

LKIP

Laporan Kinerja Instansi Pemerintah

DEPUTI BIDANG
KEUANGAN DAN MANAJEMEN RISIKO | *Tahun 2024*



Profil Pejabat

Nawal Nely

**Deputi Bidang Keuangan dan
Manajemen Risiko**
Periode 2020 – 2024

Lahir pada 12 Mei 1973. Ditunjuk sebagai Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko sejak 4 Februari 2020 berdasarkan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 34/TPA Tahun 2020. Nawal Nely meraih Gelar Sarjana di Bidang Akuntansi dari Universitas Gadjah Mada dan menyelesaikan MBA dari INSEAD. Sebelum menjabat sebagai Deputi Keuangan dan Manajemen Risiko, beliau merupakan partner di EY di beberapa negara termasuk Kuwait, Mesir dan Qatar sebelum kembali ke Indonesia tahun 2010.



Dwi Ary Purnomo

**Plt. Deputi Bidang Keuangan
dan Manajemen Risiko**
Periode 2024 – saat ini

Dwi Ary Purnomo ditunjuk sebagai Plh. Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko sejak 13 November 2024 dan menjadi Plt. Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko sejak 16 Januari 2025. Lahir 26 Februari 1975, ia meraih Sarjana Akuntansi dari Universitas Borobudur dan S2 di Ilmu Hukum di Universitas Indonesia.

Saat ini beliau juga menjabat sebagai Asisten Deputi Bidang Manajemen Risiko dan Kepatuhan sejak 20 Januari 2021. Sebelum menduduki posisi saat ini, beliau pernah menjadi Asisten Deputi Layanan Hukum BUMN (2016-2017), Kepala Bidang Usaha Industri Agro dan Farmasi Ib (2015-2016), Kepala Bidang Usaha Perkebunan II (2014-2015), Kepala Bidang Usaha Jasa IIIa (2013-2014), dan Kepala Bidang Administrasi dan Kekayaan BUMN (2010-2013).

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kita panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan kemudahan dalam rangka proses penyusunan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko Tahun 2024.

Laporan ini merupakan bagian dari pertanggungjawaban pelaksanaan kegiatan tahun 2024 di lingkungan Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko, yang telah ditetapkan sesuai dengan dokumen Perjanjian Kinerja (PK) tahun 2024 Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko, dan telah diselaraskan dengan Rencana Strategis Kementerian BUMN tahun 2020-2024.

Berdasarkan laporan ini, kinerja Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko selama tahun 2024 dapat terdokumentasikan dengan baik dan pada masa yang akan datang, unit kerja Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko akan memperbaiki kualitas kinerjanya. Perbaikan pada kualitas kinerja tersebut diharapkan dapat meningkatkan pengembangan BUMN, sehingga dapat meningkatkan kontribusi BUMN terhadap negara yang tentunya akan memberikan dampak pada pertumbuhan perekonomian nasional.

Akhir kata, kami mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah mendukung dan membantu pelaksanaan program kerja di lingkungan Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko. Semoga hasil capaian atas target selama tahun 2024 ini dapat menjadi faktor pemicu untuk melakukan perbaikan kinerja di unit kerja Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko di masa yang akan datang.

Jakarta, 31 Januari 2025

**Plt. Deputy Bidang Keuangan dan
Manajemen Risiko**



Dwi Ary Purnomo
NIP 197502261998031001



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	3
DAFTAR ISI.....	4
BAB I PENDAHULUAN	5
I. LATAR BELAKANG	6
II. MAKSUD DAN TUJUAN	6
III. TUGAS, FUNGSI, DAN STRUKTUR ORGANISASI	7
IV. MANDAT DAN PERAN STRATEGIS	9
V. ISU DAN TANTANGAN STRATEGIS	16
VI. SISTEMATIKA LAPORAN KINERJA.....	18
BAB II PERENCANAAN KINERJA	20
I. RENCANA STRATEGIS TAHUN 2020-2024	20
II. SASARAN STRATEGIS DEPUTI BIDANG KEUANGAN DAN MANAJEMEN RISIKO.....	21
III. PERJANJIAN KINERJA TAHUN 2024	23
BAB III AKUNTABILITAS KINERJA.....	28
I. EVALUASI CAPAIAN KINERJA TAHUN 2020-2023.....	28
II. PENGUKURAN CAPAIAN KINERJA TAHUN 2024	30
III. EVALUASI DAN ANALISIS CAPAIAN KINERJA TAHUN 2024	32
IV. ANALISIS ATAS EFISIENSI PENGGUNAAN SUMBER DAYA.....	52
BAB IV PROGRAM STRATEGIS.....	56
BAB V PENUTUP	83
LAMPIRAN	84



**BU
mn**

KEMENTERIAN
BADAN USAHA
MILIK NEGARA
REPUBLIK
INDONESIA

BUMN UNTUK
INDONESIA

BAB I

PENDAHULUAN



LKIP

Laporan Kinerja Instansi Pemerintah

DEPUTI BIDANG
KEUANGAN DAN MANAJEMEN RISIKO | Tahun 2024

I. LATAR BELAKANG

Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) memiliki tugas utama dalam membina dan mengawasi perkembangan BUMN di Indonesia. Sebagai lembaga pemerintah, Kementerian BUMN berperan strategis dalam menetapkan kebijakan yang mendukung pengelolaan BUMN agar tetap sehat dan berdaya saing tinggi. Oleh karena itu, kebijakan yang diambil harus selaras dengan tujuan peningkatan efektivitas dan efisiensi pengelolaan BUMN.

Sebagai bentuk akuntabilitas atas pelaksanaan program dan kegiatan yang telah diamanatkan, Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko menyusun Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) Tahun 2024. Penyusunan LKIP ini mengacu pada Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah serta Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2014 yang mengatur tentang Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah.

LKIP Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko memuat evaluasi pencapaian target kinerja yang telah ditetapkan dalam Perjanjian Kinerja (PK) Tahun 2024. Evaluasi ini bertujuan untuk menilai efektivitas implementasi program dan kegiatan yang telah dilaksanakan, serta memastikan keselarasan dengan Sasaran Strategis dan Indikator Kinerja Utama Kementerian BUMN pada tahun 2024. Dengan demikian, LKIP menjadi instrumen penting dalam meningkatkan transparansi, akuntabilitas, serta kinerja organisasi dalam mendukung penciptaan nilai bagi BUMN.

II. MAKSUD DAN TUJUAN

A. Maksud

Sesuai dengan Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 53 Tahun 2014, salah satu aspek fundamental dalam manajemen kinerja adalah pengukuran kinerja, yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik serta memperkuat akuntabilitas. Pengukuran ini dilakukan dengan memperjelas *output* dan *outcome* yang diharapkan maupun yang telah dicapai, sehingga mendukung terciptanya organisasi yang lebih transparan dan akuntabel.



Sebagai bentuk pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas dan fungsi yang telah diamanatkan, setiap instansi pemerintah diwajibkan menyusun Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP). Laporan ini mencerminkan akuntabilitas dalam penggunaan anggaran serta efektivitas pelaksanaan program dan kegiatan yang telah direncanakan.

B. Tujuan

Penyusunan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko bertujuan untuk menyajikan informasi kinerja yang terukur kepada pihak yang memberikan mandat, baik terkait capaian kinerja yang telah diperoleh maupun yang seharusnya dicapai. Selain itu, laporan ini berfungsi sebagai instrumen evaluasi dan perbaikan berkelanjutan, guna mendukung peningkatan kinerja Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko secara lebih efektif dan efisien.

III. TUGAS, FUNGSI, DAN STRUKTUR ORGANISASI

Dalam rangka mendukung tugas-tugas Menteri BUMN menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang Badan Usaha Milik Negara, berdasarkan Peraturan Menteri BUMN Nomor: PER-04/MBU/03/2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Badan Usaha Milik Negara, Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko mempunyai tugas pokok dan fungsi sebagai berikut:

A. Tugas Pokok

Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko mempunyai tugas menyelenggarakan perumusan kebijakan serta koordinasi dan sinkronisasi pelaksanaan kebijakan di bidang keuangan dan manajemen risiko badan usaha milik negara.

B. Fungsi

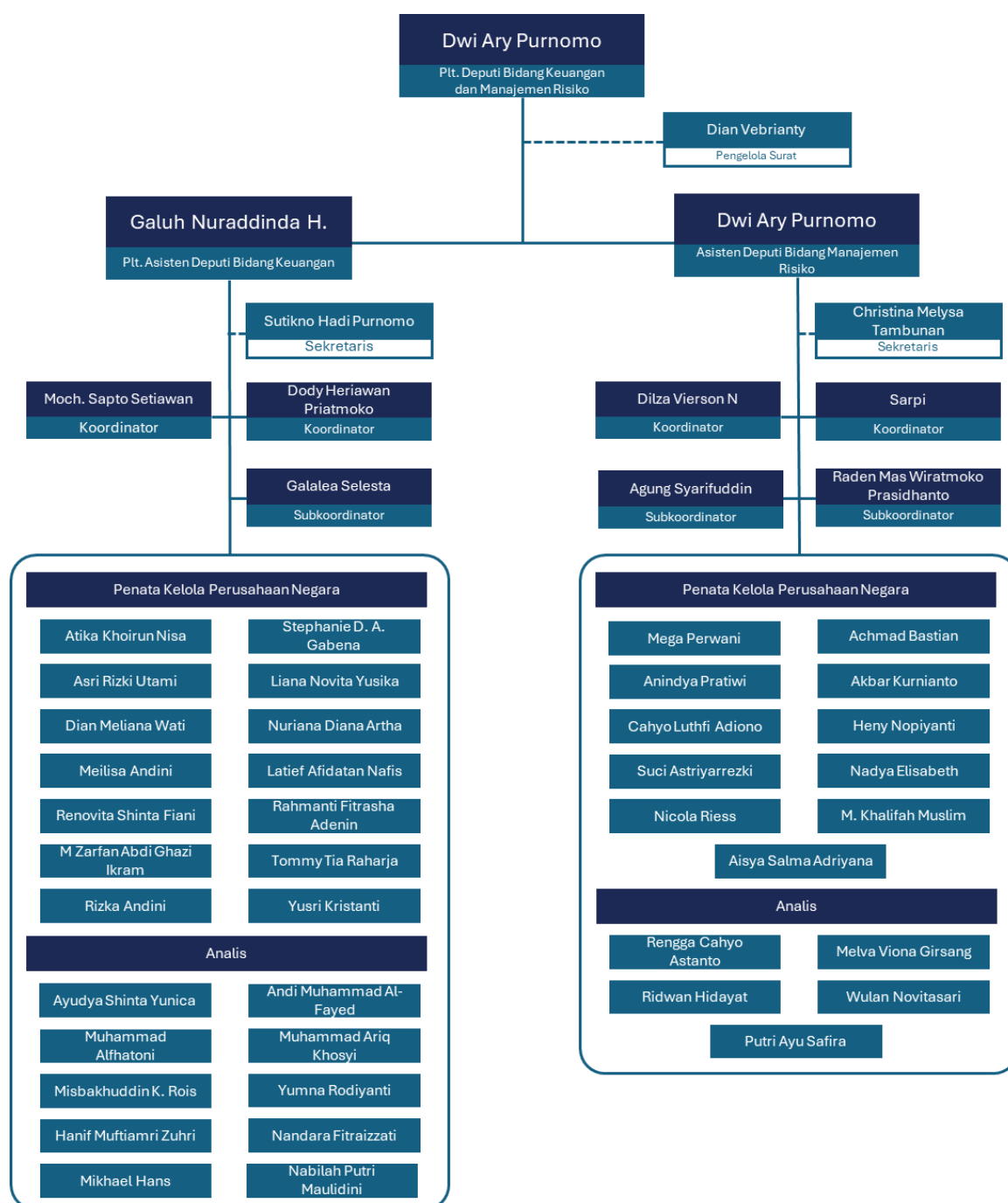
Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko menyelenggarakan fungsi:

1. perumusan kebijakan di bidang keuangan dan manajemen risiko badan usaha milik negara;
2. koordinasi dan sinkronisasi pelaksanaan kebijakan di bidang keuangan dan manajemen risiko badan usaha milik negara;
3. pemantauan, analisis, evaluasi, dan pelaporan di bidang keuangan dan manajemen risiko badan usaha milik negara;

4. pengawasan atas kinerja, administratif, dan manajemen risiko badan usaha milik negara; dan
5. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Menteri.

C. Struktur Organisasi

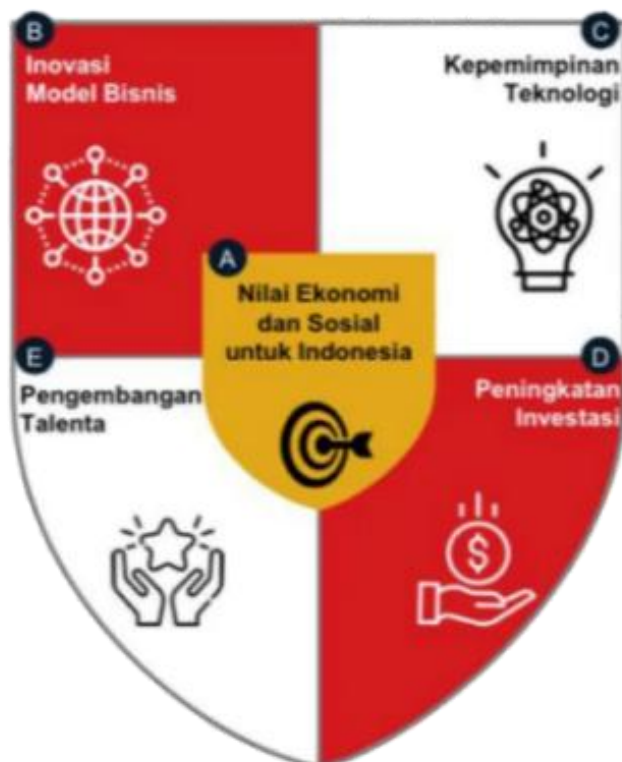
Selama tahun 2024, jumlah sumber daya manusia di unit kerja Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko sebanyak 52 orang, dengan rincian sebagai berikut:



IV. MANDAT DAN PERAN STRATEGIS

Dalam rangka pembinaan dan pengawasan BUMN, Kementerian BUMN telah menyusun dokumen perencanaan jangka menengah yaitu Roadmap BUMN 2020-2024. Dalam dokumen tersebut telah ditetapkan 5 prioritas Kementerian BUMN, yaitu:

1. Nilai ekonomi dan sosial untuk Indonesia: meningkatkan nilai tambah ekonomi dan sosial terutama di bidang ketahanan pangan, energi, dan kesehatan.
2. Inovasi model bisnis: restrukturisasi model bisnis melalui pembangunan ekosistem, kerja sama, perkembangan kebutuhan pemangku kepentingan, dan fokus pada bisnis utama.
3. Kepemimpinan teknologi: memimpin secara global dalam teknologi strategis dan melembagakan kapabilitas digital.
4. Peningkatan investasi: mengoptimalkan nilai aset dan menciptakan ekosistem investasi yang sehat.
5. Pengembangan talenta: mengedukasi dan melatih tenaga kerja, mengembangkan SDM berkualitas untuk Indonesia, profesionalisasi tata kelola, dan sistem seleksi personil.



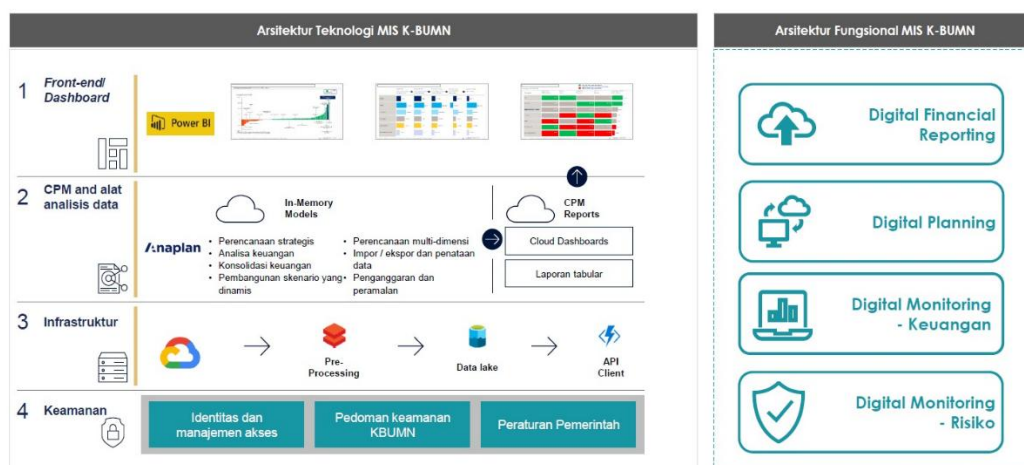
Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko dalam menjalankan tugas dan fungsi senantiasa mengimplementasikan nilai-nilai utama BerAKLHAK yang mendukung peningkatan kinerja organisasi secara berkelanjutan. Nilai-nilai BerAKHLAK terdiri dari Berorientasi pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif.

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.

Adapun arah kebijakan dan strategi Kementerian BUMN adalah untuk 1) Mewujudkan Kementerian BUMN sebagai Pembina dan Pengawas BUMN yang Profesional; 2) Mewujudkan Kemandirian dan Korporatisasi BUMN; 3) Peningkatan keunggulan dan daya saing BUMN; serta 4) Kontribusi BUMN yang maksimal terhadap pembangunan ekonomi yang berkelanjutan. Dalam mendukung arah kebijakan dan strategi Kementerian BUMN, Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko menetapkan kebijakan strategi sebagaimana tugas pokok dan fungsinya yaitu:

1. Laporan Keuangan Gabungan Portofolio BUMN

Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko mengambil kebijakan otomasi Laporan Keuangan Gabungan Portofolio BUMN yang dilakukan secara bertahap menggunakan sistem oleh platform atau vendor Management Information System (MIS). Dengan pengembangan sistem informasi perencanaan dan pelaporan keuangan BUMN yang terintegrasi tersebut, diharapkan konsolidasi laporan keuangan dapat dilakukan dengan efektif, efisien, dan tepat guna.





Sistem ini dikembangkan dengan kalkulasi berbasis Corporate Performance Management menggunakan platform Anaplan, serta didukung oleh penyimpanan *database* pada Google Cloud. Untuk visualisasi data, sistem ini terhubung dengan *dashboard* Power BI guna mendukung *executive monitoring*. Selain itu, keamanan sistem diperkuat dengan berbagai lapisan perlindungan, termasuk identitas dan manajemen akses, pedoman keamanan, serta kepatuhan terhadap regulasi pemerintah. Sistem ini bermanfaat untuk Digital Financial *reporting, planning* dan *monitoring*.

Sesuai dengan PER-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan BUMN, Kementerian BUMN wajib menyusun Laporan Keuangan Gabungan yang merupakan laporan keuangan yang menggabungkan laporan keuangan masing-masing BUMN setelah mempertimbangkan eliminasi saldo resiprokal antar BUMN yang tergabung dalam Portofolio BUMN sesuai dengan ketentuan kebijakan akuntansi.

2. Rasio BUMN dengan tingkat kesehatan berkategori minimal sehat (A)

Penilaian kinerja BUMN dapat mencerminkan kondisi kesehatan perusahaan dengan memperhatikan kaidah penilaian perusahaan yang berlaku umum. Penilaian kesehatan BUMN berlaku bagi seluruh BUMN non jasa keuangan dan jasa keuangan, kecuali BUMN Persero Terbuka dan BUMN yang dibentuk dengan undang-undang sendiri.

3. Nilai rata-rata capaian KPI

Dengan pemilihan indikator KPI yang lebih tepat, kinerja BUMN akan lebih tercermin. Dalam meningkatkan skor rata-rata KPI, Kementerian BUMN melalui Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko menyusun strategi untuk meningkatkan skor ketercapaian KPI, antara lain dengan melakukan diskusi dengan BUMN dalam penetapan KPI, menetapkan KPI pada BUMN berdasarkan kluster dan kondisi BUMN, serta melakukan monitoring BUMN dalam melaksanakan proses bisnisnya.

4. Jumlah BUMN dan anak perusahaan yang telah melakukan IPO

Privatisasi dilakukan dalam rangka untuk meningkatkan kinerja dan nilai perusahaan, memperbesar manfaat bagi negara dan masyarakat, serta memperluas kepemilikan saham oleh masyarakat.

5. Rekening Dana Investasi (RDI)/Sub Loan Agreement (SLA)

Restrukturisasi pada utang RDI/SLA dilaksanakan untuk meningkatkan kapasitas usaha BUMN diperlukan penguatan struktur permodalan. Saat ini beberapa BUMN memiliki saldo utang RDI/SLA kepada pemerintah yang berstatus kurang lancar atau macet. Untuk memperkuat struktur permodalan BUMN ke depan, diperlukan upaya restrukturisasi terhadap pinjaman RDI/SLA tersebut. Mengacu kepada Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 211/PMK.05/2021 tentang Tata Cara Optimalisasi Penyelesaian Piutang Negara Yang Bersumber dari Penerusan Pinjaman Luar Negeri dan Rekening Dana Investasi Pada Badan Usaha Milik Negara/Perseroan Terbatas/Badan Hukum Lainnya, Kementerian BUMN telah mengkoordinasikan dengan pihak pihak terkait untuk merumuskan kebijakan restrukturisasi utang pokok RDI/SLA.

6. Holding BUMN yang terbentuk

Sejalan dengan besarnya peran BUMN dalam pembangunan nasional, maka perlu dilakukan peningkatan nilai, penguatan daya saing, perluasan jaringan usaha, dan kemandirian pengelolaan BUMN. Langkah strategis untuk mencapai hal tersebut antara lain dengan melakukan penguatan kelembagaan dan mekanisme kerja BUMN melalui penyempurnaan proses penatausahaan dengan pembentukan perusahaan induk atau holding BUMN.

7. Kontribusi penerimaan negara dalam bentuk dividen, pajak, dan PNPB

BUMN sesuai dengan Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja menjadi Undang-Undang memiliki tujuan memberikan sumbangan bagi perkembangan perekonomian nasional pada umumnya dan penerimaan negara pada khususnya. Dalam hal ini, Kementerian BUMN memiliki peran untuk merumuskan kebijakan, merencanakan, menetapkan dan memonitor setoran dividen dari BUMN ke Pemerintah secara optimal. Sebagai institusi Pemerintah, Kementerian BUMN memastikan BUMN memiliki kontribusi yang signifikan bagi keuangan negara (APBN) dalam bentuk setoran dividen. Sebagai pemegang saham, Kementerian BUMN harus memastikan bahwa kebijakan dividen



yang akan diambil merupakan kebijakan yang objektif, rasional dan adil sehingga dapat menjamin pertumbuhan BUMN yang berkelanjutan di masa yang akan datang.

8. Dukungan Evaluasi Kinerja dan Aksi Korporasi BUMN

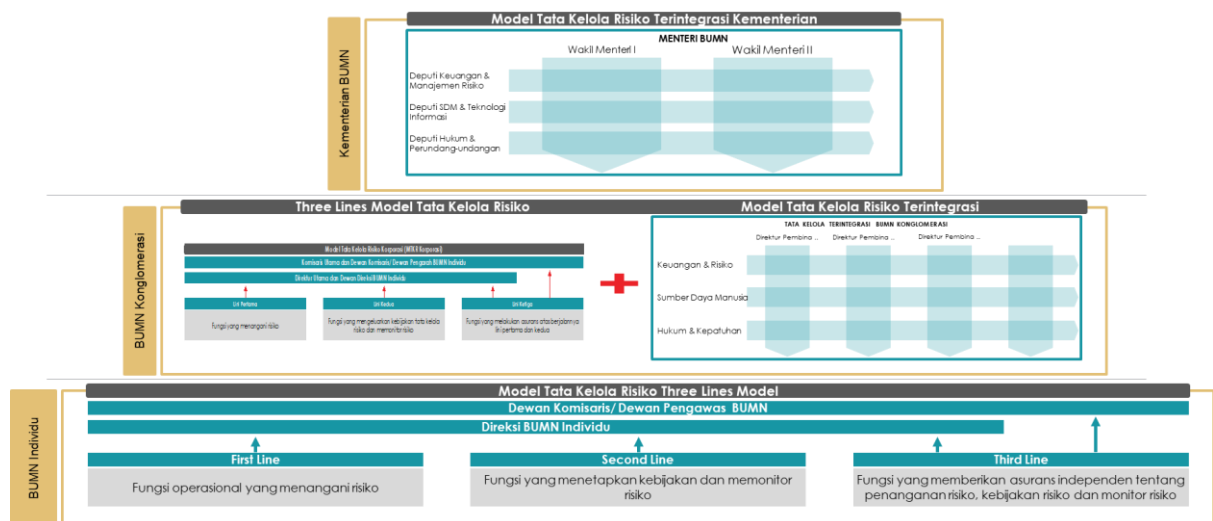
Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko memiliki peran dalam melakukan evaluasi kinerja triwulanan dan tahunan serta dalam proses pengusulan aksi korporasi. Dalam pelaksanaannya, Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko berkolaborasi dengan Asdep Teknis dalam menelaah laporan kinerja BUMN serta memberikan masukan strategis terkait dengan aspek keuangan dan manajemen risiko yang menjadi dasar pengambilan keputusan atas aksi korporasi yang dilakukan BUMN. Koordinasi dengan asdep teknis dilakukan untuk memastikan bahwa setiap usulan aksi korporasi BUMN telah mempertimbangkan aspek keuangan yang berkelanjutan dan aspek manajemen risiko serta selaras dengan tujuan strategis perusahaan. Sebagai bagian dari proses evaluasi dan pengambilan keputusan, Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko ikut serta dalam rapat pembahasan kinerja/aksi korporasi BUMN untuk memberikan perspektif keuangan dan manajemen risiko yang lebih komprehensif. Selain itu, Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko juga ikut terlibat dalam mereviu konsep Nota Dinas dan surat tanggapan atas aksi korporasi BUMN untuk memastikan kelengkapan dan kesesuaian dengan ketentuan yang berlaku.

9. Monitoring dan Pelaksanaan Manajemen Risiko di BUMN

Deputi Keuangan dan Manajemen Risiko memiliki peran strategis dalam memastikan pengelolaan risiko yang efektif di BUMN. Sebagai pengambil kebijakan di bidang keuangan dan risiko, Deputi bertanggung jawab untuk merancang, mengawasi, dan mengevaluasi penerapan manajemen risiko yang terintegrasi dengan strategi bisnis perusahaan. Alur transformasi tata kelola risiko yang meliputi inisiatif meningkatkan kesadaran budaya risiko pada tingkat Kementerian dan pada masing-masing BUMN. Kebijakan utama tata kelola risiko Portofolio BUMN terutama dituangkan dalam PER-2/MBU/03/2023 yang menetapkan panduan dan kerangka tata kelola risiko pada masing-masing BUMN berdasarkan ukuran dan kompleksitas masing-masing BUMN dan berdasarkan pengklasifikasian BUMN pada BUMN individu maupun BUMN konglomerasi.

Tujuan tata kelola risiko di lingkungan Portofolio BUMN adalah untuk melindungi dan menciptakan nilai bagi BUMN. Dimana Direksi dan Komisaris BUMN wajib menjalankan tata kelola risiko secara efektif, yang mana pengelolaan aktif tata kelola risiko dilakukan oleh Direksi, sedangkan pengawasan dilakukan oleh Dewan Komisaris atau Dewan Pengawasan.

Penerapan model tata kelola risiko tiga lini pada semua tingkatan BUMN individu. Model tata kelola risiko tiga lini ini menekankan adanya tanggung jawab pelaksana bisnis untuk senantiasa awas risiko, mewajibkan *two eye principles* dimana lini kedua yang terpisah dari lini pertama wajib mengidentifikasi, mengukur, melaporkan dan menetapkan strategi kebijakan risiko pada tingkat korporasi. Dan terakhir, adalah penekanan terkait pentingnya SPI yang memegang peranan lini ketiga, untuk melakukan audit secara independen untuk memastikan lini pertama dan lini kedua berjalan secara efektif di dalam organisasi.



10. Peningkatan Kualitas dan Akuntabilitas Laporan Keuangan BUMN

Integritas laporan keuangan BUMN sangat strategis untuk negara mengingat skala operasi BUMN terhadap perekonomian, peranan BUMN dalam menjalankan PSN, dan interkoneksi transaksi BUMN. Laporan keuangan yang memiliki integritas merupakan fondasi GCG yang baik dan merupakan instrumen untuk mengukur risiko dan kinerja BUMN. Laporan keuangan BUMN yang telah diaudit merupakan bentuk pertanggungjawaban Direksi dan Dewan Komisaris atas pelaksanaan tugas pengelolaan dan pengawasannya di BUMN untuk dapat diberikan *acquit et de charge*



oleh Menteri BUMN selaku RUPS atau pemilik modal. Selain ditentukan oleh kematangan praktik akuntansi dan GCG di masing-masing BUMN, kualitas dan akuntabilitas atas laporan keuangan tersebut juga dipengaruhi oleh kualitas dari badan usaha penunjang yang melaksanakan pemeriksaan, yaitu Kantor Akuntan Publik (KAP), Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP), maupun Kantor Konsultan Aktuaria (KKA).

Deputi Keuangan dan Manajemen Risiko memiliki peran penting dalam memastikan tata kelola BUMN yang baik, khususnya dalam pemilihan Kantor Akuntan Publik (KAP) yang independen dan berkualitas. Sebagai pengawas utama dalam aspek keuangan dan manajemen risiko, Deputi bertanggung jawab untuk mengawal integritas laporan keuangan dengan memastikan bahwa proses pemilihan KAP dilakukan secara transparan, objektif, dan sesuai regulasi. Deputi juga berperan dalam konsultasi terkait usulan calon KAP di luar tabulasi sistem MIS Kementerian BUMN, guna memastikan bahwa setiap auditor eksternal yang dipilih mampu memberikan opini yang objektif dan profesional terhadap laporan keuangan perusahaan.

Selain itu, Deputi memastikan bahwa pengadaan KAP dilakukan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, dengan tetap memperhatikan aspek independensi auditor. Hal ini bertujuan untuk menjaga kualitas audit serta mencegah potensi konflik kepentingan yang dapat merugikan transparansi keuangan BUMN. Deputi juga berperan dalam memberikan rekomendasi kepada Dewan Komisaris/Dewan Pengawas terkait evaluasi kinerja KAP, termasuk memastikan bahwa alasan pencalonan serta besaran imbal jasa yang diajukan kepada RUPS/Menteri telah melalui pertimbangan yang matang.

11. Penguatan Internal Control di BUMN

Deputi Keuangan dan Manajemen Risiko juga memiliki peranan dalam pemantauan kinerja BUMN. Salah satu metode untuk memantau kinerja BUMN adalah melalui analisis laporan keuangan yang mencerminkan kondisi keuangan perusahaan. Keakuratan dan keandalan laporan keuangan memiliki peran krusial bagi para pemangku kepentingan BUMN dalam mengambil keputusan yang tepat dan sesuai dengan kondisi yang tepat dan relevan. Kementerian BUMN menerbitkan Peraturan



Menteri BUMN Nomor PER-2/MBU/03/2023 yang mengatur tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan di BUMN. Dalam Pasal 69, regulasi ini menegaskan bahwa Sistem Pengendalian Intern dalam penerapan Manajemen Risiko mencakup pengendalian terhadap pelaporan keuangan dan operasional yang akurat serta tepat waktu.

Berdasarkan peraturan tersebut, pengendalian internal atas pelaporan keuangan atau Internal Control Over Financial Reporting (ICOFR) menjadi elemen krusial untuk memastikan laporan keuangan tersusun secara andal dan bebas dari kesalahan material. Dengan demikian, ICOFR berperan dalam memberikan keyakinan yang memadai kepada para pengguna laporan keuangan mengenai keakuratan dan keandalannya.

V. ISU DAN TANTANGAN STRATEGIS

Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko dalam menjalankan tugas dan fungsinya di Tahun 2024 masih dihadapkan pada beberapa isu dan tantangan, diantaranya:

1. Keterlambatan penyampaian laporan keuangan dari BUMN secara berkala ke Kementerian BUMN berdampak pada akurasi data Ikhtisar Laporan Keuangan Perusahaan Negara (ILKPN) yang disampaikan kepada Kementerian Keuangan untuk penyusunan Laporan Keuangan Pemerintah Pusat (LKPP) dan mengakibatkan terhambatnya proses penyusunan Laporan Keuangan Gabungan Portofolio BUMN. Keterlambatan penyampaian laporan keuangan oleh BUMN disebabkan oleh beberapa faktor, diantaranya pada BUMN yang menjalankan PSO cenderung akan terlambat menyampaikan audit karena perlunya konfirmasi dari berbagai pihak dan membutuhkan waktu yang lama.
2. Belum terealisasinya *disclosure* kontribusi pada negara untuk CALK pada Laporan Keuangan Gabungan Portofolio BUMN dikarenakan ketidaklengkapan data yang didapat dari BUMN sehingga proses pelaporan dividen, pajak, dan PNBPN lainnya belum dapat dilakukan.



- 
3. Adanya perbedaan jumlah dividen BUMN yang dapat dibagikan antara simulasi awal yang dilakukan Asdep Keuangan dengan hasil rapat Banggar DPR RI sehingga menyebabkan kekurangan dividen yang harus disetorkan BUMN ke negara.
 4. Masih terdapat perbedaan kebijakan KPI BUMN antara di Petunjuk Teknis KPI dengan APS tahun 2025 yang menyebabkan BUMN kesulitan dalam menyelaraskan indikator kinerja yang harus dicapai.
 5. Petunjuk Teknis PMN No. SK-1/DKU.MBU/04/2024 belum mengatur tata waktu proses pengusulan PMN Tunai maupun Non Tunai, pedoman evaluasi dan monitoring atas penggunaan dana PMN Tunai, KPI PMN Tunai maupun Non-Tunai, pedoman evaluasi atas perubahan penggunaan dana PMN Tunai, dan pedoman evaluasi atas sisa dana PMN Tunai sehingga proses pengelolaan tambahan PMN belum berjalan secara optimal.
 6. Terdapat dinamika dalam proses pembentukan holding BUMN. Salah satu isu utama adalah kompleksitas regulasi dan koordinasi lintas kementerian. Proses penyusunan rancangan peraturan pemerintah (RPP) terkait penambahan penyertaan modal negara (PMN) memerlukan harmonisasi antara Kementerian BUMN, Kementerian Keuangan, dan Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN). Perbedaan interpretasi dan prioritas antar lembaga menjadi hambatan dalam menciptakan keputusan yang terintegrasi dan efisien.
 7. Terdapat tantangan signifikan, khususnya pada BUMN yang berada dalam kategori "Kurang Sehat" atau "Tidak Sehat". Beberapa BUMN menghadapi tantangan serius dalam aspek keuangan dan operasional, terlihat dari peringkat "BB" dan "CC" yang mencerminkan kondisi risiko tinggi dan kesulitan dalam keberlanjutan bisnis. Permasalahan lainnya adalah tidak adanya peringkat bagi sejumlah BUMN, seperti Perum Percetakan Negara Republik Indonesia (PNRI), yang saat ini masih dalam proses restrukturisasi. Kondisi ini menunjukkan perlunya perhatian khusus terhadap BUMN yang belum stabil dan membutuhkan pembenahan mendalam, baik dalam struktur permodalan, efisiensi operasional, maupun tata kelola. Selain itu, masih terdapat kesenjangan dalam pengawasan dan kebijakan strategis antara BUMN yang telah berhasil mencapai status "Sehat" dan yang masih tertinggal, yang dapat menjadi ancaman bagi stabilitas keseluruhan ekosistem BUMN.



VI. SISTEMATIKA LAPORAN KINERJA

BAB I PENDAHULUAN

Pada Bab ini diuraikan latar belakang penyusunan Laporan Kinerja, maksud dan tujuan, gambaran umum Unit Kerja Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko termasuk di dalamnya terdapat mandat dan peran strategis, serta isu dan tantangan strategis.

BAB II PERENCANAAN KINERJA

Pada Bab ini diuraikan Rencana Strategis Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko Tahun 2020-2024, Sasaran Strategis dan Perjanjian Kinerja Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko Tahun 2024.

BAB III AKUNTABILITAS KINERJA

Pada Bab ini menjelaskan terkait evaluasi capaian kinerja sejak tahun 2020 hingga 2023, pengukuran capaian kinerja tahun 2024, evaluasi dan analisis capaian kinerja tahun 2024, serta analisis atas efisiensi penggunaan sumber daya.

BAB IV PROGRAM STRATEGIS

Pada Bab ini diuraikan program strategis yang telah dilaksanakan oleh Unit Kerja Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko pada tahun 2024.

BAB V PENUTUP

Pada Bab ini disajikan simpulan menyeluruh dari Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko Tahun 2024.





BUMN

KEMENTERIAN
BADAN USAHA
MILIK NEGARA
REPUBLIK
INDONESIA

BUMN UNTUK
INDONESIA

BAB II

PERENCANAAN KINERJA



 **LKIP**

Laporan Kinerja Instansi Pemerintah

DEPUTI BIDANG
KEUANGAN DAN MANAJEMEN RISIKO | Tahun 2024



BAB II

PERENCANAAN KINERJA

I. RENCANA STRATEGIS TAHUN 2020-2024

Rencana Strategis (Renstra) Kementerian BUMN Tahun 2020- 2024 ditetapkan berdasarkan amanat Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional serta Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional 2005-2025. Renstra Kementerian BUMN merupakan dokumen perencanaan untuk periode lima tahun dan merupakan acuan dalam perencanaan, pemrograman, dan penganggaran serta disusun berlandaskan tugas dan fungsi Kementerian BUMN.

Visi

“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”.

Misi

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

Untuk mencapai visi dan misi Kementerian BUMN, Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko akan menjalankan tujuan Kementerian BUMN sebagai berikut:

1. Mewujudkan kemandirian dan korporatisasi BUMN

Dalam mewujudkan kemandirian dan korporatisasi BUMN, BUMN harus dikembangkan secara profesional dengan spirit korporatisasi. BUMN juga 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. Ukuran keberhasilan dari Tujuan Organisasi Mewujudkan Kemandirian dan Korporatisasi BUMN adalah sebagai berikut.

A. Meningkatnya kualitas pada proses perencanaan, pelaporan, dan monitoring kinerja BUMN

Diindikasikan dengan penyelesaian Laporan Keuangan Gabungan Portofolio BUMN, Jumlah BUMN dalam Kategori Sehat, dan Nilai Rata-rata Capaian KPI (*key performance indicator*) BUMN.

B. Peningkatan efektivitas dan efisiensi pengelolaan BUMN

Diindikasikan dengan penciptaan Nilai Ekonomis BUMN melalui Indikator ROIC-WACC, Mempertahankan Posisi Keuangan BUMN yang Berkesinambungan melalui Indikator *Financing Debt to Invested Capital*, dan Persentase Penyelesaian Reviu Keuangan dan Mitigasi Risiko dalam Kajian Holding BUMN.

2. Memaksimalkan kontribusi BUMN terhadap Pembangunan Ekonomi Berkelanjutan

Ukuran keberhasilan dari memaksimalkan kontribusi BUMN terhadap pembangunan ekonomi berkelanjutan adalah melalui peningkatan *value* bagi Stakeholders yang diindikasikan dengan kontribusi BUMN kepada Negara/Dividen.

II. SASARAN STRATEGIS DEPUTI BIDANG KEUANGAN DAN MANAJEMEN RISIKO

Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko menyusun langkah-langkah yang lebih terarah dan operasional melalui perumusan sasaran strategis unit kerja. Penyusunan ini dilakukan dengan berpedoman pada Rencana Strategis Kementerian BUMN, sehingga setiap inisiatif yang diambil selaras dengan arah kebijakan dan tujuan strategis kementerian.



Sasaran Strategis pada Renstra	Sasaran Strategis TA 2024
Sasaran Strategis (SS1) Meningkatnya jumlah BUMN dengan pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik	Sasaran Strategis (SS1) Meningkatnya kualitas pada proses perencanaan, pelaporan, dan monitoring kinerja BUMN
Sasaran Strategis (SS2) Peningkatan efektivitas dan efisiensi pengelolaan BUMN	Sasaran Strategis (SS2) Peningkatan efektivitas dan efisiensi pengelolaan BUMN
Sasaran Strategis (SS3) Kontribusi BUMN terhadap penerimaan negara (APBN)	Sasaran Strategis (SS3) Meningkatnya kontribusi dividen BUMN
N/A	Sasaran Strategis (SS4) Meningkatkan kualitas Reformasi Birokrasi di Unit Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko

Adapun Indikator Kinerja Utama (IKU) Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko Tahun 2024 merupakan *cascading* dari sasaran strategis Menteri BUMN sebagai berikut:

Sasaran Strategis Menteri BUMN	Sasaran Strategis Deputi KMR	Indikator Kinerja Utama Deputi KMR
Sasaran Strategis (SS3) Meningkatnya Tata Kelola BUMN sebagai Korporasi	Sasaran Strategis (SS1) Meningkatnya kualitas pada proses perencanaan, pelaporan, dan monitoring kinerja BUMN	Jumlah BUMN dalam Kategori Sehat
		Persentase rata-rata capaian KPI (Key Performance Indicator) aspek keuangan dan manajemen risiko
		Penyelesaian Laporan Keuangan Gabungan Portofolio BUMN





Sasaran Strategis Menteri BUMN	Sasaran Strategis Deputi KMR	Indikator Kinerja Utama Deputi KMR
Sasaran Strategis (SS3) Meningkatnya Tata Kelola BUMN sebagai Korporasi	Sasaran Strategis (SS2) Peningkatan efektivitas dan efisiensi pengelolaan BUMN	Nilai ROIC-WACC
		Nilai Financing Debt to Invested Capital
		Persentase Penyelesaian Reviu Keuangan dan Mitigasi Risiko dalam Kajian Holding BUMN
Sasaran Strategis (SS7) Kontribusi BUMN Terhadap Penerimaan Negara	Sasaran Strategis (SS3) Meningkatnya kontribusi dividen BUMN	Jumlah Dividen BUMN
Sasaran Strategis (SS2) Menciptakan Organisasi yang kuat, sehat dan akuntabel	Sasaran Strategis (SS4) Meningkatkan kualitas Reformasi Birokrasi di Unit Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko	Persentase Realisasi Anggaran
		Nilai <i>Self-Assessment</i> SAKIP

III. PERJANJIAN KINERJA TAHUN 2024

Pada tahun 2024, Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko telah menyusun Perjanjian Kinerja (PK), yang merupakan dokumen pernyataan komitmen dari Pimpinan Organisasi atau Unit Kerja. Dokumen ini memuat target kinerja yang ingin dicapai dalam periode tertentu serta rencana kegiatan yang diperlukan untuk mencapainya. Penyusunan Perjanjian Kinerja mengacu pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah. Selain itu, PK mencerminkan komitmen dan kesepakatan antara pimpinan unit kerja yang bertanggung jawab atas kinerja dengan pihak yang memberikan amanah atau tanggung jawab tersebut.

Perjanjian Kinerja Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko yang telah diturunkan dari sasaran strategis sebagai berikut:

No	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Satuan	Target
1	Meningkatnya kualitas pada proses perencanaan, pelaporan, dan monitoring kinerja BUMN	Jumlah BUMN dalam Kategori Sehat	Jumlah	35
		Persentase rata-rata capaian KPI (Key Performance Indicator) aspek keuangan dan manajemen risiko	Persen	84,38
		Penyelesaian Laporan Keuangan Gabungan Portofolio BUMN	Waktu (Bulan)	Agustus 2024
2	Peningkatan efektivitas dan efisiensi pengelolaan BUMN	Nilai ROIC-WACC	≥ persen	0
		Nilai Financing Debt to Invested Capital	Persen	35
		Persentase Penyelesaian Reviu Keuangan dan Mitigasi Risiko dalam Kajian Holding BUMN	Persen	100
3	Meningkatnya kontribusi dividen BUMN	Jumlah Dividen BUMN	Rp Triliun	85,17
4	Meningkatkan kualitas Reformasi Birokrasi di Unit Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko	Persentase Realisasi Anggaran	%	98
		Nilai <i>Self-Assessment</i> SAKIP	Nilai	82

Penjelasan masing-masing Indikator Kinerja Utama (IKU) Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko sebagai berikut:

1. Jumlah BUMN dalam kategori sehat

Tujuan IKU ini untuk mengukur rata-rata tingkat kesehatan BUMN dengan formula yang digunakan yaitu jumlah BUMN berkategori minimal sehat (A) untuk realisasi tahun buku 2023.

- 
2. Persentase rata-rata capaian KPI (*Key Performance Indicator*) aspek keuangan dan manajemen risiko

Pencapaian rata-rata KPI aspek keuangan dan manajemen risiko dari setiap BUMN dengan formula yang digunakan yaitu nilai rata-rata atas persentase jumlah KPI aspek keuangan dan aspek manajemen risiko pada kontrak manajemen yang lebih baik dari tahun sebelumnya dibagi persentase jumlah KPI aspek keuangan dan aspek manajemen risiko pada APS yang lebih baik dari tahun sebelumnya.

3. Penyelesaian Laporan Keuangan Gabungan Portofolio BUMN

Untuk mengukur keberhasilan penyelesaian Laporan Keuangan Gabungan Portofolio BUMN sesuai target waktu yang telah digunakan, formula yang digunakan untuk menghitung capaian yaitu penyelesaian Laporan Keuangan Gabungan Portofolio BUMN pada Bulan Agustus 2024.

4. Nilai ROIC-WACC

Untuk mengukur efektivitas dan efisiensi kinerja BUMN, diukur dengan parameter tingkat kembalian investasi (Return on Invested Capital) di atas biaya modal tertimbang (Weighted Average Cost of capital).

5. Nilai Financing Debt to Invested Capital

Untuk meningkatkan kinerja BUMN sehingga terwujud pengelolaan BUMN yang efektif dan efisien, formula yang digunakan untuk menghitung yaitu *total debt* dibagi dengan *total debt* ditambah *total equity*.

6. Persentase Penyelesaian Reviu Keuangan dan Mitigasi Risiko dalam Kajian Holding BUMN

Untuk mengukur capaian program roadmap pengembangan BUMN, formula yang digunakan untuk menghitung capaian IKU yaitu jumlah reviu keuangan dan mitigasi risiko dalam pembentukan holding BUMN.

7. Jumlah Dividen BUMN

Untuk mengukur capaian kontribusi BUMN kepada perekonomian nasional, formula yang digunakan yaitu penjumlahan dividen yang disetor oleh BUMN pada negara.

8. Persentase Realisasi Anggaran

Persentase terserapnya anggaran tahunan yang digunakan untuk menunjang pelaksanaan tugas dan fungsi Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko melalui proses perencanaan anggaran, perencanaan kegiatan, kontraktual kegiatan, pelaksanaan anggaran, monitoring dan evaluasi.

9. Nilai Self Assesment SAKIP

Poin realisasi komponen SAKIP berdasarkan 4 komponen penilaian yaitu perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, dan evaluasi akuntabilitas kinerja internal.



BUMN

KEMENTERIAN
BADAN USAHA
MILIK NEGARA
REPUBLIK
INDONESIA

BUMN UNTUK
INDONESIA

BAB III

AKUNTABILITAS KINERJA

kimia farma



LKIP

Laporan Kinerja Instansi Pemerintah
DEPUTI BIDANG
KEUANGAN DAN MANAJEMEN RISIKO | Tahun 2024

BAB III AKUNTABILITAS KINERJA

I. EVALUASI CAPAIAN KINERJA TAHUN 2020-2023

Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko terbentuk sesuai dengan Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-4/MBU/03/2021 Tahun 2021 tentang Organisasi Dan Tata Kerja Kementerian Badan Usaha Milik Negara. Sesuai dengan peraturan tersebut, tugas Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko adalah menyelenggarakan perumusan kebijakan serta koordinasi dan sinkronisasi pelaksanaan kebijakan di bidang keuangan dan manajemen risiko badan usaha milik negara. Berikut kami sajikan data historis pencapaian tahun 2020, 2021, dan 2022 sebagaimana berikut:

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama	Capaian 2020	Capaian 2021	Capaian 2022
Meningkatnya tata kelola BUMN sebagai korporasi	Penyusunan Laporan Keuangan Agregasi BUMN (historis dan digitalisasi perencanaan strategis)	25%	70%	100%
	Rasio BUMN dengan tingkat kesehatan berkategori minimal sehat (A)	70%	61,9%	76,6%
	Nilai rata-rata capaian KPI (Key Performance Indicator) BUMN	88 poin	95,87 poin	89,87 poin
Penguatan kapasitas BUMN	Jumlah BUMN dan Anak Usaha yang telah melakukan IPO (Perusahaan)	33	35	36
	Penyelesaian restrukturisasi hutang BUMN (RDI, SLA, hutang tidak produktif, BUMN tidak sehat)	2,41%	33%	83,3%
	Holding BUMN yang terbentuk	1	5	4



Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama	Capaian 2020	Capaian 2021	Capaian 2022
Kontribusi BUMN terhadap penerimaan negara (APBN)	Kontribusi BUMN kepada Negara (Dividen, Pajak, dan PNPB) (dalam T)	216,5T	365,88T	39,73T (Dividen)

Mengacu pada perubahan Sasaran Strategis dan Indikator Kinerja dan sejalan dengan sasaran pembangunan jangka menengah 2020-2024, pencapaian target kinerja tahun 2023 sebagai berikut:

No	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Persentase Capaian
1	Meningkatnya kualitas pada proses perencanaan, pelaporan, dan monitoring kinerja BUMN	Penyelesaian Laporan Keuangan Gabungan Portofolio BUMN	100%
		Jumlah BUMN dalam Kategori Sehat	105,7%
		Nilai Rata-rata Capaian KPI (<i>key performance indicator</i>) BUMN	100%
2	Peningkatan efektivitas dan efisiensi pengelolaan BUMN	Penciptaan Nilai Ekonomis BUMN melalui Indikator ROIC-WACC	100%
		Mempertahankan Posisi Keuangan BUMN yang Berkesinambungan melalui Indikator <i>Financing Debt to Invested Capital</i>	110%
		Persentase Penyelesaian Reviu Keuangan dan Mitigasi Risiko dalam Kajian Holding BUMN	100%
3	Meningkatnya kontribusi dividen BUMN	Jumlah Dividen BUMN	168%
4	Meningkatkan kualitas Reformasi Birokrasi di Unit Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko	Persentase Realisasi Anggaran	102%
		Nilai <i>Self-Assessment</i> SAKIP	100%
		Nilai Pengungkit Reformasi Birokrasi	N/A

II. PENGUKURAN CAPAIAN KINERJA TAHUN 2024

Dilihat dari pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, hasil pengukuran kinerja Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko Tahun 2024 menunjukkan capaian yang baik dimana seluruh IKU dapat mencapai target yang telah ditetapkan pada Perjanjian Kinerja tahun 2024.

No	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Satuan	Target	Realisasi	Persentase Capaian
1	Meningkatnya kualitas pada proses perencanaan, pelaporan, dan monitoring kinerja BUMN	Penyelesaian Laporan Keuangan Gabungan Portofolio BUMN	Waktu	Agustus	Juli	114%
		Jumlah BUMN dalam Kategori Sehat	Jumlah BUMN	35	43	120%
		Nilai Rata-rata Capaian KPI (<i>key performance indicator</i>) Aspek Keuangan dan Manajemen Risiko	Poin	84,38	92,05	109%
2	Peningkatan efektivitas dan efisiensi pengelolaan BUMN	Penciptaan Nilai Ekonomis BUMN melalui Indikator ROIC-WACC	%	ROIC – WACC >= 0	0,20*	100%
		Mempertahankan Posisi Keuangan BUMN yang Berkesinambungan melalui Indikator <i>Financing Debt to Invested Capital</i>	%	35	33,90*	103%
		Persentase Penyelesaian Reviu Keuangan dan Mitigasi	%	100	100	100%

No	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Satuan	Target	Realisasi	Persentase Capaian
		Risiko dalam Kajian Holding BUMN				
3	Meningkatnya kontribusi dividen BUMN	Jumlah Dividen BUMN	Rp Triliun	85,17	85,56	100%
4	Meningkatkan kualitas Reformasi Birokrasi di Unit Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko	Persentase Realisasi Anggaran	%	98	99,4	101%
		Nilai <i>Self-Assessment</i> SAKIP	Nilai	82,00	81,16	99%

*) Data *Unaudited* Triwulan IV 2024

Secara lengkap, evaluasi dan analisis capaian kinerja Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko Tahun 2024 dapat dilihat pada tabel berikut:

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama	Bobot *	Target	Realisasi	Capaian Tahunan	Indeks Capaian IKU	Nilai Kinerja Organisasi
Meningkatnya kualitas pada proses perencanaan, pelaporan, dan monitoring kinerja BUMN	Jumlah BUMN dalam kategori Sehat	15	35	43 BUMN	120%	18	107,27
	Persentase rata-rata capaian KPI (Key Performance Indicator) aspek keuangan dan manajemen risiko	15	84,38	92,05	109%	16	
	Penyelesaian Laporan Keuangan Gabungan Portofolio BUMN	15	Agustus	Juli	114%	17	
Peningkatan efektivitas dan efisiensi pengelolaan BUMN	Nilai ROIC - WACC	10	0,0	0,20	100%	10	
	Nilai Financing Debt to Invested Capital	10	35	33,90	103%	10	
	Persentase Penyelesaian Reviu Keuangan dan Mitigasi Risiko dalam Kajian Holding BUMN	10	100	100%	100%	10	
Meningkatnya kontribusi dividen BUMN	Jumlah dividen BUMN	15	85,17	85,562 (100,46 %)	100%	15	
Meningkatkan kualitas Reformasi Birokrasi di Unit Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko	Persentase Realisasi Anggaran	5	98%	99,42%	101%	5	
	Nilai <i>Self Assesment</i> SAKIP	5	82,00	81,16	99%	5	
Kriteria Pencapaian NKO							Sangat Memuaskan

III. EVALUASI DAN ANALISIS CAPAIAN KINERJA TAHUN 2024

Dalam rangka melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko menyelenggarakan penyusunan kebijakan, koordinasi dan sinkronisasi pelaksanaan kebijakan, pemantauan, analisis, evaluasi, pelaporan, dan pengawasan di bidang keuangan BUMN. Adapun evaluasi capaian kinerja di Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko Tahun 2024 adalah sebagai berikut:

3.1 Meningkatnya Kualitas pada Proses Perencanaan, Pelaporan, dan Monitoring Kinerja BUMN

Indikator kinerja, target dan realisasi atas capaian sasaran tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

No	Indikator Kinerja	Realisasi 2023	Target Renstra	Target 2024	Realisasi 2024	Capaian 2024
		(1)	(2)	(3)	(4)	(4 : 3)
1	Penyelesaian Laporan Keuangan Gabungan Portofolio BUMN	100%	100%	Agustus	Juli	114%

Perhitungan penyelesaian laporan keuangan gabungan portofolio BUMN yang terautomasi dengan target penyelesaian pada bulan Agustus 2024. Target dapat terpenuhi apabila sudah tersedia laporan keuangan gabungan portofolio untuk sejumlah BUMN (minimal 95% dari nilai aset seluruh BUMN sebelum eliminasi) pada Laporan Laba Rugi, Posisi Keuangan, Arus kas, Perubahan Ekuitas, dan CALK.

Pada tahun 2024, telah diselesaikan Laporan Keuangan Gabungan Portofolio BUMN Tahun 2023 untuk seluruh BUMN di bawah pembinaan Kementerian BUMN disertai Laporan Keuangan Gabungan untuk tiap klaster. Dalam penyusunannya, dilakukan eliminasi atas transaksi berelasi antar BUMN dengan menggunakan sistem informasi manajemen Kementerian BUMN dengan platform Anaplan.



Adapun tahapan dalam penyelesaian Laporan Keuangan Gabungan tersebut adalah sebagai berikut:

- A. Proses diawali dengan menerbitkan Keputusan Menteri BUMN No. SK-164/MBU/05/2021 tentang Pedoman Penyusunan Laporan Keuangan Agregasian BUMN di Lingkungan Kementerian BUMN. Sebagai tindak lanjut dari Keputusan Menteri tersebut, pada tahun 2024, Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko KBUMN menerbitkan Keputusan Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko KBUMN No. SK-3/DKU.MBU/07/2024 tentang Perubahan Ketiga atas Keputusan Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko Badan Usaha Milik Negara Nomor SK-1/DKU.MBU/05/2021 tentang Petunjuk Teknis Penyusunan Laporan Keuangan Agregasian Badan Usaha Milik Negara di Lingkungan Kementerian Badan Usaha Milik Negara.
- B. Proses selanjutnya penyampaian paket informasi keuangan oleh seluruh BUMN yang telah divalidasi oleh Kantor Akuntan Publik (KAP) pada masing-masing BUMN berdasarkan *scope Agreed Upon Procedure (AUP)* yang ditetapkan oleh Kementerian BUMN.
- C. Penyampaian data oleh BUMN dilakukan melalui sistem informasi manajemen (SIM) Kementerian BUMN, dalam SIM KBUMN, dilakukan proses penggabungan dan eliminasi transaksi antar grup BUMN secara otomatis.
- D. Untuk memastikan Laporan Keuangan Gabungan disusun sesuai dengan pedoman dan petunjuk teknis yang telah ditetapkan, Kementerian BUMN melaksanakan proses pengadaan Jasa Asurans dengan Persekutuan KAP Purwantono, Sungkoro & Surja (EY) sebagai pemenang hasil tender. Auditor Independen diminta untuk melakukan reviu dengan ruang lingkup yaitu melakukan jasa asurans dan memberikan pernyataan asurans atas Laporan Keuangan Gabungan Portofolio BUMN tahun buku 2023 dengan kesimpulan “Tidak ada hal-hal yang menjadi perhatian EY, yang menyebabkan EY percaya bahwa Hal Pokok pada tanggal 31 Desember 2023, dan tahun yang berakhir pada tanggal tersebut, tidak disusun dan disajikan secara wajar, dalam semua hal yang material, sesuai dengan kriteria.”

- E. Selain itu, juga telah disampaikan Laporan Keuangan Gabungan Portofolio BUMN tersebut kepada Menteri Keuangan melalui surat Menteri BUMN Nomor: S-422/MBU/09/2024 tanggal 2 September 2024 perihal Penyampaian Hasil Laporan Keuangan Gabungan Portofolio BUMN Tahun Buku 2023.
- F. Adapun pada tahun 2024, realisasi penyusunan Laporan Keuangan Gabungan Portofolio BUMN telah mencapai 100% dengan memuat laporan laba rugi, posisi keuangan, arus kas, perubahan ekuitas, dan CALK menggunakan *Management Information System* (MIS).

No	Indikator Kinerja	Realisasi 2023	Target Renstra	Target 2024	Realisasi 2024	Capaian 2024
		(1)	(2)	(3)	(4)	(4 : 3)
2	Jumlah BUMN dalam Kategori Sehat	37 BUMN	N/A	35 BUMN	43 BUMN	120%

Pada tahun 2024 telah dilakukan monitoring dan updating atas data realisasi tingkat Kesehatan BUMN audited tahun buku 2023 sebagaimana tabel berikut:

No	BUMN	Lembaga Rating	Final Rating	Klasifikasi
1	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk	Pefindo	AAA	Sangat Sehat
2	PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk	Pefindo	AAA	Sangat Sehat
3	PT Perusahaan Listrik Negara (Persero)	Pefindo	AAA	Sangat Sehat
4	PT Pertamina (Persero)	Fitch Rating	BBB	Sehat
5	PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk	Pefindo	AAA	Sangat Sehat
6	PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk	Pefindo	AAA	Sangat Sehat
7	PT Taspen (Persero)	Fitch Rating Indonesia	AAA	Sangat Sehat
8	PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk	Pefindo	AAA	Sangat Sehat
9	PT Mineral Industri Indonesia (Persero)	Fitch Rating	BBB-	Sehat
10	PT Hutama Karya (Persero)	Fitch Rating Indonesia	AA+	Sangat Sehat
11	PT Perkebunan Nusantara III (Persero)	Pefindo	A-	Sehat
12	PT Pupuk Indonesia (Persero)	Pefindo	AAA	Sangat Sehat
13	PT Bahana Pembinaan Usaha Indonesia (Persero)	Pefindo	AAA	Sangat Sehat
14	PT Jasa Marga (Persero) Tbk	Pefindo	AA	Sehat
15	PT Pelabuhan Indonesia (Persero)	Pefindo	AAA	Sangat Sehat
16	PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk	Pefindo	BBB-	Sehat
17	PT Aviastri Pariwisata Indonesia (Persero)	Pefindo	AAA	Sangat Sehat
18	PT Waskita Karya (Persero) Tbk	Pefindo	CC	Tidak Sehat
19	PT Semen Indonesia (Persero) Tbk	Pefindo	AA+	Sangat Sehat
20	PT Kereta Api Indonesia (Persero)	Pefindo	AAA	Sangat Sehat

No	BUMN	Lembaga Rating	Final Rating	Klasifikasi
21	PT Wijaya Karya (Persero) Tbk	Pefindo	BBB-	Sehat
22	PT Danareksa (Persero)	Pefindo	AA	Sehat
23	PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk	Pefindo	A	Sehat
24	PT LEN Industri (Persero)	Pefindo	BBB+	Sehat
25	PT ASABRI (Persero)	Pefindo	A+	Sehat
26	PT Krakatau Steel (Persero) Tbk	Pefindo	BB	Kurang Sehat
27	Perum BULOG	Pefindo	AAA	Sangat Sehat
28	PT Adhi Karya (Persero) Tbk	Pefindo	A-	Sehat
29	PT Bio Farma (Persero)	Pefindo	AA-	Sehat
30	PT Rajawali Nusantara Indonesia (Persero)	Pefindo	BBB-	Sehat
31	Perum Perhutani	Fitch Rating Indonesia	A-	Sehat
32	PT Reasuransi Indonesia Utama (Persero)	Pefindo	A+	Sehat
33	PT Pos Indonesia (Persero)	Fitch Rating Indonesia	A	Sehat
34	PT ASDP Indonesia Ferry (Persero)	Pefindo	AA+	Sangat Sehat
35	PT Brantas Abipraya (Persero)	Pefindo	BBB+	Sehat
36	PT Biro Klasifikasi Indonesia (Persero)	Pefindo	AA+	Sangat Sehat
37	Perum Perumnas	Pefindo	BBB-	Sehat
38	PT Pelayaran Nasional Indonesia (Persero)	Fitch Rating Indonesia	AAA	Sangat Sehat
39	Perum LPPNPI	Fitch Rating Indonesia	AAA	Sangat Sehat
40	Perum Percetakan Uang Republik Indonesia	Pefindo	AAA	Sangat Sehat
41	PT Asuransi Jiwasraya (Persero)	-	CC	Tidak Sehat
42	PT Industri Kereta Api (Persero)	Pefindo	A-	Sehat
43	Perum Damri	Pefindo	A	Sehat
44	Perum Jasa Tirta II	Pefindo	AAA	Sangat Sehat
45	Perum Jasa Tirta I	Pefindo	AAA	Sangat Sehat
46	<i>Perum Percetakan Negara Republik Indonesia *</i>	-	-	-
47	Perum LKBN Antara	Pefindo	AA-	Sehat

(*) karena kondisi Perusahaan yang restrukturisasi, PNRI mengajukan waiver atas pelaksanaan pelaksanaan penilaian Tingkat kesehatan

Evaluasi atas pencapaian jumlah BUMN dalam kategori "Sehat" menunjukkan hasil yang relatif positif, meskipun masih terdapat tantangan signifikan. Dari daftar 47 BUMN yang dievaluasi, mayoritas BUMN memperoleh peringkat "Sangat Sehat" atau "Sehat" seperti PT Bank Mandiri, PT Telkom Indonesia, PT Pertamina, dan PT PLN yang mendapatkan peringkat tinggi dari lembaga pemeringkat seperti Pefindo dan Fitch. Hal ini mencerminkan keberhasilan sebagian besar BUMN dalam menjaga kinerja operasional, keuangan, dan tata kelola yang baik. Sebagai contoh, sebanyak 34 BUMN termasuk dalam kategori "Sangat Sehat," yang menunjukkan bahwa mayoritas perusahaan telah mencapai standar keuangan dan tata kelola yang memadai.

Namun, masih terdapat beberapa BUMN yang berada dalam kategori "Kurang Sehat" atau "Tidak Sehat," seperti PT Krakatau Steel dan PT Waskita Karya, yang masing-masing mendapatkan peringkat "BB" dan "CC." Ini menunjukkan adanya tantangan signifikan pada aspek operasional dan keuangan di sejumlah BUMN tersebut. Selain itu, beberapa BUMN, seperti Perum Percetakan Negara Republik Indonesia (PNRI), tidak memiliki peringkat akibat restrukturisasi yang sedang berlangsung. Situasi ini mengindikasikan perlunya strategi yang lebih fokus pada pembenahan keuangan, tata kelola, dan manajemen risiko pada BUMN yang berada di kategori rendah. Peningkatan jumlah BUMN dalam kategori "Sehat" dapat dicapai dengan memperkuat pengawasan, memperbaiki struktur permodalan, dan mendorong efisiensi operasional di seluruh perusahaan milik negara.

No	Indikator Kinerja	Realisasi 2023	Target Renstra	Target 2024	Realisasi 2024	Capaian 2024
		(1)	(2)	(3)	(4)	(4 : 3)
3	Nilai Rata-rata Capaian KPI (key performance indicator) Aspek Keuangan dan Manajemen Risiko	90,65	N/A	84,38	94	111%

Dengan ditetapkannya KPI, diharapkan target-target yang telah ditetapkan pada RKAP dan RJPP dapat tercapai secara tepat waktu. Nilai rata-rata capaian KPI akan berangsur-angsur meningkat untuk mendukung peningkatan kinerja BUMN dengan komitmen dan tantangan. Selain itu dengan pemilihan target yang lebih tepat, maka kinerja BUMN akan lebih tercermin dan untuk menunjukkannya, maka Direksi akan bekerja lebih keras agar kontribusi BUMN akan meningkat. Dengan begitu, penghargaan, sanksi dan remunerasi dapat sesuai dengan kinerja yang dilaksanakan oleh para Direksi dan Dekom/Dewas. Tujuan dari peningkatan rata-rata KPI adalah untuk meningkatkan tata kelola perusahaan sesuai *best practice* dengan mengedepankan nilai-nilai profesionalitas, akuntabilitas, regenerasi, strategi, dan *customer satisfaction*,

khususnya pada indikator Keuangan dan Manajemen Risiko. Indikator ini diukur dari nilai rata-rata pencapaian KPI (*Key performance Indicator BUMN*) Keuangan dan Manajemen Risiko dari setiap BUMN yang menyampaikan laporan audit KPI pada portal Silaba. Pada tahun 2021, telah dilakukan review atau perubahan terhadap peraturan mengenai KPI dengan melibatkan para Asdep Teknis, perwakilan Tim Wamen BUMN I dan II serta Asdep Peraturan Perundang-Undangan.

$$\text{Nilai rata - rata KPI Keuangan dan Man.Risiko} = \frac{\text{Nilai capaian seluruh BUMN dari KPI Keuangan dan Man.Risiko}}{\text{Jumlah BUMN}}$$

Dalam menjalankan indikator kinerja ini, Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko tidak mengeluarkan anggaran, dikarenakan sudah tersedianya portal Sistem Informasi Manajemen yang sudah cukup memadai. Pekerjaan ini dilaksanakan dengan sumber daya manusia yang cukup, yakni dengan membagi total BUMN kepada 24 analis di Asdep Keuangan untuk memantau ketercapaian dan penyampaian KPI kepada Kementerian BUMN. Peningkatan skor KPI BUMN utamanya pada KPI Keuangan dan Manajemen Risiko dapat meningkatkan kepercayaan investor dan memberikan motivasi kepada manajemen perusahaan untuk berusaha menjadi lebih baik lagi dalam menjalankan usaha. Hal ini dapat dilakukan dengan sosialisasi dan kontrol berkala terkait kinerja BUMN dalam mencapai KPI yang sudah ditetapkan.

3.2 Peningkatan efektivitas dan efisiensi pengelolaan BUMN

No	Indikator Kinerja	Realisasi 2023	Target Renstra	Target 2024	Realisasi 2024	Capaian 2024
		(1)	(2)	(3)	(4)	(4 : 3)
1	Penciptaan Nilai Ekonomis BUMN melalui Indikator ROIC-WACC	0,48*	N/A	ROIC – WACC >= 0	0,20**	100%

*) Data Triwulan III 2023

**) Data Unaudited Triwulan IV 2024



Nilai tambah ekonomi atau EVA merupakan indikator untuk menilai kemampuan Portofolio BUMN menciptakan nilai tambah atas investasi yang ditanamkan. Parameter yang digunakan untuk menilai EVA yakni kembalian atas investasi (*return on invested capital* atau ROIC) di atas biaya modal tertimbang (*weighted average cost of capital* atau WACC). Portofolio BUMN ditargetkan memiliki EVA positif. Capaian EVA yang diharapkan ini menjadi hasil dari strategi pertumbuhan profitabilitas serta pengelolaan biaya modal yang efektif. Pertumbuhan profitabilitas tercermin dalam upaya Portofolio BUMN untuk meningkatkan laba, diversifikasi Portofolio dan spesialisasi, serta pengelolaan risiko yang baik. Pertumbuhan profitabilitas juga tercermin dari pengendalian biaya dan peningkatan efisiensi operasional pada pengelolaan bisnis Portofolio BUMN. Efektivitas biaya modal juga menjadi faktor penentu dalam pencapaian target EVA. Strategi keuangan Portofolio BUMN dirancang dengan memperhitungkan tingkat bunga obligasi 10 tahun, yang diyakini mencerminkan ekspektasi pasar jangka panjang. Dengan asumsi tingkat bunga berkisar antara 7 hingga 9%, Portofolio BUMN diupayakan menjaga biaya pendanaan (*cost of debt* atau CoD) tetap pada tingkat yang dapat mendukung pertumbuhan dan profitabilitas. Asumsi biaya ekuitas (*cost of equity* atau CoE) dihitung dengan mempertimbangkan CoD ditambah premi yang disesuaikan berdasarkan jenis BUMN, apakah bersifat komersil atau penugasan. Hal ini dilakukan agar penilaian biaya modal lebih akurat dan sesuai dengan profil risiko masing-masing BUMN. Pada Triwulan IV 2024 (*Unaudited*), realisasi ROIC-WACC (EVA) sebesar 0,20% yang menunjukkan portofolio BUMN menciptakan nilai tambah ekonomi. Realisasi nilai mengalami penurunan dibandingkan tahun 2023 karena perbedaan data yang digunakan, di mana tahun 2023 mengacu pada data triwulan III, sedangkan tahun 2024 menggunakan data triwulan IV (*unaudited*). Selain itu, pertumbuhan beban pokok pendapatan dan beban usaha yang lebih tinggi dibandingkan pertumbuhan pendapatan menyebabkan penurunan rasio ROIC.



No	Indikator Kinerja	Realisasi 2023	Target Renstra	Target 2024	Realisasi 2024	Capaian 2024
		(1)	(2)	(3)	(4)	(4 : 3)
2	Mempertahankan Posisi Keuangan BUMN yang Berkesinambungan melalui Indikator <i>Financing Debt to Invested Capital</i>	32,4%	N/A	35%	33,9%*	103%

*) Data *Unaudited* Triwulan IV 2024

Stabilitas rasio utang pendanaan terhadap investasi tertanam (*Financing Debt to Invested Capital*) menjadi fondasi strategis dalam manajemen keuangan Portofolio BUMN. Proporsi utang pendanaan terhadap investasi tertanam portofolio BUMN ditargetkan dapat dipertahankan maksimal 35% pada tahun 2024 untuk menjaga keseimbangan penggunaan ekuitas dan utang pendanaan sehingga BUMN tidak terlalu bergantung pada utang, yang mana akan memberikan ketahanan terhadap fluktuasi pasar dan risiko keuangan. Rasio utang pendanaan terhadap investasi tertanam dihitung dengan membagi total utang pendanaan dengan total utang pendanaan dan ekuitas BUMN. Semakin kecil nilai rasio utang pendanaan terhadap investasi tertanam menandakan bahwa BUMN memiliki struktur modal yang lebih sehat dan tidak bergantung pada utang.

Pada tahun 2024, langkah Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko untuk menjaga agar rasio utang pendanaan terhadap investasi tertanam dapat dipertahankan sebesar 35% antara lain:

- Memberikan arahan kepada BUMN untuk mempertahankan posisi keuangan yang berkesinambungan dengan menjaga tingkat utang pendanaan sehingga tidak terlalu bergantung pada utang pendanaan dalam membiayai operasional dan investasi.
- Memberikan target utang pendanaan terhadap investasi tertanam kepada BUMN di dalam surat Aspirasi Pemegang Saham (APS) sehingga secara

bertahap dapat mempertahankan Posisi Keuangan yang Berkesinambungan (*Sustainable Financial Position*) dan dalam jangka panjang dapat mempertahankan rasio- rasio hutang pendanaan pada level rasio yang dimiliki oleh perusahaan dengan peringkat *investment grade*.

- Setiap penarikan/pemanfaatan fasilitas pinjaman dan/atau penerbitan surat utang agar dilakukan dengan cermat dan hati-hati, memperhatikan kecukupan kapasitas dan kemampuan keuangan Perusahaan untuk melakukan *repayment*, ketepatan waktu penarikan dengan kebutuhan penggunaan dana, serta terhindar dari *terms and conditions* yang dapat memberatkan kinerja keuangan Perusahaan, timbulnya risiko gagal bayar, risiko hukum, risiko reputasi, maupun risiko lainnya yang tidak dapat diselesaikan dengan baik di masa mendatang.
- Menjaga investasi dan belanja modal Perseroan agar tetap senantiasa menerapkan prinsip-prinsip efisiensi, cermat, dan hati-hati dalam perencanaan dan pelaksanaan program kerja dan/atau aksi korporasi.
- Melakukan monitoring atas kinerja Perseroan secara periodik.

Atas berbagai inisiatif yang telah dilakukan oleh Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko, Portofolio BUMN pada Triwulan IV 2024 mencatatkan tingkat rasio utang pendanaan terhadap investasi tertanam sebesar 33,9%, lebih baik dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan.

No	Indikator Kinerja	Realisasi 2023	Target Renstra	Target 2024	Realisasi 2024	Capaian 2024
		(1)	(2)	(3)	(4)	(4 : 3)
3	Persentase Penyelesaian Reviu Keuangan dan Mitigasi Risiko dalam Kajian Holding BUMN	100%	N/A	100%	100%	100%



Inisiatif holding yang terbentuk selama tahun 2024 adalah terkait Inbreng Saham PT Produksi Film Negara (Persero) ke PT Danareksa (Persero). Perkembangan dari pembentukan holding tersebut di tahun 2024 adalah sebagai berikut :

- A. Rencana pembentukan holding BUMN melalui inbreng saham PT Produksi Film Negara (PFN) (Persero) ke PT Danareksa (Persero) merupakan bagian dari upaya restrukturisasi dan penguatan sinergi antar-BUMN di bawah satu koordinasi yang lebih terintegrasi. Hingga akhir tahun 2024, realisasi pelaksanaan menunjukkan beberapa perkembangan penting. Kementerian BUMN telah menargetkan penerbitan surat penyampaian draft kajian bersama kepada Menteri Keuangan terkait rencana ini. Selain itu, pada 12 Februari 2024, Deputi Bidang Hukum dan Perundang-undangan menerbitkan surat kepada Direktur Jenderal Kekayaan Negara, Kementerian Keuangan, dengan nomor S-54/MBU/DHK/02/2024. Surat tersebut memuat penyampaian draft rancangan peraturan pemerintah (RPP) serta kajian bersama terkait penambahan penyertaan modal negara (PMN) dari pemerintah kepada PT Danareksa (Persero). Kajian Bersama yang termasuk dalam penyampaian RPP tersebut telah dilakukan pembahasan dan masukan baik secara keuangan maupun manajemen risiko dengan Deputi Keuangan dan Manajemen Risiko
- B. Namun, proses pelaksanaan inbreng saham ini masih ditunda dan berada dalam tahap pengkajian lebih lanjut. Dalam tindak lanjutnya, DJKN menerbitkan surat dengan nomor S-91/KN.3/2024 tanggal 6 Mei 2024, yang menjelaskan perlunya evaluasi lebih mendalam terhadap rencana ini. Selain itu, DJKN juga menyoroti pentingnya menyelesaikan berbagai isu terkait National Asset Management Company (NAMCO), yang saat ini masih menjadi fokus pengkajian di Kementerian BUMN. Hal ini menunjukkan adanya kompleksitas administratif dan regulasi yang membutuhkan koordinasi lintas kementerian, termasuk Kementerian BUMN dan Kementerian Keuangan, guna memastikan kebijakan ini terlaksana secara optimal.
- C. Pelaksanaan rencana ini menghadapi berbagai kendala, terutama dalam menyelaraskan peraturan yang berlaku, menyusun strategi pengelolaan aset yang tepat, serta memastikan bahwa proses inbreng saham ini sesuai dengan tujuan strategis pembentukan holding BUMN. Selain itu, perlu dilakukan

evaluasi mendalam terhadap aspek hukum, tata kelola, dan dampak keuangan agar potensi risiko yang mungkin timbul dapat diminimalkan.

- D. Bukti pelaksanaan yang ada hingga saat ini meliputi dua dokumen utama, yaitu surat bernomor S-54/MBU/DHK/02/2024 yang diterbitkan pada 12 Februari 2024, serta surat S-91/KN.3/2024 yang diterbitkan pada 6 Mei 2024. Kedua dokumen ini mencerminkan progres administratif yang telah dilakukan, meskipun implementasi konkret dari rencana inbreng saham masih belum terlaksana.
- E. Selama 2024, selain pembentukan Holding Danareksa Tahap II, telah dilaksanakan pula upaya restrukturisasi pada klaster BUMN Jasa Pariwisata Pendukung yakni Injourney melalui penataan Subholding Bandara dengan penggabungan PT Angkasa Pura 1 ke dalam PT Angkasa Pura 2 sebagaimana termuat dalam Kajian Pembentukan Holding Injourney, yang terlaksana pada September 2024.

3.3 Meningkatnya kontribusi dividen BUMN

No	Indikator Kinerja	Realisasi 2023	Target Renstra	Target 2024	Realisasi 2024	Capaian 2024
		(1)	(2)	(3)	(4)	(4 : 3)
1	Jumlah Dividen BUMN	81,2 T	N/A	85,17 T	85,56 T	100%

BUMN diharapkan dapat memberikan wujud nyata kontribusi dalam perekonomian nasional salah satunya melalui kontribusi dividen. Setoran dividen yang merupakan salah satu hasil kontribusi BUMN kepada negara ini diharapkan dapat memenuhi target yang ditetapkan dalam Undang-Undang APBN dan juga meningkat setiap tahunnya. Berkaitan dengan kontribusi dividen, terdapat 3 (tiga) tahap yang dilalui pada setiap tahunnya yakni:

A. Tahap Pengusulan:

- 1) Permintaan simulasi target dividen TA Y+1 kepada Keasdepan Teknis yang membidangi portofolio BUMN.



- 2) Penerimaan simulasi target dividen TA Y+1 dari Keasdepan Teknis yang membidangi portofolio BUMN.
- 3) Penyusunan surat usulan target dividen TA Y+1 kepada Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan.

B. Tahap Penetapan:

- 1) Penyusunan simulasi penetapan alokasi target dividen untuk tiap-tiap BUMN, berdasarkan surat Sekretaris Kementerian BUMN dalam RAPBN TA Y dan *data past performance*.
- 2) Rapat pembahasan dividen TB Y-1 dengan Keasdepan Teknis yang membidangi portofolio BUMN.
- 3) Pengumpulan data final dan menyusun konsep memo Menteri tentang penetapan dividen TB Y-1.
- 4) Penyusunan *draft* memo Menteri tentang penetapan dividen TB Y-1.
- 5) Penetapan memo Menteri tentang penetapan dividen TB Y-1.

C. Tahap Monitoring:

- 1) Permintaan informasi Tanggal/Jadwal RUPS, Target Besaran Dividen, POR, Cara Pembayaran (langsung/cicil) kepada Keasdepan Teknis yang membidangi portofolio BUMN.
- 2) Rekapitulasi data Tanggal/Jadwal RUPS, Target Besaran Dividen, POR, Cara Pembayaran (langsung/cicil) oleh Keasdepan Teknis yang membidangi portofolio BUMN.
- 3) *Monitoring* realisasi dividen secara berkala melalui *platform* sistem informasi Kementerian BUMN.

Pada tahapan pengusulan dividen TA 2024, sesuai dengan surat Asisten Deputi Bidang Keuangan kepada Direktur Penerimaan Negara Bukan Pajak Sumber Daya Alam dan Kekayaan Negara Dipisahkan Nomor S-9/DKU.MBU.A/03/2023 tanggal 9 Maret 2023 perihal Penyampaian Target PNBPN KND TA 2024 yang berasal dari Dividen BUMN Pembinaan Kementerian BUMN, disampaikan bahwa dividen bagian Pemerintah atas laba BUMN di bawah Kementerian BUMN untuk TA 2024 sebesar Rp56,5 Triliun.

Pada tahapan penetapan dan monitoring dividen TA 2024, dalam Undang-Undang Nomor 29 Tahun 2023 tentang APBN TA 2024 pasal 5 ayat (3) target Pendapatan dari Kekayaan Negara Dipisahkan direncanakan sebesar Rp85,85 Triliun dan bagian pemerintah atas laba BUMN di bawah pembinaan Kementerian BUMN sebesar Rp85,17 Triliun sebagaimana surat Direktur Penerimaan Negara Bukan Pajak Sumber Daya Alam dan Kekayaan Negara Dipisahkan Nomor S-105/AG.6/2023 tanggal 17 September 2023. Selanjutnya Menteri BUMN menerbitkan memorandum nomor MO-01/MBU/03/2024 tanggal 8 Maret 2024 perihal Penetapan Besaran Dividen BUMN Tahun Buku 2023, total dividen dari BUMN untuk TA 2023 sebesar Rp85.475 Miliar. Untuk dividen hasil RUPS TB 2023 adalah sebesar Rp85.559 Miliar dari 20 BUMN. Adapun realisasi setoran dividen TA 2024 sampai dengan 31 Desember 2024 adalah sebesar Rp85.562 Miliar dengan rincian sebagai berikut (Rp Miliar):

UU APBN 2024*	No	BUMN	Memo Menteri* *	Hasil RUPS	Realisasi s.d 31 Desember 2024
85.169	1	PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk	25.715	25.715	25.715
	2	PT Mineral Industri Indonesia (Persero)	11.214	11.214	11.214
	3	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk	17.179	17.179	17.179
	4	PT Pertamina (Persero)	9.357	9.360	9.360
	5	PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk	9.121	9.211	9.211
	6	PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk	6.277	6.277	6.277
	7	PT Perusahaan Listrik Negara (Persero)	3.140	3.090	3.090
	8	PT Pupuk Indonesia (Persero)	1.213	1.213	1.213
	9	PT Pelabuhan Indonesia (Persero)	1.000	1.038	1.038



UU APBN 2024*	No	BUMN	Memo Menteri* *	Hasil RUPS	Realisasi s.d 31 Desember 2024
	10	PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk	420	420	420
	11	PT Semen Indonesia (Persero) Tbk	293	293	293
	12	PT Jasa Marga (Persero) Tbk	192	192	192
	13	PT Biro Klasifikasi Indonesia (Persero)	148	148	148
	14	PT Aviassi Pariwisata Indonesia (Persero)	95	101	101
	15	PT POS Indonesia (Persero)	28	20	20
	16	Perum Perhutani	28	28	28
	17	PT ASDP Indonesia Ferry (Persero)	24	31	31
	18	Perum Peruri	21	21	21
	19	Perum Jasa Tirta II	7	7	7
	20	Perum Jasa Tirta I	3	3	3
	TOTAL		85.475	85.562	85.562

*) Target pendapatan dari Kekayaan Negara Dipisahkan berdasarkan Undang-undang Nomor 19 tahun 2023 tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Tahun Anggaran 2024 adalah sebesar Rp85,85 Triliun. Total PNPB Bagian Pemerintah atas Laba BUMN di bawah Pembinaan Kementerian BUMN sesuai surat Direktur Penerimaan Negara Bukan Pajak Sumber Daya Alam dan Kekayaan Negara Dipisahkan Kementerian Keuangan Nomor S-105/AG.6/2023 tanggal 17 September 2023 sebesar Rp85,17 Triliun.

**) Memo Menteri BUMN Nomor MO-01/MBU/03/2024 tanggal 8 Maret 2024 perihal Penetapan Besaran Dividen BUMN Tahun Buku 2023, total dividen dari BUMN untuk TA 2024 sebesar Rp85.475 Miliar.

3.4 Meningkatkan kualitas Reformasi Birokrasi di Unit Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko

No	Indikator Kinerja	Realisasi 2023	Target Renstra	Target 2024	Realisasi 2024	Capaian 2024
		(1)	(2)	(3)	(4)	(4 : 3)
1	Persentase Realisasi Anggaran	99,2%	N/A	98%	99,42	101%

Dalam menjalankan mandat dan peran strategisnya, Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko tahun 2024 memiliki total anggaran sebesar Rp17.324.005.000 yang terdiri dari anggaran unit kerja Asisten Deputi Bidang Manajemen Risiko dan Kepatuhan sebesar Rp1.264.857.000 dan anggaran unit kerja Asisten Deputi Bidang Keuangan sebesar Rp16.059.148.000 dengan realisasi masing-masing sebesar Rp1.248.154.992 dan Rp15.975.644.306 atau sebesar 99,42% dari total anggaran Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko. Adapun rincian anggaran Tahun 2024 sebagai berikut:

MAK	Uraian	Pagu	Realisasi	Persentase
Anggaran Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko		17.324.005.000	17.223.799.298	99,42%
4418	Peningkatan Pengelolaan Risiko BUMN	1.264.857.000	1.248.154.992	98,68%
4418.ABA.001	Hasil Evaluasi Pelaksanaan Tata Kelola dan Manajemen Risiko BUMN	1.264.857.000	1.248.154.992	98,68%
4418.ABA.001.051	Evaluasi Pelaksanaan Manajemen Risiko BUMN	763.940.000	750.176.136	98,20%
4418.ABA.001.052	Evaluasi Tata Kelola BUMN	500.917.000	497.978.856	99,41%
4421	Penguatan dan Peningkatan Kualitas Keuangan BUMN	16.059.148.000	15.975.644.306	99,48%



MAK	Uraian	Pagu	Realisasi	Persentase
4421.ABA.001	Laporan Kinerja BUMN	15.480.363.000	15.436.839.940	99,72%
4421.ABA.001.051	Perencanaan Kinerja BUMN	32.695.000	30.734.085	94,00%
4421.ABA.001.052	Penyusunan Laporan Keuangan BUMN Konsolidasi	15.477.668.000	15.406.105.855	99,73%
4421.ABA.002	Rumusan Kebijakan Penguatan Kapasitas BUMN	491.447.000	454.721.836	92,53%
4421.ABA.002.051	Penghimpunan pendanaan BUMN	469.514.000	438.330.392	93,36%
442.ABA.002.052	Restrukturisasi BUMN	21.933.000	16.391.444	74,73%
4421.ABA.003	Rumusan Kebijakan Penetapan Dividen BUMN	87.338.000	84.082.530	96,27%
4421.ABA.003.051	Peningkatan Kontribusi BUMN terhadap penerimaan negara	73.158.000	73.158.000	100,00%
4421.ABA.003.052	Realisasi Dividen BUMN	14.180.000	10.924.530	77,04%

No	Indikator Kinerja	Realisasi 2023	Target Renstra	Target 2024	Realisasi 2024	Capaian 2024
		(1)	(2)	(3)	(4)	(4 : 3)
2	Nilai Self-Assessment SAKIP	81,30	N/A	82,00	81,16	99%

Evaluasi SAKIP Unit Kerja Eselon I merupakan pelaksanaan dari Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 dan mengacu pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 88 Tahun 2021 tentang Evaluasi atas Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dengan beberapa perubahan yang disesuaikan dengan kebutuhan Kementerian BUMN.

HASIL EVALUASI AKUNTABILITAS KINERJA

Keuangan dan Manajemen Risiko

TAHUN 2024

No	Komponen/Sub Komponen/Kriteria	Bobot	Nilai Akuntabilitas Kinerja	
			2023	2024
1	Perencanaan Kinerja	30,00	23,85	24,75
2	Pengukuran Kinerja	30,00	24,60	24,60
3	Pelaporan Kinerja	15,00	11,59	12,30
4	Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Internal	25,00	21,25	19,50
Nilai Akuntabilitas Kinerja			81,30	81,16
			A	A

Berdasarkan hasil evaluasi, Nilai Akuntabilitas Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko pada Tahun 2024 mengalami penurunan dari tahun 2023. Meskipun mengalami penurunan, tingkat Akuntabilitas Kinerja seluruhnya tetap berada pada kategori “A” atau “Memuaskan” dengan nilai **81,16**.

Adapun *area of improvement* dari hasil evaluasi akuntabilitas kinerja Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko Tahun 2024 sebagai berikut:

No.	Area of Improvement	Penjelasan	Rekomendasi
Penentuan target belum menantang			
1.	Target BUMN kategori sehat tahun 2024 sebanyak 35 BUMN sama dengan target tahun 2023, realisasi 2023 sebanyak 37 BUMN.	Meskipun terjadi peningkatan jumlah BUMN yang sehat, tantangan dan dinamika dalam menghadapi perubahan ekonomi global dan nasional tetap memerlukan perhatian. Faktor-faktor eksternal seperti inflasi, fluktuasi harga komoditas, perubahan kebijakan pemerintah, serta dampak dari transformasi digital dan pengelolaan aset BUMN perlu diperhitungkan dalam penentuan target dan strategi pemeliharaan kesehatan keuangan BUMN. Target BUMN sehat ditetapkan sesuai dengan Renstra Kementerian BUMN Tahun 2020-2024.	Untuk memastikan BUMN tetap sehat di tahun 2024, pengawasan yang ketat terhadap implementasi <i>Good Corporate Governance</i> (GCG) harus menjadi prioritas utama. Pengawasan ini harus mencakup audit internal yang lebih terstruktur, pemantauan terhadap kebijakan keuangan dan operasional, serta evaluasi atas kinerja manajemen secara berkala.
2.	IKU ROIC-WACC dengan target di atas 0 kurang menantang. Selain itu target ini tiap tahun selalu sama. Realisasi tahun 2023 sebesar 0,48.	Tingkat ROIC-WACC mencerminkan adanya nilai tambah ekonomi/ <i>Economic Value Added</i> (EVA) BUMN. Portofolio BUMN memberikan nilai tambah ekonomis apabila tingkat kembalian investasi	Tingkat ROIC-WACC perlu menjadi indikator yang terus dipantau mempertimbangkan kinerja serta kesehatan posisi keuangan portofolio BUMN. Dengan indikator pencapaian nilai ekonomis

No.	Area of Improvement	Penjelasan	Rekomendasi
		tertanamnya/ROIC dapat melampaui tingkat biaya modal (WACC). Dengan penugasan yang diberikan kepada beberapa BUMN serta mempertimbangkan kondisi keuangan BUMN, maka dengan penargetan bahwa BUMN mampu menciptakan nilai tambah ekonomisnya dengan target lebih dari 0 adalah titik yang dirasa optimal.	ini, portofolio BUMN akan terdorong untuk terus meningkatkan kinerjanya ataupun menurunkan tingkat biaya modalnya sehingga pencapaian kinerja dapat dialokasikan ke pengembangan bisnis perusahaan ataupun kepada pemegang saham.
3.	Target KPI tahun 2024 sebesar 84 lebih rendah dibanding dengan tahun 2023 sebesar 90. Realisasi 90,65.	Tujuan KPI adalah untuk memberikan tolok ukur yang jelas dan terukur dalam menilai pencapaian kinerja perusahaan terhadap sasaran strategis yang telah ditetapkan. Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko secara khusus memantau dan mengelola kebijakan terkait Keuangan dan Manajemen Risiko. Target yang turun dari tahun sebelumnya karena terjadi penyesuaian indikator perhitungan yang mana pada tahun sebelumnya menghitung pencapaian rata-rata nilai seluruh indikator pada KPI, sedangkan pada tahun ini	Memantau penyampaian realisasi KPI kepada Kementerian BUMN yang tepat waktu sehingga dapat mempertimbangkan data historis, bersamaan dengan tren industri, dan proyeksi kondisi eksternal yang lebih komprehensif. Hal ini bertujuan agar target yang ditetapkan lebih menantang namun tetap realistis, sehingga mampu mendorong kinerja optimal dan memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian kinerja.



No.	Area of Improvement	Penjelasan	Rekomendasi
		hanya mengukur indikator KPI Keuangan dan Manajemen Risiko. Hal ini ditujukan agar Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko dapat berfokus pada pemantauan dan evaluasi dari target kinerja keuangan dan manajemen risiko BUMN.	

Kedepannya, Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko berkomitmen untuk terus mendorong peningkatan kinerja secara menyeluruh, baik melalui penguatan strategi pengelolaan keuangan maupun pengendalian risiko yang lebih terintegrasi. Selain itu, Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko akan memastikan tercapainya masing-masing Indikator Kinerja yang telah ditetapkan, sehingga dapat memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian target strategis organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, kinerja yang dihasilkan diharapkan tidak hanya memenuhi standar yang telah ditentukan, tetapi juga mampu menciptakan nilai tambah yang berkelanjutan.

IV. ANALISIS ATAS EFISIENSI PENGGUNAAN SUMBER DAYA

Total pagu anggaran unit kerja Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko TA 2024 adalah sebesar Rp17.324.005.000 dan teralisasi hingga 31 Desember 2024 sebesar Rp17.223.799.298 atau 99,42%. Adapun rincian realisasi anggaran per Mata Anggaran Keluaran (MAK) sebagai berikut:

No.	Mata Anggaran Keluaran	Pagu	Realisasi	% Penyerapan
4418 - Peningkatan Pengelolaan Risiko BUMN				
1	521211 - Belanja Bahan	164.276.000	156.470.804	95,25%
2	522151 - Belanja Jasa Profesi	5.100.000	5.100.000	100,00%
3	524114 - Belanja Perjalanan Dinas Paket Meeting Dalam Kota	Rp72.407000	72.407.000	100,00%
4	524119 - Belanja Perjalanan Dinas Paket Meeting Luar Kota	360.619.000	360.595.658	99,99%
5	524113 - Belanja Perjalanan Dinas Dalam Kota	39.155.000	35.850.000	91,56%
6	524111 - Belanja Perjalanan Dinas Luar Kota	223.500.000	212.140.745	94,92%
7	522191 - Belanja Jasa Lainnya	200.000.000	199.999.800	100,00%
8	521111 - Belanja Keperluan Perkantoran	199.800.000	199.800.000	100,00%
4421 - Penguatan dan Peningkatan Kualitas Keuangan BUMN				
1	522131 - Belanja Jasa Konsultan	10.525.912.000	10.525.911.310	100,00%
2	521119 - Belanja Barang Operasional Lainnya	3.602.783.000	3.602.782.500	100,00%
3	522151 - Belanja Jasa Profesi	198.612.000	168.000.000	84,59%
4	524119 - Belanja Perjalanan Dinas Paket Meeting Luar Kota	452.666.000	446.978.605	98,74%
5	524114 - Belanja Perjalanan Dinas Paket Meeting Dalam Kota	419.963.000	419.963.000	100,00%



No.	Mata Anggaran Keluaran	Pagu	Realisasi	% Penyerapan
6	524111 - Belanja Perjalanan Dinas Biasa	314.820.000	297.734.693	94,57%
7	524113 - Belanja Perjalanan Dinas Dalam Kota	33.000.000	30.794.000	93,32%
8	521213 - Belanja Honor Output Kegiatan	234.330.000	229.070.000	97,76%
9	521211 - Belanja Bahan	202.081.000	179.429.698	88,79%
10	522191 - Belanja Jasa Lainnya	74.981.000	74.980.500	100,00%
Total		17.324.005.000	17.223.799.298	99,42%

Atas penggunaan anggaran unit kerja Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko TA 2024, output yang dihasilkan adalah sebagai berikut:

1. Surat Menteri BUMN Nomor: S-178/MBU/03/2024 hal Surat Usulan Tambahan PMN Tunai dan Non Tunai pada BUMN dalam APBN TA 2025 dan Alokasi Cadangan Pembiayaan Investasi APBN TA 2024.
2. Surat Menteri BUMN Nomor: SR-379/MBU/07/2024 hal Penyampaian Roadmap Badan Usaha Milik Negara Tahun 2024-2034.
3. Pernyataan Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko Nomor: PERNY-1/DKU.MBU/07/2024 hal Laporan Keuangan Gabungan Portofolio BUMN yang berakhir tanggal 31 Desember 2023.
4. Surat Keputusan Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko Nomor: SK-3/DKU.MBU/07/2024 tentang Perubahan Ketiga atas Keputusan Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko Badan Usaha Milik Negara Tentang Petunjuk Teknis Penyusunan Laporan Keuangan Agregasian Badan Usaha Milik Negara.
5. Surat Menteri BUMN Nomor: S-468/MBU/09/2024 hal Aspirasi Pemegang Saham/Menteri untuk Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan Tahun 2025.
6. Surat Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko Nomor: SR-51/DKU.MBU/10/2024 hal Penyampaian Hasil Verifikasi Usulan Tambahan Penyertaan Modal Negara (PMN) pada BUMN.

- 
7. Surat Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko Nomor: S-23/DKU.MBU/07/2024 hal Pembaruan Tabulasi Kantor Akuntan Publik (KAP) pada BUMN Periode Mulai Tahun Buku 2024.
 8. Surat Plh. Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko Nomor: S-52/DKU.MBU/10/2024 hal Pelaksanaan Asesmen GCG BUMN Tahun Buku 2023.
 9. Surat Keputusan Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko Nomor: SK-5/DKU.MBU/11/2024 tentang Petunjuk Teknis Pengendalian Internal atas Pelaporan Keuangan (*Internal Control over Financial Reporting*) Badan Usaha Milik Negara.
 10. Surat Plh. Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko Nomor: S-57/DKU.MBU/12/2024 hal Penyampaian Peta Jalan Implementasi ICOFR dan Permohonan Konfirmasi/Tanggapan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas Atas Kesiapan BUMN Menjalankan Peta Jalan Implementasi ICOFR.

Unit kerja Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko selalu berupaya untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi penggunaan anggaran dalam rangka pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya. Pada tahun 2024, Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko dinilai cukup efektif dan efisien dalam menggunakan sumber dayanya. Hal ini ditunjukkan dengan pencapaian Nilai Kinerja Organisasi sebesar 107,27% (kriteria: Sangat Memuaskan) dan anggaran yang digunakan terealisasi sebesar 99,42%. Dalam upaya meningkatkan efisiensi penggunaan anggaran, Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko telah melaksanakan beberapa hal diantaranya selektif dalam melaksanakan perjalanan dinas dan kegiatan konsinyering, melakukan pemesanan konsumsi rapat dengan cermat sesuai perkiraan peserta rapat, menggunakan anggaran jamuan sesuai peruntukannya, serta membandingkan beberapa penawaran untuk mencari alternatif harga terbaik untuk setiap kegiatan.





**BU
mn**

KEMENTERIAN
BADAN USAHA
MILIK NEGARA
REPUBLIK
INDONESIA

BUMN UNTUK
INDONESIA

BAB IV

PROGRAM STRATEGIS



 **LKIP**

Laporan Kinerja Instansi Pemerintah

DEPUTI BIDANG
KEUANGAN DAN MANAJEMEN RISIKO | Tahun 2024

BAB IV PROGRAM STRATEGIS

1. Penyusunan Laporan Keuangan Gabungan Portofolio BUMN

Pada tahun 2024, Keasdepan Bidang Keuangan telah menyelesaikan Laporan Keuangan Gabungan Portofolio BUMN Tahun 2023 untuk seluruh BUMN di bawah naungan pembinaan Kementerian BUMN disertai Laporan Keuangan Gabungan untuk tiap-tiap klaster yang telah dilakukan asurans oleh Auditor Independen. Dalam penyusunannya, Keasdepan Keuangan melakukan eliminasi atas transaksi berelasi antar BUMN dengan menggunakan Sistem Informasi Manajemen (SIM) Kementerian BUMN yang terautomasi. Adapun tahapan dalam penyelesaian Laporan Keuangan Gabungan tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Asisten Deputi Bidang Keuangan menyampaikan permintaan informasi (*Request for Information* atau RFI) kepada beberapa Kantor Akuntan Publik (KAP) pada 4 Januari 2024. Berdasarkan hasil jawaban dari KAP, Keasdepan Bidang Keuangan menyusun Kerangka Acuan Kerja (KAK) dan Rincian Anggaran Biaya (RAB) untuk proses pengadaan Jasa Asurans Perikatan Keyakinan Terbatas atas Laporan Keuangan Gabungan Portofolio BUMN. Selanjutnya permintaan pengadaan kepada Pejabat Pembuat Komitmen 4 dilakuakn pada 18 Januari 2024.
- b. Mulai 7 Februari 2024 dilakukan proses pengadaan oleh Unit Layanan Pengadaan (ULP) – Kelompok Kerja (POKJA) pada Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) dan pengumuman pemenang lelang yaitu KAP Purwantono, Sungkoro & Surja pada tanggal 2 April 2024 serta dilakukan penandatanganan Perjanjian Kerja Sama dan engagement letter.
- c. Keasdepan Bidang Keuangan menyusun *Chart of Account* (COA) di level Kementerian BUMN. Adapun COA yang standar di Kementerian diperlukan untuk

Category	2023	2022
ASSETS		
Current Assets		
Cash and Bank	187,889	153,035
Trade Receivables	225,453	180,788
Prepaid Expenses	12,077	42,201
Other Current Assets	12,077	42,201
Sub Total Current Assets	437,496	378,225
Non-Current Assets		
Property, Plant and Equipment	1,539,895	1,532,697
Intangible Assets	1,539,895	1,532,697
Sub Total Non-Current Assets	3,119,790	3,065,394
Total Assets	3,557,286	3,443,619
LIABILITIES		
Current Liabilities		
Trade Payables	47,417	47,417
Other Current Liabilities	12,077	42,201
Sub Total Current Liabilities	59,494	89,618
Non-Current Liabilities		
Long-Term Debt	1,539,895	1,532,697
Other Non-Current Liabilities	1,539,895	1,532,697
Sub Total Non-Current Liabilities	3,119,790	3,065,394
Total Liabilities	3,179,284	3,155,012
Equity		
Share Capital	1,539,895	1,532,697
Reserves	1,539,895	1,532,697
Sub Total Equity	3,119,790	3,065,394
Total Liabilities and Equity	3,557,286	3,443,619

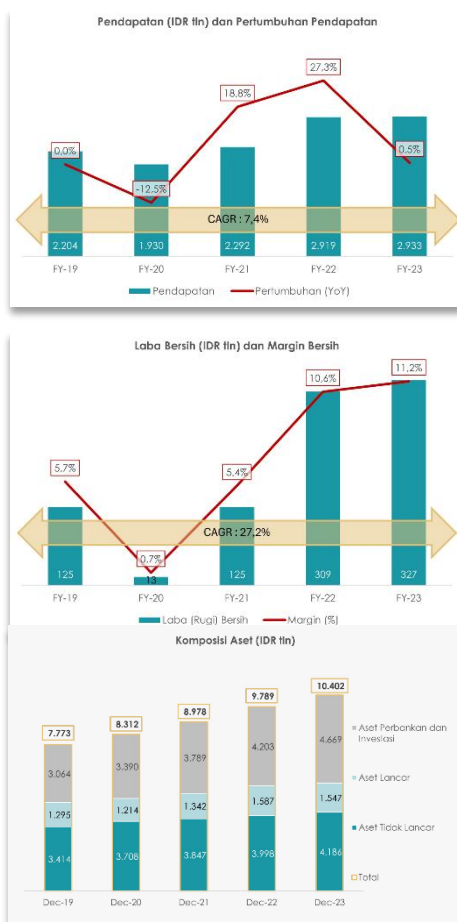


mengakomodasi COA BUMN yang sangat banyak dan beragam serta berasal dari berbagai jenis industri. Selanjutnya atas disusunnya COA tersebut, BUMN melakukan pemetaan (*mapping*) atas COA masing-masing BUMN ke COA Kementerian BUMN.

- d. Keasdepan Bidang Keuangan menyusun *template information package* yang memuat data-data keuangan yang dibutuhkan dari masing-masing BUMN di mana di dalamnya memuat COA masing-masing BUMN yang sudah terpetakan ke dalam COA Kementerian BUMN. Atas COA masing-masing BUMN tersebut, BUMN perlu mengisikan saldo per periode 2023 dan atas saldo tersebut pula selanjutnya BUMN perlu memetakan saldo pihak berelasi terhadap grup BUMN lain sebagaimana kolom-kolomnya tersaji dalam *template information package*.
- e. Atas *information package* yang disusun BUMN, dilakukan prosedur *Agreed Upon Procedure* (AUP) dari masing-masing auditor BUMN guna mendapatkan kepastian bahwa mapping akun yang dilakukan benar dan angka yang diisikan dalam *information package* sudah sesuai dengan data laporan buku pdf *audited* masing-masing BUMN.
- f. Selanjutnya atas *information package* yang telah di-AUP-kan dan telah disampaikan ke KBUMN, Keasdepan Bidang Keuangan selanjutnya melakukan proses eliminasi dan konsolidasi. Sebagaimana disebutkan di atas, proses eliminasi dan konsolidasi dilakukan dengan dukungan SIM KBUMN (Anaplan). Hasil dari proses ini meliputi angka-angka hasil gabungan pada tingkat COA Kementerian BUMN baik untuk akun-akun posisi keuangan, laba rugi, arus kas maupun perubahan ekuitas.
- g. *Kick-off meeting* pekerjaan jasa asurans perikatan keyakinan terbatas atas Laporan Keuangan Gabungan Portofolio BUMN dilakukan tanggal 2 Mei 2024 dan *exit meeting* pada tanggal 29 Juli 2024.
- h. Kementerian BUMN melalui Keasdepan Bidang Keuangan menerbitkan Keputusan Menteri BUMN No. SK-164/MBU/05/2021 tentang Pedoman Penyusunan Laporan Keuangan Agregasian BUMN di Lingkungan Kementerian BUMN beserta Surat Keputusan Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko No. SK-1/DKU.MBU/05/2021 sebagaimana telah diubah terakhir dengan No. SK-

3/DKU.MBU/07/2024 tanggal 30 Juli 2024 tentang Perubahan Ketiga atas Keputusan Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko Badan Usaha Milik Negara No. SK-1/DKU.MBU/05/2021 tentang Petunjuk Teknis Penyusunan Laporan Keuangan Agregasian BUMN. Pedoman penyusunan diperlukan bagi Keasdepan Bidang Keuangan dikarenakan penyusunan Laporan Keuangan Gabungan Portofolio BUMN ini merupakan penyusunan Laporan Keuangan yang bersifat khusus dan pedoman penyusunan serta juknis ini menjadi acuan bagi akuntan independen yang akan melakukan review atas Penyusunan Laporan Keuangan Gabungan Portofolio BUMN.

- i. Tahapan selanjutnya adalah finalisasi buku Laporan Keuangan Gabungan Portofolio BUMN. Dalam tahapan ini, Keasdepan Bidang Keuangan melakukan penyusunan buku Laporan Keuangan berdasarkan data yang dihasilkan oleh Anaplan. Halaman face dari buku tersebut disajikan per akun utama Kementerian BUMN berdasarkan akun level 2 (face), sedangkan akun dengan level paling detail (COA) digunakan untuk menyusun Catatan atas Laporan Keuangan yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari buku Laporan Keuangan Gabungan Portofolio BUMN.



- j. Pada tahap akhir, atas Laporan Keuangan Gabungan Portofolio BUMN tahun 2023 yang sudah disusun oleh tim Keasdepan Bidang Keuangan dilakukan review atau jasa asurans oleh Akuntan Independen menggunakan Standar Perikatan Asurans (SPA) 3000 di mana opini yang disajikan berupa *negative assurance*. Berdasarkan hasil pengadaan, akuntan independen yang melaksanakan jasa asurans atas Laporan Keuangan Gabungan Portofolio BUMN tahun buku 2023 adalah KAP Purwantono, Sungkoro & Surja (EY). Proses jasa asurans ini dilakukan dengan menilai proses penyusunan yang dilakukan dibandingkan dengan aturan penyusunan yang ditetapkan pada pedoman baik dalam Kepmen maupun Juknis Penyusunan Laporan Keuangan

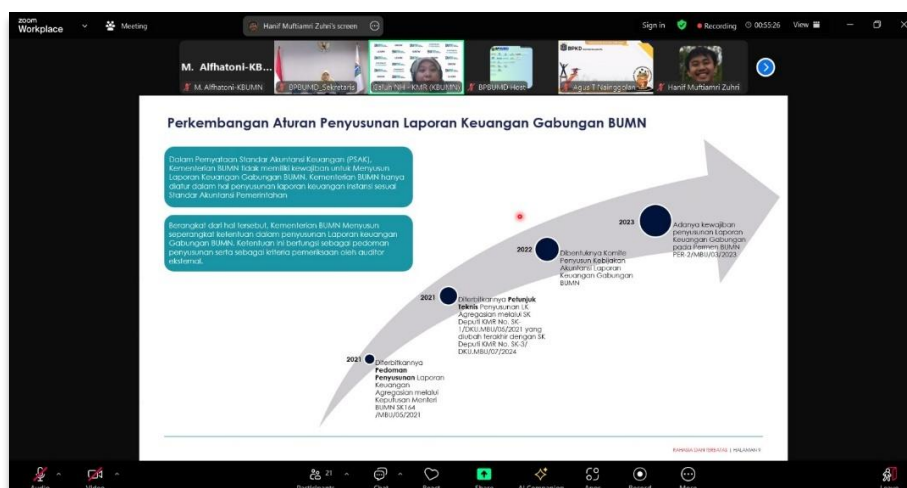
Gabungan di mana salah satu prosedur asurans tersebut juga meliputi review KAP atas sistem Anaplan yang digunakan. Atas hasil jasa asurans tersebut, KAP EY memberikan pernyataan asurans atas Laporan Keuangan Gabungan Portofolio BUMN tahun buku 2023 dengan kesimpulan “Tidak ada hal-hal yang menjadi perhatian EY, yang menyebabkan EY percaya bahwa Hal Pokok pada tanggal 31 Desember 2023, dan tahun yang berakhir pada tanggal tersebut, tidak disusun dan disajikan secara wajar, dalam semua hal yang material, sesuai dengan kriteria.”.

Selain melakukan penyusunan Laporan Keuangan Gabungan Portofolio BUMN, Keasdepan Bidang Keuangan juga telah menjadi narasumber terkait penyusunan laporan keuangan gabungan, diantaranya:

- Asistensi Penerapan E-BUMD bidang Lembaga Keuangan dan Aneka Usaha dalam SIPD-RI Kementerian Dalam Negeri tanggal di Jakarta tanggal 4 September 2024.



- Diskusi Penyusunan Laporan Keuangan Konsolidasi pada BUMD bersama Kepala Badan Pembina Badan Usaha Milik Daerah Provinsi DKI Jakarta di Jakarta tanggal 25 November 2024.



2. Penyusunan Annual Report KBUMN



Pada Tahun 2024, Keasdepan Bidang Keuangan telah menyusun Annual Report Kementerian BUMN Tahun Buku 2023 yang diselesaikan pada November 2024 sebagai bentuk pertanggungjawaban Kementerian BUMN sebagai pembina BUMN kepada para *stakeholder* dan masyarakat. Annual Report Kementerian BUMN disusun dalam rangka menyampaikan capaian kinerja BUMN dan peristiwa-peristiwa penting yang menjadi *milestone* bagi Kementerian BUMN dan BUMN pada satu tahun kebelakang yang dapat diakses pada website

kementerian BUMN <http://www.bumn.go.id> pada bagian publikasi Kinerja Konsolidasi BUMN. Adapun proses penyusunan Annual Report Kementerian BUMN meliputi:

- a. Pendataan program dan kebijakan strategis di unit Eselon II sebagai bahan Laporan Tahunan Kementerian BUMN Tahun 2023.
- b. Pengumpulan data narasi program dan kebijakan strategis di unit Eselon II sebagai bahan Laporan Tahunan Kementerian BUMN Tahun 2023.
- c. Rapat Pembahasan Storyline Annual Report 2023 bersama BUMN Champion Klaster.
- d. Pengumpulan data narasi dan dokumentasi peristiwa penting Kementerian BUMN selama tahun 2023.
- e. Pengumpulan narasi capaian penghargaan Kementerian BUMN selama tahun 2023.
- f. Permintaan Data Write Up Klaster Annual Report Kementerian BUMN Tahun 2023 kepada 65 perusahaan BUMN yang terbagi menjadi 13 klaster.
- g. Pengadaan Jasa Penulisan Konten, Penerjemahan dan Layouting Laporan Tahunan Kementerian BUMN Tahun 2023.
- h. Kick-off Meeting dengan Penyedia Jasa mengenai rencana penyusunan.
- i. Pembahasan mengenai draft desain sampul, dan tema.

- 
- j. Pengumpulan foto Pejabat Kementerian BUMN dan Direksi-Komisaris BUMN sebagai bahas desain sampul buku Laporan Tahunan Kementerian BUMN.
 - k. Penelaahan draft penulisan yang sudah disiapkan Tim

Capaian kerja yang disampaikan pada Annual Report Kementerian BUMN Periode 2023 diantaranya:

- a. Portofolio BUMN dalam Angka yang menjelaskan kinerja konsolidasi selama tahun 2023.
- b. Profil Portofolio BUMN yang menjelaskan informasi mengenai klaster BUMN dan anggotanya yang terupdate. Pada tahun 2023 terjadi perpindahan anggota klaster (Peruri) dari Danareksa ke klaster Jasa Telekomunikasi dan Media.
- c. Tata Kelola dan Pengendalian Risiko, serta Tata Kelola Sumber Daya Manusia.
- d. Profil Pimpinan Kementerian BUMN.
- e. Analisis Portofolio BUMN yang menjelaskan mengenai kinerja portofolio BUMN, dan penjelasan mengenai kinerja masing-masing klaster yang dibina oleh Kementerian BUMN, Tingkat Kesehatan, Kebijakan Dividen & PMN.
- f. Lampiran seperti Laporan Keuangan Gabungan BUMN TB 2023, Daftar BUMN dalam Portofolio, Ringkasan Peraturan Perundangan BUMN, Rangkuman Peraturan Menteri, Revisi Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2005 tentang Pendirian, Pengurusan, Pengawasan, dan Pembubaran BUMN, dan yang lainnya.

3. Komite Kebijakan Akuntansi Laporan Keuangan Gabungan dan Pelaporan Keberlanjutan BUMN

Laporan keuangan konsolidasian antar BUMN pada dasarnya adalah konsolidasi horizontal (konsolidasi antar BUMN secara agregat) dan bukan merupakan konsolidasi vertikal (induk dan entitas anak). Kementerian BUMN menyusun laporan keuangan portofolio BUMN untuk dapat memberikan gambaran kinerja BUMN secara portofolio adalah penting dengan alasan: a) secara agregat BUMN memiliki ukuran yang signifikan dalam pembangunan ekonomi nasional; b) Beberapa BUMN menjadi *market leader*/atau pemain utama pada industri tertentu sehingga turun naiknya kinerja BUMN berpengaruh terhadap kinerja industri; c) terdapat transaksi antar BUMN dengan volume dan nilai yang signifikan sehingga kinerja pada satu BUMN akan berdampak pada BUMN lain secara sistemik.



Laporan Keuangan Gabungan mengacu pada Laporan Keuangan Audit masing-masing BUMN, sehingga kualitas Laporan Keuangan Audit masing-masing BUMN menjadi krusial. Dalam beberapa tahun terakhir, terdapat beberapa skandal Akuntansi yang melibatkan Perusahaan-Perusahaan di Indonesia baik BUMN maupun sektor privat. Hal yang sama juga pernah terjadi di belahan dunia lain, salah satunya di Amerika Serikat. Pada tahun 2001 sebuah skandal besar Akuntansi terkait pengendalian internal mencuat yang mengakibatkan reputasi dan kepercayaan publik terhadap laporan keuangan Perusahaan menurun.

Dalam mengelola krisis tersebut, Amerika Serikat menerbitkan *Sarbanes-Oxley Act* (SOX) pada 2002 yang memprakarsai lahirnya *Public Company Accounting Oversight Board* (PCAOB). Kemudian PCAOB menghasilkan sebuah standar audit baru di mana audit Laporan Keuangan Perusahaan harus *integrated* dengan audit Pengendalian Internal Terhadap Pelaporan Keuangan/”PIPK” (*Internal Control Over Financial Reporting*/”ICOFR”). ICOFR menggarisbawahi bahwa dalam melakukan audit atas Laporan Keuangan Perusahaan, selain fokus pada figur angka yang dihasilkan juga fokus pada proses penyusunan pelaporan keuangan dan bagaimana figur angka tersebut dihasilkan. Sejak tahun 2004 saat standar ini diterapkan, angka dan nilai *restatement* atas Laporan Keuangan Perusahaan di Amerika terus menurun. Penggunaan standar ini seiring berjalannya waktu akhirnya diterapkan juga oleh negara-negara lain dengan penyesuaian sesuai konteks masing-masing negara.

Sampai dengan tahun 2024, di Indonesia belum terdapat aturan mengenai Standar Audit ICOFR yang dapat membantu meningkatkan kualitas Laporan Keuangan Perusahaan secara umum dan BUMN pada khususnya. Pada tahun 2024, dilaksanakan inisiatif pembuatan standar ICOFR pada BUMN serta Peta Jalan Penerapan ICOFR pada BUMN. Melalui konsultasi dengan pihak terkait seperti Institut Akuntan Indonesia (IAI), Ikatan Akuntan Publik Indonesia (IAPI), dan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) diputuskan bahwa dengan tidak adanya pengaturan secara umum terhadap Audit ICOFR, maka Kementerian BUMN menerbitkan standar Audit ICOFR khusus BUMN.

Penyusunan standar oleh Komite Akuntansi Laporan Keuangan Gabungan dan Pelaporan Keberlanjutan BUMN dilaksanakan dengan keterlibatan IAI, IAPI, OJK, Kementerian Keuangan, Bank Dunia dan Konsultan dari Kantor Akuntan Publik Pricewaterhouse

Couper (PwC). Penyusunan standar dimulai dengan melakukan *benchmark* atas standar yang telah diterapkan dari berbagai negara yang dapat diadopsi dalam penyusunan standar untuk BUMN. Saat tim melaksanakan *benchmarking*, BUMN diminta melakukan Diagnostik ICOFR terhadap entitas masing-masing oleh pihak Konsultan Independen yang hasilnya dapat menjadi masukan atas penerapan standar yang akan disusun oleh Komite. Proses selanjutnya adalah melakukan penulisan atas standar yang akan diterbitkan serta melakukan dengar pendapat dengan pemangku kepentingan terkait, baik dari regulator lain dan dari BUMN itu sendiri berdasarkan hasil diagnostik ICOFR masing-masing BUMN.

Workshop ICOFR bersama Kementerian Keuangan, IAI, IAPI, OJK, Bank Indonesia, Bank Dunia, dan Konsultan dari Kantor Akuntan Publik di Jakarta, 12 September 2024



Produk akhir program ini untuk tahun 2024 adalah penerbitan SK-5/DKU.MBU/11/2024 tentang Petunjuk Teknis Pengendalian Internal atas Pelaporan Keuangan (*Internal Control Over Financial Reporting*) Badan Usaha Milik Negara pada tanggal 11 November 2024.

4. Program Tahunan Privatisasi

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 33 Tahun 2005 tentang Tata Cara Privatisasi Perusahaan Perseroan (Persero) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 59 Tahun 2009 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 33 Tahun 2005 tentang Tata Cara Privatisasi Perusahaan Perseroan (Persero) Pasal 1 ayat 2, Privatisasi adalah penjualan saham Persero, baik sebagian maupun seluruhnya kepada pihak lain dalam rangka meningkatkan kinerja dan nilai perusahaan, memperbesar manfaat bagi negara dan masyarakat, serta memperluas kepemilikan saham oleh masyarakat.

Berkaitan dengan proses penyusunan program tahun privatisasi, pada tahun 2024 telah dilakukan:

1. Penyampaian ND Asdep Keuangan terkait permintaan usulan program tahunan privatisasi BUMN ke Asdep Teknis sebagai langkah awal untuk mengidentifikasi dan menyusun daftar BUMN yang berpotensi untuk melakukan privatisasi. Dalam penyampaian usulan BUMN yang akan diprivatisasi diharapkan menyampaikan kajian rencana pelaksanaan program tahunan privatisasi dan informasi ringkas mengenai rencana pelaksanaan program tahunan privatisasi yang diantaranya berisi jenis saham yang akan dijual, metode privatisasi dan perkiraan rentang jumlah saham yang akan dijual.
2. Asdep Keuangan kemudian menyusun daftar BUMN yang akan diprivatisasi berdasarkan ND balasan dari Asdep Teknis dan melakukan pembahasan bersama atas usulan program tahunan privatisasi BUMN.
3. Pada tahap akhir, atas usulan BUMN yang sudah disusun atas usulan BUMN yang sudah disusun dilakukan finalisasi daftar privatisasi dengan mempertimbangkan hasil evaluasi dari Asdep Teknis. Daftar tersebut kemudian disampaikan untuk mendapatkan persetujuan lebih lanjut dari Wakil Menteri BUMN dan Menteri BUMN. Adapun terdapat 3 BUMN yang diusulkan untuk melaksanakan privatisasi sehubungan dengan rencana Tambahan Penyertaan Modal Negara Tahun 2025 yaitu PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk, PT Adhi Karya (Persero) Tbk, dan PT Wijaya Karya (Persero) Tbk.



5. Penyusunan Rencana dan Monitoring atas Penerbitan Surat Utang BUMN dan Anak Usaha

Dalam memenuhi kebutuhan pendanaan, BUMN sama halnya dengan korporasi pada umumnya selain mengandalkan pendapatan dapat menggunakan instrumen liabilitas maupun ekuitas. Secara umum untuk mendapatkan pendanaan dari sisi ekuitas pada BUMN lebih sulit karena harus melewati salah satu dari proses Penyertaan Modal Negara (PMN) dan/atau Privatisasi. Untuk memperoleh pendanaan dari sisi liabilitas memiliki proses yang relatif sama dengan korporasi lainnya, kecuali jika menggunakan penjaminan dari atau utang dari Pemerintah.

Utang pendanaan selain dapat diperoleh dari perbankan juga dapat diperoleh dari surat utang, baik domestik maupun internasional. Kementerian BUMN selaku pembina BUMN berusaha semaksimal mungkin mensupervisi BUMN dalam penerbitan surat utang.

Pada setiap awal tahun, Asdep Bidang Keuangan akan meminta data rencana penerbitan surat utang oleh BUMN dan anak usaha. Data yang diperoleh akan diolah dan digunakan untuk memetakan kondisi pasar disandingkan dengan informasi-informasi lain seperti kondisi perekonomian global, rencana penerbitan surat utang pemerintah, dan informasi-informasi lain yang relevan. Informasi ini akan dibahas bersama dengan Sekuritas yang berada di lingkungan group BUMN untuk mendapatkan informasi tentang kondisi perekonomian dan pasar secara umum serta perkembangan terkini atas seluruh aspek ekonomi dan keuangan yang berkaitan dengan penerbitan surat utang. Hasil dari pembahasan ini diharapkan dapat memberikan informasi yang relevan untuk menjadi pertimbangan BUMN dan anak usaha dalam menerbitkan instrumen surat utang yang sesuai dengan kebutuhan dan kondisi pasar. Pada awal tahun 2024, dari data yang dikumpulkan menunjukkan bahwa terdapat rencana penerbitan surat utang sebesar Rp 173,7 Triliun yang terdiri dari Rp 57,8 Triliun surat utang internasional dan Rp 115,8 Triliun surat utang domestik.

Selain memetakan rencana, Asdep Bidang Keuangan juga akan melakukan monitoring realisasi penerbitan surat utang dibandingkan dengan rencana awal. Monitoring dilakukan untuk setiap semester. Hasil monitoring diharapkan juga akan memberikan *insight* untuk perencanaan di tahun berikutnya.

6. Penerapan Tingkat Kesehatan BUMN

Di samping menjaga rasio kapasitas pembayaran utang dan rasio struktur pendanaan, Kementerian BUMN juga menargetkan untuk BUMN yang tidak dalam proses restrukturisasi agar menjaga tingkat kesehatan sesuai PER-02/MBU/03/2023 yang dapat diperoleh dari lembaga pemeringkat independen yang kredibel. Sedangkan untuk BUMN dalam proses restrukturisasi, Kementerian BUMN menargetkan agar Dewan Komisaris dan Direksi menjalankan inisiatif-inisiatif perbaikan tingkat kesehatan, dan membantu memfasilitasi proses penyehatan selaku wakil dari pemegang saham. Berdasarkan kinerja 2023, dari 65 BUMN yang ada:

- Sebanyak 43 BUMN yang mewakili Total Aset sebanyak 97,4% memiliki peringkat sehat sesuai PER-02/MBU/03/2023;
- Sebanyak 2 BUMN yang mewakili Total Aset sebanyak 1,2% telah melakukan pemeringkatan dan memiliki peringkat belum atau tidak sehat;
- Sebanyak 20 BUMN tidak atau belum melaksanakan rating untuk angka *audited* 2023 yang mewakili Total Aset di bawah 1,4% dari total aset Portofolio BUMN. Jumlah ini termasuk BUMN yang tidak mengakses atau tidak punya kebutuhan akses ke pasar modal.

7. Kebijakan Dividen BUMN

Kontribusi dividen BUMN menjadi indikator keberhasilan pengelolaan BUMN oleh Kementerian BUMN. Semakin besar dividen yang disetorkan, semakin baik kinerja BUMN tersebut dalam menghasilkan laba. Hal ini menunjukkan bahwa BUMN tidak hanya beroperasi untuk kepentingan bisnis semata, tetapi juga memiliki tanggung jawab sosial dan ekonomi kepada negara.

Asdep Bidang Keuangan berperan dalam melakukan perencanaan dan sinkronisasi kebijakan terkait dividen BUMN. Dalam rangka optimalisasi dividen BUMN, kebijakan yang diterapkan oleh Kementerian BUMN kepada BUMN antara lain:

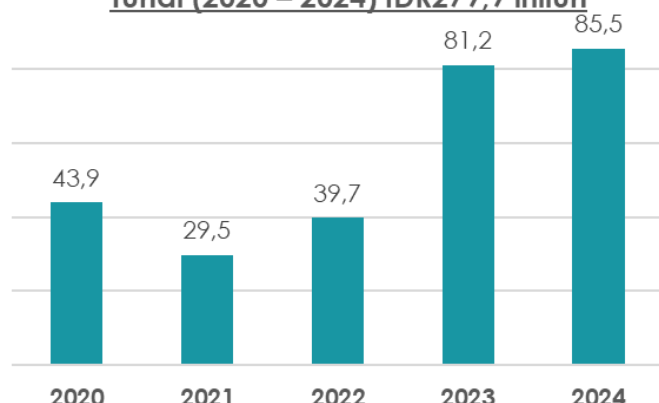
- Transformasi BUMN melalui perbaikan tata kelola, penguatan implementasi fungsi manajemen risiko, dan pengawasan secara berkelanjutan, serta penerapan aspek Environmental Social Governance (ESG) dalam program kerja dan setiap investasi yang dilakukan;

- Pengawasan efektivitas kinerja PMN terhadap kinerja usaha BUMN sebagai agen pembangunan;
- Evaluasi proses penetapan dividen dengan mempertimbangkan profitabilitas, likuiditas, kebutuhan pendanaan, persepsi investor, regulasi dan *covenant*, serta peran BUMN sebagai agen pembangunan; serta
- Penguatan *early warning* untuk mendorong kinerja BUMN yang lebih baik.

Kementerian BUMN berfokus pada upaya penyehatan dan penguatan struktur keuangan BUMN (termasuk di dalamnya pemenuhan kewajiban kepada kreditur) dan rencana pertumbuhan serta kebutuhan pendanaan Perusahaan (CAPEX) dari masing-masing BUMN sebagai bahan pertimbangan penarikan dividen.

Dengan kebijakan tersebut, dividen BUMN dapat berkontribusi terhadap APBN dengan optimal. Total PNPB Bagian Pemerintah atas Laba BUMN di bawah Pembinaan Kementerian BUMN sesuai surat Direktur PNPB SDA dan KND Kementerian Keuangan Nomor S-105/AG.6/2023 tanggal 17 September 2023 adalah sebesar Rp85,17 Triliun. Sampai dengan akhir tahun 2024, total dividen BUMN tercapai sebesar Rp85,57 Triliun atau 100,5% dari target APBN. Dividen TA 2024 ini naik sebesar 5,4% dibandingkan realisasi TA 2023 seiring dengan adanya peningkatan laba bersih pada sebagian besar klaster untuk Tahun Buku 2023 utamanya dikarenakan pertumbuhan kredit dan pembiayaan pada klaster jasa keuangan, kenaikan volume penjualan komoditas mineral serta naiknya harga komoditas emas, dan adanya peningkatan penjualan pada klaster jasa telekomunikasi. Dengan kondisi perekonomian Indonesia yang stabil dan kondusif, peningkatan volume trafik barang dan penumpang, aktivitas bisnis yang pulih dari dampak Pandemi Covid-19, serta upaya restrukturisasi dan langkah transformasi pengelolaan BUMN yang intens dijalankan oleh Kementerian BUMN dalam beberapa tahun terakhir, BUMN berhasil mencatatkan kinerja dividen yang baik.

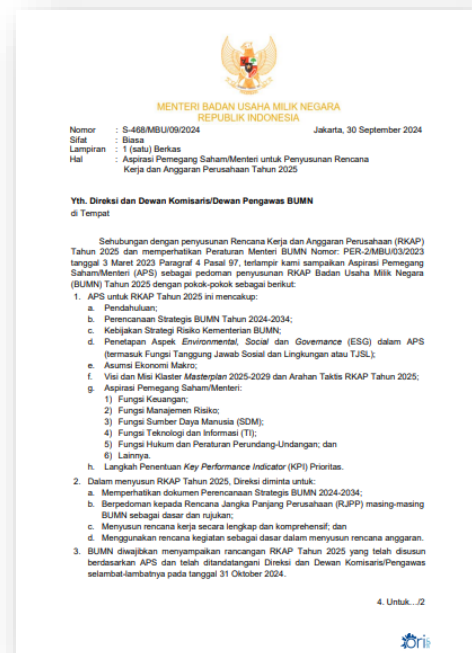
**Sebaran Realisasi dan Usulan Dividen
Tunai (2020 – 2024) IDR279,9 triliun**



8. Penyusunan Aspirasi Pemegang Saham

Aspirasi Pemegang Saham/Menteri (APS) adalah pedoman penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Setiap tahunnya Aspirasi Pemegang saham selalu dirilis pada bulan September tahun buku sebelumnya. Pada penyusunan APS untuk RKAP tahun 2025, terdapat beberapa hal yang membedakan hal yang membedakan dibandingkan dengan tahun sebelumnya, diantaranya:

- Dalam Surat APS Nomor S-468/MBU/09/2024, Kementerian BUMN tidak menetapkan secara rinci KPI yang harus dimasukkan pada Kontrak Manajemen Kolegial melainkan menetapkan langkah-langkah dalam menetapkan KPI prioritas di BUMN. Dalam rangka mengusulkan KPI prioritas untuk BUMN, terdapat 4 (empat) langkah proses yang perlu dilakukan BUMN. Tahapan ini bertujuan untuk memastikan bahwa KPI yang diusulkan sejalan dengan dokumen Perencanaan Strategis di masing-masing BUMN. Langkah penentuan KPI prioritas tersebut meliputi :
 - a) Memilih Perusahaan Benchmark
 - b) Menentukan Elemen KPI
 - c) Perbandingan KPI BUMN
 - d) Mengusulkan Daftar KPI Prioritas
- BUMN juga agar melakukan prioritisasi target KPI sehingga jumlah KPI untuk setiap BUMN tidak melebihi 15 (lima belas) KPI.
- KPI BUMN diharapkan memperhatikan hal-hal lain yang wajib dimasukkan dalam KPI manajemen, seperti pelaksanaan PMN, penugasan dan penyampaian Laporan Keuangan Tahunan.



9. Penyertaan Modal Negara

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 44 Tahun 2005 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2016, Tambahan PMN bertujuan untuk



memperbaiki struktur permodalan BUMN dan Perseroan Terbatas serta meningkatkan kapasitas usaha BUMN dan Perseroan Terbatas. Dalam hal pemberian PMN kepada BUMN terdapat 2 jenis PMN yakni PMN Tunai yang merupakan PMN dalam bentuk Dana Segar bersumber dari APBN serta PMN Non Tunai yang dapat berupa konversi Utang RDI/SLA, konversi Utang Eks Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN), Bantuan Pemerintah yang Belum Ditetapkan Statusnya (BPYBDS), atau Penyertaan Modal Pemerintah Pusat (PMPP). Dalam melakukan Penyertaan Modal Negara kepada BUMN, Asisten Deputi Bidang Keuangan berperan pada tahapan pengusulan dimulai dari permintaan usulan kepada Asdep Teknis, pembahasan usulan dengan BUMN, analisis usulan, serta penerbitan Surat Menteri BUMN kepada Menteri Keuangan tentang Usulan PMN pada BUMN.

Dalam melakukan evaluasi terhadap usulan PMN dari BUMN, telah disusun Keputusan Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko Nomor SK-1/DKU.MBU/04/2024 tentang Perubahan atas Keputusan Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko Nomor SK-1/DKU.MBU/02/23 tentang Petunjuk Teknis Evaluasi Usulan Tambahan Penyertaan Modal Negara Badan Usaha Milik Negara di Lingkungan Kementerian Badan Usaha Milik Negara. Tujuan disusunnya petunjuk teknis ini adalah memberikan panduan bagi unit kerja terkait di Kementerian BUMN khususnya di lingkungan Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko dalam melakukan evaluasi atas usulan tambahan PMN kepada BUMN. Hasil evaluasi selanjutnya dapat memberikan pertimbangan bagi Menteri BUMN dalam menyetujui usulan tambahan PMN kepada BUMN di bawah pembinaan Kementerian BUMN.

Petunjuk teknis ini memuat cara melakukan evaluasi kelengkapan administrasi dan evaluasi kelayakan usulan tambahan PMN kepada BUMN yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari proses SOP yang telah ditetapkan oleh Menteri BUMN melalui Surat Keputusan Menteri BUMN nomor SK-400/MBU/12/2021. Ruang lingkup pengusulan tambahan PMN yang diatur dalam petunjuk teknis ini secara umum dapat dibagi menjadi 2 (dua) jenis, yakni:

- b. Pengusulan tambahan PMN Tunai; dan
- c. Pengusulan tambahan PMN Non Tunai yang terdiri atas:
 - i. Konversi piutang RDI/SLA;

- ii. BPYBDS;
- iii. Barang Milik Negara; dan
- iv. Hasil konversi piutang eks BPPN.

Adapun dalam petunjuk teknis ini mengatur mengenai tahapan proses evaluasi usulan tambahan PMN mulai dari alur proses yang dimulai sesuai dengan SOP Pengusulan PMN yang ditetapkan oleh Menteri BUMN, baik SOP Pengusulan PMN Tunai, maupun SOP Pengusulan PMN Non Tunai. Proses pelaksanaan evaluasi usulan tambahan PMN dilaksanakan oleh Asisten Deputy Bidang Keuangan bersama Asisten Deputy Bidang Hukum Korporasi, Asisten Deputy Bidang Manajemen Risiko dan Kepatuhan, serta Asisten Deputy Teknis pembina BUMN terkait kesesuaian ketentuan dalam SOP 13, SOP 14, dan SOP 16, kemudian Asisten Deputy Bidang Keuangan melaporkan hasil analisis kepada Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko.

10. Penyusunan Internal Report



Dalam rangka melaksanakan salah satu fungsi Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko yakni pemantauan, analisis, evaluasi dan pelaporan di bidang keuangan, Asisten Deputy Bidang Keuangan menyusun Internal Report secara rutin yang berisi:

- a. Persentase penyampaian laporan keuangan melalui sistem informasi KBUMN;
- b. Komposisi dan kontribusi portofolio BUMN;
- c. Data kinerja keuangan yang disajikan secara gabungan baik berdasarkan portofolio gabungan keseluruhan, Wamen, maupun klaster; dan
- d. Ringkasan hasil kinerja keuangan BUMN

Internal Report disampaikan kepada Menteri BUMN, Wamen BUMN, Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama dan Pejabat Pimpinan Tinggi Madya sebagai bahan analisis lebih lanjut pada masing masing BUMN.

11. Penyusunan Perencanaan Strategis 2025-2034

Kementerian BUMN telah menyusun Peta Jalan BUMN Tahun 2020-2024 yang mengacu pada Peraturan Menteri BUMN No: PER-8/MBU/08/2020 tentang Rencana Strategis Kementerian BUMN Tahun 2020-2024 yang merupakan penjabaran dari Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) serta

mengacu pada rangkaian dokumen Aspirasi Pemegang Saham (APS) tahun 2020 sampai dengan 2023. Untuk memastikan konsistensi dan kesinambungan tujuan jangka panjang BUMN dan Portofolio BUMN dalam menciptakan nilai tambah ekonomi dan sosial serta bertindak sebagai motor penggerak pembangunan Negara, Kementerian BUMN telah menyusun Pedoman Perencanaan Strategis BUMN untuk menjembatani realisasi periode 2020-2024 ke arah target pembangunan nasional 2034.

Keasdepan Bidang Keuangan dengan melibatkan BUMN, Keasdepan Teknis, Tim SDU, dan Tim Wakil Menteri BUMN telah menyusun Pedoman Perencanaan Strategis Badan Usaha Milik Negara Tahun 2024-2034 yang disusun dengan inisiatif strategis Kementerian BUMN selama 10 tahun ke depan. Pedoman Perencanaan Strategis Badan Usaha Milik Negara Tahun 2024-2034 memiliki muatan sebagai berikut:

- d. Narasi Keseluruhan;
- e. Prinsip Panduan Fungsional;
- f. Tren dan Pertimbangan untuk Klaster;
- g. Narasi Hasil dan Keluaran Inisiatif Strategis Portofolio BUMN yang terbagi dalam lima hasil diantaranya misi BUMN menjadi pelopor ekonomi hijau, BUMN menjadi inovator teknologi digital, BUMN menjadi pendukung infrastruktur berkelas dunia, serta BUMN menjadi pemimpin inklusi sosial. Selain itu, terdapat inisiatif strategis Portofolio BUMN tambahan berupa dukungan BUMN untuk menjadi akselerator terhadap pembangunan IKN;
- h. Penutup.



12. Penyusunan Ikhtisar Laporan Keuangan Penyertaan Negara (ILKPN)

Dalam rangka mendukung penyusunan Laporan Keuangan Pemerintah Pusat (LKPP) khususnya bagian Laporan Keuangan BUN BA 999.03 Investasi Pemerintah (LK BUN Investasi Pemerintah) oleh Biro Umum dan Keuangan selaku Unit Akuntansi Kuasa Pengguna Anggaran (UAKPA) BUN di Kementerian BUMN yang kemudian disampaikan ke DJKN-Kementerian Keuangan selaku konsolidator, Keasdepan Bidang Keuangan tiap periode triwulanan dan tahunan telah membantu:

- a. mengumpulkan dan mendokumentasikan laporan keuangan perusahaan negara;
- b. menyusun Ikhtisar Laporan Keuangan Perusahaan Negara (ILKPN); dan
- c. menyusun dokumen pengungkapan yang memadai dalam rangka penyusunan Catatan atas Laporan Keuangan (CaLK).

ILKPN merupakan laporan ringkasan (pengikhtisaran) semua laporan keuangan perusahaan-perusahaan milik negara (BUMN dan Minoritas) di bawah pembinaan dan pengawasan Kementerian BUMN. Dokumen ILKPN setidaknya memuat akun-akun keuangan utama pada posisi keuangan, laba rugi, dan mutasi saldo investasi permanen pemerintah pada BUMN. Proses penyusunan ILKPN di antaranya sebagai berikut:

- a. Biro Umum dan Keuangan menyampaikan ND kepada Keasdepan Bidang Keuangan yang pada intinya meminta bantuan Asdep Bidang Keuangan untuk menyampaikan data dukung penyusunan LK BUN Investasi Pemerintah yang perlu disampaikan ke DJKN-Kementerian Keuangan pada tenggat waktu yang telah ditetapkan.
- b. Keasdepan Bidang Keuangan melalui Sistem Informasi Manajemen Kementerian BUMN (SIM KBUMN) melakukan pengumpulan Laporan Keuangan BUMN dan Perusahaan dengan kepemilikan negara minoritas, untuk kemudian dijadikan dasar/bahan dalam menyusun ILKPN. Atas dokumen PDF yang telah dikumpulkan, kemudian disiapkan folder khusus berisikan dokumen-dokumen tersebut untuk disampaikan ke DJKN-Kementerian Keuangan.
- c. Keasdepan Bidang Keuangan kemudian menyusun ILKPN yang sekurang-kurangnya memuat posisi keuangan, laba rugi, dan mutasi lain-lain. Mutasi lain-lain tersebut memuat pergerakan saldo investasi permanen pemerintah pada BUMN. Sebagaimana investasi permanen pemerintah tersebut secara akuntansi pemerintah dicatat menggunakan metode ekuitas, maka atas setiap permutasian



laba/rugi, pembagian dividen, penyertaan modal negara (PMN), serta pergerakan ekuitas lainnya yang dicatatkan BUMN perlu dicatat dalam dokumen mutasi ILKPN tersebut. Output dari mutasi tersebut akan digunakan oleh Biro Umum dan Keuangan dalam mencatatkan jurnal atas investasi permanen pemerintah tersebut dalam LK BUN Investasi Pemerintah yang mereka susun.

- d. Keasdepan Bidang Keuangan juga membantu menyusun dokumen pengungkapan yang memadai dalam rangka penyusunan Catatan atas Laporan Keuangan (CaLK) untuk LK BUN BA 999.03. Informasi yang dimuat umumnya terkait:
- 1) perkembangan kinerja perusahaan negara terutama terkait kenaikan/penurunan laba dan beban dibandingkan dengan periode sebelumnya,
 - 2) pembentukan holding BUMN (jika ada),
 - 3) informasi penyertaan modal negara baik secara tunai maupun non tunai seperti Penyertaan Modal Pemerintah Pusat (PMPP) (jika ada), serta
 - 4) pengungkapan lainnya yang diperlukan termasuk perkembangan kinerja perusahaan negara dengan ekuitas negatif.
- e. Keasdepan Bidang Keuangan menjawab ND Biro Umum dan Keuangan dengan menyampaikan dokumen pada poin b s.d d untuk kemudian data-data tersebut dilampirkan dalam LK BUN Investasi Pemerintah yang disusun oleh Biro Umum dan Keuangan selaku UAKPA BUN di Kementerian BUMN yang kemudian disampaikan ke DJKN-Kementerian Keuangan selaku Unit Akuntansi Pembantu Bendahara Umum Negara (UAP BUN) Investasi Pemerintah untuk dilakukan proses konsolidasi lanjutan.

13.SK-1/DKU.MBU/04/2024 tentang Perubahan atas Keputusan Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko Nomor SK-1/DKU.MBU/02/23 tentang Petunjuk Teknis Evaluasi Usulan Tambahan Penyertaan Modal Negara Badan Usaha Milik Negara di Lingkungan Kementerian Badan Usaha Milik Negara

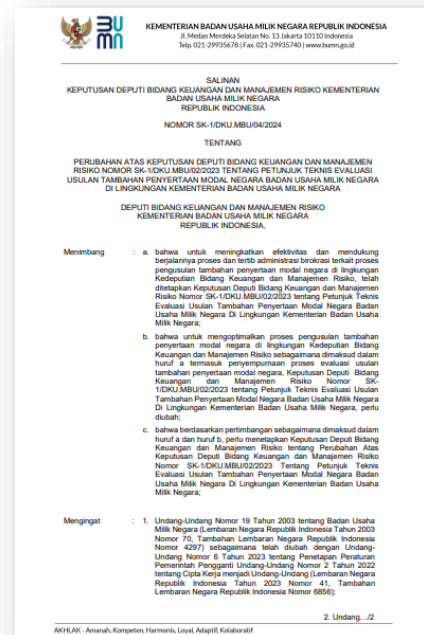
Tujuan disusunnya petunjuk teknis ini adalah memberikan panduan bagi unit kerja terkait di Kementerian BUMN khususnya di lingkungan Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko dalam melakukan evaluasi atas usulan tambahan PMN kepada BUMN. Hasil evaluasi selanjutnya dapat memberikan pertimbangan bagi Menteri BUMN dalam

menyetujui usulan tambahan PMN kepada BUMN di bawah pembinaan Kementerian BUMN.

Petunjuk teknis ini memuat cara melakukan evaluasi kelengkapan administrasi dan evaluasi kelayakan usulan tambahan PMN kepada BUMN yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari proses SOP yang telah ditetapkan oleh Menteri BUMN melalui Surat Keputusan Menteri BUMN nomor SK-400/MBU/12/2021. Ruang lingkup pengusulan tambahan PMN yang diatur dalam petunjuk teknis ini secara umum dapat dibagi menjadi 2 (dua) jenis, yakni:

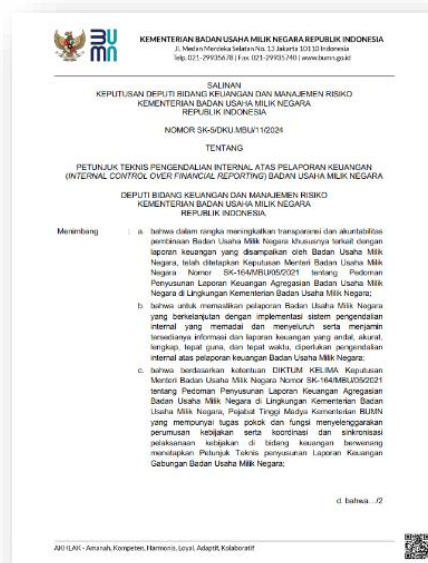
- a) Pengusulan tambahan PMN Tunai; dan
- b) Pengusulan tambahan PMN Non Tunai yang terdiri atas:
 - 1) Konversi piutang RDI/SLA;
 - 2) BPYBDS;
 - 3) Barang Milik Negara; dan
 - 4) Hasil konversi piutang eks BPPN.

Adapun dalam petunjuk teknis ini mengatur mengenai tahapan proses evaluasi usulan tambahan PMN mulai dari alur proses yang dimulai sesuai dengan SOP Pengusulan PMN yang ditetapkan oleh Menteri BUMN, baik SOP Pengusulan PMN Tunai, maupun SOP Pengusulan PMN Non Tunai. Proses pelaksanaan evaluasi usulan tambahan PMN dilaksanakan oleh Asisten Deputy Bidang Keuangan bersama Asisten Deputy Bidang Hukum Korporasi, Asisten Deputy Bidang Manajemen Risiko dan Kepatuhan, serta Asisten Deputy Teknis pembina BUMN terkait kesesuaian ketentuan dalam SOP 13, SOP 14, dan SOP 16, kemudian Asisten Deputy Bidang Keuangan melaporkan hasil analisis kepada Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko.



14. Keputusan Keputusan Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko Nomor SK-5/DKU.MBU/11/2024 tentang Petunjuk Teknis Pengendalian Internal atas Pelaporan Keuangan (*Internal Control Over Financial Reporting*) Badan Usaha Milik Negara

Petunjuk teknis (juknis) Pengendalian Internal atas Pelaporan Keuangan atau *Internal Control Over Financial Reporting* (ICOFR) diterbitkan untuk mendukung upaya Kementerian BUMN dalam meningkatkan transparansi dan akuntabilitas laporan keuangan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Juknis ini bertujuan memastikan laporan keuangan BUMN disusun secara andal, akurat, lengkap, tepat guna, dan tepat waktu. Hal ini penting karena keandalan laporan keuangan menjadi landasan utama bagi pengambilan keputusan strategis oleh para pemangku kepentingan.



ICOFR dirancang untuk memberikan keyakinan yang memadai (*reasonable assurance*) terhadap pelaporan keuangan, terutama dalam mendeteksi dan mencegah salah saji material yang dapat terjadi akibat kesalahan atau kecurangan. Dengan implementasi ICOFR, BUMN diharapkan dapat memenuhi prinsip tata kelola yang baik (*good corporate governance*), seperti akuntabilitas, transparansi, kewajaran, tanggung jawab, dan independensi. Prinsip-prinsip ini menjadi pedoman utama dalam pengelolaan keuangan yang sehat dan berkelanjutan.

Juknis ini juga berfungsi sebagai panduan standar yang berlaku di seluruh BUMN dan anak perusahaannya. Panduan ini mencakup setiap tahapan implementasi ICOFR, seperti perancangan, pelaksanaan, pemantauan berkelanjutan, evaluasi, remediasi, dan pelaporan. Dengan adanya juknis ini, setiap pihak terkait, termasuk Dewan Komisaris/Dewan Pengawas, Direksi, dan tim operasional, memiliki pemahaman yang jelas mengenai peran dan tanggung jawabnya dalam sistem pengendalian internal.

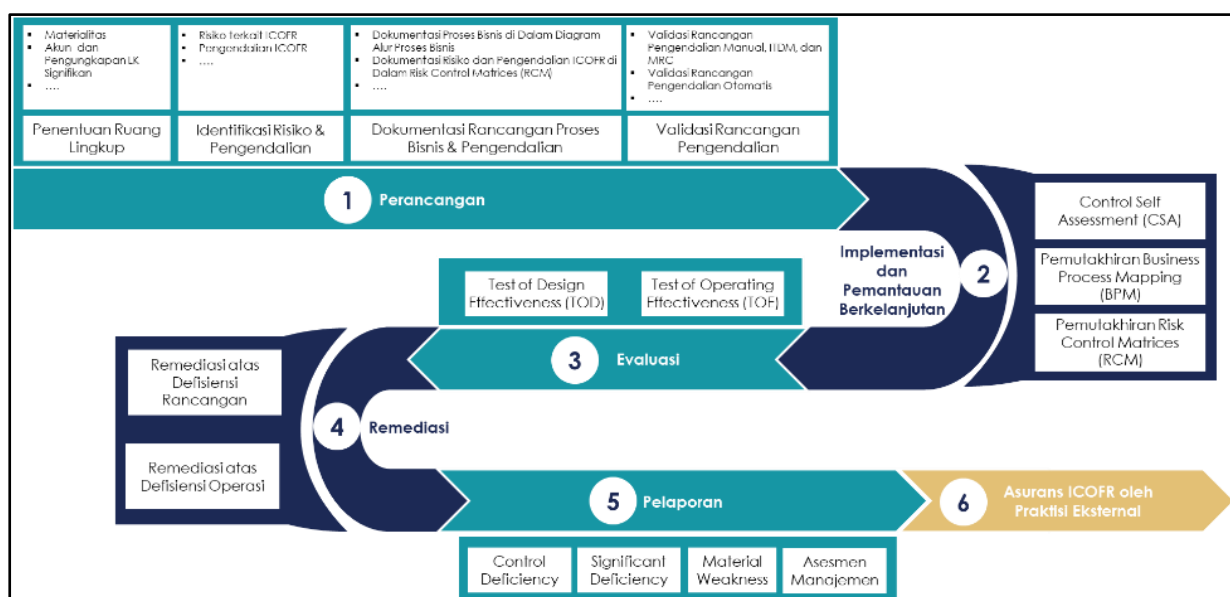
ICOFR memungkinkan identifikasi risiko-risiko yang dapat memengaruhi pelaporan keuangan, sekaligus menetapkan pengendalian yang efektif untuk memitigasi risiko tersebut. Juknis ini membantu BUMN menerapkan kerangka kerja pengendalian berbasis

COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) dan tata kelola teknologi informasi berdasarkan kerangka kerja COBIT 2019. Penerapan kerangka ini memastikan setiap transaksi, proses bisnis, dan penggunaan teknologi di BUMN berjalan sesuai standar yang ditetapkan.

Secara keseluruhan, juknis ICOFR memberikan landasan yang kuat bagi BUMN untuk meningkatkan kualitas pelaporan keuangan mereka. Selain itu, juknis ini mendukung pencapaian tata kelola yang lebih baik di lingkungan BUMN, memastikan efisiensi operasional, serta meminimalkan risiko yang dapat merugikan perusahaan dan negara. Dengan demikian, juknis ini tidak hanya menjadi alat kontrol internal, tetapi juga strategi penting untuk meningkatkan daya saing BUMN di pasar global.

Muatan Juknis ini secara garis besar menjelaskan partisipasi dan peran tiga lini dalam implementasi ICOFR serta tahapan besar ICOFR yang perlu dijalankan oleh Perusahaan yakni:

- 1) Partisipasi dan peran tiga lini dalam implementasi ICOFR
- 2) Tahap Perancangan
- 3) Tahap Implementasi dan Pemantauan Berkelanjutan
- 4) Tahap Evaluasi
- 5) Tahap Remediasi
- 6) Tahap Pelaporan
- 7) Tahap asurans atas ICOFR oleh Praktisi Eksternal





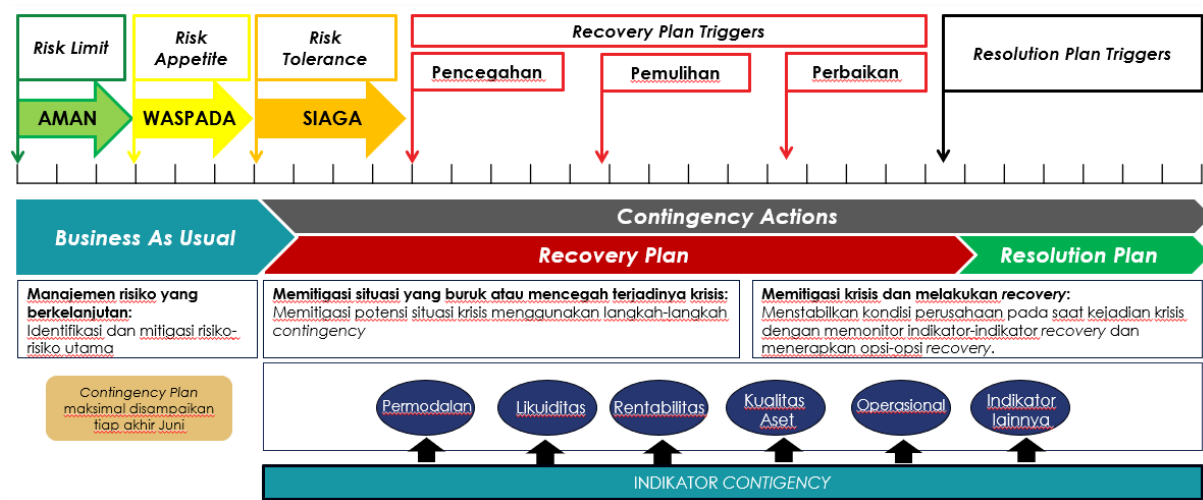
15. Stress Test dan Rencana Darurat (*contingency plan*)

Perlambatan ekonomi global pada tahun 2024, yang diiringi oleh potensi konflik geopolitik di Timur Tengah dan Asia, telah memperburuk volatilitas pasar dan mengancam kestabilan ekonomi Indonesia. Dampak ini terlihat pada meningkatnya tekanan terhadap neraca transaksi berjalan (CAD) serta risiko inflasi akibat lonjakan harga energi. Bagi BUMN, terutama di sektor energi dan transportasi, tekanan ini dapat meningkatkan biaya operasional dan mempengaruhi daya saing. Untuk menghadapi tantangan ini, BUMN diharapkan beradaptasi dengan strategi operasional yang lebih efisien dan inovatif.

Di tingkat domestik, pemulihan konsumsi rumah tangga menjadi pendorong utama pertumbuhan ekonomi Indonesia pada 2024. Namun, disparitas pertumbuhan antar kelompok pengeluaran mengindikasikan perlunya intervensi kebijakan yang lebih terfokus. BUMN di sektor logistik, manufaktur, dan perbankan memainkan peran kunci dalam mendukung program pemerintah untuk memastikan distribusi kebutuhan pokok dan mendorong kredit usaha kecil. Selain itu, ketahanan finansial BUMN menjadi semakin penting di tengah potensi depresiasi Rupiah dan meningkatnya biaya pinjaman akibat kebijakan suku bunga tinggi.

Untuk memitigasi risiko dari berbagai skenario, langkah antisipatif melalui pelaksanaan *stress test* menjadi esensial. BUMN perlu mengidentifikasi skenario-skenario kritis, seperti lonjakan harga minyak atau perubahan kebijakan suku bunga global, untuk memahami dampaknya terhadap profitabilitas dan keberlanjutan operasional. Hasil *stress test* dapat membantu manajemen dalam menentukan prioritas pengeluaran dan menyiapkan dana cadangan guna menghadapi kejutan eksternal.

Sebagai tambahan, *contingency plan* yang terstruktur dan fleksibel harus dikembangkan oleh BUMN. Hal ini melibatkan penguatan koordinasi lintas sektor, optimalisasi alokasi sumber daya, dan implementasi kebijakan pengendalian risiko yang responsif. Contohnya, BUMN di sektor energi dapat mempertimbangkan diversifikasi sumber energi untuk mengurangi ketergantungan pada bahan bakar fosil. Dengan kombinasi strategi ini, BUMN dapat memastikan stabilitas dan keberlanjutan operasional meskipun dihadapkan pada tantangan global yang signifikan.



Sesuai dengan Surat Kementerian BUMN No. S-491/MBU/09/2023 tanggal 29 September 2023 perihal Aspirasi Pemegang Saham untuk Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan Tahun 2024 disebutkan bahwa “bagi BUMN sistemik A diluar dari BUMN HIMBARA wajib menyusun rencana darurat (*contingency plan*) yang merupakan dokumen terpisah dari RKAP”. *Contingency plan* adalah rencana strategis yang disusun untuk mengantisipasi dan mengatasi berbagai risiko yang dapat mengganggu kelancaran bisnis. Rencana ini berfungsi sebagai jaring pengaman ketika terjadi situasi tidak terduga, seperti bencana alam, gangguan teknis, atau krisis ekonomi. Dalam gambar yang Anda berikan, *contingency plan* dibagi menjadi beberapa tahap, mulai dari identifikasi risiko hingga tindakan pemulihan.

Tahap awal dalam *contingency plan* adalah identifikasi risiko. Setelah risiko diidentifikasi, perusahaan akan menentukan tingkat toleransi risiko dan menetapkan batas-batas risiko yang dapat diterima. Jika risiko melebihi batas yang telah ditentukan, maka tindakan mitigasi akan dilakukan. Tindakan mitigasi ini dapat berupa pencegahan, pemulihan, atau perbaikan. Setiap tahap dalam *contingency plan* memiliki indikator yang digunakan untuk memantau perkembangan situasi dan menentukan tindakan yang tepat. Dengan adanya *contingency plan*, perusahaan dapat lebih siap menghadapi berbagai tantangan dan meminimalkan dampak negatif yang mungkin terjadi.

16. Penguatan Kapabilitas dan Kompetensi Pegawai di Unit Kerja Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko

Selama tahun 2024, Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko telah melakukan beberapa kegiatan yang bertujuan untuk penguatan kapabilitas kompetensi pegawai di internal Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko, di antaranya yaitu:

a. Rapat Koordinasi Implementasi ICOFR, Tata Kelola Pelaporan Data dan informasi dari BUMN ke Kementerian BUMN, serta Progress Penyusunan *Contingency Plan* BUMN pada tanggal 8 Maret 2024



Pembahasan yang dipimpin oleh Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko bertujuan untuk:

- Memberikan pengarahan kepada peserta terkait dengan pelaksanaan reviu ICOFR dan penyusunan *Contingency Plan*.
- Memberikan pengarahan terkait penggunaan *Virtual Data Room* (VDR) untuk meningkatkan kualitas pelaporan.

b. *Focus Group Discussion* (FGD) Penyusunan Agregasi Risiko Portofolio BUMN dan Risiko Kementerian BUMN pada tanggal 7 Mei 2024



Pembahasan mengenai penyusunan agregasi risiko portofolio BUMN dan risiko Kementerian BUMN dengan narasumber yaitu *Executive Director* of PT Abisatya Hastungkara Djani dengan topik sebagai berikut:

- Evaluasi atas pembahasan agregasi risiko Kementerian BUMN
- Pembahasan risiko terkait dengan IKU dan Sasaran Strategis Kementerian BUMN bersama tim Biro Perencanaan, Organisasi, dan Kepegawaian Kementerian BUMN

c. Pendalaman Proses Bisnis serta Penilaian Kinerja Keuangan pada Perusahaan Asuransi dan Reasuransi di Jakarta pada tanggal 13 Juni 2024



Pembahasan dan Pendalaman Proses Bisnis serta Penilaian Kinerja Keuangan pada Perusahaan Asuransi dan Reasuransi bersama dengan narasumber yang berasal dari PT Reasuransi Indonesia Utama (Persero). Topik *sharing session* ini meliputi:

- Model Bisnis dan Prinsip Dasar Asuransi Jiwa & Reasuransi Jiwa;
- Model Bisnis & Prinsip Dasar (Re)Asuransi Umum; dan
- *Regulatory and Compliance in Reinsurance Industry.*

d. Pembahasan *Financing Corporate & Merger Aquisition* di Jakarta pada tanggal 14 Juni 2024



Pembahasan *Financing Corporate & Merger Acquisition* dengan narasumber yang berasal dari Mandiri Sekuritas memberikan wawasan terkait:

- *Financing Corporate Action (Bank Loan, MTN and Obligation) - Banking Views of the Corporate Action;*
- *Merger & Acquisition - Banking Views of the Transactions.*

- e. Pendalaman *Asian Corporate Governance Scorecard (ACGS)* dalam rangka Penyusunan Petunjuk Teknis GCG BUMN pada tanggal 21 Juni 2024



Pendalaman ACGS dalam rangka Penyusunan Petunjuk Teknis GCG BUMN memberikan wawasan terkait:

- Penggunaan ACGS pada PT Mineral Industri Indonesia (Persero)
- Pelaksanaan tata kelola pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero)

- g. Pelatihan Kajian Standar Pemeriksaan Implementasi *ICOFR* KBUMN di Jakarta pada tanggal 13 Desember 2024

Pelatihan Kajian Standar Pemeriksaan Implementasi *Internal Control Over Financial Reporting (ICOFR)* KBUMN dilaksanakan dengan mengundang narasumber yang berasal dari PwC Indonesia.

- f. Pendalaman *Structured Finance* dalam Analisis Kinerja Keuangan BUMN di Lombok pada tanggal 5 September 2024



Pembahasan Pendalaman *Structured Finance* dalam Analisis Kinerja Keuangan BUMN dengan narasumber yang berasal dari PT Bank BTPN Tbk dan SMBC Nikko Securities memberikan insight diantaranya, mengenai:

- *International Debt Capital Markets and Obtaining Credit Rating;*
- *Project Finance;* dan
- *Syndications.*





BUMN

KEMENTERIAN
BADAN USAHA
MILIK NEGARA
REPUBLIK
INDONESIA

BUMN UNTUK
INDONESIA

BAB V

PENUTUP



Laporan Kinerja Instansi Pemerintah

DEPUTI BIDANG
KEUANGAN DAN MANAJEMEN RISIKO | Tahun 2024



BAB V

PENUTUP

Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko Tahun 2024 merupakan laporan pertanggungjawaban pelaksanaan kegiatan di Unit Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko dalam rangka memonitor capaian sasaran strategis yang telah ditetapkan sebagaimana amanat Peraturan Menteri BUMN Nomor: PER-03/MBU/2011 tentang Pedoman Penyusunan Laporan Kinerja di Lingkungan Kementerian BUMN.

Selama tahun 2024, Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko menunjukkan capaian kinerja dengan Nilai Kinerja Organisasi (NKO) “Sangat Memuaskan” dengan perolehan nilai akhir 107,27. Perolehan tersebut didukung oleh ketercapaian seluruh target IKU yang telah ditetapkan pada Perjanjian Kinerja Tahun 2024, bahkan terdapat beberapa IKU yang mendapatkan capaian kinerja di atas 100%. Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko akan terus berusaha untuk meningkatkan pencapaian kinerja guna mendukung tercapainya tujuan dan sasaran Kementerian BUMN.

Dalam pencapaian target kinerja tersebut, unit kerja Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko telah berupaya mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien, termasuk dalam pemanfaatan anggaran yang diberikan. Pada tahun 2024, unit kerja Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko mencatatkan realisasi anggaran sebesar 99,42%. Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko berupaya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan dan sasarannya.

Demikian LKIP ini kami buat sebagai pertanggungjawaban pelaksanaan kegiatan pada unit kerja Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko.

LAMPIRAN

1. Pembahasan RJPP PT PLN (Persero)

Bogor, 29 Februari 2024



2. Rapat Anggota Forum Manajemen Risiko BUMN

Jakarta, 4 Maret 2024



3. **Focus Group Discussion (FGD) Penyusunan Penilaian dan Indikator GCG dan Masukan atas Juknis ICOFR**
Yogyakarta, 4 April 2024



4. **Focus Group Discussion (FGD) dan Rapat Komite Tata Kelola Terintegrasi PT Perkebunan Nusantara (Persero)**
Jakarta, 30 April 2024



5. **Sharing Knowledge dan Workshop Risk Based Budgeting (RBB) di PT Pupuk Indonesia (Persero)**

Jakarta, 1 Agustus 2024



6. **RiskTalk ID Survey**

Jakarta, 27 Agustus 2024



7. Asistensi Penerapan E-BUMD bidang Lembaga Keuangan dan Aneka Usaha dalam SIPD-RI Kementerian Dalam Negeri

Jakarta, 4 September 2024



8. Rapat Koordinasi Statistik Utang Sektor Publik Indonesia (SUSPI) bersama Bank Indonesia, DJPPR dan DJKN

Jakarta, 20 September 2024



9. Arahan Annual Audit Plan SPI BUMN 2025

Jakarta, 2 Oktober 2024



10. Koordinasi Persiapan Pelaksanaan Diseminasi Regulasi dan Kebijakan Baru di Bidang PNBP Tahun 2024 di Kota Surabaya

Surabaya, 3 Oktober 2024



11. Kick Off Meeting Penyusunan RKAP Tahun 2025 - Pupuk Indonesia Group
Jakarta, 4 Oktober 2024



12. Professional Recognition Program Qualified Internal Auditor
Jakarta, Oktober 2024



13. Bimtek Keluarga Berintegritas dengan tema “Gerakan Membangun Budaya Berintegritas Bagi ASN dan BUMD Menuju Jakarta Kota Global” oleh Inspektorat Provinsi DKI Jakarta

Jakarta, 5 November 2024



14. Rapat Teknis Komite Kerja I Satuan Tugas Nasional Local Currency Transaction (LCT) dan Sosialisasi LCT bersama BI, KEMENKOMARVES, KEMENLU, KEMENPERIN & KEMENDAG

Semarang, 7-8 November 2024



15. Accelerating National Development, Risk Management Implementation Forum
Denpasar, 11 November 2024



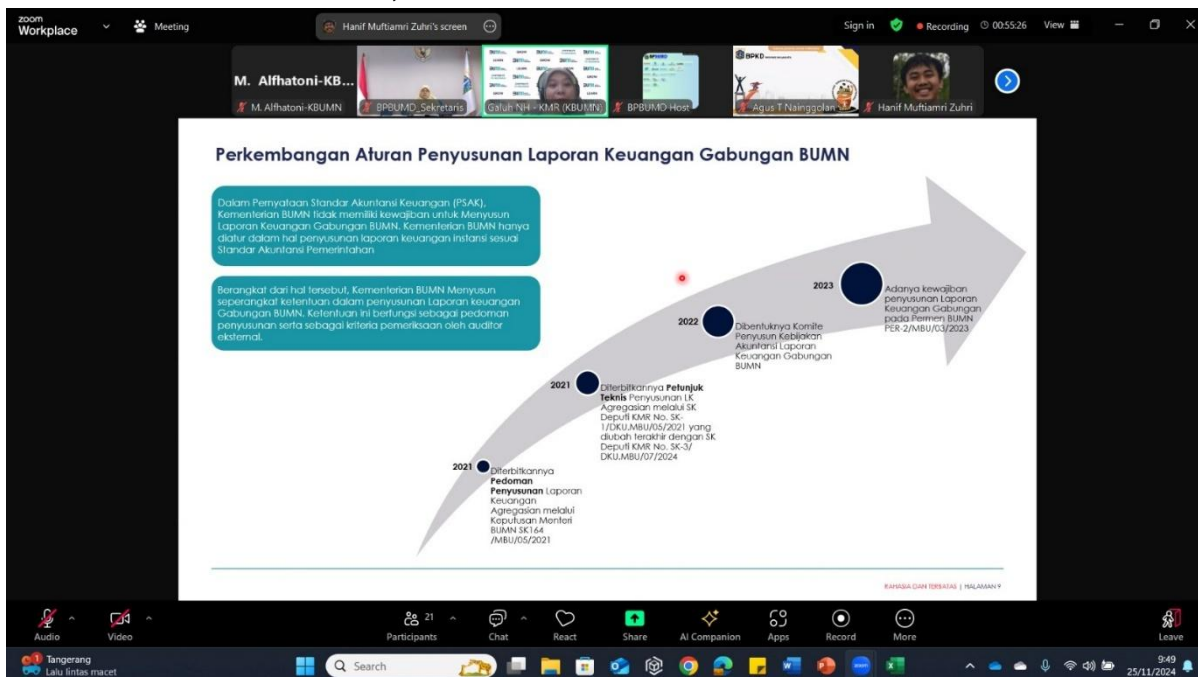
16. Pembahasan Target Indikator Pembangunan dan Arah Kebijakan BUMN pada RKP 2025 bersama Bappenas
Jakarta, 17 November 2024



17. Sosialisasi Local Currency Transaction (LCT) Bersama BI, Pertamina dan Kemenko Perekonomian Jakarta, 22 November 2024



18. Diskusi Penyusunan Laporan Keuangan Konsolidasi pada BUMD bersama Kepala Badan Pembinaan BUMD, Provinsi DKI Jakarta Via Zoom Video Conference, 25 November 2024



19. Diskusi Proses Bisnis BUMN serta Peran Pemerintah dalam mendukung BUMN bersama Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian

Bogor, 26 November 2024



20. “Halfday” Seminar Refleksi Akhir Tahun 2024: Penerapan Manajemen Risiko Organisasi Bisnis Dan Organisasi Publik

Jakarta, 28 November 2024



21. Sosialisasi Risk Based Planning Injourney

Jakarta, 4 Desember 2024



22. Rapat Koordinasi Tata Kelola dan Kepatuhan Terintegrasi Group MIND ID

Yogyakarta, 19 Desember 2024



23. Penghargaan kepada Sdri. Galalea Selesta dan Sdri. Mega Perwani sebagai pegawai dengan kinerja terbaik Tahun 2023



Perjanjian Kinerja Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko Tahun 2024



KEMENTERIAN BADAN USAHA MILIK NEGARA REPUBLIK INDONESIA

Jl. Medan Merdeka Selatan No. 13 Jakarta Pusat 10110 Indonesia
Telp. 021-29935678 | Fax. 021-29935740 | www.bumn.go.id

PERNYATAAN PERJANJIAN KINERJA KEMENTERIAN BADAN USAHA MILIK NEGARA PERJANJIAN KINERJA TAHUN 2024

Dalam rangka mewujudkan manajemen pemerintahan yang efektif, transparan, dan akuntabel serta berorientasi pada hasil, kami yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nawal Nely
Jabatan : Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko

Selanjutnya disebut **Pihak Pertama**

Nama : Erick Thohir
Jabatan : Menteri BUMN

Selanjutnya disebut **Pihak Kedua**

Pihak Pertama pada tahun 2024 ini berjanji akan mewujudkan target kinerja tahunan sesuai lampiran perjanjian ini dalam rangka mencapai target kinerja jangka menengah seperti yang telah ditetapkan dalam dokumen perencanaan. Keberhasilan dan kegagalan pencapaian target kinerja tersebut menjadi tanggung jawab Pihak Pertama.

Pihak Kedua akan memberikan supervisi yang diperlukan serta akan melakukan evaluasi akuntabilitas kinerja terhadap capaian kinerja dari perjanjian ini dan mengambil Tindakan yang diperlukan dalam rangka pemberian penghargaan dan sanksi.

Pihak Kedua
Menteri BUMN

Erick Thohir
NIP MT0004

Jakarta, 31 Desember 2023
Pihak Pertama
Deputy Bidang Keuangan dan
Manajemen Risiko

Nawal Nely
NIP 000000000000000002

h.7



KEMENTERIAN BADAN USAHA MILIK NEGARA REPUBLIK INDONESIA

Jl. Medan Merdeka Selatan No. 13 Jakarta Pusat 10110 Indonesia
Telp. 021-29935678 | Fax. 021-29935740 | www.bumn.go.id

PERJANJIAN KINERJA TAHUN 2024

Unit Organisasi : DEPUTI BIDANG KEUANGAN DAN MANAJEMEN RISIKO

Tahun Anggaran : 2024

No	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Satuan	Target 2024
1	Meningkatkan kualitas pada proses perencanaan, pelaporan, dan monitoring kinerja BUMN	1) Jumlah BUMN dalam kategori Sehat	Jumlah	35
		2) Persentase rata-rata capaian KPI (Key Performance Indicator) aspek keuangan dan manajemen risiko	Persen	84,38
		3) Penyelesaian Laporan Keuangan Gabungan Portofolio BUMN	Waktu (Bulan)	Agustus 2024
2	Peningkatan efektivitas dan efisiensi pengelolaan BUMN	1) Nilai ROIC-WACC	> persen	0
		2) Nilai Financing Debt to Invested Capital	Persen	35
		3) Persentase Penyelesaian Review Keuangan dan Mitigasi Risiko dalam Kajian Holding BUMN	Persen	100
3	Meningkatkan kontribusi dividen BUMN	1) Jumlah dividen BUMN	Rp Triliun	85,17
4	Meningkatkan kualitas Reformasi Birokrasi di Unit Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko	1) Persentase Realisasi Anggaran	Persen	98
		2) Nilai Self Assessment SARIP	Skor	82

Program

Total Anggaran Rp18.498.530.000,00

Anggaran

Pihak Kedua
Menteri BUMN

Erick Thohir
NIP MT0004

Jakarta, 31 Desember 2023

Pihak Pertama
Deputi Bidang Keuangan dan
Manajemen Risiko

Nawal Nely
NIP 000000000000000002