



# RENCANA STRATEGIS

2025-2029

**BADAN PEMBINAAN  
BADAN USAHA MILIK DAERAH**



bumd\_jakarta



[bpbumd.jakarta.go.id](http://bpbumd.jakarta.go.id)



BADAN PEMBINAAN BUMD DKI JAKARTA

# PRAKATA

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, atas rahmat dan karunia-Nya, Rencana Strategis Badan Pembinaan Badan Usaha Milik Daerah Provinsi DKI Jakarta Tahun 2025–2029 dapat disusun dan diselesaikan. Dokumen ini menjadi pedoman kebijakan dan arah pelaksanaan tugas Badan Pembinaan BUMD dalam melaksanakan pembinaan BUMD secara terencana, terintegrasi, dan berkelanjutan.

Rencana Strategis Badan Pembinaan BUMD Provinsi DKI Jakarta Tahun 2025–2029 disusun sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari sistem perencanaan pembangunan daerah dan diselaraskan dengan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah Provinsi DKI Jakarta Tahun 2025–2045 serta Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Provinsi DKI Jakarta Tahun 2025–2029. Penyusunan Renstra ini juga memperhatikan dinamika lingkungan strategis, aspirasi pemegang saham selaku pemilik modal BUMD, serta tantangan dan peluang yang dihadapi BUMD dalam mendukung transformasi Jakarta sebagai Pusat Perekonomian Nasional dan Kota Global.

Dalam konteks tersebut, Badan Pembinaan BUMD memiliki peran strategis dalam memastikan BUMD dikelola secara profesional, sehat, dan berdaya saing, sekaligus mampu menjalankan fungsi pelayanan publik dan memberikan kontribusi optimal terhadap pembangunan daerah. Renstra ini menegaskan arah kebijakan pembinaan BUMD yang berorientasi pada peningkatan kinerja dan kesehatan BUMD, penguatan tata kelola perusahaan yang baik, pengelolaan risiko terintegrasi, penguatan sinergi antar-BUMD, serta penerapan prinsip keberlanjutan melalui integrasi aspek Environmental, Social, and Governance (ESG)

Penyusunan Rencana Strategis ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi seluruh pemangku kepentingan, khususnya Badan Pembinaan BUMD dan jajaran manajemen BUMD, dalam menyusun rencana kerja dan melaksanakan program pembinaan BUMD secara konsisten dan akuntabel. Kami menyampaikan apresiasi dan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah berkontribusi dalam penyusunan Renstra ini, dengan harapan dokumen ini dapat diimplementasikan secara optimal dalam mendorong peningkatan kinerja BUMD, kontribusi terhadap pembangunan daerah, serta terwujudnya Jakarta sebagai kota global yang berdaya saing dan berkelanjutan

Jakarta,  
Kepala Badan Pembinaan Badan Usaha Milik Daerah  
Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta

**Syaefuloh Hidayat**  
NIP 197612221998111001

# DAFTAR ISI

<b>PRAKATA .....</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>i</b>
<b>BAB I. PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Dasar Hukum Penyusunan.....	3
1.3. Maksud dan Tujuan.....	4
1.4. Sistematika Penulisan .....	4
<b>BAB II. GAMBARAN UMUM, PERMASALAHAN DAN ISU STRATEGIS PERANGKAT DAERAH .....</b>	<b>7</b>
2.1. Gambaran Lingkungan Strategis.....	7
2.2. Aspirasi Pemegang Saham dan Arah Kebijakan Pembinaan BUMD.....	8
2.3. Gambaran Profil Perekonomian Jakarta .....	11
2.2.1. Struktur Perekonomian dan Implikasinya Terhadap BUMD.....	12
2.2.2. Pertumbuhan Ekonomi DKI Jakarta .....	16
2.2.3. Sektor Unggulan di DKI Jakarta .....	18
2.2.4. Inflasi daerah.....	21
2.2.5. Ketenagakerjaan .....	24
2.2.6. Fiskal Daerah.....	27
2.4. Gambaran Umum Pelayanan.....	30
2.3.1. Sejarah BP BUMD.....	31
2.3.2. Kedudukan, Tugas, Fungsi, dan Struktur Organisasi BP BUMD.....	33
2.3.3. Sumber Daya BP BUMD .....	37
2.3.4. Perkembangan Kinerja BP BUMD .....	39
2.5. Gambaran Umum BUMD .....	46
3.3.1. Kinerja BUMD Secara Umum .....	48
3.3.2. Kinerja BUMD Menurut Klaster Usaha .....	50
3.3.3. Aspek Legal BUMD .....	55

3.3.4.	Aspek Kepemilikan BUMD .....	56
3.3.5.	Aspek Daya Saing .....	57
3.3.6.	Aspek Manfaat dan Produk.....	58
3.3.7.	Aspek Peran .....	61
3.3.8.	Kinerja Keuangan BUMD.....	62
2.6.	Permasalahan dan Isu Strategis.....	65
<b>BAB III.</b>	<b>TUJUAN, SASARAN, STRATEGI DAN ARAH KEBIJAKAN .....</b>	<b>74</b>
3.1.	Tujuan Renstra BP BUMD 2025-2029 .....	75
3.2.	Sasaran Renstra BP BUMD 2025-2029 .....	76
3.3.	Strategi dalam mencapai tujuan dan sasaran Renstra 2025-2029 .....	76
3.3.1.	Aspek-aspek Transformasi BUMD .....	Error! Bookmark not defined.
3.3.2.	Strategi Pembinaan BUMD .....	80
3.4.	Arah kebijakan dalam mencapai tujuan dan sasaran Renstra 2025-2029 .....	89
<b>BAB IV.</b>	<b>STRATEGI, ARAH KEBIJAKAN, PROGRAM DAN KEGIATAN .....</b>	<b>102</b>
4.1.	Kerangka Umum Strategi dan Arah Kebijakan Pembinaan BUMD .....	102
4.2.	Strategi dan Arah Kebijakan Pembinaan BUMD .....	103
4.3.	Program dan Kegiatan Pembinaan BUMD .....	104
4.4.	Uraian Program .....	104
4.5.	Uraian Kegiatan.....	105
4.6.	Uraian Subkegiatan beserta kinerja, indikator, target, dan pagu indikatif .....	106
4.7.	Uraian Subkegiatan dalam rangka mendukung program prioritas pembangunan daerah .....	111
4.8.	Target keberhasilan pencapaian tujuan dan sasaran Renstra PD tahun 2025-2029 melalui Indikator Kinerja Utama (IKU) Perangkat Daerah .....	111
<b>BAB V.</b>	<b>PENUTUP .....</b>	<b>113</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel II-1. PDRB Atas Dasar Harga Konstan 2010 Menurut Lapangan Usaha Provinsi DKI Jakarta Tahun 2020-2024 (Miliar Rupiah) .....	13
Tabel II-2. Analisis Potensi Daerah Provinsi DKI Jakarta .....	18
Tabel II-3. Tingkat Inflasi Daerah Provinsi DKI Jakarta Year on year (YoY) Tahun 2024-2025 .....	21
Tabel II-4. Pendapatan Daerah Provinsi DKI Jakarta (Miliar Rupiah) .....	28
Tabel II-5. Belanja Daerah Provinsi DKI Jakarta (Miliar Rupiah) .....	29
Tabel II-6. Kapasitas Fiskal Daerah Provinsi DKI Jakarta .....	30
Tabel II-7. Realisasi Indikator Kinerja Sasaran BP BUMD 2023-2024 .....	40
Tabel II-8. Tingkat Kesehatan BUMD 2023-2024 .....	41
Tabel II-9. Capaian Realisasi Kegiatan Strategis Daerah (KSD) dalam Mendukung Capaian Indikator Kinerja 2023-2024 .....	40
Tabel II-10. Realisasi Penyerapan Anggaran 2023-2024 (Juta Rupiah) .....	41
Tabel II-11. Realisasi Penyerapan Anggaran 2023-2024 (Ribu Rupiah) .....	44
Tabel III-1. Pemetaan aspek-aspek Internal (Kekuatan-Kelemahan) dan Eksternal (Peluang-Ancaman) BP BUMD .....	85
Tabel III-2. Pemetaan Strategi berdasarkan Analisis SWOT .....	86
Tabel III-3. Arah Kebijakan untuk Strategi pada Aspek Penguatan Kelembagaan .....	83
Tabel III-4. Arah Kebijakan untuk Strategi pada Aspek Penguatan Manajerial dan Organisasi .....	84
Tabel III-5. Arah Kebijakan untuk Strategi pada Aspek Peningkatan Efektivitas Pembinaan .....	84
Tabel III-6. Arah Kebijakan untuk Pembinaan dan Pengembangan BUMD 2026-2030 .....	84
Tabel IV-1. Uraian Program dan Indikator .....	88
Tabel IV-2. Uraian Program, Kegiatan, dan Indikator .....	105
Tabel IV-3. Uraian Sub-Kegiatan beserta kinerja, indikator, target, dan pagu indikatif (Pagu dalam Juta Rp) .....	90
Tabel IV-4. Target Keberhasilan Pencapaian Tujuan dan Sasaran .....	95
Tabel IV-5. Target Keberhasilan Pencapaian Program .....	96

## DAFTAR GAMBAR

Gambar II-1. Grafik Kontribusi Sektoral terhadap PDRB Atas Dasar Harga Konstan dan Lapangan Usaha Tahun 2020-2024 (dalam persen dan Miliar Rupiah).....	15
Gambar II-2. Grafik Laju Pertumbuhan Produk Domestik Bruto Provinsi DKI Jakarta Tahun 2020-2024 (dalam persen) .....	17
Gambar II-3. Laju Inflasi DKI Jakarta Menurut tahun dan Bulan Tahun 2020-2024 (%).....	22
Gambar II-4. Tingkat Pengangguran Terbuka di DKI Jakarta Tahun 2021-2024 (%) .....	25
Gambar II-5. Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja di DKI Jakarta Tahun 2022-2024 (%) .....	26
Gambar II-6. Struktur Organisasi BP BUMD .....	36
Gambar II-7. Jumlah Pegawai BP BUMD Berdasarkan Tingkat Pendidikan (orang) .....	38
Gambar II-8. Jumlah Pegawai BP BUMD Berdasarkan Tingkat Golongan (orang) .....	39
Gambar II-9. Perkembangan Kepemilikan Asset Keseluruhan BUMD 2021-2024 (Triliun Rupiah).....	40
Gambar II-10. Perkembangan Kepemilikan Asset Keseluruhan BUMD 2021-2024 (Triliun Rupiah).....	46
Gambar II-11. Perkembangan Return on Asset Keseluruhan BUMD 2021-2024 (%).....	50
Gambar II-12. Perkembangan Laba Bersih Keseluruhan BUMD 2021-2024 (Triliun Rupiah).....	47
Gambar II-13. Kepemilikan saham Pemerintah Provinsi DKI Jakarta pada BUMD dan Perusahaan Patungan .....	54
Gambar II-14. Pembagian BUMD/PT Patungan dalam kuadran berdasarkan misi BUMD .....	61
Gambar II-15. Kondisi Aset, Liabilitas, dan Ekuitas BUMD Tahun 2020-2024 (Miliar Rupiah) .....	59
Gambar II-16. Kondisi Pendapatan Usaha, Beban Pokok dan Beban Usaha, dan Laba Bersih BUMD Tahun 2020-2024 (Miliar Rupiah) .....	60
Gambar II-17. Kondisi Rasio Keuangan BUMD 2020-2024.....	61
Gambar II-18. Kondisi Likuiditas BUMD 2020-2024.....	62

# BAB I. PENDAHULUAN

## 1.1. Latar Belakang

Pembangunan daerah merupakan proses terencana dan berkelanjutan dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat, daya saing daerah, serta kualitas pelayanan publik melalui pemanfaatan sumber daya secara efektif dan akuntabel sesuai dengan kewenangan pemerintahan daerah. Dalam kerangka otonomi daerah, pemerintah daerah memiliki peran strategis dalam mengelola potensi ekonomi dan aset daerah guna mendukung pencapaian tujuan pembangunan nasional dan daerah.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2024 tentang Provinsi Daerah Khusus Jakarta, Jakarta ditetapkan sebagai Pusat Perekonomian Nasional dan Kota Global. Perubahan kedudukan ini menempatkan Provinsi Daerah Khusus Jakarta pada posisi strategis sebagai pusat kegiatan perdagangan, jasa, keuangan, investasi, dan bisnis berskala nasional, regional, dan global. Konsekuensi dari perubahan tersebut adalah meningkatnya tuntutan terhadap kinerja perekonomian daerah, kualitas tata kelola pemerintahan, serta profesionalitas pengelolaan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) sebagai salah satu instrumen utama pembangunan ekonomi daerah.

BUMD memiliki peran ganda, yaitu sebagai entitas bisnis yang dituntut untuk beroperasi secara profesional dan berkelanjutan, sekaligus sebagai instrumen kebijakan publik yang mendukung penyediaan layanan dasar, penguatan ekonomi daerah, serta peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Dalam konteks Jakarta sebagai Kota Global, BUMD tidak hanya dituntut untuk sehat secara keuangan, tetapi juga mampu bertransformasi, berdaya saing, adaptif terhadap perubahan lingkungan strategis, serta selaras dengan arah pembangunan jangka menengah dan jangka panjang daerah.

Dalam konteks pengelolaan BUMD yang semakin kompleks dan beragam, peran Badan Pembinaan BUMD perlu diperkuat tidak hanya sebagai koordinator dan pembina administratif, tetapi juga sebagai pengelola portofolio BUMD Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. Peran ini mencakup pengendalian arah kebijakan, pengelolaan kinerja dan risiko portofolio BUMD, serta optimalisasi nilai ekonomi dan sosial BUMD secara terintegrasi

Sejalan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah serta Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 131 Tahun 2019 tentang Pembinaan BUMD, Pemerintah Provinsi DKI Jakarta melaksanakan pembinaan terhadap BUMD secara terstruktur dan berjenjang. Dalam kerangka tersebut, Badan Pembinaan Badan Usaha Milik Daerah (BP BUMD)

memiliki peran strategis sebagai perangkat daerah yang melaksanakan pembinaan teknis terhadap BUMD, meliputi aspek kebijakan, kelembagaan, manajerial, kinerja keuangan, tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*), serta sinergi BUMD dengan kebijakan pembangunan daerah.

Tantangan pembinaan BUMD pada periode 2025–2029 semakin kompleks, antara lain ditandai dengan dinamika ekonomi global dan nasional, tuntutan efisiensi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan daerah, kebutuhan transformasi layanan publik, serta optimalisasi pemanfaatan aset dan penyertaan modal daerah. Selain itu, masih terdapat variasi kinerja antar-BUMD, perbedaan karakteristik usaha, serta kebutuhan penguatan koordinasi lintas perangkat daerah dalam pengelolaan BUMD sebagai satu portofolio milik Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.

Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Provinsi DKI Jakarta Tahun 2025–2029 sebagai tahap awal implementasi Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD) 2025–2045 menekankan pentingnya penguatan fondasi ekonomi, tata kelola pemerintahan yang adaptif, serta optimalisasi peran BUMD dalam mendukung pencapaian sasaran pembangunan daerah. Dalam konteks tersebut, BP BUMD dituntut untuk memiliki arah kebijakan, strategi, dan program pembinaan yang terencana, terukur, dan selaras dengan target RPJMD.

Berdasarkan hal tersebut, diperlukan Rencana Strategis Badan Pembinaan BUMD Provinsi DKI Jakarta Tahun 2025–2029 sebagai dokumen perencanaan jangka menengah perangkat daerah yang berfungsi sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas dan fungsi BP BUMD. Renstra ini disusun untuk memastikan bahwa pembinaan BUMD dilaksanakan secara sistematis, berbasis kinerja, dan berorientasi pada pencapaian tujuan pembangunan daerah, peningkatan kinerja dan kontribusi BUMD, serta penguatan tata kelola BUMD yang profesional, transparan, dan berkelanjutan.

Selain memperhatikan arah kebijakan pembangunan daerah, penyusunan Rencana Strategis Badan Pembinaan BUMD Provinsi DKI Jakarta Tahun 2025–2029 juga mempertimbangkan aspirasi pemegang saham/pemilik modal Pemerintah Provinsi DKI Jakarta terhadap kinerja dan peran BUMD. Aspirasi tersebut dirumuskan sebagai arahan strategis bagi BUMD dalam penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) tahunan, dengan memperhatikan dinamika ekonomi global dan nasional, transformasi Jakarta sebagai kota global, serta penguatan tata kelola, kinerja, dan keberlanjutan usaha BUMD.



## 1.2. Dasar Hukum Penyusunan

Peraturan perundang-undangan yang dapat diacu dalam menyusun Renstra diantaranya namun tidak terbatas pada:

1. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah;
2. Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2024 tentang Provinsi Daerah Khusus Jakarta;
3. Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2025 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2025-2029;
4. Peraturan Pemerintah Nomor 2 Tahun 2018 tentang Standar Pelayanan Minimal
5. Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah (BUMD).
6. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 59 Tahun 2021 tentang Penerapan Standar Pelayanan Minimal;
7. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 86 Tahun 2017 tentang Tata cara Perencanaan, Pengendalian dan Evaluasi Pembangunan Daerah, Penyusunan RPJPD, RPJMD dan RKPD;
8. Instruksi Menteri Dalam Negeri Nomor 2 Tahun 2025 tentang Pedoman Penyusunan RPJMD dan Renstra PD Tahun 2025-2029;
9. Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun 2019 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Nomor 5 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta;
10. Peraturan Daerah Nomor 7 Tahun 2024 tentang Rencana Tata Ruang Wilayah (RTRW) 2044;
11. Peraturan Daerah Nomor 8 Tahun 2024 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah 2025-2045;
12. Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun 2025 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Provinsi DKI Jakarta Tahun 2025-2029;
13. Keputusan Gubernur Nomor 294 Tahun 2025 tentang Peta Jalan Jakarta Menuju 20 (dua puluh) Besar Kota Global Dunia.
14. Peraturan Gubernur Nomor 57 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah.
15. Peraturan Gubernur Nomor 131 Tahun 2019 tentang Pembinaan BUMD.

### 1.3. Maksud dan Tujuan

Maksud penyusunan Rencana Strategis Badan Pembinaan Badan Usaha Milik Daerah Provinsi DKI Jakarta Tahun 2025–2029 adalah sebagai pedoman perencanaan jangka menengah bagi Badan Pembinaan BUMD dalam melaksanakan tugas dan fungsi pembinaan BUMD secara terarah, terpadu, dan berkelanjutan selama periode 2025–2029, selaras dengan arah kebijakan pembangunan daerah sebagaimana ditetapkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Provinsi DKI Jakarta Tahun 2025–2029.

Renstra ini menjadi acuan bagi seluruh unit kerja di lingkungan BP BUMD dalam penyusunan rencana kerja tahunan, penganggaran, pelaksanaan program dan kegiatan, serta pengendalian dan evaluasi kinerja pembinaan BUMD, sehingga pelaksanaan pembinaan dapat dilaksanakan secara konsisten, berbasis kinerja, dan akuntabel.

Tujuan penyusunan Rencana Strategis Badan Pembinaan BUMD Provinsi DKI Jakarta Tahun 2025–2029 adalah:

- a. Menetapkan arah kebijakan, tujuan, dan sasaran pembinaan BUMD yang terukur dan selaras dengan sasaran pembangunan daerah serta transformasi Jakarta sebagai Pusat Perekonomian Nasional dan Kota Global.
- b. Meningkatkan efektivitas pembinaan BUMD melalui penguatan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*), kinerja manajerial, dan kinerja keuangan BUMD secara berkelanjutan.
- c. Mengoptimalkan peran dan kontribusi BUMD dalam mendukung penyediaan layanan publik, pembangunan ekonomi daerah, serta peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) sesuai dengan karakteristik dan mandat masing-masing BUMD.
- d. Mewujudkan keselarasan perencanaan dan penganggaran pembinaan BUMD melalui keterpaduan antara Renstra BP BUMD, Rencana Kerja (Renja) BP BUMD, dan dokumen perencanaan pembangunan daerah lainnya.
- e. Menyediakan kerangka kerja pengendalian dan evaluasi kinerja pembinaan BUMD sebagai dasar pengambilan keputusan kebijakan, perbaikan kinerja, dan mitigasi risiko pengelolaan BUMD.

### 1.4. Sistematika Penulisan

Dokumen ini disusun dengan sistematika sebagai berikut:

#### **Bab 1 Pendahuluan**

Menguraikan mengenai Latar Belakang, Maksud dan Tujuan, Ruang Lingkup kegiatan yang dilengkapi juga dengan metodologi, landasan hukum, pada dokumen rencana strategis ini.

## **Bab 2 Gambaran Umum Pelayanan Permasalahan dan Isu Strategis Perangkat Daerah**

Pada bab ini akan menyajikan gambaran BP BUMD Provinsi DKI Jakarta meliputi sejarah pembentukan, Tugas, Fungsi, dan Struktur, Sumberdaya BP BUMD, Kinerja Pelayanan BP BUMD Provinsi DKI Jakarta, Gambaran umum BUMD. Kemudian akan dibahas pula berkaitan dengan isu strategis dan permasalahan serta Tantangan dan Peluang Pengembangan Pelayanan BP BUMD Provinsi DKI Jakarta.

## **Bab 3 Tujuan, Sasaran, Strategi Dan Arah Kebijakan**

Pada bab ini akan menyajikan Tujuan, sasaran, strategi dan arah kebijakan dari BP BUMD Provinsi DKI Jakarta. Perumusan Tujuan Sasaran berdasarkan Tujuan Sasaran pada dokumen rencana Pembangunan DKI Jakarta (RPJPD dan RPJMD) serta dokumen lainnya yang relevan dengan mempertimbangkan isu strategis dan legacy serta kesinambungan kebijakan. Kemudian bab ini juga menyajikan strategi dan arah kebijakan untuk mencapai tujuan dan sasaran jangka menengah yang telah dirumuskan.

## **BAB 4 Program, Kegiatan, Subkegiatan, Dan Kinerja Penyelenggaraan Bidang Urusan**

Pada bab ini akan menyajikan penyempurnaan cascading dan indikator kinerja sesuai dengan dokumen rencana Pembangunan daerah. Selanjutnya pada bagian ini juga akan menyajikan indikator kinerja penyelenggaraan yang sesuai dengan bidang keuangan subbidang pembinaan BUMD.

## **BAB 5 Penutup**

Bagian ini akan menyajikan narasi penutup.



## BAB II. GAMBARAN UMUM, PERMASALAHAN DAN ISU STRATEGIS PERANGKAT DAERAH

Bab ini menyajikan gambaran menyeluruh mengenai lingkungan strategis yang memengaruhi pelaksanaan tugas dan fungsi Badan Pembinaan Badan Usaha Milik Daerah Provinsi DKI Jakarta, baik dari aspek eksternal maupun internal. Pembahasan difokuskan pada faktor-faktor yang memiliki keterkaitan langsung dengan peran pembinaan BUMD, serta implikasinya terhadap perumusan tujuan, sasaran, strategi, dan program BP BUMD pada periode 2025–2029.

Lingkungan strategis yang dianalisis dalam bab ini meliputi dinamika pembangunan daerah dan nasional, transformasi Jakarta sebagai Pusat Perekonomian Nasional dan Kota Global, kondisi perekonomian makro daerah, serta profil kelembagaan dan kinerja BP BUMD dan BUMD. Analisis tersebut digunakan sebagai dasar untuk mengidentifikasi permasalahan utama dan isu strategis pembinaan BUMD yang memerlukan penanganan secara terencana, terukur, dan berkelanjutan.

Hasil analisis pada bab ini menjadi landasan logis dalam perumusan tujuan, sasaran, strategi, dan arah kebijakan BP BUMD sebagaimana diuraikan pada Bab III, serta penetapan program dan kegiatan pada Bab IV.

### 2.1. Gambaran Lingkungan Strategis

Lingkungan strategis merupakan kondisi eksternal dan internal yang memengaruhi kinerja, peran, serta arah kebijakan pembinaan BUMD oleh BP BUMD. Pada periode 2025–2029, lingkungan strategis BP BUMD ditandai oleh perubahan struktural dan dinamika kebijakan yang signifikan, baik pada tingkat global, nasional, maupun daerah, yang secara langsung berdampak pada pengelolaan dan kinerja BUMD.

Penetapan Provinsi Daerah Khusus Jakarta sebagai Pusat Perekonomian Nasional dan Kota Global sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2024 membawa implikasi strategis terhadap peran BUMD. BUMD tidak hanya diposisikan sebagai pelaksana layanan publik dan entitas bisnis daerah, tetapi juga sebagai instrumen strategis pembangunan ekonomi, pengelolaan aset daerah, serta penguatan daya saing Jakarta di tingkat nasional dan global. Kondisi ini menuntut adanya pembinaan BUMD yang lebih terarah, profesional, dan berbasis kinerja.

Transformasi Jakarta menuju Kota Global sebagaimana tertuang dalam RPJPD Provinsi DKI Jakarta Tahun 2025–2045 dan dijabarkan dalam RPJMD Tahun 2025–2029 menempatkan aspek tata kelola, kelembagaan, dan pembiayaan pembangunan sebagai salah satu pilar utama. Dalam

konteks tersebut, BP BUMD memiliki peran strategis dalam memastikan bahwa BUMD mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan usaha, meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas pengelolaan, serta berkontribusi optimal terhadap pembangunan daerah sesuai dengan mandat dan karakteristik usahanya.

Dari sisi perekonomian daerah, dinamika pertumbuhan ekonomi, inflasi, ketenagakerjaan, serta pergeseran struktur ekonomi menuju sektor jasa dan ekonomi berbasis pengetahuan memengaruhi arah kebijakan pembinaan BUMD. Kondisi tersebut berdampak pada proyeksi kinerja keuangan BUMD, penetapan kebijakan tarif dan subsidi layanan publik, serta perencanaan investasi dan penyertaan modal daerah. Oleh karena itu, pembinaan BUMD perlu mempertimbangkan faktor ekonomi makro secara selektif dan terintegrasi dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan.

Selain faktor eksternal, lingkungan strategis BP BUMD juga dipengaruhi oleh kondisi internal, antara lain kapasitas kelembagaan BP BUMD, ketersediaan sumber daya manusia, sistem informasi dan data kinerja BUMD, serta efektivitas koordinasi lintas perangkat daerah. Perbedaan karakteristik usaha dan tingkat kinerja antar-BUMD menuntut pendekatan pembinaan yang lebih adaptif, berbasis segmentasi, dan berorientasi pada hasil (outcome).

Berdasarkan dinamika tersebut, BP BUMD perlu merumuskan strategi pembinaan yang mampu menjembatani kepentingan pembangunan daerah dan keberlanjutan usaha BUMD, melalui penguatan tata kelola, peningkatan kualitas perencanaan dan pengendalian kinerja, optimalisasi pemanfaatan aset dan penyertaan modal daerah, serta pengelolaan risiko yang terintegrasi.

## 2.2. Aspirasi Pemegang Saham dan Arah Kebijakan Pembinaan BUMD

Aspirasi Pemegang Saham merupakan salah satu faktor strategis yang memengaruhi perumusan kebijakan pembinaan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) oleh Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. Aspirasi ini mencerminkan ekspektasi pemilik modal terhadap peran, kinerja, tata kelola, serta kontribusi BUMD dalam mendukung pencapaian tujuan pembangunan daerah, khususnya dalam konteks transformasi Jakarta sebagai Pusat Perekonomian Nasional dan Kota Global.

Aspirasi Pemegang Saham disusun dengan mempertimbangkan dinamika lingkungan strategis global, nasional, dan daerah, serta mengacu pada dokumen perencanaan pembangunan jangka panjang dan jangka menengah daerah, antara lain Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD) Provinsi DKI Jakarta Tahun 2025–2045, Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Provinsi DKI Jakarta Tahun 2025–2029, serta Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD).

Dalam kerangka tersebut, BUMD dipandang tidak hanya sebagai entitas bisnis daerah, tetapi juga sebagai instrumen strategis pembangunan ekonomi, penyedia layanan publik, dan pengelola aset daerah yang berorientasi pada penciptaan nilai jangka panjang.

Sejalan dengan perubahan peran Jakarta pasca ditetapkan Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2024 tentang Daerah Khusus Jakarta, aspirasi pemegang saham menekankan pentingnya transformasi BUMD agar mampu beradaptasi terhadap tantangan global, meningkatkan daya saing usaha, serta berkontribusi optimal terhadap perekonomian daerah. Transformasi tersebut diarahkan pada penguatan kinerja keuangan dan operasional, peningkatan profesionalitas pengelolaan, inovasi layanan publik, serta pengembangan usaha yang berkelanjutan dan berwawasan lingkungan.

Arah kebijakan pembinaan BUMD yang ditekankan dalam aspirasi pemegang saham meliputi penguatan tata kelola perusahaan yang baik (Good Corporate Governance), penerapan manajemen risiko yang terintegrasi, serta peningkatan transparansi dan akuntabilitas kinerja BUMD. Selain itu, aspirasi tersebut juga menegaskan pentingnya sinergi antar-BUMD, antara BUMD dengan perangkat daerah, serta dengan mitra strategis lainnya guna meningkatkan efisiensi, mengoptimalkan pemanfaatan aset, dan memperkuat daya ungkit BUMD terhadap pembangunan daerah.

Dalam konteks pembangunan berkelanjutan, aspirasi pemegang saham juga mengarahkan BUMD untuk memperhatikan dan mengintegrasikan prinsip Environmental, Social, and Governance (ESG) dalam perencanaan dan pelaksanaan kegiatan usaha. Penerapan prinsip ESG dipandang sebagai bagian integral dari upaya meningkatkan ketahanan usaha BUMD, menjaga keberlanjutan lingkungan, memperkuat fungsi sosial BUMD, serta meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan.

Secara keseluruhan, aspirasi pemegang saham menjadi kerangka acuan strategis bagi Badan Pembinaan BUMD dalam merumuskan tujuan, sasaran, strategi, dan arah kebijakan pembinaan BUMD pada periode 2025–2029. Aspirasi tersebut tidak dimaksudkan sebagai arahan operasional tahunan, melainkan sebagai panduan kebijakan tingkat menengah yang memastikan keselarasan antara kinerja dan pengembangan BUMD dengan visi pembangunan daerah, prioritas RPJMD, serta transformasi Jakarta sebagai kota global yang berdaya saing dan berkelanjutan.

Aspirasi pemegang saham Pemerintah Provinsi DKI Jakarta menegaskan pentingnya transformasi BUMD agar mampu beradaptasi terhadap ketidakpastian global, memperkuat peran dalam pembangunan kota global, serta meningkatkan kinerja keuangan dan layanan publik secara berkelanjutan. Aspirasi tersebut mencakup penguatan tata kelola dan manajemen risiko,

peningkatan efisiensi dan profitabilitas, optimalisasi aset dan investasi, percepatan transformasi digital, penerapan prinsip ESG, serta penguatan sinergi antar-BUMD dan dengan pemangku kepentingan lainnya.

Aspirasi pemegang saham ini menjadi salah satu dasar dalam perumusan isu strategis BP BUMD, khususnya terkait penguatan kapasitas pembinaan, pengendalian kinerja BUMD, serta pengelolaan portofolio BUMD yang terintegrasi dan berorientasi pada keberlanjutan.

### 2.3. Aspirasi Internal Pegawai dalam Penguatan Kelembagaan BP BUMD

Selain mempertimbangkan aspirasi pemegang saham dan dinamika lingkungan eksternal, penyusunan Rencana Strategis Badan Pembinaan BUMD Provinsi DKI Jakarta Tahun 2025–2029 juga memperhatikan masukan internal dari pegawai BP BUMD sebagai bagian dari upaya penguatan kapasitas kelembagaan organisasi. Masukan internal tersebut dipandang sebagai sumber informasi penting dalam memahami kondisi aktual organisasi serta tantangan internal yang dihadapi dalam pelaksanaan fungsi pembinaan BUMD.

Hasil penjarangan masukan internal menunjukkan adanya kebutuhan untuk penguatan kapasitas sumber daya manusia, penyempurnaan sistem dan proses kerja, peningkatan dukungan sarana dan prasarana pendukung, serta penguatan koordinasi internal dalam pelaksanaan fungsi pembinaan BUMD. Masukan tersebut mencerminkan pentingnya organisasi yang adaptif, profesional, dan berbasis kinerja guna menjawab kompleksitas pembinaan BUMD yang semakin meningkat.

Aspirasi internal pegawai ini menjadi salah satu pertimbangan dalam mengidentifikasi faktor kelemahan dan tantangan internal BP BUMD, serta menjadi dasar dalam perumusan strategi dan arah kebijakan yang berfokus pada penguatan kelembagaan, peningkatan efektivitas pembinaan, dan pengembangan organisasi secara berkelanjutan.

Lebih lanjut, masukan pegawai menekankan pentingnya pengembangan kompetensi aparatur secara berkelanjutan, khususnya dalam bidang analisis keuangan, tata kelola perusahaan, manajemen risiko, pengelolaan investasi, serta pemanfaatan data dan teknologi informasi. Penguatan kompetensi tersebut dipandang sebagai prasyarat utama agar BP BUMD mampu menjalankan fungsi pembinaan secara lebih strategis, berbasis risiko, dan sejalan dengan praktik tata kelola yang baik.

Selain aspek sumber daya manusia, aspirasi internal juga menyoroti perlunya penyempurnaan sistem dan mekanisme kerja yang mendukung efektivitas pembinaan. Hal ini mencakup penguatan



sistem informasi dan data kinerja BUMD yang terintegrasi, standardisasi proses pembinaan, serta peningkatan kualitas monitoring dan evaluasi. Penyempurnaan sistem dan proses kerja tersebut diharapkan dapat mendorong pengambilan keputusan yang lebih cepat, tepat, dan berbasis data.

Masukan internal pegawai juga mencerminkan kebutuhan akan penguatan koordinasi dan sinergi internal antarunit kerja di lingkungan BP BUMD. Koordinasi yang efektif dipandang penting untuk memastikan keselarasan peran dan fungsi, menghindari tumpang tindih pelaksanaan tugas, serta meningkatkan konsistensi kebijakan dan tindak lanjut pembinaan terhadap BUMD sebagai satu portofolio milik Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.

Secara keseluruhan, aspirasi internal pegawai BP BUMD memberikan gambaran mengenai harapan akan organisasi yang semakin solid, profesional, dan berdaya saing dalam menjalankan fungsi pembinaan. Aspirasi tersebut selanjutnya diintegrasikan dalam perumusan strategi, arah kebijakan, serta program dan kegiatan BP BUMD selama periode 2025–2029, sehingga penguatan kelembagaan internal dapat berjalan seiring dengan peningkatan kualitas pembinaan dan kontribusi BUMD terhadap pembangunan daerah.

Selaras dengan hasil analisis lingkungan strategis internal, aspirasi internal pegawai BP BUMD tersebut menjadi salah satu dasar dalam perumusan strategi penguatan kelembagaan, khususnya yang berkaitan dengan peningkatan kapasitas sumber daya manusia, penguatan sistem informasi dan pemanfaatan teknologi, penerapan pendekatan pembinaan berbasis portofolio, serta penataan organisasi dan prioritas pembinaan sesuai dengan kapasitas internal. Dengan demikian, aspirasi internal pegawai tidak hanya menjadi masukan normatif, tetapi telah menjadi bagian integral dalam proses perumusan strategi dan arah kebijakan BP BUMD pada periode perencanaan 2025–2029.

## 2.4. Gambaran Profil Perekonomian Jakarta

Profil perekonomian Jakarta merupakan salah satu faktor eksternal utama yang memengaruhi arah dan efektivitas pembinaan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Dinamika ekonomi makro daerah berdampak langsung terhadap kapasitas fiskal Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, kinerja keuangan BUMD, penetapan kebijakan tarif layanan publik, serta perencanaan investasi dan penyertaan modal daerah. Oleh karena itu, pemahaman terhadap kondisi perekonomian Jakarta menjadi dasar penting bagi BP BUMD dalam merumuskan kebijakan pembinaan yang adaptif dan berbasis risiko.

Sebagai Pusat Perekonomian Nasional dan Kota Global, struktur ekonomi Jakarta didominasi oleh sektor tersier, khususnya perdagangan, jasa keuangan, informasi dan komunikasi, transportasi,

serta jasa perusahaan. Dominasi sektor jasa tersebut mencerminkan pergeseran struktur ekonomi Jakarta menuju ekonomi berbasis layanan, pengetahuan, dan konektivitas global. Kondisi ini memberikan peluang bagi pengembangan BUMD yang bergerak di sektor jasa, keuangan, transportasi, utilitas, dan pengelolaan aset, sekaligus menuntut peningkatan profesionalitas dan daya saing BUMD dalam menghadapi dinamika pasar yang semakin kompleks.

### 2.2.1. Struktur Perekonomian dan Implikasinya Terhadap BUMD

Struktur Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Provinsi DKI Jakarta menunjukkan bahwa kontribusi terbesar berasal dari sektor perdagangan besar dan eceran, informasi dan komunikasi, industri pengolahan, jasa keuangan dan asuransi, serta konstruksi. Kelima sektor tersebut secara konsisten menyumbang porsi dominan terhadap PDRB Jakarta dan menjadi penggerak utama aktivitas ekonomi daerah.

Bagi BP BUMD, struktur ekonomi tersebut memiliki implikasi strategis, antara lain:

- a. Perlunya pembinaan BUMD berbasis segmentasi sektor usaha, mengingat karakteristik risiko, model bisnis, dan kontribusi masing-masing sektor berbeda.
- b. Pentingnya penguatan BUMD sektor jasa dan keuangan agar mampu berperan sebagai *economic enabler* dalam mendukung aktivitas ekonomi daerah dan layanan publik.
- c. Kebutuhan untuk mendorong sinergi antar-BUMD lintas sektor guna meningkatkan efisiensi, nilai tambah, dan daya saing usaha.

Struktur ekonomi menjelaskan komposisi dan peranan relatif dari berbagai sektor ekonomi dalam suatu wilayah atau negara. Tujuannya adalah untuk memahami bagaimana suatu perekonomian tersusun dan sektor mana yang dominan. Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) pada tingkat regional (provinsi, Kota atau kabupaten) menggambarkan kemampuan suatu wilayah untuk menciptakan output (nilai tambah) pada suatu waktu tertentu. Untuk menyusun PDRB digunakan dua pendekatan, yaitu produksi dan penggunaan. Keduanya menyajikan komposisi data nilai tambah dirinci menurut sumber kegiatan ekonomi (lapangan usaha) dan menurut komponen penggunaannya. PDRB dari sisi lapangan usaha merupakan penjumlahan seluruh komponen nilai tambah bruto yang mampu diciptakan oleh lapangan usaha atas berbagai aktivitas produksinya. Melihat dari sisi penggunaan menjelaskan tentang penggunaan dari nilai tambah tersebut.

PDRB atas dasar harga konstan menggambarkan pertumbuhan ekonomi riil suatu daerah dengan menghilangkan pengaruh inflasi. Berdasarkan data dari BPS Provinsi DKI Jakarta tahun 2025, PDRB Provinsi DKI Jakarta atas dasar harga konstan 2010 menunjukkan tren peningkatan secara umum

selama periode 2020 hingga 2024, yang mencerminkan pertumbuhan aktivitas ekonomi di berbagai sektor usaha seperti tergambar pada tabel di bawah ini berikut.

Tabel II-1. PDRB Atas Dasar Harga Konstan 2010 Menurut Lapangan Usaha Provinsi DKI Jakarta Tahun 2020-2024 (Miliar Rupiah)

Lapangan Usaha	Tahun				
	2020	2021	2022	2023*	2024*
<b>A. Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan</b>	<b>1.405</b>	<b>1.463</b>	<b>1.501</b>	<b>1.442</b>	<b>1.517</b>
1. Pertanian, Peternakan, Perburuan dan Jasa Pertanian	806	799	797	798	792
a. Tanaman Pangan	28	26	25	28	27
b. Tanaman Hortikultura	696	691	687	686	686
c. Tanaman Perkebunan					
d. Peternakan	72	73	74	74	71
e. Jasa Pertanian dan Perburuan	10	10	10	9	9
2. Kehutanan dan Penebangan Kayu					
3. Perikanan	599	664	705	644	725
<b>B. Pertambangan dan Penggalian</b>	<b>2.645</b>	<b>2.538</b>	<b>2.400</b>	<b>2.094</b>	<b>1.984</b>
1. Pertambangan Minyak, Gas dan Panas Bumi	2.100	1.992	1.855	1.572	1.547
2. Pertambangan Batubara dan Lignit					
3. Pertambangan Biji Logam					
4. Pertambangan dan Penggalian Lainnya	545	546	546	522	437
<b>C. Industri Pengolahan</b>	<b>194.552</b>	<b>216.045</b>	<b>228.742</b>	<b>232.992</b>	<b>235.646</b>
1. Industri Batubara dan Pengilangan Migas	55	56	64	58	60
2. Industri Makanan dan Minuman	16.897	16.511	16.157	16.586	17.688
3. Industri Pengolahan Tembakau					
4. Industri Tekstil dan Pakaian Jadi	12.441	12.050	12.066	13.065	12.887
5. Industri Kulit, Barang dari Kulit dan Alas Kaki	203	212	233	239	239
6. Industri Kayu, Barang dari Kayu dan Gabus, Rotan dan Sejenisnya	536	561	582	584	577
7. Industri Kertas dan Barang dari Kertas; Percetakan dan Reproduksi Media Rekaman	9.013	7.689	7.709	8.151	7.356
8. Industri Kimia, Farmasi dan Obat Tradisional	30.235	31.835	32.367	31.771	34.119
9. Industri Karet, Barang dari Karet dan Plastik	3.547	3.806	3.524	3.446	3.364
10. Industri Barang Galian Bukan Logam	1.345	1.150	1.278	1.223	1.203
11. Industri Logam Dasar	5.901	7.207	7.804	7.661	7.181
12. Industri Barang Logam, Komputer, Elektronik, Optik, dan Peralatan Listrik	15.278	19.035	19.526	19.370	21.077
13. Industri Mesin dan Perlengkapan	270	319	319	359	325
14. Industri Alat Angkutan	93.308	109.664	121.054	124.428	123.706
15. Industri Furnitur	2.632	2.664	2.686	2.671	2.587

Lapangan Usaha	Tahun				
	2020	2021	2022	2023*	2024*
16. Industri Pengolahan Lainnya	2.892	3.279	3.377	3.386	3.278
<b>D. Pengadaan Listrik dan Gas</b>	<b>5.212</b>	<b>4.362</b>	<b>4.261</b>	<b>3.962</b>	<b>3.315</b>
1. Ketenagalistrikan	1.765	1.793	1.904	2.028	2.098
2. Pengadaan Gas dan Produksi Es	3.447	2.569	2.357	1.934	1.217
<b>E. Pengadaan Air, Pengelolaan Sampah, Limbah dan Daur Ulang</b>	<b>743</b>	<b>773</b>	<b>777</b>	<b>827</b>	<b>831</b>
<b>F. Konstruksi</b>	<b>207.533</b>	<b>207.716</b>	<b>211.218</b>	<b>216.505</b>	<b>231.633</b>
<b>G. Perdagangan Besar dan Eceran; Reparasi Mobil dan Sepeda Motor</b>	<b>270.773</b>	<b>285.547</b>	<b>307.754</b>	<b>321.661</b>	<b>343.771</b>
1. Perdagangan Mobil, Sepeda Motor dan Reparasinya	33.010	38.834	41.519	43.872	44.327
2. Perdagangan Besar dan Eceran, Bukan Mobil dan Sepeda Motor	237.762	246.712	266.236	277.789	299.444
<b>H. Transportasi dan Pergudangan</b>	<b>61.416</b>	<b>69.249</b>	<b>74.215</b>	<b>84.642</b>	<b>90.533</b>
1. Angkutan Rel	606	665	923	1.303	1.482
2. Angkutan Darat	27.107	31.585	34.983	39.285	42.703
3. Angkutan Laut	4.830	5.772	6.246	6.465	6.940
4. Angkutan Sungai Danau dan Penyeberangan	24	24	32	25	28
5. Angkutan Udara	4.207	4.043	2.319	6.634	6.612
6. Pergudangan dan Jasa Penunjang Angkutan; Pos dan Kurir	24.642	27.160	29.712	30.929	32.769
<b>I. Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum</b>	<b>76.514</b>	<b>83.393</b>	<b>91.153</b>	<b>99.983</b>	<b>108.296</b>
1. Penyediaan Akomodasi	8.480	8.670	9.976	10.150	10.157
2. Penyediaan Makan Minum	68.034	74.723	81.177	89.833	98.139
<b>J. Informasi dan Komunikasi</b>	<b>234.277</b>	<b>245.177</b>	<b>262.247</b>	<b>281.781</b>	<b>295.289</b>
<b>K. Jasa Keuangan dan Asuransi</b>	<b>207.713</b>	<b>207.353</b>	<b>210.508</b>	<b>221.858</b>	<b>233.740</b>
1. Jasa Perantara Keuangan	114.252	114.272	118.880	132.933	145.839
2. Asuransi dan Dana Pensiun	67.213	68.088	65.732	62.917	62.222
3. Jasa Keuangan Lainnya	17.859	16.549	16.826	16.992	16.859
4. Jasa Penunjang Keuangan	8.388	9.045	9.071	9.016	8.820
<b>L. Real Estat</b>	<b>118.412</b>	<b>120.507</b>	<b>122.960</b>	<b>123.874</b>	<b>125.749</b>
<b>M,N. Jasa Perusahaan</b>	<b>151.888</b>	<b>151.567</b>	<b>160.598</b>	<b>171.013</b>	<b>179.075</b>
<b>O. Administrasi Pemerintahan, Pertahanan dan Jaminan Sosial Wajib</b>	<b>62.654</b>	<b>64.389</b>	<b>65.904</b>	<b>65.927</b>	<b>66.749</b>
<b>P. Jasa Pendidikan</b>	<b>87.153</b>	<b>87.858</b>	<b>87.753</b>	<b>88.809</b>	<b>92.590</b>
<b>Q. Jasa Kesehatan dan Kegiatan Sosial</b>	<b>36.709</b>	<b>39.681</b>	<b>43.262</b>	<b>45.901</b>	<b>48.385</b>
<b>R,S,T,U. Jasa Lainnya</b>	<b>69.094</b>	<b>67.781</b>	<b>78.135</b>	<b>87.202</b>	<b>91.303</b>
<b>Produk Domestik Regional Bruto</b>	<b>1.792.291</b>	<b>1.856.001</b>	<b>1.953.489</b>	<b>2.050.473</b>	<b>2.151.041</b>

Sumber: Provinsi Jakarta dalam Angka, 2025, Diolah

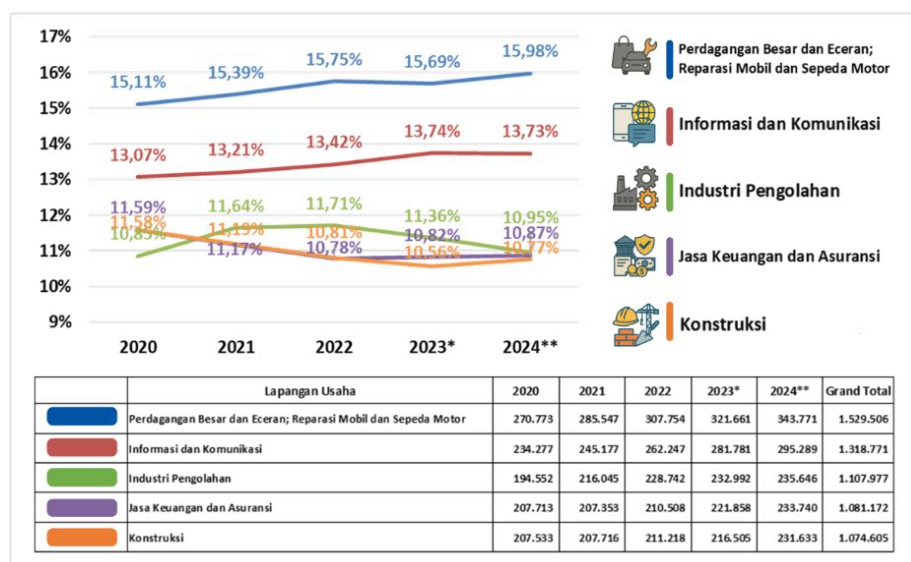
Berdasarkan tabel di atas, pada tahun 2020, total PDRB Provinsi DKI Jakarta tercatat sebesar Rp1.792,291 triliun. Nilai ini terus meningkat menjadi Rp2.050,47 triliun pada tahun 2024. Proyeksi

besaran PDRB pada tahun 2024 menunjukkan angka Rp2.151,04 triliun. Angka-angka ini mengindikasikan adanya pertumbuhan ekonomi daerah yang cukup positif dan stabil.

Kemudian besaran kontribusi terhadap struktur PDRB, menunjukkan besarnya peranan sektor lapangan usaha dalam memproduksi barang dan jasa sangat menentukan struktur perekonomian suatu daerah. Selama kurun waktu 5 (lima) tahun terakhir, struktur perekonomian Provinsi DKI Jakarta didominasi oleh 5 (lima) kategori lapangan usaha, yaitu:

- Perdagangan Besar dan Eceran; Reparasi Mobil dan Sepeda Motor
- Informasi dan komunikasi
- Industri pengolahan;
- Jasa keuangan dan Asuransi
- Konstruksi

Kelima sektor ini memberikan kontribusi sekitar 85,72% dari seluruh PDRB Provinsi Jakarta. Kontributor utama PDRB berasal dari sektor Perdagangan Besar dan Eceran; Reparasi Mobil dan Sepeda Motor yang mencapai Rp343.771 miliar pada tahun 2024 dan menunjukkan pertumbuhan yang signifikan. Kemudian Sektor Informasi dan komunikasi dengan kontribusi sebesar Rp295.289 miliar pada tahun 2024, tetap memberikan kontribusi meskipun pertumbuhannya cenderung stagnan. Hal ini mencerminkan bahwa sektor ini cenderung stabil dan memberikan gambaran kemungkinan sektor ini adalah sektor unggulan sejak awal. Sektor Industri pengolahan dengan kontribusi sebesar Rp235.646 Miliar pada tahun 2024, menunjukkan ada pertumbuhan meskipun tidak terlalu besar.



Sumber: Provinsi Jakarta dalam Angka, 2025, Diolah

Gambar II-1. Grafik Kontribusi Sektoral terhadap PDRB Atas Dasar Harga Konstan dan Lapangan Usaha Tahun 2020-2024 (dalam persen dan Miliar Rupiah)

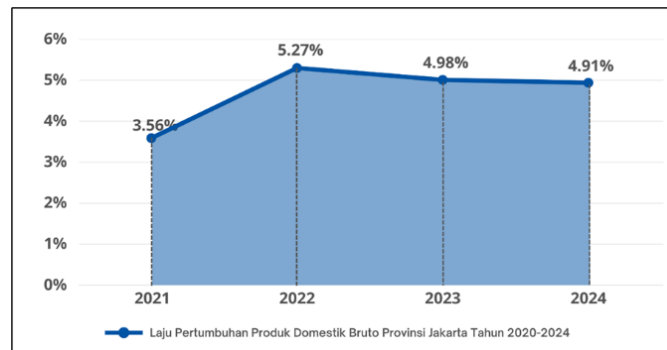
Sektor Jasa keuangan dan Asuransi tumbuh cenderung stagnan dari Rp207.713 miliar (pada tahun 2020 menjadi Rp233.740 miliar pada tahun 2024. Hal ini menunjukkan perkembangan sektor jasa dan asuransi tetap stabil dan mengukuhkan kota Jakarta sebagai kota jasa. Terakhir sektor Konstruksi, memberikan kontribusi yang cenderung tetap meningkat dari sebesar Rp207.533 miliar pada tahun 2020 menjadi sebesar Rp231.633 miliar pada tahun 2024. Kondisi ini menunjukkan adanya tren Pembangunan fisik di Jakarta untuk menunjang perkembangan secara keseluruhan. Secara keseluruhan, PDRB Provinsi DKI Jakarta mencerminkan ekonomi yang tumbuh stabil dan beragam, menjadi dasar penting dalam pertimbangan penyusunan arah pengembangan ekonomi daerah Jakarta.

Kemudian berdasarkan distribusi persentase kontribusi sektoral terhadap PDRB menurut lapangan usaha juga menunjukkan bahwa struktur ekonomi Provinsi DKI Jakarta didominasi oleh serta sektor tersier atau jasa melalui sektor perdagangan besar dan eceran, sektor Jasa keuangan dan Asuransi, Sektor Informasi dan komunikasi dan sektor konstruksi, kemudian sektor sekunder berupa industri pengolahan. Selama kurun waktu 2020–2024, hampir semua sektor tersier ini menyumbang kenaikan persentase kontribusi terhadap PDRB kecuali sektor industri pengolahan. Sektor industri pengolahan kontribusinya cenderung menurun, dari 11,64% pada tahun 2021 menjadi 10,95% pada tahun 2024. Hal ini mengindikasikan penguatan shifting sektor tersier di Provinsi DKI Jakarta sangat nyata.

### 2.2.2. Pertumbuhan Ekonomi DKI Jakarta

Pertumbuhan ekonomi merupakan indikator utama untuk mengukur sejauh mana perekonomian suatu wilayah berkembang dari waktu ke waktu. Dalam konteks daerah, ukuran ini dihitung menggunakan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) atas dasar harga konstan. Indikator ini menunjukkan perkembangan agregat pendapatan riil yang mencerminkan dinamika ekonomi daerah dari satu periode ke periode berikutnya. Semakin tinggi nilai pertumbuhan, maka semakin besar peningkatan aktivitas ekonomi di wilayah tersebut.

Pertumbuhan ekonomi mencerminkan kemampuan produksi dan konsumsi masyarakat. Bagi BP BUMD, laju pertumbuhan ekonomi nasional dan PDRB DKI Jakarta menjadi indikator utama dalam menentukan arah pembinaan, target kinerja, serta proyeksi investasi BUMD. Ketika ekonomi tumbuh tinggi, potensi ekspansi usaha BUMD meningkat, sedangkan dalam kondisi perlambatan, fokus kebijakan diarahkan pada efisiensi dan ketahanan finansial.



Sumber: Provinsi Jakarta dalam Angka, 2025, Diolah

Gambar II-2. Grafik Laju Pertumbuhan Produk Domestik Bruto Provinsi DKI Jakarta Tahun 2020-2024 (dalam persen)

Pertumbuhan nilai PDRB Atas Dasar Harga Konstan pada kurun tahun 2021-2024 mengalami peningkatan. Pada tahun 2021, pertumbuhan PDRB DKI Jakarta sebesar 3,56 persen dan terus meningkat menjadi 5,27 persen pada tahun 2022. Kemudian pada tahun 2023, pertumbuhan sedikit turun menjadi 4,98 persen dan menurun lagi pada tahun 2024 menjadi 4,91 persen. Fluktuasi pertumbuhan PDRB ini murni disebabkan oleh adanya masa pemulihan pasca pandemi Covid-19. Sektor-sektor tersier yang sangat terpengaruh oleh pandemi. Perlahan bergerak naik memberikan kontribusi terhadap PDRB Jakarta. Kemudian jika dilihat per sektor, maka pertumbuhan per sektor umum tumbuh secara meskipun tidak terlalu besar. Hanya sektor pertanian, kehutanan dan perikanan, sektor pertambangan dan penggalan, serta sektor pengadaan Listrik dan gas, yang laju pertumbuhannya cenderung menurun dalam kurun waktu 2021-2024.

Pertumbuhan ekonomi Jakarta dalam beberapa tahun terakhir menunjukkan tren pemulihan pascapandemi dengan laju pertumbuhan yang relatif stabil. Meskipun demikian, terdapat indikasi perlambatan pertumbuhan pada periode akhir yang mencerminkan tantangan struktural dan dinamika ekonomi global.

Bagi pembinaan BUMD, kondisi pertumbuhan ekonomi tersebut menuntut:

- Penyesuaian target kinerja BUMD agar realistis dan berorientasi pada keberlanjutan.
- Penguatan fungsi pengendalian kinerja dan risiko usaha BUMD, khususnya pada sektor yang sensitif terhadap fluktuasi ekonomi.
- Optimalisasi peran BUMD dalam menjaga stabilitas layanan publik dan mendukung pemulihan ekonomi daerah.

### 2.2.3. Sektor Unggulan di DKI Jakarta

Sektor unggulan merupakan sektor yang apabila dikembangkan akan mempunyai dampak relatif lebih besar terhadap perekonomian suatu wilayah, karena sektor ini mempunyai keterkaitan ke depan dan ke belakang yang di atas rata-rata sektor-sektor ekonomi lainnya. Sektor unggulan dikatakan juga sebagai lokomotif pertumbuhan ekonomi suatu wilayah karena pengembangan sektor ini memberikan multiplier effect yang besar terhadap kegiatan- kegiatan ekonomi sektor-sektor lainnya, ditambah lagi kemampuan sektor unggulan untuk mengekspor ke luar wilayah yang disebabkan oleh kemampuan surplus produksi di wilayah yang bersangkutan yang akan berdampak positif terhadap pertumbuhan ekonomi wilayah yang bersangkutan tersebut. Pendekatan LQ (Location Quotient) dan DLQ (Dynamic Location Quotient) digunakan untuk mengukur keunggulan relatif dan laju pertumbuhan sektoral terhadap rata-rata nasional. Sementara itu, klasifikasi SDQL (Structural Dynamic Quadrant Location) memberikan gambaran status perkembangan sektor-sektor dalam empat kategori: Unggulan, Prospektif, Tertinggal, dan Potensial. Berikut merupakan hasil analisis LQ, DLQ, SDQL di DKI Jakarta.

Tabel II-2. Analisis Potensi Daerah Provinsi DKI Jakarta

Lapangan Usaha	Rata-Rata LQ	Kategori LQ	DLQ	Kategori DLQ	Tipologi
<b>Pertanian, Kehutanan dan Perikanan</b>	<b>0,01</b>	<b>Non Basis</b>	<b>2,59</b>	<b>Fast</b>	<b>Andalan</b>
1. Pertanian, Peternakan, Perburuan dan Jasa Pertanian	0,00	Non Basis	0,00	slow	Tertinggal
a. Tanaman Pangan	0,00	Non Basis	-1,32	slow	Tertinggal
b. Tanaman Hortikultura	0,03	Non Basis	0,00	slow	Tertinggal
c. Tanaman Perkebunan	-	Non Basis	0,01	slow	Tertinggal
d. Peternakan	0,00	Non Basis	0,00	slow	Tertinggal
e. Jasa Pertanian dan Perburuan	0,00	Non Basis	-0,14	slow	Tertinggal
2. Kehutanan dan Penebangan Kayu	-	Non Basis	2,61	Fast	Andalan
3. Perikanan	0,01	Non Basis	4,99	Fast	Andalan
<b>Pertambangan dan Penggalian</b>	<b>0,02</b>	<b>Non Basis</b>	<b>-1,11</b>	<b>slow</b>	<b>Tertinggal</b>
1. Pertambangan Minyak, Gas dan Panas Bumi	0,04	Non Basis	2521,67	Fast	Andalan
2. Pertambangan Batubara dan Lignit	-	Non Basis	0,00	slow	Tertinggal
3. Pertambangan Bijih Logam	-	Non Basis	0,00	slow	Tertinggal
4. Pertambangan dan Penggalian Lainnya	0,02	Non Basis	-0,42	slow	Tertinggal
<b>Industri Pengolahan</b>	<b>0,55</b>	<b>Non Basis</b>	<b>1,93</b>	<b>Fast</b>	<b>Andalan</b>
1. Industri Batubara dan Pengilangan Migas	0,00	Non Basis	1,40	Fast	Andalan
2. Industri Makanan dan Minuman	0,12	Non Basis	0,01	slow	Tertinggal
3. Industri Pengolahan Tembakau	-	Non Basis	0,02	slow	Tertinggal



Lapangan Usaha	Rata-Rata LQ	Kategori LQ	DLQ	Kategori DLQ	Tipologi
4. Industri Tekstil dan Pakaian Jadi	0,55	Non Basis	0,17	slow	Tertinggal
5. Industri Kulit, Barang dari Kulit dan Alas Kaki	0,05	Non Basis	0,27	slow	Tertinggal
6. Industri Kayu, Barang dari Kayu dan Gabus dan Barang Anyaman dari Bambu, Rotan dan Sejenisnya	0,06	Non Basis	82,89	Fast	Andalan
7. Industri Kertas dan Barang dari Kertas; Percetakan dan Reproduksi Media Rekaman	0,58	Non Basis	-2,80	slow	Tertinggal
8. Industri Kimia, Farmasi dan Obat Tradisional	0,82	Non Basis	0,39	slow	Tertinggal
9. Industri Karet, Barang dari Karet dan Plastik	0,32	Non Basis	0,30	slow	Tertinggal
10. Industri Barang Galian Bukan Logam	0,11	Non Basis	-0,43	slow	Tertinggal
11. Industri Logam Dasar	0,35	Non Basis	0,02	slow	Tertinggal
12. Industri Barang Logam, Komputer, Barang Elektronik, Optik; dan Peralatan Listrik	0,53	Non Basis	5,00	Fast	Andalan
13. Industri Mesin dan Perlengkapan	0,06	Non Basis	0,88	slow	Tertinggal
14. Industri Alat Angkutan	3,45	Basis	0,64	slow	Prospektif
15. Industri Furnitur	0,56	Non Basis	0,00	slow	Tertinggal
16. Industri Pengolahan Lainnya; Jasa Reparasi dan Pemasangan Mesin dan Peralatan	1,16	Basis	18,82	Fast	Unggulan
<b>Pengadaan Listrik dan Gas</b>	<b>0,21</b>	<b>Non Basis</b>	<b>-7,51</b>	<b>slow</b>	<b>Tertinggal</b>
1. Ketenagalistrikan	0,11	Non Basis	0,30	slow	Tertinggal
<b>Pengadaan Air, Pengolahan Sampah, Limbah dan Daur Ulang</b>	<b>0,46</b>	<b>Non Basis</b>	<b>0,43</b>	<b>slow</b>	<b>Tertinggal</b>
<b>Konstruksi</b>	<b>1,12</b>	<b>Basis</b>	<b>0,24</b>	<b>slow</b>	<b>Prospektif</b>
<b>Perdagangan Besar dan Eceran; Reparasi Mobil dan Sepeda Motor</b>	<b>1,20</b>	<b>Basis</b>	<b>2,71</b>	<b>Fast</b>	<b>Unggulan</b>
1. Perdagangan Mobil, Sepeda Motor dan Reparasinya	0,89	Non Basis	4,55	Fast	Andalan
2. Perdagangan Besar dan Eceran, Bukan Mobil dan Sepeda Motor	1,26	Basis	2,58	Fast	Unggulan
<b>Transportasi dan Pergudangan</b>	<b>0,94</b>	<b>Non Basis</b>	<b>0,66</b>	<b>slow</b>	<b>Tertinggal</b>
1. Angkutan Rel	1,54	Basis	0,86	slow	Prospektif
2. Angkutan Darat	0,73	Non Basis	6,31	Fast	Andalan
3. Angkutan Laut	0,89	Non Basis	6,41	Fast	Andalan
4. Angkutan Sungai Danau dan Penyeberangan	0,01	Non Basis	0,00	slow	Tertinggal
5. Angkutan Udara	0,61	Non Basis	7,07	Fast	Andalan
6. Pergudangan dan Jasa Penunjang Angkutan; Pos dan Kurir	2,00	Basis	0,02	slow	Prospektif
<b>Penyediaan Akomodasi dan Makanan dan Minuman</b>	<b>1,57</b>	<b>Basis</b>	<b>1,39</b>	<b>Fast</b>	<b>Unggulan</b>
1. Penyediaan Akomodasi	0,90	Non Basis	0,01	slow	Tertinggal
2. Penyediaan Makanan Minuman	1,72	Basis	3,53	Fast	Unggulan
<b>Informasi dan Komunikasi</b>	<b>2,10</b>	<b>Basis</b>	<b>0,42</b>	<b>slow</b>	<b>Prospektif</b>
<b>Jasa Keuangan dan Asuransi</b>	<b>2,69</b>	<b>Basis</b>	<b>0,83</b>	<b>slow</b>	<b>Prospektif</b>

Lapangan Usaha	Rata-Rata LQ	Kategori LQ	DLQ	Kategori DLQ	Tipologi
1. Jasa Perantara Keuangan	2,49	Basis	3,88	Fast	Unggulan
2. Asuransi dan Dana Pensiun	3,83	Basis	-12,02	slow	Prospektif
3. Jasa Keuangan Lainnya	1,47	Basis	0,00	slow	Prospektif
4. Jasa Penunjang Keuangan	5,37	Basis	2,83	Fast	Unggulan
Real Estat	2,17	Basis	0,38	slow	Prospektif
Jasa Perusahaan	4,49	Basis	0,18	slow	Prospektif
Administrasi Pemerintahan, Pertahanan dan Jaminan Sosial Wajib	1,04	Basis	0,24	slow	Prospektif
Jasa Pendidikan	1,49	Basis	1,08	Fast	Unggulan
Jasa Kesehatan dan Kegiatan Sosial	1,58	Basis	1,67	Fast	Unggulan
Jasa Lainnya	3,02	Basis	0,17	slow	Prospektif

Sumber: Provinsi Jakarta dalam Angka, 2025, Diolah

Berdasarkan pada tabel di atas, dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Sektor unggulan merupakan sub sektor atau sub sub sektor basis dengan pertumbuhan yang cepat. Sektor atau sub sektor atau sub sub sektor yang termasuk ke dalam kategori unggulan ini adalah:
  - Sub sektor Industri Pengolahan Lainnya; Jasa Reparasi dan Pemasangan Mesin dan Peralatan
  - Sub sektor Perdagangan Besar dan Eceran, Bukan Mobil dan Sepeda Motor
  - Sub Sektor penyedia makanan dan minuman
  - Sub sektor jasa perantara keuangan,
  - Sektor jasa kesehatan, serta
  - Sektor jasa kesehatan.
2. Sektor-sektor prospektif seperti sub sektor industri alat angkutan, sub sektor pengadaan gas dan industri es, sektor konstruksi, sub sektor angkutan darat, sub sektor Pergudangan dan Jasa Penunjang Angkutan; Pos dan Kurir, sektor informasi dan komunikasi, sub sektor asuransi dan jasa keuangan lainnya, sektor real estate, sektor jasa Perusahaan dan jasa lainnya, serta sektor-sektor andalan seperti sub sektor angkutan darat, angkutan laut, sub sektor perdagangan, sub sektor industri barang logam, sub sektor perikanan layak menjadi sasaran pengembangan jangka menengah.
3. Dominasi sektor tertinggal dan bukan sektor primer, menandakan pentingnya reformasi struktural untuk mendorong pertumbuhan inklusif dan berkelanjutan. Sektor tertinggal memerlukan strategi revitalisasi berbasis integrasi dengan sektor unggulan, peningkatan kualitas SDM, adopsi teknologi, dan pembenahan infrastruktur dasar. Tanpa intervensi strategis, kesenjangan antar sektor akan

semakin melebar, dan perekonomian daerah akan tetap bergantung pada satu sektor utama, sehingga rentan terhadap guncangan eksternal.

Hasil analisis sektor unggulan menunjukkan bahwa beberapa sektor jasa, perdagangan, keuangan, transportasi, serta penyediaan akomodasi dan makanan-minuman memiliki keunggulan komparatif dan prospek pengembangan yang tinggi di Jakarta. Di sisi lain, masih terdapat sektor-sektor yang relatif tertinggal dan memerlukan strategi revitalisasi atau reposisi usaha.

Dalam konteks pembinaan BUMD, kondisi tersebut mengindikasikan perlunya:

- Penyelarasan arah pengembangan BUMD dengan sektor-sektor unggulan daerah.
- Penataan portofolio BUMD secara bertahap agar lebih fokus pada sektor yang memberikan nilai tambah ekonomi dan sosial yang optimal.
- Penguatan perencanaan bisnis dan studi kelayakan sebagai dasar pengambilan keputusan investasi dan penyertaan modal daerah.

#### 2.2.4. Inflasi daerah

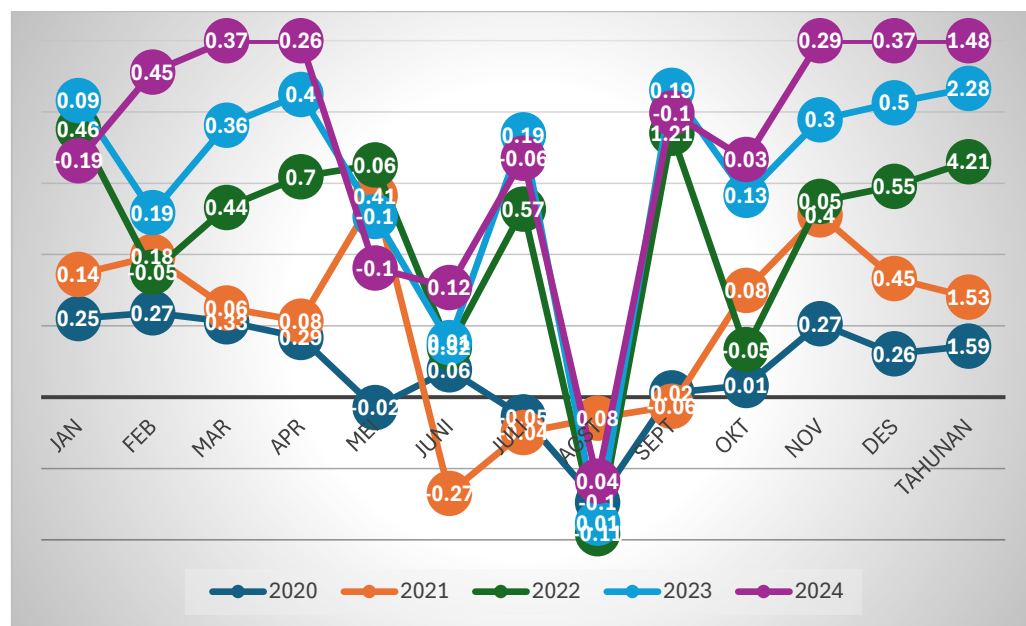
Inflasi merupakan proses kenaikan harga umum barang dan jasa secara terus-menerus dalam suatu perekonomian. Secara ilmiah, inflasi timbul akibat ketidakseimbangan antara jumlah uang beredar dengan volume barang dan jasa yang tersedia, sebagaimana dijelaskan dalam teori ekonomi makro (Mankiw, 2020). Inflasi menjadi indikator penting kestabilan ekonomi karena mencerminkan daya beli masyarakat dan stabilitas harga. Inflasi moderat (2–4%) menunjukkan pertumbuhan ekonomi yang sehat, sedangkan inflasi tinggi (>5%) dapat menekan daya beli, meningkatkan ketidakpastian bisnis, serta mengganggu keseimbangan fiskal daerah. Dalam konteks daerah perkotaan seperti DKI Jakarta, inflasi bukan hanya mencerminkan kondisi harga konsumen, tetapi juga menggambarkan tekanan biaya hidup, kinerja logistik, dan keseimbangan antara pertumbuhan ekonomi dan daya beli penduduk.

Tabel II-3. Tingkat Inflasi Daerah Provinsi DKI Jakarta *Year on year* (YoY) Tahun 2024-2025

Tahun	Tingkat Inflasi (%)												
	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Juni	Juli	Agst	Sept	Okt	Nov	Des	Tahunan
2020	0,25	0,27	0,33	0,29	-0,02	0,06	-0,05	-0,1	0,02	0,01	0,27	0,26	1,59
2021	0,14	0,18	0,06	0,08	0,41	-0,27	-0,04	0,08	-0,06	0,08	0,4	0,45	1,53
2022	0,46	-0,05	0,44	0,7	0,06	0,32	0,57	-0,11	1,21	-0,05	0,05	0,55	4,21
2023	0,09	0,19	0,36	0,4	-0,1	0,01	0,19	0,01	0,19	0,13	0,3	0,5	2,28
2024	-0,19	0,45	0,37	0,26	-0,1	0,12	-0,06	0,04	-0,1	0,03	0,29	0,37	1,48

Sumber: Provinsi Jakarta dalam Angka, 2025

Berdasarkan table di atas, untuk inflasi bulanan, jika diperhatikan pada setiap tahun, angkanya besar pada bulan-bulan terdapat hari besar keagamaan seperti puasa, idul fitri dan natal. Pada bulan-bulan tersebut biasanya terjadi lonjakan permintaan barang dan jasa yang cukup tinggi, yang mengakibatkan adanya kenaikan harga pada sejumlah komoditas. Jadi Tingkat inflasi bulanan di DKI Jakarta disebabkan oleh perubahan pola perilaku konsumen pada bulan tertentu. Namun pada tahun 2022, terjadi anomaly Dimana pada bulan September angka inflasi cukup tinggi mencapai 1,21%. Hal ini terjadi karena pada bulan September 2022 terjadi kenaikan harga BBM yang memicu kenaikan harga.



Sumber: Indeks Harga Konsumen dan Inflasi DKI Jakarta, 2025, diolah

Gambar II-3. Laju Inflasi DKI Jakarta Menurut tahun dan Bulan Tahun 2020-2024 (%)

Kemudian berdasarkan laju inflasi tahunan di DKI Jakarta selama kurun waktu 2020-2024, menunjukan tren meningkat antara tahun 2020-2022, kemudian bergerak turun pada tahun 2023-2024. Meningkatnya inflasi pada kurun waktu 2020-2022 tersebut salahsatunya adalah akibat pandemi COVID-19 dan Upaya pemulihannya. Tahun 2020-2021 angka inflasi masih rendah yaitu 1,59% dan 1,53% dan melonjak pada tahun 2022 menjadi 4,21%. Lonjakan tersebut dipicu oleh mulai membaiknya kondisi ekonomi pasca pandemi. Pencabutan pembatasan pergerakan Masyarakat serta adanya kenaikan BBM merupakan factor penting menyumbang inflasi. Selain itu kondisi tekanan ekonomi global dimana terjadi konflik Rusia-Ukraina ternyata berdampak pula terhadap perekonomian Indonesia karena mengakibatkan melonjaknya harga pangan dan energi dunia. Pada kurun waktu 2023-2024, inflasi Kembali menurun. Hal ini disebabkan berbagai factor seperti kebijakan menjaga stabilitas harga, pasokan komoditas yang terganggu kondisi alam kembali normal.

Bagi BUMD di DKI Jakarta, Inflasi yang tinggi akan dapat meningkatkan biaya operasional BUMD serta mengurangi daya beli masyarakat terhadap layanan publik. BP BUMD perlu mengatur kebijakan tarif dan subsidi secara hati-hati agar tidak membebani masyarakat, namun tetap menjamin keberlanjutan finansial BUMD. Berkaitan dengan informasi mengenai inflasi ini, BP BUMD DKI Jakarta menempati posisi strategis sebagai penghubung antara kebijakan ekonomi makro (stabilitas harga dan moneter) dengan kebijakan mikro (pengelolaan BUMD dan investasi daerah). Informasi mengenai inflasi ini bagi BP BUMD dapat dijadikan sebagai salahsatu instrumen di dalam memperkuat peran dan fungsinya. Dampak inflasi dikaitkan dengan fungsi perencanaan dan pembinaan strategis BP BUMD misalnya, kenaikan inflasi menyebabkan peningkatan biaya operasional BUMD, seperti biaya energi, logistik, dan bahan baku. Hal ini memengaruhi proyeksi pendapatan dan laba perusahaan daerah. Oleh karena itu, BP BUMD perlu untuk menyesuaikan target dan indikator kinerja berdasarkan nilai riil, memasukkan variabel inflasi dalam rencana bisnis tahunan, dan meningkatkan kapasitas analisis ekonomi makro dalam proses pembinaan.

Kemudian terhadap fungsi pengendalian keuangan dan tarif layanan public, inflasi menyebabkan kenaikan harga bahan baku dan jasa pendukung, sehingga memengaruhi tarif layanan publik seperti air bersih, transportasi, pasar, dan pengelolaan limbah. BP BUMD perlu untuk menyusun kebijakan tarif yang seimbang antara aspek ekonomi dan sosial, menerapkan formula inflation indexing dalam tarif agar penyesuaian lebih prediktif, dan menjaga keterjangkauan tarif bagi masyarakat berpendapatan rendah. Selanjutnya terhadap fungsi fungsi Pengelolaan Investasi dan Penyertaan Modal Daerah (PMD), inflasi tinggi menurunkan nilai riil investasi dan mempengaruhi tingkat pengembalian modal (*Return on Equity*). Biaya proyek juga meningkat karena harga bahan dan suku bunga naik. Dampaknya adalah BP BUMD harus menilai ulang kelayakan investasi dengan memperhitungkan inflasi pada discount rate, menyusun skenario sensitivitas (*stress test*) terhadap fluktuasi harga, dan mengatur waktu penyaluran PMD agar efisien secara nilai riil.

Perkembangan inflasi daerah memengaruhi daya beli masyarakat, biaya operasional BUMD, serta keberlanjutan layanan publik. Fluktuasi inflasi, khususnya yang dipicu oleh kenaikan harga energi dan pangan, berdampak langsung pada BUMD sektor utilitas, transportasi, dan pangan.

Oleh karena itu, BP BUMD perlu memastikan bahwa pembinaan BUMD memperhatikan aspek stabilitas harga melalui:

- a. Penetapan kebijakan tarif yang seimbang antara aspek ekonomi dan sosial.
- b. Penguatan efisiensi operasional dan pengendalian biaya BUMD.
- c. Integrasi variabel inflasi dalam perencanaan kinerja dan evaluasi investasi BUMD.

### 2.2.5. Ketenagakerjaan

Aspek ketenagakerjaan yang akan dibahas adalah Tingkat pengangguran terbuka serta partisipasi Angkatan kerja. Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) merupakan indikator makroekonomi yang menunjukkan persentase jumlah angkatan kerja yang sedang mencari pekerjaan tetapi belum memperoleh pekerjaan terhadap total angkatan kerja. Menurut Badan Pusat Statistik (BPS), pengangguran terbuka mencakup individu yang:

- a. Tidak bekerja pada saat survei,
- b. Sedang mencari pekerjaan, atau
- c. Sedang mempersiapkan usaha baru dan belum mulai bekerja.

Dengan demikian, TPT mencerminkan kesenjangan antara ketersediaan lapangan kerja dan jumlah pencari kerja aktif.

Dalam teori ekonomi makro, pengangguran terbuka menjadi indikator penting dalam menilai efisiensi pasar tenaga kerja dan tingkat pemanfaatan sumber daya manusia. Menurut teori Okun's Law, terdapat hubungan negatif antara tingkat pengangguran dan pertumbuhan ekonomi. Ketika ekonomi tumbuh cepat, pengangguran turun dan ketika pertumbuhan melambat, pengangguran meningkat. Oleh karena itu, TPT digunakan sebagai salah satu parameter stabilitas ekonomi daerah dan kinerja pembangunan manusia (Human Development Index – HDI).

Beberapa faktor utama yang mempengaruhi TPT antara lain:

- a. Pertumbuhan ekonomi daerah (semakin tinggi pertumbuhan, semakin rendah TPT);
- b. Ketersediaan dan akses lapangan kerja formal, termasuk dari sektor publik dan BUMD;
- c. Perubahan struktur ekonomi (misalnya pergeseran dari sektor industri ke jasa digital);
- d. Kualitas pendidikan dan keterampilan tenaga kerja;
- e. Tingkat upah minimum dan fleksibilitas pasar tenaga kerja;
- f. Kebijakan investasi dan perizinan daerah.



Sumber: DKI Jakarta Dalam Angka, 2025, diolah

Gambar II-4. Tingkat Pengangguran Terbuka di DKI Jakarta Tahun 2021-2024 (%)

Berdasarkan gambar di atas, dalam kurun waktu 2021-2024, Tingkat pengangguran terbuka di Jakarta cenderung menurun dari 8,51% pada tahun 2021 menjadi 6,03% pada tahun 2024. Artinya pada tahun 2024, dari setiap 100 orang Angkatan kerja (penduduk dengan usia 15 tahun ke atas), terdapat 6 orang yang merupakan pencari kerja atau pengangguran. Banyak pendapat yang menyebutkan bahwa jika  $TPT < 6\%$ , masih dapat dikategorikan moderate. Artinya Tingkat pengangguran masih normal karena biasanya disebabkan oleh peralihan pekerjaan atau ketidaksesuaian keterampilan. Kondisi ini memerlukan adanya Upaya perbaikan pada kesesuaian Pendidikan dengan kebutuhan pasar kerja. Semakin rendah angka atau persentase TPT, menunjukkan semakin baik kesesuaian antara ketersediaan tenaga kerja dengan permintaan kerja dari sektor-sektor ekonomi.

Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) merupakan indikator fundamental dalam menilai kinerja ekonomi daerah, efisiensi pasar tenaga kerja, dan keberhasilan pembangunan. Dalam konteks DKI Jakarta, TPT tidak hanya mencerminkan dinamika pasar kerja perkotaan, tetapi juga menjadi tolak ukur efektivitas kebijakan BUMD sebagai motor pembangunan ekonomi daerah. Kedudukan TPT dalam pengembangan BUMD dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Sebagai indikator sosial-ekonomi untuk menilai dampak pembangunan BUMD terhadap kesejahteraan masyarakat.
- b. Sebagai dasar strategis perencanaan investasi dan penyertaan modal daerah agar berorientasi pada penciptaan kerja.

- c. Sebagai alat evaluasi kinerja BUMD yang memperkuat keseimbangan antara profitabilitas dan fungsi sosial.

Kemudian hal lain yang berkaitan dengan ketenagakerjaan adalah Tingkat partisipasi Angkatan kerja (TPAK). Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (TPAK) adalah persentase jumlah penduduk usia kerja ( $\geq 15$  tahun) yang aktif secara ekonomi, yaitu mereka yang bekerja atau sedang mencari pekerjaan dibandingkan dengan total penduduk usia kerja. Artinya, TPAK menunjukkan seberapa besar proporsi penduduk usia produktif yang benar-benar terlibat dalam kegiatan ekonomi. Besaran persentase TPAK pada range 60-70%, secara ekonomi dapat maknai keterlibatan tenaga kerja relatif normal untuk wilayah urban berkembang. Menunjukkan partisipasi yang stabil antara laki-laki dan perempuan, dengan keseimbangan antara sektor formal dan informal. Sedangkan persentase TPAK pada range  $>70\%$ , secara ekonomi dapat maknai Sebagian besar penduduk usia produktif aktif bekerja atau mencari kerja. Kondisi ini menandakan ekonomi yang dinamis dan partisipasi tenaga kerja tinggi, tetapi juga bisa berarti tekanan ekonomi tinggi (orang bekerja karena kebutuhan). Selanjutnya TPAK sangat tinggi ( $>80\%$ ), dapat dimaknai aktivitas ekonomi sangat tinggi, tetapi berisiko didominasi sektor informal. Perlu penguatan kualitas pekerjaan (upah layak, jaminan sosial, dan produktivitas).

**Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (TPAK) Menurut Jenis Kelamin  
Agustus 2022–Agustus 2024 (%)**



Sumber: DKI Jakarta Dalam Angka, 2025, diolah

Gambar II-5. Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja di DKI Jakarta Tahun 2022-2024 (%)

Berdasarkan gambar di atas, TPAK DKI Jakarta umumnya berada di kisaran 65–70%. Artinya Adalah bahwa sekitar dua pertiga penduduk usia kerja di Jakarta aktif dalam kegiatan ekonomi (bekerja atau mencari kerja). Sedangkan sisanya (sekitar 30–35%) tidak aktif secara ekonomi, seperti pelajar, ibu rumah tangga penuh waktu, atau pensiunan. TPAK ini menunjukkan bahwa



struktur ekonomi Jakarta bersifat produktif dan urban-oriented, dengan dominasi sektor jasa, perdagangan, dan keuangan. Namun, TPAK yang tinggi juga menandakan bahwa tekanan pasar kerja di Jakarta cukup besar, sehingga dibutuhkan penciptaan lapangan kerja formal dan pelatihan keterampilan berkelanjutan.

Pada konteks pembinaan dan pengembangan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), persentase TPAK dapat menjadi indikator potensi tenaga kerja lokal yang bisa diserap oleh BUMD. BP BUMD dapat menggunakan data TPAK untuk merancang kebijakan investasi yang menciptakan lapangan kerja, misalnya proyek padat karya, pengembangan sektor logistik, atau digitalisasi layanan publik. Peningkatan TPAK menunjukkan kesempatan bagi BUMD untuk memperluas kapasitas ekonomi daerah, sedangkan penurunan TPAK bisa menjadi sinyal perlunya inovasi dan ekspansi sektor produktif.

Kondisi ketenagakerjaan Jakarta, yang ditunjukkan oleh tingkat pengangguran terbuka dan tingkat partisipasi angkatan kerja, mencerminkan dinamika pasar kerja perkotaan yang kompleks. BUMD memiliki peran strategis tidak hanya sebagai pelaku usaha, tetapi juga sebagai penyedia lapangan kerja dan penggerak ekonomi daerah.

Dalam konteks tersebut, pembinaan BUMD diarahkan untuk:

- a. Mendorong penciptaan lapangan kerja yang berkualitas dan berkelanjutan.
- b. Menyeimbangkan orientasi profitabilitas dengan fungsi sosial BUMD.
- c. Mengintegrasikan aspek ketenagakerjaan dalam evaluasi kinerja BUMD, khususnya pada sektor-sektor padat karya.

#### 2.2.6. Fiskal Daerah

Kapasitas fiskal berkaitan dengan kemampuan keuangan suatu pemerintah daerah (atau negara) dalam menghasilkan dan mengelola sumber daya keuangan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan publik secara mandiri dan berkelanjutan. Kapasitas ini mencerminkan derajat kemandirian fiskal. Aspek yang perlu dijelaskan berkaitan dengan kapasitas fiskal daerah yaitu (1) pendapatan daerah yang terdiri dari pendapatan asli daerah (PAD), transfer pemerintah pusat (DAK, DAU, DBH, DID, dan dana desa), (2) postur APBD seperti Belanja operasional (gaji, tunjangan, operasional dinas), belanja modal dan belanja pelayanan publik, serta (3) aspek kelembagaan pengelolaan fiskal.

Kebijakan fiskal memengaruhi kemampuan pemerintah daerah dalam memberikan penyertaan modal dan subsidi kepada BUMD. Defisit fiskal akan membatasi ruang investasi, sedangkan pertumbuhan pendapatan daerah meningkatkan kapasitas dukungan modal. BP BUMD perlu

menyesuaikan prioritas pembinaan sesuai dengan siklus fiskal daerah. Selain itu BPBUMD juga didorong untuk merancang mekanisme pembiayaan kreatif non APBD (seperti KPBU dan obligasi daerah).

### Pendapatan Daerah

Pendapatan daerah merupakan seluruh penerimaan yang menjadi hak pemerintah daerah dan diakui sebagai penambah nilai kekayaan bersih dalam periode tertentu. Dalam struktur APBD (Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah), pendapatan daerah terdiri dari tiga kelompok utama, yaitu:

- Pendapatan Asli daerah terdiri dari pajak daerah, retribusi, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan serta lain-lain pendapatan yang sah;
- Transfer, terdiri dari transfer dari pusat dan transfer antar daerah;
- Lain-lain pendapatan yang sah seperti hibah dan dana darurat.

Tabel II-4. Pendapatan Daerah Provinsi DKI Jakarta (Miliar Rupiah)

Jenis Pendapatan	Tahun				
	2020	2021	2022	2023	2024
<b>1. Pendapatan Asli Daerah (PAD)</b>	<b>57.561,16</b>	<b>41.606,31</b>	<b>45.611,71</b>	<b>52.773,52</b>	<b>54.199,19</b>
Pajak Daerah	50.170,00	34.575,56	40.275,08	43.600,00	48.000
Retribusi Daerah	755,75	383,86	376,98	600,00	1.396,29
Hasil Perusahaan Milik Daerah dan Pengelolaan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan	750,00	398,79	402,42	542,50	774,00
Lain-lain PAD yang Sah	5.885,41	6.248,09	4.557,23	8.031,02	4.028,90
<b>2. Dana Perimbangan</b>	<b>21.618,30</b>	<b>22.630,42</b>	<b>18.831,94</b>	<b>18.457,25</b>	<b>23.776,42</b>
<b>3. Lain-lain Pendapatan yang Sah</b>	<b>3.016,53</b>	<b>1.330,28</b>	<b>2.846,02</b>	<b>3.149,88</b>	<b>703,65</b>
Pendapatan Hibah	2.953,91	1.286,91	2.816,34	3.149,88	703,65
Dana Darurat	-	-	-	-	-
Dana Bagi Hasil Pajak dari Provinsi dan Pemerintah Daerah Lainnya	-	-	-	-	-
Dana Penyesuaian dan Otonomi Daerah	62,62	-	-	-	-
Bantuan Keuangan dari Provinsi atau Pemerintah Daerah Lainnya	-	-	-	-	-
Lainnya	-	43,71	29,68	-	-
<b>Jumlah</b>	<b>82.195,99</b>	<b>65.567,01</b>	<b>67.289,67</b>	<b>74.380,65</b>	<b>74.946,82</b>

Sumber: Provinsi Jakarta dalam Angka, 2025

Dilihat dari struktur komposisi pendapatan asli daerah Provinsi DKI Jakarta pada tahun 2021 yang sebesar 57.561 miliar rupiah, komponen yang dominan menyumbang PAD yang besar adalah pajak daerah sebesar 61,04%, kemudian retribusi sebesar 7,16% dan lain-lain pendapatan asli daerah yang sah sebesar 0,92%. Kemudian pada tahun 2024, dengan PAD yang cenderung menurun pasca pandemi covid menjadi sebesar 52.773 milyar rupiah dibanding tahun 2021. Komponen pajak daerah tetap berkontribusi paling tinggi sebesar 58,62% terhadap PAD 2024 (menurun sebesar 3% dibanding tahun 2021), kemudian komponen retribusi naik menjadi sebesar 10,8% terhadap PAD 2024 dan komponen lain-lain pendapatan asli daerah yang sah turun dan berkontribusi sebesar 0,81%.

Berdasarkan struktur pendapatan asli daerah (PAD), ke depan diharapkan kontribusi dari hasil perusahaan milik daerah (BUMD) akan meningkat. Dengan demikian diperlukan Upaya ekspansi usaha dengan memanfaatkan sumber pembiayaan yang kreatif di luar pembiayaan dengan skema penyertaan modal daerah (PMD). Badan Pembinaan BUMD ke depan dituntut untuk dapat mengawasi dan mendorong pengembangan usaha BUMD sehingga kontribusinya melalui deviden dapat terus meningkat.

### Belanja Daerah

Bagi Provinsi DKI Jakarta, postur APBD pada tahun 2021-2024, masih didominasi oleh alokasi belanja tidak langsung untuk belanja pegawai dengan rata-rata sebesar 30,38% dari APBD. Sementara itu alokasi belanja modal sebesar 18,37% dari keseluruhan APBD dan belanja barang dan jasa sebesar 29,6% dari total belanja. Sementara itu, pada tahun 2024, direncanakan alokasi untuk belanja barang dan jasa meningkat menjadi 36,9% dari total belanja. Namun belanja operasional menurun menjadi 24,7%. Besaran alokasi belanja operasional pada APBD mengacu pada jumlah anggaran yang dialokasikan oleh pemerintah daerah untuk membiayai kegiatan rutin dan operasional pemerintahan dalam satu tahun anggaran. Ini mencerminkan seberapa besar belanja daerah digunakan untuk mendukung keberlangsungan pelayanan dasar dan administrasi pemerintahan.

Tabel II-5. Belanja Daerah Provinsi DKI Jakarta (Miliar Rupiah)

Jenis Belanja	2020	2021	2022	2023	2024
<b>1. Belanja Tidak Langsung</b>	<b>34.675,14</b>	<b>33.264,55</b>	<b>32.153,53</b>	<b>33.377,09</b>	<b>35.198,71</b>
Belanja Pegawai	20.886,28	18.816,24	17.705,41	18.322,00	20.031,78
Belanja Bunga	76,00	86,12	-	258,00	186,00
Belanja Subsidi	5.579,19	4.355,29	6.278,33	6.016,10	6.320,79
Belanja Hibah	2.575,05	2.651,07	2.628,82	2.963,13	3.358,14
Belanja Bantuan Sosial	4.805,80	6.528,36	5.026,23	4.556,98	3.551,46

<b>Belanja Bagi Hasil</b>	-	-	-	-	-
<b>Belanja Bantuan Keuangan</b>	563,91	387,58	484,76	356,45	385,03
<b>Belanja Tidak Terduga</b>	188,90	439,89	29,98	904,43	1.365,51
<b>2. Belanja Langsung</b>	<b>44.935,30</b>	<b>28.354,49</b>	<b>32.416,29</b>	<b>41.236,68</b>	<b>40.824,37</b>
<b>Belanja Pegawai</b>	3.304,48		-	-	-
<b>Belanja Barang dan Jasa</b>	23.589,56	21.488,66	23.611,75	27.533,46	27.835,32
<b>Belanja Modal</b>	18.041,25	6.865,83	8.804,54	13.703,22	12.989,05
<b>Jumlah</b>	<b>79.610,44</b>	<b>61.619,04</b>	<b>64.569,82</b>	<b>74.613,77</b>	<b>76.023,08</b>

Sumber: Provinsi Jakarta dalam Angka, 2025

Secara umum, Jakarta tetap memiliki kapasitas fiskal yang kuat, dengan kemampuan fiskalnya selama tiga tahun terakhir selalu berada dalam kategori “Tinggi” hingga “Sangat Tinggi”. Meski terjadi sedikit penurunan pada tahun 2024, kondisi ini masih menunjukkan bahwa Jakarta memiliki tingkat kemandirian keuangan yang relatif stabil dan potensi fiskal yang besar untuk terus mendukung pembangunan daerah serta peningkatan kesejahteraan masyarakatnya.

Tabel II-6. Kapasitas Fiskal Daerah Provinsi DKI Jakarta

<b>Tahun</b>	<b>Rasio Kapasitas Fiskal Daerah</b>	<b>Kategori Kapasitas Fiskal Daerah</b>
<b>2022</b>	3,007	Sangat Tinggi
<b>2023</b>	3,410	Sangat Tinggi
<b>2024</b>	2,702	Tinggi

Sumber:

- Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 193/PMK.07/2022 Tentang Peta Kapasitas Fiskal Daerah
- Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 84 Tahun 2023 Tentang Peta Kapasitas Fiskal Daerah
- Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 65 Tahun 2024 Tentang Peta Kapasitas Fiskal Daerah

## 2.5. Gambaran Umum Pelayanan

Gambaran umum pelayanan Badan Pembinaan Badan Usaha Milik Daerah (BP BUMD) disajikan untuk menunjukkan kapasitas kelembagaan, sumber daya, serta kinerja BP BUMD dalam melaksanakan fungsi pembinaan terhadap BUMD Provinsi DKI Jakarta. Pembahasan pada subbab ini difokuskan pada aspek-aspek yang memiliki keterkaitan langsung dengan efektivitas pelayanan pembinaan, sebagai dasar untuk mengidentifikasi kesenjangan (gap) antara mandat dan kemampuan kelembagaan BP BUMD.

Pelayanan BP BUMD dimaknai sebagai rangkaian aktivitas pembinaan yang mencakup perumusan kebijakan, fasilitasi, koordinasi, pengendalian, serta evaluasi kinerja BUMD, baik dari aspek tata kelola, kinerja keuangan, manajerial, maupun kontribusi terhadap pembangunan daerah.

### 2.3.1. Sejarah BP BUMD

BP BUMD dibentuk sebagai respons atas kebutuhan penguatan fungsi pembinaan dan pengawasan terhadap BUMD agar dikelola secara profesional, transparan, dan akuntabel. Pembentukan BP BUMD menegaskan komitmen Pemerintah Provinsi DKI Jakarta untuk memisahkan secara jelas peran regulator, pemilik modal, dan pengelola usaha, sehingga pengelolaan BUMD dapat dilakukan secara lebih terarah dan berbasis kinerja.

Seiring dengan perubahan lingkungan strategis dan meningkatnya peran BUMD dalam pembangunan daerah, fungsi BP BUMD berkembang tidak hanya sebagai pengendali administratif, tetapi juga sebagai pengarah kebijakan pembinaan dan pengelolaan portofolio BUMD milik Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.

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

Secara kronologis, pembentukan dan pengaturan mengenai BP BUMD Provinsi DKI Jakarta dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. *Project Officer of Foreign Investment in Djakarta* (POFID) dibentuk pada tahun 1967 sebagai pelaksana operasional Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1967 tentang Penanaman Modal Asing di DKI Jakarta Kedudukan POFID berada di bawah koordinasi Direktorat V / Perekonomian DKI Jakarta.
- b. *Djakarta Investment Office* (DIO) dibentuk pada tahun 1968 sejalan dengan diundangkannya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 1968 tentang Penanaman Modal Dalam Negeri. FDIO

merupakan pengganti POFID dengan bidang tugas yang bersifat lebih luas. Kedudukannya masih tetap berada dibawah koordinasi Direktorat V / Perekonomian DKI Jakarta.

- c. Pada tahun 1973 dibentuk Badan Koordinasi Penanaman Modal Daerah (BKPMMD) DKI Jakarta berdasarkan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 16 Tahun 1973 tentang Badan Koordinasi Penanaman Modal Daerah, sebagai pelaksanaan lebih lanjut Keputusan Presiden Nomor 20 Tahun 1973. Kedudukan BKPMMD Propinsi DKI Jakarta berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Gubernur Kepala Daerah. Untuk memberlakukan Keputusan Menteri Dalam Negeri tersebut, di DKI Jakarta ditetapkan dengan Keputusan Gubernur DKI Jakarta Nomor D. V. A23/3/5/1973 tanggal 26 Desember 1973 tentang Susunan Organisasi Badan Koordinasi Penanaman Modal Daerah, akan tetapi kedudukan BKPMMD Propinsi DKI Jakarta belum ditetapkan secara struktural pada organisasi Pemerintah DKI Jakarta;
- d. Sejalan dengan perkembangan ekonomi dimana penanaman modal di daerah semakin meningkat, maka untuk lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam melaksanakan fungsi dan tugasnya, dikeluarkan Keputusan Presiden RI Nomor 26 Tahun 1980 tentang Pembentukan Badan Koordinasi Penanaman Modal Daerah.
- e. Dalam rangka meningkatkan pelaksanaan fungsi Pemerintah Daerah yang berorientasi pada pelayanan publik dan pengembangan perekonomian serta memperhatikan kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Propinsi sebagai Daerah Otonomi berdasarkan UU No. 22/1999, telah diterbitkan Peraturan Daerah Provinsi DKI Jakarta Nomor 3 Tahun 2001 tentang Bentuk Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Propinsi DKI Jakarta, dibentuklah Badan Penanaman Modal dan Pendayagunaan Kekayaan dan Usaha Daerah (BPM & PKUD) sebagai pengganti BKPMMD dengan adanya penambahan beberapa fungsi yang sebelumnya ditangani Instansi lain. Organisasi dan Tata Kerjanya diatur dengan Keputusan Gubernur Nomor 52/2002 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Badan Penanaman Modal dan Pendayagunaan Kekayaan dan Usaha Daerah Propinsi DKI Jakarta.
- f. Berkaitan dengan perubahan peraturan di tingkat pusat maka BPM & PKUD juga diubah tugas dan fungsinya, dimana fungsi pendayagunaan asset yang selama ini melekat dikembalikan kepada Badan Pengelola Keuangan Daerah (BPKD) dan organisasinya pun berubah nama dan bentuk menjadi Badan Penanaman Modal dan Promosi (BPMP) Provinsi DKI Jakarta berdasarkan Peraturan daerah Nomor 10 Tahun 2008 tentang Organisasi Perangkat Daerah yang kemudian ditindaklanjuti dengan Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 115 Tahun 2009 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Penanaman Modal dan Promosi.

- g. Pada tahun 2010, dikeluarkan Peraturan Gubernur nomor 223 Tahun 2010 mengenai pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelayanan Terpadu Satu Pintu Bidang Penanaman Modal. Unit PTSP Bidang Penanaman Modal ini merupakan unit pelaksana teknis Badan Penanaman Modal dan Promosi di bidang pelayanan perizinan/non perizinan dan fasilitas penanaman modal.
- h. Pada tahun 2014, sebagaimana tercantum dalam Peraturan Daerah Provinsi DKI Jakarta Nomor 12 Tahun 2014 tentang Organisasi Perangkat Daerah, nama Badan Penanaman Modal dan Promosi (BPMP) diubah menjadi Badan Pembinaan BUMD dan Penanaman Modal (BPBUMD & PM). Struktur Organisasi BP BUMD & PM dikukuhkan melalui Peraturan Gubernur Nomor 225 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Pembinaan Badan Usaha Milik Daerah dan Penanaman Modal.
- i. Pada tahun 2016, diterbitkan Peraturan Gubernur nomor 259 tahun 2016 tentang organisasi dan tata kerja Badan Pembinaan Badan Usaha Milik Daerah. Berdasarkan Peraturan Gubernur ini BP BUMD merupakan unsur pelaksana fungsi penunjang urusan pemerintahan bidang keuangan pada subbidang pembinaan BUMD. Fungsi penanaman modal yang sebelumnya dijalankan telah disatukan kepada SKPD Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu.
- j. Selanjutnya, regulasi terkini terkait kedudukan, tugas, fungsi, dan struktur organisasi BP BUMD diatur dalam Peraturan Gubernur Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 57 Tahun 2022 tentang Organisasi Dan Tata Kerja Perangkat Daerah.

### 2.3.2. Kedudukan, Tugas, Fungsi, dan Struktur Organisasi BP BUMD

BP BUMD merupakan perangkat daerah yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah, serta berada di bawah koordinasi Asisten Perekonomian dan Keuangan Sekretariat Daerah. Kedudukan tersebut memberikan BP BUMD peran strategis dalam menjembatani kebijakan pembangunan daerah dengan pengelolaan dan kinerja BUMD.

Tugas dan fungsi BP BUMD mencakup penyusunan kebijakan pembinaan BUMD, pengendalian kinerja dan keuangan BUMD, fasilitasi pengelolaan penyertaan modal daerah, penguatan tata kelola perusahaan yang baik (Good Corporate Governance), serta koordinasi lintas perangkat daerah terkait pengelolaan BUMD. Struktur organisasi BP BUMD dirancang untuk mendukung pelaksanaan fungsi tersebut melalui pembagian tugas yang jelas antar unit kerja.

Berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 5 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun 2019, bahwa tugas BP BUMD merupakan SKPD tipe B dengan

fungsi penunjang urusan pemerintah bidang keuangan pada sub bidang pembinaan Badan Usaha Milik Daerah.

Selanjutnya, Peraturan Gubernur Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 57 Tahun 2022 tentang Organisasi Dan Tata Kerja Perangkat Daerah mengatur lebih lanjut mengenai kedudukan, tugas, dan fungsi Badan Pembinaan Badan Usaha Milik Daerah.

A. Kedudukan

1. Badan Pembinaan Badan Usaha Milik Daerah dipimpin oleh Kepala Badan Pembinaan Badan Usaha Milik Daerah;
2. Badan Pembinaan Badan Usaha Milik Daerah berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah;
3. Badan Pembinaan Badan Usaha Milik Daerah berada di bawah koordinasi Asisten Perekonomian dan Keuangan Sekretaris Daerah;
4. Kepala Badan Pembinaan Badan Usaha Milik Daerah melaksanakan tugas memimpin, mengoordinasikan, melaporkan dan mempertanggungjawabkan penyelenggaraan fungsi penunjang urusan pemerintahan bidang keuangan pada subbidang pembinaan BUMD.

B. Tugas dan Fungsi

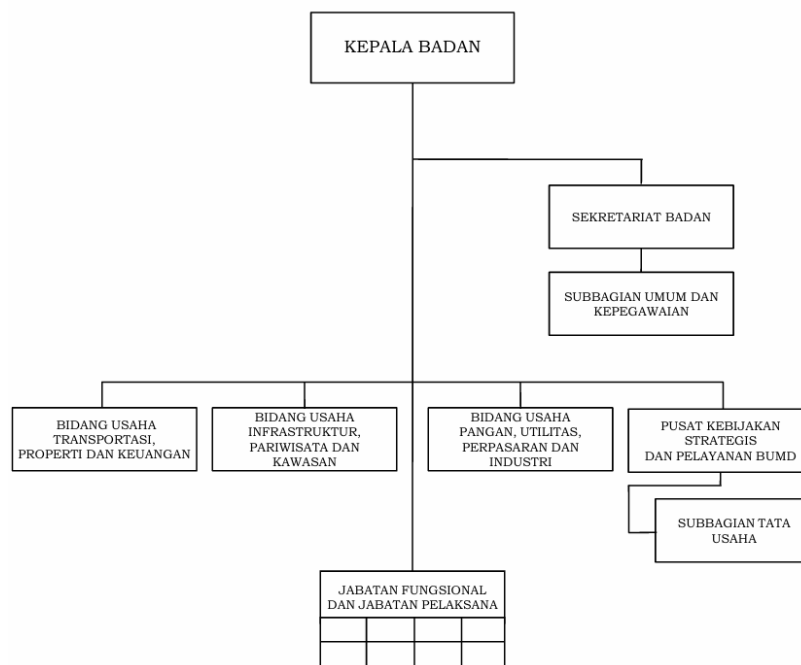
1. Badan Pembinaan Badan Usaha Milik Daerah mempunyai tugas menyelenggarakan fungsi penunjang urusan pemerintahan bidang keuangan pada subbidang pembinaan BUMD.
2. Dalam melaksanakan tugas, Badan Pembinaan Badan Usaha Milik Daerah menyelenggarakan fungsi:
  - a. Penyusunan Rencana Strategis, Rencana Kerja, dan Rencana Kerja dan Anggaran Badan Pembinaan Badan Usaha Milik Daerah;
  - b. Pelaksanaan Rencana Strategis dan Dokumen Pelaksanaan Anggaran Badan Pembinaan Badan Usaha Milik Daerah;
  - c. Perumusan dan pelaksanaan kebijakan, proses bisnis, standar, dan prosedur Badan Pembinaan Badan Usaha Milik Daerah;
  - d. Perumusan, pengoordinasian dan pelaksanaan kebijakan penunjang urusan pemerintahan bidang keuangan pada sub bidang pembinaan BUMD;
  - e. Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan penunjang urusan pemerintahan bidang keuangan pada sub bidang pembinaan BUMD;
  - f. Pembinaan, pengawasan dan pengendalian penunjang urusan pemerintahan bidang keuangan pada sub bidang pembinaan BUMD;



- g. Pelaksanaan kerja sama dan koordinasi dengan PD/UKPD dan/atau instansi pemerintah/swasta/organisasi dalam pelaksanaan penunjang urusan pemerintahan bidang keuangan pada sub bidang pembinaan BUMD;
- h. Pengelolaan data dan informasi, serta transformasi digital di bidang penunjang urusan pemerintahan bidang keuangan pada sub bidang pembinaan BUMD;
- i. Perumusan dan pelaksanaan pembinaan, koordinasi, sinkronisasi, pemantauan, dan evaluasi kebijakan pengelolaan BUMD dan Perusahaan Patungan;
- j. Pelaksanaan perencanaan dan pengembangan kebijakan lintas sektor BUMD dan Perusahaan Patungan;
- k. Pelaksanaan analisis dan penetapan penghasilan Dewan Pengawas, Komisaris, dan Direksi BUMD;
- l. Pelaksanaan pengangkatan dan pemberhentian Dewan Pengawas, Komisaris, dan Direksi BUMD serta pengurus Perusahaan Patungan wakil Pemerintah Provinsi DKI Jakarta;
- m. Pelaksanaan pendirian, penggabungan, pemisahan, peleburan, pengambilalihan, dan pembubaran BUMD dan/ atau Perusahaan Patungan termasuk perubahan anggaran dasar BUMD dan Perusahaan Patungan;
- n. Pelaksanaan penguatan daya saing dan sinergi BUMD serta pengelolaan kerja sama BUMD;
- o. Pelaksanaan manajemen sumber daya manusia BUMD;
- p. Pelaksanaan pembinaan pengelolaan aset tetap BUMD;
- q. Pelaksanaan investasi langsung berupa penyertaan modal Pemerintah Provinsi DKI Jakarta pada BUMD dan Perusahaan Patungan;
- r. Pelaksanaan pembentukan anak perusahaan dan/atau penyertaan modal BUMD;
- s. Pelaksanaan pemantauan dan evaluasi kinerja pengurus BUMD dan pengurus Perusahaan Patungan wakil Pemerintah Provinsi DKI Jakarta;
- t. Pelaksanaan penetapan besaran penggunaan laba BUMD;
- u. Pelaksanaan pemantauan dan evaluasi penugasan strategis pada BUMD;
- v. Pelaksanaan kesekretariatan Badan Pembinaan Badan Usaha Milik Daerah;
- w. Pelaksanaan koordinasi, pemantauan, evaluasi, pelaporan dan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas Badan Pembinaan Badan Usaha Milik Daerah; dan
- x. Pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Gubernur dan/atau Sekretaris Daerah.

### C. Struktur Organisasi

1. Susunan organisasi Badan Pembinaan Badan Usaha Milik Daerah, terdiri atas:
  - a. Sekretariat Badan Pembinaan Badan Usaha Milik Daerah yang membawahi Subbagian Umum dan Kepegawaian;
  - b. Bidang Usaha Transportasi, Properti dan Keuangan;
  - c. Bidang Usaha Infrastruktur, Pariwisata dan Kawasan;
  - d. Bidang Usaha Pangan, Utilitas, Perpasaran, dan Industri;
  - e. Unit Pelaksana Teknis yaitu Pusat Kebijakan Strategis dan Pelayanan BUMD yang membawahi Subbagian Tata Usaha;
  - f. Jabatan Fungsional; dan
  - g. Jabatan Pelaksana.
2. Pada Badan Pembinaan Badan Usaha Milik Daerah dibentuk unit kerja nonstruktural yang menyelenggarakan tugas sesuai dengan pembedangannya, terdiri dari:
  - a. Subkelompok pada Sekretariat Badan Pembinaan Badan Usaha Milik Daerah dan Bidang;
  - b. Satuan Pelaksana pada Unit Pelaksana Teknis.
3. Dengan susunan diatas, struktur organisasi Badan Pembinaan Bada Usaha Milik Daerah adalah:



Gambar II-6. Struktur Organisasi BP BUMD

Dalam konteks cakupan pembinaan BP BUMD, Peraturan Gubernur Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 131 Tahun 2019 tentang Pembinaan Badan Usaha Milik Daerah mengatur bahwa kebijakan

pembinaan terhadap BUMD terdiri atas pembinaan strategis dan pembinaan teknis. Pembinaan strategis dilaksanakan oleh Sekretaris Daerah, dan pembinaan teknis dilaksanakan oleh Kepala Badan (BP BUMD).

Pembinaan strategis dilaksanakan oleh Sekretaris Daerah yang ditetapkan oleh Gubernur. Pembinaan tersebut meliputi pengoordinasian, pengarahan dan pengendalian. Kebijakan bersifat strategis yang ditetapkan oleh Gubernur terdiri atas: a. pendirian BUMD baru; b. perubahan bentuk hukum BUMD; c. kegiatan strategis Daerah; dan d. penggabungan, peleburan dan pengambilalihan. Kepala Badan (BP BUMD) dalam hal ini melaksanakan proses administrasi kebijakan bersifat strategis tersebut.

Pembinaan teknis yang dilaksanakan oleh Kepala Badan (BP BUMD) terdiri atas: a. pembinaan organisasi, manajemen dan keuangan; b. pembinaan pengurusan; c. pembinaan pendayagunaan aset; d. pembinaan pengembangan bisnis; e. monitoring dan evaluasi; f. administrasi pembinaan; dan g. fungsi lain yang diberikan oleh Sekretaris Daerah. Untuk melaksanakan pembinaan teknis BUMD tersebut, Kepala Badan dapat bekerjasama dengan Kepala Perangkat Daerah teknis dalam pembinaan teknis operasional terhadap pelaksanaan kebijakan Pemerintah Daerah yang bersesuaian dengan urusan BUMD. Kerja sama yang melibatkan Kepala Perangkat Daerah teknis dalam pembinaan teknis operasional terhadap pelaksanaan kebijakan Pemerintah Daerah yang bersesuaian dengan urusan BUMD tersebut dilakukan dalam: a. menyusun kebijakan teknis operasional; b. merumuskan dan mengkaji substansi kebijakan teknis operasional BUMD; dan c. memberikan masukan substansi dalam rangka penugasan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta kepada BUMD.

### 2.3.3. Sumber Daya BP BUMD

Efektivitas pelayanan pembinaan BP BUMD sangat ditentukan oleh ketersediaan dan kualitas sumber daya, baik sumber daya manusia, sarana dan prasarana, maupun sistem pendukung lainnya. Sumber daya manusia BP BUMD terdiri dari aparatur dengan latar belakang pendidikan dan kompetensi yang beragam, yang mendukung pelaksanaan fungsi perencanaan, pengendalian, evaluasi, serta fasilitasi pembinaan BUMD.

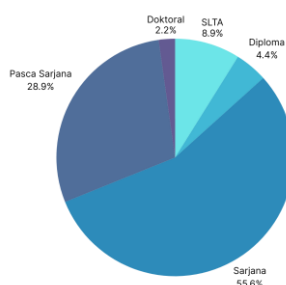
Namun demikian, kompleksitas pengelolaan BUMD yang mencakup berbagai sektor usaha dengan karakteristik yang berbeda menuntut peningkatan kapasitas SDM BP BUMD, khususnya dalam bidang analisis keuangan, manajemen risiko, tata kelola perusahaan, dan pengelolaan investasi. Selain itu, pemanfaatan sistem informasi dan data kinerja BUMD masih perlu terus diperkuat untuk mendukung pengambilan keputusan yang berbasis data (evidence-based policy).

Berkaitan dengan sumber daya BPBUMD DKI Jakarta akan dibagi ke dalam 2 (dua) pembahasan. Pertama berkaitan dengan sumberdaya manusia dan kedua berkaitan dengan asset/modal yang dimiliki.

#### A. Sumberdaya Manusia

Komposisi jabatan dalam struktur organisasi BP BUMD Provinsi DKI Jakarta berdasarkan Peraturan Gubernur tersebut di atas adalah: 1 (satu) orang Eselon II; 5 (lima) orang Eselon III terdiri dari 1 (satu) orang sekretaris, 3 (tiga) orang kepala bidang dan 1 (satu) orang kepala UPT. Sumber daya manusia merupakan komponen penting dalam menjalankan kinerja organisasi secara keseluruhan. Kualitas dan kuantitas sumber daya manusia perlu dirancang sesuai dengan kebutuhan terutama dalam menciptakan organisasi BP BUMD yang efektif, efisien, profesional dan proporsional.

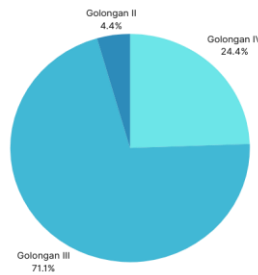
Ditinjau dari komposisi jumlah pegawai pada tahun 2024, pegawai BP BUMD memiliki latar belakang pendidikan yang cukup beragam. Tercatat dari 45 (empat puluh lima) pegawai, 2 (dua) orang berpendidikan diploma, 25 (dua puluh lima) orang diantaranya memiliki Tingkat pendidikan sarjana, 13 (tiga belas) orang berpendidikan Pasca Sarjana, 1 (satu) orang berpendidikan Doktoral dan sisanya sebanyak 4 (empat) orang berpendidikan SLTA. Namun secara umum latar belakang pendidikan sarjana lebih besar dibandingkan dengan yang lainnya. Dengan kondisi tersebut diharapkan memberikan andil yang cukup besar dalam jalannya organisasi.



Sumber: Dokumen LAKIP BPBUMD, 2024

Gambar II-7. Jumlah Pegawai BP BUMD Berdasarkan Tingkat Pendidikan (orang)

Sementara ditinjau berdasarkan jenis kelamin terdiri dari 28 orang laki-laki atau 62% dan perempuan sebanyak 17 orang atau 38%. Sedangkan komposisi Pegawai BP BUMD berdasarkan tingkat golongan yaitu golongan IV sebanyak 11 orang atau 24,4%, golongan III sebanyak 32 orang atau 71,1% dan golongan II sebanyak 2 orang atau 4,4%. Secara lebih jelas dapat dilihat pada gambar berikut.



Sumber: Dokumen LAKIP BPBUMD, 2024

Gambar II-8. Jumlah Pegawai BP BUMD Berdasarkan Tingkat Golongan (orang)

## B. Aset/Modal

BP BUMD Provinsi DKI Jakarta beralamat di jalan Medan Merdeka Selatan Kompleks Balai Kota Blok H Lantai 17. Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, BP BUMD menempati gedung yang dikelola oleh Biro Umum Setda Provinsi DKI Jakarta. Selain itu, BP BUMD memiliki Sarana dan Prasarana pendukung kegiatan yang diantaranya adalah Kendaraan Dinas sebanyak 6 Unit, Saluran Telepon sebanyak 6 Line, 54 Komputer dan laptop, 35 Printer dan Mesin fax, 4 ruang rapat yang dapat menampung 20 s/d 40 Orang yaitu ruang rapat Konsolidasi, Ruang Rapat Ekspansi, Ruang Rapat Kejujuran dan Ruang Rapat Sinergi, 1 Gudang penyimpanan.

Untuk proses menertibkan administrasi pengelolaan barang dan jasa di BP BUMD, seluruh barang inventaris telah di inventarisir dan tercatat dalam sistem e-aset Provinsi DKI Jakarta.

Menurut Laporan Keuangan BP BUMD Tahun 2024 (audited), total aset Badan Pembinaan BUMD Provinsi DKI Jakarta per 31 Desember 2024 sebesar Rp1.083.435.206,00. Sementara itu total kewajiban Badan Pembinaan BUMD Provinsi DKI Jakarta Per 31 Desember 2024 sebesar Rp1.138.119.222,00. Total ekuitas Badan Pembinaan BUMD Provinsi DKI Jakarta per 31 Desember 2024 sebesar Rp (56.684.016,00) sehingga jumlah kewajiban dan ekuitas sebesar Rp.1.083.435.206,00.

### 2.3.4. Perkembangan Kinerja BP BUMD

Kinerja pelayanan BP BUMD tercermin dari capaian indikator kinerja pembinaan BUMD, pelaksanaan kegiatan strategis daerah, serta tingkat penyerapan anggaran. Secara umum, BP BUMD telah melaksanakan fungsi pembinaan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, namun masih terdapat ruang perbaikan dalam hal konsistensi penerapan kebijakan pembinaan, ketepatan waktu penyampaian data kinerja BUMD, serta integrasi hasil pembinaan ke dalam proses pengambilan keputusan pembangunan daerah.

Perkembangan kinerja BUMD yang beragam menunjukkan bahwa efektivitas pembinaan belum sepenuhnya merata pada seluruh BUMD. Kondisi ini menegaskan perlunya pendekatan pembinaan yang lebih adaptif, berbasis segmentasi kinerja dan risiko, serta didukung oleh mekanisme monitoring dan evaluasi yang lebih terstruktur dan terintegrasi.

Badan Pembinaan BUMD Provinsi DKI Jakarta tidak memiliki indikator kinerja yang telah ditentukan di dalam NSPK, SPM, maupun IKK. Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri nomor 97 tahun 2016 bahwa Badan Pembinaan BUMD menyelenggarakan fungsi penunjang urusan pemerintahan bidang keuangan. Tolak ukur kinerja ditentukan di dalam dokumen perencanaan yang ada seperti RPJMD Provinsi DKI Jakarta dan Rencana Strategis Badan Pembinaan BUMD. (Sumber: Rencana Kerja BP BUMD 2026)

#### A. Capaian Indikator Kinerja Sasaran dan Sasaran Strategis

Capaian indikator kinerja BP BUMD diukur melalui perbandingan hasil antara target yang telah ditetapkan dalam Rencana Strategis BP BUMD Tahun 2023-2026 dengan realisasinya. Secara lebih rinci disampaikan pada tabel berikut ini.

Tabel II-7. Realisasi Indikator Kinerja Sasaran BP BUMD 2023-2024

No	Indikator Kinerja Sasaran	Satuan	Target		Realisasi		Capaian (%)	
			2023	2024	2023	2024	2023	2024
1	Persentase BUMD yang masuk dalam kategori sehat	Persentase	84	92	84	77	100	83
2	Persentase BUMD dengan penilaian GCG kategori sangat baik	Nilai	46	46	46	46	100	100
3	Nilai Dividen yang disetor	Miliar Rupiah	545,8	823	545,8	653	100,62	80
4	Persentase Kontribusi BUMD dalam Pembangunan Kota	Miliar rupiah	100	100	100	100	100	100

Sumber: LAKIP BPBUMD 2023-2024

Berdasarkan data tersebut, di atas, dapat disampaikan beberapa hal yaitu Persentase BUMD yang masuk dalam kategori sehat di lingkungan Provinsi DKI Jakarta merupakan salah satu indikator penting dalam proses evaluasi kinerja pembinaan dan pengembangan BUMD, dimana tujuan akhirnya adalah peningkatan tingkat kesehatan BUMD. Capaian indikator persentase BUMD yang

masuk kategori sehat diperoleh dari laporan evaluasi kinerja dari masing-masing BUMD, dimana indikator yang dinilai adalah aspek keuangan, aspek operasional dan aspek administrasi atas kinerja Tahun Buku 2022 dan 2023. Capaian kinerja persentase BUMD yang masuk kategori sehat pada Tahun 2023 adalah sebanyak 11 BUMD dari target sebanyak 13 BUMD atau tercapai sebesar 84% atau 100% dari target. Sedangkan pada Tahun 2024 adalah sebanyak 10 dari 13 BUMD atau sebesar 77% dimana target tahun 2024 adalah sebesar 92%, sehingga capaiannya adalah 83%.

Tabel II-8. Tingkat Kesehatan BUMD 2023-2024

No	BUMD	Tingkat Kesehatan	
		2023	2024
1	Perumda. PAM Jaya	SEHAT	SEHAT (A)
2	Perumda. Dharma Jaya	KURANG SEHAT (BB)	SEHAT (A)
3	Perumda Pasar Jaya	SEHAT (A)	SEHAT (A)
4	Perumda Pembangunan Sarana Jaya	SEHAT (A)	KURANG SEHAT (BB)
5	Perumda PAL Jaya	SEHAT (A)	SEHAT (A)
6	PT Food Station Tjipinang Jaya	SEHAT (A)	SEHAT (A)
7	PT Pembangunan Jaya Ancol, Tbk	SEHAT (A)	SEHAT (AA)
8	PT Jakarta Propertindo (Perseroda)	KURANG SEHAT (BB)	KURANG SEHAT (BB)
9	PT Bank DKI	SEHAT (A)	SEHAT (AA)
10	PT Jakarta Tourisindo (Perseroda)	SEHAT (A)	KURANG SEHAT (BB)
11	PT Mass Rapid Transit (MRT) Jakarta	SEHAT	SEHAT
12	PT Transportasi Jakarta	SEHAT (AA)	SEHAT (A)
13	PT Jamkrida Jakarta	SEHAT	SEHAT

Sumber: LAKIP BPBUMD Tahun 2023-2024

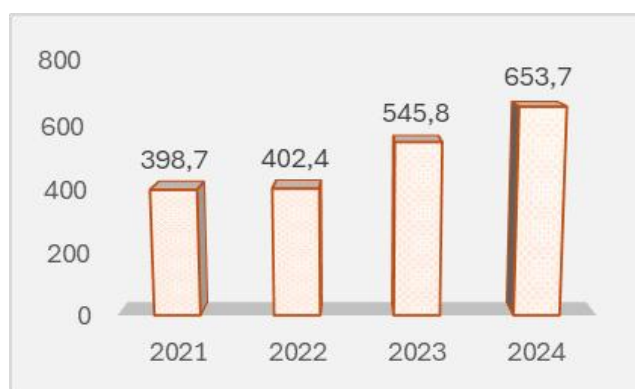
BUMD dengan kategori Kurang sehat secara garis besar dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Selama lima tahun terakhir, pendapatan PT Jakarta Propertindo (Perseroda) menunjukkan pertumbuhan yang konsisten dengan tingkat pertumbuhan tahunan rata-rata (Compound Annual Growth Rate/CAGR) sebesar 14%. Namun, secara profitabilitas, perusahaan mengalami penurunan yang dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain beban penyusutan aset penugasan yang dicatat pada tahun 2023 dengan total sebesar Rp690 miliar. Beban tersebut mencakup penyusutan Jakarta International Stadium (JIS) sebesar Rp128 miliar yang baru mulai disusutkan pada tahun 2023, serta impairment proyek penugasan pembangunan ITF sebesar Rp148 miliar
- Perumda Pembangunan Sarana Jaya dikategorikan sebagai Kurang Sehat (BBB) pada Tahun Buku 2023. Hal ini disebabkan oleh adanya permasalahan hukum terkait tindak pidana korupsi

yang masih dalam proses penyelidikan oleh KPK dan Bareskrim, serta proses pengadilan yang sedang berlangsung. Permasalahan tersebut berdampak pada terkoreksinya pendapatan dari kerjasama KSO dan pengelolaan aset, dengan penurunan sebesar Rp184,9 miliar.

- PT Jakarta Tourisindo dikategorikan sebagai Kurang Sehat pada Tahun Buku 2023. Hal ini disebabkan oleh tidak adanya lagi kontribusi dari aktivitas hospitality di Wisma Atlet terkait penanganan COVID-19, yang sebelumnya menghasilkan pendapatan sebesar Rp254,51 miliar. Selain itu, terdapat koreksi dari BPKP terkait kewajiban pengembalian dana kegiatan penanganan COVID-19 sebesar Rp25,5 miliar. Koreksi tersebut secara signifikan memengaruhi pencapaian aspek finansial PT Jakarta Tourisindo.

Indikator dividen yang disetor, pada tahun 2024 mengalami penurunan dengan ketercapaian sebesar 80% dari target. Hal ini terjadi karena terdapat Perubahan Kebijakan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta pada Perubahan APBD 2024 dari semula target setoran dividen sebesar Rp 634 Miliar menjadi Rp 823 Miliar. Sampai dengan akhir triwulan IV Tahun 2024, dividen yang sudah disetorkan oleh BUMD adalah sebesar Rp. 653,7 Miliar atau 80% dari target yang ditetapkan dalam APBD Perubahan. Kemudian terinformasikan bahwa BUMD yang tidak menyetorkan dividen adalah Perumda Pembangunan Sarana Jaya, Perumda Dharma Jaya, PT. Jakarta Tourisindo (Perseroda), PT. MRT Jakarta (Perseroda) dan PT. Jakarta Propertindo (Perseroda) hal tersebut dikarenakan masih terdapatnya akumulasi kerugian. upaya dalam rangka peningkatan setoran dividen BUMD kepada Pemerintah Provinsi DKI Jakarta adalah melakukan monitoring realisasi dividen dan koordinasi intensif dengan BPKD Provinsi DKI Jakarta guna memperbaharui data setoran dividen. Selain itu mendorong BUMD untuk melakukan penyetoran dividen secara tepat waktu.



Sumber: LAKIP BPBUMD, 2021-2024, diolah 2025

Gambar II-9. Perkembangan Kepemilikan Asset Keseluruhan BUMD 2021-2024 (Triliun Rupiah)



Kemudian dari capaian realisasi kegiatan strategis daerah dalam mendukung capaian Indikator Kinerja, pencapaian realisasinya cenderung 100% terpenuhi. Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel II-9. Capaian Realisasi Kegiatan Strategis Daerah (KSD) dalam Mendukung Capaian Indikator Kinerja 2023-2024

No	Sasaran	Indikator	Target (%)		Realisasi (%)	
			2023	2024	2023	2024
1	Terbangunnya Infrastruktur dan Layanan Dasar Perkotaan yang Berkualitas	Persentase penyelesaian rencana aksi KSD Peningkatan Kualitas Infrastruktur dan Layanan Dasar Perkotaan Sub KSD Pengelolaan Air Bersih	100	100	100	100
		Persentase penyelesaian rencana aksi KSD Peningkatan Kualitas Infrastruktur dan Layanan Dasar Perkotaan Sub KSD Penyediaan Layanan Sanitasi Berkelanjutan	100	100	100	100
2	Tercapainya Perbaikan Pola Aktivitas dan Mobilitas Melalui Pengembangan Kota Berorientasi Transit	Persentase penyelesaian rencana aksi KSD Peningkatan Kualitas Infrastruktur dan Layanan Dasar Perkotaan Sub KSD Penyediaan Jalan dan Infrastruktur Pelengkapanya	100	100	100	100
3	Terakselerasinya Transformasi Digital dan Pengembangan Ekosistem Kota Cerdas	Persentase penyelesaian rencana aksi KSD Peningkatan Tata Kelola Pemerintahan yang Profesional Sub KSD Transformasi Digital	100	100	100	100
4	Tercapainya Perbaikan Manajemen dan Arsitektur Kinerja Pemerintah	Persentase penyelesaian rencana aksi KSD Peningkatan Tata Kelola Pemerintahan yang Profesional Sub KSD Perwujudan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP)	100	100	100	100

Sumber: Lakip BPBUMD, 2024

Faktor – faktor pendukung keberhasilan pencapaian 5 (lima) target kinerja di atas adalah:

- Pelaksanaan pengkajian dan pendampingan dalam penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) perusahaan BUMD untuk memastikan perencanaan yang terukur dan sesuai dengan tujuan strategis.
- Monitoring dan evaluasi Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) BUMD secara berkala guna memastikan realisasi program sesuai dengan perencanaan.
- Monitoring dan evaluasi kinerja Direksi BUMD secara berkala untuk menilai capaian target dan mendukung perbaikan kinerja manajerial.
- Tersedianya sistem informasi BUMD yang andal, yang memungkinkan pengumpulan dan rekapitulasi data kinerja secara efisien dan akurat.

- e. Forum koordinasi Direksi dan Komisaris BUMD, yang berfungsi sebagai wadah untuk melakukan monitoring, evaluasi, dan penyelarasan strategi dalam meningkatkan kinerja BUMD.

## B. Realisasi Anggaran

Gambaran kinerja pelayanan dan realisasi anggaran BP BUMD DKI Jakarta dilihat berdasarkan capaian kinerjanya sepanjang periode tahun 2022-2024 sebelumnya yang diperoleh dari Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Sebagaimana dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel II-10. Realisasi Penyerapan Anggaran 2023-2024 (Juta Rupiah)

No	Uraian	Anggaran			Realisasi			Rerata pencapaian (%)
		2022	2023	2024	2022	2023	2024	
1	Belanja Operasional	25.222	23.308	28.335	21.396	23.036	27.197	93,21
2	Belanja Modal	137	182	230	126	161	220	92,23
	Total							

Sumber: LAKIP BPBUMD, 2022-2024

Berdasarkan data di atas, secara umum pencapaian kinerja pelaksanaan anggaran BP BUMD selama 3 tahun terakhir menunjukkan capaian yang baik. Rata-rata pencapaian selama 3 tahun terakhir sebesar 92,5% persen. Realisasi penyerapan anggaran yang cukup besar tersebut salah satunya dikarenakan perhitungan alokasi anggaran sudah memperhatikan penyerapan pada tahun sebelumnya dan dihitung dengan cermat. Perencanaan dan pelaksanaan anggaran dilakukan melalui prinsip kehati-hatian dengan memperhatikan kebutuhan organisasi yang semakin dinamis.

Kemudian dampak dari adanya Pandemi Covid-19 pada tahun 2020-2021 juga kemungkinan masih mempengaruhi besaran anggaran BPBUMD. Anggaran Pemerintah Provinsi DKI Jakarta masih memprioritaskan pengalokasian anggaran belanja daerah untuk pemulihan dampak akibat Covid-19 pada sektor kesehatan dan ekonomi masyarakat terutama berpengaruh kepada pengalokasian anggaran pada tahun 2022. Namun demikian, untuk memastikan pencapaian indikator kinerja organisasi tetap tercapai, dilakukan kolaborasi dengan berbagai stakeholders terkait.

Tabel II-11. Realisasi Penyerapan Anggaran 2023-2024 (Ribu Rupiah)

No	Kode	Program/Sub program	Anggaran Tahun Ke- (Ribu Rupiah)			Realisasi Tahun Ke- (Ribu Rupiah)			Capaian Tahun Ke- (%)			Rerata pertumbuhan Anggaran (%)	Rerata Capaian Anggaran (%)
			2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024		
A	4.01.06	Program Perekonomian dan Pembangunan	4.504.240	2.376.436	4.000.526	3.363.183	2.204.511	3.441.283	74,67	92,77	86,02	10,55	84,49
1.	1.03	Pengelolaan Kebijakan dan Koordinasi BUMD dan BLUD	4.504.240	2.376.436	4.000.526	3.363.183	2.204.511	3.441.283	74,67	92,77	86,02	10,55	84,49
B	4.01.01	Program Penunjang Urusan Pemerintahan Daerah Provinsi	20.855.267	21.114.584	24.565.449	18.160.202	20.993.063	23.976.382	87,98	99,42	97,6	8,79	95,00
1.	1.02	Administrasi Keuangan Perangkat Daerah	19.601.251	19.675.005	22.682.834	16.988.055	19.608.980	22.169.854	86,67	99,66	97,74	7,83	94,69
2.	1.06	Administrasi Umum Perangkat Daerah	558.747	442.107	829.044	487.210	419.910	787.527	87,2	94,98	94,99	33,32	93,39
3.	1.07	Pengadaan Barang Milik Daerah	593.015	198.564	215.450	588.136	176.550	213.513	99,18	88,91	99,1	-29,01	95,73
4.	1.08	Penunjang Urusan Pemerintah Daerah	-	699.442	726.915	-	693.027	714.693	0	99,09	98,32	1,96	65,80
5.	1.09	Pemeliharaan Barang Milik Daerah	102.252	99.484	111.205	98.800	94.595	90.795	94,67	95,09	81,65	4,54	90,47

Sumber: LAKIP BPBUMD, 2022-2024

Kemudian jika dilihat pada realisasi penyerapan anggaran per program dan sub program, secara rata-rata untuk program perekonomian dan Pembangunan, tingkat penyerapan atau realisasi selama kurun waktu tahun 2022-2024 sebesar 84,49%. Pada tahun 2022, tingkat penyerapan hanya 74,67%, tahun 2023 meningkat menjadi 92,77% dan kembali turun pada tahun 2024 realisasi sebesar 86,02%. Fluktuatifnya Tingkat realisasi ini bisa disebabkan juga oleh adanya efisiensi pelaksanaan monitoring karena pemanfaatan teknologi digital dan pelaksanaan rapat monitoring berbasis elektronik. Kemudian untuk program penunjang urusan pemerintah daerah, rata-rata realisasinya sebesar 95%. Sub program yang mengalami peningkatan besaran anggaran adalah administrasi umum perangkat daerah sebanyak 33,32%. Salah satu peningkatan anggaran terbanyak adalah pada kegiatan Dukungan Pelaksanaan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik pada SKPD.

Pencapaian kinerja keuangan BP BUMD tidak terlepas dari dorongan dan hambatan yang terjadi untuk mengoptimalkan hasil yang dicapai. Beberapa faktor-faktor yang menjadi pendorong dan penghambat pelaksanaan kegiatan dan anggaran di BP BUMD adalah sebagai berikut:

#### 1. Faktor Pendorong:

- Arah kebijakan & Renstra BPBUMD 2023–2026 yang lebih tegas pada tata kelola, monitoring, dan sinergi klaster. Dokumen Renstra/LAKIP menegaskan indikator kinerja, strategi penguatan pembinaan, serta sinkronisasi dengan RPD 2023–2026.
- Pelaksanaan kegiatan dimonitor dan dievaluasi secara berkala dengan seluruh elemen pelaksana kegiatan.
- Penguatan monitoring & evaluasi serta konsistensi tindak lanjut rekomendasi audit ikut mendorong kualitas pelaksanaan.
- Stabilitas regulasi anggaran (minim pergeseran di tengah tahun) → semakin sedikit perubahan, semakin mudah eksekusi kegiatan
- Penetapan perangkat pelaksana kegiatan dilakukan diawal tahun secara tepat waktu.

- f) Penetapan target output pekerjaan dilakukan secara cermat dan sesuai kebutuhan organisasi sehingga dijalankan secara efektif dan efisien.
  - g) Pemanfaatan teknologi digital dalam pelaksanaan monitoring
2. Faktor Penghambat:
- a) Jumlah Sumber Daya Manusia yang terbatas, belum memenuhi jumlah ideal sesuai dengan analisis jabatan dan analisis beban kerja organisasi. Selain itu kualitas SDM sesuai dengan kebutuhan BPBUMD juga harus ditingkatkan.
  - b) Perubahan APBD/anggaran yang dilakukan di pertengahan tahun anggaran. Besaran pagu berubah dan pelaksanaan kegiatan menjadi turut menyesuaikan. Selain itu, Perubahan di pertengahan tahun memaksa re-scheduling eksekusi sub-kegiatan.
  - c) Ketergantungan target & kegiatan pada kinerja BUMD tahun buku sebelumnya. Target BP BUMD dihitung dari laporan tahunan BUMD tahun buku sebelumnya yang baru disahkan pada tahun berjalan.

Dalam melaksanakan pelayanan pembinaan, BP BUMD menghadapi sejumlah tantangan utama, antara lain:

- a. Perbedaan karakteristik usaha dan tingkat kinerja antar-BUMD yang menuntut pendekatan pembinaan yang spesifik dan diferensial.
- b. Keterbatasan kapasitas SDM dan sistem informasi dalam mendukung pembinaan berbasis data dan risiko.
- c. Kebutuhan penguatan koordinasi lintas perangkat daerah dalam pengelolaan BUMD sebagai satu portofolio milik daerah.
- d. Tuntutan peningkatan akuntabilitas dan kontribusi BUMD terhadap pembangunan daerah dan keuangan daerah.

Tantangan tersebut menjadi dasar bagi perumusan permasalahan dan isu strategis pembinaan BUMD yang akan dibahas pada subbab selanjutnya.

## 2.6. Gambaran Umum BUMD

Berdasarkan Undang-undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah yang telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang-undang Nomor 9 tahun 2015, bahwa Pemerintah Daerah dalam melaksanakan fungsinya dapat mendirikan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Selain hal tersebut pada Undang-undang 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara disebutkan tentang peran Gubernur dalam pembinaan perusahaan daerah. Pada Pasal 24 ayat (4) disebutkan bahwa Gubernur melakukan pembinaan dan pengawasan kepada perusahaan daerah. Dengan

dasar tersebut Gubernur mempunyai kewajiban melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap BUMD dengan harapan agar BUMD dalam melakukan aktivitasnya sesuai dengan ketentuan perundangan. BUMD sebagai institusi mempunyai keunikan tersendiri yang berbeda dengan badan usaha lainnya. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 54 tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah, Karakteristik BUMD meliputi:

- a. Badan usaha didirikan oleh Pemerintah Daerah
- b. Badan usaha dimiliki oleh:
  - 1) 1 (satu) Pemerintah Daerah;
  - 2) Lebih dari 1 (satu) Pemerintah Daerah;
  - 3) 1 (satu) Pemerintah daerah dengan bukan daerah; atau
  - 4) Lebih dari 1 (satu) Pemerintah daerah dengan bukan daerah.
- c. Seluruh atau sebagian besar modalnya merupakan kekayaan daerah yang dipisahkan;
- d. Bukan merupakan organisasi perangkat daerah; dan
- e. Dikelola dengan menggunakan kelaziman dalam dunia usaha.

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

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

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

Dalam rangka pembinaan dan pengembangan BUMD agar aktivitas BUMD sesuai dengan tujuan pendirian maka diperlukan pedoman yang komprehensif. Pedoman yang komprehensif ini dimaksudkan agar seluruh pemangku kepentingan sesuai dengan tujuan pendirian dan visi misi

Pemerintah Provinsi DKI Jakarta tahun 2025-2029. Dengan demikian diharapkan BUMD dapat menyelenggarakan aksi korporasinya sesuai dengan kebijakan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. Pembinaan BUMD di Pemerintah Provinsi DKI Jakarta dilaksanakan secara terukur, sistematis, komprehensif dan holistik. Hal ini dimaksudkan agar BUMD dapat melaksanakan tugasnya sesuai dengan fungsinya dan memenuhi prinsip *Good Corporate Governance* (GCG).

Kontributor utama pembangunan Jakarta adalah Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang beroperasi di berbagai sektor, termasuk transportasi, utilitas, dan keuangan. Peran BUMD sangat penting dalam mengelola sumber daya, layanan publik, dan pembangunan ekonomi Jakarta. Dengan aset lebih dari Rp 202 triliun dan tenaga kerja lebih dari 27.000 orang, BUMD mendorong pertumbuhan ekonomi dan menyediakan layanan publik. Dengan menyelaraskan kegiatan operasional mereka dengan prioritas kota, BUMD membantu memenuhi kebutuhan mendesak sekaligus mendukung ambisi kota untuk pembangunan yang berkelanjutan.

Selama periode 2021-2024 BUMD telah banyak berkontribusi dalam pembangunan DKI Jakarta. Kontribusi tersebut antara lain penyediaan air bersih, pengelolaan sanitasi, mendukung penyediaan sarana transportasi ibukota, dan penyediaan infrastruktur dasar. Selain itu BUMD juga telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan masyarakat non-tunai (*cashless society*), menyediakan sarana rekreasi yang terjangkau, menyediakan kawasan industri untuk melakukan usaha, mendukung aktivitas usaha mikro, kecil dan menengah serta mendukung ketersediaan pangan dengan harga yang terjangkau. Di samping itu BUMD juga telah memberikan kontribusi Pendapatan Asli Daerah (PAD).

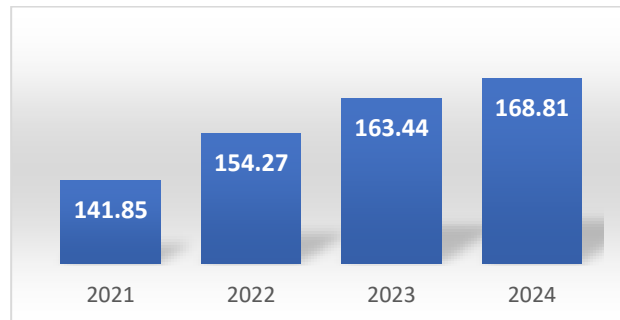
### 3.3.1. Kinerja BUMD Secara Umum

#### A. Potensi Kontribusi BUMD terhadap Perekonomian Daerah

Potensi BUMD kepada sumbangsih perekonomian daerah terutama terhadap penerimaan daerah yang dibagi menjadi dua jenis yaitu kontribusi langsung maupun tidak langsung. Kontribusi langsung sebagai akibat dari kinerja keuangan dan kontribusi dividen yang disetorkan sedangkan kontribusi tidak langsung berupa penyerapan tenaga kerja, inflasi yang terjaga, dan jumlah pelanggan yang dilayani oleh BUMD.

Berkaitan dengan asset, kepemilikan asset secara total yang dimiliki oleh seluruh BUMD yang ada di DKI Jakarta, pada tahun 2024 tercatat mencapai nilai 168,81 triliun rupiah. Angka ini mengalami peningkatan sekitar 19% dibandingkan asset tahun 2021 yang sebesar 141,85 triliun rupiah. Berdasarkan wawancara, peningkatan nilai asset ini didominasi oleh pembelian/pencatatan asset

tetap, penambahan PMD, pembelian peralatan kendaraan dan mesin, serta investasi pada proyek infrastruktur.

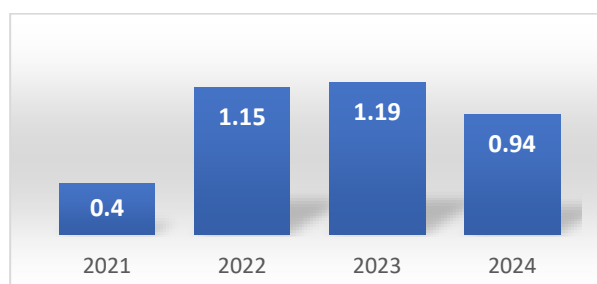


Sumber: [bpbumd.jakarta.go.id/web/bumd#](http://bpbumd.jakarta.go.id/web/bumd#), diolah 2025

Gambar II-10. Perkembangan Kepemilikan Asset Keseluruhan BUMD 2021-2024 (Triliun Rupiah)

ROA (*Return on Asset*) adalah rasio profitabilitas yang mengukur seberapa efisien perusahaan menggunakan seluruh asetnya untuk menghasilkan laba, dengan rumus  $ROA = (\text{Laba Bersih} / \text{Total Aset}) \times 100\%$ . Semakin tinggi angka ROA, semakin efektif perusahaan memanfaatkan aset untuk keuntungan, yang dapat digunakan untuk membandingkan efisiensi antar perusahaan atau memantau kinerja manajemen.

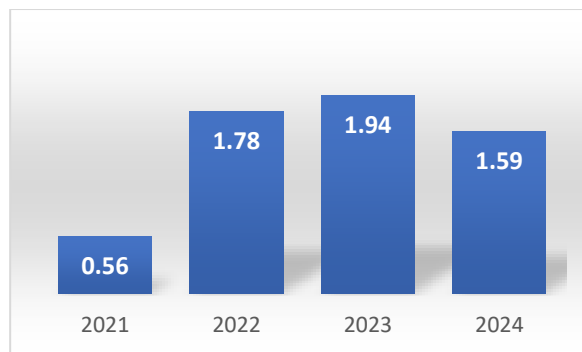
Berdasarkan formulasi di atas, untuk BUMD di DKI Jakarta secara keseluruhan ROA pada tahun 2024 sebesar 0,94%, turun dari tahun 2023 yang sebesar 1,19%. Artinya bahwa setiap Rp100 aset yang dikelola BUMD pada tahun 2024, menghasilkan laba Rp0,94. Angka ini menunjukkan profitabilitas aset sangat tipis. Kondisi ini juga dapat dimaknai bahwa profitabilitas aset Di bawah rata-rata untuk sektor non-keuangan. Namun demikian, angka ROA 0,94% ini masih bisa dianggap wajar pada utilitas beraset besar (air minum, transportasi) yang tarifnya diatur, tetapi tetap menunjukkan ruang besar untuk efisiensi. Hal yang mungkin dapat dilakukan oleh BPBUMD untuk meningkatkan persentase ROA ini diantaranya adalah: aktivasi dan optimalisasi aset yang underutilized, meningkatkan margin operasional, dan pendanaan berupa kemitraan seperti KPBU untuk ekspansi tanpa membebani neraca.



Sumber: [bpbumd.jakarta.go.id/web/bumd#](http://bpbumd.jakarta.go.id/web/bumd#), diolah 2025

Gambar II-11. Perkembangan Return on Asset Keseluruhan BUMD 2021-2024 (%)

Kemudian berkaitan dengan laba bersih, pada tahun 2024 seluruh BUMD di DKI Jakarta membukukan laba bersih senilai 1,59 triliun rupiah. Nilai ini turun dibandingkan laba tahun 2023 yang sebesar 1,94 triliun rupiah. Penurunan ini dipengaruhi oleh beberapa factor diantaranya adalah masih adanya beberapa BUMD yang masih merugi dikarenakan melakukan ekspansi dan Pembangunan infrastrukturnya dan adanya pengalihan pola manajemen BUMD.



Sumber: [bpbumd.jakarta.go.id/web/bumd#](http://bpbumd.jakarta.go.id/web/bumd#), diolah 2025

Gambar II-12. Perkembangan Laba Bersih Keseluruhan BUMD 2021-2024 (Triliun Rupiah)

#### B. Potensi BUMD dalam menyelenggarakan kemanfaatan umum

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

#### 3.3.2. Kinerja BUMD Menurut Klaster Usaha

Dalam rangka upaya simplifikasi evaluasi BUMD Jakarta, maka BUMD kemudian dikelompokkan menjadi sembilan bidang usaha. Pendekatan yang digunakan dalam penyusunan bidang usaha



adalah dengan pendekatan aktivitas yang dilakukan. Atas dasar tersebut, klasterisasi bidang usaha tersebut adalah:

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

Evaluasi BUMD pada prinsipnya adalah penilaian kinerja BUMD atas aktivitas yang dijalankan BUMD selama periode 2021-2024. Penilaian dimaksud salah satunya berkaitan langsung dengan dukungan BUMD terhadap prioritas pembangunan daerah antara lain, pengembangan sistem transportasi, pengurangan ketimpangan ekonomi, perluasan kesempatan kerja, perlindungan dan pengelolaan lingkungan hidup, peningkatan kualitas lingkungan perumahan dan permukiman kota, pemenuhan kebutuhan air bersih, ketahanan pangan serta pengelolaan sanitasi.

#### **A. Klaster Usaha transportasi**

Urusan perhubungan menjadi salah satu fokus utama dalam pembangunan di Provinsi DKI Jakarta. Permasalahan transportasi yang dialami DKI Jakarta relatif kompleks sehingga memerlukan solusi yang komprehensif. Beberapa permasalahan transportasi antara lain adalah kemacetan, ketidakcukupan jumlah armada, masih minimnya kualitas layanan angkutan publik, *mode share* angkutan umum yang rendah, sistem transportasi publik belum efektif dan menjangkau seluruh wilayah, *urban sprawl* yang semakin meluas, serta sarana dan prasarana transportasi yang belum inklusif dan andal.

Kondisi yang demikian membutuhkan solusi dari Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. Sebagai dukungan pembangunan angkutan umum berbasis jalan, Pemerintah Provinsi DKI Jakarta melalui BUMD bidang usaha transportasi hingga akhir tahun 2024 berupaya melakukan perbaikan pelayanan transportasi melalui pelayanan Sistem Bus Rapid Transit (BRT) 14 (empat belas) koridor. Ekspansi rute juga telah dilakukan untuk mencapai lebih banyak masyarakat, mewujudkan peningkatan cakupan pelayanan. Saat ini Transjakarta melayani rute BRT sebanyak 45 rute, non-

BRT sebanyak 62 rute, Royaltrans sebanyak 12 rute, dan Mikrotrans sebanyak 96 rute. Rute dan koridor ini saling terintegrasi satu sama lain dan tersebar di seluruh wilayah Jakarta. Hingga tahun 2024, tercatat Transjakarta sudah melayani 327,73 juta penumpang, termasuk layanan angkutan penumpang (Angkutan Umum Integrasi, Mikrotrans, Transjabotabek, dan Rusun), angkutan khusus (bus wisata, penugasan, dan Transjakarta Cares), dan angkutan premium (Royal Trans). Jumlah penumpang Transjakarta pada tahun 2024 meningkat signifikan sebesar 15 persen dibandingkan tahun 2023.

Selain peningkatan sistem layanan melalui BRT, dibutuhkan peningkatan kenyamanan sejumlah fasilitas untuk membuat warga, baik laki-laki, perempuan, anak, lansia dan disabilitas agar beralih menggunakan transportasi publik. Pemerintah Provinsi DKI Jakarta terus mempercepat pembangunan Mass Rapid Transit (MRT) Jakarta. Untuk MRT, hingga tahun 2024, jumlah penumpang MRT mencapai 40,80 juta naik 21,8 persen dibandingkan jumlah penumpang pada tahun 2023 sebanyak 33,49 juta penumpang.

PT. MRT Jakarta, sebagai salah satu BUMD yang bergerak di bidang usaha transportasi memiliki visi “Penyedia jasa transportasi publik terdepan yang berkomitmen untuk mendorong pertumbuhan ekonomi melalui peningkatan mobilitas, pengurangan kemacetan, dan pengembangan sistem transit perkotaan”, pada tahun 2024 mencatatkan pertumbuhan kinerja dengan membukukan laba tahun berjalan sebesar Rp9,08 miliar dan mengalami penurunan dari laba tahun 2023 yang sebesar Rp18,92 miliar. Penurunan ini dikarenakan adanya beban usaha berupa Pembangunan infrastruktur pengembangan koridor MRT baru pengembangan rute layanan MRT, melalui pembangunan MRT jalur Utara - Selatan dan Timur – Barat.

Kemudian PT. Transjakarta sebagai BUMD lain yang juga bergerak di bidang usaha transportasi dengan visi “Menghubungkan kehidupan Jakarta”, pada tahun juga mencatatkan laba usaha sebesar Rp200,56 miliar rupiah. Besaran nilai laba ini meningkat sebesar 37% dari tahun 2023 yang sebesar Rp146,36 miliar rupiah. Ke depan dengan adanya kebijakan pemerintah berupa optimalisasi transportasi publik, peluang untuk ekspansi usaha tetap terbuka.

## **B. Bidang usaha Keuangan**

Bidang usaha keuangan merupakan salah satu bidang usaha pendukung dalam pelayanan berbagai program prioritas yang dijalankan dalam lima tahun terakhir. Sampai dengan tahun 2024 kinerja BUMD bidang usaha keuangan menunjukkan perkembangan yang signifikan. PT. Bank DKI sebagai salah satu BUMD yang bergerak di bidang usaha keuangan memiliki visi “Menjadi Bank Pilihan untuk Jakarta yang Maju dan Sejahtera”, pada tahun 2024 membukukan laba usaha sebesar

Rp963,80 miliar. Pada tahun 2024, PT. Bank DKI dapat memberikan pendapatan asli daerah (PAD) Pemprov DKI Jakarta berupa *share* deviden sebesar Rp326,36 miliar rupiah.

BUMD lain yang bergerak dalam bidang keuangan adalah PT. Jamkrida Jakarta. Dengan visi “mitra kerja utama bagi usaha Mikro, Kecil, Menengah, dan Koperasi (UMKMK) dalam mengembangkan usahanya”, pada tahun 2024 berhasil mencatatkan laba usaha sebesar Rp34,63 miliar rupiah, naik sebesar 40,8% dibandingkan tahun 2023 yang sebesar Rp19,46 miliar rupiah. Pada tahun 2024, PT Jamkrida sharing deviden kepada pemerintah DKI Jakarta sebesar Rp7,68 miliar rupiah.

### **C. Bidang usaha Properti**

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

Menghadapi hal tersebut, Pemerintah Provinsi DKI Jakarta memberikan solusi dengan cara pembangunan rumah hunian vertikal. Hal ini dimaksudkan memberikan kualitas hidup yang layak bagi warganya untuk tinggal dan bekerja. Dalam kaitannya dengan hal ini BUMD bidang usaha properti dan infrastruktur telah ikut berpartisipasi aktif guna mendukung penyediaan perumahan dan hunian bagi masyarakat. Salahsatu BUMD yang bergerak dalam bidang properti adalah Perumda Pembangunan Sarana Jaya. Dengan visi “Perusahaan Pengembang yang terkemuka dan berkelanjutan di Indonesia”, pada tahun 2024 berhasil membukukan laba usaha sebesar Rp47,69 miliar rupiah.

### **D. Bidang usaha Pariwisata**

Salah satu kebutuhan penting masyarakat perkotaan adalah terpenuhinya kebutuhan rekreasi yang berkualitas, inklusif, dan terjangkau. Dalam konteks Jakarta sebagai pusat kegiatan ekonomi dan sosial berskala global, ketersediaan sarana rekreasi dan pariwisata yang memadai menjadi bagian penting dalam mendukung kualitas hidup masyarakat, daya tarik kota, serta citra Jakarta di tingkat nasional dan internasional. Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) di bidang pariwisata telah berperan aktif dalam menyediakan sarana rekreasi yang dapat diakses oleh berbagai lapisan masyarakat, dengan tetap memperhatikan prinsip keberlanjutan dan keterjangkauan.

BUMD bidang usaha pariwisata mengelola berbagai bentuk usaha rekreasi yang cukup beragam, meliputi pengelolaan sarana dan prasarana ruang publik, wisata edukatif, serta usaha wisata dan akomodasi. Dalam pengelolaannya, BUMD tidak hanya mengedepankan orientasi bisnis, tetapi

juga menjalankan fungsi pelayanan publik, sehingga masyarakat luas tetap memiliki kesempatan untuk menikmati fasilitas wisata yang berkualitas dengan harga yang terjangkau. Pendekatan ini sejalan dengan upaya meningkatkan daya tarik kota dan pengalaman urban (urban experience), yang merupakan salah satu dimensi penting dalam penilaian kota global.

Sejalan dengan arah pembangunan Jakarta sebagai kota global, pengembangan sektor pariwisata melalui BUMD juga berkontribusi terhadap peningkatan daya saing kota dalam aspek budaya, pengalaman hidup perkotaan, serta daya tarik internasional. Aspek-aspek tersebut sejalan dengan indikator *Global Cities Index* yang dikembangkan oleh AT Kearney, khususnya pada dimensi Culture and Experience serta Personal Well-being, yang menilai ketersediaan fasilitas rekreasi, pariwisata, dan kualitas pengalaman kota bagi penduduk maupun pengunjung.

Pada periode 2023–2030, BUMD bidang usaha pariwisata menetapkan arah pengembangan melalui strategi *Actualize & Reposition*, yaitu mengaktualisasikan potensi yang dimiliki sekaligus melakukan reposisi bisnis agar lebih adaptif terhadap dinamika industri pariwisata global. Pada tahap ini, BUMD diharapkan mampu mengimplementasikan strategi yang telah dirancang secara konsisten, sehingga pada periode 2026–2030 BUMD bidang usaha pariwisata ditargetkan telah memiliki daya saing sebagai World Class Brand of Indonesia. Strategi ini merupakan bagian dari upaya menghadirkan produk dan layanan pariwisata yang inovatif, berkelas internasional, dan dapat dinikmati oleh berbagai kalangan masyarakat.

Sebagai salah satu BUMD di bidang pariwisata, PT Pembangunan Jaya Ancol, yang memiliki visi sebagai “perusahaan pengembang properti dengan kawasan wisata terpadu terbesar di Asia Tenggara”, pada tahun 2024 membukukan laba usaha sebesar Rp372,36 miliar, dengan kontribusi dividen kepada Pemerintah Provinsi DKI Jakarta sebesar Rp36,86 miliar. Selain itu, PT Jakarta Tourisindo sebagai BUMD yang bergerak di bidang pariwisata juga mencatatkan kinerja positif, dengan laba tahun berjalan pada tahun 2024 sebesar Rp74,23 miliar. Kinerja tersebut menunjukkan bahwa BUMD bidang pariwisata tidak hanya berperan dalam mendukung kualitas hidup dan daya tarik kota, tetapi juga memberikan kontribusi nyata terhadap kinerja keuangan daerah.

#### **E. Bidang usaha Pangan dan Perpasaran**

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

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

BUMD Bidang usaha pangan telah banyak memberikan dukungan melalui ketersediaan cadangan pangan, akses pangan yang lebih baik serta stabilitasi harga pangan. Sepanjang tahun 2024 telah dilakukan upaya pemenuhan program ketahanan pangan melalui kegiatan usaha komersial dan sosial diantaranya penjualan produk ke pasar modern dan penyediaan pangan murah.

Salah satu Perusahaan BUMD yang bergerak dalam bidang usaha pangan adalah Perumda Dharma Jaya dengan bidang usaha jasa pemotongan hewan, perdagangan daging dan ternak. Kemudian BUMD lain dalam bidang pangan adalah PT. Food Station Tjipinang Jaya dengan bidang usaha Penyewaan gudang, Pasar dan Perdagangan. Pada tahun 2024, Perusahaan ini membukukan laba usaha sebesar Rp22,09 miliar rupiah dengan deviden sebesar Rp1,86 miliar rupiah. Pada tahun 2024, Perusahaan ini membukukan laba usaha sebesar Rp5,9 miliar rupiah. Perusahaan lain dalam bidang usaha pangan adalah Perumda Pasar Jaya dengan bidang usaha Pengelolaan pasar, properti, dan pengembangan bisnis. Pada tahun 2024, Perusahaan ini membukukan laba tahun berjalan sebesar Rp19,44 miliar dan deviden sebesar Rp21,96 miliar rupiah.

### 3.3.3. Aspek Legal BUMD

Dasar hukum yang melandasi langkah kerja BUMD antara lain adalah Undang-undang 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah, Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 52 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengelolaan Investasi Daerah. Peraturan perundangan tersebut memberikan landasan bagi pengelolaan, pengaturan, dan pengurusan BUMD.

Berdasarkan Undang undang Nomor 17 Tahun 2003 pasal 24 ayat 4 tentang Keuangan Negara substansinya menyebutkan bahwa Gubernur melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap perusahaan daerah. Selanjutnya pada Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 disebutkan bahwa tujuan pendirian BUMD adalah: a. BUMD dapat memberikan manfaat bagi perkembangan perekonomian daerah pada umumnya; b. Menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu bagi pemenuhan hajat hidup masyarakat sesuai

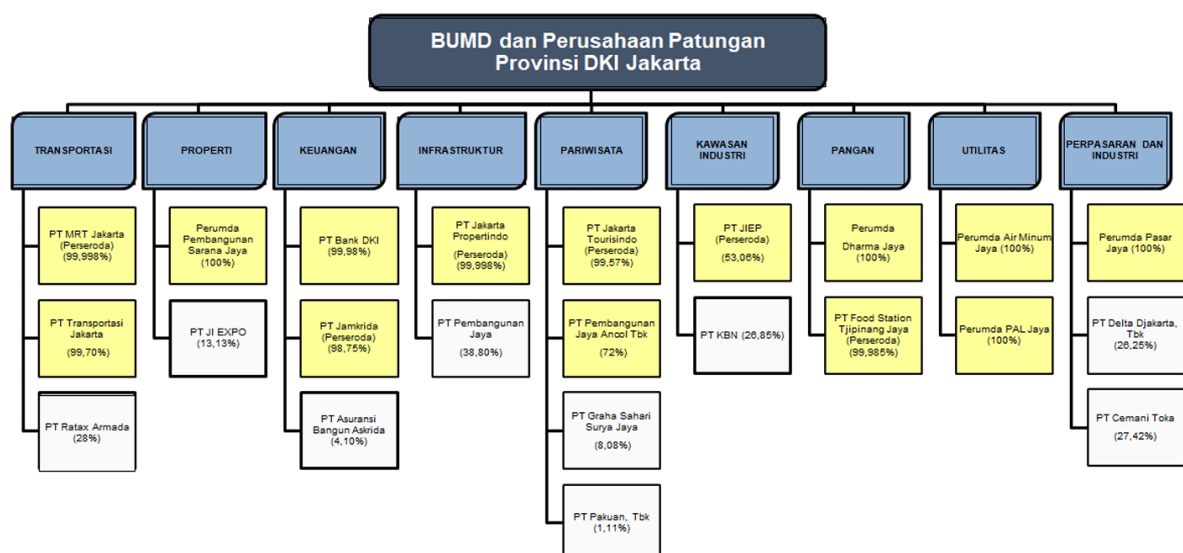
kondisi, karakteristik, dan potensi daerah yang bersangkutan berdasarkan tata kelola perusahaan yang baik; c. Memperoleh laba dan/atau keuntungan.

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

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

### 3.3.4. Aspek Kepemilikan BUMD

Pemerintah Provinsi DKI Jakarta memiliki 14 BUMD, dimana kepemilikan sahamnya mencapai lebih dari 51 persen. Selain itu, Pemerintah Provinsi DKI Jakarta juga memiliki saham di 9 Perusahaan Patungan. Secara lebih rinci, berikut ini disajikan persentase kepemilikan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta atas saham, baik di BUMD maupun Perusahaan Patungan menurut bidang usaha.



Gambar II-13. Kepemilikan saham Pemerintah Provinsi DKI Jakarta pada BUMD dan Perusahaan Patungan

### 3.3.5. Aspek Daya Saing

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

Karakteristik yang dimiliki oleh BUMD ini, secara normatif merupakan suatu bentuk daya saing yang dimiliki oleh BUMD, baik sebagai korporasi maupun sebagai mitra SKPD. Hal ini karena dari sisi korporasi BUMD didukung penuh oleh Pemerintah Daerah baik dari aspek kepemilikan maupun aspek regulasi.

Selanjutnya daya saing BUMD Jakarta diuraikan secara rinci sebagai berikut:

- a. Badan usaha yang dimiliki oleh Pemerintah Daerah. BUMD merupakan badan usaha yang pemilik modal dan pemegang sahamnya didominasi oleh Pemerintah Daerah. Dengan demikian Pemerintah Daerah akan mendukung penuh seluruh aktivitas BUMD. Oleh karena itu BUMD mempunyai keunggulan komparatif dibanding badan usaha lain. Hal ini menjadikan BUMD dipercaya oleh masyarakat dan dunia usaha.
- b. Seluruh atau sebagian besar modalnya merupakan kekayaan daerah yang dipisahkan. Pada tahun 2024, total asset seluruh BUMD DKI Jakarta mencapai Rp168,81 triliun. Dengan status asset sebagai kekayaan daerah yang dipisahkan, BUMD memiliki peluang atau ruang gerak yang relatif luas untuk mengambil kesempatan peluang bisnis yang ada. Tantangannya adalah kemampuan BUMD untuk mengoptimalkan asset yang ada tersebut dengan berpegang pada prinsip-prinsip usaha yang sehat, dan mengelolanya dalam suatu model bisnis yang tepat sehingga dapat menghasilkan pendapatan.
- c. BUMD memiliki fleksibilitas operasional. Dengan kedudukan insitusionalnya yang bukan sebagai perangkat daerah, BUMD relatif memiliki ruang gerak operasional yang lebih luas dibandingkan SKPD. Hal ini menjadikan BUMD dapat melakukan proyek penugasan secara lebih efisien dan efektif, walaupun dalam pelaksanaannya tetap harus mengikuti ketentuan perundangan yang berlaku dan berpedoman pada prinsip *Good Corporate Governance* (GCG). Dengan posisi seperti ini, BUMD diharapkan dapat berkontribusi secara signifikan dalam meningkatkan perekonomian daerah, pelayanan publik serta Pendapatan Asli Daerah.
- d. BUMD sebagai dunia usaha yang memiliki orientasi profit/keuntungan. Salah satu tujuan didirikannya BUMD adalah memperoleh laba/keuntungan. Semakin besar keuntungan yang diperoleh BUMD dalam menjalankan aksi korporasinya maka semakin besar potensi kontribusi

yang dapat diberikan kepada Pemerintah Provinsi DKI Jakarta selaku *shareholder* dan terus berperan mendukung perekonomian daerah dan pelayanan publik.

### 3.3.6. Aspek Manfaat dan Produk

Berdasarkan kapasitas dan kinerjanya, BUMD telah memberikan kontribusi nyata pada pembangunan daerah Jakarta. Hal ini ditunjukkan dengan banyaknya sarana dan prasarana umum yang telah dibangun dan disediakan oleh BUMD sebagai entitas Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. Secara umum, kontribusi tersebut dikelompokkan pada kontribusi dalam peningkatan perekonomian daerah, kontribusi dalam penyediaan barang dan jasa, dan kontribusi memperoleh keuntungan. Berikut ini adalah kontribusi BUMD yang dikelompokkan ke dalam tiga hal tersebut, yaitu:

#### A. Kontribusi dalam peningkatan perekonomian daerah.

- 1) BUMD secara proaktif turut serta dalam menjaga stabilitas stok pangan dalam rangka pengendalian harga dan ketersediaan pangan di wilayah DKI Jakarta;
- 2) BUMD berpartisipasi aktif secara proporsional dalam pembangunan infrastruktur untuk meningkatkan daya saing perekonomian daerah dan memfasilitasi mobilitas warga Jakarta serta mendorong perekonomian daerah;
- 3) BUMD berkontribusi dalam pengelolaan sarana transportasi umum untuk mengatasi kemacetan Jakarta dan pencegahan polusi udara untuk menjaga kelestarian lingkungan;
- 4) BUMD berkontribusi secara aktif dalam membangun sarana dan prasarana distribusi pangan berupa antara lain pasar rakyat yang sehat dan memadai serta sarana pendukung perdagangan lainnya;
- 5) BUMD telah berkontribusi aktif dalam rangka membuka lapangan pekerjaan dengan merealisasikan proyek infrastruktur dan proyek proyek lainnya secara profesional dan mengikuti ketentuan yang berlaku.

#### B. Kontribusi dalam penyediaan barang dan jasa.

- 1) BUMD bidang usaha Transportasi secara aktif berkontribusi dalam menyediakan alat transportasi massal berbasis bus dan rel guna memudahkan mobilitas warga Jakarta yaitu bus Transjakarta, MRT Jakarta dan LRT Jakarta.
- 2) BUMD bidang usaha Keuangan berkontribusi dan membantu menyediakan fasilitas jasa Keuangan melalui penyaluran dan penjaminan kredit/pembiayaan;
- 3) BUMD bidang usaha Pangan berkontribusi secara aktif dalam menjaga ketahanan pangan dengan menyediakan pangan yang berkualitas dan terdistribusi secara merata sehingga



warga masyarakat Jakarta dapat mengakses pangan secara mudah dengan harga yang terjangkau;

- 4) BUMD bidang usaha Utilitas berkontribusi dalam membangun sarana utilitas guna memproduksi layanan jasa pengelolaan air limbah dan memproduksi air bersih yang berkualitas untuk pemanfaatan umum guna mendukung proses pembangunan kota yang berorientasi lingkungan;
  - 5) BUMD bidang usaha Pariwisata aktif dalam rangka penyediaan sarana dan prasarana di ruang publik, usaha wisata edukatif dan usaha wisata akomodasi.
  - 6) BUMD bidang usaha Infrastruktur berkontribusi dalam pembangunan sarana dan prasarana di Provinsi DKI Jakarta seperti:
    - Pembangunan LRT Jakarta;
    - Pembangunan Jakarta International Stadion.
  - 7) BUMD bidang usaha Properti berkontribusi dalam penyediaan rumah hunian terjangkau.
- C. Kontribusi dalam memperoleh keuntungan guna keberlangsungan pembangunan (*sustainability development*).

Sesuai dengan tujuan pendiriannya bahwa salah satu tujuan pendirian BUMD adalah memperoleh keuntungan. Untuk mengimplementasikan hal ini BUMD DKI Jakarta telah menunjukkan kinerja yang relatif baik. Artinya bahwa BUMD DKI telah mampu memperoleh keuntungan dalam melakukan aktivitasnya. Keuntungan yang dimaksud disini adalah keuntungan finansial. Keuntungan finansial telah mampu berkontribusi dalam PAD. Adanya keuntungan tersebut akan menopang keberlanjutan aktivitas operasi BUMD.

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

1. Urusan Pemerintahan Wajib yang berhubungan dengan Pelayanan Dasar:
  - a. Urusan Pekerjaan Umum dan penataan ruang: Perumda AM Jaya, Perumda PAL Jaya dan PT. Jakarta Propertindo (Perseroda).
  - b. Urusan Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman: Perumda Pembangunan Sarana Jaya dan PT. Jakarta Propertindo (Perseroda).
2. Urusan Pemerintahan Wajib yang tidak berhubungan dengan Pelayanan Dasar:
  - a. Urusan Pangan: Perumda Pasar Jaya, PD Dharma Jaya dan PT. Food Station Tjipinang Jaya.

- b. Urusan Perhubungan: PT. MRT Jakarta (Perseroda) dan PT. Transportasi.
  - c. Urusan Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah: PT. Bank DKI dan PT. Jamkrida Jakarta.
3. Urusan Pemerintahan Pilihan:
- a. Urusan Pariwisata: PT. Pembangunan Jaya Ancol, Tbk. dan PT. Jakarta Tourisindo.
  - b. Urusan Perdagangan: Perumda Pasar Jaya, PT Food Station TJ, Perumda Dharma Jaya.

Beberapa BUMD mempunyai fungsi sebagai penyelenggara layanan publik langsung kepada masyarakat sehingga prioritasnya adalah penyediaan layanan yang layak dan terjangkau bagi masyarakat. Dengan demikian dalam menjalankan kegiatan usahanya, sebagai perpanjangan tangan dari Pemerintah Provinsi DKI Jakarta maka BUMD sepatutnya mendapatkan subsidi dari Pemerintah Provinsi DKI Jakarta dalam menyelenggarakan layanan publik yang menjadi kewajiban Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. Dalam penyelenggaraan pelayanan publik khususnya untuk mendukung pencapaian tujuan dan sasaran Rencana Pembangunan Daerah Provinsi DKI Jakarta, BUMD tetap harus berpegang pada asas profesionalitas. Beberapa pelayanan dasar yang dilakukan oleh BUMD untuk masyarakat Jakarta adalah:

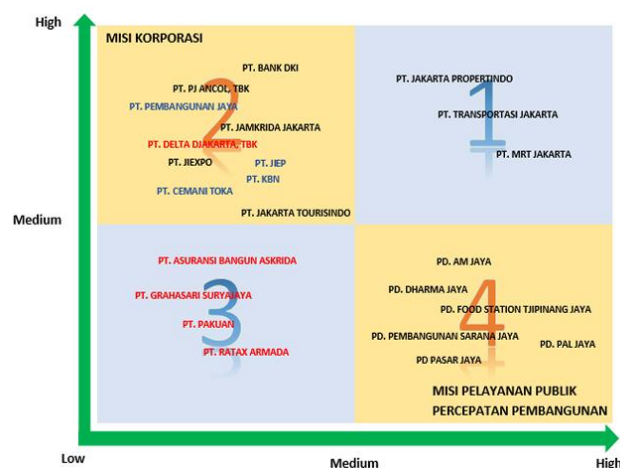
1. Memberikan pelayanan air bersih kepada masyarakat DKI Jakarta secara menyeluruh dan berkualitas dengan harga yang memadai dan mudah dalam mengakses;
2. Memberikan jasa pengelolaan air limbah baik untuk air limbah rumah tangga maupun bangunan non rumah tangga seperti perkantoran, gedung-gedung bertingkat,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

### 3.3.7. Aspek Peran

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

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

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



Gambar II-14. Pembagian BUMD/PT Patungan dalam kuadran berdasarkan misi BUMD

BUMD/PT Patungan di lingkungan Provinsi DKI Jakarta diklasifikasikan ke dalam empat kuadran dan dua peran. Kuadran pertama (1) adalah BUMD yang membawa misi pelayanan publik/percepatan pembangunan dan misi korporasi. Kuadran kedua (2) adalah BUMD/PT Patungan yang membawa misi korporasi sebagai peran utama. BUMD/PT Patungan yang masuk dalam kuadran ini harus terus dikelola dan dikembangkan dengan kebijakan dan strategi yang tepat untuk mendukung aksi korporasi sehingga akan mampu menghasilkan keuntungan yang optimal.

Selanjutnya kuadran ketiga (3) adalah PT Patungan yang tidak berkaitan dengan misi pelayanan publik/percepatan pembangunan dan juga sulit bagi Pemerintah Provinsi DKI Jakarta untuk mengembangkan secara korporasi. Kuadran keempat (4) adalah BUMD yang secara penuh

membawa misi pelayanan publik/percepatan pembangunan daerah. Pada kuadran ini Pemerintah Daerah diharapkan untuk dapat memberikan subsidi maupun penyertaan modal daerah demi terjaganya pelayanan publik kepada masyarakat.

### 3.3.8. Kinerja Keuangan BUMD

Kinerja keuangan BUMD di DKI Jakarta dilihat pada aspek kepemilikan aset, tingkat liabilitas, ekuitas, laba bersih, ROA dan ROE.



Sumber: [www. BPBUMD.Jakarta.go.id](http://www.BPBUMD.Jakarta.go.id), 2025

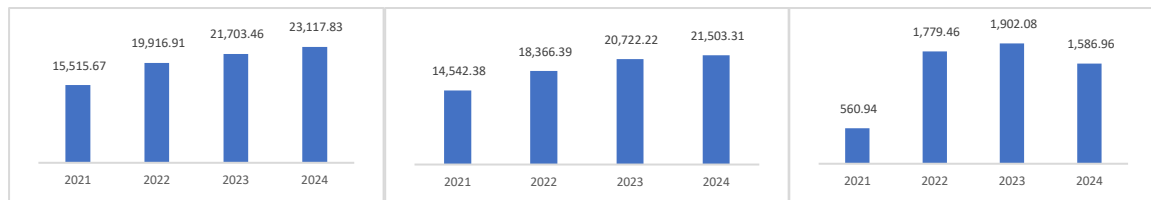
Gambar II-15. Kondisi Aset, Liabilitas, dan Ekuitas BUMD Tahun 2021-2024 (Triliun Rupiah)

Berkaitan dengan aset, kepemilikan aset secara total yang dimiliki oleh seluruh BUMD yang ada di DKI Jakarta, pada tahun 2024 tercatat mencapai nilai 168,814 triliun rupiah. Angka ini mengalami peningkatan sekitar 19% dibandingkan aset tahun 2021 yang sebesar 141,85 triliun rupiah. Berdasarkan wawancara, peningkatan nilai aset ini didominasi oleh pembelian/pencatatan aset tetap, penambahan PMD, pembelian peralatan kendaraan dan mesin, serta investasi pada proyek infrastruktur.

Kemudian berdasarkan aspek liabilitas atau semua kewajiban finansial yang harus dipenuhi oleh perusahaan kepada pihak lain dalam periode tertentu. Jumlah liabilitas BUMD di Jakarta pada tahun 2024 berada pada kisaran 83 triliunan. Jika dibandingkan dengan angka ekuitas pada tahun 2024 yang sebesar 85,07 triliun, maka DER nya sebesar 0,98 (mendekati 1). Artinya secara agregat BUMD DKI tidak ekstrem leverage-nya, kira-kira separuh asetnya dibiayai kewajiban, separuhnya ekuitas. Beban utang masih sebanding dengan modal sendiri.

Kemudian berkaitan dengan ekuitas atau hak residual atas aset Perusahaan setelah dikurang semua kewajiban atau utang untuk BUMD selama tahun 2021- 2024 perkembangan nilai ekuitasnya meningkat cukup signifikan. Dari Rp62,56 triliun di tahun 2021 meningkat menjadi Rp85,07 triliun di akhir tahun 2024 atau meningkat sebesar 37,77%. Peningkatan ini menunjukkan bahwa struktur modal dan kemampuan menanggung risiko seharusnya menjadi lebih kuat. Selain

sejalan dengan perkembangan nilai aset, peningkatan ekuitas juga didorong oleh pertumbuhan laba ataupun penambahan investasi beberapa BUMD yang bergerak pada klaster usaha keuangan, infrastruktur dan transportasi.



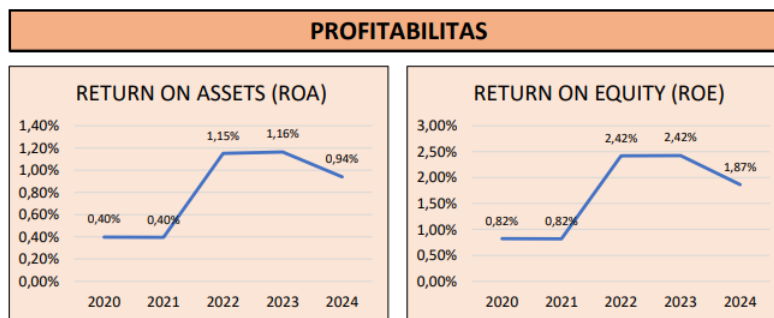
Sumber: [www.bpbumd.Jakarta.go.id](http://www.bpbumd.Jakarta.go.id), 2025

Gambar II-16. Kondisi Pendapatan Usaha, Beban Pokok dan Beban Usaha, dan Laba Bersih BUMD Tahun 2020-2024 (Miliar Rupiah)

Pendapatan adalah arus masuk manfaat ekonomi yang timbul dari aktifitas normal entitas yang menyebabkan kenaikan ekuitas. Pada kegiatan oleh BUMD di DKI Jakarta, pada tahun 2021, pendapatan usaha semua BUMD sebesar Rp15,51 triliun terus meningkat sampai sebanyak 49,09% menjadi Rp23,117 triliun pada tahun 2024. Besaran pendapatan ini menunjukkan indikator kinerja operasional, artinya volume penjualan produk atau permintaan pasar meningkat dan aktifitas usaha berjalan baik. Selain tu, angka ini juga menunjukkan kemampuan BUMD dalam menghasilkan arus kas sehingga adanya peningkatan pendapatan juga dapat dijadikan sebagai suatu dasar penilaian guna pertumbuhan atau ekspansi usaha.

Kemudian berkaitan dengan laba bersih, pada tahun 2024 seluruh BUMD di DKI Jakarta membukukan laba bersih senilai 1,59 triliun rupiah. Nilai ini turun dibandingkan laba tahun 2023 yang sebesar 1,94 triliun rupiah. Penurunan ini dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya adanya beberapa BUMD yang masih merugi dikarenakan ekspansi dan pembangunan infrastrukturnya.

Hal lain yang dapat ditunjukkan berkaitan dengan kinerja keuangan adalah rasio-rasio usaha. Rasio tersebut diantaranya rasio profitabilitas seperti return on asset dan return on equity, rasio likuiditas seperti rasio kas dan rasio lancar seperti ditunjukkan pada gambar-gambar berikut.



Sumber: BPBUMD.Jakarta.go.id, 2025

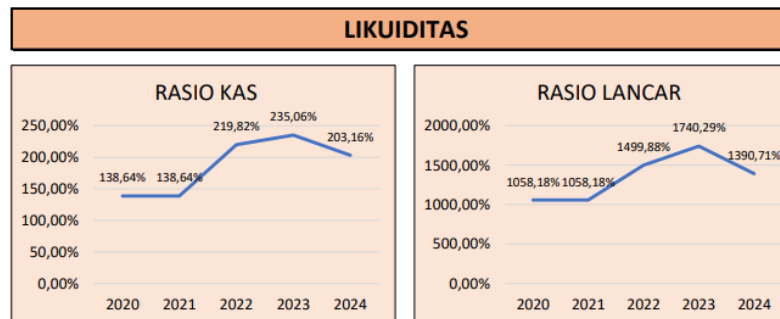
Gambar II-17. Kondisi Rasio Keuangan BUMD 2020-2024

ROA (Return on Asset) adalah rasio profitabilitas yang mengukur seberapa efisien perusahaan menggunakan seluruh asetnya untuk menghasilkan laba, dengan rumus  $ROA = (\text{Laba Bersih} / \text{Total Aset}) \times 100\%$ . Semakin tinggi angka ROA, semakin efektif perusahaan memanfaatkan aset untuk keuntungan, yang dapat digunakan untuk membandingkan efisiensi antar perusahaan atau memantau kinerja manajemen.

Berdasarkan formulasi di atas, untuk BUMD di DKI Jakarta secara keseluruhan ROA pada tahun 2024 sebesar 0,94%, turun dari tahun 2023 yang sebesar 1,19%. Artinya bahwa setiap Rp100 aset yang dikelola BUMD pada tahun 2024, menghasilkan laba Rp0,94. Angka ini menunjukkan profitabilitas aset sangat tipis. Kondisi ini juga dapat dimaknai bahwa profitabilitas aset Di bawah rata-rata untuk sektor non-keuangan. Namun demikian, angka ROA 0,94% ini masih bisa dianggap wajar pada utilitas beraset besar (air minum, transport) yang tarifnya diatur, tetapi tetap menunjukkan ruang besar untuk efisiensi. Hal yang mungkin dapat dilakukan oleh BPBUMD untuk meningkatkan persentase ROA ini diantaranya adalah: aktivasi dan optimalisasi aset yang underutilized, meningkatkan margin operasional, dan pendanaan berupa kemitraan seperti KPBU untuk ekspansi tanpa membebani neraca.

Kemudian Return on Equity (RoE) adalah besaran yang menunjukkan seberapa besar laba yang bisa dihasilkan dari setiap rupiah modal yang ditanamkan. Dengan demikian RoE ini Adalah untuk mengukur seberapa efektif Perusahaan menggunakan modalnya untuk menghasilkan laba bersih. Berdasarkan data, pada tahun 2024 BUMD di DKI memiliki RoE sebesar 1,87%, artinya pada tahun 2024, setiap Rp100 sebagai modal yang ditanamkan, mampu menghasilkan Rp1,87 laba bersih. Jika dilihat secara tolok ukur umum, nilai RoE di bawah 5% menunjukkan profitabilitas yang masih rendah dan kurang baik. Kondisi ini disebabkan oleh beberapa kemungkinan seperti misalnya pendapatan yang belum optimal, biaya operasional yang tinggi, dan adanya aset yang underutilized.

Rendahnya nilai RoE pada tahun 2024 ini kemudian bisa disebabkan faktor laba yang masih rendah tapi sebaliknya nilai ekuitas yang dimiliki oleh BUMD cukup tinggi. Artinya perlu strategi yang ekspansif, optimalisasi asset dan efisiensi biaya untuk meningkatkan laba atau dapat juga dengan strategi restrukturisasi modal dan leverage moderat sebagai upaya optimalisasi ekuitas.



Sumber: BPBUMD.Jakarta.go.id, 2025

Gambar II-18. Kondisi Likuiditas BUMD 2020-2024

Berkaitan dengan likuiditas yang dimiliki oleh BUMD di DKI Jakarta, pada tahun 2024 menunjukkan rasio kas sebesar 203,16% turun dari tahun 2023 yang sebesar 235,06%. Artinya bahwa pada tahun 2024, Perusahaan BUMD di Jakarta memiliki rasio kas yang sangat liquid. Jika terdapat utang jangka pendek yang harus diselesaikan, maka Perusahaan dapat langsung menyelesaikannya dengan kas yang ada tanpa perlu menjual asset. Meskipun besaran rasio kas 2024 turun dibanding tahun 2023, namun secara keseluruhan rasionya masih di atas 100% (sangat likuid).

Kemudian jika melihat rasio lancarnya, untuk Perusahaan BUMD di DKI Jakarta pada selama kurun waktu 2021-2024 besarannya diatas 100% dengan sebelumnya. Artinya selama kurun waktu tersebut, maka seluruh asset lancar yang dimiliki mampu membayar utang jangka pendek. Berdasarkan data pada tahun 2024, rasio lancar BUMD di DKI Jakarta sebesar 1390,71%. Kondisi ini juga menunjukkan bahwa pada tahun 2024, BUMD di Jakarta memiliki kemampuan sampai hampir 14 kali lipat untuk menutupi seluruh kewajiban jangka pendeknya. Yang perlu diperhatikan bahwa besarnya kas lancar juga dapat mengindikasikan adanya asset lancar yang tidak digunakan secara produktif.

## 2.7. Permasalahan dan Isu Strategis

Permasalahan dan isu strategis BP BUMD dirumuskan berdasarkan hasil analisis lingkungan strategis, profil perekonomian daerah, serta gambaran umum pelayanan BP BUMD sebagaimana diuraikan pada subbab sebelumnya. Permasalahan menggambarkan kondisi aktual yang dihadapi dalam pelaksanaan pembinaan BUMD, sedangkan isu strategis merupakan kondisi kritis yang

memiliki dampak signifikan terhadap pencapaian tujuan pembangunan daerah dan memerlukan penanganan prioritas dalam periode Renstra 2025–2029.

Perumusan permasalahan dan isu strategis ini dimaksudkan sebagai dasar dalam penetapan tujuan, sasaran, strategi, dan arah kebijakan BP BUMD agar pembinaan BUMD dilaksanakan secara fokus, terukur, dan berorientasi pada hasil (outcome).

Transformasi Kota Jakarta sebagaimana telah diuraikan pada bagian terdahulu perlu didukung oleh transformasi pada BUMD. Untuk memastikan hal tersebut, transformasi juga dibutuhkan dalam menjalankan pembinaan dan pengembangan BUMD. Dalam hal pengembangan BUMD, transformasi ekonomi diarahkan pada:

- Penguatan peran, kemandirian, dan produktivitas BUMD melalui kerjasama dengan sektor privat, seperti pengelolaan asset idle dan pemanfaatan asset strategis melalui cost-sharing
- Mendorong kerjasama antar BUMD dalam pemenuhan layanan kepada masyarakat (transportasi, hunian, dll) yang berorientasi pada peningkatan pengalaman pengguna melalui integrasi layanan, perluasan jangkauan, peningkatan reliabilitas, dan kualitas layanan.
- Perbaikan manajemen dan kapasitas finansial BUMD untuk meningkatkan potensi initial public offering (IPO)

Berdasarkan RPJMD 2025-2029, Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan merupakan penerimaan dari BUMD dan penyertaan modal daerah, seperti dari Bank Pembangunan Daerah, perusahaan daerah, dan dividen. Pandemi COVID-19 berdampak signifikan terhadap penurunan kinerja keuangan dan operasional BUMD, sehingga memengaruhi kontribusi penerimaan dari sumber ini. Rata-rata pertumbuhan per tahun Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan yang biasa diberikan kepada Pemerintah Daerah dari tahun 2010 sampai 2023 sebesar 11,04% per tahun. Untuk meningkatkan kinerja komponen pendapatan ini, dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kesehatan, tata kelola dan manajemen risiko BUMD;
2. Menciptakan budaya inovasi guna meningkatkan pelayanan publik berstandar global;
3. Melakukan transformasi digital dalam proses bisnis guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi;
4. Menciptakan kepengurusan yang unggul dan profesional dalam pengelolaan bisnis BUMD;
5. Menerapkan strategi bisnis yang tepat, serta meningkatkan sinergisitas antar BUMD untuk meningkatkan daya saing perusahaan;



6. Optimalisasi produktivitas aset BUMD melalui kerja sama dengan BUMD, BUMN dan pihak swasta;
7. Meningkatkan diversifikasi bisnis kepada sektor-sektor tertentu yang memiliki potensi pertumbuhan tinggi;
8. Memperkuat struktur permodalan BUMD melalui skema pembiayaan kreatif dan sumber pendanaan relevan lainnya.
9. Pendirian BUMD baru yang mampu memberikan manfaat bagi perkembangan perekonomian Daerah dan mampu menyediakan barang dan/atau jasa yang bermutu bagi pemenuhan hajat hidup masyarakat; dan
10. Meningkatkan inovasi dan diferensiasi bisnis agar mampu bersaing secara unggul.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, APBD merupakan satu kesatuan yang terdiri atas Pendapatan Daerah, Belanja Daerah dan Pembiayaan Daerah. Pembiayaan Daerah merupakan transaksi keuangan untuk menutup defisit anggaran ataupun memanfaatkan surplus anggaran yang terjadi apabila adanya selisih (gap) antara Pendapatan Daerah dan Belanja Daerah. Dalam perkembangannya, Pembiayaan Daerah dimanfaatkan pula untuk menjalankan proyek penugasan Pemerintah Daerah kepada Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), utamanya untuk pembangunan infrastruktur.

Pemerintah DKI Jakarta pada tahun 2021-2024 mengelola 14 BUMD dan 9 perusahaan patungan yang terbagi dalam 9 klaster industri, yaitu transportasi, properti, keuangan, infrastruktur, pariwisata, kawasan industri, makanan, utilitas, dan jasa industri. Dengan total aset sebesar Rp202 triliun dan lebih dari 27 ribu tenaga kerja, BUMD dan Perusahaan patungan tersebut berperan penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi daerah serta menyediakan layanan publik yang vital.

Dalam hal pengembangan BUMD ke depan, beberapa isu/permasalahan terkait adalah sebagai berikut:

#### **1. Peningkatan efisiensi operasional**

Dalam konteks operasional BUMD terdapat indeks yang digunakan sebagai instrumen untuk menentukan tingkat Kesehatan suatu BUMD. Indeks ini diukur berdasarkan tiga dimensi utama: kesehatan keuangan (termasuk metrik seperti ROE, ROI, dan rasio kas), operasional (terkait dengan kemudahan proses bisnis dan pengalaman pelanggan), dan administratif (terkait laporan audit. Meskipun proporsi BUMD yang sehat meningkat dari 67% pada tahun 2021 menjadi 84% pada tahun 2023, angka tersebut masih lebih rendah dibandingkan dengan angka 85% yang tercatat

pada tahun 2019, yang menunjukkan bahwa masih diperlukan upaya lebih lanjut untuk mencapai kinerja yang setara dengan tingkat sebelum pandemi COVID-19.

Dalam hal kinerja keuangan, BUMD Jakarta menghadapi tantangan yang signifikan dalam beberapa tahun terakhir. Meskipun total pendapatan meningkat menjadi Rp21 triliun pada tahun 2023, melampaui angka sebelum pandemi COVID-19 yang sebesar Rp18 triliun pada tahun 2019, laba bersih justru belum dapat mengikuti kenaikan tersebut. Laba bersih turun dari Rp2,2 triliun pada 2019 menjadi Rp1,9 triliun pada 2023, mencatatkan penurunan margin laba bersih sebesar tiga persen dalam lima tahun terakhir. Hal ini mengindikasikan adanya masalah pada profitabilitas meskipun pendapatan secara keseluruhan telah pulih.

## **2. Peningkatan Kontribusi Dividen oleh BUMD**

Secara kolektif, BUMD dan Perusahaan Patungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta menyumbangkan sekitar Rp653 miliar dalam bentuk dividen pada tahun 2024 (atas kinerja tahun buku 2023). Meskipun angka ini telah melewati tingkat sebelum pandemi COVID-19 (sekitar Rp619 miliar pada 2019), masih terdapat ruang yang cukup besar untuk pertumbuhan, dengan tolok ukur seperti Jawa Tengah, di mana BUMD menyumbang sekitar 3% dari total pendapatan daerah.

Kontribusi dividen BUMD tersebut sangat terkait dengan capaian tingkat Kesehatan BUMD tersebut. Dengan kondisi BUMD yang sehat semakin tinggi potensi BUMD tersebut dalam meningkatkan kontribusi dividen kepada Jakarta. Dividen ini juga dapat digunakan sebagai suatu cara dalam melihat efektivitas pemberian PMD bagi BUMD. Walaupun sesuai dengan mandatnya, kinerja BUMD tidak hanya dapat dilihat dari dividen saja, tapi juga pada kapasitas atau kemampuan dalam menjalankan penugasan yang diberikan secara optimal.

## **3. Peningkatan Transparansi BUMD untuk meningkatkan kepercayaan investor**

Menurut kriteria *Transparency in Corporate Reporting* (TRAC) 2023, BUMD DKI Jakarta perlu mendorong transparansi organisasi yang lebih tinggi. Evaluasi ini mempertimbangkan enam dimensi yaitu: (1) komitmen terhadap anti-korupsi; (2) cakupan kebijakan anti-korupsi perusahaan; (3) transparansi dalam kebijakan internal; (4) kebijakan tentang penunjukan kepemimpinan, donasi politik, dan program tanggung jawab sosial perusahaan; (5) mekanisme pelaporan pelanggaran serta perlindungan dan kerahasiaan pelapor; dan (6) pelatihan serta pemantauan terkait inisiatif anti-korupsi.

Dari 23 BUMD dan Perusahaan Patungan di Jakarta, 10 BUMD dan Perusahaan Patungan dinilai "Cukup Baik" dalam transparansi perusahaan, menunjukkan kemajuan dalam memenuhi tolok ukur utama. Namun, BUMD dan Perusahaan Patungan lainnya masih memerlukan perbaikan untuk

mencapai standar transparansi yang lebih tinggi. Sementara itu, studi yang sama, yang mengevaluasi BUMD dan Perusahaan Patungan di lima provinsi (Sumatera Utara, DKI Jakarta, Jawa Timur, Sulawesi Selatan, dan Nusa Tenggara Barat), 6 BUMD di DKI Jakarta berada di peringkat 10 besar nasional, yaitu PT Transportasi Jakarta, PT MRT, dan PT Jakarta Industrial Estate Pulogadung (JIEP), yang menunjukkan kemampuan mereka sebagai teladan bagi perusahaan lain.

#### **4. Masih Relatif Terbatasnya aktivitas BUMD di pasar modal**

Akses ke pasar modal dapat menjadi peluang transformatif bagi BUMD Jakarta untuk menarik investasi eksternal dan memperkuat struktur keuangan mereka, yang dapat mendukung inisiatif besar seperti elektrifikasi armada TransJakarta. Partisipasi di pasar modal juga dapat meningkatkan profesionalisme manajemen dengan menyelaraskan ekspektasi investor dan mendorong tata kelola yang lebih baik.

Saat ini, hanya sedikit BUMD yang berpartisipasi di pasar modal, baik melalui penawaran umum perdana (IPO) maupun penerbitan obligasi. Proses bagi BUMD untuk go public lebih kompleks dibandingkan dengan perusahaan swasta karena memerlukan persetujuan dari DPRD (Dewan Perwakilan Rakyat Daerah) sebelum dapat diajukan ke OJK (Otoritas Jasa Keuangan).

Hingga saat ini, hanya tiga BUMD (termasuk Perusahaan Patungan) yang telah menjadi perusahaan publik: PT Pembangunan Jaya Ancol, PT Pakuan, dan PT Delta Djakarta. Dalam hal penerbitan obligasi, aktivitas masih terbatas. PT Pembangunan Jaya Ancol Tbk baru-baru ini menerbitkan obligasi senilai Rp1,5 triliun pada tahun 2024, sementara Bank DKI telah menerbitkan Rp1 triliun pada tahun 2016.

#### **5. Tantangan Peningkatan Kontribusi BUMD dalam Pembangunan Kota**

Kapasitas fiskal Jakarta membutuhkan pengelolaan pinjaman yang bijaksana untuk memastikan pembiayaan yang berkelanjutan. Untuk mengatasi hal ini, mekanisme alternatif seperti memanfaatkan pinjaman melalui BUMD yang dimiliki pemerintah daerah bisa menjadi solusi yang efektif. Dengan mencatat kewajiban pinjaman dalam neraca BUMD, Jakarta dapat menjaga kapasitas pinjaman maksimumnya, sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 23/2003 yang membatasi utang daerah hingga 75% dari pendapatan umum APBD tahun sebelumnya.

Proses ini dapat dilakukan melalui penugasan, sebagaimana diatur dalam Peraturan Gubernur No. 76 Tahun 2019, yang memungkinkan pemerintah Jakarta menugaskan tugas-tugas tertentu kepada BUMD. Tugas-tugas ini bertujuan mendukung pertumbuhan ekonomi daerah dan memenuhi tujuan pelayanan publik tertentu, selaras dengan misi dan tujuan BUMD. Pemerintah dapat

mendukung BUMD yang ditugaskan melalui pendanaan, proses perizinan yang dipercepat, penggunaan aset daerah, atau bentuk bantuan lain sesuai peraturan yang berlaku.

Dalam menjalankan mandat diatas, BP BUMD menghadapi beberapa isu/permasalahan yang dapat dikategorikan ke dalam 4 (empat) aspek, yaitu (1) lingkungan strategis, (2) kelembagaan, (3) manajerial dan organisasi; dan (4) efektivitas pembinaan.

### **1. Isu/permasalahan pada aspek lingkungan strategis**

Transisi perpindahan ibukota ke IKN dan arahan Jakarta sebagai Kota Global tahun 2045. Dalam konteks Jakarta menuju Kota Global, periode 2025-2029 ditetapkan sebagai tahapan Perbaikan Fundamental, yaitu Pemenuhan layanan sosial dan lingkungan dasar serta penguatan landasan ekonomi (RPJPD 2025-2045), dan *Readiness and Foundation Building*, yaitu memulai mesin pertumbuhan, tata kelola dan atasi hambatan.

Dalam konteks perpindahan ibukota ke IKN, beberapa perubahan yang perlu diantisipasi adalah berkurangnya keterlibatan pemerintah pusat dalam pengelolaan dan pengembangan Jakarta. Konsep pelayanan kota Jakarta juga akan terjadi perubahan dimana akan lebih cenderung ke bisnis, pariwisata, maupun layanan lain yang bersifat internasional atau global.

Dengan kondisi diatas, transmisi perubahannya akan menjalar ke hampir segala bidang, termasuk pada pengembangan BUMD sebagaimana telah diuraikan diatas. BP BUMD sebagai perangkat daerah yang menjalankan fungsi pembinaan BUMD menghadapi tantangan untuk bisa beradaptasi, menghasilkan inovasi atau pendekatan baru dalam menjalankan pembinaan BUMD secara lebih efektif.

Selain itu, perkembangan kinerja BUMD juga dapat dipengaruhi oleh dinamika kondisi ekonomi makro, baik di Jakarta, nasional maupun global. Faktor-faktor seperti pertumbuhan ekonomi, inflasi, kebijakan fiskal dan moneter, nilai tukar, kondisi tenaga kerja, dan urbanisasi menjadi factor-faktor yang dapat menentukan kinerja, dan arah kebijakan pembinaan BUMD. Dalam kaitan ini BP BUMD perlu mengembangkan kemampuan adaptasi dalam merespon dinamika perekonomian dan menyesuaikannya dalam menjalankan fungsi pembinaan BUMD. Hal ini untuk memastikan keberlanjutan BUMD dalam mendukung pembangunan daerah ke depan.

### **2. Isu/permasalahan pada aspek kelembagaan**

Secara normatif, ruang gerak BP BUMD (sebagai perangkat daerah) yang terikat pada batasan-batasan birokrasi di pemerintahan akan selalu menghadapi gap dalam mengimbangi ruang gerak dari BUMD (sebagai korporasi) yang relatif lebih luas dan fleksibel. Hal ini dapat mengurangi ruang

gerak dari inisiatif-inisiatif yang berpotensi dikembangkan BP BUMD, khususnya dalam mendorong kemitraan antar BUMD.

### **3. Isu/permasalahan pada aspek manajerial dan organisasi**

Kapasitas kelembagaan BP BUMD (kualitas dan kapasitas SDM, Infrastruktur, anggaran, dll) yang masih berada di bawah tingkat yang dibutuhkan. Kapasitas Sumber Daya Manusia yang terbatas dan belum memenuhi jumlah ideal sesuai dengan analisis jabatan dan analisis beban kerja BP BUMD.

Berdasarkan LAKIP 2024, jumlah pegawai pada Badan Pembinaan BUMD Provinsi DKI Jakarta masih belum mencukupi untuk mendukung optimalisasi penyelenggaraan pembinaan BUMD. Berdasarkan analisis kebutuhan jabatan, jumlah ideal pegawai BP BUMD Provinsi DKI Jakarta adalah sebanyak 103 orang. Dalam mengatasi kekurangan tersebut, BP BUMD telah melakukan langkah-langkah lain dengan merekrut Penyedia Jasa Lainnya Perseorangan (PJLP) sebanyak 8 orang, serta merekrut tenaga ahli guna mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi pembinaan BUMD (LAKIP 2024).

### **4. Isu/permasalahan pada aspek efektivitas pembinaan**

Isu/permasalahan pada aspek kelembagaan dan manajerial/organisasi akan mengarah pada permasalahan efektivitas pembinaan. Secara kelembagaan, ruang gerak BP BUMD secara normatif (sebagai SKPD) akan menghadapi tantangan dalam mengimbangi dinamika yang ada di BUMD (sebagai korporasi). Dinamika bisnis di BUMD menuntut adaptasi dari BP BUMD sebagai institusi yang menjalankan fungsi pembinaan BUMD. Adaptasi tersebut sangat menentukan kapabilitas BP BUMD dalam merespon secara tepat atas dinamika yang terjadi di BUMD untuk memastikan proses pembinaan tetap dapat dijalankan secara optimal,

Dalam kaitan ini, transformasi menuju visi Jakarta Global sangat menuntut kontribusi yang optimal dari BUMD. Oleh karena itu, fungsi pembinaan yang dijalankan oleh BP BUMD juga harus ditingkatkan efektivitasnya.

Berdasarkan hasil analisis, permasalahan utama yang dihadapi BP BUMD dalam melaksanakan pembinaan BUMD antara lain sebagai berikut:

#### **a. Belum meratanya kinerja dan tingkat kesehatan BUMD**

Kinerja BUMD menunjukkan variasi yang cukup signifikan antar sektor dan antar entitas, baik dari aspek keuangan, operasional, maupun tata kelola. Kondisi ini mengindikasikan bahwa efektivitas pembinaan belum sepenuhnya merata dan masih memerlukan pendekatan yang lebih adaptif dan berbasis segmentasi kinerja.

- b. Keterbatasan sistem pembinaan berbasis data dan kinerja  
Ketersediaan data kinerja BUMD yang akurat, terintegrasi, dan tepat waktu masih menjadi tantangan dalam mendukung proses perencanaan, pengendalian, dan evaluasi pembinaan. Hal ini berdampak pada terbatasnya kemampuan BP BUMD dalam melakukan analisis kinerja dan pengambilan keputusan secara cepat dan berbasis bukti.
- c. Belum optimalnya efektivitas penyertaan modal daerah (PMD)  
Penyertaan modal daerah pada BUMD belum sepenuhnya didukung oleh mekanisme perencanaan, evaluasi, dan pengendalian yang terintegrasi dengan kinerja dan risiko usaha BUMD, sehingga potensi optimalisasi manfaat ekonomi dan sosial dari PMD belum sepenuhnya tercapai.
- d. Tantangan tata kelola dan manajemen risiko BUMD  
Penerapan prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) dan manajemen risiko pada BUMD masih memerlukan penguatan, khususnya dalam aspek pengawasan internal, pengendalian risiko usaha, serta kepatuhan terhadap regulasi.
- e. Keterbatasan kapasitas kelembagaan BP BUMD  
Kompleksitas pembinaan BUMD yang mencakup berbagai sektor usaha dengan karakteristik yang berbeda belum sepenuhnya diimbangi dengan kapasitas sumber daya manusia, sistem pendukung, dan mekanisme koordinasi lintas perangkat daerah yang memadai.

Berdasarkan permasalahan tersebut, isu strategis pembinaan BUMD yang perlu menjadi fokus penanganan BP BUMD dalam periode 2025–2029 adalah sebagai berikut:

- a. **Penguatan peran BP BUMD sebagai koordinator dan pengarah kebijakan pembinaan BUMD**  
BP BUMD perlu memperkuat posisinya sebagai *policy orchestrator* pembinaan BUMD, yang tidak hanya berfungsi administratif, tetapi juga mampu mengarahkan kebijakan strategis pengelolaan BUMD sebagai satu portofolio milik daerah.
- b. **Transformasi pembinaan BUMD menuju pendekatan berbasis kinerja dan risiko**  
Diperlukan pergeseran pendekatan pembinaan dari yang bersifat administratif dan reaktif menjadi pembinaan yang proaktif, berbasis kinerja, risiko, dan segmentasi BUMD sesuai karakteristik usahanya.
- c. **Optimalisasi kontribusi BUMD terhadap pembangunan daerah dan keuangan daerah**  
BUMD diharapkan tidak hanya berorientasi pada keberlanjutan usaha, tetapi juga mampu memberikan kontribusi yang terukur terhadap layanan publik, pembangunan ekonomi daerah, dan Pendapatan Asli Daerah (PAD).
- d. **Penguatan tata kelola, transparansi, dan akuntabilitas BUMD**

Penguatan penerapan GCG, sistem pengendalian internal, dan manajemen risiko menjadi isu strategis untuk meningkatkan kepercayaan publik serta memastikan keberlanjutan BUMD dalam jangka menengah dan panjang.

e. **Peningkatan kapasitas kelembagaan dan sistem pendukung pembinaan BUMD**

Penguatan kompetensi SDM, sistem informasi, serta koordinasi lintas perangkat daerah menjadi prasyarat penting dalam mendukung efektivitas pembinaan BUMD yang adaptif dan responsif terhadap dinamika lingkungan strategis.

Berdasarkan gambaran lingkungan strategis, profil perekonomian daerah, kondisi dan kinerja Badan Pembinaan BUMD serta BUMD, permasalahan dan isu strategis yang dihadapi, serta aspirasi pemegang saham sebagai representasi arah kebijakan dan ekspektasi Pemerintah Provinsi DKI Jakarta selaku pemilik modal, diperlukan perumusan tujuan, sasaran, strategi, dan arah kebijakan pembinaan BUMD yang terencana, terukur, dan selaras dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Provinsi DKI Jakarta Tahun 2025–2029.

Perumusan tersebut dimaksudkan untuk memastikan bahwa pembinaan BUMD dilaksanakan secara sistematis, berbasis kinerja, dan berorientasi pada pencapaian kontribusi optimal BUMD terhadap pembangunan daerah, peningkatan kualitas layanan publik, serta penguatan daya saing Jakarta sebagai Pusat Perekonomian Nasional dan Kota Global.

## BAB III. TUJUAN, SASARAN, STRATEGI DAN ARAH KEBIJAKAN

Bab ini menguraikan tujuan, sasaran, strategi, dan arah kebijakan Badan Pembinaan Badan Usaha Milik Daerah Provinsi DKI Jakarta dalam melaksanakan pembinaan BUMD pada periode 2025–2029. Perumusan Bab III merupakan kelanjutan logis dari hasil analisis lingkungan strategis, permasalahan, dan isu strategis sebagaimana telah diuraikan pada Bab II, yang mencakup dinamika eksternal perekonomian daerah, transformasi Jakarta sebagai Pusat Perekonomian Nasional dan Kota Global, serta kondisi internal kelembagaan BP BUMD dan kinerja BUMD.

Dalam konteks perencanaan strategis perangkat daerah, Bab III disusun untuk memastikan bahwa arah kebijakan pembinaan BUMD tidak hanya bersifat normatif, tetapi didasarkan pada analisis yang sistematis, terukur, dan berorientasi pada pencapaian kinerja jangka menengah. Oleh karena itu, perumusan tujuan, sasaran, strategi, dan arah kebijakan BP BUMD pada Renstra ini mengacu pada hasil analisis SWOT yang telah disusun dengan pendekatan manajemen strategik, sebagai dasar penetapan pilihan strategi pembinaan BUMD.

Analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi dan memetakan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang memengaruhi pelaksanaan fungsi pembinaan BUMD. Hasil analisis tersebut selanjutnya dipadukan dalam perumusan strategi SO, WO, ST, dan WT sebagai bentuk respons kebijakan BP BUMD terhadap dinamika lingkungan strategis. Strategi yang dirumuskan tidak dimaksudkan sebagai strategi operasional jangka pendek, melainkan sebagai kerangka strategis jangka menengah yang menjadi acuan dalam penyusunan arah kebijakan, program, dan kegiatan pembinaan BUMD selama periode Renstra.

Sejalan dengan peran BP BUMD sebagai pembina dan pengelola portofolio BUMD Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, strategi dan arah kebijakan dalam Bab III dirancang untuk mendorong peningkatan kinerja dan kesehatan BUMD secara berkelanjutan, penguatan tata kelola perusahaan yang baik, peningkatan efektivitas pembinaan, serta penguatan sinergi dan daya saing BUMD. Pendekatan ini menempatkan BUMD tidak hanya sebagai entitas bisnis daerah, tetapi juga sebagai instrumen strategis pembangunan ekonomi dan penyedia layanan publik yang berorientasi pada penciptaan nilai jangka panjang.

Tujuan dan sasaran Renstra BP BUMD Tahun 2025–2029 dirumuskan dengan mengacu pada sasaran pembangunan daerah sebagaimana tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Provinsi DKI Jakarta Tahun 2025–2029. Dengan demikian, sasaran pembinaan BUMD diarahkan untuk mendukung pencapaian indikator kinerja utama daerah,



khususnya yang berkaitan dengan peningkatan kinerja keuangan dan kesehatan BUMD, penguatan tata kelola, serta peningkatan kontribusi BUMD terhadap Pendapatan Asli Daerah dan pelayanan publik.

Selanjutnya, strategi dan arah kebijakan pembinaan BUMD yang dirumuskan dalam Bab III menjadi landasan bagi penyusunan program dan kegiatan BP BUMD sebagaimana diuraikan pada Bab IV. Keterkaitan antara tujuan, sasaran, strategi, arah kebijakan, serta program dan kegiatan dirancang secara konsisten agar pelaksanaan pembinaan BUMD dapat dilakukan secara terarah, terukur, dan akuntabel, serta mampu merespons tantangan dan peluang pembangunan daerah pada periode 2025–2029.

### 3.1. Tujuan Renstra BP BUMD 2025-2029

Tujuan Rencana Strategis Badan Pembinaan Badan Usaha Milik Daerah Provinsi DKI Jakarta Tahun 2025–2029 adalah mewujudkan pembinaan BUMD yang terarah, efektif, dan berkelanjutan guna memastikan BUMD dikelola secara profesional, sehat, dan berdaya saing, sekaligus mampu menjalankan fungsi pelayanan publik dan memberikan kontribusi optimal terhadap pembangunan ekonomi daerah.

Dalam rangka mendukung transformasi Jakarta sebagai Pusat Perekonomian Nasional dan Kota Global, tujuan Renstra BP BUMD diarahkan untuk:

1. Meningkatkan kinerja dan kesehatan BUMD secara berkelanjutan melalui pembinaan yang berbasis kinerja, risiko, dan karakteristik usaha masing-masing BUMD.
2. Memperkuat tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) dan manajemen risiko pada BUMD sebagai fondasi keberlanjutan usaha dan akuntabilitas pengelolaan kekayaan daerah.
3. Mengoptimalkan peran dan kontribusi BUMD dalam penyediaan layanan publik, pengelolaan aset daerah, serta peningkatan Pendapatan Asli Daerah secara berimbang antara fungsi ekonomi dan fungsi sosial.
4. Meningkatkan efektivitas pembinaan dan pengelolaan portofolio BUMD melalui penguatan kelembagaan BP BUMD, integrasi data dan sistem informasi, serta penguatan sinergi antar-BUMD.
5. Mendorong transformasi dan peningkatan daya saing BUMD agar adaptif terhadap dinamika ekonomi, persaingan usaha, dan disrupti teknologi dalam mendukung agenda pembangunan jangka menengah daerah.

### 3.2. Sasaran Renstra BP BUMD 2025-2029

Sasaran Renstra Badan Pembinaan Badan Usaha Milik Daerah Provinsi DKI Jakarta Tahun 2025–2029 merupakan kondisi yang ingin dicapai secara terukur sebagai perwujudan dari tujuan pembinaan BUMD. Sasaran dirumuskan dengan mengacu pada sasaran pembangunan daerah dalam RPJMD Provinsi DKI Jakarta Tahun 2025–2029 serta mempertimbangkan indikator kinerja utama yang relevan dengan fungsi pembinaan BUMD.

Berdasarkan tujuan tersebut, sasaran Renstra BP BUMD Tahun 2025–2029 adalah sebagai berikut:

#### **Sasaran 1: Peningkatan Sinergi, Pembinaan, dan Pengembangan BUMD**

Sasaran ini diarahkan untuk meningkatkan efektivitas pembinaan BUMD secara menyeluruh melalui penguatan sinergi antar-BUMD, peningkatan kualitas manajerial, serta perbaikan kinerja dan kesehatan BUMD sebagai satu portofolio milik Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.

##### **Indikator kinerja sasaran:**

- Return on Asset (RoA) BUMD
- Tingkat Kesehatan BUMD

#### **Sasaran 2: Peningkatan Peran dan Kontribusi BUMD terhadap Kinerja Pemerintah Daerah**

Sasaran ini diarahkan untuk meningkatkan kontribusi BUMD dalam mendukung pembangunan daerah melalui peningkatan kualitas tata kelola, optimalisasi kontribusi keuangan, serta pengembangan BUMD yang berorientasi pada nilai tambah dan keberlanjutan.

##### **Indikator kinerja sasaran:**

- Persentase BUMD dengan Penilaian Good Corporate Governance (GCG) Kategori Sangat Baik
- Nilai Dividen dan Pajak Daerah yang Disetorkan
- Jumlah BUMD yang Melakukan Initial Public Offering (IPO)

### 3.3. Strategi dalam mencapai tujuan dan sasaran Renstra 2025-2029

Strategi pembinaan Badan Usaha Milik Daerah dalam Rencana Strategis Badan Pembinaan BUMD Provinsi DKI Jakarta Tahun 2025–2029 dirumuskan sebagai kerangka pilihan kebijakan jangka menengah yang menjembatani antara tujuan pembinaan BUMD dan sasaran kinerja yang ingin dicapai. Strategi ini disusun berdasarkan hasil analisis lingkungan strategis dan SWOT, serta

diarahkan untuk menjawab tantangan utama pembinaan BUMD dalam konteks transformasi Jakarta sebagai Pusat Perekonomian Nasional dan Kota Global.

Dalam kerangka manajemen stratejik, strategi BP BUMD tidak dimaknai sebagai daftar kegiatan operasional, melainkan sebagai arah pengambilan keputusan pembinaan yang menentukan fokus, prioritas, dan pendekatan pembinaan BUMD selama periode Renstra. Oleh karena itu, strategi pembinaan diformulasikan dengan mempertimbangkan perbedaan karakteristik usaha, tingkat kinerja, dan peran masing-masing BUMD sebagai satu portofolio milik Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.

Secara umum, strategi pembinaan BUMD pada periode 2025–2029 diarahkan pada empat pilar utama, yaitu penguatan portofolio BUMD, penguatan tata kelola dan manajemen risiko, peningkatan efektivitas pembinaan, serta penguatan daya saing dan keberlanjutan usaha BUMD. Keempat pilar tersebut saling terkait dan dirancang untuk mendukung pencapaian sasaran Renstra secara terukur dan berkelanjutan.

### 3.3.1. Strategi Penguatan Portofolio dan Kinerja BUMD

Strategi ini diarahkan untuk memastikan bahwa BUMD dikelola sebagai portofolio usaha daerah yang terintegrasi, bukan sebagai entitas yang berdiri sendiri-sendiri. Pembinaan difokuskan pada penataan portofolio BUMD berdasarkan kinerja, peran, dan prospek usaha, sehingga kebijakan pembinaan dan penyertaan modal daerah dapat dilakukan secara lebih selektif dan berbasis nilai tambah.

Dalam kerangka ini, BP BUMD menerapkan strategi diferensiasi pembinaan, antara lain melalui penguatan BUMD unggulan, pembinaan intensif terhadap BUMD yang berpotensi tumbuh, serta penanganan khusus terhadap BUMD yang memiliki kinerja rendah atau risiko tinggi. Pendekatan ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja keuangan dan kesehatan BUMD secara agregat, sekaligus menjaga kesinambungan peran BUMD dalam penyediaan layanan publik.

### 3.3.2. Strategi Penguatan Tata Kelola, Manajemen Risiko, dan Akuntabilitas

Strategi ini diarahkan untuk menjadikan tata kelola perusahaan yang baik dan manajemen risiko sebagai fondasi utama pembinaan BUMD. BP BUMD menempatkan penguatan Good Corporate Governance, transparansi, dan akuntabilitas sebagai prasyarat dalam peningkatan kinerja dan daya saing BUMD.

Dalam pelaksanaannya, strategi ini diwujudkan melalui penguatan sistem pengawasan dan pengendalian kinerja, peningkatan kualitas peran Direksi dan Dewan Pengawas, serta penerapan pendekatan pembinaan berbasis risiko (*risk-based supervision*). Dengan pendekatan tersebut, pembinaan tidak hanya berfokus pada capaian kinerja keuangan, tetapi juga pada ketahanan usaha, kepatuhan terhadap regulasi, dan mitigasi risiko strategis BUMD.

### 3.3.3. Strategi Peningkatan Efektivitas Pembinaan dan Sistem Pengendalian

Strategi ini diarahkan untuk meningkatkan efektivitas fungsi pembinaan BP BUMD melalui penguatan sistem, proses, dan instrumen pembinaan yang terintegrasi. BP BUMD mendorong pemanfaatan data kinerja, keuangan, dan risiko secara konsisten sebagai dasar pengambilan keputusan pembinaan dan evaluasi kinerja BUMD.

Pendekatan ini mencakup pengembangan sistem informasi pembinaan BUMD yang terintegrasi, penerapan indikator kinerja yang relevan dan terukur, serta penguatan mekanisme monitoring dan evaluasi berbasis hasil (*outcome-based*). Dengan demikian, pembinaan BUMD dapat dilakukan secara lebih objektif, responsif, dan akuntabel.

### 3.3.4. Strategi Penguatan Daya Saing dan Keberlanjutan BUMD

Strategi ini diarahkan untuk mendorong transformasi BUMD agar lebih adaptif, inovatif, dan berdaya saing dalam menghadapi dinamika ekonomi, persaingan usaha, dan disrupsi teknologi. BP BUMD mendorong BUMD untuk mengembangkan model bisnis yang berkelanjutan, meningkatkan efisiensi operasional, serta memanfaatkan peluang kerja sama dan sinergi strategis.

Dalam konteks pembangunan berkelanjutan, strategi ini juga mengintegrasikan prinsip Environmental, Social, and Governance (ESG) dalam pembinaan BUMD. Penerapan prinsip ESG dipandang sebagai bagian dari upaya meningkatkan ketahanan usaha, memperkuat fungsi sosial BUMD, serta menjaga keseimbangan antara pencapaian kinerja ekonomi dan tanggung jawab sosial lingkungan.

### 3.3.5. Aspek-aspek Transformasi BUMD

#### **Transformasi untuk Peningkatan Kinerja**

Transformasi untuk peningkatan kinerja dijalankan melalui penguatan manajemen menjadi lebih profesional, implementasi tata kelola perusahaan yang transparan dan bertanggung jawab (sesuai prinsip GCG), pemanfaatan teknologi, inovasi, serta sinergi dan kolaborasi. Sinergi dan kolaborasi dapat dijalankan dengan BUMD lain, swasta, BUMN, maupun pihak lainnya guna memperkuat rantai nilai dan membangun ekosistem usaha yang saling mendukung. Transformasi tersebut dijalankan dengan langkah-langkah berikut:

1. Menjalankan efisiensi yang mencakup BUMD secara keseluruhan untuk mengurangi biaya, seperti mengembangkan layanan bersama untuk fungsi pengadaan;
2. Memperkuat kemampuan operasional dan teknis sesuai dengan bidang usahanya, baik melalui peningkatan kapasitas secara internal maupun dengan merekrut tenaga ahli industri sebagai bagian dari pelaksanaan tugas;
3. Meningkatkan kolaborasi antar BUMD maupun dengan lembaga lainnya untuk mengembangkan ekosistem usaha yang saling mendukung atau memperkuat, misalnya dengan memprakarsai penjualan silang antar BUMD;
4. Meningkatkan kinerja pelaporan dan transparansi untuk meningkatkan kepercayaan publik dan investor;
5. Mereformasi struktur tata kelola untuk memastikan kebijakan yang jelas mengenai penunjukan pimpinan, donasi, dan program CSR;
6. Meningkatkan kualitas pemantauan anti-korupsi melalui pembinaan yang berkelanjutan, baik yang dijalankan secara internal maupun bekerjasama dengan KPK dan institusi lainnya.

#### **Transformasi untuk Peningkatan Kemandirian Finansial**

Transformasi untuk peningkatan kemandirian finansial dijalankan dengan pendekatan berikut:

1. Menggali dan mengoptimalkan sumber-sumber pendanaan alternatif yang potensial dan berkelanjutan untuk mengurangi beban APBD, seperti pembiayaan utang, penerbitan obligasi, modal ventura, *private equity*, serta termasuk *initial public offering* (IPO).
2. Meningkatkan perluasan produk dan layanan yang ditawarkan oleh BUMD di dalam dan di luar Jakarta, dengan potensi untuk mengeksplorasi IPO atau sarana pembiayaan alternatif untuk mendapatkan modal tambahan;

#### **Transformasi untuk Peningkatan Peran dan Kontribusi BUMD**

Transformasi untuk peningkatan peran dan kontribusi BUMD dijalankan melalui langkah-langkah berikut:

1. Memanfaatkan penugasan untuk memberikan proyek pembangunan perkotaan tertentu kepada BUMD dengan dukungan pemerintah;
2. Memberikan dukungan kepada BUMD DKI Jakarta untuk menerbitkan obligasi infrastruktur dengan memanfaatkan peringkat kredit dan dukungan regulasi.

### 3.3.6. Strategi Pembinaan BUMD

Untuk mendorong dan mengawal proses transformasi diatas secara optimal, BP BUMD perlu menjalankan strategi pembinaan BUMD yang tepat. Strategi tersebut dirumuskan dengan berdasarkan pada tahapan berikut:

1. Analisis faktor internal BP BUMD (*Internal Factor Evaluation* atau IFE)
2. Analisis faktor eksternal BP BUMD (*Eksternal Factor Evaluation* atau EFE)
3. Analisis SWOT (*Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats Analysis*)

Berdasarkan hasil tahapan diatas, dirumuskan beberapa pilihan/opsi pendekatan atau strategi pembinaan BUMD yang dapat dijalankan oleh BP BUMD.

#### **Analisis Faktor Internal BP BUMD**

Analisis faktor internal dilakukan untuk mengidentifikasi kondisi, kapasitas, dan karakteristik internal Badan Pembinaan BUMD yang memengaruhi efektivitas pelaksanaan fungsi pembinaan BUMD Provinsi DKI Jakarta. Faktor internal tersebut mencakup aspek kelembagaan, sumber daya, sistem dan proses kerja, serta pengalaman dan kinerja organisasi, yang secara keseluruhan membentuk kekuatan dan kelemahan BP BUMD dalam menjalankan perannya sebagai pembina BUMD.

##### **a. Kekuatan Internal BP BUMD**

Badan Pembinaan BUMD merupakan satu-satunya perangkat daerah yang secara khusus diberikan tugas dan kewenangan untuk melaksanakan pembinaan teknis terhadap BUMD di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. Posisi kelembagaan ini memberikan legitimasi formal dan otoritas kebijakan yang kuat bagi BP BUMD dalam mengoordinasikan, mengendalikan, dan menyelaraskan pelaksanaan pembinaan BUMD lintas sektor dan lintas kepentingan.

Selain legitimasi kelembagaan, BP BUMD memiliki akumulasi pengalaman, pengetahuan, serta metode dan pendekatan pembinaan yang telah terbangun dan berjalan selama beberapa periode perencanaan. Akumulasi tersebut menjadi modal penting dalam pengembangan

inovasi kebijakan dan pendekatan baru untuk meningkatkan kualitas pembinaan BUMD. Berbagai sistem dan mekanisme pendukung yang telah tersedia antara lain sistem informasi BUMD yang memungkinkan pengumpulan dan rekapitulasi data kinerja secara lebih efisien dan akurat, forum koordinasi Direksi dan Komisaris BUMD sebagai wadah monitoring, evaluasi, dan penyelarasan strategi, serta mekanisme monitoring dan evaluasi kinerja Direksi dan pelaksanaan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) BUMD secara berkala.

BP BUMD juga memiliki rekam jejak kinerja organisasi yang relatif baik dalam melaksanakan fungsi pembinaan BUMD. Hal ini tercermin dari efektivitas pengelolaan anggaran yang bersumber dari APBD, dengan tingkat realisasi anggaran tahun 2024 sebesar 95,98% dari total pagu sebesar Rp28,5 miliar, yang mendukung pelaksanaan program pembinaan BUMD secara optimal. Selain itu, penerapan budaya kerja dan sistem akuntabilitas kinerja di lingkungan BP BUMD menunjukkan hasil yang positif, sebagaimana tercermin dari capaian nilai SAKIP Badan Pembinaan BUMD Provinsi DKI Jakarta sebesar 85,6 dengan predikat A. Capaian tersebut mengindikasikan bahwa proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kinerja organisasi telah berjalan secara relatif efektif dan akuntabel.

Capaian kinerja BP BUMD juga terlihat dari realisasi indikator kinerja yang dibandingkan dengan target yang ditetapkan dalam RPJMD dan Renstra Badan Pembinaan BUMD periode sebelumnya, yang secara umum menunjukkan hasil yang baik. Kondisi ini menjadi dasar yang kuat bagi BP BUMD untuk melanjutkan dan meningkatkan kualitas pembinaan BUMD pada periode perencanaan berikutnya.

**b. Kelemahan Internal BP BUMD**

Di samping berbagai kekuatan tersebut, BP BUMD masih menghadapi sejumlah keterbatasan internal yang perlu menjadi perhatian dalam perumusan strategi pembinaan BUMD ke depan. Kapasitas kelembagaan BP BUMD, baik dari sisi jumlah maupun kompetensi sumber daya manusia, infrastruktur pendukung, serta dukungan anggaran, masih berada di bawah tingkat ideal yang dibutuhkan untuk mengelola kompleksitas dan skala BUMD di Provinsi DKI Jakarta. Keterbatasan jumlah pegawai dan ketidakseimbangan beban kerja, sebagaimana tercermin dalam analisis jabatan dan analisis beban kerja, berpotensi memengaruhi optimalisasi pelaksanaan fungsi pembinaan yang semakin menuntut pendekatan yang strategis dan berbasis risiko.

Selain itu, sebagai perangkat daerah, BP BUMD secara normatif terikat pada ketentuan dan mekanisme birokrasi pemerintahan yang relatif kaku, terutama dalam aspek pengelolaan sumber daya, pengambilan keputusan, dan fleksibilitas organisasi. Kondisi ini menimbulkan tantangan tersendiri dalam mengimbangi dinamika operasional BUMD yang sebagai entitas

korporasi memiliki ruang gerak yang lebih luas dan adaptif terhadap perubahan lingkungan usaha. Kesenjangan tersebut berpotensi memengaruhi kecepatan dan ketepatan respons BP BUMD dalam memberikan pembinaan yang sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik masing-masing BUMD.

c. Implikasi terhadap Strategi Pembinaan BUMD

Dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan internal tersebut, strategi pembinaan BUMD perlu diarahkan pada optimalisasi pemanfaatan legitimasi kelembagaan, pengalaman, dan sistem yang telah dimiliki BP BUMD, sekaligus pada penguatan kapasitas kelembagaan dan sumber daya pendukung. Strategi pembinaan juga perlu dirancang untuk meminimalkan keterbatasan struktural dan birokratis melalui penguatan kebijakan, standardisasi proses, pemanfaatan teknologi informasi, serta pengembangan kerja sama dan sinergi dengan perangkat daerah dan pemangku kepentingan terkait.

Pendekatan ini memungkinkan BP BUMD untuk menjalankan perannya secara lebih efektif sebagai pengendali kebijakan pembinaan dan pengelola portofolio BUMD Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, sehingga pembinaan BUMD dapat dilaksanakan secara terarah, adaptif, dan berkelanjutan.

### **Analisis Faktor Eksternal BP BUMD**

Analisis faktor eksternal dilakukan untuk mengidentifikasi berbagai dinamika dan tekanan lingkungan strategis di luar Badan Pembinaan BUMD yang memengaruhi arah dan strategi pembinaan BUMD Provinsi DKI Jakarta. Faktor eksternal tersebut mencerminkan perubahan kebijakan, ekspektasi pemegang saham, dinamika ekonomi dan daya saing kota, serta perkembangan teknologi dan tata kelola, yang secara keseluruhan menuntut penyesuaian peran dan pendekatan pembinaan BUMD oleh BP BUMD.

a. Dinamika Kebijakan dan Regulasi Pemerintah

Perkembangan kebijakan dan regulasi di tingkat nasional dan daerah menunjukkan adanya penguatan tuntutan terhadap profesionalisme, akuntabilitas, dan kinerja Badan Usaha Milik Daerah. Regulasi terkait pengelolaan BUMD menegaskan perlunya penerapan prinsip tata kelola perusahaan yang baik, pengelolaan risiko yang terintegrasi, serta pemisahan yang jelas antara fungsi pembinaan, pengawasan, dan pengelolaan operasional BUMD. Perubahan tersebut mendorong pergeseran paradigma pengelolaan BUMD dari sekadar entitas pelaksana penugasan pemerintah menjadi korporasi daerah yang berorientasi pada penciptaan nilai ekonomi dan sosial secara berkelanjutan.



Dalam konteks tersebut, BP BUMD dituntut untuk memperkuat perannya tidak hanya sebagai pembina administratif, tetapi juga sebagai pengendali arah kebijakan pembinaan, penjaga kepatuhan terhadap regulasi, serta pengelola kinerja BUMD secara terintegrasi. Strategi pembinaan perlu diarahkan pada penguatan kerangka kebijakan, sistem pengawasan kinerja, dan mekanisme evaluasi yang konsisten dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

b. Aspirasi Pemegang Saham dan Arah Pembangunan Daerah

Aspirasi pemegang saham selaku Pemerintah Provinsi DKI Jakarta merupakan faktor eksternal strategis yang memberikan tekanan dan arah kebijakan terhadap pembinaan BUMD. Aspirasi tersebut mencerminkan ekspektasi peningkatan kontribusi BUMD terhadap kinerja keuangan daerah, perbaikan tata kelola perusahaan, peningkatan kualitas layanan publik, serta penguatan sinergi antar-BUMD dalam mendukung pencapaian tujuan pembangunan daerah sebagaimana ditetapkan dalam RPJMD Provinsi DKI Jakarta Tahun 2025–2029.

Aspirasi pemegang saham menuntut BP BUMD untuk mampu menjembatani kepentingan pemilik modal dengan kapasitas, karakteristik, dan tingkat kematangan masing-masing BUMD. Oleh karena itu, strategi pembinaan tidak dapat dilakukan secara seragam, melainkan perlu menerapkan pendekatan portofolio yang mempertimbangkan perbedaan fungsi, risiko, dan kontribusi BUMD, baik sebagai entitas bisnis, penyedia layanan publik, maupun pengelola aset daerah.

c. Dinamika Ekonomi Global dan Daya Saing Jakarta sebagai Kota Global

Ketidakpastian ekonomi global, perubahan pola bisnis, serta meningkatnya persaingan antar-kota di tingkat internasional merupakan faktor eksternal yang memengaruhi kinerja dan keberlanjutan usaha BUMD. Dalam konteks Jakarta sebagai Pusat Perekonomian Nasional dan Kota Global, BUMD dituntut untuk memiliki daya saing, efisiensi, dan kualitas layanan yang sejalan dengan standar nasional dan internasional.

Dinamika tersebut menuntut BP BUMD untuk mendorong transformasi BUMD melalui peningkatan profesionalisme pengelolaan, penguatan model bisnis, serta adopsi praktik terbaik dalam pengelolaan perusahaan. Pembinaan BUMD juga perlu diarahkan untuk mendukung peningkatan daya tarik kota, kualitas hidup masyarakat, dan citra Jakarta di tingkat global, sejalan dengan indikator daya saing kota dan pembangunan berkelanjutan.

d. Perkembangan Teknologi, Digitalisasi, dan Tata Kelola Data

Perkembangan teknologi informasi dan digitalisasi membawa peluang sekaligus tantangan bagi pembinaan BUMD. Di satu sisi, teknologi memungkinkan peningkatan efisiensi,

transparansi, dan kualitas pengambilan keputusan. Di sisi lain, terdapat kesenjangan kapasitas digital dan tata kelola data antar-BUMD yang berpotensi menghambat integrasi informasi dan pengelolaan kinerja secara menyeluruh.

Faktor eksternal ini menuntut BP BUMD untuk mengarahkan strategi pembinaan pada penguatan standardisasi sistem, integrasi data dan informasi BUMD, serta pengembangan tata kelola data yang andal. Penguatan aspek ini menjadi penting dalam mendukung pelaporan kinerja dan keuangan, pengelolaan risiko, serta pengambilan keputusan berbasis data dalam pengelolaan portofolio BUMD.

Dengan mempertimbangkan berbagai faktor eksternal tersebut, strategi pembinaan BUMD tidak dapat lagi dilaksanakan secara sektoral dan reaktif. Pembinaan BUMD perlu dilakukan melalui pendekatan kebijakan yang terintegrasi, berbasis risiko, dan berorientasi pada pengelolaan portofolio BUMD Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. Pendekatan ini memungkinkan BP BUMD untuk merespons dinamika eksternal secara adaptif, sekaligus memastikan tercapainya kinerja, tata kelola, dan kontribusi BUMD yang optimal terhadap pembangunan daerah.

### **Analisis SWOT**

Aspek-aspek internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (kesempatan dan ancaman) sebagaimana telah diuraikan diatas, selanjutnya dipetakan dalam Matriks Analisis SWOT yang akan digunakan untuk mengembangkan alternatif strategi untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Analisis SWOT dalam Rencana Strategis Badan Pembinaan BUMD Provinsi DKI Jakarta Tahun 2025–2029 disusun dengan mengacu pada pendekatan manajemen strategik sebagaimana dikembangkan oleh Fred R. David dan Michael Porter. Pendekatan ini digunakan untuk memastikan bahwa perumusan strategi pembinaan BUMD tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi mampu menghasilkan pilihan strategi yang terarah, terukur, dan berdaya saing.

Dalam kerangka Fred R. David, analisis SWOT ditempatkan sebagai bagian dari tahap pencocokan (*matching stage*) antara faktor internal dan eksternal organisasi. Faktor internal terdiri atas kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) BP BUMD dalam menjalankan fungsi pembinaan BUMD, sedangkan faktor eksternal mencakup peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang berasal dari dinamika lingkungan strategis, baik pada tingkat makro maupun industri. Hasil analisis ini selanjutnya digunakan sebagai dasar dalam merumuskan strategi SO, WO, ST, dan WT yang menjadi jembatan antara analisis lingkungan dan penetapan arah kebijakan pembinaan.

Sementara itu, untuk mempertajam identifikasi peluang dan ancaman, analisis eksternal juga mempertimbangkan perspektif daya saing dan struktur industri sebagaimana dikemukakan oleh Michael Porter. Dalam konteks pembinaan BUMD, pendekatan ini digunakan untuk memahami tekanan persaingan, potensi substitusi layanan, peran regulasi, serta dinamika sektor usaha yang memengaruhi kinerja dan keberlanjutan BUMD. Dengan demikian, peluang dan ancaman yang diidentifikasi tidak hanya bersifat makroekonomi, tetapi juga mencerminkan kondisi kompetitif yang dihadapi BUMD di masing-masing sektor usaha.

Melalui integrasi kedua pendekatan tersebut, analisis SWOT dalam Renstra ini diarahkan untuk menghasilkan strategi pembinaan BUMD yang berbasis portofolio, berorientasi pada daya saing, serta selaras dengan transformasi Jakarta sebagai Pusat Perekonomian Nasional dan Kota Global. Hasil analisis SWOT menjadi landasan utama dalam perumusan tujuan, sasaran, strategi, dan arah kebijakan BP BUMD pada periode 2025–2029.

Faktor kekuatan dan kelemahan BPBUMD dalam analisis SWOT ini disusun dengan mempertimbangkan kondisi internal organisasi, termasuk hasil penjangkaran aspirasi internal pegawai BPBUMD terkait kapasitas kelembagaan, sumber daya manusia, sistem pendukung, dan proses pembinaan.

Integrasi aspirasi internal pegawai dalam analisis SWOT dilakukan untuk memastikan bahwa strategi dan arah kebijakan BPBUMD disusun secara realistis, selaras dengan kapasitas internal organisasi, serta mampu menjawab tantangan pembinaan BUMD secara berkelanjutan.

Tabel III-1. Pemetaan aspek-aspek Internal (Kekuatan-Kelemahan) dan Eksternal (Peluang-Ancaman)

BP BUMD

Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kedudukan BPBUMD sebagai perangkat daerah yang memiliki mandat formal dalam pembinaan dan koordinasi BUMD Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.</li> <li>2. Pengetahuan institusional dan pengalaman pegawai BPBUMD dalam pembinaan, evaluasi kinerja, dan fasilitasi koordinasi BUMD.</li> <li>3. Akses BPBUMD terhadap data kinerja, laporan keuangan, dan informasi strategis BUMD sebagai dasar pembinaan.</li> <li>4. Komitmen internal pegawai BPBUMD untuk mendukung transformasi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kapasitas dan spesialisasi sumber daya manusia BPBUMD belum sepenuhnya memadai untuk mendukung pembinaan BUMD yang bersifat strategis, berbasis risiko, dan pengelolaan portofolio.</li> <li>2. Keterbatasan dukungan anggaran pembinaan dibandingkan dengan kompleksitas, jumlah, dan keragaman karakteristik BUMD yang dibina.</li> <li>3. Sistem informasi dan data kinerja BUMD belum terintegrasi secara optimal untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis data.</li> <li>4. Proses dan mekanisme pembinaan BUMD masih cenderung bersifat administratif dan belum</li> </ol>

kelembagaan dan peningkatan efektivitas pembinaan BUMD.	sepenuhnya berbasis kinerja, risiko, dan portofolio.
5. Struktur organisasi BPBUMD yang memungkinkan koordinasi lintas fungsi dalam pelaksanaan pembinaan BUMD.	5. Koordinasi internal antarunit kerja BPBUMD masih perlu diperkuat untuk meningkatkan konsistensi kebijakan dan tindak lanjut pembinaan.
<b>Peluang (O)</b>	<b>Ancaman (T)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penetapan Provinsi DKI Jakarta sebagai Pusat Perekonomian Nasional dan Kota Global yang meningkatkan peran strategis BUMD.</li> <li>2. Komitmen Pemerintah Provinsi DKI Jakarta untuk memperkuat peran BUMD sebagai instrumen pembangunan daerah dan peningkatan PAD.</li> <li>3. Peluang sinergi antar-BUMD dan antara BUMD dengan BUMN, swasta, dan mitra strategis lainnya.</li> <li>4. Perkembangan praktik terbaik nasional dan global dalam pengelolaan BUMD dan manajemen portofolio perusahaan daerah.</li> <li>5. Perkembangan teknologi informasi dan digitalisasi yang mendukung pembinaan berbasis data dan kinerja.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variasi tingkat kesehatan dan kinerja antar-BUMD yang masih tinggi dan memerlukan pendekatan pembinaan yang lebih kompleks.</li> <li>2. Resistensi perubahan dan perbedaan tingkat kesiapan transformasi di sebagian BUMD terhadap kebijakan pembinaan.</li> <li>3. Dinamika ekonomi global dan nasional yang berpotensi memengaruhi kinerja keuangan dan keberlanjutan usaha BUMD.</li> <li>4. Kompleksitas regulasi lintas sektor dan kebijakan teknis yang membatasi fleksibilitas pengelolaan BUMD.</li> <li>5. Tingginya ekspektasi publik terhadap kinerja, layanan, dan kontribusi BUMD yang berpotensi menimbulkan tekanan reputasi.</li> </ol>

Catatan: Pemetaan faktor kekuatan dan kelemahan disusun berdasarkan analisis kondisi internal BPBUMD, termasuk hasil penjangkaran aspirasi internal pegawai terkait kapasitas kelembagaan, sumber daya manusia, sistem pendukung, dan proses pembinaan

### Pemetaan Strategi

Strategi dan arah kebijakan pembinaan BUMD yang dirumuskan dalam Bab ini disusun dengan memperhatikan hasil analisis lingkungan strategis, arah kebijakan pembangunan daerah, serta aspirasi pemegang saham Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. Aspirasi pemegang saham tersebut menjadi pedoman dalam memastikan bahwa pembinaan BUMD tidak hanya berorientasi pada pemenuhan penugasan pelayanan publik, tetapi juga pada peningkatan kinerja keuangan, tata kelola, inovasi, dan keberlanjutan usaha BUMD.

Strategi pembinaan dan pengembangan BUMD yang dijalankan oleh BP BUMD disusun berdasarkan matriks analisis SWOT sebagaimana diatas, dan dipetakan dalam kerangka berikut:

Tabel III-2. Pemetaan Strategi berdasarkan Analisis SWOT

	<b>S: Strengths (Kekuatan)</b>	<b>W: Weaknesses (Kelemahan)</b>
--	--------------------------------	----------------------------------

<b>O: Opportunities (Kesempatan)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S101. Mengoptimalkan mandat kelembagaan BPBUMD dalam pembinaan BUMD untuk mendukung peran Jakarta sebagai Pusat Perekonomian Nasional dan Kota Global.</li> <li>• S203. Memanfaatkan pengetahuan institusional dan pengalaman pembinaan BPBUMD untuk mendorong sinergi dan kolaborasi antar-BUMD.</li> <li>• S305. Mengoptimalkan akses BPBUMD terhadap data kinerja dan keuangan BUMD melalui pemanfaatan teknologi informasi dan digitalisasi.</li> <li>• S404. Memanfaatkan komitmen internal organisasi untuk mengadopsi praktik terbaik nasional dan global dalam pembinaan dan tata kelola BUMD.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• W101. Mengembangkan kapasitas dan spesialisasi sumber daya manusia BPBUMD agar mampu mendukung pembinaan BUMD yang strategis sejalan dengan peningkatan peran BUMD dalam pembangunan daerah.</li> <li>• W305. Membangun dan mengintegrasikan sistem informasi kinerja dan keuangan BUMD guna mendukung pengambilan keputusan pembinaan berbasis data.</li> <li>• W404. Mentransformasi pendekatan pembinaan BUMD dari administratif menjadi berbasis kinerja, risiko, dan portofolio dengan mengacu pada praktik terbaik pengelolaan BUMD</li> <li>• W503. Memperkuat koordinasi internal BPBUMD melalui pemanfaatan peluang sinergi lintas-BUMD untuk meningkatkan efektivitas tindak lanjut pembinaan</li> </ul>
<b>T: Threats (Ancaman)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S1T1. Mengoptimalkan peran koordinatif BPBUMD dalam mengendalikan variasi tingkat kesehatan dan kinerja antar-BUMD.</li> <li>• S2T2. Memanfaatkan pengalaman pembinaan BPBUMD untuk mengelola resistensi perubahan dan meningkatkan kepatuhan BUMD terhadap kebijakan pembinaan</li> <li>• S3T3. Menggunakan data kinerja dan keuangan BUMD sebagai dasar penguatan ketahanan pembinaan terhadap dinamika ekonomi global dan nasional</li> <li>• S4T5. Memperkuat fungsi monitoring dan evaluasi kinerja BUMD untuk menjaga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• W2T3. Menyusun prioritas pembinaan BUMD secara selektif dan berbasis risiko dengan mempertimbangkan keterbatasan anggaran BPBUMD dan dinamika ekonomi.</li> <li>• W1T1. Memperkuat perencanaan kebutuhan SDM dan kompetensi pembinaan untuk mengantisipasi kompleksitas variasi kinerja BUMD.</li> <li>• W3T5. Mempercepat penguatan sistem informasi pembinaan untuk meminimalkan risiko kesalahan pengambilan keputusan dan tekanan reputasi.</li> <li>• W4T2. Menyempurnakan proses dan mekanisme pembinaan untuk mengurangi dampak resistensi perubahan dan ketidaksiapan sebagian BUMD</li> </ul>

	akuntabilitas dan kepercayaan publik	
--	--------------------------------------	--

Catatan: Strategi Weakness–Opportunity (WO) menjadi fokus utama BPBUMD pada periode 2025–2029, mengingat perlunya penguatan kapasitas internal organisasi agar mampu melaksanakan pembinaan BUMD secara strategis, berbasis kinerja, dan berorientasi pada pengelolaan portofolio daerah

Berdasarkan hasil analisis SWOT sebagaimana disajikan pada Tabel III.1 dan pemetaan strategi pada Tabel III.2, dirumuskan strategi pembinaan BUMD yang disusun dengan memperhatikan keterkaitan yang jelas dan terukur antara faktor internal dan faktor eksternal yang memengaruhi pelaksanaan pembinaan. Analisis ini menempatkan Badan Pembinaan BUMD Provinsi DKI Jakarta sebagai perangkat daerah yang berperan strategis dalam pengelolaan dan pembinaan portofolio BUMD Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, dan bukan sebagai entitas operasional usaha.

Perumusan strategi dilakukan melalui pengelompokan ke dalam empat kuadran strategi, yaitu Strength–Opportunity (SO), Weakness–Opportunity (WO), Strength–Threat (ST), dan Weakness–Threat (WT). Setiap strategi dirumuskan dengan menggunakan kode kombinasi faktor internal dan eksternal (misalnya S1O1, W3O5, S2T2, W4T2), yang menunjukkan keterlacakan langsung antara kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang telah diidentifikasi. Pendekatan ini digunakan untuk memastikan bahwa strategi yang dirumuskan bersifat sistematis, terukur, dan dapat ditelusuri secara logis dalam tahapan perencanaan berikutnya.

Strategi Strength–Opportunity (SO) diarahkan untuk memanfaatkan kekuatan kelembagaan, pengalaman pembinaan, akses data, serta komitmen internal BPBUMD guna menangkap peluang eksternal yang muncul dari arah kebijakan pembangunan daerah, transformasi Jakarta sebagai Pusat Perekonomian Nasional dan Kota Global, serta perkembangan praktik terbaik pengelolaan BUMD. Strategi ini menekankan penguatan peran BPBUMD sebagai pengelola portofolio BUMD, peningkatan sinergi dan kolaborasi antar-BUMD, serta optimalisasi pembinaan berbasis data dan kinerja.

Strategi Weakness–Opportunity (WO) menjadi fokus utama dalam periode perencanaan 2025–2029, mengingat masih perlunya penguatan kapasitas internal BPBUMD. Strategi ini diarahkan untuk mengatasi keterbatasan internal, khususnya terkait kapasitas dan spesialisasi sumber daya manusia, keterpaduan sistem informasi, serta efektivitas proses pembinaan, dengan memanfaatkan peluang eksternal berupa dukungan kebijakan daerah, agenda transformasi digital, dan dinamika pengembangan BUMD. Melalui strategi WO, BPBUMD diarahkan untuk mentransformasi pendekatan pembinaan dari administratif

menjadi pembinaan berbasis kinerja, risiko, dan pengelolaan portofolio secara bertahap dan berkelanjutan.

Strategi Strength–Threat (ST) dirumuskan untuk memanfaatkan kekuatan internal BPBUMD dalam menghadapi berbagai ancaman eksternal, antara lain variasi tingkat kesehatan dan kinerja antar-BUMD, resistensi perubahan, ketidakpastian ekonomi, serta dinamika regulasi. Strategi ini menekankan penguatan fungsi koordinasi, monitoring dan evaluasi kinerja, serta pemanfaatan data sebagai dasar pembinaan berbasis risiko guna menjaga kesinambungan kinerja BUMD dan layanan publik.

Sementara itu, strategi Weakness–Threat (WT) diarahkan pada upaya mitigasi risiko dengan meminimalkan kelemahan internal BPBUMD sekaligus mengantisipasi tekanan eksternal. Strategi ini diwujudkan melalui penetapan prioritas pembinaan secara selektif dan berbasis risiko, penguatan perencanaan kebutuhan SDM dan sistem informasi, serta penyempurnaan mekanisme pembinaan untuk meningkatkan ketahanan kelembagaan BPBUMD dalam menghadapi dinamika lingkungan strategis.

Secara keseluruhan, strategi pembinaan BUMD yang dirumuskan melalui analisis SWOT ini menjadi dasar dalam penyusunan arah kebijakan sebagaimana diuraikan pada Tabel III.3 sampai dengan Tabel III.6, serta menjadi rujukan utama dalam perumusan program dan kegiatan pembinaan BUMD pada Bab IV. Dengan pendekatan tersebut, diharapkan pelaksanaan pembinaan BUMD pada periode 2025–2029 dapat dilaksanakan secara terarah, adaptif, berbasis kinerja dan risiko, serta selaras dengan tujuan pembangunan daerah dan sasaran Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Provinsi DKI Jakarta.

### 3.4. Arah kebijakan dalam mencapai tujuan dan sasaran Renstra 2025-2029

Arah kebijakan pembinaan Badan Usaha Milik Daerah dalam Rencana Strategis Badan Pembinaan BUMD Provinsi DKI Jakarta Tahun 2025–2029 merupakan penjabaran operasional dari strategi pembinaan BUMD sebagaimana diuraikan pada Subbab 3.3. Arah kebijakan disusun untuk memberikan panduan yang lebih konkret mengenai bagaimana strategi pembinaan BUMD dilaksanakan, tanpa mengulang kembali rumusan strategi yang bersifat konseptual.

Dalam kerangka manajemen strategis, arah kebijakan berfungsi sebagai penghubung antara strategi dan program/kegiatan, sehingga memastikan bahwa pelaksanaan pembinaan BUMD dilakukan secara konsisten, terfokus, dan selaras dengan tujuan dan sasaran Renstra. Oleh karena itu, arah kebijakan dalam Renstra ini dirumuskan dengan memperhatikan hasil analisis SWOT,

keterlacakan antara faktor internal dan eksternal, karakteristik portofolio BUMD, serta dinamika lingkungan strategis pada periode 2025–2029.

Analisis SWOT yang telah dilakukan menempatkan Badan Pembinaan BUMD sebagai perangkat daerah yang berperan strategis dalam pengelolaan dan pembinaan portofolio BUMD Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, dan bukan sebagai entitas operasional usaha. Dengan demikian, arah kebijakan pembinaan difokuskan pada penguatan kapasitas internal BPBUMD agar mampu menjalankan fungsi pembinaan secara strategis, berbasis kinerja, risiko, dan pengelolaan portofolio.

Secara umum, arah kebijakan pembinaan BUMD pada periode Renstra 2025–2029 diarahkan pada empat fokus utama, yaitu:

1. penguatan kelembagaan pembinaan BUMD;
2. penguatan manajerial dan organisasi pendukung pembinaan;
3. peningkatan efektivitas pembinaan dan pengendalian kinerja; dan
4. penguatan transformasi dan daya saing BUMD.

Keempat fokus kebijakan tersebut disusun sebagai satu kesatuan yang saling terkait untuk mendukung pencapaian sasaran Renstra secara terukur dan berkelanjutan

Arah kebijakan pembinaan BUMD merupakan panduan kebijakan tingkat menengah yang ditetapkan untuk menjembatani tujuan dan sasaran Renstra dengan pelaksanaan program dan kegiatan tahunan, serta untuk memastikan keselarasan antara kebijakan pembinaan, aspirasi pemegang saham Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, dan prioritas pembangunan daerah sebagaimana tertuang dalam RPJMD Provinsi DKI Jakarta Tahun 2025–2029

Dalam konteks pengembangan BUMD, arah kebijakan pembinaan juga selaras dengan arah transformasi ekonomi daerah sebagaimana digariskan dalam RPJPD Provinsi DKI Jakarta Tahun 2025–2045, antara lain melalui:

1. penguatan peran, kemandirian, dan produktivitas BUMD melalui kerja sama strategis dengan sektor privat, termasuk optimalisasi pemanfaatan aset daerah dan aset idle melalui mekanisme yang akuntabel dan berkelanjutan;
2. pendorongan sinergi dan kerja sama antar-BUMD dalam pemenuhan layanan kepada masyarakat yang berorientasi pada peningkatan kualitas layanan, perluasan jangkauan, dan peningkatan pengalaman pengguna; dan
3. perbaikan manajemen dan kapasitas finansial BUMD untuk meningkatkan daya saing usaha, termasuk membuka peluang pengembangan korporasi melalui mekanisme pasar modal seperti Initial Public Offering (IPO) sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.



Sejalan dengan hal tersebut, sasaran Rencana Strategis BPBUMD Tahun 2025–2029 difokuskan pada: (1) peningkatan sinergi, pembinaan, dan pengembangan BUMD; serta (2) peningkatan peran dan kontribusi BUMD terhadap kinerja Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.

### Arah Kebijakan Penguatan Kelembagaan Pembinaan BUMD

Arah kebijakan pada aspek ini difokuskan pada penguatan peran BPBUMD sebagai pembina dan pengelola portofolio BUMD Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. Kebijakan diarahkan untuk memperjelas fungsi, peran, dan mekanisme pembinaan agar BPBUMD mampu menjalankan peran strategisnya secara efektif dalam mengendalikan arah kebijakan, kinerja, dan keberlanjutan BUMD.

Penguatan kelembagaan pembinaan dilakukan melalui penyempurnaan pengaturan internal, penguatan koordinasi lintas perangkat daerah, serta penataan proses pembinaan yang lebih terstruktur, tersegmentasi, dan berbasis karakteristik portofolio BUMD. Dengan demikian, BPBUMD diharapkan mampu berperan sebagai *policy driver* dalam pengelolaan BUMD, dan tidak sekadar menjalankan fungsi koordinasi administratif.

### Arah Kebijakan Penguatan Manajerial dan Tata Kelola BUMD

Arah kebijakan ini diarahkan untuk memastikan bahwa penguatan kelembagaan BPBUMD didukung oleh sistem manajerial dan organisasi yang efektif. Kebijakan difokuskan pada penguatan tata kelola internal BPBUMD, integrasi sistem informasi kinerja dan keuangan BUMD, serta peningkatan kualitas proses pengambilan keputusan pembinaan berbasis data.

Penguatan manajerial dan organisasi mencakup penyempurnaan mekanisme kerja, peningkatan kualitas data dan pelaporan, serta optimalisasi fungsi koordinasi dan fasilitasi BPBUMD. Pendekatan ini ditujukan untuk meningkatkan konsistensi, akuntabilitas, dan efektivitas pembinaan BUMD sebagai satu portofolio daerah.

### Arah Kebijakan Peningkatan Efektivitas Pembinaan dan Pengendalian Kinerja

Arah kebijakan ini difokuskan pada peningkatan efektivitas pembinaan melalui penerapan pendekatan pembinaan berbasis kinerja, risiko, dan portofolio. Kebijakan diarahkan untuk memastikan bahwa pembinaan BUMD dilakukan secara objektif, terukur, dan responsif terhadap dinamika kinerja dan lingkungan usaha.

Penguatan sistem monitoring dan evaluasi, penerapan risk-based supervision, serta pengembangan mekanisme early warning system menjadi bagian integral dalam arah kebijakan ini. Dengan pendekatan tersebut, BPBUMD diharapkan mampu melakukan intervensi pembinaan secara tepat sasaran, proporsional, dan berorientasi pada hasil (outcome).

## Arah Kebijakan Penguatan Transformasi dan Daya Saing BUMD

Arah kebijakan pada aspek ini diarahkan untuk mendorong transformasi BUMD agar mampu beradaptasi terhadap dinamika ekonomi, persaingan usaha, dan perkembangan teknologi. Kebijakan difokuskan pada peningkatan efisiensi operasional, penguatan model bisnis yang berkelanjutan, serta peningkatan sinergi dan kerja sama strategis antar-BUMD dan dengan mitra lainnya.

Dalam mendukung pembangunan berkelanjutan, arah kebijakan ini juga mengintegrasikan prinsip Environmental, Social, and Governance (ESG) dalam pembinaan dan pengembangan BUMD. Penerapan prinsip ESG dipandang sebagai bagian dari upaya meningkatkan daya saing jangka panjang BUMD, memperkuat ketahanan usaha, serta meningkatkan kontribusi ekonomi dan sosial BUMD bagi Provinsi DKI Jakarta.

## Arah Kebijakan dalam Mencapai Tujuan dan Sasaran Renstra BPBUMD Tahun 2025–2029

Berdasarkan rumusan strategi pembinaan BUMD sebagaimana disajikan pada Tabel III.2, selanjutnya disusun arah kebijakan pembinaan Badan Pembinaan BUMD yang berfungsi sebagai penjabaran operasional dari strategi-strategi tersebut. Arah kebijakan ini dirumuskan untuk memastikan bahwa setiap strategi yang telah diidentifikasi melalui analisis SWOT dapat diimplementasikan secara terarah, terukur, dan konsisten dalam kerangka perencanaan jangka menengah Badan Pembinaan BUMD.

Penyusunan arah kebijakan dilakukan dengan mengelompokkan strategi berdasarkan aspek penguatan kelembagaan, penguatan manajerial dan organisasi, peningkatan efektivitas pembinaan, serta pembinaan dan pengembangan BUMD. Setiap arah kebijakan secara eksplisit diturunkan dari strategi pada Tabel III.2 dengan mencantumkan kode strategi (S–O, W–O, S–T, dan W–T), sehingga keterkaitan antara faktor internal dan eksternal, strategi, serta arah kebijakan dapat ditelusuri secara jelas dan sistematis.

Arah kebijakan pada Tabel III.3 difokuskan pada aspek penguatan kelembagaan Badan Pembinaan BUMD, yang merupakan penjabaran dari strategi yang memanfaatkan kekuatan dan peluang (strategi SO) serta mitigasi terhadap kelemahan internal (strategi WO). Arah kebijakan ini

menekankan penguatan peran, fungsi, dan kapasitas kelembagaan Badan Pembinaan BUMD sebagai pengelola portofolio BUMD Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.

Tabel III-3. Arah Kebijakan untuk Strategi pada Aspek Penguatan Kelembagaan

Strategi	Arah Kebijakan
W101. Mengembangkan kapasitas dan spesialisasi sumber daya manusia BPBUMD agar mampu mendukung pembinaan BUMD yang strategis sejalan dengan peningkatan peran BUMD dalam pembangunan daerah	Penguatan perencanaan kebutuhan kompetensi, peningkatan kapasitas aparatur, serta pengembangan keahlian strategis BPBUMD untuk mendukung pembinaan BUMD berbasis kinerja dan portofolio.
W404. Mentransformasi pendekatan pembinaan BUMD dari administratif menjadi berbasis kinerja, risiko, dan portofolio dengan mengacu pada praktik terbaik pengelolaan BUMD	Penataan kelembagaan dan proses bisnis pembinaan BUMD agar lebih terarah, adaptif, dan selaras dengan pendekatan pembinaan berbasis kinerja, risiko, dan pengelolaan portofolio daerah
W503. Memperkuat koordinasi internal BPBUMD melalui pemanfaatan peluang sinergi lintas-BUMD untuk meningkatkan efektivitas tindak lanjut pembinaan	Penguatan mekanisme koordinasi internal dan kejelasan peran antarunit kerja BPBUMD dalam rangka meningkatkan konsistensi kebijakan dan efektivitas pelaksanaan pembinaan BUMD
S101. Mengoptimalkan mandat kelembagaan BPBUMD dalam pembinaan BUMD untuk mendukung peran Jakarta sebagai Pusat Perekonomian Nasional dan Kota Global	Penguatan peran dan fungsi kelembagaan BPBUMD sebagai pengelola portofolio BUMD Pemerintah Provinsi DKI Jakarta yang terintegrasi dan berorientasi pada penciptaan nilai jangka panjang

Setelah ditetapkan arah kebijakan pada aspek penguatan kelembagaan sebagaimana diuraikan pada Tabel III.3, langkah strategis berikutnya adalah penguatan aspek manajerial dan organisasi Badan Pembinaan BUMD. Penguatan aspek ini diperlukan untuk memastikan bahwa peran kelembagaan BPBUMD sebagai pengelola portofolio BUMD dapat didukung oleh sistem, proses, dan mekanisme kerja yang efektif, terintegrasi, dan berbasis data.

Penguatan manajerial dan organisasi diarahkan pada penyempurnaan tata kelola internal, pemanfaatan teknologi informasi, serta optimalisasi fungsi koordinasi dan pengendalian kinerja. Dalam konteks tersebut, integrasi sistem informasi kinerja dan keuangan BUMD menjadi prasyarat utama untuk mendukung pengambilan keputusan pembinaan yang akurat, tepat waktu, dan berbasis bukti (*evidence-based policy*). Selain itu, penguatan manajerial juga mencakup peningkatan kualitas data, mekanisme pelaporan, serta konsistensi proses monitoring dan evaluasi kinerja BUMD.

Arah kebijakan pada aspek penguatan manajerial dan organisasi disusun sebagai penjabaran dari strategi hasil analisis SWOT, khususnya strategi Weakness–Opportunity (WO) dan Strength–Opportunity (SO), yang menekankan pemanfaatan peluang eksternal untuk mengatasi

keterbatasan internal BPBUMD. Melalui penguatan aspek ini, BPBUMD diharapkan mampu meningkatkan efektivitas pembinaan BUMD, memperkuat sinergi antar-BUMD, serta memastikan keterpaduan antara perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian kinerja pembinaan BUMD.

Selanjutnya, arah kebijakan penguatan manajerial dan organisasi BPBUMD sebagaimana dimaksud diuraikan dalam Tabel III.4 sebagai dasar bagi perumusan kebijakan pembinaan BUMD yang lebih operasional dan terukur pada tahapan perencanaan berikutnya.

Tabel III-4. Arah Kebijakan untuk Strategi pada Aspek Penguatan Manajerial dan Organisasi

Strategi	Arah Kebijakan
W305. Membangun dan mengintegrasikan sistem informasi kinerja dan keuangan BUMD guna mendukung pengambilan keputusan pembinaan berbasis data	Pengembangan sistem informasi pembinaan BUMD yang terintegrasi, andal, dan berkelanjutan sebagai dasar pengambilan keputusan manajerial dan pengendalian kinerja berbasis data
S305. Mengoptimalkan akses BPBUMD terhadap data kinerja dan keuangan BUMD melalui pemanfaatan teknologi informasi dan digitalisasi.	Optimalisasi pemanfaatan data kinerja dan keuangan BUMD dalam proses monitoring, evaluasi, dan perumusan kebijakan pembinaan secara terstruktur dan konsisten.
S203. Memanfaatkan pengetahuan institusional dan pengalaman pembinaan BPBUMD untuk mendorong sinergi dan kolaborasi antar-BUMD	Penguatan peran fasilitatif dan koordinatif BPBUMD dalam mendorong sinergi, kolaborasi usaha, dan pertukaran praktik baik antar-BUMD.
W3T5. Mempercepat penguatan sistem informasi pembinaan untuk meminimalkan risiko kesalahan pengambilan keputusan dan tekanan reputasi	Peningkatan kualitas data, sistem pelaporan, dan mekanisme validasi informasi kinerja BUMD untuk mendukung akuntabilitas dan mitigasi risiko reputasi.

Setelah penguatan aspek kelembagaan serta manajerial dan organisasi, fokus strategis selanjutnya diarahkan pada peningkatan efektivitas pembinaan BUMD. Peningkatan efektivitas pembinaan merupakan tahapan krusial untuk memastikan bahwa penguatan kapasitas internal BPBUMD benar-benar berdampak pada perbaikan kinerja, tata kelola, dan keberlanjutan usaha BUMD secara nyata.

Efektivitas pembinaan tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan struktur organisasi dan sistem pendukung, tetapi juga oleh kualitas pendekatan pembinaan yang diterapkan. Oleh karena itu, pembinaan BUMD diarahkan untuk bertransformasi dari pendekatan yang bersifat administratif dan kepatuhan semata menuju pendekatan yang berbasis kinerja, risiko, dan pengelolaan portofolio. Pendekatan ini memungkinkan BPBUMD untuk melakukan segmentasi pembinaan sesuai karakteristik, peran, dan tingkat kesehatan masing-masing BUMD.

Arah kebijakan pada aspek peningkatan efektivitas pembinaan disusun sebagai penjabaran dari strategi hasil analisis SWOT, khususnya strategi Weakness–Opportunity (WO) dan Strength–Threat (ST), yang menekankan pemanfaatan kapasitas internal BPBUMD untuk mengatasi keterbatasan dan merespons tantangan eksternal. Melalui penguatan fungsi koordinasi, pengendalian kinerja, serta monitoring dan evaluasi berbasis risiko, BPBUMD diharapkan mampu mendorong perbaikan kinerja BUMD secara lebih terarah, terukur, dan berkelanjutan.

Selanjutnya, arah kebijakan peningkatan efektivitas pembinaan BUMD sebagaimana dimaksud diuraikan dalam Tabel III.5 sebagai dasar bagi perumusan kebijakan pembinaan yang berorientasi pada hasil (*outcome*) dan penciptaan nilai (*value creation*) bagi Pemerintah Provinsi DKI Jakarta dan masyarakat.

Tabel III-5. Arah Kebijakan untuk Strategi pada Aspek Peningkatan Efektivitas Pembinaan

Strategi	Arah Kebijakan
W4O4. Mentransformasi pendekatan pembinaan BUMD dari administratif menjadi berbasis kinerja, risiko, dan portofolio dengan mengacu pada praktik terbaik pengelolaan BUMD	Penerapan pendekatan pembinaan BUMD yang berbasis kinerja, risiko, dan pengelolaan portofolio sesuai karakteristik, peran, dan tingkat kesehatan masing-masing BUMD
S1T1. Mengoptimalkan peran koordinatif BPBUMD dalam mengendalikan variasi tingkat kesehatan dan kinerja antar-BUMD	Penguatan fungsi koordinasi, pengendalian, dan evaluasi kinerja BUMD untuk mendorong perbaikan kinerja secara konsisten dan terukur
S4T5. Memperkuat pengawasan dan evaluasi kinerja BUMD guna menjaga akuntabilitas dan kepercayaan publik	Penguatan mekanisme monitoring dan evaluasi kinerja BUMD yang transparan, terukur, dan berorientasi pada peningkatan akuntabilitas.
W2T3. Menyusun prioritas pembinaan BUMD secara selektif dan berbasis risiko dengan mempertimbangkan keterbatasan anggaran BPBUMD dan dinamika ekonomi.	Penetapan prioritas pembinaan BUMD berdasarkan tingkat risiko, kinerja, dan urgensi penanganan untuk memastikan efektivitas pemanfaatan sumber daya BPBUMD

Setelah dirumuskannya arah kebijakan pada aspek penguatan kelembagaan, manajerial dan organisasi, serta peningkatan efektivitas pembinaan, tahapan selanjutnya diarahkan pada perumusan arah kebijakan pembinaan dan pengembangan BUMD. Arah kebijakan ini merupakan titik temu antara penguatan kapasitas internal Badan Pembinaan BUMD dan tujuan akhir pembinaan, yaitu terwujudnya BUMD yang sehat, profesional, berdaya saing, dan berkontribusi optimal terhadap pembangunan daerah.

Pembinaan dan pengembangan BUMD diarahkan untuk memastikan bahwa BUMD tidak hanya mampu memenuhi kewajiban layanan publik dan kepatuhan regulasi, tetapi juga memiliki kinerja usaha yang berkelanjutan dan tata kelola perusahaan yang baik. Dalam konteks transformasi Jakarta sebagai Pusat Perekonomian Nasional dan Kota Global, BUMD dituntut untuk adaptif terhadap dinamika lingkungan usaha, inovatif dalam pengembangan layanan, serta mampu mengelola risiko dan peluang secara seimbang.

Arah kebijakan pembinaan dan pengembangan BUMD disusun sebagai penjabaran lanjutan dari strategi hasil analisis SWOT, khususnya strategi Strength–Opportunity (SO), Strength–Threat (ST), dan Weakness–Threat (WT), yang menekankan penguatan peran BUMD sebagai instrumen strategis pembangunan daerah sekaligus entitas bisnis daerah yang profesional. Melalui arah kebijakan ini, BPBUMD berperan memastikan keselarasan antara kebijakan pembinaan, kinerja BUMD, dan sasaran pembangunan daerah.

Selanjutnya, arah kebijakan pembinaan dan pengembangan BUMD sebagaimana dimaksud diuraikan dalam Tabel III.6 sebagai dasar bagi perumusan program dan kegiatan pembinaan BUMD pada Bab IV, sehingga seluruh rangkaian strategi dan arah kebijakan yang telah dirumuskan dapat diimplementasikan secara terukur, terarah, dan berkelanjutan.

Tabel III-6. Arah Kebijakan untuk Pembinaan dan Pengembangan BUMD

Strategi	Arah Kebijakan
S1O1. Mengoptimalkan mandat kelembagaan BPBUMD dalam pembinaan BUMD untuk mendukung peran Jakarta sebagai Pusat Perekonomian Nasional dan Kota Global	Penguatan peran BUMD sebagai instrumen strategis pembangunan daerah dan penyedia layanan publik yang berkelanjutan serta berdaya saing
S2T2. Memanfaatkan pengalaman pembinaan BPBUMD untuk mengelola resistensi perubahan dan meningkatkan kepatuhan BUMD terhadap kebijakan pembinaan	Peningkatan kepatuhan BUMD terhadap kebijakan pembinaan, tata kelola perusahaan yang baik, dan penerapan manajemen risiko secara konsisten.
S3T3. Menggunakan data kinerja dan keuangan BUMD sebagai dasar penguatan ketahanan pembinaan terhadap dinamika ekonomi global dan nasional	Penguatan ketahanan kinerja BUMD melalui evaluasi kinerja berbasis data dan risiko untuk merespons dinamika ekonomi dan lingkungan usaha
W4T2. Menyempurnakan proses dan mekanisme pembinaan untuk mengurangi dampak resistensi perubahan dan ketidaksiapan sebagian BUMD	Penyempurnaan mekanisme pembinaan dan pengendalian BUMD guna meningkatkan kesiapan adaptasi terhadap perubahan kebijakan dan lingkungan strategis



Sejalan dengan arah kebijakan pembangunan daerah sebagaimana ditetapkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Provinsi DKI Jakarta Tahun 2025–2029, arah kebijakan pembinaan BUMD dalam Tabel III.7 disusun secara bertahap untuk periode tahun 2026 sampai dengan tahun 2030. Penyusunan arah kebijakan tersebut dilakukan dengan memastikan keterkaitan yang jelas antara kebijakan pembangunan daerah (RPJMD), arah kebijakan Badan Pembinaan BUMD sebagai perangkat daerah pembina, serta arah kebijakan yang ditujukan kepada BUMD sebagai objek pembinaan.

Arah kebijakan BP BUMD dan BUMD pada setiap tahun dirumuskan sebagai penjabaran operasional dari arah kebijakan RPJMD, dengan memperhatikan tahapan penguatan kelembagaan, peningkatan efektivitas pembinaan, serta penguatan kinerja dan kontribusi BUMD terhadap pembangunan daerah. Dengan pendekatan ini, Tabel III.7 berfungsi sebagai matriks integratif yang menghubungkan kebijakan pembangunan daerah dengan pelaksanaan pembinaan BUMD secara berkelanjutan dan terarah.

Dalam hal ini, arah kebijakan BP BUMD pada Tabel III.7 merupakan bentuk penjabaran peran pembinaan yang memastikan aspirasi pemegang saham dapat diterjemahkan secara konsisten ke dalam perencanaan dan penganggaran BUMD.

Tabel III-7. Arah Kebijakan untuk Pembinaan dan Pengembangan BUMD 2026-2030

	Arah Kebijakan				
	2026	2027	2028	2029	2030
<b>RPJMD</b>	Penguatan Infrastruktur, Layanan Dasar, dan Fondasi Ekonomi yang Inklusif dan Berkelanjutan	Eksplorasi Potensi Perekonomian Baru yang Berdaya Saing dan Berkelanjutan	Produktivitas Ekonomi dan Manfaat Pembangunan yang berkelanjutan	Akselerasi dan Pemerataan Hasil Pembangunan yang Menyejahterakan	Transformasi Global Jakarta yang Sejahtera dan Berkelanjutan
<b>BUMD</b>	Pengembangan opsi-opsi untuk efisiensi operasional, penguatan kinerja, pengembangan bisnis dan peningkatan kontribusi	Penguatan langkah-langkah efisiensi operasional, kinerja, GCG, pengembangan bisnis, dan peningkatan kontribusi	Peningkatan produktivitas dan kontribusi bagi pembangunan daerah	Transformasi BUMD menuju IPO Restrukturisasi dan konsolidasi BUMD menuju recovery	Peningkatan kinerja bisnis, tata kelola, kemandirian finansial BUMD, dan kontribusi pada pembangunan daerah



	Arah Kebijakan				
	2026	2027	2028	2029	2030
<b>BP BUMD</b>	Penguatan infrastruktur beserta <i>software</i> pendukung untuk pembinaan BUMD Kolaborasi dengan stakeholder untuk mulai membangun ekosistem pembinaan BUMD	Koordinasi dengan instansi terkait kebutuhan ruang gerak yang lebih luas bagi BP BUMD dalam proses pembinaan BUMD Identifikasi dan asesmen BUMD yang diklasifikasikan dalam dua skenario pengembangan, yaitu (1) transformasi menuju IPO, dan restrukturisasi atau konsolidasi	Pengembangan inovasi dan pendekatan baru dalam pembinaan BUMD Road map pengembangan BUMD (Transformasi atau Restrukturisasi)	Monitoring proses transformasi dan restrukturisasi di BUMD Penguatan adopsi teknologi untuk efektivitas pembinaan BUMD	Evaluasi efektivitas pembinaan BUMD dan penguatan institusi BP BUMD untuk pembinaan BUMD

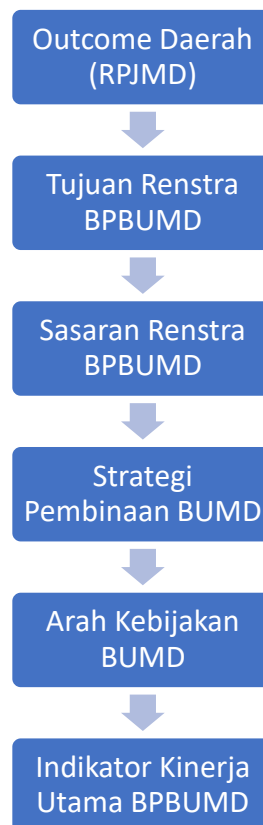
Dengan struktur tersebut, arah kebijakan yang dirumuskan pada Tabel III.3 sampai dengan Tabel III.6 menjadi jembatan yang menghubungkan strategi pembinaan BUMD dengan program dan kegiatan sebagaimana diuraikan pada Bab IV. Pendekatan ini memastikan konsistensi antara analisis SWOT, rumusan strategi, arah kebijakan, serta implementasi program dan kegiatan pembinaan BUMD dalam periode Rencana Strategis 2025–2029.

### 3.5. Pohon Kinerja Badan Pembinaan BUMD Tahun 2025-2029

Pohon Kinerja Badan Pembinaan Badan Usaha Milik Daerah Provinsi DKI Jakarta Tahun 2025–2029 disusun sebagai alat visual dan konseptual untuk menggambarkan keterkaitan antara tujuan, sasaran, strategi, arah kebijakan, hingga indikator kinerja utama BP BUMD. Penyusunan pohon kinerja dimaksudkan untuk memastikan bahwa seluruh proses pembinaan BUMD berjalan secara terarah, terukur, dan selaras dengan sasaran pembangunan daerah sebagaimana ditetapkan dalam RPJMD Provinsi DKI Jakarta Tahun 2025–2029.

Pohon kinerja ini menunjukkan hubungan sebab-akibat (*logical framework*) antara peran strategis BP BUMD sebagai pembina dan pengelola portofolio BUMD dengan hasil kinerja yang diharapkan, baik dalam bentuk peningkatan kinerja dan kesehatan BUMD, penguatan tata kelola perusahaan, maupun peningkatan kontribusi BUMD terhadap kinerja Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. Dengan demikian, pohon kinerja menjadi dasar dalam penyusunan program, kegiatan, dan subkegiatan BP BUMD serta menjadi instrumen penting dalam pengendalian dan evaluasi kinerja.

Struktur Pohon Kinerja BP BUMD (Hirarki Konseptual)



**Tabel Pohon Kinerja Badan Pembinaan BUMD Provinsi DKI Jakarta Tahun 2025–2029**

Level Kinerja		Tujuan	Sasaran	Indikator	Strategi Utama	Arah Kebijakan	Indikator Kinerja Utama
Outcome Pembangunan Daerah	Meningkatnya kinerja ekonomi daerah dan kontribusi BUMD terhadap Pendapatan Asli Daerah serta pelayanan publik yang berkelanjutan.	Mewujudkan pembinaan BUMD yang efektif, profesional, dan berkelanjutan guna meningkatkan kinerja, kesehatan, dan daya saing BUMD.	Peningkatan sinergi, pembinaan, dan pengembangan BUMD.	Return on Asset (RoA) BUMD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penguatan pengelolaan portofolio BUMD</li> <li>• Penguatan tata kelola dan manajemen risiko</li> <li>• Peningkatan efektivitas pembinaan berbasis kinerja</li> <li>• Penguatan daya saing dan keberlanjutan BUMD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penguatan kelembagaan pembinaan BUMD</li> <li>• Penguatan manajerial dan GCG</li> <li>• Penguatan sistem pembinaan dan pengendalian kinerja</li> <li>• Transformasi dan peningkatan daya saing BUMD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RoA BUMD</li> <li>• Tingkat Kesehatan BUMD</li> <li>• Persentase BUMD GCG Sangat Baik</li> <li>• Nilai Dividen dan Pajak Daerah</li> <li>• Jumlah BUMD IPO</li> </ul>
				Tingkat Kesehatan BUMD			
			Peningkatan peran dan kontribusi BUMD terhadap kinerja Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.	Persentase BUMD dengan penilaian GCG kategori sangat baik			
				Nilai dividen dan pajak daerah yang disetorkan			
				Jumlah BUMD yang melakukan IPO			

## BAB IV. STRATEGI, ARAH KEBIJAKAN, PROGRAM DAN KEGIATAN

Program dan kegiatan BP BUMD dirancang untuk mendukung pencapaian sasaran strategis, sekaligus memastikan keterlaksanaan aspirasi pemegang saham dalam penyusunan dan evaluasi RKA BUMD. Rencana Program, Kegiatan, sub kegiatan, serta pendanaan, khususnya dikaitkan dengan Program, Kegiatan, sub kegiatan dan alokasi dana indikatif dan sumber pendanaan yang disusun dalam pencapaian pemenuhan Kebutuhan Dasar Warga Negara; dan

Kinerja penyelenggaraan bidang urusan, khususnya dikaitkan dengan Indikator Kinerja daerah dalam pencapaian pemenuhan Kebutuhan Dasar Warga Negara.

### 4.1. Kerangka Umum Strategi dan Arah Kebijakan Pembinaan BUMD

Strategi dan arah kebijakan pembinaan BUMD dalam Rencana Strategis Badan Pembinaan BUMD Provinsi DKI Jakarta Tahun 2025–2029 disusun sebagai tindak lanjut dari tujuan dan sasaran Renstra, dengan memperhatikan aspirasi pemegang saham, prioritas pembangunan daerah dalam RPJMD Provinsi DKI Jakarta Tahun 2025–2029, serta dinamika lingkungan strategis dan kinerja BUMD.

Kerangka kebijakan pembinaan BUMD diarahkan untuk memperkuat peran BUMD sebagai entitas bisnis daerah yang sehat, profesional, dan berdaya saing, sekaligus sebagai instrumen strategis Pemerintah Provinsi DKI Jakarta dalam penyediaan layanan publik, pengelolaan aset daerah, dan pencapaian tujuan pembangunan ekonomi daerah. Pembinaan BUMD dilaksanakan secara terintegrasi melalui pendekatan peningkatan kinerja keuangan, penguatan tata kelola perusahaan, pengelolaan risiko, pengembangan kapasitas sumber daya manusia, serta optimalisasi sinergi antar-BUMD dan dengan perangkat daerah.

Arah kebijakan pembinaan BUMD pada periode Renstra ini juga menekankan pentingnya penerapan prinsip keberlanjutan melalui integrasi aspek Environmental, Social, and Governance (ESG), sebagai bagian dari upaya meningkatkan ketahanan usaha, menjaga keberlanjutan lingkungan dan sosial, serta memperkuat kepercayaan pemangku kepentingan terhadap kinerja BUMD.

## 4.2. Strategi dan Arah Kebijakan Pembinaan BUMD

Strategi dan arah kebijakan pembinaan BUMD dilaksanakan melalui beberapa fokus utama sebagai berikut:

1. Penguatan kinerja dan kesehatan BUMD, melalui peningkatan efektivitas pembinaan kinerja keuangan, optimalisasi aset, peningkatan produktivitas usaha, serta penguatan model bisnis BUMD sesuai karakteristik dan sektor usahanya.
2. Peningkatan tata kelola perusahaan yang baik, melalui penerapan Good Corporate Governance, manajemen risiko terintegrasi, penguatan sistem pengendalian internal, serta peningkatan transparansi dan akuntabilitas pelaporan kinerja dan keuangan BUMD.
3. Penguatan sinergi dan kolaborasi antar-BUMD dan dengan perangkat daerah, untuk meningkatkan efisiensi, mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya dan aset daerah, serta memperkuat daya ungkit BUMD terhadap pembangunan daerah.
4. Pengembangan kapasitas kelembagaan dan sumber daya manusia BUMD, melalui pembinaan profesionalisme manajemen, penguatan kompetensi SDM, serta penerapan sistem manajemen talenta yang berkelanjutan.
5. Peningkatan peran BUMD dalam mendukung pembangunan berkelanjutan, melalui integrasi prinsip ESG, peningkatan kontribusi sosial dan lingkungan, serta dukungan terhadap agenda pembangunan rendah karbon dan kota berkelanjutan.

Rencana Strategis Badan Pembinaan BUMD Provinsi DKI Jakarta Tahun 2025–2029 disusun sebagai pedoman kebijakan pembinaan BUMD yang selaras dengan RPJMD Provinsi DKI Jakarta Tahun 2025–2029 dan aspirasi pemegang saham. Renstra ini menegaskan peran BP BUMD sebagai perangkat daerah yang melaksanakan pembinaan BUMD secara terintegrasi, profesional, dan berbasis kinerja.

Kebijakan pembinaan BUMD diarahkan untuk mendorong terwujudnya BUMD yang sehat, berdaya saing, dan berkontribusi optimal terhadap kinerja Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, baik melalui peningkatan kinerja keuangan, kualitas layanan publik, maupun penguatan pengelolaan aset daerah. Dalam konteks transformasi Jakarta sebagai Pusat Perekonomian Nasional dan Kota Global, BUMD diposisikan sebagai instrumen strategis pembangunan ekonomi daerah dan mitra utama pemerintah daerah.

Fokus kebijakan pembinaan BUMD pada periode 2025–2029 meliputi penguatan kinerja dan kesehatan BUMD, peningkatan tata kelola perusahaan yang baik dan manajemen risiko terintegrasi, penguatan sinergi dan kolaborasi antar-BUMD serta dengan perangkat daerah,

pengembangan kapasitas kelembagaan dan sumber daya manusia BUMD, serta integrasi prinsip Environmental, Social, and Governance (ESG) dalam perencanaan dan pelaksanaan usaha BUMD. Pelaksanaan kebijakan pembinaan BUMD dilakukan melalui pendekatan pembinaan yang sistematis, terukur, dan berkelanjutan, dengan mengedepankan evaluasi kinerja secara berkala dan penyesuaian kebijakan yang adaptif terhadap dinamika lingkungan strategis. Dengan kerangka kebijakan ini, diharapkan BUMD mampu meningkatkan kontribusinya terhadap pertumbuhan ekonomi daerah, pendapatan daerah, dan kesejahteraan masyarakat, serta memperkuat posisi Jakarta sebagai kota global yang berdaya saing dan berkelanjutan.

### 4.3. Program dan Kegiatan Pembinaan BUMD

Program dan kegiatan pembinaan BUMD disusun sebagai penjabaran dari strategi dan arah kebijakan Renstra BP BUMD, dengan memperhatikan kewenangan perangkat daerah serta keselarasan dengan dokumen perencanaan tahunan.

Program pembinaan BUMD difokuskan pada:

- pembinaan dan pengawasan kinerja BUMD;
- pembinaan tata kelola, manajemen risiko, dan kepatuhan;
- pembinaan pengelolaan keuangan, investasi, dan aset BUMD;
- pembinaan pengembangan usaha, inovasi, dan sinergi BUMD;
- pembinaan pengembangan kapasitas SDM dan kelembagaan BUMD.

Rincian program dan kegiatan dilaksanakan dan ditetapkan lebih lanjut dalam Rencana Kerja (Renja) BP BUMD setiap tahun, dengan mengacu pada prioritas pembangunan daerah, aspirasi pemegang saham, serta hasil evaluasi kinerja BUMD secara berkala.

### 4.4. Uraian Program

Program yang akan dijalankan BP BUMD dalam periode 2025-2029 disajikan pada tabel berikut.

Tabel IV-1. Uraian Program dan Indikator

PROGRAM	INDIKATOR	SATUAN
<b>PROGRAM PENUNJANG URUSAN PEMERINTAHAN DAERAH PROVINSI</b>	Indeks Kepuasan Layanan Penunjang Urusan Pemerintahan Daerah	Indeks
<b>PROGRAM PEREKONOMIAN DAN PEMBANGUNAN</b>	Rata-rata nilai ROE	Persen
	Pertumbuhan Laba Bersih	Persen

	Pertumbuhan Pendapatan Usaha	Persen
--	------------------------------	--------

## 4.5. Uraian Kegiatan

Kegiatan yang akan dijalankan BP BUMD dalam periode 2025-2029 disajikan pada tabel berikut.

Tabel IV-2. Uraian Program, Kegiatan, dan Indikator

KODE	PROGRAM DAN KEGIATAN	INDIKATOR
4.01.01	PROGRAM PENUNJANG URUSAN PEMERINTAHAN DAERAH PROVINSI	Indeks Kepuasan Layanan Penunjang Urusan Pemerintahan Daerah
4.01.01.1.02	Administrasi Keuangan Perangkat Daerah	Indeks Kepuasan Layanan Administrasi Keuangan
4.01.01.1.06	Administrasi Umum Perangkat Daerah	Indeks Kepuasan Pelayanan Administrasi Umum
4.01.01.1.07	Pengadaan Barang Milik Daerah Penunjang Urusan Pemerintah Daerah	Indeks Kepuasan Pengadaan Barang Milik Daerah Penunjang Urusan Pemerintah Daerah
4.01.01.1.08	Penyediaan Jasa Penunjang Urusan Pemerintahan Daerah	Indeks Kepuasan Penyediaan Jasa Penunjang Urusan Pemerintahan Daerah
4.01.01.1.09	Pemeliharaan Barang Milik Daerah Penunjang Urusan Pemerintahan Daerah	Indeks Kepuasan Pemeliharaan Barang Milik Daerah Penunjang Urusan Pemerintahan Daerah
4.01.06	PROGRAM PEREKONOMIAN DAN PEMBANGUNAN	1. Rata-rata nilai ROE 2. Pertumbuhan Laba Bersih 3. Pertumbuhan Pendapatan Usaha
4.01.06.1.03	Pengelolaan Kebijakan dan Koordinasi BUMD dan BLUD	Jumlah Dokumen Hasil Pengelolaan Kebijakan dan Koordinasi BUMD

#### 4.6. Uraian Subkegiatan beserta kinerja, indikator, target, dan pagu indikatif

Uraian SubKegiatan beserta kinerja, indikator, target, dan pagu indikatif disajikan pada tabel berikut.

Tabel IV-3. Uraian Sub-Kegiatan beserta kinerja, indikator, target, dan pagu indikatif (Pagu dalam Juta Rp)

KODE	PROGRAM. KEGIATAN, SUBKEGIATAN	INDIKATOR (SATUAN)	KONDISI AWAL	2026		2027		2028		2029		2030	
				TARGET	PAGU	TARGET	PAGU	TARGET	PAGU	TARGET	PAGU	TARGET	PAGU
4.01.01	PROGRAM PENUNJANG URUSAN PEMERINTAHAN DAERAH PROVINSI	Indeks Kepuasan Layanan Penunjang Urusan Pemerintahan Daerah (Indeks)	4	4	33.272,40	4	33.494,63	4	33.719,08	4	34.345,97	4	34.575,55
4.01.01. 1.02	Administrasi Keuangan Perangkat Daerah	Indeks Kepuasan Layanan Administrasi Keuangan (Indeks)	4	4	30.010,27	4	30.011,30	4	30.012,43	4	30.013,67	4	30.015,04
4.01.01. 1.02.00 01	Penyediaan Gaji dan Tunjangan ASN	Jumlah Orang yang Menerima Gaji dan Tunjangan ASN (orang/bulan)	68	68	30.000,00	68	30.000,00	68	30.000,00	68	30.000,00	68	30.000,00
4.01.01. 1.02.00 03	Pelaksanaan Penatausahaan dan Pengujian/Verifik asi Keuangan SKPD	Jumlah Dokumen Penatausahaan dan Pengujian / Verifikasi Keuangan SKPD (dokumen)	4	4	10,27	4	11,30	4	12,43	4	13,67	4	15,04



KODE	PROGRAM. KEGIATAN, SUBKEGIATAN	INDIKATOR (SATUAN)	KONDISI AWAL	2026		2027		2028		2029		2030	
				TARGET	PAGU	TARGET	PAGU	TARGET	PAGU	TARGET	PAGU	TARGET	PAGU
4.01.01. 1.06	Administrasi Umum Perangkat Daerah	Indeks Kepuasan Pelayanan Administrasi Umum (Indeks)	4	4	1.824,21	4	2.045,41	4	2.268,72	4	2.894,37	4	3.122,59
4.01.01. 1.06.00 02	Penyediaan Peralatan dan Perlengkapan Kantor	Jumlah Paket Peralatan dan Perlengkapan Kantor yang Disediakan (paket)	2	2	185,40	2	203,94	2	224,34	2	246,77	2	271,45
4.01.01. 1.06.00 04	Penyediaan Bahan Logistik Kantor	Jumlah Paket Bahan Logistik Kantor yang Disediakan (paket)	5	5	26,57	5	29,23	5	32,15	5	35,37	5	38,91
4.01.01. 1.06.00 05	Penyediaan Barang Cetak dan Penggandaan	Jumlah Paket Barang Cetak dan Penggandaan yang Disediakan (paket)	1	1	30,23	1	30,23	1	30,23	1	30,23	1	30,23
4.01.01. 1.06.00 07	Penyediaan Bahan/Material	Jumlah Paket Bahan/Material yang Disediakan (paket)	1	1	79,85	1	79,85	1	79,85	1	79,85	1	79,85
4.01.01. 1.06.00 09	Penyelenggaraan Rapat Koordinasi dan Konsultasi SKPD	Jumlah Laporan Penyelenggaraa n Rapat Koordinasi dan Konsultasi SKPD (laporan)	4	4	502,15	4	502,15	4	502,15	4	502,15	4	502,15

KODE	PROGRAM. KEGIATAN, SUBKEGIATAN	INDIKATOR (SATUAN)	KONDISI AWAL	2026		2027		2028		2029		2030	
				TARGET	PAGU	TARGET	PAGU	TARGET	PAGU	TARGET	PAGU	TARGET	PAGU
4.01.01. 1.06.00 11	Dukungan Pelaksanaan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik pada SKPD	Jumlah Dokumen Dukungan Pelaksanaan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik pada SKPD (dokumen)	4	4	1.000,00	4	1.200,00	4	1.400,00	4	2.000,00	4	2.200,00
4.01.01. 1.07	Pengadaan Barang Milik Daerah Penunjang Urusan Pemerintah Daerah	Indeks Kepuasan Pengadaan Barang Milik Daerah Penunjang Urusan Pemerintah Daerah (Indeks)	4	4	494,66	4	494,66	4	494,66	4	494,66	4	494,66
4.01.01. 1.07.00 06	Pengadaan Peralatan dan Mesin Lainnya	Jumlah Unit Peralatan dan Mesin Lainnya yang Disediakan (unit)	74	36	494,66	36	494,66	36	494,66	36	494,66	36	494,66
4.01.01. 1.08	Penyediaan Jasa Penunjang Urusan Pemerintahan Daerah	Indeks Kepuasan Penyediaan Jasa Penunjang Urusan Pemerintahan Daerah (Indeks)	4	4	843,52	4	843,52	4	843,52	4	843,52	4	843,52
4.01.01. 1.08.00 03	Penyediaan Jasa Peralatan dan	Jumlah Laporan Penyediaan Jasa Peralatan dan	4	4	258,73	4	258,73	4	258,73	4	258,73	4	258,73

KODE	PROGRAM. KEGIATAN, SUBKEGIATAN	INDIKATOR (SATUAN)	KONDISI AWAL	2026		2027		2028		2029		2030	
				TARGET	PAGU	TARGET	PAGU	TARGET	PAGU	TARGET	PAGU	TARGET	PAGU
	Perlengkapan Kantor	Perlengkapan Kantor yang Disediakan (laporan)											
4.01.01. 1.08.00 04	Penyediaan Jasa Pelayanan Umum Kantor	Jumlah Laporan Penyediaan Jasa Pelayanan Umum Kantor yang Disediakan (laporan)	384	96	584,78	96	584,78	96	584,78	96	584,78	96	584,78
4.01.01. 1.09	Pemeliharaan Barang Milik Daerah Penunjang Urusan Pemerintahan Daerah	Indeks Kepuasan Pemeliharaan Barang Milik Daerah Penunjang Urusan Pemerintahan Daerah (Indeks)	4	4	99,75	4	99,75	4	99,75	4	99,75	4	99,75
4.01.01. 1.09.00 02	Penyediaan Jasa Pemeliharaan, Biaya Pemeliharaan, Pajak dan Perizinan Kendaraan Dinas Operasional atau Lapangan	Jumlah Kendaraan Dinas Operasional atau Lapangan yang Dipelihara dan Dibayarkan Pajak dan Perizinannya (unit)	3	3	52,02	3	52,02	3	52,02	3	52,02	3	52,02
4.01.01. 1.09.00 06	Pemeliharaan Peralatan dan Mesin Lainnya	Jumlah Peralatan dan Mesin Lainnya yang Dipelihara (unit)	75	75	47,73	75	47,73	75	47,73	75	47,73	75	47,73

KODE	PROGRAM. KEGIATAN, SUBKEGIATAN	INDIKATOR (SATUAN)	KONDISI AWAL	2026		2027		2028		2029		2030	
				TARGET	PAGU	TARGET	PAGU	TARGET	PAGU	TARGET	PAGU	TARGET	PAGU
4.01.06	PROGRAM PEREKONOMIAN DAN PEMBANGUNAN	Rata-rata nilai ROE (%)	4	5	7.106,35	6	8.192,65	7	9.276,74	8	9.958,37	9	11.037,32
		Pertumbuhan Laba Bersih (%)	6	7		8		9		10		11	
		Pertumbuhan Pendapatan Usaha (%)	5	6		7		8		9		10	
4.01.06. 1.03	Pengelolaan Kebijakan dan Koordinasi BUMD dan BLUD	Jumlah Dokumen Hasil Pengelolaan Kebijakan dan Koordinasi BUMD (dokumen)	48	12	7.106,35	12	8.192,65	12	9.276,74	12	9.958,37	12	11.037,32
4.01.06. 1.03.00 01	Koordinasi, Sinkronisasi, Monitoring, dan Evaluasi Kebijakan Pengelolaan Badan Usaha Milik Daerah Jasa Keuangan dan Aneka Usaha	Jumlah Dokumen Hasil Koordinasi, Sinkronisasi, Monitoring, dan Evaluasi Kebijakan Pengelolaan Badan Usaha Milik Daerah Jasa Keuangan dan Aneka Usaha (dokumen)	48	12	7.106,35	12	8.192,65	12	9.276,74	12	9.958,37	12	11.037,32

#### 4.7. Uraian Subkegiatan dalam rangka mendukung program prioritas pembangunan daerah

Untuk mendukung Program Perekonomian dan Pembangunan, dirumuskan kegiatan Pengelolaan Kebijakan dan Koordinasi BUMD dan BLUD. Berdasarkan rumusan program prioritas dan kegiatan diatas, disusun sub kegiatan yaitu Koordinasi, Sinkronisasi, Monitoring, dan Evaluasi Kebijakan Pengelolaan Badan Usaha Milik Daerah Jasa Keuangan dan Aneka Usaha.

Selanjutnya, substansi dalam subkegiatan diatas terdiri dari berbagai aktivitas atau inisiatif yang diarahkan pada pelaksanaan strategi dan arah kebijakan pembinaan dan pengembangan BUMD dalam aspek-aspek peningkatan kinerja, kemandirian finansial, dan peningkatan kontribusi BUMD dalam pembangunan daerah. Aktivitas atau inisiatif tersebut mencakup pelaksanaan strategi dan arah kebijakan BP BUMD pada aspek-aspek penguatan manajerial dan organisasi, dan aspek peningkatan efektivitas pembinaan.

#### 4.8. Target keberhasilan pencapaian tujuan dan sasaran Renstra PD tahun 2025-2029 melalui Indikator Kinerja Utama (IKU) Perangkat Daerah

Tabel IV-4. Target Keberhasilan Pencapaian Tujuan dan Sasaran

TUJUAN DAN SASARAN	INDIKATOR	KONDISI AWAL RPJMD	TARGET				
			2026	2027	2028	2029	2030
Tujuan: Optimalnya manajemen, akuntabilitas keuangan, dan performa kinerja pemerintah							
Peningkatan Sinergi, Pembinaan dan Pengembangan BUMD	Rata-rata nilai ROA (%)	1.09	1.27	1.47	1.70	1.96	2.24
	Tingkat Kesehatan BUMD (%)	100	100	100	100	100	100
Peningkatan Peran dan Kontribusi BUMD Terhadap Kinerja Pemerintah	Persentase BUMD dengan penilaian Sangat Baik (%)	50.00	57.00	64.00	66.00	73.00	80.00
	Penerimaan Dividen dan Pajak yang disetor (miliar Rp)	1.18	1.28	1.30	1.38	1.48	1.59

TUJUAN DAN SASARAN	INDIKATOR	KONDISI AWAL RPJMD	TARGET				
			2026	2027	2028	2029	2030
	Jumlah BUMD yang melakukan IPO	1	-	-	-	-	2

Tabel IV-5. Target Keberhasilan Pencapaian Program

PROGRAM	INDIKATOR	KONDISI AWAL RPJMD	TARGET				
			2026	2027	2028	2029	2030
<b>PROGRAM PENUNJANG URUSAN PEMERINTAHAN DAERAH PROVINSI</b>	Indeks Kepuasan Layanan Penunjang Urusan Pemerintahan Daerah	4	4	4	4	4	4
<b>PROGRAM PEREKONOMIAN DAN PEMBANGUNAN</b>	Rata-rata nilai ROE (%)	4	5	6	7	8	9
	Pertumbuhan Laba Bersih (%)	6	7	8	9	10	11
	Pertumbuhan Pendapatan Usaha (%)	5	6	7	8	9	10

## BAB V. PENUTUP

Rencana Strategis Badan Pembinaan BUMD Provinsi DKI Jakarta Tahun 2025–2029 merupakan dokumen perencanaan strategis yang menjadi pedoman bagi BP BUMD dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dalam pembinaan Badan Usaha Milik Daerah secara terarah, terintegrasi, dan berkelanjutan. Renstra ini disusun sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari sistem perencanaan pembangunan daerah, serta diselaraskan dengan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah Provinsi DKI Jakarta Tahun 2025–2045 dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Provinsi DKI Jakarta Tahun 2025–2029.

Melalui Renstra ini, arah kebijakan pembinaan BUMD ditegaskan untuk mendorong terwujudnya BUMD yang sehat, profesional, berdaya saing, dan berkontribusi optimal terhadap kinerja Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. Pembinaan BUMD diarahkan tidak hanya pada peningkatan kinerja keuangan, tetapi juga pada penguatan tata kelola perusahaan yang baik, pengelolaan risiko yang terintegrasi, peningkatan kualitas layanan publik, optimalisasi pemanfaatan aset daerah, serta dukungan terhadap pencapaian tujuan pembangunan daerah secara berkelanjutan.

Keberhasilan pelaksanaan Renstra BP BUMD Tahun 2025–2029 memerlukan komitmen dan sinergi dari seluruh pemangku kepentingan, baik di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta maupun di lingkungan BUMD. Oleh karena itu, diperlukan koordinasi yang efektif antara BP BUMD, perangkat daerah terkait, manajemen dan organ BUMD, serta mitra strategis lainnya, agar kebijakan pembinaan yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan secara konsisten dan akuntabel.

Dalam pelaksanaannya, Renstra ini menjadi acuan bagi penyusunan Rencana Kerja (Renja) BP BUMD setiap tahun, yang selanjutnya dijabarkan dalam program dan kegiatan sesuai dengan kewenangan perangkat daerah dan prioritas pembangunan daerah. Monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan Renstra dilakukan secara berkala sebagai dasar untuk mengukur capaian kinerja pembinaan BUMD serta sebagai bahan perbaikan dan penyesuaian kebijakan pembinaan agar tetap relevan dengan dinamika lingkungan strategis dan kebutuhan pembangunan daerah.

Dengan ditetapkannya Rencana Strategis Badan Pembinaan BUMD Provinsi DKI Jakarta Tahun 2025–2029, diharapkan pelaksanaan pembinaan BUMD dapat berjalan lebih sistematis, terukur, dan berorientasi pada hasil, sehingga BUMD mampu meningkatkan kontribusinya terhadap pertumbuhan ekonomi daerah, pendapatan daerah, dan kesejahteraan masyarakat. Renstra ini diharapkan menjadi landasan kebijakan yang kuat dalam mendukung transformasi Jakarta sebagai Pusat Perekonomian Nasional dan Kota Global yang berdaya saing, inklusif, dan berkelanjutan.