh BUMD digunakan sebagai dasar dari kebijakan dan program kerja BUMD.

BAB 1 PENDAHULUAN
BAB 2 ANALISIS INDUSTRI BUMD
BAB 3 STRATEGI BISNIS BUMD
BAB 4 STRATEGI MANAJEMEN PEMASARAN BUMD
BAB 5 STRATEGI MANAJEMEN PRODUKSI DAN OPERASI BUMD
BAB 6 STRATEGI MANAJEMEN ORGANISASI DAN SDM BUMD
BAB 7 STRATEGI MANAJEMEN KEUANGAN BUMD
BAB 8 MANAJEMEN RESIKO
BAB 9 KEBIJAKAN DAN PROGRAM KERJA BUMD
BAB KHUSUS CONTOH RENCANA BISNIS BUMD

9.1 Kebijakan BUMD

Kebijakan, menurut definisi (Kementerian PUPR), adalah suatu cara/langkah/tindakan/keputusan yang diambil dengan tujuan memecahkan satu/beberapa masalah. Perlu diingat bahwa kebijakan itu tertuang dalam peraturan sehingga memiliki sifat mengikat dan memaksa. **Kebijakan memiliki 2 (dua) karakteristik, yaitu mudah dipahami dan mudah diukur.**

Kebijakan dibuat dengan cara membuat riset kebijakan, yaitu pembuat kebijakan mengumpulkan informasi secara komprehensif dan memberikan rekomendasi yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah dalam batas yang tidak berbenturan keras dengan lingkungan sosial politik suatu negara. Dalam konteks BUMD, kebijakan harus dibuat melalui kajian ilmiah dengan tujuan memecahkan masalah dan konten dari kebijakan harus mudah dipahami dan diukur oleh pelaksana kebijakan BUMD.

Kebijakan yang ditetapkan oleh BUMD berfungsi sebagai pedoman pelaksanaan program kerja yang telah ditetapkan. Pembuatan kebijakan BUMD memerlukan arah kebijakan supaya pembuatan kebijakan tersebut tidak melenceng dari visi, misi, dan sasaran yang telah ditetapkan.

Arah kebijakan BUMD adalah pedoman yang digunakan oleh BUMD untuk mengarahkan rumusan strategi yang dipilih agar lebih terarah dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Arah kebijakan disusun dengan langkah sebagai berikut:

Gambar 9.1 Penyusunan Arah Kebijakan



Setelah di rumuskan arah kebijakan, setiap pernyataan arah kebijakan dirumuskan secara spesifik terhadap jangka waktu tertentu. Dengan adanya penentuan jangka waktu tersebut, maka BUMD dapat melihat arah pencapaian arah kebijakan secara logis menuju arah kebijakan lainnya.

Arah kebijakan dapat dijalankan dalam 1 (satu) tahun periode. Namun, dapat pula membutuhkan lebih dari satu tahun. Yang terpenting keseluruhan arah kebijakan harus menjadi prioritas dan sasaran BUMD dalam membuat kebijakan yang tepat sasaran.

9.2 Program BUMD

Program BUMD merupakan penjabaran dari sasaran dan strategi yang dimiliki dan menjadi tanggung jawab dari fungsi tersebut. Dengan program yang dibuat secara terperinci setiap tahunnya, diharapkan setiap fungsi dapat mencapai sasaran sesuai target yang telah ditetapkan. Konten dari program dapat bersumber dari penjangkaran aspirasi masyarakat (jaring asmara). Tujuan dari jaring asmara adalah peningkatan efektivitas dari kebijakan yang dihasilkan oleh BUMD. Pada umumnya, jaring asmara dilakukan oleh anggota DPRD, namun dalam konteks BUMD, jaring asmara dapat dilakukan juga oleh BUMD bersama dengan Dewan Pengawas/Komisaris.

Setiawan, et. al (2013) menyatakan bahwa tahap pertama dari jaring asmara adalah investigasi awal untuk mengetahui permasalahan-permasalahan dan tanggapan dan permasalahan yang dihadapi masyarakat. Tahap selanjutnya adalah membuat analisis perbandingan konsep secara teoritis dan kenyataan di lapangan, maka disusun desain model

sistem penjangkauan aspirasi rakyat yang akan dikembangkan beserta perangkat dan buku panduannya. Setelah model sistem penjangkauan aspirasi rakyat beserta perangkatnya berhasil disusun, maka dilanjutkan dengan validasi kepada para ahli.

Dalam konteks BUMD, penyusunan program dilakukan untuk memperjelas capaian yang ingin diraih dari kegiatan operasional BUMD. Program adalah penjabaran kebijakan BUMD dalam bentuk upaya yang berisi satu atau lebih kegiatan dengan menggunakan sumber daya yang disediakan untuk mencapai hasil yang terukur sesuai dengan misi BUMD. Sedangkan, kegiatan adalah bagian dari program yang dilaksanakan oleh satu atau lebih unit kerja pada BUMD sebagai bagian dari pencapaian sasaran terukur pada suatu program dan terdiri dari sekumpulan tindakan pengerahan sumber daya baik yang berupa personil (sumber daya manusia), barang modal termasuk peralatan dan teknologi, dana, atau kombinasi dari beberapa atau kesemua jenis sumber daya tersebut sebagai masukan (*input*) untuk menghasilkan keluaran (*output*) dalam bentuk barang/jasa.

Berikut adalah langkah penyusunan program BUMD:

Gambar 9.2 Langkah Penyusunan Program BUMD



1. Identifikasi visi, misi, dan sasaran strategi

Di tahapan ini, identifikasi visi, misi, dan sasaran strategi yang dilakukan BUMD bertujuan untuk menentukan kinerja dan/atau bentuk kegiatan yang akan dicapai oleh BUMD. Di tahap identifikasi berikut ini, BUMD melakukan jaring asmara (penjangkauan aspirasi masyarakat) untuk menentukan visi, misi, dan sasaran strategi yang akan dibuat oleh BUMD. Tahapan jaring asmara terdiri dari investigasi awal untuk mengetahui permasalahan-permasalahan terkait keberadaan BUMD yang akan dibuat dan tanggapan dari para pemangku kepentingan. Selanjutnya, BUMD membuat analisis perbandingan konsep secara teoritis dan kenyataan di lapangan untuk mengembangkan visi, misi, dan sasaran strategi. Setelah model berhasil disusun, tim internal BUMD melakukan validasi model kepada para ahli.

2. Identifikasi kinerja BUMD dan indikator kinerja BUMD

Kinerja BUMD adalah ukuran pencapaian dari visi, misi, dan sasaran strategi BUMD. Perumusan kinerja diperoleh dari proses identifikasi visi, misi, dan sasaran strategi BUMD. Perumusan kinerja BUMD juga dapat diperoleh dari hasil jaring asmara. Indikator kinerja BUMD merupakan indikator dampak yang terkait dengan pencapaian kinerja BUMD.

3. Penyusunan indikator kinerja program (hasil/outcome)

- a. Sebelum menyusun indikator kinerja program, BUMD melakukan pemetaan identifikasi kinerja BUMD secara umum dengan indikator kinerja program BUMD yang akan dibuat untuk menemukan titik temu antara kerangka identifikasi kinerja BUMD secara keseluruhan dengan program yang akan dibuat.
- b. Hasil (*outcome*) merupakan manfaat yang diperoleh dalam jangka menengah untuk pihak tertentu yang mencerminkan berfungsinya keluaran dari kegiatan suatu program;
- c. Indikator kinerja program merupakan ukuran pencapaian hasil keluaran program. Metode pemilihan indikator kinerja program terbagi ke dalam:
 - 2) Kelompok data/informasi yang tersedia, seperti data BPS dan data dari Kementerian, contoh: Kemendagri.
 - 3) Kelompok data/informasi yang dikumpulkan sendiri oleh BUMD yang bersangkutan, seperti data laporan keuangan BUMD.

4. Penamaan program

Di tahap ini, BUMD memberi nama pada program yang akan dilaksanakan. Kriteria pemberian nama program tersebut antara lain:

- a. Nama program harus mencerminkan pelaksanaan program;
- b. Namun, nama program harus bersifat unik untuk para pelaksananya.

Program yang dibuat oleh BUMD juga memerlukan pagu anggaran tertentu. Perhitungan pagu program dapat dilakukan dengan:

1. Menentukan hasil/*outcome* setiap program pada program terkait;
2. Menghitung alokasi pagu dari setiap hasil/*outcome* program untuk setiap program;
3. Menghitung alokasi pagu setiap program setelah hasil/*outcome* kegiatan pada setiap program diverifikasi kebenarannya; dan
4. Menghitung alokasi SDM BUMD berdasarkan program yang menjadi tanggungjawab SDM BUMD.

Pagu program yang dibuat oleh BUMD dapat mengacu pada standar biaya. Pembuatan standar biaya BUMD tersebut mengacu kepada hasil analisis standar biaya. Pagu program tersebut menghitung persentase alokasi masing-masing obyek pengeluaran. Penghitungan persentase alokasi obyek pengeluaran tersebut disesuaikan dengan program BUMD. Misalkan, BUMD ingin mengadakan diklat. Maka, BUMD berkaitan menghitung pagu program dengan cara menghitung unit hitung (*cost driver*) jumlah peserta dan jumlah hari pelaksanaan diklat. Dalam penetapan standar biaya, BUMD dapat menetapkan rata-rata, batas bawah, dan batas atas standar biaya. Ilustrasinya adalah sebagai berikut

Contoh kasus:

Suatu program diklat direncanakan untuk dapat memfasilitasi kegiatan pelatihan terhadap 20 peserta selama 10 hari.

Dari keterangan diatas maka perhitungan rata-rata anggaran yang dibutuhkan, batas bawah dan batas atas standar biaya untuk pagu anggaran program diklat sebagai berikut:

Standar Biaya	Rata-rata	Batas bawah	Batas atas
Rp/peserta/ hari	Rp 270.000	85.000	450.000
Total Anggaran	Rp270.000 x 20 peserta x 10 hari= Rp54.000.000	Rp 85.000 x 20 peserta x 10 hari= Rp17.000.000	Rp 450.000 x 20 peserta x 10 hari= Rp90.000.000

Berdasarkan tabel di atas, dengan standar biaya anggaran dihasilkan total anggaran rata-rata senilai Rp54.000.000 untuk 20 (dua puluh) peserta selama 10 (sepuluh hari). Jika menggunakan standar biaya anggaran batas bawah, maka total anggaran yang dihasilkan adalah Rp17.000.000 untuk 20 (dua puluh) peserta selama 10 (sepuluh hari). Jika menggunakan standar biaya anggaran batas atas, maka total anggaran yang dihasilkan adalah Rp90.000.000 untuk 20 (dua puluh) peserta selama 10 (sepuluh hari).

Total anggaran tersebut akan dimasukkan ke dalam suatu format. Berikut adalah tabel format kosong penyusunan program dan petunjuk pengisiannya:

Format Penyusunan Program dan Tata Cara Pengisian Format

No (1)	Program (2)	Tahap Pelaksanaan														
		20XA			20XB			20XC			20XD			20XE		
		Keluaran (3)	Std Belanja (4)	Pagu S=(3*4)	Keluaran	Std Belanja	Pagu	Keluaran	Std Belanja	Pagu	Keluaran	Std Belanja	Pagu	Keluaran	Std Belanja	Pagu
1	Program A	

Cara pengisian kolom:

- (1) No : diisi sesuai dengan nomor urut program
- (2) Program : diisi sesuai dengan nama program
- (3) Keluaran : diisi sesuai dengan hasil keluaran (*output*) yang ingin dicapai oleh program
- (4) Standar Belanja : diisi sesuai dengan standar belanja yang telah ditetapkan (dapat menggunakan perhitungan rata-rata, batas atas, dan batas bawah, disesuaikan dengan kebutuhan BUMD).
- (5) Pagu : diisi sesuai dengan hasil perkalian dari kolom Keluaran (3) dengan Standar Belanja (4)

SEMEN BATURAJA

KEBIJAKAN PERUSAHAAN

PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk. dalam rangka menjadi *green cement based building material company* terdepan di Indonesia berkomitmen :

1. Mengutamakan mutu serta pelayanan prima dalam memenuhi harapan, kebutuhan dan kepuasan pelanggan secara berkesinambungan.
2. Menjalankan bisnis dengan penerapan GCG (Good Corporate Governance) dan Manajemen Risiko.
3. Meningkatkan efisiensi dan produktivitas perusahaan serta memberikan nilai tambah bagi Perusahaan dan Stakeholder.
4. Mengembangkan Sistem Manajemen Semen Baturaja secara berkelanjutan.
5. Mematuhi semua peraturan perundangan dan persyaratan lain yang berlaku termasuk persyaratan Stakeholder yang relevan.
6. Memenuhi semua peraturan keselamatan kerja sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku, menciptakan tempat kerja yang aman, nyaman dan efisien serta senantiasa meningkatkan kualitas pengelolaan keselamatan kerja dengan menerapkan System Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja dan melakukan pencegahan terhadap kecelakaan kerja, kebakaran, kejadian berbahaya, MIRAS, NARKOBA, HIV/AIDS dan penyakit akibat kerja.
7. Melakukan pencegahan pencemaran lingkungan, pengolahan limbah B3 (Bahan Berbahaya dan Beracun) dan non B3 serta berpartisipasi terhadap pengurangan penyebab perubahan iklim turut melakukan upaya mitigasi terhadap kerusakan lingkungan (air, udara, dan tanah) dan terjadinya degradasi Nilai Indeks Keaneekaragaman Hayati (IKH), serta berpartisipasi dalam mengurangi dampak emisi udara dan Gas Rumah Kaca (GRK). Mengurangi, memanfaatkan dan melakukan 4R (*Reuse, Recycle, Reduce dan Recovery*) Limbah B3 dan Limbah Padat Non B3.
8. Melakukan efisiensi energi dan mengoptimalkan penggunaan sumber energi alternatif atau terbarukan serta konservasi sumber daya alam.
9. Mengembangkan saluran distribusi yang efektif dan efisien.
10. Melakukan inovasi berkesinambungan dalam bentuk diversifikasi produk yaitu produk turunan berbasis semen yang berkualitas dan ramah lingkungan.
11. Mengembangkan kompetensi Human Capital secara berkelanjutan untuk mendukung pengelolaan Perusahaan.
12. Memberdayakan masyarakat dan lingkungan sekitar Perusahaan melalui penerapan CSR (*Corporate Social Responsibility*).

Kebijakan perusahaan ditetapkan, dikomunikasikan dan diterapkan kepada seluruh pemangku kepentingan secara konsisten, dievaluasi serta ditingkatkan secara terus menerus untuk menjamin efektifitasnya.

BAB KHUSUS
CONTOH RENCANA BISNIS BUMD

Ilustrasi dalam lampiran modul berikut ini mengilustrasikan rencana bisnis salah satu BUMD periode 20X5 – 20X0, yaitu BUMD ASURANSI XYZ, BUMD yang bergerak di bidang asuransi pada suatu Kabupaten X yang terdapat di Provinsi X.

BAB 1 PENDAHULUAN
BAB 2 ANALISIS INDUSTRI BUMD
BAB 3 STRATEGI BISNIS BUMD
BAB 4 STRATEGI MANAJEMEN PEMASARAN BUMD
BAB 5 STRATEGI MANAJEMEN PRODUKSI DAN OPERASI BUMD
BAB 6 STRATEGI MANAJEMEN ORGANISASI DAN SDM BUMD
BAB 7 STRATEGI MANAJEMEN KEUANGAN BUMD
BAB 8 MANAJEMEN RESIKO
BAB 9 KEBIJAKAN DAN PROGRAM KERJA BUMD
BAB KHUSUS CONTOH RENCANA BISNIS BUMD

Draf Rencana Bisnis BUMD ASURANSI XYZ 20X1-20X5

RINGKASAN EKSEKUTIF

BUMD ASURANSI XYZ merupakan perusahaan yang dibentuk oleh Pemerintah Kota XXX untuk melayani kebutuhan asuransi sosial di Kota X. BUMD ASURANSI XYZ sudah melayani jasa asuransi sosial selama XX tahun dan senantiasa mengembangkan diri untuk lebih baik.

Kinerja Sebelumnya

BUMD ASURANSI XYZ menunjukan kinerja yang semakin membaik yang ditunjukkan dengan peningkatan asset rata-rata sebesar xxx%, peningkatan laba rata-rata sebesar xxx% dan peningkatan nasabah rata-rata sebesar xxx% pada periode rencana bisnis sebelumnya. Peningkatan kinerja tersebut juga diiringi dengan peningkatan penyetoran dividen kepada Pemerintah Kota X rata-rata sebesar xxx% pada periode rencana bisnis sebelumnya.

Kondisi Perusahaan

BUMD ASURANSI XYZ tengah berada dalam kondisi terbaik, dimana BUMD ASURANSI XYZ melakukan terobosan-terobosan dalam pengelolaan perusahaan. BUMD ASURANSI XYZ menghadapi salah satu tantangan terbesar dalam hal pengembangan SDM dan kompetensi internal agar tetap dapat mempertahankan kondisi terbaik.

Arah Strategis Perusahaan

Adapun arah strategis yang ingin diraih dalam 5 (lima tahun) ke depan oleh BUMD ASURANSI XYZ adalah memperbaiki keadaan internal perusahaan untuk meraih keunggulan dalam pelayanan asuransi. Hal tersebut dilakukan dengan cara menerapkan strategi fokus, menetapkan orientasi strategi, menetapkan kapabilitas stratejik, menyesuaikan diri membenahi proses bisnis dan membenahi produk layanan mendahului kebutuhan pelanggan.

Inisiatif Strategis Perusahaan

Untuk dapat menjalankan arah strategis perusahaan maka ditentukan inisiatif strategis BUMD ASURANSI XYZ untuk mencapai program dalam 5 (lima tahun) ke depan yang akan dicanangkan sebagai berikut:

1. Penyelenggaraan kegiatan BUMD ASURANSI XYZ berdasarkan manajemen modern dengan berpijak pada prinsip-prinsip tata kelola usaha secara sehat;
2. Peningkatan kinerja keuangan dengan strategi pengelolaan keuangan secara efektif dan efisien dengan menerapkan sistem manajemen keuangan asuransi yang bijak;
3. Peningkatan kepuasan pelanggan pada indikator kinerja peningkatan indeks kepuasan konsumen;
4. Penyelenggaraan program pendidikan latihan untuk meningkatkan kompetensi SDM; dan
5. Optimalisasi dan efektifitas pengadaan sarana dan prasarana.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang dan Sejarah BUMD

Sejarah berdirinya BUMD ASURANSI XYZ dimulai dari tahun 19XX. BUMD ASURANSI XYZ bergerak di bidang usaha asuransi sosial dan dimiliki oleh Pemkot XXX. BUMD ASURANSI XYZ didirikan atas dasar hukum Undang-Undang Nomor xxx Tahun XXX tentang Usaha Perasuransian dan Peraturan Daerah Kota XXX Nomor xxx Tahun XXXX tentang Pendirian BUMD. BUMD ASURANSI XYZ secara resmi memiliki Akta Pendirian dengan Akta Nomor XX tanggal DD-MM-YYYY yang dibuat di hadapan Mrs. X, Sarjana Hukum, Notaris di XXX, yang telah beberapa kali diubah dan ditambah, terakhir dengan Akta Nomor X tanggal DD-MM-YYYY yang dibuat dihadapan Mr.X, S.H., M.Si., Notaris XXX.

Modal dasar BUMD ASURANSI XYZ ditetapkan sebesar Rp15.000.000.000 dan modal disetor sebesar Rp10.000.000.000. Kegiatan usaha BUMD ASURANSI XYZ meliputi pelaksanaan asuransi sosial berdasarkan peraturan perundang-undangan berlaku. BUMD ASURANSI XYZ memiliki kantor pusat yang beralamat di Jl. XXX no. xxx, Kota XXX, kode Pos XXX, Telp. (XXX) XXX-XXXX dan memiliki situs web yang dapat diakses di <https://www.xxx.co.id>. BUMD ASURANSI XYZ memiliki jaringan kantor cabang sebanyak 4 (empat) kantor cabang di Kota XXX.

1.2 Arah Kebijakan, Strategi, Program, dan Pendanaan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah terkait dengan BUMD

Arah kebijakan yang terkait BUMD ASURANSI XYZ dapat diperoleh dari Rencana pembangunan Jangka Menengah Daerah Pemerintah Kota X periode tahun 20X1-20X5. Pada Misi pertama Pemerintah Kota X yaitu “Meningkatkan perekonomian daerah berbasis pertanian dan pariwisata” terdapat salah satu strategi yang berkaitan dengan BUMD yaitu Restrukturisasi, penguatan permodalan dan perbaikan manajemen dan peningkatan kerjasama Badan Usaha Milik Daerah. Pada strategi ini ditentukan arah kebijakan untuk dapat menjalankan strategi tersebut agar Misi pertama Pemerintah Kota X dapat tercapai sesuai target. Arah kebijakan tersebut adalah pengembangan Badan Usaha Milik Daerah pada sektor pariwisata, agribisnis dan agroindustry serta semua sektor pendukungnya.

Sehubungan dengan arah kebijakan dan strategi tersebut maka pada Pemerintah Kota X dibuat program Penyiapan dan Peningkatan Investasi dan program Fasilitas pembentukan dan penguatan modal BUMD. Pagu anggaran yang disiapkan untuk menjalankan program-program tersebut adalah sebesar Rp XXX. Selain kedua program tersebut, Pemerintah Kota X juga menyiapkan dana pengeluaran pembiayaan Rp XXX untuk menambah penyertaan modal BUMD dengan total dana sebesar Rp XXX.

1.3 Analisis Investasi

Pemerintah Kota X pernah melakukan beberapa kajian analisis investasi Rencana Bisnis BUMD ASURANSI XYZ. Berikut merupakan hasil analisis investasi Rencana Bisnis BUMD ASURANSI XYZ

terkait dengan kelayakan usaha pada waktu akan melakukan penyertaan modal terakhir yaitu pada tahun 20XX. Berikut adalah hasil kajian Analisis investasi tersebut:

Tabel 1.
Rasio-rasio Keuangan
BUMD ASURANSI XYZ (dalam persen)
Tahun 20X1-20X5

Rasio Keuangan	20X1	20X2	20X3	20X4	20X5
Rasio Pengeluaran (<i>Expense Ratio</i>)	32.06%	31.53%	29.81%	36.50%	29.37%
Rasio Kerugian (<i>Loss Ratio</i>)	56.82%	60.14%	62.07%	63.32%	63.92%
Imbal Balik Investasi (<i>Yield on Investment</i>)	10.40%	10.11%	10.31%	12.50%	13.80%
Tingkat Imbal Hasil Aset (<i>Return On Asset</i>)	17.14%	15.67%	15.48%	11.01%	14.45%
Tingkat Imbal Hasil Ekuitas (<i>Return On Equity</i>)	27.77%	24.85%	23.55%	18.45%	23.43%
Hasil Investasi/Beban Usaha	58%	60%	65%	69%	73%

Rasio-rasio keuangan untuk tahun 20X1 – 20X5 dapat diproyeksikan seperti yang terlihat pada Tabel 1. Untuk rasio hasil investasi terhadap beban operasional berkisar antara 58% - 73% pada tahun 20X1 hingga 20X5. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar beban operasional dapat ditutup melalui hasil/pendapatan investasi selama tahun berjalan.

Rasio YOI perusahaan sebesar 10.40% pada tahun 20X1 dan mengalami peningkatan setiap tahunnya sehingga pada tahun 20X5 menjadi 13.80%. Dengan peningkatan YOI, maka perusahaan diharapkan dapat mencapai targetnya.

Perusahaan terus berupaya memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat, hal ini terlihat dari rasio kerugian perusahaan yang hampir mencapai 63.92% pada tahun 20X5. Besarnya rasio kerugian tersebut tidak hanya dari klaim yang dibayarkan kepada nasabah, tetapi termasuk biaya pencegahan yang dikeluarkan oleh perusahaan.

Berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tersebut diatas yang didasarkan atas analisis dan kinerja keuangan maka hasil kajian analisis dianggap BUMD ASURANSI XYZ dianggap layak untuk mendapatkan penyertaan modal daerah.

1.4 Maksud dan Tujuan Pendirian BUMD

Maksud dan tujuan pendirian BUMD ASURANSI XYZ menyelenggarakan program asuransi sosial, dan optimalisasi pemanfaatan sumber daya BUMD ASURANSI XYZ untuk menghasilkan jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat guna meningkatkan nilai BUMD ASURANSI XYZ dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas.

1.5 Arah Pengembangan secara Umum

a. Visi dan Misi

Visi BUMD ASURANSI XYZ: *“Menjadi perusahaan terkemuka di bidang Asuransi pada Provinsi X dengan mengutamakan penyelenggaraan program Asuransi Sosial dan Asuransi Wajib sejalan dengan kebutuhan masyarakat.”*

Misi BUMD ASURANSI XYZ:

- a) Pengabdian untuk mencapai satu tujuan perusahaan
- b) Kehendak untuk mencapai satu tujuan perusahaan yaitu menunjang pembangunan ekonomi daerah, khususnya pembangunan di bidang asuransi.
- c) Semangat dan kehendak untuk melakukan perbuatan baik demi terciptanya masyarakat yang sejahtera.

b. Maksud dan Tujuan

Maksud dan Tujuan dari didirikannya BUMD ASURANSI XYZ adalah memberikan santunan kepada mereka yang mengalami musibah saat bekerja dan mereka yang menjadi korban bencana baik bencana alam maupun bencana sosial.

c. Jangka waktu Rencana Bisnis

Jangka waktu dari Rencana Bisnis BUMD ASURANSI XYZ adalah 5 (lima) tahun untuk mencapai semua capaian yang telah ditetapkan pada periode 20X5-20X0.

1.6 Struktur Rencana Bisnis

Rencana Bisnis BUMD ASURANSI XYZ ini disusun dengan struktur penulisan sebagai berikut:

- 1) Ringkasan Eksekutif
- 2) Pendahuluan
- 3) Evaluasi Hasil Rencana Bisnis Sebelumnya
- 4) Kondisi BUMD Saat Ini
- 5) Arah, Sasaran, Strategi, dan Kebijakan
- 6) Program Kerja
- 7) Penerapan Manajemen Risiko
- 8) Asumsi Yang Dipakai dalam Penyusunan Rencana Bisnis
- 9) Proyeksi Keuangan, Investasi Dan Penyertaan Modal

BAB II

EVALUASI HASIL RENCANA BISNIS BUMD

1. Evaluasi pelaksanaan Rencana Bisnis 201X-205X

Di dalam bab ini, dijelaskan evaluasi pelaksanaan rencana bisnis periode sebelumnya, yaitu periode 201X-205X dimana rencana bisnis tersebut disusun menggunakan asumsi makroekonomi. Asumsi yang dipakai untuk rencana bisnis tahun 201X-205X adalah asumsi makro ekonomi yang digunakan pada penyusunan rencana bisnis pada umumnya, yaitu inflasi, nilai tukar, Produk Domestik Bruto, dan suku bunga. Berikut adalah gambaran asumsi makro yang digunakan dalam pelaksanaan Rencana Bisnis 201X-205X:

Tabel 1.
Asumsi Makroekonomi Tahun 201X – 205X

No	Deskripsi	201X	202X	203X	204X	205X
1.	Harga/Inflasi - % (IHK)	6,00	8,50	8,20	8,00	8,10
2.	Nilai Tukar (Kurs IDR/USD)	11.000	9.515	9.657	9.790	9.936
3.	Pertumbuhan Domestik Bruto - % (Pertumbuhan PDB)	4,50	6,80	7,00	7,00	7,10
4.	Suku Bunga - % (BI Rate)	7,50	9,00	9,00	8,00	8,00

Berikut ini adalah evaluasi pelaksanaan Rencana Bisnis BUMD ASURANSI XYZ Periode 201X-205X

1) Evaluasi Kinerja Operasi 201X-205X

Berikut ini adalah pencapaian kinerja pelayanan BUMD ASURANSI XYZ periode 201X-205X:

Tabel 2.
Kinerja Pelayanan BUMD ASURANSI XYZ periode 201X-205X

Indikator Kinerja Utama	Evaluasi	201X	202X	203X	204X	205X
Indeks Kepuasan Konsumen	Target	70	75	80	85	90
	Realisasi	-	87,24	97,91	96,63	95,71
Tingkat Keluhan	Target	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%
	Realisasi	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil
Kecepatan Pelayanan, Maksimal Setelah Semua Persyaratan Terpenuhi (Berkas Lengkap)	Target	5 jam	4 jam	3 jam	2 jam	1 jam
	Realisasi	4 Jam	1,32 jam	1,20 jam	0,62 jam	0,53 jam
Realisasi sumber dana	Target	Rp30 juta	Rp35 juta	Rp40 juta	Rp45 juta	Rp50 juta
	Realisasi	Rp30 juta	Rp32 juta	Rp35 juta	Rp40 juta	Rp45 juta

Pelaksanaan strategi dan kebijakan yang telah ditetapkan:

Berdasarkan Tabel 2 dapat dilihat bahwa pada tahun 201X-205X, indeks kepuasan masyarakat dilakukan mulai tahun 203X realisasi indeks kepuasan masyarakat setiap tahunnya mengalami peningkatan dan melampaui dengan target yang ditentukan pada Rencana Bisnis 201X-205X.

Indeks kepuasan masyarakat diukur melalui survei kepuasan. Survei kepuasan masyarakat ini dilakukan dengan mengedarkan kuesioner kepada setiap penerima klaim. Survei ini digunakan untuk mengevaluasi kualitas pelayanan yang dilakukan pada saat penyerahan masyarakat mengajukan klaim.

Selain survei, BUMD ASURANSI XYZ juga berusaha responsif dan membangun komunikasi dengan masyarakat dalam rangka terus meningkatkan kualitas pelayanan. Untuk itu BUMD ASURANSI XYZ membuka layanan pengaduan klaim melalui media komunikasi, yaitu telepon, surat, dan email. Semua keluhan masyarakat yang masuk diterima dengan baik, dicatat dan segera direspon melalui media komunikasi yang ada dan tingkat keluhan diukur dari keluhan yang disampaikan secara tertulis yang tidak dapat diselesaikan.

Tabel 3.

Rasio Kerugian (*Loss Ratio*) dan Rasio Klaim (*Claim Ratio*) BUMD ASURANSI XYZ

Indikator Kinerja Utama	Evaluasi	201X	202X	203X	204X	205X
Rasio Kerugian (<i>Loss Ratio</i>)	Target	60%	60%	58%	67%	60%
	Realisasi	56,26%	54,22%	49,45%	44,37%	38,71%
Rasio Klaim (<i>Claim Ratio</i>)	Target	57%	56,8%	54,5%	63,3%	61,0%
	Realisasi	56,51%	55,06%	49,17%	44,23%	40,04%
Realisasi sumber dana	Target	Rp100 juta	Rp110 juta	Rp115 juta	Rp120 juta	Rp125 juta
	Realisasi	Rp95 juta	Rp100 juta	Rp110 juta	Rp115 juta	Rp120 juta

Pelaksanaan strategi dan kebijakan yang telah ditetapkan:

Rasio kerugian diukur dengan menggunakan perhitungan rasio kerugian bersih yang dihitung dengan membagi jumlah santunan dikurangi biaya reasuransi dengan jumlah premi yang diterima selama satu periode. Sedangkan rasio klaim diukur dengan membagi jumlah santunan dengan jumlah premi yang diterima selama satu periode.

Tabel 3 menunjukkan bahwa realisasi *loss ratio* dan *claim ratio* BUMD ASURANSI XYZ selama tahun 201X-205X dibawah target yang telah ditetapkan. Hal ini disebabkan karena berkurangnya angka kejadian terkait bencana. Hal ini juga menunjukkan keberhasilan BUMD ASURANSI XYZ dalam mencegah dan memberikan kontribusi di bidang pencegahan dan pelayanan.

Untuk mencegah dan menurunkan angka terkait bencana, BUMD ASURANSI XYZ melakukan sejumlah kegiatan dengan mitra kerja dalam bentuk sosialisasi di berbagai elemen masyarakat.

2) Evaluasi Kinerja SDM dan Administrasi 201X-205X

Berikut ini adalah pencapaian kinerja SDM BUMD ASURANSI XYZ periode 201X-205X:

Tabel 4.
Evaluasi Kaderisasi BUMD ASURANSI XYZ periode 201X-205X

Indikator Kinerja Utama	Evaluasi	201X	202X	203X	204X	205X
Jumlah kebutuhan kader pimpinan dibandingkan jumlah karyawan	Target	4%	8%	5%	7%	4%
	Realisasi	1,5%	1,4%	1,4%	1,2%	1,3%
Jumlah orang yang mengikuti pelatihan kepemimpinan	Target	88	54	84	48	52
	Realisasi	4	18	15	23	25*
Realisasi sumber dana	Target	Rp50 juta	Rp55 juta	Rp60 juta	Rp65 juta	Rp70 juta
	Realisasi	Rp30 juta	Rp35 juta	Rp40 juta	Rp45 juta	Rp50 juta

Pelaksanaan strategi dan kebijakan yang telah ditetapkan:

Pemenuhan ketersediaan kader pimpinan menjadi sasaran yang hendak dicapai sebagaimana tertera pada Tabel 4 yang didekati dengan strategi kaderisasi tenaga pimpinan yang setiap saat siap menggantikan pimpinan lama atau ditempatkan di unit bisnis yang baru. Kebijakan yang digariskan adalah dengan memprioritaskan SDM internal perusahaan yang memenuhi standar profesional.

Untuk mendapatkan SDM yang memenuhi syarat, dilaksanakan program:

- menyediakan kader pimpinan melalui pola pendidikan pelatihan yang terarah, sistem rotasi dan promosi yang terbuka dan akuntabel;
- menyelenggarakan pendidikan latihan secara regular.

Namun, tampaknya sepanjang lima tahun belum tuntasnya pemetaan kebutuhan kader pimpinan dibandingkan dengan seluruh jumlah karyawan di perusahaan. sehingga belum terekam data pencapaian tahun ke tahun. Ketersediaan kader pimpinan melalui pola pendidikan pelatihan sebagaimana arahan komisaris, adalah mampu menyediakan kader hasil asesmen dan tes uji dan kelayakan (*fit and proper test*) yang tersimpan pada kumpulan kandidat yang memiliki bakat (*talent pool*).

3) Evaluasi Kinerja Keuangan 201X-205X

Berikut ini adalah pencapaian kinerja keuangan BUMD ASURANSI XYZ periode 201X-205X:

Tabel 5.
Evaluasi Kinerja Keuangan periode 201X-205X

Indikator Kinerja Utama	Evaluasi	201X	202X	203X	204X	205X
Likuiditas	Target	170%	160%	150%	150%	150%
	Realisasi	122,22%	147,89%	303,97%	334,7%	229,83%
Rentabilitas	Target	20%	21%	22%	20%	21%
	Realisasi	34,09%	30,19%	28,48%	30,34%	28,27%
Solvabilitas	Target	160%	170%	180%	190%	200%
	Realisasi	282,43%	320,30%	343,39%	374,01%	396,78%
Kemampuan Melunasi Hutang	Target	210%	220%	230%	210%	220%
	Realisasi	559,54%	621,56%	556,27%	605,97%	644,37%
Rasio biaya	Target	32.06%	31.09%	29.60%	35.97%	28.83%
	Realisasi	28,20%	24,15%	28,14%	25,69%	25,91%
Realisasi sumber dana	Target	Rp50 juta	Rp55 juta	Rp60 juta	Rp65 juta	Rp70 juta
	Realisasi	Rp40 juta	Rp50 juta	Rp52 juta	Rp55 juta	Rp60 juta

Pelaksanaan strategi dan kebijakan yang telah ditetapkan:

Secara umum rasio-rasio keuangan selama tahun 201X sampai dengan tahun 205X menunjukkan hasil yang menggembirakan, antara lain menyangkut rasio rentabilitas, rasio solvabilitas, rasio kemampuan melunasi hutang dan rasio biaya, kecuali untuk likuiditas tahun 201X dan 205Xrealisasinya lebih rendah dibandingkan targetnya.

Berkenaan dengan strategi mengelola keuangan, telah berjalan dengan baik, namun tetap perlu dilakukan penajaman misalkan dengan menambah jumlah bank sebagai partner bisnis. Berkenaan dengan penempatan aset, diversifikasi aset selama ini masih terfokus pada aset keuangan, padahal aset keuangan merupakan aset yang mudah ‘pecah’ dalam artian mudah mengalami fluktuasi. Namun, aset keuangan merupakan aset yang likuid. Penempatan investasi (aset) pada batasan yang diperkenankan, menunjukkan prinsip kehati-hatian, namun sebagai konsekuensinya tingkat return yang diperoleh akan berada pada kisaran tertentu. Untuk hal ini, agar imbal hasil yang diperoleh menjadi lebih besar lagi perlu diupayakan pemupukan modal yang lebih intensif. Dengan demikian struktur permodalan perlu diupayakan melalui peningkatan saldo laba secara progresif dan kontinyu. Karenanya, adanya upaya penurunan dividen merupakan salah satu langkah yang tepat.

Terkait dengan sasaran-sasaran di atas, maka sasaran efisiensi beban usaha belum tercapai pada dua tahun awal namun telah tercapai pada tahun 201X-202X. Beban usaha ini tentunya meningkat seiring dengan peningkatan pendapatan, namun harapannya perlu adanya upaya dimana kenaikan pendapatan lebih besar (persentasenya) dibandingkan kenaikan beban. Hal ini akan menunjukkan tingkat efisiensi yang makin baik. Upaya ini dapat dilakukan dengan melakukan ‘sinergi’ biaya; yakni menyatukan beberapa aktivitas yang saling berkait, sehingga terjadi penghematan biaya. Namun, penghematan biaya, tidaklah boleh mengurangi prinsip-prinsip pelayanan bagi

masyarakat. Selama masih terdapat margin laba positif, maka perusahaan masih memiliki prospek bisnis.

Tabel 6.
Evaluasi Deviasi Anggaran Biaya 201X – 205X

Indikator Kinerja Utama	Evaluasi	201X	202X	203X	204X	205X
Tingkat deviasi anggaran pendapatan	Target	10.00%	9.50%	9.00%	8.50%	8.00%
	Realisasi	13,78%	8,39%	4,03%	0,40%	6,21%
Tingkat deviasi anggaran biaya yang terkendali (<i>controllable cost</i>)	Target	5.00%	4.75%	4.50%	4.25%	4.00%
	Realisasi	9,97%	5,67%	7,79%	4,01%	2,36%
Realisasi sumber dana	Target	Rp30 juta	Rp35 juta	Rp40 juta	Rp45 juta	Rp50 juta
	Realisasi	Rp25 juta	Rp30 juta	Rp32 juta	Rp40 juta	Rp42 juta

Pelaksanaan strategi dan kebijakan yang telah ditetapkan:

Berdasarkan analisis tingkat deviasi anggaran pendapatan diketahui realisasi deviasi searah dengan target yang diharapkan. Adapun strategi yang dilakukan adalah dengan pengendalian biaya yang bersifat dapat dikendalikan melalui kebijakan *Program and Budget Oriented*. Program kerja untuk memenuhi sasaran tersebut adalah dengan melakukan evaluasi atas realisasi program kerja dan anggaran.

Berdasarkan analisis tingkat deviasi anggaran pendapatan diketahui realisasi deviasi searah dengan target yang diharapkan. Deviasi diharapkan makin kecil, demikian pula realisasi deviasi yang terjadi. Kabar baiknya adalah deviasi (realisasi) lebih kecil dibandingkan targetnya.

Tabel 7.
Penentuan Anggaran BUMD ASURANSI XYZ

Indikator Kinerja Utama	Evaluasi	201X	202X	203X	204X	205X
Tanggal penyampaian ke Pemegang Saham maks.	Target	31 Okt	29 Okt	27 Okt	25 Okt	23 Okt
	Realisasi	31 Okt	27 Okt	26 Okt	25 Okt	23 Okt
Realisasi sumber dana	Target	Rp20 juta	Rp25 juta	Rp30 juta	Rp35 juta	Rp40 juta
	Realisasi	Rp20 juta	Rp24 juta	Rp28 juta	Rp30 juta	Rp35 juta

Pelaksanaan strategi dan kebijakan yang telah ditetapkan:

Strategi untuk penentuan anggaran tersebut yaitu dengan melakukan koordinasi dengan unit kerja. Kebijakan yang dilakukan adalah dengan penyusunan RKA BUMD oleh Tim *Steering Committee* secara lintas fungsi melalui program kerja menyusun buku RKA BUMD. Secara umum strategi yang dicanangkan telah mendapatkan hasil yang sesuai dengan keinginan. Untuk hal ini, diperlukan upaya memelihara komitmen bersama agar di tahun-tahun akan datang, target ini dapat terus dipenuhi.

2. Masalah yang dihadapi dan upaya-upaya pemecahan masalah yang telah dan akan dilakukan.

1) Masalah terkait Operasi

Masalah :

Realisasi rasio kerugian dan rasio klaim dan biaya penanggulangan kecelakaan lalu lintas dibagi penerima penjaminan (*underwriting*) BUMD ASURANSI XYZ selama tahun 201X – 205X masih belum sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Solusi :

Melakukan sejumlah kegiatan dengan mitra kerja dalam hal keselamatan dan pencegahan kecelakaan lalu lintas, seperti dialog publik dan kegiatan sosialisasi di berbagai elemen masyarakat.

2) Masalah terkait SDM

Masalah :

Belum tuntasnya pemetaan kebutuhan kader pimpinan dibandingkan dengan seluruh jumlah karyawan di perusahaan sehingga belum terekam data pencapaian tahun ke tahun.

Solusi :

Menyediakan kader hasil asesmen dan tes kelayakan yang tersimpan pada kumpulan kandidat yang berbakat (*talent pool*).

3) Masalah terkait Kinerja Keuangan

(1) **Masalah :**

Sasaran efisiensi beban usaha belum tercapai pada dua tahun awal namun telah tercapai pada tahun 2012-2013. Beban usaha ini tentunya meningkat seiring dengan peningkatan pendapatan, namun harapannya perlu adanya upaya dimana kenaikan pendapatan lebih besar (persentasenya) dibandingkan kenaikan beban. Hal ini akan menunjukkan tingkat efisiensi yang makin baik.

Solusi :

Upaya ini dapat dilakukan dengan melakukan 'sinergi' biaya; yakni menyatukan beberapa aktivitas yang saling berkait, sehingga terjadi penghematan biaya.

(2) **Masalah :**

Deviasi anggaran biaya yang terkendali, pada tahun 202X-204X realisasinya masih lebih tinggi dibandingkan dengan targetnya.

Solusi :

Untuk hal ini perlu lebih dilakukan 'disiplin anggaran', serta identifikasi biaya, sehingga dapat diperoleh hasil sesuai target.

BAB III

KONDISI BUMD SAAT INI

1. Analisis kekuatan, kelemahan, kesempatan, ancaman (SWOT) termasuk penentuan bobot serta peringkat masing-masing

a. Analisis SWOT

Analisis SWOT dilakukan untuk mengkaji dan menganalisis faktor-faktor strategis yang mempengaruhi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) BUMD ASURANSI XYZ saat ini, serta faktor-faktor lingkungan bisnis utamanya yang mungkin dapat memberikan peluang (*opportunities*) dan yang mungkin menjadi kendala atau ancaman (*threats*) bagi BUMD ASURANSI XYZ di masa datang (20X1 – 20X5). Berikut adalah analisis internal (kekuatan dan kelemahan) salah satu divisi, yaitu Divisi Keuangan di BUMD ASURANSI XYZ, dan analisis eksternal BUMD ASURANSI XYZ (peluang dan ancaman):

SWOT Divisi Keuangan BUMD ASURANSI XYZ



b. Penentuan Peringkat Internal dan Eksternal

Berikut adalah proyeksi peringkat internal dan eksternal dari BUMD ASURANSI XYZ di tahun 20X5:

Faktor-faktor Internal (*Strengths & Weaknesses*):

Strengths		Skor	Nilai
1	BUMD ASURANSI XYZ memiliki hak eksklusif dalam pelaksanaan UU 33 dan 34	4,70	0,47
2	Memiliki budaya kerja yang baik	3,40	0,20
3	Kemitraan dengan kepolisian dan perusahaan angkutan umum	3,00	0,18
4	Likuiditas tinggi	3,20	0,19
5	Cakupan jaringan pelayanan yang luas	3,00	0,18
6	Sistem pengendalian manajemen telah berjalan baik	2,50	0,10
7	Pelaksanaan tata kelola yang baik	3,20	0,19
8	Integritas SDM BUMD ASURANSI XYZ	4,00	0,24
Jumlah			1,76

Weaknesses		Skor	Nilai
1	Penunjukan BUMD ASURANSI XYZ berlandaskan landasan hukum yang terbatas	-4,10	-0,30
2	Ketergantungan dengan pihak eksternal	-3,00	-0,20
3	Pelaksanaan manajemen <i>human capital</i> masih belum sempurna	-2,70	-0,20
4	Integrasi sistem pembayaran	-2,10	-0,10
5	Cakupan santunan terbatas	-2,80	-0,20
6	Besarnya biaya santunan belum cukup signifikan	-3,00	-0,20
7	Kesesuaian jumlah dan kualifikasi personil	-2,3	-0,1
8	Kemampuan hasil investasi yang tidak mampu menutup biaya <i>non underwriting</i>	-3,00	-0,20
9	Kurangnya dukungan IT di setiap cabang	-2,7	-0,15
Jumlah			-1,48

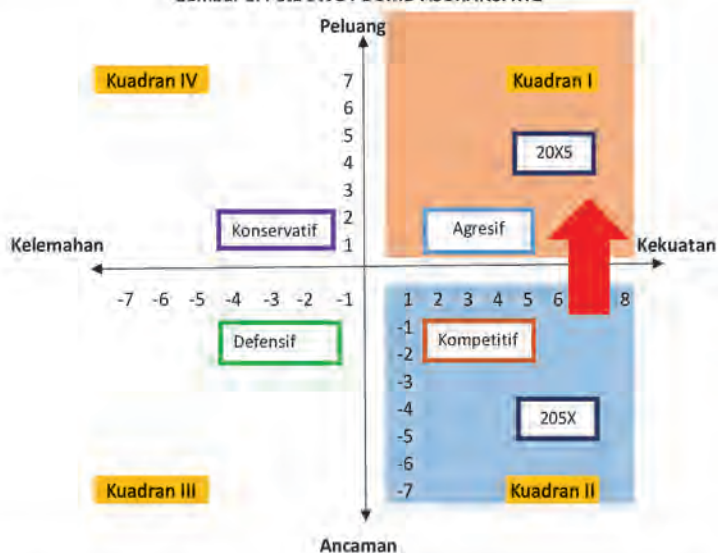
Faktor-faktor Eksternal (*Opportunities & Threats*):

Opportunities		Skor	Nilai
1	Peningkatan kepemilikan otomotif	3,90	0,31
2	Komitmen pemerintah untuk meningkatkan aksesibilitas masyarakat terhadap transportasi umum	2,80	0,22
3	Kondisi ekonomi yang cenderung kondusif	2,50	0,20
4	Pertumbuhan jumlah penumpang moda transportasi	3,00	0,24
5	Ketersediaan ICT untuk kebutuhan BUMD ASURANSI XYZ	3,30	0,26
6	Ketersediaan pusat kendali informasi dan angkutan umum sesuai undang-undang	2,50	0,26
Jumlah			1,49

Threats		Skor	Nilai
1	Semangat anti eksklusifitas	-2,00	-0,17
2	Dampak otonomi daerah	-4,00	-0,35
3	Perubahan regulasi terkait penyelenggaraan asuransi sosial dan regulasi tentang transportasi	-2,00	-0,22
4	Pola pikir masyarakat yang menuntut pelayanan	-2,80	-0,18
5	Berlakunya UU BPJS	-3,50	-0,30
6	Kecepatan laju pertumbuhan Samsat	-3,60	-0,23
Jumlah			-1,46

Perubahan posisi ini digambarkan pada matriks di bawah ini. Keberhasilan pelaksanaan Rencana Bisnis 201X-205X akan menghasilkan lompatan dari Kuadran II ke Kuadran I. Sehingga pada tahun 20X5 posisi BUMD ASURANSI XYZ akan pada sisi positif di dimensi kekuatan-kelemahan dan sisi positif di dimensi peluang-ancaman.

Gambar 1. Peta SWOT BUMD ASURANSI XYZ



Dari Gambar 1 terlihat bahwa BUMD ASURANSI XYZ berhasil merubah karakternya dari perusahaan yang **kompetitif** menjadi lebih **agresif**. Dalam posisi yang baru tersebut, BUMD ASURANSI XYZ berada dalam posisi terbaik untuk menggunakan kekuatan internalnya dengan memanfaatkan peluang eksternal, mengatasi kelemahan internal, dan menghindari ancaman eksternal. Langkah yang dilakukan BUMD ASURANSI XYZ untuk pindah dari Kuadran II menuju Kuadran I antara lain melakukan strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, diversifikasi, integrasi horizontal, dan pengembangan produk.

2. Analisis posisi BUMD dalam menghadapi persaingan usaha

a. Posisi Produk berdasarkan Daya Tarik Pasar dan Daya Saing Perusahaan

Tabel di bawah menunjukkan posisi produk-produk BUMD ASURANSI XYZ berdasarkan daya tarik pasar dan daya saing perusahaan. Produk BUMD ASURANSI XYZ terdiri dari produk-produk SW (Sumbangan Wajib) dan IWKB (Iuran Wajib Kendaraan Besar Usaha).

SW memiliki posisi terbaik berdasarkan dua aspek tersebut. Disusul dengan IWKB. Berdasarkan posisi dari produk-produk BUMD ASURANSI XYZ di atas, strategi ke depan adalah mempertahankan posisi. Strategi tersebut dapat dirumuskan dari analisis SWOT masing-masing produk. Berdasarkan posisi dari produk-produk BUMD ASURANSI XYZ di atas, strategi ke depan adalah mempertahankan posisi. Strategi tersebut dapat dirumuskan dari analisis SWOT masing-masing produk

Gambar 2. Posisi Produk BUMD ASURANSI XYZ

	SW	IWKB
Daya Tarik Pasar	3.56	3.41
Daya Saing Perusahaan	3.54	3.44

Tabel berikut ini menunjukkan analisis SWOT dari produk-produk SW (Sumbangan Wajib) dan IWKB (Iuran Wajib Kendaraan Besar Usaha). Untuk mempertahankan posisi produk, kekuatan harus dimanfaatkan untuk mengurangi kelemahan, memanfaatkan peluang dan mengurangi ancaman.

Tabel 8. Analisis SWOT Produk BUMD ASURANSI XYZ

	Strength	Weakness	Opportunity	Threat
SW	Peraturan perundangan yang mewajibkan pengutipan SW oleh BUMD ASURANSI XYZ. Pengutipan melalui mekanisme Bapenda. Kecepatan pengurusan santunan	Pertumbuhan jumlah Samsat lebih cepat dari kemampuan BUMD ASURANSI XYZ menyediakan SDM	Rencana implementasi data lalu lintas sesuai amanat UU no. 22 tahun 2009.	Permintaan bagian kutipan SW oleh pemerintah daerah. Kesalahan penetapan pada Bapenda akibat kurangnya dukungan SDM BUMD ASURANSI XYZ.
IWKB	Peraturan perundangan yang mewajibkan pengutipan IW oleh perusahaan angkutan.	Sanksi bagi perusahaan angkutan yang tidak memenuhi kewajiban terlalu kecil. Ketergantungan	Penerapan sistem pembayaran elektronik	Penurunan kapasitas armada, persaingan dengan penerbangan murah. Persaingan tidak langsung dengan produk asuransi lain yang memberikan

	Strength	Weakness	Opportunity	Threat
		kepada pihak ketiga untuk penyampaian santunan		benefit menarik. Perubahan status wilayah

b. Analisis Lingkungan BUMD ASURANSI XYZ

BUMD ASURANSI XYZ merupakan perusahaan asuransi sosial di Kota X pada Provinsi X. Pencapaian Indikator Kinerja Utama (IKU), diperoleh nilai tertimbang 142,95% dengan predikat “Sangat Baik”. Kemudian untuk Tingkat kesehatan keuangan berada pada peringkat *solvent*. Untuk peningkatan waktu proses penyelesaian santunan dilakukan dengan diterapkannya sistem *online* dari BUMD ASURANSI XYZ.

Komitmen pemerintah daerah untuk terus memperbaiki sistem transportasi dan penanganan kecelakaan lalu lintas, akan mendorong terwujudnya efisiensi dalam aspek keuangan BUMD ASURANSI XYZ karena jumlah klaim yang dibayarkan relatif berkurang. Di sisi lain, Perkembangan sektor transportasi di daerah sangat pesat ditandai dengan peningkatan jumlah kendaraan bermotor dan peningkatan mobilitas penumpang angkutan umum. Selain itu, kondisi ekonomi yang cenderung masih kondusif memberi dampak meningkatkan daya beli masyarakat sehingga berakibat meningkatnya kepemilikan otomotif. Namun demikian, peningkatan tersebut justru akan memberikan keuntungan positif bagi perusahaan baik dari sumbangan maupun iuran wajib.

Untuk memperkuat akuntabilitas dan auditabilitas kegiatan perusahaan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kualitas layanan dan kegiatan internal perusahaan melalui strategi peningkatan kompetensi diperlukan peningkatan kualitas sistem dan satuan pengendalian intern yang memadai dan profesional.

Kebijakan dan program kerja harus lebih difokuskan untuk menunjang keberadaan perusahaan yang memberi manfaat pada masyarakat luas. Selain itu perlu adanya inovasi untuk menciptakan *continuous improvement* dalam memberikan pelayanan terbaik, untuk membangun kesadaran dan membantu masyarakat yang menjadi korban kecelakaan lalu lintas.

c. Pemetaan Produk

BUMD ASURANSI XYZ adalah sebuah perseroan daerah yang beroperasi secara eksklusif di bidang penyediaan jasa asuransi sosial. Eksklusivitas tersebut membuat produk-produk BUMD ASURANSI XYZ praktis kurang memiliki persaingan. Akan tetapi, dengan semakin berkembangnya industri asuransi, produk-produk asuransi yang ada di pasar semakin memberikan beragam manfaat sehingga dapat memberikan tekanan kepada produk-produk BUMD ASURANSI XYZ secara tidak langsung. Berikut ini adalah analisis pemetaan produk-produk BUMD ASURANSI XYZ dipandang dari sisi daya tarik pasar dan daya saing perusahaan.

3. Analisis daya tarik pasar dan daya saing BUMD

1. Daya Tarik Pasar

Daya tarik pasar ditentukan berdasarkan tingkat kebutuhan pasar atas jenis produk-produk BUMD ASURANSI XYZ. Terdapat empat faktor utama - dari sisi

masyarakat pengguna kendaraan dan penumpang yang menentukan tingkat kebutuhan tersebut. Yang pertama adalah pertumbuhan jumlah kendaraan, kemudian pertumbuhan jumlah penumpang. Dua yang terakhir adalah teknologi keselamatan kendaraan serta kesadaran masyarakat akan pentingnya asuransi. Namun, berdasarkan analisis SWOT di atas, faktor lain yang sangat menentukan adalah regulasi. Dengan diwajibkannya produk-produk BUMD ASURANSI XYZ oleh peraturan perundangan, maka daya tarik pasar untuk Sumbangan Wajib (SW) dan Luran Wajib (IW) menjadi tinggi, ceteris paribus.

2. Daya Saing Perusahaan

BUMD ASURANSI XYZ diuntungkan dengan meningkatnya kesadaran masyarakat atas asuransi, maka produk-produk asuransi lain juga bisa memberikan manfaat yang menjadi komplementer maupun bersaing dengan manfaat yang diberikan oleh produk-produk BUMD ASURANSI XYZ.

Operator angkutan dan dunia hiburan saat ini telah mendapatkan desakan untuk mengasuransikan penumpang terhadap kejadian kecelakaan. Meskipun pada setiap bencana umumnya akan ada santunan dari BUMD ASURANSI XYZ, namun operator angkutan dan dunia hiburan secara moril juga seringkali mengalokasikan santunan yang dilakukan melalui mekanisme asuransi. Di sisi lain, santunan dalam rangka IW diberikan oleh BUMD ASURANSI XYZ melalui pihak ketiga, yaitu operator angkutan atau dunia hiburan. Ketergantungan pada pihak ketiga untuk pemberian santunan ini merupakan kelemahan BUMD ASURANSI XYZ.

Untuk produk SW, BUMD ASURANSI XYZ memiliki daya saing lebih dibandingkan dengan produk lainnya, yaitu pengutipan melalui mekanisme Bapenda. Kelemahan dalam pemberian santunan pada produk IW tidak terjadi pada SW. Meskipun demikian, manfaat yang ditawarkan oleh jenis asuransi lain merupakan pesaing bagi SW. Dalam hal ini BUMD ASURANSI XYZ juga bersaing dalam memberikan kemudahan pelaksanaan klaim.

Untuk pengukuran daya saing, faktor-faktor yang dapat digunakan adalah: kualitas pelayanan, manfaat/biaya, jaringan distribusi, profesionalisme pegawai, kemampuan manajerial, likuiditas dan pembangunan pengetahuan.

BAB IV

ARAH, SASARAN, STRATEGI DAN KEBIJAKAN

1. Arah pengembangan

Arah pengembangan perusahaan disusun dengan menggunakan kriteria KPKU (Kriteria Penilaian Kinerja Unggul) yang mencakup kepemimpinan dan tata kelola, pelanggan, efektivitas proses dan produk, tenaga kerja serta keuangan dan pasar. Arah pengembangan perusahaan disusun untuk menciptakan nilai bagi perusahaan.

2. Sasaran

Berikut adalah sasaran dari BUMD ASURANSI XYZ:

Tabel 9. Sasaran BUMD ASURANSI XYZ

No	Tujuan/Sasaran	IKU	IKU (per tahun)					PIC (Divisi)
			20X1	20X2	20X3	20X4	20X5	
	<p>Tujuan: Melaksanakan dan menunjang kebijakan dan program Pemerintah di bidang ekonomi, jaminan sosial dan pembangunan daerah pada umumnya, khususnya di bidang asuransi kerugian dengan menyelenggarakan program asuransi sosial, dan optimalisasi pemanfaatan sumber daya BUMD ASURANSI XYZ untuk menghasilkan jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat guna meningkatkan nilai BUMD ASURANSI XYZ dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas.</p>							

No	Tujuan/Sasaran	IKU	IKU (per tahun)					PIC (Divisi)
			20X1	20X2	20X3	20X4	20X5	
Sasaran Umum								
1.	Kepemimpinan & Tata Kelola Perusahaan: Posisi pimpinan terpenuhi sesuai kebutuhan	Tersedia dan terpenuhi Pemimpin berdasar MPR dan talent pool	20%	40%	60%	80%	100%	SDM
2.	Fokus Pelanggan: Peningkatan kemudahan akses pelayanan pengajuan santunan	Pembukaan Kantor Pelayanan	5 kantor	5 kantor	5 kantor	5 kantor	5 kantor	Pelayanan
3.	Efektivitas Produk dan Proses: Terbangunnya gedung diklat	Tersedia gedung diklat sesuai RKAP	Kajian	50%	50%	100%	100%	Umum, Litbang
4.	Fokus Tenaga Kerja: Teraplikasi HCM pada akhir RENBIS	Dokumen HCM lengkap	100%					SDM
5.	Keuangan dan Pasar: Tercapainya kinerja keuangan	Likuiditas	150%	149%	148%	147%	146%	Keuangan
		Solvabilitas	200%	210%	220%	230%	240%	
		Expenses Ratio	15%	16%	17%	18%	19%	
Sasaran Fungsional								
1.	Terciptanya harmonisasi peraturan perundang-undangan yang mendukung BUMD ASURANSI XYZ sebagai perusahaan yang ditugaskan untuk menerima setoran dan mengelola dana asuransi	Identifikasi peraturan/ rancangan peraturan yang menghambat operasionalisasi	100%	100%	100%	100%	100%	
2.	Peningkatan Kemudahan Akses Kantor Pengajuan Santunan	Pembukaan kantor pelayanan	5 kantor	5 kantor	5 kantor	5 kantor	5 kantor	
3.		Likuiditas	150%	149%	148%	147%	146%	
		Solvabilitas	200%	210%	220%	230%	240%	

No	Tujuan/Sasaran	IKU	IKU (per tahun)					PIC (Divisi)
			20X1	20X2	20X3	20X4	20X5	
	Tercapainya peningkatan kinerja keuangan	Expenses Ratio	15%	16%	17%	18%	19%	
4.	Laporan keuangan yang tepat waktu dan tepat nilai/wajar informatif bagi seluruh pemangku kepentingan	Opini audit	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP	
5.	Optimalisasi imbal hasil (return) investasi	Timbal hasil investasi/Yield on Investment (YOI)	BI rate net + 2,25%	BI rate net + 2,25%	BI rate net + 2,25%	BI rate net + 2,25%	BI rate net + 2,25%	
6.	Teraplikasi HCM pada akhir RENBIS	Dokumen HCM lengkap	100%					
7.	Terbangunnya gedung pendidikan pelatihan	Kajian Gedung diklat yang sesuai RKAP dan perencanaan selesai pada 2018	100%	50%	100%	50%	100%	
8.	Penyusunan laporan profil risiko dan manajemen risiko	Dokumen laporan manajemen risiko	2 laporan	2 laporan	2 laporan	2 laporan	2 laporan	
9.	<i>Maturity level</i> dari tata kelola ICT sesuai Bisnis proses perusahaan minimal <i>maturity level</i> 3	Tercapainya <i>maturity level</i> 3	20%	40%	60%	80%	100%	
10.	Terselenggaranya rapat-rapat dinas secara efektif sesuai dengan agenda untuk setiap jenis rapat dan dokumentasi sistem lebih baik	Tersedianya dokumen administrasi rapat kerja yang terstruktur	100%		100%		100%	
11.	Terlaksananya penerapan sistem pengendalian intern yang memadai di setiap unit kerja dalam mewujudkan	Tersusunnya RKAT yang telah disetujui dan ditandatangani oleh Direktur Utama	100%	100%	100%	100%	100%	

No	Tujuan/Sasaran	IKU	IKU (per tahun)					PIC (Divisi)
			20X1	20X2	20X3	20X4	20X5	
	proses tata kelola perusahaan yang baik							

3. Strategi

Berikut adalah strategi yang disusun BUMD ASURANSI XYZ baik berupa strategi umum maupun strategi fungsional agar dapat mencapai tujuan dan sasaran pada Misi:

Tabel 10. Strategi BUMD ASURANSI XYZ

No	Kriteria	Strategi
		Strategi Umum
1.	Kepemimpinan dan Tata Kelola	Implementasi HCM bertahap, terukur, dan konsisten.
2.	Fokus Pelanggan	Membuka kantor pelayanan di daerah rawan kecelakaan yang jauh dari jangkauan pelayanan kantor cabang.
3.	Efektivitas Produk dan Proses	Membangun wisma diklat menjadi mata anggaran di RKAP.
4.	Tenaga Kerja	Implementasi HCM bertahap, terukur, dan konsisten.
5.	Keuangan dan Pasar	Pengelolaan keuangan secara efisien dan efektif.
Strategi Fungsional		
1.	Melakukan audit peraturan perundang-undangan terkait asuransi pada level pemerintah daerah.	
2.	Membuka kantor pelayanan	
3.	Mengelola keuangan secara efisien dan efektif.	
4.	Mengelola ketrampilan SDM secara terencana dan berkesinambungan.	
5.	Membuat Racikan portofolio investasi yang optimal.	
6.	Melakukan implementasi HCM bertahap, terukur dan konsisten.	
7.	Membangun sarana dan prasarana perusahaan menjadi mata anggaran di RKA BUMD.	
8.	Melaksanakan diklat Manajemen Risiko.	
9.	Menumbuhkan komitmen top manajemen untuk pengelolaan ICT yang terstruktur.	
10.	Menyusun standar prosedur operasi (SPO) Sekretariat.	
11.	Meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan audit dan melakukan review/penelaahan secara periodik terhadap kecukupan penerapan sistem pengendalian intern di setiap unit kerja	

4. Kebijakan umum dan fungsional

Setelah tujuan, sasaran dan strategi ditentukan maka setiap strategi dibekali dengan kebijakan. Seperti strategi yang disusun dalam 2 (dua) bentuk strategi yaitu stratefi umum maupun strategi fungsional, kebijakan pun dibuat dalam 2 (dua) bentuk yaitu kebijakan umum dan kebijakan fungsional. Berikut adalah kebijakan yang ditentukan agar strategi BUMD Asuransi XYZ dapat dilaksanakan untuk mencapai tujuan dan sasarnya:

Tabel 11. Kebijakan Umum dan Fungsional BUMD ASURANSI XYZ

Sasaran, Strategi, dan Kebijakan BUMD ASURANSI XYZ				
No.	Tujuan	Sasaran	Strategi	Kebijakan
1	Melaksanakan dan menunjang kebijakan dan program Pemerintah di bidang ekonomi, jaminan sosial dan pembangunan daerah pada umumnya, khususnya di bidang asuransi kerugian dengan menyelenggarakan program asuransi sosial, dan optimalisasi pemanfaatan sumber daya BUMD ASURANSI XYZ untuk menghasilkan jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat guna meningkatkan nilai BUMD ASURANSI XYZ dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas.			
SASARAN UMUM				
		1. Kepemimpinan & Tata Kelola Perusahaan: Posisi pimpinan terpenuhi sesuai kebutuhan	1. Kepemimpinan & Tata Kelola Perusahaan: Implementasi HCM bertahap, terukur, dan konsisten.	
		2. Fokus Pelanggan: Peningkatan kemudahan akses pelayanan pengajuan santunan	2. Fokus Pelanggan: Membuka kantor pelayanan di daerah rawan kecelakaan yang jauh dari jangkauan pelayanan kantor cabang.	
		3. Efektivitas Produk dan Proses: Terbangunnya gedung diklat	3. Efektivitas Produk dan Proses: Membangun wisma diklat menjadi mata anggaran di RKAP.	
		4. Fokus Tenaga Kerja: Teraplikasi HCM pada akhir RENBIS	4. Tenaga Kerja: Implementasi HCM bertahap, terukur, dan konsisten.	
		5. Keuangan dan Pasar: Tercapainya kinerja keuangan	5. Keuangan dan Pasar: Pengelolaan keuangan secara efisien dan efektif.	

Sasaran, Strategi, dan Kebijakan BUMD ASURANSI XYZ				
No.	Tujuan	Sasaran	Strategi	Kebijakan
SASARAN FUNGSIONAL				
1.		Terciptanya harmonisasi peraturan perundang-undangan yang mendukung BUMD ASURANSI XYZ sebagai perusahaan yang ditugaskan untuk menerima setoran dan mengelola dana asuransi	Melakukan audit peraturan perundang-undangan terkait asuransi pada level pemerintah daerah.	Melakukan identifikasi pasal dan penjelasan pada peraturan perundang-undangan berlaku yang terkait dengan asuransi kecelakaan penumpang dan kecelakaan lalu lintas
2.		Peningkatan Kemudahan Akses Pengajuan Santunan	Membuka kantor pelayanan	Membuka Kantor Pelayanan BUMD ASURANSI XYZ di daerah-daerah yang berpotensi rawan kecelakaan yang jauh dari kantor cabang dan perwakilan.
3.		Tercapainya peningkatan kinerja keuangan	Mengelola keuangan secara efisien dan efektif.	Melaksanakan transfer otomatis secara konsisten dan Saldo Kas dan Saldo Bank di Kantor Pusat dan Cabang-Cabang dijaga sesuai dengan limit yang ditetapkan.
4.		Laporan keuangan yang tepat waktu dan tepat nilai/wajar informatif bagi seluruh pemangku kepentingan	Mengelola ketrampilan SDM secara terencana dan berkesinambungan.	Mengadakan pelatihan sesuai dengan kepentingan
5.		Optimalisasi imbal hasil <i>(return)</i> investasi	Membuat Racikan portofolio investasi yang optimal.	Melakukan penempatan investasi secara prudent pada instrumen investasi dengan <i>return</i> dan risiko yang seimbang
6.		Teraplikasi HCM pada akhir RENBIS	Melakukan implementasi HCM bertahap, terukur dan konsisten.	Melakukan implementasi <i>Human Capital Management</i> untuk mendukung keunggulan Perusahaan dengan terlebih dulu melalui kajian
7.		Terbangunnya gedung pendidikan pelatihan	Membangun sarana dan prasarana perusahaan menjadi mata anggaran di RKAP.	Menyusun perencanaan pembangunan gedung Kantor Pusat

Sasaran, Strategi, dan Kebijakan BUMD ASURANSI XYZ				
No.	Tujuan	Sasaran	Strategi	Kebijakan
8.		Tersusunnya laporan manajemen risiko	Melaksanakan diklat Manajemen Risiko.	Melibatkan lembaga kompeten dalam pelaksanaan pelatihan Manajemen Risiko.
9.		<i>Maturity level</i> dari tata kelola ICT sesuai Bisnis proses perusahaan minimal <i>maturity level</i> 3	Menumbuhkan komitmen top manajemen untuk pengelolaan ICT yang terstruktur.	Melakukan <i>monitoring ICT</i> melalui <i>steering comite</i>
10.		Terselenggaranya rapat-rapat dinas secara efektif sesuai dengan agenda untuk setiap jenis rapat dan dokumentasi sistem lebih baik	Menyusun standar prosedur operasi (SPO) Sekretariat.	Menyusun SPO dalam rangka untuk memberikan panduan tentang tata cara pelaksanaan rapat kerja dan proses administrasi.
11.		Terlaksananya penerapan sistem pengendalian intern yang memadai di setiap unit kerja dalam mewujudkan proses tata kelola perusahaan yang baik	Meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan audit dan melakukan review/penelaahan secara periodik terhadap kecukupan penerapan sistem pengendalian intern di setiap unit kerja	Melaksanakan audit operasional dan kepatuhan berbasis risiko terhadap ketentuan perusahaan sesuai dengan RKA BUMD

BAB V

PROGRAM KERJA BUMD

Program merupakan inisiatif organisasi untuk mengimplementasikan strategi yang sudah ditentukan untuk mencapai tujuan dan sasaran sehingga visi dan misi BUMD dapat tercapai. Berdasarkan rencana strategi yang sudah ditetapkan pada bab-bab sebelumnya maka disusunlah program kerja BUMD yang akan dilaksanakan beserta anggaran setiap tahunnya yang dilengkapi target kinerjanya. Selain itu perlu digambarkan pula keterkaitan antara sasaran, strategi, kebijakan, dan program kegiatan yang menggambarkan arah perkembangan BUMD secara rinci. Rencana Pengembangan Usaha jika ada juga perlu dijelaskan yang meliputi antara lain:

1. Rencana yang menggambarkan kondisi sampai tercapainya tujuan yang terukur;
2. Strategi pengembangan bisnis;
3. Strategi pengembangan sumber daya manusia dan remunerasi;
4. Strategi rencana pengembangan organisasi; dan
5. Rencana pengembangan produk/jasa dan/atau pelaksanaan aktivitas baru

Program kerja BUMD ini akan selanjutnya akan digunakan sebagai acuan dalam penyusunan RKA BUMD. Berikut adalah penjelasan tentang program kerja BUMD, keterkaitan antara sasaran, strategi, kebijakan, dan program kegiatan serta Rencana Pengembangan Usaha yang akan dijalankan oleh BUMD Asuransi XYZ pada periode 20X1-20X5 kedepan:

1. Program

Tabel 12. Program BUMID ASURANSI XYZ

No	Program	20X1			20X2			20X3			20X4			20X5		
		Keluaran (1)	Sid Belanja (2)	Pagu 3-4(12)	Keluaran	Sid Belanja	Pagu	Keluaran	Sid Belanja	Pagu	Keluaran	Sid Belanja	Pagu	Keluaran	Sid Belanja	Pagu
1	Identifikasi terhadap sinkronisasi, atau kesenjangan antara peraturan perundang-undangan dan database peraturan perundang-undangan yang berlaku.	100%	Per 10% = 10 juta	100 juta	100%	Per 10% = 10 juta	100 juta	100%	Per 10% = 10 juta	100 juta	100%	Per 10% = 10 juta	100 juta	100%	Per 10% = 10 juta	100 juta
2	Pembukaan Kantor pelayanan di daerah rawan kecelakaan yang jauh dari kantor perwakilan dan kantor perwakilan yang berlaku.															
3	Evaluasi atas realisasi program kerja dan anggaran	10 kegiatan	1 kegiatan = 10 juta	100 juta	10 kegiatan	1 kegiatan = 10 juta	100 juta	10 kegiatan	1 kegiatan = 10 juta	100 juta	10 kegiatan	1 kegiatan = 10 juta	100 juta	10 kegiatan	1 kegiatan = 10 juta	100 juta
4	Penerbitan laporan keuangan (audited) tahun buku dan laporan publikasi yang diunggah dengan lampiran penjelasan	3 bulan kegiatan audit	1 bulan = 20 juta	60 juta	3 bulan kegiatan audit	1 bulan = 20 juta	60 juta	3 bulan kegiatan audit	1 bulan = 20 juta	60 juta	3 bulan kegiatan audit	1 bulan = 20 juta	60 juta	3 bulan kegiatan audit	1 bulan = 20 juta	60 juta
5	Penyusunan portofolio investasi yang optimal melibatkan Komite Investasi dan Narasumber Investasi yang profesional dan kompeten	3 bulan analisis	1 bulan = 20 juta	60 juta	3 bulan analisis	1 bulan = 20 juta	60 juta	3 bulan analisis	1 bulan = 20 juta	60 juta	3 bulan analisis	1 bulan = 20 juta	60 juta	3 bulan analisis	1 bulan = 20 juta	60 juta
6	Perencanaan HCM System dan struktur talent pool	5 sistem	1 sistem = 50 juta	250 juta												
7	Penyusunan perencanaan pembangunan gedung diklat	2 gedung	1 gedung = 100 juta	200 juta	1 gedung	1 gedung = 100 juta	100 juta	2 gedung	1 gedung = 100 juta	200 juta	1 gedung	1 gedung = 100 juta	100 juta	2 gedung	1 gedung = 100 juta	200 juta

No	Program	Tahap Pelaksanaan														
		20X1			20X2			20X3			20X4		20X5			
		Keluaran (1)	Std Belanja (2)	Pagu 3-(1*2)	Keluaran	Std Belanja	Pagu	Keluaran	Std Belanja	Pagu	Keluaran	Std Belanja	Pagu	Keluaran	Std Belanja	Pagu
8	Penyusunan laporan profil risiko dan manajemen risiko	2 laporan	1 = 10 juta	20 juta	2 laporan	1 laporan = 10 juta	20 juta	2 laporan = 10 juta	1 laporan = 10 juta	20 juta	2 laporan = 10 juta	1 laporan = 10 juta	20 juta	2 laporan = 10 juta	1 laporan = 10 juta	20 juta
9	Pengimplementasian tata kelola dan keamanan ICT	20%	Per 10% = 10 juta	20 juta	40%	Per 10% = 10 juta	40 juta	60%	Per 10% = 10 juta	60 juta	80%	Per 10% = 10 juta	80 juta	100%	Per 10% = 10 juta	100 juta
10	Penyusunan dan pengimplementasian prosedur pelaksanaan rapat	100%	Per 50% = 10 juta	20 juta				100%	Per 50% = 10 juta	20 juta				100%	Per 50% = 10 juta	20 juta
11	Pelaksanaan audit berbasis risiko pada Kantor Pusat dan Cabang sesuai dengan RKAT	100%	Per 50% = 20 juta	40 juta	100%	Per 50% = 20 juta	40 juta	100%	Per 50% = 20 juta	40 juta	100%	Per 50% = 20 juta	40 juta	100%	Per 50% = 20 juta	

2. Keterkaitan antara Sasaran, Strategi, Kebijakan, dan Program

Agar dapat menggambarkan keterkaitan antara sasaran, strategi, kebijakan dan program yang akan dijalankan oleh BUMD Asuransi XYZ maka keterkaitan tersebut dapat dijelaskan melalui tabel matriks sebagai berikut:

**Tabel 13. Matriks Keterkaitan antara Sasaran, Strategi, Kebijakan, dan Program
BUMD ASURANSI XYZ**

Sasaran	Strategi	Kebijakan	Program
1. Terciptanya harmonisasi peraturan perundang-undangan yang mendukung BUMD ASURANSI XYZ sebagai perusahaan yang ditugaskan untuk menerima setoran dan mengelola dana asuransi	1. Melakukan audit peraturan perundang-undangan terkait asuransi pada level pemerintah daerah.	1. Melakukan identifikasi pasal dan penjelasan pada peraturan perundang-undangan berlaku yang terkait dengan asuransi kecelakaan perumpang dan kecelakaan lalu lintas	1. Identifikasi terhadap sinkronisasi, harmonisasi atau kesenjangan antar peraturan perundang-undangan dari database peraturan perundang-undangan yang berlaku.
2. Peningkatan Kemudahan Akses Pengajuan Santunan	2. Membuka kantor pelayanan	2. Membuka Kantor Pelayanan BUMD ASURANSI XYZ di daerah-daerah yang berpotensi rawan kecelakaan yang jauh dari kantor cabang dan perwakilan.	2. Pembukaan kantor pelayanan di daerah rawan kecelakaan yang jauh dari kantor cabang dan kantor perwakilan
3. Peningkatan Kemudahan Akses Pengajuan Santunan	3. Mengelola keuangan secara efisien dan efektif.	3. Melaksanakan transfer otomatis secara konsisten dan Saldo Kas dan Saldo Bank di Kantor Pusat dan Cabang-Cabang dijaga sesuai dengan limit yang ditetapkan.	3. Evaluasi atas realisasi program kerja dan anggaran
4. Laporan keuangan yang tepat waktu dan tepat nilai/wajar informatif bagi seluruh pemangku kepentingan	4. Mengelola keterampilan SDM secara terencana dan berkesinambungan.	4. Mengadakan pelatihan sesuai dengan kepentingan	4. Penerbitan laporan keuangan (audited) tahun buku dan laporan publikasi yang dilengkapi dengan lampiran penjelasan
5. Optimalisasi imbal hasil (<i>return</i>) investasi	5. Membuat Racikan portofolio investasi yang optimal.	5. Melakukan penempatan investasi secara prudent pada instrumen investasi dengan <i>return</i> dan risiko yang seimbang	5. Penyusunan portofolio investasi yang optimal melibatkan Komite Investasi dan Narasumber Investasi yang profesional dan kompeten

Sasaran	Strategi	Kebijakan	Program
6. Teraplikasi HCM pada akhir RENBIS	6. Melakukan implementasi HCM bertahap, terukur dan konsisten.	6. Melakukan implementasi <i>Human Capital Management</i> untuk mendukung keunggulan Perusahaan dengan terlebih dulu melalui kajian.	6. Perancangan HCM System dan struktur talent pool
7. Terbangunnya gedung pendidikan pelatihan	7. Membangun sarana dan prasarana perusahaan menjadi mata anggaran di RKAP.	7. Menyusun perencanaan pembangunan gedung Kantor Pusat	7. Penyusunan perencanaan pembangunan gedung diklat
8. Tersusunnya laporan manajemen risiko	8. Melaksanakan diklat Manajemen Risiko.	8. Melibatkan lembaga kompeten dalam pelaksanaan pelatihan Manajemen Risiko.	8. Penyusunan laporan profil risiko dan manajemen risiko
9. <i>Maturity level</i> dari tata kelola ICT sesuai Bisnis proses perusahaan minimal <i>maturity level</i> 3	9. Menumbuhkan komitmen top manajemen untuk pengelolaan ICT yang terstruktur.	9. Melakukan <i>monitoring ICT</i> melalui <i>steering comite</i>	9. Pengimplementasian tata kelola dan keamanan ICT
10. Terselenggaranya rapat-rapat dinas secara efektif sesuai dengan agenda untuk setiap jenis rapat dan dokumentasi sistem lebih baik	10. Menyusun standar prosedur operasi (SPO) Sekretariat.	10. Menyusun SPO dalam rangka untuk memberikan panduan tentang tata cara pelaksanaan rapat kerja dan proses administrasi.	10. Penyusunan dan pengimplementasian prosedur pelaksanaan rapat.
11. Terlaksananya penerapan sistem pengendalian intern yang memadai di setiap unit kerja dalam mewujudkan proses tata kelola perusahaan yang baik	11. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan audit dan melakukan reviu/penelaahan secara periodik terhadap kecukupan penerapan sistem pengendalian intern di setiap unit kerja	11. Melaksanakan audit operasional dan kepatuhan berbasis risiko terhadap ketentuan perusahaan sesuai dengan RKAT	11. Pelaksanaan audit berbasis risiko pada Kantor Pusat dan Cabang sesuai dengan RKAT

3. Rencana pengembangan usaha BUMD ASURANSI XYZ

Agar Visi dan Misi dapat tercapai maka BUMD Asuransi XYZ berencana untuk melakukan beberapa pengembangan usaha. Rencana pengembangan usaha yang akan ditempuh oleh BUMD Asuransi XYZ pada periode 20X1-20X5 kedepan adalah merealisasikan digitalisasi semua produk BUMD Asuransi XYZ secara penuh agar dapat mudah terakses oleh semua nasabah melalui smartphone atau oleh calon nasabah potensial.

BAB VI

PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

Pada bab ini akan diuraikan beberapa risiko operasional yang mungkin dihadapi BUMD ASURANSI XYZ dan dapat terjadi di setiap unit kerja. Risiko tersebut haruslah dihadapi, dan jika diperlukan, dapat dilakukan tindakan lebih lanjut untuk mengurangi kemungkinan dan dampak dari risiko yang dimaksud. Upaya dalam menghadapi risiko merupakan konsekuensi natural dari perusahaan dalam menjaga eksistensi BUMD ASURANSI XYZ untuk pertumbuhan yang berkesinambungan.

Adapun penerapan Manajemen Risiko BUMD ASURANSI XYZ terdiri dari komponen:

1) Identifikasi Risiko

Identifikasi risiko ini merupakan proses untuk mencari, mengetahui, mendefinisikan dan mencatat risiko – risiko yang mungkin terjadi dan berdampak pada pencapaian sasaran/ tujuan Perusahaan. Tahap identifikasi risiko yang dapat dilakukan berdasarkan empat perspektif dalam *Balance Score Card* (BSC) pada BUMD ASURANSI XYZ adalah sebagai berikut:

- A. Perspektif Proses Bisnis Internal, risiko yang teridentifikasi adalah:
 - Kehilangan bukti asli kepemilikan surat berharga terjadi
 - Aset perusahaan rusak
 - Kebakaran terhadap aset perusahaan terjadi
- B. Perspektif Pelanggan, risiko yang teridentifikasi adalah:
 - Hubungan dengan pemangku kepentingan kurang baik
- C. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, risiko yang teridentifikasi adalah:
 - Penempatan pegawai (kompetensi) tidak sesuai
 - Struktur organisasi terhadap pencapaian tujuan perusahaan tidak sesuai
 - Ketersediaan pegawai tidak terpenuhi
- D. Perspektif Keuangan, risiko yang teridentifikasi adalah:
 - Penerbitan laporan ke internal dan penyampaian laporan ke eksternal terlambat

2) Analisis dan Penilaian Profil Risiko

Tahapan ini dimaksudkan untuk mengukur dan menentukan level risiko berdasarkan tingkat kemungkinan dan dampak yang ditimbulkannya. Pada tahapan ini, level risiko diukur secara kuantitatif dan kualitatif. Penetapan tingkat kemungkinan risiko mengacu pada kriteria berikut:

Tabel 15. Kriteria Kemungkinan Risiko

Skala	Tingkat Kemungkinan	Kriteria
A	Sangat Kecil	Dipastikan akan sangat tidak mungkin terjadi
B	Kecil	Kemungkinan kecil dapat terjadi
C	Sedang	Sama kemungkinan antara terjadi atau tidak terjadi
D	Besar	Kemungkinan besar dapat terjadi
E	Sangat Besar	Dipastikan akan sangat mungkin terjadi

Sedangkan penetapan tingkat dampak mengacu pada kriteria berikut:

Tabel 16. Kriteria Dampak Risiko

Skala	Tingkat Dampak	Kriteria
1	Tidak signifikan	Kerugian < 100 juta
2	Minor	Kerugian 100 – 500 juta
3	Medium	Kerugian 500 juta – 1 milyar
4	Signifikan	Kerugian 1 milyar – 10 milyar
5	Malapetaka	Kerugian > 10 milyar

Setelah diukur tingkat kemungkinan dan tingkat dampak yang ditimbulkan dari risiko-risiko tersebut, maka dapat ditentukan level risiko dari risiko-risiko tersebut. level risiko dapat dikelompokkan dalam 4 (empat) skala yaitu:

- Skala risiko rendah adalah risiko yang dinilai tidak terlalu berpengaruh terhadap sasaran, dan tidak diperlukan tindakan penanganan (mitigasi) tertentu, karena pengendalian sudah melekat dalam proses bisnis yang ada. Namun demikian tetap diperlukan pemantauan.
- Skala risiko moderat adalah risiko yang dinilai mempunyai pengaruh terhadap sasaran, namun mekanisme kontrol yang ada masih dapat mengendalikannya. Meskipun demikian, apabila risiko tersebut berpotensi (cenderung) ke level risiko tinggi, maka diperlukan langkah penanganan (mitigasi) tertentu.
- Skala risiko tinggi adalah risiko yang dinilai menghambat pencapaian sasaran, dan mekanisme kontrol yang ada belum cukup mengendalikan risiko tersebut sehingga diperlukan langkah penanganan (mitigasi) untuk sekurang-kurangnya menurunkan level ke moderat.
- Skala risiko ekstrim adalah risiko yang dinilai berpotensi menggagalkan pencapaian sasaran. Apabila risiko ini diambil, wajib dilakukan penanganan (mitigasi) dan perhatian khusus serta detail, dikarenakan sudah berada di atas batas toleransi risiko perusahaan.

Berikut adalah tabel identifikasi analisa risiko BUMD ASURANSI XYZ:

Tabel 17. Identifikasi Analisa Risiko BUMD ASURANSI XYZ

No.	Deskripsi Risiko	Kemungkinan		Tingkat Dampak		Level Risiko	
1	Kehilangan bukti asli kepemilikan surat berharga terjadi.	D	Besar	4	Signifikan	D.4	TINGGI
2	Aset perusahaan rusak	C	Sedang	4	Signifikan	C.4	TINGGI
3	Kebakaran terhadap aset perusahaan terjadi	C	Sedang	4	Signifikan	C.4	TINGGI
4	Hubungan dengan pemangku kepentingan kurang baik	B	Kecil	3	Medium	B.3	MODERAT
5	Penempatan pegawai (kompetensi) tidak sesuai	B	Kecil	2	Minor	B.2	RENDAH
6	Struktur organisasi terhadap pencapaian tujuan perusahaan tidak sesuai	B	Kecil	3	Medium	B.3	MODERAT
7	Ketersediaan pegawai tidak terpenuhi	B	Kecil	2	Minor	B.2	RENDAH
8	Penerbitan laporan ke internal dan penyampaian laporan ke eksternal terlambat	B	Kecil	2	Minor	B.2	RENDAH

3) Pemetaan risiko

Setelah pengukuran level risiko, maka setiap risiko yang telah teridentifikasi dapat dipetakan dalam matriks risiko sebagaimana digambarkan dibawah ini:

Tabel 18. Matriks Identifikasi Analisa Risiko BUMD ASURANSI XYZ

TINGKAT KEMUNGKINAN	Sangat Besar	E	E1	E2	E3	E4	E5
	Besar	D	D1	D2	D3	D4 1	D5
	Sedang	C	C1	C2	C3	C4 2,3	C5
	Kecil	B	B1	B2 5,7,8	B3 4,6	B4	B5
	Sangat Kecil	A	A1	A2	A3	A4	A5
			1	2	3	4	5
			Tidak Signifikan	Minor	Medium	Signifikan	Malapetaka

4) Kebijakan manajemen risiko dan kepatuhan

Adapun kebijakan manajemen risiko dan kepatuhan yang diterapkan oleh BUMD ASURANSI XYZ adalah sebagai berikut:

1. Keterlibatan lembaga kompeten dalam pelaksanaan pelatihan manajemen risiko.
2. Penetapan pegawai yang bertanggungjawab dalam bagian risiko dalam unit kerja.
3. Pembinaan dan sosialisasi melalui koordinasi dengan unit kerja terkait.
4. Pemanfaatan berbagai pendekatan pembelajaran dalam meningkatkan kompetensi.
5. Keterlibatan konsultan independen.
6. Rencana risiko sebagai acuan pembuatan Program Kerja Manajemen Risiko.
7. Penyusunan cetak biru memperhatikan hasil asesmen dan target tingkatan maturitas yang dicanangkan.

5) Program mitigasi risiko

Berikut ini adalah program mitigasi risiko BUMD ASURANSI XYZ:

Tabel 19. Program Mitigasi Risiko BUMD ASURANSI XYZ

No	Risiko	Penyebab	Dampak	Pengendalian Risiko	Pengendalian Tambahan
1.	Kehilangan bukti asli kepemilikan surat berharga terjadi	Karena tidak dilakukan administrasi penyimpanan bukti kepemilikan surat berharga secara tertib	Sehingga berakibat tidak ada lagi bukti otentik atas kepemilikan surat berharga milik BUMD ASURANSI XYZ.	(1) Dibuat daftar tersendiri Bukti asli kepemilikan Surat Berharga. (2) Bukti Asli kepemilikan Surat Berharga ditempatkan melalui Brankas tersendiri	Bukti asli kepemilikan surat berharga dapat disimpan melalui jasa Kustodian
2	Ketersediaan pegawai tidak terpenuhi	Jabatan struktur tidak terisi	Pelayanan kepada masyarakat kurang maksimal	Optimalisasi tenaga yang ada	Mengisi kekosongan struktural

No	Risiko	Penyebab	Dampak	Pengendalian Risiko	Pengendalian Tambahan
3	Penerbitan laporan ke internal dan penyampaian laporan ke eksternal terlambat	(1) Keterlambatan pengumpulan data; (2) Pengolahan data belum sepenuhnya terintegrasi dalam satu-kesatuan sistem	(1) sanksi berupa denda keterlambatan; (2) Kinerja manajemen turun	Memonitor setiap tahapan proses pelaporan	(1) Koordinasi lebih ditingkatkan, (2) Penyempurnaan Program IT
4	Penempatan pegawai (kompetensi) tidak sesuai	(1) Tidak menganut sistem spesialisasi, (2) Belum semua pegawai dilakukan asesmen kompetensi	(1) Tingkat resign pegawai tinggi, (2) Tingkat ketidakpuasan pegawai tinggi, (3) Dismotivasi, (4) Kinerja di unit kerja menurun	Melakukan asesmen terhadap pegawai yang telah mengikuti diklat manajeria	
5	Kebakaran terhadap aset perusahaan terjadi	Adanya musibah kebakaran yang dapat merusak aset perusahaan	Kerugian finansial	1) Memasang sistem fire alarm Gedung; 2) Melakukan pemeriksaan rutin terhadap tabung pemadam	1) Melakukan penggantian kabel listrik yang sudah berusia lama; 2) Melakukan penggantian alat pemadam api yang sudah lama
6	Aset perusahaan rusak	Rusaknya aset perusahaan yang disebabkan adanya musibah bencana alam seperti banjir atau gempa bumi	Kerugian finansial bagi perusahaan dan menghambat kegiatan operasional perusahaan.	1) Lingkungan gedung kantor yang sudah dilengkapi dengan sistem drainase yang baik; 2) Konstruksi gedung yang cukup untuk menahan gempa s.d skala tertentu; 3) Melakukan penutupan asuransi untuk risiko banjir dan gempa bumi.	
7	Struktur organisasi terhadap pencapaian tujuan perusahaan tidak sesuai	Struktur organisasi tidak sesuai dengan kebutuhan pencapaian tujuan perusahaan terjadi karena struktur organisasi belum mencerminkan fungsi dan beban kerja yang sebenarnya mengakibatkan proses pengambilan keputusan & informasi terhambat, dan inefisiensi waktu & biaya		Telah dilakukan penempatan pegawai berdasarkan struktur yang telah ada dan disesuaikan dengan kebutuhan	Pembentukan Struktur Organisasi yang baru sesuai dengan tingkat beban kerja masing masing unit kerja

No	Risiko	Penyebab	Dampak	Pengendalian Risiko	Pengendalian Tambahan
8	Hubungan dengan pemangku kepentingan kurang baik	Tidak terpenuhinya harapan pemangku kepentingan	Rusaknya reputasi Perusahaan	1) Melakukan pembinaan hubungan kerja yang harmonis dengan pemangku kepentingan melalui berbagai kesempatan, (2) Melakukan penjelasan kepada pemangku kepentingan mengenai komplain yang diterima oleh perusahaan melalui media massa, (3) Menginformasikan kegiatan perusahaan kepada pemangku kepentingan melalui berbagai media massa baik cetak maupun elektronik.	Penyampaian informasi kegiatan perusahaan secara berkesinambungan dalam suatu program yang telah terjadwal

Seperti yang telah tertulis dalam tabel di atas mengenai mitigasi risiko, BUMD ASURANSI XYZ telah menyusun pengendalian terhadap risiko dan pengendalian tambahan terkait risiko tersebut. Oleh karena itu, dalam program yang disusun BUMD ASURANSI XYZ dalam rencana bisnis dibuat program khusus terkait dengan mitigasi risiko, yaitu Program Penyusunan Laporan Profil Risiko dan Manajemen Risiko (Tabel 12 Nomor 8).

BAB VII

ASUMSI YANG DIPAKAI DALAM RENCANA BISNIS

Untuk menyusun proyeksi keuangan perlu diperhatikan asumsi yang digunakan sebagai pedoman atau patokan perhitungan. Asumsi tersebut terdiri dari asumsi eksternal dan internal yang digunakan untuk penyusunan rencana bisnis BUMD ASURANSI XYZ. Asumsi eksternal menggunakan asumsi makroekonomi. Asumsi makroekonomi yang digunakan BUMD ASURANSI XYZ antara lain: inflasi, nilai tukar, pertumbuhan ekspor dan impor, serta suku bunga, seperti terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 20. Asumsi Makroekonomi

No	Deskripsi	20X1	20X2	20X3	20X4	20X5
1.	Harga/Inflasi - % (IHK)	6,42	6,38	3,53	3,81	3,31
2.	Nilai Tukar (Kurs IDR/USD)	12.378	13,726	13.369	13.480	14.237
3.	Pertumbuhan Domestik Bruto - % (Pertumbuhan PDB)	5,02	4,79	5,02	5,07	5,30
4.	Suku Bunga - % (BI Rate)	7,50	7,50	6,50	8,00	8,00

Asumsi internal yang digunakan oleh BUMD ASURANSI XYZ untuk rencana bisnis periode 20X1 – 20X5 menggunakan asumsi mikroekonomi, antara lain:

1. Rencana ekspansi bisnis

Asumsi rencana ekspansi bisnis BUMD ASURANSI XYZ terdiri dari proyeksi alokasi dan jumlah investasi adalah sebagai berikut:

Tabel 21.
Proyeksi Alokasi dan Jumlah Investasi
BUMD ASURANSI XYZ
Tahun 20X1 – 20X5

Keterangan	Jumlah Investasi				
	20X1	20X2	20X3	20X4	20X5
Deposito	350.000.000	950.000.000	880.000.000	840.000.000	1.000.000.000
Obligasi	950.000.000	1.300.000.000	2.500.000.000	3.400.000.000	4.400.000.000
Penyertaan Langsung	180.000.000	200.000.000	220.000.000	250.000.000	270.000.000
Saham	350.000.000	180.000.000	220.000.000	280.000.000	330.000.000
Reksadana	1.200.000.000	1.100.000.000	880.000.000	840.000.000	670.000.000
Lainnya	0	0	0	0	0
Jumlah	3.030.000.000	3.730.000.000	4.700.000.000	5.610.000.000	6.670.000.000

Asumsi rencana ekspansi bisnis BUMD ASURANSI XYZ terdiri dari proyeksi penggunaan laba bersih adalah sebagai berikut:

Tabel 22.
Proyeksi Penggunaan Laba Bersih
BUMD ASURANSI XYZ
Tahun 20X1 – 20X5

Keterangan	Jumlah Investasi				
	20X1	20X2	20X3	20X4	20X5
Pembayaran Dividen	30%	25%	24%	23%	22%
Penambahan Cadangan	70%	75%	76%	77%	78%
Jumlah	100%	100%	100%	100%	100%

2. Pertumbuhan karyawan

Asumsi rencana pertumbuhan karyawan BUMD ASURANSI XYZ terdiri dari peningkatan jumlah pegawai:

Tabel 23.
Proyeksi Peningkatan Jumlah Pegawai
BUMD ASURANSI XYZ
Tahun 20X1 – 20X5

Keterangan	Jumlah Investasi				
	20X1	20X2	20X3	20X4	20X5
Jumlah SDM tersedia	1.576	1.678	1.780	1.878	1.903
Jumlah	1.576	1.678	1.780	1.878	1.903

3. Pertumbuhan pendapatan operasi dan beban operasi

Asumsi rencana ekspansi bisnis BUMD ASURANSI XYZ terdiri dari proyeksi pertumbuhan jumlah klaim seperti yang terlihat dalam tabel berikut:

Tabel 24.
Proyeksi Pertumbuhan Jumlah Klaim
BUMD ASURANSI XYZ (dalam persen)
Tahun 20X1 – 20X5

	20X1	20X2	20X3	20X4	20X5
Klaim Pertanggungan Tidak Langsung	5,00	18,75	8,05	14,89	-9,27
Survey dan Materai Klaim	64,24	56,55	43,99	40,04	3,39
Penanggulungan Kecelakaan	214,95	26,83	14,45	14,07	15,43

BAB VIII

PROYEKSI KEUANGAN, INVESTASI, DAN PENYERTAAN MODAL

1. Proyeksi sumber dana dan program investasi

Proyeksi pertumbuhan pendapatan atas pengelolaan investasi yang dilakukan BUMD ASURANSI XYZ Tahun 20X1 – 20X5 untuk menghasilkan pendapatan diluar pendapatan operasional dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 25.
Proyeksi Pertumbuhan Hasil Investasi
BUMD ASURANSI XYZ (dalam persen)
Tahun 20X1 – 20X5

Keterangan	Pertumbuhan Pendapatan Investasi (%)				
	20X1	20X2	20X3	20X4	20X5
Pendapatan Investasi	17,10	20,75	20,35	17,75	17,80

Untuk tahun 20X1 – 20X5, BUMD ASURANSI XYZ memproyeksikan dana yang berasal dari pendapatan operasional dan pendapatan hasil investasi ke belanja modal (Capital Expenditures) untuk penambahan aset-aset Aktiva Tetap, yaitu Tanah, Bangunan, Kendaraan Bermotor, Mesin Kantor, Inventaris Kantor, dan Inventaris Rumah. Selain belanja modal, BUMD ASURANSI XYZ juga melakukan penghapusan aktiva-aktiva yang sudah habis masa manfaatnya atau aktiva-aktiva yang sudah seluruhnya disusutkan. Penghapusan aktiva ini dilakukan untuk aset-aset kendaraan bermotor, mesin kantor, inventaris kantor, dan inventaris rumah. Proyeksi belanja modal tahun 20X1 – 20X5 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 26.
Proyeksi Belanja Modal
BUMD ASURANSI XYZ
Tahun 2014 – 2018

Jenis Aktiva	Capex	Capex	Capex	Capex	Capex
	20X1	20X2	20X3	20X4	20X5
Tanah	1.400.000.000	5.100.000.000	5.000.000.000	7.000.000.000	2.420.000.000
Bangunan Kantor & Rumah Jabatan	1.300.000.000	2.300.000.000	5.700.000.000	6.400.000.000	5.300.000.000
Perabot Kantor & Rumah Jabatan	1.000.000.000	1.100.000.000	1.200.000.000	1.380.000.000	1.510.000.000
Mesin-mesin kantor & computer	1.700.000.000	2.700.000.000	2.800.000.000	3.050.000.000	3.200.000.000
Kendaraan Bermotor	1.700.000.000	1.400.000.000	1.500.000.000	1.740.000.000	3.400.000.000
Jumlah	7.100.000.000	12.600.000.000	16.200.000.000	19.570.000.000	15.830.000.000

Sebagai perusahaan yang ditunjuk untuk menjalankan pelaksanaan asuransi sosial, BUMD ASURANSI XYZ tidak diamanatkan untuk memperoleh keuntungan sebesar-besarnya bagi pemegang saham tetapi perusahaan dituntut untuk selalu meningkatkan kualitas pelayanan, melalui peningkatan pengeluaran jumlah santunan dan penanggungan bencana. Sesuai dengan cita-cita tersebut maka diasumsikan kebijakan Dividend Payout Ratio (DPR) akan mengalami penurunan setiap tahunnya. Tabel di bawah ini memperlihatkan kebijakan rasio pembayaran dividen perusahaan terhadap laba bersih.

Tabel 27.
Proyeksi Penggunaan Laba Bersih Perusahaan
BUMD ASURANSI XYZ (dalam persen)
Tahun 20X1 – 20X5

Keterangan	20X1	20X2	20X3	20X4	20X5
Pembayaran dividen	30	26	25	24	23
Pembayaran tantiem, PUKK, dan PKBL	5	4	5	6	5
Penambahan cadangan	65	70	70	70	72
Total	100	100	100	100	100

2. Proyeksi arus kas

Berikut ini adalah proyeksi arus kas BUMD ASURANSI XYZ selama 20X1 -20X5 (menggunakan tahun 20X0 sebagai acuan dasar):

Tabel 28. Ilustrasi Laporan Arus Kas BUMD ASURANSI XYZ 20X1 – 20X5

	20X0	20X1	20X2	20X3	20X4	20X5
Arus kas dari aktivitas operasi						
Laba sebelum pajak	5,908,663,478	3,119,010,064	3,130,693,311	3,142,464,071	3,153,275,215	3,163,523,293
Penyesuaian untuk:						
Penyusutan						
Kerugian selisih kurs						
Pendapatan investasi	(761,077,538)	(756,220,300)	(811,656,324)	(827,351,600)	(843,481,930)	(859,783,227)
Beban bunga	245,734,164	256,314,742	267,349,843	278,860,583	290,866,917	303,390,184
Kenaikan piutang usaha dan piutang lain	(228,612,322)	(267,301,201)	(312,537,538)	(365,420,381)	(427,272,300)	(489,581,117)
Pemenuhan Persediaan	123,687,093	131,461,991	138,725,615	148,508,685	157,843,853	167,765,825
Penurunan utang usaha	(492,722,281)	(494,877,819)	(540,958,697)	(591,330,428)	(646,392,556)	(706,581,831)
Kas yang dihasilkan dari operasi	63,537,647	66,756,596	70,138,624	73,691,393	77,425,383	81,347,914
Pembayaran bunga	2,830,268,867	3,058,212,157	3,304,513,471	3,570,651,321	3,858,723,297	4,168,955,693
Pembayaran pajak penghasilan	(282,459,377)	(285,694,781)	(288,967,245)	(292,277,193)	(295,625,054)	(299,011,264)
Arus kas (bersih) dari aktivitas operasi	1,518,255,953	1,688,650,884	1,827,607,749	1,995,283,980	2,171,637,510	2,356,502,137
Arus kas untuk aktivitas investasi						
Pembelian aset tetap	(715,524,778)	(741,191,154)	(767,778,202)	(795,318,945)	(823,847,595)	(853,399,587)
Hasil dari penjualan peralatan	15,416,770	7,880,511	4,028,741	2,058,095	1,052,537	538,020
Penerimaan bunga	110,389,265	114,385,523	116,741,584	123,264,594	127,957,690	132,850,610
Penarikan dividen	55,094,633	57,192,762	59,370,792	61,631,767	63,978,845	66,415,305
Arus kas (bersih) dari (untuk) aktivitas investasi	(534,824,111)	(563,792,358)	(585,637,505)	(608,364,549)	(630,858,522)	(653,615,651)
Arus kas dari aktivitas pendanaan						
Hasil dari penerbitan modal saham	330,739,354	556,678,039	705,949,120	883,886,218	1,095,915,464	1,348,385,034
Hasil dari pinjaman jangka panjang	12,761,279	13,268,229	13,795,318	14,343,346	14,913,145	15,505,579
Pembayaran utang sewa pembiayaan	(172,390,966)	(180,901,782)	(189,832,770)	(199,204,675)	(209,039,264)	(219,359,380)
Pembayaran dividen	(59,063,314)	(69,750,804)	(74,846,045)	(79,951,562)	(85,067,382)	(90,131,412)
Arus kas (bersih) dari (untuk) aktivitas pendanaan	112,046,353	319,293,683	435,065,623	619,085,327	816,721,963	1,054,339,802
Kenaikan bersih kas dan setara kas	1,095,578,195	1,426,212,208	1,697,035,797	2,006,004,758	2,357,501,051	2,757,226,287
Kas dan setara kas pada awal periode	63,537,647	66,756,596	70,138,624	73,691,393	77,425,383	81,347,914
Kas dan setara kas pada akhir periode	1,159,115,842	1,492,968,804	1,767,174,411	2,079,696,751	2,434,926,434	2,836,574,201

3. Proyeksi laporan posisi keuangan BUMD ASURANSI XYZ:

Berikut ini adalah proyeksi laporan posisi keuangan BUMD ASURANSI XYZ selama 20X1 – 20X5 (menggunakan tahun 20X0 sebagai acuan dasar):

Tabel 29. Ilustrasi Neraca BUMD ASURANSI XYZ Tahun 20X1 – 20X5

Akun	Tahun					
	20X0	20X1	20X2	20X3	20X4	20X5
Aset						
Kas dan bank	63.537,647	66.756,596	70.138,634	73.691,593	77.425,383	81.347,914
Deposito berjangka	63.537,647	60.184,075	57.007,507	53.990,601	51.148,508	48.448,845
Utang jaminan	2.810,268,867	3.068,212,157	3.304,513,471	3.570,651,321	3.858,223,297	4.168,956,653
Efektif-efektif Diperdagangkan	4.499,702,772	4.782,873,511	5.083,864,464	5.405,797,075	5.743,883,361	6.105,330,354
Pinjaman hasil investasi	715,524,778	741,191,154	767,778,202	795,118,945	823,847,595	853,389,587
Pinjaman premi	16,766,429,270	15,927,081,813	23,085,690,778	28,151,970,074	33,460,430,877	39,769,878,680
Pinjaman reasuransi	228,612,322	367,301,201	312,537,538	365,429,381	427,272,300	499,581,117
Aset Lainnya	123,687,093	131,461,991	139,725,615	148,508,685	157,843,853	167,765,825
Jumlah aset	25,291,300,396	29,035,962,499	33,421,256,198	38,561,366,075	44,600,055,173	51,694,707,974
Liabilitas dan ekuitas						
Liabilitas						
Utang klaim	452,722,284	484,877,819	540,958,692	591,330,428	646,392,556	706,581,881
Utang reasuransi	401,034,829	455,560,911	517,526,857	587,920,350	667,589,342	758,735,725
Utang pajak	81,840,997	85,434,514	89,186,471	93,103,199	97,191,935	101,460,233
Utang lain-lain	12,761,279	13,768,229	13,795,318	14,343,346	14,913,145	15,505,579
Biaya yang masih harus dibayar	172,393,966	180,901,782	189,832,770	199,204,675	209,039,264	219,359,380
Liabilitas asuransi						
Premi Lainnya	2,605,176,368	2,853,207,601	3,126,167,550	3,424,520,821	3,751,348,150	4,109,367,026
Jumlah liabilitas	3,725,906,120	4,083,850,855	4,477,467,164	4,810,422,820	5,386,774,393	5,911,000,775
Ekuitas						
Ekuitas yang dapat diatribusikan kepada pemilik entitas induk						
Modal dasar	5,000,000,000	5,000,000,000	5,000,000,000	5,000,000,000	5,000,000,000	5,000,000,000
Saldo Laba Ditahan	2,953,165,703	3,487,540,175	3,741,800,226	3,997,578,108	4,251,369,076	4,509,571,587
Labanya Tahun Berjalan	5,343,744,724	2,547,620,501	2,552,758,021	2,557,909,685	2,562,025,106	2,564,500,766
Komponen ekuitas lainnya	6,268,483,449	13,016,590,967	17,648,727,089	22,097,455,462	27,397,286,338	33,709,625,647
Jumlah ekuitas	21,565,394,276	24,352,111,644	28,943,789,033	33,651,943,255	39,213,280,780	45,783,686,199
Jumlah liabilitas dan ekuitas	25,291,300,396	29,035,962,499	33,421,256,198	38,561,366,075	44,600,055,173	51,694,707,974

4. Proyeksi laporan laba rugi ASURANSI XYZ

Berikut ini adalah proyeksi laporan posisi keuangan BUMD ASURANSI XYZ selama 20X1 – 20X5 (menggunakan tahun 20X5 sebagai acuan dasar):

Tabel 30. Ilustrasi Laba Rugi BUMD ASURANSI XYZ Tahun 20X1 – 20X5

Akun	Tahun					
	20X0	20X1	20X2	20X3	20X4	20X5
Pendapatan						
Premi bruto	4,525,127,282	4,622,369,496	4,721,706,603	4,823,178,515	4,926,831,112	5,032,711,256
Premi reasuransi	(272,545,677)	(280,160,850)	(287,988,798)	(295,035,466)	(304,306,965)	(312,809,578)
Premi neto	4,252,576,605	4,342,208,646	4,433,717,805	4,527,143,049	4,622,524,146	4,719,901,678
Pendapatan komisi reasuransi	110,189,265	114,385,523	118,741,584	123,263,534	127,957,690	132,830,610
Hasil investasi	781,077,838	796,270,300	811,656,324	827,391,600	843,431,930	859,783,222
Pendapatan operasi lainnya	961,402,387	1,008,297,278	1,035,929,212	1,064,318,386	1,093,465,552	1,123,452,032
Pendapatan lain-lain	15,416,770	7,880,511	4,028,241	2,059,695	1,052,537	538,020
Jumlah pendapatan	10,393,239,470	6,268,992,259	6,404,073,165	6,544,175,664	6,688,451,856	6,836,505,568
Beban						
Klaim bruto	3,565,511,381	3,628,824,347	3,694,897,838	3,763,235,409	3,834,544,800	3,908,738,111
Klaim reasuransi	(112,262,511)	(118,805,317)	(125,731,564)	(133,080,484)	(140,816,609)	(149,024,840)
Klaim neto	3,453,248,869	3,510,019,030	3,569,166,275	3,630,154,923	3,693,728,191	3,759,713,271
Beban operasional dan komisi	245,734,164	256,314,241	267,349,843	278,860,583	290,866,917	303,390,184
Beban teknik operasional	472,207,009	484,040,163	496,169,847	508,603,492	521,348,715	534,413,323
Beban manajemen dan usaha	860,137,050	899,609,761	940,893,889	984,072,593	1,029,232,818	1,076,465,497
Jumlah beban	4,484,575,992	3,149,962,195	3,273,379,854	3,401,711,593	3,535,176,641	3,673,982,275
Laba sebelum pajak	5,908,663,478	3,119,010,064	3,130,693,311	3,142,464,071	3,153,275,215	3,162,523,293
Beban pajak dan zakat	564,318,754	571,389,562	577,934,490	584,554,386	591,250,109	598,022,517
Labanya tahun berjalan	5,344,744,724	2,547,620,501	2,552,758,821	2,557,909,685	2,562,025,106	2,564,500,766

5. Proyeksi rasio keuangan ASURANSI XYZ

Berikut ini adalah proyeksi laporan posisi keuangan BUMD ASURANSI XYZ selama 20X1 -20X5 (menggunakan tahun 20X0 sebagai acuan dasar):

Tabel 24.
Proyeksi Rasio-rasio Keuangan
BUMD ASURANSI XYZ (dalam persen)
Tahun 20X1 – 20X5

Rasio Keuangan	20X1	20X2	20X3	20X4	20X5
Rentabilitas	21.13%	8.77%	7.64%	6.63%	5.74%
Likuiditas	128.61%	125.30%	122.09%	118.99%	116.00%
Solvabilitas	12.08%	11.44%	10.80%	10.18%	9.57%
Rasio Pengeluaran (<i>Expense Ratio</i>)	15.18%	26.16%	26.61%	27.07%	27.53%
Rasio Kerugian (<i>Loss Ratio</i>)	34.17%	34.78%	35.39%	36.01%	36.64%
Imbal Balik Investasi (<i>Yield on Investment</i>)	91.61%	93.09%	94.59%	96.12%	97.68%
Tingkat Imbal Hasil Aset (<i>Return On Asset</i>)	21.13%	8.77%	7.64%	6.63%	5.74%
Tingkat Imbal Hasil Ekuitas (<i>Return On Equity</i>)	24.78%	10.21%	8.82%	7.60%	6.53%
Rasio Kecukupan Investasi	4.50%	3.88%	3.34%	2.88%	2.48%
Hasil Investasi/Beban Usaha	63%	97%	101%	105%	109%

Daftar Singkatan dan Istilah

Analisis SWOT (<i>Strength, Weakness, Opportunity, Threat</i>)	Analisis kekuatan, kelemahan, kesempatan, ancaman
BSC (<i>Balanced Scorecard</i>)	perangkat yang mengukur ukuran kinerja finansial dari suatu entitas, dimana ukuran kinerja tersebut ditinjau ke dalam 4 (empat) perspektif, yaitu finansial (keuangan), pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.
BUMD (Badan Usaha Milik Daerah)	Badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Daerah.
GCG (<i>Good Corporate Governance</i>)	Prinsip tata kelola yang baik.
IKU (Indikator Kinerja Utama)	Ukuran atau indikator yang akan memberikan informasi sejauh mana kita telah berhasil mewujudkan sasaran strategis yang telah kita tetapkan.
Jaring Asmara	Penjaringan Aspirasi Masyarakat
KPM (Kuasa Pemilik Modal)	Organ perusahaan umum Daerah yang memegang kekuasaan tertinggi dalam perusahaan umum Daerah dan memegang segala kewenangan yang tidak diserahkan kepada Direksi atau Dewan Pengawas.
RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham)	Organ perusahaan perseroan Daerah yang memegang kekuasaan tertinggi dalam perusahaan perseroan Daerah dan memegang segala wewenang yang tidak diserahkan kepada Direksi atau Komisaris.
SDM (Sumber Daya Manusia)	Sumber daya manusia yang dimanfaatkan dalam menjalankan suatu entitas.
UKK (Uji Kelayakan dan Keputusan)	proses untuk menentukan kelayakan dan kepatutan seseorang untuk menjabat sebagai anggota Dewan Pengawas atau anggota Komisaris dan anggota Direksi BUMD.

Referensi

- ❖ A. Ross, Stephen, Randolf W. Westerfield, dan Bradford D. Jordan. (1999). *Fundamentals of Corporate Finance*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- ❖ Aileron. 10 Mei 2018. "10 Reasons Why Strategic Plans Fail". <https://www.forbes.com/sites/aileron/2011/11/30/10-reasons-why-strategic-plans-fail/#632b591c86a8>
- ❖ Amir. M, Hormozi, Gail. S, Sutton, Robert ,D. McMinn, Wendy Lucio. (2002). "Business plans for new or small businesses: paving the path to success". *Management Decision*. Vol. 40 Iss 8 pp. 755 – 763.
- ❖ Ariani, DW. (2014). Manajamen Operasi Jasa. 19 Oktober 2018. <http://www.pustaka.ut.ac.id/lib/wp-content/uploads/pdfmk/EKMA4369-M1.pdf>
- ❖ Azhzhahiri, B dan Jannah, L.M. (2013). "Analisis Rekrutmen Melalui Pengumuman Open Bidding dalam Penerimaan Nama Calon Pemangku Jabatan Eselon II di Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi". 2 Oktober 2018. <http://lib.ui.ac.id/naskahringkas/2015-08/S-Bhasir%20Azhzhahiri>.
- ❖ Aziz, Khalid. "Corporate Finance". 16 Agustus 2018. <https://slideplayer.com/slide/3964458/>.
- ❖ Badan Nasional Sertifikasi Profesi. "Pedoman Pelaksanaan Asesmen Kompetensi". (n.d). <https://bnsf.go.id/unduh/31/>
- ❖ Badan Perencanaan Pengembangan Nasional. "Langkah Teknis Penyusunan Program dan Kegiatan". (n.d). https://www.bappenas.go.id/files/8913/6508/2376/modul-ii_20090814165601_1.pdf
- ❖ Bar-Anan, Y, Wilson, T. D., Gilbert, D. T. (2009). "The feeling of uncertainty intensifies affective reactions". *Emotion*. 9 (1): 123–7. doi:10.1037/a0014607.
- ❖ Bekefi, T., Epstein, M.J., Yuthas, K., (n.d). *Managing Opportunities and Risk*. Society of Management Accountant of Canada, Institute of Certified Public Accountant, and The Chartered Institute of Management Accountants.
- ❖ Bertrand, J. W. M., dan W. G. M. M. Rutten. (1999). "Evaluation of three production planning procedures for the use of recipe flexibility." *European Journal of Operational Research* 115.1 (1999): 179-194.
- ❖ Bitner, M. J. and Booms, H. (1981). Marketing Strategies and Organization: Structure for Service Firms. In Donnelly, J. H. and George, W. R. (Eds). *Marketing of Services, Conference Proceedings*. Chicago, IL. American Marketing Association. p. 47- 52.
- ❖ Blanchard, O dan Johnson D.R. (2012). *Macroeconomics*, 6th Edition. Pearson.
- ❖ Bodie, Z., A. Kane, dan A.J. Marcus. (2014). *Investments*, 9th Edition. McGraw Hill Education (Asia).
- ❖ Boucher, Thomas O. "The choice of cost parameters in machining cost models." *The Engineering Economist* 32.3 (1987): 217-230.
- ❖ Brunger, B.A. "The T.O.W.S. Matrics: Developing Strategic Options from an External-Internal Analysis". 16 Agustus 2018. <https://brungerblog.wordpress.com/2016/03/20/tows-Matrics-for-marketing-brainstorming/>
- ❖ Buku OKK. (n.d). http://pustaka.unpad.ac.id/wpcontent/uploads/2016/10/08-Buku-OKK_opt.pdf
- ❖ BUMD ASURANSI XYZ. (2014). Rencana Jangka Panjang Perusahaan PT BUMD ASURANSI XYZ.
- ❖ BUMN. "Demografi Pegawai". 20 Mei 2018. <http://www.bumn.go.id/biofarma/halaman/133>.
- ❖ Chavali, K., & Mohanraj, M. P. (2016). Impact of Demographic variables and Risk Tolerance on Investment Decisions-An Empirical Analysis. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(1).

- ❖ Corporate Governance Council. (2012). *Risk Governance for Listed Board*. Singapore.
- ❖ David, F.R. (2015). *Strategic Management: Concepts and Cases 12th Edition*. Pearson.
- ❖ Dess, G., Eisner, A., Lumpkin, G.T. (1995). *Strategic Management*: New York: McGraw-Hill.
- ❖ Dessler, G. (2013). *Human Resource Management, 13th edition*. Pearson.
- ❖ Fargher, Hugh E., dan Richard A. Smith. (1996). "Method and system for production planning." U.S. Patent No. 5,586,021.
- ❖ Frensidy, B. (2009). *Matematika Keuangan*.
- ❖ Fritzsimmmons, J.A. dan Fritzsimmmons, M.J. (2008). *Service Management: Operations, Strategy, Information Technology*, 7th edition. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- ❖ Gaspersz, V. (2011). *Balance Scorecard dengan Malcolm Baldrige Dan: Lean Six Sigma Supply Chain Management*.
- ❖ Hanlon, A. "How to use the 7Ps Marketing Mix?". 16 Mei 2018. <https://www.smartinsights.com/marketing-planning/marketing-models/how-to-use-the-7ps-marketing-mix/>
- ❖ Hanlon, A. "The Segmentation, Targeting and Penetapan posisi model". 17 Mei 2018. <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/customer-segmentation-targeting/segmentation-targeting-and-penetapan-posisi/>
- ❖ Hastings, N. (2010). *Physical Asset Management*. Springer.
- ❖ Hung, Y.F., dan Leachman, R.C. (1996). "A production planning methodology for semiconductor manufacturing based on iterative simulation and linear programming calculations." *Semiconductor Manufacturing, IEEE Transactions on* 9.2 (1996): 257-269.
- ❖ Indrawati, S dan Basri, F. (n.d) *Reformasi BUMN Dalam Perspektif Krisis Ekonomi Makro*.
- ❖ Institute for Strategy & Competitiveness. 11 Mei 2018. "The Five Forces". <https://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/the-five-Forces.aspx>.
- ❖ Institute Internal Auditors. (2013). IIA Position Paper: Three lines of defense in effective risk management and control.
- ❖ Investopedia. "Time Value of Money – TVM". 12 Mei 2018. <https://www.investopedia.com/terms/t/timevalueofmoney.asp>
- ❖ Investopedia. "Weighted Average Cost Of Capital – WACC". 12 Mei 2018. <https://www.investopedia.com/terms/w/wacc.asp>
- ❖ Kantor Wilayah Sumatera Selatan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia. 28 September 2016. "Open Bidding Internal Jabatan Struktural Eselon V Kanwil Kemenkumham Sumsel. 20 September 2018. <https://sumsel.kemenkumham.go.id/berita-kanwil/berita-utama/2333-open-bidding-internal-jabatan-struktural-eselon-v-kanwil-kemenkumham-sumsel>
- ❖ Kaplan, R.S., dan Norton, D.P. (1996). *Balanced Score Card: Menerapkan Strategi*.
- ❖ Kementerian Keuangan. (2010). *Panduan Pengelolaan Kinerja Berbasis Balanced Scorecard di Lingkungan Kementerian Keuangan*.
- ❖ Kementerian Pertahanan. "Penerapan Merit System Perekrutan dan Pembinaan Karier". 20 September 2018. <https://www.kemhan.go.id/badiklat/2014/12/02/penerapan-merit-system-perekrutan-dan-pembinaan-karier.html>
- ❖ Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat. "Penelitian dan Pengembangan Kebijakan Penyelenggaraan Infrastruktur PUPR". 2 Oktober 2018. http://litbang.pu.go.id/pkpt/assets/announcements/Tayangan_OJT_Penelitian_dan_Pengembangan_Kebijakan_Penyelenggaraan_Infrastruktur_PUPR.pdf

- ❖ Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: Kep-09A/MBU/2005 tentang Penilaian Kelayakan dan Kepatutan (Fit and Proper Test) Calon Anggota Direksi Badan Usaha Milik Negara. <http://jdih.bumn.go.id/baca/KEP-09A/MBU/2005.pdf>
- ❖ Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor : Kep-102/MBU/2002 Tentang Penyusunan Rencana Jangka Panjang Badan Usaha Milik Negara.
- ❖ Kirkpatrick, Charles D., Dahlquist, Julie R. (2006). *Technical Analysis: The Complete Resource for Financial Market Technicians*. Financial Times Press. ISBN 0-13-153113-1.
- ❖ Koesomowidjojo, SRM. (2017). *Balanced Scorecard: Model Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Empat Perspektif*.
- ❖ Komite Nasional Kebijakan Governance. (2006). *Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia*.
- ❖ Krugman, Paul. (2010). *Building a Green Economy*. New York: The New York Times
- ❖ Lancaster G. dan Massingham, L. (1988). *Essentials of Marketing*. Maidenhead, Berkshire, England: McGraw-Hill.
- ❖ Lawrence, S dan Moyes, F. (2009). *Writing A Successful Business Plan*. Colorado: Leeds School of Business, University of Colorado at Boulder.
- ❖ Management Study Guide. "Capacity Planning". 20 Mei 2018. <https://www.managementstudyguide.com/capacity-planning.htm>
- ❖ Management Study Guide. "Human Resource Planning". 20 Mei 2018. <https://www.managementstudyguide.com/human-resource-planning.htm>
- ❖ Management Study Guide. "Production Planning and Control". 20 Mei 2018. <https://www.managementstudyguide.com/production-planning-and-control.htm>
- ❖ Muchtar, A.F. (2014). *Menyusun Business Plan & Rencana Aksi*. Bandung: Yrama Widya.
- ❖ Mullins, J dan Komisar R. 10 Mei 2018. "A Rencana Bisnis? Or a Journey to Plan B?". <https://sloanreview.mit.edu/article/a-business-plan-or-a-journey-to-plan-b/>
- ❖ Peraturan Menteri BUMN Nomor Per-04/MBU/2014 tentang Pedoman Penetapan Penghasilan Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas BUMN.
- ❖ Peraturan Menteri BUMN Nomor Per-01/MBU/06/2017 Tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Menteri BUMN Nomor Per-04/MBU/2014 tentang Pedoman Penetapan Penghasilan Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas BUMN.
- ❖ Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 86 Tahun 2017 Tata Cara Perencanaan, Pengendalian Dan Evaluasi Pembangunan Daerah, Tata Cara Evaluasi Rancangan Peraturan Daerah Tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah, serta Tata Cara Perubahan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah, Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah, dan Rencana Kerja Pemerintah Daerah.
- ❖ Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 19 Tahun 2016 Tentang Pedoman Pengelolaan Barang Milik Daerah.
- ❖ Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 22 Tahun 2009 Tentang Petunjuk Teknis Tata Cara Kerja Sama Daerah.
- ❖ Peraturan Menteri ESDM Nomor 39 Tahun 2016 Tentang Sistem Monitoring Produksi Minyak Bumi Berbasis *Online Real Time* Pada Fasilitas Produksi Kegiatan Usaha Hulu Minyak dan Gas.
- ❖ Peraturan Pemerintah Nomor 34 Tahun 2005 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2004 Tentang Kegiatan Usaha Hulu Minyak Dan Gas Bumi.
- ❖ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2017 Tentang Badan Usaha Milik Daerah.

- ❖ Perreault dan McCarthy. (2002). *Basic Marketing, 14th edition*. McGraw-Hill.
- ❖ Porter, Michael E. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- ❖ Rahardja, P dan Manurung, M. (2006). *Teori Ekonomi Mikro – Suatu Pengantar* (edisi ketiga). Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI.
- ❖ Rangkuti, F. (2011). *SWOT Balance Scorecard*.
- ❖ Scheer, A-W. (1984). Production control and information systems: Methods and Tools for Computer Integrated Manufacturing. *Springer Berlin Heidelberg*, 1984. 138-178.
- ❖ Schwetje, G dan Vaseghi, S. (2007). *The Rencana Bisnis: How to Win Your Investors' Confidence*.
- ❖ Setiawan, B, Alfian, M, dan Widyoko S.E.P. (2013). Model Penjaringan Aspirasi Masyarakat sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Anggota DPRD. *Sosiohumaniora*, Volume 15 no. 2 Juli 2013: 203 – 210.
- ❖ Slack, N., et.al. (2013). *Operation Management*. Pearson.
- ❖ Smith, W. R. (1956). Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. *Journal of Marketing*. Vol. 21, Issue 1, July. p. 3-8.
- ❖ Study.com. "The Promotional Mix: Target Markets, Buying Decisions & More." 20 Maret 2018. <https://study.com/academy/lesson/the-promotional-mix-target-markets-buying-decisions-more.html>.
- ❖ Sudaryanto, D.H. Perhitungan Kebutuhan Pegawai Berbasis Beban Kerja. 16 Mei 2018. http://pusdiklatmigas.esdm.go.id/file/m1-_Perhitungan_Kebutuhan_---_Dwi_Heri_S.pdf
- ❖ Sujanto, A. (2009). Rekrutmen dan Seleksi Berbasis Kompetensi: Tantangan dalam Pemenuhan Kebutuhan Tenaga Kerja pada *Knowledge Society*. INFOKAM Nomor I / Th. V / Maret / 09.
- ❖ Telsang, M. (2006). *Industrial engineering and production management*.
- ❖ The Economic Times. "Definition of 'Marketing Mix'". 20 Mei 2018. <https://economictimes.indiatimes.com/definition/marketing-mix>.
- ❖ The Economic Times. "Definition of 'Penetapan posisi'". 20 Mei 2018. <https://economictimes.indiatimes.com/definition/penetapan-posisi>.
- ❖ The Marketing Mix. "The Promotional Mix Concept And The 5 Parts Critical For Its Success". 20 Mei 2018. <http://marketingmix.co.uk/promotional-mix-2/>
- ❖ Tunggul, A. W. (1997). *Manajemen Strategik*.
- ❖ Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- ❖ Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas
- ❖ United Nations. (2002). *How to Prepare Your Rencana Bisnis*.
- ❖ UNICEF. "SWOT and PESTEL". 15 Mei 2018. https://www.unicef.org/knowledge-exchange/files/SWOT_and_PESTEL_production.pdf
- ❖ USC Marshall. "Segmentation, Targeting, and Penetapan Posisi". 16 Mei 2018. https://www.consumerpsychologist.com/cb_Segmentation.html
- ❖ Weingarden, S. (n.d). Building the Future: HR's Role in Organizational Design. *Society for Human Resource Management*.
- ❖ Yuwono, S, dkk. (n.d). *Balance Scorecard: Mulyadi Petunjuk Praktis Penyusunan Balance Scorecard, Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*.

TIM PENYUSUN

Drs. Syarifuddin, MM
Dr. Hari Nur Cahya Murni, M.Si
Dr. Moch. Ardian. N, M.Si
Drs. Komaedi, M.Si
Drs. Budi Santosa, M.Si
Bambang Ardianto, ST., MM
Chiko Ganardi, S.Sos., MPA
Dr. Gustian Harianto, SE, MM
Handy Setya Arnanto, ST., MBA
Alin Marisha, S.STP
Mohammad Mahbub, SH
Akhmad Zulfikar, A.Md
Mashitah Meilia Rizkita, SH
Ujang Taslim Maulana

Konsultan :

Hendra Wijaya, S.Sos., M.Si – (0822 9973 2245)
Bramana Purwasetya, S.Sos., M.Si
Teddy Mulyadi, SE., MM
Lomi Hija, SE., MM
Fadly, SE, Ak, MM, CA
Andrian Aziz Widodo, SE, MM, MSi, ME.
Dr. Ima Mayasari, SH., MH



**KEMENTERIAN DALAM NEGERI
DIREKTORAT JENDERAL BINA KEUANGAN DAERAH
DIREKTORAT BUMD, BLUD DAN BARANG MILIK DAERAH**

Jalan Veteran Nomor 7, Jakarta 10110, telepon/Fax (021) 3501161
<http://keuda.kemendagri.go.id> Email: djkd@kemendagri.go.id