



PERSPEKTIF TATA KELOLA, PENGENDALIAN INTERNAL, DAN AKUNTABILITAS PENGELOLAAN PI 10%

Heru Tarsila

Dirwas BLU, BUMD dan BUM Desa

Disampaikan pada *Focus Group Discussion* “Penguatan Kepastian Hukum Pengelolaan Participating Interest (PI) 10% Sesuai Ketentuan Peraturan Perundang-undangan”

Jakarta, 30 Juni 2026

Our Website
dan.bpkp.go.id

Our Instagram
[@dan_bpkp](https://www.instagram.com/dan_bpkp)

Our Youtube
DAN BPKP

Our TikTok
[@dan_bpkp](https://www.tiktok.com/@dan_bpkp)

Our Facebook
deputi bidang akuntan negara BPKP



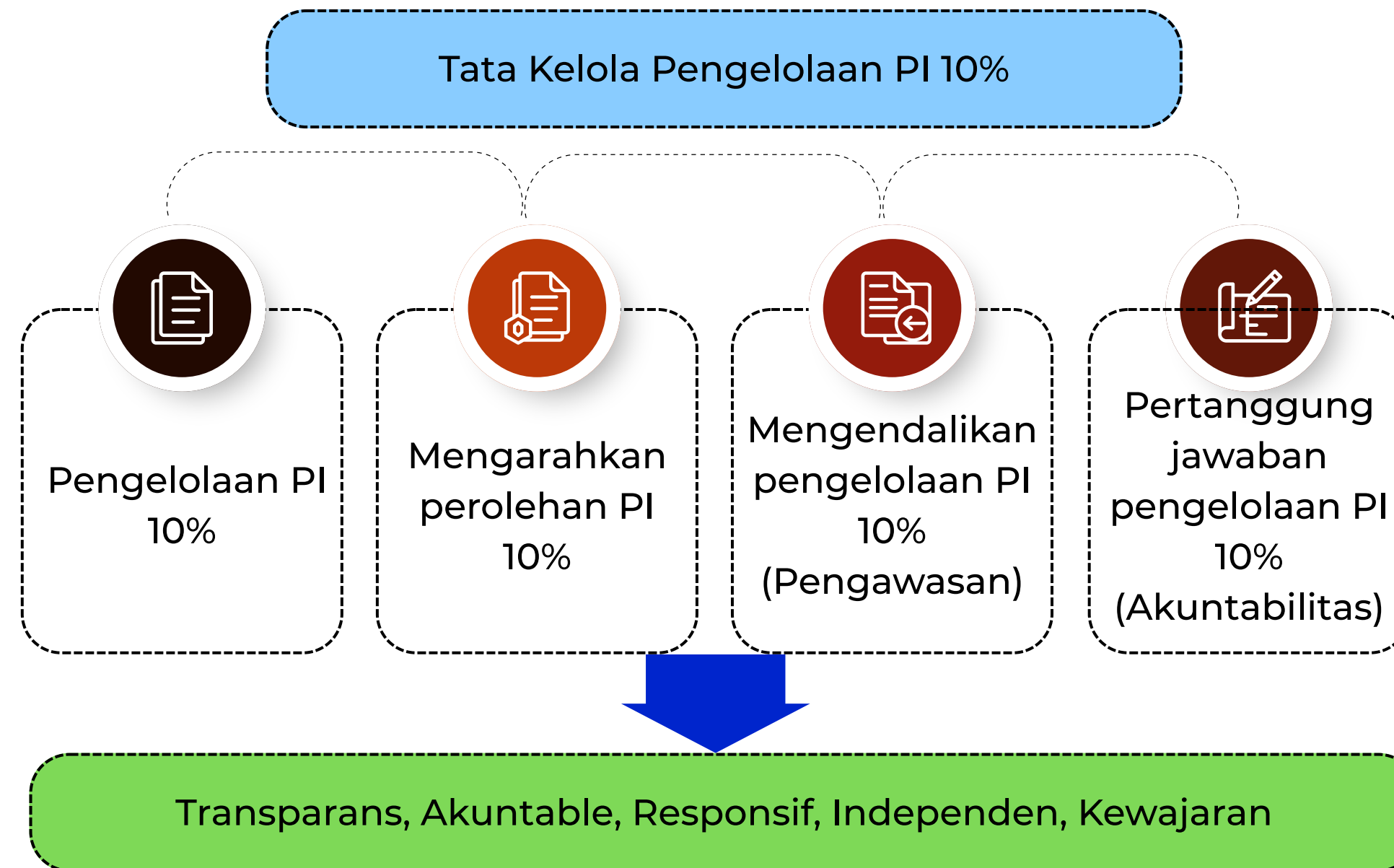
PI 10% dalam perspektif tata kelola

Penguatan Pengendalian Internal pada pengelolaan PI 10%

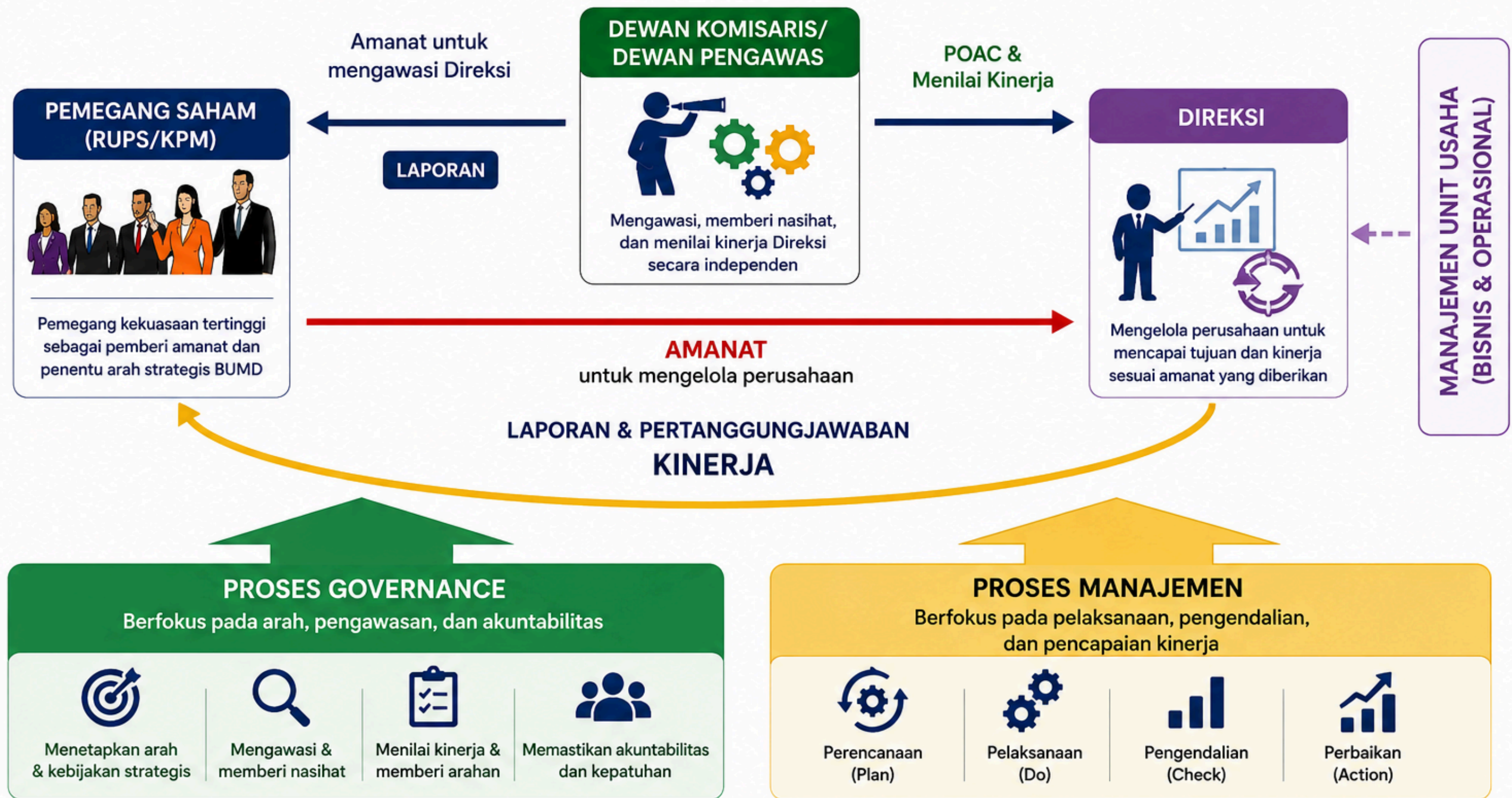
Akuntabilitas pada pengelolaan PI 10%



Istilah *governance* (tata kelola) menurut *Supplemental Guidance: The Role of Auditing in Public Sector Governance*, dimaknai sebagai proses bagaimana organisasi diarahkan, dikendalikan dan dipertanggungjawabkan. Pada sektor publik tata kelola didefinisikan sebagai kombinasi dari proses dan struktur yang dilaksanakan oleh direksi untuk menginformasikan, mengarahkan, mengelola, dan memantau kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan.



PROSES GOVERNANCE DAN PROSES MANAJEMEN



Sinergi antara PROSES GOVERNANCE dan PROSES MANAJEMEN memastikan BUMD dikelola secara profesional, transparan, akuntabel, dan berorientasi pada penciptaan nilai tambah yang berkelanjutan bagi daerah dan masyarakat.

MENGAPA GRC PENTING?



GRC bukan **sekadar kepatuhan**, tetapi fondasi untuk mewujudkan BUMD yang berkelanjutan, **dipercaya publik, bebas fraud, dan memberikan manfaat nyata bagi daerah dan masyarakat.**

GRC BUKAN SEKADAR KEPATUHAN



Lebih dari memenuhi aturan dan kebijakan. GRC memastikan tujuan strategis tercapai dengan cara yang benar.



Mengintegrasikan tata kelola (Governance), manajemen risiko (Risk Management), dan kepatuhan (Compliance) secara berkesinambungan.



Berorientasi pada **penciptaan nilai, kinerja, dan keberlanjutan** bukan hanya menghindari sanksi.



Mendorong **budaya integritas, transparansi, dan akuntabilitas** di seluruh lini organisasi.



GRC KUAT

Tata kelola baik, risiko terkelola, dan kepatuhan terjaga.



RISIKO TERKENDALI

Risiko utama teridentifikasi, dimitigasi, dan dimonitor secara berkelanjutan.



KINERJA MENINGKAT

Proses lebih efisien, keputusan lebih tepat, dan target kinerja tercapai.



BUMD SEHAT

Keuangan kuat, operasional efisien, dan tata kelola berkualitas.



KONTRIBUSI PAD & LAYANAN PUBLIK MENINGKAT

Memberikan nilai tambah bagi daerah dan kesejahteraan masyarakat.

DAMPAK GRC YANG KUAT



Menjaga Keberlanjutan BUMD

BUMD mampu bertahan dan tumbuh di tengah perubahan dan tantangan lingkungan bisnis.



Meningkatkan Kepercayaan Publik

Transparansi dan akuntabilitas meningkatkan kepercayaan pemda, investor, dan masyarakat.



Mencegah Fraud dan Penyimpangan

Pengendalian yang kuat menutup peluang fraud, pemborosan, dan penyalahgunaan wewenang.



Meningkatkan Kontribusi PAD

Kinerja keuangan membaik sehingga kontribusi BUMD terhadap PAD semakin optimal.



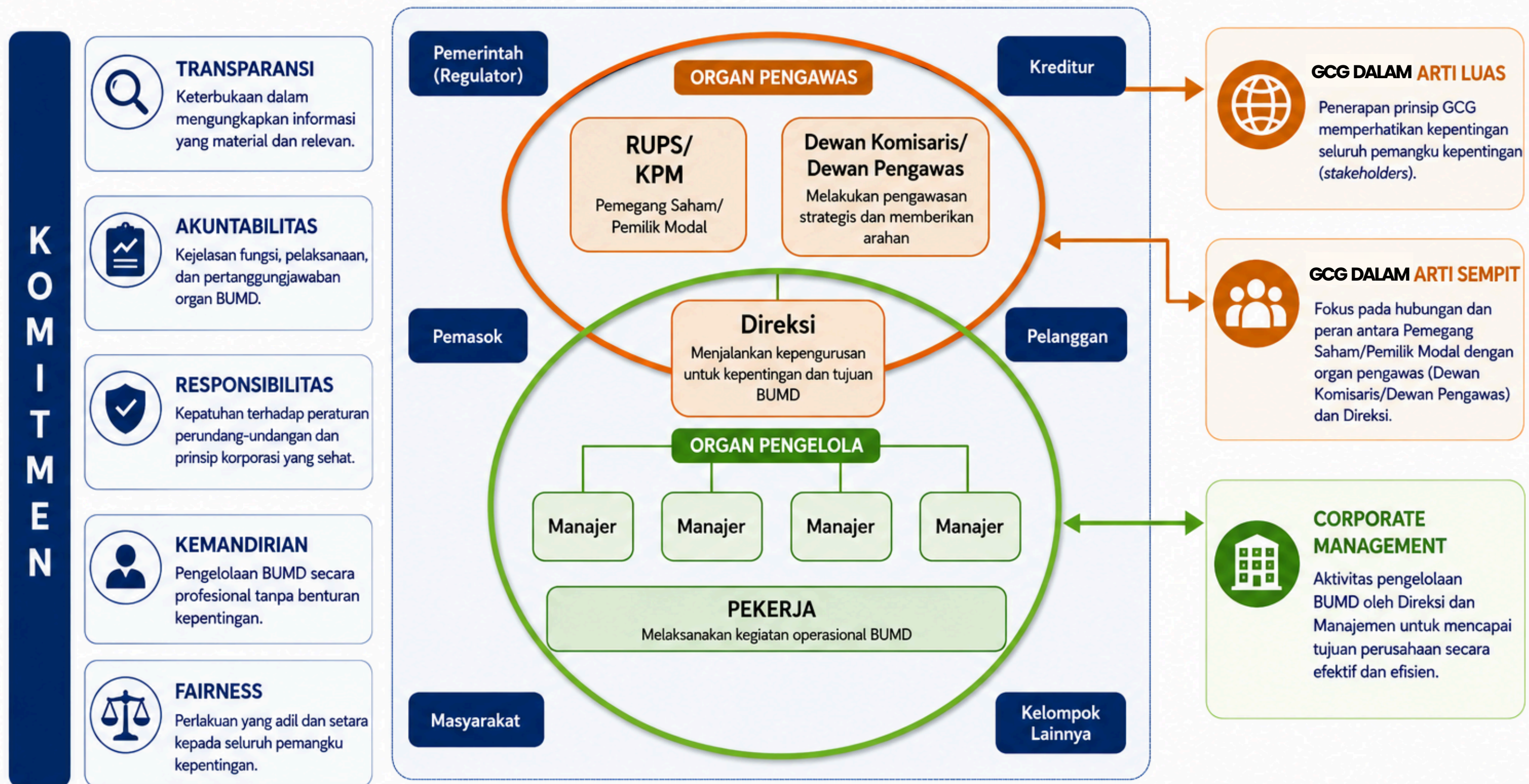
Memperkuat Layanan Publik

Layanan yang lebih berkualitas, terjangkau, dan berkelanjutan bagi masyarakat.



Dengan implementasi GRC yang kuat dan konsisten, BUMD tidak hanya patuh terhadap peraturan, tetapi juga tumbuh berkelanjutan, dipercaya publik, dan memberikan manfaat maksimal bagi daerah dan masyarakat.

RUANG LINGKUP GCG



Ruang Lingkup GCG mencakup seluruh proses pengelolaan BUMD yang melibatkan **organ pengawas, organ pengelola, dan para pemangku kepentingan** untuk memastikan BUMD dikelola secara transparan, akuntabel, profesional, dan berorientasi pada penciptaan nilai tambah yang berkelanjutan.

PENGUATAN PENGENDALIAN INTERNAL PADA PENGELOLAAN PI 10%



Penguatan Pengendalian Internal Pada Pengelolaan PI 10%



LANGKAH PRIORITAS PENGUATAN BUMD



BUMD SEBAGAI PILAR PEMBANGUNAN DAERAH DAN TANTANGAN TATA KELOLANYA



BUMD berperan strategis sebagai Instrumen Pemerintah Daerah dalam menyediakan layanan publik, mendorong pertumbuhan ekonomi, dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

PERAN STRATEGIS BUMD

Beroperasi di berbagai sektor strategis yang mendukung pembangunan daerah



Air Minum
Penyediaan air bersih bagi masyarakat



Jasa Keuangan
Penggerak ekonomi lokal dan UMKM



Infrastruktur
Mendukung konektivitas dan pelayanan dasar



Energi
Menjaga ketahanan dan ketersediaan energi daerah



Aneka Usaha
Mendorong inovasi dan potensi daerah lainnya

KONTRIBUSI BUMD



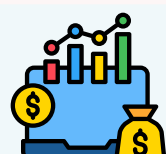
1.224 BUMD
di seluruh Indonesia (per des 25)



181.886 Tenaga Kerja
yang diserap BUMD



Rp1.281 T Total Aset
(per des 2024)



Rp26.24 T Laba Bersih
(per des 2024)



Meningkatkan layanan Publik dan Kesejahteraan masyarakat

Sumber: hasil pengawasan BPKP dan Statistik Keuangan BUMD 2024 (BPS)

TANTANGAN TATA KELOLA BUMD

Tantangan Utama

Dampak



Tata Kelola (Governance) belum kuat
Struktur, proses dan transparansi belum optimal



Keputusan tidak efektif, akuntabilitas rendah, risiko penyimpangan tinggi



Manajemen Risiko (MR) belum melekat
Identifikasi, mitigasi, dan monitoring risiko belum berjalan baik



Risiko bisnis meningkat, kerugian keuangan, pencapaian kinerja terganggu



Pengendalian Internal (SPI) belum efektif
Kebijakan, proses, dan kapabilitas SPI belum memadai



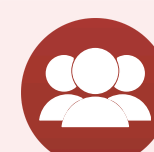
Kelemahan pengendalian, fraud, inefisiensi, dan ketidakpatuhan



Kualitas SDM dan Integritas masih perlu ditingkatkan
Kompetensi, budaya kerja, dan integritas belum konsisten



Kinerja rendah, moral hazard, dan fraud lebih mudah terjadi



Kinerja Keuangan belum optimal
Mayoritas BUMD merugi dan produktivitas aset rendah



Ketergantungan pada dana daerah, kontribusi terhadap PAD rendah



Penguatan tata kelola melalui implementasi GRC (*Governance, Risk Management, Compliance*) menjadi kunci untuk mewujudkan BUMD yang sehat, akuntabel, berdaya saing, dan berkontribusi nyata bagi pembangunan daerah dan kesejahteraan masyarakat

AKUNTABILITAS PADA PENGELOLAAN PI 10%



PENGELOLAAN PI 10% TELAH SESUAI DENGAN REGULASI DAN TRANSPARAN

MANFAAT EKONOMI PI 10% DITERIMA DAERAH SECARA OPTIMAL

TIDAK TERJADI PENYIMPANGAN, FRAUD DAN KONFLIK KEPENTINGAN

PENGUNAAN DANA DAN DIVIDEN PI 10% SECARA EFISIEN DAN EFEKTIF

PERTANGGUNGJAWABAN YANG AKUNTABEL

TUGAS DAN PERAN BPKP DALAM MENGAWAL AKUNTABILITAS



BPKP merupakan aparat pengawasan intern pemerintah yang berada di bawah dan bertanggungjawab langsung kepada Presiden

TUGAS

Menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pengawasan keuangan negara/daerah dan pembangunan nasional.

BPKP memiliki dua peran utama dalam mengawal akuntabilitas

SEBAGAI APIP

1

- Pengawasan Pembangunan Nasional
- Pengamanan Aset Negara/Daerah
- Pengamanan Keuangan Negara/Daerah
- Peningkatan Tata Kelola

2

SEBAGAI KOORDINATOR/PENGARAH PENGAWAS INTERNAL K/L/D/BUMN(D)

Peraturan Presiden Nomor 192 Tahun 2014 tentang Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan

Peraturan Presiden Nomor 20 Tahun 2023 tentang Perubahan atas Peraturan Presiden Nomor 192 Tahun 2014 tentang Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan

Peraturan Presiden Nomor 2 Tahun 2025 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Presiden Nomor 192 Tahun 2014 tentang Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan



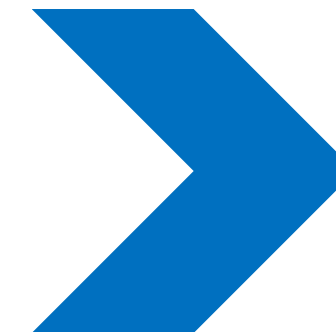
PENGAWASAN KONTRIBUSI BADAN USAHA PADA PEMBANGUNAN NASIONAL



1.047 **BUMN** (Holding, standalone, Anak, Cucu, Cicit, Unit Usaha) 1.224 **BUMD** (Jasa Air, Jasa Keuangan, Aneka Usaha) 5 **SMV** (Special Mission Vehicle) **Kemenkeu** 322 **BLU** 642 **BLUD** 63.985 **BUMDES**

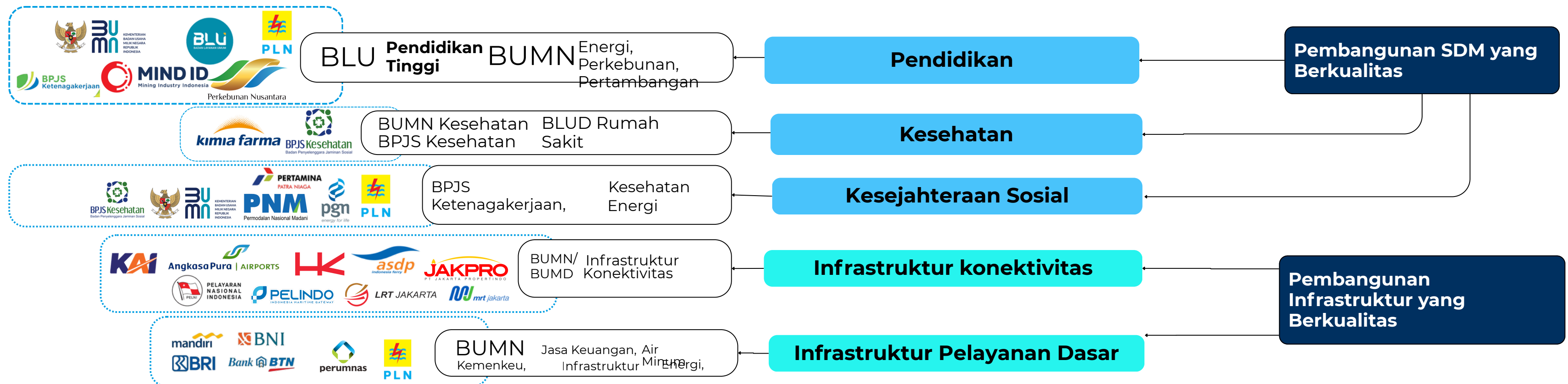
Kontribusi Badan Usaha (BUMN/D)

- Dukungan pada Program/Proyek Strategis Nasional (PSN)
- Kinerja Operasional dan Keuangan
- Kontribusi Fiskal



- Tata Kelola
- Manajemen Risiko
- SPI yang *capable*
- *Anti Fraud*
- Isu Keberlanjutan (*Sustainability*)

PEMETAAN KONTRIBUSI ATAS SEKTOR PEMBANGUNAN



GAMBARAN UMUM BUMD & HASIL PENGAWASAN BPKP



FRAUD DAN RISIKO FRAUD MASIH TERJADI DI BUMD

Hasil pengawasan BPKP selama tahun 2019–2025 mengungkapkan adanya 95 kasus kecurangan di lingkungan BUMD dengan total kerugian negara/daerah mencapai **Rp1,74 TRILIUN**

RINGKASAN TEMUAN (2019–2025)

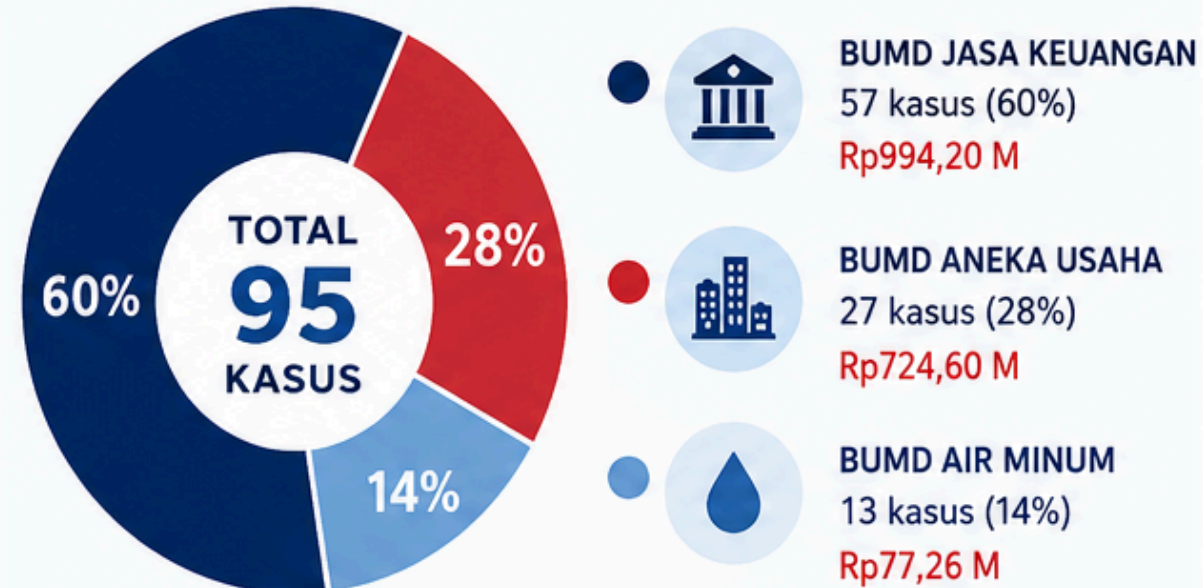


95
KASUS FRAUD



Rp1,74
TRILIUN
Kerugian Negara/Daerah

KASUS FRAUD BERDASARKAN JENIS BUMD



Kasus fraud didominasi BUMD Jasa Keuangan dengan kerugian terbesar.

TOP MODUS FRAUD DI BUMD

1		PERBUATAN MERUGIKAN NEGARA/DAERAH 39 kasus (41%)	Rp1,04 T (59,7%)
2		PERBUATAN CURANG 40 kasus (42%)	Rp692,65 M (39,7%)
3		PENGHELAPAN DALAM JABATAN 13 kasus (14%)	Rp73,84 M (4,2%)
4		BENTURAN KEPENTINGAN DALAM PENGADAAN 1 kasus (1%)	Rp6,40 M (0,4%)
5		BENTURAN KEPENTINGAN 2 kasus (2%)	Rp2,41 M (0,1%)



HIGHLIGHT

Modus paling dominan adalah **PERBUATAN MERUGIKAN NEGARA/DAERAH** dengan 39 kasus (41%) dan kerugian **Rp1,04 TRILIUN (59,7%)**



Pengabaian praktik GRC pada BUMD menjadi salah satu penyebab terjadinya fraud.



BUMD perlu mengimplementasikan praktik tata kelola yang baik, manajemen risiko, serta sistem pengendalian internal.



Penguatan Tata Kelola (GRC) secara konsisten adalah kunci untuk mencegah fraud, melindungi keuangan daerah, dan meningkatkan kinerja BUMD.

GAMBARAN UMUM BUMD & HASIL PENGAWASAN BPKP



Pengawasan:

- Evaluasi AKK BUMD (APP) : 688
- Evaluasi Penyelenggaraan SPAM : 393
- Assesment GCG : 117
- Penilaian Maturitas MR : 184
- Penilaian Kapabilitas SPI : 64
- Permintaan Aksi Korporasi ke Perwakilan : 17



GAMBARAN UMUM BUMD & HASIL PENGAWASAN BPKP



No	Provinsi	Zona			Jumlah
		Merah	Kuning	Hijau	
1	Aceh	9	19	3	31
2	Sumatera Utara	10	16	4	30
3	Sumatera Barat	5	11	6	22
4	Riau	5	13	4	22
5	Jambi	3	8	3	14
6	Bengkulu	6	5	2	13
7	Sumatera Selatan	7	14	7	28
8	Lampung	3	9	3	15
9	DKI Jakarta	1	5	6	12
10	Jawa Barat	2	25	14	41
11	Jawa Tengah	3	25	38	66
12	DI Yogyakarta	2	7	10	19
13	Jawa Timur	3	19	38	60
14	Kalimantan Barat	2	13	4	19
15	Kalimantan Tengah	4	13	1	18
16	Kalimantan Selatan	1	10	10	21
17	Kalimantan Timur	1	13	6	20
18	Sulawesi Utara	4	11	2	17

No	Provinsi	Zona			Jumlah
		Merah	Kuning	Hijau	
19	Sulawesi Tengah	4	6	3	13
20	Sulawesi Tenggara	0	17	3	20
21	Sulawesi Selatan	9	19	8	36
22	Bali	2	10	8	20
23	Nusa Tenggara Barat	4	5	6	15
24	Nusa Tenggara Timur	6	9	9	24
25	Maluku	4	6	1	11
26	Papua	1	2	3	6
27	Papua Barat	1	1	1	3
28	Kepulauan Riau	3	4	3	10
29	Bangka Belitung	2	3	2	7
30	Banten	0	8	9	17
31	Gorontalo	2	5	0	7
32	Sulawesi Barat	1	3	1	5
33	Maluku Utara	6	4	2	12
34	Kalimantan Utara	3	3	5	11
35	Papua Barat Daya	1	0	1	2
36	Papua Tengah	1	0	0	1
JUMLAH		121	341	226	688

17,59% BUMD di zona merah
49,56% BUMD di zona kuning
32,85% BUMD di zona hijau

- Zona merah:
BUMD yang terus mengalami rugi/defisit dan rasio keuangan negatif dalam tiga tahun terakhir (TB 2022-TB 2024)
- Zona kuning:
BUMD yang fluktuatif antara laba/surplus dengan rugi/defisit, serta rasio keuangannya dalam tiga tahun terakhir (TB 2022-TB 2024)
- Zona hijau:
BUMD yang konsisten menjaga laba/surplus dan rasio keuangan positif dalam tiga tahun terakhir (TB 2022-TB 2024)

- Nilai Kerugian BUMD Zona Merah Tahun Buku 2024: Rp1.191,8 M
- Nilai Laba BUMD Zona Hijau Tahun Buku 2024: Rp13.368,4 M

- Hasil Pengawasan BPKP Tahun 2025 terhadap 688 BUMD untuk Tahun Buku 2024

Potret Tata Kelola BUMD

- Akar masalahnya terletak pada Implementasi GRC yang masih lemah dan Kebijakan Pengelolaan BUMD belum tersedia lengkap

1. Aspek Tata Kelola yang Rapuh

- Mayoritas BUMD belum memiliki kebijakan tata kelola
- Mayoritas BUMD belum tersedia struktur pengelola GCG
- Mayoritas BUMD belum melakukan self assessment GCG secara teratur

2. Manajemen Risiko yang Belum Melekat

- Mayoritas BUMD belum memiliki Kebijakan Manajemen Risiko
- Mayoritas BUMD belum memiliki struktur pengelola Manajemen Risiko
- Mayoritas BUMD belum melakukan penilaian mandiri Manajemen Risiko secara teratur

3. Kepatuhan dan Pengawasan Internal yang Lemah

- Mayoritas BUMD belum memiliki Kebijakan pengawasan internal
- Masih terdapat BUMD yang belum memiliki Struktur SPI
- Mayoritas BUMD belum melakukan penilaian mandiri Kapabilitas SPI secara teratur

Saran Perbaikan

• Penguatan Kebijakan Tata Kelola BUMD

Penguatan payung hukum dan kebijakan pelaksanaannya secara komprehensif yang antara lain mencakup: Tata Kelola Perusahaan yang Baik, Penerapan Manajemen Risiko, Penguatan Sistem Pengendalian Internal dan Peran Pengawasan Internal.

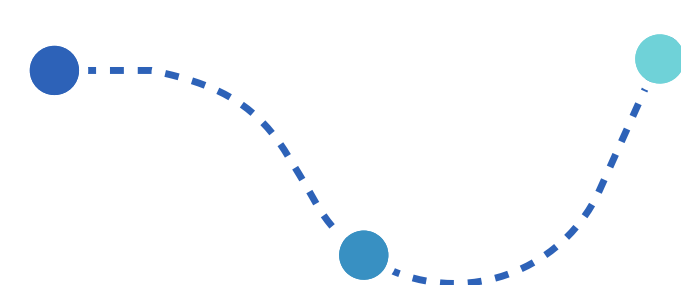
• Peningkatan Komitmen Kepala Daerah selaku Pemegang Saham/Pemilik

- Evaluasi Menyeluruh BUMD secara berkala dan hasil evaluasinya menjadi materi arahan / aspirasi pemegang saham / pemilik yang disampaikan dalam berbagai kesempatan di luar RUPS/RPB
- Mendorong peningkatan kerjasama yang saling menguntungkan dengan BU lainnya, baik BUMN, Swasta Nasional, maupun Investor Luar Negeri
- Penguatan Kapasitas SDM BUMD maupun unit yang diberi tugas untuk melakukan monitoring, evaluasi dan pembinaan BUMD
- Evaluasi Keberlanjutan Direksi dan Dekom/ Dewas Berbasis GRCC
- Penyertaan modal hanya disetujui bila rencana bisnis dan tata kelola dipenuhi.

• Area of Improvement BUMD

Perbaikan Tata Kelola & Kapasitas SDM

melalui perbaikan rencana bisnis, SPI, manajemen risiko, GCG, dan penguatan kompetensi pengelola maupun pengawas



Aksi Korporasi Terarah

melalui restrukturisasi, merger, akuisisi, likuidasi, atau tambahan modal sesuai prospek BUMD

Penyelesaian Masalah
mencakup utang-piutang, aset, perjanjian tertunda, serta hak/kewajiban pegawai.

FOKUS PENGAWASAN

- **Isu penunjukkan BUMD Pengelola PI 10%**
- **Isu pelaksanaan due diligence oleh BUMD**
- **Isu kegiatan usaha BUMD Pengelola PI 10%**
- **Isu bagi hasil/kontribusi BUMD Pengelola PI 10% ke Pemerintah Daerah**
- **Isu pembentukan anak perusahaan BUMD pengelola PI 10% (lebih mudah dibandingkan membentuk BUMD baru)**

TERIMA KASIH

*Gedung BPKP Pusat Jalan Pramuka 33, Jakarta
13120 Telepon 021-85910031 Fax 021-85900608
Website dan.bpkp.go.id*

Our Website
dan.bpkp.go.id



Our Instagram
[@dan_bpkp](https://www.instagram.com/dan_bpkp)



Our Youtube
[DAN BPKP](https://www.youtube.com/DANBPKP)



Our TikTok
[@dan_bpkp](https://www.tiktok.com/@dan_bpkp)



Our Facebook
[deputi bidang akuntan negara BPKP](https://www.facebook.com/deputi.bidang.akuntan.negara.bpkp)

