



# **ARAH DAN KEBIJAKAN BUMD SESUAI PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 54 TAHUN 2017 TENTANG BADAN USAHA MILIK DAERAH**

---

Ditjen Bina Keuangan Daerah





# Peningkatan Pendapatan/Penerimaan Daerah



- Meningkatkan Pendapatan/Penerimaan Daerah melalui PAD
- Mengurangi ketergantungan drh terhadap dana transfer pusat ke drh dlm bentuk Dana Perimbangan



Optimalisasi/intensifikasi  
**PAJAK** drh dan  
**RETRIBUSI** drh

- Pajak Provinsi (5 jenis):
- Pajak Kab/Kota (11 jenis):
- Retriibusi Jasa Umum (15 jenis)
- Retribusi Jasa Usaha
- Retribusi Perizinan Ttt( 6 jenis)



Optimalisasi kekayaan drh yg dipisahkan  
mllui penyertaan modal/invest kpd  
**BUMD**

Bentuk BUMD:

- Perumda ( UU 23/2014)
- Perseroda ( UU 23/2014)

Jenis Usaha

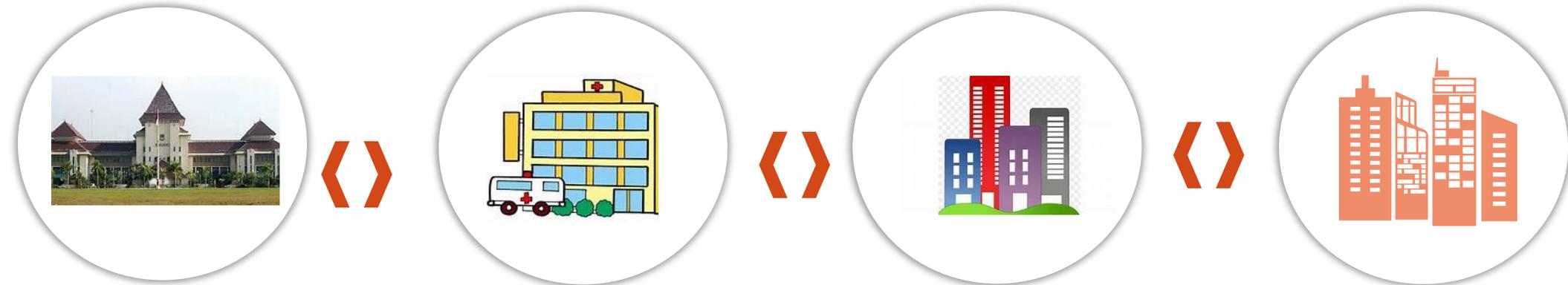
- Bank (BPD, BPR Pemda)
- PDAM (*public service*)
- Aneka Usaha (Tambang, Perkebunan, Migas, dsb)
- Non Profit



Optimalisasi pemanfaatan kekayaan drh yg  
tdk dipisahkan melalui kerjasama pemda  
dgn phk ketiga

- Sewa
- Pinjam Pakai
- Kerjasama pemanfaatan
- Bangun Guna Serah (BGS)/Bangun Serah Guna (BSG)
- Kerjasama penyediaan infrastruktur

# BENTUK KELEMBAGAAN UNTUK PELAYANAN UMUM DAN POLA PENDANAAN



**SKPD**

**BLUD**

**BUMD**

**SWASTA**

**PILIHAN / TRANSFORMASI / DEGRADASI**

## Pola Pendanaan SKPD:

- Biaya pelayanan dari APBD, Retribusi masuk ke kas daerah
- Inovasi pembiayaan (pinjaman, kerjasama. Dll) mengikuti ketentuan APBD.
- Tidak fleksibel

## Pola pendanaan BLUD:

- Biaya pelayanan dari APBD
- Retribusi masuk ke kas BLUD dan dibelanjakan oleh BLUD
- Inovasi pembiayaan lebih fleksibel untuk dana hasil pelayanan
- Konsolidasi APBD pada akhir tahun

## Pola pendanaan BUMD:

- Biaya pelayanan dari tarif
- Investasi min 51% satu pemda
- Kerjasama dengan pihak ke III
- Penerimaan dan belanja dibukukan perusahaan
- Inovasi pembiayaan lebih fleksibel berdasarkan prinsip kepengusahaan yang sehat.

## Pola pendanaan swasta:

- Biaya pelayanan dari tarif
- Investasi pemilik
- Pemerintah sebagai regulator dan perijinan
- Kerjasama dengan pihak ke III
- Penerimaan dan belanja dibukukan perusahaan
- Inovasi pembiayaan lebih fleksibel berdasarkan prinsip kepengusahaan yang sehat.

# KEBIJAKAN BUMD



## PENGUATAN PENGELOLAAN BUMD

UU NO 23/2014  
TTG PEMDA  
BAB XII TENTANG BUMD

PP 54/17 TENTANG BUMD

PERMENDAGRI  
NO 48/2016, NO 70/2016,  
NO 71/2016, NO 94/2017, NO 37/2018, NO  
118/18

SE MENDAGRI NO. 690/4153/SJ & 690/4154/SJ TTG PENYUSUNAN DAN  
PENETAPAN TARIF AIR MINUM dan SE MENDAGRI NO. 539/7645/SJ &  
539/7646/SJ TTG MODUL KERJASAMA KEPEMILIKAN MODAL BUMD ATR  
PEMDA&PIHAH KETIGA & 539/7655/SJ & 539/7656/SJ TTG MODUL PENILAIAN  
KINERJA BUMD

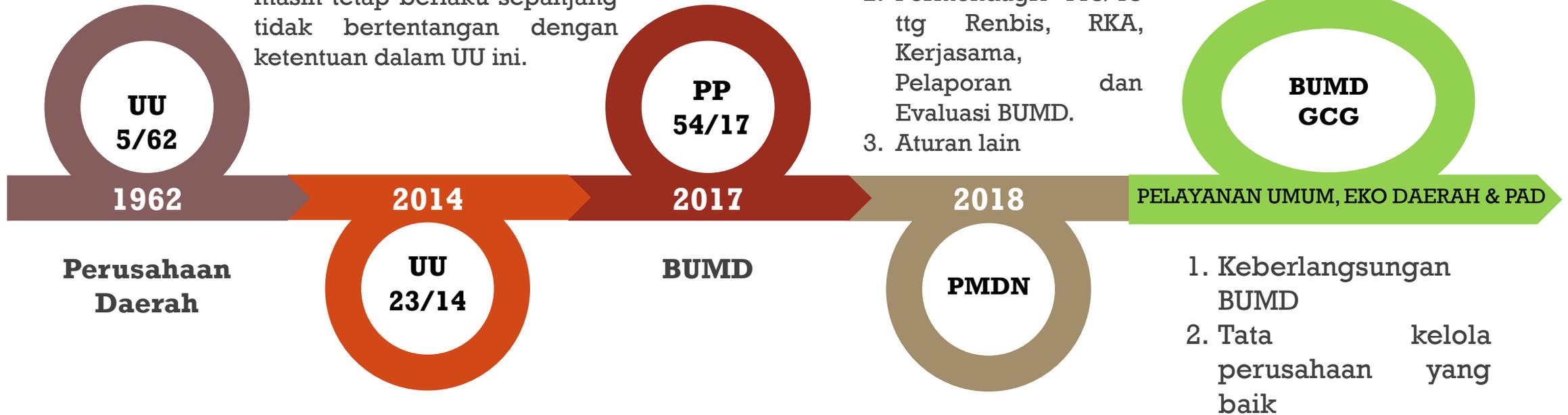
**SURAT EDARAN 539/2705/SJ  
TENTANG IMPLEMENTASI TRANSAKSI NON  
TUNAI  
PADA BUMD**

# Perjalanan Peraturan Perundang-undangan BUMD



1. Dasar Hukum BUMD pada BAB XII.
2. Mencabut UU 5/62 → **perubahan bentuk hukum dari Perusahaan Daerah menjadi BUMD (Perumda atau Perseroda)**
3. semua ketentuan peraturan perUU pelaksanaan UU 5/62 masih tetap berlaku sepanjang tidak bertentangan dengan ketentuan dalam UU ini.

1. Permendagri 37/18 ttg Pengangkatan & Pemberhentian Anggota Dewas/Komisaris & Direksi
2. Permendagri 118/18 ttg Renbis, RKA, Kerjasama, Pelaporan dan Evaluasi BUMD.
3. Aturan lain



## **PP 54 TAHUN 2017 TENTANG BUMD :**

### **BUMD**

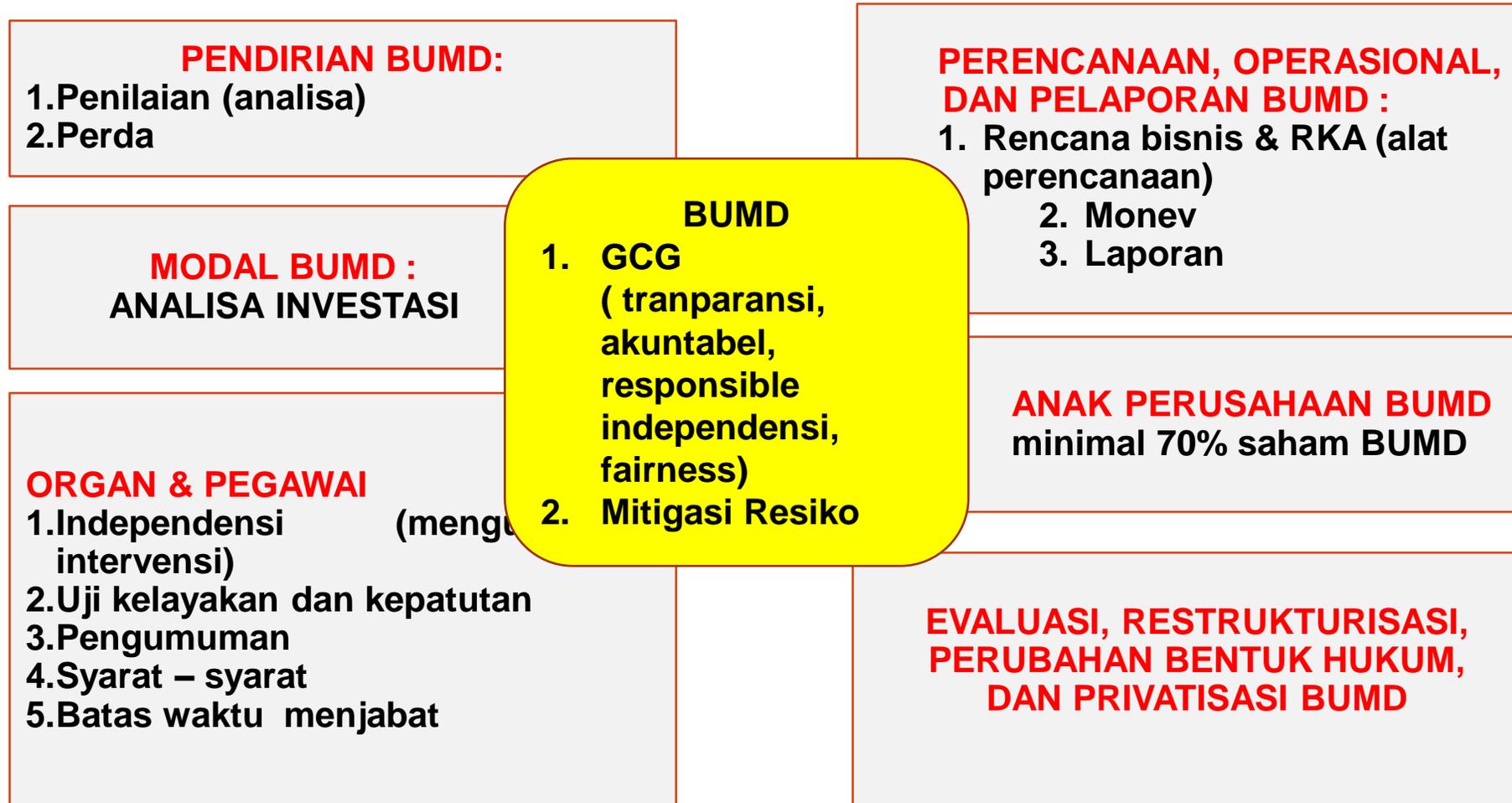
- Perusahaan umum Daerah merupakan BUMD yang seluruh modalnya dimiliki satu daerah dan tidak terbagi atas saham.
- Perusahaan perseroan Daerah merupakan BUMD yang berbentuk perseroan terbatas yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruhnya atau paling sedikit 51% (lima puluh satu persen) sahamnya dimiliki oleh 1 (satu) Daerah.

### **ANAK PERUSAHAAN BUMD**

Syarat Pembentukan anak perusahaan:

- a. disetujui oleh KPM atau RUPS;
- b. minimal kepemilikan saham 70% (tujuh puluh persen) dan sebagai pemegang saham pengendali;
- c. laporan keuangan BUMD 3 (tiga) tahun terakhir dalam keadaan sehat;
- d. memiliki bidang usaha yang menunjang bisnis utama; dan
- e. tidak boleh melakukan penyertaan modal berupa tanah dari BUMD yang berasal dari penyertaan modal Daerah

# BUMD DALAM GCG



## Tujuan BUMD:

1. Memberikan manfaat bagi perkembangan perekonomian Daerah;
2. menyelenggarakan kemanfaatan umum; dan
3. memperoleh laba dan/atau keuntungan.

# PENDIRIAN BUMD (UU 23/14 & PP 54/17)

ANALISA KEBUTUHAN  
DRH

ANALISA KELAYAKAN  
USAHA

NASKAH AKADEMIS

PERDA PENDIRIAN

PERSERODA = +  
AKTE NOTARIS

## BUMD

1. RENBIS, RKA
2. ANGGARAN DSR
3. SOP
4. ORGAN
5. PEGAWAI
6. PER DIR
7. KONTRAK MANAJEMEN
8. RENCANA BISNIS
9. RENCANA ANGGARAN
10. PENGELOLAAN
11. LAPORAN
12. DSB

# PENYERTAAN MODAL (PMDN52/12)

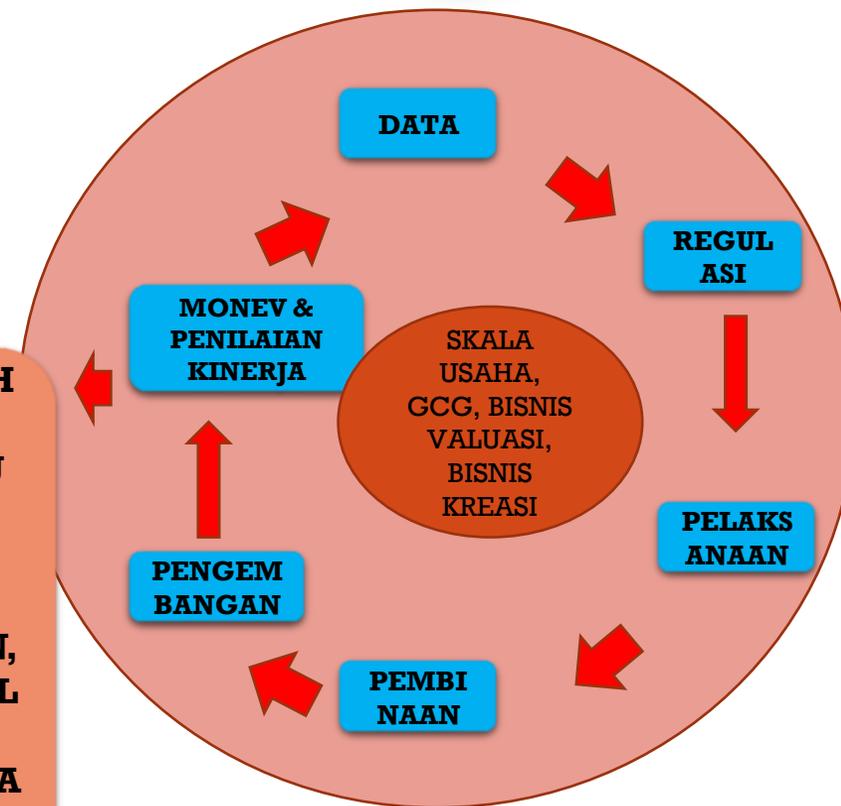
ANALISA INVESTASI

NASKAH AKADEMIS

PERDA PENYERTAAN  
MDL

1. MENAMBAH  
PM
2. RESTRUKTU  
RISASI
3. PENGGABU  
NGAN,  
PELEBURAN,  
PENGAMBIL  
AIHAN, DSB
4. PEMBUBARA  
N,  
DIVESTASI
5. KERJASAMA  
, DSB

# PEMBINAAN PENGELOLAAN



# **PENDIRIAN BUMD (PASAL 9) :**



- 1. Pendirian BUMD didasarkan pada:**
  - a. kebutuhan Daerah; dan**
  - b. kelayakan bidang usaha BUMD yang akan dibentuk.**
- 2. Kebutuhan Daerah dikaji melalui studi yang mencakup aspek:**
  - a. pelayanan umum; dan**
  - b. kebutuhan masyarakat.**
- 3. Kelayakan bidang usaha BUMD dikaji melalui analisis terhadap kelayakan ekonomi, analisis pasar dan pemasaran, analisis kelayakan keuangan, dan analisis aspek lainnya.**
- 4. Analisis aspek lainnya berisi aspek: a. peraturan perundang-undangan; b. ketersediaan teknologi; dan c. ketersediaan sumber daya manusia.**
- 5. Kebutuhan Daerah berdasarkan hasil kajian kebutuhan dan hasil kajian kelayakan bidang usaha BUMD merupakan bagian dari kebijakan RPJMD.**
- 6. Pendanaan untuk kajian kebutuhan Daerah dan kajian kelayakan bidang usaha BUMD bersumber dari APBD.**

# **PENDIRIAN BUMD (PASAL 10) :**



- 1. Kepala Daerah menyampaikan usulan rencana pendirian BUMD kepada Menteri.**
- 2. Usulan rencana pendirian BUMD dilampiri: a. kebutuhan Daerah; b. analisa kelayakan usaha; c. ringkasan laporan keuangan Pemerintah Daerah 3 (tiga) tahun terakhir; d. Perda tentang APBD 3 (tiga) tahun terakhir; dan dokumen RPJMD.**
- 3. Menteri melakukan penilaian atas usulan rencana pendirian BUMD. Hasil penilaian Menteri disampaikan kepada gubernur dan bupati/walikota.**
- 4. Berdasarkan hasil penilaian, Daerah dapat menyusun rancangan Perda yang mengatur mengenai pendirian BUMD.**

# PENYUSUNAN ANALISA DALAM PENDIRIAN BU



1. Penyusunan kebutuhan daerah dan analisa kelayakan usaha, dapat menggunakan tenaga profesional.
2. Analisa kelayakan usaha, dalam bentuk dokumen yang berisi pernyataan layak atau tidaknya pendirian dan keberlangsungan usaha BUMD.

# PERDA PENDIRIAN BUMD (PASAL 11 PP 54/17):



1. Perda Pendirian BUMD Pasal I 1 (1) Perda pendirian perusahaan umum Daerah paling sedikit memuat:
  - a. nama dan tempat kedudukan;
  - b. maksud dan tujuan;
  - c. kegiatan usaha;
  - d. jangka waktu berdiri;
  - e. besarnya modal dasar dan modal disetor;
  - f. tugas dan wewenang Dewan Pengawas dan Direksi; dan
  - g. penggunaan laba.
  
2. Perda pendirian perusahaan perseroan Daerah memuat:
  - a. nama dan tempat kedudukan;
  - b. maksud dan tujuan;
  - c. kegiatan usaha;
  - d. jangka waktu berdiri; dan
  - e. besarnya modal dasar.

# Dalam mendirikan BUMD, Pemda melakukan

(pmdn 118/18):



- membentuk tim pendirian BUMD;
- menyusun analisa kebutuhan daerah dan analisa kelayakan bidang usaha;
- mengajukan usulan rencana pendirian BUMD untuk dinilai oleh Menteri;
- membuat Perda tentang pendirian BUMD;
- membuat Perda tentang penyertaan modal;
- menyiapkan dokumen kelengkapan inti perusahaan paling sedikit Akta Pendirian Perusahaan, Nomor Pokok Wajib Pajak, Surat Izin Usaha Perdagangan, Tanda Daftar Perusahaan, dan surat keterangan domisili;
- menyusun RKA BUMD sementara berdasarkan analisa kelayakan bidang usaha
- memilih dan menetapkan Dewan Pengawas atau Komisaris dan Direksi;
- menandatangani kontrak kinerja antara KPM atau RUPS dengan Dewan Pengawas atau Komisaris dan Direksi; dan
- menyusun anggaran dasar.

# Kerjasama



- BUMD dapat melakukan kerja sama dengan pihak lain sepanjang kerja sama tersebut saling menguntungkan dan melindungi kepentingan Pemerintah Daerah, masyarakat luas, dan pihak yang bekerja sama.
- Pelaksanaan kerja sama BUMD dengan pihak lain merupakan kewenangan Direksi sesuai dengan mekanisme internal perusahaan.
- Kerja sama dalam BUMD mencakup
  - kerja sama pendayagunaan ekuitas
  - kerjasama operasi
  - lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang undangan

# MUATAN PERJANJIAN KERJA SAMA

hak dan kewajiban para pihak;

jangka waktu kerja sama;

penyelesaian perselisihan; dan

sanksi bagi pihak yang tidak memenuhi perjanjian.

Perjanjian kerja sama menggunakan bahasa Indonesia yang baik dan benar.

# Poin penting dalam kerjasama



pendayagunaan aset tetap BUMD, kerjasama melalui kerja sama operasi.

kerja sama berupa tanah dan/atau bangunan yang dari penyertaan modal Daerah dikerjasamakan lebih dari 10 tahun harus disetujui oleh RUPS luar biasa

prioritaskan kerja sama → dengan BUMD milik Pemerintah Daerah lain dalam rangka mendukung kerja sama daerah

Pemda dapat memberikan penugasan kepada BUMD untuk melaksanakan kerja sama

Kerja sama dengan pihak lain berupa pendayagunaan ekuitas berlaku ketentuan: disetujui oleh KPM atau RUPS luar biasa, laporan keuangan BUMD 3 (tiga) tahun terakhir dalam keadaan sehat, . tidak boleh melakukan penyertaan modal berupa tanah dari BUMD yang berasal dari PM, memiliki bidang usaha yang menunjang bisnis utama



**BUMD sudah berdiri,  
paling lama 1 (satu) tahun  
direksi wajib  
memprioritaskan**

menyusun  
peraturan  
direksi;

merekrut  
pegawai;

menyusun  
Rencana  
Bisnis dan  
RKA BUMD;

menyusun  
Standar  
Operasional  
Prosedur;  
dan

menentukan  
Indikator  
Kinerja  
Utama  
pegawai



PP 54 DALAM KERANGKA GCG  
(TRANPARANSI (T), AKUNTABILITAS (A),  
RESPONSIBILITAS (R), INDEPENDENSI (I),  
FAIRNESS (F))

## SYARAT DEWAS ATAU KOMISARIS

**Sehat jasmani dan rohani;**

**Memiliki keahlian, integritas, kepemimpinan, pengalaman, jujur, perilaku yang baik, dan dedikasi yang tinggi untuk memajukan dan mengembangkan perusahaan;**

**Memahami penyelenggaraan Pemerintahan Daerah;**

**Memahami manajemen perusahaan yang berkaitan dengan salah satu fungsi manajemen;**

**Menyediakan waktu yang cukup untuk melaksanakan tugasnya;**

**Berijazah paling rendah Strata satu (S-1);**

**Berusia paling tinggi 60 (enam puluh) tahun pada saat mendaftar pertama kali;**

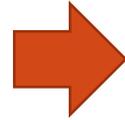
**Tidak pernah dinyatakan pailit;**

**Tidak pernah menjadi anggota Direksi, Dewan Pengawas, atau Komisaris yang dinyatakan bersalah menyebabkan badan usaha yang dipimpin dinyatakan pailit;**

**Tidak sedang menjalani sanksi pidana; dan**

**Tidak sedang menjadi pengurus partai politik, calon Kepala Daerah atau calon wakil Kepala Daerah, dan/atau calon anggota legislatif.**

Masa Jabatan Anggota Dewan Pengawas/anggota Komisaris paling lama 4 tahun dan dapat diangkat kembali untuk 1 kali masa jabatan.



Dinilai mampu melaksanakan tugas dengan baik selama masa jabatannya. paling sedikit terhadap:

- a. pelaksanaan pengawasan BUMD;
- b. pemberian masukan dan saran atas pengelolaan BUMD;
- c. penerapan tata kelola perusahaan yang baik;
- d. antisipasi dan/atau minimalisasi terjadinya kecurangan; dan
- e. pemenuhan target dalam kontrak kinerja.



paling sedikit terhadap:

- a. pelaksanaan pengawasan BUMD;
- b. pemberian masukan dan saran atas pengelolaan BUMD;
- c. penerapan tata kelola perusahaan yang baik;
- d. antisipasi dan/atau minimalisasi terjadinya kecurangan; dan
- e. pemenuhan target dalam kontrak kinerja.

## SYRAT DIREKSI

- sehat jasmani dan rohani;
- memiliki keahlian, integritas, kepemimpinan, pengalaman, jujur, perilaku yang baik, dan dedikasi yang tinggi untuk memajukan dan mengembangkan perusahaan;
- memahami penyelenggaraan pemerintahan Daerah;
- memahami manajemen perusahaan;
- memiliki pengetahuan yang memadai di bidang usaha perusahaan;
- berijazah paling rendah Strata satu (S-1);
- pengalaman kerja minimal 5 (lima) tahun di bidang manajerial perusahaan berbadan hukum dan pernah memimpin tim;
- berusia paling rendah 35 (tiga puluh lima) tahun dan paling tinggi 55 (lima puluh lima) tahun pada saat mendaftar pertama kali;
- tidak pernah menjadi anggota Direksi, anggota Dewan Pengawas, atau anggota Komisaris yang dinyatakan bersalah menyebabkan badan usaha yang dipimpin dinyatakan pailit;
- tidak pernah dihukum karena melakukan tindak pidana yang merugikan keuangan negara atau keuangan daerah;
- tidak sedang menjalani sanksi pidana; dan
- tidak sedang menjadi pengurus partai politik, calon Kepala Daerah atau calon wakil Kepala Daerah, dan/atau calon anggota legislatif.

Anggota Direksi diangkat untuk masa jabatan paling lama 5 (lima) tahun dan dapat diangkat kembali untuk 1 (satu) kali masa jabatan



Dinilai mampu melaksanakan tugas dengan baik selama masa jabatannya. paling sedikit terhadap:

- a. melampaui target realisasi terhadap rencana bisnis serta Rencana Kerja dan Anggaran BUMD;
- b. meningkatnya opini audit atas laporan keuangan perusahaan atau mampu mempertahankan opini audit Wajar Tanpa Pengecualian;
- c. seluruh hasil pengawasan sudah ditindaklanjuti sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; dan
- d. terpenuhinya target dalam kontrak kinerja.

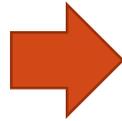


Dilampirkan

- a. rencana bisnis;
- b. rencana kerja dan anggaran BUMD;
- c. laporan keuangan;
- d. laporan hasil pengawasan; dan
- e. kontrak kinerja.

Bisa diangkat ketiga kali :

- a. ditentukan lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; dan
- b. memiliki keahlian khusus dan/atau prestasi yang sangat baik, dapat diangkat untuk masa jabatan yang ketiga.



Keahlian khusus dan prestasi yang sangat baik. paling sedikit terhadap:

- a. melampaui target realisasi terhadap rencana bisnis serta rencana kerja dan anggaran BUMD;
- b. opini audit atas laporan keuangan perusahaan minimal Wajar Tanpa Pengecualian selama 3 (tiga) tahun berturut-turut di akhir periode kepemimpinan;
- c. seluruh hasil pengawasan sudah ditindaklanjuti sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; dan
- d. terpenuhinya target dalam kontrak kinerja sebesar 100% (seratus persen) selama 2 (dua) periode kepemimpinan.



# PP 54 DALAM KERANGKA GCG

(TRANSPARANSI (T), AKUNTABILITAS (A), RESPONSIBILITAS (R), INDEPENDENSI (I), FAIRNESS (F))

## PENGANGKATAN DEWAS/KOMISARIS & DIREKSI

### KETENTUAN PERALIHAN

- (1) Periode sasi jabatan Dewas/Komisaris yang telah ditetapkan sebelum berlakunya Peraturan Menteri ini tetap berlaku sampai dengan berakhirnya periode sasi masa jabatan.
- (2) Dewas/Komisaris & Direksi yang telah diangkat sebelum peraturan pemerintah mengenai BUMD diundangkan, tidak termasuk dalam periode sasi.
- (3) Periode sasi masa jabatan merupakan batasan utk dpt diangkat kembali dalam masa jabatan sebagai anggota Dewas/Komisaris, & Direksi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (4) Masa jabatan merupakan lamanya waktu masa menjabat bagi anggota Dewan Pengawas, anggota Komisaris, dan anggota Direksi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

# Terima Kasih

Direktorat BUMD, BLUD dan Barang Milik Daerah

