



# MODUL PENILAIAN KINERJA BADAN USAHA MILIK DAERAH



KEMENTERIAN DALAM NEGERI





Kementerian Dalam Negeri

# MODUL PENILAIAN KINERJA BADAN USAHA MILIK DAERAH

2017





## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur kita panjatkan kehadirat Allah SWT Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan rahmat, taufik dan hidayah-Nya, dengan telah diterbitkannya Undang-Undang No.23 tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah, khususnya pada Bab XII telah menjadi dasar hukum bagi Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Dengan adanya dasar hukum tersebut, aturan teknis pembinaan dan pengawasan dalam pengelolaan BUMD.

Kementerian Dalam Negeri menginisiasi untuk menerbitkan Modul Penilaian Kinerja BUMD, sebagai salah satu instrument dalam merumuskan kebijakan pemerintah daerah untuk mendorong peningkatan kinerja BUMD, dengan menggunakan prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*).

Modul ini telah melalui proses pembahasan yang melibatkan unsur pemerintah daerah, perguruan tinggi dan asosiasi BUMD dengan substansi materi penetapan visi, misi, *value*, strategi, dan penentuan indicator kinerja, serta melakukan penilaian terhadap tingkat kesehatan BUMD.

Dengan telah diterbitkannya Modul Penilaian Kinerja BUMD, diharapkan dapat menjadi salah satu pedoman bagi pemerintah daerah dalam pengambilan kebijakan terkait BUMD. Kedepan dimungkinkan penilaian kinerja ini dapat

menjadi instrument daerah dalam pemberian penghargaan dan/atau sanksi bagi BUMD (*reward and punishment*).

Jakarta, Oktober 2017

Menteri Dalam Negeri

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'N' followed by a vertical line and a small loop.

Tjahjo Kumolo

## DAFTAR ISI

Cover .....	i
Kata Pengantar .....	iii
Daftar Isi .....	iv
Daftar Gambar .....	vii
Daftar Tabel .....	ix
<b>BAB 1 BUNGA RAMPAI, KONSEP, DAN ATURAN</b>	
<b>EVALUASI KINERJA BUMD .....</b>	<b>1</b>
A. BUMD Sebagai <i>Cotporate</i> dan Memberikan <i>Public Service</i> .....	1
B. Peraturan Perundang-undangan .....	2
C. Tujuan BUMD .....	4
D. <i>Governance</i> dan Evaluasi Kinerja BUMD .....	6
E. Akuntabilitas Laporan .....	7
<b>BAB 2 MENETAPKAN VISI, MISI, DAN VALUE BUMD .....</b>	<b>8</b>
A. Pemetaan <i>Stakeholders</i> BUMD .....	11
B. Merumuskan Visi, Misi, dan Value BUMD .....	14
C. Sinkronisasi Visi dan Misi BUMD dengan RPJMD .....	26
<b>BAB 3 MENETAPKAN STRATEGI .....</b>	<b>29</b>
A. Menerjemahkan Visi, Misi, dan Value .....	30
B. Melakukan Analisis SWOT .....	30
C. <i>Strenght</i> (Kekuatan Perusahaan) .....	31
D. <i>Weaknesses</i> (Kelemahan Perusahaan) .....	31
E. <i>Opportunities</i> (Peluang/Kesempatan Perusahaan) .....	32
F. <i>Threat</i> (Ancaman Perusahaan) .....	32

G. Melakukan Analisis Kompetitif Menggunakan 5 (Lima) Analisis Porter .....	38
<b>BAB 4 INTEGRASI ORGANISASI DAN STRATEGI .....</b>	<b>44</b>
A. Pembentukan Organisasi Berdasarkan Spesialisasi Pekerjaan .....	45
B. Pembentukan Organisasi Berdasarkan Segmentasi Pasar .....	46
<b>BAB 5 MEMETAKAN STRATEGI .....</b>	<b>50</b>
A. Menentukan Fase BUMD dalam Siklus Bisnis .....	53
B. Menentukan <i>Financial Objectives</i> .....	57
C. Menentukan <i>Customer Objectives</i> .....	61
D. Menentukan <i>Internal-Business-Process         Objectives</i> .....	67
E. Menentukan <i>Learning and Growth Objectives</i> .....	69
<b>BAB 6 MENENTUKAN INDIKATOR KINERJA BUMD DAN     CARA PENGUKURANNYA .....</b>	<b>74</b>
A. Menentukan Indikator Pada Perspektif Keuangan .....	75
B. Menentukan Indikator Pada Perspektif Pelanggan .....	76
C. Menentukan Indikator Pada Perspektif Proses/Bisnis Internal .....	79
D. Menentukan Indikator Pada Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan .....	83
E. Menentukan Pengertian dan Formulasi Indikator Kinerja BUMD .....	85
<b>BAB 7 PENGUKURAN KINERJA BUMD .....</b>	<b>89</b>
A. Kriteria Aspek Keuangan .....	93
B. Kriteria Penilaian Aspek Operasional .....	107

C. Kriteria Penilaian Administrasi .....	110
D. Contoh Penilaian BUMD .....	111
<b>BAB 9 PELAPORAN HASIL EVALUASI KINERJA BUMD .....</b>	<b>114</b>
A. Tim Penilai Badan Usaha Milik Negara (BUMD) .....	114
B. Alur Proses Penilaian Dan Pelaporan .....	114
C. Pelaporan .....	115

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Konsep Antara Visi, Misi, Keyakinan Dasar dan Nilai Dasar ( <i>Value</i> )	10
Gambar 2.2	Ilustrasi Pemetaan <i>Stakeholders</i> BUMD	13
Gambar 2.3	Perumusan Visi BUMD	18
Gambar 2.4	Perumusan Misi BUMD	19
Gambar 2.5	Pihak-Pihak dalam Perumusan Misi BUMD	22
Gambar 2.6	Sinkronisasi Visi dan Misi BUMD dengan RPJMD	27
Gambar 3.1	Cara Menetapkan Strategi Bagi BUMD	29
Gambar 3.2	Persaingan Kompetitif dalam Industri	39
Gambar 4.1	Ilustrasi Hubungan Individu dengan Strategi	44
Gambar 5.1	Pemetaan Strategi Berdasarkan 4 Perspektif	50
Gambar 5.2	Contoh Peta Strategi	52
Gambar 5.3	Contoh Tujuan Kinerja pada Perspektif Keuangan	61
Gambar 5.4	<i>Outcome</i> dalam Perspektif Pelanggan	64
Gambar 5.5	Contoh Tujuan Kinerja pada Perspektif Pelanggan	66
Gambar 5.6	Rantai Proses/Bisnis Internal	67
Gambar 5.7	Contoh Tujuan Kinerja pada Perspektif Proses/Bisnis Internal	68
Gambar 5.8	Kerangka Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	71
Gambar 5.9	Contoh Tujuan Kinerja pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	73
Gambar 6.1	Contoh Tunjangan Kinerja pada Perspektif Keuangan	75



Gambar 6.2	Dua Langkah Strategi Pencapaian Profitabilitas	75
Gambar 6.3	Contoh Tujuan Kinerja pada Perspektif Pelanggan	76
Gambar 6.4	Contoh Tujuan Kinerja pada Perspektif Proses/Bisnis Internal	79
Gambar 6.5	Contoh Tujuan Kinerja pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	83



## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Latihan Perumusan Misi BUMD	20
Tabel 2.2	Daftar Kriteria Misi BUMD	23
Tabel 2.3	Latihan <i>Value</i> BUMD	25
Tabel 3.1	Latihan Mengidentifikasi SWOT	33
Tabel 5.1	Karakteristik Setiap Fase Daur Hidup Bisnis	56
Tabel 5.2	Tujuan Keuangan BUMD Berdasarkan Fase Bisnis dan Tema Strategi	58
Tabel 6.1	Contoh Indikator pada Perspektif Pelanggan	77
Tabel 6.2	Contoh Indikator pada Perspektif Proses Internal	80
Tabel 6.3	Contoh Indikator pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	84
Tabel 7.1	Penilaian Tingkat Kesehatan BUMD	89
Tabel 7.2	Indikator pada Tingkat Kesehatan	90

## Bunga Rampai, Konsep, dan Aturan Evaluasi Kinerja BUMD

BAB

1

Bunga Rampai,  
Konsep, dan  
Aturan Evaluasi  
Kinerja BUMD

Menetapkan Visi,  
Misi, dan Value  
BUMD

Menetapkan  
Strategi

Integrasi  
Organisasi dan  
Strategi

Memetakan  
Strategi

Menentukan  
Indikator Kinerja  
BUMD dan Cara  
Pengukurannya

Pengukuran  
Kinerja BUMD

Pelaporan Hasil  
Evaluasi Kinerja  
BUMD

### A. BUMD Sebagai *Corporate* dan Memberikan *Public Service*

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah, Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Daerah. BUMD sendiri terbagi menjadi dua bentuk usaha yaitu Perusahaan Umum Daerah dan Perusahaan Perseroan Daerah. Dalam aturan ini terjadi perubahan dari Perusahaan Daerah menjadi Perusahaan Umum Daerah yaitu BUMD yang seluruh modalnya dimiliki oleh satu Daerah dan tidak terbagi atas saham. Sementara itu Perusahaan Perseroan Daerah adalah BUMD yang berbentuk perseroan terbatas yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruhnya atau paling sedikit 51% (lima puluh satu persen) sahamnya dimiliki oleh satu Daerah.

BUMD memiliki peran sebagai perusahaan (*corporate*) dan juga sebagai pemberi layanan kepada masyarakat (*public service*). Oleh karena itu dalam usahanya BUMD memiliki dua fokus yaitu pencari keuntungan karena memiliki tanggung jawab sebagai badan usaha dan juga memberi pelayanan kepada masyarakat sebagai tanggung jawab Pemerintah Daerah kepada masyarakatnya.

Dengan adanya kewajiban sebagai perusahaan milik daerah dan pemberi layanan kepada masyarakat maka BUMD harus meningkatkan kinerjanya. Hal ini penting agar BUMD dapat menghasilkan keuntungan ekonomi dan masyarakat juga dapat merasakan kebermanfaatan dari BUMD. Masyarakat sendiri merupakan bagian dari daerah sehingga Pemerintah Daerah memiliki kewajiban untuk memberikan kesejahteraan bagi masyarakatnya, oleh karena itu dengan hadirnya BUMD sebagai perusahaan milik daerah diharapkan mampu memberikan kesejahteraan kepada masyarakat daerah pula.

BUMD sendiri memiliki fungsi untuk melaksanakan kebijakan Pemerintah Daerah dalam bidang ekonomi dan pembangunan, memupuk dana bagi pembiayaan pembangunan, menyusun kebijakan teknis administratif di bidang investasi dan promosi, serta memiliki fungsi untuk melakukan kerja sama investasi.

## **B. Peraturan Perundang-undangan**

Selain peraturan perundangan-undangan yang telah disebutkan sebelumnya yaitu Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah dimana dalam peraturan ini terdapat perubahan dari peraturan perundang-undangan sebelumnya yang mengatur tentang BUMD, yaitu:

1. Undang-undang Nomor 5 tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah, disebutkan mengenai pembentukan sebuah BUMD yang merupakan cikal

bakal munculnya BUMD. Dalam Undang-undang ini, disebutkan BUMD adalah perusahaan daerah dimana saat itu belum muncul istilah Badan Usaha Milik Daerah. Berdasarkan UU Nomor 5 tahun 1962 Pasal 2 dijelaskan mengenai Perusahaan Daerah adalah:

*“Semua perusahaan yang didirikan berdasarkan Undang-undang ini yang modalnya untuk seluruhnya atau untuk sebagian merupakan kekayaan Daerah yang dipisahkan, kecuali jika ditentukan lain dengan atau berdasarkan Undang-undang”*

2. Peraturan Pemerintah Nomor 58 tahun 2005 tentang pengelolaan keuangan daerah menyebutkan bahwa Laporan Keuangan Pemerintah Daerah sebagaimana dimaksud pada Pasal 100 Ayat 2 dilampiri dengan laporan ikhtisar realisasi kinerja dan laporan keuangan BUMD.
3. Dalam Undang-undang Nomor 40 tahun 2007 tentang perseroan disebutkan bahwa perseroan harus membuat laporan mengenai kegiatan perseroan. Laporan mengenai kegiatan perseroan yang dimaksud adalah laporan mengenai hasil atau kinerja perseroan. Di mana Perusahaan Perseroan yang merupakan salah satu jenis BUMD juga harus membuat laporan mengenai hasil atau kinerja perseroan. Hal ini penting sebagai pertanggungjawaban perusahaan terhadap kinerjanya.

Berdasarkan peraturan perundang-undangan di atas, untuk mewujudkan pengelolaan keuangan daerah yang baik maka BUMD wajib membuat laporan terkait kinerjanya. Laporan ini dapat berfungsi sebagai pertanggungjawaban BUMD kepada Pemerintah Daerah dan masyarakat. Dengan adanya laporan kinerja ini maka publik dapat mengetahui kinerja BUMD dan dapat dilakukan evaluasi terkait kinerja BUMD oleh pihak-pihak terkait.

### **C. Tujuan BUMD**

Dalam tata kelola pemerintahan dibutuhkan praktik *good governance* (tata kelola yang baik). Hal ini penting karena dengan adanya tata kelola pemerintahan yang baik maka penyelenggaraan manajemen pemerintahan akan menjadi solid dan dapat dipertanggungjawabkan serta sejalan dengan prinsip demokrasi, efisiensi, dan efektif. Dengan adanya tata kelola pemerintahan yang baik maka manajemen pemerintah akan meminimalisir terjadinya salah alokasi dana investasi dan dapat mencegah korupsi baik secara politik maupun secara administratif. Tata kelola pemerintah juga dapat menciptakan terjadinya disiplin anggaran dalam mengelola anggaran pemerintah.

Praktik tata kelola yang baik juga perlu diimplementasikan pada perusahaan milik daerah, di mana dalam hal ini adalah BUMD. Hal tersebut penting agar aset dan kekayaan BUMD dapat dialokasikan dan digunakan dengan efektif dan efisien, sehingga diharapkan mampu menghasilkan keuntungan bagi



perekonomian daerah dan juga dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Apabila BUMD memiliki tata kelola yang baik maka akan mendorong pada kinerja yang baik pula, hal ini dapat menjadikan tujuan BUMD tetap terjaga.

Untuk menilai apakah tata kelola BUMD sudah baik atau masih perlu perbaikan, perlu dilakukan evaluasi terhadap kinerja BUMD. Disebutkan dalam Undang-Undang Nomor 23 tahun 2014 pada Pasal 343 bahwa pengelolaan BUMD paling sedikit harus memenuhi unsur salah satunya adalah tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance* (GCG)).

Sehubungan dengan hal itu, BUMD memiliki kewajiban untuk menerapkan tata kelola perusahaan yang baik, berdasarkan Undang-Undang Pemerintahan Daerah maupun Undang-Undang Perseroan Terbatas. Pertanyaannya kemudian, apakah pemerintah daerah telah menyadari hal itu?; dan apakah pemerintah daerah telah memiliki komitmen untuk melaksanakan kewajiban tersebut?. Apabila pemerintah daerah maupun pengelola BUMD berkomitmen dan menyadari bahwa penerapan tata kelola perusahaan yang baik dapat menaikkan nilai perusahaan dan menarik minat investor, maka penerapan tata kelola perusahaan yang baik akan memegang peranan yang penting, apalagi jika BUMD tersebut memiliki rencana atau telah menjadi perusahaan terbuka.

Sementara itu BUMD sering mengalami beberapa permasalahan terkait dengan tata kelolanya. Di mana penilaian kinerja BUMD oleh Pemerintah Daerah dirasa belum optimal, padahal penilaian kinerja ini penting sebagai dasar penyusunan rumusan/atau pengambilan keputusan kebijakan daerah dalam rangka pemenuhan kebutuhan dan/atau meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Terkait penilaian kinerja ini, Pemerintah Daerah akan melakukan penilaian dan evaluasi terhadap kinerja direksi, komisaris atau badan pengawas BUMD secara berkala maupun sewaktu-waktu. Hal ini harus tertuang dalam Peraturan Kepala Daerah masing-masing.

#### **D. *Governance* dan Evaluasi Kinerja BUMD**

Dalam tata kelola pemerintahan dibutuhkan praktik good governance (tata kelola yang baik). Hal ini penting karena dengan adanya tata kelola pemerintahan yang baik, penyelenggaraan manajemen pemerintahan akan menjadi solid dan dapat dipertanggungjawabkan serta sejalan dengan prinsip demokrasi, efisiensi, dan efektif. Dengan adanya tata kelola pemerintahan yang baik, manajemen pemerintah akan dapat meminimalisasi terjadinya kesalahan administratif dan bahkan meminimalisasi peluang adanya penyimpangan. Tata kelola pemerintah juga dapat menciptakan terjadinya disiplin anggaran dalam mengelola anggaran pemerintah daerah. Untuk mendapatkan penilaian kinerja yang baik terhadap BUMD, perlu dilakukan evaluasi secara kontinyu dan berkelanjutan terhadap kinerja BUMD.



## **E. Akuntabilitas Laporan**

Laporan Penilaian Kinerja ini didasarkan pada data BUMD yang disampaikan dan digunakan sebagai basis penilaian kinerja, yang dapat dimanfaatkan sebagai salah satu masukan pengambilan kebijakan bagi pemangku kepentingan utamanya pemegang saham.

Terkait dengan pentingnya laporan yang akuntabel atau dapat dipertanggungjawabkan, laporan hasil evaluasi kinerja BUMD sangat berguna untuk membantu Pemerintah Daerah sebagai pemilik modal utama/pemegang saham, komisaris/dewan pengawas dan direksi dalam membuat kebijakan terkait perbaikan-perbaikan yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerja BUMD ke depannya. Dengan demikian, tujuan, peran, dan fungsi BUMD dapat terus terpantau dan sesuai dengan cita-cita Pemerintah Daerah. Terkait dengan laporan penilaian kinerja diatur dalam peraturan di daerah masing-masing.

## Menetapkan Visi, Misi, dan Value BUMD

### BAB

# 2

Bunga Rampai, Konsep, dan Aturan Evaluasi Kinerja BUMD
<b>Menetapkan Visi, Misi, dan Value BUMD</b>
Menetapkan Strategi
Integrasi Organisasi dan Strategi
Memetakan Strategi
Menentukan Indikator Kinerja BUMD dan Cara Pengukurannya
Pengukuran Kinerja BUMD
Pelaporan Hasil Evaluasi Kinerja BUMD

Dalam menjalankan bisnisnya, setiap Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) harus memahami jati dirinya masing-masing. Hal tersebut penting karena BUMD harus mampu mendefinisikan siapa dirinya, untuk siapa BUMD tersebut ada, dan mengapa BUMD tersebut harus ada. Jawaban dari pertanyaan-pertanyaan tersebut akan membentuk jati diri BUMD atau biasa disebut sebagai visi, misi dan *value* BUMD. Berikut adalah contoh pertanyaan yang dapat memandu sebuah BUMD untuk mengetahui visi, misi dan *valuenya*.

1. Apa nama BUMD Anda?
2. Apa yang dilakukan BUMD Anda?
3. Siapa saja pihak yang BUMD Anda layani?
4. Mengapa BUMD Anda harus tetap ada?

Visi merupakan alat untuk mengarahkan aktivitas karyawan agar sesuai dengan tujuan BUMD. Apabila sebuah perusahaan tidak memiliki visi maka aktivitas yang dilakukan karyawan akan tidak terarah dan BUMD tidak mengetahui apa tujuan akhir yang ingin

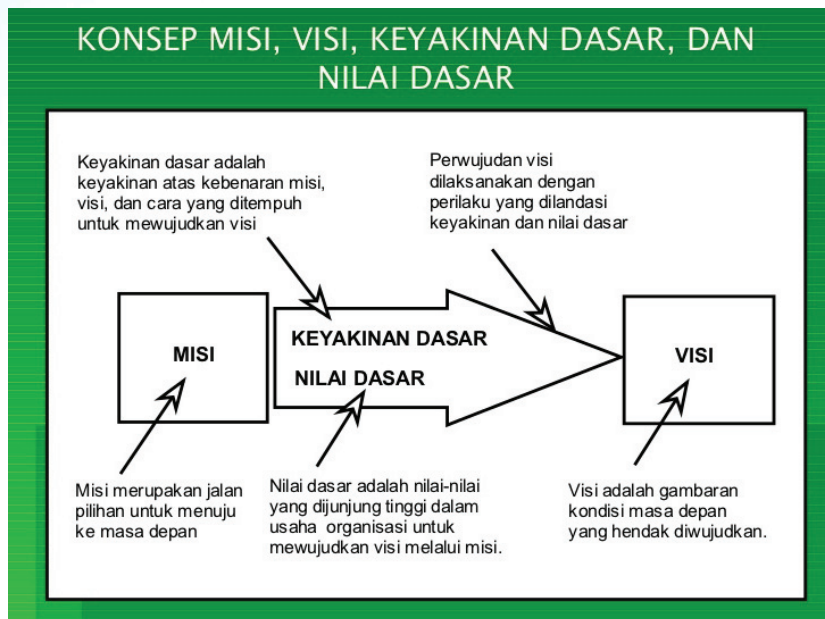
dicapai. Oleh karena itu, visi merupakan hal vital bagi BUMD karena merupakan saluran penghubung antara alasan keberadaan BUMD (yang tertuang dalam misi), nilai dan prinsip BUMD (*value*), dan strategi BUMD.

BUMD yang sehat memiliki visi yang diterjemahkan ke dalam misi dengan bahasa yang lebih mudah dipahami dan konkret. Visi BUMD adalah tujuan yang ingin dicapai oleh BUMD dimana tujuan tersebut dapat diukur dan dipahami dengan mudah oleh seluruh karyawan dalam BUMD. Sebagai contoh, BUMD XXX, sebuah BUMD taman bermain memiliki visi untuk menjadi taman bermain terbesar di Asia-Tenggara. Visi tersebut diterjemahkan oleh misi BUMD yang ingin selalu menciptakan lingkungan kehidupan sosial yang lebih baik melalui sajian hiburan berkualitas yang berunsur seni, budaya, dan pengetahuan dalam rangka mewujudkan komunitas pembaharuan kehidupan masyarakat. Visi dan misi BUMD tersebut diharapkan dapat mudah dimengerti dan dipahami oleh setiap karyawan BUMD sehingga setiap lapisan sumber daya manusia di BUMD memiliki ruh yang sama untuk mewujudkan visi dan misi dalam menjalankan pelayanannya.

Adapun *value* merupakan prinsip dasar yang menjadi pegangan bagi BUMD dan berlaku selama BUMD tersebut berdiri. *Value* tercermin dari aktivitas seluruh karyawannya dan telah menjadi keyakinan yang mendalam di setiap unsur BUMD. *Value* inilah yang nantinya menjadi pegangan bagi BUMD dalam menghadapi segala bentuk krisis yang dapat menggoyahkan situasi dan kondisi BUMD. Dalam mempekerjakan karyawan, BUMD pun dapat menggunakan *value*

sebagai patokan dalam mencari sumber daya manusia yang dapat sejalan dengannya dan mendukung tercapainya tujuan BUMD.

Berikut adalah bagan yang mengilustrasikan konsep antara visi, misi, keyakinan dasar dan nilai dasar (*value*) sebuah BUMD:



**Gambar 2.1 Konsep Antara Visi, Misi, Keyakinan Dasar Dan Nilai Dasar (*Value*)**

Berdasarkan konsep antara visi, misi, keyakinan dasar dan nilai dasar (*value*) BUMD tersebut maka penetapannya terdiri dari beberapa langkah, yaitu: 1) pemetaan *stakeholders* (pemangku kepentingan); 2) perumusan visi, misi, dan *value* berdasarkan hasil pemetaan *stakeholders* (pemangku kepentingan); 3) dan

sinkronisasi rumusan visi, misi, dan *value* BUMD dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD).

#### A. Pemetaan *Stakeholders* BUMD

Perumusan dan penetapan visi, misi, dan nilai sebuah BUMD dimulai dari proses pemetaan *stakeholders* (pemangku kepentingan). *Stakeholders* (pemangku kepentingan) BUMD adalah pihak-pihak, baik individu maupun kelompok, yang memiliki kepentingan terhadap keputusan dan/atau aktivitas BUMD tersebut. Berdasarkan korelasinya, *stakeholders* BUMD dapat dibedakan atas 2 (dua) tipe, yaitu *direct* dan *indirect stakeholders*. *Direct stakeholders* adalah pihak-pihak yang dapat secara langsung (*directly*) mempengaruhi dan/atau dipengaruhi oleh aktivitas dan/atau keputusan sebuah BUMD. Sedangkan *indirect stakeholders* adalah pihak-pihak yang dapat secara tidak langsung (*indirectly*) mempengaruhi dan/atau dipengaruhi oleh aktivitas dan/atau keputusan sebuah BUMD. Pengaruh secara tidak langsung tersebut disebabkan oleh adanya hubungan antara pemilik BUMD dalam hal ini adalah pemerintah daerah dengan pihak-pihak tersebut (*indirect stakeholders*).

Setiap BUMD harus mampu mengidentifikasi siapa saja yang menjadi *stakeholders*-nya dan kepentingan apa yang dimiliki oleh masing-masing *stakeholders* tersebut. Namun, perusahaan yang mencoba menjadi segalanya bagi semua orang biasanya berakhir dengan menjadi tidak berarti bagi siapapun. Oleh karena itu, setiap BUMD juga harus dapat



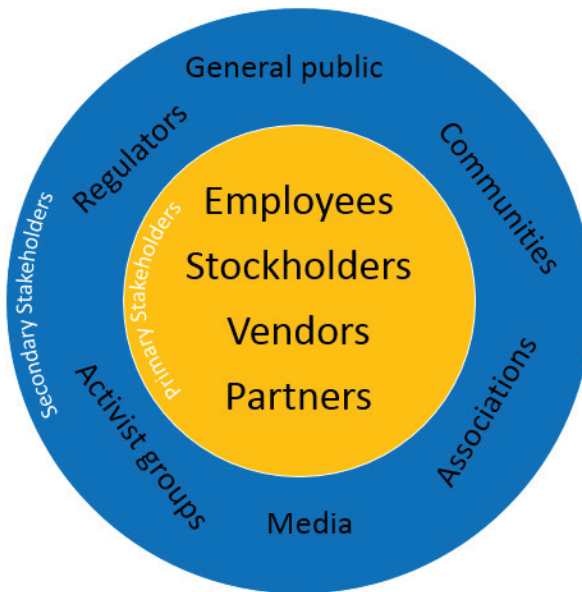
menentukan pihak mana saja yang menjadi pemangku kepentingan utamanya (*key stakeholders*). Dengan terbatasnya sumber daya yang dimiliki dan besarnya pengaruh dari pihak tersebut, sebuah BUMD akan memprioritaskan kebutuhan/kepentingan *key stakeholders*-nya dalam setiap aktivitas dan/atau keputusannya. Pemetaan *stakeholders* yang demikian lah yang akan memandu BUMD dalam merumuskan visi, misi, dan *value*-nya.

Pada dasarnya, proses identifikasi *stakeholders* dapat dilakukan melalui forum-forum diskusi yang terdiri dari forum internal dan eksternal. Dalam forum internal, BUMD dapat menggunakan pertanyaan seperti, *“Siapa saja pihak-pihak yang memiliki dampak terhadap pencapaian tujuan BUMD?”* dan, *“Siapa saja pihak-pihak yang akan mendapatkan dampak dari pencapaian tujuan BUMD?”* Adapun dalam forum eksternal, BUMD dapat dibantu oleh pemerintah daerah, para pakar, atau pihak lainnya dalam mengidentifikasi pihak-pihak yang memiliki kepentingan terhadap BUMD tersebut. Berikut adalah langkah-langkah yang dapat dilakukan dalam proses pemetaan *stakeholders* sebuah BUMD.

1. Daftarkan sebanyak-banyaknya pihak yang memiliki hubungan dengan BUMD yang bersangkutan, baik secara langsung maupun tidak langsung;
2. Identifikasi kebutuhan/kepentingan dari setiap pihak terhadap aktivitas dan/atau keputusan BUMD tersebut;

3. Identifikasi pihak-pihak yang memiliki pengaruh dominan terhadap ketercapaian tujuan-tujuan BUMD tersebut; dan
4. Tentukan *key stakeholders*

Berikut adalah ilustrasi pemetaan *stakeholders* yang dilakukan oleh BUMD di mana di dalamnya terbagi menjadi *stakeholders* langsung dan *stakeholders* tidak langsung:



**Gambar 2.2 Ilustrasi Pemetaan *Stakeholders* BUMD**

Pada ilustrasi di atas, sebagai contoh sebuah BUMD yang menjalankan usaha di sektor perbankan, memiliki struktur modal 100% dimiliki Pemerintah Daerah Kabupaten X. Dalam merumuskan visi, misi dan *valuenya*, maka BUMD harus



melakukan identifikasi pihak-pihak yang memiliki kepentingan terhadap BUMD. Dengan demikian BUMD harus memahami siapa saja pihak-pihak yang harus diperhatikan dalam melakukan pelayanannya di masa depan.

Berdasarkan gambar di atas, maka dapat diidentifikasi bahwa pihak yang secara langsung memiliki kepentingan terhadap BUMD digambarkan di dalam lingkaran berwarna merah yang terdiri dari Pemerintah Daerah Kabupaten X sebagai pemilik, Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD), nasabah, karyawan, *supplier*, *strategic partner*, kompetitor, regulator teknis, dan asosiasi/perhimpunan Bank.

Adapun pihak-pihak yang secara tidak langsung memiliki kepentingan terhadap BUMD tersebut ditunjukkan dalam lingkaran hijau yang terdiri dari Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) dan Pemerintah Pusat. Sementara itu masyarakat merupakan pihak-pihak yang harus diperhatikan ketika BUMD akan melakukan perumusan visi, misi dan *value*-nya.

## **B. Merumuskan Visi, Misi, dan Value BUMD**

Setelah mengidentifikasi pihak-pihak yang memiliki kepentingan terhadap BUMD, proses selanjutnya adalah merumuskan visi, misi, dan *value* BUMD berdasarkan hasil dari pemetaan *stakeholders* tersebut.

### **1. Merumuskan Visi**

Dalam merumuskan visi, kalimat visi BUMD harus mampu menggambarkan posisi BUMD di masa depan

(5, 10, atau 15 tahun di masa yang akan datang). Visi tersebut juga harus menerjemahkan misi BUMD menjadi kalimat yang lebih konkret untuk dapat menjadi dasar BUMD dalam menentukan strategi dan tujuannya. Dalam merumuskan visi terdapat beberapa syarat yang harus diperhatikan oleh BUMD, yaitu membentuk kalimat visi yang efektif dan mampu mendorong kinerja perusahaan. Berikut adalah kriteria kalimat visi yang efektif.

**a. Ringkas**

*“Menjadi Bank dengan Kinerja Terbaik pada tahun 2025”* atau *“menjadi 10 bank terbesar dan berkinerja baik di Indonesia”*. Kalimat visi tersebut sederhana dan ringkas. Ketika karyawan mendengar atau membaca visi BUMD, pastikan bahwa mereka langsung terpacu dan menangkap apa yang menjadi tujuan BUMD. Kalimat visi tidak perlu terlalu retorika, cukup mudah dipahami dan jelas konteksnya.

**b. Mengandung Unsur Eksternal dan Internal**

Kalimat visi BUMD harus mengedepankan kontribusi apa yang nantinya akan diberikan kepada negara atau lingkungan sekitar. Kalimat yang mengedepankan kontribusi terhadap eksternal nantinya akan memaksa internal BUMD untuk mengatur sumber daya internal apa saja

yang perlu dipersiapkan untuk mencapai visi tersebut.

**c. Berlaku untuk seluruh stakeholder**

Visi BUMD harus mampu menarik seluruh *stakeholders* yang memiliki pengaruh terhadap kesuksesan BUMD, baik karyawan, pemegang saham, pelanggan, komunitas, dan pihak lainnya.

**d. Konsisten dengan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP)**

Kalimat visi BUMD adalah terjemahan lebih lanjut dari RJPP. Oleh karena itu, visi harus sejalan dengan dokumen perencanaan dari BUMD.

**e. Dapat dibuktikan**

Visi BUMD adalah suatu tujuan yang realistis dan mungkin untuk dicapai sehingga cukup dibuat secara bertahap dan disesuaikan dengan kemampuan BUMD untuk mencapai kesuksesan tertentu.

**f. Dapat dilaksanakan**

Visi BUMD tidak selalu berbicara tentang cita-cita manajer atau senior eksekutif. Visi BUMD sebaiknya membumi dan didasarkan pada kenyataan yang ada. Oleh karena itu, sebelum membentuk kalimat visi, BUMD harus memastikan bagaimana kondisi lingkungan bisnis dan apa yang mungkin dapat dicapai dengan situasi dan kondisi

yang sedang dihadapinya. Selain kondisi lingkungan bisnis, BUMD juga harus memperhatikan pemain-pemain kunci dalam bisnisnya, apakah dapat mendukung tercapainya visi atau tidak.

**g. Menginspirasi**

Kalimat visi BUMD harus mampu menginspirasi seluruh pihak internal baik dari direksi sampai karyawan terbangun ikatan emosional dalam diri karyawan dan mau untuk bersama-sama berjuang dalam mencapai tujuan BUMD. Kalimat visi harus membangkitkan semangat seluruh karyawan baik mulai jajaran direksi hingga karyawan paling bawah. Oleh karena itu kalimat visi harus sederhana dan mudah dipahami namun memiliki ruh sehingga mampu membangkitkan ikatan emosional seluruh karyawan.

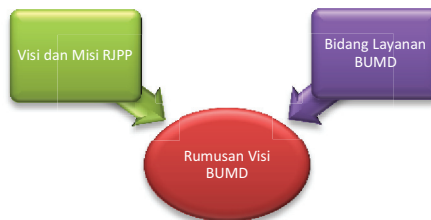
**h. Menggambarkan tujuan perusahaan**

Kalimat visi BUMD harus dapat memberikan gambaran kepada seluruh *stakeholders* bahwa BUMD memiliki tujuan. Dengan demikian, seluruh pihak memiliki gambaran yang jelas bagaimana untuk mencapai tujuan tersebut.

Berdasarkan penjelasan tentang sebuah visi BUMD tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa sebuah visi BUMD memiliki kriteria sebagai berikut:

- Menggambarkan suatu keadaan atau pencapaian
- Sesuai dengan bidang layanan BUMD

Berdasarkan kriteria tersebut dan bagaimana seharusnya perumusan visi BUMD dilakukan, itulah yang menjadi landasan untuk menentukan proses perumusan visi BUMD yaitu menyesuaikan dengan visi dan misi RJPP dan memperhatikan bidang layanan BUMD yang bersangkutan sehingga kemudian BUMD dapat merumuskan pernyataan Visi seperti pada bagan berikut:



**Gambar 2.3 Perumusan Visi BUMD**

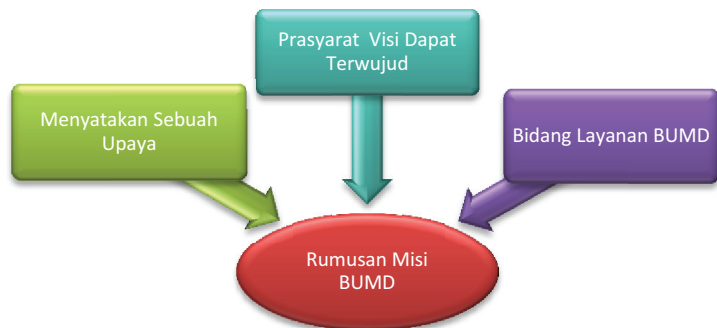
## **2. Merumuskan Misi**

Misi menjawab pertanyaan mengenai apa yang ingin dicapai oleh BUMD secara menyeluruh dan bagaimana cara mencapainya? Dalam perumusan misi, BUMD dapat melibatkan peran *senior leader* atau eksekutif untuk memberikan rekomendasi, komentar, dan revisi misi BUMD untuk kemudian dilakukan finalisasi oleh



mereka tanpa melibatkan pihak lain. BUMD juga dapat melibatkan karyawan, karena misi tidak dapat dilepaskan dari peran karyawan sehingga aspirasi karyawan juga harus terfasilitasi dalam misi BUMD.

Berdasarkan penjelasan tentang misi BUMD tersebut, maka dapat disimpulkan kriteria dari sebuah perumusan misi BUMD yaitu sebuah pernyataan yang menyatakan sebuah upaya, merupakan prasyarat agar visi dapat terwujud dan menyesuaikan dengan bidang layanan BUMD. Berikut ada bagan perumusan misi BUMD:



**Gambar 2.4 Perumusan Misi BUMD**

Dalam merumuskan misi BUMD, maka dapat dibantu dengan panduan pada tabel berikut:

**Tabel 2.1 Latihan Perumusan Misi BUMD**

<b>Latihan 2.1 Merumuskan Misi</b>
Keberadaan kami untuk (tujuan utama, pelayanan, atau pemecahan masalah):
<hr/>
Perusahaan kami berdiri untuk (klien, pelanggan, atau pihak lain)
<hr/>
Perusahaan kami berdiri untuk memberikan (layanan utama yang ditawarkan)
<hr/>
Oleh karena itu ( <i>outcome</i> jangka panjang yang dapat mencerminkan kesuksesan perusahaan)
<hr/>
<hr/>

Dalam menjawab panduan perumusan misi BUMD pada tabel di atas, maka perlu dilakukan penyamaan dalam pemahaman terkait hal-hal berikut ini:

**Apa fungsi keberadaan BUMD?**

Dalam menjawab pertanyaan ini, BUMD harus dapat mendefinisikan tujuan utama berdirinya BUMD. Keberadaan BUMD sangat erat hubungannya dengan peran BUMD dalam menyediakan kebutuhan bagi masyarakat atau menyelesaikan permasalahan yang ada di masyarakat. Hal ini akan mengidentifikasi



keberadaan BUMD di tengah-tengah masyarakat, apakah benar dibutuhkan atau tidak.

**Apa produk yang ditawarkan oleh BUMD?**

Selain mengidentifikasi fungsi BUMD dan siapa yang menjadi target BUMD, maka BUMD menentukan produk apa yang akan ditawarkan kepada masyarakat. Setiap BUMD pasti memiliki produk untuk ditawarkan kepada masyarakat. Produk-produk ini dapat berupa barang dan/atau jasa.

**Untuk siapa BUMD didirikan?**

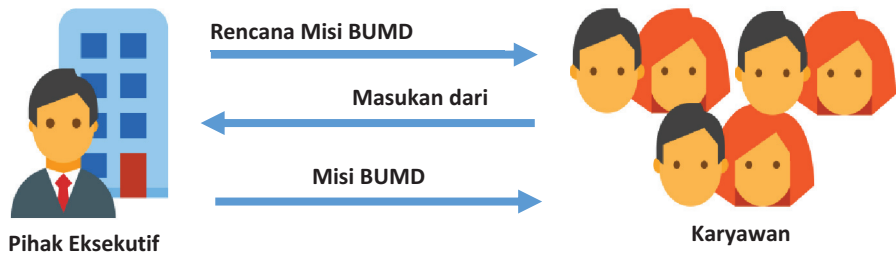
BUMD harus dapat menentukan pelayanan yang akan diberikan dan diberikan kepada siapa, apakah untuk klien utama atau untuk pelanggan atau untuk pihak tertentu lainnya. Dalam hal ini, BUMD harus mengidentifikasi pihak yang akan diberikan layanan oleh BUMD tersebut.

**Apa tujuan BUMD?**

Setelah menentukan fungsi, pihak yang dilayani, dan apa yang ditawarkan, maka BUMD dapat memperkirakan *outcome* jangka panjang yang ingin dicapai. Hal ini akan membantu BUMD dalam merumuskan misi BUMD yang sesuai dengan kondisi serta mendukung terwujudnya *outcome* yang ingin dicapai oleh BUMD.

Perumusan misi BUMD membutuhkan pemikiran yang luas serta pemahaman tingkat tinggi jajaran eksekutif untuk memperhitungkan segala kemungkinan yang ada di dalam BUMD. Pihak eksekutif biasanya memiliki

kemampuan untuk dapat memperjelas kondisi dan tujuan BUMD dalam kalimat misi yang menarik untuk dapat ditanamkan pada seluruh karyawan. Misi yang sudah disusun oleh pihak eksekutif kemudian direviu oleh seluruh karyawan BUMD. Dengan melibatkan karyawan, diharapkan akan tercipta komitmen yang kuat di dalam diri setiap karyawan. Gambar 2.5 berikut mengilustrasikan pihak-pihak yang dapat dilibatkan dalam perumusan misi BUMD.



**Gambar 2.5 Pihak-Pihak dalam Perumusan Misi BUMD**

Setelah menjawab pertanyaan pada Tabel 2.1, BUMD kini telah mengetahui misi apa yang ingin dicapai oleh BUMD secara menyeluruh dan bagaimana cara mencapainya. BUMD juga telah mengetahui pihak-pihak mana saja yang terlibat dalam perumusan misi BUMD. Adapun BUMD yang telah memiliki misi, dapat memeriksa kembali apakah misinya telah memenuhi kriteria misi sebagaimana yang telah dibahas di atas dengan mengisi *checklist* pada Tabel 2.2 berikut:

**Tabel 2.2. Daftar Kriteria Misi BUMD**

Pertanyaan	Ya	Tidak
Apakah misi BUMD anda sederhana dan Jelas?		
Apakah misi BUMD anda mampu mengarahkan perubahan ke arah yang lebih baik?		
Apakah misi BUMD anda dapat berlaku untuk jangka waktu yang lama?		
Apakah misi BUMD anda mudah dipahami dan dapat dikomunikasikan kepada seluruh <i>stakeholder</i> ?		

**Contoh misi dari salah satu BPD :**

1. Penggerak dan Pendorong Laju Perekonomian Daerah
2. Melaksanakan Penyimpanan Uang Daerah
3. Salah satu Sumber Pendapatan Asli Daerah

**3. Merumuskan *Value***

Mengapa *value* sangat penting bagi sebuah BUMD? Apakah BUMD yang Anda kelola sudah memiliki *value*? *Value* adalah cerminan sebuah BUMD, prinsip-prinsip yang dipegang teguh oleh seluruh pihak dalam BUMD dan mendukung tercapainya kesuksesan BUMD. Sebuah perusahaan yang hampir bangkrut pernah kembali bangkit dikarenakan seluruh *stakeholders*-nya memiliki *value* yang tertanam kuat di dalam diri mereka untuk kembali menghidupkan perusahaan yang hampir bangkrut tersebut.

### **Pemimpin Menjadi Contoh Bagi Karyawan**

Dalam memegang teguh *value*, pihak yang paling berperan adalah pemimpin BUMD. Mengapa demikian? Tidak jarang BUMD memiliki *value* yang baik namun kemudian tidak diikuti dengan perbaikan mutu BUMD dan tidak tercermin dalam kegiatan sehari-hari karyawannya. Hal yang sering terjadi adalah karena pimpinan BUMD tidak dapat memberikan contoh penerapan *value* perusahaan dan bahkan mungkin bertentangan sehingga karyawan merasa *value* tidak penting lagi bagi mereka. Pemimpin yang tidak berkomitmen untuk memberikan contoh kegiatan sesuai *value* menimbulkan gejolak di pihak karyawan, sehingga mereka cenderung acuh tak acuh terhadap *value* yang dimiliki perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi BUMD memiliki pemimpin yang mampu mencerminkan *value* yang dimiliki BUMD tersebut.

### **Originalitas *Value* Perusahaan**

BUMD harus memiliki *value* yang original. Makna dari *original* berarti, *value* yang dimiliki BUMD harus dapat mencerminkan BUMD dan konsisten untuk mendukung tercapainya tujuan utama BUMD. *Value* ini tidak hanya bagus secara makna, namun juga harus mendukung dan dapat diimplementasikan oleh seluruh pihak di dalam BUMD.

Dalam melakukan perumusan *value* BUMD, maka perlu dilakukan latihan sebagai berikut:

**Tabel 2.3 Latihan Identifikasi *Value* BUMD**

**Latihan 2.2 Mengidentifikasi *Value* Perusahaan**

Jawablah Pertanyaan-pertanyaan berikut ini

1. Apa saja *value* yang Anda miliki dalam bekerja – Anda akan tetap memegang teguh prinsip ini walaupun tidak ada *reward* dari perusahaan?

Jawab: \_\_\_\_\_

2. Bagaimana cara Anda menyebarkan *value* yang ada dimiliki kepada teman-teman Anda, dengan harapan mereka akan mengimplementasikannya dalam bekerja?

Jawab: \_\_\_\_\_

3. Jika besok Anda memiliki banyak uang dan tidak perlu kembali bekerja, apakah Anda akan tetap memegang *value* tersebut dalam hidup Anda?

Jawab: \_\_\_\_\_

4. Apakah anda dapat membayangkan jika *value* tersebut akan tetap bertahan hingga 100 tahun ke depan?

Jawab: \_\_\_\_\_

5. Apakah Anda menginginkan perusahaan untuk ikut memegang *value* tersebut walaupun kemungkinan *value* tersebut membawa kelemahan pada perusahaan Anda?

Jawab: \_\_\_\_\_



6. Apabila Anda diberi kesempatan untuk mendirikan perusahaan dengan kegiatan yang berbeda, *value* apa yang inginkan untuk perusahaan Anda-terlepas dari jenis usaha yang Anda dirikan?

Jawab: \_\_\_\_\_

**Contoh nilai dari salah satu BPD :**

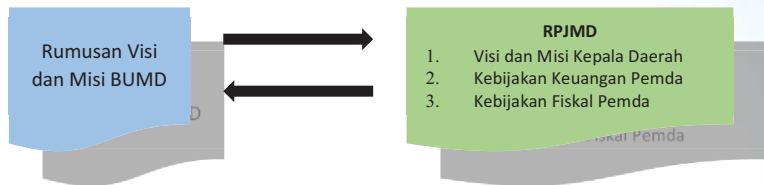
*Service excellence, professionalism, integrity, respect, intelligence, and trust*

### C. Sinkronisasi Visi dan Misi BUMD dengan RPJMD

Sebagai badan usaha yang didirikan oleh pemerintah daerah untuk memberikan manfaat bagi perkembangan perekonomian daerah dan menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu bagi pemenuhan hajat hidup masyarakat serta menghasilkan laba sebagai komponen dalam Pendapatan Asli Daerah (PAD), visi dan misi BUMD sudah seharusnya sesuai dengan visi dan misi Kepala Daerah yang tertuang dalam RPJMD. RPJMD merupakan dokumen perencanaan pembangunan daerah 5 (lima) tahunan yang menjadi landasan dan pedoman bagi Pemerintah Daerah dalam melaksanakan pembangunan. RPJMD tersebut sedikitnya mencakup visi dan misi Kepala Daerah yang menggambarkan keadaan masa depan yang diharapkan disertai program-



program yang akan dilakukan untuk mewujudkan harapan tersebut, termasuk di dalamnya program-program terkait BUMD.



**Gambar 2.6 Sinkronisasi Visi dan Misi BUMD dengan RPJMD**

Selain visi dan misi Kepala Daerah, RPJMD juga memuat kebijakan keuangan dan kebijakan fiskal Pemerintah Daerah yang harus selaras dengan visi dan misi BUMD. Kebijakan keuangan Pemerintah Daerah adalah kebijakan Pemerintah Daerah yang mengatur baik kebijakan penerimaan dan pengeluaran keuangan yang akan dilakukan di dalam tahun rencana. Sebagai contoh yaitu kebijakan alokasi pendanaan untuk bidang-bidang prioritas seperti pembangunan infrastruktur, pendidikan, atau kesehatan.

Sementara itu, kebijakan fiskal Pemerintah Daerah adalah kebijakan ekonomi yang dijalankan oleh suatu Pemerintah Daerah dalam rangka mengarahkan kondisi perekonomiannya untuk menjadi lebih baik dengan cara mengubah penerimaan dan pengeluaran pemerintah. Dari sudut pandangan ekonomi makro, kebijakan tersebut dapat dibedakan atas 2 (dua) jenis yaitu kebijakan fiskal ekspansif dan kebijakan fiskal kontraktif.

Kebijakan fiskal ekspansif dilakukan untuk membuat pengeluaran Pemerintah Daerah lebih besar dari pemasukannya dalam rangka memberi stimulus pada perekonomian. Contohnya dengan melakukan penanaman modal pada BUMD. Sedangkan kebijakan fiskal kontraktif dilakukan untuk membuat pemasukan Pemerintah Daerah lebih besar dari pengeluarannya dalam rangka menekan inflasi. Contohnya dengan meningkatkan tarif pajak atau mengurangi belanja pemerintah.

Dengan menyelaraskan visi dan misi BUMD terhadap arah kebijakan keuangan dan fiskal Pemerintah Daerah, atau sebaliknya, Pemerintah Daerah yang menyesuaikan kebijakannya terhadap kondisi atau kebutuhan BUMD, diharapkan akselerasi pertumbuhan bisnis BUMD dapat teroptimalkan. Dengan demikian, kontribusi BUMD terhadap pembangunan dan pendapatan daerah juga akan lebih besar. Pada akhirnya, hal ini juga merupakan salah satu upaya Pemerintah Daerah untuk mewujudkan visi dan misinya.

## Menetapkan Strategi

BAB

3

Bunga Rampai, Konsep, dan Aturan Evaluasi Kinerja BUMD
Menetapkan Visi, Misi, dan Value BUMD
Menetapkan Strategi
Integrasi Organisasi dan Strategi
Memetakan Strategi
Menentukan Indikator Kinerja BUMD dan Cara Pengukurannya
Pengukuran Kinerja BUMD
Pelaporan Hasil Evaluasi Kinerja BUMD

Setelah Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) merumuskan dan menetapkan visi, misi, dan *value*-nya, untuk dapat mencapai tujuannya BUMD perlu menetapkan strategi. Dalam menetapkan strategi terdapat tiga hal yang perlu diperhatikan oleh BUMD yaitu pertama menerjemahkan visi, misi, dan *value*. Menerjemahkan visi, misi, dan *value* merupakan hal penting guna merealisasikan visi, misi, dan *value* yang tertuang dalam kalimat normatif menjadi aksi konkret yang mampu dilaksanakan oleh seluruh *stakeholder* BUMD. Kedua, BUMD perlu melakukan analisis *Strength, Weakness, Opportunity, Threat* (SWOT) baik untuk mengetahui kondisi internal maupun eksternal.

Ketiga, BUMD juga perlu melakukan *competitive analysis*, hal ini bertujuan agar BUMD dapat bertahan di dalam kondisi bisnis yang saat ini dipenuhi dengan tantangan.



Gambar 3.1 Cara Menetapkan Strategi Bagi BUMD

### A. Menerjemahkan Visi, Misi, dan *Value*

Setelah membuat visi, misi, dan *value*, BUMD kemudian menerjemahkannya untuk menetapkan strategi. Strategi merupakan serangkaian langkah atau program untuk mewujudkan visi dan misi. Dengan demikian, maka strategi harus terintegrasi dengan visi dan misi dari BUMD.

### B. Melakukan Analisis SWOT

Anda perlu memahami secara mendalam mengenai perusahaan dan lingkungan yang dihadapi oleh BUMD untuk menetapkan strategi yang sesuai dengan kondisi BUMD. Salah satu cara untuk membantu perusahaan dalam mendefinisikan lingkungan yang sedang mereka hadapi adalah dengan cara melakukan analisis SWOT, dimana Direksi menganalisis apa saja yang menjadi kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), kesempatan (*opportunities*), dan ancaman (*threat*) bagi perusahaan. Analisis SWOT terdiri dari 4 (empat) hal penting yaitu:

1. Mengidentifikasi apa saja yang menjadi kekuatan bagi perusahaan;
2. Mengidentifikasi apa saja yang menjadi kelemahan bagi perusahaan;
3. Mengidentifikasi apa saja yang mungkin bisa menjadi kesempatan bagi perusahaan; dan
4. Mengidentifikasi apa saja yang menjadi ancaman bagi perusahaan.

**C. *Strength* (Kekuatan Perusahaan)**

Berbicara mengenai kekuatan perusahaan dalam hal ini BUMD, Anda harus dapat mengidentifikasi apa saja hal-hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan dengan baik dan yang menjadi keuntungan bagi perusahaan serta tidak dapat dilakukan oleh perusahaan lainnya. Setiap perusahaan pasti memiliki kekuatan tersendiri yang dapat terus mendorong bertahannya perusahaan dalam persaingan bisnis. Hal ini penting agar BUMD mengetahui apa saja hal-hal yang mampu dilakukan dan menjadi keunggulan kompetitif bagi BUMD tersebut. Beberapa contoh kekuatan yang dimiliki perusahaan adalah sebagai berikut:

- Memiliki marketing yang baik
- Adanya modal yang kuat
- Memahami seluruh pelanggannya satu per satu

**D. *Weaknesses* (Kelemahan Perusahaan)**

Setiap perusahaan pasti memiliki kelemahan yang harus diperbaiki sepanjang waktu. Apabila perusahaan tidak menyadari kelemahan ini maka dapat menjadi ancaman bagi perusahaan. Oleh karena itu dalam analisis SWOT ini, BUMD dapat menyusun daftar kelemahan-kelemahan yang perlu ditingkatkan di masa depan. Beberapa contoh kelemahan yang dimiliki perusahaan adalah sebagai berikut:

- *Brand Power* : label perusahaan kalah bersaing dengan label perusahaan lain,



- Belum ada diferensiasi produk,
- Adanya skandal yang ditimbulkan dari kegagalan produksi.

**E. *Opportunities* (Peluang/Kesempatan Perusahaan)**

Perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal suatu BUMD dapat menjadi sebuah peluang bagi BUMD tersebut untuk terus menjalankan misinya. Perusahaan harus tanggap terhadap perubahan yang ada sehingga dapat segera menyesuaikan dan tidak kehilangan momentum untuk dapat terus berkembang dan mencapai tujuan BUMD. Hal seperti ini menjadi krusial dalam perjalanan sebuah BUMD. Oleh karena itu menganalisis peluang yang ada merupakan salah satu cara yang dapat menjadikan BUMD selalu *up to date* dengan kondisi bisnis yang sering terjadi. Beberapa contoh kesempatan perusahaan yang dapat mendukung BUMD dalam menjalankan misinya adalah sebagai berikut:

- Adanya kebijakan pemerintah yang mendukung segmentasi bisnis perusahaan
- Banyaknya pelanggan potensial yang sesuai segmentasi pasar perusahaan
- Kantor perusahaan berada di lokasi yang strategis

**F. *Threats* (Ancaman Perusahaan)**

Perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal suatu perusahaan selain dapat menjadi sebuah peluang bagi BUMD dapat pula menjadi ancaman, apabila perubahan tersebut



menghambat perusahaan dalam menjalankan misinya. Seperti dalam menghadapi peluang, maka dalam menghadapi ancaman ini BUMD harus lebih waspada dan tanggap dengan solusi yang harus dilakukan.

Beberapa contoh ancaman perusahaan yang dapat menghambat perusahaan dalam menjalankan misinya adalah sebagai berikut:

- Perubahan kondisi ekonomi negara
- Adanya kompetitor yang semakin banyak
- Adanya asumsi pelanggan mengenai perusahaan karena isu-isu yang menjatuhkan perusahaan

Untuk dapat memperjelas apa saja yang menjadi SWOT BUMD, maka berikut adalah latihan bagi BUMD untuk mengidentifikasi baik kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi BUMD terkait:

**Tabel 3.1 Latihan Mengidentifikasi SWOT**

<b>Latihan 3.1 Mengidentifikasi SWOT</b>
1. Apa saja yang menjadi kekuatan perusahaan Anda? Jawab : _____
2. Apa saja yang menjadi kelemahan perusahaan Anda? Jawab : _____
3. Apa saja hal-hal yang menjadi kesempatan bagi perusahaan Anda, yang mendukung misi perusahaan Anda saat ini?

Jawab : _____
_____
4. Apa saja ancaman yang saat ini perusahaan Anda sedang hadapi sehingga menghambat perusahaan Anda dalam menjalankan misi?
Jawab : _____
_____

Setelah menjawab pertanyaan di atas, kemudian BUMD dapat memasukkan jawaban pada tabel di atas ke dalam matriks di bawah ini untuk melakukan analisis terhadap daftar SWOT BUMD terkait. Dengan demikian, dapat dilihat bagaimana pengembangan strategi dari BUMD tersebut dari lingkungan internal atau dari eksternal perusahaan.

	<i><b>Helpful</b></i>	<i><b>Harmful</b></i>
<i><b>Internal Origin</b></i>	<i>Strength</i> (Kekuatan Perusahaan)	<i>Weaknesses</i> (Kelemahan Perusahaan)
<i><b>External Orgin</b></i>	<i>Opportunities</i> (Kesempatan Perusahaan)	<i>Threats</i> (Ancaman Perusahaan)

*Contoh SWOT PT. Bank BPD XXX*

<i><b>Strength (Kekuatan)</b></i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bank Terbaik kategori Pembangunan Daerah.</li> <li>2. Pertumbuhan penghimpunan dana masyarakat yang baik.</li> </ol>
---------------------------------------	--

	<ol style="list-style-type: none"> <li>Pertumbuhan laba yang meningkat.</li> <li>Memiliki nama dan citra perusahaan yang berkinerja baik.</li> <li>Simpanan yang berhasil dihimpun oleh PT. Bank BPD XXX merupakan modal untuk melakukan ekspansi.</li> <li>Potensi pasar yang masih besar akan dapat meningkatkan jumlah nasabah baru.</li> <li>Struktur organisasi yang menunjang efektifitas operasional.</li> </ol>
<b>Weakness (Kelemahan)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Promosi yang masih minim terhadap sektor publik.</li> <li>Kurangnya tenaga khusus promosi.</li> <li>Operasional bisnis perbankan belum berskala nasional.</li> <li>Skala permodalan sebagian besar masih lingkup pemerintah.</li> <li>Pembinaan nasabah kurang selektif, seperti kurangnya kecepatan dalam pelayanan.</li> <li>Kurangnya Kantor Cabang Pembantu (KCP) dan jaringan ATM yang memadai.</li> <li>Kualitas SDM yang masih berkategori rata-rata.</li> <li>Produk yang ditawarkan masih terbatas.</li> <li>Belum adanya program komputerisasi</li> </ol>

	<p>tersentral dan penggunaan jaringan komunikasi khusus (seperti VSAT, atau Jaringan <i>List Line Fiber Optic</i>). Sehingga memungkinkan dilakukannya <i>real timetransaksi, online system, phone banking</i> maupun <i>internet banking</i> dengan program tersebut.</p> <p>10. Keberpihakan kepada pengusaha kecil dan mikro yang masih minim.</p>
<b>Opportunity (Peluang)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penggunaan teknologi dalam pelayanan.</li> <li>2. Meningkatnya konsumsi masyarakat akan perbankan.</li> <li>3. Menggencarkan promosi melalui media massa untuk meningkatkan minat masyarakat terhadap Bank BPD XXX.</li> <li>4. Perizinan yang mendukung dalam aspek hukum untuk perkembangan perusahaan.</li> <li>5. Potensi dana masyarakat yang sangat besar di Jawa Barat.</li> <li>6. Kebijakan Pemerintah dan Bank Indonesia yang mendukung.</li> <li>7. Memiliki dukungan modal dan komitmen pemegang saham yang kuat.</li> <li>8. Kondisi ekonomi nasional mulai</li> </ol>

	<p>menunjukkan perbaikan dengan dibuktikan oleh pertumbuhan ekonomi yang mulai positif pada beberapa tahun terakhir.</p> <p>9. Perhatian pemerintah terhadap kemajuan pengusaha kecil masih besar dengan banyaknya bantuan dari pemerintah baik berupa dana maupun manajemen.</p> <p>10. Potensi pasar terhadap pengusaha di tingkat kecamatan masih banyak yang dapat digali.</p> <p>11. Kepercayaan terhadap nama atau citra Bank BPD XXX di masyarakat masih cukup besar.</p>
<b>Threat (Ancaman)</b>	<p>1. Adanya revisi terhadap undang-undang penanaman modal Pemda sehingga dapat bergulir ke bank swasta.</p> <p>2. Ilmu Pengetahuan dan Teknologi bank pesaing lebih canggih dan mutakhir.</p> <p>3. Pendekatan dari bank pesaing yang memberikan keunggulan produk atau layanan prima.</p> <p>4. Krisis keuangan global dan nasional yang dapat mempengaruhi sektor perbankan.</p> <p>5. Arus globalisasi akan mempengaruhi timbulnya bank-bank asing</p>

	yang membiayai usaha mikro.
	6. Banyaknya bank pesaing yang mulai melakukan pembiayaan mikro seperti Bank BNI, Bank Danamon, BRI, Koperasi dan BPR.

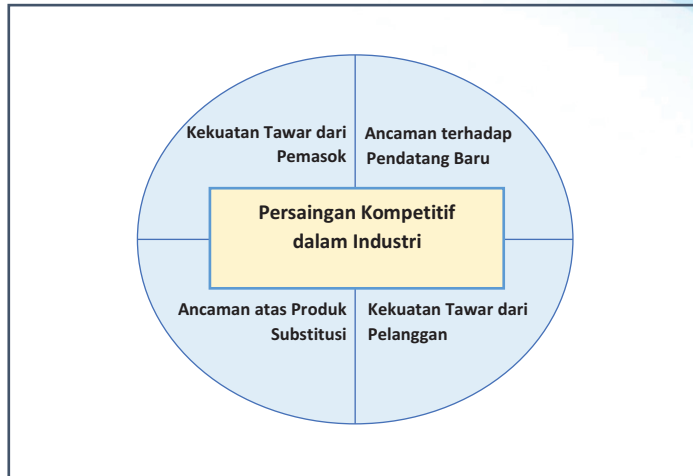
Analisis SWOT ini membantu BUMD dalam merencanakan strategi perusahaan, sehingga dapat dilakukan ketika BUMD ingin merencanakan strategi contohnya pada kondisi krisis. Selain itu, BUMD dapat juga membuat analisis SWOT setiap tahun ketika ingin merencanakan strategi tahunan perusahaan. Dengan demikian analisis SWOT dilakukan ketika sebuah BUMD membutuhkannya untuk merencanakan strategi BUMD tersebut. Berikut adalah bagan yang menggambarkan bagaimana persaingan kompetitif dalam Industri dimana suatu BUMD tersebut berada:

#### **G. Melakukan Analisis Kompetitif Menggunakan 5 (Lima) Analisis Porter**

Analisis kompetitif merupakan bagian penting dari rencana pemasaran sebuah BUMD. Dengan evaluasi ini, BUMD dapat menetapkan apa yang membuat produk atau pelayanan BUMD tersebut unik sehingga tim manajemen dalam BUMD dapat melakukan langkah-langkah untuk menarik target pasar. Mengidentifikasi pesaing dan mengevaluasi strategi mereka perlu dilakukan oleh BUMD untuk menentukan



kelebihan dan kekurangan mereka dibandingkan dengan produk atau layanan dari BUMD terkait.



**Gambar 3.2 Persaingan Kompetitif dalam Industri**

Di samping itu, evaluasi pesaing dapat dilakukan dengan menempatkannya dalam kelompok strategis sesuai dengan perkiraan kemampuan dari pelanggan untuk mengkonsumsi produk atau layanan dari BUMD. Untuk masing-masing kelompok pesaing atau strategis, dapat dilakukan daftar produk atau layanan mereka, profitabilitas, pola pertumbuhannya, tujuan dan asumsi pemasarannya, strategi terkini, strategi dan struktur organisasi, struktur biaya, kekuatan dan kelemahan, dan ukuran (dalam penjualan) bisnis pesaing.

**1. Ancaman Atas Produk Substitusi**

Barang substitusi merupakan barang pengganti yang dapat menggantikan barang yang diproduksi oleh perusahaan lain. Hal ini akan berdampak pada profitabilitas BUMD, karena barang substitusi dapat memengaruhi penjualan produk yang dijual oleh perusahaan. Beberapa kondisi yang memungkinkan ancaman dari barang substitusi tinggi adalah ketika harga barang substitusi jauh lebih murah, biaya yang dikeluarkan konsumen untuk mengganti produk cenderung murah, kualitas dari barang substitusi sama atau lebih tinggi, dan kinerja perusahaan dari barang substitusi sama atau lebih baik.

Sebaliknya ada beberapa kondisi di mana barang substitusi menjadi lebih rendah daya tariknya yaitu apabila barang substitusi cenderung lebih mahal, biaya yang dikeluarkan konsumen untuk mengganti produk jauh lebih mahal, barang substitusi memiliki kualitas rendah, dan kinerja perusahaan yang mengalihkan barang substitusi cenderung rendah.

**2. Ancaman Terhadap Pendetang Baru**

BUMD perlu mengidentifikasi siapa saja yang mungkin menjadi pendatang baru ke dalam lingkungan bisnisnya. Pada umumnya apabila BUMD bergerak di sektor yang membutuhkan investasi dan keahlian tingkat tinggi seperti Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) maka akan cenderung sulit untuk masuk ke dalam sektor

pasar tersebut. Namun apabila BUMD bergerak pada sektor yang cenderung memiliki teknologi standar dan mudah untuk diduplikasi maka situasi ini memungkinkan pendatang baru untuk masuk. Sebagai contoh adalah Perum DAMRI yang mulai menghadapi tantangan pendatang baru dari sektor swasta yang juga mulai menjamur dalam memberikan fasilitas kendaraan umum bagi masyarakat. Beberapa aspek yang perlu diperhatikan yang memengaruhi ancaman dari pendatang baru adalah teknologi, jalur distribusi, bahan baku, dan loyalitas pelanggan serta reputasi merek perusahaan.

### **3. Kekuatan Tawar dari Pelanggan**

Posisi daya tawar pelanggan atau pembeli memengaruhi tingkat persaingan bagi BUMD. Daya tawar yang dimiliki pembeli memungkinkan BUMD melakukan penyesuaian terhadap pembelinya. Bisa saja pembeli tidak lagi mau membeli produk karena menemukan harga yang lebih murah dengan kualitas yang lebih bagus. Oleh karena itu BUMD perlu mendapatkan loyalitas dari pembeli, agar pembeli memiliki keterikatan dengan BUMD.

### **4. Kekuatan Tawar dari Pemasok**

Posisi daya tawar pemasok cukup berdampak pada proses bisnis perusahaan. Pemasok memiliki daya tawar tinggi jika BUMD semakin bergantung pada pemasok tersebut. Keputusan penjualan dan penentuan harga

produk bisa bergantung dari pemasok. Salah satunya, daya tawar pemasok dipengaruhi oleh banyaknya diferensiasi produk yang ditawarkan pemasok kepada pembeli.

## 5. Persaingan Kompetitif Dalam Industri

Persaingan antar perusahaan merupakan hal umum, dan yang menjadi bahan persaingan antara lain adalah harga, inovasi produk, dan peningkatan layanan pelanggan. BUMD harus mampu memberikan layanan terbaik bagi masyarakat dengan kualitas tinggi namun harga tidak lebih tinggi dengan perusahaan lain. Selain itu pelayanan dengan fasilitas yang lebih baik juga sangat diperlukan untuk membentuk *image* BUMD yang lebih baik dibandingkan dengan perusahaan swasta lain.

### Contoh 5 (lima) Analisis Porter terhadap PT Bank BPD XXX

No	5 Analisis Porter	Kondisi
1	Ancaman Pesaing	Saat ini ada 136 lembaga keuangan yang beroperasi di Kabupaten AAA, dengan rincian 22 berupa Bank, 2 pegadaian, dan 112 lainnya. Angka ini hanya meningkat sedikit dibandingkan tahun 2013 yang berjumlah 134 lembaga keuangan
2	Ancaman Supplier	Supplier terbesar saat ini khususnya di Bank BPD XXX adalah kas dari Pemda Kabupaten AAA, BUMD-BUMD, perusahaan asuransi nasional/swasta, perusahaan-perusahaan nasional,

No	5 Analisis Porter	Kondisi
		Pegawai Negeri Sipil (PNS), pensiunan PNS dan masyarakat setempat.
3	Ancaman Pembeli	Bank BPD XXX telah memiliki ' <i>captive market</i> ' dan sebagai Bank yang telah masuk pasar modal, maka Bank BPD XXX senantiasa memenuhi kaidah-kaidah operasional sebagai perusahaan modern, diantaranya pemenuhan asas <i>Good Corporate Governance</i>
4	Ancaman Produk Pengganti	ancaman produk pengganti yaitu dari lembaga-lembaga non bank seperti koperasi, leasing, namun dirasa hingga saat ini tidak menjadi ancaman serius bagi ' <i>core business</i> ' Bank BPD XXX. Saat ini bagi Bank BPD XXX, adanya bank pesaing yang mulai melakukan pembiayaan mikro seperti Bank BNI, Bank Danamon, BRI.
5	Ancaman Pendatang Baru	Pemenuhan prasyarat CAR sebesar minimal 8% adalah syarat mutlak bagi keberlangsungan Bank BPD XXX di masa depan



## Integrasi Organisasi dan Strategi

Bunga Rampai, Konsep, dan Aturan Evaluasi Kinerja BUMD
Menetapkan Visi, Misi, dan Value BUMD
Menetapkan Strategi
<b>Integrasi Organisasi dan Strategi</b>
Memetakan Strategi
Menentukan Indikator Kinerja BUMD dan Cara Pengukurannya
Pengukuran Kinerja BUMD
Pelaporan Hasil Evaluasi Kinerja BUMD

Salah satu hal penting untuk dilakukan oleh pimpinan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) adalah mengintegrasikan organisasi dan strategi perusahaannya. Setelah strategi perusahaan telah ditetapkan kemudian pimpinan BUMD harus memutuskan bagaimana perusahaan mengatur dan mengorganisir karyawan dan sumber daya yang dimilikinya agar strategi yang telah ditetapkan dapat tercapai. Pimpinan harus membuat organisasi BUMD yang mampu mendukung strategi dan tercapainya tujuan BUMD. Organisasi terdiri dari unit-unit individu yang bekerja sama yang saling mendukung satu sama lain. Oleh karena itu pembentukan organisasi merupakan hal penting bagi BUMD.



**Gambar 4.1. Ilustrasi Hubungan Individu dengan Strategi**

Organisasi BUMD dibagi menjadi beberapa biro atau direktorat yang disesuaikan dengan kebutuhan dari BUMD terkait. Pembentukan organisasi tersebut dapat berdasarkan spesialisasi pekerjaan dan



berdasarkan segmentasi pasar. Untuk mencapai tujuan BUMD maka dilakukan integrasi antara organisasi BUMD dengan strategi yang telah disusun. Sehingga organisasi dapat mendukung setiap strategi yang telah direncanakan untuk mencapai tujuan utama BUMD.

#### **A. Pembentukan Organisasi berdasarkan Spesialisasi Pekerjaan**

Setiap karyawan memiliki kemampuan dan spesialisasi masing-masing. Terkadang terdapat BUMD yang membiarkan karyawannya bekerja tidak sesuai dengan keahliannya, untuk kemudian dipaksa memahami hal-hal yang tidak dipahami. Kejadian seperti ini terkadang dapat membawa dampak negatif bagi BUMD. Pertama akan timbul ketidakefektifan dalam bekerja, karena karyawan harus mempelajari dan membiasakan diri terlebih dahulu dengan pekerjaan yang tidak dipahami. Kedua hal seperti ini akan menimbulkan adanya perhatian lebih yang harus dicurahkan oleh pimpinan, karena hal seperti ini akan rawan menimbulkan kesalahan dalam proses bekerja. Permasalahan tersebut tentunya tidak diinginkan oleh perusahaan, oleh karena itu pimpinan BUMD sebaiknya memberikan pekerjaan sesuai dengan kemampuan masing-masing karyawan.

Sebagai contoh pada BUMD ABC, pimpinan BUMD tersebut membagi biro atau direktorat perusahaan berdasarkan unit fungsional, di mana beban pekerjaan dibagi berdasarkan spesialisasi kemampuan masing-masing karyawan. Pimpinan BUMD tersebut memberikan tugas terkait pembentukan laporan keuangan dan analisis laporan keuangan kepada para

karyawan yang memiliki latar belakang Pendidikan akuntansi, tugas terkait pemasaran dan *branding* kepada karyawan yang memiliki latar belakang Pendidikan manajemen pemasaran atau memiliki kemampuan dalam bidang pemasaran, dan tugas terkait personalia pada karyawan yang memiliki latar belakang manajemen sumber daya manusia atau psikologi. Hal ini akan memudahkan karyawan dalam mengerjakan tugasnya karena sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.

## **B. Pembentukan Organisasi berdasarkan Segmentasi Pasar**

Untuk merancang organisasi dilakukan pengelompokan terhadap sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan baik sumber daya pada setiap individu maupun sumberdaya pada perusahaan seperti aset, kemampuan perusahaan, proses bisnis, peralatan, keterampilan karyawan, paten, keuangan, dan manajemen yang baik.

Pengelompokan ini dapat dilakukan dengan cara:

### **1) Pengelompokan berdasarkan Produk**

Salah satu cara dalam merancang organisasi adalah dengan mengelompokkan produk yang dimiliki oleh BUMD. Hal ini biasanya dilakukan oleh BUMD yang memiliki lebih dari satu unit produksi. Sebagai contoh adalah BUMD Aneka Usaha yang dimiliki oleh beberapa kabupaten/kota dimana BUMD ini menjalankan fungsi BUMD sebagai penghasil Pendapatan Asli Daerah (PAD)

dan memenuhi kebutuhan barang jasa bagi masyarakat dengan pengembangan unit usaha.

Pengelompokkan berdasarkan produk ini karena dengan adanya segmentasi produk maka dapat menciptakan keekonomisan pada produksi, pengembangan dan riset, serta pada distribusi dan pemasaran. Selain itu pengelompokkan berdasarkan produk membuat pimpinan BUMD lebih mudah untuk mengidentifikasi dan memahami pangsa pasar setiap produk dan ancaman kompetitifnya.

## 2) Pengelompokkan berdasarkan Pelanggan

BUMD dapat merancang organisasinya berdasarkan pengelompokkan berdasarkan pelanggan. Apakah BUMD memiliki segmentasi pelanggan yang beragam sehingga BUMD harus melakukan penyesuaian dalam menghadapi setiap pelanggannya yang berbeda? Hal ini perlu diperhatikan agar pelayanan yang diberikan oleh BUMD dapat tepat sasaran dan disesuaikan dengan kebutuhan serta keadaan pelanggannya.

## 3) Pengelompokan Berdasarkan Geografis

BUMD dapat merancang organisasinya berdasarkan pengelompokkan berdasarkan letak geografisnya. Hal ini melihat lingkup pelayanan yang diberikan kepada masyarakat pada wilayah-wilayah tertentu. Sebagai contoh adalah didirikannya kantor cabang pembantu pada

PT. Bank BPD XXX. Untuk menjangkau segmentasi pelanggan berdasarkan wilayah maka PT. Bank BPD XXX memutuskan untuk menempatkan beberapa kantor cabang pembantu guna memfasilitasi kebutuhan masyarakat. PT. Bank BPD XXX sendiri telah memiliki kantor sebanyak 239 kantor layanan yang terdiri dari 33 kantor Cabang konvensional, 3 cabang syariah, 60 cabang pembantu, 12 cabang pembantu syariah, 108 kantor kas konvensional, 7 kantor kas syariah, 5 *payment point* dan 11 kantor fungsional.

Setiap pengembangan organisasi yang dilakukan oleh BUMD harus mempertimbangkan *span of control* dan *span of accountability* agar organisasi yang dirancang sesuai dengan sumber daya dan kondisi dari perusahaan sendiri. *Span of control* adalah rentang kendali dari setiap pimpinan. BUMD harus dapat mengidentifikasi seberapa banyak staf yang dimiliki setiap manajernya, agar mampu menganalisis apakah manajemen yang berlangsung sudah efektif dan efisien atau belum. BUMD harus menentukan seberapa banyak jumlah pegawai atau bawahan yang dapat dikendalikan secara efektif oleh seorang pimpinan pada satu waktu. *Span of control* hanya mencerminkan pertanggungjawaban orang ke orang, namun apa yang menjadi tanggung jawabnya belum terlihat dengan jelas.

Oleh karena itu dibutuhkan pemahaman mengenai *span of accountability* yang menjelaskan mengenai penilaian kinerja bagi seorang pimpinan BUMD. Salah satu bentuk

dari *span of accountability* di mana dalam Laporan Keuangan dapat memberikan informasi tentang kondisi keuangan yang menjadi tanggung jawab dari biro atau departemen terkait. Sebagai contoh pada Laporan laba rugi, terlihat informasi bagi kepala bidang penjualan bahwa penjualan cenderung menurun atau di bidang pemasaran yang memiliki dampak langsung terhadap hasil penjualan.



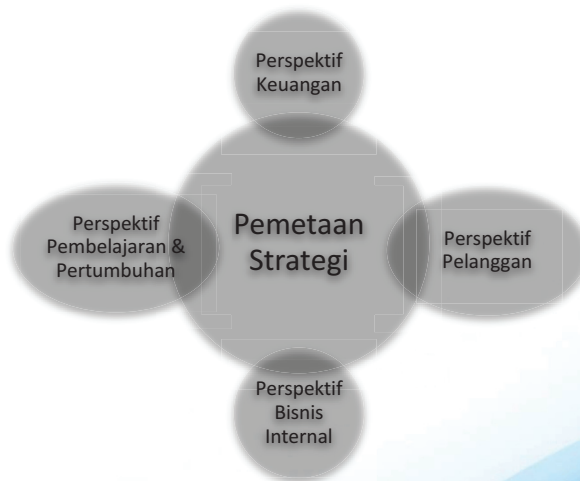
## Memetakan Strategi

BAB

5

Bunga Rampai, Konsep, dan Aturan Evaluasi Kinerja BUMD
Menetapkan Visi, Misi, dan Value BUMD
Menetapkan Strategi
Integrasi Organisasi dan Strategi
<b>Memetakan Strategi</b>
Menentukan Indikator Kinerja BUMD dan Cara Pengukurannya
Pengukuran Kinerja BUMD
Pelaporan Hasil Evaluasi Kinerja BUMD

Strategi Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang telah ditetapkan pada langkah sebelumnya harus dijabarkan ke dalam tujuan-tujuan yang lebih spesifik dan terukur berdasarkan 4 (empat) perspektif yaitu keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), proses/bisnis *internal* (*internal-business-process*), dan pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*). *Output* dari aktivitas ini adalah peta strategi yaitu diagram yang menggambarkan strategi BUMD secara keseluruhan dan bagaimana suatu tujuan dapat dipengaruhi atau mempengaruhi tujuan lainnya.

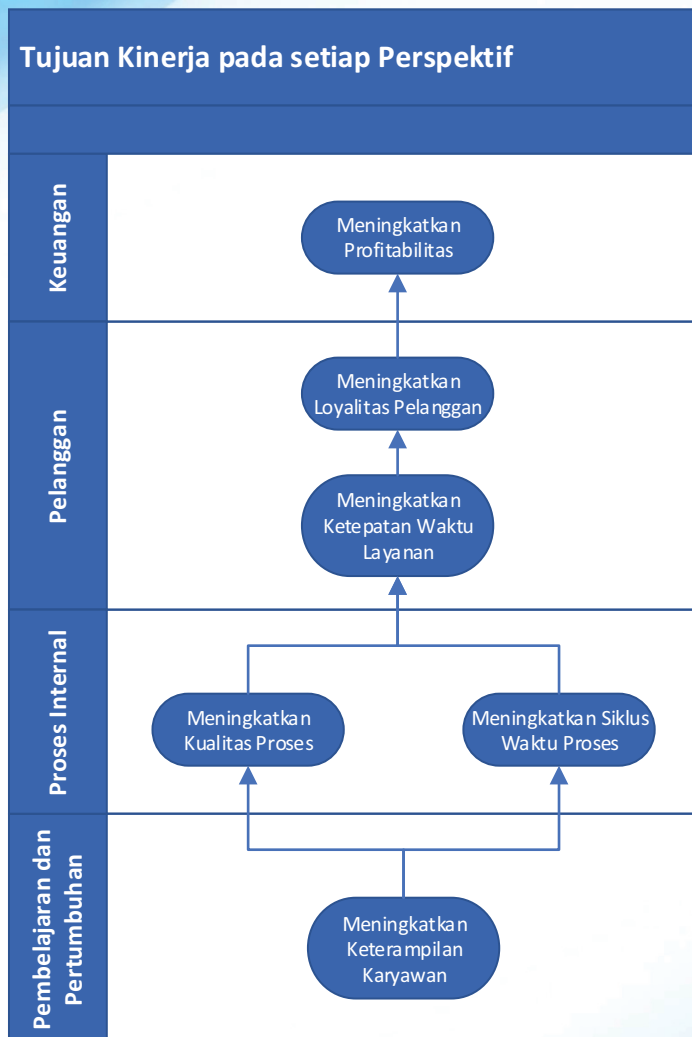


Gambar 5.1 Pemetaan Strategi Berdasarkan 4 Perspektif

Aktivitas ini terdiri dari beberapa tahapan yaitu: 1) menentukan di mana fase bisnis suatu BUMD berada; 2) menentukan tujuan dalam perspektif keuangan yang relevan dengan fase bisnis dan tema strategi yang dipilih oleh BUMD tersebut; 3) menentukan tujuan dalam perspektif pelanggan yang akan mendorong tercapainya tujuan keuangan; 4) menentukan tujuan dalam perspektif proses/bisnis internal yang relevan dan mendukung tercapainya tujuan dalam perspektif pelanggan dan keuangan; 5) menentukan tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang relevan dan mendukung tercapainya tujuan dalam perspektif proses/bisnis internal, pelanggan, dan keuangan.

Dasar untuk menentukan tujuan dalam perspektif pelanggan adalah: 3a) BUMD menentukan segmen pasar dan pelanggan yang ditarget; 3b) menentukan *outcome* yang akan dicapai untuk setiap segmen; 3c) menentukan proposisi nilai pelanggan yang akan ditawarkan oleh BUMD untuk mencapai *outcome* yang diinginkan.

Tahap selanjutnya dari proses evaluasi kinerja BUMD adalah menerjemahkan visi, misi, nilai, dan strategi yang telah ditetapkan sebelumnya menjadi tujuan-tujuan (*performance objectives*) yang lebih spesifik berdasarkan 4 (empat) perspektif yang telah dijelaskan pada gambar di atas. Tujuan keuangan (*financial objectives*) berfungsi sebagai fokus utama dimana semua tujuan yang dipilih pada ketiga perspektif lainnya harus menjadi bagian dari hubungan sebab-akibat yang berujung pada peningkatan kinerja keuangan BUMD. Diagram yang menggambarkan strategi BUMD secara keseluruhan dan bagaimana suatu tujuan dipengaruhi atau dapat mempengaruhi tujuan lainnya disebut dengan peta strategi.



**Gambar 5.2 Contoh Peta Strategi**

Gambar di atas menyajikan contoh peta strategi suatu BUMD yang memiliki tujuan meningkatkan profitabilitasnya dalam perspektif keuangan. Pendapatan BUMD tersebut berasal dari hasil penjualan

jasa kepada pelanggannya. Maka, dalam perspektif pelanggan, BUMD menetapkan tujuan untuk meningkatkan penjualan kepada pelanggan setia yang tingkat kepuasannya sangat dipengaruhi oleh ketepatan waktu layanan. Oleh karena itu, kualitas dan siklus waktu layanan harus menjadi perhatian penting dalam proses/bisnis internal BUMD tersebut. Bagaimana agar tingkat kesalahan layanan dapat ditekan dan penggunaan waktu dapat dimaksimalkan sangat tergantung pada keterampilan karyawan BUMD itu sendiri. Maka dengan menjaga keterkaitan antar tujuan dalam peta strategi tersebut, upaya BUMD untuk meningkatkan keterampilan karyawan akan mendorong tercapainya tujuan utama BUMD yaitu tingkat profit tertentu.

Pada dasarnya setiap BUMD bersifat unik sehingga peta strategi yang dikembangkan akan berbeda satu dengan lainnya tergantung strategi yang ditetapkan oleh masing-masing BUMD untuk mencapai kinerja terbaiknya. Berikut adalah panduan yang akan membantu BUMD untuk menerjemahkan visi, misi, nilai, dan strategi yang dimilikinya ke dalam peta strategi yang memuat tujuan-tujuan kinerja, baik dalam perspektif keuangan, pelanggan, proses/bisnis internal, maupun pembelajaran dan pertumbuhan.

#### **A. Menentukan Fase BUMD dalam Siklus Bisnis**

Tujuan keuangan yang ditetapkan sebuah BUMD akan sangat berbeda pada setiap fase siklus bisnisnya. Sementara itu, tujuan keuangan tersebut dapat memengaruhi pemilihan tujuan dari ketiga perspektif lainnya selain perspektif keuangan. Maka, sebelum menentukan tujuan, BUMD harus

mengidentifikasi terlebih dahulu di fase bisnis yang mana BUMD tersebut berada saat ini.

Terdapat tiga fase siklus bisnis yang mungkin dilalui oleh sebuah BUMD yaitu bertumbuh (*growth*), bertahan (*sustain*), dan menuai (*harvest*). Tabel 5.1 akan mengilustrasikan bahwa fase bertumbuh (*growth*) adalah fase pertama dari siklus bisnis dimana BUMD memiliki potensi pertumbuhan barang dan/atau jasa yang signifikan. Untuk memanfaatkan potensi tersebut, BUMD harus menginvestasikan sumber daya yang dimilikinya untuk mengembangkan barang dan/atau jasa baru, membangun dan memperluas fasilitas produksi, membangun kemampuan operasi, sistem, infrastruktur, jaringan distribusi, dan memelihara serta mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Oleh karena itu, BUMD yang berada pada fase ini dimungkinkan memiliki arus kas yang negatif dan tingkat pengembalian investasi (*return*) yang rendah karena investasi tersebut lebih banyak dialokasikan pada aset tidak berwujud dan keperluan internal. Tujuan keuangan yang memungkinkan untuk fase ini adalah meningkatkan pertumbuhan pendapatan dan penjualan dari barang dan/jasa yang ditawarkan kepada segmen pasar tertentu.

Sebagian besar BUMD diperkirakan berada di fase bertahan (*sustain*) yaitu fase dimana BUMD diharapkan dapat menumbuhkan bisnisnya disamping tetap mempertahankan pangsa pasar yang sudah ada. Maka, investasi di fase ini lebih banyak dialokasikan untuk meningkatkan kapasitas produksi



dan perbaikan yang berkelanjutan, serta menghilangkan *bottleneck* dalam proses bisnis. Fase ini juga memungkinkan adanya peningkatan nilai tambah dari barang dan/atau jasa lama yang ditawarkan. Tujuan keuangan yang dapat dicapai pada fase ini berkaitan dengan profitabilitas yang tercermin pada rasio-rasio keuangan seperti profitabilitas asset atau sering disebut dengan *Return on Asset* (ROA) dan profitabilitas modal yang sering disebut dengan *Return on Equity* (ROE). Hal ini mendorong pimpinan BUMD untuk memaksimalkan pendapatan BUMD dari sejumlah investasi tertentu yang dilakukan.

Sementara itu, beberapa BUMD mungkin sudah sampai pada fase kematangan dari siklus bisnis dimana BUMD tersebut dapat memanen (*harvest*) investasi-investasi yang telah dilakukannya pada dua fase sebelumnya. Maka, BUMD pada fase ini cukup menjaga kemampuan operasinya tanpa perlu membangun atau menambah kapasitas produksi karena barang dan/atau jasa yang ditawarkan sudah *mature* atau tidak lagi menunjukkan potensi pertumbuhan yang tinggi. Adapun alternatif investasi yang dapat dipilih adalah yang menawarkan tingkat pengembalian yang pasti (*fixed*) dalam rentang waktu yang pendek. Tujuan utama fase ini adalah memaksimalkan arus kas yang kembali ke perusahaan. Suatu BUMD yang telah berada di fase *harvest* dimungkinkan untuk kembali ke fase *growth* karena adanya perubahan-perubahan kondisi pasar tertentu. Oleh karena itu, setiap BUMD harus secara berkala mengevaluasi posisinya dalam daur hidup bisnis.

**Tabel 5.1 Karakteristik Setiap Fase Daur Hidup Bisnis**

Aspek	Fase dalam Daur Hidup Bisnis		
	<i>Growth</i>	<i>Sustain</i>	<i>Harvest</i>
Potensi Pertumbuhan (produk dan pelanggan)	Tinggi	Sedang	Rendah
Fokus Investasi	Mengembangkan barang dan/atau jasa baru, membangun dan memperluas fasilitas produksi, membangun kemampuan operasi, sistem, infrastruktur, jaringan distribusi, dan memelihara serta mengembangkan hubungan dengan pelanggan	Menghilangkan <i>bottleneck</i> , meningkatkan kapasitas dan perbaikan yang berkelanjutan	Memanfaatkan asset yang <i>idle</i> dengan pilihan investasi yang menawarkan <i>fixedreturn</i> pada jangka waktu yang pendek
Potensi Return dari Investasi	Rendah (karena investasi lebih banyak untuk	Tinggi (diharapkan dapat memaksimalkan	<i>Fixed</i> (saatnya untuk memanen hasil dari investasi di

Aspek	Fase dalam Daur Hidup Bisnis		
	<i>Growth</i>	<i>Sustain</i>	<i>Harvest</i>
	pembangunan infrastruktur dan keperluan internal)	<i>return</i> dengan level investasi tertentu)	dua fase sebelumnya dan <i>fixed return</i> atas investasi baru)
Tujuan Keuangan	Pertumbuhan pendapatan dan penjualan	Profitabilitas	Arus kas masuk

### B. Menentukan *Financial Objectives*

Setelah mengidentifikasi fase BUMD pada daur hidup bisnis, langkah selanjutnya adalah menentukan tujuan dalam perspektif keuangan yang relevan dengan kondisi dan permasalahan yang dihadapi BUMD di fase tersebut. Terdapat 3 (tiga) tema strategi yang dapat dipilih oleh BUMD dalam merumuskan tujuannya yaitu:

1. Pertumbuhan pendapatan;
2. Pengurangan biaya atau peningkatan produktivitas; dan
3. Pemanfaatan aset

Tema strategi pertumbuhan pendapatan merujuk pada perluasan penawaran barang dan/atau jasa, pencapaian pelanggan dan pasar baru, penggantian kombinasi barang dan/atau jasa untuk meningkatkan nilai tambah yang ditawarkan, atau penentuan kembali harga jual. Pada fase *growth*, tujuan yang memungkinkan terkait tema ini adalah meningkatkan pertumbuhan penjualan dari segmen pasar

tertentu, meningkatkan pertumbuhan pendapatan dari ekspansi barang dan/atau jasa lama ke segmen pasar atau pelanggan baru, atau menawarkan barang dan/atau jasa baru, baik ke segmen pasar lama maupun baru. Pada fase *harvest*, tujuan yang memungkinkan adalah menjaga profitabilitas dari pelanggan dan barang dan/atau jasa yang ditawarkan. Sedangkan pada fase *sustain*, tujuan yang dapat dipilih adalah meningkatkan profitabilitas melalui ekspansi barang dan/atau jasa, mengembangkan barang dan/atau jasa lama untuk meningkatkan nilai tambahnya, sambil tetap mempertahankan profitabilitas dari pelanggan dan barang dan/atau jasa lama.

**Tabel 5.2 Tujuan Keuangan BUMD Berdasarkan Fase Bisnis dan Tema Strategis**

		Tema Strategis		
		Pertumbuhan Pendapatan	Pengurangan Biaya/Peningkatan Produktivitas	Pemanfaatan Aset
Fase Bisnis BUMD	<i>Growth</i>	1. Meningkatkan pertumbuhan penjualan pada segmen tertentu 2. Meningkatkan pertumbuhan pendapatan dari pelanggan dan barang dan/atau jasa baru	1. Meningkatkan rasio pendapatan per karyawan	1. Meningkatkan pertumbuhan pendapatan dan penjualan melalui investasi dan R&D

		Tema Strategis		
		Pertumbuhan Pendapatan	Pengurangan Biaya/Peningkatan Produktivitas	Pemanfaatan Aset
	<i>Sustain</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan profitabilitas melalui ekspansi barang dan/atau jasa</li> <li>2. Meningkatkan pendapatan dari hasil pengembangan barang dan/atau jasa lama</li> <li>3. Menjaga profitabilitas dari pelanggan dan barang dan/atau jasa lama</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mencapai level biaya kompetitif relatif terhadap pesaing</li> <li>2. Meningkatkan margin operasi</li> <li>3. Menekan biaya tidak langsung</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mencapai tingkat pengembalian investasi (<i>return</i>) yang optimal</li> </ol>
	<i>Harvest</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menjaga profitabilitas pelanggan</li> <li>2. Menjaga profitabilitas barang dan/atau jasa</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menjaga level biaya per unit barang dan/atau jasa</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menjaga arus kas</li> </ol>

Tema pengurangan biaya atau peningkatan produktivitas merujuk pada usaha untuk merendahkan biaya langsung dan biaya tidak langsung dari barang dan/atau jasa yang



ditawarkan dan pemanfaatan bersama sumber daya antar departemen BUMD. Pada fase *growth*, tujuan yang relevan dengan tema ini adalah peningkatan pendapatan (misal: pendapatan per karyawan) untuk menambah nilai tambah dari barang dan/atau jasa dan meningkatkan kemampuan dari sumber daya fisik dan Sumber Daya Manusia (SDM) BUMD.

Pada fase *sustain*, tujuan yang relevan adalah mencapai level biaya yang kompetitif relatif terhadap pesaingnya, meningkatkan margin operasi, dan mengawasi beban *overhead* (tidak langsung) dimana semuanya akan berdampak pada peningkatan profitabilitas BUMD secara keseluruhan. Tujuan ini juga relevan untuk BUMD yang berada di fase *harvest*.

Sementara itu, tema pemanfaatan aset merujuk pada optimalisasi aset tetap atau membuang aset tertentu demi meningkatkan pengembalian (*return*) keuangan dan aset fisik BUMD. Pada dasarnya, tujuan yang relevan dengan tema strategi ini kembali pada tujuan dasar dari setiap fase yaitu meningkatkan pertumbuhan penjualan untuk fase *growth*, meningkatkan profitabilitas untuk fase *sustain*, dan menjaga arus kas masuk untuk fase *harvest*. Dengan memilih satu atau lebih tema strategis tersebut, BUMD dapat fokus dan optimal dalam pencapaian tujuannya. Tabel 5.2 mengilustrasikan pilihan tujuan yang relevan untuk setiap fase bisnis BUMD.



**Gambar 5.3 Contoh Tujuan Kinerja pada Perspektif Keuangan**

Pada gambar di atas mengilustrasikan bahwa sebuah BUMD memiliki tujuan kinerja untuk meningkatkan profitabilitas. Profitabilitas tersebut akan dicapai melalui dua tema strategi yaitu pertumbuhan pendapatan dan pengurangan biaya. Tema pertama terkait pertumbuhan pendapatan akan dicapai melalui peningkatan pertumbuhan penjualan yang merupakan komponen utama pendapatan BUMD tersebut. Sedangkan tema kedua terkait pengurangan biaya akan dicapai melalui peningkatan pertumbuhan margin. Selanjutnya, upaya untuk meningkatkan pertumbuhan penjualan akan dicapai melalui ekspansi dan inovasi produk. Ekspansi berkaitan dengan penciptaan segmen pasar baru sedangkan inovasi berkaitan dengan penciptaan produk baru, baik untuk dijual di segmen pasar yang lama maupun yang baru.

### C. Menentukan *Customer Objectives*

BUMD yang hanya fokus pada kemampuan internalnya dapat dikalahkan oleh pesaing yang mampu menawarkan barang dan/atau jasa yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan preferensi pelanggan. Oleh karena itu, untuk mencapai kinerja keuangan yang baik, sebagaimana telah ditentukan pada

tahap sebelumnya, BUMD harus menciptakan dan menyalurkan barang dan/atau jasa yang bernilai bagi pelanggannya. Untuk dapat menghasilkan barang dan/atau jasa yang bernilai, ada 3 (tiga) tahap yang harus dilakukan oleh BUMD yaitu: 1) menentukan pelanggan atau segmen pasar yang dituju/ditarget, 2) menentukan *outcome* yang akan dicapai pada setiap target segmen, 3) menentukan proposisi nilai yang akan ditawarkan kepada pelanggan atau segmen pasar yang ditarget. Perpaduan dari ketiga tahap tersebut akan menghasilkan tujuan dalam perspektif pelanggan yang relevan dan dapat mendukung tercapainya tujuan keuangan BUMD.

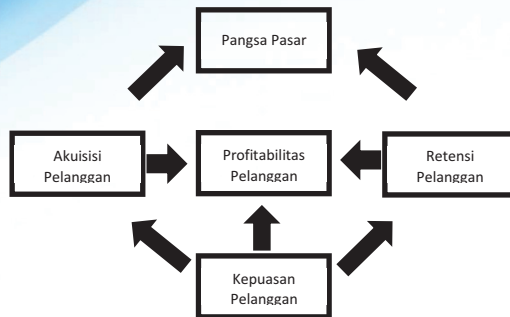
#### **1. Menentukan Pelanggan atau Segmen Pasar yang Ditarget**

Pada dasarnya, setiap pelanggan memiliki kebutuhan dan preferensi yang berbeda terhadap harga, kualitas, fungsi/kegunaan, *image*, reputasi, hubungan, dan pelayanan yang mereka terima. Kebutuhan dan preferensi tersebut akan sangat menentukan nilai dari barang dan/jasa yang ditawarkan oleh BUMD. Segmentasi pasar merupakan pembagian sebuah pasar menjadi beberapa kelompok yang berbeda. Hal ini dimaksudkan sebagai pembagian pasar yang heterogen menjadi kelompok-kelompok pasar yang homogen, dimana BUMD dapat memilih kelompok yang ditargetkan untuk memasarkan barang dan/atau jasa sesuai dengan kebutuhan, keinginan, ataupun karakteristik pembeli yang ada di pasar tersebut. Setelah mengidentifikasi dan

menentukan segmen pasar yang ditarget, BUMD dapat menentukan tujuan yang lebih spesifik terkait segmen target tersebut. Proses identifikasi pasar dan penentuan segmen pasar yang ditarget ini telah dilakukan BUMD pada tahap sebelumnya di bab Menentukan Strategi.

## 2. Menentukan *Outcome* yang Akan Dicapai untuk Setiap Segmen Pasar yang Ditarget

Setelah menentukan pelanggan atau segmen pasar yang ditarget, langkah selanjutnya adalah menentukan *outcome* yang akan dicapai untuk setiap segmen pasar yang ditarget mencakup pangsa pasar, akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, profitabilitas pelanggan, dan kepuasan pelanggan. Pangsa pasar mencerminkan proporsi bisnis BUMD di dalam pasar tertentu. Akuisisi pelanggan mencerminkan tingkat dimana BUMD dapat memenangkan pelanggan baru. Retensi pelanggan mencerminkan tingkat dimana BUMD menjaga hubungan dengan pelanggannya yang menyebabkan adanya pembelian berulang dari pelanggan yang setia. Profitabilitas pelanggan mengukur laba dari pelanggan atau segmen tertentu setelah dikurangi beban tertentu yang dikeluarkan untuk melayani pelanggan tersebut. Sedangkan kepuasan pelanggan mencerminkan tingkat kepuasan pelanggan dalam kriteria tertentu dalam proposisi nilai pelanggan BUMD.



**Gambar 5.4 Outcome dalam Perspektif Pelanggan**

Gambar 5.4 di atas mengilustrasikan bahwa kepuasan pelanggan menjadi pendorong bagi tercapainya akuisisi, retensi, dan profitabilitas pelanggan dimana akuisisi dan retensi pelanggan merupakan pendorong bagi tercapainya pertumbuhan pangsa pasar BUMD. Dengan demikian, BUMD dapat mengidentifikasi *outcome* apa saja yang harus dicapainya berdasarkan posisinya saat ini dan tujuan keuangan yang telah ditetapkan sebelumnya.

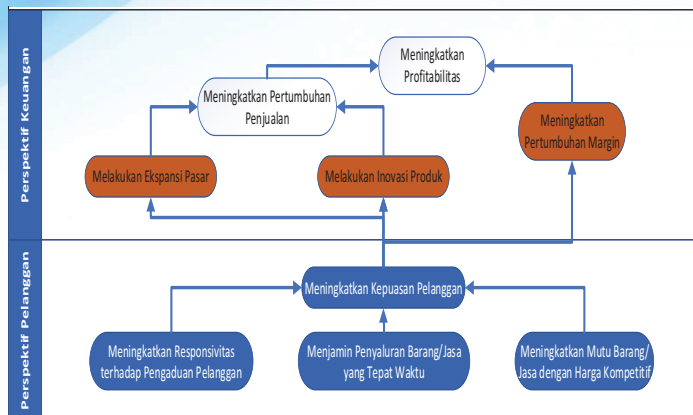
### 3. Menentukan *Value Proposition* terhadap Segmen Pasar yang Ditarget

Proposisi nilai pelanggan (*customer value proposition*) mencerminkan atribut yang ditawarkan BUMD melalui barang dan/atau jasa mereka untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan dari segmen pasar yang ditargetnya. Proposisi nilai pelanggan menjadi kunci dalam memahami faktor-faktor pendorong tercapainya *outcome* yang telah ditentukan sebelumnya. Atribut tersebut dikelompokkan ke dalam tiga kategori yaitu



barang dan/atau jasa, hubungan pelanggan, dan *image* dan reputasi.

Atribut barang dan/atau jasa mencakup fungsi/kegunaan, harga, dan kualitas dari barang dan/atau jasa yang ditawarkan BUMD. Sedangkan dimensi hubungan pelanggan mencakup penyaluran barang dan/atau jasa kepada pelanggan, respon dan waktu kirim, dan bagaimana perasaan pelanggan terkait pembelian dari BUMD tersebut. Dimensi ini juga mencakup komitmen jangka panjang seperti informasi antara BUMD dan pelanggan untuk memfasilitasi aktivitas selain jual-beli, berbagi desain produk, jadwal produksi, pemesanan elektronik, *invoicing*, dan pembayaran, serta kualifikasi pemasok dimana bahan baku yang dibutuhkan dapat diterima tepat waktu dan dalam harga termurah ketika BUMD berhasil menjalin komitmen dengan pemasok tertentu. Sementara itu. Dimensi *image* dan reputasi mencerminkan faktor *intangible* yang menghasilkan pelanggan bagi BUMD melalui iklan dan penyaluran barang dan/atau jasa berkualitas. Dimensi ini memungkinkan BUMD secara proaktif mendefinisikan dirinya kepada pelanggan.



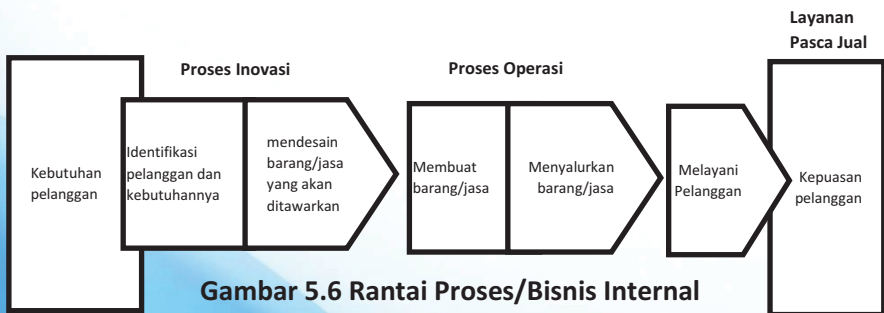
**Gambar 5.5 Contoh Tujuan Kinerja pada Perspektif Pelanggan**

**Gambar 5.5** mengilustrasikan bahwa dalam perspektif pelanggan, sebuah BUMD memiliki tujuan meningkatkan kepuasan pelanggannya demi mencapai kinerja keuangan yang telah ditetapkan sebelumnya. Keberhasilan ekspansi dan peluncuran produk baru akan sangat ditentukan oleh kemampuan BUMD untuk memuaskan pelanggannya. Kepuasan pelanggan dalam contoh kasus ini akan dicapai melalui atribut barang dan/atau jasa dan hubungan pelanggan. Terkait atribut barang dan/atau jasa, BUMD memiliki proposisi nilai untuk menawarkan produk berkualitas tinggi dengan harga yang kompetitif. Maka, peningkatan mutu produk dengan tetap mempertahankan level harga yang kompetitif menjadi tujuan yang akan dicapai oleh BUMD tersebut. Sementara itu, terkait atribut hubungan pelanggan, BUMD memiliki proposisi nilai untuk

menawarkan ketepatan waktu dan responsivitas layanan. Maka, menjamin penyaluran/pengiriman barang dan/atau jasa yang tepat waktu dan meningkatkan responsivitas karyawan terhadap pengaduan pelanggan menjadi tujuan yang akan dicapai oleh BUMD tersebut.

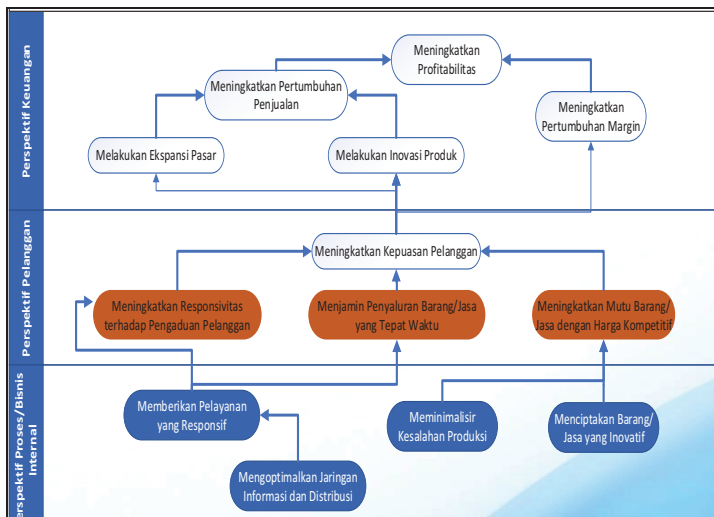
#### D. Menentukan *Internal-Business-Process Objectives*

BUMD biasanya mengembangkan tujuan dalam perspektif proses dan bisnis internal setelah menentukan tujuan pada perspektif keuangan dan pelanggan. Dengan demikian, BUMD dapat mengidentifikasi proses yang paling penting yang diperlukan dan menentukan tujuan yang relevan untuk mencapai tujuan dari kedua perspektif di atasnya. Pada umumnya BUMD fokus pada peningkatan proses operasi yang ada. Namun, dalam hal ini BUMD diarahkan untuk mengidentifikasi secara lengkap mulai dari proses inovasi, operasi, sampai layanan pasca jual. Gambar berikut ini mengilustrasikan rantai dari proses/bisnis internal suatu bisnis.



**Gambar 5.6 Rantai Proses/Bisnis Internal**

Pada proses inovasi, BUMD harus mengidentifikasi kebutuhan pelanggan saat ini dan masa yang akan datang serta mengembangkan barang dan/atau jasa yang dapat memenuhi kebutuhan tersebut. Proses inovasi yang efektif, efisien, dan tepat waktu, bagi banyak perusahaan menjadi lebih penting daripada proses operasi harian. Hal ini terutama bagi BUMD yang membutuhkan waktu perencanaan dan pengembangan produk yang panjang seperti industri farmasi, *software*, dan elektronik tinggi teknologi. Sementara itu, pada proses operasi, BUMD harus menciptakan dan menyalurkan barang dan/atau jasa yang sesuai dengan kebutuhan dan preferensi pelanggan yang menjadi targetnya. Sedangkan pada layanan pasca jual, BUMD dapat menawarkan layanan yang dapat menambah nilai yang diterima pelanggan dari barang dan/atau jasa yang ditawarkan BUMD tersebut.



**Gambar 5.7 Contoh Tujuan Kinerja pada Perspektif Proses/Bisnis Internal**

Pada gambar di atas mengilustrasikan bahwa dalam perspektif proses/bisnis internal, sebuah BUMD memiliki tujuan untuk mengurangi kesalahan produksi dan menciptakan produk yang inovatif demi meningkatkan mutu produk pada harga yang kompetitif dan memberikan pelayanan yang responsif demi menjamin penyaluran barang dan/atau jasa yang tepat waktu dan meningkatkan responsivitas terhadap pengaduan pelanggan. Sementara itu, BUMD tersebut akan mengoptimalkan seluruh jaringan informasi dan distribusi yang ada untuk memberikan pelayanan yang responsif kepada pelanggannya.

#### **E. Menentukan *Learning and Growth Objectives***

Tujuan yang telah ditetapkan pada perspektif keuangan, pelanggan, dan proses/bisnis internal membantu BUMD mengidentifikasi kompetensi apa saja yang harus dikuasai untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Maka, tujuan yang ditentukan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tercapainya tujuan-tujuan lain dalam ketiga perspektif di atasnya. Ada tiga kategori dasar dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang perlu diperhatikan oleh BUMD yaitu SDM, sistem informasi dan teknologi, dan iklim kerja. Gambar 5.8 mengilustrasikan hubungan di antara ketiga kategori tersebut.



1) Kemampuan karyawan

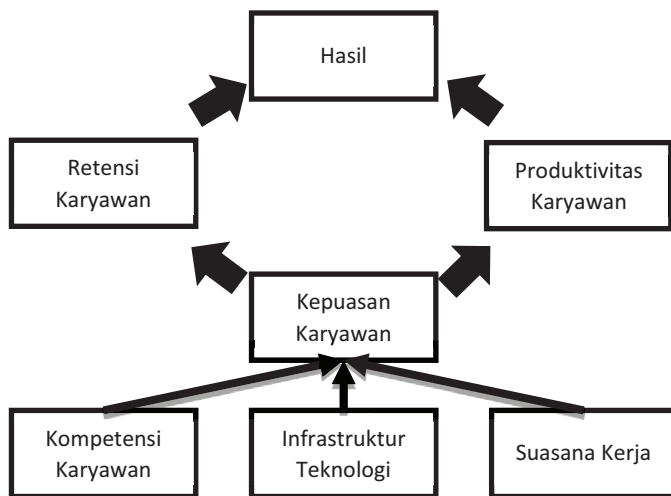
Dewasa ini, hampir semua pekerjaan rutin telah diotomatisasi. Meskipun demikian, proses perbaikan dan kinerja dapat ditingkatkan oleh karyawan *front-line* sebagai unsur utama dalam proses internal dan pelanggan BUMD. BUMD dapat mengembangkan tujuan terkait karyawan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan 3 (tiga) *outcome* berikut dimana kepuasan karyawan merupakan indikator pendorong bagi kedua *outcome* lainnya.

2) Kepuasan karyawan

Tujuan kepuasan karyawan menyadari bahwa moral dan kepusan kerja secara keseluruhan sangat penting bagi perusahaan. Karyawan yang puas adalah prekondisi untuk peningkatan produktivitas, responsivitas, kualitas, dan pelayanan pelanggan. Aspek yang biasanya dinilai untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan adalah: keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pengakuan atas hasil pekerjaan yang bagus, akses terhadap informasi yang cukup untuk mengerjakan tugas dengan baik, dorongan aktif untuk menjadi kreatif dan inisiatif, tingkat dukungan dari fungsi staf, kepuasan terhadap perusahaan secara keseluruhan.

### 3) Retensi karyawan

Retensi karyawan menangkap tujuan untuk mempertahankan karyawan dimana organisasi memiliki kepentingan jangka panjang. Pengunduran diri yang tidak diinginkan mencerminkan hilangnya modal intelektual dalam bisnis. Dalam jangka panjang, karyawan yang loyal membawa nilai dari organisasi, pengetahuan terhadap proses organisasi, dan sensitif terhadap kebutuhan pelanggan. Biasanya diukur dengan presentase *turnover* staf kunci.



**Gambar 5.8 Kerangka Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

4) Produktivitas karyawan

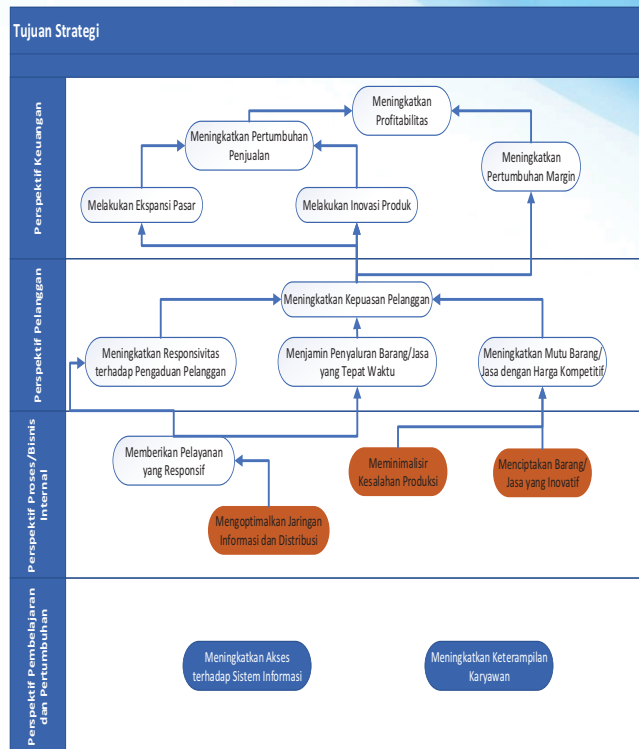
Produktivitas karyawan adakah *outcome* dari peningkatan kemampuan dan moral karyawan, inovasi, peningkatan proses internal, dan memuaskan pelanggan. Tujuannya adalah menghubungkan *output* yang diproduksi oleh karyawan terhadap jumlah karyawan yang terlibat pada produksi *output* tersebut.

5) Kemampuan sistem informasi

Kemampuan dan motivasi karyawan saja tidak cukup untuk mencapai target dari perspektif proses internal dan pelanggan. Mereka membutuhkan informasi yang unggul terkait pelanggan, proses internal, dan konsekuensi keuangan dari keputusan mereka. Karyawan *front-line* membutuhkan informasi yang akurat dan tepat waktu terkait hubungan pelanggan dengan perusahaan.

6) Iklim Kerja

Kemampuan karyawan dan dukungan sistem informasi harus ditunjang dengan motivasi, pemberdayaan, dan penajajaran dalam internal BUMD.



**Gambar 5.9 Contoh Tujuan Kinerja pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Pada gambar di atas mengilustrasikan bahwa dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, sebuah BUMD memiliki tujuan untuk meningkatkan keterampilan karyawan dan akses terhadap sistem informasi yang merupakan fondasi untuk mencapai tujuan-tujuan dari tiga perspektif di atasnya.

## **Menentukan Indikator Kinerja BUMD dan Cara Pengukurannya**

**BAB**

**6**

Bunga Rampai, Konsep, dan Aturan Evaluasi Kinerja BUMD
Menetapkan Visi, Misi, dan Value BUMD
Menetapkan Strategi
Integrasi Organisasi dan Strategi
Memetakan Strategi
<b>Menentukan Indikator Kinerja BUMD dan Cara Pengukurannya</b>
Pengukuran Kinerja BUMD
Pelaporan Hasil Evaluasi Kinerja BUMD

Bab ini menguraikan 3 (tiga) tahap yang harus dilakukan oleh Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) setelah menjabarkan strategi menjadi tujuan kinerja yaitu: 1) menentukan indikator untuk setiap perspektif, 2) menentukan operasionalisasi untuk setiap indikator, dan 3) mengidentifikasi dan mengumpulkan data yang diperlukan. *Output* dari bab ini adalah peta strategi yang sudah dilengkapi dengan indikator dan operasionalisasinya.

Indikator secara umum didefinisikan sebagai suatu ukuran atau kombinasi ukuran yang memberikan gambaran mengenai proses, proyek atau produk (Freddy Rangkuti) sedangkan kinerja dapat diartikan sebagai suatu keberhasilan dalam melaksanakan suatu pekerjaan (jurnal materi pelatihan indikator kinerja, 2002). Dengan pengertian tersebut, maka

indikator kinerja BUMD dapat diartikan sebagai suatu ukuran yang dapat digunakan untuk memberikan gambaran tingkat keberhasilan kegiatan pengelolaan BUMD. Ukuran kinerja yang baik tidak hanya dapat digunakan oleh *top manager* untuk mengukur kemajuan perusahaannya, melainkan juga dapat memotivasi dan mengarahkan seluruh karyawan di dalam perusahaan tersebut untuk bergerak menuju kinerja yang diharapkan. Untuk memudahkan, tim yang ditunjuk BUMD dapat memulai tahap ini



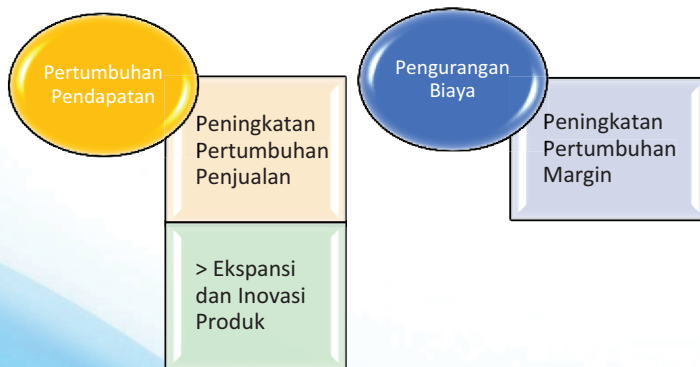
dengan mengidentifikasi semua indikator yang dapat dijadikan sebagai ukuran kinerja dari tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

#### A. Menentukan Indikator pada Perspektif Keuangan



**Gambar 6.1 Contoh Tujuan Kinerja pada Perspektif Keuangan**

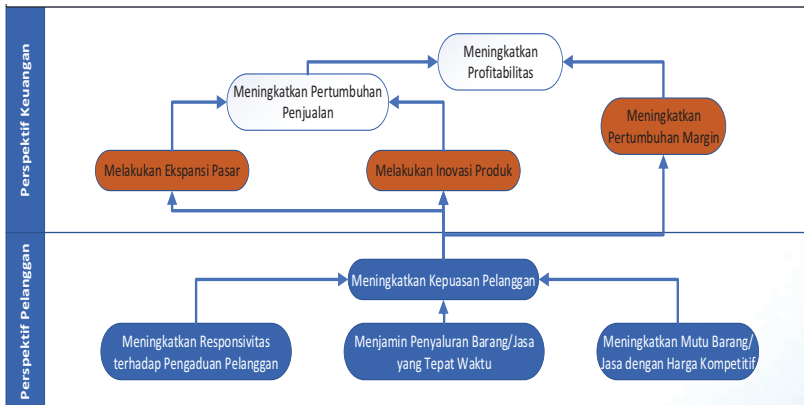
Pada gambar di atas mengilustrasikan bahwa sebuah BUMD memiliki tujuan kinerja untuk meningkatkan profitabilitas. Profitabilitas tersebut akan dicapai melalui dua langkah strategi yaitu:



**Gambar 6.2 Dua Langkah Strategi Pencapaian Profitabilitas**

Pada gambar di atas, bahwa langkah pertama terkait pertumbuhan pendapatan akan dicapai melalui peningkatan pertumbuhan penjualan yang merupakan komponen utama pendapatan BUMD tersebut. Sedangkan langkah kedua terkait pengurangan biaya akan dicapai melalui peningkatan pertumbuhan margin. Selanjutnya, upaya untuk meningkatkan pertumbuhan penjualan akan dicapai melalui ekspansi dan inovasi produk. Ekspansi berkaitan dengan penciptaan segmen pasar baru sedangkan inovasi berkaitan dengan penciptaan produk baru, baik untuk dijual di segmen pasar yang lama maupun yang baru.

## B. Menentukan Indikator pada Perspektif Pelanggan



**Gambar6.3 Contoh Tujuan Kinerja pada Perspektif Pelanggan**

Pada gambar di atas mengilustrasikan bahwa dalam perspektif pelanggan, sebuah BUMD memiliki tujuan meningkatkan kepuasan pelanggannya demi mencapai kinerja keuangan

yang telah ditetapkan sebelumnya. Keberhasilan ekspansi dan peluncuran produk baru akan sangat ditentukan oleh kemampuan BUMD untuk memuaskan pelanggannya. Kepuasan pelanggan dalam contoh kasus ini akan dicapai melalui atribut barang dan/atau jasa dan hubungan pelanggan. Terkait atribut barang dan/atau jasa, BUMD memiliki proposisi nilai untuk menawarkan produk berkualitas tinggi dengan harga yang kompetitif. Maka, peningkatan mutu produk dengan tetap mempertahankan level harga yang kompetitif menjadi tujuan yang akan dicapai oleh BUMD tersebut. Sementara itu, terkait atribut hubungan pelanggan, BUMD memiliki proposisi nilai untuk menawarkan ketepatan waktu dan responsivitas layanan. Maka, menjamin penyaluran/pengiriman barang dan/atau jasa yang tepat waktu dan meningkatkan responsivitas karyawan terhadap pengaduan pelanggan menjadi tujuan yang akan dicapai oleh BUMD tersebut.

**Tabel 6.1 Contoh Indikator pada Perspektif Pelanggan**

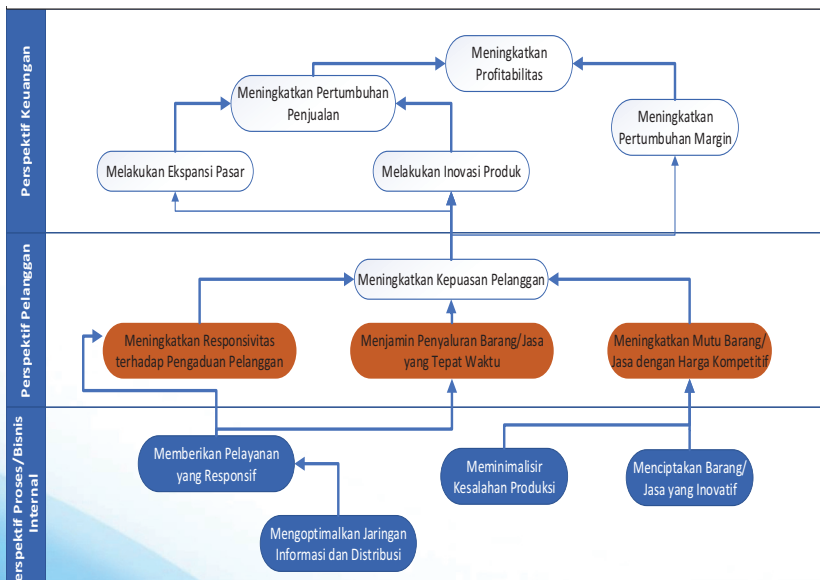
PERIHAL	UNSUR-UNSUR YANG DIJADIKAN PERTIMBANGAN	SKOR	
		BUMD/SEK TOR	INDIKATOR
(1)	(2)	(3)	(3)
Pelayanan kepada Pelanggan/Masy arakat	Perbaikan kualitas sarana & prasarana untuk kepentingan/kep uasan pelanggan	Pelabuhan	<i>Turn Round Time (TRT), Berthing Time (BT), Waiting Time (WT), dsb</i>
	Ketersediaan pelayanan purna		

PERIHAL	UNSUR-UNSUR YANG DIJADIKAN PERTIMBANGAN	SKOR	
		BUMD/SEK TOR	INDIKATOR
(1)	(2)	(3)	(3)
	jual ( <i>after sales service</i> )		
	Perbaikan mutu produk.	PDAM	Pemenuhan <i>supply</i> air kepada PDAM
	Pengembangan jalur distribusi		
	<i>Guidance</i> yang jelas bagi pelanggan	Jalan Tol	Kualitas jalan, indikator <i>traffic sign</i> .
	Peningkatan fasilitas keselamatan bagi pelanggan /pemakai jasa.	Bandara	Kebersihan terminal Bandara.

Tabel 6.1 di atas mengilustrasikan bahwa tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk dan karyawan BUMD dapat diukur dari pelayanan kepada pelanggan/masyarakat. Untuk meningkatkan kepuasan pelanggan tersebut, BUMD akan melakukan perbaikan kualitas sarana prasarana, meningkatkan mutu produk, mengembangkan jalur distribusi dan meningkatkan fasilitas keselamatan bagi pelanggan. Maka, tingkat akuisisi pelanggan baru dan tingkat retensi pelanggan lama menjadi indikator kinerja dari tujuan tersebut. Selain yang berkaitan dengan atribut produk, BUMD akan meningkatkan kepuasan pelanggan melalui atribut hubungan pelanggan yaitu dengan menjamin penyaluran barang

dan/atau jasa yang dengan tepat waktu dan meningkatkan responsivitas karyawan kepada pengaduan pelanggan. Tujuan penyaluran barang dan/atau jasa tepat waktu dapat diukur dengan presentase pengurangan jumlah pengaduan pelanggan terkait keterlambatan waktu kirim. Sedangkan tujuan responsivitas dapat diukur melalui presentase peningkatan rasio jumlah pengaduan tertangani terhadap jumlah pengaduan pelanggan. Semua kinerja tersebut dapat didorong dan dimonitor lebih dini melalui survei kepuasan dan kotak pengaduan pelanggan.

### C. Menentukan Indikator pada Perspektif Proses/Bisnis Internal



**Gambar 6.4 Contoh Tujuan Kinerja pada Perspektif Proses/Bisnis Internal**



Pada gambar di atas mengilustrasikan bahwa dalam perspektif proses/bisnis internal, sebuah BUMD memiliki tujuan untuk mengurangi kesalahan produksi dan menciptakan produk yang inovatif demi meningkatkan mutu produk pada harga yang kompetitif dan memberikan pelayanan yang responsif demi menjamin penyaluran barang dan/atau jasa yang tepat waktu dan meningkatkan responsivitas terhadap pengaduan pelanggan. Sementara itu, BUMD tersebut akan mengoptimalkan seluruh jaringan informasi dan distribusi yang ada untuk memberikan pelayanan yang responsif kepada pelanggannya.

**Tabel 6.2 Contoh Indikator pada Perspektif Proses Internal**

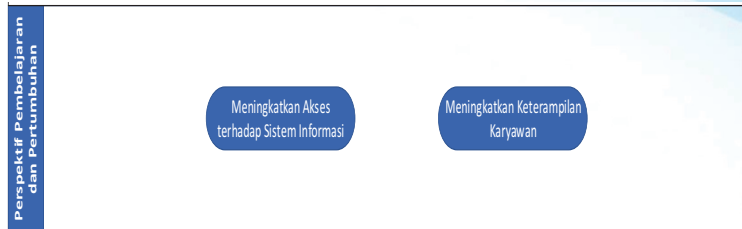
PERIHAL	UNSUR-UNSUR YANG DIJADIKAN PERTIMBANGA N	SKOR	
		BUMD/SEKTO R	INDIKATOR
(1)	(2)	(3)	(4)
Efisiensi produksi dan produktivita s	Peningkatan utilisasi faktor- faktor produksi/assets idle.	Perkebunan	Rendemen , produksi per hektar, dsb.
	Peningkatan Rendemen		
	Peningkatan peroduktivitas per satuan faktor produksi	Transportasi	Load faktor penumpang
	Pengurangan susut/loses, baik susut teknis,	PDAM	Susut teknis, susut distribusi, dsb

PERIHAL	UNSUR-UNSUR YANG DIJADIKAN PERTIMBANGAN	SKOR	
		BUMD/SEKTOR	INDIKATOR
(1)	(2)	(3)	(4)
	susut distribusi, maupun susut karena faktor lainnya		
	Peningkatan jam jalan rata-rata mesin	Pertambangan	Jam jalan excavator, dozer dsb
Pemeliharaan Kontinuitas Produksi	Kewajiban melakukan sarana dan prasarana produksi sesuai persyaratan standar	Perkebunan	Kepatuhan terhadap aturan penyadapan karet, regenerasi tanaman tidak produktif
	Eksplorasi SDA dengan orientasi jangka panjang	Pelabuhan	Pemeliharaan fasilitas dermaga, pengerukan alur/kolam, dsb
	Pelaksanaan shecking rutin terhadap fasilitas umum	Transportasi	Pemeliharaan sarana transportasi bus, kereta api, kapal atau pesawat
	Kepatuhan pengoperasian peralatan sesuai dengan batas kapasitas yang direkomendasi-		

PERIHAL	UNSUR-UNSUR YANG DIJADIKAN PERTIMBANGA N	SKOR	
		BUMD/SEKTO R	INDIKATOR
(1)	(2)	(3)	(4)
	kan		
	<i>Replacement</i> sarana dan prasarana yang sudah tidak produktif		
	Kreativitas dalam meningkatkan kualitas produk sesuai dengan kebutuhan pelanggan	Kontraktor	Hak patent, hak cipta, temuan metode kontruksi baru, dsb

Tabel 6.2 mengilustrasikan bahwa pengurangan tingkat kesalahan produksi dapat diukur melalui efisiensi produksi dan produktivitas, Pemeliharaan Kontinuitas Produksi dan inovasi produk baru. Efisiensi produksi dan produktivitas dapat mempertimbangkan peningkatan utilisasi faktor-faktor produksi/assets *idle*, peningkatan Rendemen, peningkatan peroduktivitas per satuan faktor produksi, pengurangan susut/*loses*, baik susut teknis, susut distribusi, maupun susut karena faktor lainnya, dan peningkatan jam jalan rata-rata mesin. Sedangkan inovasi produk dapat mempertimbangkan kreativitas dalam meningkatkan kualitas produk sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

**D. Menentukan Indikator pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**



**Gambar 6.5 Contoh Tujuan Kinerja pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Pada gambar di atas mengilustrasikan bahwa dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, sebuah BUMD memiliki tujuan untuk meningkatkan keterampilan karyawan dan akses terhadap sistem informasi yang merupakan fondasi untuk mencapai tujuan-tujuan dari tiga perspektif di atasnya. Peningkatan keterampilan karyawan yang merupakan hasil dari diklat dapat diukur dengan 3 (tiga) indikator yaitu rasio jumlah peserta diklat terhadap jumlah seluruh karyawan, tingkat kepuasan peserta diklat, dan rasio beban diklat terhadap total beban pegawai. Jumlah peserta dan tingkat kepuasan diklat mencerminkan tingkat partisipasi karyawan sedangkan beban diklat mencerminkan komitmen BUMD dalam upaya untuk meningkatkan keterampilan karyawan. Adanya survei kebutuhan materi diklat menjadi indikasi awal (indikator *lead*) tingkat keberhasilan yang akan dicapai dari ketiga indikator kinerja tersebut.

**Tabel 6.3 Contoh Indikator pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

PERIHAL	UNSUR-UNSUR YANG DIJADIKAN PERTIMBANGAN	SKOR	
		BUMD/SEKTOR	INDIKATOR
(1)	(2)	(3)	(4)
Peningkatan Kualitas SDM	Mutu Diklat	Berlaku untuk semua sektor	Penyelenggaraan Diklat sesuai kebutuhan, Kaderisasi Pimpinan, Peningkatan Kesejahteraan,
	Penyelenggaraan pendidikan formal dan informal sesuai kebutuhan		
<i>Research &amp; Development</i>	Pengembangan metode baru yang prospektif	Berlaku untuk semua sektor	Kepedulian manajemen terhadap R&D
	Hasil Riset yang bermanfaat		
	Perhatian perusahaan terhadap R&D		

Sementara itu, sebagaimana disajikan pada Tabel 6.3 bahwa peningkatan akses terhadap sistem informasi strategis dapat diukur melalui peningkatan kualitas SDM dan pengembangan riset. Peningkatan kualitas SDM dapat mempertimbangkan mutu diklat dan penyelenggaraan pendidikan formal dan informal sesuai kebutuhan. Sementara itu, pengembangan riset dapat mempertimbangkan pengembangan metode baru yang prospektif, hasil Riset yang bermanfaat, dan perhatian perusahaan terhadap penelitian dan pengembangan.



## E. Menentukan Pengertian dan Formulasi Indikator Kinerja BUMD

### Perspektif Keuangan

Indikator kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan profitabilitas BUMD. Indikator yang digunakan pada perspektif ini terdiri dari presentase pertumbuhan rasio laba terhadap ekuitas, presentase pertumbuhan rasio laba terhadap aset, presentase pertumbuhan penjualan, presentase penjualan di pasar baru, presentase penjualan produk baru, presentase pengurangan rasio biaya operasi terhadap pendapatan operasi, dan presentase pertumbuhan rasio laba terhadap penjualan.

#### a) Presentase pertumbuhan rasio laba terhadap ekuitas (ROE)

Presentase pertumbuhan rasio laba terhadap ekuitas menunjukkan tingkat pertumbuhan kemampuan BUMD untuk menghasilkan laba dari ekuitas yang ada.

Formulasi indikator pertumbuhan rasio laba terhadap ekuitas adalah:

$$\left( \frac{\text{Laba setelah pajak}}{\text{Modal Sendiri}} \right) \times 100\%$$

Laba setelah pajak adalah laba setelah pajak dikurangi dengan laba hasil penjualan dari aktiva tetap dan aktiva non produktif. Sementara itu modal sendiri adalah

seluruh komponen modal sendiri dalam neraca perusahaan pada posisi akhir tahun buku dikurangi dengan komponen modal sendiri yang digunakan untuk membiayai aktiva tetap dalam pelaksanaan dan laba tahun berjalan. Dalam modal sendiri tersebut di atas termasuk komponen kewajiban yang belum ditetapkan statusnya. Aktiva tetap dalam pelaksanaan adalah posisi pada akhir tahun buku aktiva tetap yang sedang dalam tahap pembangunan.

**b) Presentase pertumbuhan rasio laba terhadap investasi (ROI)**

Formulasi indikator pertumbuhan rasio laba terhadap investasi adalah:

$$\left( \frac{EBIT + Penyusutan}{Capital Employment} \right) \times 100\%$$

EBIT merupakan laba sebelum bunga dan pajak dikurangi laba dari hasil penjualan dari aktiva tetap, aktiva lain-lain, aktiva non produktif, dan saham penyertaan langsung.

**c) Rasio Lancar**

Formulasi indikator rasio lancar adalah:

$$\left( \frac{Current Asset}{Current Liabilities} \right) \times 100\%$$

*Current asset* merupakan posisi total aktiva lancar pada akhir tahun buku. sementara itu *current liabilities*

merupakan posisi total kewajiban lancar pada akhir tahun buku.

**d) *Collection Period***

Formulasi indikator *collection period* adalah:

$$\left( \frac{\text{Total Piutang Usaha}}{\text{Total Pendapatan Usaha}} \right) \times 365 \text{ Hari}$$

Total piutang usaha merupakan posisi piutang usaha setelah dikurangi cadangan penyisihan piutang pada akhir tahun buku. Sementara itu total pendapatan usaha merupakan jumlah pendapatan usaha selama tahun buku.

**e) *Perputaran Persediaan***

Formulasi indikator perputaran persediaan adalah:

$$\left( \frac{\text{Total Persediaan}}{\text{Total Pendapatan Usaha}} \right) \times 365 \text{ Hari}$$

Total persediaan merupakan seluruh persediaan yang digunakan untuk proses produksi pada akhir tahun buku yang terdiri dari persediaan bahan baku, persediaan barang setengah jadi, dan persediaan barang jadi ditambah persediaan peralatan dan suku cadang. Sementara itu total pendapatan usaha merupakan jumlah pendapatan usaha selama tahun buku.

**f) Perputaran Total Asset/Total Asset Turn Over (TATO)**

Formulasi indikator Perputaran Total Asset/*Total Asset Turn Over* (TATO) adalah:

$$\left( \frac{\text{Total Pendapatan}}{\text{Capital Employment}} \right) \times 100\%$$

Total pendapatan adalah total pendapatan usaha dan non usaha tidak termasuk pendapatan hasil penjualan aktiva tetap. Sementara itu *capital employment* adalah posisi pada akhir tahun buku total aktiva dikurangi aktiva tetap dalam pelaksanaan.

**g) Rasio Total Modal Sendiri Terhadap Total Asset (TMS terhadap TA)**

Formulasi indikator Rasio Total Modal Sendiri Terhadap Total Asset adalah:

$$\left( \frac{\text{Total Modal Sendiri}}{\text{Total Asset}} \right) \times 100\%$$

Total modal sendiri merupakan seluruh komponen modal sendiri pada akhir tahun buku diluar dana-dana yang belum ditetapkan statusnya. Sementara itu total asset merupakan total asset dikurangi dengan dana-dana yang belum ditetapkan statusnya pada posisi akhir tahun buku yang bersangkutan.

## Pengukuran Kinerja BUMD

## BAB

## 7

Bunga Rampai, Konsep, dan Aturan Evaluasi Kinerja BUMD
Menetapkan Visi, Misi, dan Value BUMD
Menetapkan Strategi
Integrasi Organisasi dan Strategi
Memetakan Strategi
Menentukan Indikator Kinerja BUMD dan Cara Pengukurannya
<b>Pengukuran Kinerja BUMD</b>
Pelaporan Hasil Evaluasi Kinerja BUMD

Formulasi tingkat kesehatan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) disusun dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* serta penyesuaian dari penilaian tingkat kesehatan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) seperti yang tercantum dalam Keputusan Menteri BUMN Nomor: KEP-100/MBU/2002. Dalam penilaian tingkat kesehatan BUMD, klasifikasi tingkat kesehatan BUMD adalah seperti pada tabel berikut:

Tabel 7.1 Penilaian Tingkat Kesehatan BUMD

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

Tingkat Kesehatan BUMD ditetapkan berdasarkan penilaian terhadap kinerja Perusahaan untuk tahun buku yang bersangkutan yang meliputi penilaian:



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

Dalam perspektif keuangan, indikator yang dinilai dan masing-masing bobotnya adalah seperti pada tabel berikut:

**Tabel 7.2 Indikator pada Tingkat Kesehatan**

Indikator	Bobot	
	Infrastruktur	Non Infrastruktur
<b>ASPEK KEUANGAN</b>		
<b>Perspektif Keuangan</b>		
Imbalan kepada pemegang saham (ROE)	12	17
Imbalan Investasi (ROI)	9	12
Rasio Kas	3	5
Rasio Lancar	4	5
<i>Collecting Period</i>	4	5
Perputaran Persediaan	4	5
Perputaran Total Aset	4	5
Rasio Modal Sendiri terhadap Total Aktiva	5	9
Indikator Lainnya	5	7
<b>Total Bobot Keuangan</b>	<b>50</b>	<b>70</b>

Indikator	Bobot	
	Infrastruktur	Non Infrastruktur
<b>ASPEK OPERASIONAL</b>		
Perspektif Pelanggan	15	7
Perspektif Bisnis Proses	10	4
Perspektif Learning and Growth	10	4
<b>Total Bobot Operasional</b>	<b>35</b>	<b>15</b>
<b>ASPEK ADMINISTRASI</b>		
Laporan Tahunan Audit	10	10
Laporan RKAP	5	5
<b>Total Bobot Administrasi</b>	<b>15</b>	<b>15</b>
<b>TOTAL BOBOT</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

\* Indikator lain disesuaikan dengan kondisi daerah

Apabila indikator lain tidak ada, maka bobot penilaian keuangan adalah :

Indikator	Bobot	
	Infrastruktur	Non Infrastruktur
Imbalan kepada pemegang saham (ROE)	15	20
Imbalan Investasi (ROI)	10	15
Rasio Kas	3	5
Rasio Lancar	4	5

Indikator	Bobot	
	Infrastruktur	Non Infrastruktur
<i>Collecting Period</i>	4	5
Perputaran Persediaan	4	5
Perputaran Total Aset	4	5
Rasio Modal Sendiri terhadap Total Aktiva	6	10
Indikator Lainnya	0	0
<b>Total Bobot Keuangan</b>	<b>50</b>	<b>70</b>

Tabel 7.2 mengilustrasikan bahwa dalam perspektif keuangan, pembobotan BUMD digolongkan menjadi BUMD infrastruktur dan BUMD non infrastruktur. BUMD Infrastruktur merupakan BUMD yang kegiatannya menyediakan barang dan jasa untuk kepentingan masyarakat luas, yang bidang usahanya meliputi:

- Pembangkitan, transmisi atau pendistribusian tenaga listrik;
- Pengadaan dan atau pengoperasian sarana pendukung pelayanan angkutan barang atau penumpang baik laut, udara atau kereta api;
- Jalan dan jembatan tol, dermaga, pelabuhan laut atau sungai atau danau, lapangan terbang dan bandara; dan
- Bendungan dan irigasi.

Sementara itu, BUMD non infrastruktur merupakan BUMD yang bidang usahanya di luar bidang usaha yang disebutkan dalam BUMD infrastruktur di atas. Contohnya adalah perbankan, perasuransian, jasa penjaminan, dan non jasa keuangan di luar infrastruktur.

Penilaian Tingkat Kesehatan BUMD hanya diterapkan bagi BUMN apabila hasil pemeriksaan akuntan terhadap perhitungan keuangan tahunan perusahaan yang bersangkutan dinyatakan dengan kualifikasi “Wajar Tanpa Pengecualian” atau kualifikasi “Wajar Dengan Pengecualian” dari akuntan publik.

Dalam tabel di atas, peningkatan profitabilitas dapat diukur dengan presentase pertumbuhan ROE (*Return on Equity*) atau rasio laba terhadap ekuitas dan presentase pertumbuhan ROI (*Return on Investment*) atau rasio laba terhadap investasi. Laba terdiri dari dua komponen yaitu pendapatan dan beban. Hal ini yang mendasari penentuan dua tujuan kinerja keuangan di bawahnya terkait peningkatan pertumbuhan penjualan dan peningkatan pertumbuhan margin.

#### A. Kriteria Penilaian Aspek Keuangan

##### A.1 Kriteria Penilaian Aspek Keuangan BUMD Infrastruktur dan Non Infrastruktur

###### 1. Imbalan kepada pemegang saham (ROE)

ROE (%)	Skor	
	Infrastruktur	Non Infrastruktur
15 < ROE	15	20

ROE (%)	Skor	
	Infrastruktur	Non Infrastruktur
$13 < \text{ROE} \leq 15$	13,5	18
$11 < \text{ROE} \leq 13$	12	16
$9 < \text{ROE} \leq 11$	10,5	14
$7,9 < \text{ROE} \leq 9$	9	12
$6,6 < \text{ROE} \leq 7,9$	7,5	10
$5,3 < \text{ROE} \leq 6,6$	6	8,5
$4 < \text{ROE} \leq 5,3$	5	7
$2,5 < \text{ROE} \leq 4$	4	5,5
$1 < \text{ROE} \leq 2,5$	3	4
$0 < \text{ROE} \leq 1$	1,5	2
$\text{ROE} < 0$	1	0

Catatan : Apabila ada tambahan indikator maka angka-angka di atas dikalikan 12/15 untuk infrastruktur dan 15/20 untuk non infrastruktur

## 2. Imbalan Investasi (ROI)

ROI (%)	Skor	
	Infrastruktur	Non Infrastruktur
$18 < \text{ROI}$	10	15
$15 < \text{ROI} \leq 18$	9	13,5
$13 < \text{ROI} \leq 15$	8	12
$12 < \text{ROI} \leq 13$	7	10,5



ROI (%)	Skor	
	Infrastruktur	Non Infrastruktur
$10,5 < ROI \leq 12$	6	9
$9 < ROI \leq 10,5$	5	7,5
$7 < ROI \leq 9$	4	6
$5 < ROI \leq 7$	3,5	5
$3 < ROI \leq 5$	3	4
$1 < ROI \leq 3$	2,5	3
$0 < ROI \leq 1$	2	2
$ROI < 0$	0	1

Catatan : Apabila ada tambahan indikator maka angka-angka di atas dikalikan 9/10 untuk infrastruktur dan 12/15 untuk non infrastruktur

### 3. Rasio Kas

Cash Ratio = x (%)	Skor	
	Infrastruktur	Non Infrastruktur
$x \geq 35$	3	5
$25 \leq x < 35$	2,5	4
$15 \leq x < 25$	2	3
$10 \leq x < 15$	1,5	2
$5 \leq x < 10$	1	1
$0 \leq x < 5$	0	0

#### 4. Rasio Lancar

<b>Current Ratio = x (%)</b>	<b>Skor</b>	
	<b>Infrastruktur</b>	<b>Non Infrastruktur</b>
$125 \leq x$	3	5
$110 \leq x < 125$	2,5	4
$100 \leq x < 110$	2	3
$95 \leq x < 100$	1,5	2
$90 \leq x < 95$	1	1
$x < 90$	0	0

#### 5. Collecting Period

<b>CP = X</b>	<b>Perbaikan = x</b>	<b>Skor</b>	
<b>(hari)</b>	<b>(hari)</b>	<b>Infras- truktur</b>	<b>Non Infrastruktur</b>
$x \leq 60$	$x > 35$	4	5
$60 < x \leq 90$	$30 < x \leq 35$	3,5	4,5
$90 < x \leq 120$	$25 < x \leq 30$	3	4
$120 < x \leq 150$	$20 < x \leq 25$	2,5	3,5
$150 < x \leq 180$	$15 < x \leq 20$	2	3
$180 < x \leq 210$	$10 < x \leq 15$	1,6	2,4
$210 < x \leq 240$	$6 < x \leq 10$	1,2	1,8
$240 < x \leq 270$	$3 < x \leq 6$	0,8	1,2

## 6. Perputaran Persediaan

PP = x	Perbaikan = x	Skor	
(hari)	(hari)	Infras- truktur	Non Infrastruktur
$x \leq 60$	$35 < x$	4	5
$60 < x \leq 90$	$30 < x \leq 35$	3,5	4,5
$90 < x \leq 120$	$25 < x \leq 30$	3	4
$120 < x \leq 150$	$20 < x \leq 25$	2,5	3,5
$150 < x \leq 180$	$15 < x \leq 20$	2	3
$180 < x \leq 210$	$10 < x \leq 15$	1,6	2,4
$210 < x \leq 240$	$6 < x \leq 10$	1,2	1,8
$240 < x \leq 270$	$3 < x \leq 6$	0,8	1,2
$270 < x \leq 300$	$1 < x \leq 3$	0,4	0,6

## 7. Perputaran Total Aset

TATO = x	Perbaikan = x	Skor	
(%)	(%)	Infra- struktur	Non Infrastrukturu r
$120 < x$	$20 < x$	4	5
$105 < x \leq 120$	$15 < x \leq 20$	3,5	4,5
$90 < x \leq 105$	$10 < x \leq 15$	3	4
$75 < x \leq 90$	$5 < x \leq 10$	2,5	3,5
$60 < x \leq 75$	$0 < x \leq 5$	2	3
$40 < x \leq 6$	$x \leq 0$	1,5	2,5

<b>TATO = x</b>	<b>Perbaikan = x</b>	<b>Skor</b>	
<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>Infra- struktur</b>	<b>Non Infrastrukturu</b>
$20 < x \leq 40$	$x < 0$	1	2
$x \leq 20$	$x < 0$	0,5	1,5

8. Rasio Modal Sendiri terhadap Total Aktiva

<b>TMS thd TA (%) = X</b>	<b>Skor</b>	
	<b>Infrastruktur</b>	<b>Non Infrastruktur</b>
$x < 0$	0	0
$0 \leq x < 10$	2	4
$10 \leq x < 20$	3	6
$20 \leq x < 30$	4	7,25
$30 \leq x < 40$	6	10
$40 \leq x < 50$	5,5	9
$50 \leq x < 60$	5	8,5
$60 \leq x < 70$	4,5	8
$70 \leq x < 80$	4,25	7,5
$80 \leq x < 90$	4	7
$90 \leq x < 100$	3,5	6,5

Catatan : Apabila ada tambahan indikator maka angka-angka di atas dikalikan 5/6 untuk infrastruktur dan 9/10 untuk non infrastruktur.

## A.2 Kriteria Penilaian Aspek Keuangan BUMD Jasa Keuangan Perbankan

Penilaian tingkat kesehatan BUMD Jasa Keuangan Perbankan mengambil acuan dari Peraturan Bank Indonesia Nomor 13/1/PBI/2011 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum. Aspek keuangan yang dinilai terdiri dari:

No	Rasio	Bobot
1	Non Performing Loan	10
2	Loan to Deposit Ratio	10
3	Return on Total Assets	10
4	Return on Equity	10
5	Net Interest Margin	10
6	BOPO	10
7	Capital Adequacy Ratio	10
	<b>TOTAL</b>	<b>70</b>

### 1. Non Performing Loan

$$\text{NPL} = (\text{Kredit Bermasalah} / \text{Total Kredit}) \times 100 \text{ persen}$$

Kriteria Penilaiannya adalah sebagai berikut :

Peringkat	Keterangan	Kriteria	Nilai
1	Sangat Sehat	$\text{NPL} < 2\%$	10
2	Sehat	$2\% < \text{NPL} \leq 5\%$	8
3	Cukup Sehat	$5\% < \text{NPL} \leq 8\%$	6
4	Kurang Sehat	$8\% < \text{NPL} \leq 12\%$	3
5	Tidak Sehat	$\text{NPL} > 12\%$	0

### 2. Loan to Deposit Ratio

$$\text{Loan to Deposit Ratio (LDR)} : (\text{Total Kredit} / \text{Dana Pihak Ketiga}) \times 100 \text{ persen}$$



Kriteria Penilaiannya adalah sebagai berikut :

Peringkat	Keterangan	Kriteria	Nilai
1	Sangat Sehat	$LDR \leq 75\%$	10
2	Sehat	$75\% < LDR \leq 85\%$	8
3	Cukup Sehat	$85\% < LDR \leq 100\%$	6
4	Kurang Sehat	$100\% < LDR \leq 120\%$	3
5	Tidak Sehat	$LDR > 120\%$	0

### 3. Return on Assets (ROA)

$$ROA = (\text{Laba sebelum pajak} / \text{Rata-rata total aset}) \times 100\%$$

Kriteria Penilaiannya adalah sebagai berikut :

Peringkat	Keterangan	Kriteria	Nilai
1	Sangat Sehat	$ROA \leq 1,5\%$	10
2	Sehat	$1,25\% < ROA \leq 1,5\%$	8
3	Cukup Sehat	$0,5\% < ROA \leq 1,25\%$	6
4	Kurang Sehat	$0\% < ROA \leq 0,5\%$	3
5	Tidak Sehat	$ROA \leq 0\%$	0

### 4. Return on Equity (ROE)

$$ROE = (\text{Laba setelah pajak} / \text{total ekuitas}) \times 100\%$$

Kriteria Penilaiannya adalah sebagai berikut :

Peringkat	Keterangan	Kriteria	Nilai
1	Sangat Sehat	$ROE > 15\%$	10
2	Sehat	$12,5\% < ROE \leq 15\%$	8

Peringkat	Keterangan	Kriteria	Nilai
3	Cukup Sehat	$5\% < ROE \leq 12,5\%$	6
4	Kurang Sehat	$0\% < ROE \leq 5\%$	3
5	Tidak Sehat	$ROE \leq 0\%$	0

##### 5. Net Interest Margin (NIM)

$NIM = (\text{pendapatan bunga bersih} / \text{aktiva produktif}) \times 100\%$

Kriteria Penilaiannya adalah sebagai berikut :

Peringkat	Keterangan	Kriteria	Nilai
1	Sangat Sehat	$NIM > 3\%$	10
2	Sehat	$2\% < NIM \leq 3\%$	8
3	Cukup Sehat	$1,5\% < NIM \leq 2\%$	6
4	Kurang Sehat	$1\% < NIM \leq 1,5\%$	3
5	Tidak Sehat	$NIM \leq 1\%$	0

##### 6. Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO)

$BOPO = (\text{biaya operasional} + \text{pendapatan operasional} / \text{total aktiva}) \times 100\%$

Kriteria Penilaiannya adalah sebagai berikut :

Peringkat	Keterangan	Kriteria	Nilai
1	Sangat Sehat	$BOPO \leq 94\%$	10
2	Sehat	$94\% < BOPO \leq 95\%$	8
3	Cukup Sehat	$95\% < BOPO \leq 96\%$	6
4	Kurang Sehat	$96\% < BOPO \leq 97\%$	3
5	Tidak Sehat	$BOPO > 97\%$	0

## 7. Capital Adequacy Ratio (CAR)

$$\text{CAR} = (\text{modal} / \text{ATMR}) \times 100\%$$

Kriteria Penilaiannya adalah sebagai berikut :

Peringkat	Keterangan	Kriteria	Nilai
1	Sangat Sehat	$\text{CAR} \geq 12\%$	10
2	Sehat	$9\% \leq \text{CAR} < 12\%$	8
3	Cukup Sehat	$8\% \leq \text{CAR} < 9\%$	6
4	Kurang Sehat	$6\% < \text{CAR} < 8\%$	3
5	Tidak Sehat	$\text{CAR} \leq 6\%$	0

### A.3 Kriteria Penilaian Aspek Keuangan BUMD Jasa Keuangan Bidang Usaha Perasuransian dan Jasa Penjaminan

Penilaian tingkat kesehatan BUMD Jasa Keuangan Perasuransian dan Jasa Penjaminan mengambil acuan dari Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor : PER-10/MBU/2014 Tentang Indikator Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara Jasa Keuangan Bidang Usaha Perasuransian Dan Jasa Penjaminan. Aspek keuangan yang dinilai terdiri dari:

Rasio	Asuransi	Penjaminan
Return on Equity <i>ROE = (Laba Setelah Pajak / Rata-rata Ekuitas) x 100%</i>	7,5	5
Return on Assets <i>ROA = (Laba Sebelum Pajak / Rata-rata Total Aset) x 100%</i>	7,5	5
Risk Base Capital <i>RBC = Jumlah Tingkat Solvabilitas</i>	10	

Rasio	Asuransi	Penjaminan
/Jumlah Batas Tingkat Solvabilitas Minimum		
Solvabilitas $\text{Solvabilitas} = \text{Total Asset} / \text{Total Kewajiban}$		15
Current Ratio $\text{CR} = (\text{Aset Lancar} / \text{Hutang Lancar}) \times 100\%$	10	10
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>35</b>

Aspek Keuangan BUMD Jasa Keuangan Asuransi

Return on Equity		Return on Assets		Kriteria
$\text{ROE} \geq x + \frac{4}{4}$	7,5	$\text{ROA} \geq 10$	7,5	Sangat Baik
$x+4 > \text{ROE} \geq x+3$	6,0	$10 > \text{ROA} \geq 8$	6,0	Baik
$x+3 > \text{ROE} \geq x+2$	4,5	$8 > \text{ROA} \geq 6$	4,5	Cukup
$x+2 > \text{ROE} \geq 0$	2,0	$6 > \text{ROA} \geq 0$	2,0	Kurang
$\text{ROE} < 0$	0,0	$\text{ROA} < 0$	0,0	Sangat Kurang

Catatan : x : BI rate

Current Ratio		Risk Based Capital		Kriteria
$x \geq 150$	10,0	$x \geq 150$	10,0	Sangat Baik
$150 > x \geq 130$	8,0	$150 > x \geq 120$	8,0	Baik
$130 > x \geq 120$	6,0	$120 > x \geq 110$	6,0	Cukup
$120 > x \geq 100$	3,0	$110 > x \geq 100$	3,0	Kurang

Current Ratio		Risk Based Capital		Kriteria
$x < 100$	0,0	$x < 100$	0,0	Sangat Kurang

Catatan : x : BI rate

Aspek Keuangan BUMD Jasa Keuangan Penjaminan

Return on Equity		Return on Assets		Kriteria
$ROE \geq 9$	5	$ROA \geq 9$	5	Sangat Baik
$9 > ROE \geq 8$	4	$9 > ROA \geq 8$	4	Baik
$8 > ROE \geq 7$	3	$8 > ROA \geq 7$	3	Cukup
$7 > ROE \geq 0$	2	$7 > ROA \geq 0$	2	Kurang
$ROE < 0$	0	$ROA < 0$	0	Sangat Kurang

Catatan : x : BI rate

Current Ratio		Solvabilitas		Kriteria
$x \geq 150$	10	$x \geq 150$	10,0	Sangat Baik
$150 > x \geq 130$	8	$150 > x \geq 130$	8,0	Baik
$130 > x \geq 120$	6	$130 > x \geq 120$	6,0	Cukup
$120 > x \geq 100$	3	$120 > x \geq 100$	3,0	Kurang
$x < 100$	0	$x < 100$	0,0	Sangat Kurang

Catatan : x : BI rate

Aspek Operasional yang dinilai terdiri dari :

Rasio	Asuransi	Penjaminan
Rasio Kecukupan Investasi $RKI = \text{Total Investasi} / \text{Cadangan Teknis} + \text{Hutang Klaim}$	10	
Yield On Investment (Y01)	10	10

Rasio	Asuransi	Penjaminan
<i>YOI = Hasil Investasi / Rata-Rata Investasi</i>		
Pertumbuhan Iuran/Premi/UP <i>PI = (Iuran/Premi/IJP Tahun Berjalan - Iuran/Premi/IJP Tahun Lalu) / (Iuran/Premi/UP Tahun Lalu)</i>	10	7,5
Underwriting Yield <i>UY = Hasil Underwriting Bersih / Premi Bruto</i>	10	7,5
Gearing Ratio <i>GR = Outstanding Penjaminan Kredit / Saldo Ekuitas</i>		10
Expense Ratio <i>ER = Biaya Operasional / Pendapatan Premi</i>	10	7,5
Rasio Efektivitas Subrogasi <i>RES = Pendapatan Subrogasi / Beban Klaim</i>		7,5
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>50</b>

Aspek Operasional BUMD Jasa Keuangan Asuransi

Yield on Investment		Rasio Kecukupan Investasi		Kriteria
$YOI \geq x + 3$	10	$RKI \geq 120$	10	Sangat Baik
$x + 3 > YOI \geq x + 2$	8	$110 \leq x < 120$	8	Baik
$x + 2 > YOI \geq x + 1$	6	$100 \leq x < 110$	6	Cukup
$x + 1 > YOI \geq x$	3	$90 \leq x < 100$	3	Kurang
$YOI < x$	0	$90 > x$	0	Sangat Kurang

Catatan : x = BI Rate



Pertumbuhan Premi		Efektifitas Operasi		Kriteria
$x \geq 10$	10	$x \leq 12$	10	Sangat Baik
$10 > x \geq 8$	8	$12 < x \leq 13$	8	Baik
$8 > x \geq 6$	6	$13 < x \leq 14$	6	Cukup
$6 > x \geq 0$	3	$14 < x \leq 15$	3	Kurang
$x < 0$	0	$x > 15$	0	Sangat Kurang

Underwriting Yield		Kriteria
$x \geq 10$	10	Sangat Baik
$10 > x \geq 9$	8	Baik
$9 > x \geq 8$	6	Cukup
$8 > x \geq 0$	3	Kurang
$x < 0$	0	Sangat Kurang

#### Aspek Operasional BUMD Jasa Keuangan Penjaminan

Yield on Investment		BOPO		Kriteria
$YOI \geq x + 1$	10	$x \leq 30$	7,5	Sangat Baik
$x + 1 > YOI \geq x + 0,5$	8	$30 < x \leq 35$	6,0	Baik
$x + 0,5 > YOI \geq x$	6	$35 < x \leq 40$	4,5	Cukup
$x > YOI \geq x - 0,5$	3	$40 < x \leq 45$	2,0	Kurang
$YOI < x - 0,5$	0	$x > 45$	0,0	Sangat Kurang

Catatan : x = BI Rate

Pertumbuhan Premi		Efektifitas Operasi		Kriteria
$x \geq 20$	10	$x \geq 25$	7,5	Sangat Baik
$20 > x \geq 15$	6	$25 > x \geq 20$	6,	Baik
$15 > x \geq 10$	4,5	$20 > x \geq 15$	4,5	Cukup
$10 > x \geq 0$	2	$15 > x \geq 0$	2	Kurang
$x < 0$	0	$x < 0$	0	Sangat Kurang

Gearing Ratio		Efektifitas Subrogasi		Kriteria
$x \geq 40$	2			Sangat Kurang
$40 > x \geq 30$	10	$x \geq 17,5$	7,5	Sangat Baik
$30 > x \geq 20$	8	$17,5 > x \geq 17,5$	6,	Baik
$20 > x \geq 15$	6	$15 > x \geq 12,5$	4,5	Cukup
$15 > x \geq 10$	3	$12,5 > x \geq 10$	2	Kurang
$x < 10$	0	$x < 10$	0	Sangat Kurang

### B. Kriteria Penilaian Aspek Operasional

Indikator yang dinilai meliputi unsur-unsur kegiatan yang dianggap paling dominan dalam rangka menunjang keberhasilan operasi sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

Jumlah indikator aspek operasional yang digunakan untuk penilaian tingkat kesehatan setiap tahunnya minimal 1 (satu) indikator setiap perspektif (pelanggan, bisnis proses, serta *learning and growth*) dan maksimal 2 (dua) indikator setiap perspektif, dimana apabila dipandang perlu indikator-indikator yang digunakan untuk penilaian dari suatu tahun ke tahun berikutnya dapat berubah. Misalnya, suatu indikator yang pada tahun sebelumnya selalu digunakan, dalam tahun ini tidak lagi digunakan karena dianggap bahwa untuk kegiatan yang berkaitan dengan indikator tersebut perusahaan telah mencapai tingkatan/standar yang sangat baik, atau karena ada indikator lain yang dipandang lebih dominan pada tahun yang bersangkutan, indikator yang dinilai harus sama minimal dalam 3 (tiga) tahun.

Sifat penilaian dan kategori penilaian menggunakan standar yang berlaku atau menggunakan penilaian kualitatif apabila tidak memiliki standar. Penilaian secara kualitatif dengan kategori penilaian dan penetapan skornya sebagai berikut:

1. Baik sekali (A) : skor =  $100\% \times \text{Bobot indikator yang bersangkutan}$ ;
2. Baik (B) : skor =  $80\% \times \text{Bobot indikator yang bersangkutan}$ ;
3. Cukup (C) : skor =  $50\% \times \text{Bobot indikator yang bersangkutan}$ ; dan
4. Kurang (D) : skor =  $20\% \times \text{Bobot indikator yang bersangkutan}$ .

Definisi untuk masing-masing kategori penilaian secara umum adalah sebagai berikut :

1. **Baik sekali (A)** : Sekurang-kurangnya mencapai standar normal atau diatas normal baik diukur dari segi kualitas (waktu, mutu dan sebagainya) dan kuantitas (produktivitas, rendemen dan sebagainya);
2. **Baik (B)** : Mendekati standar normal atau sedikit dibawah standar normal namun telah menunjukkan perbaikan baik dari segi kuantitas (produktivitas, rendemen dan sebagainya) maupun kualitas (waktu, mutu dan sebagainya);
3. **Cukup (C)** : Masih jauh dari standar normal baik diukur dari segi kualitas (waktu, mutu dan sebagainya) namun kuantitas (produktivitas, rendemen dan sebagainya) dan mengalami perbaikan dari segi kualitas dan kuantitas; dan
4. **Kurang (D)** : Tidak tumbuh dan cukup jauh dari standar normal.

Penetapan indikator dan penilaian masing-masing bobot :

1. Indikator aspek operasional yang digunakan untuk penilaian setiap tahunnya ditetapkan oleh Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) untuk Perseroan Daerah (Perseroda) atau Kepala Daerah untuk Perusahaan Umum Daerah (Perumda) pada pengesahan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) Tahunan perusahaan;

2. Sebelum pengesahan RKAP tahunan oleh RUPS untuk Perseroda atau Kepala Daerah untuk Perumda, Komisaris/Dewan Pengawas wajib menyampaikan usulan tentang indikator aspek operasional yang digunakan untuk penilaian tahun buku yang bersangkutan dan besar bobot masing-masing indikator tersebut kepada Pemegang Saham untuk Perseroda atau Kepala Daerah untuk Perumda; dan
3. Dalam menyampaikan usulan indikator dan besaran bobot tersebut, Komisaris/Dewan Pengawas wajib memberikan alasan yang kuat mengenai masing-masing indikator aspek operasional yang diusulkan untuk digunakan dan dasar pembobotannya.

### C. Kriteria Penilaian Administrasi

#### Metode Penilaian

##### 1. Laporan Tahunan

Standar waktu penyampaian tahunan yang telah diaudit oleh akuntan publik harus sudah diterima oleh Pemegang Saham untuk PERSERODA atau Kepala Daerah untuk PERUMDA paling lambat akhir bulan kelima sejak tanggal tutup buku tahun yang bersangkutan.

Jangka Waktu Laporan Audit Diterima	Skor
Sampai dengan akhir bulan keempat sejak tahun buku perhitungan tahunan ditutup	10
Sampai dengan akhir bulan kelima sejak tahun buku	5

Jangka Waktu Laporan Audit Diterima	Skor
perhitungan tahunan ditutup	
Lebih dari akhir bulan kelima sejak tahun buku perhitungan tahunan ditutup	0

- Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP)  
Pengesahan RKAP tahunan harus sudah diterima 60 hari sebelum memasuki tahun anggaran yang bersangkutan.

Jangka waktu surat diterima sampai dengan memasuki tahun anggaran yang bersangkutan	Skor
2 bulan atau lebih cepat	5
kurang dari 2 bulan	0

#### D. Contoh Penilaian BUMD

Sebuah PT "A" yaitu BUMD Non Infrastruktur pada tahun 2015 memiliki data sebagai berikut:

- ROE 10%, maka sesuai tabel, skor untuk indikator ROE adalah 14.
- ROI 14 %, maka sesuai tabel, skor untuk indikator ROI adalah 12.
- cash ratio sebesar 32%, maka sesuai tabel, skor untuk indikator *cash ratio* adalah 4.
- Current ratio* sebesar 115%, maka sesuai tabel, skor untuk indikator *Current Ratio* adalah 4.



5. *Collection Periods* 120 hari dan pada tahun 2014 sebesar 127 hari. Sesuai tabel, maka skor tahun 2015 menurut :
  - Tingkat *Collection Periods* : 4
  - Perbaikan *Collection periods* (7 hari) : 1,8
  - Dalam hal ini, dipilih skor yang lebih besar yaitu : 4
6. Perputaran Persediaan 180 hari dan pada tahun 2014 sebesar 195 hari. Sesuai tabel, maka skor tahun 2015 menurut :
  - Tingkat Perputaran Persediaan : 3
  - Perbaikan Perputaran Persediaan (15 hari) : 2,4
  - Dalam hal ini, dipilih skor yang lebih besar yaitu : 3
7. Perputaran Total Asset sebesar 70 % dan pada tahun 1998 sebesar 60% hari. Sesuai tabel, maka skor tahun 2015 menurut :
  - Tingkat Perputaran Total Asset : 3
  - Perbaikan Perputaran Total Asset (10%) : 3,5
  - Dalam hal ini, dipilih skor yang lebih besar yaitu : 3,5
8. Modal Sendiri terhadap Total Asset sebesar 35 %, maka sesuai tabel, skor untuk indikator rasio Total Modal Sendiri terhadap Total Asset adalah 10.
9. Pelayanan kepada pelanggan/masyarakat (Respon terhadap keluhan) mendapat nilai B.
10. Efisiensi produksi dan produktivitas (*load factor*) mendapat nilai C
11. *Research & Development* (Kepedulian manajemen terhadap R&D, dsb.) mendapat nilai D
12. laporan tahunan diterima oleh Pemegang Saham (sesuai tanggal agenda diterima) pada tanggal 2 Mei

2015. Sesuai tabel, nilai PT "A" untuk ketepatan waktu penyampaian laporan perhitungan tahunan adalah 5.
13. Rancangan RKAP diterima oleh Pemegang Saham (sesuai tanggal agenda diterima) tanggal 29 Oktober 2015. Sesuai tabel, nilai PT "A" untuk ketepatan waktu penyampaian rancangan RKAP adalah 5.

Perhitungan Tingkat Kesehatan BUMN A

Indikator	Skor
<b>ASPEK KEUANGAN</b>	<b>54,5</b>
<b>Perspektif Keuangan</b>	<b>54,5</b>
Imbalan kepada pemegang saham (ROE)	14
Imbalan Investasi (ROI)	12
Rasio Kas	4
Rasio Lancar	4
<i>Collecting Period</i>	4
Perputaran Persediaan	3
Perputaran Total Aset	3,5
Rasio Modal Sendiri terhadap Total Aktiva	10
<b>ASPEK OPERASIONAL</b>	<b>8,4</b>
<b>Perspektif Pelanggan</b>	<b>5,6</b>
<b>Perspektif Bisnis Proses</b>	<b>2</b>
<b>Perspektif Learning and Growth</b>	<b>0,8</b>
<b>ASPEK ADMINISTRASI</b>	<b>10</b>
Laporan Tahunan Audit	5
Laporan RKAP	5
<b>TOTAL BOBOT</b>	<b>72,9</b>

**TINGKAT KESEHATAN BUMD PT A: 72,9 = A**

## Pelaporan Hasil Evaluasi Kinerja BUMD

BAB

8

Bunga Rampai,  
Konsep, dan  
Aturan Evaluasi  
Kinerja BUMD

Menetapkan  
Visi, Misi, dan  
Value BUMD

Menetapkan  
Strategi

Integrasi  
Organisasi dan  
Strategi

Memetakan  
Strategi

Menentukan  
Indikator  
Kinerja BUMD  
dan Cara  
Pengukurannya

Pengukuran  
Kinerja BUMD

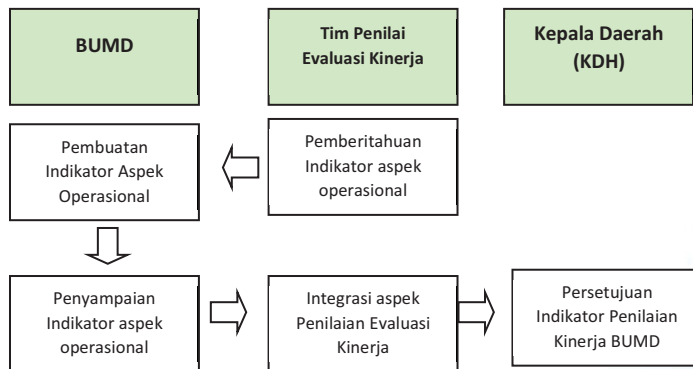
Pelaporan Hasil  
Evaluasi  
Kinerja BUMD

### A. Tim Penilai Kinerja Badan Usaha Milik Daerah (BUMD)

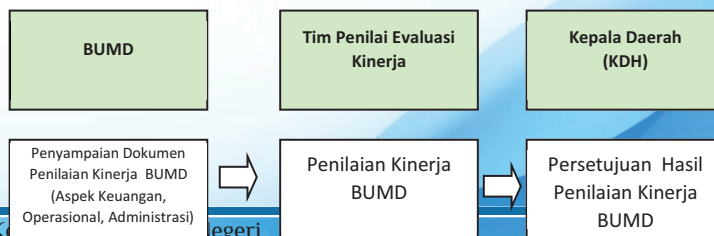
Tim Penilai Kinerja Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) merupakan tim yang dibentuk oleh pemerintah daerah seperti Tim Koordinasi Kerjasama Daerah, Tim Percepatan Akses Keuangan Daerah, atau Tim Penilai Investasi Daerah.

### B. Alur Proses Penilaian dan Pelaporan

#### 1. Alur Proses Persetujuan Indikator Aspek Operasional Penilaian BUMD



#### 2. Alur Penilaian Kinerja dan Persetujuan Hasil Penilaian Kinerja BUMD



### **C. Pelaporan**

Hasil evaluasi kinerja BUMD yang dilakukan sebelumnya kemudian dilakukan pelaporan dengan sistematika pelaporan sekurang-kurangnya sebagai berikut:

## **BAB I. PENDAHULUAN**

Pada bagian ini dijelaskan mengenai gambaran umum penyusunan evaluasi kinerja BUMD agar substansi pada bab-bab berikutnya dapat dipahami dengan baik.

### **1.1. Latar Belakang**

Mengemukakan gambaran singkat tentang cakupan BUMD, bisnis proses yang dijalani, dan proses evaluasi kinerja yang dilakukan.

### **1.2. Dasar Hukum Penyusunan**

Memberikan uraian ringkas tentang dasar hukum yang digunakan dalam melakukan evaluasi kinerja BUMD.

### **1.3. Visi dan Misi dari BUMD**

Memberikan pemahaman tentang visi dan misi dari BUMD terkait.

### **1.4. Maksud dan Tujuan**

Memberikan uraian ringkas tentang tujuan dari penyusunan evaluasi kinerja bagi BUMD yang bersangkutan dan sasarannya bagi pihak-pihak yang berkepentingan.

## **BAB II. EVALUASI KINERJA BUMD**

### **2.1 Perspektif Keuangan**

Mengemukakan evaluasi kinerja BUMD yang bersangkutan berdasarkan perspektif keuangan.

### **2.2 Perspektif Pelanggan**

Mengemukakan evaluasi kinerja BUMD yang bersangkutan berdasarkan perspektif pelanggan.

### **2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal**

Mengemukakan evaluasi kinerja BUMD yang bersangkutan berdasarkan perspektif Proses Bisnis Internal.

### **2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Mengemukakan evaluasi kinerja BUMD yang bersangkutan berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

## 2.5 Administrasi

Mengemukakan evaluasi kinerja BUMD yang bersangkutan berdasarkan indikator administratif.

## **BAB III. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

### 3.1 Kesimpulan

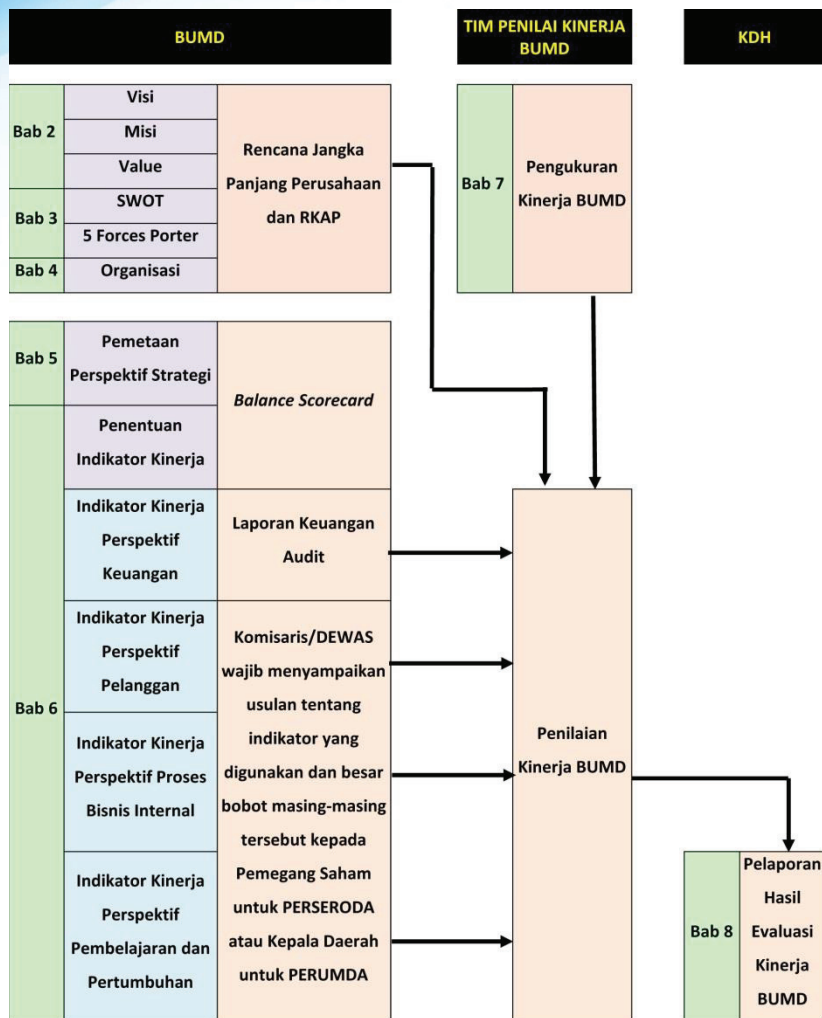
Mengemukakan kesimpulan dari evaluasi kinerja BUMD yang bersangkutan

### 3.2 Implikasi Kebijakan

Mengemukakan implikasi kebijakan yang akan diambil oleh BUMD bersangkutan untuk tahun-tahun ke depan.



## BAGAN ALIR PENILAIAN KINERJA BADAN USAHA MILIK DAERAH (BUMD)



Dokumen	Penyampaian Dokumen	Penilaian		
		Keuangan	Operasional	Administrasi
<p>Rencana Jangka Panjang Perusahaan :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visi</li> <li>2. Misi</li> <li>3. Value</li> <li>4. Tujuan</li> <li>5. Sasaran</li> <li>6. Struktur Organisasi</li> <li>7. Strategi (SWOT dan 5 Forces)</li> <li>8. Strategi Fungsional</li> <li>9. Proyeksi Keuangan</li> </ol>	Setiap ada perubahan			
<p>Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (tahun n) Termasuk Indikator Aspek Operasional :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fokus pada pelanggan</li> <li>2. Proses Bisnis</li> <li>3. Pembelajaran dan Pertumbuhan</li> </ol>	31 Oktober (tahun n – 1)		V	V
Laporan Audit (tahun n )	30 April (tahun n + 1)	V		V

## TIM PENYUSUN

Pengarah :

Drs. Syarifuddin, MM  
Direktur Jendral Bina Keuangan Daerah

Drs. Indra Baskoro, M.Si

Sekretaris Direktorat Jenderal Bina Keuangan Daerah

Penyusun :

Ketua :

Dr. Hari Nur Cahya Murni, M.Si  
Direktur BUMD, BLUD dan Barang Milik Daerah

Bambang Ardianto, ST., MM

Riris Prasetyo, ST., M.Kom

DR. Gustian Harianto, SE., MM

Febrian Arham, SE., LL.M

Auto Sudjarmiko, SE., MM

Chiko Ganardi, SE., MPA

Mohammad Mahbub, SH

Billy Siahaan, S. STP

Akhmad Zulfikar, A.Md

Ferly Sisnanda, S.Kom

Judika Mariana Hutabarat, SE., MA

Diah Sulistioriny, A.Md

Konsultan :

Bramana Purwasetya, S.Sos., M.Si

Hendra Wijaya, S.Sos., M.Si

Teddy Mulyadi, SE., MM