



MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA

SALINAN  
PERATURAN MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA  
NOMOR : PER - 8/MBU/08/2020  
TENTANG  
RENCANA STRATEGIS  
KEMENTERIAN BADAN USAHA MILIK NEGARA TAHUN 2020-2024

MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA,

- Menimbang : a. bahwa untuk melaksanakan ketentuan Pasal 19 ayat (2) Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional dan Pasal 3 ayat (1) Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2020-2024, perlu menyusun Rencana Strategis Kementerian Badan Usaha Milik Negara tahun 2020-2024;
- b. bahwa untuk menjabarkan dan melaksanakan visi dan misi Presiden Republik Indonesia pada bidang pembinaan Badan Usaha Milik Negara yang tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2020-2024, diperlukan perencanaan strategis pembinaan Badan Usaha Milik Negara;

- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara tentang Rencana Strategis Kementerian Badan Usaha Milik Negara Tahun 2020-2024.

- Mengingat : 1. Pasal 17 ayat (3) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
2. Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 70, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4297);
3. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 104, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4421);
4. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005-2025 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 33, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4700);
5. Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 166, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4916);
6. Peraturan Pemerintah Nomor 40 Tahun 2006 tentang Tata Cara Penyusunan Rencana Pembangunan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2006 Nomor 97, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4664);
7. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2019 tentang Kementerian Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 235);
8. Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional

Tahun 2020-2024 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 10);

9. Peraturan Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional/Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional Nomor 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Penyusunan Rencana Strategis Kementerian/Lembaga Tahun 2020-2024 (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 663) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional/Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional Nomor 6 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional/Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional Nomor 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Penyusunan Rencana Strategis Kementerian/Lembaga Tahun 2020-2024 (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 635);
10. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-01/MBU/03/2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Badan Usaha Milik Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 340);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA TENTANG RENCANA STRATEGIS KEMENTERIAN BADAN USAHA MILIK NEGARA TAHUN 2020-2024.

Pasal 1

Dalam Peraturan Menteri ini yang dimaksud dengan:

1. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2020-2024 yang selanjutnya disebut RPJMN adalah dokumen perencanaan pembangunan nasional untuk periode 5 (lima) tahun terhitung sejak tahun 2020 sampai dengan tahun 2024.
2. Rencana Strategis Kementerian Badan Usaha Milik Negara Tahun 2020-2024 yang selanjutnya disebut Renstra Kementerian BUMN adalah dokumen

perencanaan Kementerian BUMN untuk periode 5 (lima) tahun terhitung sejak tahun 2020 sampai dengan tahun 2024 yang merupakan penjabaran dari RPJMN.

3. Kementerian Badan Usaha Milik Negara yang selanjutnya disebut Kementerian BUMN adalah Kementerian yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pembinaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan berkedudukan sebagai Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) / Pemegang Saham atau Pemilik Modal pada BUMN.
4. Menteri adalah Menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pembinaan Badan Usaha Milik Negara.

#### Pasal 2

Renstra Kementerian BUMN Tahun 2020 – 2024, merupakan pedoman dalam menyusun rencana kerja bagi Kementerian BUMN dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

#### Pasal 3

- (1) Renstra Kementerian BUMN Tahun 2020-2024 sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 meliputi:
  - a. pendahuluan;
  - b. visi, misi, dan tujuan;
  - c. arah kebijakan, strategi, kerangka regulasi, dan kerangka kelembagaan;
  - d. target kinerja dan kerangka pendanaan; dan
  - e. penutup.
- (2) Renstra Kementerian BUMN sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.



Pasal 4

Peraturan Menteri ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Menteri ini dengan penempatannya dalam Berita Negara Republik Indonesia.

Ditetapkan di Jakarta  
pada tanggal 7 Agustus 2020

MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

ERICK THOHIR

Diundangkan di Jakarta  
pada tanggal 10 Agustus 2020

DIREKTUR JENDERAL  
PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN  
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA  
REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

WIDODO EKATJAHJANA

BERITA NEGARA REPUBLIK INDONESIA TAHUN 2020 NOMOR 886

Salinan sesuai dengan aslinya,  
Kepala Biro Humas dan Fasilitas  
Dukungan Strategis



Rainoc

NIP 196910071996031001

LAMPIRAN I  
PERATURAN MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA  
NOMOR : PER- 8/MBU/08/2020  
TENTANG  
RENCANA STRATEGIS KEMENTERIAN BADAN USAHA  
MILIK NEGARA TAHUN 2020-2024

BAB I  
PENDAHULUAN

A. Kondisi Umum

Sebagai Kementerian yang bertanggung jawab terhadap pembinaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Kementerian BUMN telah berhasil merencanakan sebuah strategi yang dapat dilihat dengan terwujudnya peningkatan nilai dan peran serta BUMN dalam perekonomian Nasional.

Dalam Rencana Strategis Kementerian BUMN periode 2015-2019, Kementerian BUMN telah melakukan berbagai program dan menetapkan berbagai kebijakan dalam rangka mewujudkan peningkatan nilai BUMN dan peran serta BUMN dalam pembangunan nasional.

1. Peningkatan Nilai BUMN

Dibentuknya Kementerian BUMN menunjukkan upaya Pemerintah agar BUMN dikelola secara profesional, transparan, akuntabel, dan dapat menjadi korporasi yang sesungguhnya.

Per 28 Mei 2020 (Dalam Rp Triliun)					
Uraian	2015	2016	2017	2018	2019*
Aset BUMN	5.760	6.473	7.210	8.186	8.734
Ekuitas BUMN	1.991	2.257	2.380	2.580	2.664
Laba BUMN	150	176	186	189	152
Belanja Modal (Capex) BUMN	221	266	315	448	361

a. Aset BUMN

Salah satu indikator ukuran perusahaan adalah nilai aset yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. BUMN sebagai suatu institusi bisnis juga menggunakan aset sebagai salah satu tolok ukur perkembangan kinerjanya. Berdasarkan Tabel 1.1 di atas, Aset BUMN mengalami pertumbuhan yang cukup signifikan. Pada tahun 2015 Aset BUMN tercatat sebesar Rp5.760 triliun, dan pada akhir tahun 2019 menjadi sebesar Rp8.734 triliun. Selama lima

tahun terakhir Aset BUMN telah tumbuh 51,63% atau rata-rata per tahun tumbuh 11%.

b. Ekuitas BUMN

Ekuitas merupakan ukuran nilai kekayaan bersih suatu perusahaan. Pertumbuhan Ekuitas BUMN merupakan indikator kinerja investasi Pemerintah di BUMN. Dilihat dalam Tabel 1.1 di atas, Ekuitas BUMN dalam lima tahun terakhir mengalami pertumbuhan yang signifikan yaitu hampir mencapai Rp800 triliun.

c. Laba BUMN

Capaian Laba BUMN dalam 5 tahun terakhir secara umum juga mengalami peningkatan, meskipun mengalami tekanan di akhir tahun kelima. Pada tahun 2015 jumlah Laba BUMN terealisasi sebesar Rp150 triliun dan mengalami peningkatan secara konsisten dengan capaian tertinggi pada tahun 2018 sebesar Rp189 triliun. Pada tahun 2019 jumlah Laba BUMN sedikit mengalami penurunan menjadi sebesar Rp152 triliun.

d. Capex BUMN

Belanja Modal (*Capital Expenditure*) BUMN adalah salah satu indikator kinerja BUMN sekaligus merupakan kontribusi BUMN dalam mendukung pertumbuhan ekonomi nasional. Pada tahun 2015, jumlah agregat belanja modal BUMN dalam setahun tercapai sebesar Rp221 triliun dan semakin meningkat dari tahun ke tahun sampai puncaknya pada tahun 2019 tercapai sebesar Rp361 triliun. Sebagai suatu intitusi bisnis, belanja modal BUMN juga tetap memperhatikan kondisi keuangan perusahaan serta imbal hasil yang akan diperoleh.

2. Kontribusi BUMN

BUMN memiliki peran sangat strategis, mengingat bahwa BUMN adalah kepanjangan tangan pemerintah yang memiliki fungsi sebagai agen pembangunan Negara.

a. Kontribusi Finansial

Salah satu maksud Pemerintah dalam pembentukan BUMN adalah harapan untuk mendapatkan imbal balik atas kekayaan negara yang dipisahkan dalam bentuk penyertaan modal ke dalam saham BUMN.

Tabel 1.2  
Kontribusi Finansial BUMN 2015-2019

Rp Triliun					
Uraian	2015	2016	2017	2018	2019
Dividen	37	37	43	44	50
Pajak	176	190	211	245	284
PNBP Lainnya	90	82	100	167	135
Total	303	309	354	456	469

1) Dividen

Dari tabel 1.2. di atas dapat dilihat bahwa Dividen yang disetorkan BUMN kepada APBN. Berdasarkan perhitungan CAGR, pertumbuhan jumlah setoran dividen mengalami peningkatan yang signifikan yakni mencapai 27% dimana tahun 2015 setoran dividen hanya sebesar Rp37 triliun menjadi Rp50 triliun di tahun 2019.

2) Pajak

Memperhatikan tabel 1.2 di atas dapat dilihat bahwa jumlah setoran pajak yang dibayarkan oleh BUMN mengalami peningkatan disetiap tahunnya dari sebesar Rp176 triliun pada tahun 2015 menjadi sebesar Rp284 triliun di tahun 2019.

3) PNBP Lainnya

Kontribusi lainnya dari BUMN adalah pembayaran PNBP antara lain dari konsesi negara ke BUMN. Jumlah setoran PNBP juga mengalami peningkatan dari tahun 2015 sebesar Rp90 triliun menjadi Rp135 triliun di tahun 2019.

b. Kontribusi sebagai agen pembangunan

Dalam rangka mendukung program Pemerintah sebagaimana tercantum dalam RPJMN 2015-2019, BUMN memiliki tanggung



jawab menjadi motor pembangunan infrastruktur, inklusi keuangan, maupun pembinaan UMKM.

1) Konektivitas Darat

a) Jalan Tol

Jalan Tol Trans Jawa (Merak-Probolinggo), sebagian Jalan Tol Trans Sumatera, Jalan Tol Kalimantan, dan Jalan Tol Sulawesi.

b) *Light Rail Transit* (LRT)

LRT Jabodebek dan LRT Sumatera Selatan

2) Konektivitas Laut

a) Layanan 6 trayek tol laut oleh PT Peln

b) Pembangunan pelabuhan dan dermaga

- Pembangunan Terminal Peti Kemas Belawan Fase II
- Pembangunan pelabuhan Kuala Tanjung
- Pembangunan Dermaga Eksekutif Merak-Bakauheni
- Pembangunan Kawasan Pelabuhan Labuan Bajo
- Pembangunan Pelabuhan Kijing
- Pembangunan dan Pengembangan Kendari New Port
- Pengembangan Pelabuhan Tarakan
- Pengembangan Pelabuhan Tenau Kupang
- Pengembangan Pelabuhan Bitung
- Pembangunan Pelabuhan Sorong – Seget
- Pembangunan Pelabuhan Ambon
- Pengembangan Pelabuhan Manokwari
- Pengembangan Pelabuhan Merauke
- Pengembangan Pelabuhan Jayapura

3) Konektivitas Udara

a) Pengembangan Bandar Udara Baru Yogyakarta – Kulon Progo

b) Pengembangan Bandar Udara Ahmad Yani – Semarang

c) Pengembangan Bandar Udara Syamsudin Noor – Banjarmasin

4) Indonesia Terang dari Sabang – Merauke

Komitmen Pemerintah melalui PT PLN untuk menerangi nusantara, melalui pembangunan pembangkit dengan 35.000 MW dan peningkatan rasio elektrifikasi nasional.

Pada tahun 2018, 32.932 MW telah ditandatangani *Power Purchase Agreement* dan progres konstruksi telah mencapai 23.425 MW. Pada tahun 2018 rasio elektrifikasi juga meningkat menjadi 97,2% atau terdapat peningkatan 4,2% dari tahun sebelumnya.

5) Inklusi Keuangan

Pemerintah memiliki tugas untuk meningkatkan inklusi keuangan dan pengembangan ekonomi masyarakat. Tujuannya yakni adalah untuk pemerataan ekonomi dan peningkatan kesejahteraan masyarakat Indonesia.

Terdapat beberapa program BUMN Hadir Untuk Negeri yang sudah dilaksanakan oleh BUMN pada bidang inklusi keuangan dan pengembangan ekonomi masyarakat meliputi: Program pembiayaan ekonomi mikro, Mekaar (Membina Ekonomi Keluarga Sejahtera), Rumah Kreatif BUMN, Rumah Pangan Kita, Kartu Tani, Balkondes, Perhutanan Sosial, dan Padat Karya Tunai.

3. Penataan BUMN

Badan Usaha Milik Negara menurut Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan.

BUMN memiliki beberapa bentuk usaha seperti Perusahaan Perseroan, Perseroan Terbuka, dan Perusahaan Umum. Perkembangan portofolio perusahaan yang dimiliki oleh negara dapat dilihat dalam gambar di bawah.

Tabel 1.3  
Portofolio BUMN 2019

	2019 P
BUMN	114
Eks BUMN	35
Minoritas	5
Kepemilikan 50%	2

Sepanjang periode 2015-2019 terdapat beberapa langkah strategis yang dilakukan oleh Kementerian BUMN dalam upaya peningkatan nilai BUMN sebagai berikut:

- a. Merger PT Reasuransi Umum Indonesia (RUI) menjadi PT Reasuransi Indonesia Utama (RIU)

PT Reasuransi Umum Indonesia (RUI) di-*merger* ke dalam PT Reasuransi Indonesia Utama (RIU) atau dikenal dengan nama PT Indonesia Reasuransi yang sudah dimulai sejak 2013-2014. Langkah merger ini dilakukan bertujuan untuk menciptakan perusahaan reasuransi dengan *size* yang lebih besar dalam menghadapi masyarakat Ekonomi ASEAN ( MEA ) di tahun 2016.

PT RUI *merger* ke dalam PT RIU berdasarkan risalah RUPS Luar Biasa pada tanggal 15 Desember 2015 dan Peraturan Pemerintah Nomor 77 Tahun 2015.

- b. *Holding* Sektor Pertambangan

*Holding* BUMN Industri Pertambangan terdiri dari 5 BUMN, meliputi PT Indonesia Asahan Aluminium (Persero), PT Aneka Tambang (Persero) Tbk, PT Bukit Asam (Persero) Tbk, PT Timah (Persero) Tbk dan PT Freeport Indonesia. *Holding* BUMN Industri Pertambangan diharapkan akan memiliki diversifikasi hasil tambang utama seperti nikel, bauksit, emas, tembaga, timah dan batubara.

Manfaat dari pembentukan *Holding* BUMN Industri Pertambangan antara lain: (1) Peningkatan skala bisnis; (2) Diversifikasi produk dan bisnis; (3) Peningkatan posisi keuangan serta perbaikan solvabilitas dan likuiditas; dan (4) Terciptanya efisiensi biaya.

Pembentukan *Holding* BUMN Industri Pertambangan ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 47 Tahun 2017 tentang Penambahan Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia ke dalam modal saham Perusahaan Perseroan (Persero) PT Indonesia Asahan Aluminium.

c. *Holding* Sektor Minyak dan Gas (MIGAS)

Pembentukan *Holding* BUMN sektor Migas yang melibatkan PGN dan Pertamina bertujuan agar penyediaan sumber energi berupa gas dapat dinikmati oleh seluruh rakyat Indonesia dengan lebih baik. Keunggulan Pertamina yang mempunyai kontinuitas suplai gas yang berasal dari domestik maupun impor ditambah jaringan distribusi gas PGN yang luas, dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam membantu pemerintah terutama untuk merealisasikan integrasi pengelolaan gas bumi domestik.

Integrasi antara perusahaan yang mempunyai lini bisnis di sektor gas diharapkan dapat mendorong beberapa kunci pertumbuhan bisnis gas di Indonesia. Pertumbuhan bisnis gas di Indonesia yaitu kelangsungan penyaluran produksi gas hulu nasional, optimalisasi struktur *pricing* gas serta pengembangan infrastruktur industri gas yang terkoordinasi dengan model pengelolaan gas alam yang terintegrasi dan terkonsolidasi.

Pembentukan *Holding* BUMN sektor Migas ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2018 tanggal 28 Februari 2018 tentang Penambahan Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia ke Dalam Modal Saham Perusahaan Perseroan (Persero) PT Pertamina.

d. *Holding* Sektor Farmasi

Tren utama dalam sektor kesehatan dan industri farmasi global yaitu peningkatan penyakit tidak menular, pertumbuhan kelas menengah, ekspektasi konsumen yang meningkat, inovasi digital, penemuan terapi baru, serta fokus pada pengendalian biaya. Terdapat pula beberapa tantangan dalam industri farmasi di Indonesia seperti keterbatasannya akses, keterbatasan kapasitas



dan rendahnya inovasi, kompetisi yang sangat ketat, ketergantungan impor bahan baku obat, serta biaya *supply chain* yang sangat tinggi.

Dengan pembentukan *Holding* BUMN Farmasi diharapkan dapat membantu mengatasi masalah sektor kesehatan dan industri farmasi serta memanfaatkan peluang di bidang industri farmasi Indonesia.

Tujuan dalam pembentukan *Holding* Farmasi ini diharapkan akan menciptakan kemandirian industri farmasi nasional, ketersediaannya produk di seluruh pelosok Indonesia, percepatan inovasi yang akan menimbulkan produk yang berkualitas, keterjangkauan produk bagi seluruh lapisan masyarakat Indonesia, Peningkatan Skala Bisnis dalam BUMN farmasi, dan penguatan ekosistem dalam sektor kesehatan Nasional.

*Holding* Farmasi saat ini masih dikaji ulang implementasinya . disesuaikan dengan kondisi internal dan eksternal, termasuk memperhatikan arah dan kebijakan Pemerintah untuk masa lima tahun ke depan.

Kementerian BUMN juga menginisiasi program *Holding* BUMN Rumah Sakit, yang merupakan wujud jika BUMN memiliki kemampuan untuk bersaing di industri kesehatan, dan mampu bekerja secara efektif dan mampu memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat.

Hal ini merupakan rancangan yang sejak lama diharapkan untuk dapat menjadi kekuatan jejaring bagi RS milik BUMN dalam pelaksanaan *procurement* serta penguatan sumber daya manusia melalui *transfer of knowledge* dan *upskilling* tenaga medis dan non-medis melalui *continuous medical improvement* melalui mekanisme *sharing* dan *benchmark*.

e. Restrukturisasi dan penguatan struktur keuangan

Selama periode 2015-2019, BUMN telah menjalankan perannya dengan baik sebagai stabilisator, dinamisator, sekaligus inovator dalam perekonomian nasional. Hal ini mengindikasikan bahwa BUMN merupakan salah satu instrumen utama negara untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat.

Namun demikian, dalam mengelola perusahaan, cukup banyak faktor yang mempengaruhi kinerja suatu perusahaan. Beberapa BUMN juga mendapatkan pengaruh dalam jangka panjang dan tidak mampu bertahan dalam persaingan bisnis, yang perlu ditetapkan kebijakan dan upaya perbaikan secara optimal.

Solusi akan peningkatan kualitas BUMN adalah berkaitan dengan proses restrukturisasi yang dilakukan dengan maksud untuk menychatkan BUMN agar dapat beroperasi secara efisien, transparan, dan profesional. Sebagaimana yang telah diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003 Pasal 1 ayat 11 tentang Badan Usaha Milik Negara, disebutkan bahwa restrukturisasi BUMN adalah upaya yang dilakukan dalam rangka penyehatan BUMN yang merupakan salah satu langkah strategis untuk memperbaiki kondisi internal perusahaan guna memperbaiki kinerja dan meningkatkan nilai perusahaan BUMN.

Selama periode 2015-2019, Kementerian BUMN telah melaksanakan beberapa program restrukturisasi. Program Restrukturisasi tidak terbatas dilakukan untuk BUMN yang tidak sehat, namun dilakukan juga untuk BUMN yang sehat, agar dapat berkembang/tumbuh lebih besar. Berikut program restrukturisasi yang telah dijalankan dalam upaya:

- 1) Menyusun kajian skema pengoperasian kembali pabrik, dengan alternatif dukungan pendanaan dari investor maupun sinergi BUMN.
- 2) Menciptakan kerjasama dengan BUMN lain untuk meningkatkan pendapatan usaha perusahaan.
- 3) Melaksanakan restrukturisasi operasional dan manajemen melalui skema *good bank – bad bank*.

- 4) Melakukan restrukturisasi keuangan dengan memperkuat permodalan melalui penambahan modal baik berupa *fresh money* maupun non-kas, penyelesaian hutang SLA, dan pengurangan hutang pajak memanfaatkan kesempatan *tax amnesty*.
- 5) Optimalisasi fasilitas pabrik (*boiler*) menjadi pembangkit listrik. Pendapatan yang diperoleh digunakan untuk menutupi biaya *overhead* dan pengamanan fasilitas pabrik.
- 6) Pengembangan bisnis melalui kerjasama dengan BUMN lain.
- 7) Menyelesaikan kewajiban ke kreditur untuk memperbaiki struktur keuangan perusahaan.
- 8) Optimalisasi aset pabrik melalui skema sewa dan penajakan kerjasama dengan mitra untuk pemanfaatan lahan *idle*.
- 9) Melakukan program *stop bleeding* yaitu menutup *overhead cost* (gaji pegawai) yang tertunggak dan harus dibayar.

#### 4. Program Pengembangan Talenta BUMN

Keberhasilan pembinaan dan pengelolaan BUMN, secara signifikan ditentukan dari keberhasilan penempatan talenta-talenta yang tepat sebagai pengurus BUMN. BUMN sebagai suatu badan usaha memiliki tiga organ utama, yaitu Rapat Umum Pemegang Saham, Direksi, dan Dewan Komisaris. Menteri BUMN selaku Pemegang Saham sesuai dengan ketentuan dalam Undang-Undang Perseroan Terbatas memiliki kewenangan yang terbatas. Sebagian besar kewenangan dalam aktivitas dan transaksi perusahaan menjadi kewenangan Direksi. Oleh karena itu, pemilihan calon pengurus yang tepat menjadi prasyarat utama agar kinerja BUMN dapat berkembang dan mencapai target yang telah ditetapkan.

Memperhatikan jumlah BUMN yang sangat banyak dengan berbagai bidang usaha/sektor, Kementerian BUMN juga melakukan pengembangan talenta-talenta potensial di suatu BUMN untuk ditugaskan sebagai pengurus di BUMN lain. Tujuannya adalah untuk memperkaya pengalaman bekerja dalam lingkungan bisnis BUMN, sehingga pegawai memiliki pengalaman dan pengetahuan baru yang akan menambah keahlian dan kompetensi talenta-talenta tersebut.



Kementerian BUMN juga telah menyusun seperangkat aturan terkait dengan kepengurusan di BUMN, meliputi: ketentuan pengangkatan dan pemberhentian Direksi dan Dewan Komisaris BUMN dan Anak BUMN, ketentuan terkait pengukuran kinerja pengurus BUMN, ketentuan mengenai remunerasi pengurus BUMN, ketentuan mengenai lembaga *assessment* calon pengurus BUMN dan Anak Perusahaan, ketentuan mengenai *talent pool* dan pengembangan talenta di BUMN.

Salah satu program pengembangan talenta-talenta BUMN adalah *Executive Leadership Program* (ELP) yang diinisiasi oleh *talent committee* Kementerian BUMN. Program ELP bertujuan untuk meningkatkan kepemimpinan, mengembangkan sinergi, dan meningkatkan daya saing dalam kaitannya dengan transformasi organisasi BUMN.

Untuk mendukung pemilihan calon pengurus BUMN dan Anak BUMN, Kementerian BUMN juga telah menyusun database talenta (*talent pool*) yang berisi talenta yang sedang menjabat sebagai Direksi BUMN, Direksi Anak BUMN, Pejabat BUMN satu level di bawah Direksi.

##### 5. Tata Kelola Pemerintahan

Dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, Kementerian BUMN telah melaksanakan tugas dan fungsi serta tanggung jawab sesuai dengan ketentuan dalam Peraturan Presiden Nomor 41 tahun 2015 tentang Kementerian BUMN dan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi tahun 2010 – 2025.

Berikut adalah gambaran singkat terkait dengan pelaksanaan tata kelola pemerintahan yang baik di Kementerian BUMN:

###### a. Pengelolaan keuangan ( APBN )

Kementerian BUMN selaku instansi Pemerintah memperoleh dana APBN untuk pelaksanaan operasional kegiatan organisasi. Kementerian BUMN senantiasa melaksanakan dan mempertanggungjawabkan pengelolaan keuangan secara efektif dan bertanggung jawab.



Pelaksanaan pengelolaan keuangan Kementerian BUMN selalu dilakukan pemeriksaan oleh Badan Pemeriksa Keuangan setiap tahun. Berdasarkan hasil pemeriksaan yang dilakukan setiap tahun, Badan Pemeriksa Keuangan memberikan pendapat/opini atas kewajaran laporan keuangan Kementerian BUMN. Kementerian BUMN dalam 12 tahun terakhir (2007-2018) selalu mendapatkan opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP).

b. Akuntabilitas Kinerja

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2015 tentang Pedoman Evaluasi atas Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, Penilaian kinerja terdiri atas Perencanaan Kinerja (30%), Pengukuran Kinerja (25%), Pelaporan Kinerja (15%), Evaluasi Internal (10%), Capaian Kinerja (20%). Hasil akumulasi nilai dari komponen-komponen tersebut akan dikonversikan menjadi kategori yang merepresentasikan tingkat akuntabilitas instansi yang bersangkutan.

Sebagai salah satu instansi pemerintah, Kementerian BUMN senantiasa berupaya untuk meningkatkan kinerja sesuai dengan arah dan tujuan Nasional. Peningkatan kinerja Kementerian BUMN juga diikuti dengan pengelolaan kinerja sehingga terwujud akuntabilitas kinerja yang dapat dipertanggungjawabkan ke masyarakat.

Selama kurun waktu 2012-2019, Kementerian BUMN berhasil meningkatkan nilai akuntabilitas kinerja dari CC menjadi BB. Pada tahun 2012, Kementerian BUMN mendapatkan nilai hasil evaluasi sebesar 55,97 sehingga tingkat akuntabilitas kinerjanya dikategorikan menjadi CC. Nilai akuntabilitas kinerja ini terus ditingkatkan sehingga pada tahun 2017, Kementerian BUMN memperoleh skor 70,14 atau memperoleh nilai BB. Pada tahun 2018 dan 2019, Kementerian BUMN memperoleh 71,24 dan 73,72 dengan predikat BB.

c. Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Kementerian BUMN meyakini bahwa pengelolaan SDM yang terkoordinasi dengan baik dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi. Memiliki SDM yang andal, loyal, dan berkompeten merupakan modal utama bagi Kementerian BUMN guna meraih visi, misi dan kinerja secara berkelanjutan.

Kompetensi setiap pegawai, termasuk kinerja yang unggul, produktivitas, fleksibilitas terhadap perubahan organisasi, inovasi dan kemampuan untuk menghasilkan layanan yang baik dari setiap individu, dapat memberikan nilai tambah dalam meningkatkan daya saing organisasi. Kunci utama dalam menciptakan SDM yang turut meningkatkan daya saing dan akselerasi kinerja adalah proses rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan talenta serta manajemen kinerja.

1) Alih Status Pegawai

Sesuai dengan sejarah Kementerian BUMN yang berasal dari salah satu unit di Kementerian Keuangan, Pegawai Kementerian BUMN didominasi dari pegawai Kementerian Keuangan dengan status dipekerjakan di Kementerian BUMN. Pada tahun 2017, jumlah pegawai yang berstatus sebagai pegawai Kementerian Keuangan sebanyak 233 orang atau sebesar 80% dari jumlah pegawai yang bekerja di Kementerian BUMN.

Pada awal tahun 2018 telah dilakukan permohonan alih status kepegawaian dimana 212 pegawai memilih pindah instansi dari semula pegawai Kementerian Keuangan menjadi pegawai Kementerian BUMN. Permohonan alih status disetujui oleh BKN per 1 Maret 2018.

2) Rekrutmen Calon PNS

Selama periode 2015-2019, Kementerian BUMN telah melakukan 2 (dua) kali proses rekrutmen Calon PNS dengan jumlah sebanyak 25 orang di tahun 2017, dan 108 orang di tahun 2019.

## B. Potensi dan Tantangan

Sebagai sebuah institusi pemerintahan, Kementerian BUMN memiliki peran menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang BUMN untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara. Peran tersebut berupa peran untuk membina dan mendorong BUMN agar mampu menjadi *agent of development* dan *value creation*. Dengan kata lain, Kementerian BUMN bertugas mengembangkan skala bisnis BUMN sekaligus memastikan bahwa peningkatan skala bisnis tersebut memberikan nilai tambah bagi perekonomian Indonesia.

Dari peran Kementerian BUMN di atas, selanjutnya BUMN dituntut berkontribusi lebih aktif dan berperan sebagaimana diatur dalam Undang-undang BUMN Nomor 19 tahun 2003 tentang BUMN yaitu sebagai berikut:

1. Memberikan sumbangan bagi perkembangan perekonomian nasional pada umumnya dan penerimaan negara pada khususnya;
2. Mengejar keuntungan;
3. Menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/ atau jasa yang bermutu tinggi dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak;
4. Menjadi perintis kegiatan-kegiatan usaha yang belum dapat dilaksanakan oleh sektor swasta dan koperasi;
5. Turut aktif memberikan bimbingan dan bantuan kepada pengusaha golongan ekonomi lemah, koperasi dan masyarakat.

Untuk dapat menjalankan amanah ini dengan baik, Kementerian BUMN perlu menggali potensi yang dimiliki BUMN sekaligus mengidentifikasi tantangan yang dihadapi. Pemahaman mengenai potensi dan tantangan yang dihadapi BUMN sangat penting untuk memastikan bahwa kebijakan-kebijakan yang diambil Kementerian BUMN terfokus pada optimalisasi potensi serta solusi dan inovasi untuk menghadapi tantangan yang ada.

Potensi dan tantangan BUMN tidak hanya bersumber dari kondisi domestik, namun juga dinamika yang terjadi di perekonomian global. Di dalam negeri, Indonesia berhasil mempertahankan momentum pertumbuhan meskipun mendapat tekanan perlambatan ekonomi global.



Dalam lima tahun terakhir ekonomi Indonesia mampu tumbuh relatif stabil di kisaran 5 persen yang sebagian besar ditopang oleh konsumsi masyarakat.

Dari eksternal, ketidakpastian perekonomian global, salah satunya akibat perang dagang antara Amerika Serikat dan Tiongkok, berdampak pada kinerja perekonomian Indonesia dalam beberapa kuartal terakhir. Pada kuartal ketiga 2019, misalnya, pertumbuhan ekonomi Indonesia tercatat mengalami pelambatan, yakni hanya tumbuh sebesar 5,02 persen (YoY), lebih rendah dibanding periode yang sama tahun 2018 yang mencapai 5,17 persen maupun kuartal kedua 2019 yang mencapai 5,05 persen. Dengan mengacu data ini, target pertumbuhan ekonomi tahun 2019 sebesar 5,3 persen sepertinya akan sulit terealisasi. Dampak perang dagang terlihat jelas pada kinerja ekspor. Nilai ekspor Indonesia terus mengalami tekanan sejak kuartal keempat 2018, bahkan tercatat mengalami pertumbuhan negatif selama semester pertama 2019.

Selain itu, adanya wabah COVID-19 yang dimulai akhir tahun 2019 telah berdampak pada penurunan pertumbuhan ekonomi di seluruh dunia. Menurut Bank Indonesia, pertumbuhan ekonomi dunia akan berada pada kisaran 2,5 persen, lebih rendah dibandingkan proyeksi sebelumnya sebesar 3,0 persen. Adapun pertumbuhan ekonomi Indonesia diproyeksikan juga akan mengalami penurunan menjadi sekitar (-0,4) s.d. 1 persen. Dampak adanya wabah COVID-19 ini juga masih akan dirasakan tahun 2021 sehingga Pemerintah perlu campur tangan secara serius agar wabah tersebut bisa segera diatasi.

COVID-19 memberi ancaman pada perekonomian Indonesia dari sisi konsumsi dan sisi dunia usaha. Koreksi pertumbuhan ekonomi juga akan menimbulkan peningkatan pengangguran dan kemiskinan. Skema peningkatan perekonomian dan penanganan BUMN terdampak COVID-19 menjadi salah satu prioritas Kementerian BUMN dalam menghadapi ketidakpastian ekonomi kedepan.

Di sisi lain, potensi pertumbuhan ekonomi tetap masih dapat diharapkan dari tingginya tingkat konsumsi masyarakat Indonesia yang berkontribusi terhadap perekonomian mencapai sekitar 55 persen. Hal ini di satu sisi



menggambarkan daya beli sekaligus potensi pasar yang besar. BUMN dapat memanfaatkan peluang ini untuk menjaring lebih banyak konsumen dan meningkatkan pangsa pasarnya. Namun demikian, ketergantungan perekonomian Indonesia pada sektor konsumsi perlu diimbangi dengan kebijakan-kebijakan yang mendorong peningkatan ekspor. Kontribusi ekspor bersih terhadap pembentukan Produk Domestik Bruto (PDB) selama ini cenderung stagnan, yakni di bawah 2 persen.

Hal tersebut menjadi tantangan tersendiri bagi Kementerian BUMN, yakni bagaimana mendorong BUMN agar tidak hanya berorientasi pada konsumen domestik namun juga ekspansi ke pasar internasional. Hal ini mengingat peran ekspor sangat erat kaitannya dalam menciptakan pertumbuhan ekonomi yang lebih berkualitas, yang antara lain ditandai dengan penciptaan lapangan kerja dan peningkatan kesejahteraan.

Hal ini sejalan dengan peran Kementerian BUMN sebagai *agent of development and value creation*. Kementerian BUMN perlu mendorong BUMN agar menciptakan inovasi dan diferensiasi bisnis agar mampu bersaing dengan pelaku usaha lainnya. BUMN diharapkan juga berperan sebagai pelopor dan/atau perintis dalam sektor usaha yang belum diminati usaha swasta. Dengan strategi yang mengedepankan inovasi, BUMN diharapkan dapat menjadi *sector leader* bukan hanya di pasar domestik namun juga di pasar internasional/regional.

Bidang usaha BUMN mencakup hampir seluruh sektor yang ada, mulai dari pertanian, perikanan, perkebunan, kehutanan, manufaktur, pertambangan, keuangan, pos dan telekomunikasi, transportasi, listrik, industri dan perdagangan, sampai dengan konstruksi. Hal ini memungkinkan BUMN untuk berkontribusi optimal bagi perekonomian nasional. Dengan mendorong BUMN agar mampu menjadi *sector leader*, semakin banyak lapangan kerja akan tercipta dari berbagai sektor.

Bukan hanya itu, sebagai perusahaan yang modalnya berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan, peningkatan skala bisnis BUMN juga akan berdampak pada meningkatnya penerimaan negara dalam bentuk pajak, dividen, maupun hasil privatisasi.

Tantangan lainnya berasal dari BUMN itu sendiri. Masih banyak BUMN yang belum efisien dalam menjalankan roda bisnisnya, antara lain ditunjukkan masih rendahnya laba yang dihasilkan dibanding modal yang telah ditanamkan. Untuk itu, Kementerian BUMN perlu memastikan bahwa jajaran manajemen BUMN memiliki komitmen dan kompetensi untuk mengelola perusahaan dengan efisien melalui optimalisasi sumber daya yang dimiliki.

#### 1. Potensi BUMN

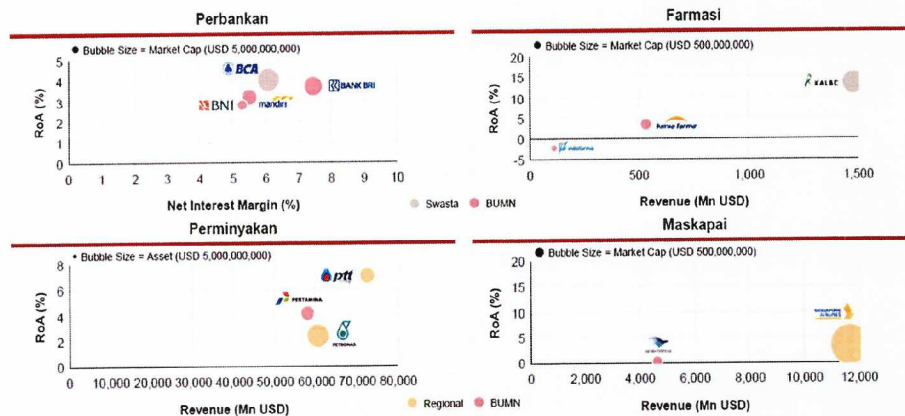
Uraian di atas menggambarkan kondisi domestik maupun global yang seyogyanya dapat menjadi modal untuk mengembangkan potensi BUMN, yaitu melalui pengembangan skala bisnis agar dapat menjadi *sector leader* maupun memperbaiki kinerja di pasar global. Berikut ini beberapa gambaran BUMN yang berpotensi menjadi *sector leader* maupun pemain penting di pasar global.

##### a. Menjadi *sector leader* baik di domestik maupun regional

Data kinerja keuangan 2018 menunjukkan bahwa beberapa sektor, seperti perbankan, farmasi, perminyakan, dan maskapai, memiliki daya saing terhadap swasta, baik di level domestik maupun regional. Di sektor perbankan, sebagaimana terlihat pada diagram di bawah ini, BCA memiliki keunggulan dalam hal *Return on Assets* (ROA) dibanding Bank Mandiri, BRI, maupun BNI. Namun jika dilihat dari besaran *Net Interest Margin* (NIM), BUMN-BUMN perbankan relatif lebih unggul dari perusahaan swasta domestik yang menjadi pesaingnya tersebut.

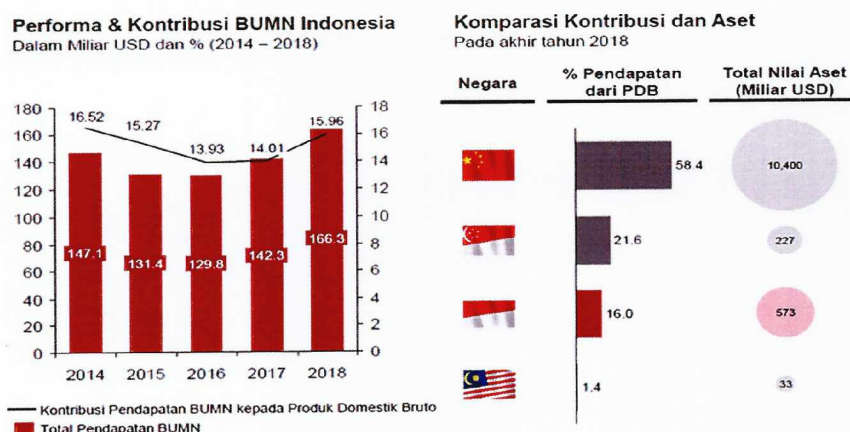
Lain halnya di sektor farmasi, pangsa pasar Kimia Farma maupun Indo Farma masih cukup jauh tertinggal dibandingkan perusahaan swasta, yaitu Kalbe Farma. Untuk itu, Kementerian BUMN perlu mendorong BUMN di sektor farmasi agar mampu mengoptimalkan potensi yang dimilikinya.

Gambar 1.1.  
Peta Posisi BUMN dibandingkan pesaing



Di kancah regional, BUMN sektor Minyak dan Gas yaitu PT Pertamina (Persero), perlu didorong agar lebih berkembang agar dapat bersaing dengan *Petroleum Authority of Thailand* (PTT) dan Petronas (Malaysia). Dilihat dari indikator capaian ROA maupun *Revenue*, PT Pertamina (Persero) masih jauh tertinggal dari PTT dan Petronas. Demikian halnya di sektor maskapai, capaian ROA maupun *Revenue* Garuda Indonesia masih lebih rendah dibandingkan dengan pesaing dari negara tetangga, yaitu *Singapore Airlines*.

Gambar 1.2.  
Perbandingan Kontribusi BUMN Indonesia  
dengan BUMN Negara Lain



Dari sisi kontribusi terhadap perekonomian nasional, Gambar 1.2. di atas menunjukkan bahwa BUMN mampu secara konsisten memberikan kontribusi di atas 13 persen terhadap PDB, angka ini terus menunjukkan tren peningkatan sejak tahun 2016. Namun



jika dibandingkan dengan negara lain, angka ini masih perlu ditingkatkan. Sebagai perbandingan, Singapura dengan aset yang lebih kecil mampu memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap PDB. Hal ini mengindikasikan bahwa akselerasi kinerja BUMN perlu ditingkatkan, bukan hanya sejalan dengan pertumbuhan ekonomi nasional namun diharapkan dapat menjadi *engine* dari pertumbuhan itu sendiri.

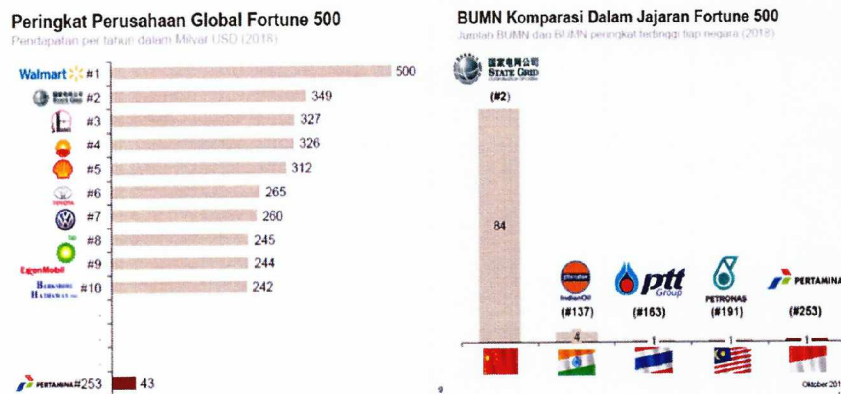
Data statistik di atas menunjukkan bahwa kinerja keuangan maupun kontribusi BUMN terhadap perekonomian nasional masih belum optimal. Dari kaca mata optimisme, kondisi ini bisa dimaknai sebagai sebuah potensi, bahwa masih ada ruang bagi BUMN untuk terus mengakselerasi kinerjanya agar mampu bersaing di kancah domestik maupun regional.

b. Performa di pasar global

Jumlah BUMN yang mampu diperhitungkan di kancah global boleh dikatakan masih relatif minim, salah satunya adalah PT Pertamina (Persero). Di tahun 2018, PT Pertamina (Persero) berada di peringkat 253 dalam daftar pemeringkat global, yakni perusahaan dengan pendapatan terbesar di dunia. Data terbaru menunjukkan peringkat Pertamina melonjak ke urutan 175 dengan pendapatan sebesar USD57,9 miliar. Pencapaian ini diharapkan akan terus berlanjut di tahun-tahun mendatang sehingga Pertamina semakin diperhitungkan di pasar internasional.



Gambar 1.3.  
Perbandingan Posisi BUMN Indonesia  
dengan BUMN Negara Lain



Selain PT Pertamina (Persero), beberapa BUMN lainnya juga memiliki potensi untuk menjadi *global player*. Dengan mengacu Indeks Daya Saing Global 4.0 (*Global Competitiveness Index 4.0*), nilai Indonesia mencapai 64,9 pada tahun 2018. Angka ini menunjukkan bahwa daya saing Indonesia belum sesuai dengan potensi yang dimilikinya. Dengan kata lain, masih terdapat ruang yang sangat besar untuk meningkatkan daya saing Indonesia, termasuk BUMN.

Pengembangan sektor infrastruktur (tol Sumatera, Jawa, kereta cepat, LRT, telekomunikasi, dan listrik 30GW), adopsi *Information and Communication Technology* (ICT) melalui pembangunan tol langit diharapkan dapat berkontribusi meningkatkan skala bisnis BUMN di sektor tersebut. Selain itu, dukungan kebijakan Pemerintah terkait peningkatan kompetensi dan kapabilitas sumber daya manusia melalui program vokasi dan magang, integrasi dan inklusifitas sistem keuangan (Gerbang Pembayaran Nasional/GPN dan *LinkAja*), optimalisasi ekspor BUMN dan ekspansi pasar Afrika, optimalisasi dinamika bisnis melalui digitalisasi proses bisnis dan meningkatkan fungsi *Research and Development* (R&D) seperti dengan adanya biodiesel, diharapkan dapat membantu akselerasi kapasitas BUMN.

## 2. Tantangan

Mengoptimalkan potensi yang ada dan mendorong BUMN agar menjadi *sector leader* di pasar domestik, regional, maupun global bukanlah upaya yang mudah. Selain tantangan dari faktor eksternal, misal ketidakpastian perekonomian global, terdapat beberapa tantangan yang bersumber dari BUMN maupun Kementerian BUMN selaku pembina BUMN. Tantangan tersebut dapat dikelompokkan menjadi empat faktor, yaitu strategi, tata kelola/regulasi, keuangan, dan sumber daya manusia.

### a. Aspek Strategi

Implementasi strategi di level BUMN masih menghadapi beberapa tantangan utama, antara lain:

- 1) Belum sinergisnya strategi pengembangan hulu-hilir dan lintas sektor;
- 2) Masih adanya kompetisi dan duplikasi bisnis BUMN di sektor yang sama; dan
- 3) Kurangnya kemampuan untuk melakukan diferensiasi bisnis (*differentiating capabilities*) dan inovasi BUMN untuk bisa bersaing di masing-masing sektor.

Sementara itu di level Kementerian BUMN, tantangan yang dihadapi antara lain meliputi:

- 1) Masih terdapat ketidakselarasan antara program Pemerintah dengan strategi bisnis BUMN; dan
- 2) Belum optimalnya sinergi BUMN lintas sektor sebagai akibat pembinaan yang dilakukan di masing-masing kedeputian sektoral.

Untuk menghadapi tantangan utama tersebut, Kementerian BUMN merumuskan strategi bagi BUMN berupa penguatan fokus bisnis yang berorientasi peningkatan pertumbuhan, pembangunan ekosistem nasional melalui sinergi BUMN, swasta, dan asing, serta sinergi BUMN yang berorientasi pada penciptaan nilai (*value creation*).

Sementara itu, strategi di Kementerian BUMN akan difokuskan pada pengelolaan portofolio BUMN secara optimal dan terintegrasi.

Setiap portofolio akan difokuskan untuk meningkatkan inovasi dan *differentiating capabilities*, serta menjaga keselarasan dan integrasi strategi bisnis dengan agenda nasional. Dengan demikian, sinergi BUMN lintas sektoral dapat lebih optimal.

b. Aspek Tata Kelola/Regulasi

Rumusan strategi di atas tidak akan dapat terimplementasi dengan baik tanpa adanya dukungan tata kelola/regulasi yang baik. Terkait hal ini, BUMN menghadapi beberapa tantangan untuk memastikan tata kelola/regulasi dilaksanakan secara *prudent*, yaitu antara lain:

- 1) Kompleksitas dan tumpang tindih peraturan lintas sektor;
- 2) Banyaknya pemangku kepentingan, baik eksternal maupun internal; dan
- 3) Pengambilan keputusan yang kurang efektif.

Sedangkan untuk Kementerian BUMN, terdapat beberapa tantangan sebagai berikut:

- 1) Kurang efektifnya jenjang birokrasi dan proses pengambilan keputusan;
- 2) Kurangnya pengawasan dan manajemen risiko atas program dan penugasan kepada BUMN;
- 3) Belum terintegrasinya sistem pelaporan dan penilaian kinerja BUMN; dan
- 4) Kompleksitas pemangku kepentingan, baik eksternal maupun internal.

Terkait tantangan tata kelola, Kementerian BUMN merumuskan strategi yang harus dilakukan oleh BUMN berupa komunikasi yang proaktif dan mekanisme pelaporan secara terstruktur kepada Kementerian BUMN. Selain itu, Kementerian BUMN mendorong dilakukannya penguatan fungsi manajemen risiko dan penerapan *Good Corporate Governance* (GCG).

Bagi Kementerian BUMN sendiri, dukungan yang diberikan antara lain berupa peningkatan profesionalitas tata kelola sehingga proses pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan lebih cepat serta memangkas jenjang birokrasi. Selain itu, sistem pelaporan seperti



untuk RJPP, RKAP, laporan manajemen, dan penilaian kinerja akan terus diperkuat. Pengawasan terhadap implementasi manajemen risiko dan prinsip-prinsip GCG akan terus ditingkatkan.

c. Aspek Keuangan

Aspek lain yang tidak kalah krusial adalah keuangan. Strategi yang baik dan tata kelola yang optimal tidak akan berjalan dengan baik tanpa didukung kapasitas keuangan yang memadai dan sumber pendanaan yang efektif dan efisien.

Beberapa tantangan yang dihadapi BUMN terkait aspek keuangan antara lain meliputi:

- 1) Kapasitas investasi yang terbatas;
- 2) *Cost of funds* yang kurang kompetitif; dan
- 3) *Fundraising* yang masih terbatas pada instrumen tradisional.

Sementara itu di level Kementerian BUMN, tantangan aspek keuangan yang dihadapi antara lain meliputi:

- 1) Terbatasnya kewenangan Kementerian BUMN dalam mengelola alokasi modal investasi dan dividen karena harus melalui mekanisme APBN;
- 2) Keterbatasan dalam memberikan dukungan *fundraising* bagi BUMN/*Holding* sektoral; dan
- 3) Kesulitan melakukan konsolidasi laporan keuangan BUMN.

Untuk menghadapi tantangan tersebut, BUMN harus melakukan penguatan fungsi pengelolaan kas (*cash management*), melakukan pelaporan investasi secara disiplin dan transparan, kebijakan investasi yang optimal melalui eksplorasi instrumen keuangan yang tersedia di pasar (tidak hanya terbatas pada instrumen konvensional).

Selaku pembina dan pengawas BUMN, Kementerian BUMN akan memberikan dukungan melalui penguatan koordinasi atas alokasi pendanaan, *monitoring* dan evaluasi penyerapan dana dengan BUMN dan pemangku kepentingan lainnya, serta



mengoordinasikan dan memfasilitasi upaya penggalangan dana secara terintegrasi, misal melalui *project showcasing* untuk mempromosikan proyek-proyek sinergi BUMN.

d. Aspek Sumber Daya Manusia

Tantangan terakhir bersumber dari kapasitas SDM yang dimiliki BUMN dan Kementerian BUMN. Aspek SDM sangat penting mengingat keberhasilan suatu transformasi akan sangat bergantung pada kualitas dan kompetensi SDM yang menjalankan proses tersebut.

Berikut adalah tantangan yang akan dihadapi oleh BUMN terkait aspek SDM:

- 1) BUMN belum sepenuhnya menjadi *employer of choice* sehingga belum sepenuhnya mampu menjaring *best talent* yang ada di masyarakat;
- 2) Pengembangan SDM strategis yang belum berorientasi hasil (*output oriented*);
- 3) Sistem SDM dan budaya kerja yang masih mengikuti pola birokrasi;
- 4) Terjadi kesenjangan yang besar pada sistem pengelolaan dan kualitas SDM di antara BUMN.
- 5) Masih terjadi *talent shortage* khususnya di level *Board of Director*.

Sementara itu bagi Kementerian BUMN, tantangan di bidang SDM antara lain meliputi:

- 1) Sistem SDM dan budaya kerja yang masih mengikuti pola birokrasi;
- 2) Pengembangan kompetensi yang belum sesuai dengan *core business* Kementerian BUMN sebagai pembina portofolio; dan
- 3) Pengukuran kinerja individu belum sepenuhnya selaras dengan target organisasi.

Untuk menghadapi tantangan SDM tersebut, BUMN harus melakukan penguatan *employer's brand* dan peningkatan kapabilitas seluruh lapisan pegawai, termasuk jajaran manajemen

senior. Sementara itu, Kementerian BUMN akan memberikan dukungan berupa transformasi budaya kerja yang lebih profesional setara korporasi, koordinasi pengembangan talenta dan kompetensi secara terintegrasi, serta peningkatan sistem manajemen dan kinerja SDM.

## BAB II

### VISI, MISI, DAN TUJUAN KEMENTERIAN BUMN

#### A. Visi Kementerian BUMN

Sebagai tahapan terakhir dari Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2005-2025, Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024 memiliki peran strategis. Capaian atas RPJMN 2020-2024 akan menentukan apakah target pembangunan yang tertuang dalam RPJPN dapat tercapai, antara lain yaitu pendapatan per kapita Indonesia yang setara dengan negara-negara berpenghasilan menengah atas (*upper-middle income country*/MIC), kondisi infrastruktur, kualitas sumber daya manusia, layanan publik, serta kesejahteraan rakyat yang lebih baik.

Sesuai amanah RPJPN 2005-2025, sasaran pembangunan jangka menengah 2020-2024 adalah mewujudkan masyarakat Indonesia yang mandiri, maju, adil, dan makmur melalui percepatan pembangunan di berbagai bidang dengan menekankan terbangunnya struktur perekonomian yang kokoh berlandaskan keunggulan kompetitif di berbagai wilayah yang didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing. Sasaran tersebut dicerminkan melalui Tema Pembangunan Nasional, yaitu Indonesia Berpenghasilan Menengah-Tinggi yang Sejahtera, Adil, dan Berkesinambungan.

Sejalan dengan sasaran pembangunan jangka menengah 2020-2024 tersebut, Kementerian BUMN memiliki visi yaitu mewujudkan Kementerian BUMN yang andal, profesional, inovatif, dan berintegritas dalam pelayanan kepada Presiden dan Wakil Presiden untuk mewujudkan Visi dan Misi Presiden dan Wakil Presiden: "Indonesia Maju yang Berdaulat, Mandiri dan Berkepribadian Berlandaskan Gotong Royong." Visi tersebut sekaligus menjadi manifestasi komitmen Kementerian BUMN untuk mendukung agenda nasional dan mengesampingkan ego sektoral. Sesuai dengan arahan Presiden Joko Widodo, terdapat lima hal utama yang menjadi fokus pembangunan selama 2020-2024, yaitu:

##### 1. Pembangunan Sumber Daya Manusia

Pembangunan dilakukan untuk menciptakan sumber daya manusia pekerja keras yang dinamis, produktif, terampil, menguasai ilmu

pengetahuan dan teknologi serta didukung kerjasama industri dan talenta global.

## 2. Pembangunan Infrastruktur

Fokus utama pembangunan infrastruktur adalah melanjutkan pembangunan proyek-proyek infrastruktur yang sudah ada, khususnya dalam rangka menghubungkan kawasan produksi dengan kawasan distribusi, mempermudah akses ke kawasan wisata, mendongkrak lapangan kerja baru, dan mempercepat peningkatan nilai tambah perekonomian rakyat.

## 3. Penyederhanaan Regulasi

Untuk mendorong pembangunan, segala bentuk regulasi yang menghambat iklim bisnis dan investasi perlu disederhanakan. Salah satu pendekatan yang dipakai adalah melalui penerbitan Omnibus Law. Secara khusus, terdapat dua Undang-Undang yang menjadi target Omnibus Law, yaitu Undang-Undang Cipta Lapangan Kerja dan Undang-Undang Pemberdayaan UMKM.

## 4. Penyederhanaan Birokrasi

Penyederhanaan birokrasi dimaksudkan untuk menciptakan iklim investasi yang kondusif dan kompetitif, yaitu dengan cara memprioritaskan investasi untuk penciptaan lapangan kerja, memangkas prosedur dan birokrasi yang panjang, dan menyederhanakan eselonisasi.

## 5. Transformasi Ekonomi

Pembangunan selama 5 (lima) tahun ke depan difokuskan untuk melakukan transformasi ekonomi dari ketergantungan sumber daya alam menjadi daya saing manufaktur dan jasa modern yang mempunyai nilai tambah tinggi bagi kemakmuran bangsa demi keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia.

Kelima arahan Presiden tersebut selanjutnya dimanifestasikan dalam 7 (tujuh) agenda pembangunan, yaitu:

- a. Memperkuat ketahanan ekonomi untuk pertumbuhan yang berkualitas dan berkeadilan;



- b. Mengembangkan wilayah untuk mengurangi kesenjangan dan menjamin pemerataan;
- c. Meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing;
- d. Revolusi mental dan pembangunan kebudayaan;
- e. Memperkuat infrastuktur untuk mendukung pengembangan ekonomi dan pelayanan dasar;
- f. Membangun lingkungan hidup, meningkatkan ketahanan bencana, dan perubahan iklim; dan
- g. Memperkuat stabilitas politik, hukum, pertahanan, dan keamanan, serta transformasi pelayanan publik.

#### B. Misi Kementerian BUMN

Untuk mewujudkan visi serta agenda pembangunan tersebut di atas, Kementerian BUMN melaksanakan Misi Presiden dan Wakil Presiden sebagai berikut:

1. Memberikan dukungan teknis dan administrasi serta analisis yang cepat, akurat dan responsif kepada Presiden dan Wakil Presiden dalam bidang pembinaan dan pengawasan BUMN
2. Meningkatkan kualitas SDM dan prasarana Kementerian BUMN
3. Mendorong BUMN untuk berkontribusi optimal terhadap perekonomian Nasional dan memberikan nilai tambah untuk pemegang saham
4. Mewujudkan pengelolaan pemerintahan yang bersih, efektif dan terpercaya

#### C. Tujuan Kementerian BUMN

Sesuai Peraturan Presiden Nomor 41 tahun 2015 tentang Kementerian BUMN, maka tugas Kementerian BUMN adalah menyelenggarakan pemerintahan di bidang BUMN untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintah negara. Adapun menurut Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-01/MBU/03/2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian BUMN, Kementerian BUMN memiliki tugas menyelenggarakan urusan di bidang pembinaan Badan Usaha Milik Negara dalam pemerintahan untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara. Adapun fungsinya yaitu:

1. Perumusan dan penetapan pelaksanaan kebijakan di bidang pembinaan Badan Usaha Milik Negara;
2. Koordinasi dan sinkronisasi pelaksanaan kebijakan di bidang pembinaan Badan Usaha Milik Negara;
3. Koordinasi pelaksanaan tugas pembinaan dan pemberian dukungan administrasi di Lingkungan Kementerian BUMN;
4. Pengelolaan barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawab Kementerian BUMN; dan
5. Pengawasan atas pelaksanaan tugas di lingkungan Kementerian BUMN.

Maksud dan tujuan pendirian BUMN antara lain adalah memberikan sumbangan bagi perkembangan perekonomian nasional, mengejar keuntungan, menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak, menjadi perintis kegiatan-kegiatan usaha yang belum dapat dilaksanakan oleh sektor swasta dan koperasi, serta turut aktif memberikan bimbingan dan bantuan kepada pengusaha golongan ekonomi lemah, koperasi, dan masyarakat.

Sebagai pembina dan pengelola portofolio BUMN, Kementerian BUMN memiliki peran penting untuk memastikan agar seluruh tujuan tersebut dapat tercapai. Untuk tahun 2020-2024, pembinaan dan pengelolaan portofolio BUMN diarahkan untuk mendukung terciptanya pertumbuhan ekonomi yang inklusif dan berkeadilan serta mendorong strategi reindustrialisasi 4.0 melalui sinergi, baik antar BUMN, BUMN dengan mitra swasta, BUMN dengan mitra global maupun entitas lain yang dapat memberikan *value* optimal dengan tetap mengedepankan kepentingan bangsa dan nilai-nilai luhur Pancasila.

Selanjutnya Kementerian BUMN menetapkan tujuan untuk tahun 2020-2024 adalah sebagai berikut:

1. Mewujudkan Kementerian BUMN sebagai pembina dan pengawas BUMN yang profesional;
2. Mewujudkan kemandirian dan korporatisasi BUMN;
3. Meningkatkan keunggulan dan daya saing BUMN; dan

4. Memaksimalkan kontribusi BUMN terhadap pembangunan ekonomi berkelanjutan.

#### D. Sasaran Strategis Kementerian BUMN

Dalam rangka mendukung pencapaian keempat tujuan tersebut, Kementerian BUMN telah menetapkan 9 (sembilan) sasaran strategis yang merupakan kondisi yang diinginkan untuk dicapai oleh Kementerian BUMN pada tahun 2024. Sasaran strategis tersebut meliputi:

1. Sasaran strategis dalam rangka mewujudkan Kementerian BUMN sebagai pembina dan pengawas BUMN yang profesional
  - a. Menciptakan SDM yang unggul dan profesional; dan
  - b. Menciptakan organisasi yang kuat, sehat dan akuntabel.
2. Sasaran strategis dalam rangka mewujudkan kemandirian dan korporatisasi BUMN
  - a. Meningkatnya tata kelola BUMN Sebagai Korporasi; dan
  - b. Penguatan kapasitas BUMN.
3. Sasaran strategis dalam rangka meningkatkan keunggulan dan daya saing BUMN
  - a. Meningkatnya daya saing BUMN; dan
  - b. BUMN unggul di kancah Global.
4. Sasaran strategis dalam rangka memaksimalkan kontribusi BUMN terhadap pembangunan ekonomi berkelanjutan
  - a. Kontribusi BUMN terhadap penerimaan negara (APBN);
  - b. Kontribusi BUMN sebagai agen pembangunan nasional; dan
  - c. Kontribusi BUMN dalam peningkatan *value* BUMN untuk pemegang saham (Aset Negara).



### BAB III

#### ARAH, KEBIJAKAN, STRATEGI, KERANGKA REGULASI DAN KELEMBAGAAN

##### A. Arah Kebijakan dan Strategi Nasional

Dengan mempertimbangkan masalah pokok bangsa, tantangan pembangunan yang dihadapi dan capaian pembangunan selama ini, maka visi pembangunan nasional untuk tahun 2020-2024 adalah “Indonesia Berpenghasilan Menengah-Tinggi yang Sejahtera, Adil dan Berkesinambungan”.

RPJMN IV 2020-2024 adalah elemen yang krusial dalam pencapaian RPJPN 2005-2025 karena periode ini merupakan fase terakhir yang akan menentukan pencapaian target pembangunan jangka panjang. Di penghujung RPJPN 2005-2025, pemerintah memproyeksikan pendapatan per kapita Indonesia mencapai level yang setara dengan negara-negara berpenghasilan menengah atas (*upper-middle income country/MIC*) dengan disertai kondisi infrastruktur, kualitas sumber daya manusia, layanan publik, serta kesejahteraan rakyat yang lebih baik.

Adapun sasaran pembangunan jangka menengah 2020-2024 adalah mewujudkan masyarakat Indonesia yang mandiri, maju, adil, dan makmur melalui percepatan pembangunan di berbagai bidang yang menekankan terbangunnya struktur perekonomian yang kokoh dan berlandaskan pada keunggulan kompetitif di berbagai wilayah yang didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing. Untuk memperkuat fokus dan pengendalian program (*delivery mechanism*) dalam mencapai sasaran prioritas, pelaksanaan RPJMN 2020-2024 dipetakan dalam 41 *major projects* yang memiliki nilai strategis dan daya ungkit/*leverage*. *Major project* memuat proyek-proyek strategis yang terintegrasi dengan melibatkan Kementerian/ Lembaga, Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah, BUMN serta masyarakat.

Selanjutnya, RPJMN IV 2020-2024 juga memiliki 4 (empat) pilar untuk menyokong pencapaian tujuan utama rencana pembangunan nasional periode terakhir. Keempat pilar tersebut diterjemahkan ke dalam 7 agenda

pembangunan yang mencakup Program Prioritas, Kegiatan Prioritas, dan Proyek Prioritas.

Tujuan RPJMN IV 2020 – 2024 juga telah sejalan dengan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (TPB) atau *Sustainable Development Goals* (SDGs). Target-target dari 17 tujuan (*goals*) dalam TPB beserta indikatornya telah diakomodasi dalam 7 agenda pembangunan

Agenda Pembangunan RPJMN IV Tahun 2020-2024 yang berkaitan dengan bidang tugas Kementerian BUMN adalah sebagai berikut:

1. Memperkuat ketahanan ekonomi untuk pertumbuhan yang berkualitas

Peningkatan inovasi dan kualitas investasi merupakan modal utama untuk mendorong pertumbuhan ekonomi yang lebih tinggi, berkelanjutan dan mensejahterakan secara adil dan merata.

Untuk meningkatkan perekonomian diperlukan sumber pertumbuhan ekonomi yang baru, diantaranya melalui:

- a. Penyelesaian kawasan pariwisata guna meningkatkan jumlah wisatawan dan lapangan pekerjaan di 6 Destinasi Pariwisata Prioritas (DPP), yaitu Danau Toba, Borobudur, Lombok, Labuan Bajo, Bromo-Tengger-Semeru, dan Wakatobi.
- b. Industrilisasi dan hilirisasi produk Sumber Daya Alam (SDA) di luar Pulau Jawa untuk meningkatkan nilai tambah SDA dan pemerataan wilayah di luar Pulau Jawa.
- c. Penguatan jaminan usaha dan korporatisasi petani dan nelayan guna meningkatkan akses ke lembaga pembiayaan serta penguatan korporasi berbasis cluster komoditas.
- d. Penguatan industri nasional melalui pengembangan pendidikan dan vokasi untuk industri 4.0, transformasi digital, penerapan industri 4.0 dan pembangunan *science technopark*. Tujuannya adalah untuk meningkatkan *skill* dan daya saing SDM, mengurangi kesenjangan digital dan penyediaan layanan internet cepat, meningkatkan daya saing dan keberlanjutan industri nasional, serta meningkatkan kapabilitas penciptaan inovasi dan produk inovasi nasional.

Langkah untuk mendorong sektor unggulan ini perlu didukung oleh banyak pihak dengan cara memangkas perizinan, menghilangkan pungutan liar serta hambatan investasi.

2. Meningkatkan SDM yang berkualitas dan berdaya saing

Manusia merupakan modal utama pembangunan nasional untuk menuju pembangunan yang inklusif dan merata di seluruh wilayah. Pemerintah Indonesia berkomitmen untuk meningkatkan kualitas dan daya saing SDM yaitu sumber daya manusia yang sehat dan cerdas, adaptif, inovatif, terampil, dan berkarakter, melalui:

- a. Pengendalian penduduk dan penguatan tata kelola kependudukan;
- b. Penguatan pelaksanaan perlindungan sosial;
- c. Peningkatan akses dan kualitas pelayanan kesehatan menuju cakupan kesehatan semesta;
- d. Peningkatan pemerataan layanan pendidikan berkualitas;
- e. Peningkatan kualitas anak, perempuan, dan pemuda;
- f. Pengentasan kemiskinan; dan
- g. Peningkatan produktivitas dan daya saing.

3. Memperkuat infrastruktur untuk mendukung pengembangan ekonomi dan pelayanan dasar

Pembangunan infrastruktur masih menjadi salah satu prioritas pemerintah dalam pelaksanaan pembangunan nasional selain program pembangunan SDM. Fokus pembangunan infrastruktur ke depan akan diarahkan untuk menghubungkan masyarakat ke sumber-sumber pertumbuhan ekonomi dan meningkatkan pelayanan dasar kepada masyarakat di wilayah-wilayah di luar Pulau Jawa. Pembangunan infrastruktur tersebut meliputi:

- a. Sarana konektivitas meliputi jalan, pelabuhan, bandara, dan kereta api;
- b. Sarana dan prasarana energi seperti pembangkit listrik dan kilang minyak;
- c. Sarana telekomunikasi seperti *broadband*;
- d. Infrastruktur pendukung Kawasan Industri dan Pariwisata;
- e. Sarana dan prasarana pendidikan dan pengembangan riset;
- f. Sarana prasarana mendukung penyediaan pelayanan dasar seperti air bersih;



g. Penyediaan dan pembiayaan perumahan.

Selain itu pembangunan infrastruktur juga dilakukan untuk pengembangan dan pemerataan kewilayahan diantaranya melalui penyediaan sarana dan prasarana transportasi perkotaan dan pengelolaan sampah.

Sebagai salah satu instrumen pembangunan nasional, inisiatif strategis BUMN harus selaras dengan arah kebijakan pembangunan nasional pada sektor-sektor strategis Indonesia, diantaranya:

- a. Energi, Mineral dan Pertambangan
  - 1) Distribusi BBM 1 harga;
  - 2) Ekspansi distribusi dan integrasi hulu-hilir gas bumi;
  - 3) Gasifikasi batubara.
- b. Kemaritiman dan Kelautan
  - 1) Pengembangan infrastruktur kepelabuhan dan pendukung (*maritime tower, container freight station, dll*).
  - 2) Jalur tol laut.
- c. Pangan dan Pertanian
  - 1) Peningkatan produktivitas lahan;
  - 2) Akurasi manajemen finansial berbasis teknologi *e-farming*;
  - 3) Ekspansi hilirisasi produk bernilai tambah (*coocking oil, kokoa, dll*).
- d. Pariwisata
  - 1) Pembangunan infrastruktur Trans Sumatera;
  - 2) Investasi ekspansi dan revitalisasi bandar udara strategi pariwisata.
- e. Manufaktur
  - 1) Ekspansi kapabilitas pembangunan kapal selam dengan pemain swasta asing;
  - 2) Penetrasi pemasaran produk kereta api ke pasar Thailand.
- f. Ekonomi Kreatif dan Digital
  - 1) Pembangunan "tol langit" Palapa Ring;
  - 2) Optimalisasi Satelit BRI;
  - 3) Program Mekaar (Membina Ekonomi Keluarga Sejahtera).

Secara agregat, Kementerian BUMN melalui BUMN memegang peranan krusial dalam *end-to-end* ekosistem perekonomian Indonesia. Kementerian BUMN sebagai bagian dari pemerintah akan terus mendukung program-program pemerintah sekaligus menjadi bagian dari agen pembangunan. Selain itu, Kementerian BUMN melalui BUMN akan berupaya untuk memberikan kontribusi positif bagi pembangunan ekonomi dan infrastruktur nasional. Kontribusi lainnya diwujudkan dalam bentuk pajak, dividen dan berbagai Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP) yang secara langsung ditransfer kepada negara.

#### B. Arah Kebijakan dan Strategi Kementerian BUMN

Sepanjang periode 2020-2024 kebijakan dan strategi Kementerian BUMN diarahkan untuk mendukung peningkatan nilai portofolio BUMN yang target akhirnya adalah meningkatkan kontribusi BUMN kepada negara dan mendorong BUMN untuk berkontribusi optimal pada pembangunan ekonomi nasional. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, Kementerian BUMN telah mengidentifikasi 4 tantangan utama yang harus diatasi oleh BUMN, yaitu:

##### 1. Aspek Strategi

Sebagai Pembina BUMN, Kementerian BUMN harus mampu mengintegrasikan seluruh strategi BUMN agar selaras dengan Visi dan Misi Pemerintah. Kementerian BUMN telah menyiapkan langkah-langkah yang harus dilakukan BUMN dalam penyelarasan strategi BUMN dengan visi Pemerintah meliputi:

- a. Penguatan fokus bisnis untuk meningkatkan pertumbuhan;
- b. Pembangunan ekosistem nasional melalui sinergi BUMN, swasta dan asing;
- c. Peningkatan sinergi BUMN untuk memaksimalkan penciptaan nilai.

##### 2. Aspek Tata Kelola/Regulasi

Setelah memastikan sinkronisasi strategi, Kementerian BUMN perlu mempertimbangkan aspek tata kelola/regulasi yang baik sehingga strategi yang telah ditetapkan dapat dijalankan tanpa hambatan. Namun, terdapat beberapa tantangan yang harus dihadapi Kementerian BUMN untuk memastikan tata kelola BUMN dilaksanakan secara *prudent* antara lain:

- a. Penyempurnaan arsitektur regulasi pembinaan BUMN
- b. Komunikasi secara proaktif dan pelaporan secara terstruktur dengan Kementerian BUMN.
- c. Penguatan fungsi manajemen risiko dan *Good Corporate Governance* (GCG).

### 3. Aspek Keuangan

Aspek keuangan adalah satu aspek yang cukup krusial. Strategi yang baik dan tata kelola yang optimal tetaplah tidak dapat berjalan dengan baik tanpa didukung keuangan atau pendanaan yang efektif dan efisien karena pengembangan organisasi tidak terlepas dari aspek keuangan yang mendukung. Untuk itu perlu diinventarisasi potensi risiko yang terkait.

Berikut adalah hal yang menjadi perhatian Kementerian BUMN yang perlu ditindaklanjuti oleh BUMN dalam aspek keuangan:

- a. Penguatan fungsi *cash management* dan pelaporan secara disiplin untuk memastikan investasi yang optimal.
- b. Eksplorasi instrumen maupun metode pendanaan non-konvensional.

### 4. Aspek Sumber Daya Manusia

Keberhasilan suatu transformasi dan pelaksanaan strategi juga ditentukan oleh kualitas dan kompetensi SDM yang mengemban amanat tersebut. Kementerian BUMN perlu memastikan BUMN dapat menindaklanjuti hal-hal dalam aspek SDM sebagai berikut:

- a. Percepatan transformasi pengelolaan SDM di BUMN.
- b. Peningkatan kapabilitas seluruh lapisan pegawai maupun manajemen senior.
- c. Penguatan *employer's brand*.
- d. Penataan posisi Direksi BUMN untuk mendapatkan Pengurus yang profesional.
- e. Penyiapan *talent* terbaik untuk menjadi pengurus BUMN.
- f. Penguatan penggunaan teknologi informasi untuk pengelolaan dan pengembangan SDM.

Adapun arah dan kebijakan strategi Kementerian BUMN adalah sebagai berikut:



1. Mewujudkan Kementerian BUMN sebagai Pembina dan Pengawas BUMN yang Profesional

Pengembangan BUMN harus didukung dengan penguatan organisasi pembina dan pengawas yang profesional yang diantaranya tercermin dari kualitas SDM yang unggul agar tercipta talenta yang profesional dan berintegritas.

Kementerian BUMN sebagai pembina dan pengawas BUMN merupakan bagian dari pemerintah yang masih menjalankan fungsi birokrasi seperti Kementerian/Lembaga pada umumnya. Namun dalam menjalankan fungsi sebagai pemegang saham, Kementerian BUMN harus mengedepankan semangat korporasi guna mewujudkan korporatisasi BUMN yang profesional dan terbebas dari intervensi politik.

Berkaitan dengan hal tersebut, langkah yang akan dilakukan Kementerian BUMN antara lain:

- a. Memastikan dukungan bagi BUMN dalam usaha *legal*, termasuk litigasi, serta memberikan opini konsultasi bagi portofolio terkait aspek *legal* dan kepatuhan;
- b. Memastikan pelaporan BUMN yang komprehensif, transparan, terstruktur dan terintegrasi;
- c. Memastikan profil risiko secara konsolidasi tetap terjaga, mengkoordinasikan usaha mitigasi risiko dan memastikan penerapan GCG;
- d. Meningkatkan keterampilan dan memberi pelatihan kepada pegawai terutama terkait penerapan teknologi baru;
- e. Meningkatkan proses tata kelola;
- f. Membentuk kumpulan talenta (*talent pool*) di Kementerian BUMN dan BUMN;
- g. Menciptakan lingkungan inklusif.

Dalam rangka menjalankan arah kebijakan dan strategi di atas, Kementerian BUMN menetapkan Program Strategis tahun 2020-2024 sebagai berikut:

- a. Program Kemandirian dan Korporatisasi BUMN;
- b. Program Peningkatan Daya Saing BUMN;

- c. Program Peningkatan Kontribusi BUMN terhadap Pembangunan Ekonomi Berkelanjutan;
- d. Program Dukungan Manajemen dan Pelaksanaan Tugas Teknis Lainnya.

## 2. Mewujudkan Kemandirian dan Korporatisasi BUMN

Dalam mendorong investasi di BUMN, maka BUMN harus dikembangkan secara profesional dengan spirit korporatisasi. Untuk mendukung program prioritas nasional, BUMN harus memiliki kemandirian dari sisi pendanaan baik menggunakan dana internal perusahaan maupun menggunakan sumber pendanaan lainnya seperti dari perbankan, *rights issue*, maupun IPO. Namun demikian, tidak tertutup pula pendanaan dari PMN ketika BUMN diberikan mandat/ tugas dari Pemerintah untuk menyelesaikan Proyek Strategis Nasional yang dari sisi finansial maupun ekonomi belum memiliki *benefit* tinggi.

Pengembangan BUMN tidak hanya mengutamakan *size* perusahaan namun juga peningkatan tata kelola perusahaan sesuai *best practice* dengan mengedepankan nilai-nilai profesionalitas, akuntabilitas, regenerasi, strategi, dan *customer satisfaction*.

Penerapan manajemen risiko di BUMN sangat penting dalam pengambilan keputusan korporasi sehingga potensi kerugian dapat ditekan. Cakupan risiko yang umumnya dihadapi perusahaan yaitu risiko strategi, risiko pasar, risiko keuangan, risiko operasional, risiko komersial dan risiko teknis.

Adapun strategi yang akan dilakukan adalah:

- a. *Monitoring* dan evaluasi penerapan manajemen risiko di BUMN;
- b. Mendukung usaha pencarian dana serta mengalokasikan modal untuk mewujudkan investasi yang optimal, termasuk untuk mendukung pengembangan dan restrukturisasi bisnis;
- c. Dukungan bagi BUMN dalam usaha *legal*, termasuk litigasi, serta pemberian opini konsultasi bagi portofolio terkait aspek *legal* dan kepatuhan;

- d. Peningkatan penerapan tata kelola perusahaan yang baik di BUMN;
  - e. Mendukung dan memfasilitasi BUMN untuk mendapatkan pendanaan yang efisien, antara lain melalui IPO;
  - f. Menjaga *covenant* dan *profit* BUMN khususnya yang menjalankan proyek penugasan pemerintah.
  - g. Mengoptimalkan produktivitas aset-aset BUMN;
  - h. Menarik minat investor dari swasta, investor asing dan investor sosial misalnya SWF;
  - i. Agilitas pada birokrasi dan kemudahan melaksanakan usaha;
  - j. Mengembangkan portfolio dalam berbagai sektor secara terintegrasi serta mengkoordinasikan sinergi lintas sektor;
  - k. Memastikan dukungan kapabilitas dan optimalisasi usaha;
3. Peningkatan keunggulan dan daya saing BUMN

BUMN diharapkan tidak hanya menjadi pemain utama di dalam negeri namun juga dapat berkiprah di luar negeri atau bahkan menjadi *regional champion*. Saat ini beberapa BUMN mampu bersaing di pasar global khususnya di kawasan ASEAN, salah satunya seperti PT Semen Indonesia (Persero) yang sudah memiliki aktivitas di Vietnam.

Kualitas produk-produk BUMN sudah memperoleh pengakuan dunia internasional seperti produk komoditas, tambang dan migas, obat-obatan dan produk industri pertahanan dan industri strategis. Ke depan BUMN akan terus didorong untuk meningkatkan ekspor produk-produk ke luar negeri sesuai program pemerintah guna membuka pasar di negara lain sehingga menjadi pintu bagi pemasaran produk dalam negeri lainnya.

Untuk membantu neraca perdagangan Indonesia, BUMN tidak hanya didorong untuk meningkatkan ekspor namun juga melakukan inovasi pengembangan produk dan hilirisasi sehingga dapat menjadi substitusi impor.

Keunggulan dan daya saing BUMN yang tinggi akan dicapai jika BUMN mampu menjadi perusahaan yang terdepan dalam



penerapan teknologi dan terus menciptakan inovasi bisnis. Beberapa strategi yang akan ditempuh antara lain:

- a. Berinovasi/ membangun kembali model bisnis inti, dengan memanfaatkan teknologi;
- b. Restrukturisasi *business model* BUMN yang mengalami kesulitan keuangan;
- c. Membangun ekosistem, kemitraan dan kerjasama mikro;
- d. Meningkatkan rasio Tingkat Kandungan dalam Negeri (TKDN) dan melakukan hilirisasi produk BUMN;
- e. Mengembangkan dan melembagakan teknologi/ kapabilitas digital pada skala lebih luas misalnya dengan membentuk *Digital Capability Center*;
- f. Menciptakan nilai dari *Big Data*, *Artificial Intelligence* misal integrasi data konsumen;
- g. Mendorong kepemimpinan Indonesia dalam penerapan teknologi strategis.
- h. Mendorong pemasaran dan memimpin usaha *partnership* BUMN secara *holistic*, baik dengan publik maupun dengan *private market* di Indonesia maupun secara internasional.

4. Kontribusi BUMN yang maksimal terhadap pembangunan ekonomi yang berkelanjutan

Kondisi yang ingin dicapai adalah BUMN dapat mengoptimalkan kontribusinya kepada perekonomian nasional baik secara langsung maupun melalui mekanisme lainnya, seperti dalam bentuk kontribusi dividen, pajak, dan PNBPN; dan nilai investasi/*capital expenditure* (capex) yang dikeluarkan oleh BUMN untuk memberikan *leverage* pada perekonomian. Selain itu, BUMN juga diharapkan mampu memberikan kontribusi secara sosial bagi masyarakat melalui peran *Corporate Sosial Responsibility* (CSR) BUMN dan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL).

Dalam perkembangannya, BUMN terus berkarya pada masing-masing bidang usaha dan juga menjalankan berbagai penugasan pemerintah untuk turut serta membangun infrastruktur nasional, antara lain pembangunan jalan Tol Trans Jawa, Tol Trans Sumatra, Tol Kalimantan, Tol Sulawesi, *Light Rail Transit* (LRT) Jabodebek,

Tol Laut, Pembangunan Pelabuhan dan Dermaga (Kuala Tanjung, Merak-Bakauheni, Labuan Bajo, Kendari, Tarakan, Tenau Kupang), pengembangan Bandar Udara Ahmad Yani, Bandar Udara Syamsudin Noor Banjarmasin, program pembangunan pembangkit listrik 35.000 MW, Peningkatan Rasio Elektrifikasi, Indonesia *Digital Network* untuk menjangkau seluruh batas terluar Indonesia, hingga pada program pembangunan Bendungan NTT.

Adapun dalam bidang sosial melalui CSR dan PKBL, BUMN telah banyak memberikan kontribusi berupa Program Bedah Rumah Veteran, Program Siswa Mengenal Nusantara, Rumah Kreatif BUMN untuk UKM, Program Mudik Gratis, Program Elektrifikasi Masyarakat Kurang Mampu, Padat Karya Tunai dan Program BUMN Peduli Bencana Alam.

Strategi yang dilakukan oleh Kementerian BUMN untuk mewujudkan kondisi di atas adalah dengan cara berikut:

- a. Mendorong BUMN untuk taat terhadap regulasi perpajakan dan kebijakan pemerintah;
- b. Mendorong pencapaian *roadmap* pengembangan BUMN secara optimal;
- c. Mendorong BUMN untuk melaksanakan seluruh program investasi;
- d. Mendukung dan memfasilitasi BUMN untuk mendapatkan pendanaan yang efisien;
- e. Optimalisasi sinergi untuk mendukung penyelesaian proyek strategis;
- f. Mendorong BUMN untuk turut berkontribusi mendukung pengembangan ekonomi kerakyatan.
- g. Menyeimbangkan nilai ekonomi dan sosial melalui pendekatan pengelolaan portofolio;
- h. Menstimulasi pertumbuhan lapangan kerja;
- i. Mendukung ketahanan pangan, energi dan kesehatan dan lingkungan.
- j. Mengelola komunikasi dengan *stakeholders*, baik pemerintah, publik maupun investor serta mengkoordinasikan kampanye

sosial dan kesejahteraan masyarakat serta lingkungan atas kinerja BUMN.

Berkenaan dengan pembinaan dan pengawasan BUMN, Kementerian BUMN juga menyusun dokumen perencanaan jangka menengah yaitu *roadmap* BUMN 2020-2024. Dalam dokumen tersebut telah ditetapkan 5 prioritas Kementerian BUMN dalam melakukan pembinaan BUMN, meliputi:

a. Nilai ekonomi dan sosial untuk Indonesia

Meningkatkan nilai ekonomi dan dampak sosial terutama di bidang ketahanan pangan, energi, dan kesehatan, melalui:

- 1) menyeimbangkan nilai ekonomi dan sosial melalui pendekatan pengelolaan portofolio;
- 2) menstimulasi pertumbuhan lapangan kerja;
- 3) mendukung ketahanan pangan, energi, kesehatan dan lingkungan.

b. Inovasi model bisnis

Restrukturisasi model bisnis melalui pembangunan ekosistem, kerjasama, pertimbangan kebutuhan *stakeholders* dan fokus pada *core business*, melalui:

- 1) Berinovasi/membangun kembali model bisnis inti, dengan memanfaatkan teknologi;
- 2) Restrukturisasi BUMN-BUMN yang mengalami kesulitan;
- 3) Membangun ekosistem, kemitraan dan kerjasama mikro;
- 4) Meningkatkan tingkat kandungan dalam negeri (TKDN) serta melakukan "Hilirisasi".

c. Kepemimpinan teknologi

Memimpin secara global dalam teknologi strategis dan melembagakan kapabilitas digital seperti *data management*, *advanced analytics*, *big data*, *artificial intelligence*, dan lain-lain, melalui:

- 1) Mengembangkan dan melembagakan teknologi/kapabilitas digital pada skala lebih luas (misal: *digital capability center*);
- 2) Menciptakan nilai dari *big data*, *artificial intelligence* (misal: integrasi data konsumen);



- 3) Mendorong kepemimpinan Indonesia di dalam teknologi strategis (misal: *predictive maintenance* untuk kilang minyak).

d. Peningkatan Investasi

Mengoptimalkan nilai aset dan menciptakan ekosistem investasi yang sehat, melalui:

- 1) Mengoptimalkan produktivitas aset-aset fisik (misal: lahan) dan non fisik (misal: data konsumen) pada BUMN;
- 2) Menarik minat investasi luar dari pihak swasta, asing dan investor sosial (misal: SWF)
- 3) Menerapkan mekanisme berbasis pasar (misal: *Listing/ IPO*);
- 4) Agilitas pada birokrasi dan kemudahan melaksanakan usaha.

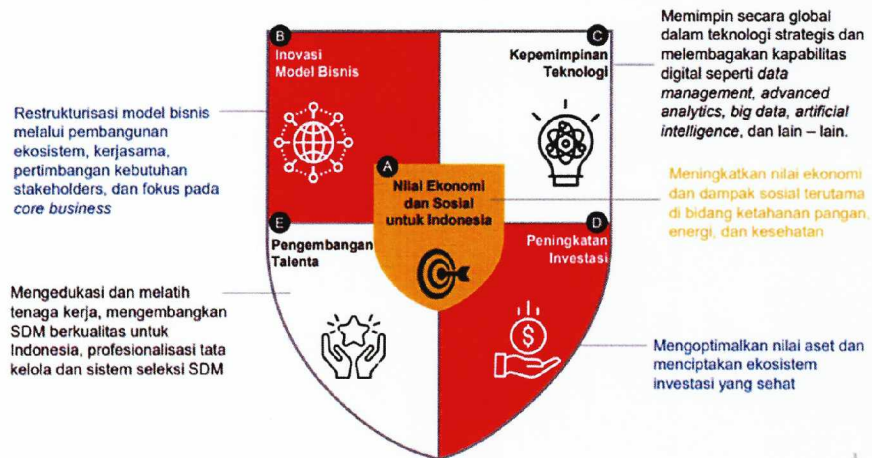
e. Pengembangan talenta

Mengedukasi dan melatih tenaga kerja, mengembangkan SDM berkualitas untuk Indonesia, profesionalisasi tata kelola dan sistem seleksi SDM, melalui:

- 1) Meningkatkan keterampilan dan memberi pelatihan bagi tenaga kerja terkait teknologi baru;
- 2) Meningkatkan proses tata kelola penunjukan Dewan Komisaris/ Direksi;
- 3) Membentuk kumpulan talenta BUMN tingkat menengah (VP+);
- 4) Lingkungan inklusif (misal: persentase wanita pada jajaran pimpinan senior).

Gambar 3.1.

### 5 Prioritas Kementerian BUMN



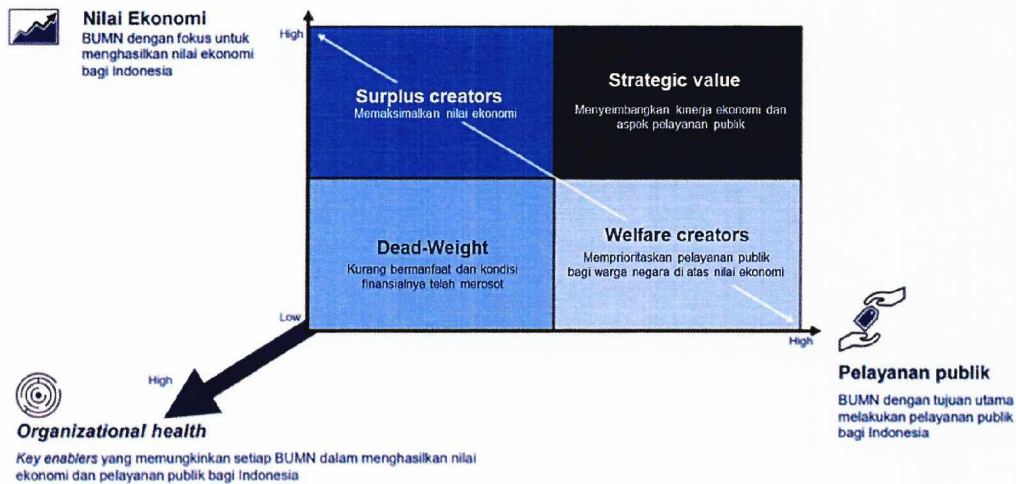
Dalam dokumen *roadmap* juga diuraikan secara lebih detil strategi, model dan langkah-langkah yang akan ditempuh oleh Kementerian BUMN dalam melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap BUMN termasuk didalamnya pembentukan *cluster-cluster* bisnis BUMN sesuai dengan kedekatan industri/proses bisnis atau arah pengembangan BUMN.

Salah satu pendekatan manajemen/ pengelolaan portofolio BUMN adalah dengan mengelompokkan BUMN dalam 4 (empat) kuadran yaitu:

- Surplus Creators**, yaitu kelompok BUMN yang diarahkan untuk dapat memaksimalkan nilai ekonomi.
- Strategic Value**, yaitu kelompok BUMN yang diarahkan untuk menyeimbangkan kinerja ekonomi dan aspek pelayanan publik.
- Welfare Creators**, yaitu kelompok BUMN yang diarahkan untuk memprioritaskan pelayanan publik bagi warga negara di atas nilai ekonomi.
- Dead Weight**, yaitu kelompok BUMN yang kurang bermanfaat dan kondisi finansialnya telah merosot.

Gambar 3.2.

Pendekatan Manajemen Portofolio



C. Kerangka Regulasi

Amanat RPJPN 2005-2025 dan visi RPJPN 2005-2025 telah diwujudkan dalam bentuk Arah Kebijakan terhadap Kementerian BUMN, yaitu “Membangun Transparansi dan Akuntabilitas Kinerja Kementerian BUMN dan Transformasi Kementerian BUMN” yang salah satunya diwujudkan dalam bentuk pengelolaan regulasi yang baik. Regulasi yang dihasilkan diharapkan dapat diimplementasikan secara efektif. Pengelolaan anggaran juga dituntut untuk efisien dalam rangka pembentukan, implementasi maupun penegakan regulasi terkait untuk mendukung pelaksanaan prioritas pembangunan.

Kerangka regulasi dalam Renstra Kementerian BUMN 2020-2024 ditujukan untuk menjadi landasan dalam mengimplementasikan kebijakan terpilih yang dimaksudkan untuk mendukung dan memantapkan prioritas pembangunan nasional di berbagai bidang pembangunan serta dalam rangka pencapaian Visi dan Misi Presiden. Adapun, Kerangka regulasi yang hendak dicapai adalah:



Tabel 3.1.  
Kerangka Regulasi

No	Arah Kerangka Regulasi	Urgensi Pembentukan Berdasarkan Evaluasi Regulasi Eksisting, Kajian Dan Penelitian	Unit Terkait/Institusi	Target
1.	Rancangan Peraturan Pemerintah tentang Perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2005	Menyesuaikan pengaturan pengurusan/ pengelolaan BUMN dengan hasil Putusan MK No.48 dan No.62 terkait PSO, pengadaan barang dan jasa, penyelesaian piutang, pengelolaan aset, pemeriksaan BUMN dll	Kementerian Keuangan, Kementerian Hukum & HAM, Sekretariat Negara	Tahun 2020
2.	Rancangan Peraturan Pemerintah Tentang pembentukan <i>Holding-holding</i> Sektoral BUMN	Pembentukan <i>holding-holding</i> Sektoral tersebut dalam rangka untuk menghadapi tantangan bisnis sektoral, di samping untuk memperkuat struktur permodalan, meningkatkan daya saing BUMN, menciptakan sinergi BUMN dan diharapkan akan timbul peningkatan efisiensi operasional	Kementerian Keuangan, Kementerian Hukum & HAM, Sekretariat Negara	Tahun 2020-2024

Dalam kerangka regulasi tahun 2020-2024 tersebut, penyusunan Rancangan Peraturan Pemerintah tentang Perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2005 merupakan hal yang penting dan mendesak mengingat perlunya penyesuaian pengaturan pengurusan dan pengelolaan BUMN dengan hasil Putusan Mahkamah Konstitusi Nomor 48 dan Nomor 62 terkait *Public Service Obligation*, pengadaan barang dan jasa, penyelesaian piutang, pengelolaan aset, pemeriksaan BUMN, dan aturan lainnya yang semakin mengukuhkan pelaksanaan korporatisasi di BUMN. Hal itu diproyeksikan akan dituntaskan di tahun 2020.

Selanjutnya di tahun 2020-2024 akan disusun Rancangan Peraturan Pemerintah tentang pembentukan *Holding-Holding* BUMN. Urgensi dari pembentukan *Holding* BUMN ini agar peran BUMN sebagai agen

pembangunan lebih optimal dalam mendukung tercapainya program Pemerintah melalui sinergi antar BUMN, hilirisasi dan kandungan lokal, pembangunan ekonomi daerah terpadu, dan kemandirian keuangan (*value creation*). Pembentukan *holding-holding* BUMN diharapkan dapat meningkatkan secara signifikan total aset yang dimiliki BUMN. Dengan pembentukan *Holding* Sektoral BUMN diharapkan penyediaan pendanaan investasi dalam skala besar dapat dilaksanakan dan kepentingan nasional (*national interest*) dapat tercapai.

Terkait dengan pembentukan *holding* tersebut, diproyeksi pada tahun 2020 sampai 2024 akan terbentuk paling tidak *Holding* BUMN pada 9 sektor, yakni *Holding* BUMN Farmasi, *Holding* BUMN Asuransi, *Holding* BUMN Jasa Survei, *Holding* BUMN Industri Pangan, *Holding* BUMN Industri Manufaktur, *Holding* BUMN Industri Pertahanan, *Holding* BUMN Industri Media, *Holding* Layanan Kepelabuhanan, *Holding* Layanan Transportasi dan Pariwisata.

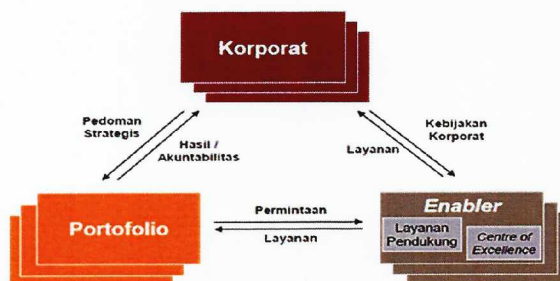
D. Kerangka Kelembagaan

Kementerian BUMN merupakan salah satu lembaga pemerintah yang menjalankan fungsi birokrasi sehingga harus memenuhi ketentuan yang berlaku terkait kelembagaan. Namun demikian untuk mendukung pengembangan BUMN yang menjalankan fungsi korporasi dengan dinamika perubahan yang cepat sehingga diperlukan organisasi yang lincah (*agile*).

1. Penataan Kelembagaan dan Proses Bisnis

Gambar 3.3.

Pengelompokan Fungsi Kelembagaan



Untuk mewujudkan arah kebijakan dan strategi pengembangan BUMN serta mempertegas pembagian akuntabilitas, maka

Kementerian BUMN mengelompokkan fungsi-fungsi utamanya dalam 3 komponen utama yaitu:

a. Fungsi Korporat

Komponen korporat memiliki fungsi dalam penyusunan kebijakan pembinaan BUMN serta penyusunan strategi pengembangan BUMN secara keseluruhan. Adapun fungsi-fungsi yang ada di bawah korporat antara lain:

- 1) Strategi;
- 2) Investasi;
- 3) *Governance*;
- 4) Identitas;
- 5) Kapabilitas.

b. Fungsi Portofolio

Komponen portofolio memiliki fungsi dalam pengelolaan portofolio BUMN yang terbagi dalam beberapa *cluster* meliputi manajemen portofolio (*assessment, approval, optimalisasi, restrukturisasi, pengembangan bisnis, exit*), perencanaan dan sinergi serta manajemen kinerja. Adapun tugas pokok dalam komponen fungsi tersebut yaitu:

- 1) Mengembangkan dan menjalankan strategi portofolio;
- 2) Mengelola portofolio sesuai dengan prinsip GCG; dan
- 3) Meningkatkan kinerja bisnis.

c. Fungsi *Enabler*

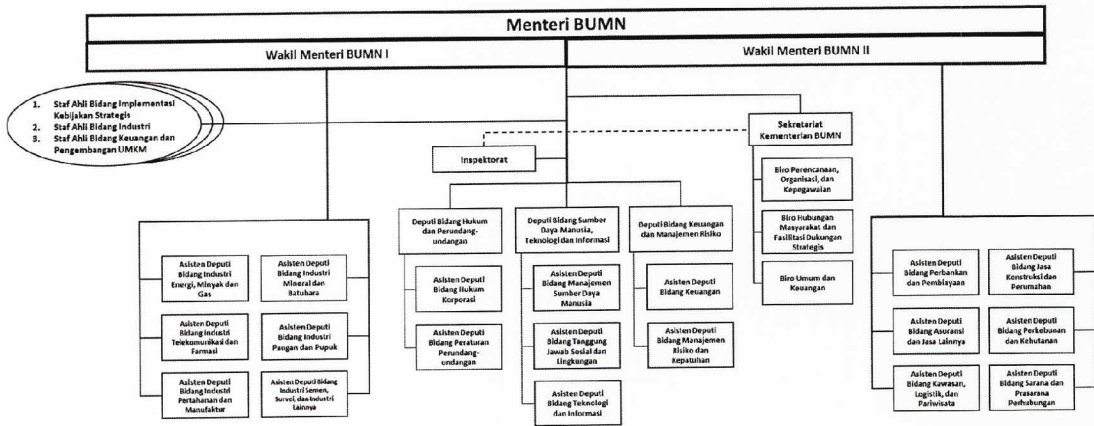
Komponen *enabler* merupakan unit pendukung yang memberikan pelayanan kepada unit lain khususnya kepada komponen korporat dan portofolio agar dapat menjalankan fungsi dengan baik. Fungsi *enabler* diperlukan dalam memenuhi aspek akuntabilitas Kementerian BUMN selaku lembaga yang menjalankan fungsi birokrasi. Selain memberikan layanan dukungan, komponen *enabler* juga termasuk fungsi *center of excellence*.

Berdasarkan pertimbangan untuk menjalankan fungsi-fungsi di atas, maka struktur organisasi yang diusulkan adalah sebagai berikut:



Gambar 3.4.

Struktur Organisasi Kementerian BUMN



2. Road Map Transformasi Kelembagaan Kementerian BUMN

Dalam rangka menghadapi tantangan yang telah diidentifikasi, Kementerian BUMN perlu melanjutkan transformasi kelembagaan. Transformasi tersebut dilaksanakan untuk memastikan setiap kebijakan yang disusun oleh Kementerian BUMN akan memperkuat peran BUMN dalam peta ekonomi nasional serta mendorong Kementerian BUMN untuk selalu adaptif dan responsif dalam menghadapi dinamika perubahan yang terjadi yang berasal dari internal maupun eksternal.

Gambar 3.5.

Transformasi Kelembagaan Kementerian BUMN



**Y1** : Pada periode pertama ini pondasi yang kuat perlu diletakkan untuk mengokohkan pengembangan organisasi, talenta, sistem informasi dan infrastruktur BUMN. Hal ini ditempuh melalui pemantapan struktur organisasi yang selaras dengan tujuan Kementerian BUMN, penyelesaian *holding* BUMN sektoral, peningkatan kapasitas dan kapabilitas SDM, integrasi sistem informasi, dan digitalisasi proses bisnis.

**Y2** : Pada periode kedua ini akan difokuskan pada korporatisasi pengelolaan BUMN untuk meminimalkan birokratisasi proses bisnis. Hal yang dilakukan antara lain melalui standardisasi proses bisnis yang lebih efisien, perbaikan proses perencanaan, pelaporan dan aksi korporasi, optimalisasi *value* BUMN, melakukan *leverage* potensi bisnis BUMN dan meminimalkan potensi risiko atas setiap pengambilan keputusan.

**Y3** : Pada periode ketiga diharapkan dapat terwujud *integrated strategic holding* yaitu melalui integrasi seluruh proses pengelolaan BUMN, dimulai dari proses perencanaan, aksi korporasi, pendanaan, pemasaran, pengadaan, pengembangan SDM dan pelaporan.

**Y4** : Pada periode keempat adalah fase pengembangan kemampuan khusus BUMN dan pembangunan keuntungan komparatif dengan meningkatkan kemampuan daya saing melalui efisiensi, peningkatan mutu, inovasi dan perbaikan layanan pelanggan akan dilakukan pada periode ini. Tahap selanjutnya adalah pengembangan efisiensi industri hulu hingga hilir, membangun penguasaan pasar dalam rangka memberikan pengaruh pada sektor strategis, memperkuat organisasi melalui pemimpin yang berpengalaman, profesional dan kompeten, membangun kemitraan internasional untuk meningkatkan kapabilitas dan menjamin *transfer knowledge* antar unit dan sektor.

**Y5** : Tahap terakhir dari Renstra Kementerian BUMN 2020-2024 adalah meningkatkan skala dan ekspansi pasar BUMN di level internasional melalui perluasan akses dan peranan internasional. Langkah yang dilakukan adalah dengan memanfaatkan konektivitas hulu-hilir nasional lintas sektor, meningkatkan peranan dan kerja

sama BUMN di kancah internasional dalam memprakarsai kerjasama internasional, dan melakukan investasi pada *non-core* area guna meningkatkan pendapatan dan memaksimalkan keuntungan. Salah satu indikator capaian kinerja adalah melalui capaian pemeringkatan dalam *Global Fortune 500* dan *Forbes 2000*. BUMN diproyeksikan dan didorong untuk bersaing dalam pemeringkatan ini.

### 3. Pengelolaan Sumber Daya Aparatur

Sesuai dengan RPJMN IV 2020-2024 disebutkan bahwa pembangunan Aparatur Sipil Negara (ASN) ditujukan untuk melahirkan SMART ASN yang memiliki integritas, semangat nasionalisme, berwawasan global, menguasai bahasa asing, mengutamakan pelayanan, memiliki jaringan yang luas, serta jiwa kewirausahaan sehingga dapat mendorong terwujudnya birokrasi berkelas dunia. Reformasi birokrasi menjadi program yang menjadi arahan Presiden pada tahun 2020-2024 yaitu dengan melakukan reformasi struktural menuju lembaga yang semakin sederhana, lincah, memiliki *mindset* progresif, cepat dalam melayani dan memberikan izin serta efisien dalam kelembagaan.

Namun demikian, untuk mewujudkan target pembangunan ASN di atas terdapat tantangan signifikan dalam membangun profesionalitas ASN dan implementasi sistem manajemen SDM berbasis kompetensi dan kinerja. Di dalamnya meliputi fungsi perencanaan yang memadai, proses pengukuran kinerja yang objektif dan transparan, sistem remunerasi berbasis kinerja, pelatihan dan pengembangan pegawai berbasis kebutuhan dan *gap* kompetensi, pengelolaan manajemen talenta dan suksesi untuk menjamin proses penerapan manajemen karir yang berbasis merit, pembangunan sistem informasi SDM yang terintegrasi dan hal lainnya.

Dalam rangka menjawab tantangan tersebut, Kementerian BUMN akan melakukan proses pembangunan manajemen SDM secara menyeluruh melalui *grand design* pengelolaan SDM Kementerian BUMN. Hal tersebut mencakup fungsi perencanaan SDM (*workforce planning*), rekrutmen dan seleksi, pengelolaan administrasi kepegawaian, pengembangan kapasitas, manajemen kinerja,



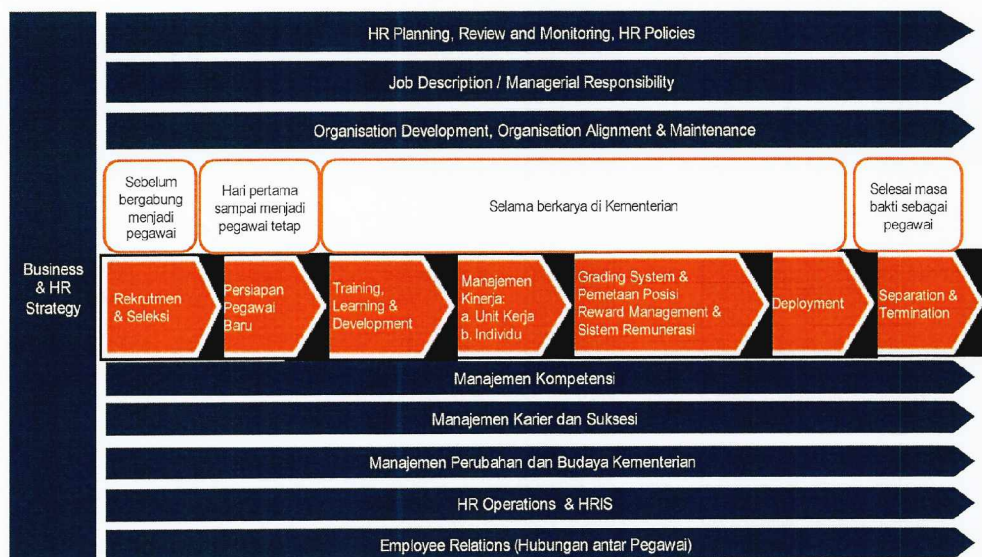
manajemen karir, manajemen talenta dan suksesi, manajemen kompensasi dan *benefit*, manajemen perlindungan dan sistem informasi manajemen SDM serta manajemen terminasi SDM.

Proses pembangunan manajemen SDM disertai dengan cepatnya perubahan yang dilakukan pada area SDM tentunya menuntut kebutuhan kompetensi teknis baru di bidang SDM yang lebih memadai, seperti manajemen pengetahuan, analisa data kepegawaian (*people data analytic*) dan manajemen strategi pada era disrupsi. Dengan demikian diperlukan suatu perubahan pengelolaan SDM yang komprehensif dan terintegrasi sehingga dinilai sangat mendesak untuk membuat suatu *grand design* pengelolaan SDM di lingkungan Kementerian BUMN. *Grand design* tersebut akan menjadi acuan bersama dalam pelaksanaan kegiatan pengelolaan SDM baik dalam perancangan, perumusan, pelaksanaan dan evaluasi manajemen SDM secara komprehensif, terstruktur dan berkesinambungan.

Dalam rangka menuju pengelolaan SDM yang *smart* dan mengkader talenta yang akan membawa organisasi ke depan, maka diperlukan suatu *framework* yang akan menjadi pedoman dalam pengelolaan SDM. *Framework* yang digunakan sebagai *grand design* pengelolaan SDM di lingkungan Kementerian BUMN sebagai berikut:

Gambar 3.6.

*Grand Design* Pengelolaan SDM Kementerian BUMN



Pengelolaan SDM merupakan turunan dari kebijakan besar organisasi yaitu Rencana Strategis Kementerian BUMN. Prioritas kegiatan seluruh program SDM sebagaimana *framework* di atas akan diselaraskan sesuai dengan prioritas arah organisasi. *Framework* tersebut terdiri dari kebijakan-kebijakan yang diperlukan selama siklus pengelolaan SDM, dimulai dari rekrutmen pegawai hingga pegawai tersebut memasuki tahap terminasi.

Agar pengelolaan siklus pengelolaan SDM berjalan sesuai dengan hasil yang menjadi tuntutan organisasi, Kementerian BUMN perlu menyusun kebijakan yang meliputi perencanaan kebutuhan SDM, rumusan *job description* setiap jabatan, penyclarasan pengembangan organisasi untuk merumuskan masing-masing tugas dan tanggung jawab setiap unit, manajemen kompetensi, manajemen karir dan suksesi, manajemen perubahan, dukungan sistem informasi dan pengelolaan hubungan industrial dengan pegawai. Selanjutnya, untuk memberikan batasan dan kesamaan pemahaman dalam pengelolaan SDM di lingkungan Kementerian BUMN, berikut adalah uraian dari komponen *framework* pengelolaan SDM:

a. Perencanaan SDM (*HR Planning, Review and Monitoring, HR Policies*)

Perencanaan kebutuhan SDM disusun sesuai dengan arah transformasi organisasi ke depan. Selanjutnya perhitungan kebutuhan SDM akan dilakukan melalui analisa beban kerja (*work-load analysis*). Hasil analisa lalu disandingkan dengan ketersediaan SDM untuk mendapatkan selisih kekurangan SDM. Hasil kekurangan SDM tersebut tentunya telah mempertimbangkan jumlah pegawai yang akan terminasi/pensiun dan jumlah pegawai yang akan dipromosikan.

Pemetaan kebutuhan SDM merupakan sistem yang terintegrasi dengan sistem perencanaan yang lainnya, yaitu perencanaan rekrutmen dan *training, learning and development*, perencanaan karir dan suksesi serta perencanaan kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap pegawai.

b. Pemetaan *Job Description/ Managerial Responsibility*

*Job Description/Managerial Responsibility* merupakan pemetaan yang meliputi tugas-tugas jabatannya, kewenangan, *output* dan persyaratan kualifikasi serta kompetensi masing-masing jabatan. *Job Description* tersebut wajib dibaca dan dilaksanakan oleh individu pemegang jabatan. *Review* dan evaluasi atas *job description* dilakukan secara periodik bersamaan dengan evaluasi organisasi.

c. Penyelarasan pengembangan organisasi (*Organisation Development, Organisation Alignment and Maintenance*)

Organisasi tersebut merupakan kendaraan yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi yang diamanatkan oleh ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pengembangan organisasi dilakukan berdasarkan evaluasi kelembagaan dalam rangka meningkatkan efektifitas dan efisiensi proses bisnis organisasi. Dengan adanya perubahan roda pemerintahan, baik adanya penambahan atau pengurangan tugas dari pemerintah, tentu akan berdampak terhadap pengembangan organisasi. Perubahan organisasi dilakukan sesuai dengan kebutuhan sehingga tidak ada jangka waktu spesifik yang harus dipenuhi untuk menyelesaikan proses perubahan.

d. Siklus SDM

Pengelolaan SDM mengikuti siklus normal seorang pegawai selama yang bersangkutan berada dalam suatu organisasi. Siklus tersebut dimulai dari rekrutmen dan seleksi, persiapan pegawai baru, kegiatan *training, learning and development* yang wajib diikuti oleh pegawai, pengelolaan manajemen kinerja organisasi dan kinerja individu, penetapan *grading system*/kelas jabatan dan pengelolaan remunerasi pegawai, pengembangan pegawai dalam jabatan dan yang terakhir adalah terminasi pegawai baik melalui pensiun normal maupun pegawai tersebut keluar dari organisasi atas kemauan sendiri atau karena pemutusan hubungan kerja.

e. Manajemen Kompetensi

Dalam rangka pengelolaan organisasi yang *capable* perlu didukung oleh SDM yang kompeten dan profesional sehingga dapat



menjalankan proses bisnis yang optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk menyiapkan kapabilitas tersebut, maka dibentuk model kompetensi yang diturunkan dari kebijakan strategis organisasi. Model kompetensi dimaksud menjadi acuan bagi sistem-sistem SDM yang lain yaitu untuk proses rekrutmen, *training, learning & development, career & succession, remuneration, talent management* dan *performance management*.

f. Manajemen Karir dan Suksesi

Pergerakan pegawai dalam suatu jabatan ke jabatan yang lain akan memperkaya pengalaman dan *skill* serta meningkatkan kompetensi pegawai. Manajemen karir dan suksesi diperlukan dalam rangka memberikan kepastian atas pergerakan tersebut. Adapun karir pegawai terdiri dari karir struktural dan karir fungsional. Setiap jabatan yang akan ditempati memiliki persyaratan yang harus dipenuhi. Dalam manajemen karir dan suksesi mencakup juga *career progression track* dan *career mapping* untuk mengilustrasikan waktu yang dibutuhkan dalam meniti karir dan hubungan kedekatan perpindahan karir antar rumpun jabatan.

g. Manajemen Perubahan dan Budaya Kementerian BUMN

Manajemen perubahan dan internalisasi pembentukan budaya Kementerian BUMN merupakan proses yang langgeng. Di antara kunci sukses keberhasilan proses adalah peran dan keterlibatan pimpinan untuk menjadi *role model* dari setiap perilaku yang merepresentasikan budaya tersebut. Strategi komunikasi sangat memegang peranan penting untuk menyampaikan target perubahan dan transformasi yang ingin dicapai.

h. Dukungan Sistem Informasi (*HR Operation and HR Information System*)

Sistem informasi pengelolaan SDM akan mempermudah implementasi setiap sistem SDM yang saling terintegrasi. Dukungan sistem informasi SDM yang baik akan meningkatkan *service level* kepada seluruh *stakeholders*. Sistem informasi mencakup seluruh proses bisnis yang ada sehingga transparansi

dan pengelolaan SDM lebih akuntabel dan memperoleh kepercayaan dari pegawai. Hal tersebut akan memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja pegawai karena memenuhi aspek *fairness* tiap individu pegawai.

i. Hubungan Industrial Pegawai (*Employee Relationship*)

Hubungan kerja antara pegawai dengan instansi telah diatur oleh ketentuan-ketentuan pemerintah diantaranya regulasi yang diterbitkan oleh Kementerian PAN/RB dan Kepala BKN. Hubungan yang dijalin menganut prinsip keadilan dan kewajaran serta menjadikan pegawai sebagai representasi dari kehadiran negara. Dengan demikian, semua perilaku pegawai baik dalam melaksanakan tugas maupun dalam kehidupan sehari-hari menjadi cerminan dari korps pegawai pemerintah.

BAB IV  
TARGET KINERJA DAN KERANGKA PENDANAAN

A. Target Kinerja

Dalam rangka merealisasikan visi, misi dan tujuan Kementerian BUMN serta mewujudkan sasaran pembangunan nasional, Kementerian BUMN menetapkan 4 (empat) Tujuan, 9 (sembilan) Sasaran Strategis, yang tingkat pencapaiannya diukur dengan 19 (sembilan belas) indikator kinerja sebagai berikut:

Tabel 4.1.

Tujuan, Sasaran Strategis, Indikator Kinerja, dan Target  
Kementerian BUMN Tahun 2020-2024

Tujuan/ Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Tahun					PIC
		2020	2021	2022	2023	2024	
A. Mewujudkan Kementerian BUMN sebagai Pembina dan Pengawas BUMN yang Profesional							
1. Menciptakan SDM yang Unggul dan Profesional	a. Peningkatan Indeks Profesionalitas ASN	82,27 (Tinggi)	83,92 (Tinggi)	85,6 (Tinggi)	87,31 (Tinggi)	90,01 (Sangat Tinggi)	Sekretariat
	b. Produktivitas tenaga kerja BUMN	Rp3,07 M/ org	Rp3,16 M/ org	Rp3,25 M/ org	Rp3,35 M/ org	Rp3,45 M/ org	SDM & TI
	c. Rasio Keterwakilan perempuan dalam BOD/ BOC BUMN	9%	10%	11%	13%	15%	SDM & TI
2. Menciptakan organisasi yang kuat, sehat dan akuntabel	a. Peningkatan Akuntabilitas Kinerja Organisasi (SPBE)	3,0	3,1	3,2	3,3	3,4	SDM & TI
	b. Peningkatan Kualitas Laporan Keuangan Kementerian BUMN	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP	Sekretariat
B. Mewujudkan Kemandirian dan Korporatisasi BUMN							
1. Meningkatkan Tata Kelola BUMN Sebagai Korporasi	a. Rasio BUMN dengan Tingkat Kesehatan Kategori Sehat	77%	79%	81%	82%	84%	Portfolio
	b. Harmonisasi Regulasi Tata Kelola BUMN.	60%	70%	80%	90%	100%	Hukum dan Perundang-undangan
	c. Tingkat Kepatuhan BUMN dalam Menindaklanjuti Regulasi dan Kebijakan	80%	85%	90%	95%	100%	Hukum dan Perundang-undangan
2. Penguatan kapasitas BUMN	a. Jumlah BUMN dan Anak Usaha yang telah melakukan IPO	33	35	37	39	50	Keuangan & MR
	b. Penyelesaian restrukturisasi hutang BUMN (RDI, SLA, hutang tidak	15%	25%	50%	70%	80%	Keuangan & MR



Tujuan/ Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Tahun					PIC
		2020	2021	2022	2023	2024	
	produktif, BUMN tidak sehat)						
<b>C. Meningkatkan Keunggulan dan Daya Saing BUMN</b>							
<b>1. Meningkatkan Daya Saing BUMN</b>	a. Peningkatan pasar BUMN ke luar negeri (Jumlah Negara)	30	36	42	48	54	Portofolio
	b. Perbaikan level INDI 4.0 (Indonesia Industry 4.0 Readiness Index) BUMN/ anak	10 BUMN	13 BUMN	17 BUMN	22 BUMN	30 BUMN	SDM & TI
<b>2. BUMN Unggul di Kancan Internasional</b>	a. Jumlah BUMN yang Masuk Peringkat Global	5	5	6	6	7	Portofolio
	b. Pembentukan Holding BUMN	2	1	2	2	1	Keuangan & MR
<b>D. Memaksimalkan Kontribusi BUMN terhadap Pembangunan Ekonomi Berkelanjutan</b>							
<b>1. Kontribusi BUMN terhadap penerimaan Negara (APBN)</b>	Kontribusi BUMN kepada Negara (Dividen, Pajak, PNBPN)	Rp365,5 3 T	Rp413, 1 T	Rp472,7 2 T	Rp540,6 9 T	Rp682, 5 T	Keuangan & MR
<b>2. Kontribusi BUMN sebagai agen pembangunan nasional</b>	a. Realisasi Belanja Modal (Capex) BUMN	Rp490T	Rp532T	Rp577T	Rp627T	Rp680T	Portofolio
	b. Kontribusi BUMN pada pengembangan energi baru terbarukan	13,0%	14,7%	15,7%	16,8%	18,0%	Portofolio
<b>3. Kontribusi BUMN dalam peningkatan value BUMN untuk pemegang saham (Aset Negara)</b>	a. Net Profit	Rp178 T	Rp199 T	Rp222 T	Rp248 T	Rp325 T	Portofolio
	b. Kapitalisasi Saham BUMN	Rp1.989 T	Rp.2.198 T	Rp2.429 T	Rp2.684 T	Rp2.966 T	Portofolio

## B. Kerangka Pendanaan

Dalam rangka mewujudkan sasaran-sasaran strategis dan target kinerja, diperlukan berbagai dukungan dan sumber daya. Salah satunya dukungan pendanaan untuk membiayai program Kementerian BUMN 2020-2024.

Adapun kerangka pendanaan Kementerian BUMN 2020-2024 dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.2.  
Kerangka Pendanaan  
Kementerian BUMN Tahun 2020-2024

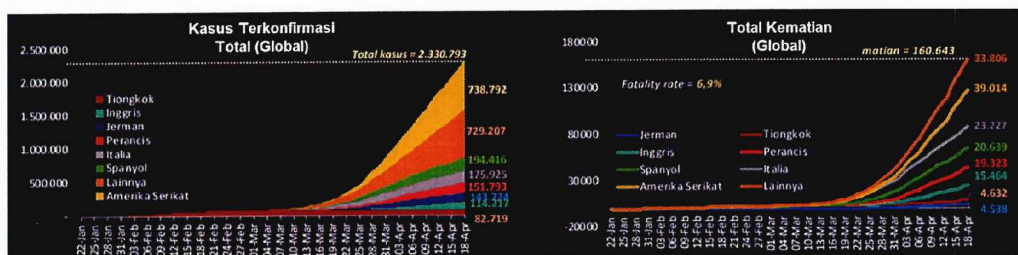
Rp juta

Tujuan/ Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Tahun				
		2020	2021	2022	2023	2024
A. Mewujudkan Kementerian BUMN sebagai Pembina dan Pengawas BUMN yang Profesional						
1. Menciptakan SDM yang Unggul dan Profesional	a. Peningkatan Indeks Profesionalitas ASN	82.251,9	87.308,4	92.385,5	97.806,1	102.696,4
	b. Produktivitas tenaga kerja BUMN	8.623,9	8.941,4	9.475,0	9.684,0	10.065,0
	c. Rasio keterwakilan perempuan dalam BOD/ BOC BUMN	3.111,1	3.159,7	3.322,6	3.374,9	3.543,6
2. Menciptakan organisasi yang kuat, sehat dan akuntabel	a. Peningkatan Akuntabilitas Kinerja Organisasi (SPBE)	11.136	11.811,7	12.787,1	13.188,0	13.503,5
	b. Peningkatan Kualitas Laporan Keuangan Kementerian BUMN	167.526,9	283.542,3	118.294,8	96.482,5	95.306,6
B. Mewujudkan Kemandirian dan Korporatisasi BUMN						
1. Meningkatkan Tata Kelola BUMN Sebagai Korporasi	a. Rasio BUMN Dengan Tingkat Kesehatan Kategori Sehat (A)	3.599,9	3.959,9	4.355,9	4.791,5	5.031,0
	b. Harmonisasi Regulasi Tata Kelola BUMN.	8.845,8	8.980,9	9.226,0	9.371,2	9.839,7
	c. Tingkat Kepatuhan BUMN Dalam Menindaklanjuti Regulasi dan Kebijakan	2.163,8	2.222,1	2.352,0	2.418,3	2.539,2
2. Penguatan kapasitas BUMN	a. Jumlah BUMN dan Anak Usaha yang telah melakukan IPO	1.061,3	1.111,0	1.176	1.209,2	1.269,6
	b. Penyelesaian restrukturisasi hutang BUMN (RDI, SLA, hutang tidak produktif, BUMN tidak sehat)	1.281,3	1.391,02	1.526,0	1.812,1	2.111,2
C. Meningkatkan Keunggulan dan Daya Saing BUMN						
1. Meningkatkan Daya Saing BUMN	a. Peningkatan Pasar BUMN ke luar negeri (jumlah negara)	3.254,3	3.324,3	3.495,7	3.550,7	3.728,2
	b. Perbaikan level INDI 4.0 (Indonesia Industry 4.0 Readiness Index) BUMN	1.771,3	1.856,1	1.951,8	1.982,5	2.081,6
2. BUMN Unggul di Kancah Internasional	a. Jumlah BUMN yang Masuk Peringkat Global	3.380,7	3.432,2	3.609,3	3.666,0	3.849,3

Tujuan/ Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Tahun				
		2020	2021	2022	2023	2024
	b. Pembentukan Holding BUMN	28.746,4	29.804,8	31.583,3	32.279,9	33.550,0
<b>D. Memaksimalkan Kontribusi BUMN terhadap Pembangunan Ekonomi Berkelanjutan</b>						
1. Kontribusi BUMN terhadap penerimaan Negara (APBN)	Kontribusi BUMN kepada Negara (Dividen, Pajak, PNBP)	8.982,7	9.130,1	9.600,8	9.751,8	10.239,4
2. Kontribusi BUMN sebagai agen pembangunan Nasional	a. Realisasi Belanja Modal (Capex) BUMN	8.619,9	8.954,7	9.416,3	9.564,5	10.042,7
	b. Kontribusi BUMN pada pengembangan energi terbarukan	5.749,3	5.961,0	6.316,7	6.456,0	6.710,0
3. Kontribusi BUMN dalam Peningkatan value BUMN untuk pemegang saham (aset negara)	a. Net Profit	1.551,8	1.853,9	1.814,6	1.733.912	1.951,8
	b. Kapitalisasi Saham BUMN	1.626,6	1.754,0	1.844,4	1.873,4	1.967,1
<b>Total</b>		<b>345.832,7</b>	<b>469.957,2</b>	<b>314.696,5</b>	<b>300.505,2</b>	<b>309.870,2</b>

### C. Dampak Penyebaran Covid-19 pada Kinerja BUMN

Sejak pertama kali ditemukan kasus penderita Covid-19 di Wuhan, penyebaran Covid-19 mengalami peningkatan yang sangat cepat. Sampai saat ini tercatat lebih dari 2 juta kasus dan 160 ribu kematian terjadi di dunia karena Covid-19.



Sumber : worldmeters.info/coronavirus data per 18 April 2020 pada Indonesia Macroeconomic Update oleh Kepala BKF

Dampak Covid-19 terjadi tidak hanya di sektor kesehatan tapi secara signifikan juga mempengaruhi sektor ekonomi. Secara global, perekonomian dunia mengalami kontraksi ekonomi yang dalam selama tahun 2020 sebagai akibat penyebaran Covid-19. Proyeksi pertumbuhan ekonomi global tahun 2020 dipangkas dalam oleh beberapa insititusi. Perkembangan di dua negara perekonomian terbesar yaitu China dan Amerika Serikat juga menunjukkan tekanan yang dalam. Pertumbuhan



ekonomi global diproyeksikan lebih rendah dari asumsi sebelumnya yaitu menjadi -2,2% pada tahun 2020 dan meningkat ke 5,2% di tahun 2021.

	2018	2019	2020			2021*		
			FEB	APR	MEI	FEB	APR	MEI
PDB Dunia	3,6	2,9	3,0	-2,0	-2,2	3,4	5,1	5,2
AS	2,9	2,3	2,1	-3,7	-3,7	2,0	4,3	4,3
EURO	1,8	1,2	1,1	-6,1	-6,1	1,3	3,2	3,2
JEPANG	0,8	0,8	0,4	-4,9	-5,1	0,7	2,6	2,7
TIONGKOK	6,6	6,1	5,6	2,1	1,8	6,2	7,9	8,0
INDIA	7,4	5,1	5,5	2,0	1,5	6,2	6,8	6,8
LATAM	1,0	0,1	1,8	-5,0	-5,0	2,0	3,2	3,2

Sumber : IMF-WEO April 2020, Bank Indonesia

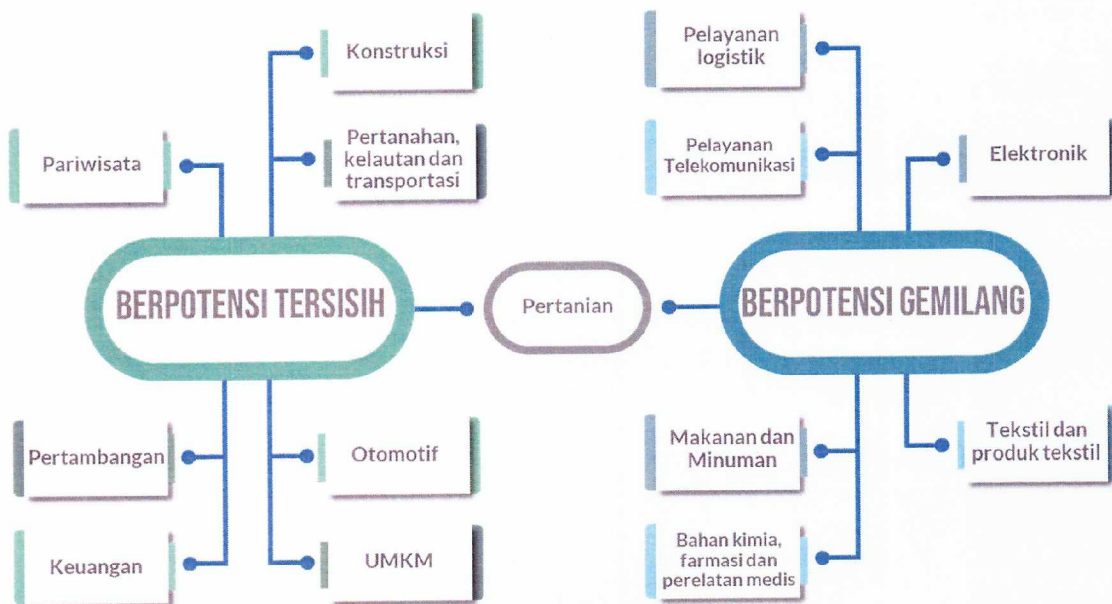
Di Indonesia, sejak Badan Nasional Penanggulangan Bencana (BNPB) menetapkan Pandemi Covid-19 sebagai bencana nasional non-alam di Indonesia dan diinstruksikannya Pembatasan Sosial Berskala Besar di wilayah Jakarta dan kota-kota besar lainnya, perekonomian Indonesia mengalami penurunan aktivitas secara signifikan. Terlihat dari nilai tukar rupiah yang sempat menyentuh level Rp16.000,-, penurunan IHSG sampai level di bawah 4000, nilai impor dan ekspor yang turun, dan seterusnya. Proyeksi pertumbuhan Indonesia oleh berbagai institusi menunjukkan penurunan yang signifikan dari proyeksi awal. Bahkan di triwulan I tahun 2020 pertumbuhan ekonomi Indonesia turun menjadi 2,97.



Sumber : Kementerian Keuangan RI

Melemahnya kondisi makroekonomi dan mikroekonomi Indonesia, mempengaruhi kinerja BUMN secara *general*. Adanya pembatasan

pergerakan/mobilisasi masyarakat secara langsung mempengaruhi sektor keuangan, UMKM, transportasi, pariwisata, ritel, logistik, perdagangan, dan lain-lain.



Berdasarkan data yang telah diolah oleh Kementerian BUMN, proyeksi keuangan BUMN tahun 2020 tercermin pada tabel berikut.

IDR Triliun	TB 2019/ TA 2020	RKAP TB 2020/ TA 2021
Aset	8,733	9,099
Ekuitas	2,664	2,900
Capex	368	481
Laba Tahun Berjalan (Net)	152	198
Laba Tahun Berjalan yg dapat diatribusikan ke pemilik entitas induk (Net)	138	183
Dividen	44	16

Sumber : Tim Analisis Deputy Bidang Manajemen Risiko dan Keuangan

Menurunnya aktivitas ekonomi akibat pandemic Covid-19 yang terjadi di hampir seluruh sektor ekonomi, menyebabkan penurunan kinerja BUMN yang cukup signifikan di triwulan II tahun 2020. Diproyeksikan kinerja akhir tahun 2020 BUMN tidak dapat mencapai target RKAP sebagaimana tabel di atas. Penurunan target kinerja BUMN di tahun 2020 secara langsung akan mempengaruhi target kinerja Kementerian BUMN yang tertuang pada Renstra ini.

Memperhatikan berbagai langkah strategis yang dilakukan Pemerintah dalam rangka pemulihan ekonomi nasional dan dengan asumsi Indonesia



telah melewati masa *peak* Covid-19 pada bulan Juni, diproyeksikan pemulihan ekonomi akan mulai terlihat pada kuartal ketiga tahun 2020. Sebagai respon atas penyebaran Covid-19 di Indonesia dan terjadinya tekanan ekonomi baik karena faktor internal maupun eksternal, paket pemulihan ekonomi telah ditetapkan oleh Pemerintah untuk memperbaiki kondisi ekonomi di tengah ketidakpastian kapan pandemi Covid-19 selesai. Paket pemulihan ekonomi tersebut juga diberikan kepada sejumlah BUMN yang terdampak pandemi Covid-19. Adapun paket pemulihan ekonomi nasional yang direncanakan akan diberikan ke BUMN sebagaimana infografis berikut.

## 1 Pencairan Hutang Pemerintah ke BUMN



## 2 PMN Tahun 2020



## 3 Pinjaman Convertible Bonds



\*Data berdasarkan kesimpulan Rapat Kerja Komisi VI DPR RI dengan Menteri BUMN RI tanggal 15 Juli 2020. Menteri BUMN telah menyampaikan Surat Usulan tambahan PMN tahun 2020 dalam rangka Program Pemulihan Ekonomi Nasional dengan Nomor Surat S-525/MBU/07/2020 tanggal 27 Juli 2020 kepada Menteri Keuangan berdasarkan hasil rapat kerja tersebut. Penetapan final skema menunggu persetujuan Menteri Keuangan

Sumber : Kementerian Keuangan RI

Dengan adanya bantuan Pemerintah kepada BUMN, diharapkan dapat memperbaiki kinerja BUMN khususnya di tahun 2020 dan juga membantu masyarakat terdampak pandemi Covid-19. Saat ini



Kementerian BUMN masih merampungkan penyesuaian target-target kinerja dengan asumsi pandemi Covid-19 yang masih berjalan dan adanya Paket Pemulihan Ekonomi Nasional. Revisi atas target Renstra 2020 – 2024 akan diakomodir pada Rencana Kinerja di tahun yang bersangkutan.

## BAB V

### PENUTUP

Tantangan yang dihadapi Kementerian BUMN saat ini datang dari berbagai sektor (strategi, tata kelola, keuangan, dan SDM) dan dinamika global seperti percepatan ekonomi yang dipengaruhi oleh disrupsi/inovasi dunia digital dan Revolusi Industri 4.0. Oleh karena itu, Kementerian BUMN dan BUMN perlu mengoptimalkan upaya dalam menggali potensi yang dimiliki sehingga menjadi lebih siap dalam menghadapi tantangan tersebut dan mampu memitigasi dampak negatif bagi BUMN dan perekonomian Indonesia.

Renstra Kementerian BUMN 2020-2024 merupakan pedoman bagi Kementerian BUMN dalam mewujudkan pembinaan dan pengawasan BUMN yang profesional sehingga lebih terintegrasi dan terarah dalam mewujudkan kemandirian dan korporatisasi BUMN. Selanjutnya, melalui implementasi pedoman tersebut diharapkan keunggulan dan daya saing BUMN meningkat di level domestik, regional, hingga global. Tak hanya itu, pelaksanaan Renstra ini diharapkan mampu mendorong optimalisasi kontribusi BUMN terhadap pembangunan ekonomi yang berkelanjutan.

Sebagai pedoman Kementerian BUMN dalam melaksanakan Kebijakan dan Program Pemerintah di bidang Pembinaan BUMN, Renstra Kementerian BUMN tahun 2020-2024 telah selaras dengan Visi dan Misi Presiden Republik Indonesia yang tertuang dalam RPJMN IV 2020-2024. Kesamaan Visi dan Misi ini akan menjaga integrasi program pembangunan selama periode 2020-2024.

Oleh karena itu, dengan berpedoman pada Renstra 2020-2024 Kementerian BUMN dan BUMN perlu bersinergi dalam menentukan arah kebijakan dan aksi korporasi sehingga tujuan Kementerian BUMN dan BUMN serta Visi dan Misi Presiden RI yang termuat pada RPJMN 2020-2024 dapat tercapai.

MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

Salinan sesuai dengan aslinya,  
Kepala Biro Humas dan Fasilitas  
Dukungan Strategis

ERICK THOHIR



NIP 196910071996031001

LAMPIRAN II

PERATURAN MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA

REPUBLIK INDONESIA

NOMOR : PER- 8/MBU/08/2020

TENTANG

RENCANA STRATEGIS KEMENTERIAN BADAN USAHA

MILIK NEGARA TAHUN 2020-2024

Matrik Kinerja dan Pendanaan Kementerian BUMN Tahun 2020-2024															
Program/ Kegiatan	Sasaran Program (Outcome)/Sasaran Kegiatan/Indikator	Lokasi	Satuan	Target					Alokasi (Dalam Jutaan Rupiah)					Unit Organisasi Pelaksana	
				2020	2021	2022	2023	2024	2020	2021	2022	2023	2024		
KEMENTERIAN/LEMBAGA: KEMENTERIAN BADAN USAHA MILIK NEGARA									345.832.707	469.466.205	314.200.293	300.505.200	309.970.195	Sekretariat	
	Menciptakan SDM yang Unggul dan Profesional														Sekretariat dan Deputi SDM & TI
	- Peningkatan Indeks Profesionalitas ASN			82,27 (Tinggi)	83,92 (Tinggi)	85,6 (Tinggi)	87,31 (Tinggi)	90,01							
	- Produktivitas tenaga kerja BUMN			Rp3,07	Rp3,16	Rp3,25	Rp3,35	Rp3,45							
	- Rasio Keterwakilan perempuan dalam BOD/ BOC BUMN			9%	10%	11%	13%	15%							
	Menciptakan organisasi yang kuat, sehat dan akuntabel														Sekretariat dan Deputi SDM & TI
	- Peningkatan Akuntabilitas Kinerja Organisasi (SP9E)			3 poin	3,1 poin	3,2 poin	3,3 poin	3,4 poin							
	- Peningkatan Kualitas Laporan Keuangan Kementerian BUMN			WTP	WTP	WTP	WTP	WTP							
	Meningkatnya Tata Kelola BUMN Sebagai Korporasi														Wamen dan Deputi Hukum & PUU
	- Rasio BUMN dengan Tingkat Kesehatan Kategori Sehat			77%	79%	81%	82%	84%							
	- Harmonisasi Regulasi Tata Kelola BUMN			60%	70%	80%	90%	100%							
	- Tingkat Kepatuhan BUMN dalam Menindaklanjuti Regulasi dan Kebijakan			80%	85%	90%	95%	100%							
	Penguatan kapasitas BUMN														Deputi Keuangan & MR
	- Jumlah BUMN dan Anak Usaha yang telah melakukan IPO			33 perusahaan	35 perusahaan	37 perusahaan	39 perusahaan	50 perusahaan							
	- Penyelesaian restrukturisasi hutang BUMN (RDI, SLA, hutang tidak produktif, BUMN tidak sehat)			15%	25%	50%	70%	80%							
	Meningkatnya Daya Saing BUMN														Wamen dan Deputi SDM & TI
	- Peningkatan pasar BUMN ke luar negeri (Jumlah Negara)			30 Negara	36 Negara	42 Negara	48 Negara	54 Negara							
	- Perbaikan level INDI 4.0 (Indonesia Industry 4.0 Readiness index) BUMN/ anak			10 BUMN	13 BUMN	17 BUMN	22 BUMN	30 BUMN							
	BUMN Unggul di Kanchan Internasional														Wamen dan Deputi Keuangan & MR
	- Jumlah BUMN yang Masuk Peringkat Global			5 BUMN	5 BUMN	6 BUMN	6 BUMN	7 BUMN							
	- Pembentukan Holding BUMN			2 Holding	1 Holding	2 Holding	2 Holding	1 Holding							
	Kontribusi BUMN terhadap penerimaan Negara (APBN)														Deputi Keuangan & MR
	- Kontribusi BUMN kepada Negara (Dividen, Pajak, PNBP)			Rp365,53 Triliun	Rp413,1 Triliun	Rp472,72 Triliun	Rp540,69 Triliun	Rp682,5 Triliun							
	Kontribusi BUMN sebagai agen pembangunan nasional														Wamen
	- Realisasi Belanja Modal (Capex) BUMN			Rp490 Triliun	Rp532 Triliun	Rp577 Triliun	Rp627 Triliun	Rp660 Triliun							
	- Kontribusi BUMN pada pengembangan energi baru terbarukan			13,00%	14,70%	15,7%	16,80%	18,00%							
	Kontribusi BUMN dalam peningkatan value BUMN untuk pemegang saham (Aset Negara)														Wamen
	- Net Profit			Rp170 Triliun	Rp199 Triliun	Rp222 Triliun	Rp248 Triliun	Rp325 Triliun							
	- Kapitalisasi Saham BUMN			Rp1.989 Triliun	Rp.2.198 Triliun	Rp2.429 Triliun	Rp2.684 Triliun	Rp2.966 Triliun							
PROGRAM A: Program Dukungan Manajemen									241.778.800	360.123.020	199.764.146	182.263.701	185.044.805	Sekretariat	
	Menciptakan SDM yang unggul dan profesional														Sekretariat
1AA	- Peningkatan Indeks Profesionalitas ASN		Indeks	82,27 (Tinggi)	83,92 (Tinggi)	85,6 (Tinggi)	87,31 (Tinggi)	90,01 (Sangat Tinggi)							
	Menciptakan organisasi yang kuat, sehat dan akuntabel														Sekretariat
1	- Peningkatan kualitas Laporan Keuangan Kementerian BUMN		Inoeks (Opini BPK)	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP							



Program/Kegiatan	Sasaran Program (Outcome)/Sasaran Kegiatan/Indikator	Lokasi	Satuan	2020	2021	2022	2023	2024	2020	2021	2022	2023	2024	Unit Organisasi Pelaksana
	- Peningkatan penerapan Reformasi Birokrasi (RB)		Poin	80,00 Poin	82,00 Poin	84,05 Poin	86,15 Poin	88,30 Poin						
	- Peningkatan penerapan akuntabilitas kinerja (SAKIP)		Poin	78 Poin	80 Poin	82 Poin	84 Poin	86 Poin						
	- Peningkatan Indeks Kesehatan Organisasi		Poin	70,5 Poin	72,8 Poin	75,7 Poin	78,7 Poin	81,8 Poin						
	- Peningkatan Indeks Layanan Publik		Skala 1-5	4,00 Skala 1-5	4,10 Skala 1-5	4,20 Skala 1-5	4,25 Skala 1-5	4,30 Skala 1-5						
Kegiatan 1: Peningkatan Kualitas Perencanaan, Organisasi dan Kepegawalan									88.366.222	93.464.399	92.601.073	93.024.301	96.066.680	Biro Perencanaan, Organisasi, dan Kepegawalan
	Menciptakan organisasi yang kuat, sehat dan akuntabel	Pusat												
	- Rate-rate nilai SAKIP Unit Kerja		Poin	63,00 Poin	65,07 Poin	67,20 Poin	69,38 Poin	71,61 Poin						
	- Nilai self assessment RB		Poin	87,00 Poin	88,74 Poin	90,51 Poin	92,32 Poin	94,17 Poin						
	- Akurasi perencanaan anggaran		Persentase	95%	95%	95%	95%	95%						
	- Organizational Capital Readiness indeks	Pusat	Skala 1-5	4,00 Skala 1-5	4,10 Skala 1-5	4,20 Skala 1-5	4,25 Skala 1-5	4,30 Skala 1-5						
	Menciptakan SDM yang unggul dan profesional													
1AAA	- Indeks sistem merit		Poin	385,00 Poin	387,69 Poin	390,40 Poin	393,14 Poin	395,89 Poin						
1AAB	- Employee engagement index		Persentase	70,00%	73,50%	77,18%	81,03%	85,09%						
1AAC	- Human Capital Readiness		Skala 1-5	4,00 Skala 1-5	4,10 Skala 1-5	4,20 Skala 1-5	4,25 Skala 1-5	4,30 Skala 1-5						
XX01.952	Layanan Perencanaan													
051	Penyusunan Rencana Program													
052	Penyusunan Anggaran													
053	Penyenggaraan Manajemen Kinerja													
XX01.960	Layanan Manajemen Organisasi													
051	Peningkatan Kualitas Proses Bisnis Kementerian BUMN													
052	Peningkatan Efektivitas Reformasi Birokrasi													
053	Transformasi Kelengkapan													
XX01.954	Layanan Manajemen SDM													
051	Pendidikan dan Pelatihan													
052	Layanan Administrasi Kepegawaian													
053	Administrasi Pengadaan SDM dan Jabatan Fungsional													
XX03.954	Layanan Perantara													
061	Gaji dan Tunjangan													
062	Overhead Kantor													
Kegiatan 2: Penyelenggaraan Layanan Hubungan Masyarakat dan Fasilitas Dukungan Strategi Pimpinan									32.116.618	32.335.534	31.648.490	32.944.191	33.251.997	Biro Hubungan Masyarakat dan Fasilitas Dukungan Strategi
A	Menciptakan organisasi yang kuat, sehat dan akuntabel	Pusat												
1	- Peningkatan indeks Layanan Publik		Skala 1-5	4,00 Skala 1-5	4,10 Skala 1-5	4,20 Skala 1-5	4,25 Skala 1-5	4,30 Skala 1-5						
2	- Peningkatan skor keterbukaan informasi publik		Kategori	menuju informatif	menuju informatif	informatif	informatif	informatif						
3	- Persentase penyelesaian masalah hukum internal Kementerian BUMN		Persentase	100%	100%	100%	100%	100%						
4	- Peningkatan indeks Kapuasan Pimpinan		Persentase	100%	100%	100%	100%	100%						
5	- Persentase kebijakan strategis pimpinan yang divalidasi tidakkanstusya		Persentase	100%	100%	100%	100%	100%						
6	- Persentase penyelesaian Annual Report KBUMN		Persentase	100%	100%	100%	100%	100%						
B	Peningkatan Persepsi Postif Masyarakat	Pusat												
1	- Persepsi Pembantaian Postif terhadap Kementerian BUMN		Persentase	45%	50%	55%	60%	65%						
2	- Jumlah Impresi Media Sosial Kementerian BUMN		Frekuensi	6 juta Impresi	9 juta Impresi	10 juta Impresi	11 juta Impresi	12 juta Impresi						
XX02.001	Layanan Dukungan Kegiatan Pimpinan													



**MATRIK KINERJA DAN PENDANAAN KEMENTERIAN BUMN**  
**TAHUN 2020-2024**

Program/ Kegiatan	Sasaran Program (Outcome)/Sasaran Kegiatan/Indikator	Lokasi	Satuan	Target					Alokasi (Dalam Jutaan Rupiah)					Unit Organisasi Pelaksana
				2020	2021	2022	2023	2024	2020	2021	2022	2023	2024	
<b>XX93.956</b>	<b>Layanan Manajemen BUMN</b>													
051	Penatausahaan BUMN													
052	Pengalihan/Penghapusan BUMN													
053	Penyusunan Laporan BUMN													
<b>XX93.962</b>	<b>Layanan Umum</b>													
051	Layanan Perpustakaan													
052	Layanan Persuratan dan Kearsipan													
<b>XX04.994</b>	<b>Layanan Rumah Tangga</b>													
002	Layanan Perkantoran													
<b>Kegiatan 4: Pengawasan dan Pemeriksaan Akuntabilitas Kementerian BUMN</b>									<b>2,282,073</b>	<b>2,297,628</b>	<b>2,310,883</b>	<b>2,340,877</b>	<b>2,362,741</b>	<b>Inspektorat</b>
	Menciptakan organisasi yang kuat, sehat dan akuntabel	Pusat												
	- Usulan Unit Kerja Menuju WBK-WBBM		Unit Kerja	-	2	2	2	2						
	- Tingkat pelaksanaan Tindak Lanjut rekomendasi hasil pemeriksaan BPK pada Kementerian BUMN		Persentase	100%	100%	100%	100%	100%						
	- Tingkat Maturitas Sistem Pengendalian intern Pemerintah (SPIP)		Persentase	3,10 skala 1-5	3,30 skala 1-5	3,50 skala 1-5	3,80 skala 1-5	4,00 skala 1-5						
	- Indeks Kepuasan Interner		4,00 Skala 1-5	4,00 skala 1-5	4,10 skala 1-5	4,20 skala 1-5	4,25 skala 1-5	4,30 skala 1-5						
	Menciptakan SDM yang unggul dan profesional	Pusat												
	- Tingkat kepatuhan pegawai dalam penyimpanan LHKPV		Persentase	90%	92%	94%	95%	100%						
<b>XX04.965</b>	<b>Layanan Audit Internal</b>													
051	Kegiatan Audit, Rewiu, dan Evaluasi													
052	Kegiatan Monitoring dan Asistensi													
053	Penyelenggaraan SPIP													
054	Kegiatan Pengawasan Lainnya													
055	Penerapan Zero Integritas													
<b>PROGRAM B: Program Pengembangan dan Pengawasan BUMN</b>									<b>104,053,907</b>	<b>105,343,185</b>	<b>114,436,147</b>	<b>118,321,499</b>	<b>124,925,389</b>	<b>Wamen, Deputi SDM &amp; TI, Deputi Hukum &amp; PUU, dan Deputi SDM &amp; IT</b>
	Meningkatkan daya saing BUMN													<b>Wamen dan Deputi SDM &amp; IT</b>
	- Peningkatan jumlah negara tujuan ekspor BUMN		Negara	30 Negara	36 Negara	42 Negara	48 Negara	54 Negara						
	- Peningkatan RDI 4.0 (Indonesia Industry 4.0 Readiness Index) pada BUMN		BUMN	10 BUMN	15 BUMN	20 BUMN	25 BUMN	30 BUMN						
	BUMN unggul di kancah global													
	- BUMN yang masuk Peningkat Global		BUMN	5 BUMN	5 BUMN	5 BUMN	5 BUMN	7 BUMN						<b>Wamen</b>
	Kontribusi BUMN sebagai agen pembangunan nasional													<b>Wamen</b>
	- Realisasi Botani Modal (Capex) BUMN		Rp. Triliun	Rp. 490 Triliun	Rp. 532 Triliun	Rp. 577 Triliun	Rp. 627 Triliun	Rp. 680 Triliun						
	- Kontribusi pengembangan energi baru terbarukan oleh BUMN BUMN		Persentase	13%	15%	16%	17%	18%						
	- Program Strategis Nasional yang diselesaikan (Annual)		Persentase	90%	90%	95%	100%	100%						
	Kontribusi BUMN dalam meningkatkan value BUMN untuk pemegang saham (Aset Negara)													<b>Wamen</b>
	- Net Profit		Rp. Triliun	Rp. 177,00 Triliun	Rp. 201,27 Triliun	Rp. 224,53 Triliun	Rp. 250,83 Triliun	Rp. 328,71 Triliun						
	- Sustainable Growth		Persentase	5%	5%	5%	6%	8%						
	- Kapasitas pasar saham BUMN Tbk		Rp. Triliun	Rp. 1.980 Triliun	Rp. 2.198 Triliun	Rp. 2.429 Triliun	Rp. 2.684 Triliun	Rp. 2.906 Triliun						
	Menciptakan SDM yang unggul dan profesional													<b>Deputi SDM &amp; IT</b>
	- Rasio keterwakilan perempuan dalam BOD/ BOC BUMN		Persentase	9%	10%	11%	13%	15%						
	- Produktivitas tenaga kerja BUMN		Rp. Miliar	Rp. 3,07 Miliar/ Orang	Rp. 3,16 Miliar/ Orang	Rp. 3,28 Miliar/ Orang	Rp. 3,38 Miliar/ Orang	Rp. 3,48 Miliar/ Orang						
	Menciptakan organisasi yang kuat, sehat dan akuntabel													<b>Deputi SDM &amp; IT</b>
	- Peningkatan akuntabilitas kinerja organisasi (Nilai SPBE)		Poin	3 poin	3,1 Poin	3,2 Poin	3,3 Poin	3,4 Poin						
	- Persentase capaian roadmap TI		Persentase	0,2	0,4	0,6	0,8	1						
	Kontribusi BUMN untuk kemandirian sosial masyarakat													<b>Deputi SDM &amp; IT</b>
	- Jumlah dana Program Kemitraan dan Bina Lingkungan yang disalurkan		Rp. Triliun	Rp. 4,2 Triliun	Rp. 4,53 Triliun	Rp. 4,89 Triliun	Rp. 5,29 Triliun	Rp. 5,71 Triliun						
	- Skor Tingkat kesiapan/pengembangan program Mitra BUMN		Skor (0-3)	2	2	2	2	2						
	- Jumlah peserta lokasi dan program magang bersertifikasi KSUMN dan BUMN (Program Strategis Nasional)		Orang	1.000 Orang	1.500 Orang	2.000 Orang	2.500 Orang	3.000 Orang						
	Mewujudkan penegakan hukum pengendalian badan usaha milik negara													<b>Deputi Hukum &amp; PUU</b>
	- Penanganan permasalahan hukum antarterkait badan usaha milik negara/entitas perusahaan badan usaha milik negara/perusahaan yang terafiliasi		Persentase	100%	100%	100%	100%	100%						
	- Tingkat Kepatuhan BUMN dalam melaksanakan PUU, Antarkor dan kebijakan		Skala 1-5	4,00 Skala 1-5	4,10 Skala 1-5	4,20 Skala 1-5	4,25 Skala 1-5	4,30 Skala 1-5						
	Mewujudkan penguatan aspek legal BUMN													<b>Deputi Hukum &amp; PUU</b>
	- Jumlah peraturan perundang-undangan BUMN yang dilakukan harmonisasi		Peraturan	1 Peraturan	1 Peraturan	1 Peraturan	1 Peraturan	1 Peraturan						
	- Jumlah Peraturan Menteri BUMN terkait BUMN yang telah diharmonisasi		Peraturan	5 Peraturan	5 Peraturan	7 Peraturan	7 Peraturan	7 Peraturan						
	Meningkatnya tata kelola BUMN sebagai korporasi													<b>Deputi Keuangan &amp; MR</b>
	- Penyusunan Laporan Keuangan BUMN Konsolidasi		Persentase	25%	70%	100%	100%	100%						
	- Rasio BUMN dengan tingkat kesehatan berkategor minimal sehat (A)		Persentase	80%	82%	83%	85%	87%						
	- Nilai rata-rata capaian KPI (key performance indicator) BUMN		Poin	80 Poin	82 Poin	84 Poin	86 Poin	88 Poin						
	Penguatan kapasitas BUMN													<b>Deputi Keuangan &amp; MR</b>
	- Jumlah BUMN dan Anek Usaha yang telah melakukan IPO		BUMN	33 Perusahaan	35 Perusahaan	37 Perusahaan	39 Perusahaan	50 Perusahaan						
	- Penyelesaian restrukturisasi hutang BUMN (RDI, SLA, hutang tidak produktif, BUMN tidak sehat)		Persentase	15%	25%	50%	70%	80%						
	- Holding BUMN yang terbentuk		Holding	2 Holding	1 Holding	2 Holding	2 Holding	1 Holding						
	Kontribusi BUMN terhadap penerimaan negara (APBN)													<b>Deputi Keuangan &amp; MR</b>
	- Kontribusi BUMN kepada Negara (Dividen, Pajak, dan PUNBP)		Rp. Triliun	Rp. 365,52 Triliun	Rp. 413,16 Triliun	Rp. 472,72 Triliun	Rp. 540,69 Triliun	Rp. 662,50 Triliun						







Matrik Kinerja dan Pendanaan Kementerian BUMN  
Tahun 2020-2024[illegible]



**MATRIK KINERJA DAN PENDANAAN KEMENTERIAN BUMN  
TAHUN 2020-2024**

Program/ Kegiatan	Sasaran Program (Outcome)/Sasaran Kegiatan/Indikator		Lokasi	Satuan	Target				Alokasi (Dalam Jutaan Rupiah)				Unit Organisasi Pelaksana		
					2020	2021	2022	2023	2024	2020	2021	2022	2023	2024	
Kegiatan 10: Pengembangan BUMN Sektor Industri Semen, Survei dan Industri lainnya										3.271.340	3.341.707	3.514.004	3.569.292	3.747.721	Asdep Bidang Industri Semen, Survei dan Industri lainnya
	1	Meningkatkan daya saing BUMN Sektor Industri Semen, Survei dan Industri lainnya													
	A	- Nilai ekspor BUMN		Rp Miliar	1.939	2.252	2.535	2.649	3.293						
	B	- Proses hilirisasi yang berhasil diadakan		Persentase	50%	90%	90%	90%	90%						
	2	Kontribusi BUMN sebagai agen pembangunan nasional													
	A	- % investasi yang berhasil diselesaikan		Persentase	90%	90%	90%	90%	90%						
	3	Kontribusi BUMN Sektor Industri Semen, Survei dan Industri lainnya dalam meningkatkan value BUMN untuk pemegang saham (Aset Negara)													
	A	- Earning per Share (BUMN Tbk.)		Rp/Lembar saham	20	658	750	910	1.062						
	B	- Return of Equity		Persentase	6%	10%	12%	13%	14%						
	C	- EBITDA Margin		Persentase	14%	15%	16%	18%	18%						
4412.001		Hasil pengembangan BUMN sektor Industri Semen, Survei dan Industri lainnya													
4412.002		Rumusan kebijakan penguatan daya saing BUMN Sektor Industri Semen, Survei dan Industri lainnya													
551		Peningkatan ekspor BUMN													
A	1A	Monitoring ekspor BUMN													
B	1B	Program hilirisasi BUMN													
552		Peningkatan pangsa pasar BUMN													
A	2A	Monitoring Peningkatan pangsa di luar Negeri													
B	2A	Dukungan Peningkatan Rasio Profitabilitas BUMN													
4412.003		Rumusan Kebijakan pengisian BUMN sektor Industri Semen, Survei dan Industri lainnya													
561		Monitoring dan Evaluasi Investasi BUMN													
A	3A	Pengumpulan Data Target Investasi BUMN													
B	3A	Monitoring dan Evaluasi pelaksanaan Investasi BUMN													
562		Dukungan Pelaksanaan Program Prioritas Nasional													
A	3A	Monitoring dukungan pelaksanaan Program Prioritas Nasional													
B	3A	Monitoring penyelesaian Program Prioritas Nasional													
Kegiatan 11: Pengembangan BUMN Sektor Perbankan dan Pembiayaan										3.271.340	3.341.707	3.514.004	3.569.292	3.747.721	Asdep Bidang Perbankan dan Pembiayaan
	1	Kontribusi BUMN Sektor Perbankan dan Pembiayaan sebagai agen pembangunan nasional													
A		- % investasi yang berhasil diselesaikan		Persentase	75,00%	75,35%	75,85%	76,20%	76,70%						
B		- Kontribusi pemberdayaan Nasabah Ultra Mikro		Nasabah	8,965,245	9,637,638	10,119,520	10,525,496	11,156,771						
C		- Persentase Total Penyaluran KUR		Persentase	100%	100%	100%	100%	100%						
	2	Kontribusi BUMN dalam meningkatkan value BUMN untuk pemegang saham (Aset Negara)													
A		- Earning per Share (BUMN Tbk.)		Rp/Lembar saham	149	153	160	168	178						
B		- Return of Equity		Persentase	2,75%	2,83%	2,95%	3,10%	3,28%						
C		- EBITDA Margin		Persentase	22,62%	22,68%	23,58%	24,77%	25,25%						
XX13.001		Hasil pembinaan BUMN sektor Sektor Perbankan dan Pembiayaan													
XX13.002		Rumusan Kebijakan pengisian BUMN Sektor Perbankan dan Pembiayaan													
561		Monitoring dan Evaluasi Investasi BUMN													
A	3A	Pengumpulan Data Target Investasi BUMN													
B	3A	Monitoring dan Evaluasi pelaksanaan Investasi BUMN													
562		Dukungan Pelaksanaan Program Prioritas Nasional													
A	3B	Monitoring data kontribusi Nasabah Ultra Mikro													
B	3C	Monitoring data penyaluran KUR													
Kegiatan 12: Pengembangan BUMN Sektor Jasa Konstruksi dan Perumahan										3.271.340	3.341.707	3.514.004	3.569.292	3.747.721	Asisten Deputi Bidang Jasa Konstruksi dan Perumahan
		Meningkatkan daya saing BUMN Sektor Jasa Konstruksi dan Perumahan													
		- Nilai ekspor BUMN		Rp Miliar	131,23	144,35	158,78	174,66	192,13						
		BUMN Sektor Jasa Konstruksi dan Perumahan unggul di kancah global													
		- Pangsa pasar BUMN di luar negeri		Persentase	4,5%	5,0%	5,4%	6,0%	6,6%						
		Kontribusi BUMN Sektor Jasa Konstruksi dan Perumahan sebagai agen pembangunan nasional													
		- % investasi yang berhasil diselesaikan		Persentase	90%	90%	96%	100%	100%						
		Kontribusi BUMN Sektor Jasa Konstruksi dan Perumahan dalam meningkatkan value BUMN untuk pemegang saham (Aset Negara)													
		- Earning per Share (BUMN Tbk.)		Rp/Lembar saham	136,6	169,7	227	271,3	289,8						
		- Return of Equity		Persentase	16,0%	17,3%	18,7%	20,2%	21,6%						
		- EBITDA Margin		Persentase	18,25%	19,02%	20,30%	21,13%	22,85%						
4410.001		Hasil pengembangan BUMN sektor Industri Pangan dan Pupuk													
4410.002		Rumusan kebijakan penguatan daya saing BUMN Sektor Industri Industri Pangan dan Pupuk													
551		Peningkatan ekspor BUMN													
A	1A	Monitoring ekspor BUMN													
B	1B	Program hilirisasi BUMN													
552		Peningkatan pangsa pasar BUMN													
A	2A	Monitoring Peningkatan pangsa di luar Negeri													
B	2A	Dukungan Peningkatan Rasio Profitabilitas BUMN													
4410.003		Rumusan Kebijakan pengisian BUMN sektor Industri Pangan dan Pupuk													
561		Monitoring dan Evaluasi Investasi BUMN													
A	3A	Pengumpulan Data Target Investasi BUMN													
B	3A	Monitoring dan Evaluasi pelaksanaan Investasi BUMN													
562		Dukungan Pelaksanaan Program Prioritas Nasional													
A	3A	Monitoring dukungan pelaksanaan Program Prioritas Nasional													



Matrik Kinerja dan Pendanaan Kementerian BUMN  
Tahun 2020-2024

Program/ Kegiatan	Sasaran Program (Outcome)/Sasaran Kegiatan/Indikator	Lokasi	Saluran	2020	2021	2022	2023	2024	2020	2021	2022	2023	2024	Unit Organisasi Pelaksana
B	3A. Monitoring penyelesaian Program Prioritas Nasional													
Kegiatan 13: Pengembangan BUMN Sektor Asuransi dan Jasa Lainnya									3,271,348	3,341,707	3,514,004	3,569,292	3,747,721	Asisten Deputi Bidang Asuransi dan Jasa Lainnya
	Meningkatkan daya saing BUMN Sektor Asuransi dan Jasa Lainnya		Persentase	maks 20%	maks 20%	maks 20%	maks 20%	maks 20%						
	- Geografi Rasio/Cluster Penjaminan		Persentase	1	1	1	1	1						
	BUMN Sektor Asuransi dan Jasa Lainnya unggul di kancas global		Persentase	1	1	1	1	1						
	- Coverage Area Internasional/Cluster Telekomunikasi		Persentase	10,00%	12,00%	14,00%	16,00%	18,00%						
	- Market Share BUMN/Cluster Asuransi		Persentase	65%	70%	80%	85%	90%						
	Kontribusi BUMN Sektor Asuransi dan Jasa Lainnya sebagai agen pembangunan nasional		Persentase	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00						
	- Pelaksanaan Penjaminan KUR		Persentase	65%	70%	80%	85%	90%						
	- Pelaksanaan Pengawasan Pemerintah/Cluster Water Management		Persentase	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00						
	Kontribusi BUMN Sektor Asuransi dan Jasa Lainnya dalam meningkatkan value BUMN untuk pemegang saham (Aset Negara)		Persentase	5,00%	5,5%	6,0%	6,5%	7,0%						
	- Return of Investment		Persentase	13,05%	13,57%	14,11%	14,67%	15,26%						
	- EBITDA Margin		Persentase											
Kegiatan 14: Pengembangan BUMN Sektor Perkebunan dan Kehutanan									3,271,348	3,341,707	3,514,004	3,569,292	3,747,721	Asisten Deputi Bidang Perkebunan dan Kehutanan
	Meningkatkan daya saing BUMN Sektor Perkebunan dan Kehutanan		Rp miliar	5.160	7.361	7.823	8.343	8.780						
	- Nilai ekspor BUMN		Persentase	100%	100%	100%	100%	100%						
	- Program hilirisasi yang berhasil dijalankan		Persentase	80%	80%	80%	80%	80%						
	Kontribusi BUMN Sektor Perkebunan dan Kehutanan sebagai agen pembangunan nasional		Persentase	80%	80%	80%	80%	80%						
	- % investasi yang berhasil diselesaikan		Persentase	80%	80%	80%	80%	80%						
	Kontribusi BUMN Sektor Perkebunan dan Kehutanan dalam meningkatkan value BUMN untuk pemegang saham (Aset Negara)		Persentase	3,1%	4,9%	1,0%	2,3%	3,1%						
	- Return of Equity		Persentase	15,65%	23,5%	23,6%	24,7%	25,6%						
	- EBITDA Margin		Persentase											
Kegiatan 15: Pengembangan BUMN Sektor Kawasan, Logistik, dan Pariwisata									3,271,348	3,341,707	3,514,004	3,569,292	3,747,721	Asisten Deputi Bidang Kawasan Logistik dan Pariwisata
	Meningkatkan daya saing BUMN Sektor Kawasan, Logistik, dan Pariwisata		Ht	25	375	725	925	1.177						
	- Pengembangan Kawasan Industri/Wisata Baru		Jumlah Investor	2.056	2.111	2.168	2.227	2.287						
	Peningkatan jumlah investor di BUMN Kawasan		Orang	1.848.634	4.824.542	6.432.722	8.040.903	8.745.725						
	Peningkatan jumlah wisatawan di BUMN Pariwisata		Persentase	75%	75%	75%	75%	75%						
	Kontribusi BUMN Sektor Kawasan, Logistik, dan Pariwisata sebagai agen pembangunan nasional		Persentase	75%	75%	75%	75%	75%						
	- % investasi yang berhasil diselesaikan		Persentase	75%	75%	75%	75%	75%						
	Kontribusi BUMN Sektor Kawasan, Logistik, dan Pariwisata dalam meningkatkan value BUMN untuk pemegang saham		Persentase	1,00%	1,05%	1,71%	2,40%	2,55%						
	- Return of Equity		Persentase	12,4%	17,1%	18,4%	19,56%	18,55%						
	- EBITDA Margin		Persentase											
Kegiatan 16: Pengembangan BUMN Sektor Sarana dan Prasarana Perhubungan									3,271,348	3,341,707	3,514,004	3,569,292	3,747,721	Asisten Deputi Bidang Sarana dan Prasarana Perhubungan
	Meningkatkan daya saing BUMN Sektor Sarana dan Prasarana Perhubungan		Persentase	100%	100%	100%	100%	100%						
	- Persentase Penyelesaian proyek digitalisasi layanan angkutan darat dan transportasi		Persentase	100%	100%	100%	100%	100%						
	Kontribusi BUMN Sektor Sarana dan Prasarana Perhubungan sebagai agen pembangunan nasional		Persentase	15%	20%	20%	20%	20%						
	- % investasi yang berhasil diselesaikan		Persentase	15%	20%	20%	20%	20%						
	Kontribusi BUMN Sektor Sarana dan Prasarana Perhubungan dalam meningkatkan value BUMN untuk pemegang saham (Aset Negara)		Persentase	10%	11%	11,20%	11,20%	11,20%						
	- Return of Equity		Persentase	15,5%	17,5%	20,5%	20,5%	20,5%						
	- EBITDA Margin		Persentase											
Kegiatan 17: Peningkatan Pengelolaan Hukum BUMN									5,163,808	6,627,403	6,771,290	6,499,259	6,824,158	Asisten Deputi Hukum Korporasi
	Meningkatnya tata kelola hukum BUMN sebagai korporasi		Persentase											
	- Persentase penyelesaian Standardisasi dan/atau Penyempurnaan Anggaran Dasar BUMN		Persentase	90%	90%	90%	90%	90%						
	Persentase Penyelesaian Pemberian dukungan aspek hukum terkait aksi korporasi BUMN		Persentase	100%	100%	100%	100%	100%						
	Persentase Penyelesaian Penyusunan Salinan Surat Keputusan Menteri BUMN terkait Pengangkatan dan/atau Pemberhentian Direksi dan/atau Dewan Komisaris/Dewan Pengawas BUMN		Persentase	100%	100%	100%	100%	100%						
	Penyusunan Rancangan Peraturan Pemerintah mengenai kebijakan hukum aksi korporasi		Kebijakan	80%	80%	80%	80%	80%						
	Mewujudkan penegakan hukum pengelolaan badan usaha milik negara		Persentase	90%	90%	90%	90%	90%						
	- Persentase Penyelesaian Penyusunan legal opinion terkait pelaksanaan hukum korporasi		Persentase	1	1	1	1	1						
	Pemberian konsultasi hukum dalam ranah korporasi kepada BUMN/Anak perusahaan BUMN/penusahaan terafiliasi dan dan Kementerian BUMN		Persentase	>=80%	>=80%	>=80%	>=80%	>=80%						
	- Persentase Penyelesaian Pemaksimalan Hukum antarterkait badan usaha milik negara/Anak perusahaan badan usaha milik negara/penusahaan yang terafiliasi		Persentase	>=80%	>=80%	>=80%	>=80%	>=80%						
XX01.001	Rumusan kebijakan peningkatan legal aset BUMN													
051	Penyelesaian Aset bermasalah BUMN													
A	Sertifikasi aset-batalan BUMN													
B	Penyelesaian permasalahan aset BUMN													
052	Penyusunan bagan kepemilikan saham BUMN													
A	Penyusunan bagan kepemilikan saham BUMN, Anak Perusahaan/Afiliasi, Cucu Perusahaan													
053	Penelitian MoU BUMN													
A	Penelitian MoU yang berhasil diidentifikasi BUMN													
XX01.002	Pemaksimalan aspek legal korporasi BUMN yang dapat diselesaikan													
051	Penyelesaian aspek Legal Korporasi/BUMN													
A	Kajian atas pemaksimalan hukum korporasi													
B	Dukungan penyelesaian aspek Legal Korporasi/BUMN													
052	Pemaksimalan hukum BUMN yang bersifat otomatis													



**MATRIK KINERJA DAN PENDANAAN KEMENTERIAN BUMN  
TAHUN 2020-2024**

[illegible]



**MATRIK KINERJA DAN PENDANAAN KEMENTERIAN BUMN**  
**TAHUN 2020-2024**

Program/ Kegiatan	Sasaran Program (Outcome)/Sasaran Kegiatan/Indikator	Lokasi	Satuan	Target					Alokasi (Dalam Jutaan Rupiah)					Unit Organisasi Pelaksana
				2020	2021	2022	2023	2024	2020	2021	2022	2023	2024	
D	Rapat teknis pembahasan RKA PKBL BUMN													
E	Evaluasi Laporan pelaksanaan PKBL BUMN													
053	Peningkatan Branding BUMN di masyarakat													
A	Perbaikan branding BUMN di mata masyarakat													
B	Dukungan peningkatan kelas Mitra Binaan													
XX01.002	Program Insiatif TJSL													
051	Pengukuran atau Penelitian Terkait Program TJSL													
A	Penyusunan rumusan kebijakan Program Insiatif TJSL													
B	Sosialisasi program insiatif TJSL													
052	Pelaksanaan program insiatif TJSL													
A	Program peserta vokasi dan magang bersertifikasi KBUMN dan BUMN													
B	Program xxxxxxxxxxxx													
Kegiatan 21: Pengembangan Teknologi dan Informasi BUMN yang mendukung kinerja									12,967,300	13,667,800	13,738,900	14,170,500	15,585,100	Asisten Deputi Bidang Teknologi dan Informasi
Meningkatnya daya saing BUMN														
- Peningkatan Kapabilitas Teknologi BUMN				BUMN/Perusahaan	12	32	32	32						
- BUMN yang telah melakukan self assessment penilaian INDI 4.0 (Indonesia Industry 4.0 Readiness Index)				BUMN	12 BUMN	12 BUMN	12 BUMN	12 BUMN						
Mendorong Inovasi pada BUMN														
- Persentase penyelesaian rekomendasi kebijakan strategis untuk mendukung pembinaan BUMN				Kajian	100%	100%	100%	100%						
- Persentase Penyelesaian Market/Industrial Outlook dalam rangka proses dukungan kebijakan				Laporan	100%	100%	100%	100%						
Mendapatkan organisasi yang kuat, sehat dan akuntabel														
- Tingkat penyelesaian program strategis Roadmap TI (annual)				Persentase	85%	85%	85%	85%						
- Survei Layanan TI				Skala 1-6	3.5 skala Likert	3.6 skala Likert	3.7 skala Likert	3.75 skala Likert						
- IT Maturity Level Assessment BUMN				Laporan	3 Skala Likert	3 Skala Likert	3 Skala Likert	3 Skala Likert						
- Persentase SLA Sistem Informasi				Persentase	82%	82%	83%	83%						
XX01.001	Aplikasi teknologi informasi yang dikembangkan dan dibangun													
051	Pemeliharaan Aplikasi													
A	Pelaksanaan Self Assessment SPBE													
B	Pemeliharaan Teknologi Informasi													
052	Pengembangan Aplikasi													
A	Monitoring Capaian Roadmap TI													
B	Pengembangan Aplikasi													
XX01.001	Inovasi baru BUMN yang bernilai strategis													
051	Pelaksanaan audit teknologi informasi BUMN													
A	Pelaksanaan audit teknologi BUMN													
B	Pelaksanaan audit sistem informasi BUMN													
052	Pemetaan INDI 4.0 BUMN													
A	Penyusunan kebijakan self assessment INDI 4.0													
B	Monitoring hasil self assessment INDI 4.0													
053	Peningkatan TKDN BUMN Manufaktur													
A	Penyusunan Kebijakan TKDN BUMN													
B	Monitoring TKDN BUMN Manufaktur													
054	Peningkatan inovasi baru BUMN													
A	Monitoring inovasi baru BUMN													
B	Dukungan Riset untuk inovasi produk/jasa BUMN													
Kegiatan 22: Penguatan dan Peningkatan Kualitas Keuangan BUMN									20,592,427	22,146,528	24,039,688	25,996,525	27,904,461	Asisten Deputi Bidang Keuangan
Meningkatnya tata kelola BUMN sebagai korporasi														
- Peningkatan pemertasaan laporan konsolidasi keuangan BUMN yang tersertifikasi				Persentase	25%	75%	100%	100%						
- Persentase penyelesaian kebijakan penetapan KPI, penghargaan dan sanksi, dan remunerasi Direksi dan Direksi Dewan				Persentase	90%	90%	90%	90%						
- Tingkat kepatuhan BUMN dalam penyampaian RUPPI/RKAP, Laporan Kinerja dan Laporan Audit				Persentase	90%	90%	95%	95%						
- Persentase penyelesaian Aspirasi Pemegang Saham (APS)				Bulan	100%	100%	100%	100%						
Penguatan kapasitas BUMN														
- Persentase Program restrukturisasi hutang BUMN (RDL SLA, hutang tidak produktif, BUMN tidak sehat) yang berhasil diagratkan				Persentase	80%	80%	85%	85%						
- Realisasi pengumpulan pendanaan BUMN (bonds, right issue, IPO dan PMN) terhadap target				Persentase	80%	80%	85%	85%						
Peningkatan value bagi Stakeholders														
- BUMN yang memberikan kontribusi positif terhadap penerimaan negara dalam bentuk dividen				Persentase	80	80	85	85						



MATRIK KINERJA DAN PENDANAAN KEMENTERIAN BUMN  
TAHUN 2020-2024

Program/ Kegiatan	Sasaran Program (Outcome)/Sasaran Kegiatan/Indikator	Lokasi	Satuan	Target					Alokasi (Dalam Jutaan Rupiah)					Unit Organisasi Pelaksana
				2020	2021	2022	2023	2024	2020	2021	2022	2023	2024	
XX03.003	Laporan Kinerja BUMN													
051	Pemantauan Kinerja BUMN													
A	Penyusunan Asesori Pemegang Saham (APS)													
B	Penyusunan Kebijakan KPI													
C	Kebijakan Remunerasi Direksi dan Dehok BUMN													
052	Penyusunan Laporan Keuangan BUMN Konsolidasi													
A	Monitoring Penyampaian RUP/RKAP, Laporan Kinerja dan Laporan Audit													
B	Penyusunan Laporan Keuangan													
XX01.001	Rumusan Kebijakan Penguatan Kapasitas BUMN													
051	Pengumpulan pendanaan BUMN													
A	Pendanaan pasar modal (bonds, right issue dan IPO)													
B	Penggalangan PMN													
052	Restrukturisasi BUMN													
A	Dukungan penyelesaian RUMSUA dan													
B	Restrukturisasi hilang BUMN tidak produktif													
XX01.001	Rumusan Kebijakan Penetapan Dividen BUMN													
051	Penyusunan Kebijakan BUMN terhadap pemerataan negara													
A	Rumusan Kebijakan Penetapan Dividen BUMN													
B	Monitoring realisasi Dividen BUMN													
052	Ekspansi pasar BUMN													
A	Nilai skorisasi pengas pasar baru ekspansi pasar								5.400.000	6.555.014	6.460.529	7.071.596	7.407.571	Asisten Deputi Bidang Manajemen Risiko dan Kepatuhan
Kegiatan 23: Peningkatan Pengelolaan Risiko BUMN														
	Meningkatnya tata kelola BUMN sebagai korporasi		Indeks	3,6	3,8	4,0	4,1	4,2						
	- Nilai Risk Maturity Index (RMI) BUMN		point	78,00	78,95	81,94	83,99	86,09%						
	- Nilai rata-rata GCG BUMN		Persentase	50%	100%	100%	100%	100%						
	- Penyusunan model evaluasi kinerja BUMN yang komprehensif (GCG, tingkat kesehatan dan													
	Peningkatan kapasitas dan daya saling BUMN		Persentase	60%	80%	85%	90%	90%						
	- Program restrukturisasi BUMN yang berhasil dijalankan		Holding	2 Holding	1 Holding	2 Holding	2 Holding	1 Holding						
	- Pembentukan holding BUMN yang telah memenuhi aspek legal (PP)													

MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

ERICK THOHIR

Salinan sesuai dengan aslinya,  
Kepala Biro Humas dan Fasilitas  
Dukungan Strategis



Rainoc  
NIP 196910071996031001