



RENCANA STRATEGIS BP BUMD PROVINSI DKI JAKARTA



2017-2022



DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	i
DAFTAR GAMBAR	iii
DAFTAR TABEL	iv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Landasan Hukum	4
1.3 Maksud dan Tujuan	5
1.4 Sistematika Penulisan	5
BAB II GAMBARAN UMUM PELAYANAN BPBUMD	7
2.1 Gambaran BP BUMD	7
2.1.1 Sejarah Pembentukan BP BUMD	7
2.1.2 Tugas, Fungsi dan Struktur Organisasi BP BUMD	9
2.1.3 Gambaran umum BUMD	12
2.1.3.1 Kinerja BUMD secara Umum	14
2.1.3.2 Kinerja BUMD perklaster Usaha	15
2.1.3.3 Aspek Legal	21
2.1.3.4 Aspek Kepemilikan.....	22
2.1.3.5 Aspek Manfaat dan Produk.....	24
2.1.3.6 Aspek Daya Saing BUMD	27
2.1.3.7 Aspek Peran BUMD	29
2.1.3.8 Kinerja Keuangan BUMD	30
2.2 Sumber Daya BP BUMD	31
2.2.1 Sumber Daya Manusia BP BUMD	31
2.2.2 Aset/Modal	34
2.3 Kinerja Pelayanan BP BUMD	35
2.3.1 Capaian Indikator Kinerja	35
2.3.2 Realisasi Anggaran	35
2.4 Tantangan dan Peluang Pengembangan Pelayanan BP BUMD	37
2.4.1 Analisis SWOT.....	37

BAB III PERMASALAHAN DAN ISU-ISU STRATEGIS	40
3.1 Identifikasi Permasalahan Berdasarkan Tugas dan Fungsi Pelayanan	40
3.2 Telaahan Visi, Misi dan Program Kepala Daerah	43
3.2.1 Permasalahan, Isu Strategis dan Rencana Pengembangan BUMD dalam RPJMD 2017-2022	46
3.3 Telaahan Renstra Kementerian/Lembaga	57
3.4 Telaahan Rencana Tata Ruang Wilayah (RTRW)	60
3.5 Telaahan Undang Undang No.23 Tahun 2014	65
3.6 Telaahan Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017	66
3.7 Isu Isu Strategis Pengembangan BP BUMD	68
 BAB IV TUJUAN DAN SASARAN JANGKA MENENGAH	 70
4.1 Tujuan	70
4.2 Sasaran	71
 BAB V STRATEGIS DAN ARAH KEBIJAKAN	 73
5.1 Strategi	73
5.2 Arah Kebijakan	73
 BAB VI RENCANA PROGRAM DAN KEGIATAN	 75
 BAB VII KINERJA PENYELENGGARAAN BIDANG URUSAN	 79
 BAB VIII PENUTUP	 82
8.1 Kesimpulan	82
8.2 Kaidah Pelaksanaan	83

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Keterkaitan dan tahapan penyusunan Renstra SKPD.....	3
Gambar 2.1	Struktur Organisasi BP BUMD	12
Gambar 2.2	Keuntungan Financial BUMD	14
Gambar 2.3	Keuntungan Ekonomis BUMD.....	15
Gambar 2.4	Distribusi kepemilikan saham Pemerintah Provinsi DKI Jakarta	24
Gambar 2.5	Pembagian BUMD/PT Patungan dalam kuadran berdasarkan misi BUMD.....	29
Gambar 2.6	Jumlah Karyawan BPBUMD Menurut Jenis Kelamin	32
Gambar 2.7	Jumlah Karyawan BPBUMD Menurut Tingkat Pendidikan	33
Gambar 3.1	Regulasi-regulasi penataan ruang.....	61
Gambar 3.2	Peta ketidaksesuaian land use Provinsi DKI Jakarta	64

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.	Pendapatan usaha dan laba bersih BUMD 2011-2016	28
Tabel 2.2.	Kinerja Keuangan BUMD DKI Jakarta Periode 2011 – 2016	31
Tabel 2.3.	Pembagian Dividen Berdasarkan Klaster usaha tahun 2011-2016.....	31
Tabel 2.4.	Rekapitulasi pegawai BP BUMD Provinsi DKI Jakarta Berdasarkan Jenis Kelamin Tahun 2017	32
Tabel 2.5.	Rekapitulasi pegawai BP BUMD Provinsi DKI Jakarta Berdasarkan Golongan Tahun 2017.....	33
Tabel 2.6.	Rekapitulasi pegawai BP BUMD Provinsi DKI Jakarta Berdasarkan Tingkat Pendidikan Tahun 2017	33
Tabel 2.7.	Rekapitulasi pegawai BP BUMD Provinsi DKI Jakarta Berdasarkan Masa Kerja Tahun 2017	34
Tabel 2.8.	Pencapaian Kinerja Pelayanan SKPD.....	36
Tabel 2.9.	Anggaran dan Realisasi Pendanaan Pelayanan SKPD	36
Tabel 2.10.	Analisis SWOT untuk BPBUMD	37
Tabel 3.1.	Pemetaan Permasalahan BP BUMD.....	41
Tabel 3.2.	Tujuan, Sasaran dan Program untuk Misi-2	44
Tabel 3.3.	Tujuan, Sasaran, dan Program untuk Misi-3	45
Tabel 3.4.	Misi/Program, penghambat dan pendorong	45
Tabel 3.5.	Peta Permasalahan BUMD	46
Tabel 4.1.	Tujuan dan Sasaran Jangka Menengah Pelayanan Daerah	71
Tabel 5.1.	Tujuan, Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan	74
Tabel 6.1	Rencana Program dan Indikator	75
Tabel 6.2	Rencana Program, Kegiatan dan Pendanaan BP BUMD Provinsi DKI Jakarta	76
Tabel 7.1	Indikator Kinerja BPBUMD Provinsi DKI Jakarta yang mengacuk pada Tujuan dan Sasaran RPJMD	80

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pembangunan daerah pada hakikatnya adalah upaya sistematis dan terencana oleh para pemangku kepentingan untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan melalui daya upaya yang maksimal serta menggunakan sumber daya yang tersedia. Untuk mewujudkan tujuan pembangunan daerah tersebut maka seluruh pemangku kepentingan wajib untuk melakukan segala daya upaya agar tujuan akhir pembangunan daerah, yaitu kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan baik lahir maupun batin dapat terwujud.

Pada era otonomi daerah yang didasarkan pada Undang Undang nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah bahwa daerah diberi kewenangan otonomi yang seluas-luasnya kecuali kewenangan pada Politik Luar Negeri, Pertahanan, Keamanan, Yuridis, Moneter dan Fiskal Nasional, serta Agama. Dengan demikian, pemerintah daerah dengan kewenangan yang dimilikinya, dituntut untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat sesuai dengan yang telah digariskan oleh pemangku kepentingan.

Untuk mewujudkan tujuan pembangunan daerah diperlukan lembaga yang kuat dan profesional. Dalam hal ini lembaga pemerintahan daerah yang mempunyai peran penting adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). SKPD merupakan lembaga satuan kerja yang diberi tugas perangkat daerah pada pemerintah daerah selaku pengguna anggaran/barang. Sedangkan BUMD adalah suatu unit badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh daerah.

Berdasarkan Undang Undang Nomor 29 Tahun 2007 tentang Pemerintahan Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Sebagai Ibukota Negara Kesatuan Republik Indonesia bahwa Provinsi DKI Jakarta adalah daerah khusus yang berfungsi sebagai Ibukota Negara Kesatuan Republik Indonesia dan sekaligus sebagai daerah otonom pada tingkat provinsi. Dengan demikian, otonomi di Provinsi DKI Jakarta pada tingkat provinsi bukan pada tingkat kota atau kabupaten. Mengingat hal ini maka Pemerintah Provinsi mempunyai tugas dan tanggung jawab yang sentral dan membawahi langsung 5 (lima) kota dan 1 (satu) kabupaten.

Sesuai dengan letak geografis dan historis, Provinsi DKI Jakarta juga mempunyai fungsi yang strategis dalam pembangunan ekonomi Indonesia. Provinsi DKI Jakarta selain sebagai ibukota negara juga sebagai pusat pembangunan ekonomi nasional. Oleh karena itu Pemerintah Provinsi DKI Jakarta harus mempersiapkan berbagai aspek termasuk Infrastruktur perekonomian agar fungsi yang dimiliki tersebut dapat berjalan sesuai dengan efektif dan efisien. Infrastruktur perekonomian yang dimaksud dalam hal ini tidak hanya bersifat teknis fisik tetapi juga Infrastruktur regulasi agar pembangunan ekonomi dapat berjalan sebagai mana mestinya.

Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 86 tahun 2017 tentang Tata Cara Perencanaan, Pengendalian Dan Evaluasi Pembangunan Daerah, Tata Cara Evaluasi Rancangan Peraturan Daerah Tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah Dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah, Serta Tata Cara Perubahan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah, Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah, dan Rencana Kerja Pemerintah Daerah, perencanaan pembangunan daerah dilakukan terhadap rencana pembangunan daerah yang terdiri dari RPJPD, RPJMD dan RKPD sementara rencana perangkat daerah terdiri atas Renstra Perangkat Daerah dan Renja Perangkat Daerah.

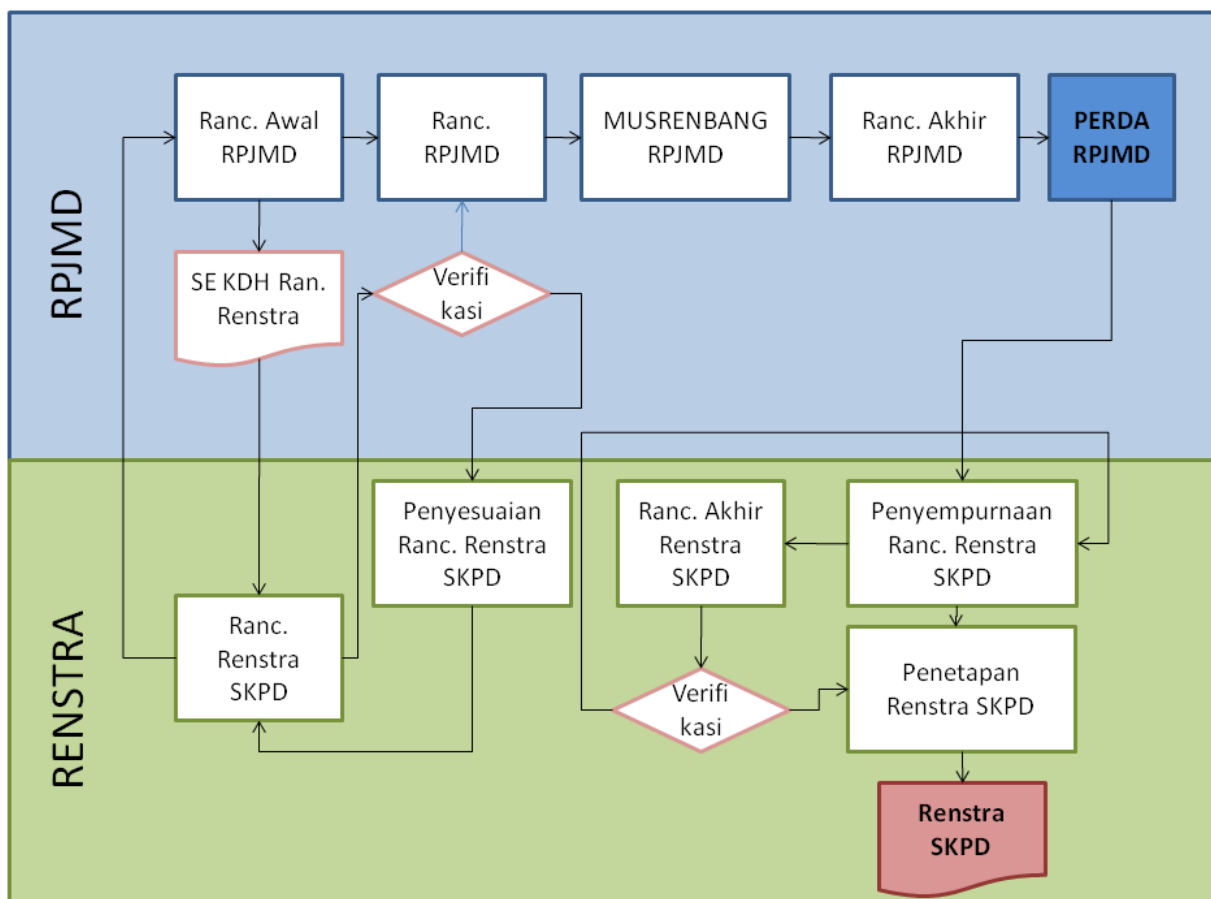
Pemerintah Daerah diamanatkan untuk menyusun dokumen perencanaan terpadu sesuai dengan kewenangan yang dilimpahkan. Untuk menjaga konsistensi perencanaan pembangunan di daerah, dalam melakukan penyusunan rencana pembangunan dan rencana perangkat daerah harus mempedomani perencanaan pembangunan baik di tingkat nasional maupun daerah. Dokumen tersebut antara lain adalah RPJMD Provinsi DKI Jakarta tahun 2017-2022, RPJPD Provinsi DKI Jakarta 2005-2025, RPJMN tahun 2015-2019, RPJP Nasional 2005-2025, RTRW 2030 Provinsi DKI Jakarta serta RDTR dan Peraturan Zonasi.

Dalam rangka menjaga kesinambungan perencanaan ditingkat daerah, setiap perangkat daerah di lingkungan Provinsi DKI Jakarta memiliki tugas untuk menyusun Renstra dengan berpedoman kepada RPJMD Provinsi DKI Jakarta tahun 2017-2022. Renstra BP BUMD Provinsi DKI Jakarta menyajikan agenda utama BP BUMD Provinsi DKI Jakarta untuk mengatasi dan mengantisipasi permasalahan yang dihadapi pada masa lima tahun mendatang sebagai akibat dari perubahan lingkungan strategis baik tingkat lokal, regional maupun global. Renstra disusun demi menjaga kesinambungan pembangunan sebagaimana yang telah ditetapkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD) Provinsi DKI Jakarta tahun 2005-2025. Renstra juga menetapkan sasaran-sasaran yang akan dicapai selama lima tahun sebagai pedoman dalam penyusunan rencana tahunan dengan indikator keberhasilan yang dapat diukur dan diverifikasi, sehingga dapat dijadikan acuan dalam pengendalian dan evaluasi. Sebagai dokumen perencanaan strategis, Renstra BP BUMD disusun melalui

pendekatan proses partisipatif, teknokratis dan politis yang berpedoman pada (1) Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (SPPN) mengamanatkan penyusunan rencana pembangunan jangka panjang, menengah dan tahunan; (2) Undang Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah; (3) Peraturan Pemerintah No. 8 Tahun 2008 tentang Tahapan, Tata Cara Penyusunan, Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah; (4) Peraturan Pemerintah No. 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah; Peraturan Daerah Nomor 6 Tahun 2012 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah Provinsi DKI Jakarta tahun 2005 – 2025.

Proses penyusunan Renstra BP BUMD Provinsi DKI Jakarta Tahun 2017–2022 dilakukan melalui tahapan persiapan, penyusunan Rancangan Renstra, Rancangan Akhir Renstra, hingga penetapan Renstra BP BUMD Provinsi DKI Jakarta tahun 2017-2022 dan telah dimulai sejak dimulainya penyusunan Rancangan Awal RPJMD Provinsi DKI Jakarta tahun 2017-2022. Keterkaitan serta tahapan penyusunan Renstra BP BUMD Provinsi DKI Jakarta Tahun 2013-2018 mengacu pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 86 Tahun 2017 sebagaimana gambar 1.1 berikut :

Gambar 1.1
Keterkaitan dan Tahapan Penyusunan Renstra SKPD
Berdasarkan Permendagri 86 tahun 2017



Dengan peran yang unik dan mendasar pada pencapaian visi dan misi pembangunan daerah maka BUMD dituntut untuk tetap profesional. Artinya BUMD harus tetap menjalankan aksi korporasinya, setia pada tujuan pendirian dan ketentuan yang berlaku tetapi tetap mampu mewujudkan tujuan pembangunan daerah. Dengan kata lain BUMD akan tetap proporsional dan profesional dalam menjalankan aksi korporasinya.

Dengan mendasarkan pada tujuan pendirian BUMD dan visi misi Pemerintah Provinsi DKI Jakarta 2017-2022 maka BUMD dalam melaksanakan aksi korporasinya tetap memperhatikan rencana yang telah ditetapkan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta dan berpedoman pada aspek profesionalitas dan proporsionalitas agar tujuan pembangunan daerah dapat terwujud secara efisien dan efektif.

1.2. Landasan Hukum

Penyusunan Rencana Strategis (Renstra) BPBUMD mengacu pada berbagai dasar hukum yang mencakup:

1. Undang Undang Nomor 25 Tahun 2004 Tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional;
2. Undang Undang Nomor 40 Tahun 2007 Tentang Peseroan Terbatas;
3. Undang Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah;
4. Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah;
5. Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 Tentang Tahapan Tatacara Penyusunan, Pengendalian, dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah;
6. Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 Tentang Perangkat Daerah;
7. Peraturan Pemerintah Nomor 97 Tahun 2016 Tentang Perangkat Daerah Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta;
8. Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah
9. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 86 Tahun 2017 Tentang Tata Cara Perencanaan, Pengendalian Dan Evaluasi Pembangunan Daerah, Tata Cara Evaluasi Rancangan Peraturan Daerah Tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah Dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah, Serta Tata Cara Perubahan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah, Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah, Dan Rencana Kerja Pemerintah Daerah.

10. Peraturan Daerah Nomor 14 Tahun 2011 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan dan Penganggaran Terpadu;
11. Peraturan Daerah Nomor 1 Tahun 2012 tentang Rencana Tata Ruang Wilayah (RTRW) 2030;
12. Peraturan Daerah Nomor 6 Tahun 2012 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah Tahun 2005-2025;
13. Peraturan Daerah Nomor 5 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta;
14. Peraturan Daerah Nomor 1 Tahun 2018 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Tahun 2017-2022
15. Keputusan Gubernur Nomor 71 Tahun 2003 tentang Pembinaan dan Pengembangan BUMD di Lingkungan Pemrov DKI Jakarta;
16. Peraturan Gubernur Nomor 10 Tahun 2012 tentang Desain Rencana Jangka Panjang Badan Usaha Milik Daerah;
17. Peraturan Gubernur Nomor 259 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan pembinaan BUMD;
18. Surat Edaran Gubernur Nomor 34/SE/2017 tentang Penyusunan Rencana Strategis Perangkat Daerah Tahun 2018 – 2022.

1.3. Maksud dan Tujuan

A. Maksud

Maksud dari penyusunan Renstra BP BUMD Provinsi DKI Jakarta 2017 – 2022 adalah sebagai pedoman bagi seluruh aparatur BP BUMD Provinsi DKI Jakarta selama kurun waktu 5 (lima) tahun kedepan dalam menentukan arah dan tujuan pelaksanaan pengembangan dan pembinaan BUMD di Lingkungan Provinsi DKI Jakarta

B. Tujuan.

Tujuan dari penyusunan Rencana Strategis BP BUMD 2017 - 2022 adalah dalam rangka mengoptimalkan peran BUMD dilingkungan Provinsi DKI Jakarta dalam pencapaian visi dan misi Pemerintah Provinsi DKI Jakarta yang dijabarkan dalam RPJMD Provinsi DKI Jakarta tahun 2017 – 2022 melalui penentuan tujuan, sasaran, strategi serta program kegiatan pembinaan dan pengembangan BUMD dalam periode 5 tahun mendatang.

1.4. Sistematika Penulisan

Penulisan laporan ini di susun dengan sistematika sebagai berikut:

1. BAB I Pendahuluan

Bagian pendahuluan menyajikan latar belakang penulisan yang menekankan pada aspek peran BUMD dalam pembangunan ekonomi di DKI Jakarta dan pentingnya perencanaan dilakukan di level BPBUMD selaku institusi yang berwenang dalam melakukan pembinaan terhadap BUMD di DKI Jakarta, landasan hukum, maksud dan tujuan, dan sistematika penulisan.

2. BAB II Gambaran Umum.

Bagian ini menyajikan gambaran BPBUMD meliputi sejarah pembentukan, Tugas, Fungsi, dan Struktur, Sumberdaya BPBUMD, Kinerja Pelayanan BPBUMD, Gambaran umum BUMD dan Tantangan dan Peluang Pengembangan Pelayanan BPBUMD.

3. BAB III Permasalahan dan Isu-isu Strategis.

Bagian ini menyajikan telaah terhadap Visi, Misi, dan Program Kepala Daerah Terpilih, telaah terhadap Rencana Strategis Kementerian BUMN, Rencana Tata Ruang Wilayah Provinsi DKI Jakarta, Undang-undang Nomor 23 tentang Pemerintahan Daerah, Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang BUMD dan Identifikasi Permasalahan Berdasarkan Tugas dan Fungsi BPBUMD, dan Perumusan Isu-isu Strategis.

4. BAB IV Tujuan dan Sasaran Jangka Menengah.

Bagian ini menyajikan penentuan tujuan yang merupakan hal-hal yang perlu dilakukan dalam menangani isu strategis perangkat daerah dan menjawab visi, misi, tujuan dan sasaran RPJMD, dan hasil yang diharapkan terwujud pada lima tahun yang akan datang melalui sasaran yang berkait dengan pembinaan dan pengembangan BUMD di DKI Jakarta.

5. BAB V Strategi dan Kebijakan.

Bagian ini menyajikan strategi dan arah kebijakan untuk mencapai tujuan dan sasaran jangka menengah yang telah dirumuskan sebelumnya.

6. BAB VI Rencana Program dan Kegiatan.

Pada bagian ini disajikan rencana program, indikator program dan kelompok sasaran dan pendanaan indikatif yang berkait dengan pembinaan dan pengembangan BUMD di DKI Jakarta.

7. BAB VII Kinerja Penyelenggaraan Bidang Urusan.

Bagian ini menyajikan indikator kinerja penyelenggaraan yang sesuai dengan bidang keuangan subbidang pembinaan BUMD.

8. BAB VIII Penutup.

Bagian ini menyajikan narasi penutup laporan.

BAB II

GAMBARAN UMUM PELAYANAN BP BUMD

2.1. Gambaran BP BUMD

2.1.1. Sejarah Pembentukan BP BUMD

Pembinaan BUMD di Provinsi DKI Jakarta dilakukan oleh SKPD dilingkungan Provinsi DKI Jakarta. Diawal pembentukannya fungsi pembinaan BUMD tidak berdiri sendiri namun disertakan bersama urusan penanaman modal yang terkait dengan investasi Pemerintah Daerah. Bagi Pemerintah DKI Jakarta penanganan penanaman modal merupakan suatu hal yang khusus karena berbeda dengan daerah lainnya di Indonesia. Berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 20 Tahun 1973 jo. Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 16 Tahun 1973, Pembentukan BPBUMD & PM Provinsi DKI Jakarta diawali dengan terbentuknya Project Officer of Foreign Investment in Djakarta (POFID) pada tahun 1968, yang tidak dilakukan di daerah lain. Dengan demikian untuk penanganan kegiatan penanaman modal baik asing maupun dalam negeri secara fungsional, DKI Jakarta merupakan provinsi pertama di Indonesia yang melaksanakannya.

Secara Kronologis pembentukan BP BUMD Provinsi DKI Jakarta adalah sebagai berikut :

- a. Project Officer of Foreign Investment in Djakarta (POFID) dibentuk pada tahun 1967 sebagai pelaksana operasional Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1967 tentang Penanaman Modal Asing di DKI Jakarta Kedudukan POFID berada di bawah koordinasi Direktorat V / Perekonomian DKI Jakarta.
- b. Djakarta Investment Office (DIO) dibentuk pada tahun 1968 sejalan dengan diundangkannya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 1968 tentang Penanaman Modal Dalam Negeri. FDIO merupakan pengganti POFID dengan bidang tugas yang bersifat lebih luas. Kedudukannya masih tetap berada dibawah koordinasi Direktorat V / Perekonomian DKI Jakarta.
- c. Pada tahun 1973 dibentuk Badan Koordinasi Penanaman Modal Daerah (BKPMMD) DKI Jakarta berdasarkan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 16 Tahun 1973 tentang Badan Koordinasi Penanaman Modal Daerah, sebagai pelaksanaan lebih lanjut Keputusan Presiden Nomor 20 Tahun 1973. Kedudukan BKPMMD Propinsi DKI Jakarta berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Gubernur Kepala Daerah. Untuk memberlakukan Keputusan Menteri Dalam Negeri tersebut, di DKI Jakarta ditetapkan dengan Keputusan Gubernur DKI Jakarta Nomor D. V. A 23/3/5/1973 tanggal 26 Desember 1973 tentang Susunan Organisasi Badan Koordinasi Penanaman Modal Daerah, akan tetapi kedudukan BKPMMD Propinsi

DKI Jakarta belum ditetapkan secara struktural pada organisasi Pemerintah DKI Jakarta;

- d. Sejalan dengan perkembangan ekonomi dimana penanaman modal di daerah semakin meningkat, maka untuk lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam melaksanakan fungsi dan tugasnya, dikeluarkan Keputusan Presiden RI Nomor 26 Tahun 1980 tentang Pembentukan Badan Koordinasi Penanaman Modal Daerah.
- e. Dalam rangka meningkatkan pelaksanaan fungsi Pemerintah Daerah yang berorientasi pada pelayanan publik dan pengembangan perekonomian serta memperhatikan kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Propinsi sebagai Daerah Otonomi berdasarkan UU No. 22/1999, telah diterbitkan Peraturan Daerah Provinsi DKI Jakarta Nomor 3 Tahun 2001 tentang Bentuk Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Propinsi DKI Jakarta, dibentuklah Badan Penanaman Modal dan Pendayagunaan Kekayaan dan Usaha Daerah (BPM & PKUD) sebagai pengganti BKPMMD dengan adanya penambahan beberapa fungsi yang sebelumnya ditangani Instansi lain. Organisasi dan Tata Kerjanya diatur dengan Keputusan Gubernur Nomor 52/2002 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Badan Penanaman Modal dan Pendayagunaan Kekayaan dan Usaha Daerah Propinsi DKI Jakarta.
- f. Berkaitan dengan perubahan peraturan di tingkat pusat maka BPM & PKUD juga diubah tugas dan fungsinya, dimana fungsi pendayagunaan asset yang selama ini melekat dikembalikan kepada Badan Pengelola Keuangan Daerah (BPKD) dan organisasinya pun berubah nama dan bentuk menjadi Badan Penanaman Modal dan Promosi (BPMP) Provinsi DKI Jakarta berdasarkan Peraturan daerah Nomor 10 Tahun 2008 tentang Organisasi Perangkat Daerah yang kemudian ditindaklanjuti dengan Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 115 Tahun 2009 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Penanaman Modal dan Promosi.
- g. Pada tahun 2010, dikeluarkan Peraturan Gubernur nomor 223 Tahun 2010 mengenai pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelayanan Terpadu Satu Pintu Bidang Penanaman Modal. Unit PTSP Bidang Penanaman Modal ini merupakan unit pelaksana teknis Badan Penanaman Modal dan Promosi di bidang pelayanan perizinan/non perizinan dan fasilitas penanaman modal.
- h. Pada tahun 2014, sebagaimana tercantum dalam Peraturan Daerah Provinsi DKI Jakarta Nomor 12 Tahun 2014 tentang Organisasi Perangkat Daerah, nama Badan Penanaman Modal dan Promosi (BPMP) diubah menjadi Badan Pembinaan BUMD dan Penanaman Modal (BPBUMD & PM). Struktur Organisasi BP BUMD & PM dikukuhkan melalui Peraturan Gubernur Nomor 225 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Pembinaan Badan Usaha Milik Daerah dan Penanaman Modal.

- i. Pada tahun 2016, diterbitkan Peraturan Gubernur nomor 259 tahun 2016 tentang organisasi dan tata kerja Badan Pembinaan Badan Usaha Milik Daerah. Berdasarkan Peraturan Gubernur ini BP BUMD merupakan unsur pelaksana fungsi penunjang urusan pemerintahan bidang keuangan pada subbidang pembinaan BUMD. Fungsi penanaman modal yang sebelumnya dijalankan telah disatukan kepada SKPD Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu.

2.1.2. Tugas, Fungsi dan Struktur Organisasi BP BUMD

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 97 Tahun 2016 Tentang Perangkat Daerah Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta bahwa tugas BP BUMD adalah dalam rangka membantu tugas Gubernur dalam menyelenggarakan fungsi penunjang urusan pemerintahan yaitu keuangan sub bidang pembinaan BUMD. Atas dasar tersebut Pemerintah Provinsi DKI Jakarta telah menindaklanjuti melalui Peraturan Daerah Provinsi DKI Jakarta Nomor 5 tahun 2016 tentang Pembentukan dan susunan perangkat daerah Provinsi DKI Jakarta yang menyebutkan bahwa Badan Pembinaan Badan Usaha Milik Daerah (BP BUMD) adalah badan dengan tipe B yang menyelenggarakan fungsi penunjang urusan pemerintahan bidang keuangan pada sub bidang pembinaan Badan Usaha Milik Daerah.

1) Kedudukan

- a) BP BUMD merupakan unsur pelaksana fungsi penunjang urusan pemerintahan bidang keuangan pada sub bidang pembinaan BUMD.
- b) BP BUMD dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah.
- c) BP BUMD dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dikoordinasikan oleh Asisten Perekonomian dan Keuangan Sekretaris Daerah.

2) Tugas Pokok BP BUMD

BP BUMD Provinsi DKI Jakarta bertugas menyelenggarakan fungsi penunjang urusan pemerintahan di bidang keuangan pada sub bidang pembinaan BUMD.

3) Fungsi BP BUMD

Sementara itu, BP BUMD DKI Jakarta memiliki dua pulung fungsi dalam hal pembinaan dan pengembang BUMD yakni :

- a) Penyusunan rencana strategis dan rencana kerja dan anggaran BP BUMD
- b) Pelaksanaan rencana strategis dan dokumen pelaksanaan anggaran BP BUMD;
- c) Perumusan dan penetapan kebijakan di bidang penyusunan inisiatif bisnis strategis, penguatan daya saing dan sinergi, penguatan kinerja, penciptaan

- pertumbuhan berkelanjutan, restrukturisasi, pengembangan usaha, serta peningkatan kapasitas infrastruktur bisnis BUMD;
- d) Koordinasi dan sinkronisasi pelaksanaan kebijakan di bidang penyusunan inisiatif bisnis strategis, penguatan daya saing dan sinergi, penguatan kinerja, penciptaan pertumbuhan berkelanjutan, restrukturisasi, pengembangan usaha, serta peningkatan kapasitas infrastruktur bisnis BUMD;
 - e) Pengkajian dan pengajuan pembentukan BUMD baru;
 - f) Pelaksanaan monitoring dan evaluasi pengelolaan BUMD;
 - g) Pelaksanaan monitoring dan evaluasi kinerja pengurus BUMD dan Perseroan Wakil Pemerintah Daerah;
 - h) Pelaksanaan monitoring dan evaluasi proyek penugasan strategis Gubernur pada BUMD;
 - i) Pelaksanaan pengangkatan dan pemberhentian Direksi, Badan Pengawas, dan Komisaris pada BUMD dan Perseroan Wakil Pemerintah Daerah;
 - j) Penyelenggaraan seleksi dan pengajuan calon pengurus BUMD dan Perseroan Wakil Pemerintah Daerah;
 - k) Pengkajian dan pengajuan rencana akuisisi, merger, spinoff, privatisasi, divestasi, perubahan bentuk badan hukum, dan likuidasi BUMD;
 - l) Pengkajian dan proses pengesahan penghasilan/ remunerasi pengurus BUMD;
 - m) Pengkajian dan proses pengesahan rencana jangka panjang (RJP), rencana Kerja dan anggaran perusahaan (RKAP), dan laporan tahunan BUMD dan Perseroan;
 - n) Pengajuan rencana investasi langsung penyertaan modal daerah pada BUMD dan Perseroan berkoordinasi dengan BPKD;
 - o) Pengelolaan investasi daerah yang bersifat langsung berupa penyertaan modal daerah;
 - p) Pelaksanaan evaluasi nilai ekonomi dan kontribusi keuangan BUMD dan Perseroan terhadap Pemerintah Daerah;
 - q) Pengelolaan kepegawaian, keuangan, dan barang BP BUMD;
 - r) Pengelolaan ketatausahaan dan kerumahtanggaan BP BUMD;
 - s) Pengelolaan kearsipan, data, dan informasi BP BUMD; dan
 - t) Pelaporan dan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas dan fungsi BP BUMD.

Selanjutnya, berdasarkan fungsi di atas, setidaknya terdapat 7 (tujuh) substansi yang melingkupi tugas dan fungsi BPBUMD DKI Jakarta, yakni:

- a) Penyusunan inisiatif bisnis strategis
- b) Penguatan daya saing dan sinergi
- c) Penguatan kinerja
- d) Penciptaan pertumbuhan berkelanjutan

- e) Restrukturisasi
- f) Pengembangan usaha
- g) Peningkatan kapasitas infrastruktur bisnis BUMD

Berdasarkan Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 259 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Pembinaan Badan Usaha Milik Daerah (BP BUMD), susunan organisasi BP BUMD Provinsi DKI Jakarta adalah sebagai berikut :

a) Kepala Badan

Kepala Badan memiliki tugas memimpin, melaksanakan, mengoordinasikan dan mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas dan fungsi Badan.

b) Sekretariat

Sekretaris memiliki tugas menyelenggarakan koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan, dan pemberian dukungan administrasi kepada unit organisasi di lingkungan BP BUMD dan membawahi :

- Subbagian Umum dan Kepegawaian;
- Subbagian Perencanaan, anggaran, dan keuangan;
- Subbagian Dokumentasi dan Informasi

c) Bidang Usaha Infrastruktur, Pariwisata, dan Kawasan Industri

Kepala Bidang Usaha Infrastruktur, Pariwisata, dan Kawasan Industri memiliki tugas menyelenggarakan pengelolaan dan pengembangan BUMD bidang usaha infrastruktur, pariwisata, dan kawasan industri dan membawahi :

- Subbidang Usaha Infrastruktur
- Subbidang Usaha Pariwisata
- Subbidang Usaha Kawasan Industri

d) Bidang Usaha Pangan, Utilitas, Perpasaran, dan Industri

Kepala Bidang Usaha Pangan, Utilitas, Perpasaran, dan Industri memiliki tugas menyelenggarakan pengelolaan dan pengembangan BUMD bidang usaha infrastruktur, pariwisata, dan kawasan industri dan membawahi :

- Subbidang Usaha Pangan
- Subbidang Usaha Utilitas
- Subbidang Usaha Perpasaran dan Industri

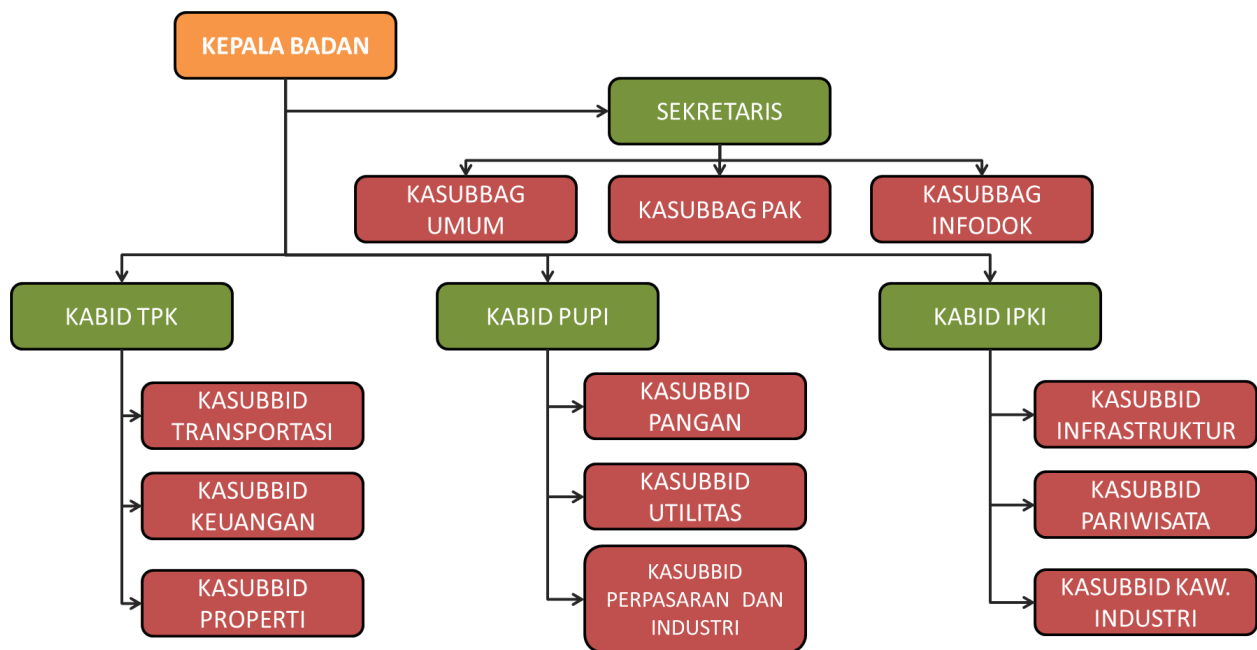
e) Bidang Usaha Transportasi, Properti, dan Keuangan

Kepala Bidang Usaha Transportasi, Properti, dan Keuangan memiliki tugas menyelenggarakan pengelolaan dan pengembangan BUMD bidang usaha Transportasi, Properti, dan Keuangan dan membawahi :

- Subbidang Usaha Transportasi
- Subbidang Usaha Properti
- Subbudang Usaha Keuangan

f) Kelompok Jabatan Fungsional

Bagan organisasi BUMD disajikan sebagai berikut:



Gambar 2.1
Struktur Organisasi BP BUMD

2.1.3. Gambaran umum BUMD

Berdasarkan Undang-undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah yang telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang-undang Nomor 9 tahun 2015, bahwa Pemerintah Daerah dalam melaksanakan fungsinya dapat mendirikan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD).

Selain hal tersebut pada Undang-undang 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara disebutkan tentang peran Gubernur dalam pembinaan perusahaan daerah. Pada Pasal 24 ayat (4) disebutkan bahwa Gubernur melakukan pembinaan dan pengawasan kepada perusahaan daerah. Dengan dasar tersebut Gubernur mempunyai kewajiban melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap BUMD dengan harapan agar BUMD dalam melakukan aktivitasnya sesuai dengan ketentuan perundangan.

BUMD sebagai institusi mempunyai keunikan tersendiri yang berbeda dengan badan usaha lainnya. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 54 tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah, Karakteristik BUMD meliputi:

- a. Badan usaha didirikan oleh Pemerintah Daerah
- b. Badan usaha dimiliki oleh :
 - 1) 1 (satu) Pemerintah Daerah
 - 2) Lebih dari 1 (satu) Pemerintah Daerah
 - 3) 1 (satu) Pemerintah daerah dengan bukan daerah; atau
 - 4) Lebih dari 1 (satu) Pemerintah daerah dengan bukan daerah.
- c. Seluruh atau sebagian besar modalnya merupakan kekayaan daerah yang dipisahkan;

- d. Bukan merupakan organisasi perangkat daerah; dan
- e. Dikelola dengan menggunakan kelaziman dalam dunia usaha.

Selain itu, BUMD memiliki aktivitas operasi yang berbeda dengan badan usaha lainnya. Perbedaan aktivitas tersebut antara lain adalah:

- a. Aktivitasnya diprioritaskan dalam rangka kemanfaatan umum berupa penyediaan barang atau jasa yang bermutu bagi pemenuhan hajat hidup masyarakat sesuai kondisi, karakteristik dan potensi daerah yang bersangkutan berdasarkan tata kelola perusahaan yang baik.
- b. Kegiatan usahanya tidak boleh bertentangan dengan Pancasila peraturan perundang-undangan, ketertiban umum dan/atau kesusilaan.
- c. BUMD terdiri atas perusahaan umum daerah dengan kepala daerah berkedudukan sebagai pemilik modal dan perusahaan perseroan daerah dengan kepala daerah sebagai pemegang saham.
- d. Pengelolaan BUMD memedomani pada dua regulasi yaitu regulasi yang terkait dengan badan usaha sebagai sektor publik dan badan usaha yang berkaitan dengan sektor privat.

Berdasarkan karakteristik tersebut, seluruh pemangku kepentingan diharapkan dapat menjaga tugas dan fungsi BUMD sebagai agen pembangunan. Dengan demikian diharapkan agar di masa mendatang BUMD mampu menjalankan perannya yang strategis dalam mendukung pencapaian visi dan misi Pemerintah Provinsi DKI Jakarta secara profesional dan proporsional.

Dalam rangka pembinaan dan pengembangan BUMD agar aktivitas BUMD sesuai dengan tujuan pendirian maka diperlukan pedoman yang komprehensif. Pedoman yang komprehensif ini dimaksudkan agar seluruh pemangku kepentingan sesuai dengan tujuan pendirian dan visi misi Pemerintah Provinsi DKI Jakarta tahun 2017-2022. Dengan demikian diharapkan BUMD dapat menyelenggarakan aksi korporasinya sesuai dengan kebijakan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.

Pembinaan BUMD di Pemerintah Provinsi DKI Jakarta dilaksanakan secara terukur, sistematis, komprehensif dan holistik. Hal ini dimaksudkan agar BUMD dapat melaksanakan tugasnya sesuai dengan fungsinya dan memenuhi prinsip *Good Corporate Governance* (GCG).

Selama periode 2013-2017 BUMD telah banyak berkontribusi dalam pembangunan DKI Jakarta. Kontribusi tersebut antara lain penyediaan air bersih, pengelolaan sanitasi, mendukung penyediaan sarana transportasi ibukota, penyediaan infrastruktur dasar. Selain itu BUMD juga telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan masyarakat non-tunai (*cashless society*), menyediakan sarana rekreasi yang terjangkau, menyediakan kawasan industri untuk melakukan usaha, mendukung

aktivitas usaha mikro, kecil dan menengah serta mendukung ketersediaan pangan dengan harga yang terjangkau. Di samping itu BUMD juga telah memberikan kontribusi Pendapatan Asli Daerah (PAD).

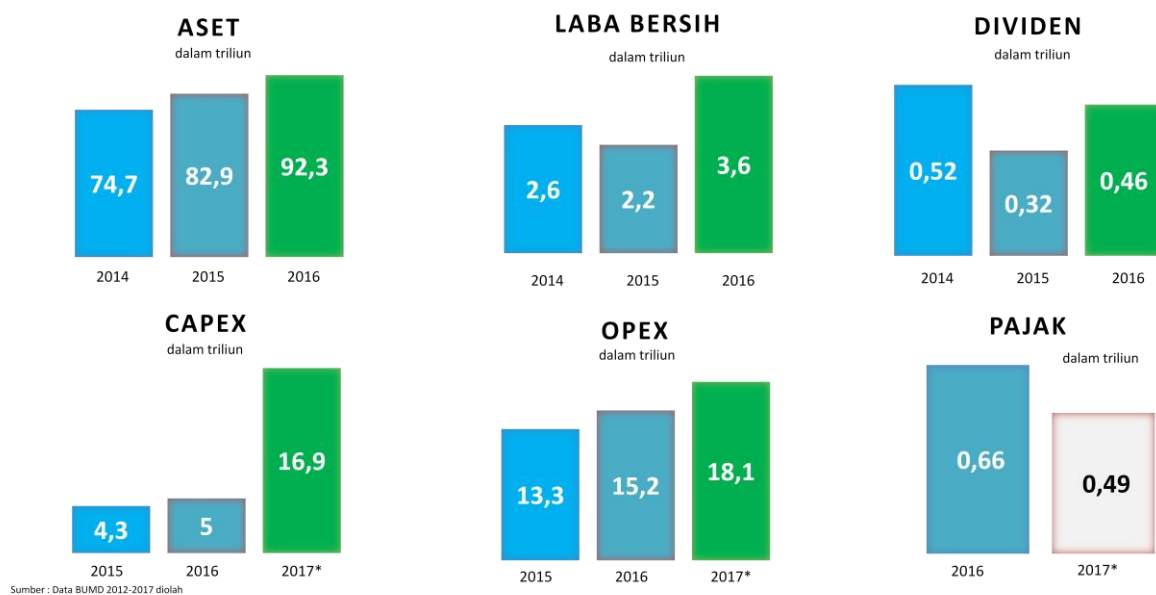
Berkaitan dengan hal tersebut, selanjutnya kinerja hasil pelaksanaan aktivitas BUMD pada periode tahun 2013 – 2017 dan gambaran tentang keberadaan BUMD akan diuraikan sebagai berikut.

2.1.3.1. Kinerja BUMD Secara Umum

1. Potensi Kontribusi BUMD terhadap Perekonomian Daerah

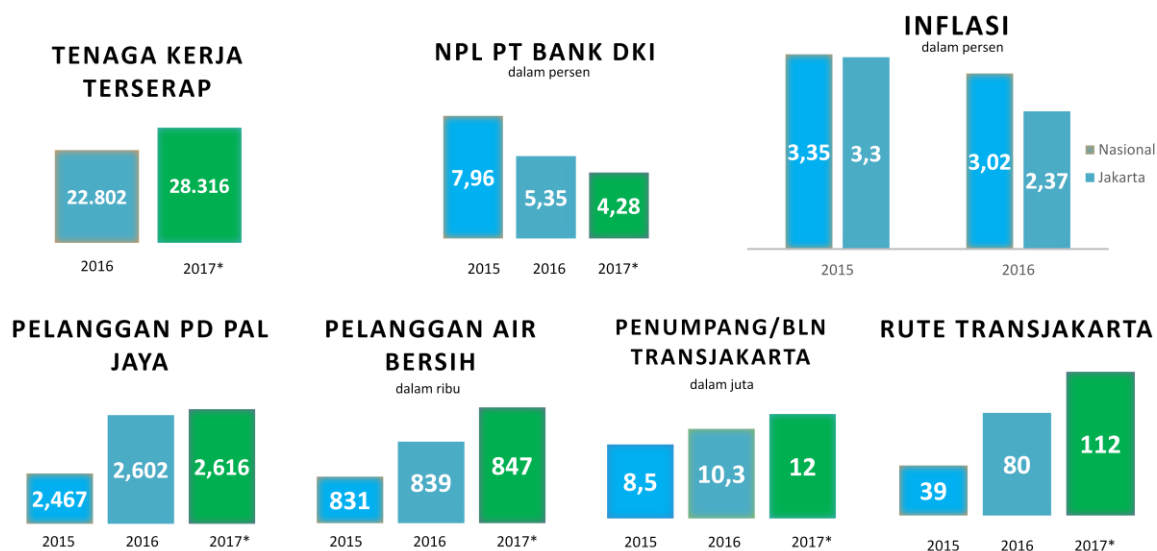
Potensi BUMD kepada sumbangsih perekonomian daerah terutama terhadap penerimaan daerah yang dibagi menjadi dua jenis yaitu kontribusi langsung maupun tidak langsung. Kontribusi langsung berupa deviden, Capex, dan pajak yang disetorkan sedangkan kontribusi tidak langsung berupa penyerpan tenaga kerja, inflasi yang terjaga, dan jumlah pelanggan yang dilayani oleh BUMD seperti PD. AM. PD PAL dan Transjakarta.

Secara umum kinerja BUMD digambarkan dalam gambar sebagai berikut :



Gambar 2.2 Keuntungan Financial BUMD

Gambar diatas menggambarkan keuntungan BUMD dilihat dari sisi financial, sementara keuntungan BUMD dilihat dari sisi ekonomis digambarkan dalam gambar sebagai berikut:



Gambar 2.3 Keuntungan Ekonomis BUMD

2. Potensi BUMD dalam menyelenggarakan kemanfaatan umum

Sesuai dengan maksud pendiriannya sebagaimana tertuang di dalam Undang-Undang 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah bahwa BUMD didirikan untuk menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan atau jasa yang bermutu tinggi dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak. Atas dasar itulah BUMD melaksanakan penugasan yang diberikan oleh Pemerintah Daerah melalui mekanisme Public Service Obligation (PSO) yaitu penyediaan angkutan umum murah dan terjangkau, selain itu juga dalam penyediaan pangan murah dan bergizi bagi masyarakat tertentu. Selain itu BUMD juga menjadi pelopor dalam mendukung *cass/les society* dalam membangun masyarakat yang maju dan modern di DKI Jakarta.

2.1.3.2. Kinerja BUMD perklaster Usaha

Dalam rangka simplifikasi evaluasi BUMD Jakarta, BUMD dikelompokkan menjadi sembilan klaster usaha. Pendekatan yang digunakan dalam penyusunan klaster usaha adalah dengan pendekatan aktivitasnya. Dengan dasar tersebut, kesembilan klaster usaha tersebut adalah sebagai berikut:

1. Klaster usaha transportasi
2. Klaster usaha Properti
3. Klaster usaha Keuangan
4. Klaster usaha Infrastruktur
5. Klaster usaha Pariwisata
6. Klaster usaha Kawasan Industri
7. Klaster usaha Pangan
8. Klaster usaha Utilitas
9. Klaster usaha Perpasaran dan Industri

Evaluasi BUMD pada prinsipnya adalah penilaian kinerja BUMD atas aktivitas yang dijalankan BUMD selama periode 2013-2017. Penilaian dimaksud salah satunya berkaitan langsung dengan dukungan BUMD terhadap prioritas pembangunan daerah antara lain, pengembangan sistem transportasi, pengurangan ketimpangan ekonomi, perluasan kesempatan kerja, perlindungan dan pengelolaan lingkungan hidup, peningkatan kualitas lingkungan perumahan dan permukiman kota, pemenuhan kebutuhan air bersih, ketahanan pangan serta pengelolaan sanitasi.

Secara lebih terinci evaluasi atas kinerja BUMD berdasarkan klaster usahanya dapat diuraikan sebagai berikut.

a. Klaster Usaha Transportasi

Urusan perhubungan menjadi salah satu fokus utama dalam pembangunan di Provinsi DKI Jakarta. Permasalahan transportasi yang dialami DKI Jakarta relatif kompleks sehingga memerlukan solusi yang komprehensif. Beberapa permasalahan transportasi antara lain adalah kemacetan, ketidakcukupan jumlah armada, masih minimnya kualitas angkutan umum, belum tertatanya moda transportasi secara holistik.

Kondisi yang demikian membutuhkan solusi dari Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. Sebagai dukungan pembangunan angkutan umum berbasis jalan, Pemerintah Provinsi DKI Jakarta melalui BUMD Klaster usaha transportasi hingga akhir tahun 2016 berupaya melakukan perbaikan pelayanan transportasi melalui pelayanan Sistem *Bus Rapid Transit* (BRT) 12 (duabelas) koridor dengan layanan 516 unit bus Siap Operasi, angkutan perbatasan Transjabodetabek untuk 11 (sebelas) rute dengan layanan 113 unit bus Siap Operasi, angkutan Integrasi untuk 21 (dua puluh satu) rute dengan layanan 245 unit bus Siap Operasi, layanan bagi warga Jakarta yang tinggal di rumah susun diantaranya Daan Mogot, Flamboyan, Kapuk Muara, Tambora, Marunda, Cibesel, Rawa Bebek dan lainnya dengan layanan 15 unit Bus Siap Operasi serta layanan angkutan pariwisata dan bus gratis dengan layanan 19 unit Bus Siap Operasi.

Selain menambah wilayah layanan, pada tahun 2016 juga telah dilakukan penambahan armada secara bertahap. Sampai akhir tahun 2016 jumlah armada yang tersedia mencapai 519 armada. Hal ini untuk mendukung dan meremajakan armada yang telah beroperasi selama ini.

Selain itu peningkatan pelayanan juga dilakukan melalui program Penyediaan layanan angkutan bus bersubsidi dan gratis bagi masyarakat. Hal ini merupakan implementasi Peraturan Gubernur Nomor 160 tahun 2016 tentang Pelayanan Transjakarta Gratis dan Bus Gratis bagi Masyarakat. Inti dari Peraturan Gubernur ini adalah memberi layanan gratis pada masyarakat yang memenuhi syarat tertentu.

Selanjutnya, peningkatan pelayanan transportasi umum juga telah dilakukan bagi masyarakat yang memiliki kebutuhan khusus melalui dijalkannya layanan

Transjakarta cares dalam rangka layanan antar jemput gratis bagi penyandang disabilitas secara gratis. Sampai akhir tahun 2016 telah tersedia 5 unit kendaraan untuk melayani penyandang disabilitas. Pada akhir tahun 2017 juga telah diluncurkan tambahan koridor yaitu koridor 13. Koridor ini merupakan koridor elevated yang melayani Ciledug – Mampang.

Selain peningkatan sistem layanan melalui BRT, dibutuhkan peningkatan kenyamanan sejumlah fasilitas untuk membuat warga, baik laki-laki, perempuan, anak, lansia dan disabilitas agar beralih menggunakan transportasi publik. Pemerintah Provinsi DKI Jakarta terus mempercepat pembangunan *Mass Rapid Transit* (MRT) Jakarta. sampai dengan triwulan III Tahun 2017 telah diselesaikan pembangunan konstruksi fisik (Fase I) Koridor Bundaran HI - Lebak Bulus sebesar 68 persen.

Pemerintah Provinsi DKI juga melakukan pembangunan transportasi berbasis rel, yaitu pembangunan *Light Rail Transit* (LRT). Pembangunan LRT difokuskan pada pembangunan Prasarana dan Penyelenggaraan Sarana LRT Jakarta dalam rangka Asian Games 2018 dengan 6 stasiun layang dan 1 depo untuk pemeliharaan LRVs (*Light Rail Vehicles*). Pada tahap awal akan dioperasikan sebanyak 8 *articulated* LRVs atau 4 *train sets* (1 *train set* = 2 LRVs), dengan headway 10-15 menit. Pada saat ini progres pembangunan prasarana telah mencapai 43,14 persen sedangkan pembangunan sarana transportasi telah mencapai 41,11 persen.

b. Klaster Usaha Keuangan

Klaster usaha keuangan merupakan salah satu klaster usaha pendukung dalam pelayanan berbagai program prioritas yang dijalankan dalam lima tahun terakhir. Sampai dengan tahun 2016 kinerja BUMD klaster usaha keuangan menunjukkan perkembangan yang signifikan. Bank DKI sebagai salah satu BUMD yang bergerak di klaster usaha keuangan telah mengalami peningkatan status BUKU (Bank Umum Kelompok Usaha) dari kategori BUKU 2 menjadi BUKU 3.

Disamping itu, Bank DKI juga telah mengembangkan visi dan strategi baru di tahun 2016 dan berambisi untuk menjadi bank regional modern dan bernilai tinggi, yang menjaga keseimbangan antara keuntungan dan pembangunan Jakarta. Selain peningkatan posisi perusahaan, sampai dengan akhir tahun 2016, Bank DKI juga terus meningkatkan kontribusinya dalam pembangunan Jakarta dan program Pemerintah Provinsi DKI Jakarta melalui peluncuran kartu *Jakarta One*, implementasi *Cash Management System*, *e-ticketing* pada beberapa objek wisata Provinsi DKI Jakarta, distribusi KJP, terminal parkir elektronik, *e-samsat*, *e-retribusi* serta pemberian pembiayaan kepada segmen UMKM khususnya kepada pedagang di lingkungan PD Pasar Jaya.

Klaster usaha keuangan lainnya adalah peranan PT Jamkrida Jakarta dalam mengembangkan Usaha Mikro, Kecil, Menengah dan Koperasi (UMKMK) melalui penjaminan kredit/pembiayaan yang disalurkan oleh bank maupun lembaga keuangan bukan bank. Baik penjaminan kredit pembiayaan maupun penjaminan proyek konstruksi, non konstruksi maupun pengadaan barang/jasa Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, custom bond dan kontrak bank garansi.

c. Klaster Usaha Properti

Perumahan merupakan salah satu kebutuhan dasar masyarakat Jakarta. Dengan pembangunan perumahan yang memadai dan mencukupi maka masyarakat DKI akan dapat lebih nyaman dan lebih sejahtera. Dalam pelaksanaan pembangunan perumahan terdapat beberapa permasalahan antara lain keterbatasan ketersediaan lahan dan ketidakterjangkauan masyarakat dalam memperoleh perumahan yang layak.

Menghadapi hal tersebut, Pemerintah Provinsi DKI Jakarta memberikan solusi dengan cara pembangunan rumah hunian vertikal. Hal ini dimaksudkan memberikan kualitas hidup yang layak bagi warganya untuk tinggal dan bekerja. Dalam kaitannya dengan hal ini BUMD klaster usaha properti dan infrastruktur telah ikut berpartisipasi aktif guna mendukung penyediaan perumahan dan hunian bagi masyarakat.

Sampai dengan akhir tahun 2016 telah dibangun beberapa lokasi hunian antara lain perumahan *Central Bussines District* (CBD) Pulau Jahe di Jatinegara sejumlah 77 unit, perkantoran Gedung Sarana Jaya 3 di Rawamangun pembangunan apartemen melalui skema kerja sama dengan pihak ketiga diantaranya, Apartemen Palma Citra, Apartemen Pondok Kelapa, Pejaten Park Residence sebanyak 2 tower (428 unit) dan apartemen Wang Residence sebanyak 2 tower (358 unit). Bangunan komersil antara lain Mall Pondok Kelapa Town Square, Hotel Veranda Pakubuwono, Hotel Mercure Cikini, apartemen zam-zam dan untuk kedepannya *land banking* di Lebak Bulus akan dijadikan TOD MRT yang diperuntukkan sebagai bangunan hunian, perkantoran, *park and ride* dan bangunan komersil.

d. Klaster Usaha Utilitas

Pencemaran lingkungan merupakan salah satu permasalahan lingkungan yang dihadapi Jakarta. Pencemaran lingkungan yang dialami Jakarta meliputi pencemaran udara, air dan perairan laut. Hal ini antara lain disebabkan oleh pengelolaan limbah yang belum optimal.

Berkaitan dengan hal tersebut Pemerintah Provinsi DKI Jakarta melalui BUMD melakukan perbaikan pengelolaan utilitas yang dimaksudkan untuk pemenuhan kebutuhan dasar masyarakat Jakarta yaitu pelayanan air bersih dan pengelolaan air limbah secara sistematis dan terstandarisasi. Hal ini dimaksudkan agar pengelolaan air

bersih dan air limbah dapat memenuhi standar yang akuntabel.

Sampai dengan tahun 2016, BUMD Klaster usaha utilitas yang berkaitan dengan pengelolaan air limbah telah melakukan berbagai upaya yang intinya adalah meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat Jakarta. Hal ini dimaksudkan agar aspek lingkungan hidup di Jakarta dapat terkelola dengan baik dan bermanfaat bagi masyarakat secara optimal.

Pembangunan fisik yang dilakukan adalah pembangunan sarana prasarana pengelolaan limbah yang diantaranya percepatan pembangunan sistem perpipaan limbah terpusat zona 0 (*off site*). Progres pelaksanaan fisik dilakukan di wilayah Mega Kuningan, SCBD - Senopati, Jalan Asia Afrika.

Selain itu, BUMD klaster usaha utilitas untuk air limbah juga mempersiapkan pembangunan pada lima lokasi strategis Jakarta. Sampai akhir tahun 2016 proses ini masih dalam tahapan lelang dan review design konstruksi. Sangat disadari bahwa klaster usaha utilitas juga melakukan beberapa persiapan pembangunan fisik dengan penyusunan *Detailed Engineering Design* (DED) pada enam zona dari total 15 zona pengelolaan air limbah di DKI Jakarta.

Dari segi aspek pelayanan, peningkatan pengelolaan air limbah juga dilakukan melalui program layanan penyedotan lumpur tinja berkala melalui mobil tinja (*on site*) bagi rumah tangga, niaga, industri, dan bangunan sosial. Sampai dengan akhir tahun 2016 telah terdaftar sejumlah 2.602 pelanggan yang dilayani, dengan total luas lantai 10.362.682 m² dengan rincian rumah tangga sejumlah 2.077 dengan luas 180.894 m², niaga kecil sejumlah 247 dengan luas 182.941 m², niaga besar sejumlah 237 dengan luas 9.671.914 m² serta bangunan sosial sejumlah 41 dengan luas 326.933 m². Saat ini pengelolaan IPAL berada pada dua lokasi yaitu IPAL Pulogebang dengan kapasitas 900 m³/hari dan IPAL Duri Kosambi dengan kapasitas 900 m³/hari.

Selain peningkatan pengelolaan air limbah, juga terus dilakukan peningkatan pelayanan terhadap pemenuhan kebutuhan air bersih/air minum bagi masyarakat di DKI Jakarta melalui BUMD Klaster usaha utilitas. Total air bersih yang didistribusikan sebesar 593.917.577 Meter Kubik (air produksi sebesar 506.636.700 Meter Kubik dan pembelian air curah sebanyak 87.280.877 Meter Kubik). Sampai dengan akhir tahun 2016 telah terdaftar sambungan sejumlah 839.391 pelanggan dengan cakupan pelayanan 59,20 persen dari seluruh DKI Jakarta. Selain pelanggan komersil dan rumah tangga, BUMD Klaster usaha utilitas juga telah mendukung penyediaan air bersih untuk kebutuhan masyarakat yang tinggal di rumah susun diantaranya Rumah Susun Daan Mogot dan Rumah Susun Waduk Pluit.

e. Klaster Usaha Pangan dan Perpasaran

Usaha untuk mengimplementasikan program ketahanan pangan diperlukan usaha yang komprehensif dari seluruh pemangku kepentingan yang meliputi dunia usaha, Pemerintah dan masyarakat. Adapun tujuan utama program ketahanan pangan pada dasarnya adalah untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Salah satu tantangan yang dihadapi oleh Pemerintah Provinsi DKI Jakarta dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat adalah memelihara dan menjaga ketahanan pangan. Arti dari ketahanan pangan adalah kondisi terpenuhinya pangan bagi setiap masyarakat yang tercermin dari tersedianya pangan yang cukup, baik jumlah maupun mutunya, aman, merata, terjangkau, dan berbasis pada keragaman sumber daya lokal.

BUMD Klaster usaha pangan telah banyak dilakukan dukungan melalui ketersediaan cadangan pangan, akses pangan yang lebih baik serta stabilisasi harga pangan. Sepanjang tahun 2016 telah dilakukan upaya pemenuhan program ketahanan pangan melalui kegiatan usaha komersial dan sosial diantaranya penjualan produk ke pasar modern dan penyediaan pangan murah melalui kegiatan pasar yang dilaksanakan di 74 kelurahan dan RPTRA dengan fokus pada penyediaan beras, daging, ayam, telur dan minyak goreng bagi pemegang Kartu Jakarta Pintar (KJP) sejumlah kurang lebih 600.000 peserta.

Selain operasi pasar, juga telah dilakukan bazar atau pasar murah yang dilaksanakan setiap hari di sejumlah kelurahan untuk memperjualbelikan kebutuhan pokok dengan harga lebih murah dan berkualitas baik. Berdasarkan data BPS, dari kegiatan tersebut mampu meredam laju inflasi sepanjang tahun 2016.

Selain itu BUMD klaster usaha pangan juga telah melakukan pembangunan pasar rakyat. Hal ini dimaksudkan agar pasar bisa menjadi lembaga yang menjembatani transaksi antara konsumen dan pedagang. Beberapa pasar yang telah diresmikan penggunaannya adalah Pasar Nangka Bungur, Pesanggrahan, Kebon Bawang dan Kampung Duri.

f. Klaster Usaha Pariwisata

Salah satu kebutuhan penting masyarakat kota adalah terpenuhinya usaha rekreasi. BUMD dalam hal ini telah melakukan upaya untuk menyediakan sarana rekreasi yang berkualitas dan terjangkau. Hal ini dimaksudkan agar kebutuhan yang bersifat rekreatif warga Jakarta dapat terpenuhi.

Beberapa tempat rekreasi yang telah diusahakan oleh BUMD cukup bervariasi. Dalam mengusahakan tempat rekreasi BUMD selain mengemban misi bisnis juga mempertimbangkan misi pelayanan masyarakat. Artinya BUMD juga memberikan kesempatan kepada masyarakat yang belum beruntung untuk bisa menikmati sarana

wisata yang berkualitas dengan harga terjangkau. Usaha tempat rekreasi tersebut antara lain usaha wisata edukatif dan usaha wisata akomodasi.

Sampai dengan tahun 2016 BUMD Provinsi DKI Jakarta pada Klaster usaha pariwisata telah melakukan berbagai inovasi dengan menerapkan konsep baru diantaranya rekreasi edukatif dan wisata ramah lingkungan. Melalui BUMD Klaster usaha pariwisata telah terbangun wahana Ocean Ecopark yang merupakan konsep wisata lingkungan yang akan mengajarkan pengunjung banyak hal terkait kepedulian terhadap lingkungan. Selain Ocean Ecopark, BUMD Klaster usaha pariwisata juga terus melakukan penyempurnaan terhadap wahana rekreasi edukatif lainnya seperti Seaworld yang menampilkan wisata pertunjukan satwa air bagi pengunjung.

Selain rekreasi edukatif, BUMD Klaster usaha pariwisata juga melakukan pengembangan bisnis dalam hal penyediaan hotel dan penginapan. Sampai dengan akhir 2016, telah dimiliki 7 unit alat produksi yang bergerak dalam bidang perhotelan di wilayah Jakarta dan Puncak dengan total kamar 827 unit. disamping itu juga, sedang dikembangkan Outlet Food and Beverage.

g. Klaster Usaha Infrastruktur

Klaster usaha infrastruktur dalam periode 2013-2017 fokus pada penyediaan prasarana dan sarana kota guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Hal ini dimaksudkan agar kebutuhan infrastruktur kota dapat terpenuhi sehingga warga dapat menikmati sesuai dengan kemampuannya dan faktor lingkungan dapat terpelihara dengan baik. Beberapa proyek strategis antara lain adalah Velodrome pembangunan LRT, pembangunan Equestrian, pembangunan Intermediate Treatment Facilities (ITF).

Sampai dengan tahun 2017 BUMD Klaster usaha infrastruktur terus melakukan percepatan pembangunan prasarana dan sarana pendukung Asian Games. Progress pembangunan LRT mencapai 43,14 persen, Velodrome mencapai 68,79 persen dan equestrian mencapai 87,86 persen.

Selain pembangunan infrastruktur yang saat ini sedang berjalan BUMD Klaster usaha infrastruktur juga telah berpartisipasi membangun beberapa proyek infrastruktur antara lain pembangunan jalan akses tol Priok (JATP) sepanjang 11,4 Kilometer, Water Treatment Plant Waduk Pluit, Jalan tol JORR W2N Kebon Jeruk – Ulujami sepanjang 7,87 Kilometer dan pembangunan 11 SPBG dan SPBU.

2.1.3.3. Aspek Legal

Dasar hukum yang melandasi langkah kerja BUMD antara lain adalah Undang-undang 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017

tentang Badan Usaha Milik Daerah, Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 52 Tahun 2014 tentang Pedoman Pengelolaan Investasi Daerah.

Peraturan perundangan tersebut memberikan landasan bagi pengelolaan, pengaturan, dan pengurusan BUMD. Berdasarkan Undang-undang Nomor 17 Tahun 2003 pasal 24 ayat 4 tentang Keuangan Negara substansinya menyebutkan bahwa Gubernur melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap perusahaan daerah.

Selanjutnya pada Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 disebutkan bahwa tujuan pendirian BUMD adalah:

- a) BUMD dapat memberikan manfaat bagi perkembangan perekonomian daerah pada umumnya;
- b) Menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu bagi pemenuhan hajat hidup masyarakat sesuai kondisi, karakteristik, dan potensi daerah yang bersangkutan berdasarkan tata kelola perusahaan yang baik;
- c) Memperoleh laba dan/atau keuntungan.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah menyatakan bahwa BUMD dibagi menjadi dua yaitu Perusahaan Umum Daerah (Perumda) dan Perseroan Daerah (Perseroda). Perumda adalah perusahaan yang modalnya dimiliki satu daerah dan tidak terbagi atas saham. Sedangkan Perseroda merupakan BUMD yang berbentuk perseroan terbatas yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruhnya atau paling sedikit 51% (lima puluh satu persen) sahamnya dimiliki oleh 1 (satu) Daerah.

Dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 52 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengelolaan Investasi Daerah, kebijakan investasi daerah dapat dilakukan Pemerintah Provinsi melalui penyertaan modal daerah (PMD) baik dalam bentuk uang maupun barang sebagai kekayaan daerah yang dipisahkan untuk diperhitungkan sebagai modal dan atau saham pada Badan Usaha Milik Daerah.

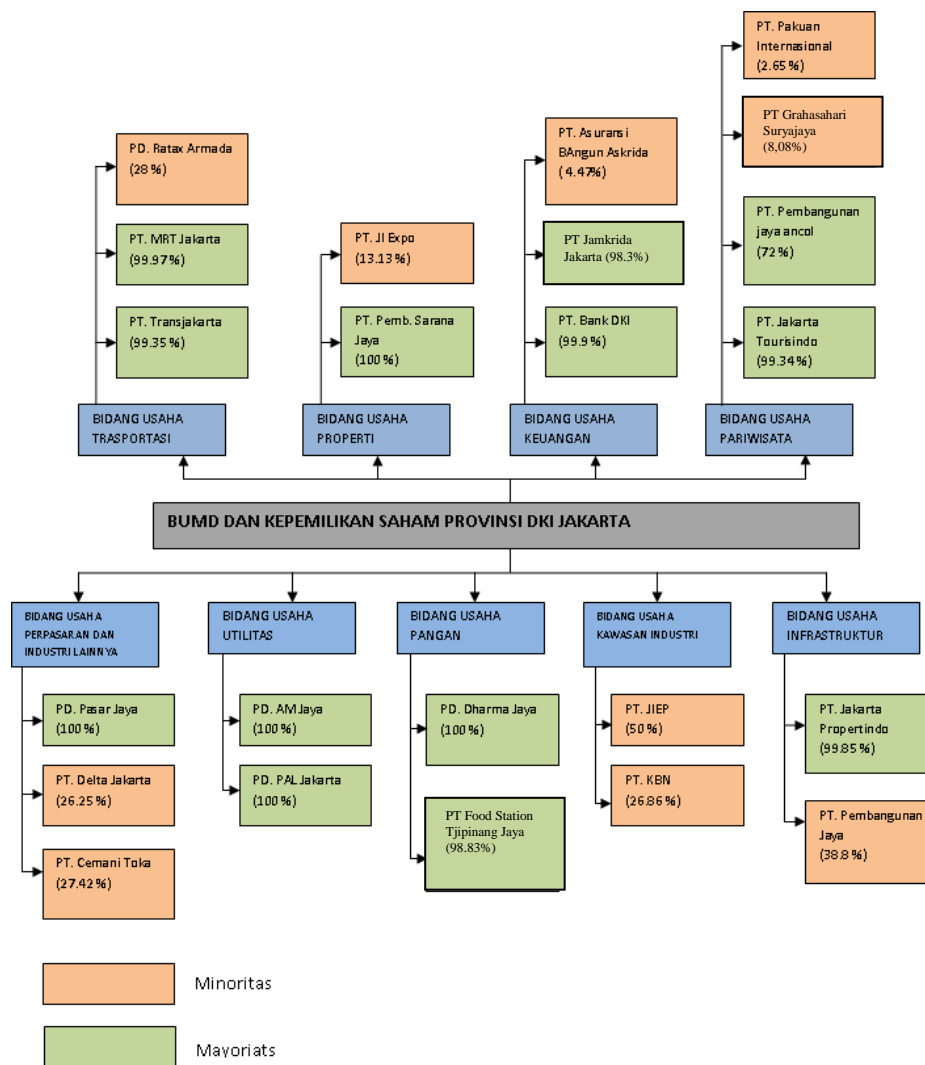
2.1.3.4. Aspek Kepemilikan

Berdasarkan perundangan maka Pemerintah Provinsi DKI Jakarta memiliki 13 BUMD. Secara definisi, BUMD adalah Perusahaan yang kepemilikan sahamnya mencapai mayoritas (lebih dari 51 persen). Selain itu, Pemerintah Provinsi DKI Jakarta juga memiliki 10 Perusahaan dengan kepemilikan saham minoritas. Hal ini sering disebut dengan PT Patungan. Secara lebih rinci proporsi kepemilikan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta atas saham BUMD menurut klaster usaha sebagai berikut :

1. Klaster usaha Transportasi
 - a. PT MRT Jakarta (99,97 persen)
 - b. PT Transportasi Jakarta (99.35 persen)

- c. PT Ratax Armada (28 persen)
- 2. Klaster usaha Properti
 - a. PD Pembangunan Sarana Jaya (100 persen)
 - b. PT Jakarta Internasional Expo (13.13 persen)
- 3. Klaster usaha Keuangan
 - a. PT Bank DKI (99.9 persen)
 - b. PT Jamkrida Jakarta (98.3 persen)
 - c. PT Asuransi Bangun Askrida (4.47 persen)
- 4. Klaster usaha Pariwisata
 - a. PT Jakarta Tourisindo (99.34 persen)
 - b. PT Pembangunan Jaya Ancol, Tbk (72 persen)
 - c. PT Pakuan Internasional (2.65 persen)
 - d. PT Grahasahari Surya Jaya (8.08 persen)
- 5. Klaster usaha Infrastruktur
 - a. PT Jakarta Propertindo (99.99 persen)
 - b. PT Pembangunan Jaya (38.8 persen)
- 6. Klaster usaha Kawasan Industri
 - a. PT Jakarta Industrial Estate Pulogadung (50 persen)
 - b. PT Kawasan Berikat Nusantara (26.86 persen)
- 7. Klaster usaha Utilitas
 - a. PD AM Jaya (100 persen)
 - b. PD PAL Jaya (100 persen)
- 8. Klaster usaha Pangan
 - a. PT Food Station Tjipinang Jaya (99.98 persen)
 - b. PD Dharma Jaya (100 persen)
- 9. Klaster usaha Perpasaran dan Industri lainnya
 - a. PD Pasar Jaya (100 persen)
 - b. PT Cemani Toka (27.42 persen)
 - c. PT Delta Jakarta, Tbk (26.25 persen)

Secara lebih jelas BUMD berdasarkan kepemilikan digambarkan dalam gambar 2.4



Gambar 2.4 Distribusi kepemilikan saham Pemerintah Provinsi DKI Jakarta

2.1.3.5. Aspek manfaat dan Produk

Berdasarkan kapasitas dan kinerjanya, BUMD telah memberikan kontribusi nyata pada pembangunan daerah Jakarta. Hal ini ditunjukkan dengan banyaknya sarana dan prasarana umum yang telah dibangun dan disediakan oleh BUMD sebagai entitas Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.

Secara umum, kontribusi tersebut dikelompokkan pada kontribusi dalam peningkatan perekonomian daerah, kontribusi dalam penyediaan barang dan jasa, dan kontribusi memperoleh keuntungan. Berikut ini adalah kontribusi BUMD yang dikelompokkan ke dalam tiga hal tersebut, yaitu:

A. Kontribusi dalam peningkatan perekonomian daerah.

1. BUMD secara proaktif turut serta dalam menjaga stabilitas stok pangan dalam rangka pengendalian harga dan ketersediaan pangan di wilayah DKI Jakarta;
2. BUMD berpartisipasi aktif secara proporsional dalam pembangunan infrastruktur untuk meningkatkan daya saing perekonomian daerah dan memfasilitasi

mobilitas warga Jakarta serta mendorong perekonomian daerah;

3. BUMD berkontribusi dalam pengelolaan sarana transportasi umum untuk mengatasi kemacetan Jakarta dan pencegahan polusi udara untuk menjaga kelestarian lingkungan;
4. BUMD berkontribusi secara aktif dalam membangun sarana dan prasarana distribusi pangan berupa antara lain pasar rakyat yang sehat dan memadai serta sarana pendukung perdagangan lainnya;
5. BUMD telah berkontribusi aktif dalam rangka membuka lapangan pekerjaan dengan merealisasikan proyek infrastruktur dan proyek-proyek lainnya secara professional dan mengikuti ketentuan yang berlaku.

B. Kontribusi dalam penyediaan barang dan jasa

1. BUMD klaster usaha Transportasi secara aktif berkontribusi dalam menyediakan alat transportasi massal berbasis Bus guna memudahkan mobilitas warga Jakarta yaitu bus Transjakarta;
2. BUMD klaster usaha Keuangan berkontribusi dan membantu menyediakan fasilitas jasa Keuangan melalui penyaluran dan penjaminan kredit/pembiayaan;
3. BUMD klaster usaha Pangan berkontribusi secara aktif dalam menjaga ketahanan pangan dengan menyediakan pangan yang berkualitas dan terdistribusi secara merata sehingga warga masyarakat Jakarta dapat mengakses pangan secara mudah dengan harga yang terjangkau;
4. BUMD klaster usaha Utilitas berkontribusi dalam membangun sarana utilitas guna memproduksi layanan jasa pengelolaan air limbah dan memproduksi air bersih yang berkualitas untuk pemanfaatan umum guna mendukung proses pembangunan kota yang berorientasi lingkungan
5. BUMD klaster usaha Pariwisata aktif dalam rangka penyediaan sarana rekreasi edukatif dan sarana komunikasi warga melalui pembangunan RPTRA dan Ruang terbuka publik.

C. Kontribusi dalam memperoleh keuntungan guna keberlangsungan pembangunan (*sustainability development*).

Sesuai dengan tujuan pendiriannya bahwa salah satu tujuan pendirian BUMD adalah memperoleh keuntungan. Untuk mengimplementasikan hal ini BUMD DKI Jakarta telah menunjukkan kinerja yang relative baik. Artinya bahwa BUMD DKI telah mampu memperoleh keuntungan dalam melakukan aktivitasnya.

Keuntungan yang dimaksud disini adalah keuntungan financial. Keuntungan financial telah mampu berkontribusi dalam PAD. Adanya keuntungan tersebut akan menopang keberlanjutan aktivitas operasi BUMD.

Selanjutnya pembagian urusan pemerintahan dalam kaitannya dengan operasional BUMD dapat didekati dengan urusan pemerintahan seperti yang terdapat di dalam Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Sehubungan dengan hal tersebut dalam implementasinya khususnya yang berkaitan dengan pembagian urusan pemerintahan maka aktivitas BUMD dapat dirinci sebagai berikut.

1. Urusan Pemerintahan Wajib yang berhubungan dengan Pelayanan Dasar:
 - a. Urusan Pekerjaan Umum dan penataan ruang: PD AM Jaya dan PD PAL Jaya.
 - b. Urusan Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman: PD Pembangunan Sarana Jaya dan PT Pembangunan Jaya.
2. Urusan Pemerintahan Wajib yang tidak berhubungan dengan Pelayanan Dasar:
 - a. Urusan Pangan: PD Pasar Jaya, PD Dharma Jaya dan PT Food Station Tjipinang Jaya.
 - b. Urusan Perhubungan: PT MRT Jakarta, PT Transportasi Jakarta dan PT Ratax Armada.
 - c. Urusan Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah: PT Bank DKI dan PT Jamkrida Jakarta.
3. Urusan Pemerintahan Pilihan
 - a. Urusan Pariwisata: PT Pembangunan Jaya Ancol, Tbk, PT Jakarta Tourisindo, PT Pakuan, PT Garahasahari Suryajaya dan PT Jakarta International Expo.
 - b. Urusan Perdagangan: PT Cemani Toka dan PT Delta Djakarta, Tbk.

Beberapa BUMD mempunyai fungsi sebagai penyelenggara layanan publik langsung kepada masyarakat sehingga prioritasnya adalah penyediaan layanan yang layak dan terjangkau bagi masyarakat. Dengan demikian dalam menjalankan kegiatan usahanya, sebagai perpanjangan tangan dari Pemerintah Provinsi DKI Jakarta maka BUMD sepatutnya mendapatkan subsidi dari Pemerintah Provinsi DKI Jakarta dalam menyelenggarakan layanan publik yang menjadi kewajiban Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.

Dalam penyelenggaraan pelayanan publik khususnya untuk mendukung pencapaian visi dan misi gubernur provinsi DKI Jakarta, BUMD tetap harus berpegang pada asas profesionalitas.

Beberapa pelayanan dasar yang dilakukan oleh BUMD untuk masyarakat Jakarta adalah :

1. Memberikan pelayanan air bersih kepada masyarakat DKI Jakarta secara menyeluruh dan berkualitas dengan harga yang memadai dan mudah dalam mengakses;

2. Memberikan jasa pengelolaan air limbah baik untuk air limbah rumah tangga maupun bangunan non rumah tangga seperti perkantoran, gedung-gedung bertingkat, hotel, rumah sakit, apartemen, industri, dan sebagainya;
3. Memberikan pelayanan transportasi massal berbasis rel yang dilengkapi dengan sarana dan prasarana modern guna menjamin kenyamanan dan keamanan yaitu pembangunan *Mass Rapid Transit* (MRT) dan *Light Rail Transit* (LRT);
4. Memberikan pelayanan transportasi massal berbasis bus atau *Bus Rapid Transit* (BRT) yang terus dilakukan inovasi dan kreativitas agar pelayanan menjadi lebih baik dan terjangkau;
5. Penyediaan sarana perumahan bagi seluruh warga Jakarta dengan harga terjangkau, memenuhi standar layak huni serta lokasi yang terakses dengan mudah;
6. Penyediaan sarana pengembangan property, tempat usaha bagi pedagang pasar khususnya pengusaha dalam skala mikro, kecil dan menengah berupa kios di pasar. Selain itu juga telah dilakukan penyediaan kawasan industri yang memadai dan mudah diakses serta berwawasan lingkungan. Hal ini dimaksudkan guna mendukung usaha dan mendorong pertumbuhan bisnis serta yang memadai beserta fasilitasnya guna mendukung pertumbuhan industri.

2.1.3.6. Aspek Daya Saing BUMD

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah, BUMD merupakan badan usaha yang memiliki karakteristik yaitu badan usaha yang dimiliki oleh Pemerintah Daerah, seluruh atau sebagian besar modalnya merupakan Kekayaan Daerah Yang Dipisahkan, bukan merupakan organisasi perangkat daerah dan dikelola dengan menggunakan kelaziman dalam dunia usaha.

Karakteristik yang dimiliki oleh BUMD ini merupakan daya saing yang dimiliki oleh BUMD, baik sebagai korporasi maupun sebagai mitra SKPD. Karena dari sisi korporasi BUMD didukung penuh oleh Pemerintah Daerah baik dari aspek kepemilikan maupun aspek regulasi.

Selanjutnya daya saing BUMD Jakarta diuraikan secara rinci sebagai berikut.

a. Badan usaha yang dimiliki oleh Pemerintah Daerah

BUMD merupakan badan usaha yang pemilik modal dan pemegang sahamnya didominasi oleh Pemerintah Daerah. Dengan demikian Pemerintah Daerah akan mendukung penuh seluruh aktivitas BUMD. Oleh karena itu BUMD mempunyai keunggulan komparatif dibanding badan usaha lain. Hal ini menjadikan BUMD dipercaya oleh masyarakat dan dunia usaha.

- b. Seluruh atau sebagian besar modalnya merupakan Kekayaan Daerah Yang Dipisahkan,

Berdasarkan laporan keuangan perusahaan audited BUMD dan Perseroan Terbatas Patungan strategis tahun 2016 tercatat total aset yang dimiliki adalah sebesar Rp.92.358 Triliun (pencatatan aset dengan metode ekuitas). Total aset terbesar disumbang dari BUMD dan Perseroan Terbatas Patungan yang bergerak dalam sektor keuangan, infrastruktur dan pariwisata. Dengan kekuatan aset yang besar BUMD dapat lebih dinamis dalam mengambil kesempatan peluang bisnis yang ada.

- c. Bukan merupakan organisasi perangkat daerah;

Dari fleksibilitas operasional, BUMD dapat lebih fleksibel dibandingkan SKPD. Hal ini menjadikan BUMD dapat melakukan proyek penugasan secara lebih efisien dan efektif walaupun dalam pelaksanaannya tetap mengikuti ketentuan perundangan yang berlaku dan memedomani prinsip Good Corporate Governance (GCG). Pada akhirnya daya saing BUMD ini diharapkan dapat meningkatkan perekonomian daerah, pendukung pelayanan publik serta memberikan kontribusi kepada Pendapatan Asli Daerah.

- d. Dikelola dengan menggunakan kelaziman dalam dunia usaha

Salah satu tujuan didirikannya BUMD adalah memperoleh laba/keuntungan. Semakin besarnya keuntungan yang diperoleh BUMD dalam menjalankan aksi korporasinya maka semakin besar potensi kontribusi yang bisa diberikan kepada Pemerintah Provinsi DKI Jakarta selaku shareholder.

Berdasarkan laporan penerimaan PAD dari BUMD di lingkungan Provinsi DKI Jakarta tahun 2012 sampai dengan 2016, rata-rata pertumbuhan setoran PAD dari hasil pengelolaan daerah yang dipisahkan adalah sebesar 9,07 persen.

Berdasarkan rekapitulasi laporan keuangan *audited* BUMD Provinsi DKI Jakarta periode tahun 2011 – 2016. Beberapa kinerja keuangan BUMD yang mendukung peningkatan kontribusi kepada pendapatan dapat dilihat dalam Tabel berikut :

Tabel 2.7 Pendapatan Usaha dan Laba Bersih BUMD 2011-2016

(Dalam triliun rupiah)

No	Akun	TAHUN					
		2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	Pendapatan	12,61	14,68	17,56	19,31	21,63	24,06
2	Laba bersih	1,93	2,06	2,72	2,87	2,53	3,62

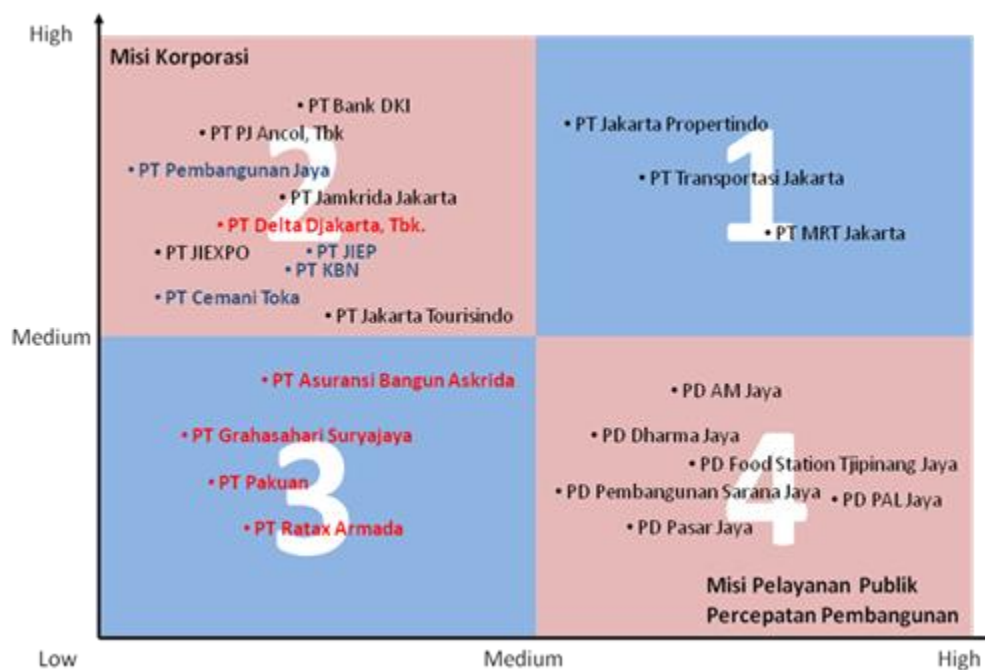
Sumber : Laporan Keuangan Audited BUMD

2.1.3.7. Aspek Peran BUMD

Sesuai dengan tujuan pendiriannya, BUMD memiliki misi ganda. Misi pertama BUMD sebagai Badan Usaha yang berorientasi korporasi sehingga tujuan utama adalah memperoleh keuntungan. Misi kedua BUMD sebagai badan usaha untuk misi pelayanan publik dan percepatan pembangunan.

Dalam hal menjalankan misi pertama, BUMD harus mampu mendapatkan laba atau keuntungan. Dengan demikian BUMD harus dikelola sebagai korporasi yang sehat dan menggunakan naluri bisnis yang beretika. Dalam hal menjalankan misi kedua BUMD harus mampu menjadi katalis pembangunan daerah guna menuju kesejahteraan masyarakat Jakarta secara keseluruhan.

Dengan dasar peran ganda tersebut, perlu dilakukan pemetaan berdasarkan misi yang diemban dari masing-masing BUMD dan PT Patungan yang berada di Provinsi DKI Jakarta sebagai dasar penentuan arah kebijakan bagi masing-masing BUMD dan PT Patungan tersebut. Secara lebih rinci dapat digambarkan dalam skema kuadran sebagai berikut :



Gambar 2.5 Pembagian BUMD/PT Patungan dalam kuadran berdasarkan misi BUMD

Dalam gambar 2.3 tersebut dapat digambarkan bahwa BUMD/PT Patungan di lingkungan Provinsi DKI Jakarta dipisahkan melalui empat kuadran dan dua peran. Kuadran pertama (1) adalah BUMD yang membawa misi pelayanan publik/percepatan pembangunan dan misi korporasi. Kuadran kedua (2) adalah BUMD/PT Patungan yang membawa misi korporasi sebagai peran utama. BUMD/PT Patungan yang masuk dalam kuadran ini harus terus dikelola dan dikembangkan dengan kebijakan dan strategi yang tepat untuk mendukung aksi korporasi sehingga akan mampu menghasilkan keuntungan yang optimal. Selanjutnya kuadran ketiga (3) adalah PT Patungan yang tidak berkaitan dengan misi pelayanan publik/percepatan pembangunan dan juga sulit

bagi Pemerintah Provinsi DKI Jakarta untuk mengembangkan secara korporasi. Dan yang terakhir adalah Kuadran keempat (4) adalah BUMD yang secara penuh membawa misi pelayanan publik/percepatan pembangunan daerah. Pada kuadran ini Pemerintah Daerah diharapkan untuk dapat memberikan subsidi maupun penyertaan modal daerah demi terjaganya pelayanan publik kepada masyarakat.

2.1.3.8. Kinerja Keuangan BUMD

1. Aspek kepemilikan Aset

Berdasarkan Laporan Keuangan Audited BUMD dan Perseroan Terbatas Patungan tahun 2011- 2016 perkembangan nilai aset meningkat dengan signifikan. Dari Rp.38.722 miliar di tahun 2011 meningkat menjadi Rp.92.358 miliar di akhir tahun 2016 atau meningkat sebesar 140%. Meningkatnya nilai aset ditopang oleh peningkatan yang signifikan pada BUMD yang bergerak pada Klaster usaha keuangan, Infrastruktur dan Transportasi. Pembangunan moda transportasi masal dan peningkatan layanan keuangan oleh beberapa BUMD memberikan pengaruh atas peningkatan nilai aset secara global.

2. Aspek Ekuitas

Berdasarkan Laporan Keuangan Audited BUMD dan Perseroan Terbatas Patungan tahun 2011- 2016 perkembangan nilai ekuitas meningkat dengan signifikan. Dari Rp.8.910 Miliar di tahun 2011 meningkat menjadi Rp.39.518 Miliar di akhir tahun 2016 atau meningkat sebesar 343%. (pencatatan dengan menggunakan metode ekuitas). Sejalan dengan perkembangan nilai aset, peningkatan ekuitas juga didorong oleh beberapa BUMD yang bergerak pada Klaster usaha keuangan, infrastruktur dan transportasi.

3. Aspek Pendapatan

Berdasarkan Laporan Keuangan Audited BUMD dan Perseroan Terbatas Patungan tahun 2011-2016 perkembangan nilai pendapatan meningkat dari Rp.12.609 Miliar di tahun 2011 menjadi Rp.24.063 miliar di akhir tahun 2016 atau meningkat sebesar 90.8%. Meningkatnya pendapatan ditopang oleh beberapa BUMD yang bergerak di Klaster usaha Keuangan, Pariwisata, Transportasi, dan Infrastruktur.

Aspek Laba bersih

Berdasarkan Laporan Keuangan Audited BUMD dan Perseroan Terbatas Patungan tahun 2011- 2016 perkembangan nilai laba bersih meningkat dari Rp.1.932 miliar di tahun 2011 meningkat menjadi Rp.3.622 miliar di akhir tahun 2016 atau meningkat 87.99%. Peningkatan total laba bersih ditopang oleh oleh BUMD yang bergerak dalam Klaster usaha keuangan, infrastruktur dan properti.

Secara umum, kinerja keuangan BUMD tahun 2011 – 2016 dapat dilihat dalam Tabel 2.2:

Tabel 2.2 Kinerja Keuangan BUMD DKI Jakarta Periode 2011 – 2016

(Triliun Rupiah)

Uraian	TAHUN					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total Aset	38,72	49,01	60,54	74,99	82,75	92,36
Total Ekuitas	8,91	10,95	15,64	23,72	31,37	39,51
Total Pendapatan Usaha	12,61	14,68	17,56	19,31	21,62	24,06
Total Laba Bersih	1,93	2,06	2,72	2,87	2,53	3,62

Sumber : Laporan Keuangan BUMD Audited 2011 - 2016

4. Aspek Dividen

Atas investasi yang telah dilakukan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta ke BUMD tentunya terdapat timbal balik atas nilai investasi yang telah disetorkan berupa bagi hasil laba atau dividen.

Berdasarkan Laporan Keuangan Audited BUMD dan Perseroan Terbatas Patungan tahun 2011- 2016 pembagian dividen meningkat dari Rp.275,5 miliar di tahun 2011 meningkat menjadi Rp.325,6 miliar di akhir tahun 2016 atau meningkat 18,2 persen. Penerimaan dividen secara lebih lengkap disajikan dalam Tabel 2.3:

Tabel 2.3 Pembagian Dividen Berdasarkan Klaster usaha tahun 2011-2016

(Juta Rupiah)

No	KLASTER USAHA	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	Transportasi	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2	Keuangan	102,339.18	152,581.67	182,742.27	208,292.15	266,960.92	74,127.12
3	Properti	5,385.91	6,327.79	12,536.83	14,937.76	17,431.39	32,782.96
4	Infrastruktur	22,962.09	30,800.00	36,100.00	46,400.00	52,600.00	32,151.86
5	Pariwisata	51,306.92	55,788.96	61,947.86	67,521.83	77,270.01	80,819.26
6.	Kawasan Industri	9,421.89	10,460.83	9,452.45	18,732.63	17,011.18	7,649.13
7.	Pangan	2,648.00	3,624.89	4,258.86	4,500.24	5,577.52	3,007.20
8.	Utilitas	12,838.59	16,697.24	17,572.47	24,998.24	34,299.79	36,476.13
9.	Perpajakan dan Industri	68,609.80	72,509.50	74,812.05	78,527.04	55,802.31	58,682.01
	TOTAL	275,512.38	348,790.88	399,422.79	463,909.89	526,953.11	325,695.66

Sumber : Laporan Keuangan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta yang telah diaudit 2011-2016

2.2. Sumber Daya BP BUMD

2.2.1. Sumber Daya Manusia BP BUMD

Komposisi jabatan dalam struktur organisasi BP BUMD Provinsi DKI Jakarta berdasarkan Peraturan Gubernur tersebut di atas adalah: 1 (satu) orang Eselon II; 4 (empat) orang Eselon III terdiri dari 1 (satu) orang sekretaris dan 3 (tiga) orang kepala

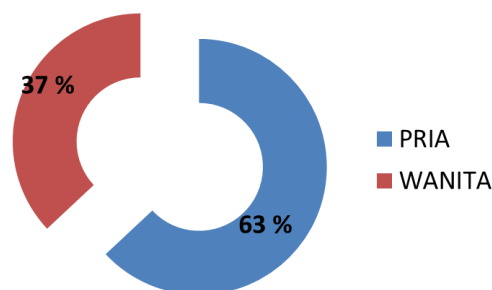
bidang serta 12 (dua belas) orang Eselon IV yang terdiri dari 9 (sembilan) orang kasubbid dan 3 (tiga) orang kasubbag. Dalam pelaksanaan tugas pokoknya sehari-hari BP BUMD didukung oleh 29 (dua puluh sembilan) orang staf. Sumber daya manusia merupakan komponen penting dalam menjalankan kinerja organisasi secara keseluruhan. Kualitas dan kuantitas sumber daya manusia perlu dirancang sesuai dengan kebutuhan terutama dalam menciptakan organisasi BP BUMD yang efektif, efisien, profesional dan proporsional. Ditinjau dari komposisi jumlah pegawai, pegawai BP BUMD memiliki latar belakang pendidikan yang cukup beragam. Namun secara umum latar belakang pendidikan sarjana lebih besar dibandingkan dengan yang lainnya. Dengan kondisi tersebut diharapkan memberikan andil yang cukup besar dalam jalannya organisasi. Sementara ditinjau berdasarkan jenis kelamin terdiri dari 29 orang laki-laki atau 63% dan perempuan sebanyak 17 orang atau 37%, sebagaimana disajikan dalam gambar 2.6. Sedangkan komposisi Pegawai BP BUMD berdasarkan tingkat golongan yaitu golongan 4 sebanyak 7 orang atau 15%, golongan III sebanyak 36 orang atau 78% dan golongan II sebanyak 3 orang atau 7%. Secara lebih jelas dapat dilihat pada Tabel 2.5. Adapun komposisi pegawai berdasarkan tingkat pendidikan yaitu Doktor (S-3) sebanyak 1 orang atau 2%, Pasca Sarjana (S-2) 9 orang atau 20%, Sarjana sebanyak 24 orang atau 52%, D3 sebanyak 3 orang atau 7%, SLTA sederajat sebanyak 8 orang atau 17% dan SLTP sebanyak 1 orang atau 2%. seperti tertera pada Tabel 2.6.

Tabel 2.4

Rekapitulasi pegawai BP BUMD Provinsi DKI Jakarta
Berdasarkan Jenis Kelamin Tahun 2017

No	Unit Kerja	Jenis Kelamin		
		Laki-laki	Perempuan	Jumlah
1	Sekretariat	16	1	17
2	Bidang Usaha TPK	2	7	9
3	Bidang Usaha IPKI	6	3	9
4	Bidang Usaha PUPI	5	6	11

Sumber : Subbag Umum dan Kepegawaian BP BUMD, 2017



Gambar 2.6 Jumlah Karyawan BPBUMD Menurut Jenis Kelamin

Tabel 2.5

Rekapitulasi pegawai BP BUMD Provinsi DKI Jakarta
Berdasarkan Golongan Tahun 2017

No	Unit Kerja	Jml PNS	GOLONGAN																			
			IV					III					II					I				
			A	B	C	D	jml	A	B	C	D	jml	A	B	C	D	jml	A	B	C	D	jml
1.	Sekretariat		2	-	-	-	2	2	5	2	3	12	-	1	1	-	2	-	-	-	-	-
2.	Bidang Usaha TPK		2	-	-	-	2	-	5	1	-	6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3.	Bidang Usaha IPKI		2	-	-	-	2	3	1	1	1	6	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-
4.	Bidang Usaha PUPI		1	-	-	-	1	5	1	1	3	10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

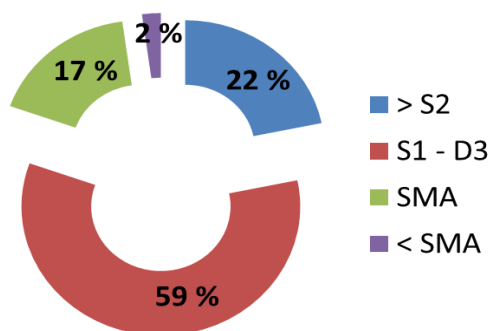
Sumber : Subbag Umum dan Kepegawaian BP BUMD, 2017

Tabel 2.6

Rekapitulasi pegawai BP BUMD Provinsi DKI Jakarta
Berdasarkan Tingkat Pendidikan Tahun 2017

No	Unit Kerja	PENDIDIKAN										
		S3	S2	S1	D4	D3	D2	D1	SLTA	SLTP	SD	JML
1.	Sekretariat	1	1	5	-	3	-	-	6	1	-	17
2.	Bidang Usaha TPK	-	3	6	-	-	-	-	-	-	-	9
3.	Bidang Usaha IPKI	-	3	5	-	-	-	-	1	-	-	9
4.	Bidang Usaha PUPI	-	2	8	-	-	-	-	1	-	-	11

Sumber : Subbag Umum dan Kepegawaian BP BUMD, 2017



Gambar 2.7 Jumlah Karyawan BPBUMD Menurut Tingkat Pendidikan

Tabel 2.7

Rekapitulasi pegawai BP BUMD Provinsi DKI Jakarta
Berdasarkan Masa Kerja Tahun 2017

No	Unit Kerja	MASA KERJA				
		0-10 thn	10-20 thn	20-30 thn	30-40 thn	JML
1.	Sekretariat	2	4	5	5	16
2.	Bidang Usaha TPK	6	1	1	1	9
3.	Bidang Usaha IPKI	4	3	2	-	9
4.	Bidang Usaha PUPI	5	2	3	1	11

Sumber : Subbag Umum dan Kepegawaian BP BUMD, 2017

Berdasarkan data sumber daya pegawai BP BUMD dapat dijelaskan bahwa dari tingkat pendidikan sebagian besar pegawai BP BUMD memiliki tingkat pendidikan sarjana sementara sisanya SLTA dan SLTP. Dominasi sumberdaya pegawai pada tingkat pendidikan sarjana sesuai dengan kebutuhan analisis jabatan untuk pegawai BP BUMD. Namun demikian ditinjau dari masa kerja pegawai terlihat berimbang antara masa kerja 0-10 tahun, 10-20 tahun dan 20-30 tahun seperti yang terdapat pada tabel 2.7. dengan berimbanganya jumlah pegawai berdasarkan masa kerja, dapat dipastikan bahwa regenerasi pegawai berjalan dengan baik dan efektif.

Berdasarkan analisis jabatan, BP BUMD membutuhkan jumlah pegawai sebesar 55 orang. Sampai dengan akhir tahun 2017, BP BUMD belum mampu memenuhi kebutuhan jumlah pegawai sesuai dengan analisis jabatan.

2.2.2. Aset/Modal

BP BUMD Provinsi DKI Jakarta beralamat di jalan Medan Merdeka Selatan Kompleks Balaikota Blok H Lantai 17. Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, BP BUMD menempati gedung yang dikelola oleh Biro Umum Setda Provinsi DKI Jakarta. Selain itu, BP BUMD memiliki Sarana dan Prasarana pendukung kegiatan yang diantaranya adalah Kendaraan Dinas sebanyak 2 Unit, Saluran Telepon sebanyak 6 Line, 54 Komputer dan laptop, 35 Printer dan Mesin fax, 3 ruang rapat yang dapat menampung 20 s/d 40 Orang yaitu ruang rapat Konsolidasi, Ruang Rapat Ekspansi, dan Ruang Rapat Sinergi, 1 Gudang penyimpanan. Sementara BP BUMD memiliki ruangan cafe bagi tamu yang menunggu untuk melakukan pertemuan dengan pimpinan atau pegawai lainnya.

Untuk proses menertibkan administrasi pengelolaan barang dan jasa di BP BUMD, seluruh barang inventaris telah di inventarisir dan tercatat dalam sistem e-aset Provinsi DKI Jakarta. Jika dilihat dari jumlah aset, dapat diketahui bahwa berdasarkan

laporan keuangan unaudited jumlah aset yang dikuasai BPBUMD Provinsi DKI Jakarta sebanyak Rp. 1.085.612.459.

2.3. Kinerja Pelayanan BP BUMD

2.3.1. Capaian Indikator Kinerja

Sesuai dengan tugas pokok dan fungsi BP BUMD Provinsi DKI Jakarta Berdasarkan Peraturan Gubernur nomor 259 tahun 2016 tentang organisasi dan tata kerja Badan Pembinaan Badan Usaha Milik Daerah, BP BUMD tidak secara langsung memberikan pelayanan kepada masyarakat namun kepada para BUMD di lingkungan Provinsi DKI Jakarta dalam rangka pembinaan dan pengembangan BUMD. Namun demikian sebagian besar BUMD di lingkungan Provinsi DKI Jakarta menjalankan bisnis yang bersentuhan pada pelayanan kepada masyarakat.

2.3.2. Realisasi Anggaran

BP BUMD tidak secara langsung memberikan pelayanan kepada masyarakat namun demikian sebagian besar BUMD di lingkungan Provinsi DKI Jakarta menjalankan bisnis yang bersentuhan pada pelayanan kepada masyarakat. Oleh karena itu kinerja pelayanan BP BUMD dapat dilihat dari pencapaian kinerja berdasarkan realisasi anggaran dalam kurun waktu 5 tahun sebelumnya.

Gambaran kinerja pelayanan dan realisasi anggaran BP BUMD DKI Jakarta dilihat berdasarkan capaian kinerjanya sepanjang periode lima tahun sebelumnya yang diperoleh dari Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Sebagaimana dapat dilihat dalam tabel 2.8 dan 2.9

Tabel 2.8
Pencapaian Kinerja Pelayanan SKPD

(Tahun 2013-2017)

No	Indikator Kinerja Tugas dan Fungsi SKPD	Tgt SPM	Tgt KK	Target Indikator Lainnya	Target Renstra tahun ke					Realisasi capaian tahun ke					Rasio Capaian tahun ke				
					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Jumlah setoran PAD dari BUMD				1% dari PAD	1% dari PAD	2% dari PAD	2% dari PAD	3% dari PAD	399,42 milyar	1,4% dari PAD	0,8% dari PAD	0,84% dari PAD			1,40	0,40	0,42	

Tabel 2.9
Anggaran dan Realisasi Pendanaan Pelayanan SKPD

(dalam ribu)

Uraian	Anggaran pada tahun ke					Realisasi Anggaran pada tahun ke					Rasio antara realisasi dan Anggaran tahun ke					Rata-Rata Pertumbuhan	
	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017	Anggaran	Realisasi
Program Peningkatan Kinerja BUMD	1.800.000	1.223.527	1.904.977	2.424.134	1.987.567		854.790	1.281.258	1.553.376	1.444.487		0.70	0.67	0.64	0.73	8,23	21,37
Program Peningkatan dan Pengelolaan Kantor	3.769.556	3.542.135	3.943.116	3.129.829	1.826.507		2.531.027	3.247.372	2.299.903	1.607.069		0.71	0.82	0.73	0.88	(14,25)	(10,33)
Program Pengelolaan Kendaraan Dinas Urusan Penanaman Modal Daerah	264.200	224.877	49.997	68.550	31.842		96.184	30.143	35.792	26.153		0.43	0.60	0.52	0.82	(27,27)	(25,62)

2.4. Tantangan dan Peluang Pengembangan Pelayanan BP BUMD

2.4.1. Analisis SWOT

Tantangan dan peluang pengembangan pelayanan BPBUMD ke depan pada dasarnya sangat terkait dengan kondisi aspek internal yang ada saat ini, serta aspek eksternal yang dihadapi. Hasil penelaahan atas aspek-aspek tersebut disusun dalam kerangka analisis SWOT (*Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats*) sebagaimana disajikan pada Tabel 2.10 berikut:

Tabel 2.10 Analisis SWOT untuk BPBUMD

Strengths (Kekuatan)	Weaknesses (Kelemahan)
<ul style="list-style-type: none">• BPBUMD merupakan satu-satunya SKPD dalam lingkup Pemprov yang difokuskan pada pembinaan BUMD• Memiliki pengalaman dalam pelaksanaan fungsi pembinaan BUMD• Adanya akumulasi pengetahuan dan sistem-sistem yang sudah berjalan	<ul style="list-style-type: none">• Kapasitas kelembagaan BPBUMD (SDM, Infrastruktur, anggaran, dll) masih terbatas• BPBUMD sebagai SKPD cenderung lebih birokratis → perlu fleksibilitas sehingga lebih <i>match</i> dengan kebutuhan BUMD (korporatif)
Opportunities (Kesempatan)	Threats (Ancaman)
<ul style="list-style-type: none">• Dalam rangka implementasi strategi pengembangan BUMD ke depan, membutuhkan proses pembinaan dan pengawasan secara memadai• Perluasan cakupan kerja dalam fungsi pembinaan BUMD, tergantung pada pelimpahan / penugasan yang diberikan → posisi yang lebih strategis bagi BPBUMD	<ul style="list-style-type: none">• Harmonisasi kebijakan/regulasi* pasca PP 54/2017 yang tidak/belum tuntas → masalah koordinasi dan sinkronisasi. <p>* : baik dalam hal arah pengembangan BUMD/BPBUMD, maupun tata kelola pemerintahan / pelayanan)</p>

Secara regulasi, BPBUMD merupakan lembaga (SKPD) satu-satunya yang diarahkan untuk menjalankan fungsi pembinaan BUMD di Provinsi DKI Jakarta. Selain itu, BPBUMD memiliki pengalaman yang memadai dalam menjalankan fungsi tersebut. Dua hal ini yang memungkinkan terjadinya akumulasi pengetahuan beserta sistem-sistem kerja yang menjadikan BPBUMD memiliki kekuatan untuk tetap menjalankan dan meningkatkan pelaksanaan fungsi pembinaan BUMD ke depan.

Walaupun demikian, BPBUMD sebagai SKPD memiliki kelemahan dalam hal kecenderungan pendekatan pelaksanaan fungsi pembinaan yang cenderung birokratis. Sementara itu BUMD sebagai entitas badan usaha (bisnis) memiliki tuntutan yang lebih bersifat korporatif. Dua karakter atau pendekatan ini memerlukan upaya untuk menjembatannya, sehingga proses pembinaan dapat lebih optimal ke depan. Pada aspek yang lain, BPBUMD juga memiliki keterbatasan dalam hal kapasitas dan kapabilitas (sumberdaya manusia, infrastruktur, anggaran, dll).

Lahirnya Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 menghasilkan kemungkinan adanya kebutuhan transformasi bagi BPBUMD ke depan. Secara umum, di dalam peraturan tersebut telah digariskan bahwa pembinaan BUMD dijalankan mulai dari tingkat Kementerian sampai Pemerintah Daerah. Yang penting disoroti dalam hal ini adalah adanya kemungkinan pelimpahan kewenangan pengambilan keputusan strategis atas BUMD dari Kepala Daerah kepada Kepala Pejabat Perangkat Daerah. Selain itu, dalam aspek pembinaan BUMD yang kebijakan strategisnya berada di tangan Sekretaris Daerah (Sekda), BPBUMD dapat berperan pada tingkat kebijakan teknis sebagai pelaksana fungsi pembinaan BUMD. Dalam hal ini juga dimungkinkan bahwa BPBUMD mendapatkan perluasan mandat, khususnya dalam menjalankan fungsi pengawasan. Ini merupakan sinyal bagi BPBUMD untuk beradaptasi pada berbagai kemungkinan perluasan penugasan atau mandat ke depan, baik secara horizontal (ke fungsi pengawasan) maupun vertikal (pada peran yang lebih strategis). Bahkan, dalam skenario yang lain, penugasan pada BPBUMD dapat difokuskan pada aspek kebijakan teknis dalam rangka pelaksanaan fungsi pembinaan BUMD, yang dalam beberapa hal merupakan penyempitan peran dibandingkan dengan praktik yang telah berjalan selama ini.

Sebagaimana dalam RPJMD, telah digariskan strategi-strategi dalam rangka pengembangan BUMD ke depan. Implementasi dari strategi tersebut membutuhkan fungsi pembinaan dan pengawasan yang memadai. Dalam hal inilah kesempatan bagi BPBUMD untuk menjalankan fungsi pembinaan BUMD dengan lebih optimal.

Pada akhirnya, seluas apapun kesempatan yang dimiliki oleh BPBUMD untuk menjalankan perannya ke depan, sebagai salah satu SKPD, kejelasan mengenai peran BPBUMD ke depan akan sangat ditentukan oleh kejelasan regulasi yang mengaturnya. Saat ini, tugas dan fungsi BPBUMD telah diatur dalam Peraturan Gubernur no. 259 tahun 2016. Namun dengan lahirnya PP no. 54 Tahun 2017 dengan berbagai kemungkinan skenario pengembangan peran BPBUMD di depan, terdapat kebutuhan untuk melakukan harmonisasi sehingga terdapat kejelasan ruang lingkup penugasan yang dimandatkan kepada BPBUMD. Ketidakjelasan ini dapat melahirkan permasalahan-permasalahan yang dapat menghambat pelaksanaan tugas-tugas BPBUMD ke depan.

Berdasarkan uraian diatas, serta dengan melihat gambaran kinerja pelayanan BPBUMD sebelumnya, maka BPBUMD memiliki peluang untuk berperan lebih optimal dalam fungsi pembinaan BUMD: (1) Menjalankan kebijakan pembinaan dan pengawasan BUMD; (2) Menjadi Mitra / fasilitator bagi BUMD; (3) Mengelola sistem pembinaan dan pengembangan BUMD di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta; dan (4) Mengembangkan pemikiran-pemikiran dalam hal pengembangan BUMD ke depan. Untuk itu, tantangan pengembangan pelayanan BPBUMD ke depan adalah:

1. Meningkatkan kapasitas dan kapabilitas kelembagaan BPBUMD untuk memastikan kesiapan menjalankan fungsi pembinaan BUMD secara lebih optimal, terutama fleksibilitas dalam menjalankan: (1) tata kelola pemerintahan (birokrasi); dan (2) fungsi pembinaan BUMD (korporasi).
2. Mengelola komunikasi dan sinergi untuk memastikan dukungan kelembagaan, terutama dalam hal harmonisasi kebijakan atau regulasi terkait arah pengembangan bagi BPBUMD dan tata kelola dalam menjalankan fungsi pembinaan dan pengembangan BUMD.
3. Menterjemahkan butir-butir strategi pengembangan BUMD (sepaimana dalam RPJMD), dan menurunkannya dalam program-program dan kegiatan, dilengkapi dengan berbagai sistem pendukung yang perlu dibangun/dikembangkan beserta sumberdaya nya, sebagai bagian dari upaya peningkatan kapasitas dan kapabilitas BPBUMD.
4. Mempersiapkan proses transisi (perubahan) yang dibutuhkan BPBUMD dalam menjalankan fungsi pembinaan BUMD ke depan.

BAB III

PERMASALAHAN DAN ISU-ISU STRATEGIS

3.1. Identifikasi Permasalahan berdasarkan Tugas dan Fungsi Pelayanan

Berdasarkan Peraturan Gubernur DKI Jakarta No. 259 Tahun 2016, kedudukan BPBUMD adalah sebagai unsur pelaksana fungsi penunjang urusan pemerintahan bidang keuangan pada sub-bidang pembinaan BUMD, dipimpin oleh Kepala Badan yang berkedudukan dibawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah, dan dikoordinasikan oleh Asisten Perekonomian dan Keuangan Sekretariat Daerah.

Sementara itu, tugas BPBUMD DKI Jakarta adalah untuk menyelenggarakan fungsi penunjang urusan pemerintahan bidang keuangan pada sub-bidang pembinaan BUMD, dengan fungsi-fungsi yang dapat dikelompokkan ke dalam:

- (1) Perumusan dan penetapan kebijakan, serta koordinasi dan sinkronisasi pelaksanaannya, dalam lingkup: Penyusunan inisiatif bisnis strategis; Penguatan daya saing dan sinergi; Penguatan kinerja; Penciptaan pertumbuhan berkelanjutan; Restrukturisasi; Pengembangan usaha; dan Peningkatan kapasitas infrastruktur bisnis BUMD.
- (2) Pengkajian dan Pengajuan atas: Pembentukan BUMD Baru; rencana akuisisi, merger, spin-off, privatisasi, divestasi, perubahan bentuk badan hukum, dan likuidasi BUMD; dan rencana investasi langsung penyertaan modal daerah pada BUMD dan Perseroan berkoordinasi dengan BKPD.
- (3) Pelaksanaan monitoring dan evaluasi atas pengelolaan BUMD; Kinerja Pengurus BUMD dan Perseroan Wakil Pemerintah Daerah; Proyek Penugasan Strategis Gubernur kepada BUMD.
- (4) Pengkajian dan Proses Pengesahan Rencana Jangka Panjang (RJP), Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP), dan Laporan Tahunan BUMD dan Perseroan.
- (5) Pelaksanaan Pengangkatan dan Pemberhentian Direksi, Badan Pengawas, dan Komisaris pada BUMD dan Perseroan Wakil Pemerintah Daerah; Penyelenggaraan Seleksi dan Pengajuan Calon Pengurus BUMD dan Perseroan Wakil Pemerintah Daerah; Pengkajian dan Proses Pengesahan Penghasilan/Remunerasi Pengurus BUMD

- (6) Pengkajian dan Proses Pengesahan Rencana Jangka Panjang (RJP), Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP), dan Laporan Tahunan BUMD dan Perseroan
- (7) Pengelolaan investasi daerah yang bersifat langsung berupa penyertaan modal daerah; dan evaluasi ekonomi dan kontribusi keuangan BUMD dan Perseroan terhadap Pemerintah Daerah.
- (8) Pengelolaan Kepegawaian, Keuangan, dan Barang BPBUMD; Ketatausahaan dan Kerumahtanggaan BPBUMD; Kearsipan, Data, dan Informasi BPBUMD
- (9) Penyusunan dan pelaksanaan Renstra dan RKA serta Dokumen Pelaksanaan Anggaran BPBUMD; serta Pelaporan dan Pertanggungjawaban Pelaksanaan Tugas dan Fungsi BPBUMD

Sementara itu, sebagaimana telah diuraikan pada bagian sebelumnya, sebagai akumulasi dari perkembangan kinerja pelayanan BPBUMD selama ini dan konsekuensi dari lahirnya Peraturan Pemerintah Nomor 54 tahun 2017, BPBUMD memiliki peluang untuk berperan lebih optimal dalam fungsi pembinaan BUMD sebagai (1) Pelaksana kebijakan pembinaan dan pengawasan BUMD; (2) Mitra / fasilitator bagi BUMD; (3) Mengelola sistem pembinaan dan pengembangan BUMD di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta; dan (4) Mengembangkan pemikiran-pemikiran dalam hal pengembangan BUMD ke depan.

Terkait dengan kondisi diatas, permasalahan yang dihadapi oleh BPBUMD dapat disajikan pada tabel 3.1 berikut:

Tabel 3.1 Pemetaan Permasalahan BP BUMD

No	Masalah Pokok	Masalah	Akar Masalah
1	Pemprov DKI Jakarta belum memiliki Perencanaan Strategis Pemerintah Daerah sebagai arah dan roadmap pengembangan BUMD	Pemprov DKI dan BPBUMD belum memiliki konsep yang jelas tentang arah kebijakan pembinaan dan pengembangan BUMD.	<ul style="list-style-type: none"> • Pengelolaan BUMD belum menjadi fokus pada periode sebelumnya • Tumpang tindih kewenangan pembinaan BUMD di beberapa SKPD • BPBUMD selaku SKPD yang memiliki tupoksi khusus pembinaan terhadap BUMD
		BPBUMD belum menetapkan arah pembinaan dan pengembangan terhadap BUMD	BPBUMD belum memiliki renstra, dan belum ada mandat yang jelas dari

No	Masalah Pokok	Masalah	Akar Masalah
		<ul style="list-style-type: none"> • Belum mengatur pola pembinaan dan pengembangan BUMD yang menjadi prioritas dan belum ada <i>time frame</i> pengembangan BUMD ke arah yang lebih baik • Belum menyebutkan peran dan fungsi BUMD untuk mendukung program-program RPJMD 	Pemprov kepada BPBUMD terkait pembinaan BUMD. Khususnya setelah terbitnya PP 54 tahun 2017.
2	Belum adanya regulasi yang memadai dalam pembinaan dan pengembangan BUMD serta regulasi yang ada belum diterapkan secara optimal	<ul style="list-style-type: none"> • Pemerintah Daerah belum memiliki semua regulasi sesuai dengan UU 23/2014; • Regulasi dan/atau kebijakan pembinaan BUMD yang dimiliki belum diterapkan secara memadai 	<ul style="list-style-type: none"> • RPJMD belum terbit, sehingga arah pembinaan belum dapat digariskan dan dijadikan acuan. • Masalah harmonisasi regulasi setelah terbitnya PP no. 54 Tahun 2017
		Regulasi dan kebijakan pemerintah daerah belum (sepenuhnya) dijadikan acuan dan belum diterapkan BUMD	<ul style="list-style-type: none"> • Regulasi dan kebijakan yang kurang jelas dan cenderung normatif • Belum optimalnya pengawasan (monitoring dan evaluasi) atas kinerja BUMD
3	Belum optimalnya kapasitas dan kapabilitas kelembagaan Pembinaan BUMD	Kuantitas dan kualitas SDM BPBUMD belum sesuai dengan analisis kebutuhan pegawai dan jabatan	<ul style="list-style-type: none"> • Terbatasnya kuota penambahan pegawai di Provinsi DKI Jakarta • Minimnya pelatihan dan anggaran untuk mendukung kompetensi yang dibutuhkan • Skala kelembagaan BPBUMD yang hanya Tipe B
		Sarana dan prasarana pembinaan dan pengembangan BUMD di BPBUMD belum memadai	<ul style="list-style-type: none"> • Terbatasnya alokasi anggaran untuk BPBUMD dalam APBD • Belum optimalnya system informasi BUMD dalam menunjang pembinaan BUMD

No	Masalah Pokok	Masalah	Akar Masalah
		Budaya birokrasi yang masih kental dibandingkan dengan budaya korporasi dalam melakukan pembinaan terhadap BUMD	<ul style="list-style-type: none"> • BPBUMD belum cukup fleksibel dalam menjalankan peran sebagai SKPD (birokrasi) dan pembinaan BUMD (korporasi)
		Proses identifikasi dan penyelesaian masalah BUMD belum dilakukan secara sistematis	<ul style="list-style-type: none"> • Belum tersedianya SOP monitoring dan evaluasi dalam pembinaan dan pengawasan BUMD

Untuk itu, tantangan pengembangan pelayanan BPBUMD ke depan adalah:

1. Meningkatkan kapasitas dan kapabilitas kelembagaan BPBUMD untuk memastikan kesiapan menjalankan fungsi pembinaan BUMD secara lebih optimal, terutama fleksibilitas dalam menjalankan: (1) tata kelola pemerintahan (birokrasi); dan (2) fungsi pembinaan BUMD (korporasi).
2. Mengelola komunikasi dan sinergi untuk memastikan dukungan kelembagaan, terutama dalam hal harmonisasi kebijakan atau regulasi terkait arah pengembangan bagi BPBUMD dan tata kelola dalam menjalankan fungsi pembinaan dan pengembangan BUMD.
3. Menterjemahkan butir-butir strategi pengembangan BUMD (sebagaimana dalam RPJMD), dan menurunkannya dalam program-program dan kegiatan, dilengkapi dengan berbagai sistem pendukung yang perlu dibangun/dikembangkan beserta sumberdayanya, sebagai bagian dari upaya peningkatan kapasitas dan kapabilitas BPBUMD.
4. Mempersiapkan proses transisi (perubahan) yang dibutuhkan BPBUMD dalam menjalankan fungsi pembinaan BUMD ke depan.

3.2. Telaahan Visi, Misi, dan Program Kepala Daerah

Penelaahan visi, misi, dan program kepala daerah dilakukan dengan bersumber pada dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Provinsi DKI Jakarta Tahun 2017 – 2022. Penelaahan mencakup hal-hal yang terkait dengan pembinaan dan pengembangan BUMD.

Visi :

Jakarta kota maju, lestari dan berbudaya yang warganya terlibat dalam mewujudkan keberadaban, keadilan dan kesejahteraan bagi semua

Misi :

1. Menjadikan Jakarta kota yang aman, sehat, cerdas, berbudaya, dengan memperkuat nilai-nilai keluarga dan memberikan ruang kreativitas melalui kepemimpinan yang melibatkan, menggerakkan dan memanusiaikan.
2. Menjadikan Jakarta kota yang memajukan kesejahteraan umum melalui terciptanya lapangan kerja, kestabilan dan keterjangkauan kebutuhan pokok, meningkatnya keadilan sosial, percepatan pembangunan infrastruktur, kemudahan investasi dan berbisnis, serta perbaikan pengelolaan tata ruang.
3. Menjadikan Jakarta tempat wahana aparatur negara yang berkarya, mengabdikan, melayani, serta menyelesaikan berbagai permasalahan kota dan warga, secara efektif, meritokratis, dan berintegritas.
4. Menjadikan Jakarta kota yang lestari, dengan pembangunan dan tata kehidupan yang memperkuat daya dukung lingkungan dan sosial.
5. Menjadikan Jakarta ibukota yang dinamis sebagai simpul kemajuan Indonesia yang bercirikan keadilan, kebangsaan dan kebhinekaan.

Dalam kaitan dengan pengembangan BUMD, penelaahan difokuskan pada Misi-2 dan Misi-3, dengan rumusan tujuan, sasaran, dan program sebagai berikut: (Tabel 3.2 dan Tabel 3.3)

Tabel 3.2. Tujuan, Sasaran, dan Program untuk Misi-2

No	Tujuan	Sasaran	Indikator Sasaran	Target Pencapaian (Tahun ke-)				
				1	2	3	4	5
Misi-2: Menjadikan Jakarta kota yang memajukan kesejahteraan umum melalui terciptanya lapangan kerja, kestabilan dan keterjangkauan kebutuhan pokok, meningkatnya keadilan sosial, percepatan pembangunan infrastruktur, kemudahan investasi dan berbisnis, serta perbaikan pengelolaan tata ruang								
1	Meningkatkan investasi di Provinsi DKI Jakarta	Meningkatnya pertumbuhan investasi	Realisasi nilai investasi	93.1	100.2	107.8	115.9	124.5
Program : Pembinaan dan Pengembangan BUMD								

Tabel 3.3. Tujuan, Sasaran, dan Program untuk Misi-3

No	Tujuan	Sasaran	Indikator Sasaran	Target Pencapaian (Tahun ke-)				
				1	2	3	4	5
<p>Misi-3: Menjadikan Jakarta tempat wahana aparatur negara yang berkarya, mengabdikan, melayani, serta menyelesaikan berbagai permasalahan kota dan warga, secara efektif, meritokratis, dan berintegritas</p>								
1	Mewujudkan tata kelola pemerintahan dan keuangan daerah yang transparan dan akuntabel	Terwujudnya tata kelola pemerintahan dan keuangan Daerah yang transparan dan akuntabel	Skor EKPPD	3.1	3.15	3.2	3.25	3.3
<p>Program : Peningkatan dan Pengelolaan Kantor SKPD/UKPD Pembinaan BUMD Pengelolaan Kendaraan Operasional SKPD/UKPD Pembinaan BUMD</p>								

Tabel 3.4 Misi/Program, Penghambat dan Pendorong

No	Misi/Program	Penghambat	Pendorong
<p>Misi-2: Menjadikan Jakarta kota yang memajukan kesejahteraan umum melalui terciptanya lapangan kerja, kestabilan dan keterjangkauan kebutuhan pokok, meningkatnya keadilan sosial, percepatan pembangunan infrastruktur, kemudahan investasi dan berbisnis, serta perbaikan pengelolaan tata ruang</p>			
1	Pembinaan dan Pengembangan BUMD	<ul style="list-style-type: none"> Masih dominannya gaya birokrasi dibandingkan korporasi Regulasi belum memadai. kinerja BUMD belum optimal. 	<ul style="list-style-type: none"> BUMD menjadi salah satu fokus dalam RPJMD Kemajuan teknologi dalam pembinaan BUMD Tersedianya APBD
<p>Misi-3: Menjadikan Jakarta tempat wahana aparatur negara yang berkarya, mengabdikan, melayani, serta menyelesaikan berbagai permasalahan kota dan warga, secara efektif, meritokratis, dan berintegritas</p>			
2	Peningkatan dan Pengelolaan Kantor SKPD/UKPD Pembinaan BUMD	<ul style="list-style-type: none"> Kapasitas dan kapabilitas kelembagaan belum optimal. 	<ul style="list-style-type: none"> Dukungan Pemprov DKI kepada BP BUMD dalam RPJMD
3	Pengelolaan Kendaraan Operasional SKPD/UKPD Pembinaan BUMD		

Secara khusus, dalam rangka mendorong misi-2, dalam RPJMD digariskan bahwa tujuan, sasaran, dan strategi pengembangan BUMD adalah sebagai berikut:

3.2.1. Permasalahan, Isu Strategis dan Rencana Pengembangan BUMD dalam RPJMD 2017-2022

Proses pembinaan BUMD di lingkungan Provinsi DKI Jakarta tidak terlepas dari permasalahan yang dihadapi oleh BUMD. Permasalahan yang dihadapi bersumber dari eksternal maupun internal BUMD. Permasalahan eksternal lebih diakibatkan oleh kebijakan Pemerintah Daerah dari aspek birokrasi. Pada poin ini BUMD diposisikan sebagai perusahaan daerah yang kepemilikan sahamnya dimiliki oleh Pemerintah Daerah sehingga dalam menjalankan kebijakan bisnis tidak terlepas dari kebijakan Pemerintah Daerah. Sementara permasalahan internal lebih diakibatkan dari sisi internal perusahaan seperti permasalahan SDM, pengelolaan sistem dan permodalan. Secara lebih jelas gambaran permasalahan BUMD dapat dijelaskan dalam matriks 3.5 berikut.

Tabel 3.5 Peta Permasalahan BUMD

No	Masalah Pokok	Masalah	Akar Masalah
1.	Belum Optimalnya kinerja BUMD	Adanya trade off antara peran BUMD sebagai fungsi pelayanan publik dan percepatan pembangunan (PSO) dengan posisi BUMD sebagai fungsi korporasi	Rumusan strategi yang ada saat ini masih belum cukup tegas untuk memposisikan arah pengembangan BUMD.
		Kompetensi SDM BUMD relatif rendah	<ul style="list-style-type: none"> • Sistem rekrutmen SDM BUMD yang belum dikelola secara profesional • Sistem pengembangan SDM belum berjalan secara optimal
		BUMD mengerjakan penugasan yang diberikan oleh Pemprov DKI Jakarta di luar <i>core business</i> -nya	<ul style="list-style-type: none"> • BUMD dianggap lebih efektif untuk menjalankan program prioritas daerah • Belum adanya regulasi yang mengatur akuntabilitas penugasan kepada BUMD
		BUMD masih bergantung pada	<ul style="list-style-type: none"> • Belum kuatnya struktur

No	Masalah Pokok	Masalah	Akar Masalah
		Penyertaan Modal Daerah (PMD)	permodalan BUMD <ul style="list-style-type: none"> • Belum berkembangnya sumber-sumber pendanaan baru
		Pemanfaatan aset BUMD yang belum optimal	<ul style="list-style-type: none"> • Status penguasaan aset oleh BUMD masih lemah (aset inbreng) • Ketiadaan sistem manajemen aset BUMD beserta regulasi pendukungnya. • Ketidajelasan skema pengembalian aset hasil pembangunan proyek penugasan
		Sistem pendukung manajemen BUMD (Resiko, SDM, IT System, Pemasaran) belum berjalan optimal	<ul style="list-style-type: none"> • Belum tersedianya standarisasi dalam system manajemen BUMD • Kompetensi SDM BUMD yang masih terbatas
		Sinergi antar BUMD belum berjalan dengan optimal	Kerjasama antar BUMD yang terjadi dianggap kurang layak secara bisnis.

Kinerja keuangan BUMD tahun 2011 sampai dengan 2016 menunjukkan tren yang terus membaik. Hal ini ditunjukkan dengan semakin meningkat beberapa aspek diantaranya aset, pendapatan dan laba bersih. Dengan dasar ini maka perlu dilakukan pengelolaan yang lebih baik lagi untuk masa yang akan datang. Namun demikian, kondisi objektif di lapangan tidak terlepas dari permasalahan yang dihadapi masing-masing BUMD. Permasalahan dan tantangan yang dihadapi BUMD Provinsi DKI Jakarta meliputi aspek teknis dan aspek non- teknis. Secara umum permasalahan dan tantangan tersebut meliputi antara lain belum lengkapnya aspek regulasi, lemahnya kemampuan permodalan, terbatasnya kualitas SDM, meningkatnya tuntutan masyarakat atas pelayanan umum dan lain sebagainya. Secara lebih lengkap permasalahan BUMD dapat digambarkan sebagai berikut :

1. Keterbatasan sumber permodalan dalam rangka memenuhi tuntutan masyarakat yang semakin meningkat dan semakin kompleks baik dari sisi pelayanan dasar maupun pelayanan umum lainnya;

2. Belum tersusunnya regulasi yang lengkap dan memadai berkaitan dengan pemberian pedoman kepada seluruh pemangku kepentingan BUMD dalam melakukan aksinya guna pemenuhan tuntutan masyarakat;
3. Belum terpenuhinya kebutuhan sumber daya manusia terutama kualitas dalam rangka pengurusan BUMD sehingga pelayanan yang diberikan BUMD kepada masyarakat mengalami keterbatasan;
4. Daya saing BUMD masih relatif rendah jika dibandingkan dengan dunia bisnis swasta murni. Hal ini sebagai akibat dari kurang fleksibilitasnya aksi korporasi dalam menghadapi persaingan jika dibandingkan dengan bisnis swasta;
5. Aset perusahaan masih banyak yang belum dimanfaatkan secara optimal sebagai akibat dari regulasi maupun dari kemampuan SDM BUMD itu sendiri. Hal ini mengakibatkan meningkatnya biaya pemeliharaan, sehingga mengurangi tingkat keuntungan.

Selanjutnya, dari berbagai permasalahan di atas dapat diidentifikasi beberapa isu-isu strategis secara umum dan khusus seputar BUMD, antara lain:

a) **Penguatan struktur BUMD.**

Provinsi DKI Jakarta memiliki 13 BUMD dan 10 perusahaan Patungan yang tersebar pada Sembilan Klaster usaha yaitu transportasi, properti, keuangan, infrastruktur, pariwisata, kawasan industri, pangan, utilitas dan lainnya, serta perpasaran dan industri. Berkaitan dengan hal tersebut yang menjadi perhatian adalah bagaimana melakukan pengelompokkan BUMD Jakarta agar menjadi BUMD yang professional, kuat, tangguh dan efisien.

b) **Ketergantungan Permodalan BUMD terhadap PMD.**

BUMD DKI Jakarta dalam menjalankan aksinya memerlukan permodalan yang memadai. Terdapat kecenderungan pada BUMD bahwa dalam memperoleh modal masih menggantungkan pada PMD.

c) **Inovasi bisnis dan daya adaptasi.**

Untuk menjawab tuntutan masyarakat diperlukan inovasi dan daya adaptasi yang memadai. Hal ini dimaksudkan agar BUMD mampu merespon perubahan lingkungan bisnis dan tuntutan masyarakat atas pelayanan seperti *cashless society*, distribusi menggunakan *Cash Management System*. Dalam hal ini yang perlu mendapat perhatian antara lain adaptasi terhadap perkembangan teknologi terkini, regulasi-regulasi baru, kecenderungan peralihan (*shifting*) pada pola produksi dan konsumsi, dan lainnya. Selain itu perlu diperhatikan juga keterbatasan SDM dalam menjawab tuntutan perubahan lingkungan bisnis. Dalam hal ini kebutuhan sumber daya manusia terutama kualitas dalam rangka pengurusan BUMD menjadi suatu kebutuhan;

d) **Pelaksanaan proyek penugasan dari Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.**

Akibat perkembangan teknologi menyebabkan perubahan struktur ekonomi masyarakat. Hal ini mengakibatkan tuntutan masyarakat atas pelayanan umum menjadi lebih kompleks dan menuntut layanan yang lebih *sophisticated*. BUMD dalam hal ini dituntut untuk dapat menjawab tantangan tersebut melalui skema penugasan dari Pemerintah Daerah seperti layanan bus yang nyaman, pembangunan sarana transportasi yang memadai, pembentukan *cashless society*.

e) **Realisasi Capex yang rendah.**

Masih rendahnya kemampuan BUMD dalam mengimplementasikan proyek yang sudah direncanakan sebelumnya. Hal ini akan mempengaruhi realisasi Capex BUMD yang bersangkutan. Sebagai akibatnya adalah realisasi capex-nya rendah menjadikan penyerapan tenaga kerja juga rendah.

f) **Optimalisasi aset BUMD.**

Pemanfaatan aset oleh BUMD masih belum optimal jika dibandingkan dengan perusahaan swasta. Hal ini disebabkan oleh berbagai faktor, baik dari sisi regulasi maupun dari nilai strategis aset. Sebagai akibatnya aset bukan menjadi sumber pendapatan malah sebaliknya menjadi beban.

g) **Kelengkapan regulasi pengurusan BUMD.**

Dalam rangka implementasi prinsip-prinsip GCG diperlukan pedoman yang memadai termasuk regulasi. Kondisi sampai saat ini regulasi yang mengatur tentang BUMD masih terbatas. Hal ini mengakibatkan masih terdapatnya keraguan pemangku kepentingan BUMD dalam menjalankan aksi korporasinya.

h) **Isu klaster usaha Transportasi.** Dalam hal pengembangan klaster usaha transportasi terdapat beberapa isu yang harus direspons secara tepat dan positif. Beberapa isu tersebut antara lain : 1) Masih tingginya kebutuhan alokasi anggaran dan belum jelasnya perhitungan dalam penyediaan dana layanan dan tatacara pembayaran *Public service obligation* (PSO) dalam penyediaan layanan transportasi publik, 2) Belum terintegrasinya moda dan antar moda transportasi, Kemacetan mengurangi daya saing kota, 3) Kendala pembebasan lahan dalam pembangunan infrastruktur transportasi, 4) Keterbatasan kapasitas transportasi dibandingkan dengan pertumbuhan penduduk.

i) **Isu klaster usaha Pangan.** Dalam hal pengembangan klaster usaha pangan terdapat beberapa isu yang harus direspons secara profesional. Beberapa isu tersebut antara lain: 1) Masih adanya potensi kemungkinan terjadinya inflasi tinggi sehingga daya beli masyarakat tergerus, 2) Masih tingginya ketergantungan DKI Jakarta pada daerah produsen komoditas pangan, 3) Belum mantapnya sistem distribusi yang terpadu dan terintegrasi, 4) Masih terdapatnya fluktuatif harga pangan yang disparitasnya cukup tinggi, 5) Masih belum stabilnya konsep *resilience*

pangan bagi masyarakat Jakarta. 6) Bentuk badan usaha masih Perusahaan Daerah, sehingga kapasitas dan fleksibilitasnya sangat terbatas.

- j) **Isu klaster usaha Properti.** Dalam hal pengembangan klaster usaha properti ditemukan beberapa isu yang harus direspons secara sistematis. Beberapa isu tersebut antara lain: 1) masih terdapatnya *backlog* perumahan dan belum adanya insentif bagi pengembang perumahan untuk MBR, 2) Terbatasnya lahan untuk pembangunan perumahan bagi MBR, 3) Terbatasnya pembangunan pemukiman dan aktifitas ekonomi lainnya yang terintegrasi dengan jaringan transportasi kota.
- k) **Isu klaster usaha Keuangan.** Berkaitan dengan pengembangan klaster usaha keuangan isu yang menonjol adalah antara lain sebagai berikut: 1) Rendahnya aksesibilitas Masyarakat berpenghasilan Rendah (MBR) terhadap kredit kepemilikan rumah murah dan layak huni, 2) Rendahnya aksesibilitas UMKM ke lembaga keuangan, 3) belum terbentuknya masyarakat keuangan yang optimal dalam skema *cashless society*.
- l) **Isu klaster usaha Infrastruktur.** Selanjutnya berkaitan dengan klaster usaha infrastruktur terdapat beberapa isu yang perlu mendapat perhatian, yaitu antara lain: 1) belum terwujudnya pembangunan sarana prasarana kota yang memadai dan memberikan pelayanan kepada seluruh masyarakat Jakarta, 2) belum tercapainya percepatan pembangunan sarana dan prasarana olahraga yang mendukung agenda baik yang bersifat lokal, regional maupun internasional, 3), masih perlunya perhatian terhadap pembangunan sarana prasarana transportasi kota yang mendukung aktivitas warga Jakarta.
- m) **Isu klaster usaha Pariwisata.** Sejalan dengan pengembangan klaster usaha pariwisata, terdapat beberapa isu yang harus mendapatkan perhatian yaitu antara lain: 1) Belum optimalnya promosi kepariwisataan, 2) Belum terintegrasinya pengembangan obyek dan kawasan wisata, 3) Belum optimalnya pariwisata yang bernuansa edukatif yang terjangkau dan memadai, dan 4) Belum terwujudnya perluasan pembangunan wahana wisata baru untuk memenuhi kebutuhan rekreasi masyarakat Jakarta.
- n) **Isu klaster usaha utilitas.** Dalam hal pengembangan klaster usaha utilitas terdapat beberapa isu yang harus direspons secara arif dan bijaksana. Beberapa isu tersebut antara lain: 1) Semakin terbatasnya bahan baku untuk menghasilkan air bersih, 2) Belum meratanya distribusi air bersih yang adil dan merata kepada masyarakat Jakarta terutama kepada masyarakat berpenghasilan rendah, 3) Rendahnya kesadaran masyarakat atas sanitasi yang berkaitan dengan pengelolaan air limbah sehingga mengganggu kesehatan lingkungan, dan 4) Belum terbangunnya sistem pengelolaan/tata kelola air limbah yang terintegrasi. 5) Bentuk badan usaha masih Perusahaan Daerah, sehingga kapasitas dan fleksibilitasnya sangat terbatas.

- o) **Isu klaster usaha perpasaran.** Dalam hal pengembangan klaster usaha perpasaran terdapat beberapa isu yang harus direspons secara tepat dan terukur. Beberapa isu tersebut antara lain: 1) Terbatasnya akses pedagang Mikro Kecil terhadap tempat usaha, 2) Terbatasnya lokasi pelatihan terhadap pedagang kecil, 3) lemahnya kemampuan bersaing pedagang kecil dan menengah dalam bersaing untuk memperoleh tempat usaha. 4) Bentuk badan usaha masih Perusahaan Daerah, sehingga kapasitas dan fleksibilitasnya sangat terbatas.

Berdasarkan permasalahan dan isu-isu strategis pembinaan BUMD di dalam RPJMD maka tujuan pengembangan BUMD pada periode lima tahun ke depan adalah sebagai berikut :

1. Mengubah badan hukum BUMD yang PD menjadi PT, kemudian membentuk BUMD holding sesuai klaster masing-masing.
2. Mendorong aksi korporasi BUMD untuk membuka lapangan kerja yang berkualitas yang diperuntukan bagi masyarakat Jakarta dalam rangka mengurangi pengangguran.
3. Mewujudkan BUMD yang mampu berperan aktif dalam mengendalikan harga-harga kebutuhan pokok dengan menjaga ketersediaan bahan baku dan menyederhanakan rantai distribusi serta merevitalisasi pasar-pasar tradisional.
4. Mendorong BUMD dalam rangka pembangunan infrastruktur transportasi kota yang mengintegrasikan antar moda dengan kualitas yang memadai dan menjangkau seluruh warga Jakarta
5. Mendorong BUMD dalam memperluas dan memperbaiki kualitas cakupan layanan air bersih dan meningkatkan pengelolaan sanitasi untuk seluruh warga Jakarta dengan tetap memperhatikan kelestarian lingkungan.
6. Mewujudkan BUMD yang berpartisipasi aktif dalam penyediaan tempat tinggal yang layak, memadai dan terjangkau serta mendorong pembangunan kawasan kampung dan rumah susun serta membantu dan mempermudah akses kepemilikan bagi warga tidak mampu.
7. Membangun BUMD yang berkontribusi secara aktif dalam pengelolaan tempat-tempat rekreasi yang bernuansa edukasi dan ramah, aman serta sejuk bagi anak, lansia dan warga difabel.
8. Mendirikan BUMD baru yang mampu memberikan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu bagi pemenuhan hajat hidup masyarakat sesuai kondisi, karakteristik, dan potensi daerah yang bersangkutan berdasarkan tata kelola perusahaan yang baik

9. Mewujudkan seluruh aksi korporasi BUMD mempedomani prinsip Good Corporate Governance dan menguntungkan secara profesional, proporsional, efisien dan efektif.
10. Mewujudkan BUMD yang mandiri secara keuangan dan mengurangi ketergantungan terhadap Penyertaan Modal Daerah (PMD) dengan tetap mendorong pola skema kemitraan secara proporsional dan profesional.
11. Mewujudkan BUMD yang mampu melaksanakan proyek penugasan dari Pemerintah Daerah yang terkait dengan kebutuhan masyarakat Jakarta secara profesional dan proporsional.

Berdasarkan tujuan yang telah diidentifikasi diatas, maka dalam mewujudkan tujuan tersebut dapat dituangkan ke dalam sasarannya yang diantaranya adalah :

1. Terserapnya tenaga kerja secara optimal sesuai dengan tingkat kompetensi dan kapasitas;
2. Berkurangnya warga Jakarta yang masuk dalam kelompok Masyarakat Berpenghasilan Rendah (MBR);
3. Terkelolanya harga bahan pangan pokok strategis sehingga daya beli masyarakat tetap stabil;
4. Tersedianya bahan pangan bagi warga Jakarta secara berkelanjutan sehingga terwujud kedaulatan pangan yang berkesinambungan
5. Terdistribusinya bahan pangan kepada warga Jakarta secara adil dan merata;
6. Terbangunnya infrastruktur transportasi kota yang memadai dan berkualitas untuk mendukung aktivitas warga Jakarta
7. Meningkatnya kualitas cakupan layanan air bersih kepada warga Jakarta
8. Terwujudnya BUMD yang tangguh, kuat baik dalam teknis maupun pembiayaan sehingga mampu menyediakan tempat tinggal yang layak dan memadai serta mendorong pembangunan kawasan kampung dan rumah susun
9. Terwujudnya BUMD yang mampu mengelola tempat-tempat rekreasi yang bernuansa edukasi dan ramah, aman serta sejuk bagi anak, lansia dan warga difabel
10. Terwujudnya BUMD baru yang mampu memberikan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu bagi pemenuhan hajat hidup masyarakat sesuai kondisi, karakteristik, dan potensi daerah yang bersangkutan berdasarkan tata kelola perusahaan yang baik
11. Terwujudnya seluruh aksi korporasi BUMD yang berlandaskan prinsip Good Corporate Governance
12. Terwujudnya BUMD yang mandiri secara keuangan dan dalam melakukan aksi korporasinya tidak tergantung pada Penyertaan Modal Daerah (PMD).

13. Terwujudnya BUMD yang mampu menjalankan proyek penugasan dari Pemerintah Provinsi DKI Jakarta dalam menyelesaikan masalah mendesak dan penting di Jakarta.

Selanjutnya dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah dirumuskan tersebut diatas, maka dirumuskanlah strategi umum sebagai berikut:

1. Melakukan Restrukturisasi BUMD untuk menguatkan struktur permodalan, struktur SDM, dan struktur bisnis.
 2. Meningkatkan kolaborasi dan kemitraan BUMD
 3. Melakukan Ekspansi dan Diversifikasi Usaha
 4. Menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG)
 5. Memperluas sumber-sumber permodalan/pembiayaan BUMD
 6. Meningkatkan pemberdayaan BUMD.
 7. Mengalokasikan PMD secara selektif dan/atau terbatas untuk hanya proyek penugasan tertentu.
 8. Mendorong BUMD untuk *Go Public*.
 9. Memperjelas mekanisme hubungan antara Pemerintah Provinsi DKI Jakarta dengan BUMD dalam rangka **penugasan** dengan berpedoman pada peraturan perundangan yang berlaku, khususnya terkait Kerjasama Pemerintah dengan Badan Usaha.
10. Melakukan Transformasi bisnis BUMD

Selain strategi umum yang telah dijabarkan, berikut diuraikan strategi secara sektoral sebagai berikut :

1. Klaster Transportasi

- a) Meningkatkan keterjangkauan layanan transportasi umum dengan tetap memperhatikan kemampuan sumber daya yang ada. Hal ini dilakukan melalui optimalisasi rute/trayek menjaga optimalisasi subsidi dan *Public Service Obligation* (PSO).
- b) Memastikan beroperasinya sarana transportasi berbasis rel terutama MRT dan LRT secara tepat waktu dan memenuhi standar teknis administrasi yang berkualitas internasional dengan tetap memperhatikan kemampuan sumber daya yang ada.
- c) Menyelesaikan studi yang mendasari pembangunan MRT tahap 2 dengan memasukkan peluang bisnis dari konsesi / *right of way* (listrik, gas, telekomunikasi, air, dan utilitas lainnya)

2. Klaster Infrastruktur

- a) Menyelesaikan proyek penugasan dari Pemerintah Provinsi DKI Jakarta dengan tetap memperhatikan ketepatan waktu, biaya dan mutu.
- b) Menyelesaikan proyek-proyek strategis seperti sarana pengelolaan air, sarana pengelolaan sampah, sarana transportasi, sarana pengelolaan energy dan sarana prasarana kota lainnya untuk seluruh warga Jakarta terutama masyarakat berpenghasilan rendah.
- c) Meningkatkan *recurring income* yang berkelanjutan untuk menuju BUMD yang *sustainable* dengan tetap memperhatikan kemampuan sumber daya yang dimiliki perusahaan.

3. Klaster Properti

- a) Membantu pelaksanaan program Pemerintah Daerah dalam penyediaan perumahan yang terjangkau untuk masyarakat berpenghasilan rendah (MBR).
- b) Mengembangkan Kawasan Tanah Abang dengan basis kearifan lokal , keseimbangan sosial, dan tetap mengikuti ketentuan perundangan serta mengikutsertakan pihak-pihak yang berintegritas, kompeten, dan profesional.

4. Klaster perpasaran dan industri

- a) Melakukan pembangunan pasar-pasar yang mempunyai nilai historis dan strategis bagi kota Jakarta serta membangun pasar-pasar tradisional yang merupakan tempat transaksi pedagang-pedagang kecil dan konsumennya.
- b) Melakukan pengembangan aset yang strategis yang memiliki nilai ekonomis tinggi untuk pembangunan *Transit Oriented Development* (TOD) dengan bekerjasama secara kemitraan baik dengan BUMD lain ,BUMN maupun dunia usaha swasta.

5. Klaster Utilitas

- a) Mengupayakan peningkatan cakupan layanan air bersih untuk warga Jakarta terutama masyarakat berpenghasilan rendah sesuai dengan ketentuan yang berlaku antara lain dengan menurunkan Non-Revenue Water (NRW) .
- b) Mengupayakan percepatan penyelesaian konstruksi jaringan pengelolaan air limbah terutama lokasi-lokasi strategis yang memiliki keterbatasan akses terhadap sanitasi utamanya kepada masyarakat berpenghasilan rendah dengan tetap mempertimbangan sumber daya yang ada.
- c) Meningkatkan pendapatan yang berkelanjutan untuk menuju BUMD yang *sustainable* dengan cara mengembangkan diversifikasi usaha serta tetap memperhatikan kemampuan sumber daya yang dimiliki perusahaan.

6. Klaster pangan

- a) Mengupayakan peningkatan ketersediaan pasokan pangan untuk warga Jakarta terutama masyarakat berpenghasilan rendah.

- b) Meningkatkan distribusi pangan melalui kemitraan dengan usaha kecil dan menengah guna mendukung pemerataan pendapatan bagi seluruh warga Jakarta terutama masyarakat berpenghasilan rendah.
- c) Mengupayakan pemantauan supply-demand pangan dan peningkatan pangsa pasar dalam rangka pengamanan ketersediaan stok pangan bagi seluruh warga Jakarta terutama masyarakat berpenghasilan rendah untuk menuju BUMD yang sustainable.
- d) Mengupayakan terpenuhinya pangan bagi setiap masyarakat yang tercermin dari tersedianya pangan yang cukup, baik jumlah maupun mutunya, aman, merata, terjangkau, dan berbasis pada keragaman sumber daya local bagi seluruh warga Jakarta terutama masyarakat berpenghasilan rendah.

7. Klaster pariwisata

- a) Meningkatkan aksesibilitas masyarakat terhadap pusat rekreasi edukatif terutama kepada masyarakat berpenghasilan rendah.
- b) Melakukan *re-branding* usaha akomodasi yang memperhatikan kearifan lokal dengan tetap berpedoman pada usaha bisnis.
- c) Melakukan inovasi dan kreasi yang berbasikan kepada kearifan local untuk mendukung program Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.

8. Klaster Keuangan

- a) Mendorong BUMD klaster usaha keuangan untuk memfokuskan kepada aksesibilitas usaha mikro kecil dan menengah terhadap sumber pembiayaan
- b) Mewujudkan masyarakat Jakarta sebagai masyarakat keuangan non tunai (cashless society) melalui produk-produk keuangan.
- c) Melakukan penjaminan kepada pelaku bisnis terutama usaha mikro kecil dan menengah sehingga mereka memperoleh perlindungan dalam melakukan bisnis.
- d) Mendorong BUMD klaster usaha keuangan untuk melakukan *Initial Public Offering* (IPO) sesuai dengan ketentuan perundangan agar BUMD dapat menjadi lebih kompetitif dan kuat.

Dengan demikian, pencapaian tujuan yang dituangkan ke dalam sasaran dan strategi dapat tergambar dalam arah kebijakan pengembangan BUMD tahun 2017-2022. Arah kebijakan tersebut sebagai pedoman untuk mengarahkan rumusan strategi yang dipilih dalam mencapai tujuan dan sasaran selama lima tahun. Secara umum arah kebijakan pengembangan BUMD yang tertuang didalam RPJMD 2017-2022 sebagai berikut :

1. Arah Kebijakan Tahun Pertama (2018)

Pengembangan BUMD pada tahun 2018 diarahkan untuk pelaksanaan aksi korporasi dengan berlandaskan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG). Pada tahap ini kegiatan pengembangan BUMD difokuskan kepada pelaksanaan prinsip-prinsip GCG dalam setiap aksi korporasi BUMD. Aksi korporasi tersebut meliputi pengembangan bisnis, pembinaan Sumber Daya Manusia (SDM) BUMD, pengembangan struktur kelembagaan, pengembangan teknologi informasi dan pengembangan struktur bisnis dan pengembangan lainnya yang berkaitan dengan pengembangan BUMD.

2. Arah kebijakan Tahun Kedua (2019)

Pengembangan BUMD pada tahun 2019 diarahkan untuk melakukan penguatan sinergi antar BUMD, BUMD dengan SKPD, BUMD dengan BUMN dan BUMD dengan dunia usaha swasta. Pada tahapan ini pengembangan BUMD difokuskan kepada pengembangan kerjasama yang saling menguntungkan baik keuntungan finansial maupun keuntungan ekonomi yang difokuskan kepada pole kemitraan yang bertanggung jawab. Dengan demikian diharapkan BUMD memperoleh keuntungan secara professional dan proporsional dengan tetap memperhatikan etika bisnis.

3. Arah Kebijakan Tahun Ketiga (2020)

Pengembangan BUMD pada tahun 2020 diarahkan untuk melakukan ekspansi bisnis dalam rangka memperkuat BUMD untuk mendukung pembangunan ekonomi yang berkeadilan bagi seluruh warga Jakarta. Pada tahapan ini setiap BUMD sudah mempunyai *platform* yang pro bisnis dan siap berkompetisi dengan badan usaha lain secara *fair* dan bertanggung jawab dengan tetap memperhatikan ketentuan perundangan yang berlaku. Dengan demikian diharapkan BUMD dapat melakukan aksi korporasinya secara lebih efisien dan efektif dan lebih kompetitif, sehingga BUMD dapat memenangi kompetisi dalam lingkup lokal, regional, nasional maupun global.

4. Arah Kebijakan Tahun Keempat (2021)

Pengembangan BUMD pada tahun 2021 diarahkan untuk melakukan pemantapan dan penguatan dalam setiap aksi korporasi sehingga BUMD dapat berkelanjutan. Pada tahapan ini setiap BUMD difokuskan untuk memantapkan setiap langkah aksi korporasinya dengan berpedoman pada strategi bisnis yang beretika dan dapat dipertanggungjawabkan secara profesional. Selain itu BUMD dalam melaksanakan aksinya dilandasi dengan prinsip-prinsip GCG. Dengan demikian diharapkan BUMD

pada tahapan ini mampu melakukan aksi korporasi dengan dukungan database yang akuntabel sehingga aksi korporasi dapat dipertanggungjawabkan.

5. Arah Kebijakan Tahun Kelima (2022)

Pengembangan BUMD pada tahun 2022 diarahkan untuk menjadi BUMD yang berketahanan. Berketahanan dalam aspek keuangan, aspek kepengurusan, aspek Sumber Daya Manusia, aspek operasional. Pada tahapan ini BUMD diharapkan mempunyai karakteristik sebagai berikut:

1. Mampu berkompetisi secara *fair* dan beretika baik pada level local, regional, nasional dan global;
2. Mempunyai permodalan yang tidak tergantung pada sumber lain;
3. Mampu melaksanakan proyek penugasan dari Pemerintah Provinsi DKI Jakarta secara professional dan proporsional;
4. Komposisi kepengurusan didukung oleh para professional yang kompeten, berintegritas dan memiliki *track record* yang dipertanggungjawabkan;
5. Pengelolaan dan pengurusan BUMD dilakukan secara professional dan proporsional dengan memedomani prinsip-prinsip GCG;
6. BUMD mampu bersinergi dengan BUMD, BUMN, SKPD dan dunia usaha dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai contributor pembangunan di DKI Jakarta.

3.3. Telaahan Renstra Kementerian/Lembaga

Renstra Kementerian BUMN merupakan dokumen perencanaan kementerian untuk periode 5 (lima) tahun yang disusun dengan berpedoman pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2015-2019 dan bersifat indikatif. Rencana Strategis (Renstra) Kementerian Badan Usaha Milik Negara (Kementerian BUMN) 2015-2019 disusun berdasarkan amanat Undang-Undang (UU) Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (SPPN) serta Undang-Undang Nomor 17 tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional 2005-2025.

Review atas Renstra Kementerian BUMN berfokus pada arah kebijakan, karena arah kebijakan tersebut diturunkan berdasarkan strategi Kementerian BUMN. Dengan demikian arah kebijakan tersebut sudah mencakup arahan komprehensif mengenai arah pengembangan BUMN, sehingga dapat digunakan sebagai rujukan bagi pengembangan BUMD DKI Jakarta.

Arah kebijakan yang dirumuskan oleh Kementerian BUMN terdiri dari: (1) arah kebijakan terhadap Kementerian BUMN dan 2) arah kebijakan terhadap pembinaan BUMN.

1. Arah Kebijakan terhadap Kementerian BUMN.

a. Membangun Transparansi dan Akuntabilitas Kinerja Kementerian BUMN.

Adapun arah kebijakan yang akan ditempuh antara lain:

- 1) Penyempurnaan sistem manajemen dan pelaporan kinerja Kementerian BUMN secara terintegrasi, kredibel dan dapat diakses publik yang akan ditempuh melalui strategi antara lain penyempurnaan kebijakan yang mengatur sistem akuntabilitas kinerja instansi Pemerintah, pemantapan implementasi SAKIP Kementerian BUMN, pengembangan system pelaporan kinerja pemerintah secara transparan yang terintegrasi, kredibel dan dapat diakses oleh publik serta penguatan partisipasi masyarakat dalam rangka kontrol penyelenggaraan pemerintahan.
- 2) Penerapan open government merupakan upaya untuk mendukung terwujudnya penyelenggaraan pemerintahan yang terbuka, partisipatif dan akuntabel dalam penyusunan kebijakan publik serta pengawasan terhadap penyelenggaraan Negara dan pemerintahan. Strategi pelaksanaannya ditempuh dengan meningkatkan kesadaran masyarakat tentang pentingnya informasi publik dengan mengoptimalkan Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi (PPID) Kementerian BUMN.
- 3) Penerapan e-government untuk mendukung proses bisnis pemerintahan dan pembangunan yang sederhana, efisien dan transparan dan terintegrasi yang akan dilaksanakan melalui strategi antara lain: penguatan kebijakan e-government, penguatan sistem dan infrastruktur e-government yang terintegrasi dan peningkatan kapasitas kelembagaan dan kompetensi SDM.

b. Penyempurnaan dan Peningkatan Kualitas Reformasi Birokrasi Nasional.

Adapun strategi yang akan ditempuh adalah sebagai berikut:

- 1) Restrukturisasi kelembagaan birokrasi Pemerintah agar efektif, efisien dan sinergis yang ditempuh melalui strategi penyempurnaan desain kelembagaan Kementerian BUMN mencakup penataan tugas, fungsi dan kewenangan dan penyederhanaan struktur vertikal dan/atau horisontal.
- 2) Penguatan kapasitas pengelolaan reformasi birokrasi nasional yang ditempuh dengan strategi antara lain penguatan kebijakan reformasi birokrasi, penguatan kelembagaan dan tata kelola pengelolaan reformasi birokrasi dan perluasan dan fasilitasi pelaksanaan Reformasi Birokrasi.
- 3) Penerapan manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) yang transparan, kompetitif dan berbasis Merit yang dilaksanakan melalui strategi antara lain penguatan sistem dan kualitas penyelenggaraan diklat, penerapan sistem promosi secara terbuka, kompetitif dan berbasis kompetensi, penerapan

sistem manajemen kinerja pegawai dan penguatan system informasi kepegawaian.

- 4) Peningkatan kualitas pelayanan publik yang ditempuh melalui strategi antara lain memastikan implementasi kebijakan dalam Undang-undang No 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik secara konsisten, penerapan teknologi dan informasi pelayanan publik, penetapan *quick wins* pelayanan publik dan peningkatan kualitas dan standarisasi pelayanan perizinan

c. Transformasi Kementerian BUMN Adapun strategi yang akan ditempuh adalah sebagai berikut:

- 1) Penciptaan nilai ekonomi dan return kepada shareholder melalui peningkatan kinerja BUMN.
- 2) Penyelarasan dengan strategi pembangunan bangsa dan menjadi lini depan penggerak pembangunan nasional.
- 3) Menjalankan bisnis dengan mengimplentasikan best practices tata kelola perusahaan yang baik.

Dari ketiga strategi tersebut, akan ditempuh melalui program transformasi GLIC sebagai berikut:

- 1) Klarifikasi mandat GLIC.
- 2) Penguatan Sistem Pengelolaan.
- 3) Sistem Pelaporan.
- 4) Penguatan Human Capital.

Beberapa tindak lanjut yang akan segera dilakukan untuk menuju transformasi tersebut yaitu:

- 1) Pembentukan Tim PMO Transformasi, sebagai koordinator task force:
 - a) *Task Force* RUU BUMN
 - b) *Task Force* Roadmap BUMN
 - c) *Task Force* Laporan Keuangan Kombinasi/Konsolidasi
 - d) *Task Force* SDM, Manajemen Kinerja, Organisasi
- 2) Penyelarasan inisiatif strategis yang telah ada dengan Roadmap Holding
- 3) Persiapan penganggaran dan pengadaan konsultan

2. Arah Kebijakan Terhadap Pembinaan BUMN

Framework roadmap BUMN dilandaskan pada visi BUMN sebagai agen pembangunan dan penciptaan nilai, meliputi: *Strategic Pillars*; *Sektoral Roadmap*; dan *Organization Restructuring*.

a. *Strategic Pillars*

- 1) Sinergi antar BUMN. Adalah kolaborasi atau konsolidasi atas fungsi-fungsi yang serupa (misalnya corporate university, rumah sakit/klinik) antar BUMN guna merealisasikan skala ekonomi, mengurangi redundansi dan inkonsistensi dan mendorong tercapainya best practices. Dilakukan oleh sejumlah BUMN yang termasuk dalam kelompok rantai nilai serupa bekerja bersama guna mengoptimalkan hasil dan mengurangi redundansi.
- 2) Hilirisasi dan kandungan local. BUMN meningkatkan fokus untuk berperan serta dalam pengembangan produk-produk hilir yang lebih menambah nilai (*value add*) yang berada di dalam rantai nilai yang sama.
- 3) Pembangunan ekonomi daerah terpadu. Berbagai BUMN bekerja sama secara efektif untuk menggerakkan pengembangan ekonomi di kawasan terpilih melalui pelaksanaan proyek-proyek yang berpotensi menciptakan dampak "spill over" atau turut menyumbang PDM lokal (melalui penciptaan lapangan kerja, ketersediaan infrastruktur/ konektivitas).
- 4) Kemandirian keuangan dan penciptaan nilai. BUMN perlu menjadi mandiri dan berkelanjutan secara finansial serta mampu menciptakan manfaat finansial, diluar mandatnya sebagai agen pembangunan untuk negeri.

Berdasarkan arah kebijakan di atas, dapat dilihat bahwa Kementerian mengklasifikasikan arah kebijakan menjadi dua kategori utama. Pertama, arah kebijakan yang diarahkan untuk memperkuat kelembagaan Kementerian BUMN selaku institusi yang memiliki kewenangan terhadap pembinaan dan pengembangan BUMN. Kedua, arah kebijakan yang diarahkan untuk memperkuat BUMN melalui proses pembinaan yang dilakukan oleh Kementerian BUMN. Dengan kata lain, kedua arah tersebut ditujukan untuk memperkuat internal Kementerian BUMN dan memperkuat BUMN selaku objek yang menjadi lokus pembinaan dari Kementerian BUMN. Pendekatan ini tentunya relevan untuk diimplementasikan dalam konteks BPBUMD selaku insitutsi yang memiliki kewenangan terhadap pembinaan dan pengembangan BUMD. Sementara BUMD itu sendiri objek yang menjadi lokus pembinaan dari BPBUMD.

3.4. Telaahan Rencana Tata Ruang Wilayah (RTRW)

Setiap rencana strategis yang berkaitan dengan pembangunan wilayah wajib dikaitkan dengan persoalan Tata Ruang. Di Indonesia, sejak tahun 2007 telah terbentuk Undang-undang Nomor 26 Tahun 2007 Tentang Penataan Ruang. Sehingga setiap

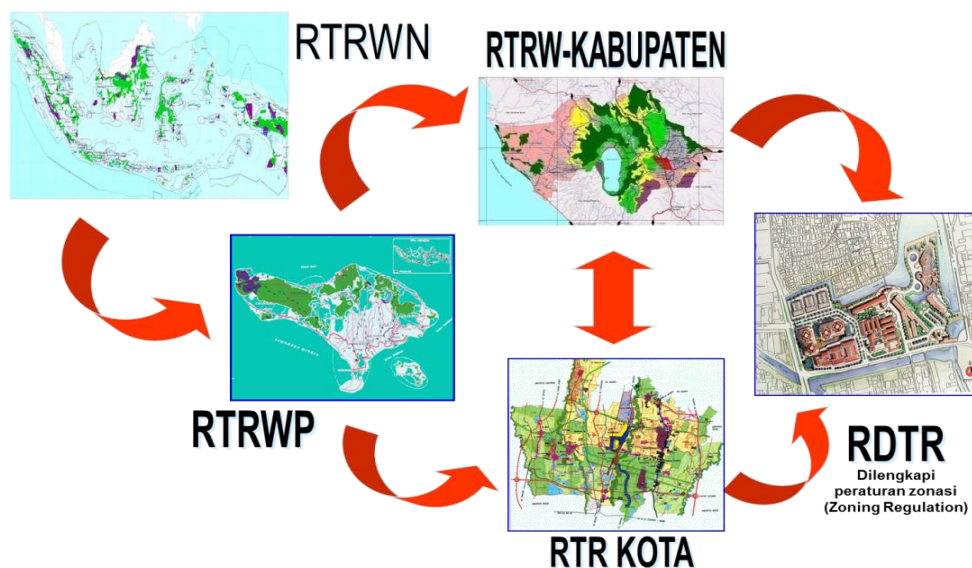
bentuk dan agenda pembangunan harus dikaitkan dan dilandasi dengan UUPR tersebut.

Undang Undang Nomor 26 tahun 2007 merupakan implementasi dari UUD 1945 Pasal 33:

- *“Bumi, Air dan Kekayaan yang terkandung di dalamnya dikuasai oleh Negara dan digunakan sebesar-besarnya untuk kemakmuran rakyat. Pasal ini memberikan kewewenangan kepada pemerintah untuk mengatur ruang yang terdapat di atas bumi, dan di dalam bumi dengan tujuan untuk kenyamanan dan kemakmuran rakyat “*

Jika mengacu kepada semangat UUD 1945 di atas, karena basis dari Bumi, Air, dan segala kandungan yang ada di dalam perut bumi ini dilingkupi apa yang kita sebut sebagai tata ruang. Tata ruang sendiri sifatnya berlapis. Tata Ruang Nasional, Tata Ruang Provinsi, Tata Ruang Kabupaten/Kota, dan Rencana Detil Tata Ruang. UU No. 26 Tahun 2007 tentang Penataan Ruang memang mensyaratkan semua pemerintah dengan berbagai lapisan hirarkinya menggunakan RTRW sebagai acuan pengembangan kawasan. Bahkan Peraturan Pemerintah (PP) No. 15 Tahun 2010 Tentang Penyelenggaraan Penataan Ruang, disebutkan bagaimana proses penataan ruang tersebut dengan segala kebutuhan strukturalnya. Ini juga yang kemudian menyemangati munculnya Peraturan Daerah (Perda) No. 1 Tahun 2012 Tentang RTRW 2030, yang didalamnya merupakan desain pengembangan kawasan Provinsi DKI Jakarta dengan berlandaskan kepada Penataan Ruang.

Berikut gambaran lapisan regulasi Penataan Ruang:



Gambar 3.1. Regulasi-regulasi Penataan Ruang

Secara konseptual dan aplikasi, UUPR berisikan berbagai kewenangan besar, yaitu:

1. Pembinaan

Dalam UUPR disebutkan bahwa "*Pembinaan Penataan Ruang adalah upaya untuk meningkatkan kinerja Penataan Ruang yang diselenggarakan oleh Pemerintah, Pemerintah Daerah dan Masyarakat*".

2. Pelembagaan

Pelembagaan yang dimaksud dalam UUPR meliputi aktivitas: (1) Perencanaan penataan ruang, (2) Pemanfaatan ruang, dan (3) Pengendalian pemanfaatan ruang. Dengan model pelembagaan seperti ini maka perkembangan kawasan bisa dikelola secara produktif dan berkelanjutan.

3. Perwujudan Kawasan Strategis

Perwujudan kawasan strategis merupakan bagian dari kepentingan dihadapkannya UUPR. Didalamnya meliputi: (1) Perencanaan Tata Ruang Kawasan Strategis; (2) Pemanfaatan Ruang Kawasan Strategis; dan (3) Pengendalian Pemanfaatan.

4. Kemitraan Pemanfaatan Ruang

Dalam UUPR juga disebutkan mengenai bentuk pengelolaan ruang yang bisa bermitra dengan pihak lain. Para pihak ini bisa merupakan sesama instansi pemerintah, privat, maupun masyarakat dalam berbagai bentuk dan pola relasinya.

Untuk memahami bagaimana wujud dari penataan ruang, pemahaman atas konsep-konsep utama sangatlah penting. Berikut adalah beberapa konsep dasar yang berkaitan dengan UUPR.

1. Struktur ruang adalah susunan pusat-pusat permukiman dan sistem jaringan prasarana dan sarana yang berfungsi sebagai pendukung kegiatan sosial ekonomi masyarakat yang secara hierarkis memiliki hubungan fungsional.
2. Pola ruang adalah distribusi peruntukan ruang dalam suatu wilayah yang meliputi peruntukan ruang untuk fungsi lindung dan peruntukan ruang untuk fungsi budi daya Pola ruang.
3. Pemanfaatan ruang adalah upaya untuk mewujudkan struktur ruang dan pola ruang sesuai dengan rencana tata ruang melalui penyusunan dan pelaksanaan program beserta pembiayaannya.
4. Pemerintah daerah adalah gubernur, bupati, atau walikota, dan perangkat daerah sebagai unsur penyelenggara pemerintahan daerah.
5. Dunia usaha adalah korporasi yang berbentuk Perseroan Terbatas, Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dan Usaha Kecil dan Menengah, Usaha Besar, Koperasi yang memiliki badan hukum dan mendapatkan ijin untuk beroperasi di wilayah hukum Indonesia.

6. Kawasan strategis nasional adalah wilayah yang penataan ruangnya diprioritaskan karena mempunyai pengaruh sangat penting secara nasional terhadap kedaulatan negara, pertahanan dan keamanan negara, ekonomi, sosial, budaya, dan/atau lingkungan, termasuk wilayah yang telah ditetapkan sebagai warisan dunia.
7. Kawasan strategis provinsi adalah wilayah yang penataan ruangnya diprioritaskan karena mempunyai pengaruh sangat penting dalam lingkup provinsi terhadap ekonomi, sosial, budaya, dan/atau lingkungan.
8. Kawasan strategis kabupaten/kota adalah wilayah yang penataan ruangnya diprioritaskan karena mempunyai pengaruh sangat penting dalam lingkup kabupaten/kota terhadap ekonomi, sosial, budaya, dan/atau lingkungan.

Berbagai konsepsi dasar yang dikehendaki oleh Undang Undang Penataan Ruang tersebut kemudian diadopsi dalam Perda RTRW Provinsi DKI. Di dalam perda tersebut tujuan RTRW 2030 [Pasal 5] adalah:

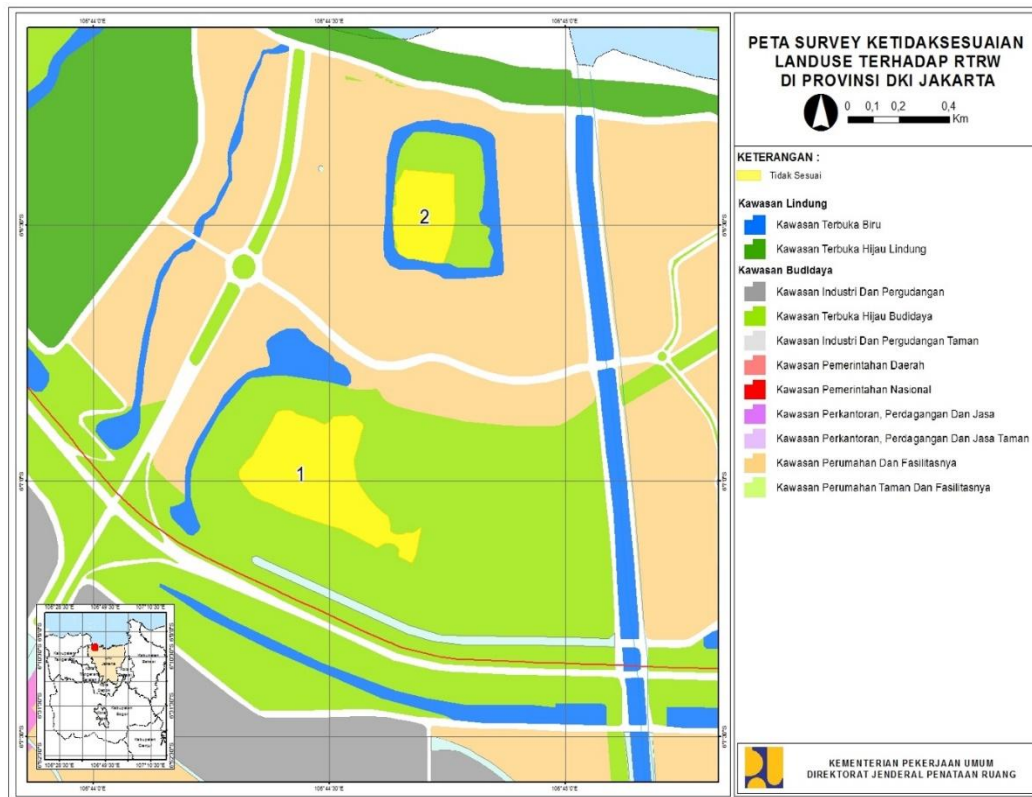
1. Terciptanya ruang Wilayah yang menyediakan kualitas kehidupan kota yang produktif dan inovatif
2. Terwujudnya pemanfaatan kawasan budi daya secara optimal dalam rangka memenuhi kebutuhan 12.500.000 (dua belas juta lima ratus ribu) jiwa dengan segala sebarannya
3. Terwujudnya pelayanan prasarana dan sarana kota yang berkualitas, dalam jumlah yang layak, berkesinambungan, dan dapat diakses oleh seluruh warga Jakarta

Lalu bagaimana Implikasi Perda RTRW tersebut pada Pembinaan BUMD DKI. Dengan merujuk kepada kekuatan dan potensi dari regulasi ini, antara lain:

1. BUMD DKI diarahkan menjadi supporting seluruh dinamika “usaha” pemda yang bercirikan:
 - a. Produktif dan inovatif
 - b. Pemanfaatan Kawasan Budi Daya
 - c. Penyediaan prasarana dan sarana kota
2. BUMD DKI diarahkan menjadi supporting seluruh dinamika “usaha” pemda yang bercirikan: produktif dan inovatif
 - a. Produktif berarti harus memberikan peluang menguntungkan (tanpa menghilangkan prinsip-prinsip pelayanan pemerintah)
 - b. Inovatif berarti memberikan alternatif atas kebuntuan, maupun melakukan terobosan-terobosan baru di bidang atau sektor yang ada, sehingga menghasilkan nilai tambah baru yang bisa dikapitalisasi.

- c. BUMD yang PRODUKTIF diproyeksikan memberikan keuntungan jangka pendek, sedangkan BUMD yang INOVATIF memberikan keuntungan dalam jangka panjang.

Contoh permasalahan di lapangan adalah ketidaksesuaian penggunaan lahan di Provinsi DKI Jakarta (lihat Gambar 3.2). Model ketidaksesuaian seperti ini jelas mengganggu pemanfaatan dan pola ruang. Dengan terganggunya kedua hal ini maka secara otomatis, banyak hal terganggu juga.



Gambar 3.2. Peta Ketidaksesuaian Land Use Provinsi DKI Jakarta

Berdasarkan uraian diatas, hal-hal penting bagi pengembangan BUMD ke depan adalah :

1. Mengidentifikasi peluang bagi BUMD DKI untuk berperan secara produktif dan inovatif, terutama dalam hal : Pemanfaatan kawasan budi daya, dan Penyediaan prasarana dan sarana kota
2. Memastikan bahwa BUMD memiliki kapasitas dan kapabilitas untuk dapat memanfaatkan peluang tersebut secara optimal
3. Memastikan pengembangan bisnis BUMD yang memanfaatkan lahan (kawasan) **tidak bertentangan** dengan RTRW

3.5. Telaahan Undang Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 mengatur bahwa pemerintah daerah dapat mendirikan BUMD, dengan kepemilikan modal secara keseluruhan (100 persen) atau tidak, namun tetap dengan komposisi kepemilikan atas modal yang dominan (sebagian besar), dan pendirian BUMD tersebut ditetapkan dengan Peraturan Daerah.

BUMD dikategorikan atas Perusahaan Umum Daerah dan Perusahaan Perseroan Daerah, dengan tujuan pendirian untuk:

1. Memberikan manfaat bagi perkembangan perekonomian Daerah pada umumnya;
2. Menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu bagi pemenuhan hajat hidup masyarakat sesuai kondisi, karakteristik dan potensi Daerah yang bersangkutan berdasarkan tata kelola perusahaan yang baik; dan
3. Memperoleh laba dan/atau keuntungan.

Pendirian BUMD didasarkan pada kebutuhan daerah dan kelayakan bidang usaha BUMD yang akan dibentuk. Sumber Modal BUMD terdiri atas: penyertaan modal daerah (PMD); pinjaman; hibah; dan sumber lainnya (kapitalisasi cadangan, keuntungan revaluasi asset, dan agio saham).

Penyertaan modal Daerah ditetapkan dengan Peraturan Daerah, dan dapat dilakukan untuk pembentukan BUMD, dan penambahan modal BUMD. Sementara itu, PMD tersebut dapat berupa uang dan barang milik daerah yang dinilai sesuai nilai riil pada saat barang milik daerah tersebut akan dijadikan penyertaan modal.

Perusahaan Umum Daerah adalah BUMD yang seluruh modalnya dimiliki oleh satu Daerah dan tidak terbagi atas saham. Apabila Perusahaan Umum Daerah tersebut akan dimiliki oleh lebih dari satu Daerah, maka perusahaan umum daerah tersebut harus merubah bentuk hukum menjadi perusahaan perseroan Daerah. Perusahaan Umum Daerah dapat membentuk anak perusahaan dan/atau memiliki saham pada perusahaan lain

Perusahaan Perseroan Daerah 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. Perusahaan perseroan Daerah setelah ditetapkan dengan Perda, pembentukan badan hukumnya dilakukan berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan mengenai perseroan terbatas. Dalam hal pemegang saham perusahaan perseroan Daerah terdiri atas beberapa Daerah dan bukan Daerah, salah satu Daerah merupakan pemegang saham mayoritas.

Perusahaan perseroan Daerah dapat membentuk anak perusahaan dan/atau memiliki saham pada perusahaan lain.

Pengelolaan BUMD paling sedikit harus memenuhi unsur: (a). tata cara penyertaan modal; (b). organ dan kepegawaian; (c). tata cara evaluasi; (d). tata kelola perusahaan yang baik; (e). perencanaan, pelaporan, pembinaan, pengawasan; (f). kerjasama; (g). penggunaan laba; (h). penugasan Pemerintah Daerah; (i) pinjaman; (j) satuan pengawas intern, komite audit dan komite lainnya; (k) penilaian tingkat kesehatan, restrukturisasi, privatisasi; (l) perubahan bentuk hukum; (m). kepailitan; dan (n). penggabungan, peleburan, dan pengambilalihan.

3.6. Telahaan Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 Tentang BUMD

Penelaahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 Tentang BUMD mencakup kewenangan atas kebijakan BUMD dan fungsi pembinaan dan pengawasan BUMD. Dalam hal kewenangan atas kebijakan BUMD, beberapa hal yang diatur adalah sebagai berikut:

1. Kepala Daerah merupakan pemegang kekuasaan pengelolaan keuangan Daerah dan mewakili Pemerintah Daerah dalam kepemilikan Kekayaan Daerah Yang Dipisahkan. Pelaksanaan kekuasaan tersebut dalam kebijakan BUMD meliputi : (a) penyertaan modal; (b) subsidi; (c) penugasan; (d) penggunaan hasil pengelolaan Kekayaan Daerah Yang Dipisahkan; dan (e) pembinaan dan pengawasan terhadap penyertaan modal pada BUMD.
2. Kepala Daerah mewakili Pemerintah Daerah dalam kepemilikan Kekayaan Daerah Yang Dipisahkan pada: (a) perusahaan umum Daerah, berkedudukan sebagai pemilik modal; dan (b) perusahaan perseroan Daerah, berkedudukan sebagai pemegang saham.
3. Kepala Daerah selaku pemilik modal pada perusahaan umum Daerah atau pemegang saham pada perusahaan perseroan Daerah mempunyai kewenangan mengambil keputusan.
4. Kewenangan tersebut dapat dilimpahkan kepada pejabat perangkat daerah, dan mencakup antara lain: (a) perubahan anggaran dasar; (b) pengalihan aset tetap; (c) kerja sama; (d) investasi dan pembiayaan, termasuk pembentukan anak perusahaan dan/atau penyertaan modal; (e) penyertaan modal Pemerintah Daerah bersumber dari modal kapitalisasi cadangan, keuntungan revaluasi aset, dan agio saham; (f) pengangkatan dan pemberhentian Dewan Pengawas, Komisaris, dan Direksi; (g) penghasilan Dewan Pengawas, Komisaris, dan Direksi; (h) penetapan besaran penggunaan laba; (i) pengesahan laporan tahunan; (j) penggabungan, pemisahan, peleburan, pengambilalihan, dan pembubaran BUMD; dan (k) jaminan

aset berjumlah lebih dari 50% (lima puluh persen) dari jumlah kekayaan bersih BUMD dalam 1 (satu) transaksi atau lebih.

Sementara itu, pengaturan dalam hal pembinaan dan pengawasan BUMD adalah sebagai berikut:

1. Pembinaan BUMD dilakukan oleh Menteri, Kementerian/Lembaga, dan Pemerintah Daerah.
2. Pembinaan BUMD oleh Menteri dilakukan dengan menyelenggarakan fungsi-fungsi: (a) penyiapan perumusan kebijakan di bidang pengelolaan BUMD; (b) penyiapan perumusan fasilitasi pelaksanaan kebijakan di bidang pengelolaan BUMD; (c) penyiapan perumusan pelaksanaan pembinaan umum di bidang pengelolaan BUMD; (d) penyiapan perumusan penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria di bidang pengelolaan BUMD; (e) pelaksanaan pemantauan, evaluasi, dan pelaporan di bidang pengelolaan BUMD; dan (f) penyiapan perumusan pelaksanaan bimbingan teknis dan supervisi di bidang pengelolaan BUMD.
3. Pembinaan BUMD oleh Kementerian/Lembaga (dalam hal ini menteri teknis atau pimpinan lembaga pemerintah non-kementerian), dilakukan dengan menetapkan kebijakan teknis BUMD. Dalam rangka menetapkan kebijakan teknis BUMD tersebut menteri atau pimpinan lembaga pemerintah nonkementerian berkoordinasi dengan Menteri.
4. Pemerintah Daerah melakukan pembinaan terhadap pengurusan BUMD. Pembinaan tersebut dilaksanakan oleh: (a) Sekretaris Daerah, (b) pejabat pada Pemerintah Daerah yang melakukan fungsi pembinaan teknis BUMD; dan (c) pejabat pada Pemerintah Daerah yang melaksanakan fungsi pengawasan atas permintaan Sekretaris Daerah.
5. Sekretaris Daerah melaksanakan pembinaan terhadap pengurusan BUMD pada kebijakan yang bersifat strategis.
6. Pejabat pada Pemerintah Daerah yang melakukan fungsi pembinaan teknis BUMD mempunyai tugas melakukan: (a) pembinaan organisasi, manajemen, dan keuangan; (b) pembinaan kepengurusan, (c) pembinaan pendayagunaan aset; (d) pembinaan pengembangan bisnis; (e) monitoring dan evaluasi; (f) administrasi pembinaan; dan (g) fungsi lain yang diberikan oleh Sekretaris Daerah.
7. Penetapan pejabat pada Pemerintah Daerah yang melakukan fungsi pembinaan teknis BUMD disesuaikan dengan perangkat Daerah atau unit kerja pada perangkat Daerah yang menangani BUMD.

Dalam hal pengawasan BUMD, digariskan sebagai berikut :

1. Pengawasan terhadap BUMD dilakukan untuk menegakkan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik, yang dilakukan oleh pengawasan internal dan pengawasan eksternal.

2. Pengawasan internal dilakukan oleh satuan pengawas intern, komite audit, dan/atau komite lainnya.
3. Pengawasan eksternal dilakukan oleh: (a) Pemerintah Daerah; (b) Menteri untuk pengawasan umum; dan (c) menteri teknis atau pimpinan lembaga pemerintah non-kementerian untuk pengawasan teknis.
4. Pengawasan oleh Pemerintah Daerah dilaksanakan oleh pejabat pada Pemerintah Daerah yang melaksanakan fungsi pengawasan.
5. Ketentuan lebih lanjut mengenai pembinaan dan pengawasan BUMD diatur dalam Peraturan Menteri.

Berdasarkan penelaahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 54 tahun 2017 diatas, maka cakupan tugas bagi BPBUMD paling tidak akan mencakup pelaksanaan fungsi pembinaan teknis bagi BUMD dengan melakukan : (a) pembinaan organisasi, manajemen, dan keuangan; (b) pembinaan kepengurusan, (c) pembinaan pendayagunaan aset; (d) pembinaan pengembangan bisnis; (e) monitoring dan evaluasi; dan (f) administrasi pembinaan. Walaupun demikian, PP ini juga membuka kemungkinan bagi BPBUMD untuk mendapatkan perluasan cakupan pada penugasan yang lebih bersifat strategis.

Dalam rangka itu, dikaitkan dengan tugas dan fungsi BPBUMD sebagaimana diatur dalam Peraturan Gubernur Nomor 259 tahun 2016, diperlukan upaya harmonisasi menyangkut pengaturan tugas dan fungsi BPBUMD ke depan. Selanjutnya, penugasan terkait fungsi pembinaan BUMD yang dimandatkan kepada BPBUMD diarahkan pada upaya untuk mendorong pelaksanaan atau implementasi dari strategi pengembangan BUMD sebagaimana telah digariskan dalam RPJMD.

3.7. Isu-isu Strategis Pengembangan BP BUMD

Berdasarkan identifikasi permasalahan dan berbagai penelaahan diatas, maka isu-isu strategis dalam hal pengembangan BPBUMD adalah sebagai berikut :

1. Pembinaan dan pengembangan BUMD untuk mendorong implementasi strategi pengembangan BUMD dalam rangka mendukung peningkatan investasi di Provinsi DKI Jakarta.
2. Pembinaan dan pengembangan BUMD merupakan kerja bersama antar lembaga (Menteri, Kementerian/Lembaga, Kepala Daerah, Sekretaris Daerah, BPBUMD, dan lain-lain).
3. Komunikasi dan sinergi kelembagaan untuk harmonisasi kebijakan atau regulasi terkait arah pengembangan BUMD dan BPBUMD, serta tata kelola dalam menjalankan fungsi pembinaan dan pengembangan BUMD.

4. Peluang atau kesempatan bagi BPBUMD untuk berperan lebih strategis dalam fungsi pembinaan BUMD, melalui: (1) Pelaksanaan kebijakan pembinaan dan pengawasan BUMD; (2) Peran sebagai mitra / fasilitator bagi BUMD; (3) Pengelolaan sistem pembinaan dan pengembangan BUMD di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta; dan (4) Pengembangan pemikiran-pemikiran dalam hal pengembangan BUMD ke depan.
5. Kapasitas dan kapabilitas BPBUMD untuk menjalankan fungsi pembinaan BUMD, terutama fleksibilitas dalam menjalankan dua hal dengan pendekatan yang berbeda: (1) tata kelola pemerintahan (birokrasi); dan (2) fungsi pembinaan BUMD (korporasi). Dalam hal ini, BPBUMD perlu menterjemahkan butir-butir strategi pengembangan BUMD (sebagaimana dalam RPJMD), dan menurunkannya dalam program-program dan kegiatan, dilengkapi dengan berbagai sistem pendukung yang perlu dibangun/dikembangkan beserta sumberdaya nya, sebagai bagian dari upaya peningkatan kapasitas dan kapabilitas BPBUMD.

BAB IV

TUJUAN DAN SASARAN JANGKA MENENGAH

Sebagaimana telah digariskan pada RPJMD, bahwa BP BUMD mendapatkan mandat untuk mendukung misi ke-2, yaitu menjadikan Jakarta kota yang memajukan kesejahteraan umum melalui terciptanya lapangan kerja, kestabilan dan keterjangkauan kebutuhan pokok, meningkatnya keadilan sosial, percepatan pembangunan infrastruktur, kemudahan investasi dan berbisnis, serta perbaikan pengelolaan tata ruang. Untuk itu, salah satu tujuan yang digariskan adalah meningkatkan investasi di Provinsi DKI Jakarta dengan sasaran adalah meningkatnya pertumbuhan investasi.

Sementara itu, dalam RPJMD digariskan misi ke-3 adalah menjadikan Jakarta tempat wahana aparatur negara yang berkarya, mengabdikan, melayani, serta menyelesaikan berbagai permasalahan kota dan warga, secara efektif, meritokratis, dan berintegritas. Untuk itu, salah satu tujuan yang digariskan adalah mewujudkan tata kelola pemerintahan dan keuangan daerah yang transparan dan akuntabel, dengan sasarannya adalah Terwujudnya tata kelola pemerintahan dan keuangan Daerah yang transparan dan akuntabel.

4.1. Tujuan

Dalam rangka menjalankan peran dalam mendukung pencapaian visi dan misi Kepala Daerah, maka tujuan dan sasaran jangka menengah untuk pengembangan BPBUMD ke depan adalah sebagai berikut :

1. Mewujudkan Peran dan Kontribusi BUMD yang optimal kepada Peningkatan nilai Investasi di Provinsi DKI Jakarta.

Sesuai dengan Undang Undang nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, bahwa tujuan didirikannya BUMD adalah 1) memberikan manfaat bagi perkembangan perekonomian Daerah pada umumnya 2) menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu bagi pemenuhan hajat hidup masyarakat dan 3) memperoleh laba dan/atau keuntungan. Oleh karena itu setiap kebijakan pembinaan BUMD diarahkan untuk mendukung pencapaian maksud dan tujuan pendirian BUMD yaitu optimalisasi kontribusi kepada perekonomian daerah.

2. Mewujudkan BPBUMD sebagai lembaga yang professional yang menerapkan prinsip-prinsip *Good Governance*.

Dalam merelaisasikan visi dan misi kepala daerah, BUMD tentunya akan menghadapi berbagai tantangan yang tidak mudah. Oleh karena itu BPBUMD harus

bisa berperan melakukan koordinasi, harmonisasi dan pengawasan dalam pengurusan BUMD secara efektif dan efisien sehingga BUMD dapat melakukan kegiatannya secara optimal. Untuk mendukung hal tersebut, BP BUMD haruslah diperkuat dengan standar yang tinggi dalam pelaksanaan tugasnya melalui pemahaman yang komprehensif terhadap BUMD serta adaptif dan inovatif dalam menghadapi perubahan lingkungan.

4.2. Sasaran

Dalam rangka mencapai tujuan BPBUMD untuk mendukung visi misi Kepala Daerah maka BPBUMD merumuskan ke dalam bentuk yang lebih terarah dan operasional berupa perumusan sasaran strategis organisasi. Secara lebih rinci sasaran jangka menengah dapat dijelaskan dalam tabel 4.1

Tabel 4.1 Tujuan dan Sasaran Jangka Menengah Pelayanan Daerah

Visi Provinsi DKI Jakarta 2017-2022								
Jakarta Kota Maju, Lestari dan Berbudaya yang warganya terlibat dalam mewujudkan peradaban, keadilan dan kesejahteraan bagi semua								
Misi 2 RPJMD DKI Jakarta 2017-2022								
Menjadikan Jakarta kota yang memajukan kesejahteraan umum melalui terciptanya lapangan kerja, kestabilan dan keterjangkauan kebutuhan pokok, meningkatnya keadilan social, percepatan pembangunan infrastruktur, kemudahan investasi dan berbisnis, serta perbaikan pengelolaan tata ruang								
Tujuan 6, MISI 2 RPJMD 2017-2022								
Meningkatnya investasi di Provinsi DKI Jakarta								
Sasaran Misi 2 RPJMD 2017-2022								
Meningkatnya Pertumbuhan Investasi								
No	Tujuan	Sasaran	Indikator Sasaran	Target Pencapaian (Tahun ke-)				
				1	2	3	4	5
1	Mewujudkan Peran dan Kontribusi BUMD yang optimal kepada Peningkatan nilai Investasi di Provinsi DKI Jakarta.	Terwujudnya dukungan yang optimal bagi BUMD	Skor Indeks Kepuasan Pelayanan BPBUMD terhadap BUMD (dalam %)	-	65	70	75	80
		Terwujudnya BUMD sebagai agen pembangunan yang besar kuat dan lincah	Jumlah Aset BUMD (dalam Triliun)	136.7	160.2	188.5	221.3	260.17
			Jumlah Laba Bersih BUMD (dalam Triliun)	3.9	4.2	4.5	4.9	5.3
			Kontribusi Deviden (dalam Miliar)	587	701	847	1.000	1.178
			Jumlah Capex (Dalam Triliun)	6.91	8.10	9.48	11.11	13.01

Visi Provinsi DKI Jakarta 2017-2022								
Jakarta Kota Maju, Lestari dan Berbudaya yang warganya terlibat dalam mewujudkan peradaban, keadilan dan kesejahteraan bagi semua								
Misi 3 RPJMD DKI Jakarta 2017-2022								
Menjadikan Jakarta tempat wahana aparatur Negara yang berkarya, mengabdikan, melayani serta menyelesaikan berbagai permasalahan kota dan warga, secara selektif, meritokratis, dan berintegritas								
Tujuan 2, MISI 3 RPJMD 2017-2022								
Mewujudkan tata kelola pemerintahan dan keuangan daerah yang akuntabel dan transparan								
Sasaran 1 Misi 3 RPJMD 2017-2022								
Terwujudnya tata kelola pemerintahan dan keuangan daerah yang transparan dan akuntabel								
No	Tujuan	Sasaran	Indikator Sasaran	Target Pencapaian (Tahun ke-)				
				1	2	3	4	5
1	Mewujudkan BPBUMD sebagai lembaga yang profesional yang menerapkan prinsip-prinsip <i>Good Governance</i>	Terwujudnya kelembagaan BPBUMD yang menerapkan <i>Good Governance</i>	SKOR SAKIP	CC	B	BB	A	AA

BAB V

STRATEGI DAN ARAH KEBIJAKAN

5.1. Strategi

Strategi dan arah kebijakan dalam satu institusi diperlukan agar organisasi tersebut dapat mencapai tujuan-tujuan yang ditargetkan. Strategi dan arah kebijakan dalam institusi yang diniatkan untuk menunjang bisnis merupakan suatu rancangan yang berisikan serangkaian cara atau kegiatan atau program yang terukur dan rasional, untuk dijadikan pedoman pengelola organisasi bisnis tersebut.

Terkadang strategi diperlukan untuk memenangkan kontestasi di lingkungan tempat bisnis tersebut dijalankan. Karena itu, strategi dan arah kebijakan diperlukan untuk mencapai tujuan yang mangkus (efektif) dan sangkil (efisien). Dalam kerangka pengembangan dan pembinaan BUMD di lingkungan provinsi DKI Jakarta, strategi diperlukan secara lebih spesifik untuk menjadikan BUMD mendukung kinerja dari Pemerintah DKI saat ini. Oleh karena itu, beberapa pertimbangan membangun strategi di antaranya menyeleraskan dengan visi misi Kepala Daerah.

Berkaca dari kekuatan lembaga (organisasi, SDM, pendanaan, infrastuktur pendukung, dan posisi organisasi BUMD) dan isu-isu strategis yang sudah dipaparkan pada bab sebelumnya, strategi ini diharapkan menjadi solusi permasalahan yang ada, serta memberikan harapan baru yang lebih baik bagi BUMD sendiri dan masyarakat DKI secara umum.

5.2. Arah Kebijakan

Arah kebijakan adalah pedoman untuk mengarahkan rumusan strategi yang dipilih dalam mencapai tujuan dan sasaran dari waktu ke waktu selama lima tahun. Arah kebijakan akan memandu pilihan-pilihan strategi yang telah dirumuskan agar selaras dengan desain perencanaan yang lebih tinggi dan tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan. Di sini arah kebijakan dirumuskan berdasarkan strategi yang telah dirumuskan pada bagian terdahulu

Salah satu bentuk penugasan BPBUMD adalah melaksanakan pembinaan dan pengembangan BUMD. Tugas ini dilakukan dalam bentuk-bentuk keorganisasian seperti monitoring dan evaluasi yang menyeluruh atas BUMD DKI, mendorong berbagai hal yang bisa menjadi eksistensi BUMD di lingkungan masyarakat bukan liabilitas, tetapi justru merupakan keuntungan dalam mempercepat pembangunan di DKI Jakarta.

Berdasarkan uraian diatas, rumusan strategi dan arah kebijakan yang perlu digariskan dalam pengembangan BPBUMD ke depan, disajikan pada Tabel 5.1 berikut.

Tabel 5.1 Tujuan, Sasaran, Strategi dan Arah Kebijakan

<p>Visi : Jakarta kota maju, lestari dan berbudaya yang warganya terlibat dalam mewujudkan keberadaban, keadilan dan kesejahteraan bagi semua</p>			
<p>Misi-2 : Menjadikan Jakarta kota yang memajukan kesejahteraan umum melalui terciptanya lapangan kerja, kestabilan dan keterjangkauan kebutuhan pokok, meningkatnya keadilan sosial, percepatan pembangunan infrastruktur, kemudahan investasi dan berbisnis, serta perbaikan pengelolaan tata ruang.</p>			
Tujuan	Sasaran	Strategi	Arah Kebijakan
Mewujudkan Peran dan Kontribusi BUMD yang optimal kepada Peningkatan nilai Investasi di Provinsi DKI Jakarta.	Terwujudnya dukungan yang optimal bagi BUMD	Meningkatkan kapasitas dan kapabilitas BPBUMD dalam mendukung kinerja BUMD Membangun sinergi dengan lembaga-lembaga terkait	Menjalankan fungsi pembinaan dan pengawasan BUMD Mendorong implementasi strategi pengembangan BUMD
	Terwujudnya BUMD sebagai agen pembangunan yang besar kuat dan lincah	Meningkatkan Sinergi BUMD	
		Melakukan restrukturisasi BUMD	
		Melakukan ekspansi dan diversifikasi	
		Menerapkan prinsip-prinsip GCG	
		Mendorong BUMD untuk Go Public	
		Melakukan Transformasi bisnis BUMD	
<p>Misi-3 : Menjadikan Jakarta tempat wahana aparatur negara yang berkarya, mengabdikan, melayani, serta menyelesaikan berbagai permasalahan kota dan warga, secara efektif, meritokratis, dan berintegritas.</p>			
Tujuan	Sasaran	Strategi	Arah Kebijakan
Mewujudkan BPBUMD sebagai lembaga yang profesional yang menerapkan prinsip-prinsip <i>Good Governance</i>	Terwujudnya kelembagaan BPBUMD yang menerapkan <i>Good Governance</i>	Memperkuat kapasitas dan kapabilitas organisasi dalam menjalankan prinsip-prinsip <i>Good Governance</i> Menerapkan standarisasi dalam pelaksanaan prinsip-prinsip <i>Good Governance</i>	Meningkatkan transparansi dan akuntabilitas Meningkatkan fleksibilitas dalam menjalankan pendekatan birokratis dan korporatis Mengatasi permasalahan dalam kelembagaan BPBUMD

BAB VI

RENCANA PROGRAM DAN KEGIATAN SERTA PENDANAAN

Berdasarkan rumusan tujuan, sasaran, strategi, dan arah kebijakan pengembangan BPBUMD sebagaimana diatas, maka dapat dirumuskan rencana program dan indikatornya dalam tabel 6.1 sebagai berikut:

Tabel 6.1 Rencana Program dan Indikator

No	Tujuan	Program	Indikator Program	Target Pencapaian (Tahun ke-)				
				1	2	3	4	5
1	Mewujudkan Peran dan Kontribusi BUMD yang optimal kepada Peningkatan nilai Investasi di Provinsi DKI Jakarta.	Pembinaan dan pengembangan BUMD	Total Laba Bersih BUMD (Triliun)	3.9	4.2	4.5	4.9	5.3
			Persentase BUMD yang masuk dalam kategori sehat	85	85	90	100	100
2	Mewujudkan BPBUMD sebagai lembaga yang professional yang menerapkan prinsip-prinsip <i>Good Governance</i>	Peningkatan dan Pengelolaan Kantor SKPD/UKPD Pembinaan BUMD	Indeks kepuasan pelayanan kantor	4	4	4	4	4
		Program Peningkatan Kapasitas Sumberdaya Aparatur	Persentase pegawai yang memenuhi Kompetensi Jabatan	75	80	85	90	95
		Program Pengelolaan Kendaraan Operasional SKPD/UKPD Pembinaan BUMD	Indeks kepuasan pelayanan kendaraan operasional	4	4	4	4	4

Tabel 6.2 Rencana Program, Kegiatan dan Pendanaan BP BUMD Provinsi DKI Jakarta

Tujuan	Sasaran	Kode	Program dan Kegiatan	Indikator Kinerja Tujuan, Sasaran, Program (outcome) dan Kegiatan (Output)	Data Capaian pada Tahun Awal Perencanaan	Target Kinerja Program dan Kerangka Pendanaan											Unit Kerja Perangkat Daerah Penanggung-jawab	Lokasi	
						2018		2019		2020		2021		2022		Kondisi Kinerja pada akhir periode Renstra Perangkat			
						Target	Rp	Target	Rp	Target	Rp	Target	Rp	Target	Rp	Target			Rp
Meningkatkan investasi di Provinsi DKI Jakarta	Meningkatnya pertumbuhan investasi		Program pembinaan dan Pengembangan BUMD	total laba bersih BUMD	3,6 Triliun	3,9 Triliun	1.774.297.500	4,2 Triliun	1.880.685.000	4,5 Triliun	1.655.085.000	4,9 Triliun	1.711.485.000	5,3 Triliun	1.711.485.000	5,3 Triliun	8.733.037.500	BPBUMD	DKI Jakarta
			Pelaksanaan Seleksi Calon Pengurus BUMD	Jumlah calon pengurus BUMD yang terseleksi	45 Orang	45 Orang	485.812.500	63 Orang	592.200.000	39 Orang	366.600.000	45 Orang	423.000.000	45 Orang	423.000.000	237 Orang	2.290.612.500		
			Penyusunan KPI BUMD	Jumlah BUMD yang memiliki KPI	13 BUMD	13 BUMD	222.750.000	13 BUMD	222.750.000	13 BUMD	222.750.000	13 BUMD	222.750.000	13 BUMD	222.750.000	13 BUMD	1.113.750.000		
			Penyusunan Analisa Investasi untuk Penyertaan Modal Daerah	Jumlah dokumen analisa investasi untuk penyertaan modal daerah yang tersusun	0 Dokumen	14 Dokumen	1.065.735.000	14 Dokumen	1.065.735.000	14 Dokumen	1.065.735.000	14 Dokumen	1.065.735.000	14 Dokumen	1.065.735.000	70 Dokumen	4.262.940.000		
			Program pembinaan dan Pengembangan BUMD	Persentase BUMD yang masuk dalam kategori sehat	80 %	85 %	1.564.900.000	85 %	1.350.750.000	90 %	1.350.750.000	100 %	1.304.000.000	100 %	1.304.000.000	100 %	6.874.400.000		
			Penyusunan Kebijakan Pembinaan dan Pengembangan BUMD	Jumlah kebijakan pembinaan dan pengembangan BUMD yang tersusun	5 kebijakan	5 kebijakan	413.750.000	5 kebijakan	413.750.000	3 kebijakan	413.750.000	3 kebijakan	413.750.000	3 kebijakan	413.750.000	19 kebijakan	2.068.750.000		
			Penyelenggaraan Musyawarah Teknis antar BUMD	Jumlah pelaksanaan musyawarah teknis BUMD	0 Kali	2 Kali	88.900.000	2 Kali	88.900.000	2 Kali	88.900.000	2 Kali	88.900.000	2 Kali	88.900.000	10 Kali	444.500.000		
			Implementasi Sistem Informasi BUMD	Waktu pelaksanaan implementasi Sistem Informasi BUMD	12 bulan	12 bulan	163.800.000	12 bulan	163.800.000	12 bulan	163.800.000	12 bulan	163.800.000	12 bulan	163.800.000	12 bulan	819.000.000		
			Peningkatan Kapasitas Pegawai Melalui Pengiriman Pegawai Mengikuti Kegiatan Diklat/Sejenisnnya	Jumlah pegawai BPBUMD yang mengikuti diklat/sejenisnnya	0 Orang	30 Orang	280.500.000	46 Orang	187.000.000	46 Orang	187.000.000	46 Orang	140.250.000	46 Orang	140.250.000	214 Orang	935.000.000		

Tabel 6.2 Rencana Program, Kegiatan dan Pendanaan BP BUMD Provinsi DKI Jakarta

Tujuan	Sasaran	Kode	Program dan Kegiatan	Indikator Kinerja Tujuan, Sasaran, Program (outcome) dan Kegiatan (Output)	Data Capaian pada Tahun Awal Perencanaan	Target Kinerja Program dan Kerangka Pendanaan											Unit Kerja Perangkat Daerah Penanggungjawab	Lokasi	
						2018		2019		2020		2021		2022		Kondisi Kinerja pada akhir periode Renstra Perangkat			
						Target	Rp	Target	Rp	Target	Rp	Target	Rp	Target	Rp	Target			Rp
			Pendampingan Dalam Rangka Evaluasi Dokumen Perencanaan, Pelaksanaan dan Pertanggungjawaban BUMD	Jumlah tenaga ahli yang mendampingi dalam melakukan evaluasi dokumen perencanaan, pelaksanaan dan pertanggungjawaban BUMD	0 orang	4 orang 315.20 0.000	4 orang 315.20 00.000	4 orang 315.20 00.000	4 orang 315.20 00.000	4 orang 315.20 00.000	4 orang 315.20 00.000	4 orang 315.20 00.000	4 orang 315.20 00.000	20 orang 1.576.0 00.000					
			Evaluasi proyek penugasan kepada BUMD	Jumlah BUMD yang dilakukan evaluasi proyek penugasan	0 BUMD	7 BUMD 182.10 0.000	6 BUMD 182.10 00.000	6 BUMD 182.10 00.000	6 BUMD 182.10 00.000	6 BUMD 182.10 00.000	6 BUMD 182.10 00.000	6 BUMD 182.10 00.000	6 BUMD 182.10 00.000	6 BUMD 910.50 0.000					
			Penyusunan Rancangan Akhir Rencana Strategis BP BUMD 2018 - 2022	Jumlah dokumen rancangan akhir rencana strategis BP BUMD 2018 - 2022 yang tersusun	1 Dokumen	1 Dokumen 120.65 0.000	0 Dokumen 0	0 Dokumen 0	0 Dokumen 0	0 Dokumen 0	0 Dokumen 0	0 Dokumen 0	0 Dokumen 0	1 Dokumen 120.65 0.000					
Mewujudkan tata kelola pemerintahan dan keuangan daerah yang transparan dan akuntabel	Terwujudnya tata kelola pemerintahan dan keuangan daerah yang transparan dan akuntabel		Program Peningkatan dan Pengelolaan Kantor SKPD/UKPD Pembinaan BUMD	indeks kepuasan pelayanan kantor	4 indeks	4 indeks 1.453.6 85.636	4 indeks 1.738 .219. 822	4 indeks 1.549 .047. 372	4 indeks 1.553.0 27.672	4 indeks 1.747.0 31.972	4 indeks 1.747.0 31.972	4 indeks 1.747.0 31.972	4 indeks 1.747.0 31.972	4 indeks 8.041.0 12.474					
			Penyediaan Jasa Telepon, Air, Listrik dan Internet (TALI)	Waktu penyediaan Jasa Telepon, Air, Listrik dan Internet (TALI)	12 bulan	12 bulan 197.47 2.000	12 bulan 197.47 2.000	12 bulan 197.47 2.000	12 bulan 197.47 2.000	12 bulan 197.47 2.000	12 bulan 197.47 2.000	12 bulan 197.47 2.000	12 bulan 197.47 2.000	60 bulan 987.36 0.000					
			Pemeliharaan peralatan dan perlengkapan kerja	Waktu pemeliharaan peralatan dan perlengkapan kerja	12 bulan	12 bulan 49.602. 300	12 bulan 57.85 2.300	12 bulan 62.87 2.500	12 bulan 66.852. 800	12 bulan 70.857. 100	12 bulan 70.857. 100	12 bulan 70.857. 100	12 bulan 70.857. 100	60 bulan 308.03 7.000					
			Penyediaan alat tulis kantor	Waktu penyediaan alat tulis kantor	12 bulan	12 bulan 131.64 0.732	12 bulan 145.3 99.01 8	12 bulan 145.3 99.01 8	12 bulan 145.39 9.018	12 bulan 145.39 9.018	12 bulan 145.39 9.018	12 bulan 145.39 9.018	12 bulan 145.39 9.018	60 bulan 713.23 6.804					
			Penyediaan	Waktu	12 bulan	12 bulan 44.819.	12 bulan 44.81	12 bulan 44.81	12 bulan 44.819.	12 bulan 44.819.	12 bulan 44.819.	12 bulan 44.819.	12 bulan 44.819.	60 bulan 224.09					

Tabel 6.2 Rencana Program, Kegiatan dan Pendanaan BP BUMD Provinsi DKI Jakarta

Tujuan	Sasaran	Kode	Program dan Kegiatan	Indikator Kinerja Tujuan, Sasaran, Program (outcome) dan Kegiatan (Output)	Data Capaian pada Tahun Awal Perencanaan	Target Kinerja Program dan Kerangka Pendanaan										Kondisi Kinerja pada akhir periode Renstra Perangkat	Unit Kerja Perangkat Daerah Penanggung-jawab	Lokasi	
						2018		2019		2020		2021		2022					
						Target	Rp	Target	Rp	Target	Rp	Target	Rp	Target	Rp				Target
			barang cetakan dan penggandaan	penyediaan barang cetakan dan penggandaan			253		9.253		9.253		253		253		6.265		
			Penyediaan jasa administrasi keuangan	Waktu penyediaan jasa administrasi keuangan	12 bulan	12 bulan	12.927.750	12 bulan	8.812.650	12 bulan	4.620.000	12 bulan	4.620.000	12 bulan	4.620.000	60 bulan	35.600.400		
			Penyediaan makanan dan minuman	Waktu penyediaan makanan dan minuman	12 bulan	12 bulan	486.550.800	12 bulan	463.191.800	12 bulan	463.191.800	12 bulan	463.191.800	12 bulan	463.191.800	60 bulan	2.339.318.000		
			Penyediaan sewa mesin foto copy	Jumlah mesin fotocopy yang tersedia	2 unit	2 unit	120.000.012	2 unit	120.000.012	2 unit	120.000.012	2 unit	120.000.012	2 unit	120.000.012	2 unit	600.000.060		
			Penyediaan Jasa Petugas Kantor/Lapangan	Jumlah petugas kantor/lapangan penunjang kinerja SKPD	12 Orang	8 Orang	410.672.789	8 Orang	410.672.789	8 Orang	410.672.789	8 Orang	410.672.789	8 Orang	410.672.789	8 Orang	2.053.363.945		
			Penyediaan Peralatan dan Perlengkapan Kerja	Waktu penyediaan peralatan dan perlengkapan kerja	12 bulan	12 bulan	188.870.000	12 bulan	165.000.000	12 bulan	132.000.000	12 bulan	82.500.000	12 bulan	82.500.000	60 bulan	2.339.318.000		
			Survei kepuasan pelayanan SKPD	Jumlah laporan hasil survei	0 Laporan	0 Laporan	0	0 Laporan	0	1 Laporan	100.000.000	1 Laporan	100.000.000	1 Laporan	100.000.000	3 Laporan	300.000.000		
			Program Pengelolaan Kendaraan Operasional SKPD/UKPD Pembinaan BUMD	indeks kepuasan pelayanan kendaraan operasional	4 indeks	4 indeks	61.756.065	4 indeks	50.651.565	4 indeks	50.651.565	4 indeks	50.651.565	4 indeks	50.651.565	4 indeks	8.041.012.474		
			Penyediaan BBM KDO/KDO Khusus	Jumlah BBM KDO/KDO Khusus	3600 Liter	2800 Liter	25.452.000	1900 Liter	16.957.500	1900 Liter	16.957.500	1900 Liter	16.957.500	1900 Liter	16.957.500	10400 Liter	93.282.000		
			Penyediaan jasa perizinan KDO/KDO khusus	Jumlah KDO/KDO Khusus yang disediakan perizinannya	3 unit	3 unit	7.804.000	2 unit	5.194.000	2 unit	5.194.000	2 unit	5.194.000	2 unit	5.194.000	2 unit	28.580.000		
			Pemeliharaan KDO/KDO Khusus	Jumlah KDO/KDO Khusus yang dipelihara	3 unit	3 unit	28.500.065	2 unit	28.500.065	2 unit	28.500.065	2 unit	28.500.065	2 unit	28.500.065	2 unit	142.500.325		

BAB VII

KINERJA PENYELENGGARAAN BIDANG URUSAN

Sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah merupakan suatu instrumen pertanggungjawaban yang terdiri dari berbagai indikator dan mekanisme kegiatan pengukuran, penilaian dan pelaporan kinerja secara menyeluruh dan terpadu untuk memenuhi kewajiban pemerintah dalam mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas, fungsi dan misi organisasi. Selain itu, sistem tersebut juga menjadi bahan monitoring dan evaluasi pemerintahan dalam melihat efektivitas kinerja lembaganya sehingga kelemahan maupun permasalahan yang dihadapi selama ini dapat diperbaiki. Indikator kinerja menjadi ukuran kuantitatif dan atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Indikator kinerja merupakan sesuatu yang dapat secara nyata dihitung dan diukur karena akan digunakan sebagai dasar dalam menilai atau melihat tingkatan kinerja, baik dalam tahap perencanaan, tahap pelaksanaan maupun tahap pasca kegiatan selesai dan berfungsi.

Sebagai bentuk pertanggungjawaban kepada publik atas kinerja pemerintah maka diperlukan suatu pengukuran kinerja untuk menunjukkan apakah sasaran atau kegiatan telah berhasil dicapai, yang kemudian dituangkan dalam indikator kinerja. Agar sasaran kegiatan dan program berjalan efektif, efisien dan optimal maka ditetapkan suatu pengukuran indikator kinerja strategis yang menjadi prioritas di setiap instansi pemerintah sebagai suatu bentuk penajaman sasaran sehingga diharapkan visi, misi, tujuan dan sasaran BPBUMD dapat tercapai sesuai dengan perencanaan yang tertuang dalam Rencana Strategis BPBUMD Provinsi DKI Jakarta tahun 2017-2022 dalam rangka pengukuran dan peningkatan kinerja serta lebih meningkatkan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah maka BPBUMD Provinsi DKI Jakarta perlu menetapkan indikator kinerja dengan tujuan, yaitu untuk:

1. Memperoleh informasi kinerja yang penting dan diperlukan dalam menyelenggarakan manajemen kinerja secara baik.
2. Memperoleh ukuran keberhasilan dari pencapaian suatu tujuan dan sasaran strategis BPBUMD yang digunakan untuk perbaikan kinerja dan peningkatan akuntabilitas kinerja.

Indikator kinerja BP BUMD Provinsi DKI Jakarta yang mengacu pada tujuan dan sasaran RPJMD adalah indikator kinerja yang secara langsung menunjukkan capaian BP BUMD Provinsi DKI Jakarta dalam lima tahun mendatang. Indikator kinerja tersebut

digali dari arah kebijakan dan kebijakan umum dalam RPJMD yang berhubungan dengan tugas dan fungsi BP BUMD Provinsi DKI Jakarta sebagai Pembina BUMD dilingkungan Provinsi DKI Jakarta. Terkait indikator kinerja pada tujuan dan sasaran Renstra BP BUMD Provinsi DKI Jakarta harus memiliki keselarasan dengan tujuan dan sasaran RPJMD Provinsi DKI Jakarta. Indikator kinerja utama BP BUMD Provinsi DKI Jakarta yang akan dicapai dalam 5 tahun sebagai dukungan pencapaian tujuan dan sasaran RPJMD tahun 2017-2022 dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 7.1
Indikator Kinerja BPBUMD Provinsi DKI Jakarta yang mengacuk pada Tujuan dan Sasaran RPJMD

No	Uraian	Kondisi Awal Kinerja	Target Tahun					Kondisi Kinerja pada akhir Renstra
			2018	2019	2020	2021	2022	
Esselon II								
1	Skor Indeks Kepuasan Pelayanan BP BUMD terhadap BUMD	0	0	0	70	75	80	80
2	Jumlah Aset BUMD	119 Triliun	136.7 Triliun	160.2 Triliun	188.5 Triliun	221.3 Triliun	260.17 Triliun	260.17 Triliun
3	Kontribusi Deviden	489 Miliar	587 Miliar	701 Miliar	847 Miliar	1.000 Miliar	1.178 Miliar	1.178 Miliar
4	Jumlah Capex		6.91 Triliun	8.10 Triliun	9.48 Triliun	11.11 Triliun	13.01 Triliun	13.01 Triliun
5	Skor SAKIP	CC	CC	B	BB	A	AA	AA
Esselon III								
6	Total Laba Bersih	3.6 Triliun	3.9 Triliun	4.2 Triliun	4.5 Triliun	4.9 Triliun	5.3 Triliun	5.3 Triliun
7	Persentase BUMD yang masuk dalam kategori sehat	80 %	85 %	85 %	90 %	100 %	100 %	100 %
Esselon IV								
	Jumlah dokumen analisa investasi untuk penyertaan modal daerah yang tersusun	0	14 Dok	14 Dok	14 Dok	14 Dok	14 Dok	70 Dok
	Jumlah BUMD yang dilakukan evaluasi proyek penugasan	0	6 BUMD	6 BUMD	6 BUMD	6 BUMD	6 BUMD	6 BUMD
	Jumlah BUMD yang memiliki KPI	13 BUMD	13 BUMD	13 BUMD	13 BUMD	13 BUMD	13 BUMD	13 BUMD
	Jumlah pegawai BPBUMD yang mengikuti diklat/sejenisnya	0	46 Orang	46 Orang	46 Orang	46 Orang	46 Orang	214 Orang
	Jumlah tenaga ahli yang mendampingi dalam melakukan evaluasi dokumen perencanaan, pelaksanaan dan pertanggungjawaban BUMD	0	4 Orang	4 Orang	4 Orang	4 Orang	4 Orang	20 Orang
	Jumlah calon	45 Orang	45 Orang	63 Orang	39 Orang	45 Orang	45 Orang	237

No	Uraian	Kondisi Awal Kinerja	Target Tahun					Kondisi Kinerja pada akhir Renstra
			2018	2019	2020	2021	2022	
	pengurus BUMD yang terseleksi							Orang
	Jumlah kebijakan pembinaan dan pengembangan BUMD yang tersusun	5 Kebijakan	5 Kebijakan	5 Kebijakan	3 Kebijakan	3 Kebijakan	3 Kebijakan	19 Kebijakan
	Jumlah pelaksanaan musyawarah teknis BUMD	0	2 Kali	2 Kali	2 Kali	2 Kali	2 Kali	10 Kali
	pelaksanaan implementasi Sistem Informasi BUMD	12 Bulan	12 Bulan	12 Bulan	12 Bulan	12 Bulan	12 Bulan	12 Bulan
	Penyusunan Rancangan Akhir Rencana Strategis BP BUMD 2017-2022	1 Dok	1 Dok					1 Dok
	penyediaan Jasa Telepon, Air, Listrik dan Internet (TALI)	12 Bulan	12 Bulan	12 Bulan	12 Bulan	12 Bulan	12 Bulan	60 Bulan
	pemeliharaan peralatan dan perlengkapan kerja	12 Bulan	12 Bulan	12 Bulan	12 Bulan	12 Bulan	12 Bulan	60 Bulan
	penyediaan alat tulis kantor	12 Bulan	12 Bulan	12 Bulan	12 Bulan	12 Bulan	12 Bulan	60 Bulan
	penyediaan barang cetakan dan penggandaan	12 Bulan	12 Bulan	12 Bulan	12 Bulan	12 Bulan	12 Bulan	60 Bulan
	penyediaan jasa administrasi keuangan	12 Bulan	12 Bulan	12 Bulan	12 Bulan	12 Bulan	12 Bulan	60 Bulan
	penyediaan makanan dan minuman	12 Bulan	12 Bulan	12 Bulan	12 Bulan	12 Bulan	12 Bulan	60 Bulan
	Jumlah mesin fotocopy yang tersedia	2 Unit	2 Unit	2 Unit	2 Unit	2 Unit	2 Unit	2 Unit
	Jumlah petugas kantor/lapangan penunjang kinerja SKPD	8 Orang	8 Orang	8 Orang	8 Orang	8 Orang	8 Orang	8 Orang
	penyediaan peralatan dan perlengkapan kerja	12 Bulan	12 Bulan	12 Bulan	12 Bulan	12 Bulan	12 Bulan	60 Bulan
	laporan hasil survey Kepuasan layanan BP BUMD	0	0	0	1 Laporan	1 Laporan	1 Laporan	1 Laporan
	Jumlah BBM KDO/KDO Khusus	3.600 Liter	1.900 Liter	1.900 Liter	1.900 Liter	1.900 Liter	1.900 Liter	10.400 Liter
	Jumlah KDO/KDO Khusus yang disediakan perizinannya	3 Unit	2 Unit	2 Unit	2 Unit	2 Unit	2 Unit	2 Unit
	Jumlah KDO/KDO Khusus yang dipelihara	3 Unit	2 Unit	2 Unit	2 Unit	2 Unit	2 Unit	2 Unit

BAB VIII

PENUTUP

Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) DKI Jakarta memiliki kedudukan yang sangat penting dan strategis dalam pembangunan di Provinsi (Pemprov) DKI Jakarta. BUMD berperan dalam mewujudkan kemakmuran daerah dengan memberikan kontribusi terhadap peningkatan investasi melalui Penerimaan PAD, baik dalam bentuk deviden atau pajak. Secara makro, BUMD berkontribusi terhadap perekonomian daerah melalui nilai tambah yang dihasilkan dan penyerapan tenaga kerja. BUMD juga dapat menjadi pendukung dan pelaksana tugas-tugas pelayanan masyarakat di Provinsi DKI Jakarta.

Renstra BPBUMD 2017-2022 diharapkan dapat menjadi pedoman dalam pengembangan BP BUMD selaku SKPD dan bagi BUMD dalam mendukung pencapaian RPJMD Provinsi DKI Jakarta tahun 2017-2022. Berdasarkan rumusan ini, pada masa yang akan datang, melalui pengelolaan BUMD yang terstruktur, sistematis dan berkelanjutan yang dilakukan oleh semua *stakeholder* diharapkan akan mampu mewujudkan BUMD DKI Jakarta yang menjadi tolak ukur pengembangan BUMD di Indonesia guna mewujudkan tercapainya tujuan pembentukan BUMD sesuai ketentuan perundang-undangan yang memberikan kontribusi terhadap perekonomian, meningkatkan pendapatan asli daerah dan memberikan pelayanan publik kepada masyarakat, sebagai model badan usaha yang ideal di Indonesia.

Keberhasilan implementasi Renstra BP BUMD sangat tergantung pada pemahaman, kesadaran, keterlibatan dan upaya sungguh-sungguh segenap unsure dalam lingkup BP BUMD Provinsi DKI Jakarta. Oleh karena itu diperlukan kerjasama dan dukungan oleh semua pihak demi tercapainya BUMD yang kuat dan BP BUMD yang semakin profesional.

8.1. Kesimpulan

Rencana Strategis BP BUMD Provinsi DKI Jakarta Tahun 2017-2022 memuat tujuan, sasaran, strategi, kebijakan, program dan kegiatan BP BUMD Provinsi DKI Jakarta dalam menyelenggarakan pembangunan daerah Provinsi DKI Jakarta selama lima tahun kedepan. Sasaran utama dari Rencana Strategis BP BUMD Provinsi DKI Jakarta Tahun 2017-2022 selaku lembaga diberikan kewenangan bidang keuangan subbidang pembinaan BUMD adalah memastikan mewujudkan peran BUMD yang optimal kepada peningkatan nilai investasi di Provinsi DKI Jakarta.

BP BUMD Provinsi DKI Jakarta Tahun 2017-2022 disusun untuk memberikan arah yang jelas pada pelaksanaan kegiatan sesuai tugas dan fungsi BP BUMD dalam menjalankan berbagai prioritas pembangunan daerah. Selain itu, Renstra tersebut juga berfungsi sebagai rambu-rambu strategis yang harus dilaksanakan dan dikendalikan kinerjanya tiap tahun melalui Rencana Kerja (Renja) PD dan dipertanggungjawabkan dalam Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP).

Sesuai dengan perkembangan lingkungan internal dan eksternal yang terus mengalami perubahan maka BP BUMD Provinsi DKI Jakarta Tahun 2017-2022 tidak bersifat kaku dan senantiasa dinamis menyesuaikan perubahan-perubahan yang terjadi. Dalam rangka peningkatan kapasitas dan kerjasama dalam melaksanakan tugas sesuai dengan wewenang yang diberikan. Maka komitmen dari setiap jajaran lingkup BP BUMD Provinsi DKI Jakarta sangat diharapkan. Dengan demikian, penting bagi BP BUMD Provinsi DKI Jakarta untuk mengedapkan aspek perencanaan perangkat daerah beserta fungsi pengendalian dan Evaluasi.

8.2. Kaidah Pelaksanaan

Renstra BP BUMD Provinsi DKI Jakarta Tahun 2017-2022 merupakan penjabaran dari RPJMD Provinsi DKI Jakarta Tahun 2017-2022 yang disusun melalui berbagai tahapan seperti persiapan, penyusunan rancangan -rancangan akhir renstra, dan diakhiri dengan penetapan Renstra. setelah RPJMD Tahun 2017-2022 ditetapkan dalam Peraturan Daerah maka dilakukan penyempurnaan rancangan Renstra BP BUMD Provinsi DKI Jakarta Tahun 2017-2022 menjadi rancangan akhir Renstra BP BUMD Provinsi DKI Jakarta Tahun 2017-2022. Tujuan dari setiap tahapan perencanaan tersebut adalah untuk mempertajam visi dan misi serta menyelaraskan tujuan, strategi, kebijakan, program dan kegiatan pembangunan daerah sesuai dengan tugas dan fungsi BP BUMD sebagaimana yang diterapkan dalam RPJMD.

Setelah rancangan akhir BP BUMD Provinsi DKI Jakarta Tahun 2017-2022 dilakukan verifikasi dalam rangka penyelarasan akhir dengan RPJMD, maka selanjutnya diajukan kepada Kepala Daerah guna memperoleh pengesahan. Berdasarkan keputusan Kepala Daerah tentang pengesahan Renstra BP BUMD Provinsi DKI Jakarta, kepala badan BP BUMD dalam menyusun rancangan rencana kerja BP BUMD.

Atas dasar itulah, beberapa hal perlu menjadi perhatian sebagai kaidah pelaksanaan Renstra BP BUMD. Hal-hal yang perlu diperlu menjadi perhatian sebagai kaidah pelaksanaan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Kepala BP BUMD bertanggungjawab atas pencapaian kinerja sasaran(*impact*) yang merujuk pada table 4.1 pada Bab IV Renstra BP BUMD Provinsi DKI Jakarta.

2. Pejabat eselon III di lingkungan BP BUMD Provinsi DKI Jakarta bertanggungjawab atas pencapaian kinerja program (*outcome*) yang merujuk pada tabel 6.1 pada Bab VI Renstra BP BUMD Provinsi DKI Jakarta .
3. Pejabat eselon VI dan aparatur di lingkungan BP BUMD Provinsi DKI Jakarta bertanggungjawab atas pencapaian kinerja kegiatan (*output*) yang merujuk pada tabel 6.2 pada Bab VI Renstra BP BUMD Provinsi DKI Jakarta .
4. Evaluasi pencapaian sasaran Renstra BP BUMD Provinsi DKI Jakarta dilakukan sekurang-kurangnya sekali dalam lima tahun.
5. Pelaksanaan Renstra BP BUMD Provinsi DKI Jakarta dilakukan melalui rencana kerja BP BUMD Provinsi DKI Jakarta setiap tahun dan realisasinya melalui DPA-BP BUMD setiap tahun.
6. Pengendalian dan evaluasi hasil rencana kerja BP BUMD Provinsi DKI Jakarta tiap tahun dilakukan melalui evaluasi hasil pelaksanaan DPA-BP BUMD tiap triwulan. Hal tersebut digunakan untuk menyusun LAKIP sekaligus dijadikan sebagai instrumen untuk mengendalikan dan mengevaluasi efektivitas strategi dan kebijakan Renstra BP BUMD Dalam mencapai assaran Renstra BP BUMD, dan mengevaluasi efektivitas strategi dan kebijakan Renstra BP BUMD dalam mencapai sasaran Renstra BP BUMD dan
7. Pasca pelaksanaan pengendalian dan evaluasi terhadap Renstra dan Renja, BP BUMD akan mendapatkan rekomendasi tentang pelaksanaan Renstra melalui Renja. Dengan berdasarkan rekomendasi tersebut BP BUMD segera menentukan untuk melanjutkan kebijakan atau harus melakukan perubahan kebijakan dan program pembangunan yang dituangkan pada Rencana Kerja BP BUMD periode berikutnya.