

Mursalim Nohong
Nur Alamzah
Muhammad Try Dharsana
Rianda Ridho Hafizh Thaha
Farhanah Ramadhani Sumardi



PENILAIAN KINERJA ORGANISASI SEKTOR PUBLIK PENDEKATAN KONSEP DAN EMPIRIK

PENILAIAN KINERJA ORGANISASI SEKTOR PUBLIK
Pendekatan Konsep dan Empirik

PENILAIAN KINERJA ORGANISASI SEKTOR PUBLIK
Pendekatan Konsep dan Empirik

Mursalim Nohong
Nur Alamzah
Muhammad Try Dharsana
Rianda Ridho Hafizh Thaha
Farhanah Ramadhani Sumardi

Penerbit



PENILAIAN KINERJA ORGANISASI SEKTOR PUBLIK
Pendekatan Konsep dan Empirik

Penulis

Mursalim Nohong, Nur Alamzah, Muhammad Try Dharsana,
Rianda Ridho Hafizh Thaha, Farhanah Ramadhani Sumardi

Hak Cipta Mursalim Nohong, dkk. *All rights reserved.*
Hak cipta dilindungi undang-undang.

Tata Letak

Achmad Dalvin


Terbitan I 2024

ISBN 978-979-530-525-5
xx + 302 hal, 15.5 × 23 cm


Penerbit

Unhas Press

Gedung UPT Unhas Press, Kampus Unhas Tamalanrea
Jalan Perintis Kemerdekaan KM 10, Makassar, Sulawesi Selatan

 +62 8229 9555 591

 unhaspress@gmail.com

 unhaspress.unhas.ac.id

Anggota IKAPI Nomor: 002/SSL/01 dan
APPTI Nomor: 005.026.1.03.2018

*Dilarang memperbanyak isi buku ini, baik sebagian maupun seluruhnya
dalam bentuk apapun tanpa izin tertulis dari penulis/penerbit.*

Kata Pengantar Dekan

Penilaian kinerja organisasi di sektor publik khususnya BUMD memiliki peran strategis dalam menilai efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitasnya. Proses ini bukan hanya sekadar mengevaluasi pencapaian target, tetapi juga menjadi instrumen untuk meningkatkan kualitas proses bisnis, transparansi, dan pertanggungjawaban kepada pelanggan/nasabah. Dalam konteks ini, penilaian kinerja bukan hanya sebagai alat untuk mengukur keberhasilan, tetapi juga sebagai landasan untuk reformasi, inovasi, dan peningkatan kapasitas.

BUMD sebagai salah satu organ pemerintah daerah dalam kerangka hubungan antara masyarakat dan pemerintah. Penilaian kinerja Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) publik merupakan suatu aspek yang kritis dalam konteks perekonomian lokal. BUMD sebagai entitas bisnis yang dimiliki oleh pemerintah daerah memiliki urgensi tertentu yang perlu diakui dan diimplementasikan dengan sungguh-sungguh.

Penilaian kinerja BUMD publik sangat penting untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas. BUMD secara esensial merupakan representasi dari partisipasi pemerintah daerah dalam sektor bisnis. Dengan melakukan penilaian kinerja secara teratur, pemerintah daerah dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai bagaimana

BUMD mengelola sumber daya yang dimilikinya. Hal ini menciptakan dasar yang kuat bagi akuntabilitas dan membantu mencegah potensi penyalahgunaan kekuasaan atau sumber daya.

Penilaian kinerja BUMD juga menjadi alat untuk mengukur kontribusi BUMD terhadap perekonomian lokal. Dengan memahami sejauh mana BUMD mencapai tujuan ekonomi dan sosial, pemerintah daerah dapat menilai dampaknya terhadap pertumbuhan ekonomi, penciptaan lapangan kerja, dan peningkatan pendapatan daerah. Penilaian kinerja ini juga membantu mengevaluasi apakah BUMD telah melibatkan diri dalam kegiatan yang mendukung pembangunan lokal dan kepentingan masyarakat.

Pentingnya penilaian kinerja BUMD juga terkait dengan daya tarik investasi. Investor cenderung tertarik pada BUMD yang memiliki kinerja yang baik dan terukur. Penilaian kinerja yang transparan dan terbuka dapat meningkatkan kepercayaan investor terhadap potensi keuntungan dan keberlanjutan bisnis BUMD. Hal ini dapat membuka pintu bagi investasi tambahan, yang pada gilirannya dapat memberikan dampak positif bagi pertumbuhan ekonomi lokal.

Penilaian kinerja BUMD merupakan instrumen untuk mengoptimalkan manfaat sosial bagi masyarakat. Dengan memastikan bahwa BUMD mencapai tujuan-tujuan sosial yang telah ditetapkan, pemerintah daerah dapat memastikan bahwa bisnis-bisnis yang dimiliki oleh pemerintah daerah memberikan nilai tambah yang maksimal bagi masyarakat setempat.

Dekan

Abd. Rahman Kadir

Kata Pengantar Penulis

Penilaian kinerja BUMD sangat penting untuk mengukur keberhasilan operasional dan pencapaian tujuan bisnis. Dengan mengevaluasi aspek keuangan, operasional, dan strategis BUMD, pemerintah daerah dapat menilai sejauh mana BUMD mencapai target yang telah ditetapkan. Hal ini menciptakan dasar yang kuat untuk pengambilan keputusan yang efektif dalam rangka meningkatkan kinerja dan daya saing BUMD.

BUMD sebagai bagian dari pemerintah daerah harus bertanggung jawab terhadap pengelolaan sumber daya dan dampaknya terhadap masyarakat. Proses penilaian ini diharapkan menciptakan transparansi yang memungkinkan pemerintah daerah untuk mempertanggungjawabkan kebijakan dan tindakan yang diambil dalam operasional BUMD kepada masyarakat.

Penilaian kinerja BUMD membantu dalam membangun kepercayaan masyarakat. Dengan menyediakan informasi mengenai pencapaian dan kontribusi BUMD, pemerintah daerah dapat memastikan bahwa masyarakat merasa yakin terhadap pengelolaan aset dan sumber daya publik. Kepercayaan ini merupakan elemen krusial dalam membangun hubungan positif antara pemerintah daerah dan masyarakat.

Penilaian kinerja BUMD bukan hanya sekadar alat evaluasi, tetapi juga instrumen yang membentuk arah strategis, transparansi, dan akuntabilitas dalam pengelolaan bisnis milik daerah. Pemerintah daerah yang melibatkan diri secara aktif dalam penilaian kinerja BUMD akan memperkuat integritas pemerintah, meningkatkan kualitas layanan publik, dan mendukung pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan.

Buku ini dikembangkan dengan berdasar pada pendekatan teoritik diperkuat dengan hasil kajian pada Perumda Parkir Makassar Raya. Untuk itu, penulis menyampaikan terima kasih kepada tim yang telah berpartisipasi signifikan.

Kombinasi pendekatan teoritik dan empiris sangat penting untuk membangun pemahaman yang holistik tentang BUMD. Teori memberikan dasar konseptual, sedangkan pengkajian secara empiris khususnya terhadap Perumda Parkir Makassar Raya memberikan realitas praktis. Integrasi keduanya memungkinkan pemerintah dan pengkaji untuk mengidentifikasi kebijakan dan praktik terbaik yang mendukung tujuan pembangunan, serta mengoreksi kebijakan yang kurang efektif berdasarkan temuan konkret.

Penulis

Daftar Isi

Kata Pengantar Dekan	v
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi	ix
Daftar Gambar	xvii
Daftar Tabel	xix

BAB I Badan Usaha Milik Daerah Diantara Tantangan dan

Harapan	1
A. Pendahuluan	1
B. Peran strategis BUMD	3
1. Penciptaan Lapangan Kerja	3
2. Investasi dan Infrastruktur	4
3. Pengembangan sektor ekonomi lokal	6
4. Penyediaan layanan publik dan kesejahteraan sosial	6
5. Kolaborasi dengan swasta	7
6. Pengelolaan sumber daya alam dan lingkungan	7

7.	Peningkatan kapasitas lokal	7
8.	Diversifikasi pendapatan daerah	7
C.	Permasalahan BUMD	8
1.	Manajemen yang tidak efektif	8
2.	Masalah Keuangan	10
3.	Kurangnya inovasi dan adaptasi teknologi	11
4.	Isu kepatuhan dan tata kelola	13
5.	Tantangan sumber daya manusia	16
6.	Ketergantungan pada subsidi pemerintah	17
D.	Jalan keluar permasalahan	22
1.	Diversifikasi bisnis	22
2.	Peningkatan efisiensi operasional	23
3.	Pengembangan sumber daya manusia	23
4.	Peningkatan transparansi dan komunikasi	23
5.	Pengembangan kemitraan yang berkelanjutan	23
6.	Pengelolaan risiko yang efektif	23
7.	Inovasi dan penelitian pasar	24
8.	Peningkatan keterlibatan pemangku kepentingan	24
9.	Ketahanan keuangan dan diversifikasi pendanaan	24
10.	Penyusunan rencana bisnis jangka panjang	24
11.	Pengelolaan risiko yang efektif	24
BAB II Pengelolaan Risiko pada BUMD		25
A.	Pendahuluan	25
B.	Tujuan penerapan manajemen risiko	27

1. Meningkatkan ketahanan dan keberlanjutan operasional	27
2. Melindungi aset dan keuangan	27
3. Meningkatkan keputusan strategis	28
4. Meminimalkan kerugian finansial	28
5. Meningkatkan efisiensi operasional	28
6. Menjaga reputasi perusahaan	28
7. Menyelaraskan dengan tujuan dan strategi perusahaan	29
8. Pemenuhan kewajiban hukum dan regulasi	29
9. Mendukung pengambilan keputusan rantai pasokan	29
10. Meningkatkan kepuasan pemangku kepentingan	29
C. Tahapan pengelolaan risiko	29
1. Identifikasi Risiko	30
2. Analisis risiko	33
3. Penilaian risiko	38
4. Pengembangan strategi pengelolaan risiko	41
BAB III Pengukuran Kinerja Badan Usaha Milik Daerah	57
A. Pendahuluan	57
B. <i>Balance Scorecard</i>	58
C. Indikator Kinerja Badan Usaha Milik Daerah	60
1. Perspektif Keuangan	61
2. Perspektif Pelanggan	62
3. Perspektif Proses / Internal Bisnis	64
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	66

D.	Pengukuran dan Formulasi Indikator Kinerja BUMD	67
1.	Persentase pertumbuhan rasio laba terhadap ekuitas (<i>Return of Equity</i>)	67
2.	Persentase Pertumbuhan Rasio Laba terhadap Investasi (<i>Return of Investment</i>)	68
3.	Rasio Kas	69
4.	Rasio Lancar	70
5.	Periode Pengumpulan (<i>Collection Period</i>)	71
6.	Perputaran Persediaan	72
7.	Perputaran total Aset	73
8.	Rasio Total Modal Sendiri terhadap Total Asset	74
E.	Indikator Kesehatan BUMD	75
1.	Kriteria Aspek Keuangan	78
2.	Kriteria aspek operasional	82
3.	Kriteria aspek administrasi	84
BAB IV Evaluasi dan Kinerja Sektor Publik		85
A.	Pendahuluan	85
B.	Evaluasi	87
C.	Mengukur Kinerja Organisasi Sektor Publik	87
1.	Enam Kriteria Lynch	89
2.	<i>Balanced Scorecard</i>	97
3.	Mengukur keselarasan strategi institusi dengan lingkungannya.	105
D.	Pertanyaan strategis pengukuran kinerja organisasi	106
1.	Sejauh mana strategi institusi saat ini berfungsi?	106
2.	Apa saja sumber daya dan kemampuan utama	

institusi, dan akankah mereka memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan atas institusi pesaing?	106
3. Apa kekuatan dan kelemahan institusi terkait peluang pasar dan ancaman eksternal?	114
4. Bagaimana aktivitas rantai nilai institusi mempengaruhi struktur kunjungan biaya dan proposisi nilai pelanggan?	121
5. Apakah institusi lebih kuat atau lebih lemah dibandingkan pesaing kunci?	129
6. Apa saja masalah dan isu strategis yang harus menjadi prioritas utama perhatian manajer?	132

BAB V Analisis Kinerja BUMD dengan

<i>Business Model Canvas</i>	133
A. Pendahuluan	133
B. Konteks bisnis Badan Usaha Milik Daerah (BUMD)	134
C. Rasionalitas pemilihan <i>business Model Canvas</i>	134
D. Penerapan elemen bisnis model canvas pada BUMD: Membangun fondasi strategis untuk keberlanjutan	135
1. Segmentasi Pasar	137
2. Hubungan pelanggan	139
3. Saluran distribusi	141
4. Proporsi nilai	143
5. Aktivitas Kunci	145
6. Sumber Daya Kunci	147
7. Mitra kunci	149

8. Struktur biaya	150
9. Sumber pendapatan	152
BAB VI Pemantauan dan Peningkatan Layanan Publik Berkelanjutan dalam era Manajemen Operasional	155
A. Pendahuluan	155
B. Konsep Manajemen Operasional pada Organisasi	157
C. Konsep DMAICS	162
BAB VII Implementasi Pengelolaan Risiko pada BUMD Air Minum	171
A. Pendahuluan	171
B. Tahapan pengelolaan risiko	173
1. Identifikasi risiko	173
2. Penilaian Risiko	189
3. Klasifikasi tingkat risiko	190
4. Mitigasi risiko	190
BAB VIII Evaluasi Kinerja BUMD Parkir	199
A. Pendahuluan	199
B. Dasar hukum penyusunan	200
C. Tujuan BUMD	202
D. <i>Governance</i> dan Evaluasi Kinerja BUMD	204
E. Akuntabilitas Laporan	205
BAB IX Penetapan Visi, Misi dan Value Perusahaan	207
A. Pemetaan Stakeholder	207
1. Masyarakat Kota Makassar	208

2. Pemerintah Kota Makassar	208
3. Karyawan Perumda Parkir Makassar Raya	208
4. Pelaku bisnis di kota Makassar	208
5. Pemasok (Penyedia peralatan, teknologi atau pelayanan parkir)	211
B. Rumusan Visi, Misi, dan <i>Value</i> Perumda Parkir Makassar Raya	211
1. Visi	211
2. Misi	212
3. <i>Value</i>	212
C. Sinkronisasi Visi dan Misi dengan RPJMD	214
BAB X Penetapan Strategi	217
A. Visi, Misi, dan <i>Value</i>	218
B. Analisis SWOT	218
1. <i>Strength</i> (Kekuatan Perusahaan)	218
2. <i>Weaknesses</i> (Kelemahan Perusahaan)	218
3. <i>Opportunities</i> (Peluang/Kesempatan Perusahaan)	219
4. <i>Threat</i> (Ancaman Perusahaan)	219
C. Analisis persaingan	235
BAB XI Integrasi Organisasi dan Strategi	239
A. Struktur organisasi	240
B. Koordinator Kecamatan	242

BAB XII Evaluasi Kinerja dengan <i>Balance Scorecard</i>	245
A. Penentuan tahapan dalam Siklus Bisnis	249
B. Penentuan <i>financial objectives</i>	251
C. Penentuan <i>customer objectives</i>	259
1. Menentukan pelanggan atau segmen pasar	259
2. Menentukan <i>outcome</i> yang akan dicapai	262
3. Menentukan value proposition terhadap segmen pasar yang ditarget	266
D. Penentuan internal <i>business process objectives</i>	268
E. Penentuan sasaran pembelajaran dan pertumbuhan	273
F. Analisis hasil	277
G. Pengukuran kinerja Perumda Parkir Makassar Raya	280
1. Kriteria Aspek Keuangan	285
2. Kriteria penilaian aspek operasional	288
3. Kriteria penilaian administrasi	291
Daftar Pustaka	293
Tentang Penulis	299

Daftar Gambar

Gambar 3.1 Perspektif Keuangan	61
Gambar 3.2 Perspektif Pelanggan	62
Gambar 3.3. Contoh Tujuan Kinerja dalam Perspektif Proses/Bisnis Internal	64
Gambar 3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	66
Gambar 4.1 Pengembangan opsi strategis	92
Gambar 4.2 Bagaimana strategi <i>Balanced Scorecard</i> terkait kembali dengan pengembangan strategi	102
Gambar 4.3 Model konseptual RBT	111
Gambar 4.4 Dimensi <i>dynamic capability</i>	114
Gambar 4.5 Tahapan integral analisis SWOT	120
Gambar 4.6 Sistem rantai nilai yang representatif.	125
Gambar 5.1 Diagram Bisnis Model Canvas Untuk BUMD	136
Gambar 6.1 Fungsi Operasi	158
Gambar 6.2 Metodologi DMAICS dalam peningkatan proses bisnis terus menerus	166

Gambar 6.3 Prinsip 5P menuju keunggulan bisnis	167
Gambar 6.4 Contoh Format Umum <i>Master Improvement Story</i> (MIS)	169
Gambar 6.5 Model Pendekatan 5P, MIS dan DMAICS	170
Gambar 9.1 Pemetaan <i>Value</i> berdasarkan Sasaran Perumda Parkir Makassar Raya Makassar Raya	213
Gambar 10.1 Lima kekuatan persaingan M.Porter	236
Gambar 11.1 Ilustrasi Hubungan Individu dengan Strategi	239
Gambar 11.2 Struktur organisasi	241
Gambar 12.1 Pemetaan strategi berbasis <i>Balance Scorecard</i>	245
Gambar 12.2 Peta Strategi	247
Gambar 12.3 Karakteristik Setiap Fase Daur Hidup Bisnis	250
Gambar 12.4 Tujuan Keuangan Perumda Parkir Makassar Raya	257
Gambar 12.5 Tujuan Kinerja pada Perspektif Keuangan	258
Gambar 12.6 <i>Outcome</i> dalam Perspektif Pelanggan	263
Gambar 12.7 Tujuan kinerja pada perspektif pelanggan	267
Gambar 12.8 Rantai proses/bisnis internal	269
Gambar 12.9 Tujuan kinerja pada perspektif proses/bisnis internal	273
Gambar 12.10 Kerangka perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	276
Gambar 12.11 Integrasi perspektif <i>Balance Scorecard</i>	276

Daftar Tabel

Tabel 3.1. Indikator Kepuasan Pelanggan pada Perspektif Pelanggan	63
Tabel 3.2. Contoh Indikator pada Perspektif Proses/Bisnis Internal	65
Tabel 3.3 Tingkat Kesehatan BUMD	75
Tabel 3.4 Bobot penilaian	76
Tabel 3.5 Bobot Penilaian <i>Return on Equity</i> (ROE)	78
Tabel 3.6 Bobot Penilaian <i>Return on Investasi</i> (ROI)	78
Tabel 3.7 Bobot Penilaian Rasio Kas	79
Tabel 3.8 Bobot Penilaian Rasio Lancar	79
Tabel 3.9 Bobot Penilaian <i>Collecting Period</i>	80
Tabel 3.10 Bobot Penilaian Perputaran Persediaan	80
Tabel 3.11 Bobot Penilaian Perputaran Total Aset	80
Tabel 3.12 Bobot Penilaian Rasio Modal Sendiri terhadap Total Aktiva	81
Tabel 3.13 <i>Skoring</i> penilaian	84

Tabel 3.14 <i>Skoring</i> administrasi	84
Tabel 4.1 <i>Framework</i> pengukuran kinerja organisasi secara kuantitatif	95
Tabel 4.2 <i>Framework</i> pengukuran kinerja secara kualitatif	96
Tabel 4.3 <i>Balanced Scorecard</i> : ringkasan perspektif strategi	100
Tabel 4.4 Pengukuran Kinerja dengan mengambil <i>balance scorecard</i> sebagai basis	104
Tabel 4.5 Representasi penilaian kekuatan kompetitif.	131
Tabel 9.1 Laju pertumbuhan PDRB Kota Makassar atas dasar harga konstan	210
Tabel IFAS	220
Tabel EFAS	221
Tabel 10.1 Faktor-faktor strategi internal dan eksternal	224
Tabel 10.2 Diagram matriks Internal-Eksternal	226
Tabel 10.3 SWOT Matrix dan alternatif dan pilihan strategi	227
Tabel 12.1 Peringkat kinerja BUMD	280
Tabel 12.2 Perolehan nilai kinerja	281

BAB I

Badan Usaha Milik Daerah Diantara Tantangan dan Harapan

A. Pendahuluan

Beberapa bentuk perusahaan berbeda berdasarkan jumlah modal atau sumber permodalan yang dimiliki. Beberapa contohnya adalah perusahaan perseorangan, di mana semua modal dimiliki oleh seseorang; persekutuan, di mana modal dimiliki oleh beberapa orang; dan koperasi, di mana modal dimiliki oleh orang per orang atau badan hukum yang menjalankan bisnisnya berdasarkan prinsip gerakan ekonomi masyarakat.

Selain ketiga jenis bentuk organisasi perusahaan tersebut, dikenal juga perusahaan yang modalnya dimiliki oleh negara atau daerah tertentu. Perusahaan ini disebut badan usaha milik negara (BUMN) atau badan usaha milik daerah (BUMD). Pada prinsipnya, Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dan BUMN merupakan bagian dari keuangan negara secara legal (berdasarkan UU No. 17/2003 tentang Keuangan Negara). Meskipun memiliki karakteristik yang sama, kinerja BUMD tidak lebih baik dibandingkan BUMN.

Jika perbandingan dilakukan antara BUMN dan BUMD, masalah yang sama akan ditemukan di antara keduanya. Pertama

dan terpenting, masalah efisiensi. Mayoritas BUMD di Indonesia beroperasi dengan cara yang tidak efisien. Dalam pengelolaan perusahaan, dana terbuang sia-sia karena manajemen tidak memiliki pengetahuan yang diperlukan untuk membuat keputusan tentang investasi baru dan menetapkan tarif. Demikian pula dengan sistem *rekrutment* sumber daya manusia (BUMD), pemanfaatan teknologi yang sudah ketinggalan zaman karena sumber daya fisik yang sudah tua dan kekurangan dana untuk kegiatan perawatan membuat BUMD tidak efisien. Kedua, masalah yang berkaitan dengan intervensi dan birokrasi. Saat ini, banyak BUMD gagal bersaing dengan sektor swasta dan akhirnya ditutup. Salah satu penyebabnya adalah campur tangan pemerintah daerah yang seringkali tidak mendukung dan lamban.

Ketiga, pengawasan dan kontrol. Sebagai pemilik, Pemerintah Daerah (Pemda) memiliki wewenang untuk mengawasi pertumbuhan BUMD-BUMD di wilayahnya dengan membentuk badan pengawas yang terdiri dari pejabat di lingkungan Pemda, kadang-kadang tanpa pengalaman bisnis, dan dengan persetujuan Pemda. Namun, badan pengawas ini tidak melakukan kegiatan sesuai tugas dan fungsinya, yaitu selaku wakil pemerintah daerah untuk mengawasi jalannya perjanjian-perjanjian (Yulianto; 2000).

Meskipun BUMD bukanlah institusi pemerintah, tetapi keberadaannya diperlakukan sama dengan institusi pemerintah dari segi tata kelola. Ini berarti bahwa, karena mereka adalah perusahaan, BUMD harus mengikuti ketentuan pengadaan barang yang diberlakukan pemerintah, yang sebenarnya tidak perlu.

Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung pertumbuhan ekonomi daerah. Sebagai entitas bisnis yang dimiliki oleh pemerintah daerah, BUMD

tidak hanya berperan sebagai penyelenggara layanan publik tetapi juga sebagai agen penggerak ekonomi yang dapat mendorong pembangunan dan kesejahteraan masyarakat setempat.

B. Peran strategis BUMD

Sebagai institusi yang strategis, BUMD memiliki beberapa peran terhadap perekonomian daerah seperti:

1. Penciptaan Lapangan Kerja

Penciptaan lapangan pekerjaan adalah salah satu aspek kunci dalam pembangunan ekonomi yang berkelanjutan. Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) memegang peran strategis dalam upaya ini, bertindak sebagai penggerak utama di tingkat lokal untuk meningkatkan tingkat pengakraban ekonomi dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dalam penjelasan ini, kita akan mengeksplorasi peran BUMD dalam penciptaan lapangan pekerjaan, melihat cara mereka berkontribusi terhadap peningkatan kesempatan kerja di tingkat daerah.

Salah satu kontribusi utama BUMD terhadap pertumbuhan ekonomi daerah adalah melalui penciptaan lapangan kerja. Dengan mengelola berbagai sektor ekonomi, seperti industri, perdagangan, dan jasa, BUMD dapat memberikan peluang pekerjaan bagi masyarakat setempat. Ini tidak hanya mengurangi tingkat pengangguran tetapi juga meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan keluarga di wilayah tersebut.

BUMD seringkali beroperasi di berbagai sektor ekonomi, termasuk perdagangan, manufaktur, jasa, dan sektor primer. Dengan beragamnya portofolio usaha, BUMD dapat menciptakan lapangan pekerjaan di berbagai bidang, mengakomodasi keberagaman keterampilan dan minat masyarakat. Misalnya, BUMD yang terlibat

dalam sektor manufaktur dapat membuka peluang bagi pekerja dengan keterampilan teknis, sementara BUMD di sektor jasa dapat menciptakan pekerjaan dalam bidang seperti pariwisata, kesehatan, dan pendidikan.

BUMD memiliki potensi untuk menjadi pendorong pertumbuhan dalam sektor-sektor kunci yang berpotensi untuk menciptakan banyak lapangan pekerjaan. Dengan fokus pada sektor-sektor yang memiliki daya saing tinggi dan pertumbuhan potensial, BUMD dapat membuka peluang pekerjaan yang signifikan. Ini termasuk sektor seperti teknologi informasi, energi terbarukan, pariwisata, dan inovasi.

Dalam rangka menciptakan lapangan pekerjaan yang signifikan dan berkelanjutan, BUMD memiliki peran strategis yang tidak dapat diabaikan. Melalui manajemen bisnis yang bijak, kolaborasi dengan sektor swasta dan pemerintah, serta inovasi dalam strategi pengembangan ekonomi, BUMD dapat menjadi agen utama dalam meningkatkan tingkat pekerjaan di daerah setempat. Dengan memandang penciptaan lapangan pekerjaan sebagai bagian integral dari misi mereka, BUMD dapat memainkan peran yang vital dalam membentuk perekonomian lokal, meningkatkan kesejahteraan masyarakat, dan menciptakan masa depan yang lebih inklusif dan berkelanjutan.

2. Investasi dan Infrastruktur

Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) memainkan peran sentral dalam pembangunan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat di tingkat lokal. Dalam hal investasi dan infrastruktur, BUMD memiliki tanggung jawab khusus untuk menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan ekonomi, meningkatkan daya saing wilayah, dan meningkatkan kualitas hidup masyarakat.

BUMD menjadi motor penggerak investasi dan pengembangan infrastruktur di daerah. Melalui proyek-proyek investasi, seperti pembangunan jalan, pelabuhan, dan fasilitas umum lainnya, BUMD berperan dalam menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan sektor swasta dan mendorong arus modal ke wilayah tersebut. Investasi ini tidak hanya menciptakan lapangan kerja tetapi juga meningkatkan daya saing daerah.

BUMD fokus pada pengelolaan sektor-sektor strategis yang memiliki dampak besar pada ekonomi daerah. Misalnya, melalui investasi di sektor energi, transportasi, dan telekomunikasi, BUMD dapat memastikan keberlanjutan pasokan dan meningkatkan konektivitas, memberikan kontribusi positif terhadap pertumbuhan sektor-sektor terkait dan meningkatkan daya saing wilayah.

Pembiayaan infrastruktur merupakan aspek penting dalam pembangunan ekonomi daerah. BUMD dapat berperan sebagai sumber pembiayaan untuk proyek-proyek infrastruktur, baik yang dikelola sendiri maupun dalam kemitraan dengan sektor swasta atau pemerintah pusat. Dengan mengelola dana secara bijak, BUMD dapat membantu menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan jangka panjang melalui kemitraan.

Kemitraan antara BUMD dan sektor swasta seringkali menjadi model yang sukses dalam mendukung investasi dan pembangunan infrastruktur. BUMD dapat memberikan sumber daya lokal dan pengetahuan tentang regulasi daerah, sementara sektor swasta menyediakan modal, teknologi, dan keahlian manajemen. Kemitraan semacam ini dapat menciptakan *win-win situation* yang bermanfaat bagi semua pihak.

BUMD dapat membantu mengurangi kesenjangan pembangunan antara daerah perkotaan dan pedesaan. Melalui investasi di sektor

pertanian, infrastruktur pedesaan, dan dukungan untuk UMKM lokal, BUMD dapat menciptakan kondisi untuk pertumbuhan ekonomi yang inklusif di daerah pedesaan.

Olehnya itu, peran BUMD dalam investasi dan pembangunan infrastruktur memiliki dampak yang signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat di tingkat lokal. Dengan manajemen yang bijak, kemitraan yang efektif, dan visi jangka panjang, BUMD dapat menjadi katalisator utama bagi pembangunan daerah. Melalui proyek-proyek investasi dan infrastruktur, BUMD menciptakan lapangan pekerjaan, meningkatkan konektivitas, dan membangun fondasi bagi pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan. Oleh karena itu, dukungan yang berkelanjutan dari pemerintah daerah, komitmen untuk tata kelola yang baik, dan inovasi dalam strategi pengembangan menjadi kunci untuk memastikan peran BUMD yang efektif dan berdaya tahan

3. Pengembangan sektor ekonomi lokal

BUMD dapat fokus pada pengembangan sektor-sektor ekonomi lokal yang memiliki potensi pertumbuhan tinggi. Melalui inovasi dan strategi bisnis yang bijak, BUMD dapat menggerakkan sektor-sektor seperti pertanian, pariwisata, atau industri kreatif. Dengan melibatkan pelaku usaha lokal, BUMD dapat menjadi katalisator untuk pertumbuhan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan.

4. Penyediaan layanan publik dan kesejahteraan sosial

Sebagai bagian dari tanggung jawab sosialnya, BUMD juga memiliki peran dalam menyediakan layanan publik yang berdampak langsung pada kesejahteraan masyarakat. Misalnya, BUMD yang bergerak di bidang air minum, listrik, atau transportasi dapat menyediakan layanan dasar yang mendukung kehidupan sehari-

hari penduduk. Dengan meningkatkan aksesibilitas dan kualitas layanan, BUMD dapat menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan.

5. Kolaborasi dengan swasta

Penting untuk dicatat bahwa BUMD tidak beroperasi secara terisolasi; kolaborasi dengan sektor swasta menjadi kunci untuk mencapai pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan. Melalui kemitraan strategis dan investasi bersama, BUMD dapat meningkatkan kapasitas sektor swasta lokal, menciptakan rantai pasok lokal, dan mendukung usaha kecil dan menengah (UKM). Hal ini dapat menciptakan ekosistem bisnis yang sehat dan berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi yang inklusif.

6. Pengelolaan sumber daya alam dan lingkungan

Bagi daerah yang memiliki potensi sumber daya alam, BUMD berperan dalam pengelolaan yang berkelanjutan. Melalui praktik bisnis yang bertanggung jawab, BUMD dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya alam dan meminimalkan dampak lingkungan. Ini bukan hanya untuk kepentingan jangka pendek, tetapi juga untuk melestarikan lingkungan bagi generasi mendatang.

7. Peningkatan kapasitas lokal

BUMD dapat membantu meningkatkan kapasitas masyarakat lokal melalui program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan keterampilan. Dengan memberikan akses ke pengetahuan dan sumber daya, BUMD berperan dalam menciptakan tenaga kerja yang kompeten dan siap bersaing di pasar global.

8. Diversifikasi pendapatan daerah

Dengan memiliki berbagai jenis usaha, BUMD dapat membantu

daerah mengurangi ketergantungan pada satu sektor ekonomi. Diversifikasi pendapatan membantu daerah untuk lebih tangguh terhadap fluktuasi pasar dan kondisi ekonomi yang tidak pasti.

C. Permasalahan BUMD

Misi ganda yang diemban oleh BUMD sebagai penyedia layanan pendukung program dan kegiatan pemerintah daerah juga dituntut memberikan kontribusi finansial dalam bentuk dividen. Pencapaian ini seringkali tidak optimal bahkan dianggap tidak adil bagi manajemen BUMD. Dalam beberapa kasus pilihan antara bentuk badan hukum perseroda dengan perumda ditengarai menjadi penyebab tidak optimalnya capaian kinerja. Selain itu, ada beberapa permasalahan lainnya yang lebih spesifik seperti manajemen organisasi yang tidak efektif, masalah keuangan, kurangnya inovasi dan adaptasi teknologi, kepatuhan dan tata kelola, kualitas SDM, ketergantungan terhadap pemerintah, isu lingkungan, serta ketidakpastian politik.

1. Manajemen yang tidak efektif

Salah satu permasalahan mendasar yang sering dihadapi oleh BUMD adalah manajemen yang tidak efektif. Terkadang, manajemen BUMD tidak mampu mengimplementasikan strategi bisnis yang tepat, membuat keputusan yang bijak, atau mengelola sumber daya dengan efisien. Kondisi ini dapat berdampak langsung pada kinerja keuangan dan operasional BUMD.

Permasalahan manajemen yang tidak efektif merupakan tantangan serius yang sering dihadapi oleh Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Meskipun memiliki potensi besar sebagai agen penggerak ekonomi di tingkat lokal, beberapa BUMD menghadapi hambatan dalam mengelola operasional dan strategi bisnis mereka. Dalam

narasi ini, kita akan mengeksplorasi beberapa masalah manajemen umum yang dapat merugikan kinerja BUMD dan menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Beberapa BUMD mungkin mengalami kesulitan dalam merumuskan visi, misi, dan tujuan jangka panjang. Tanpa arah yang jelas, keputusan taktis dan operasional dapat menjadi tidak konsisten, menyebabkan ketidakpastian dalam pencapaian hasil dan pertumbuhan yang berkelanjutan. Manajemen risiko yang kurang efektif dapat menjadi batasan serius bagi BUMD. Keterlibatan BUMD dalam berbagai sektor ekonomi dan proyek-proyek investasi seringkali melibatkan risiko yang signifikan. Ketidakmampuan mengidentifikasi, mengukur, dan mengelola risiko dengan tepat dapat menyebabkan kerugian finansial, penurunan reputasi, dan bahkan kegagalan proyek secara keseluruhan.

Manajemen yang tidak efektif sering terkait dengan kurangnya keterlibatan pemangku kepentingan. Pemangku kepentingan, termasuk pemerintah daerah, masyarakat, dan karyawan, perlu diperhatikan dalam proses pengambilan keputusan. Kurangnya transparansi dan partisipasi pemangku kepentingan dapat menciptakan ketidakpercayaan dan mempersulit implementasi kebijakan yang mendukung. Pengelolaan data dan informasi yang tidak efektif dapat menjadi hambatan dalam proses pengambilan keputusan. Sistem informasi manajemen yang tidak memadai dapat menyulitkan BUMD dalam mengakses data yang diperlukan, menghambat analisis informasi, dan memperlambat respons terhadap perubahan pasar atau kondisi bisnis.

Proses bisnis yang tidak efisien dapat menjadi beban ekonomi dan operasional bagi BUMD. Kurangnya evaluasi dan perbaikan terhadap proses-proses yang sudah ada dapat menghasilkan

pemborosan waktu, sumber daya, dan biaya. Efisiensi operasional menjadi kunci untuk mencapai tujuan keuangan dan kinerja. Tata kelola yang buruk dan masalah etika bisnis dapat merugikan reputasi BUMD. Keterlibatan dalam praktik-praktik bisnis yang tidak etis, korupsi, atau konflik kepentingan dapat merusak hubungan dengan pemangku kepentingan dan masyarakat. Tata kelola yang baik dan kebijakan etika bisnis yang jelas adalah kunci untuk memastikan integritas dan kepercayaan.

2. Masalah Keuangan

BUMD sering kali menghadapi masalah keuangan, seperti defisit anggaran, keterlambatan pembayaran, atau pengelolaan keuangan yang tidak transparan. Faktor ini dapat mempengaruhi kemampuan BUMD untuk memenuhi kewajiban keuangannya, termasuk membayar gaji karyawan, membiayai investasi, dan mempertahankan keberlanjutan operasional.

Salah satu masalah utama yang sering dihadapi oleh BUMD adalah ketergantungan yang tinggi pada pembiayaan eksternal. Keterbatasan sumber daya internal seringkali mendorong BUMD untuk mencari pendanaan dari pihak eksternal seperti lembaga keuangan, pemerintah daerah, atau pasar modal. Ketergantungan ini dapat menjadi beban finansial dan meningkatkan risiko terhadap fluktuasi suku bunga atau ketidakpastian ekonomi. BUMD kadang-kadang menghadapi masalah terkait manajemen utang. Pembiayaan melalui pinjaman atau obligasi dapat menjadi sumber dana yang signifikan, tetapi jika tidak dikelola dengan bijak, utang dapat membengkak dan memberikan tekanan pada arus kas. Utang yang tidak terkelola dengan baik dapat menghambat kemampuan BUMD untuk berinvestasi, mengakibatkan pembayaran bunga yang tinggi, dan meningkatkan risiko kebangkrutan.

BUMD yang mengalami pendapatan yang rendah dan profitabilitas yang buruk akan kesulitan untuk memenuhi kebutuhan keuangan mereka. Ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti kurangnya inovasi produk atau layanan, persaingan yang tinggi, atau manajemen yang tidak efisien. Pendapatan yang rendah dapat menyulitkan BUMD untuk membiayai operasional dan proyek-proyek investasi.

Transparansi keuangan yang kurang juga dapat menyulitkan BUMD dalam memperoleh dukungan dari pemangku kepentingan dan pihak eksternal. Keterbatasan dalam pelaporan keuangan atau kurangnya aksesibilitas informasi keuangan dapat menciptakan ketidakpastian dan menghambat evaluasi kinerja. Transparansi yang kurang juga dapat menciptakan ketidakpercayaan dari investor dan lembaga keuangan.

3. Kurangnya inovasi dan adaptasi teknologi

Kurangnya inovasi dan adaptasi teknologi adalah tantangan kritis yang dihadapi oleh sebagian Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Di era yang terus berkembang dengan laju teknologi yang cepat, BUMD yang gagal berinovasi dan beradaptasi dengan perkembangan teknologi dapat mengalami kesulitan dalam mempertahankan daya saing dan memberikan nilai tambah kepada masyarakat. Sebagian BUMD cenderung kurang inovatif dan lambat dalam mengadopsi teknologi terbaru. Hal ini dapat menghambat daya saing BUMD di pasar dan mengakibatkan penurunan relevansi dalam era ekonomi digital. Kurangnya investasi dalam riset dan pengembangan juga dapat menjadi kendala serius.

Beberapa BUMD mungkin terjebak dalam rutinitas operasional yang lama dan tidak mampu mengidentifikasi peluang inovatif. Kurangnya budaya inovasi dan sistem yang mendukung

pengembangan ide baru dapat menyebabkan kondisi stagnan dalam inovasi. R&D memainkan peran penting dalam menciptakan solusi inovatif, memahami kebutuhan pasar, dan meningkatkan daya saing. BUMD yang tidak mengalokasikan sumber daya untuk R&D dapat kehilangan peluang untuk memahami tren industri dan menciptakan produk atau layanan baru.

Perkembangan teknologi digital telah membawa transformasi besar dalam berbagai sektor. BUMD yang tidak siap atau kurang gesit dalam mengadopsi teknologi digital mungkin tertinggal. Kurangnya investasi dalam platform digital, *e-commerce*, atau solusi berbasis teknologi dapat menghambat efisiensi dan kualitas layanan yang dapat diberikan kepada masyarakat. Inovasi yang sukses biasanya berasal dari pemahaman mendalam tentang kebutuhan pelanggan. BUMD yang kurang menggali informasi dan umpan balik dari pelanggan mungkin gagal memahami tren pasar dan memenuhi harapan pelanggan. Ketidakmampuan ini dapat menyebabkan pengembangan produk atau layanan yang tidak sesuai dengan kebutuhan pasar.

Pemimpin BUMD memiliki peran kunci dalam mendorong inovasi. Jika para pemimpin tidak memberikan dukungan aktif, visi, dan dorongan untuk berinovasi, karyawan mungkin kurang termotivasi untuk mencari solusi baru atau mengusulkan ide-ide kreatif. Keterlibatan pemimpin dalam proses inovasi sangat penting untuk menciptakan budaya inovasi yang kuat. Budaya kewirausahaan yang tidak ada atau kurang mendalam dapat menjadi hambatan utama dalam menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi. BUMD perlu mendorong budaya yang mendukung pengambilan risiko yang terkendali, pembelajaran dari kegagalan, dan pemberdayaan karyawan untuk berkontribusi pada ide-ide inovatif.

Kurangnya inovasi dan adaptasi teknologi adalah masalah yang harus diatasi oleh BUMD untuk memastikan keberlanjutan dan pertumbuhan mereka di masa depan. BUMD perlu mengubah budaya internal mereka, melibatkan pemimpin dan karyawan dalam proses inovasi, dan berinvestasi dalam teknologi yang relevan. Keterlibatan dengan ekosistem *start-up*, peningkatan dalam R&D, dan fokus pada kebutuhan pelanggan dapat menjadi langkah-langkah penting dalam mengatasi tantangan ini. Dengan mengambil tindakan proaktif, BUMD dapat menjadi agen perubahan yang positif dan terus memberikan kontribusi terhadap pembangunan ekonomi lokal.

4. Isu kepatuhan dan tata kelola

Kepatuhan dan tata kelola yang baik adalah dua aspek kritis yang mendefinisikan keberhasilan dan keberlanjutan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Kepatuhan merujuk pada ketaatan BUMD terhadap hukum, regulasi, dan standar yang berlaku, sedangkan tata kelola mencakup praktik-praktik manajemen yang transparan, etis, dan efisien. Dalam narasi ini, kita akan membahas secara mendalam tentang kepatuhan dan tata kelola BUMD serta bagaimana keduanya saling terkait dalam menciptakan lingkungan yang berdaya saing dan berintegritas. BUMD harus beroperasi dalam kerangka regulasi dan kepatuhan yang ketat. Masalah tata kelola, termasuk korupsi, nepotisme, dan kolusi, bisa merusak reputasi BUMD dan menghancurkan kepercayaan masyarakat. Oleh karena itu, implementasi tata kelola yang baik sangat penting untuk memastikan integritas dan keberlanjutan BUMD.

Kepatuhan BUMD mencakup hukum dan regulasi, pajak, lingkungan, kontrak dan perjanjian, serta sosial dan HAM. Kepatuhan hukum adalah landasan utama bagi BUMD. Ini mencakup ketaatan

terhadap undang-undang, peraturan pemerintah, dan regulasi sektor bisnis tertentu. BUMD harus memahami dan mengikuti ketentuan hukum yang berlaku untuk menghindari risiko sanksi, denda, atau pencabutan izin usaha.

Kepatuhan pajak adalah bagian penting dari keberlanjutan keuangan BUMD. BUMD perlu memastikan bahwa mereka memenuhi semua kewajiban pajak, melaporkan pendapatan dengan benar, dan mematuhi peraturan pajak yang berlaku. Melanggar ketentuan pajak dapat membahayakan reputasi BUMD dan memicu sanksi finansial. BUMD yang beroperasi di sektor-sektor tertentu, seperti energi atau produksi, perlu mematuhi regulasi lingkungan. Ini melibatkan pengelolaan limbah, perlindungan sumber daya alam, dan pematuhan terhadap standar lingkungan. Kepatuhan ini penting untuk mendukung tanggung jawab sosial dan lingkungan BUMD.

BUMD sering terlibat dalam kontrak dengan pihak ketiga, baik itu pemasok, mitra bisnis, atau proyek bersama. Mematuhi ketentuan kontrak dan perjanjian adalah kunci untuk menjaga hubungan bisnis yang baik dan mencegah potensi litigasi. Kepatuhan ini juga menciptakan kepercayaan dengan mitra bisnis. Dalam era ketertarikan masyarakat terhadap isu-isu sosial dan hak asasi manusia, BUMD perlu memastikan bahwa operasional mereka tidak melanggar hak asasi manusia atau menciptakan dampak negatif pada masyarakat. Ini mencakup tanggung jawab sosial perusahaan dan kepatuhan terhadap standar etika.

Tata kelola BUMD meliputi transparansi dan akuntabilitas, manajemen, pengelolaan risiko, hubungan dengan pemangku kepentingan, kepatuhan pada standar nilai dan etika, dan kepatuhan terhadap prinsip *Good Corporate Governance* (GCG). Tata kelola yang baik mencakup transparansi dalam pengambilan keputusan

dan akuntabilitas dalam pelaksanaannya. BUMD harus secara jelas mengkomunikasikan tujuan, kebijakan, dan kinerja mereka kepada pemangku kepentingan untuk menciptakan kepercayaan dan meminimalkan risiko konflik kepentingan.

Pemimpin BUMD memegang peranan sentral dalam tata kelola. Pemimpin yang memiliki integritas, visi, dan dedikasi terhadap keberlanjutan BUMD dapat membentuk budaya organisasi yang positif. Dewan pengawas juga harus berperan dalam menetapkan arah strategis dan memastikan kepatuhan serta kinerja yang efektif.

Tata kelola yang baik mencakup manajemen risiko yang efektif. BUMD perlu mengidentifikasi, menilai, dan mengelola risiko secara proaktif. Hal ini mencakup risiko finansial, operasional, dan reputasi. Sistem manajemen risiko yang baik membantu BUMD menghindari kerugian yang tidak perlu dan menjaga keberlanjutan bisnis.

Tata kelola yang baik melibatkan pemangku kepentingan secara efektif. BUMD harus mendengarkan dan merespons kebutuhan masyarakat, pelanggan, karyawan, dan pihak lain yang terkait. Komunikasi yang baik dengan pemangku kepentingan membantu menciptakan dukungan untuk kebijakan dan program BUMD. BUMD perlu memiliki kode etik yang jelas dan memastikan bahwa nilai-nilai etika diintegrasikan dalam seluruh operasional mereka. Melibatkan karyawan dalam pemahaman dan penerapan nilai etika menciptakan lingkungan kerja yang etis dan positif.

BUMD perlu mengadopsi prinsip GCG untuk meningkatkan kualitas tata kelola. Ini mencakup peningkatan transparansi, akuntabilitas, dan perlindungan hak pemegang saham. Penerapan prinsip GCG membantu BUMD mencapai kinerja yang berkelanjutan dan menciptakan kepercayaan di pasar.

Kepatuhan dan tata kelola merupakan pilar-pilar kunci keberlanjutan dan keberhasilan BUMD. Keduanya saling terkait, menciptakan dasar bagi BUMD untuk beroperasi secara efisien, etis, dan sesuai dengan regulasi yang berlaku. Dengan memahami pentingnya kedua aspek ini, BUMD dapat mengatasi tantangan, menciptakan nilai tambah, dan menjadi entitas yang berdaya saing dan tepercaya dalam mendukung pembangunan ekonomi lokal dan kesejahteraan masyarakat.

5. Tantangan sumber daya manusia

Tantangan sumber daya manusia (SDM) adalah aspek kritis yang dapat mempengaruhi kinerja dan keberlanjutan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Sumber daya manusia tidak hanya melibatkan kuantitas tenaga kerja tetapi juga kualitas, kompetensi, dan keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

Ketidakmampuan untuk mendapatkan dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas dapat menjadi permasalahan serius bagi BUMD. Kurangnya pelatihan dan pengembangan karyawan, bersama dengan kurangnya sistem penghargaan dan pengakuan, dapat mengurangi motivasi dan kinerja anggota tim.

BUMD, terutama di sektor yang berkembang pesat seperti teknologi, infrastruktur, atau energi, mungkin mengalami kesulitan untuk menarik dan mempertahankan karyawan dengan keterampilan yang sesuai. Perubahan cepat dalam kebutuhan pasar dapat menciptakan kesenjangan keterampilan yang memerlukan investasi dalam pelatihan dan pengembangan.

Proses rekrutmen dan retensi karyawan yang kompeten bisa menjadi sulit, terutama di tengah persaingan yang ketat. BUMD harus bersaing dengan sektor swasta untuk menarik karyawan

terbaik, dan jika tidak memiliki strategi rekrutmen dan retensi yang efektif, mereka mungkin kehilangan bakat berharga. Tantangan lain adalah kurangnya keterlibatan karyawan, yang dapat mempengaruhi produktivitas dan kepuasan kerja. Karyawan yang tidak merasa terlibat cenderung kurang berinisiatif, kurang motivasi, dan mungkin meninggalkan pekerjaan. Penilaian kinerja yang tidak tepat atau tidak jelas dapat menjadi tantangan. Sistem penilaian yang tidak adil atau tidak transparan dapat menciptakan ketidakpuasan karyawan dan menghambat motivasi untuk meningkatkan kinerja. Perkembangan teknologi dan otomatisasi dapat mengubah lanskap pekerjaan, menciptakan kebutuhan baru untuk keterampilan digital. BUMD mungkin mengalami kesulitan dalam menyelaraskan SDM mereka dengan perubahan ini.

Secara umum, tantangan sumber daya manusia yang dihadapi oleh BUMD melibatkan spektrum yang luas, mulai dari rekrutmen dan retensi hingga pengembangan kepemimpinan dan penilaian kinerja. Mengatasi tantangan ini memerlukan strategi SDM yang holistik, yang mencakup pengembangan bakat, keterlibatan karyawan, dan respons terhadap perubahan lingkungan bisnis. Dengan mengambil langkah-langkah proaktif, BUMD dapat membangun tim yang berkompeten, terlibat, dan mampu beradaptasi dengan perubahan, sehingga meningkatkan kinerja organisasi dan memberikan kontribusi positif terhadap pembangunan ekonomi daerah.

6. Ketergantungan pada subsidi pemerintah

Ketergantungan terhadap subsidi pemerintah adalah salah satu isu kritis yang dapat memengaruhi keberlanjutan dan kemandirian Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Meskipun subsidi dapat memberikan dukungan finansial, ketergantungan yang berlebihan dapat menciptakan ketergantungan yang tidak sehat dan merugikan.

Beberapa BUMD mengalami ketergantungan yang tinggi pada subsidi dan dukungan pemerintah daerah. Hal ini dapat menciptakan ketidakseimbangan ekonomi dan mengurangi insentif untuk meningkatkan efisiensi operasional.

BUMD yang terlalu bergantung pada subsidi pemerintah cenderung mengalami ketergantungan finansial yang berlebihan. Hal ini dapat merugikan keberlanjutan operasional dan menghambat kemampuan BUMD untuk beradaptasi dengan perubahan pasar. Ketergantungan pada subsidi dapat menciptakan kurangnya insentif untuk mencari sumber pendapatan alternatif atau mengembangkan model bisnis yang inovatif. BUMD yang terlalu bergantung pada subsidi mungkin tidak merasa perlu untuk meningkatkan efisiensi operasional atau mencari cara baru untuk memberikan nilai tambah.

Subsidi seringkali terkait dengan kebijakan pemerintah yang dapat berubah seiring waktu. BUMD yang sangat bergantung pada subsidi dapat menjadi rentan terhadap perubahan kebijakan, yang dapat berdampak signifikan pada keberlanjutan keuangan. Ketergantungan pada subsidi dapat menciptakan lingkungan di mana BUMD tidak merasa tekanan untuk mencapai kinerja yang optimal. Tanpa ancaman keuangan yang signifikan, BUMD mungkin tidak memiliki insentif untuk mencari efisiensi atau meningkatkan kualitas layanan.

Untuk itu BUMD perlu mengambil langkah startegis dengan cara:

a. Diversifikasi pendapatan

Salah satu pendekatan yang efektif adalah diversifikasi pendapatan BUMD. Ini dapat mencakup pengembangan produk atau layanan baru, ekspansi ke pasar yang belum tergarap, atau mencari peluang bisnis yang lebih beragam. Dengan cara ini, BUMD dapat mengurangi ketergantungan pada subsidi pemerintah.

b. Peningkatan efisiensi operasional

BUMD perlu fokus pada peningkatan efisiensi operasional agar dapat meminimalkan ketergantungan pada subsidi. Proses bisnis yang lebih efisien dapat membantu mengoptimalkan penggunaan sumber daya dan mengurangi biaya operasional, sehingga mengurangi kebutuhan akan subsidi.

c. Pembentukan kemitraan dan aliansi strategis

Membentuk kemitraan dengan sektor swasta atau lembaga lain dapat menjadi strategi untuk mengatasi ketergantungan pada subsidi. Kemitraan ini dapat menciptakan sumber pendapatan tambahan dan membuka peluang baru bagi BUMD untuk berkolaborasi dalam proyek-proyek yang saling menguntungkan.

d. Pengembangan model bisnis yang berkelanjutan

BUMD perlu mempertimbangkan pengembangan model bisnis yang berkelanjutan dan mandiri. Ini bisa melibatkan diversifikasi portofolio bisnis, investasi dalam inovasi produk atau layanan, dan peningkatan nilai tambah untuk pelanggan.

e. Peningkatan transparansi dan akuntabilitas

Meningkatkan transparansi dalam pengelolaan keuangan dan operasional BUMD dapat membantu membangun kepercayaan pemangku kepentingan dan meningkatkan kemampuan BUMD untuk mendapatkan dukungan finansial dari sumber-sumber lain di luar subsidi pemerintah.

f. Pemberdayaan dan pelibatan pemangku kepentingan

Melibatkan pemangku kepentingan seperti masyarakat lokal, investor potensial, dan pihak berkepentingan lainnya dapat membantu menciptakan dukungan untuk BUMD di luar subsidi pemerintah.

Pemangku kepentingan yang terlibat memiliki kepentingan yang lebih besar dalam keberhasilan BUMD.

g. Ketidakpastian politik

Ketidakpastian politik merupakan permasalahan serius yang dapat berdampak signifikan pada Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). BUMD, sebagai entitas bisnis yang dimiliki oleh pemerintah daerah, sangat terpengaruh oleh dinamika politik di tingkat lokal, regional, dan nasional. Salah satu permasalahan utama yang dihadapi oleh BUMD adalah ketidakpastian terkait perubahan kebijakan pemerintah. Pergantian kepemimpinan atau perubahan arah politik dapat berdampak pada kebijakan ekonomi, regulasi, dan insentif bisnis yang mempengaruhi operasional BUMD.

Perubahan dalam kebijakan pemerintah daerah atau perubahan kepemimpinan dapat menciptakan ketidakpastian politik yang dapat memengaruhi kebijakan dan regulasi yang memengaruhi BUMD. Hal ini bisa menyulitkan perencanaan jangka panjang dan investasi. Kondisi politik yang tidak stabil dapat menciptakan ketidakpastian hukum. BUMD memerlukan kepastian hukum untuk melindungi hak-haknya, dan ketidakstabilan politik dapat mengakibatkan perubahan mendadak dalam regulasi atau kebijakan yang dapat mempengaruhi operasional dan investasi BUMD.

Ketidakpastian politik dapat menciptakan hambatan bagi investasi dan pengembangan proyek jangka panjang. Investor mungkin enggan berkomitmen pada proyek-proyek yang melibatkan BUMD jika lingkungan politik tidak stabil dan proyek dapat terpengaruh oleh perubahan kebijakan. BUMD perlu merencanakan langkah-langkah strategis untuk pertumbuhan dan keberlanjutan jangka panjang. Ketidakpastian politik dapat menghambat kemampuan BUMD untuk merumuskan rencana yang jelas dan efektif, karena rencana tersebut dapat terganggu oleh perubahan politik yang mendadak.

Perubahan dalam dinamika politik lokal atau nasional dapat menyebabkan pergantian kepemimpinan di BUMD. Pergantian kepemimpinan yang tidak terencana atau sering dapat menciptakan ketidakpastian dalam manajemen dan mengganggu pelaksanaan strategi bisnis jangka panjang. Proses pemilihan pemimpin BUMD dapat terpengaruh oleh ketidakpastian politik. Pemilihan yang tidak stabil atau dipolitisasi dapat menghambat kemampuan BUMD untuk memilih pimpinan yang berkualitas dan berkompeten untuk mengelola bisnis dengan efektif.

BUMD sering terlibat dalam kemitraan dengan pihak swasta atau entitas lain. Ketidakpastian politik dapat menciptakan ketidakpastian dalam hubungan kemitraan, karena perubahan kebijakan atau pergantian kepemimpinan dapat memengaruhi dinamika dan keberlanjutan kemitraan tersebut. Kondisi politik yang tidak stabil dapat membuka peluang bagi tindakan diskriminatif terhadap BUMD oleh pihak-pihak yang memiliki kepentingan politik tertentu. Hal ini dapat menciptakan hambatan untuk mendapatkan dukungan, sumber daya, atau peluang bisnis yang seharusnya tersedia.

Langkah strategis yang perlu mendapatkan perhatian dari manajemen BUMD menghadapi ketidakpastian politik misalnya melalui pertama, peningkatan Transparansi dan Komunikasi. BUMD perlu meningkatkan transparansi dalam operasional dan pengambilan keputusan organisasi. Komunikasi yang terbuka dengan pemangku kepentingan, termasuk masyarakat, investor, dan mitra bisnis, dapat membantu mengatasi ketidakpastian politik dengan menciptakan pemahaman yang lebih baik.

Kedua, Diversifikasi bisnis dan sumber pendapatan. Diversifikasi bisnis dapat membantu BUMD mengurangi ketergantungan pada sektor atau proyek tertentu yang dapat terpengaruh oleh perubahan

politik. Sumber pendapatan yang beragam juga meningkatkan ketahanan BUMD terhadap fluktuasi ekonomi dan politik. Ketiga, Pengembangan kemitraan yang Berkelanjutan. BUMD perlu fokus pada pengembangan kemitraan yang kuat dan berkelanjutan. Ini termasuk membangun hubungan yang baik dengan pemerintah, mitra bisnis, dan pemangku kepentingan lainnya. Kemitraan yang kokoh dapat memberikan dukungan dalam situasi politik yang tidak stabil.

Keempat, Pembentukan tim manajemen yang adaptif. BUMD perlu memiliki tim manajemen yang adaptif dan mampu menghadapi tantangan politik. Pemimpin yang mampu beradaptasi dengan perubahan politik dan memiliki keterampilan kepemimpinan yang kuat dapat membantu BUMD tetap fokus pada tujuan bisnisnya.

Kelima, Pelibatan dalam pengembangan kebijakan. BUMD dapat aktif terlibat dalam proses pengembangan kebijakan dan advokasi di tingkat pemerintahan lokal dan nasional. Partisipasi ini dapat membantu memastikan bahwa kebijakan yang dihasilkan mempertimbangkan kepentingan dan keberlanjutan BUMD.

D. Jalan keluar permasalahan

Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) menghadapi berbagai permasalahan yang kompleks, mulai dari ketidakpastian politik hingga tantangan keuangan dan operasional. Dalam menghadapi permasalahan ini, BUMD perlu merancang strategi yang efektif untuk memastikan kelangsungan dan keberlanjutan operasionalnya.

1. Diversifikasi bisnis

BUMD perlu mempertimbangkan diversifikasi bisnis untuk mengurangi ketergantungan pada sektor atau proyek tertentu. Dengan memiliki portofolio bisnis yang beragam, BUMD dapat lebih tahan terhadap fluktuasi pasar dan perubahan kebijakan.

2. Peningkatan efisiensi operasional

Fokus pada peningkatan efisiensi operasional dapat membantu BUMD mengurangi biaya dan meningkatkan produktivitas. Ini mencakup penerapan teknologi baru, perbaikan proses, dan pengoptimalan penggunaan sumber daya.

3. Pengembangan sumber daya manusia

Investasi dalam pengembangan keterampilan dan kapasitas karyawan adalah strategi kunci. Melalui pelatihan dan pengembangan, BUMD dapat memastikan bahwa timnya memiliki kemampuan yang diperlukan untuk mengatasi tantangan yang kompleks.

4. Peningkatan transparansi dan komunikasi

Komunikasi yang terbuka dan transparan dengan pemangku kepentingan, termasuk masyarakat, investor, dan mitra bisnis, dapat membantu mengurangi ketidakpastian dan membangun kepercayaan.

5. Pengembangan kemitraan yang berkelanjutan

Membangun kemitraan yang kuat dengan sektor swasta, pemerintah, dan lembaga lain dapat memberikan dukungan strategis. Kemitraan yang berkelanjutan dapat menciptakan peluang bisnis baru dan saling menguntungkan.

6. Pengelolaan risiko yang efektif

Implementasi sistem manajemen risiko yang efektif dapat membantu BUMD mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengelola risiko yang dihadapi. Ini mencakup risiko operasional, finansial, dan reputasi.

7. Inovasi dan penelitian pasar

BUMD perlu mendorong budaya inovasi dan terus melakukan penelitian pasar untuk memahami tren industri dan kebutuhan pelanggan. Inovasi dapat menciptakan peluang baru dan meningkatkan daya saing.

8. Peningkatan keterlibatan pemangku kepentingan

Melibatkan pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan dan merespons umpan balik mereka dapat menciptakan dukungan dan pemahaman yang lebih besar terhadap misi dan tujuan BUMD.

9. Ketahanan keuangan dan diversifikasi pendanaan

Mempertahankan ketahanan keuangan yang baik dan mencari sumber pendanaan yang beragam dapat membantu BUMD mengatasi tantangan keuangan yang mungkin muncul. Ini dapat mencakup pencarian modal dari pasar keuangan atau lembaga keuangan.

10. Penyusunan rencana bisnis jangka panjang

Merumuskan rencana bisnis yang jelas dan terperinci untuk jangka panjang dapat membantu BUMD tetap fokus pada tujuan strategisnya. Rencana ini harus mencakup analisis SWOT, strategi pemasaran, dan rencana keuangan.

11. Pengelolaan risiko yang efektif

Pengelolaan risiko yang efektif merupakan aspek krusial dalam operasional Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Risiko dapat berasal dari berbagai sumber, termasuk lingkungan ekonomi, politik, operasional, dan finansial. Oleh karena itu, BUMD perlu mengimplementasikan sistem pengelolaan risiko yang canggih dan adaptif untuk melindungi keberlanjutan operasional dan mencapai tujuan bisnisnya.

BAB II

Pengelolaan Risiko pada BUMD

A. Pendahuluan

Pengelolaan risiko yang baik bagi Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) adalah suatu keharusan untuk melindungi aset, menjaga keberlanjutan operasional, dan mencapai tujuan bisnis. Pengelolaan risiko memiliki peran yang sangat penting dalam keberhasilan dan keberlanjutan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). BUMD, sebagai entitas bisnis yang dimiliki oleh pemerintah daerah, beroperasi dalam lingkungan yang dinamis dan sering kali kompleks. Oleh karena itu, kemampuan untuk mengidentifikasi, menilai, dan mengelola risiko menjadi suatu keharusan untuk menjaga stabilitas, kelangsungan operasional, dan pencapaian tujuan bisnis. Pengelolaan risiko membantu BUMD dalam menjaga stabilitas operasionalnya. Dengan mengidentifikasi dan mengelola risiko-risiko yang mungkin terjadi, BUMD dapat mengurangi kemungkinan gangguan dalam operasional sehari-hari. Ini memastikan kelangsungan layanan dan pencapaian tujuan bisnis tanpa terganggu oleh ketidakpastian yang tidak dikelola.

Pengelolaan risiko merupakan perlindungan terhadap aset-aset BUMD. Risiko finansial, operasional, atau keamanan dapat mengancam

integritas aset perusahaan. Dengan strategi pengelolaan risiko yang tepat, BUMD dapat meminimalkan risiko kerugian atau kerusakan pada asetnya, termasuk properti, teknologi, dan sumber daya manusia. BUMD beroperasi dalam lingkungan hukum dan regulasi yang beragam. Pengelolaan risiko membantu BUMD untuk memahami, mengikuti, dan mematuhi berbagai regulasi yang berlaku. Kepatuhan terhadap regulasi tidak hanya mencegah sanksi dan denda, tetapi juga membangun reputasi organisasi sebagai entitas yang berintegritas dan profesional.

Pengelolaan risiko juga memainkan peran penting dalam memelihara reputasi dan citra BUMD di mata pemangku kepentingan. Peristiwa-peristiwa negatif yang tidak dikelola dengan baik dapat merusak reputasi dan kepercayaan masyarakat. Sebaliknya, pengelolaan risiko yang efektif dapat menciptakan citra BUMD sebagai organisasi yang tangguh dan bertanggung jawab. Pengelolaan risiko yang baik juga menciptakan lingkungan yang mendukung investasi dan pertumbuhan bisnis. Investor dan mitra bisnis lebih cenderung berkolaborasi dengan BUMD yang memiliki sistem pengelolaan risiko yang transparan dan efektif karena hal ini menunjukkan kematangan manajemen.

Pengelolaan risiko tidak hanya melibatkan aspek-aspek eksternal, tetapi juga melibatkan kesejahteraan internal. Dengan memastikan keamanan dan kondisi kerja yang baik, pengelolaan risiko dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang positif, dan meningkatkan produktivitas. Pengelolaan risiko membantu BUMD untuk tetap kompetitif dengan mengidentifikasi peluang-peluang baru dan risiko-risiko yang mungkin muncul. Kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan pasar atau regulasi sangat penting untuk kelangsungan bisnis BUMD.

Pemangku kepentingan BUMD, termasuk pemerintah daerah, masyarakat, dan investor, memiliki tuntutan dan ekspektasi yang tinggi. Pengelolaan risiko membantu BUMD untuk menjawab tuntutan ini dengan mengelola risiko-risiko yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan dan tanggung jawab sosial perusahaan. Pengelolaan risiko membantu BUMD membangun resiliensi yang diperlukan untuk menghadapi tantangan dan krisis yang mungkin muncul.

B. Tujuan penerapan manajemen risiko

Manajemen risiko bagi Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) memiliki tujuan utama untuk melindungi keberlanjutan dan keberhasilan operasional perusahaan, serta meningkatkan nilai bagi pemangku kepentingan. BUMD beroperasi di lingkungan bisnis yang penuh tantangan, termasuk ketidakpastian ekonomi, perubahan regulasi, dan dinamika pasar yang fluktuatif. Oleh karena itu, penerapan manajemen risiko yang efektif sangat penting agar BUMD dapat mengidentifikasi, menilai, dan mengelola risiko-risiko yang mungkin mempengaruhi kinerja dan reputasi perusahaan.

1. Meningkatkan ketahanan dan keberlanjutan operasional

Tujuan utama manajemen risiko bagi BUMD adalah meningkatkan ketahanan dan keberlanjutan operasional perusahaan. Dengan mengidentifikasi dan mengelola risiko-risiko potensial, BUMD dapat mengurangi dampak negatifnya terhadap operasional sehari-hari dan memastikan kelangsungan bisnis dalam jangka panjang.

2. Melindungi aset dan keuangan

Manajemen risiko bertujuan untuk melindungi aset dan keuangan BUMD dari potensi kerugian akibat risiko operasional,

keuangan, atau eksternal. Hal ini termasuk perlindungan terhadap aset fisik, manajemen likuiditas, dan pengelolaan risiko mata uang asing.

3. Meningkatkan keputusan strategis

Dengan pemahaman yang lebih baik tentang risiko-risiko yang dihadapi, manajemen risiko membantu dalam pengambilan keputusan strategis. BUMD dapat merancang strategi yang lebih efektif, adaptif, dan responsif terhadap perubahan kondisi pasar dan lingkungan bisnis.

4. Meminimalkan kerugian finansial

Manajemen risiko bertujuan untuk meminimalkan kerugian finansial yang mungkin timbul akibat risiko-risiko tertentu. Ini mencakup pengelolaan risiko keuangan, seperti fluktuasi mata uang, perubahan suku bunga, dan risiko kredit.

5. Meningkatkan efisiensi operasional

Dengan mengidentifikasi dan menghilangkan atau mengurangi risiko-risiko yang tidak perlu, manajemen risiko membantu meningkatkan efisiensi operasional BUMD. Proses bisnis yang lebih efisien dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan dengan biaya yang lebih rendah.

6. Menjaga reputasi perusahaan

Manajemen risiko juga bertujuan untuk menjaga dan meningkatkan reputasi perusahaan. Risiko reputasi dapat muncul dari berbagai sumber, termasuk pelanggaran etika, kebijakan yang tidak sesuai, atau kegagalan dalam memenuhi kewajiban sosial. Dengan memitigasi risiko reputasi, BUMD dapat mempertahankan kepercayaan pelanggan, investor, dan masyarakat.

7. Menyelaraskan dengan tujuan dan strategi perusahaan

Manajemen risiko diarahkan untuk menyelaraskan kegiatan pengelolaan risiko dengan tujuan dan strategi perusahaan. Ini membantu memastikan bahwa upaya manajemen risiko mendukung pencapaian visi, misi, dan tujuan jangka panjang BUMD.

8. Pemenuhan kewajiban hukum dan regulasi

BUMD memiliki kewajiban untuk mematuhi peraturan dan regulasi yang berlaku. Manajemen risiko membantu memastikan bahwa semua kegiatan perusahaan sesuai dengan standar hukum dan regulasi yang berlaku.

9. Mendukung pengambilan keputusan rantai pasokan

Manajemen risiko membantu BUMD dalam mengelola risiko-risiko yang terkait dengan rantai pasokan, termasuk risiko terkait dengan pemasok, distribusi, dan ketidakpastian dalam pasokan bahan baku atau barang jadi.

10. Meningkatkan kepuasan pemangku kepentingan

Dengan menerapkan manajemen risiko secara efektif, BUMD dapat meningkatkan kepuasan pemangku kepentingan, termasuk investor, karyawan, pelanggan, dan masyarakat umum. Pemangku kepentingan cenderung lebih percaya dan mendukung perusahaan yang memiliki manajemen risiko yang solid.

C. Tahapan pengelolaan risiko

Pengelolaan risiko adalah suatu proses sistematis yang dilakukan untuk mengidentifikasi, menilai, mengelola, dan memitigasi risiko-risiko yang mungkin mempengaruhi pencapaian tujuan suatu organisasi atau proyek. Dalam konteks bisnis, pengelolaan

risiko sangat penting karena lingkungan bisnis yang dinamis dan kompleks seringkali menyebabkan munculnya berbagai risiko yang dapat berdampak pada keberlanjutan dan kinerja perusahaan. Tahapan pengelolaan risiko melibatkan serangkaian langkah-langkah yang dirancang untuk meminimalkan potensi kerugian dan memaksimalkan peluang, sehingga organisasi dapat mencapai tujuannya dengan lebih efektif.

1. Identifikasi Risiko

Identifikasi risiko adalah langkah pertama dalam pengelolaan risiko. BUMD perlu mengidentifikasi semua potensi risiko yang dapat mempengaruhi operasional dan pencapaian tujuan bisnis. Untuk mengidentifikasi risiko organisasi seperti BUMD dapat menggunakan pendekatan-pendekatan seperti *top-down*, *bottom-up*, SWOT, analisis PESTLE, analisis HAZOP, brainstorming, analisis data historis, benchmarking, analisis kuantitatif dan kualitatif.

a. Pendekatan *Top-Down*

Pendekatan *top-down* melibatkan pemimpin dan manajemen tingkat atas untuk mengidentifikasi risiko yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin menggunakan pengalaman dan wawasan untuk mengenali risiko-risiko strategis dan makro yang dapat mempengaruhi visi dan misi perusahaan. Pendekatan ini dapat melibatkan sesi workshop atau pertemuan khusus untuk menggali wawasan dan pandangan dari pimpinan organisasi.

b. Pendekatan *Bottom-Up*

Pendekatan *bottom-up* melibatkan partisipasi dari tingkat operasional dan karyawan yang lebih rendah dalam organisasi. Manajemen atau personil yang terlibat langsung dalam aktivitas sehari-hari seringkali lebih mampu mengidentifikasi risiko-risiko

operasional yang spesifik. Melalui wawasan dan pengalaman mereka, risiko-risiko ini dapat diidentifikasi dan disampaikan ke tingkat manajemen yang lebih tinggi. Pendekatan ini meningkatkan keterlibatan karyawan dan menciptakan pemahaman yang lebih holistik mengenai risiko.

c. Analisis SWOT

Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) adalah metode yang sering digunakan untuk mengidentifikasi risiko. Dalam analisis SWOT, organisasi mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang mereka hadapi. Ancaman yang diidentifikasi dalam analisis ini dapat dianggap sebagai risiko yang perlu dikelola. Pendekatan ini memberikan pandangan menyeluruh tentang konteks bisnis dan faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan.

d. Analisis PESTLE

Analisis PESTLE (*Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental*) membantu organisasi mengidentifikasi risiko yang berasal dari faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi operasional dan keberlanjutan bisnis. Pendekatan ini membantu organisasi memahami dampak potensial dari perubahan dalam lingkungan politik, ekonomi, sosial, teknologis, hukum, dan lingkungan.

e. Analisis HAZOP

HAZOP (*Hazard and Operability*) adalah pendekatan khusus yang sering digunakan dalam industri dan proyek teknik. Metode ini membantu mengidentifikasi risiko-risiko terkait dengan operasional dan proses teknis dengan menganalisis setiap elemen dalam suatu sistem dan mengidentifikasi potensi bahaya atau ketidaknormalan.

f. Brainstorming

Brainstorming adalah teknik yang melibatkan pertemuan kelompok di mana anggota tim bebas mengemukakan ide dan potensi risiko tanpa penilaian awal. Pendekatan ini memungkinkan terungkapnya risiko-risiko yang mungkin tidak terpikirkan sebelumnya dan merangsang kolaborasi dan kreativitas dalam pengidentifikasian risiko.

g. Analisis data historis

Melibatkan analisis data historis dan pengalaman masa lalu untuk mengidentifikasi risiko-risiko yang pernah terjadi atau mempengaruhi organisasi. Pendekatan ini dapat mencakup analisis kejadian-kejadian masa lalu, laporan insiden, atau evaluasi kinerja proyek-proyek sebelumnya.

h. *Scenario analysis*

Pendekatan ini melibatkan pembuatan skenario yang mungkin terjadi di masa depan dan mengidentifikasi risiko-risiko yang terkait dengan setiap skenario. Ini membantu organisasi mempersiapkan diri untuk berbagai kemungkinan dan memahami dampak risiko pada berbagai konteks.

i. Analisis benchmarking

Melibatkan perbandingan kinerja dan praktik-praktik bisnis dengan pesaing atau organisasi sejenis. Pendekatan ini membantu mengidentifikasi risiko-risiko yang mungkin timbul dari ketidakmampuan untuk bersaing atau perubahan dalam lingkungan bisnis yang lebih luas.

j. Analisis kualitatif dan kuantitatif

Pendekatan kualitatif melibatkan penilaian risiko berdasarkan karakteristik dan sifatnya, sedangkan pendekatan kuantitatif melibatkan pengukuran risiko secara lebih terukur menggunakan data dan statistik. Kombinasi kedua pendekatan ini dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang risiko yang dihadapi.

Penting BUMD untuk dicatat bahwa identifikasi risiko bukanlah proses satu kali, melainkan suatu aktivitas berkelanjutan yang perlu diperbarui secara berkala seiring perkembangan bisnis dan lingkungan eksternal. Penggunaan berbagai pendekatan ini dapat membantu organisasi mengidentifikasi risiko dengan lebih holistik dan menyeluruh, sehingga dapat merencanakan strategi pengelolaan risiko yang lebih efektif.

2. Analisis risiko

Melakukan analisis mendalam terhadap setiap risiko untuk memahami dampaknya pada BUMD. Ini melibatkan evaluasi probabilitas terjadinya risiko dan dampaknya terhadap kinerja organisasi. Analisis risiko membantu organisasi untuk memahami tingkat risiko yang mereka hadapi, memprioritaskan risiko-risiko yang perlu dikelola, dan merencanakan tindakan pengelolaan risiko yang efektif. Tahapan ini melibatkan berbagai metode dan teknik untuk menghasilkan pemahaman yang komprehensif tentang risiko-risiko yang mungkin mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi.

Analisis risiko melibatkan berbagai metode dan teknik untuk menghasilkan pemahaman yang komprehensif tentang risiko-risiko yang mungkin mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi.

a. Kategorisasi risiko

Setelah risiko-risiko diidentifikasi, tahapan berikutnya adalah mengelompokkannya ke dalam kategori-kategori yang relevan. Kategorisasi membantu dalam mengorganisir risiko dan memahami pola atau tren tertentu. Risiko dapat dikategorikan berdasarkan aspek-aspek seperti keuangan, operasional, strategis, kepatuhan, atau reputasi.

Contoh

Risiko fluktuasi harga energi dapat dikategorikan sebagai risiko keuangan, sementara risiko perubahan regulasi lingkungan dapat dikategorikan sebagai risiko kepatuhan.

b. Evaluasi risiko

Setelah kategorisasi, risiko-risiko perlu dievaluasi secara mendalam. Ini melibatkan penilaian dampak dan probabilitas terjadinya risiko. Dampak dapat diukur dalam berbagai bentuk, termasuk finansial, operasional, atau reputasi. Probabilitas dapat diukur berdasarkan analisis historis, keahlian subjektif, atau data kuantitatif.

Contoh

Risiko fluktuasi harga energi dapat dievaluasi dengan melihat seberapa besar perubahan harga dapat mempengaruhi laba bersih perusahaan. Probabilitasnya dapat diukur berdasarkan volatilitas harga energi di pasar.

c. Prioritisasi risiko

Setelah evaluasi, risiko-risiko perlu diprioritaskan untuk menentukan fokus pengelolaan risiko. Ini melibatkan identifikasi risiko-risiko yang memiliki dampak tinggi dan probabilitas

tinggi, serta risiko-risiko yang memiliki dampak besar meskipun probabilitasnya rendah.

Contoh

Risiko fluktuasi harga energi mungkin memiliki dampak besar dan probabilitas tinggi, sehingga menjadi prioritas utama dalam pengelolaan risiko.

d. Penentuan strategi pengelolaan risiko

Berdasarkan prioritas risiko, organisasi perlu menentukan strategi pengelolaan risiko yang tepat. Strategi ini dapat mencakup mitigasi risiko, transfer risiko, retensi risiko, atau penghindaran risiko. Pilihan strategi bergantung pada sifat dan tingkat risiko yang dihadapi.

Contoh

Untuk risiko fluktuasi harga energi, strategi mitigasi dapat mencakup kontrak jangka panjang dengan pemasok energi, sementara untuk risiko perubahan regulasi lingkungan, strategi dapat melibatkan partisipasi aktif dalam proses perumusan kebijakan.

e. Analisis dampak dan sensitivitas

Analisis dampak dan sensitivitas membantu organisasi memahami bagaimana perubahan dalam variabel tertentu dapat mempengaruhi dampak risiko. Ini melibatkan identifikasi variabel-variabel kritis dan evaluasi sejauh mana fluktuasi dalam variabel tersebut dapat mempengaruhi hasil risiko.

Contoh

Dalam analisis dampak dan sensitivitas, organisasi dapat mempertimbangkan bagaimana perubahan dalam tingkat inflasi atau tingkat suku bunga dapat memengaruhi risiko keuangan.

f. Analisis probabilistik

Analisis probabilitas memanfaatkan konsep probabilitas untuk memodelkan distribusi kemungkinan hasil risiko. Metode ini dapat mencakup penggunaan teknik seperti metode Monte Carlo untuk menghasilkan skenario-skenario yang mungkin terjadi dan mengukur probabilitasnya.

Contoh

Dalam analisis probabilitas, organisasi dapat menggunakan simulasi Monte Carlo untuk memodelkan kemungkinan dampak risiko finansial dari fluktuasi mata uang.

g. Analisis kualitatif

Selain evaluasi kuantitatif, analisis risiko juga dapat melibatkan aspek kualitatif lanjutan. Ini melibatkan pertimbangan faktor-faktor seperti reputasi perusahaan, dampak sosial, atau kepatuhan etika dalam penilaian risiko.

Contoh

Risiko reputasi dapat dievaluasi dengan mempertimbangkan sejauh mana risiko tersebut dapat merugikan citra perusahaan di mata pelanggan atau pemangku kepentingan.

h. Penentuan Indikator Kinerja Kunci (*Key Performance Indicators - KPIs*)

Untuk mengukur efektivitas strategi pengelolaan risiko, organisasi perlu menentukan KPIs yang relevan. KPIs membantu dalam memonitor dan mengevaluasi dampak tindakan pengelolaan risiko terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Contoh

Jika strategi pengelolaan risiko melibatkan diversifikasi produk untuk mengurangi risiko ketergantungan pada satu pasar, KPI dapat mencakup pangsa pasar atau pertumbuhan penjualan produk baru.

i. Pelaporan dan komunikasi

Hasil dari analisis risiko perlu dilaporkan kepada pemangku kepentingan yang relevan. Komunikasi yang efektif membantu memastikan bahwa semua pihak terinformasi tentang risiko-risiko yang dihadapi dan langkah-langkah yang diambil untuk mengelolanya.

Contoh

Laporan risiko dapat mencakup ringkasan temuan dari analisis risiko, strategi pengelolaan risiko yang diusulkan, serta pemantauan dan evaluasi yang direncanakan.

j. Pemantauan dan evaluasi berkelanjutan

Analisis risiko bukanlah kegiatan satu kali, melainkan suatu proses berkelanjutan. Organisasi perlu secara teratur memantau dan mengevaluasi risiko-risiko yang telah diidentifikasi dan tindakan pengelolaan risiko yang telah diimplementasikan.

Contoh

Jika risiko pasar terkait fluktuasi harga energi, pemantauan dapat melibatkan pemantauan harga energi secara berkala dan penyesuaian strategi pengelolaan risiko jika diperlukan.

k. Manajemen krisis

Meskipun analisis risiko bertujuan untuk mencegah risiko, organisasi juga perlu mempersiapkan diri menghadapi krisis yang

mungkin terjadi. Manajemen krisis mencakup perencanaan dan respons cepat untuk mengurangi dampak negatif krisis terhadap organisasi.

Contoh

Dalam situasi bencana alam atau kecelakaan industri, manajemen krisis dapat melibatkan pelibatan tim tanggap darurat, evakuasi, dan komunikasi yang cepat dengan pemangku kepentingan.

3. Penilaian risiko

Memberikan skor atau penilaian terhadap risiko berdasarkan tingkat dampak dan probabilitasnya. Hal ini membantu menentukan risiko mana yang perlu diprioritaskan untuk tindakan lebih lanjut.

Penilaian ini membantu organisasi mengenali risiko-risiko yang memiliki potensi dampak besar dan memprioritaskan tindakan pengelolaan risiko. Berbagai pendekatan digunakan dalam penilaian risiko untuk memberikan pemahaman yang holistik dan kuantitatif terhadap potensi kerugian yang dapat dihadapi.

a. Analisis kualitatif

Analisis kualitatif dilakukan dengan menilai karakteristik risiko tanpa menggunakan angka atau data kuantitatif. Pendekatan ini seringkali subjektif dan melibatkan penggunaan skala atau kriteria untuk menilai tingkat dampak dan probabilitas risiko. Misalnya, skala dapat berkisar dari rendah, sedang, hingga tinggi untuk mewakili tingkat risiko. Metode ini berguna untuk merangkum risiko secara keseluruhan dan membantu dalam pengambilan keputusan strategis.

b. Analisis kuantitatif

Analisis kuantitatif melibatkan penggunaan data dan angka untuk mengukur dampak finansial dan probabilitas terjadinya risiko.

Metode ini dapat mencakup penggunaan model matematis, simulasi, atau teknik statistik untuk menghasilkan angka yang lebih presisi. Analisis kuantitatif memberikan gambaran yang lebih akurat dan terukur tentang dampak risiko, tetapi memerlukan data yang solid dan pemahaman yang mendalam tentang risiko yang dinilai.

c. Analisis pohon keputusan (*Decision tree analysis*)

Analisis pohon keputusan adalah metode kuantitatif yang menggambarkan serangkaian kejadian dan keputusan yang mungkin terjadi dalam suatu situasi. Ini membantu dalam menilai risiko dengan menghitung nilai harapan dari berbagai skenario. Contohnya, dalam proyek investasi, analisis pohon keputusan dapat digunakan untuk memprediksi hasil finansial berdasarkan berbagai keputusan dan peristiwa yang mungkin terjadi.

d. Analisis skenario (*Scenario analysis*)

Analisis skenario melibatkan pengembangan berbagai skenario yang mungkin terjadi di masa depan dan menilai dampaknya terhadap tujuan organisasi. Ini memberikan gambaran yang lebih baik tentang bagaimana risiko dapat mempengaruhi kinerja organisasi dalam berbagai konteks. Misalnya, jika BUMD beroperasi di sektor ekspor, analisis skenario dapat mencakup dampak potensial dari fluktuasi mata uang atau perubahan kebijakan perdagangan.

e. Analisis sensitivitas (*Sensitivity analysis*)

Analisis sensitivitas membantu dalam mengidentifikasi risiko-risiko yang paling berpengaruh terhadap hasil atau kinerja organisasi. Ini melibatkan variasi satu atau lebih variabel dalam model untuk melihat sejauh mana perubahan tersebut mempengaruhi hasil. Misalnya, dalam proyek konstruksi, analisis sensitivitas dapat menunjukkan seberapa sensitif hasil proyek terhadap fluktuasi biaya bahan baku.

f. Metode monte carlo

Metode Monte Carlo adalah teknik simulasi yang digunakan untuk memodelkan dampak dari ketidakpastian dan variabilitas dalam suatu situasi. Dalam konteks penilaian risiko, metode ini dapat digunakan untuk menghasilkan distribusi probabilitas dari berbagai hasil dan memperkirakan kemungkinan dampak risiko. Contohnya, dalam proyek pengembangan perangkat lunak, metode Monte Carlo dapat memberikan perkiraan distribusi waktu penyelesaian proyek.

g. Analisis regresi

Analisis regresi dapat digunakan untuk memahami hubungan antara variabel-variabel tertentu dan meramalkan dampaknya pada risiko. Misalnya, dalam industri kesehatan, analisis regresi dapat membantu memahami hubungan antara faktor-faktor seperti kebijakan asuransi kesehatan dan tingkat risiko kesehatan masyarakat.

h. Analisis Tantangan dan Kesempatan (SWOT analisis)

Meskipun seringkali dikaitkan dengan identifikasi risiko, analisis SWOT juga dapat digunakan dalam penilaian risiko. Ini membantu mengidentifikasi risiko sebagai bagian dari ancaman dan kelemahan organisasi. Contohnya, jika dalam analisis SWOT muncul ancaman persaingan yang meningkat, maka risiko terkait persaingan dapat diidentifikasi untuk penilaian lebih lanjut.

i. Analisis FMEA (*Failure mode and effect analysis*)

Analisis FMEA adalah pendekatan sistematis untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi berbagai mode kegagalan dalam suatu proses atau sistem. Hal ini membantu organisasi untuk mengenali risiko-risiko kritis yang dapat menyebabkan kegagalan dan menentukan dampak dan probabilitas masing-masing risiko.

j. Analisis risiko kualitatif berbasis matriks

Dalam pendekatan ini, risiko dinilai dengan menggunakan matriks yang memasangkan tingkat dampak dengan tingkat probabilitas. Matriks ini membantu organisasi menentukan tingkat risiko dan memprioritaskan tindakan pengelolaan risiko berdasarkan tingkat kepentingan.

k. Penilaian dampak sosial dan lingkungan

Dalam beberapa kasus, terutama untuk organisasi yang beroperasi di sektor sosial atau lingkungan, penilaian risiko dapat melibatkan aspek dampak sosial dan lingkungan. Ini bisa mencakup evaluasi dampak sosial dari kebijakan perusahaan atau dampak lingkungan dari kegiatan operasional.

l. Skala risiko

Pendekatan ini melibatkan penggunaan skala numerik atau kategorikal untuk menilai risiko berdasarkan tingkat dampak dan probabilitas. Misalnya, skala 1-5 dapat digunakan, di mana 1 menunjukkan dampak rendah dan probabilitas rendah, sementara 5 menunjukkan dampak tinggi dan probabilitas tinggi.

m. Analisis benchmarking industri

Dalam penilaian risiko, organisasi dapat membandingkan tingkat risiko mereka dengan standar industri atau pesaing. Jika risiko organisasi lebih tinggi dari rata-rata industri, hal ini dapat menandakan potensi masalah atau kelemahan yang perlu ditangani.

4. Pengembangan strategi pengelolaan risiko

Pengembangan strategi pengelolaan risiko pada Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) adalah suatu pendekatan yang sistematis dan holistik untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengelola risiko-

risiko yang mungkin mempengaruhi kinerja dan tujuan organisasi. BUMD sebagai entitas bisnis yang dimiliki oleh pemerintah daerah memiliki tanggung jawab untuk memberikan nilai tambah kepada masyarakat, sementara juga harus menghadapi berbagai risiko yang kompleks dan beragam. Strategi pengelolaan risiko yang efektif membantu BUMD dalam memitigasi potensi dampak negatif risiko dan meningkatkan kemampuannya untuk mencapai tujuan bisnisnya.

Mengembangkan strategi yang sesuai untuk setiap risiko teridentifikasi. Strategi tersebut bisa mencakup mitigasi risiko, transfer risiko, penerimaan risiko, atau penghindaran risiko.

a. Mitigasi risiko

Mitigasi risiko merupakan suatu strategi dalam pengelolaan risiko yang bertujuan untuk mengurangi atau mengendalikan dampak negatif dari risiko-risiko yang mungkin mempengaruhi kinerja dan tujuan organisasi, termasuk Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Mitigasi risiko tidak hanya membantu dalam melindungi nilai perusahaan, tetapi juga memungkinkan BUMD untuk menjalankan operasinya dengan lebih stabil dan berkelanjutan.

1) Identifikasi risiko yang dapat diamati

Langkah awal dalam mitigasi risiko adalah identifikasi risiko-risiko yang dapat diamati dan diidentifikasi dengan jelas. BUMD perlu secara sistematis menganalisis risiko-risiko potensial yang dapat mempengaruhi tujuan bisnis dan kinerjanya. Ini mencakup risiko keuangan, operasional, strategis, kepatuhan, dan reputasi.

2) Evaluasi dampak dan probabilitas

Setelah identifikasi risiko, BUMD perlu mengevaluasi dampak dan probabilitas masing-masing risiko. Ini membantu dalam memahami

sejauh mana risiko tersebut dapat mempengaruhi organisasi. Risiko-risiko yang memiliki dampak besar dan probabilitas tinggi perlu mendapatkan perhatian khusus.

3) Pemilihan strategi mitigasi yang sesuai

Strategi mitigasi risiko dipilih berdasarkan karakteristik dan sifat dari masing-masing risiko. Beberapa strategi umum melibatkan:

a. Diversifikasi

Merencanakan variasi dalam operasi atau portofolio investasi untuk mengurangi risiko ketergantungan pada satu area atau aset tertentu.

b. Pengalihan risiko (Risk transfer)

Menggunakan asuransi atau perjanjian kontraktual untuk mentransfer sebagian risiko kepada pihak ketiga.

c. Penyusunan kebijakan dan prosedur

Membangun kebijakan dan prosedur yang jelas untuk mengendalikan dan meminimalkan risiko operasional.

d. Penggunaan teknologi dan sistem informasi

Menerapkan teknologi dan sistem informasi untuk meningkatkan pengawasan dan deteksi dini risiko.

4) Perencanaan rencana kontinjensi

Mitigasi risiko juga melibatkan perencanaan rencana kontinjensi yang efektif. BUMD perlu mengidentifikasi langkah-langkah yang dapat diambil jika risiko-risiko tertentu terjadi. Rencana ini mencakup langkah-langkah respons, pemulihan bisnis, dan langkah-langkah koreksi yang diperlukan.

5) Pelaksanaan tindakan mitigasi

Setelah strategi mitigasi dipilih, langkah selanjutnya adalah pelaksanaan tindakan mitigasi tersebut. Ini melibatkan implementasi kebijakan baru, perubahan dalam prosedur operasional, perjanjian kontrak dengan pihak ketiga, atau implementasi solusi teknologi yang sesuai.

6) Monitoring dan evaluasi

Proses mitigasi risiko tidak berhenti setelah pelaksanaan. BUMD perlu secara teratur memonitor dan mengevaluasi efektivitas strategi mitigasi yang telah diimplementasikan. Pemantauan ini memungkinkan untuk penyesuaian strategi jika ada perubahan dalam lingkungan bisnis atau perubahan risiko yang teridentifikasi.

7) Keterlibatan pemangku kepentingan

Penting untuk melibatkan pemangku kepentingan dalam proses mitigasi risiko. Ini mencakup pemerintah daerah, karyawan, pelanggan, dan masyarakat. Transparansi dan komunikasi terbuka membantu menciptakan pemahaman bersama tentang risiko dan tindakan yang diambil untuk mengelolanya.

8) Peningkatan proaktif

BUMD perlu mengadopsi sikap proaktif terhadap risiko dengan terus meningkatkan proses mitigasi risiko. Ini dapat melibatkan identifikasi risiko baru yang muncul, perubahan dalam kondisi pasar, atau evaluasi ulang terhadap strategi mitigasi yang ada.

9) Pembelajaran dari kejadian risiko

Kejadian risiko yang sebenarnya atau skenario simulasi membantu BUMD untuk belajar dari pengalaman. Evaluasi mendalam setelah kejadian risiko dapat memberikan wawasan

berharga untuk meningkatkan strategi mitigasi dan memperkuat ketahanan organisasi.

10) Integrasi dengan manajemen kinerja

Mitigasi risiko harus terintegrasi dengan manajemen kinerja keseluruhan BUMD. Hal ini mencakup penyesuaian tujuan bisnis, rencana strategis, dan evaluasi kinerja organisasi dengan mempertimbangkan dampak dari tindakan mitigasi risiko.

Contoh implementasi strategi mitigasi

Jika BUMD mengidentifikasi risiko ketergantungan pada satu pasokan bahan baku, strategi mitigasi dapat mencakup diversifikasi sumber pasokan atau penandatanganan kontrak jangka panjang dengan pemasok.

b. Transfer risiko

Transfer risiko merupakan salah satu strategi pengelolaan risiko yang melibatkan pemindahan sebagian atau seluruh dampak risiko kepada pihak ketiga, seperti perusahaan asuransi atau mitra kontraktual. Bagi Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), transfer risiko menjadi penting karena membantu melindungi keberlanjutan operasional dan keuangan BUMD dari dampak risiko yang tidak diinginkan.

1) Asuransi

Pemindahan risiko melalui asuransi merupakan metode transfer risiko yang paling umum. BUMD dapat mengamankan polis asuransi untuk melindungi diri dari kerugian finansial yang mungkin timbul akibat kejadian risiko tertentu, seperti kebakaran, kerusakan harta benda, atau tanggung jawab hukum. Dengan membayar premi asuransi, BUMD mentransfer sebagian atau seluruh risiko kepada

perusahaan asuransi, yang akan menanggung kerugian sesuai dengan ketentuan polis.

2) Kontrak dan perjanjian

Dalam situasi di mana BUMD bekerja sama dengan pihak ketiga, terutama melalui kontrak atau perjanjian, transfer risiko dapat terjadi. Dalam kontrak tersebut, BUMD dapat menyertakan klausul yang menetapkan bahwa risiko tertentu akan ditanggung oleh mitra kontraktual. Misalnya, dalam kontrak pembelian, BUMD dapat menegosiasikan kewajiban terkait risiko pemasok, sehingga pihak pemasoklah yang bertanggung jawab atas risiko tertentu.

3) Hedging keuangan

Bagi BUMD yang terlibat dalam transaksi keuangan internasional atau terpapar pada fluktuasi nilai tukar mata uang atau harga komoditas, hedging dapat digunakan untuk transfer risiko keuangan. Hedging melibatkan penggunaan instrumen keuangan, seperti kontrak berjangka atau opsi, untuk melindungi BUMD dari perubahan harga atau nilai tukar yang tidak menguntungkan.

4) Penggunaan subkontraktor

BUMD dapat mentransfer risiko operasional dengan menggunakan subkontraktor atau mitra bisnis. Dalam hubungan ini, subkontraktor mungkin bertanggung jawab atas risiko tertentu yang terkait dengan bagian tertentu dari operasi BUMD. Misalnya, BUMD di sektor konstruksi dapat menugaskan subkontraktor untuk mengelola risiko keselamatan kerja di lokasi proyek.

5) Rental atau leasing

Pemindahan risiko juga dapat terjadi melalui pemilihan opsi rental atau leasing. Misalnya, BUMD yang mengoperasikan armada

kendaraan dapat memilih untuk menyewa kendaraan daripada membelinya. Dengan demikian, risiko perawatan, depresiasi, dan nilai sisa kendaraan dapat ditransfer kepada pihak yang menyewakan.

6) Pasar Keuangan dan instrumen derivatif

BUMD dapat menggunakan instrumen derivatif, seperti opsi atau futures, yang diperdagangkan di pasar keuangan untuk mengelola risiko yang terkait dengan fluktuasi harga atau nilai tukar. Penggunaan pasar keuangan memberikan fleksibilitas dalam mentransfer risiko tanpa melibatkan pihak ketiga langsung.

7) Sistem manajemen risiko berbasis keuangan

BUMD dapat menggunakan sistem manajemen risiko berbasis keuangan untuk mengelola risiko keuangan yang kompleks. Dalam sistem ini, instrumen keuangan dan strategi keuangan digunakan untuk mengoptimalkan portofolio dan mengelola risiko secara efisien.

8) Penggunaan penjaminan

Penjaminan atau jaminan finansial dari pihak ketiga dapat digunakan sebagai alat transfer risiko. Pihak ketiga, seperti bank atau lembaga keuangan, dapat memberikan jaminan keuangan untuk menanggung risiko tertentu yang dihadapi oleh BUMD.

9) Penggunaan struktur hukum

Pilihan struktur hukum bisnis juga dapat berkontribusi pada transfer risiko. Misalnya, BUMD dapat membentuk anak perusahaan terpisah yang memiliki tanggung jawab hukum dan finansial yang terbatas, yang dapat membantu membatasi risiko yang mungkin mempengaruhi entitas utama.

10) Penyusunan kontrak asuransi

Dalam transfer risiko melalui asuransi, penyusunan kontrak asuransi yang tepat menjadi kunci. BUMD harus memahami dengan jelas cakupan, batasan, dan ketentuan dari polis asuransi yang dipilih, serta memastikan bahwa kebutuhan risiko mereka sepenuhnya tercakup.

Contoh

BUMD dapat memutuskan untuk mentransfer risiko tertentu melalui pembelian polis asuransi yang sesuai, seperti asuransi risiko kebakaran atau asuransi tanggung jawab publik.

c. Retensi risiko

Retensi risiko adalah strategi pengelolaan risiko di mana Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) memilih untuk menanggung sebagian atau seluruh dampak risiko tanpa mentransfernya kepada pihak ketiga melalui asuransi atau kontrak. Dalam retensi risiko, BUMD mengakui bahwa risiko adalah bagian integral dari operasional bisnisnya, dan mereka bersedia menanggung risiko tersebut dengan menggunakan sumber daya internal.

1) Tingkat retensi risiko

BUMD dapat memutuskan tingkat retensi risiko yang berbeda-beda untuk setiap jenis risiko yang dihadapinya. Retensi risiko dapat mencakup risiko keuangan, operasional, strategis, dan lainnya. Tingkat retensi risiko dapat ditentukan berdasarkan toleransi risiko, kapasitas keuangan, dan ketersediaan sumber daya internal.

2) Keputusan retensi vs transfer

Keputusan antara retensi dan transfer risiko melibatkan pertimbangan yang cermat. BUMD harus mempertimbangkan

dampak finansial dari risiko yang mungkin terjadi dan menilai apakah retensi risiko atau transfer risiko melalui asuransi lebih menguntungkan dan sesuai dengan strategi bisnis dan keuangan BUMD.

3) Pemahaman risiko

Penting bagi BUMD untuk memahami sepenuhnya jenis dan tingkat risiko yang mereka pilih untuk ditanggung sendiri. Ini mencakup pemahaman mendalam terhadap potensi dampak, probabilitas kejadian risiko, dan kesiapan organisasi dalam menanggapi risiko-risiko tersebut.

4) Pengelolaan dana cadangan

Retensi risiko seringkali melibatkan pembentukan dana cadangan atau cadangan keuangan internal yang dapat digunakan untuk menutupi biaya-biaya yang terkait dengan risiko. Dana ini dapat digunakan untuk memperkuat ketahanan keuangan BUMD dan memberikan likuiditas saat risiko terjadi.

5) Pemantauan dan evaluasi risiko

Dalam konteks retensi risiko, pemantauan risiko menjadi kunci. BUMD perlu secara rutin memantau dan mengevaluasi kondisi risiko untuk memastikan bahwa tingkat retensi masih sesuai dengan kapasitas dan toleransi risiko yang telah ditetapkan. Evaluasi risiko yang baik membantu dalam pengambilan keputusan yang tepat terkait retensi atau pengaturan ulang strategi risiko.

6) Keberlanjutan operasional

Dengan memilih retensi risiko, BUMD menunjukkan kesiapan mereka untuk mengelola dan menjalankan operasional bisnis mereka bahkan dalam kondisi risiko. Ini menciptakan kemandirian dan

keberlanjutan dalam menjalankan bisnis tanpa terlalu mengandalkan perlindungan dari pihak ketiga atau asuransi.

7) Risiko yang terkendali

Retensi risiko memberikan kontrol lebih besar kepada BUMD terhadap risiko-risiko yang mereka tanggung. Mereka dapat merancang dan mengimplementasikan strategi pengelolaan risiko internal sesuai dengan kebutuhan dan tujuan bisnis mereka. Keputusan ini memberikan fleksibilitas dalam menanggapi perubahan lingkungan bisnis dan risiko yang terus berkembang.

8) Manajemen risiko proaktif

Retensi risiko memacu BUMD untuk menjadi lebih proaktif dalam manajemen risiko. Mereka harus terus memperbarui pemahaman mereka terhadap risiko, memperbaiki proses bisnis, dan meningkatkan kesiapan organisasi untuk mengatasi tantangan yang mungkin timbul.

9) Strategi jangka panjang

Retensi risiko dapat menjadi bagian dari strategi jangka panjang BUMD. Dengan mengembangkan kemampuan internal untuk menanggung risiko, BUMD dapat menciptakan fondasi yang kokoh untuk pertumbuhan dan kesuksesan jangka panjang, tanpa harus bergantung pada premi asuransi yang mungkin meningkat seiring waktu.

Contoh

Jika risiko memiliki dampak kecil dan probabilitas rendah, BUMD mungkin memutuskan untuk meretensi risiko tersebut dan menyiapkan cadangan keuangan sebagai langkah pemulihan.

d. Penghindaran risiko

Penghindaran risiko merupakan strategi pengelolaan risiko di mana Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) memilih untuk menghindari sepenuhnya risiko tertentu dengan menghindari kegiatan atau mengubah strategi bisnis agar tidak terpapar risiko tersebut. Walaupun penghindaran risiko bisa menjadi langkah yang sah dalam beberapa situasi, namun juga perlu dipahami bahwa tidak semua risiko dapat dihindari sepenuhnya.

1) Identifikasi risiko yang dapat dihindari

Langkah awal dalam penghindaran risiko adalah identifikasi risiko-risiko yang dapat dihindari atau diminimalkan dengan mengubah strategi atau kegiatan bisnis BUMD. Risiko-risiko ini dapat melibatkan aspek keuangan, operasional, strategis, kepatuhan, atau reputasi.

2) Evaluasi dampak dan probabilitas risiko

Setelah identifikasi risiko, BUMD perlu mengevaluasi dampak dan probabilitas masing-masing risiko. Penghindaran risiko dilakukan terutama untuk risiko-risiko yang memiliki dampak besar dan probabilitas tinggi, sehingga menghindari risiko tersebut dianggap lebih bijaksana daripada menanggung dampaknya.

3) Perubahan strategi bisnis

Penghindaran risiko sering melibatkan perubahan strategi bisnis atau kegiatan operasional agar tidak terpapar pada risiko yang diinginkan dihindari. Misalnya, BUMD dapat memutuskan untuk keluar dari pasar atau bisnis tertentu yang dianggap terlalu berisiko.

4) Diversifikasi portofolio

Diversifikasi portofolio adalah metode penghindaran risiko yang melibatkan penyebaran investasi atau kegiatan bisnis BUMD ke berbagai sektor atau wilayah. Dengan cara ini, BUMD dapat mengurangi ketergantungan pada satu pasar atau sektor tertentu, mengurangi risiko yang terkait dengan fluktuasi pasar atau perubahan regulasi.

5) Pendekatan konservatif

BUMD dapat memilih pendekatan konservatif dengan mengambil keputusan yang lebih aman dan konservatif dalam operasional dan investasinya. Ini mungkin mencakup pengurangan eksposur pada proyek-proyek yang dianggap memiliki tingkat risiko tinggi atau menghindari jenis investasi yang lebih spekulatif.

6) Analisis lingkungan dan regulasi

Penghindaran risiko juga melibatkan analisis mendalam terhadap lingkungan bisnis dan peraturan. BUMD perlu memahami dengan baik perubahan-perubahan yang mungkin terjadi dalam regulasi dan lingkungan eksternal yang dapat mempengaruhi operasional dan tujuan bisnis mereka.

7) Studi kelayakan dan riset pasar

Studi kelayakan dan riset pasar yang mendalam dapat membantu BUMD mengidentifikasi potensi risiko yang dapat dihindari sejak awal. Dengan memahami dengan baik kondisi pasar dan prospek bisnis, BUMD dapat membuat keputusan yang lebih informasional dan mengurangi risiko.

8) Manajemen reputasi

Penghindaran risiko juga dapat melibatkan manajemen reputasi yang baik. BUMD perlu mempertahankan citra positif mereka di mata pemangku kepentingan, termasuk masyarakat, pemerintah daerah, dan mitra bisnis. Menghindari kegiatan yang dapat merusak reputasi dapat membantu mengurangi risiko reputasi yang merugikan.

9) Pendekatan risiko selektif

BUMD dapat mengadopsi pendekatan risiko selektif di mana mereka memilih untuk menghindari risiko-risiko tertentu yang dianggap tidak sesuai dengan tujuan atau nilai perusahaan. Ini membutuhkan penilaian cermat terhadap risiko dan dampaknya terhadap bisnis.

10) Pembentukan kebijakan dan prosedur

Pembentukan kebijakan dan prosedur internal yang membatasi eksposur terhadap risiko tertentu juga merupakan strategi penghindaran risiko. Dengan merancang prosedur yang jelas dan kebijakan yang membatasi risiko, BUMD dapat menghindari atau meminimalkan dampak risiko.

Meskipun penghindaran risiko dapat membantu BUMD mengurangi risiko, perlu diingat bahwa terdapat batasan dalam kemampuan untuk sepenuhnya menghindari semua risiko. Beberapa risiko mungkin terkait dengan operasional inti atau tujuan bisnis BUMD, sehingga perlu dilakukan penilaian cermat terhadap dampak penghindaran risiko terhadap pencapaian tujuan bisnis jangka panjang. Oleh karena itu, pendekatan yang seimbang dan berbasis analisis risiko yang mendalam menjadi kunci dalam mengambil keputusan penghindaran risiko yang efektif

Contoh

Jika risiko terkait dengan perubahan regulasi yang tidak dapat diprediksi, BUMD dapat menghindari risiko tersebut dengan terus memonitor perubahan peraturan dan menyesuaikan kebijakan internal.

e. Implementasi Strategi

Menjalankan dan mengimplementasikan strategi pengelolaan risiko dengan cermat. Ini melibatkan penerapan langkah-langkah konkret untuk mengurangi risiko atau meminimalkan dampaknya.

1) Pemantauan berkala

Melakukan pemantauan rutin terhadap risiko yang telah diidentifikasi dan dielaborasi. Pemantauan ini memastikan bahwa strategi yang diimplementasikan masih relevan dan efektif.

2) Komunikasi efektif

Membangun komunikasi yang efektif dengan semua pemangku kepentingan internal dan eksternal. Transparansi dalam mengelola risiko dapat menciptakan kepercayaan dan pemahaman yang lebih baik.

3) Komitmen pemimpin dan keterlibatan penuh

Pemimpin BUMD perlu terlibat secara penuh dalam pengelolaan risiko dan menunjukkan komitmen mereka terhadap keberhasilan strategi pengelolaan risiko.

4) Pembentukan tim Pengelolaan risiko

Membentuk tim khusus atau unit pengelolaan risiko yang bertanggung jawab untuk mengoordinasikan, mengelola, dan melaksanakan strategi pengelolaan risiko.

5) Pelatihan dan pengembangan karyawan

Melibatkan karyawan dalam pemahaman risiko dan pelatihan mengenai bagaimana mengidentifikasi serta melibatkan mereka dalam implementasi strategi pengelolaan risiko.

6) Pengukuran kinerja risiko

Mengukur kinerja risiko secara teratur untuk mengevaluasi keberhasilan strategi pengelolaan risiko dan menyesuaikan langkah-langkah bila diperlukan.

7) Pengelolaan risiko sejalan dengan strategi bisnis

Memastikan bahwa pengelolaan risiko terintegrasi dengan strategi bisnis jangka panjang BUMD untuk mencapai tujuan dan visi organisasi.

8) Diversifikasi bisnis

Diversifikasi portofolio bisnis untuk mengurangi ketergantungan pada satu sektor atau proyek, sehingga risiko dapat tersebar.

9) Pengelolaan risiko reputasi

Fokus pada pengelolaan risiko reputasi, termasuk tanggapan cepat terhadap isu-isu yang dapat mempengaruhi citra organisasi.

10) Pengelolaan risiko finansial

Melakukan manajemen risiko finansial dengan cermat, termasuk penggunaan instrumen keuangan untuk melindungi dari fluktuasi pasar.

11) Pengelolaan risiko kepatuhan

Memastikan kepatuhan terhadap regulasi dan hukum yang berlaku serta membangun sistem pengawasan kepatuhan yang efektif.

12) Pengelolaan risiko terpadu

Mengintegrasikan pengelolaan risiko ke dalam semua aspek operasional dan keputusan strategis BUMD, sehingga menjadi bagian yang tak terpisahkan dari budaya organisasi.

13) Kesiapan terhadap perubahan eksternal

Mengembangkan kemampuan organisasi untuk merespons dan beradaptasi dengan perubahan eksternal, baik itu dalam regulasi, teknologi, atau kondisi pasar.

14) Riset dan inovasi

Melakukan riset dan inovasi terus-menerus untuk mengidentifikasi risiko-risiko baru yang mungkin muncul dan mencari solusi inovatif untuk mengelolanya.

15) Evaluasi pasca-krisis

Setelah mengalami krisis, melakukan evaluasi menyeluruh terhadap respons dan pengelolaan risiko selama krisis untuk memperbaiki dan memperkuat strategi pengelolaan risiko di masa depan.

BAB III

Pengukuran Kinerja Badan Usaha Milik Daerah

A. Pendahuluan

Pengukuran kinerja Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) memiliki peran yang sangat penting dalam memastikan keberlanjutan dan efisiensi operasional. Pengukuran kinerja memberikan informasi yang jelas tentang ketercapaian BUMD dalam mencapai tujuan dan misinya. BUMD yang memiliki pengukuran indikator kinerja yang terkelola dan terukur dengan baik, dapat secara efektif mengevaluasi dengan tepat menggunakan informasi terdahulu untuk mengambil langkah-langkah strategis terutama dalam pencapaian target operasional. Hal ini tentunya dapat membantu manajemen dan seluruh stakeholder terkait untuk memahami apakah strategi-strategi yang dilaksanakan telah sesuai dengan yang telah direncanakan dan memberikan dasar untuk pengambilan keputusan yang memiliki informasi yang tepat.

Pengukuran kinerja BUMD juga memiliki peran penting untuk meningkatkan akuntabilitas dan transparansi. Pengukuran kinerja yang jelas dan terukur dapat memberikan pelaporan yang baik kepada pemegang saham, masyarakat, dan stakeholder lainnya. Informasi yang disediakan memberikan kejelasan yang valid terkait

kontribusi terhadap pembangunan ekonomi lokal, penciptaan lapangan pekerjaan, dan pelayanan publik. Akuntabilitas dan transparansi yang tinggi tentunya mendorong kepercayaan kepada seluruh stakeholder dan membentuk hubungan yang baik antara BUMD, pemerintah dan masyarakat.

Pengukuran kinerja juga dapat menjamin dan melakukan perbaikan yang berkelanjutan. Dengan melakukan monitoring dan evaluasi kinerja secara rutin, BUMD dapat mengidentifikasi area yang menimbulkan risiko yang besar dan mendapatkan perhatian khusus serta perbaikan berkelanjutan. Proses yang dilakukan dengan baik dapat menjamin perusahaan dalam beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang cepat, optimalisasi proses operasional perusahaan, dan meningkatkan efisiensi. Evaluasi kinerja yang baik juga dapat mendukung proses perencanaan strategis jangka panjang untuk menghadapi pasar yang kompetitif dan tingkat perubahan yang tinggi. Oleh karena itu, pengukuran kinerja BUMD bukan hanya sekedar alat evaluasi, tetapi juga pondasi dalam menentukan strategi masa depan yang berkelanjutan

B. *Balance Scorecard*

Pengukuran kinerja yang sering dan baik digunakan untuk BUMD adalah *Balance Score Card*. BSC adalah pengukuran kinerja strategis yang ditemukan oleh Kaplan dan Norton tahun 1990-an. Tujuan utama BSC yaitu mengukur kinerja yang mencakup empat perspektif utama yang mencakup aspek keuangan, pelanggan, proses internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran. Pengukuran kinerja ini mengukur antara keberhasilan finansial dan non-finansial, sehingga dapat menggabung pengukuran kinerja yang tidak hanya

memperhatikan laba atau keuntungan tetapi memberikan perhatian juga terhadap faktor-faktor yang dapat memengaruhi keberhasilan perusahaan.

Balanced Score Card memiliki beberapa indikator kinerja yang disebut *Key Performance Indicators* (KPIs). Perspektif keuangan mencakup tiga indikator finansial yaitu *net profit*, *operating cost*, *revenue in target markets*. Perspektif pelanggan berfokus pada peningkatan pemahaman dan peningkatan pelayanan konsumen, sementara perspektif proses internal menilai bagaimana proses efisiensi dan efektivitas dalam operasional. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memusatkan perhatian pada peningkatan sumber daya manusia, teknologi yang bertujuan untuk beradaptasi terhadap perubahan dan inovasi.

Salah satu keunikan BSC adalah hubungan sebab-akibat masing-masing perspektif. Pencapaian dalam satu perspektif akan memberikan dampak pada pencapaian di perspektif lainnya, menciptakan keseimbangan strategis yang diperlukan untuk keberlanjutan dan pertumbuhan. Dengan memetakan strategi organisasi ke dalam indikator kinerja pada keempat perspektif ini, BSC membantu organisasi untuk lebih baik memahami dampak strategi mereka dan mengelola kinerja mereka secara menyeluruh. Implementasi BSC membutuhkan kolaborasi dan keterlibatan dari seluruh tingkatan organisasi untuk mencapai keberhasilan dalam menghadapi tantangan dan peluang bisnis yang kompleks.

Implementasi BSC dalam organisasi dilakukan sejalan dengan perumusan dan pengembangan strategi. Perumusan dan pengembangan strategi disusun dengan merumuskan tujuan jangka panjang dan

strategi-strategi dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam menyusun dan merumuskan strategi proses yang melibatkan kolaborasi dari seluruh tingkatan organisasi dengan tujuan memberikan pemahaman yang mendalam dan pembagian kontribusi yang dapat diberikan oleh setiap tingkatan dalam mencapai visi dan misi dari organisasi.

BSC tidak hanya memberikan fokus pada peningkatan finansial tetapi juga memberikan fokus pada peran penting pengembangan karyawan, peningkatan kapabilitas, dan mendorong inovasi. Perspektif ini memberikan gambaran pondasi yang sangat penting bagi organisasi khususnya pada sumber daya manusia, kapabilitas dan inovasi menjadi strategi dasar dalam menghadapi perubahan pasar dan lingkungan. Oleh karena itu, aspek ini menjadi pondasi penting dalam mencapai tujuan jangka panjang organisasi. Selain itu, BSC mendorong organisasi perlu mengevaluasi dan memperbarui KPIs mereka sesuai dengan perkembangan bisnis dan perubahan strategis. Proses ini mendorong organisasi untuk tetap update dan responsif terhadap perubahan pasar, teknologi, dan lingkungan bisnis secara keseluruhan. Oleh karena itu, BSC tidak hanya menjadi alat pengukuran kinerja tetapi juga menjadi landasan bagi budaya organisasi yang adaptif dan inovatif. Dengan pendekatan ini, BSC membantu organisasi untuk terus berkembang dan tetap kompetitif di pasar yang dinamis.

C. Indikator Kinerja Badan Usaha Milik Daerah

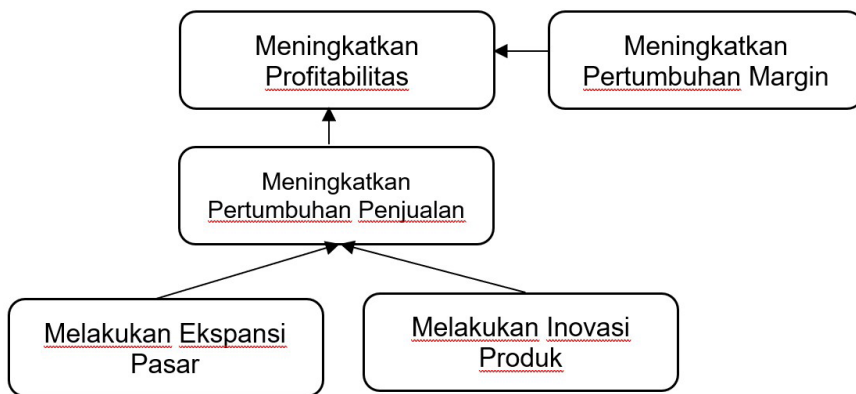
Dalam penentuan indikator kinerja Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) faktor terpenting adalah pemahaman tentang visi, misi, dan tujuan BUMD. Indikator kinerja digunakan dalam mengukur pencapaian BUMD terhadap sasaran dan target yang ingin dicapai.

Beberapa Indikator kinerja umum yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja BUMD, antara lain:

1. Perspektif Keuangan

Berikut adalah beberapa indikator perspektif keuangan yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja BUMD:

- a. Pendapatan: Pertumbuhan pendapatan tahunan BUMD.
- b. Laba Bersih: Keuntungan bersih yang dihasilkan oleh BUMD.
- c. Tingkat Pengembalian Modal (*Return on Equity/ROE*): Menunjukkan seberapa efisien BUMD dalam menggunakan modalnya untuk menghasilkan keuntungan.

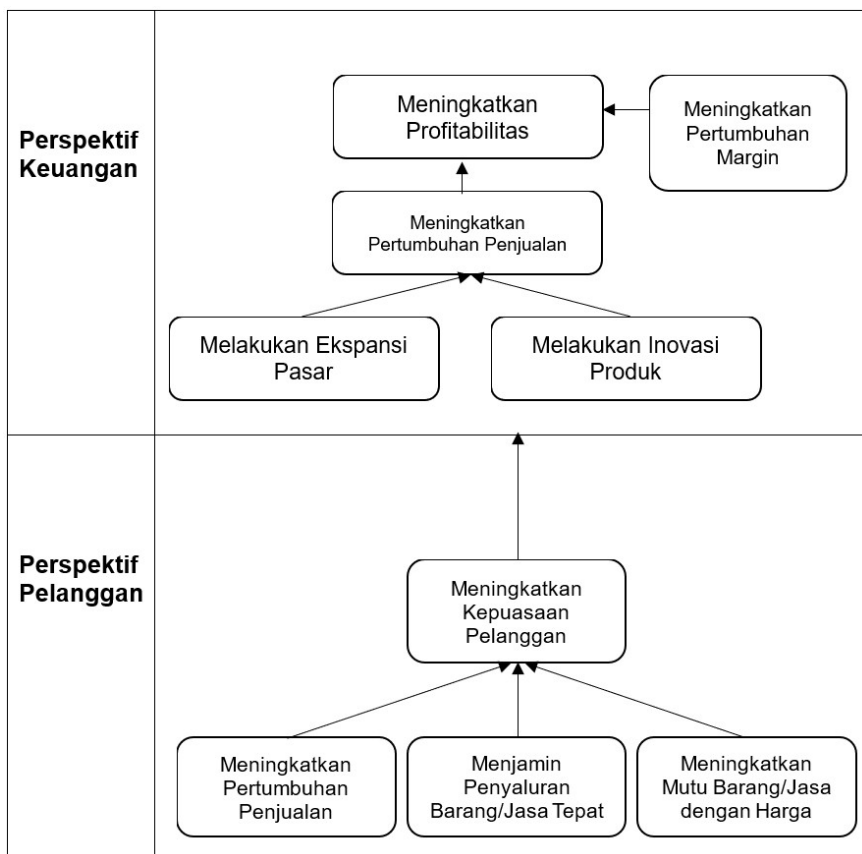


Gambar 3.1 Perspektif Keuangan

Gambar 3.1 menunjukkan bahwa pengukuran kinerja pada perspektif keuangan di BUMD memiliki tujuan meningkatkan pertumbuhan penjualan dan mencapai peningkatan profitabilitas. Dalam mencapai tujuan akhir perspektif keuangan BUMD dapat dilakukan melakukan ekspansi pasar, inovasi produk, dan peningkatan pertumbuhan margin.

2. Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan yang diukur adalah tingkat kepuasan pelanggan, tingkat responsivitas terhadap pengaduan pelanggan, menjamin penyaluran barang/jasa yang tepat waktu, dan meningkatkan mutu barang/jasa dengan harga kompetitif.



Gambar 3.2 Perspektif Pelanggan

Dapat dilihat pada Gambar 3.2 bahwa tujuan pada perspektif pelanggan menunjukkan bahwa BUMD memprioritaskan kepuasan

pelanggan demi tercapainya kinerja keuangan yang telah ditetapkan. Keberhasilan dalam pengembangan produk yang inovatif memegang peran penting dalam mencapai kepuasan pelanggan, secara khusus peningkatan kepuasan pelanggan memiliki beberapa faktor yaitu respon terhadap pengaduan, penjaminan penyaluran barang/jasa yang tepat waktu, dan peningkatan mutu dan tentunya harga yang kompetitif. Untuk meningkatkan kepuasan pelanggan melalui pelayanan kepada pelanggan, dapat mempertimbangkan unsur-unsur pertimbangan yang ada pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1. Indikator Kepuasan Pelanggan pada Perspektif Pelanggan

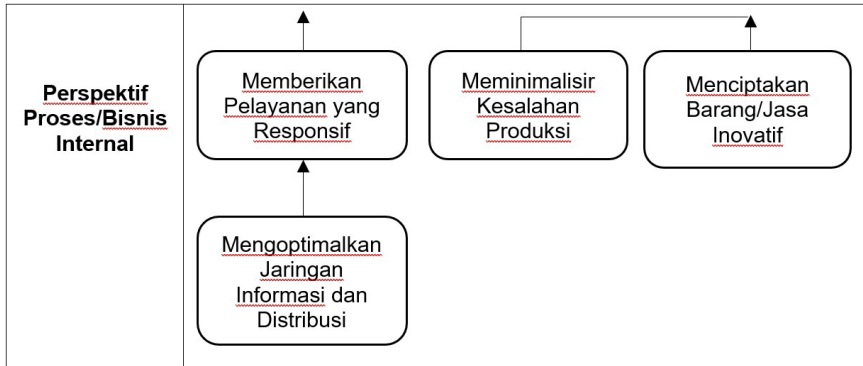
Unsur yang Dijadikan Pertimbangan	BUMD	Indikator
Perbaikan sarana dan prasana	Pelabuhan/PD Parkir	<i>Turn Round Time (TRT), Berthing Time (BT), Waiting Time</i>
<i>After sales service</i>		
Perbaikan mutu, produk	PDAM	Pemenuhan <i>supply air</i> ke PDAM
Pengembangan jalur distribusi		
<i>Guidance</i> yang jelas	Jalan Tol/ PD Parkir	Ketentuan pelanggan, Kualitas jalan, indikator <i>traffic sign</i>
Peningkatan fasilitas keselamatan	PD Parkir / Bandara	Keamanan, kenyamanan, kebersihan pelanggan

Sumber : Modul Penilaian Kinerja BUMD 2017

Dapat dilihat pada Tabel 3.1 unsur-unsur yang sangat penting yang harus diperhatikan dalam memberikan kepuasan kepada pelanggan. Kepentingan ini yang dapat mendorong kehadiran konsumen baru dan mempertahankan loyalitas dari pelanggan lama. Perbaikan sarana dan prasarana, peningkatan fasilitas keselamatan dapat membantu organisasi dalam pencapaian tujuannya dalam meningkatkan kepercayaan pada BUMD dalam menggunakan jasa/barang. *After sales service*, perbaikan mutu, produk pengembangan jalur distribusi,

guidance yang jelas juga dapat meningkatkan profit organisasi. Oleh karena itu, tanpa ada persepektif pelanggan kesuksesan organisasi tidak dapat mencapai perspektif keuangan.

3. Perspektif Proses / Internal Bisnis



Gambar 3.3 Contoh Tujuan Kinerja dalam Perspektif Proses/Bisnis Internal

Perspektif Proses/Bisnis Internal

Dalam Gambar 3.3, BUMD diwajibkan memiliki tujuan untuk memaksimalkan proses produksi, menghadirkan pelayanan yang responsive dan memiliki unsur inovasi yang dapat dimaksimalkan pada perspektif proses/bisnis internal. BUMD yang memaksimalkan pada barang/jasa yang lebih inovatif dan memperhatikan mutu atau kualitas produksi dapat mendorong terciptanya barang/jasa yang menjamin harga yang kompetitif. Dalam mengurangi pengaduan pelanggan dalam proses ini perlunya untuk mempersiapkan penyelesaian masalah yang tepat dalam merespon masalah tersebut. Oleh karena itu, BUMD dapat mengoptimalkan seluruh jaringan informasi dan distribusi dalam merespon pelayanan kepada pelanggan.

Tabel 3.2 Contoh Indikator pada Perspektif Proses/Bisnis Internal

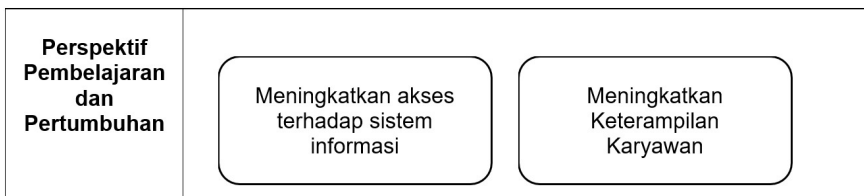
Unsur-unsur Pertimbangan	Skor	
	BUMD/Sektor	Indikator
Efisiensi Produksi dan Produktivitas		
Peningkatan utilisasi faktor-faktor produksi/ <i>assets idle</i>	Perkebunan, PD Parkir	Rendemen, produksi per hektar
Peningkatan Rendemen		
Peningkatan produktivitas per satuan produksi	PD Parkir, Transportasi	<i>Load factor</i> pengguna
Pengurangan susut (Penyusutan), baik susut teknis, susut distribusi, dan susut akibat faktor lainnya	PD Parkir, Jalan Tol	Susut teknis, susut distribusi, dsb.
Peningkatan jam jalan rata-rata kendaraan/mesin	PD Parkir, Pertambangan	Jam operasi, jam jalan excavator dan dozer
Kewajiban melakukan sarana dan prasarana produksi sesuai standar	Perkebunan, PD Parkir	Kepatuhan terhadap aturan terkait parkir dan perkebunan, regenerasi faktor produksi yang tidak produktif lagi
Pemeliharaan Kontinuitas Produksi		
Eksplorasi SDA untuk orientasi jangka panjang	PD Parkir, Pelabuhan	Pemeliharaan fasilitas parkir dan dermaga, termasuk pengerukan atau pembukaan alur jalan/kolam
Pelaksanaan <i>checking</i> secara rutin terhadap fasilitas umum	PD Parkir, Transportasi	Pemeliharaan sarana parkir, transportasi bus, kereta api, kapal atau pesawat
Kepatuhan operasi peralatan berdasarkan batas kapasitas standar		Pemeliharaan sarana parkir, transportasi bus, kereta api, kapal atau pesawat
Penggantian sarana dan prasarana yang tidak produktif		
Kreativitas dalam peningkatan kualitas produk sesuai kebutuhan pelanggan	Kontraktor, PD Parkir	Penentuan petunjuk penggunaan, hak paten, hak cipta, temuan metode konstruksi baru, termasuk metode pembayaran baru

Sumber : Modul Penilaian Kinerja BUMD 2017

Tabel 3.2 menunjukkan bahwa hal-hal yang harus diperhatikan oleh organisasi dalam meningkatkan proses bisnis/internal. Efisiensi produksi dan produktivitas menjadi tujuan penting organisasi yang menjadi dasar dalam penyediaan informasi kepada manajemen dalam pengambilan keputusan untuk masa depan berdasarkan dari pertimbangan masa lalu digabungkan dengan kebutuhan saat ini. Organisasi yang ingin meningkatkan kualitas dan pengembangan produksi agar menjamin pemeliharaan kontinuitas produksi. Hal ini juga dapat mendorong peningkatan pemeliharaan terhadap aset-aset BUMD, sehingga dapat dilakukan optimalisasi aset agar profit BUMD juga meningkat.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Gambar 3.4 menunjukkan sebuah tujuan kinerja dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Tampak bahwa sebuah BUMD bertujuan untuk meningkatkan akses pada Sistem Informasi dan keterampilan karyawan, yang merupakan dasar utama untuk mencapai tujuan dari tiga perspektif yang telah dijelaskan sebelumnya. Rasio jumlah peserta diklat terhadap jumlah seluruh karyawan, tingkat kepuasan peserta, dan rasio beban pegawai menjadi pengukuran dalam kegiatan diklat yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan karyawan.



Gambar 3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tingkat peserta yang mendaftar diklat dan tingkat kepuasan kegiatan mencerminkan tingkat partisipasi karyawan, sedangkan beban diklat mewakili komitmen sebuah BUMD dalam meningkatkan kualitas SDM, terutama peningkatan keterampilan karyawan. Terakhir, survei kebutuhan materi diklat dapat menjadi indikasi awal (*indicator lead*) dari tingkat keberhasilan yang akan dicapai dari ketiga indikator kinerja tersebut.

D. Pengukuran dan Formulasi Indikator Kinerja BUMD

Dalam pengukuran dan formulasi indikator kinerja yang tepat dari BUMD, perspektif keuangan dapat menjadi pilihan strategis. Hal ini menjadi penting karena indikator kinerja keuangan erat terkait dengan tujuan perusahaan/BUMD, terutama peningkatan profit, sehingga indikator ini memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak terhadap tujuan tersebut. Indikator yang digunakan pada perspektif ini terdiri dari persentase pertumbuhan rasio laba terhadap ekuitas, persentase pertumbuhan rasio laba terhadap aset, persentase pertumbuhan penjualan, persentase penjualan di pasar baru, persentase penjualan produk baru, persentase pengurangan rasio biaya operasi terhadap pendapatan operasi, dan persentase pertumbuhan rasio laba terhadap penjualan. Berikut ini penjelasan dari persentase-persentase tersebut.

1. Persentase pertumbuhan rasio laba terhadap ekuitas (*Return of Equity*)

Return on Equity (ROE) adalah rasio keuangan yang penting dan umum digunakan untuk mengevaluasi kinerja keuangan suatu perusahaan. ROE mengukur tingkat efisiensi perusahaan dalam

menghasilkan profit dari modal yang diberikan oleh pemegang saham. Modal yang diberikan oleh pemegang sahamnya untuk menghasilkan laba. ROE dapat menggambarkan bagaimana BUMD dalam menghasilkan laba dengan menggunakan modal pemegang saham yang rendah

BUMD yang memiliki nilai ROE yang tinggi menunjukkan bahwa perusahaan dapat menghasilkan laba yang tinggi dengan modal yang relatif rendah, namun ROE yang tinggi tidak menjamin keberlanjutan BUMD, dan interpretasinya harus dipertimbangkan bersamaan dengan faktor-faktor lain seperti risiko keuangan dan struktur modal perusahaan. ROE yang konsisten dan seimbang dengan industri atau sektor dapat memberikan sinyal positif kepada investor tentang kinerja dan keberlanjutan perusahaan.

Investor sering menggunakan *Return on Equity* (ROE) sebagai indikator kinerja keuangan yang penting untuk membantu pengambilan keputusan investasi. Selain itu, ROE juga dapat digunakan untuk membandingkan kinerja keuangan perusahaan yang berbeda tetapi industri atau sektor yang sama. Perbandingan ini tentunya memberikan investor informasi yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan terkait keberlanjutan dan daya saing BUMD. Berikut rumus perhitungan ROE.

$$RoE = (Laba\ bersih / Modal\ sendiri) \times 100\%$$

2. Persentase Pertumbuhan Rasio Laba terhadap Investasi (*Return of Investment*)

Return on Investment (ROI) adalah rasio keuangan yang digunakan untuk menilai tingkat efektifitas investasi yang dilakukan terhadap keuntungan atau perencanaan pengembalian yang telah. Tingkat ROI yang lebih tinggi biasanya dianggap lebih menguntungkan,

namun perlu diingat bahwa ROI memiliki keterbatasan dan tidak memberikan informasi tentang waktu periode pengembalian atau risiko lain yang dapat berpengaruh. Oleh karena itu, ROI sebaiknya digunakan bersama dengan informasi lain, seperti tingkat risiko investasi, waktu pengembalian, dan tujuan investasi, untuk membuat keputusan investasi yang lebih memberikan informasi.

Investor dan perusahaan menggunakan ROI untuk mengevaluasi dan membandingkan kinerja investasi, proyek bisnis, aset properti, atau portofolio investasi. Dengan memahami ROI, investor dapat membuat keputusan yang lebih baik dalam mengalokasikan sumber daya ke investasi yang dapat memberikan pengembalian optimal. ROI juga membantu dalam menilai efisiensi dan daya saing perusahaan, membantu mengidentifikasi investasi yang memberikan nilai tambah bagi pertumbuhan bisnis jangka panjang.

$$RoI = (EBIT + Penyusutan / Capital\ employment) \times 100\%$$

3. Rasio Kas

Rasio kas adalah rasio keuangan yang menghasilkan gambaran tentang kemampuan organisasi dalam menghasilkan kas dari operasionalnya dan kemampuannya untuk memenuhi kewajiban keuangan. Rasio kas yang tinggi menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kemampuan kas yang baik dan tentunya dapat memenuhi kewajiban jangka pendeknya saat jatuh tempo, namun rasio kas yang kurang baik menunjukkan bahwa BUMD mengandalkan sumber pendanaan lain untuk memenuhi kewajiban dan yang terburuk adalah menghadapi masalah kas yang tidak tersedia. Meskipun rasio kas memberikan informasi tentang likuiditas, evaluasi yang lebih mendalam harus mencakup pemahaman tentang struktur kas perusahaan, kebijakan manajemen likuiditas, dan sifat industri atau sektor ekonomi di mana perusahaan beroperasi.

Investor dan analis keuangan menggunakan rasio kas sebagai salah satu alat untuk menilai risiko likuiditas suatu perusahaan. Selain itu, manajemen perusahaan juga dapat menggunakan rasio ini untuk mengevaluasi efisiensi operasional dan membuat keputusan strategis terkait pengelolaan kas. Rasio kas sering dibandingkan dengan rasio likuiditas lainnya, seperti rasio lancar, untuk memberikan pandangan yang lebih lengkap tentang kesehatan keuangan perusahaan dan kemampuannya untuk menghadapi tantangan likuiditas. Berikut rumus perhitungan rasio kas.

$$\text{Rasio Kas} = (\text{Kas} + \text{Setara Kas}) / \text{Kewajiban Lancar}$$

4. Rasio Lancar

Rasio lancar atau yang lebih umum disebut *current ratio*, adalah salah satu rasio yang menganalisis tingkat kesehatan keuangan suatu perusahaan. Rasio ini mengukur kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya dengan menggunakan aset yang dapat diubah menjadi uang dalam waktu relatif singkat. Rasio lancar yang tinggi menunjukkan bahwa organisasi memiliki kesehatan BUMD yang baik, sementara rasio yang rendah dapat mengindikasikan potensi kesulitan dalam membayar kewajiban jangka pendek.

Analisis rasio lancar memberikan pandangan tentang seberapa baik perusahaan dapat mengelola tagihan dan kewajiban lainnya yang jatuh tempo dalam satu tahun. Rasio lancar yang seimbang dapat memberikan kepercayaan kepada investor, kreditor, dan manajemen bahwa perusahaan memiliki kemampuan untuk mengatasi kewajiban jangka pendeknya tanpa bergantung pada aset yang tidak lancar. Meskipun rasio lancar memberikan informasi yang berguna, harus diperhatikan bahwa terlalu tinggi atau terlalu rendahnya rasio

ini dapat menunjukkan masalah potensial. Rasio yang terlalu tinggi mungkin menandakan kurangnya efisiensi dalam pengelolaan aset, sedangkan rasio yang terlalu rendah dapat menunjukkan risiko likuiditas.

Investor dan analis keuangan sering membandingkan rasio lancar perusahaan dengan rata-rata industri atau sektor untuk mendapatkan konteks yang lebih baik. Selain itu, perbandingan rasio lancar dengan rasio likuiditas lainnya, seperti rasio kas, dapat memberikan gambaran yang lebih lengkap tentang kesehatan keuangan perusahaan dan kemampuannya untuk mengelola likuiditasnya. Rasio lancar memberikan pemahaman yang fundamental tentang kesehatan finansial perusahaan dan dapat membantu dalam pengambilan keputusan investasi atau kredit.

$$\text{Rasio Lancar} = (\text{Aset Sekarang} / \text{Liabilitas Sekarang}) \times 100\%$$

5. Periode Pengumpulan (*Collection Period*)

Collection period, atau periode penagihan, adalah rasio yang mengukur waktu yang dibutuhkan oleh organisasi dalam mengumpulkan kas dari piutang dagang. Rasio ini memberikan pengetahuan terkait tingkat efisiensi manajemen piutang dan kemampuan perusahaan untuk mengkonversi penjualan menjadi kas. *Collection period* yang pendek menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kebijakan manajemen piutang yang efisien dan dapat mengonversi penjualan menjadi kas dengan cepat. Selain itu, *collection period* yang panjang dapat mengindikasikan adanya kesulitan dalam mengumpulkan piutang, yang dapat berdampak pada likuiditas perusahaan. Analisis *collection period* sering dilakukan bersama dengan rasio likuiditas lainnya untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang kesehatan keuangan dan efisiensi operasional.

Perusahaan dapat menggunakan *collection period* sebagai alat untuk mengidentifikasi kebijakan manajemen kredit yang tepat dan untuk menilai risiko piutang. Pengelolaan piutang yang baik dapat membantu perusahaan mengoptimalkan likuiditasnya, mengurangi risiko kredit, dan meningkatkan kinerja keuangan secara keseluruhan. Investasi dalam sistem manajemen piutang yang efisien dan kebijakan kredit yang tepat dapat membantu mempercepat *collection period*, meningkatkan aliran kas, dan mendukung pertumbuhan bisnis jangka panjang

$$((\text{Total Piutang Usaha}) / (\text{Total Pendapatan Usaha})) \times 365 \text{ Hari}$$

6. Perputaran Persediaan

Perputaran persediaan adalah rasio keuangan yang mengukur perputaran persediaan suatu organisasi dalam satu periode tertentu. Rasio ini memberikan gambaran tentang efisiensi manajemen persediaan dan kemampuan perusahaan dalam mengelola stok barang. Rasio ini mencerminkan seberapa cepat perusahaan dapat mengonversi persediaan menjadi penjualan, yang pada gilirannya dapat berdampak pada likuiditas dan profitabilitas.

Perputaran persediaan yang tinggi menunjukkan bahwa perusahaan mampu menjual dan mengganti persediaannya dengan cepat, mengoptimalkan penggunaan modal dan mengurangi risiko penurunan nilai persediaan. Sebaliknya, perputaran persediaan yang rendah dapat mengindikasikan ketidakefisienan dalam manajemen persediaan, mungkin disebabkan oleh kesalahan dalam peramalan permintaan atau strategi penyimpanan yang tidak efektif. Analisis perputaran persediaan sering diintegrasikan dengan perbandingan rasio keuangan lainnya, seperti margin keuntungan kotor atau rasio likuiditas, untuk memberikan pemahaman yang lebih holistik tentang kinerja operasional dan keuangan perusahaan.

Perusahaan dapat menggunakan perputaran persediaan untuk mengoptimalkan siklus persediaan mereka, menghindari risiko stok barang yang kadaluwarsa, dan meningkatkan efisiensi operasional. Manajemen yang baik terhadap persediaan juga dapat meminimalkan biaya penyimpanan dan risiko kehilangan nilai persediaan. Selain itu, perbandingan perputaran persediaan dengan pesaing atau dengan industri secara keseluruhan dapat membantu perusahaan menilai posisi mereka dalam pasar dan mengidentifikasi area-area di mana efisiensi operasional dapat ditingkatkan.

$$\text{Perputaran Persediaan} = (\text{Total Persediaan} / \text{Total Pendapatan Usaha}) \times 365 \text{ hari}$$

7. Perputaran total Aset

Perputaran Total Aset adalah rasio keuangan yang mengukur sejauh mana perusahaan mampu menghasilkan pendapatan dari total aset yang dimilikinya. Rasio ini memberikan gambaran tentang efisiensi penggunaan aset untuk menghasilkan pendapatan, dan dihitung dengan membagi pendapatan bersih dengan rata-rata total aset. Rasio ini mencerminkan produktivitas dan efisiensi penggunaan aset perusahaan dalam mendukung operasional dan pertumbuhan.

Perputaran Total Aset yang tinggi menunjukkan bahwa perusahaan efisien dalam menggunakan asetnya untuk menghasilkan pendapatan. Sebaliknya, perputaran yang rendah dapat mengindikasikan potensi masalah dalam penggunaan aset yang mungkin memerlukan peninjauan ulang strategi bisnis atau pengelolaan aset yang lebih efisien. Analisis perputaran total aset sering kali dilakukan bersamaan dengan analisis rasio keuangan lainnya, seperti *Return on Assets* (ROA) atau *Return on Investment* (ROI), untuk memberikan gambaran yang lebih lengkap tentang kinerja dan efisiensi penggunaan aset oleh perusahaan.

Perusahaan dapat menggunakan perputaran total aset untuk mengevaluasi efisiensi alokasi asetnya, mengidentifikasi area-area di mana perbaikan dapat dilakukan, dan mengoptimalkan penggunaan aset dalam mencapai tujuan bisnisnya. Pemahaman yang mendalam tentang rasio ini dapat membantu manajemen membuat keputusan strategis terkait dengan alokasi sumber daya dan pengembangan bisnis. Seiring waktu, perbandingan perputaran total aset dengan periode sebelumnya atau dengan pesaing di industri dapat memberikan wawasan yang berharga tentang sejauh mana perusahaan dapat meningkatkan produktivitas asetnya dan mempertahankan pertumbuhan yang berkelanjutan.

$$\text{Total Asset Turnover} = (\text{Total Pendapatan} / \text{Capital Employment}) \times 100\%$$

8. Rasio Total Modal Sendiri terhadap Total Asset

Rasio Total Modal Sendiri terhadap Total Aset, juga dikenal sebagai rasio keuangan *leverage*, adalah ukuran yang menunjukkan sejauh mana perusahaan bergantung pada modal sendiri untuk mendanai aset-asetnya. Rasio ini menggambarkan proporsi modal sendiri yang digunakan perusahaan dalam hubungannya dengan total aset yang dimilikinya.

Rasio Total Modal Sendiri terhadap Total Aset yang tinggi menunjukkan bahwa perusahaan lebih mengandalkan modal sendiri untuk mendanai aset-asetnya, yang dapat mengindikasikan stabilitas keuangan dan keberlanjutan jangka panjang. Sebaliknya, rasio yang rendah menandakan bahwa perusahaan lebih bergantung pada utang untuk mendanai operasionalnya. Meskipun utang dapat meningkatkan potensi pengembalian bagi pemegang saham, dapat pula meningkatkan risiko keuangan dan kewajiban bunga yang harus dibayar.

Analisis rasio Total Modal Sendiri terhadap Total Aset sering dilibatkan dalam evaluasi risiko dan kestabilan keuangan perusahaan.

Manajemen dan investor menggunakan rasio ini untuk menilai tingkat utang perusahaan dan potensi risiko keuangan yang terkait. Perusahaan dapat mengatur struktur modalnya untuk mencapai keseimbangan yang optimal antara modal sendiri dan utang, sesuai dengan tujuan dan kebijakan keuangan mereka. Pemahaman yang baik tentang rasio ini membantu perusahaan mengelola risiko keuangan, merencanakan keuangan jangka panjang, dan membuat keputusan strategis yang tepat terkait dengan struktur modal.

TMS terhadap TA = (Total Persediaan / Total Pendapatan Usaha) x365 hari

E. Indikator Kesehatan BUMD

Formulasi tingkat kesehatan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) disusun dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* serta penyesuaian dari penilaian tingkat kesehatan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) seperti yang tercantum dalam Keputusan Menteri BUMN Nomor: KEP- 100/MBU/2002 dan modul penilaian kinerja badan usaha milik daerah Kementerian Dalam Negeri 2017. Dalam penilaian tingkat kesehatan BUMD, klasifikasi tingkat kesehatan BUMD adalah seperti pada tabel berikut:

Tabel 3.3 Tingkat Kesehatan BUMD

Sehat	AAA apabila total (TS) lebih besar dari 95
	AA apabila $80 < TS \leq 95$
	A apabila $65 < TS \leq 80$
Kurang Sehat	BBB apabila $50 < TS < 65$
	BB apabila $40 < TS < 50$
	B apabila $30 < TS < 40$
Tidak Sehat	CCC apabila $20 < TS < 30$
	CC apabila $10 < TS < 20$
	C apabila $TS < 10$

Tingkat Kesehatan BUMD ditetapkan berdasarkan penilaian terhadap kinerja Perusahaan untuk tahun buku yang bersangkutan yang meliputi penilaian:

Tabel 3.4 Bobot penilaian

ASPEK KEUANGAN		
Indikator	Bobot	
	Infrastruktur	Non Infrastruktur
Imbalan kepada pemegang saham (ROE)	12	20
Imbalan Investasi (ROI)	9	15
Rasio Kas	3	5
Rasio Lancar	4	5
<i>Collecting Period</i>	4	5
Perputaran Persediaan	4	5
Perputaran Total Aset	4	5
Rasio Modal Sendiri terhadap Total Aktiva	5	9
Total Bobot Keuangan	50	70
Aspek Operasional		
Perspektif Pelanggan	15	7
Perspektif Bisnis Proses	10	4
Perspektif <i>Learning and Growth</i>	10	4
Total Bobot Operasional	35	15
Aspek Administrasi		
Laporan Tahunan Audit	10	10
Laporan Pencapaian RKAP	5	5
Total Bobot Administrasi	15	15
Total Bobot	100	100

Sumber : Modul Penilaian Kinerja BUMD 2017

Tabel 3.4 mengilustrasikan bahwa dalam perspektif keuangan, pembobotan BUMD digolongkan menjadi BUMD infrastruktur dan BUMD non infrastruktur. BUMD Infrastruktur merupakan BUMD yang kegiatannya menyediakan barang dan jasa untuk kepentingan masyarakat luas, yang bidang usahanya meliputi:

1. Pembangkitan, transmisi atau pendistribusian tenaga listrik;
2. Pengadaan dan atau pengoperasian sarana pendukung pelayanan angkutan barang atau penumpang baik laut, udara atau kereta api; Jalan dan jembatan tol, dermaga, pelabuhan laut atau sungai atau danau, lapangan terbang dan bandara; dan
3. Bendungan dan irigasi.

BUMD non infrastruktur merupakan BUMD yang bidang usahanya di luar bidang usaha yang disebutkan dalam BUMD infrastruktur di atas. Contohnya adalah perbankan, perasuransian, jasa penjaminan, dan non jasa keuangan di luar infrastruktur. Penilaian Tingkat Kesehatan BUMD hanya diterapkan bagi BUMN apabila hasil pemeriksaan akuntan terhadap perhitungan keuangan tahunan perusahaan yang bersangkutan dinyatakan dengan kualifikasi “Wajar Tanpa Pengecualian” atau kualifikasi “Wajar Dengan Pengecualian” dari akuntan publik. Dalam tabel di atas, peningkatan profitabilitas dapat diukur dengan presentase pertumbuhan ROE (*Return on Equity*) atau rasio laba terhadap ekuitas dan presentase pertumbuhan ROI (*Return on Investment*) atau rasio laba terhadap investasi. Laba terdiri dari dua komponen yaitu pendapatan dan beban. Hal ini yang mendasari penentuan dua tujuan kinerja keuangan di bawahnya terkait peningkatan pertumbuhan penjualan dan peningkatan pertumbuhan margin.

1. Kriteria Aspek Keuangan

Tabel 3.5 Bobot Penilaian *Return on Equity* (ROE)

Indikator	Bobot	
	Infrastruktur	Non Infrastruktur
$15 < \text{ROE}$	15	20
$13 < \text{ROE} \leq 15$	13,5	18
$11 < \text{ROE} \leq 13$	12	16
$9 < \text{ROE} \leq 11$	10,5	14
$7,9 < \text{ROE} \leq 9$	9	12
$6,6 < \text{ROE} \leq 7,9$	7,5	10
$5,3 < \text{ROE} \leq 6,6$	6	8,5
$4 < \text{ROE} \leq 5,3$	5	7
$2,5 < \text{ROE} \leq 4$	4	5,5
$1 < \text{ROE} \leq 2,5$	3	4
$0 < \text{ROE} \leq 1$	1,5	2
$\text{ROE} < 0$	1	0

* Apabila ada tambahan indikator maka angka-angka di atas dikalikan 12/15 untuk infrastruktur dan 15/20 untuk non infrastruktur

Tabel 3.6 Bobot Penilaian *Return on Investasi* (ROI)

Indikator	Bobot	
	Infrastruktur	Non Infrastruktur
$18 < \text{ROI}$	10	15
$15 < \text{ROI} \leq 18$	9	13,5
$13 < \text{ROI} \leq 15$	8	12
$12 < \text{ROI} \leq 13$	7	10,5
$10,5 < \text{ROI} \leq 12$	6	9
$9 < \text{ROI} \leq 10,5$	5	7,5
$7 < \text{ROI} \leq 9$	4	6
$5 < \text{ROI} \leq 7$	3,5	5

Indikator	Bobot	
	Infrastruktur	Non Infrastruktur
$3 < ROI \leq 5$	3	4
$1 < ROI \leq 3$	2,5	3
$0 < ROI \leq 1$	2	2
$ROI < 0$	0	1

* Apabila ada tambahan indikator maka angka-angka di atas dikalikan 9/10 untuk infrastruktur dan 12/15 untuk non infrastruktur

Tabel 3.7 Bobot Penilaian Rasio Kas

Indikator	Bobot	
	Infrastruktur	Non Infrastruktur
$x \geq 35$	3	5
$25 \leq x < 35$	2,5	4
$15 \leq x < 25$	2	3
$10 \leq x < 15$	1,5	2
$5 \leq x < 10$	1	1
$0 \leq x < 5$	0	0

Tabel 3.8 Bobot Penilaian Rasio Lancar

Indikator	Bobot	
	Infrastruktur	Non Infrastruktur
$125 \leq x$	3	5
$110 \leq x < 125$	2,5	4
$100 \leq x < 110$	2	3
$95 \leq x < 100$	1,5	2
$90 \leq x < 95$	1	1
$x < 90$	0	0

Tabel 3.9 Bobot Penilaian *Collecting Period*

CP = X (Hari)	Perbaikan = x (Hari)	Skor	
		Infrastruktur	Non Infrastruktur
$x \leq 60$	$x > 35$	4	5
$60 < x \leq 90$	$30 < x \leq 35$	3,5	4,5
$90 < x \leq 120$	$25 < x \leq 30$	3	4
$120 < x \leq 150$	$20 < x \leq 25$	2,5	3,5
$150 < x \leq 180$	$15 < x \leq 20$	2	3
$180 < x \leq 210$	$10 < x \leq 15$	1,6	2,4
$210 < x \leq 240$	$6 < x \leq 10$	1,2	1,8
$240 < x \leq 270$	$3 < x \leq 6$	0,8	1,2

Tabel 3.10 Bobot Penilaian Perputaran Persediaan

CP = X (Hari)	Perbaikan = x (Hari)	Skor	
		Infrastruktur	Non Infrastruktur
$x \leq 60$	$x > 35$	4	5
$60 < x \leq 90$	$30 < x \leq 35$	3,5	4,5
$90 < x \leq 120$	$25 < x \leq 30$	3	4
$120 < x \leq 150$	$20 < x \leq 25$	2,5	3,5
$150 < x \leq 180$	$15 < x \leq 20$	2	3
$180 < x \leq 210$	$10 < x \leq 15$	1,6	2,4
$210 < x \leq 240$	$6 < x \leq 10$	1,2	1,8
$240 < x \leq 270$	$3 < x \leq 6$	0,8	1,2
$270 < x \leq 300$	$1 < x \leq 3$	0,4	0,6

Tabel 3.11 Bobot Penilaian Perputaran Total Aset

TATO = x (%)	Perbaikan = x (%)	Skor	
		Infrastruktur	Non Infrastruktur
$120 < x$	$20 < x$	4	5
$105 < x \leq 120$ $15 < x \leq 20$	$15 < x \leq 20$	3,5	4,5

TATO = x (%)	Perbaikan = x (%)	Skor	
		Infrastruktur	Non Infrastruktur
90 < x <= 105	10 < x <= 15	3	4
75 < x <= 90	5 < x <= 10	2,5	3,5
60 < x <= 75	0 < x <= 5	2	3
40 < x <= 6	<= 0	1,5	2,5
20 < x <= 40	x < 0	1	2
x <= 20	x < 0	0,5	1,5

Tabel 3.12 Bobot Penilaian Rasio Modal Sendiri terhadap Total Aktiva

TMS thd TA (%) = X	Bobot	
	Infrastruktur	Non Infrastruktur
x < 0	0	0
0 <= x < 10	2	4
10 <= x < 20	3	6
20 <= x < 30	4	7,25
30 <= x < 40	6	10
40 <= x < 50	5,5	9
50 <= x < 60	5	8,5
60 <= x < 70	4,5	8
70 <= x < 80	4,25	7,5
80 <= x < 90	4	7
90 <= x < 100	3,5	6,5

* Apabila ada tambahan indikator maka angka-angka di atas dikalikan 5/6 untuk infrastruktur dan 9/10 untuk non infrastruktur.

2. Kriteria aspek operasional

Indikator yang dinilai meliputi unsur-unsur kegiatan yang dianggap paling dominan dalam rangka menunjang keberhasilan operasi sesuai dengan visi dan misi BUMD. Jumlah indikator aspek operasional yang digunakan untuk penilaian tingkat kesehatan setiap tahunnya minimal

1 (satu) indikator setiap perspektif (pelanggan, bisnis proses, serta *learning and growth*) dan maksimal 2 (dua) indikator setiap perspektif, yang mana apabila dipandang perlu indikator-indikator yang digunakan untuk penilaian dari suatu tahun ke tahun berikutnya dapat berubah. Misalnya, suatu indikator yang pada tahun sebelumnya selalu digunakan, dalam tahun ini tidak lagi digunakan karena dianggap bahwa untuk kegiatan yang berkaitan dengan indikator tersebut perusahaan telah mencapai tingkatan/standar yang sangat baik, atau karena ada indikator lain yang dipandang lebih dominan pada tahun yang bersangkutan, indikator yang dinilai harus sama minimal dalam 3 (tiga) tahun.

Sifat penilaian dan kategori penilaian menggunakan standar yang berlaku atau menggunakan penilaian kualitatif apabila tidak memiliki standar. Penilaian secara kualitatif dengan kategori penilaian dan penetapan skornya sebagai berikut:

1. Baik sekali (A) : skor = $100\% \times$ Bobot indikator yang bersangkutan;
2. Baik (B) : skor = $80\% \times$ Bobot indikator yang bersangkutan;
3. Cukup (C) : skor = $50\% \times$ Bobot indikator yang bersangkutan;
dan
4. Kurang (D) : skor = $20\% \times$ Bobot indikator yang bersangkutan.

Definisi untuk masing-masing kategori penilaian secara umum adalah sebagai berikut :

1. Baik sekali (A) : Sekurang-kurangnya mencapai standar normal atau diatas normal baik diukur dari segi kualitas (waktu, mutu dan sebagainya) dan kuantitas (produktivitas, rendemen dan sebagainya);
2. Baik (B) : Mendekati standar normal atau sedikit di bawah standar normal namun telah menunjukkan perbaikan baik

dari segi kuantitas (produktivitas, rendemen dan sebagainya) maupun kualitas (waktu, mutu dan sebagainya);

3. Cukup (C) : Masih jauh dari standar normal baik diukur dari segi kualitas (waktu, mutu dan sebagainya) namun kuantitas (produktivitas, rendemen dan sebagainya) dan mengalami perbaikan dari segi kualitas dan kuantitas; dan
4. Kurang (D) : Tidak tumbuh dan cukup jauh dari standar normal.

Penetapan indikator dan penilaian masing-masing bobot :

Indikator aspek operasional yang digunakan untuk penilaian setiap tahunnya ditetapkan oleh Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) untuk Perseroan Daerah (Perseroda) atau Kepala Daerah untuk Perusahaan Umum Daerah (Perumda) pada pengesahan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) Tahunan perusahaan;

Sebelum pengesahan RKAP tahunan oleh RUPS untuk Perseroda atau Kepala Daerah untuk Perumda, Komisaris/Dewan Pengawas wajib menyampaikan usulan tentang indikator aspek operasional yang digunakan untuk penilaian tahun buku yang bersangkutan dan besar bobot masing-masing indikator tersebut kepada Pemegang Saham untuk Perseroda atau Kepala Daerah untuk Perumda; dan

Dalam menyampaikan usulan indikator dan besaran bobot tersebut, Komisaris/Dewan Pengawas wajib memberikan alasan yang kuat mengenai masing-masing indikator aspek operasional yang diusulkan untuk digunakan dan dasar pembobotannya.

3. Kriteria aspek administrasi

Metode Penilaian

Laporan Tahunan Standar waktu penyampaian tahunan yang telah di audit oleh akuntan publik harus sudah diterima oleh

Pemegang Saham untuk PERSERODA atau Kepala Daerah untuk PERUMDA paling lambat akhir bulan kelima sejak tanggal tutup buku tahun yang bersangkutan.

Tabel 3.13 *Skoring* penilaian

Jangka Waktu Laporan Audit Diterima	Skor
Sampai dengan akhir bulan keempat sejak tahun buku perhitungan tahunan ditutup	10
Sampai dengan akhir bulan kelima sejak tahun buku perhitungan tahunan ditutup	5
Lebih dari akhir bulan kelima sejak tahun buku perhitungan tahunan ditutup	0

Sumber : Modul Penilaian Kinerja BUMD 2017

Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) Pengesahan RKAP tahunan harus sudah diterima 60 hari sebelum memasuki tahun anggaran yang bersangkutan.

Tabel 3.14 *Skoring* administrasi

Jangka waktu surat diterima sampai dengan memasuki tahun anggaran yang bersangkutan	Skor
2 bulan atau lebih cepat	5
Kurang dari 2 bulan	0

BAB IV

Evaluasi dan Kinerja Sektor Publik

A. Pendahuluan

Sektor publik mencakup organisasi dan lembaga yang dimiliki, dioperasikan, atau dibiayai oleh pemerintah untuk memberikan layanan publik guna memenuhi kebutuhan masyarakat umum. Untuk memahami secara mendalam maka sebagai pengantar penulis perlu menjelaskan antara sektor pemerintah, sektor publik, dan sektor nirlaba. Pemerintah merujuk pada bidang seperti pertahanan dan hukum, yang menjadi tanggung jawab negara. Publik merujuk pada penyediaan layanan kesehatan, transportasi, energi, dan layanan lainnya yang bisa menjadi tanggung jawab negara atau telah di privatisasi, tergantung pada pandangan politik pemerintah. Nirlaba merujuk pada lembaga-lembaga yang bekerja untuk kepentingan publik tetapi independen dari negara, misalnya lembaga amal, yayasan, dan lembaga serupa. Organisasi-organisasi ini disebut sebagai lembaga publik dan strategi mereka disebut strategi publik.

Menilai kinerja organisasi sektor publik dari aspek strategi melibatkan evaluasi sejauh mana organisasi mencapai tujuan strategisnya dan sejauh mana strategi tersebut mendukung Visi dan misi organisasi. Berikut adalah beberapa informasi yang sebaiknya

tersedia untuk menilai kinerja organisasi sektor publik dari segi strategi:

1. Visi dan Misi Organisasi, pastikan bahwa organisasi memiliki misi dan visi yang jelas. Fokus evaluasi adalah sejauh mana strategi organisasi mendukung pencapaian misi dan visi tersebut.
2. Hasil analisis lingkungan, tinjauan kondisi lingkungan eksternal yang mempengaruhi organisasi. Fokus evaluasi adalah sejauh mana strategi organisasi responsif terhadap perubahan lingkungan eksternal.
3. Tujuan dan Sasaran Strategis, tentukan apakah organisasi telah menetapkan tujuan dan sasaran strategis yang spesifik & terukur. Fokus evaluasi apakah tujuan dan sasaran tersebut mendukung strategi organisasi.
4. Pengukuran Kinerja, tetapkan indikator kinerja Utama (IKU) yang relevan dengan tujuan strategis. Fokus evaluasi adalah lakukan pemantauan dan pengukuran kinerja secara berkala untuk menilai pencapaian strategi.
5. Partisipasi Stakeholder, melibatkan pihak-pihak terkait dan stakeholders dalam proses evaluasi. Fokusnya adalah mendapatkan masukan dan umpan balik dari stakeholder mengenai efektivitas strategi.
6. Pelaporan dan Transparansi, pastikan adanya laporan kinerja strategis sebagai bahan evaluasi. Fokusnya adalah mengidentifikasi, menganalisis dan mengukur ketercapaian visi dan misi organisasi.

Melalui informasi ini, kita akan mendapatkan gambaran yang lebih lengkap dalam melakukan pengukuran. Hasil pengukuran akan memberikan pemahaman sejauh mana organisasi sektor

publik mencapai tujuan strategisnya, sejauh mana strategi tersebut berkontribusi pada keseluruhan kinerja organisasi dan sejauh mana dampak strategi tersebut dirasakan oleh seluruh lingkungannya.

B. Evaluasi

Evaluasi dalam bidang manajemen strategi memiliki peran krusial dan sangat penting dalam beberapa aspek. Intinya evaluasi dilakukan untuk mengukur, mengoreksi melakukan perbaikan serta mengembangkan pembelajaran organisasi. Dalam rangka mencapai manajemen strategi yang efektif, evaluasi harus menjadi bagian integral dari seluruh proses perencanaan dan implementasi strategi. Ini memastikan bahwa organisasi dapat terus beradaptasi dengan perubahan dan memaksimalkan keberhasilan jangka panjang.

Beberapa evaluasi yang bisa dilakukan dari aspek manajemen strategi adalah sebagai berikut:

1. Mengevaluasi dengan mengukur kinerja organisasi
2. Mengevaluasi Implementasi.
3. Mengevaluasi Kapabilitas Organisasi
4. Mengevaluasi kemampuan Adaptasi.

Adapun dalam tulisan ini maka akan dijelaskan evaluasi terkait mengukur kinerja organisasi khususnya sektor publik. Evaluasi dengan mengukur kinerja organisasi mencakup berbagai aspek, tergantung tujuan dan kebutuhan dari organisasi yang dievaluasi.

C. Mengukur Kinerja Organisasi Sektor Publik

Mengukur kinerja strategi dalam sektor publik melibatkan sejumlah langkah dan indikator yang dapat memberikan gambaran tentang sejauh mana organisasi mencapai tujuan dan sasaran

strategisnya. Berikut adalah beberapa metode umum yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi sektor publik:

1. Evaluasi 6 kriteria

Kriteria kinerja membantu dalam merumuskan dan mengukur sejauh mana organisasi atau suatu program mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

2. Analisis *Balanced Scorecard*:

Implementasikan konsep *Balanced Scorecard* yang mencakup empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Ini memberikan gambaran yang seimbang tentang kinerja organisasi dari berbagai sudut pandang.

3. Evaluasi relevansi strategi dengan pendekatan analisis internal dan eksternal.

Melakukan analisa secara mendalam melalui alat analisis SWOT, analisis VRIN, analisis *value chain*, *benchmarking*, dan analisis penilaian kekuatan kompetitif.

4. Evaluasi Program dan Proyek.

Evaluasi kinerja program dan proyek individual yang dilaksanakan oleh organisasi. Hal ini melibatkan penilaian terhadap pencapaian tujuan, efisiensi penggunaan sumber daya, dan dampak yang dihasilkan.

5. Auditor Eksternal.

Melibatkan auditor eksternal untuk melakukan audit terhadap keuangan dan operasional organisasi. Audit ini dapat memberikan pandangan independen tentang kepatuhan terhadap regulasi, pengelolaan risiko, dan efisiensi operasional.

6. Analisis Biaya-Manfaat (*Cost-Benefit Analysis*)

Melakukan analisis biaya-manfaat dalam menilai efisiensi dan efektivitas program atau proyek tertentu. Ini melibatkan perbandingan antara biaya dan manfaat yang dihasilkan.

Pengukuran kinerja organisasi sektor publik seringkali kompleks dan melibatkan sejumlah metode yang berbeda untuk mencakup berbagai dimensi kinerja. Kombinasi dari berbagai pendekatan ini dapat memberikan gambaran yang komprehensif tentang kinerja organisasi sektor publik. Penulis disini akan menguraikan tiga metode umum yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi sektor publik yaitu: Evaluasi enam kriteria Lynch, analisis *blance scorecard* dan Evaluasi relevansi strategi dengan pendekatan analisis internal dan eksternal.

1. Enam Kriteria Lynch

Kriteria evaluasi akan berbeda pada setiap organisasi sesuai dengan kebijakan yang diterapkan organisasi, namun secara umum beberapa kriteria berikut banyak diterapkan yakni: konsistensi, kesesuaian, validitas, kelayakan, risiko bisnis, daya tarik pemangku kepentingan. Kriteria yang jelas memberikan dasar untuk mengevaluasi pencapaian kesuksesan atau kegagalan. Kriteria yang terukur dan dapat diukur, memberikan informasi bagi organisasi dalam membuat keputusan yang lebih tepat. Berikut 6 kriteria yang dikemukakan oleh Lynch yaitu:

a. Konsistensi, terutama dengan misi dan tujuan.

Konsistensi antara misi dan tujuan merupakan aspek kritis dalam organisasi *non-profit*. Misi adalah pernyataan umum yang mencerminkan tujuan inti dan nilai-nilai organisasi, sedangkan

tujuan adalah sasaran spesifik yang ingin dicapai. Konsistensi antara keduanya menciptakan landasan yang kuat untuk keseluruhan kinerja organisasi. Berikut penjelasan terkait:

- 1) Pemahaman Visi, Misi dan Tujuan. Visi, Misi Organisasi adalah pernyataan umum yang menggambarkan tujuan pokok dan nilai-nilai inti organisasi *non-profit*. Misi memberikan arahan umum tentang mengapa organisasi tersebut ada dan apa yang ingin dicapainya di dunia.
- 2) Tujuan Organisasi. Merupakan sasaran khusus yang ingin dicapai organisasi *non-profit*. Tujuan bersifat lebih terukur dan dapat diidentifikasi dengan jelas, memberikan arah pada langkah-langkah konkret yang diambil untuk mencapainya.

Konsistensi antara misi dan tujuan mencakup: konsistensi nilai dan prinsip, yakni pastikan bahwa nilai-nilai yang tercermin dalam misi organisasi sesuai dengan prinsip-prinsip yang mendasari tujuan-tujuan spesifik. Konsistensi ini menciptakan fondasi yang stabil untuk kegiatan organisasi. Konsistensi kedua apakah organisasi mencapai tujuan-tujuan spesifik dalam konteks pencapaian misi. Pengukuran kinerja harus menggambarkan kontribusi aktual terhadap visi dan tujuan organisasi. Adanya konsistensi antara misi dan tujuan, organisasi *non-profit* dapat membangun fondasi yang kokoh untuk pertumbuhan berkelanjutan dan pencapaian dampak yang signifikan dalam masyarakat.

Pada organisasi *non-profit*, tujuan utama lebih baik didefinisikan dalam bentuk pelayanan. Apapun tujuan organisasi, uji utama dari setiap opsi haruslah konsisten dalam artian apakah sejalan dengan tujuan pelayanan. Jika tidak memenuhi kriteria ini, maka organisasi

perlu mengubah misi atau tujuan, jika terlalu sulit atau tidak sesuai, maka opsi tersebut tertolak.

b. Kriteria kesesuaian

Kesesuaian yang dimaksud adalah sejauh mana setiap opsi cocok dengan lingkungan dan sumber daya, serta sejauh mana opsi tersebut memberikan keunggulan kompetitif? Kesesuaian berarti sesuai untuk konteks strategi organisasi baik secara internal maupun eksternal. Keunggulan kompetitif dapat dibangun berdasarkan kekuatan yang dimiliki organisasi, terutama keunggulan inti dan pada saat bersamaan organisasi memperbaiki kelemahan yang ada.

Lingkungan eksternal perlu dieksplorasi untuk melihat dan memanfaatkan peluang apa yang bisa didapatkan dan menghindari ancaman atau bahkan merubah ancaman menjadi peluang. Ketika terjadi perubahan maka organisasi perlu melakukan analisa terkait perubahan lingkungannya untuk merespon perubahan tersebut dan menyesuaikan strateginya apakah masih tetap menggunakan strategi yang telah diputuskan sebelumnya ataukah perlu merubah strategi disebabkan asumsi yang melatarbelakangi strategi sebelumnya telah berubah. Untuk itu analisis SWOT, BCG, GE, dan matriks SPACE akan sangat membantu organisasi untuk melihat apakah setiap opsi sudah cocok/sesuai dengan lingkungan organisasi. Untuk lebih jelasnya berikut gambaran bagaimana membangun opsi diperlihatkan pada Gambar 4.1 di bawah ini.



Gambar 4.1 Pengembangan opsi strategis

c. Kriteria validitas

Validitas disini dimaksudkan bahwa perhitungan dan asumsi yang menjadi dasar rencana tersebut memiliki dasar yang kuat dan bermakna. Misal asumsi terkait pesaing maka diperlukan data pangsa pasar seberapa besar pangsa pasar yang dikuasai pesaing.

d. Kriteria ketercapaian opsi

Ketercapaian berarti bahwa strategi yang diusulkan masuk akal dan dapat dilaksanakan. Meskipun opsi dapat konsisten dengan misi dan tujuan, namun dalam prakteknya timbul kesulitan sebagai

penghambat bahkan sampai gagal tercapai. Adapun penghambat tersebut dapat berupa:

- 1) Kendala internal: budaya, keterampilan, dan sumber daya internal organisasi;
- 2) Kendala Eksternal: aksi dan reaksi pesaing, pemasok dan stakeholder eksternal lainnya.
- 3) Komitmen dari manajer dan karyawan yang kurang.

e. Kriteria risiko Bisnis

Resiko adalah kemungkinan atau potensi terjadinya kerugian, bahaya, atau konsekuensi negatif lainnya sebagai akibat dari suatu tindakan atau kejadian. Ada banyak contoh dalam strategi institusi di mana organisasi mengambil risiko dan kemudian kesulitan menanganinya. Untuk itu organisasi perlu melakukan penilaian terhadap risiko dan menentukan apakah risiko tersebut dapat diterima oleh organisasi.

f. Kriteria daya tarik bagi pemangku kepentingan

Setiap organisasi memiliki pemangku kepentingan, seperti pemegang saham, karyawan, dan manajemen. Mereka semua akan tertarik pada opsi strategis yang sedang dipertimbangkan oleh organisasi karena mereka mungkin terpengaruh olehnya.

Bagaimana dengan Organisasi Nirlaba?

Secara umum organisasi nirlaba perlu menciptakan nilai tambah. Namun, di luar itu, kriteria mungkin perlu mencerminkan dengan kuat aspek-aspek penting dari layanan atau nilai bagi masyarakat yang sesuai dengan misi. Kriteria dalam organisasi nirlaba juga perlu memperhitungkan proses pengambilan keputusan yang berbeda

dan keyakinan yang memotivasi banyak organisasi semacam itu. Ketergantungan pada dukungan sukarela, rasa misi yang kuat, dan kepercayaan pada pekerjaan organisasi, serta gaya organisasi, mungkin tidak cocok dengan pilihan sederhana antara serangkaian opsi.

Aktivitas pengukuran kinerja adalah aktivitas membandingkan hasil yang diharapkan dengan hasil aktual, menyelidiki penyimpangan dari rencana, mengevaluasi kinerja individual, dan meneliti kemajuan yang dicapai menuju mencapai tujuan yang ditetapkan. Baik tujuan jangka panjang maupun tahunan umumnya digunakan dalam proses ini. Kriteria untuk mengevaluasi strategi seharusnya dapat diukur dan mudah diverifikasi. Kriteria yang memprediksi hasil mungkin lebih penting daripada yang mengungkapkan apa yang sudah terjadi.

Evaluasi strategi didasarkan pada kriteria kuantitatif dan kualitatif. Kriteria kuantitatif yang umum digunakan untuk mengevaluasi strategi adalah rasio keuangan, yang digunakan oleh perencana strategi untuk melakukan tiga perbandingan kritis: (1) membandingkan kinerja institusi selama periode waktu yang berbeda, (2) membandingkan kinerja institusi dengan pesaing, dan (3) membandingkan kinerja institusi dengan rata-rata industri. Tabel 4.1. memberikan *framework* yang bisa menjadi pedoman dalam mengukur kinerja organisasi secara kuantitatif.

Tabel 4.1 *Framework* pengukuran kinerja organisasi secara kuantitatif

Aspek	Hasil Aktual	Hasil yang diharapkan	Variasi	Tindakan yang diperlukan
Laba Institusi ROI Institusi ROE Institusi EBITDA Institusi				
Laba Area 1 ROI Area 1 ROE Area 1 EBITDA Area 1				
Laba Area 2 ROI Area 2 ROE Area 2 EBITDA Area 2				

Kriteria kualitatif

Penggunaan kriteria kualitatif memerlukan pendekatan holistik dan pengamatan menyeluruh. Kriteria ini sering kali melibatkan penilaian berbasis interpretasi dan analisis konteks, sehingga kebijaksanaan manajerial yang baik dibutuhkan untuk mengevaluasi kinerja organisasi secara kualitatif. Beberapa pertanyaan kunci tambahan yang menunjukkan perlunya penilaian kualitatif atau intuitif dalam evaluasi strategi adalah sebagai berikut:

- a. Reputasi organisasi; sejauh mana organisasi memiliki reputasi baik di mata pelanggan, mitra bisnis, dan masyarakat umum. Reputasi terkait akan citra, kepercayaan pelanggan, dan respons masyarakat.
- b. Inovasi dan keunggulan pelayanan; seberapa baik organisasi menciptakan dan mengembangkan layanan inovatif.
- c. Kualitas Manajemen dan Kepemimpinan; Evaluasi kemampuan manajemen dan kepemimpinan dalam merancang dan melaksanakan strategi. Hal ini terkait dengan efektivitas

kepemimpinan, pengelolaan tim, dan keberhasilan pengambilan keputusan strategis.

- d. Penguasaan pasar; Menilai sejauh mana organisasi mendominasi atau bersaing di pasar.
- e. Tingkat Kepuasan dan Keterlibatan Karyawan: evaluasi tingkat kepuasan dan keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

Untuk memudahkan melakukan pengukuran kinerja secara kualitatif maka akan dijelaskan pada *framework* berikut dalam Tabel 4.2.

Tabel 4.2 *Framework* pengukuran kinerja secara kualitatif

Aspek	Hasil Aktual	Hasil yang diharapkan	Variasi	Tindakan yang diperlukan
Tingkat Korporasi Tujuan Sasaran Kepuasan Pelanggan Reputasi Institusi Penguasaan pasar Inovasi pelayanan Kepuasan Karyawan Kualitas Manajemen				
Area 1 Tujuan Sasaran Kepuasan Pelanggan Reputasi Institusi Penguasaan pasar Inovasi pelayanan Kepuasan Karyawan Kualitas Manajemen				

Aspek	Hasil Aktual	Hasil yang diharapkan	Variasi	Tindakan yang diperlukan
Area 2 Tujuan Sasaran Kepuasan Pelanggan Reputasi Institusi Penguasaan pasar Inovasi pelayanan Kepuasan Karyawan Kualitas Manajemen				

Kriteria kualitatif memerlukan pendekatan holistik dan pengamatan menyeluruh, dimana dalam penerapannya sering kali melibatkan penilaian berbasis interpretasi dan analisis konteks, sehingga kebijaksanaan manajerial yang baik dibutuhkan untuk mengevaluasi kinerja organisasi secara kualitatif.

2. *Balanced Scorecard*

Balance Scorecard (BSC) adalah suatu metode manajemen kinerja yang dirancang untuk memberikan pandangan menyeluruh terhadap kinerja organisasi. Metode ini dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada awal tahun 1990-an. *Balance Scorecard* tidak hanya fokus pada ukuran keuangan, tetapi juga melibatkan aspek-aspek non-keuangan yang penting untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi.

Balanced Scorecard muncul dari persepsi tentang dua kekurangan signifikan dalam implementasi banyak rencana strategis institusi. Kedua kekuarangan yang dimaksud adalah kesenjangan pengukuran dan kesenjangan strategi. Sebagian besar institusi mengukur rasio kinerja, kualitas, dan layanantivitas, di mana pengukuran ini fokusnya pada angka historis. Kaplan & Norton menemukan bahwa

ukuran tersebut memiliki sedikit hubungan dengan keberhasilan masa depan. Sementara kepuasan, loyalitas pelanggan, kualitas layanan, dan keterikatan karyawan adalah aspek yang sulit diukur malah terabaikan padahal di masa depan justru aspek ini menjadi penentu keberhasilan organisasi.

Kesenjangan strategi antara rencana umum dan tindakan manajerial. Kaplan & Norton menyatakan bahwa banyak institusi memulai inisiatif strategis baru besar tetapi seringkali memiliki sedikit dampak pada organisasi. Alasannya adalah bahwa rencana strategis seringkali tidak diterjemahkan ke dalam ukuran yang dapat dimengerti dan digunakan oleh manajer dan karyawan dalam pekerjaan sehari-hari.

Ada empat prinsip kunci di balik *scorecard* yaitu, menerjemahkan visi melalui klarifikasi dan mencapai konsensus; Komunikasi dan pengaitan dengan menetapkan tujuan dan menetapkan penghargaan untuk kesuksesan; Perencanaan bisnis untuk menyelaraskan tujuan, mengalokasikan sumber daya, dan menetapkan tonggak; Umpan balik dan pembelajaran untuk meninjau kinerja berikutnya terhadap rencana. Keempat prinsip tersebut memberikan pondasi yang kokoh dalam pemahaman dan pengimplementasian secara efektif.

Balance Scorecard mengukur kinerja organisasi melalui empat perspektif utama:

- a. Keuangan, menerjemahkan tujuan organisasi menjadi tindakan melalui klarifikasi secara tepat apa yang diinginkan dan mendapatkan komitmen untuk itu. Sebagai contoh, jika kelangsungan hidup bisnis penting, maka arus kas akan menonjol dalam *scorecard*. Indikator lain yang biasa dipakai adalah pendapatan, laba bersih, dan ROI (Rekunjungann *on Investment*).

- b. Pelanggan, merujuk pada sudut pandang organisasi terhadap kepuasan pelanggan, pemahaman kebutuhan pelanggan, retensi pelanggan, pengembangan hubungan dan pangsa pasar.
- c. Proses Bisnis Internal, Memonitor efisiensi dan efektivitas proses bisnis kunci yang mempengaruhi keberhasilan organisasi. Evaluasi efisiensi dan efektivitas proses bisnis berkaitan dengan ukuran kinerja internal yang terkait dengan layanantivitas, investasi modal terhadap penghematan biaya yang dicapai, perbaikan layanantivitas tenaga kerja, dan faktor-faktor lain yang akan menunjukkan bagaimana organisasi menjalankan strategi.
- d. Pembelajaran dan Pertumbuhan, fokus pada inisiatif dan investasi yang mendukung pengembangan sumber daya manusia, teknologi, dan kapabilitas organisasi. Memberikan umpan balik dan pembelajaran melalui tinjauan strategi dan berbagi komentar tentang hasil peristiwa. Ini memiliki efek menyoroti pentingnya berkomunikasi dan mengaitkan orang dengan tujuan melalui pendidikan, penetapan tujuan, dan penghargaan atas pencapaian kinerja yang diperlukan. Sebagai contoh, pencapaian tujuan pangsa pasar mungkin disertai dengan tinjauan tentang apa yang dilakukan dengan baik dan apa yang bisa diperbaiki untuk waktu berikutnya.

Untuk lebih jelasnya, berikut ringkasan keempat perspektif strategi dari *balance scorecard* dapat dilihat pada Tabel B.2.1 di bawah ini:

Tabel 4.3 *Balanced Scorecard* : ringkasan perspektif strategi

Perspektif Strategi	Contoh	Indikator Kinerja Utama
Keuangan	Pandangan stakeholder terhadap kinerja.	<i>Return on investasi, Return on Ekuitas</i>
		Deviden
		Pertumbuhan Pendapatan,
		Penurunan Biaya.
Pelanggan	Kepuasan	Kepuasan pelanggan
		Retensi pelanggan
		Pencapaian pelanggan baru
Perspektif Internal	Menilai kualitas SDM dan proses.	<i>Turnover</i> pekerjaan
		Kualitas layanan
Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan	Memeriksa bagaimana suatu organisasi belajar dan tumbuh.	Catatan pengembangan jasa baru
		Kompetensi inti R&D
		Retensi karyawan
		Profitabilitas karyawan

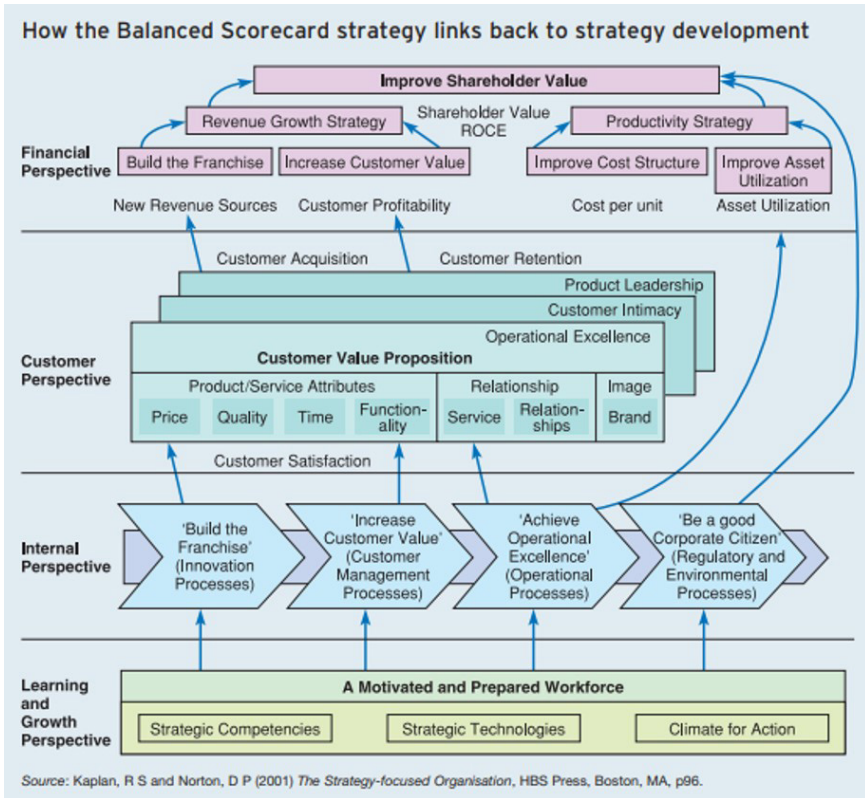
Tabel 4.3 memberikan ukuran numerik dari target tujuan yang akan dicapai organisasi dari perspektif tertentu. Ada empat langkah yang dapat ditempuh untuk menrealisasikannya. Langkah 1: Ambil tujuan strategis dari rencana strategis sebagai contoh, mari kita asumsikan bahwa tujuan strategisnya adalah untuk meningkatkan Keuntungan. Langkah 2: Tentukan bagaimana institusi akan mengukur tujuan khusus ini sebagai contoh, profitabilitas mungkin diukur dari kemampuan klub untuk memberikan tingkat pengembalian modal yang melebihi biaya modalnya. Sebuah ukuran khusus perlu disetujui ukuran ini disebut IKU dalam *Balanced Scorecard*. Perlu dicatat bahwa ukuran IKU seringkali relatif mudah

untuk bagian keuangan dari *Balanced Scorecard* tetapi jauh lebih sulit untuk di definisikan di area lain. Terjemahkan ukuran khusus ini menjadi target numerik khusus untuk periode berikutnya dari rencana strategis. Contoh saat ini 5 persen. Target numerik mungkin mencapai tingkat pengembalian modal 7 persen.

IKU yang diidentifikasi dalam Langkah 2 kemudian menjadi penting karena akan menunjukkan apakah Langkah 1 telah tercapai. IKU membawa rencana strategis ke ranah apa yang dapat diukur dan dikendalikan. Langkah 3 mengambil IKU dan menerjemahkannya menjadi target untuk periode berikutnya dari rencana strategis. Langkah 4 buat beberapa inisiatif khusus untuk mencapai target numerik ini.

Bagaimana strategi *Balanced Scorecard* terkait kembali dengan pengembangan strategi.

Dengan menggunakan *Balance Scorecard*, organisasi dapat mengukur kinerja nya secara holistik dan memastikan bahwa setiap tindakan atau inisiatif yang diambil berkontribusi pada pencapaian tujuan strategis jangka panjang. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk menjaga keseimbangan antara ukuran finansial dan non-finansial serta menghubungkan strategi dengan tindakan operasional sehari-hari. Pendekatan ini akan membantu mengaitkan berbagai perspektif kedalam pengembangan strategi terpadu. Lebih jelasnya lihatlah Gambar 4.2 berikut ini:



Gambar 4.2 Bagaimana strategi *Balanced Scorecard* terkait kembali dengan pengembangan strategi

Penting dipahami bahwa *Balanced Scorecard* tidak hanya memiliki satu IKU. Biasanya, ada belasan, puluhan IKU untuk setiap organisasi bahkan lebih. Manfaat nyata dari *Balanced Scorecard* adalah bahwa itu menyediakan hubungan antara strategi dan implementasi. Kaplan dan Norton berpendapat bahwa tujuan akhir dari setiap strategi adalah meningkatkan nilai bagi pemegang saham organisasi. Ini tercermin dalam cara kedua penulis tersebut menyajikan pendekatan mereka, mengaitkan semua elemen kembali ke 'meningkatkan nilai pemegang saham'. Empat perspektif strategi yang ditunjukkan dalam Gambar

B4 terhubung dengan contoh-contoh kemungkinan dari area yang mungkin dipilih sebagai IKU untuk institusi tertentu.

Beberapa pertanyaan berikut Analisis *Balanced Scorecard* mengharuskan institusi mencari jawaban untuk pertanyaan-pertanyaan berikut dan menggunakan informasi tersebut, bersama dengan ukuran keuangan, untuk mengevaluasi strategi yang sedang diimplementasikan secara memadai dan lebih efektif, yakni:

- a. Seberapa baik institusi terus meningkatkan dan menciptakan nilai sepanjang pengukuran seperti inovasi, kepemimpinan teknologi, kualitas layanan, efisiensi proses operasional, dan sebagainya?
- b. Seberapa baik institusi mempertahankan dan bahkan meningkatkan kompetensi inti dan keunggulan bersaingnya?
- c. Seberapa puas pelanggan institusi?

Ringkasan Perspektif strategi *balance scorecard* yang telah dilakukan sangat membantu dan memudahkan dalam mengukur Kinerja organisasi dengan membandingkan antara hasil aktual dari IKU dengan hasil/pencapaian yang di harapkan dari setiap IKU baik pada perspektif keuangan, pelanggan, internal maupun pembelajaran dan pertumbuhan. Untuk lebih jelasnya lihat Tabel 4.4 dibawah ini.

Tabel 4.4 Pengukuran Kinerja dengan mengambil *balance scorecard* sebagai basis

Perspektif Strategi	Indikator Kinerja Utama	Hasil Aktual	Hasil yang diharapkan	Tindakan koreksi/ Pengembangan Strategi baru
Keuangan	<i>Return on investasi</i>			
	<i>Return on Ekuitas</i>			
	Deviden			
	Pertumbuhan Pendapatan,			
	Penurunan Biaya.			
Pelanggan	Kepuasan pelanggan			
	Retensi pelanggan			
	Pencapaian pelanggan baru			
Perspektif Internal	<i>Turnover</i> pekerjaan			
	Kualitas layanan			
Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan	Catatan pengembangan jasa baru			
	Kompetensi inti R&D			
	Retensi karyawan			
	Profitabilitas karyawan			

Mengukur kinerja aktual tentu lebih mungkin akurat; namun, pengukuran kinerja hanya mungkin jika sistem yang menarik tersedia untuk pengukuran dan hanya jika seseorang memiliki akses ke parameter yang menarik. Contoh publikasi bermanfaat dalam mengevaluasi strategi institusi adalah Majallah Fortune dimana

setiap tahun mengidentifikasi dan mengevaluasi 1,000 (produsen terbesar) dan 50 (ritel terbesar, institusi transportasi, utilitas, bank, institusi asuransi, dan institusi keuangan diversifikasi terbesar di Amerika Serikat). Fortune menilai kinerja terbaik dan terburuk berdasarkan berbagai faktor, seperti rekunjungann *on investment*, volume penjualan, dan profitabilitas. Setiap tahun, dalam terbitan bulan Maret, Fortune menerbitkan penelitian evaluasi strateginya dalam artikel yang berjudul "institusi Paling Dikagumi di Amerika." Delapan atribut kunci berfungsi sebagai kriteria evaluasi: manajemen orang; inovasi; kualitas layanan atau layanan; kesehatan keuangan; tanggung jawab sosial; penggunaan asset institusi; investasi jangka panjang; dan kualitas manajemen.

3. Mengukur keselarasan strategi institusi dengan lingkungannya.

Analisis internal memungkinkan manajer untuk menentukan apakah strategi mereka kemungkinan akan memberikan keunggulan kompetitif yang signifikan atas institusi pesaing. Sementara analisis eksternal, memfasilitasi pemahaman bagaimana memposisikan ulang suatu institusi untuk memanfaatkan peluang baru dan mengatasi ancaman pesaing yang muncul. Mengikuti Thompson maka analisis akan difokuskan pada enam pertanyaan:

- a. Seberapa baik strategi institusi saat ini bekerja?
- b. Apa saja sumber daya dan kemampuan paling penting institusi, dan apakah mereka akan memberikan keunggulan kompetitif yang langgeng atas institusi pesaing?
- c. Apa kekuatan dan kelemahan institusi dalam hubungannya dengan peluang pasar dan ancaman eksternal?
- d. Bagaimana kegiatan *value chain* institusi memengaruhi strukunjungan biaya dan proposisi nilai pelanggan?

- e. Apakah institusi lebih kuat atau lebih lemah secara kompetitif dibandingkan dengan pesaing kunci?
- f. Apa isu dan masalah strategis yang layak mendapatkan perhatian pihak manajerial?

Untuk menjawab pertanyaan tersebut, maka dibutuhkan lima alat analisis untuk memecahkannya. Kelimanya adalah, analisis sumber daya dan kemampuan, analisis SWOT, analisis value chain, benchmarking, dan penilaian kekuatan kompetitif. Kelima alat tersebut adalah teknik berharga untuk mengungkap daya saing suatu institusi dan membantu manajer institusi menyelaraskan strategi dengan keadaan/perubahan yang ada disekitar organisasi.

D. Pertanyaan strategis pengukuran kinerja organisasi

1. Sejauh mana strategi institusi saat ini berfungsi?

Dalam mengevaluasi sejauh mana strategi saat ini institusi berfungsi, cara terbaik untuk memulainya adalah dengan pemahaman yang jelas tentang komponen-komponen kunci dari strategi institusi. Tiga indikator terbaik untuk mengukur sejauh mana strategi institusi berfungsi adalah (1) apakah institusi mencapai tujuan finansial, (2) apakah kinerja keuangan institusi di atas rata-rata industri, dan (3) apakah institusi mendapatkan pelanggan dan meningkatkan pangsa pasarnya?

2. Apa saja sumber daya dan kemampuan utama institusi, dan akankah mereka memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan atas institusi pesaing?

Sumber daya dan kemampuan institusi merupakan aset kompetitifnya dan menentukan apakah kekuatan kompetitifnya di pasar akan sangat kuat atau mengecewakan. Analisis sumber daya

dan kemampuan memberikan manajer alat yang kuat untuk menilai aset kompetitif institusi dan menentukan apakah aset tersebut dapat menjadi dasar yang diperlukan untuk kesuksesan kompetitif di pasar.

Identifikasi sumber daya dan kemampuan institusi

Sumber daya dan kemampuan suatu institusi adalah blok dasar dari strategi kompetitifnya. Dalam merancang strategi, penting bagi manajer untuk tahu cara melakukan inventarisasi penuh sumber daya dan kemampuan institusi. Institusi memiliki berbagai jenis sumber daya yang dapat digunakan, yang tidak hanya berbeda dalam jenis tetapi juga dalam kualitas. Beberapa memiliki kualitas lebih tinggi daripada yang lain, dan beberapa lebih bernilai secara kompetitif, memiliki potensi lebih besar untuk memberikan keunggulan kompetitif kepada institusi atas pesaingnya.

Identifikasi jenis sumber daya institusi

Cara yang berguna untuk mengidentifikasi sumber daya institusi adalah mencarinya dalam kategori. Secara umum, sumber daya dapat dibagi menjadi dua kategori utama: sumber daya berwujud dan sumber daya tidak berwujud. Menyusun daftar sumber daya institusi berdasarkan kategori dapat mencegah manajer untuk tidak sengaja mengabaikan beberapa sumber daya institusi yang mungkin memiliki nilai kompetitif. Terkadang, sulit untuk memutuskan dengan tepat bagaimana mengkategorikan beberapa jenis sumber daya. Misalnya, sumber daya seperti keahlian khusus kelompok kerja dalam mengembangkan layanan inovatif dapat dianggap sebagai aset teknologi atau aset manusia atau modal intelektual dan pengetahuan; etos kerja dan semangat kerja angkatan kerja institusi dapat dimasukkan dalam aset manusia institusi atau dalam budaya dan sistem insentifnya. Dalam hal ini, penting untuk diingat bahwa

tidak begitu penting bagaimana suatu sumber daya dikategorikan, melainkan bahwa semua jenis sumber daya institusi termasuk dalam inventaris tersebut. Tujuan sebenarnya menggunakan kategori dalam mengidentifikasi sumber daya institusi adalah memastikan bahwa tidak ada sumber daya institusi yang luput saat menilai aset kompetitif institusi.

Tangible resources

- Sumber daya fisik: tanah dan *real estate*; pabrik manufaktur, peralatan, dan/atau fasilitas distribusi; lokasi toko, pabrik, atau pusat distribusi, termasuk pola keseluruhan lokasi fisik mereka; kepemilikan atau hak akses ke sumber daya alam (seperti deposit mineral)
- Sumber daya keuangan: kas dan setara kas; surat berharga yang dapat dipasarkan; aset keuangan lainnya seperti peringkat kredit institusi dan kapasitas pinjamannya
- aset teknologi: paten, hak cipta, teknologi layanan, teknologi inovasi, proses teknologi
- Sumber daya organisasi: sistem IT dan komunikasi (satelit, *server*, *workstation*, dll.); sistem perencanaan, koordinasi, dan kontrol lainnya; desain organisasi dan struktur organisasi pelaporan institusi

Intangible resources

- aset manusia dan modal intelektual: pendidikan, pengalaman, pengetahuan, dan bakat tenaga kerja; pembelajaran kumulatif, dan pengetahuan tacit karyawan; pembelajaran bersama yang tersemat dalam organisasi, modal intelektual, dan keahlian tim dan kelompok kerja khusus; pengetahuan personel kunci mengenai fungsi bisnis penting; bakat manajerial dan

keterampilan kepemimpinan; kreativitas dan inovasi dari beberapa personel

- Merek, citra institusi, dan aset reputasi: nama merek, merek dagang, citra layanan atau institusi, loyalitas pembeli dan *goodwill*; reputasi institusi untuk kualitas, layanan, dan kehandalan; reputasi dengan pemasok dan mitra untuk transaksi yang adil
- Hubungan: aliansi, *joint venturpreneurship*, atau kemitraan yang memberikan akses ke teknologi, keahlian khusus, atau pasar geografis; jaringan dealer atau distributor; kepercayaan yang dibangun dengan berbagai mitra
- Budaya institusi dan sistem insentif: norma perilaku, prinsip bisnis, dan keyakinan yang tersemat dalam institusi; keterikatan personel terhadap nilai-nilai institusi; sistem kompensasi dan tingkat motivasi personel institusi

Mengidentifikasi kemampuan

Kemampuan organisasi adalah entitas yang lebih kompleks daripada sumber daya, karena kompleksitasnya, kemampuan sulit dikategorikan dibandingkan dengan sumber daya dan lebih sulit untuk dicari sebagai hasilnya. Namun, ada dua pendekatan yang dapat membuat proses mengungkap dan mengidentifikasi kemampuan institusi lebih sistematis. Metode pertama mengambil daftar lengkap sumber daya institusi sebagai titik awalnya. Karena kemampuan dibangun dari sumber daya dan menggunakan sumber daya saat mereka digunakan, sumber daya institusi dapat memberikan kumpulan petunjuk yang kuat tentang jenis kemampuan yang kemungkinan besar telah dikumpulkan oleh institusi. Pendekatan ini hanya melibatkan peninjauan sumber daya institusi dan mempertimbangkan apakah (dan sejauh mana) institusi

telah membangun kemampuan terkait. Sebagai contoh, armada truk dan serangkaian pusat distribusi otomatis besar mungkin merupakan indikasi kemampuan canggih dalam logistik dan distribusi. Tim R&D yang terdiri dari ilmuwan terkemuka dengan keahlian dalam genomik mungkin menunjukkan kemampuan organisasional dalam mengembangkan terapi gen baru atau dalam bioteknologi secara umum.

Metode kedua untuk mengidentifikasi kemampuan institusi mengambil pendekatan fungsional. Banyak kemampuan terkait dengan fungsi yang cukup spesifik; ini mengandalkan seperangkat sumber daya terbatas dan biasanya melibatkan satu departemen atau unit organisasi. Kemampuan terkait manufakkunjungan seperti *molding* injeksi atau pengecoran berkesinambungan atau pemotongan logam; kemampuan terkait penjualan langsung, penetapan harga promosi, atau pemasaran database semuanya terkait dengan fungsi penjualan dan pemasaran; kemampuan terkait riset dasar, inovasi strategis, atau pengembangan layanan baru terkait dengan fungsi R&D institusi. Pendekatan ini memerlukan manajer untuk menyurvei berbagai fungsi yang dilakukan institusi untuk menemukan berbagai kemampuan yang terkait dengan setiap fungsi.

Penting untuk tidak melewatkan mengidentifikasi paket sumber daya institusi, karena mereka dapat menjadi yang paling penting secara kompetitif dari aset kompetitif institusi. Paket sumber daya kadang-kadang dapat lolos dari empat uji daya saing sumber daya (yang dijelaskan di bawah) bahkan ketika komponen individu dari paket sumber daya tidak dapat.

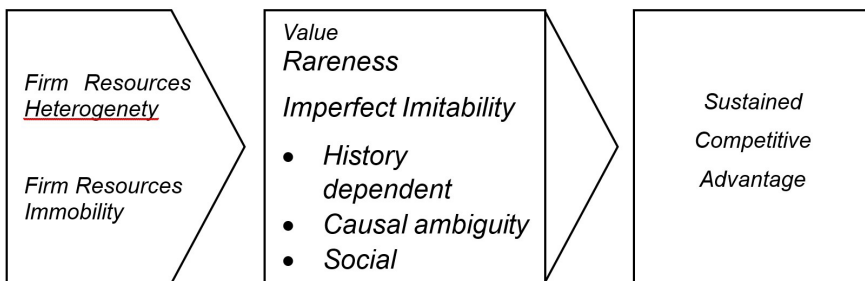
Menilai daya saing sumber daya dan kemampuan institusi

Untuk menilai daya saing, analisis sumber daya dan kemampuan diperlukan untuk menentukan sumber daya dan kemampuan mana

yang secara kompetitif unggul dan sejauh mana mereka dapat mendukung upaya institusi untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan atas kompetitor. Ketika sebuah institusi memiliki asset kompetitif yang sangat penting untuk strateginya dan unggul dibandingkan dengan pesaing, aset tersebut dapat mendukung keunggulan kompetitif. Jika keunggulan ini terbukti tahan lama meskipun upaya terbaik pesaing untuk mengatasinya, maka institusi dikatakan memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Menurut Barney, 1991 ada empat uji daya saing dari suatu sumber daya atau kemampuan diukur oleh seberapa banyak dari empat uji spesifik yang dapat dilewati. Keempat uji tersebut disingkat sebagai uji VRIN untuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. VRIN adalah singkatan *Valuable* (Berharga), *Rare* (Langka), *Inimitable* (Tidak Mudah Ditiru), dan *Nonsubstitutable* (Tidak Dapat Digantikan). Dua uji pertama menentukan apakah suatu sumber daya atau kemampuan dapat mendukung keunggulan kompetitif. Dua uji terakhir menentukan apakah keunggulan kompetitif dapat dipertahankan. Untuk lebih jelasnya berikut adalah model yang diajukan Barney pada Gambar 4.3 dibawah ini.

Gambar 4.3 Model konseptual RBT



- 1) Apakah sumber daya atau kemampuan secara kompetitif berharga? Untuk menentukan apakah berharga secara kompetitif,

maka sumber daya atau kemampuan institusi harus lebih efektif dibandingkan dengan pesaing.

- 2) Apakah sumber daya atau kemampuan Langka. Untuk menentukan apakah sumber daya dan kemampuan yang dimiliki institusi langka maka institusi harus memastikan bahwa apa yang dimiliki tidak dimiliki pesaing. Sumber daya atau kemampuan dianggap langka jika dimiliki oleh hanya sedikit institusi di suatu industri atau domain pesaing yang spesifik.
- 3) Apakah sumber daya atau kemampuan tidak mudah ditiru. Semakin sulit dan mahal bagi pesaing untuk meniru sumber daya atau kemampuan institusi, semakin mungkin bahwa itu juga dapat memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Sumber daya dan kemampuan cenderung sulit ditiru ketika
- 4) Apakah sumber daya atau kemampuan tidak dapat digantikan. Apakah tidak rentan terhadap ancaman penggantian dari jenis sumber daya dan kemampuan yang berbeda? suatu sumber daya harus dapat mempertahankan superioritas kompetitifnya dalam menghadapi persaingan. Ini harus tahan terhadap upaya peniruan dan upaya pesaing untuk menemukan sumber daya pengganti yang setara. Mengevaluasi ketersediaan pengganti adalah yang paling sulit dari semua uji karena pengganti sulit dikenali, tetapi kuncinya adalah mencari sumber daya atau kemampuan yang dimiliki institusi lain atau sedang dikembangkan yang dapat menggantikan fungsi sumber daya dan kemampuan inti institusi.

Sumber daya dan kemampuan suatu institusi harus dikelola secara dinamis. Sumber daya dan kemampuan dapat mengalami depresiasi seperti aset lain jika dikelola secara serampangan. Perubahan yang mendisrupsi dalam teknologi, preferensi pelanggan, saluran distribusi, atau faktor-faktor persaingan lainnya juga dapat

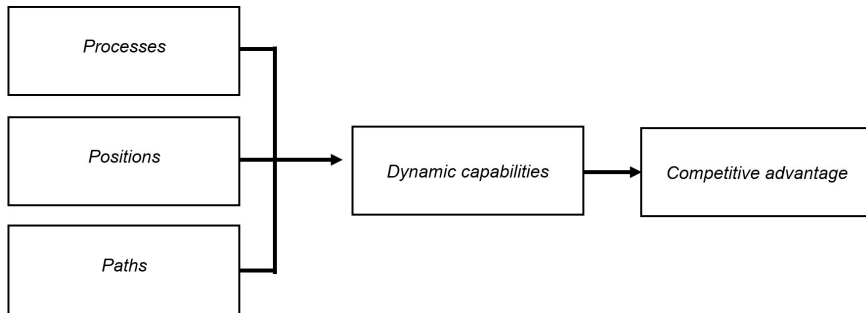
menghancurkan nilai aset strategis kunci, mengubah sumber daya dan kemampuan "dari berlian menjadi karat." Sumber daya dan kemampuan harus terus diperkuat dan dirawat untuk mempertahankan daya saing mereka, dan terkadang perlu diperluas dan diperdalam untuk memungkinkan institusi menempatkan diri untuk mengejar peluang pasar yang muncul.

Sumber daya dan kemampuan organisasi yang menjadi usang dapat merugikan daya saing atau bahkan ditinggalkan dan digantikan sebagai respons terhadap perubahan pasar yang berkelanjutan dan pergeseran strategi institusi. Tantangan manajemen dalam mengelola sumber daya dan kemampuan institusi secara dinamis memiliki dua elemen: (1) memperhatikan modifikasi berkelanjutan dari aset kompetitif yang ada, dan (2) memperhatikan peluang untuk mengembangkan jenis kemampuan yang benar-benar baru.

Peran kemampuan dinamis

Institusi yang menyadari pentingnya mengkalibrasi dan meningkatkan sumber daya dan kemampuan terpenting mereka memastikan bahwa kegiatan-kegiatan ini dilakukan secara berkelanjutan. Dengan menyatukan kegiatan-kegiatan ini ke dalam fungsi manajemen rutin mereka. Mereka memperoleh pengalaman yang diperlukan untuk dapat melakukannya secara konsisten dengan baik. Pada saat itu, kemampuan mereka untuk menyegarkan dan memperbarui aset kompetitif mereka, inilah yang disebut kemampuan dinamis. Kemampuan dinamis adalah kemampuan untuk memodifikasi, memperdalam, atau menambah sumber daya dan kemampuan yang ada dalam institusi. Ini mencakup kapasitas untuk meningkatkan sumber daya dan kemampuan yang ada secara bertahap. Kemampuan dinamis juga mencakup kemampuan untuk menambahkan sumber daya dan kemampuan baru ke portofolio aset

kompetitif institusi. Untuk mendapatkan gambaran lebih jauh terkait *dynamic capability*, berikut cakupan dimensi *dynamic capability* akan ditunjukkan pada Gambar 4.4.



Gambar 4.4 Dimensi *dynamic capability*

Teece (1997) membagi proses menjadi tiga yaitu: koordinasi, pembelajaran dan rekonfigurasi. Sementara beberapa aset mempengaruhi posisi sebuah organisasi diantaranya: aset teknologi, aset keuangan, aset reputasi, aset strukunjunganal, aset institutional dan aset pasar. Sementara untuk path dependence ada empat mekanisme yang bisa digunakan untuk mengembangkannya yaitu; *coordination effect*, *complementary effect*, *learning effect* dan *adaptive expectation effect*.

3. Apa kekuatan dan kelemahan institusi terkait peluang pasar dan ancaman eksternal?

Dalam mengevaluasi situasi keseluruhan suatu institusi, pertanyaan kunci adalah apakah institusi berada dalam posisi untuk mengejar peluang pasar yang menarik dan membela diri dari ancaman eksternal terhadap kesejahteraannya di masa depan. Alat yang paling sederhana dan mudah diterapkan untuk melakukan pemeriksaan ini dikenal sebagai analisis SWOT, dinamakan demikian karena fokus

pada Kekuatan dan Kelemahan internal institusi, Oportunitas pasar, dan Tantangan eksternal. Analisis SWOT yang baik memberikan dasar untuk merancang strategi yang memanfaatkan kekuatan institusi, mengatasi kelemahan, bertujuan secara tegas untuk menangkap peluang terbaik institusi, dan membela diri dari ancaman persaingan dan makro-lingkungan.

Mengidentifikasi kekuatan internal institusi

Kekuatan adalah hal yang baik dilakukan oleh institusi atau atribut yang meningkatkan daya saingnya di pasar. Kekuatan institusi bergantung pada kualitas sumber daya dan kemampuannya. Analisis sumber daya dan kemampuan memberikan cara bagi manajer untuk menilai kualitas secara objektif. Sementara sumber daya dan kemampuan yang lolos uji VRIN untuk keunggulan kompetitif berkelanjutan termasuk kekuatan terbesar institusi, jenis lain dapat dihitung sebagai kekuatan institusi juga. Kemampuan yang tidak cukup kuat untuk menghasilkan keunggulan berkelanjutan atas pesaing mungkin masih memungkinkan serangkaian keuntungan sementara jika digunakan sebagai dasar untuk masuk ke pasar atau segmen pasar baru. Kumpulan sumber daya yang tidak sebanding dengan pesaing kelas atas mungkin masih memungkinkan institusi bersaing dengan sukses melawan tingkat kedua.

Menilai Kompetensi institusi Apa Kegiatan yang dilakukan dengan Baik?

Salah satu cara untuk menilai tingkat kekuatan institusi adalah tingkat keahlian institusi dalam melakukan bagian kunci dari bisnisnya seperti manajemen rantai pasok, riset dan pengembangan, layanan, distribusi, penjualan dan pemasaran, dan layanan pelanggan. Tingkat keahlian atau kemampuan institusi dalam

melakukan berbagai aspek operasinya dapat berkisar dari yang ekstrem memiliki kemampuan minimal untuk melakukan suatu aktivitas (mungkin hanya berjuang untuk melakukannya untuk pertama kalinya) hingga yang ekstrem mampu melakukan aktivitas itu lebih baik daripada institusi lain di industri. Ketika keahlian institusi naik dari sekadar kemampuan melakukan aktivitas ke titik mampu melakukan aktivitas itu secara konsisten dengan baik dan dengan biaya yang dapat diterima, disebut sebagai kompetensi kemampuan nyata. Inti kompetensi adalah kegiatan internal yang dilakukan dengan baik yang sangat penting untuk strategi dan daya saing institusi. Inti kompetensi adalah kekuatan yang lebih bernilai secara kompetitif daripada sebuah kompetensi karena peran kunci kegiatan tersebut dalam strategi institusi dan kontribusi yang diberikannya pada kesuksesan dan profitabilitas pasar institusi. Seringkali, inti kompetensi dapat dimanfaatkan untuk menciptakan pasar baru atau permintaan layanan baru, sebagai penggerak di balik pertumbuhan institusi. *3M Corporation* memiliki inti kompetensi dalam inovasi layanan catatan pengenalan layanan baru mereka sudah berlangsung beberapa dekade dan pengenalan layanan baru adalah inti dari strategi pertumbuhan bisnis 3M.

Kompetensi yang mencolok adalah kegiatan yang bernilai secara kompetitif yang dilakukan oleh institusi lebih baik daripada pesaingnya. Kompetensi yang mencolok mengindikasikan tingkat keahlian yang lebih tinggi daripada inti kompetensi. Karena kompetensi yang mencolok mewakili tingkat keahlian yang tidak dimiliki pesaing, ini memenuhi syarat sebagai kekuatan yang secara kompetitif unggul dengan potensi keunggulan kompetitif. Hal ini terutama benar ketika kompetensi yang mencolok memungkinkan institusi memberikan nilai yang luar biasa

kepada pelanggan (dalam bentuk harga yang lebih rendah, kinerja layanan yang lebih baik, atau layanan yang lebih unggul).

Perbedaan konseptual antara kompetensi, inti kompetensi, dan kompetensi yang mencolok menyoroiti fakta bahwa kekuatan dan aset kompetitif institusi tidak semuanya setara. Semua kompetensi memiliki beberapa nilai. Tetapi kemampuan untuk melakukan suatu aktivitas dengan baik tidak selalu memberikan kekuatan kompetitif kepada institusi.

Mengidentifikasi kelemahan institusi dan kekurangan kompetitif

Kelemahan, atau kekurangan kompetitif, adalah sesuatu yang kurang atau dilakukan buruk oleh institusi (dibandingkan dengan yang lain) atau kondisi yang menempatkannya pada posisi yang merugikan di pasar. Kelemahan internal institusi dapat terkait dengan (1) keterampilan, keahlian, atau kapital intelektual yang rendah atau belum teruji di area bisnis yang penting secara kompetitif; (2) kekurangan dalam aset fisik, *organisasional*, atau *intangibile* yang penting secara kompetitif; atau (3) kekurangan atau ketidakmampuan bersaing di area utama. Oleh karena itu, kelemahan institusi merupakan kelemahan internal yang menjadi liabilitas kompetitif. Hampir semua institusi memiliki liabilitas kompetitif dari satu jenis atau lainnya. Apakah kelemahan internal suatu institusi membuatnya rentan secara kompetitif tergantung pada seberapa pentingnya di pasar dan apakah mereka diimbangi oleh kekuatan institusi.

Tabel 3.2 mencantumkan banyak hal yang harus dipertimbangkan dalam menyusun kekuatan dan kelemahan institusi. Mengukur kekuatan dan kelemahan suatu institusi mirip dengan membangun neraca strategis, di mana kekuatan mencerminkan aset kompetitif

dan kelemahan mencerminkan liabilitas kompetitif. Jelas, kondisi ideal adalah aset kompetitif institusi melebihi liabilitas kompetitifnya dengan margin yang cukup besar seimbang 50-50 tentu bukan kondisi yang diinginkan!

Mengidentifikasi peluang pasar institusi

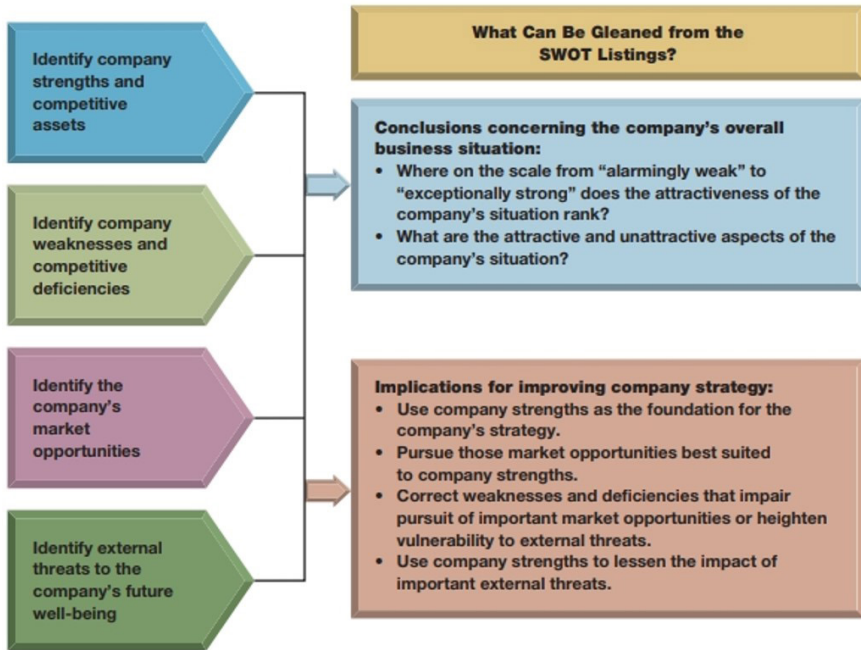
Peluang pasar adalah faktor besar dalam membentuk strategi institusi. Sebenarnya, manajer tidak dapat menyusun strategi yang sesuai dengan situasi institusi tanpa terlebih dahulu mengidentifikasi peluang pasar dan menilai pertumbuhan serta potensi keuntungan yang dimiliki oleh masing-masing peluang tersebut. Bergantung pada keadaan yang berlaku, peluang institusi dapat melimpah atau langka, singkat atau bertahan lama, dan dapat bervariasi dari sangat menarik hingga kurang menarik atau tidak sesuai. Tabel 3.2 menampilkan contoh potensial peluang pasar.

Dalam mengevaluasi peluang pasar institusi dan menilai daya tariknya, manajer harus berhati-hati agar tidak melihat setiap peluang industri sebagai peluang institusi. Jarang sekali institusi memiliki kedalaman sumber daya untuk mengejar semua peluang pasar yang tersedia secara simultan tanpa menjadikan institusi terlalu meluas. Beberapa institusi memiliki sumber daya dan kemampuan yang lebih cocok untuk mengejar beberapa peluang, dan beberapa institusi mungkin kalah bersaing dalam mengejar setiap peluang menarik dalam industri. Peluang pasar yang paling relevan bagi suatu institusi adalah yang cocok dengan aset kompetitif institusi, menawarkan prospek terbaik untuk pertumbuhan dan profitabilitas, dan memiliki potensi keunggulan kompetitif yang paling besar.

Mengidentifikasi ancaman terhadap profitabilitas dan kesejahteraan bersaing masa depan institusi

Seringkali, beberapa faktor dalam lingkungan eksternal institusi menimbulkan ancaman terhadap profitabilitas dan kesejahteraan bersaingnya. Ancaman dapat berasal dari faktor-faktor seperti munculnya teknologi yang lebih murah atau lebih baik, masuknya pesaing asing dengan biaya lebih rendah ke pasar yang kuat bagi institusi, regulasi baru yang lebih memberatkan institusi daripada pesaingnya, pergeseran demografi yang tidak menguntungkan, dan kerusuhan politik di negara asing tempat institusi memiliki fasilitas. Tabel 3.2 menunjukkan daftar representatif potensi ancaman.

Ancaman eksternal mungkin tidak lebih dari tingkat ketidakpastian yang sedang (semua institusi menghadapi beberapa elemen yang mengancam dalam menjalankan bisnis), atau mereka mungkin cukup besar untuk membuat situasi institusi terlihat tidak pasti. Pada kesempatan langka, goncangan pasar dapat melahirkan ancaman *sudden-death* yang melemparkan institusi ke dalam krisis mendalam dan pertempuran untuk bertahan hidup. Banyak lembaga keuangan utama dunia terjun ke dalam krisis belum pernah terjadi sebelumnya pada tahun 2008–2009 akibat efek samping pemberian pinjaman hipotek berisiko tinggi, penilaian kredit yang terlalu tinggi pada sekuritas hipotek *subprime*, runtuhnya harga perumahan, dan pasar yang dibanjiri oleh investasi terkait hipotek (*collateralized debt obligations*) yang nilainya tiba-tiba menguap. Tugas manajemen adalah mengidentifikasi ancaman terhadap prospek masa depan institusi dan mengevaluasi tindakan strategis apa yang dapat diambil untuk menetralkan atau mengurangi dampaknya.



Gambar 4.5 Tahapan integral analisis SWOT

Apa yang terungkap dari daftar SWOT?

Analisis SWOT melibatkan lebih dari membuat empat daftar. Dua bagian paling penting dari analisis SWOT adalah menyimpulkan dari daftar SWOT tentang situasi keseluruhan institusi dan menerjemahkan kesimpulan ini ke dalam tindakan strategis untuk lebih cocokkan strategi institusi dengan kekuatan internal dan peluang pasarnya, untuk memperbaiki kelemahan penting, dan untuk membela diri dari ancaman eksternal.

Potongan akhir dari analisis SWOT adalah menerjemahkan diagnosis situasi institusi ke dalam tindakan untuk meningkatkan strategi institusi dan prospek bisnis. Kekuatan internal institusi harus selalu menjadi dasar strateginya mengandalkan aset kompetitif terbaik institusi adalah cara yang paling kuat untuk menarik

pelanggan dan bersaing dengan sukses melawan pesaing. Strategi institusi harus menangkap peluang pasar yang menarik dan sesuai dengan kumpulan kemampuan institusi. Selain itu institusi harus membela diri dari ancaman eksternal terhadap kinerja masa depan.

4. Bagaimana aktivitas rantai nilai institusi mempengaruhi struktur kunjungan biaya dan proposisi nilai pelanggan?

Nilai yang diberikan kepada pelanggan bergantung pada seberapa baik kebutuhan pelanggan dipenuhi dengan harga yang di bayarkan. Seberapa baik kebutuhan pelanggan dipenuhi tergantung pada kualitas yang dirasakan dari layanan atau layanan serta pada atribut lain yang lebih konkret. Semakin besar nilai pelanggan yang dapat ditawarkan institusi dengan menguntungkan dibandingkan dengan pesaingnya, semakin kebal institusi terhadap serangan pesaing. Bagi manajer, kunci adalah memantau dengan cermat seberapa efisien biaya institusi dapat memberikan nilai kepada pelanggan dibandingkan dengan pesaingnya. Jika dapat memberikan nilai yang sama dengan biaya lebih rendah (atau lebih banyak nilai dengan biaya yang sama), institusi akan tetap mempertahankan keunggulan bersaing. Dua alat analisis yang sangat berguna untuk menentukan apakah biaya institusi dan proposisi nilai pelanggan bersaing, analisis rantai nilai dan *benchmarking*.

Konsep rantai nilai institusi

Setiap bisnis institusi terdiri dari sejumlah aktivitas yang dilakukan dalam menghasilkan, memasarkan, mengirimkan, dan mendukung layanan atau layanannya. Semua aktivitas berbagai macam yang dilakukan oleh institusi secara internal bergabung untuk membentuk suatu rantai nilai dinamakan demikian karena tujuan mendasar dari aktivitas institusi pada akhirnya adalah menciptakan nilai bagi pembeli.

Rantai nilai adalah alat ideal untuk memeriksa proposisi nilai pelanggan dan model bisnis suatu institusi. Ini memungkinkan pengamatan yang mendalam terhadap strukturnya biaya institusi dan kemampuannya untuk menawarkan harga rendah. Ini juga mencakup komponen margin keuntungan, karena keuntungan diperlukan untuk mengganti pemilik dan investor institusi, yang menanggung risiko dan menyediakan modal. Melacak margin keuntungan bersama dengan aktivitas menciptakan nilai kritis karena kecuali institusi berhasil memberikan nilai pelanggan dengan menguntungkan (dengan pengembalian modal yang memadai), institusi tidak dapat bertahan lama.

Membandingkan rantai nilai institusi-pesaing

Analisis rantai nilai memfasilitasi perbandingan bagaimana pesaing, aktivitas demi aktivitas, memberikan nilai kepada pelanggan. Bahkan pesaing di industri yang sama mungkin berbeda secara signifikan dalam hal aktivitas yang mereka lakukan. Sebagai contoh, komponen "operasi" dari rantai nilai untuk produsen yang membuat semua suku cadang dan komponen mereka sendiri dan merakitnya menjadi layanan jadi berbeda dari "operasi" produsen pesaing yang membeli suku cadang dan komponen yang diperlukan dari pemasok luar dan hanya melakukan operasi perakitan. Bagaimana setiap aktivitas dilakukan dapat memengaruhi posisi biaya relatif institusi serta kapasitasnya untuk berdiferensiasi. Oleh karena itu, bahkan perbandingan sederhana tentang bagaimana aktivitas rantai nilai pesaing berbeda dapat mengungkap perbedaan bersaing.

Tujuan utama analisis rantai nilai dan *benchmarking* adalah untuk mengembangkan data untuk membandingkan biaya institusi, aktivitas demi aktivitas, terhadap biaya pesaing utama dan untuk mengetahui aktivitas internal mana yang merupakan sumber

keunggulan atau kelemahan biaya. Evaluasi daya saing biaya suatu institusi melibatkan penggunaan apa yang disebut akuntan sebagai *activity-based costing* untuk menentukan biaya pelaksanaan setiap aktivitas rantai nilai. Sejauh mana total biaya institusi harus diuraikan menjadi biaya untuk aktivitas spesifik tergantung pada seberapa berharga mengetahui biaya aktivitas spesifik dibandingkan dengan aktivitas yang didefinisikan secara luas. Setidaknya, perkiraan biaya diperlukan untuk setiap kategori aktivitas utama dan dukungan yang luas, tetapi perkiraan biaya untuk aktivitas yang lebih spesifik dalam setiap kategori yang lebih luas mungkin diperlukan jika institusi menemukan bahwa ia memiliki kelemahan biaya dibanding pesaing dan ingin mengetahui sumber atau aktivitas yang menyebabkan kelemahan biaya tersebut. Namun, biaya internal institusi sendiri mungkin tidak cukup untuk menilai apakah penawaran layanan dan proposisi nilai pelanggan bersaing dengan pesaing. Perbedaan biaya dan harga di antara institusi pesaing dapat berasal dari aktivitas yang dilakukan pemasok atau melalui sekutu distribusi yang terlibat dalam mengeluarkan layanan ke pelanggan akhir atau pengguna akhir, dalam hal ini seluruh sistem rantai nilai institusi menjadi relevan.

Benchmarking: Alat untuk menilai apakah biaya dan efektivitas aktivitas rantai nilai institusi sejalan

Benchmarking melibatkan perbandingan bagaimana berbagai institusi (dan berbagai jenis institusi) menjalankan berbagai aktivitas rantai nilai meliputi; bagaimana bahan dibeli, bagaimana inventaris dikelola, bagaimana layanan dirakit, seberapa cepat institusi dapat menghadirkan layanan baru ke pasar, bagaimana pesanan pelanggan diproses dan dikirim. Kemudian membuat perbandingan lintas institusi terhadap biaya dan efektivitas aktivitas tersebut. Tujuan dari *benchmarking* adalah untuk mengidentifikasi praktik terbaik dalam

menjalankan suatu aktivitas dan meniru praktik-praktik terbaik tersebut.

Praktik terbaik dengan demikian mengidentifikasi jalur menuju keunggulan operasional dalam hal aktivitas rantai nilai. Bagian sulit dari *benchmarking* adalah bagaimana mendapatkan akses ke informasi tentang praktik dan biaya layanan organisasi lainnya. Kadang-kadang *benchmarking* dapat dicapai dengan mengumpulkan informasi dari laporan yang diterbitkan, kelompok jasa, dan institusi riset industri atau dengan berbicara dengan analis industri yang berpengetahuan, pelanggan, dan pemasok. Kadang-kadang, kunjungan lapangan ke fasilitas institusi yang bersaing atau tidak bersaing dapat diakunjungan untuk mengamati bagaimana segala sesuatu dilakukan, membandingkan praktik dan proses, dan mungkin bertukar data tentang layanan dan komponen biaya lainnya. Namun, institusi-institusi tersebut, meskipun setuju untuk menjadi tuan rumah kunjungan dan menjawab pertanyaan, kemungkinan besar tidak akan membagikan informasi biaya yang bersifat sensitif kompetitif. Selain itu, membandingkan biaya dua institusi mungkin tidak melibatkan perbandingan yang sebanding jika dua institusi menggunakan prinsip akuntansi biaya yang berbeda untuk menghitung biaya aktivitas tertentu.

Lembaga atau kelompok independen bisa menjadi sumber informasi yang diandalkan untuk mengumpulkan data *benchmarking*, mendistribusikan informasi tentang praktik terbaik, dan menyediakan data biaya perbandingan tanpa mengidentifikasi nama institusi tertentu. Memiliki kelompok independen mengumpulkan informasi dan melaporkannya dengan cara yang menyamarkan nama institusi individu melindungi data yang bersifat sensitif kompetitif dan mengurangi potensi perilaku tidak etis. Untuk lebih

jelasnya berikut sistem rantai nilai yang representatif dapat dilihat pada Gambar 4.6 berikut.



Source: Based in part on the single-industry value chain displayed in Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985), p. 35.

Gambar 4.6 Sistem rantai nilai yang representatif.

Opsi strategis untuk memperbaiki kekurangan biaya atau nilai

Hasil analisis rantai nilai dan *benchmarking* dapat mengungkap kekurangan biaya atau nilai dibandingkan dengan pesaing utama. Informasi semacam ini sangat penting dalam merancang tindakan strategis untuk menghilangkan kekurangan semacam itu dan meningkatkan profitabilitas. Informasi jenis ini juga dapat membantu institusi menemukan jalur baru untuk meningkatkan daya saingnya melalui biaya lebih rendah atau proposisi nilai pelanggan yang lebih menarik. Ada tiga area utama dalam sistem rantai nilai total institusi di mana manajer institusi dapat mencoba meningkatkan efisiensi dan efektivitasnya dalam memberikan nilai pelanggan: (1) aktivitas internal institusi sendiri, (2) bagian rantai nilai yang dilakukan oleh pemasok, dan (3) bagian rantai nilai yang dilakukan oleh saluran distribusi.

Untuk meningkatkan efektivitas proposisi nilai pelanggan institusi dan meningkatkan diferensiasi, manajer dapat mengambil

beberapa pendekatan. Mereka dapat mengadopsi praktik terbaik untuk kualitas, pemasaran, dan layanan pelanggan. Mereka dapat mengalokasikan kembali sumber daya ke aktivitas yang memenuhi kriteria pembelian terpenting bagi pembeli, yang akan memiliki dampak terbesar pada nilai yang diberikan kepada pelanggan. Mereka dapat mengadopsi teknologi baru yang mendorong inovasi, meningkatkan desain, dan meningkatkan kreativitas.

Meningkatkan aktivitas rantai nilai yang berkaitan dengan pemasok

Kekurangan biaya yang berkaitan dengan pemasok dapat diatasi dengan memberikan tekanan pada pemasok agar menurunkan harga, beralih ke input pengganti dengan harga lebih rendah, dan bekerja sama erat dengan pemasok untuk mengidentifikasi peluang penghematan biaya bersama.

Beberapa pendekatan termasuk pemilihan dan retensi pemasok yang memenuhi standar kualitas lebih tinggi, memberikan insentif berbasis kualitas kepada pemasok, dan mengintegrasikan pemasok ke dalam proses desain. Kurangnya cacat dalam bagian dari pemasok bukan hanya meningkatkan kualitas di seluruh sistem rantai nilai tetapi juga dapat menurunkan biaya karena adanya lebih sedikit pemborosan dan gangguan dalam proses layanansi.

Meningkatkan aktivitas rantai nilai mitra distribusi

Ada tiga cara yang dapat digunakan untuk mencapai daya saing biaya yang lebih baik di bagian depan rantai nilai industri:

1. Tekan distributor, *dealer*, dan sekutu saluran distribusi lainnya untuk menurunkan biaya dan *mark-up* mereka.

2. Berkolaborasi dengan mereka untuk mengidentifikasi peluang saling menguntungkan untuk menurunkan biaya.
3. Beralih ke strategi distribusi yang lebih ekonomis, termasuk beralih ke saluran distribusi yang lebih murah (pemasaran *online*, *marketplace*) atau mengintegrasikan ke depan ke *outlet* ritel yang dimiliki institusi.

Menerjemahkan kinerja kompeten dari aktivitas rantai nilai ke keunggulan bersaing

Institusi yang berhasil mengelola aktivitas rantai nilai mereka dengan baik dibandingkan dengan pesaing memiliki peluang baik untuk mendapatkan keuntungan dari keunggulan bersaingnya. Aktivitas yang menciptakan nilai institusi dapat menawarkan keunggulan bersaing dalam dua cara (atau keduanya):

- 1) Memberikan kontribusi untuk efisiensi yang lebih besar dan biaya yang lebih rendah dibandingkan dengan pesaing.
- 2) Menyediakan diferensiasi, sehingga pelanggan bersedia membayar relatif lebih banyak untuk barang dan jasa institusi.

Mencapai keunggulan bersaing berbasis biaya memerlukan upaya manajemen yang tekun untuk menjadi efisien biaya dalam melakukan aktivitas rantai nilai. Upaya tersebut harus berkelanjutan dan persisten, dan harus melibatkan setiap aktivitas rantai nilai.

Bagaimana aktivitas rantai nilai berhubungan dengan sumber daya dan kemampuan

Kemampuan atau kompetensi organisasi mengimplikasikan kapasitas untuk bertindak; sebaliknya, aktivitas yang menciptakan nilai memulai tindakan tersebut. Dalam hal sumber daya dan

kemampuan, aktivitas adalah "tempat di mana kenyataan terjadi." Ketika institusi terlibat dalam aktivitas yang menciptakan nilai, mereka melakukannya dengan menggunakan sumber daya dan kemampuan institusi yang spesifik yang mendasari dan memungkinkan aktivitas tersebut.

Sumber daya dan kemampuan yang bernilai dan langka memberikan institusi apa yang dibutuhkan untuk keunggulan bersaing. Bagi institusi dengan aset kompetitif semacam ini, potensinya ada. Ketika aset-aset ini diterapkan dalam bentuk aktivitas menciptakan nilai, potensi tersebut direalisasikan karena keunggulan bersaing mereka. Analisis rantai nilai dan *benchmarking* menyediakan jenis data yang diperlukan untuk membuat penilaian objektif tersebut.

Jalan menuju keunggulan bersaing dimulai dengan upaya manajemen untuk membangun keahlian organisasi dalam melakukan aktivitas rantai nilai tertentu yang penting secara kompetitif. Dengan latihan konsisten dan investasi berkelanjutan dari sumber daya institusi, aktivitas-aktivitas ini naik ke tingkat kemampuan organisasi yang dapat diandalkan atau menjadi suatu kompetensi. Sejauh mana manajemen puncak membuat kemampuan yang berkembang menjadi batu penjurus strategi institusi, kemampuan ini menjadi kompetensi inti bagi institusi. Kemudian, dengan pembelajaran organisasi lebih lanjut dan peningkatan keahlian, kompetensi inti tersebut dapat berkembang menjadi suatu kompetensi yang membedakan, memberikan institusi keunggulan atas pesaing dalam melakukan aktivitas rantai nilai yang penting.

5. Apakah institusi lebih kuat atau lebih lemah dibandingkan pesaing kunci?

Penilaian yang lebih komprehensif perlu dilakukan terhadap kekuatan bersaing keseluruhan institusi. Jawaban terhadap dua pertanyaan tertentu menarik perhatian: Pertama, sejauh mana peringkat institusi dibandingkan dengan pesaingnya pada setiap faktor penting yang menentukan kesuksesan pasar? Kedua, dengan mempertimbangkan segala sesuatu, apakah institusi memiliki keunggulan atau kerugian bersih dibandingkan dengan pesaing utama?

Metode yang mudah digunakan untuk menjawab dua pertanyaan ini melibatkan pengembangan peringkat kekuatan kuantitatif untuk institusi dan pesaing. Sebagian besar informasi yang diperlukan untuk melakukan penilaian kekuatan bersaing berasal dari analisis sebelumnya. Analisis industri dan pesaing mengungkapkan faktor-faktor keberhasilan kunci dan kekuatan bersaing yang memisahkan pemenang industri dari pecundang. Data benchmarking dan penyelidikan pesaing kunci memberikan dasar untuk menilai kekuatan bersaing pesaing pada faktor-faktor seperti biaya, atribut layanan kunci, layanan pelanggan, citra dan reputasi, kekuatan keuangan, keterampilan teknologis, kemampuan distribusi, dan faktor lainnya. Analisis sumber daya dan kemampuan mengungkapkan mana di antara ini yang penting secara bersaing, mengingat situasi eksternal, dan apakah keunggulan bersaing institusi bersifat berkelanjutan. Analisis SWOT memberikan gambaran yang lebih komprehensif dan berorientasi ke depan tentang situasi keseluruhan institusi.

Implikasi strategis dari penilaian kekuatan bersaing

Selain menunjukkan seberapa kuat atau lemah institusi secara bersaing dibandingkan dengan pesaing, peringkat kekuatan memberikan pedoman untuk merancang strategi ofensif dan defensif yang bijaksana. Menurut Alamzah, 2022 bahwa institusi akan melakukan respon atau tindakan terhadap pesaing, apakah akan menyerang, bertahan atau menghindar tergantung pada tantangan dan peluang yang terjadi pada siklus kehidupan organisasinya. Tensi persaingan yang tinggi akan menggiring kearah persaingan tidak sehat. Namun akibat dari persaingan tidak sehat akan melahirkan kesadaran, motivasi dan membentuk kapabilitas untuk melakukan perbaikan secara terus-menerus sehingga terjadi evolusi dari strategi yang dilakukan sebelumnya. Masih menurut Alamzah bahwa organisasi akan selalu merespon segala tindakan dari kompetitor karena menyangkut kelangsungan hidup organisasi.

Jika tidak merespon atau lambat merespon maka kelangsungannya bisa berhenti dalam artian bangkrut dan keluar dari arena persaingan. Kesadaran, motivasi dan kapabilitas akan lahir akibat terjadinya tensi persaingan yang berubah-ubah. Bahkan jika dirasakan tensi persaingan mencapai puncak sangat tinggi di mana organisasi mengalami kebingungan dan mendapatkan jalan buntu dari semua alternatif solusi yang ditempuh, maka organisasi memungkinkan untuk menurunkan tensi persaingan ketingkat yang jauh lebih rendah dengan melakukan kolaborasi. Ketika kolaborasi dirasakan manfaatnya maka organisasi memilih untuk menghilangkan tensi persaingan dengan melakukan relasional dimana seluruh pesaing yang bergabung dalam relasional akan bekerja sama dan saling mendapatkan manfaat dari kolaborasi tersebut tanpa berebutan siapa yang mendapatkan bagian paling

banyak. Pandangan ini memperlihatkan bahwa persaingan bersifat dinamis, dimana organisasi akan menyesuaikan tindakannya sesuai dengan aksi dan reaksi dari pesaing.

Tabel 4.5 akan memberikan gambaran bagaimana posisi bersaing institusi dibandingkan dengan kompetitor.

Tabel 4.5 Representasi penilaian kekuatan kompetitif.

Key Success Factor/Strength Measure	Importance Weight	Competitive Strength Assessment (rating scale: 1 = very weak, 10 = very strong)					
		ABC Co.		Rival 1		Rival 2	
		Strength Rating	Weighted Score	Strength Rating	Weighted Score	Strength Rating	Weighted Score
Quality/product performance	0.10	8	0.80	5	0.50	1	0.10
Reputation/image	0.10	8	0.80	7	0.70	1	0.10
Manufacturing capability	0.10	2	0.20	10	1.00	5	0.50
Technological skills	0.05	10	0.50	1	0.05	3	0.15
Dealer network/distribution capability	0.05	9	0.45	4	0.20	5	0.25
New product innovation capability	0.05	9	0.45	4	0.20	5	0.25
Financial resources	0.10	5	0.50	10	1.00	3	0.30
Relative cost position	0.30	5	1.50	10	3.00	1	0.30
Customer service capabilities	<u>0.15</u>	5	<u>0.75</u>	7	<u>1.05</u>	1	<u>0.15</u>
Sum of importance weights	1.00						
Overall weighted competitive strength rating			5.95		7.70		2.10

Intinya di sini adalah bahwa institusi yang cerdas secara bersaing seharusnya menggunakan skor kekuatan untuk memutuskan langkah-langkah strategis apa yang akan diambil. Ketika sebuah

institusi memiliki kekuatan bersaing penting di bidang-bidang di mana satu atau lebih pesaing lemah, masuk akal untuk mempertimbangkan langkah-langkah ofensif untuk mengeksploitasi kelemahan bersaing pesaing. Ketika sebuah institusi memiliki kelemahan bersaing penting di bidang-bidang di mana satu atau lebih pesaing kuat, masuk akal untuk mempertimbangkan langkah-langkah defensif untuk mengurangi kerentanannya.

6. Apa saja masalah dan isu strategis yang harus menjadi prioritas utama perhatian manajer?

Langkah analisis terakhir dan paling penting adalah fokus pada masalah strategis yang harus diatasi dan diselesaikan oleh manajer agar institusi lebih berhasil secara finansial dan bersaing dalam beberapa tahun ke depan. Tugas utama di sini adalah mendapatkan pemahaman yang jelas tentang tantangan strategis dan bersaing apa yang dihadapi institusi, apa kekurangan bersaing institusi yang perlu diperbaiki, dan masalah spesifik apa yang layak mendapatkan perhatian manajer institusi.

Menentukan hal-hal yang tepat yang harus dikhawatirkan oleh manajemen, menetapkan agenda untuk memutuskan tindakan apa yang akan diambil selanjutnya untuk meningkatkan kinerja institusi dan prospek bisnis. Daftar kekhawatiran ini selalu berpusat pada pertimbangan seperti "bagaimana cara...", "apa yang harus dilakukan terhadap...", dan "apakah seharusnya...". Tujuan dari daftar kekhawatiran adalah mengidentifikasi isu dan masalah spesifik yang perlu diatasi oleh manajemen, menentukan apa yang harus dilakukan, tindakan strategis apa yang harus diambil dan tahapannya, dan memilih di antara berbagai alternatif strategis.

BAB V

Analisis Kinerja BUMD dengan *Business Model Canvas*

A. Pendahuluan

Dalam era globalisasi dan tuntutan perubahan yang dinamis, Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) sebagai entitas ekonomi yang dimiliki oleh pemerintah daerah memiliki peran strategis dalam pembangunan dan pelayanan masyarakat. Untuk mencapai keberlanjutan dan daya saing, penerapan strategi bisnis yang efektif dan inovatif menjadi suatu keharusan. Salah satu alat yang muncul sebagai pendekatan terkini dalam merancang dan mengevaluasi model bisnis organisasi adalah *Business Model Canvas* (BMC).

Penerapan BMC pada BUMD menandai suatu evolusi dalam manajemen strategis sektor publik. Model bisnis konvensional seringkali kurang fleksibel dalam menghadapi perubahan eksternal, sementara BMC memberikan kerangka kerja yang dinamis dan holistik. Dengan fokus pada sembilan elemen kunci, yakni segmen pasar, proposisi nilai, saluran distribusi, hubungan pelanggan, sumber pendapatan, aktivitas kunci, sumber daya kunci, mitra kunci, dan struktur biaya, BMC membantu merinci dan mengoptimalkan setiap aspek bisnis, sehingga BUMD dapat mencapai tujuan strategisnya dengan lebih efisien dan efektif.

Keberlanjutan BUMD tidak hanya diukur dari segi keuangan, tetapi juga melibatkan pelayanan publik yang berkualitas dan penciptaan nilai tambah bagi masyarakat. Dengan memahami dan menerapkan BMC, BUMD dapat lebih baik beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis, merespons kebutuhan pelanggan, dan menjaga keseimbangan antara keberlanjutan ekonomi, sosial, dan lingkungan.

B. Konteks bisnis Badan Usaha Milik Daerah (BUMD)

BUMD, sebagai entitas ekonomi yang dimiliki oleh pemerintah daerah, berperan sebagai kendaraan pengelolaan aset dan sumber daya untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat setempat. BUMD dapat bergerak di berbagai sektor, mulai dari infrastruktur, energi, transportasi, hingga pelayanan publik. Meskipun diarahkan untuk mencapai kepentingan umum, BUMD perlu memiliki strategi bisnis yang tangguh untuk tetap berdaya saing dalam ekosistem bisnis yang dinamis.

Pentingnya keberlanjutan BUMD terletak pada kemampuannya untuk menghasilkan nilai ekonomi dan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pembangunan lokal. Keterbatasan sumber daya dan tekanan untuk meningkatkan efisiensi memerlukan pendekatan yang lebih sistematis dalam mengelola bisnis. Dalam konteks ini, BMC hadir sebagai alat yang memungkinkan BUMD merinci, memahami, dan mengelola setiap elemen bisnisnya secara terintegrasi.

C. Rasionalitas pemilihan *Business Model Canvas*

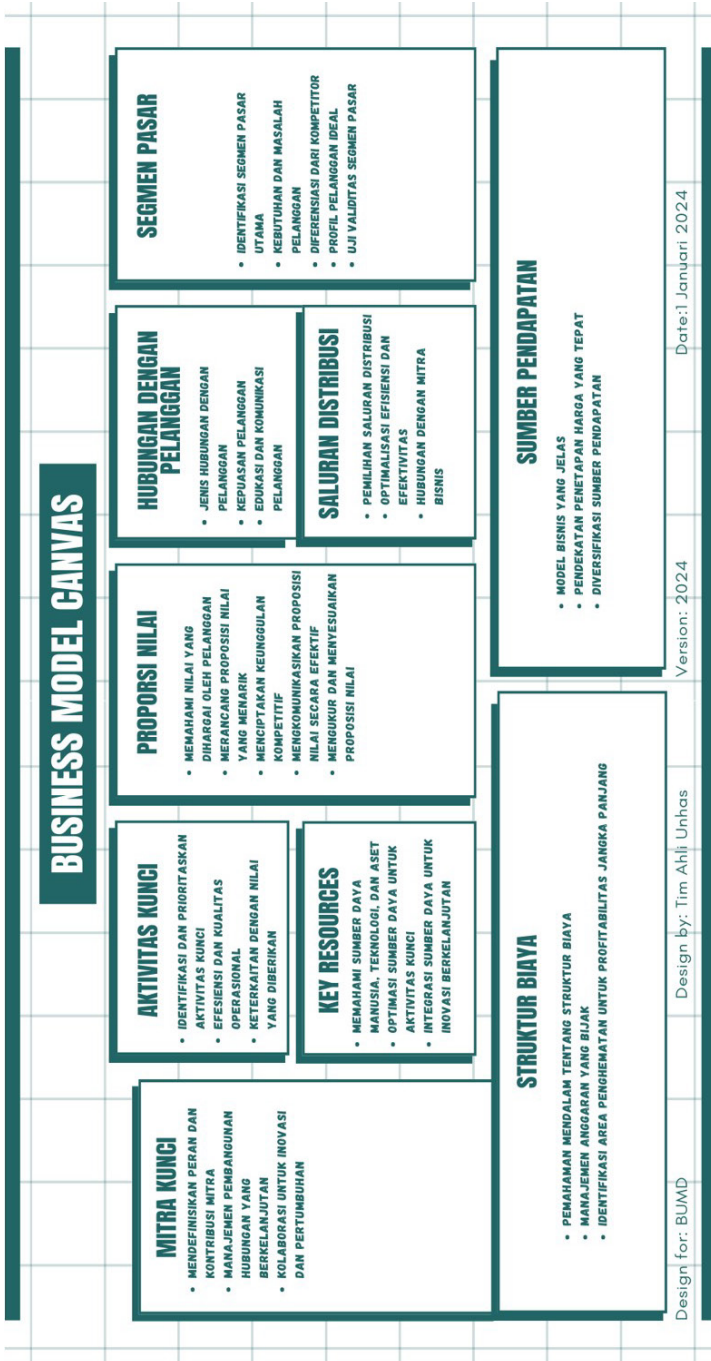
Pemilihan BMC sebagai kerangka kerja ini tidak terlepas dari keunggulan dan relevansinya dalam menghadapi tantangan bisnis saat ini. BMC memberikan gambaran visual yang jelas tentang model

bisnis, memudahkan pemangku kepentingan untuk memahami dan berpartisipasi dalam perancangan strategi. Dalam konteks BUMD, di mana transparansi dan partisipasi publik menjadi kunci, BMC memberikan alat yang efektif untuk menyampaikan informasi secara komprehensif.

Kelebihan BMC juga terletak pada kemampuannya untuk mempromosikan kolaborasi antar departemen dalam suatu organisasi. Dengan merinci setiap elemen bisnis secara terperinci, BMC memungkinkan pemangku kepentingan dari berbagai lapisan organisasi untuk terlibat dalam proses perencanaan strategis. Hal ini konsisten dengan semangat demokratisasi dalam pengambilan keputusan, di mana berbagai suara dan perspektif dihargai untuk mencapai kesepakatan bersama.

D. Penerapan elemen bisnis model canvas pada BUMD: Membangun fondasi strategis untuk keberlanjutan

Penerapan *Business Model Canvas* (BMC) pada Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) bukan hanya sekadar langkah menuju inovasi strategis, tetapi merupakan fondasi strategis yang krusial dalam menentukan keberlanjutan dan daya saing suatu organisasi. Pentingnya penerapan BMC dalam konteks BUMD adalah mendalam dan berdampak besar pada cara organisasi mengelola sumber daya, berinteraksi dengan pelanggan, dan menciptakan nilai tambah. Dengan memahami dengan baik setiap elemen, BUMD dapat merancang model bisnis yang adaptif, responsif terhadap pasar, dan mampu mengatasi tantangan yang terus berkembang. Elemen-elemen BMC, yang mencakup segmen pasar, proposisi nilai, saluran distribusi, hubungan pelanggan, sumber pendapatan, aktivitas kunci, sumber daya kunci, mitra kunci, dan struktur biaya, saling berinteraksi dan membentuk keseimbangan yang menyeluruh dalam sebuah diagram BMC.



Gambar 5.1 Diagram Bisnis Model Canvas Untuk BUMD

1. Segmentasi Pasar

Identifikasi segmen pasar merupakan langkah esensial dalam menilai kinerja organisasi, terutama untuk Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), guna membentuk dasar strategi pemasaran dan pelayanan yang lebih baik di masa depan. Pemahaman yang mendalam tentang segmen pasar memberikan pandangan holistik tentang kebutuhan pelanggan, diferensiasi dari pesaing, dan upaya untuk memenuhi harapan pelanggan. Berikut adalah analisis yang penting dirangkum kedalam 5 poin dibawah:

a. Identifikasi segmen pasar utama

Identifikasi segmen pasar utama menjadi titik awal penilaian kinerja organisasi. BUMD perlu secara cermat memetakan dan mengidentifikasi kelompok pelanggan seperti demografi, lokasi, atau perilaku konsumen yang menjadi fokus utama operasionalnya. Ini melibatkan pengidentifikasian kelompok-kelompok masyarakat atau industri yang paling berpotensi untuk menjadi konsumen produk atau layanan BUMD. Dengan menetapkan segmen pasar utama, BUMD dapat merancang strategi yang lebih terfokus dan efisien.

b. Kebutuhan dan masalah pelanggan

Analisis kebutuhan dan masalah pelanggan merupakan tahap penting dalam mengevaluasi kinerja organisasi. BUMD harus dapat mengidentifikasi dengan jelas apa yang dibutuhkan oleh setiap segmen pasar, dan juga masalah atau tantangan apa yang dihadapi oleh pelanggan dalam konteks penggunaan produk atau layanan BUMD. Ini memungkinkan organisasi untuk merancang solusi yang lebih baik sesuai dengan kebutuhan konkret pelanggan dan memberikan pelayanan yang lebih relevan.

c. Diferensiasi dari kompetitor

Dalam mengukur kinerja organisasi, diferensiasi dari pesaing menjadi kunci untuk menciptakan nilai tambah dan daya saing yang berkelanjutan. BUMD perlu mengevaluasi cara mereka unik dalam memenuhi kebutuhan segmen pasar yang telah diidentifikasi. Ini dapat melibatkan penawaran produk atau layanan yang lebih inovatif, harga yang lebih kompetitif, atau pengalaman pelanggan yang lebih baik. Dengan memahami diferensiasi ini, BUMD dapat memperkuat posisinya di pasar.

d. Profil pelanggan ideal

Menetapkan profil pelanggan ideal membantu BUMD untuk lebih memahami karakteristik dan preferensi pelanggan yang menjadi prioritas. Ini mencakup aspek demografis, perilaku pembelian, dan preferensi pelayanan. Misalnya, jika BUMD beroperasi di sektor pariwisata, profil pelanggan ideal mungkin mencakup wisatawan yang mencari pengalaman lokal, berkesadaran lingkungan, dan nilai-nilai keberlanjutan.

e. Validasi segmen pasar

Langkah akhir dalam identifikasi segmen pasar adalah uji validitasnya. BUMD perlu memastikan bahwa pemilihan segmen pasar didasarkan pada data yang akurat dan relevan. Ini dapat melibatkan analisis lebih lanjut terhadap perilaku pembelian, survei pelanggan, atau feedback pelanggan. Uji validitas segmen pasar membantu BUMD untuk memastikan bahwa strategi yang dirancang akan menghasilkan hasil yang sesuai dengan ekspektasi dan kebutuhan pelanggan.

Dalam keseluruhan analisis ini, BUMD dapat membangun landasan yang kokoh untuk mengarahkan strategi pemasaran dan

pelayanan di masa depan. Pemahaman mendalam tentang segmen pasar memberikan kejelasan arah yang diperlukan bagi BUMD, memungkinkan mereka untuk mengoptimalkan sumber daya, meningkatkan relevansi produk atau layanan, dan mengukur kinerja organisasi dengan parameter yang lebih spesifik dan terukur. Sebagai lembaga publik, BUMD dapat lebih efektif dalam memenuhi tuntutan masyarakat dengan memastikan bahwa kebijakan dan strategi yang diambil sesuai dengan kebutuhan dan harapan pelanggan.

2. Hubungan pelanggan

Analisis elemen kedua BMC yaitu hubungan pelanggan menjadi landasan yang krusial dalam menilai kinerja organisasi BUMD. Membangun hubungan yang berkelanjutan dengan pelanggan memerlukan pemahaman mendalam terhadap kebutuhan dan harapan, menciptakan pengalaman positif, dan membangun kepercayaan. Tiga poin utama yang perlu diperhatikan oleh BUMD dalam penilaian hubungan pelanggan ini melibatkan jenis hubungan, kepuasan pelanggan, serta edukasi dan komunikasi pelanggan.

a. Jenis hubungan dengan pelanggan

Pertama-tama, BUMD perlu mengidentifikasi dan memahami jenis hubungan yang ingin dibangun dengan pelanggan. Hubungan ini dapat berupa transaksional, di mana interaksi lebih bersifat sekali waktu, atau relasional, yang melibatkan keterlibatan jangka panjang dan pembangunan ikatan yang lebih kuat. BUMD dapat merancang strategi yang sesuai dengan karakteristik hubungan yang diinginkan ini. Jika BUMD menginginkan hubungan yang lebih mendalam dan berkelanjutan, fokus pada pelayanan pelanggan yang berkesinambungan dan berbagai program loyalitas dapat menjadi langkah yang tepat.

b. Kepuasan pelanggan

Kepuasan pelanggan menjadi indikator kritis dalam menilai sejauh mana BUMD telah berhasil membangun hubungan yang positif. BUMD perlu secara terus-menerus memonitor tingkat kepuasan pelanggan melalui survei, umpan balik, dan analisis data. Pemahaman yang baik terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan pelanggan memungkinkan BUMD untuk menyesuaikan layanan atau produknya, mengatasi kekurangan, dan meningkatkan aspek-aspek yang dianggap penting oleh pelanggan. Langkah-langkah konkret ini akan membantu BUMD dalam memperkuat hubungan dengan pelanggan dan meningkatkan persepsi positif di mata mereka.

c. Edukasi dan komunikasi pelanggan

Edukasi dan komunikasi efektif menjadi kunci dalam membangun hubungan yang berkelanjutan. BUMD perlu terlibat secara aktif dalam memberikan informasi yang relevan kepada pelanggan, baik terkait dengan produk atau layanan yang ditawarkan maupun perkembangan terkini dalam organisasi. Komunikasi yang transparan dan jelas menciptakan pemahaman yang lebih baik antara BUMD dan pelanggan, sementara edukasi memungkinkan pelanggan untuk membuat keputusan yang lebih informasional. Dengan menyediakan panduan, webinar, atau materi edukatif lainnya, BUMD dapat memastikan bahwa pelanggan memiliki pemahaman yang baik tentang nilai produk atau layanan yang diberikan.

Dalam pandangan keseluruhan, BUMD harus menggabungkan 3 poin ini untuk membangun hubungan yang lebih kuat dan berkelanjutan dengan pelanggan. Ini melibatkan pemahaman yang holistik terhadap preferensi dan kebutuhan pelanggan, menyajikan solusi yang relevan, dan memastikan bahwa setiap interaksi

menciptakan pengalaman positif. Membangun kepercayaan juga merupakan faktor kunci, dan hal ini dapat dicapai melalui konsistensi, integritas, dan tanggapan yang cepat terhadap masukan atau keluhan pelanggan.

3. Saluran distribusi

Identifikasi elemen Saluran Distribusi dalam BMC menjadi aspek krusial dalam menilai kinerja organisasi, terutama bagi BUMD. Pemanfaatan saluran distribusi yang efektif memungkinkan BUMD untuk meningkatkan aksesibilitas produk atau layanannya di pasar, mengoptimalkan proses distribusi, dan memperluas jangkauan secara strategis. Tiga poin kunci terkait dengan BMC yang dapat dihubungkan oleh BUMD untuk penilaian kinerja dan perencanaan strategis adalah pemilihan saluran distribusi, optimalisasi efisiensi dan efektivitas, serta hubungan dengan mitra bisnis.

a. Pemilihan saluran distribusi

Pertama-tama, BUMD perlu melakukan identifikasi dan pemilihan saluran distribusi yang paling sesuai dengan karakteristik produk atau layanan yang mereka tawarkan. Apakah melibatkan saluran distribusi konvensional seperti toko fisik atau lebih condong ke saluran distribusi digital dan *e-commerce*. Pemilihan saluran distribusi yang tepat akan memberikan dampak signifikan terhadap sejauh mana produk atau layanan BUMD dapat dijangkau oleh pelanggan. Sebagai contoh, BUMD di sektor pelayanan publik seperti Perusahaan Daerah Parkir Kota dapat memanfaatkan saluran distribusi yang mencakup aplikasi seluler, mesin parkir otomatis, dan titik layanan pelanggan. Dengan memperluas aksesibilitas melalui aplikasi seluler, pengguna dapat dengan mudah menemukan informasi tentang ketersediaan tempat parkir, membayar secara *online*, dan menerima pemberitahuan terkait kondisi parkir.

Pemilihan saluran distribusi yang efektif akan meningkatkan kemudahan penggunaan layanan parkir dan memberikan kontribusi positif terhadap pengalaman pengguna.

b. Optimalisasi efisiensi dan efektivitas

Optimalisasi efisiensi dan efektivitas dalam saluran distribusi merupakan poin kunci dalam penilaian kinerja organisasi. BUMD perlu terus-menerus mengevaluasi proses distribusinya untuk memastikan bahwa setiap tahap berjalan dengan efisien dan efektif. Ini melibatkan pemantauan inventaris, pengelolaan rantai pasok, dan integrasi teknologi untuk mempercepat proses distribusi. Contohnya, dengan menerapkan teknologi, BUMD dapat mengelola respon terhadap pengaduan atau permintaan layanan dengan lebih cepat, merencanakan pemeliharaan dan distribusi sumber daya secara efisien, dan memastikan bahwa setiap tahap layanan berjalan dengan optimal. Optimasi efisiensi dan efektivitas akan memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat.

c. Hubungan dengan mitra bisnis

Hubungan dengan mitra bisnis dalam konteks saluran distribusi, BUMD perlu membangun dan menjaga hubungan yang baik dengan mitra bisnis, termasuk distributor, agen penjualan, atau pihak-pihak lain yang terlibat dalam saluran distribusi. Komunikasi yang efektif, kejelasan mengenai kebijakan distribusi, dan kolaborasi yang kuat dapat memastikan bahwa setiap mitra bisnis memahami peran mereka dalam mendukung aksesibilitas produk atau layanan BUMD. BUMD dapat mencapai sinergi yang lebih baik dan saling mendukung melalui hubungan yang solid dengan mitra bisnisnya.

Melalui pemanfaatan BMC, BUMD dapat meningkatkan strategi distribusinya secara lebih terencana dan terfokus. Dengan memahami pemilihan saluran distribusi, optimalisasi efisiensi dan efektivitas, serta menjaga hubungan yang baik dengan mitra bisnis, BUMD dapat menciptakan sistem distribusi yang lebih adaptif, responsif terhadap perubahan pasar, dan mampu mencapai tujuan distribusi dengan lebih baik.

4. Proporsi nilai

Dalam mengevaluasi kinerja organisasi Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), elemen BMC terkait proporsi nilai menjadi faktor sentral. Meningkatkan proposisi nilai menjadi dasar kritis bagi BUMD untuk menciptakan daya tarik unik, membedakan diri di pasar, dan membangun citra positif di mata pelanggan.

a. Memahami nilai yang dihargai oleh pelanggan

Langkah awal adalah memahami nilai yang dihargai oleh pelanggan. BUMD perlu merinci kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan terhadap layanan atau produk yang disediakan. Misalnya, BUMD yang berfokus pada parkir perlu memahami apakah pelanggan lebih menghargai kenyamanan, keamanan, atau efisiensi dalam penggunaan layanan parkir. Dengan pemahaman ini, BUMD dapat merancang proposisi nilai yang lebih relevan dan sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

b. Merancang proposisi nilai yang menarik

Poin kedua adalah merancang proposisi nilai yang menarik. BUMD perlu menciptakan nilai tambah yang membedakan dirinya dari pesaing di pasar. Ini bisa melibatkan peningkatan fitur layanan, peningkatan kualitas produk, atau penawaran harga yang kompetitif. Sebagai contoh, BUMD parkir dapat merancang proposisi nilai

dengan menyediakan sistem parkir yang inovatif, layanan pelanggan yang ramah, atau program loyalitas yang menarik bagi pengguna parkir setia.

c. Menciptakan keunggulan kompetitif

Poin ketiga adalah menciptakan keunggulan kompetitif melalui proposisi nilai yang kuat. Dengan memahami elemen-elemen yang dianggap bernilai oleh pelanggan dan merancang proposisi nilai yang sesuai, BUMD dapat membangun keunggulan kompetitif yang membedakannya di pasar. Keunggulan ini dapat menciptakan loyalitas pelanggan, menarik segmen pasar baru, dan meningkatkan pangsa pasar BUMD.

d. Mengkomunikasikan proposisi nilai secara efektif

Langkah selanjutnya adalah mengkomunikasikan proposisi nilai secara efektif kepada pelanggan. BUMD perlu menjalankan strategi pemasaran yang dapat menyampaikan dengan jelas nilai tambah yang mereka tawarkan. Melalui kampanye pemasaran yang cerdas, BUMD dapat membangun kesadaran dan citra positif di kalangan pelanggan, mendukung keberhasilan proposisi nilai yang dirancang.

e. Mengukur dan menyesuaikan proposisi nilai

Poin terakhir adalah mengukur dan menyesuaikan proposisi nilai sesuai dengan umpan balik pelanggan dan perubahan pasar. BUMD perlu terus memantau respons pelanggan, mengevaluasi kinerja proposisi nilai, dan melakukan penyesuaian jika diperlukan. Dengan pendekatan yang adaptif, BUMD dapat memastikan bahwa proposisi nilai tetap relevan dan efektif seiring waktu.

Dengan mengaitkan pemahaman nilai pelanggan, perancangan proposisi nilai menarik, penciptaan keunggulan kompetitif, komunikasi efektif, dan pengukuran berkelanjutan, BUMD dapat

meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan proposisi nilai yang kuat. Pendekatan ini membantu BUMD untuk tetap bersaing di pasar, membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan, dan mencapai keberlanjutan jangka panjang.

5. Aktivitas Kunci

Dalam menghadapi dinamika bisnis dan perubahan lingkungan, Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dituntut untuk terus mengembangkan strategi dan menilai kinerja organisasinya. Salah satu elemen penting dalam memahami dan meningkatkan kinerja organisasi adalah aktivitas kunci atau *key activities* yang teridentifikasi melalui *Business Model Canvas* (BMC). BMC memberikan pandangan menyeluruh tentang operasional organisasi, dan pada bagian ini, akan menjelajahi tiga poin kunci terkait aktivitas kunci yang dapat menjadi landasan penilaian kinerja BUMD.

a. Identifikasi dan prioritaskan aktivitas kunci

Pertama-tama, identifikasi dan prioritas aktivitas kunci menjadi tahap kritis dalam merencanakan dan mengevaluasi kinerja organisasi. BUMD perlu memahami kegiatan inti yang mendukung tujuan strategis organisasi. Sebagai contoh, BUMD di sektor layanan kesehatan perlu memprioritaskan aktivitas kunci seperti pelayanan medis, manajemen persediaan obat, dan pengelolaan fasilitas kesehatan. Dengan mengidentifikasi dan memprioritaskan aktivitas ini, BUMD dapat mengarahkan sumber daya dengan lebih efektif, memastikan fokus pada aspek yang paling strategis, dan memaksimalkan dampak positif terhadap tujuan organisasi.

Proses identifikasi dan prioritas aktivitas kunci juga melibatkan pemahaman mendalam terhadap kebutuhan pemangku kepentingan dan masyarakat. Dengan melibatkan pemangku kepentingan dalam

proses ini, BUMD dapat memastikan bahwa aktivitas kunci yang dipilih sesuai dengan harapan dan memberikan manfaat yang signifikan kepada masyarakat. Identifikasi dan prioritas yang tepat memberikan dasar yang kuat untuk merancang strategi operasional yang efektif.

b. Efisiensi dan kualitas operasional

Efisiensi dan kualitas operasional merupakan fokus utama dalam mengevaluasi kinerja organisasi BUMD. Poin kedua yang esensial dalam BMC adalah sejauh mana aktivitas kunci dapat dilaksanakan dengan efisien tanpa mengorbankan kualitas. BUMD perlu memastikan bahwa proses operasionalnya optimal, terhindar dari pemborosan sumber daya, dan mampu memberikan hasil yang diinginkan.

Peningkatan efisiensi operasional dapat dicapai melalui optimalisasi proses, penggunaan teknologi terkini, dan pengembangan keahlian karyawan. Selain itu, kualitas operasional yang tinggi mencakup penerapan praktik terbaik, inovasi, dan responsibilitas terhadap perubahan kebutuhan pasar. BUMD perlu mempertimbangkan pemanfaatan teknologi, pelatihan karyawan, dan monitoring terus-menerus untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas operasional secara berkelanjutan.

c. Keterkaitan dengan nilai yang diberikan

Aspek ketiga yang perlu dipertimbangkan adalah keterkaitan aktivitas kunci dengan nilai yang diinginkan oleh masyarakat dan pemangku kepentingan. Aktivitas kunci yang dilakukan oleh BUMD harus sejalan dengan nilai-nilai yang dijanjikan kepada pemangku kepentingan dan masyarakat. Sebagai contoh, BUMD yang terlibat dalam pengelolaan lingkungan perlu memastikan bahwa aktivitas

kunci seperti pengelolaan sampah dan kebersihan lingkungan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kesehatan masyarakat dan lingkungan.

Keterkaitan aktivitas kunci dengan nilai yang diinginkan oleh masyarakat menuntut BUMD untuk terus berinovasi dan beradaptasi. Pemahaman mendalam terhadap kebutuhan masyarakat, umpan balik pelanggan, dan tren pasar membantu BUMD mengoptimalkan aktivitas kunci untuk memberikan nilai yang maksimal. BUMD juga perlu mempertimbangkan dampak sosial dan lingkungan dari setiap aktivitas kunci untuk memastikan bahwa nilai yang dihasilkan sejalan dengan prinsip keberlanjutan.

6. Sumber Daya Kunci

Dalam mengevaluasi kinerja organisasi Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), elemen BMC terkait sumber daya kunci memerlukan penilaian cermat. Memahami dan mengoptimalkan sumber daya manusia, teknologi, dan aset lainnya menjadi dasar untuk meningkatkan aktivitas kunci BUMD ke depan.

a. Memahami sumber daya manusia, teknologi, dan aset

Langkah awal dalam penilaian kinerja sumber daya kunci adalah memahami sumber daya manusia, teknologi, dan aset yang dimiliki BUMD. Sumber daya manusia mencakup keahlian, pengetahuan, dan dedikasi karyawan, sementara teknologi melibatkan sistem, perangkat lunak, dan inovasi yang dapat diterapkan. Aset fisik seperti properti, peralatan, dan infrastruktur juga berperan penting. Memahami secara menyeluruh sumber daya ini membantu BUMD mengidentifikasi potensi, kekurangan, dan cara memaksimalkan kontribusi mereka.

b. Optimasi sumber daya untuk aktivitas kunci

Poin penting kedua adalah mengoptimalkan sumber daya manusia, teknologi, dan aset untuk mendukung aktivitas kunci BUMD. Sebagai contoh, BUMD yang mengelola parkir dapat mengoptimalkan sumber daya manusia melalui pelatihan yang terarah dan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Teknologi parkir yang canggih juga dapat diterapkan untuk meningkatkan efisiensi operasional, seperti sistem pembayaran *online* atau aplikasi parkir pintar. Dengan memahami peran sumber daya dalam aktivitas kunci, BUMD dapat meningkatkan produktivitas dan efektivitas secara keseluruhan.

c. Integrasi sumber daya untuk Inovasi berkelanjutan

Poin terakhir adalah mengaitkan pemahaman tentang sumber daya manusia, teknologi, dan aset dengan upaya inovasi berkelanjutan. BUMD dapat menciptakan lingkungan di mana sumber daya manusia didorong untuk berinovasi dan menggunakan teknologi terkini untuk meningkatkan layanan. Integrasi sumber daya secara cerdas juga melibatkan pemeliharaan dan optimalisasi aset fisik untuk mendukung inovasi berkelanjutan. Dengan cara ini, BUMD dapat memastikan bahwa sumber daya mendukung pencapaian tujuan jangka panjang dan menjaga daya saing di pasar.

Dengan mengaitkan pemahaman sumber daya manusia, teknologi, dan aset dengan aktivitas kunci, optimasi sumber daya untuk efisiensi operasional, dan integrasi sumber daya untuk inovasi berkelanjutan, BUMD dapat menciptakan fondasi yang kokoh untuk kinerja organisasi yang lebih baik. Strategi ini membantu BUMD menjadi lebih adaptif terhadap perubahan, menghadapi tantangan pasar, dan memberikan layanan yang lebih baik kepada masyarakat.

7. Mitra kunci

Dalam mengevaluasi kinerja organisasi, elemen kemitraan strategis atau mitra kunci menjadi penilaian krusial bagi Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Kemitraan strategis memiliki potensi untuk memperkuat posisi BUMD di pasar serta meningkatkan kapabilitas operasionalnya. Pertama-tama, BUMD perlu memahami pentingnya kemitraan strategis dalam membangun jaringan kemitraan yang dapat mendukung tujuan organisasi.

a. Mendefinisikan peran dan kontribusi mitra

Langkah awal yang penting adalah mendefinisikan peran dan kontribusi mitra kunci. BUMD harus memahami bagaimana kemitraan dengan pihak eksternal dapat membantu dalam meningkatkan layanan atau produk yang mereka tawarkan. Sebagai contoh, BUMD yang berfokus pada sektor parkir dapat mencari mitra teknologi yang mampu meningkatkan efisiensi sistem parkir atau mengembangkan solusi pintar bagi pengguna parkir. Mendefinisikan peran ini membantu BUMD untuk memilih mitra yang tepat serta mengoptimalkan kontribusi mereka terhadap tujuan bersama.

b. Pembangunan hubungan yang berkelanjutan

Poin penting lainnya adalah pembangunan hubungan yang berkelanjutan dengan mitra. BUMD perlu memastikan bahwa hubungan dengan mitra tidak hanya bersifat transaksional, tetapi juga berkelanjutan dan saling menguntungkan. Ini melibatkan komunikasi yang terbuka, saling menghargai, serta memahami tujuan dan kebutuhan masing-masing pihak. Dalam konteks parkir, misalnya, BUMD dapat menjalin kemitraan jangka panjang dengan pihak teknologi parkir untuk terus memperbarui sistem sesuai dengan perkembangan teknologi.

c. Kolaborasi untuk inovasi dan pertumbuhan

Kolaborasi yang efektif merupakan poin terakhir dalam penilaian kemitraan strategis bagi BUMD. Kolaborasi yang baik dengan mitra dapat memunculkan inovasi baru dan pertumbuhan yang berkelanjutan. BUMD dapat mengambil manfaat dari pengetahuan dan keahlian mitra untuk mengembangkan produk atau layanan yang lebih unggul. Sebagai contoh, dalam sektor parkir, BUMD dapat berkolaborasi dengan mitra teknologi untuk mengintegrasikan solusi parkir yang lebih efisien dan ramah lingkungan.

Dengan ini BUMD dapat memperkuat posisinya di pasar melalui kemitraan strategis yang kokoh. Kemitraan yang dijalin secara strategis dapat menjadi pilar dalam mencapai tujuan bisnis jangka panjang, memungkinkan BUMD untuk lebih responsif terhadap perubahan pasar, dan membantu dalam menciptakan nilai tambah yang signifikan bagi masyarakat.

8. Struktur biaya

Dalam mengevaluasi kinerja organisasi Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), elemen BMC terkait struktur biaya menjadi landasan penting. Memahami struktur biaya, baik yang bersifat tetap maupun variabel, memiliki dampak signifikan dalam mengelola anggaran secara efisien, mengidentifikasi potensi penghematan, dan meningkatkan profitabilitas jangka panjang.

a. Pemahaman mendalam tentang struktur biaya

Langkah pertama dalam penilaian kinerja struktur biaya adalah pemahaman mendalam tentang komponen-komponen biaya yang dikeluarkan oleh BUMD. Struktur biaya melibatkan biaya tetap yang konsisten dan biaya variabel yang dapat berubah tergantung pada volume operasional. Sebagai contoh, BUMD yang mengelola

layanan parkir perlu memahami biaya tetap seperti pemeliharaan peralatan parkir dan biaya variabel seperti biaya operasional harian. Pemahaman ini menjadi dasar untuk mengambil keputusan yang tepat dalam mengelola sumber daya keuangan.

b. Manajemen anggaran yang bijak

Poin kritis selanjutnya adalah manajemen anggaran yang bijak. Mengetahui struktur biaya membantu BUMD untuk merancang dan melaksanakan anggaran yang sesuai dengan kebutuhan operasional. BUMD dapat mengalokasikan sumber daya keuangan dengan lebih efektif, mencegah pemborosan, dan memastikan bahwa setiap biaya mendukung pencapaian tujuan organisasi. Misalnya, dengan mengetahui biaya tetap dan variabel yang terlibat dalam pengelolaan parkir, BUMD dapat mengalokasikan anggaran untuk perawatan rutin dan merespons fluktuasi permintaan harian.

c. Identifikasi area penghematan untuk profitabilitas jangka panjang

Poin terakhir adalah identifikasi area penghematan untuk meningkatkan profitabilitas jangka panjang. Dengan pemahaman yang baik tentang struktur biaya, BUMD dapat mengidentifikasi area di mana penghematan dapat diterapkan tanpa mengorbankan kualitas layanan. Misalnya, BUMD dapat mengevaluasi efisiensi operasional, meninjau kontrak dengan pemasok, atau mengidentifikasi teknologi yang dapat mengoptimalkan biaya. Identifikasi ini membantu BUMD untuk membuat keputusan strategis guna meningkatkan profitabilitas dan menjaga keberlanjutan finansial organisasi.

Dengan mengaitkan pemahaman mendalam tentang struktur biaya, manajemen anggaran yang bijak, dan identifikasi area penghematan, BUMD dapat menciptakan landasan yang kuat untuk

kinerja keuangan yang optimal. Strategi ini membantu BUMD untuk lebih adaptif terhadap perubahan kondisi pasar, membangun ketahanan finansial, dan mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif.

9. Sumber pendapatan

Dalam mengevaluasi kinerja Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), aspek sumber pendapatan juga memainkan peran sentral dalam memastikan keberlanjutan dan pertumbuhan organisasi. Sumber pendapatan yang optimal tidak hanya mencerminkan efektivitas operasional, tetapi juga menunjukkan kemampuan BUMD untuk beradaptasi dengan perubahan pasar. Dalam konteks ini, tiga poin utama yang akan dieksplorasi melibatkan penentuan model bisnis yang jelas, pendekatan penetapan harga yang tepat, dan diversifikasi sumber pendapatan. Melalui strategi-strategi ini, BUMD dapat membangun dasar yang kokoh untuk meningkatkan pendapatan, menciptakan nilai tambah, dan menghadapi tantangan pasar dengan lebih efektif.

a. Model bisnis yang jelas

Dalam mengevaluasi kinerja organisasi Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), elemen BMC terkait sumber pendapatan menjadi pusat perhatian. Pertama-tama, BUMD perlu menetapkan model bisnis yang jelas sebagai dasar penilaian kinerja. Menentukan dengan jelas bagaimana BUMD akan menghasilkan pendapatan menjadi langkah strategis. Misalnya, BUMD sektor publik parkir dapat memilih model bisnis berbasis biaya langganan bulanan bagi pengguna parkir yang sering, atau menerapkan biaya per transaksi bagi pengguna sporadis. Pemilihan model bisnis yang sesuai dengan nilai yang diberikan kepada pelanggan membantu BUMD dalam mengoptimalkan sumber pendapatan.

b. Pendekatan penetapan harga yang tepat

Poin kedua yang perlu diperhatikan dalam penilaian kinerja organisasi terkait sumber pendapatan adalah pendekatan penetapan harga yang tepat. BUMD perlu memilih pendekatan penetapan harga yang sesuai dengan segmen pasar dan strategi bisnis. Misalnya, dalam sektor parkir, BUMD harus mempertimbangkan faktor-faktor seperti nilai layanan parkir, biaya operasional, dan harga yang bersaing di pasar sekitarnya. Menetapkan harga yang tepat dapat mempengaruhi daya tarik produk atau layanan BUMD, memastikan bahwa pelanggan merasa mendapatkan nilai yang sebanding dengan biaya yang dikeluarkan.

c. Diversifikasi sumber pendapatan

Poin ketiga dalam penilaian kinerja sumber pendapatan adalah diversifikasi. BUMD perlu mempertimbangkan diversifikasi sumber pendapatan sebagai strategi untuk mengurangi risiko dan meningkatkan ketahanan bisnis terhadap perubahan pasar. Diversifikasi dapat melibatkan berbagai produk atau layanan, menargetkan pasar yang berbeda, atau mengadopsi model pendapatan yang beragam. Sebagai contoh, BUMD sektor publik parkir dapat mempertimbangkan untuk menawarkan layanan parkir berlangganan bulanan dan juga mengenakan biaya per jam untuk pengguna parkir harian. Diversifikasi ini memungkinkan BUMD untuk mengakomodasi kebutuhan beragam pelanggan dan menjaga stabilitas pendapatan di tengah fluktuasi pasar.

Dengan mengaitkan model bisnis yang jelas, pendekatan penetapan harga yang tepat, dan diversifikasi sumber pendapatan, BUMD dapat membangun dasar yang kuat untuk meningkatkan kinerja sumber pendapatan. Pendekatan holistik ini membantu BUMD untuk lebih responsif terhadap perubahan kebutuhan pasar,

meningkatkan daya saing, dan mencapai keberlanjutan pendapatan jangka panjang. Sebagai organisasi yang berfokus pada sektor publik parkir, penerapan strategi ini akan memberikan landasan yang kokoh untuk mendukung keberlanjutan dan pertumbuhan BUMD di masa depan.

Diagram BMC menyajikan gambaran komprehensif tentang bagaimana BUMD dapat mengarahkan langkah-langkahnya ke arah yang lebih baik. Strategi yang terinformasi dengan baik melalui BMC memungkinkan BUMD untuk menjadi lebih adaptif, responsif terhadap perubahan pasar, dan memberikan nilai tambah yang signifikan kepada pelanggan dan masyarakat secara keseluruhan. Dengan pendekatan ini, BUMD dapat membangun fondasi yang kuat untuk mencapai keberlanjutan dan keunggulan jangka panjang.

BMC akan optimal setelah melakukan analisis SWOT terlebih dahulu, untuk mengetahui posisi perusahaan di tengah kompetisi baik secara internal maupun eksternal. Analisis SWOT memberikan pemahaman mendalam tentang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi oleh BUMD. Dengan mengintegrasikan temuan dari analisis SWOT ke dalam BMC, BUMD dapat memetakan elemen-elemen kunci dalam konteks situasionalnya, mengidentifikasi area prioritas, dan mengarahkan strategi mereka dengan lebih presisi. Ini menciptakan sinergi antara keunggulan internal dan peluang eksternal, memperkuat fondasi strategis yang diletakkan oleh BMC, dan memastikan kesesuaian strategis BUMD dengan dinamika pasar yang terus berubah.

BAB VI

Pemantauan dan Peningkatan Layanan Publik Berkelanjutan dalam era Manajemen Operasional

A. Pendahuluan

Sektor publik merupakan bagian dari perekonomian nasional yang dikendalikan oleh pemerintah. Bagian dari perekonomian ini berkaitan dengan pelayanan pemerintah kepada masyarakat atau publik. Untuk mewujudkan layanan kepada masyarakat maka pemerintah membentuk organisasi yang dikenal sebagai organisasi sektor publik, komposisi organisasi dari sektor publik ini bervariasi untuk setiap negara, namun pada umumnya mencakup jasa-jasa seperti : keamanan, polisi, militer, kesehatan, pendidikan, transportasi umum, jalan-jalan umum, listrik, dan lain-lain. Salah satu bentuk organisasi publik yang ada di Indonesia dikenal dengan sebutan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD).

Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh daerah yang memiliki peran ganda, yaitu sebagai badan usaha yang harus mencapai keuntungan dan sebagai lembaga publik yang bertanggung jawab untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Oleh karena itu, BUMD memiliki tanggung jawab untuk menjalankan operasinya

dengan prinsip-prinsip bisnis yang sehat sekaligus memberikan pelayanan publik yang baik kepada masyarakat.

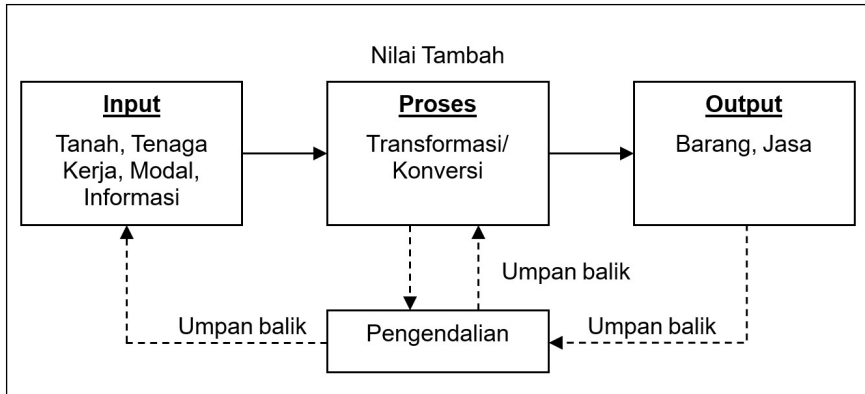
Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, manajemen operasional pada BUMD menjadi poros sentral yang tidak hanya berkaitan dengan efisiensi internal namun juga dampak eksternal yang signifikan terhadap keberlanjutan sebuah daerah. Manajemen operasional BUMD mencakup berbagai aspek, termasuk perencanaan strategis, pengendalian proses produksi atau layanan, manajemen rantai pasokan, serta penerapan teknologi informasi dan inovasi dalam menjalankan kegiatan sehari-hari, namun aspek-aspek tersebut tentu tidaklah semudah yang dibayangkan untuk dijalankan karena melibatkan banyak hal yang kompleks dan tidak jarang juga menimbulkan masalah bagi organisasi. Oleh karena itu dalam manajemen operasional terdapat salah satu konsep yang dapat digunakan dalam mengidentifikasi masalah pada organisasi sekaligus menilai kinerja organisasi, yaitu DMAICS.

DMAICS merupakan metodologi untuk mewujudkan Business Process Excellence dengan akronim *Define, Measure, Analyze, Improve, Control, and Standardize* dengan menggunakan *Master Improvement Story*. *Master Improvement Story* sendiri merupakan suatu kerangka kerja yang berisi visi, misi, nilai-nilai, perspektif bisnis, sasaran dan tujuan strategik, indikator-indikator kinerja kunci (KPIs), program-program peningkatan keunggulan kinerja beserta rencana-rencana tindakan yang menjadi panduan bagi manajemen dalam merencanakan, menerapkan dan mengendalikan kebijakan-kebijakan strategik perusahaan menuju keunggulan bisnis atau *Business Excellence*.

B. Konsep Manajemen Operasional pada Organisasi

Manajemen Operasi atau *operations management* dapat didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas yang menghasilkan nilai dalam bentuk produk, baik barang ataupun jasa dengan mengubah *input* menjadi *output*. Penciptaan barang atau jasa meliputi transformasi atau perubahan dari *input* (seperti modal, tenaga kerja atau sumber daya manusia dan berbagai informasi yang digunakan untuk menghasilkan barang atau jasa) menjadi *output* dengan menggunakan satu atau lebih proses (misalnya menyimpan, mengangkut dan memperbaiki)

Untuk memastikan apakah *output* yang dihasilkan telah sesuai dengan spesifikasi yang ditetapkan oleh organisasi, maka dapat diukur pada berbagai poin dalam proses transformasi (umpan balik) lalu membandingkannya dengan spesifikasi yang telah ditentukan sebelumnya untuk kemudian menjadi dasar perlu tidaknya tindakan perbaikan. Fungsi operasi tidak hanya berkaitan dengan input, proses, *output* namun juga berkaitan dengan nilai tambah (*value-added*) yang menjadi inti dari fungsi ini sendiri. Nilai tambah (*value-added*) merupakan selisih antara biaya *input* dengan nilai atau harga *output* atau dapat juga dikatakan sebagai besaran manfaat yang diperoleh oleh pelanggan saat membeli *output* yang dihasilkan oleh organisasi tertentu. Untuk lebih jelasnya, berikut adalah ilustrasi singkat dari hubungan antara *input*, proses dan *output* yang terlibat pada fungsi operasi.



Gambar 6.1 Fungsi Operasi

Sumber : (Stevenson W.J. and Chuong S.C. 2014)

Jika dikontekskan pada BUMD maka pihak yang bisa saja terlibat pada unsur input adalah modal, para pegawai BUMD, tanah, gedung untuk beroperasi, informasi terkait ekspektasi masyarakat terkait pelayanan yang mereka inginkan, teknologi informasi, dll. Untuk unsur proses berkaitan dengan segala usaha yang ditempuh oleh BUMD dalam memberikan pelayanan dan output merupakan bentuk produk atau jasa yang akan diberikan kepada masyarakat. Output ini tentu harus menjamin kualitasnya mengingat BUMD bukan hanya bertugas untuk menghasilkan laba namun juga berfokus pada pelayanan ke masyarakat dan tak jarang tugas mereka juga berkaitan dengan keselamatan masyarakat.

Manajemen operasi tidak hanya sekadar mengubah input menjadi output melalui tahapan proses yang ada namun juga berkaitan dengan proses pergerakan informasi dan bahan baku dari dan ke proses manufaktur dan pelayanan organisasi. Adapun proses-proses operasi dan rantai pasokan dapat dikategorikan sebagai berikut :

- a. Perencanaan, terdiri atas proses-proses yang dibutuhkan untuk mengoperasikan rantai pasokan yang sudah ada secara strategis. Pada proses ini, BUMD harus menentukan bagaimana permintaan yang ada akan terpenuhi dengan sumber daya yang dimiliki atau tersedia.
- b. Pencarian sumber daya, proses ini melibatkan pemilihan pemasok (*supplier*) yang akan menyediakan barang dan jasa yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk BUMD. Proses penetapan harga, penyaluran dan pembayaran merupakan kegiatan yang terlibat pada proses ini dan perlu untuk diawasi agar hubungan antarmitra dapat terjaga dengan baik. Pemilihan pemasok tentu harus melalui prosedur yang jelas dan terstandarisasi agar menjamin kualitas material yang akan diperoleh, mengingat tidak dapat dipungkiri aktivitas yang ada di BUMD tidak lepas juga dari konflik kepentingan banyak pihak.
- c. Pembuatan, aktivitas saat barang diproduksi atau jasa diberikan. Dibutuhkan proses penjadwalan bagi pekerja, koordinasi bahan baku dan sumber daya pada tahapan ini untuk mendukung pembuatan atau penyediaan jasa. Hal ini perlu menjadi perhatian agar proses pelayanan dapat dijalankan dengan baik, tepat waktu dan memuaskan pelanggan dalam hal ini masyarakat.
- d. Pendistribusian atau proses logistik, proses ini berkaitan dengan pengelolaan penerimaan pesanan dari pelanggan, penjadwalan dan pemindahan produk dari gudang ke pelanggan, serta penagihan pembayaran dari pelanggan yang kesemuanya dibarengi dengan sekumpulan informasi atau data. Hal ini

penting untuk mejamin tersampainya produk atau layanan ke masyarakat dengan baik sekaligus layanan yang diberikan sudah terbayarkan agar BUMD juga mendapatkan laba dan mampu membiayai seluruh beban yang dimiliki.

- e. Pengembalian, proses penerimaan kembali produk-produk cacat, usang dan yang jumlahnya berlebih dari pelanggan serta memberi respon terhadap setiap keluhan yang datang dari pelanggan namun untuk jasa, proses pengembalian merupakan semua jenis kegiatan tindak lanjut yang dibutuhkan untuk dukungan purna jual. Aspek ini sangatlah penting mengingat BUMD memiliki tugas pelayanan kepada publik (masyarakat) sehingga sangatlah perlu mendengar dan menindaklanjuti setiap keluhan masyarakat agar menjamin kepuasan mereka.

Agar dapat menjalankan tugasnya dengan efektif, maka manajemen BUMD perlu mengidentifikasi dan mengelola banyak proses yang saling berhubungan dan berinteraksi. Seringkali, output dari suatu proses sebelum atau proses terdahulu akan secara langsung menjadi input dalam proses berikut sehingga BUMD perlu memastikan dengan baik kualitas dari luaran input dari proses sebelumnya.

Manajemen operasi erat kaitannya dengan pendekatan proses yang bertujuan untuk mencapai suatu siklus dinamik dari peningkatan terus-menerus dan memberikan hasil-hasil yang signifikan kepada organisasi, terutama dalam bentuk kinerja produk dan bisnis, efektivitas, efisiensi dan reduksi biaya. Pendekatan proses juga memudahkan fokus pelanggan dan meningkatkan kepuasan pelanggan melalui identifikasi dari proses-proses inti dalam

organisasi, pengembangan yang berurutan dan peningkatan terus-menerus. Penetapan prinsip pendekatan proses akan membawa organisasi menuju :

- a. Pendefinisian secara sistematis dari aktivitas-aktivitas yang diperlukan dalam suatu proses yang unggul untuk mencapai hasil-hasil yang diinginkan bagi kepuasan pelanggan
- b. Penetapan tanggung jawab dan akuntabilitas yang jelas untuk mengelola aktivitas-aktivitas pokok dalam mencapai keunggulan proses
- c. Kemampuan menganalisis dan mengukur kapabilitas dari aktivitas-aktivitas pokok dalam proses
- d. Pengidentifikasi keterkaitan dari aktivitas-aktivitas pokok dalam dan di antara fungsi-fungsi organisasi
- e. Kemampuan memfokuskan faktor-faktor seperti sumber daya, metode-metode dan material yang akan meningkatkan aktivitas-aktivitas pokok dalam proses bisnis
- f. Kemampuan mengevaluasi risiko, konsekuensi dan dampak dari aktivitas-aktivitas pokok dalam proses terhadap pelanggan, pemasok dan pihak-pihak lain yang berkepentingan.

Adapun manfaat-manfaat pokok apabila organisasi bisnis menerapkan prinsip pendekatan keunggulan proses adalah :

- a. Biaya menjadi lebih rendah dan waktu siklus menjadi lebih pendek, melalui efektivitas penggunaan sumber-sumber daya
- b. Hasil-hasil menjadi meningkat, konsisten dan dapat diperkirakan

- c. Kesempatan peningkatan atau perbaikan menjadi prioritas dan terfokus
- d. Meningkatkan kepuasan pelanggan, karena produk yang ditawarkan ke pasar berasal dari proses yang unggul

C. Konsep DMAICS

Metode DMAICS atau ISO 13053-1 merupakan salah satu prosedur pemecahan masalah yang dipakai secara luas dalam masalah peningkatan kualitas dan perbaikan proses terus menerus (*continuous improvement*) yang digunakan dalam program *Six Sigma* atau *Lean Six Sigma* dan terdiri dari enam langkah sebagai berikut :

1. Langkah 1 (*D = Define*), pada tahapan ini organisasi menentukan masalah apa yang akan dikaji oleh tim serta menentukan pelanggan dan mendefinisikan nilai dari mereka. Berikut adalah beberapa contoh pertanyaan agar memudahkan identifikasi langkah 1, yaitu :
 - a. Apa tujuan untuk peningkatan kinerja yang tercantum dalam *Master Improvement Story* BUMD?
 - b. Proses mana yang perlu ditingkatkan untuk mencapai tujuan peningkatan kinerja dalam MIS BUMD?
 - c. Apa yang menjadi batasan atau ruang lingkup untuk peningkatan proses pada BUMD?
 - d. Apa yang menjadi ukuran kinerja utama (KPIs) dan manfaat yang diharapkan?
 - e. Bagaimana proses eksekusi akan dilakukan untuk peningkatan kinerja?

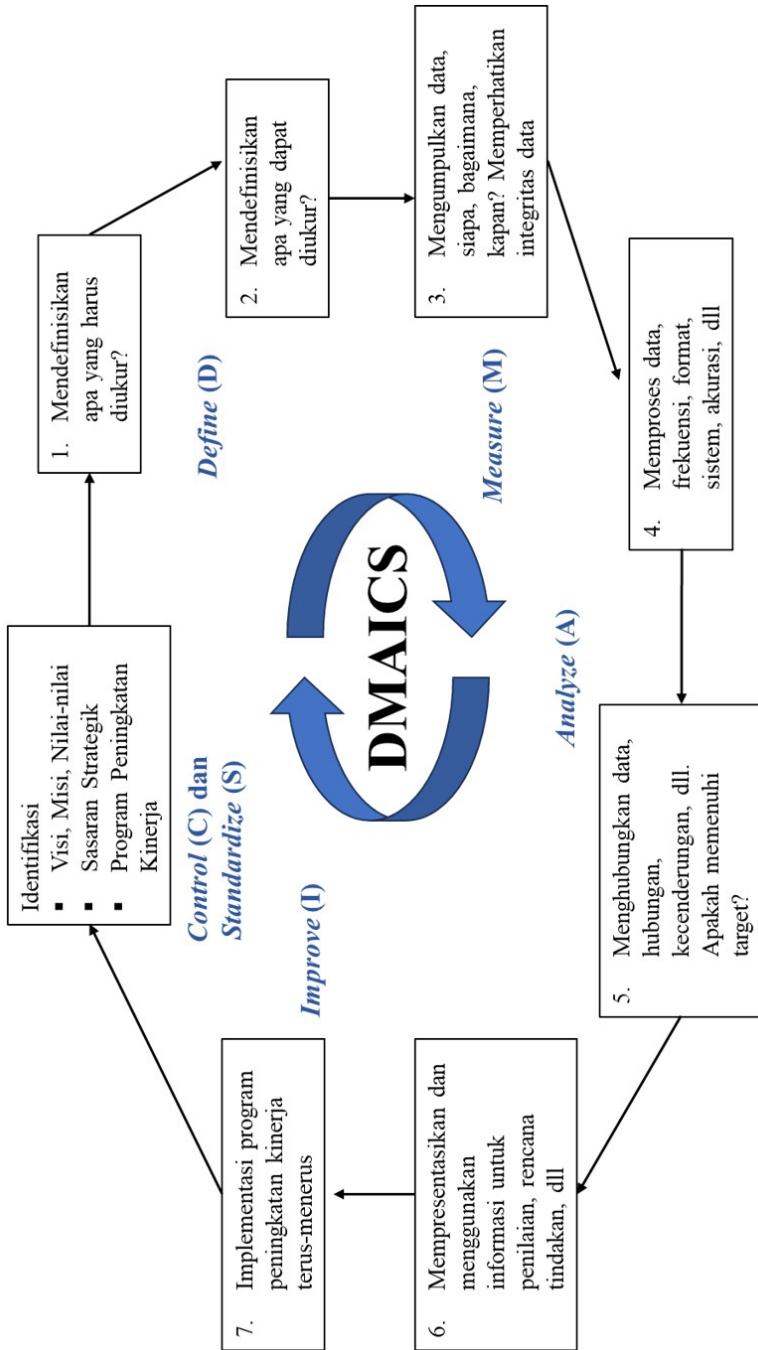
2. Langkah 2 (*M = Measure*) atau pengukuran, pada tahap ini BUMD harus mampu menentukan proses dan *input* mana yang memiliki dampak terbesar pada variasi hasil dan membuat rencana pengumpulan data yang dibutuhkan. Berikut adalah beberapa contoh pertanyaan agar memudahkan berjalannya langkah 2, yaitu :
 - a. Bagaimana rencana pengumpulan data?
 - b. Apakah sistem pengukuran yang ada telah tepat dan akurat?
 - c. Apa dan berapa banyak jenis cacat atau kesalahan yang ada sekarang?
 - d. Berapa tingkat kinerja (*baseline* kinerja) dari proses dan produk yang sekarang?
 - e. Apakah variasi dalam produk dan proses yang terjadi sekarang berada dalam batas-batas yang normal?
 - f. Area fungsional mana yang paling terkena dampak atau pengaruh?
3. Langkah 3 (*A = Analyze*), setelah data yang dibutuhkan telah dikumpulkan pada tahap kedua maka selanjutnya data tersebut dianalisis menggunakan metode statistik untuk menentukan bagian proses mana yang menyebabkan variasi terbanyak pada outcome, langkah ini juga disebut *Analyze* atau menganalisis. Berikut adalah beberapa contoh pertanyaan agar memudahkan berjalannya langkah 3, yaitu :
 - a. Berapa tingkat kesenjangan atau gap antara kinerja (*baseline*) sekarang dan target kinerja yang telah ditetapkan dalam MIS BUMD?

- b. Di mana sumber utama terjadi variasi dan pemborosan (*waste*)?
 - c. Apa akar-akar penyebab utama yang menimbulkan dampak tersebar terhadap variasi dan pemborosan (*waste*)?
 - d. Berapa sering akar-akar penyebab utama itu terjadi?
 - e. Apa dampak negatif dari akar-akar penyebab utama itu terhadap pelanggan?
4. Langkah 4 (*I = Improve*) merupakan tahapan untuk menentukan solusi dari masalah yang ada serta mengembangkan rencana implementasi serta evaluasi perencanaan solusi yang ada. Berikut adalah beberapa contoh pertanyaan agar memudahkan berjalannya langkah 4, yaitu :
- a. Bagaimana teknik-teknik atau cara-cara untuk menghilangkan atau menurunkan variasi dan pemborosan (*waste*) baik dalam proses maupun produk?
 - b. Apakah cara-cara peningkatan kinerja yang diajukan itu terbukti memberikan hasil-hasil manfaat berupa manfaat finansial dan non-finansial (*hard savings and soft savings*) yang terbesar?
5. Langkah 5 (*C = Control*), langkah terakhir adalah *control* atau pengendalian, pada tahapan ini perusahaan harus memastikan bahwa masalah yang telah hadir sebelumnya sudah terselesaikan dengan baik serta mempertahankan semua pencapaian yang baik milik mereka yang telah dicapai sebelumnya. Berikut adalah beberapa contoh pertanyaan agar memudahkan berjalannya langkah 5, yaitu :

- a. Bagaimana kita dapat meyakinkan kepada manajemen bahwa peningkatan kinerja yang dilakukan bersifat tetap (*permanent*)?
 - b. Apakah hasil-hasil manfaat dan praktik-praktik terbaik telah didokumentasikan?
 - c. Apakah sistem pemantauan kinerja telah ditetapkan dalam bentuk rencana pengendalian (*control plan*)?
 - d. Apakah praktik-praktik terbaik itu telah dibagi dan dikomunikasikan secara visual dengan tim peningkatan kinerja yang lain dalam organisasi?
 - e. Bagaimana hasil-hasil manfaat finansial dan nonfinansial (*hard savings and soft savings*) itu akan terlihat dalam laporan-laporan keuangan, rencana-rencana bisnis dan *Master Improvement Story* BUMS di masa yang akan datang?
6. Langkah 6 (*S = Standardize*), BUMD menstandarisasikan praktik-praktik terbaik serta menyebarluaskan ke seluruh organisasi melalui penetapan standar-standar baru, prosedur-prosedur baru, dll selama periode waktu tertentu agar hasil-hasil kinerja yang telah dicapai dapat dipertahankan.

Belakangan ini metode DMAICS pada *six sigma* juga dikenal sebagai *International Organization for Standardization 13053-1* (ISO 13053-1) yang disiapkan oleh Komite Penerapan Metode Statistik, Sub Komite Penerapan Teknik Statistik Terkait untuk Implementasi *Six Sigma*.

Berikut adalah gambaran Metodologi DMAICS dalam Peningkatan Bisnis Terus-Menerus :



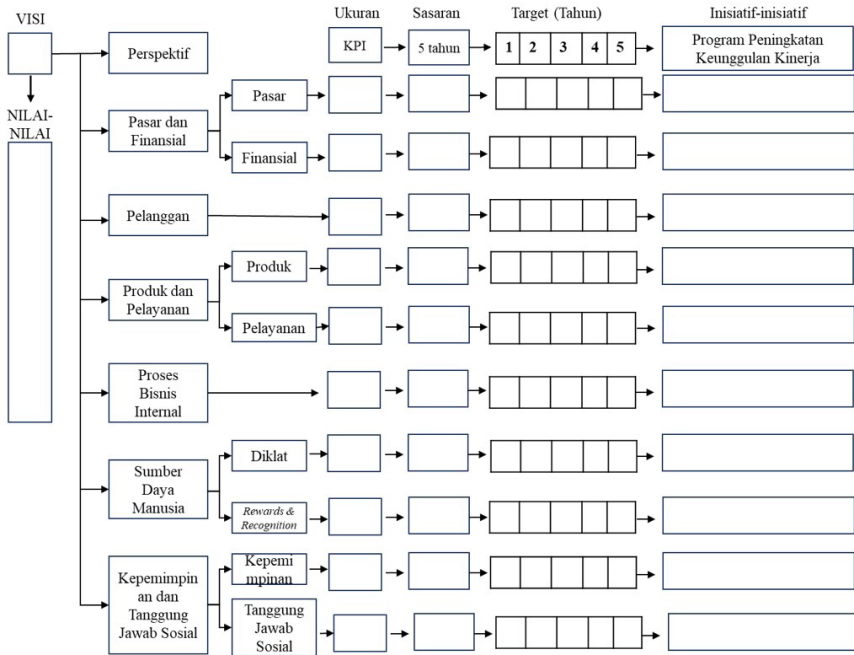
Gambar 6.2 Metodologi DMAICS dalam peningkatan proses bisnis terus menerus

Master Improvement Story

Master Improvement Story (MIS) adalah suatu kerangka kerja (*framework*), peta jalan (*roadmap*), dari perusahaan yang berisi Visi, Misi, Nilai-nilai, Perspektif Bisnis, Sasaran dan Tujuan Strategik, Indikator-indikator Kinerja Kunci (KPIs), Program-program Peningkatan Keunggulan Kinerja (*Performance Excellence Programs*) beserta Rencana-rencana Tindakan (*Action Plans*) yang menjadi panduan bagi manajemen dalam merencanakan, menerapkan dan mengendalikan kebijakan-kebijakan strategik perusahaan menuju keunggulan bisnis (*business excellence*).

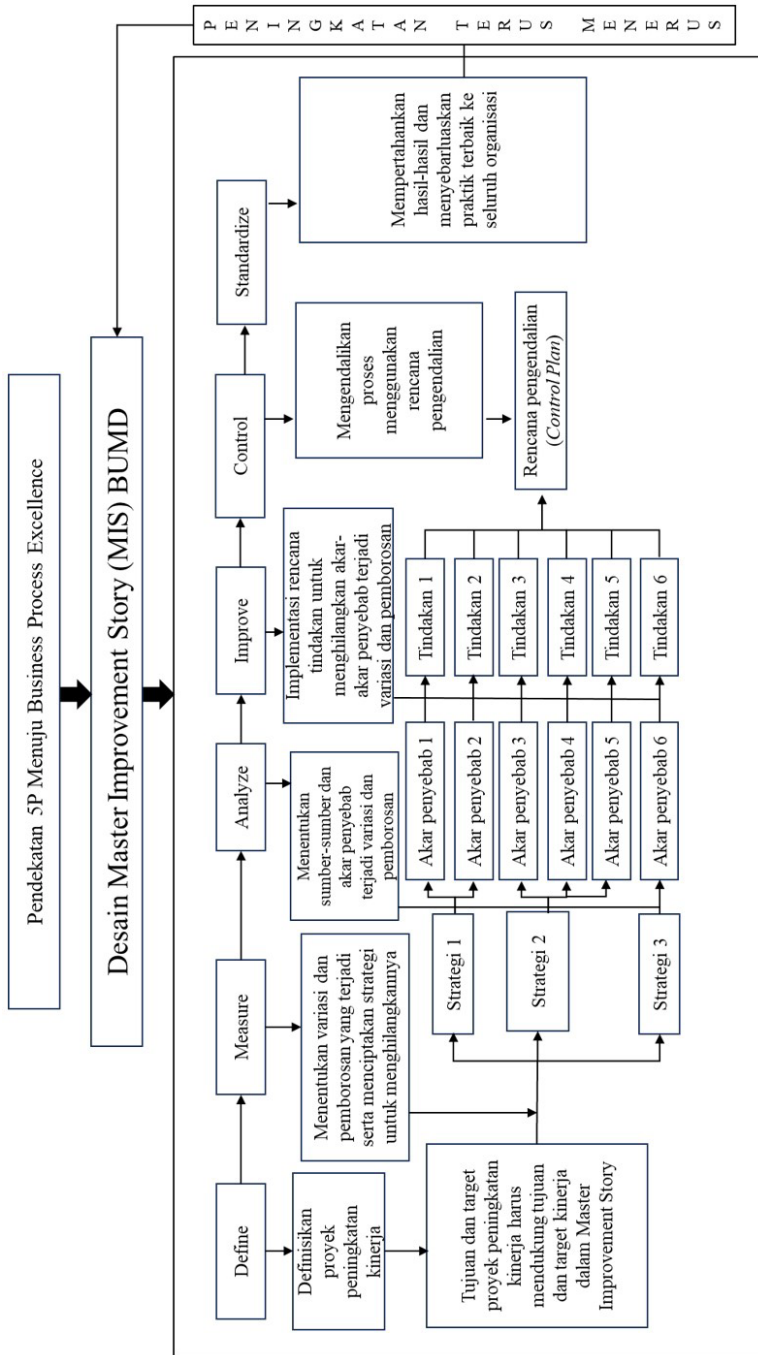
Jika organisasi memiliki beberapa unit-unit bisnis startegik (*Strategic Business Units = SBUs*), maka *Master Improvement Story* dapat didesain pertama kali pada tingkat korporat kemudian dijabarkan atau disebarluaskan ke unit-unit bisnis strategik. MIS pada tingkat korporat sering disebut sebagai *Corporate Master Improvement Story* (*Corporate MIS*), sedangkan *Master Improvement Story* pada tingkat unit-unit bisnis strategik, disebut sebagai *Strategic Business Units Master Improvement Story* (*SBU's MIS*).

Manajemen puncak (*top management*) harus bertanggung jawab mengembangkan MIS, melalui merumuskan visi, misi, nilai-nilai organisasi, sasaran jangka panjang, tujuan-tujuan jangka pendek yang diturunkan dari sasaran jangka panjang, indikator-indikator kinerja kunci, target kinerja selama satu tahun dan mengendalikan program-program peningkatan keunggulan kinerja yang tercantum dalam MIS. Setiap program peningkatan keunggulan kinerja harus memiliki rencana tindakan agar memudahkan dalam eksekusi program-program menuju keunggulan bisnis itu. Berikut contoh format umum *Master Improvement Story* (MIS) :



Gambar 6.4 Contoh Format Umum *Master Improvement Story* (MIS)

Adapun ilustrasi keterkaitan antara Prinsip 5P, *Master Improvement Story* (MIS) dan Metode DMAICS dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 6.5 Model Pendekatan 5P, MIS dan DMAICS

BAB VII

Implementasi Pengelolaan Risiko pada BUMD Air Minum

A. Pendahuluan

Pengelolaan risiko pada Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) sektor air minum sangat penting untuk memastikan kelangsungan operasional, keberlanjutan layanan, dan menjaga reputasi perusahaan. Analisis risiko merupakan suatu pendekatan yang sistematis dalam mengidentifikasi, menilai, mengelola, dan memonitor potensi risiko yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan. Risiko yang dihadapi dapat berupa risiko operasional, keuangan, regulasi dan kepatuhan, reputasi dan SDM.

Risiko operasional menjadi fokus utama dalam pengelolaan BUMD air minum. Risiko operasional mencakup gangguan dalam pasokan air, kerusakan infrastruktur, dan kegagalan teknis peralatan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan rencana kontinjensi dan pemeliharaan rutin untuk meminimalkan kemungkinan terjadinya kerusakan atau gangguan dalam pasokan air kepada pelanggan. Salah satu bentuk risiko operasional pada BUMD air minum terkait dengan *Non Revenue Water* (NRW).

Risiko keuangan juga perlu diperhatikan. Perubahan harga bahan baku, fluktuasi biaya energi, dan ketidakpastian dalam pembayaran tagihan pelanggan dapat mempengaruhi kesehatan keuangan perusahaan. BUMD air minum perlu mengelola risiko keuangan dengan melakukan diversifikasi investasi, merancang kebijakan harga yang fleksibel, dan melakukan perencanaan anggaran yang hati-hati.

Aspek regulasi dan kepatuhan juga merupakan bagian penting dari analisis risiko. Perubahan kebijakan pemerintah, perizinan, atau ketidakpatuhan terhadap standar lingkungan dapat memberikan dampak signifikan pada operasional perusahaan. Oleh karena itu, BUMD air minum harus selalu mengikuti perkembangan regulasi dan memastikan kepatuhan terhadap norma-norma yang berlaku.

Risiko reputasi juga menjadi fokus dalam pengelolaan risiko BUMD air minum. Kualitas pelayanan, tanggung jawab sosial perusahaan, dan respons terhadap masalah-masalah lingkungan dapat mempengaruhi citra perusahaan di mata pelanggan dan masyarakat umum. Oleh karena itu, perusahaan perlu membangun komunikasi yang efektif, melakukan kampanye publik, dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan sosial untuk memitigasi risiko reputasi.

Pengelolaan risiko manusia juga merupakan aspek penting dalam BUMD air minum. Pelatihan karyawan, kebijakan keselamatan kerja, dan manajemen konflik dapat membantu mencegah risiko terkait sumber daya manusia. Keterlibatan komunitas dan stakeholder lokal juga dapat membantu menciptakan hubungan yang positif, mengurangi risiko sosial, dan meningkatkan dukungan terhadap operasional perusahaan.

B. Tahapan pengelolaan risiko

1. Identifikasi risiko

Non-revenue water (NRW) mencakup segala bentuk kehilangan volume air selama proses pengolahan, distribusi, dan konsumsi air tanpa menghasilkan pendapatan yang diperoleh oleh perusahaan air. Sebagai upaya untuk mengurangi NRW, beberapa cara yang dapat dilakukan berdasarkan alokasi risiko yang tepat seperti berikut:

- a. Kontrak Kinerja: Alokasi risiko dapat dilakukan melalui kontrak kinerja dengan kontraktor yang bertanggung jawab untuk mengurangi NRW. Kontraktor harus menyetujui target penurunan NRW dan mendapatkan insentif jika target tercapai, sementara jika target tidak tercapai, kontraktor akan dikenai denda.

Berikut adalah beberapa langkah yang dapat ditempuh dalam kaitan dengan pelaksanaan kontrak kinerja untuk menurunkan *non revenue water*:

- 1) Menetapkan target pengurangan *non revenue water*: Menetapkan target yang realistis dan dapat diukur adalah langkah pertama dalam kontrak kinerja untuk menurunkan *non revenue water*. Dalam penetapan target, harus disesuaikan dengan kondisi dan kapasitas sistem distribusi air PDAM saat ini.
- 2) Menentukan tugas dan tanggung jawab: Setelah target ditetapkan, tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan oleh PDAM dan mitra atau pihak yang terlibat dalam proyek pengurangan *non revenue water* harus ditentukan secara jelas dan detail. Dalam konteks ini, mitra dan PDAM menetapkan milestone pencapaiannya. Pihak yang terlibat bisa meliputi

pihak swasta dan pihak publik seperti pemerintah kota Makassar sebagai KPM menurut peraturan daerah.

- 3) Menetapkan jangka waktu: Kontrak kinerja harus mencantumkan jangka waktu yang jelas untuk mencapai target pengurangan *non revenue water*. Jangka waktu tersebut harus realistis dan memperhatikan kompleksitas sistem distribusi air yang ada.
 - 4) Menetapkan pengukuran dan pemantauan: Kontrak kinerja harus mencantumkan cara pengukuran dan pemantauan kinerja untuk menentukan apakah target pengurangan *non revenue water* sudah tercapai atau tidak. Cara pengukuran dan pemantauan tersebut harus sesuai dengan kondisi dan kapasitas sistem distribusi air yang ada.
 - 5) Menetapkan insentif dan sanksi: Kontrak kinerja harus mencantumkan insentif dan sanksi bagi pihak yang terlibat dalam proyek pengurangan *non revenue water*. Insentif dan sanksi tersebut harus diberikan secara adil dan transparan agar semua pihak termotivasi untuk mencapai target pengurangan *non revenue water*.
- b. Pemantauan dan Pengendalian: Alokasi risiko dapat dilakukan dengan memantau dan mengendalikan NRW misalnya dengan menginstal perangkat yang dapat mendeteksi kebocoran atau pencurian air, dan melakukan perbaikan atau penggantian infrastruktur yang bermasalah.
- c. Pendidikan dan Pelatihan: Alokasi risiko dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan dan pendidikan kepada masyarakat tentang pentingnya penggunaan air yang efisien dan pencegahan kebocoran atau pencurian air. Ini dapat membantu mengurangi

jumlah pengguna yang tidak sadar atau tidak bertanggung jawab yang menyebabkan kebocoran atau pencurian air.

Beberapa jenis pendidikan dan pelatihan yang dapat dilakukan untuk menurunkan *non revenue water*, di antaranya:

- 1) Pelatihan teknis: Pelatihan teknis dapat diberikan kepada petugas lapangan dan teknisi yang bertanggung jawab dalam pengelolaan dan pemeliharaan sistem air bersih. Pelatihan ini dapat membantu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dalam mengidentifikasi dan memperbaiki kebocoran dan kerusakan pada sistem pipa air.
- 2) Pendidikan pengguna: Pendidikan pengguna juga sangat penting untuk mengurangi *non revenue water*. Dalam hal ini, masyarakat harus diberi informasi tentang cara menggunakan air dengan bijak dan mengurangi pemborosan, seperti memperbaiki keran yang bocor, menggunakan *showerhead* yang efisien, dan tidak membuang sampah ke dalam saluran air.
- 3) Pelatihan manajemen: Pelatihan manajemen dapat membantu meningkatkan keterampilan manajemen dan pengambilan keputusan yang tepat dalam mengelola sistem air bersih. Pelatihan ini juga dapat membantu dalam merencanakan dan mengimplementasikan strategi untuk mengurangi *non revenue water*.
- 4) Pelatihan audit: Pelatihan audit dapat membantu dalam mengidentifikasi masalah *non revenue water* dan mengevaluasi efektivitas tindakan yang telah diambil untuk mengurangi pemborosan air. Pelatihan audit juga dapat membantu dalam menentukan langkah-langkah yang

harus diambil untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan air bersih.

- 5) Pendidikan lingkungan: Pendidikan lingkungan juga sangat penting untuk mengurangi *non revenue water*. Dalam hal ini, masyarakat harus diberi informasi tentang dampak yang ditimbulkan oleh pemborosan air terhadap lingkungan, seperti penurunan kualitas air dan kerusakan lingkungan yang lain. Hal ini dapat meningkatkan kesadaran masyarakat tentang pentingnya menjaga lingkungan hidup yang sehat dan berkelanjutan.
- d. Kemitraan: Alokasi risiko dapat dilakukan dengan mengembangkan kemitraan dengan organisasi atau pihak lain untuk membantu mengurangi NRW, seperti dengan menggandeng kontraktor, lembaga pemerintah, atau LSM yang memiliki pengalaman atau keahlian dalam mengurangi NRW. Bentuk-bentuk kemitraan yang dapat ditempuh antara lain adalah:
- 1) Kemitraan dengan pihak swasta: PDAM dapat menjalin kemitraan dengan perusahaan swasta yang memiliki keahlian dan teknologi dalam mengelola sistem air bersih. Kemitraan ini dapat membantu PDAM dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan air bersih, termasuk dalam hal mengurangi *non revenue water*.
 - 2) Kemitraan dengan lembaga donor/funding: PDAM dapat menjalin kemitraan dengan lembaga donor untuk peningkatan kemampuan keuangan termasuk untuk mendapatkan dukungan teknis dan keuangan dalam pengelolaan air bersih. Kemitraan ini dapat membantu PDAM dalam mengembangkan strategi dan program untuk mengurangi *non revenue water*.

- 3) Kemitraan dengan komunitas lokal: PDAM dapat menjalin kemitraan dengan komunitas lokal untuk meningkatkan kesadaran dan partisipasi masyarakat dalam menjaga keberlangsungan pengelolaan air bersih. Kemitraan ini dapat membantu dalam mengurangi *non revenue water*, karena masyarakat akan lebih sadar dan peduli dalam menghemat penggunaan air dan melaporkan kerusakan pipa atau kebocoran.
 - 4) Kemitraan dengan pihak akademik: PDAM dapat menjalin kemitraan dengan universitas atau lembaga penelitian untuk melakukan penelitian dan pengembangan terhadap teknologi dan inovasi dalam pengelolaan air bersih. Kemitraan ini dapat membantu PDAM dalam mengembangkan solusi untuk mengurangi *non revenue water*, seperti teknologi sensor untuk mendeteksi kebocoran pipa.
 - 5) Kemitraan dengan pemerintah daerah lain: PDAM dapat menjalin kemitraan dengan pemerintah daerah lain untuk berbagi pengalaman dan sumber daya dalam mengelola air bersih. Kemitraan ini dapat membantu PDAM dalam mengembangkan strategi dan program untuk mengurangi *non revenue water*, dengan mengadopsi praktik terbaik dari pemerintah daerah lain yang telah berhasil menurunkan *non revenue water*.
- e. Asuransi: Alokasi risiko dapat dilakukan dengan membeli asuransi untuk melindungi diri dari kerugian akibat kebocoran atau pencurian air yang tidak terduga. Asuransi dapat membantu mengurangi risiko keuangan yang terkait dengan upaya penurunan NRW.

Asuransi dapat digunakan sebagai salah satu bentuk perlindungan finansial terhadap kerugian akibat *non revenue water*. Berikut beberapa bentuk asuransi yang dapat digunakan untuk menurunkan *non revenue water* pada PDAM:

- 1) Asuransi kesehatan dan keselamatan kerja: Karyawan PDAM yang bertanggung jawab dalam pengelolaan dan pemeliharaan sistem air bersih dapat diasuransikan terhadap risiko kecelakaan dan kesehatan saat bekerja. Asuransi ini dapat membantu menurunkan risiko kecelakaan kerja dan membantu karyawan yang terkena dampak dari kecelakaan tersebut.
- 2) Asuransi tanggung jawab publik: Asuransi tanggung jawab publik dapat memberikan perlindungan kepada PDAM terhadap klaim atau tuntutan dari pihak ketiga yang menderita kerugian akibat kelalaian atau kesalahan PDAM dalam mengelola sistem air bersih. Asuransi ini dapat membantu menurunkan risiko kerugian finansial yang dapat terjadi akibat *non revenue water*.
- 3) Asuransi risiko bisnis: Asuransi risiko bisnis dapat memberikan perlindungan terhadap risiko yang timbul akibat kehilangan pendapatan akibat *non revenue water*, seperti kerusakan pipa atau kebocoran. Asuransi ini dapat membantu PDAM untuk meminimalkan dampak keuangan akibat *non revenue water*.
- 4) Asuransi kecelakaan: Asuransi kecelakaan dapat memberikan perlindungan finansial terhadap karyawan atau pelanggan yang mengalami kecelakaan akibat kebocoran atau kerusakan pada sistem air bersih. Asuransi ini dapat membantu PDAM untuk memberikan kompensasi atau ganti rugi kepada korban kecelakaan.

- 5) Asuransi kredit: Asuransi kredit dapat memberikan perlindungan terhadap risiko gagal bayar atau tidak lancarnya pembayaran dari pelanggan PDAM. Asuransi ini dapat membantu PDAM dalam mengurangi risiko kredit dan menurunkan *non revenue water* akibat gagal bayar atau tidak bayar dari pelanggan.

Selain itu, beberapa pendekatan teoritis yang dapat digunakan dalam menganalisis alokasi risiko atau paling tidak sebagai rujukan dalam mengambil langkah-langkah strategis bagi PDAM untuk menurunkan *non revenue water* adalah:

- a. Teori risiko terendah

Dalam konteks *non revenue water* (NRW), teori risiko terendah dapat diterapkan untuk menentukan pihak yang bertanggung jawab dalam mengatasi risiko terjadinya NRW. NRW merupakan air yang hilang dalam sistem distribusi, yang tidak diukur atau tidak dihitung dalam pendapatan perusahaan air.

Pihak yang memiliki kemampuan dan kesempatan untuk mencegah terjadinya NRW dengan biaya paling rendah adalah pihak yang bertanggung jawab untuk mengatasi NRW. Dalam hal ini, pihak tersebut dapat bervariasi tergantung pada penyebab terjadinya NRW. Contohnya, jika NRW disebabkan oleh kebocoran pipa, pihak yang memiliki kemampuan dan kesempatan untuk mencegah terjadinya NRW dengan biaya paling rendah adalah pihak yang bertanggung jawab untuk pemeliharaan pipa, seperti perusahaan air atau pihak kontraktor yang bertanggung jawab untuk menjaga kualitas dan kuantitas air yang disalurkan. Namun, jika NRW disebabkan oleh praktik penggunaan air yang tidak efisien, maka pihak yang bertanggung jawab untuk mengurangi NRW dengan biaya paling rendah adalah pengguna air itu sendiri. Dalam hal ini, perusahaan

air dapat memberikan edukasi dan kampanye kesadaran kepada pengguna air agar menggunakan air secara efisien.

Dengan menerapkan teori risiko terendah dalam penanganan NRW, pihak-pihak yang terlibat dapat ditentukan secara jelas dan bertanggung jawab atas tindakan yang diperlukan untuk mengurangi NRW. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dalam penggunaan air dan meningkatkan pendapatan perusahaan air.

Beberapa langkah yang dapat ditempuh dalam menurunkan NRW dengan menerapkan teori tersebut adalah:

- 1) Identifikasi Risiko Terendah: Langkah pertama adalah mengidentifikasi risiko terendah yang terkait dengan NRW. Hal ini dapat dilakukan melalui evaluasi dan analisis data NRW yang ada, seperti data kebocoran dan kehilangan air. Selain itu, perusahaan air juga perlu mengidentifikasi faktor-faktor risiko yang menyebabkan terjadinya NRW, seperti kerusakan pada pipa dan sistem distribusi air yang tidak efektif.
- 2) Evaluasi Risiko Terendah: Setelah mengidentifikasi risiko terendah, langkah selanjutnya adalah mengevaluasi risiko tersebut. Hal ini dapat dilakukan dengan menghitung potensi kerugian yang ditimbulkan dari terjadinya NRW dan dampaknya terhadap kegiatan operasional perusahaan air.
- 3) Pengurangan Risiko Terendah: Langkah selanjutnya adalah melakukan upaya pengurangan risiko terendah dengan cara memperbaiki sistem distribusi air, melakukan perawatan dan perbaikan pada pipa, serta melakukan pengawasan dan pengendalian yang ketat terhadap saluran distribusi air.

Selain itu, perusahaan air juga dapat mengadopsi teknologi atau alat yang tepat untuk mendeteksi kebocoran dan kerusakan pada pipa serta mengoptimalkan penggunaan air melalui program edukasi dan sosialisasi.

- 4) Monitoring dan Evaluasi: Langkah terakhir adalah melakukan monitoring dan evaluasi terhadap upaya pengurangan risiko terendah yang telah dilakukan. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa upaya yang dilakukan efektif dan dapat mengurangi NRW secara signifikan.

2. Teori Kebijakan Publik untuk NRW

Teori Kebijakan Publik (*Public Policy Theory*) dapat diterapkan dalam penanganan *Non Revenue Water* (NRW) pada PDAM dengan memperhatikan peran pemerintah dan pemerintah daerah secara proporsional dalam mengembangkan kebijakan publik yang berfokus pada pengurangan NRW. Pemerintah dapat menjadi pengambil keputusan utama dalam hal ini dengan merumuskan dan melaksanakan kebijakan publik yang bertujuan untuk mengurangi NRW.

Dalam teori kebijakan publik, langkah pertama yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi masalah NRW secara komprehensif, termasuk penyebab, dampak, dan keterkaitan dengan berbagai aspek kehidupan masyarakat. Kedua, pemerintah dapat memperumuskan kebijakan publik yang efektif untuk mengatasi NRW, seperti memperkuat regulasi terkait kualitas dan kuantitas air, meningkatkan pengawasan terhadap perusahaan air, memberikan insentif kepada pengguna air yang mengurangi penggunaan air, dan memperkuat edukasi dan kesadaran masyarakat tentang penggunaan air yang efisien.

Dalam mengembangkan kebijakan publik untuk mengurangi NRW PDAM, teori kebijakan publik juga menekankan pentingnya partisipasi masyarakat dan keterlibatan stakeholder dalam proses pengambilan keputusan. Pemerintah dapat melibatkan masyarakat dan stakeholder lainnya dalam perumusan kebijakan, sehingga kebijakan yang dihasilkan lebih akomodatif dan dapat diterima oleh masyarakat.

Selain itu, teori kebijakan publik juga menekankan pentingnya pengawasan dan evaluasi kebijakan publik untuk memastikan bahwa kebijakan yang diambil dapat mengurangi NRW dengan efektif dan efisien. Evaluasi kebijakan juga dapat membantu dalam mengidentifikasi kendala atau permasalahan yang muncul dalam pelaksanaan kebijakan dan mengevaluasi efektivitas kebijakan yang diambil.

Dalam hal ini, teori kebijakan publik dapat membantu meningkatkan efektivitas dalam penanganan NRW dengan cara memperkuat peran pemerintah dalam merumuskan dan melaksanakan kebijakan publik yang berfokus pada pengurangan NRW, serta melibatkan partisipasi masyarakat dan stakeholder dalam proses pengambilan keputusan dan evaluasi kebijakan yang diambil.

Berikut adalah beberapa langkah penerapan teori Kebijakan Publik untuk mengatasi masalah *non revenue water*:

- 1) Identifikasi masalah: Langkah pertama adalah mengidentifikasi masalah NRW dan melihat penyebabnya, seperti kebocoran pipa, pencurian air, atau kurangnya pemeliharaan jaringan pipa.
- 2) Analisis kebijakan: Langkah berikutnya adalah melakukan analisis kebijakan untuk menentukan solusi yang paling efektif untuk mengatasi masalah NRW. Hal ini dapat

melibatkan studi kelayakan untuk mengukur biaya dan manfaat dari berbagai opsi kebijakan, seperti perbaikan pipa, instalasi teknologi baru, atau kampanye kesadaran masyarakat.

- 3) Identifikasi kelompok kepentingan: Setiap kebijakan publik melibatkan berbagai kelompok kepentingan yang mungkin memiliki pandangan yang berbeda tentang masalah dan solusinya. Identifikasi kelompok kepentingan yang terkait dengan masalah NRW, seperti pengelola air, masyarakat, pemerintah, dan ahli teknis, dan melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan.
- 4) Pengembangan kebijakan: Setelah melakukan analisis kebijakan dan melibatkan kelompok kepentingan, langkah selanjutnya adalah mengembangkan kebijakan yang akan diterapkan untuk mengatasi masalah NRW. Kebijakan tersebut harus mempertimbangkan kepentingan-kepentingan yang berbeda dari kelompok kepentingan yang terlibat dan harus sesuai dengan teori Kebijakan Publik yang dipilih.
- 5) Implementasi kebijakan: Setelah mengembangkan kebijakan, langkah berikutnya adalah melaksanakannya. Pelaksanaan kebijakan harus didukung dengan anggaran yang cukup dan pengelolaan yang efektif untuk memastikan kebijakan berjalan dengan baik.
- 6) Evaluasi dan pemantauan: Evaluasi dan pemantauan adalah langkah penting dalam penerapan kebijakan publik. Evaluasi harus dilakukan secara berkala untuk mengevaluasi efektivitas kebijakan dan menentukan apakah ada perlu dilakukan perubahan atau penyesuaian pada kebijakan.

3. Teori Saluran Distribusi

Teori Saluran Distribusi (*Distribution Channel Theory*) dapat diterapkan dalam penanganan *Non Revenue Water* (NRW) dengan memperhatikan peran saluran distribusi air dalam pengurangan NRW. Dalam teori ini, saluran distribusi air dianggap sebagai saluran yang sangat penting dalam mengurangi NRW karena kerusakan atau kebocoran pada saluran distribusi dapat menyebabkan terjadinya kebocoran dan kehilangan air yang signifikan.

Saluran distribusi air harus dirancang dan dikelola dengan baik untuk meminimalkan terjadinya kebocoran dan kerusakan pada pipa-pipa yang ada. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan menggunakan teknologi atau alat yang tepat untuk mendeteksi kebocoran dan kerusakan pada pipa. Selain itu, pemeriksaan dan perawatan rutin juga harus dilakukan untuk memastikan bahwa pipa dan saluran distribusi air tetap dalam kondisi yang baik.

Selain perawatan dan pengelolaan yang baik, teori saluran distribusi juga menekankan pentingnya pengawasan dan pengendalian terhadap saluran distribusi air. Hal ini dapat dilakukan melalui pemberian sanksi atau hukuman bagi pihak-pihak yang melakukan pelanggaran terhadap peraturan dan standar operasional yang telah ditetapkan.

Dalam mengaplikasikan teori saluran distribusi untuk mengurangi NRW, pihak perusahaan air dapat melakukan berbagai upaya seperti perawatan dan pengelolaan yang baik, penggunaan teknologi atau alat yang tepat untuk mendeteksi kebocoran dan kerusakan pada pipa, serta pengawasan dan pengendalian terhadap saluran distribusi air.

Dalam hal ini, teori saluran distribusi dapat membantu meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam penanganan NRW

dengan cara memperkuat pengelolaan dan perawatan saluran distribusi air serta mengurangi terjadinya kebocoran dan kerusakan pada pipa distribusi air.

Berikut adalah beberapa langkah penerapan teori Saluran Distribusi untuk mengatasi masalah *non revenue water*:

- 1) Identifikasi masalah: Langkah pertama adalah mengidentifikasi masalah NRW di saluran distribusi air dan melihat penyebabnya, seperti kebocoran pipa, pencurian air, atau kurangnya pemeliharaan jaringan pipa.
- 2) Analisis saluran distribusi: Langkah berikutnya adalah melakukan analisis saluran distribusi untuk menentukan solusi yang paling efektif untuk mengatasi masalah NRW. Hal ini dapat melibatkan studi kelayakan untuk mengukur biaya dan manfaat dari berbagai opsi, seperti perbaikan pipa, instalasi teknologi baru, atau peningkatan pengawasan dan pemeliharaan.
- 3) Identifikasi kelompok kepentingan: Setiap kebijakan atau program yang berhubungan dengan saluran distribusi air melibatkan berbagai kelompok kepentingan yang mungkin memiliki pandangan yang berbeda tentang masalah dan solusinya. Identifikasi kelompok kepentingan yang terkait dengan masalah NRW di saluran distribusi air, seperti pengelola air, masyarakat, pemerintah, dan ahli teknis, dan melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan.
- 4) Pengembangan program: Setelah melakukan analisis saluran distribusi dan melibatkan kelompok kepentingan, langkah selanjutnya adalah mengembangkan program yang akan diterapkan untuk mengatasi masalah NRW di saluran

distribusi air. Program tersebut harus mempertimbangkan kepentingan-kepentingan yang berbeda dari kelompok kepentingan yang terlibat dan harus sesuai dengan teori Saluran Distribusi yang dipilih.

- 5) Implementasi program: Setelah mengembangkan program, langkah berikutnya adalah melaksanakannya. Pelaksanaan program harus didukung dengan anggaran yang cukup dan pengelolaan yang efektif untuk memastikan program berjalan dengan baik. Dalam pelaksanaan program, penting untuk memperhatikan faktor-faktor seperti peningkatan pengawasan, pemeliharaan rutin, dan pelatihan untuk pengelola dan teknisi.
- 6) Evaluasi dan pemantauan: Evaluasi dan pemantauan adalah langkah penting dalam penerapan teori Saluran Distribusi untuk mengatasi masalah NRW. Evaluasi harus dilakukan secara berkala untuk mengevaluasi efektivitas program dan menentukan apakah ada perlu dilakukan perubahan atau penyesuaian pada program.

4. Teori Keuntungan (*Profit Theory*)

Teori Keuntungan (*Profit Theory*) dapat diterapkan dalam penanganan *Non Revenue Water* (NRW) dengan mempertimbangkan faktor ekonomi dalam upaya mengurangi NRW. Teori ini berfokus pada peningkatan keuntungan perusahaan air melalui pengurangan NRW.

Dalam teori keuntungan, pengurangan NRW dipandang sebagai suatu peluang untuk meningkatkan keuntungan perusahaan air dengan cara memperbaiki efisiensi pengelolaan dan mengurangi biaya operasional. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah

dengan mengurangi kerugian air melalui pengelolaan dan perbaikan sistem distribusi air yang ada.

Dalam mengaplikasikan teori keuntungan untuk mengurangi NRW, perusahaan air dapat melakukan berbagai upaya seperti penggunaan teknologi atau alat yang tepat untuk mendeteksi kebocoran dan kerusakan pada pipa, perawatan dan pengelolaan yang baik, serta pengawasan dan pengendalian yang ketat terhadap saluran distribusi air.

Selain itu, perusahaan air juga dapat menerapkan kebijakan tarif yang sesuai dengan kebutuhan dan biaya operasional yang dikeluarkan dalam upaya mengurangi NRW. Kebijakan tarif yang tepat dapat membantu perusahaan air untuk mengurangi kerugian yang disebabkan oleh NRW dan meningkatkan keuntungan perusahaan.

Dalam hal ini, teori keuntungan dapat membantu meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam penanganan NRW dengan cara memperbaiki pengelolaan dan perbaikan sistem distribusi air, mengurangi biaya operasional, serta meningkatkan keuntungan perusahaan air.

Penerapan teori keuntungan dalam mengurangi *non revenue water* (NRW) dapat dilakukan dengan langkah-langkah berikut:

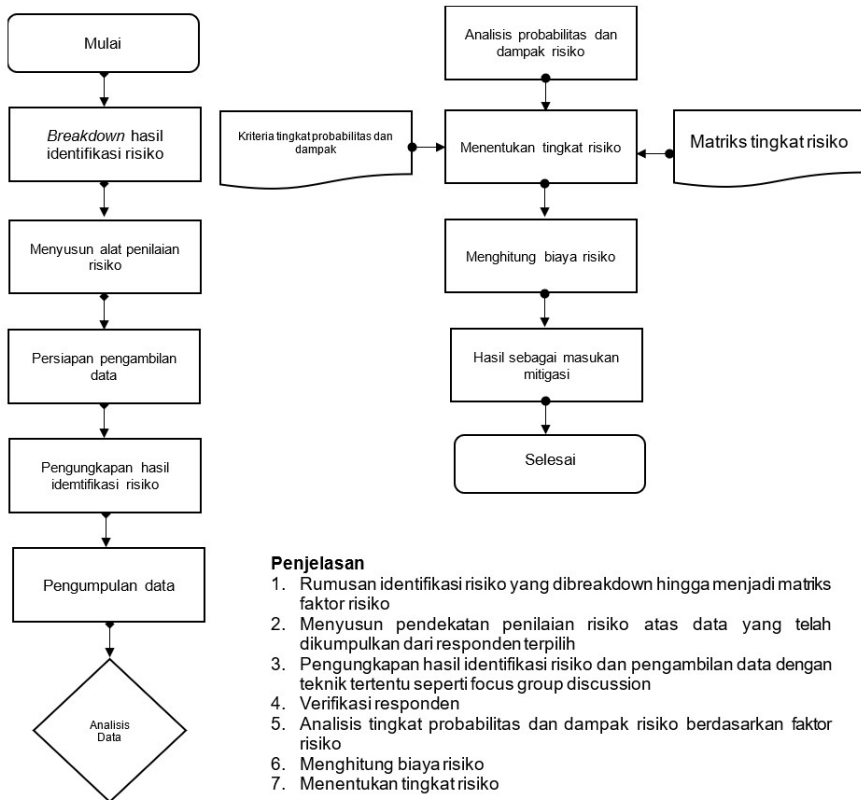
- 1) Analisis Data: Analisis data adalah langkah awal dalam mengurangi NRW. Data yang dianalisis meliputi data produksi, data penjualan, data konsumsi, dan data kehilangan air. Dengan analisis data ini dapat diketahui persentase NRW yang terjadi dan penyebabnya.
- 2) Identifikasi Masalah: Setelah data dianalisis, langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi masalah. Hal ini

dilakukan untuk mengetahui penyebab terjadinya NRW, apakah karena kebocoran pipa, penggunaan air yang tidak efisien, atau faktor lainnya.

- 3) Penentuan Solusi: Setelah masalah teridentifikasi, langkah selanjutnya adalah menentukan solusi yang tepat. Solusi yang tepat dapat berupa perbaikan pipa yang bocor, penggantian meter air yang rusak, atau peningkatan sistem pengawasan dan pemantauan.
- 4) Perhitungan Biaya dan Keuntungan: Sebelum mengimplementasikan solusi, perlu dilakukan perhitungan biaya dan keuntungan dari setiap solusi yang diusulkan. Biaya yang dikeluarkan untuk memperbaiki pipa atau mengganti meter air harus dibandingkan dengan potensi penghematan yang akan diperoleh dari mengurangi NRW.
- 5) Implementasi Solusi: Setelah solusi dipilih dan biaya dan keuntungan telah dihitung, langkah selanjutnya adalah mengimplementasikan solusi tersebut. Hal ini meliputi perbaikan pipa, penggantian meter air, atau peningkatan sistem pengawasan dan pemantauan.
- 6) Evaluasi: Setelah solusi diimplementasikan, perlu dilakukan evaluasi untuk mengetahui efektivitas solusi yang telah dilakukan. Evaluasi dapat dilakukan dengan mengukur kembali persentase NRW dan melihat apakah terjadi penurunan atau tidak.

2. Penilaian Risiko

Tahapan penilaian risiko *Non-Revenue Water* (NRW) adalah sebagai berikut:



3. Klasifikasi tingkat risiko

Probabilitas Terjadi Risiko	Dampak Risiko				
	Tidak Signifikan	Kecil	Menengah	Besar	Sangat Besar
Sangat Besar (Hampir Pasti Terjadi)	Moderat	Tinggi	Ekstrim	Ekstrim	Ekstrim
Besar (Mungkin Sekali Terjadi)	Rendah	Moderat	Tinggi	Ekstrim	Ekstrim
Menengah (Mungkin Terjadi)	Rendah	Moderat	Moderat	Tinggi	Ekstrim
Kecil (Jarang Terjadi)	Sangat Rendah	Rendah	Moderat	Moderat	Tinggi
Sangat Kecil (Hampir Tidak Mungkin Terjadi)	Sangat Rendah	Sangat Rendah	Rendah	Rendah	Moderat

4. Mitigasi risiko

Non-revenue water (NRW) merupakan air yang di produksi oleh PDAM akan tetapi hilang sebelum mencapai pelanggan. Hal ini dapat terjadi karena kebocoran, pencurian, ketidakakuratan meteran, dan penggunaan yang tidak sah. NRW merupakan masalah yang signifikan bagi perusahaan air minum karena dapat mengakibatkan kerugian finansial, penurunan efisiensi operasional, dan kualitas air yang lebih rendah.

Strategi mitigasi risiko *non revenue water* (NRW) adalah tindakan pencegahan yang dilakukan untuk mengurangi terjadinya kehilangan air *non-revenue* dan meminimalkan risiko kerugian finansial dan operasional. Berikut adalah beberapa strategi mitigasi risiko NRW.

- 1) Peningkatan pengawasan dan pemantauan: Pengawasan dan pemantauan sistem distribusi air dapat membantu mengidentifikasi dan memperbaiki kebocoran pada pipa, kecurangan meteran air, dan penggunaan air yang tidak efisien.
- 2) Perbaikan sistem distribusi air: Perbaikan pipa dan penggantian meteran air yang rusak atau usang dapat membantu mengurangi kehilangan air pada sistem distribusi air.
- 3) Peningkatan kesadaran penggunaan air: Program edukasi dan kampanye kesadaran penggunaan air yang efisien dapat membantu mengurangi penggunaan air yang tidak perlu, yang dapat mengurangi kehilangan air di sistem distribusi.
- 4) Penggunaan teknologi sensor dan kontrol: Teknologi sensor dan kontrol dapat digunakan untuk memantau sistem distribusi air dan mengidentifikasi kebocoran atau kecurangan pada meteran air.
- 5) Pembentukan tim khusus NRW: Pembentukan tim khusus NRW dapat membantu mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah NRW di suatu daerah atau wilayah.
- 6) Implementasi tarif air yang adil dan transparan: Implementasi tarif air yang adil dan transparan dapat mengurangi kecurangan pada pengukuran meteran air dan mendorong penggunaan air yang efisien.
- 7) Peningkatan infrastruktur dan teknologi: Peningkatan infrastruktur dan teknologi di sistem distribusi air dapat membantu mengurangi kehilangan air dan meningkatkan efisiensi distribusi air.
- 8) Deteksi dan perbaikan kebocoran: PDAM harus secara teratur memantau jaringan pipa dan infrastruktur mereka dari

- kebocoran, dengan menggunakan teknologi canggih seperti sensor akustik dan citra satelit. Begitu kebocoran terdeteksi, PDAM harus segera memperbaikinya untuk mencegah kehilangan air.
- 9) Pengukuran dan penagihan: PDAM harus memastikan bahwa semua pelanggan memiliki meteran yang akurat dan berfungsi yang diperiksa dan dikalibrasi secara teratur. Utilitas juga harus memiliki sistem penagihan yang efisien yang secara akurat menagih pelanggan untuk air yang mereka gunakan.
 - 10) Manajemen tekanan: PDAM dapat mengelola tekanan air dalam sistem distribusinya untuk mengurangi kejadian kebocoran dan pipa pecah. Hal ini dapat dicapai dengan memasang katup pengurang tekanan, mengoptimalkan operasi pompa, dan pemeliharaan rutin infrastruktur.
 - 11) Keterlibatan dan pendidikan pelanggan: PDAM harus melibatkan dan mendidik pelanggan tentang pentingnya konservasi air, penggunaan air yang tepat, dan dampak negatif NRW. Pelanggan harus didorong untuk melaporkan kebocoran atau masalah terkait air lainnya ke PDAM.
 - 12) Pemantauan dan pelaporan air non-pendapatan: PDAM harus secara teratur memantau dan melaporkan tingkat NRW mereka, termasuk kerugian akibat kebocoran, ketidakakuratan meteran, dan penggunaan yang tidak sah. Ini akan memungkinkan utilitas untuk mengidentifikasi area peningkatan dan melacak kemajuan dari waktu ke waktu.

Kategori risiko	Uraian/deskripsi	Perumda AM	BU	Kontraktor	Strategi dan Mitigasi Risiko	Kondisi Spesifik
Risiko Pengadaan/Penyediaan Tanah/Lokasi						
Kesulitan ada kondisi lokasi yang tak terduga	Tidak teridentifikasinya utilitas dan kesulitan proses relokasi utilitas, sehingga terjadi keterlambatan – [Tahap Konstruksi]	√			<ul style="list-style-type: none"> • Mengidentifikasi jenis utilitas yang didukung oleh data yang memadai. • Melakukan perpindahan rute. 	<ul style="list-style-type: none"> • Data pendukung yang dibutuhkan • Rute atau jalur harus dipindahkan
Pemindahan lokasi	<ul style="list-style-type: none"> • Pemindahan lokasi jaringan karena adanya faktor determinasi tertentu • Berdampak pada biaya tinggi, gangguan pasokan air, kerusakan infrastruktur, risiko keamanan dan lingkungan 	√			<ul style="list-style-type: none"> • Identifikasi lingkungan rencana jaringan • Koordinasi dengan pemangku kepentingan (lokal dan nasional/pusat) • Sinkronisasi dengan design awal sebelum rencana pengembangan jaringan • Analisis potensi demand 	<ul style="list-style-type: none"> • Penolakan dari masyarakat atau kelompok tertentu • Tidak tercapai kesepakatan • Pemindahan lokasi
Keterbatasan ruang kerja/ <i>working space</i> konstruksi	Proses penyelesaian pekerjaan lambat karena mobilitas TK dan material lambat	√			<ul style="list-style-type: none"> • Penguatan detail pekerjaan dan lingkup pekerjaan • Analisis dan implementasi kebutuhan tenaga kerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Ruang kerja terlalu sempit sehingga tidak ada ruang gerak dalam memobilisasi pekerjaan

Kategori risiko	Uraian/deskripsi	Perumda AM	BU	Kontraktor	Strategi dan Mitigasi Risiko	Kondisi Spesifik
Risiko Desain, Konstruksi, dan Uji Operasi						
Kesalahan desain	<ul style="list-style-type: none"> Data dan informasi yang dibutuhkan terbatas Lingkup pekerjaan yang dinamis (selalu mengalami perubahan) Kemampuan TK dalam menyusun rancangan 	√			<ul style="list-style-type: none"> Analisis kebutuhan pekerjaan Analisis sumber daya yang dibutuhkan Sinkronisasi kebutuhan lapangan dengan asumsi yang digunakan dalam penyusunan design 	Design berbeda jauh dengan kebutuhan user dan lapangan
Risiko financial						
Krisis ekonomi	Kondisi dimana keadaan perekonomian mengalami penurunan pertumbuhan yang ekstrim	√		√	Evaluasi target kinerja Penyesuaian asumsi Efisiensi	Biaya/pengeluaran meningkat Nilai tukar berubah signifikan Suku bunga meningkat
Risiko operasional						
Operasional	Risiko yang timbul karena ketidakmampuan mengelola entitas organisasi secara efektif.	√			<ul style="list-style-type: none"> Monitoring dan evaluasi potensi risiko dan probabilitas terjadinya secara berulang 	Target dan realisasi menyimpang lebih dari 50%

	<p>Risiko yang timbul dari ketidakmampuan suatu perusahaan atau organisasi untuk memelihara sarana dan prasarana yang diperlukan untuk menjalankan operasinya secara efektif</p>	√			<ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan SOP dan melatih karyawan mengurangi kemungkinan terjadinya kesalahan manusia dan kegagalan sistem. • Audit dan pengawasan secara teratur untuk memastikan bahwa sistem, proses, dan kebijakan operasional perusahaan tetap memenuhi standar yang ditetapkan dan meminimalkan risiko operasional. • Penerapan sistem pengendalian internal 	<ul style="list-style-type: none"> • Biaya pemeliharaan meningkat • Produktifitas menurun
<p>Pemeliharaan (O&M) sarana dan prasarana</p>		√		<ul style="list-style-type: none"> • Pemeliharaan preventif • Perencanaan kebutuhan pemeliharaan seiring dengan perencanaan pengadaan • Pelatihan dan peningkatan kompetensi karyawan • Replacement • Monitoring dan evaluasi kuantitas dan kualitas sarpras secara berkala 		

Kategori risiko	Uraian/deskripsi	Perumda AM	BU	Kontraktor	Strategi dan Mitigasi Risiko	Kondisi Spesifik
Risiko Pendapatan (<i>Revenue</i>)	Risiko yang dihadapi oleh perusahaan dalam menghasilkan pendapatan yang memadai untuk memenuhi biaya operasi dan memperoleh keuntungan yang diharapkan	√			<ul style="list-style-type: none"> • Analisis potensi pasar dan pasar terlayani • Diversifikasi layanan dan produk (jika memungkinkan PDAM lakukan, misalnya dengan air kemas) • Pengendalian biaya • Memperkuat pengelolaan bisnis • <i>Focus pada activity based costing</i> 	Peningkatan biaya lebih tinggi dibandingkan dengan pendapatan
Risiko Politik/kebijakan	Risiko yang terkait dengan perubahan kebijakan politik atau ketidakstabilan politik daerah kota makassar.	√		√	<ul style="list-style-type: none"> • Lakukan pemantauan perubahan kebijakan dan faktor determinasinya • Membangun hubungan yang baik dengan pemerintah • Konsisten terhadap regulasi yang berlaku • Pertimbangkan untuk lakukan asuransi 	Intervensi pemerintah daerah terlalu tinggi

Kategori risiko	Uraian/deskripsi	Perumda AM	BU	Kontraktor	Strategi dan Mitigasi Risiko	Kondisi Spesifik
Risiko <i>Force majeure</i>	Risiko yang terkait dengan kejadian yang di luar kendali manusia dan tidak dapat dihindari atau diprediksi seperti bencana alam, perang, huru-hara, mogok kerja, atau kegagalan infrastruktur kritis. Kejadian-kejadian ini dapat menyebabkan kerugian finansial dan operasional yang signifikan bagi bisnis dan organisasi.	√		√	<ul style="list-style-type: none"> Perkuat riset dan analisis risiko Membuat rencana darurat Perkuat mitra Asuransi Mengembangkan rencana bisnis yang fleksibel 	Organisasi/perusahaan tidak dapat merespon perubahan atau risiko yang terjadi seperti bencana alam
Risiko Hukum	Risiko yang timbul dari pelanggaran hukum atau ketidakpatuhan terhadap peraturan dan perundang-undangan yang berlaku oleh suatu perusahaan atau organisasi.	√		√	<ul style="list-style-type: none"> Mengembangkan kebijakan dan prosedur yang sesuai Memastikan kepatuhan terhadap peraturan dan perundang-undangan yang berlaku Melakukan pelatihan dan edukasi Menghindari kontrak yang berpotensi merugikan 	<ul style="list-style-type: none"> Pelanggaran kontrak bisnis Litigasi dan tuntutan hukum Perubahan regulasi dan kebijakan pemerintah

Kategori risiko	Uraian/deskripsi	Perumda AM	BU	Kontraktor	Strategi dan Mitigasi Risiko	Kondisi Spesifik
Risiko Sosial dan Lingkungan		√		√	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan analisis dampak lingkungan dan sosial • Mengembangkan kebijakan dan prosedur yang sesuai • Pelibatan masyarakat pada kegiatan terkait • Adopsi teknologi dan praktik kerja yang ramah lingkungan 	<ul style="list-style-type: none"> • Tuntutan ganti rugi • Kerusakan habitat • Pencemaran lingkungan

BAB VIII

Evaluasi Kinerja BUMD Parkir

A. Pendahuluan

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah menjelaskan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Daerah. BUMD sendiri terdiri atas perusahaan umum daerah dan perusahaan perseroan daerah. Perusahaan umum daerah merupakan BUMD yang seluruh modalnya dimiliki satu daerah dan tidak terbagi atas saham sedangkan perusahaan perseroan daerah merupakan BUMD yang berbentuk perseroan terbatas yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruhnya atau paling sedikit 51% (lima puluh satu persen) sahamnya dimiliki oleh satu daerah.

Pendirian perusahaan umum daerah diprioritaskan dalam rangka 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.

Tidak hanya bertujuan untuk memberi kemanfaatan bagi masyarakat, BUMD memiliki peran ganda, yaitu sebagai badan

usaha yang harus mencapai keuntungan dan sebagai lembaga publik yang bertanggung jawab untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Oleh karena itu, BUMD memiliki tanggung jawab untuk menjalankan operasinya dengan prinsip-prinsip bisnis yang sehat sekaligus memberikan pelayanan publik yang baik kepada masyarakat.

Dengan adanya kewajiban sebagai perusahaan milik daerah sekaligus pemberi layanan kepada masyarakat maka BUMD harus selalu menunjukkan kinerja terbaiknya, hal ini penting agar BUMD dapat menghasilkan keuntungan ekonomi dan sudah seharusnya pemerintah daerah memberikan manfaat dan kesejahteraan bagi masyarakatnya sehingga masyarakat juga dapat merasakan manfaat dari eksistensi BUMD.

B. Dasar hukum penyusunan

Selain peraturan perundangan-undangan yang telah disebutkan sebelumnya yaitu Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah dimana dalam peraturan ini terdapat perubahan dari peraturan perundang-undangan sebelumnya yang mengatur tentang BUMD, yaitu:

1. Undang-undang Nomor 5 tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah

Pada aturan ini disebutkan mengenai pembentukan sebuah BUMD yang merupakan cikal bakal munculnya BUMD. Dalam Undang-undang ini, disebutkan BUMD adalah perusahaan daerah dimana saat itu belum muncul istilah Badan Usaha Milik Daerah. Berdasarkan UU Nomor 5 tahun 1962 Pasal 2 dijelaskan mengenai Perusahaan Daerah adalah :

“Semua perusahaan yang didirikan berdasarkan Undang-undang ini yang modalnya untuk seluruhnya atau untuk sebagian merupakan

kekayaan Daerah yang dipisahkan, kecuali jika ditentukan lain dengan atau berdasarkan Undang-undang”

2. Peraturan Pemerintah Nomor 58 tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah

Aturan ini membahas tentang pengelolaan keuangan daerah menyebutkan bahwa Laporan Keuangan Pemerintah Daerah sebagaimana dimaksud pada Pasal 100 Ayat 2 di lampiri dengan laporan ikhtisar realisasi kinerja dan laporan keuangan BUMD.

3. Undang-undang Nomor 40 tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas

Undang-undang ini menyebutkan bahwa perseroan harus membuat laporan mengenai kegiatan perseroan. Laporan mengenai kegiatan perseroan yang dimaksud adalah laporan mengenai hasil atau kinerja perseroan. Di mana Perusahaan Perseroan yang merupakan salah satu jenis BUMD juga harus membuat laporan mengenai hasil atau kinerja perseroan. Hal ini penting sebagai pertanggungjawaban perusahaan terhadap kinerjanya.

4. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah menjelaskan bahwa BUMD merupakan badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Daerah. BUMD didirikan dengan tujuan untuk memberikan manfaat bagi perkembangan perekonomian Daerah pada umumnya, 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. PP ini juga mengatur antara lain kewenangan kepala Daerah pada

BUMD, pendirian, modal, organ dan kepegawaian, satuan pengawas intern, komite audit dan komite lainnya, perencanaan, operasional dan pelaporan, Tata Kelola Perusahaan Yang Baik, pengadaan barang dan jasa, kerjasama, pinjaman, penggunaan laba, anak perusahaan, penugasan pemerintah kepada BUMD, evaluasi, Restrukturisasi, perubahan bentuk hukum, dan Privatisasi, penggabungan, peleburan, pengambilalihan dan pembubaran BUMD, kepailitan, pembinaan dan pengawasan, serta ketentuan lain-lain seperti pengaturan mengenai asosiasi BUMD.

5. Peraturan daerah kota Makassar Nomor 2 Tahun 2021 tentang Pendirian Perusahaan Umum Daerah Parkir Makassar Raya.

Perusahaan Daerah (PD) Pasar Makassar Raya adalah BUMD yang didirikan untuk mewujudkan dan meningkatkan pelayanan umum kepada masyarakat dalam upaya memenuhi kebutuhan jasa sarana, prasarana, dan fasilitas penunjang lainnya di bidang Pasar dan sekaligus pula untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Berdasarkan peraturan perundang-undangan di atas, maka setiap BUMD wajib membuat laporan kinerja sebagai bentuk pertanggungjawaban BUMD kepada Pemerintah Daerah, masyarakat dan pemangku kepentingan (stakeholders) lainnya sehingga dapat dilakukan evaluasi kinerja BUMD terkait.

C. Tujuan BUMD

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah disebutkan bahwa pendirian BUMD bertujuan untuk:

1. Memberikan manfaat bagi perkembangan perekonomian daerah;

2. 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; dan
3. Memperoleh laba dan/atau keuntungan.

Berdasarkan penjelasan di atas tentang tujuan pendirian BUMD terlihat dengan jelas bahwa praktik *good governance* (tata kelola yang baik) dibutuhkan dalam tata kelola pemerintahan termasuk BUMD. Hal ini penting karena praktik *good governance* (tata kelola yang baik) dipercaya dapat meminimalisir terjadinya salah alokasi dana investasi dan dapat mencegah korupsi baik secara politik maupun secara administratif. Tata kelola yang baik juga dapat menciptakan terjadinya disiplin anggaran dalam mengelola anggaran pemerintah agar aset dan kekayaan BUMD dapat dialokasikan dan digunakan dengan efektif dan efisien, sehingga diharapkan mampu menghasilkan keuntungan bagi perekonomian daerah dan juga dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Tujuan pendirian Perumda Parkir Makassar Raya sebagaimana yang diatur pada Perda kota Makassar No. 2 Tahun 2021 tentang Pendirian Perusahaan Umum Daerah Parkir Makassar Raya, adalah :

- a. Mewujudkan dan meningkatkan pelayanan umum kepada masyarakat di bidang jasa dan sarana perparkiran;
- b. Memberikan manfaat bagi perkembangan perekonomian Daerah;
- c. Mewujudkan tertib perparkiran;
- d. Turut serta dalam Pembangunan Daerah; dan
- e. Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD)

D. Governance dan Evaluasi Kinerja BUMD

Dalam tata kelola pemerintahan dibutuhkan praktik (*Good Corporate Governance* (GCG)) atau tata kelola yang baik. Hal ini penting karena dengan adanya tata kelola pemerintahan yang baik, penyelenggaraan manajemen pemerintahan akan menjadi solid dan dapat dipertanggungjawabkan serta sejalan dengan prinsip demokrasi, efisiensi, dan efektif.

Pada Undang-Undang Nomor 23 tahun 2014 pada Pasal 343 disebutkan bahwa pengelolaan BUMD paling sedikit harus memenuhi unsur salah satunya adalah tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance* (GCG)) sehingga hal ini dapat menjadi pertimbangan apakah tata kelola BUMD sudah baik atau masih perlu perbaikan.

Evaluasi kinerja BUMD juga dapat dilihat pada laporan tahunan bagi perusahaan umum daerah yang paling sedikit memuat :

1. Laporan keuangan;
2. Laporan mengenai kegiatan perusahaan umum Daerah;
3. Laporan pelaksanaan tanggung jawab sosial dan lingkungan;
4. Rincian masalah yang timbul selama tahun buku yang mempengaruhi kegiatan usaha perusahaan umum Daerah;
5. Laporan mengenai tugas pengawasan yang telah dilaksanakan oleh Dewan Pengawas selama tahun buku yang baru lampau;
6. Nama anggota Direksi dan anggota Dewan Pengawas; dan
7. Penghasilan anggota Direksi dan anggota Dewan Pengawas untuk tahun yang baru lampau

Evaluasi kinerja BUMD juga penting dilakukan untuk mewujudkan *continuous improvement process* agar Perumda Parkir Makassar Raya dapat meningkatkan kinerja organisasinya secara berkesinambungan.

E. Akuntabilitas Laporan

Laporan Penilaian Kinerja ini didasarkan pada data BUMD yang disampaikan dan digunakan sebagai basis penilaian kinerja, yang dapat dimanfaatkan sebagai salah satu masukan pengambilan kebijakan bagi seluruh pemangku kepentingan.

Terkait dengan pentingnya laporan yang akuntabel atau dapat dipertanggungjawabkan, laporan hasil evaluasi kinerja BUMD sangat berguna untuk membantu pemerintah daerah sebagai pemilik modal utama/pemegang saham, komisaris/dewan pengawas dan direksi dalam membuat kebijakan terkait perbaikan-perbaikan yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerja BUMD ke depannya. Dengan demikian, tujuan, peran, dan fungsi BUMD dapat terus terpantau dan sesuai dengan cita-cita pemerintah daerah. Terkait dengan laporan penilaian kinerja diatur dalam peraturan di daerah masing-masing.

BAB IX

Penetapan Visi, Misi dan Value Perusahaan

A. Pemetaan Stakeholder

Perumusan dan penetapan visi, misi, dan nilai sebuah organisasi termasuk BUMD dimulai dari proses pemetaan pemangku kepentingan atau stakeholders. Stakeholders (pemangku kepentingan) BUMD adalah pihak-pihak, baik individu maupun kelompok, yang memiliki kepentingan atau dampak terhadap aktivitas dan keberhasilan BUMD tersebut. Berdasarkan korelasinya, stakeholders BUMD dapat dibedakan atas 2 (dua) tipe, yaitu *direct* dan *indirect stakeholders*.

Direct stakeholders adalah pihak-pihak yang dapat secara langsung (*directly*) mempengaruhi dan/atau dipengaruhi oleh aktivitas dan/atau keputusan sebuah BUMD. Sedangkan *indirect stakeholders* adalah pihak-pihak yang dapat secara tidak langsung (*indirectly*) memengaruhi dan/atau dipengaruhi oleh aktivitas dan/atau keputusan sebuah BUMD. Pengaruh secara tidak langsung tersebut disebabkan oleh adanya hubungan antara pemilik BUMD dalam hal ini adalah pemerintah daerah dengan pihak-pihak tersebut (*indirect stakeholders*).

Direct Stakeholders atau pemangku kepentingan langsung dari Perumda Parkir Makassar Raya mencakup:

1. Masyarakat Kota Makassar

Masyarakat kota Makassar adalah stakeholders penting karena mereka adalah pengguna langsung dari layanan parkir yang disediakan oleh Perumda Parkir Makassar Raya. Kepuasan masyarakat terhadap pelayanan parkir ini menjadi perhatian utama dan akan sangat memengaruhi kinerja dari Perumda Parkir Makassar Raya.

2. Pemerintah Kota Makassar

Pemerintah kota Makassar sebagai pemilik Perumda Parkir Makassar Raya adalah salah satu pemangku kepentingan utama. Pemerintah daerah memiliki kepentingan dalam keberhasilan operasional dan kontribusi finansial BUMD ini.

3. Karyawan Perumda Parkir Makassar Raya

Karyawan Perumda Parkir Makassar Raya adalah stakeholders internal yang memiliki kepentingan dalam lingkungan kerja yang adil, gaji yang layak, peluang pengembangan karir, dan keberlanjutan organisasi. Karyawan memiliki peranan yang sangat penting karena bertindak sebagai aset penggerak sebuah organisasi.

4. Pelaku bisnis di kota Makassar

Para pelaku bisnis di kota Makassar perlu diperhitungkan sebagai pemangku kepentingan karena lahan parkir menjadi sebuah kebutuhan bagi setiap lokasi bisnis yang dimiliki sehingga kinerja dari Perumda Parkir Makassar Raya memiliki andil yang besar dalam operasional bisnis yang ada di kota Makassar. Pelaku bisnis memiliki peran yang signifikan dalam mendukung dan mengembangkan

Perumda Parkir Makassar Raya. Kontribusinya mencakup aspek ekonomi, teknologi, dan pelayanan yang secara keseluruhan berdampak positif pada efisiensi dan pengalaman pengguna.

Dari segi ekonomi, pelaku bisnis menjadi penggerak utama pertumbuhan kebutuhan parkir. Investasi yang ditanamkan dalam pembangunan infrastruktur parkir, perawatan fasilitas, dan implementasi teknologi terkini menghasilkan lapangan pekerjaan serta menciptakan ekosistem bisnis yang berkelanjutan. Perusahaan parkir dapat mengandalkan pendapatan dari penyewaan lahan parkir kepada pelaku bisnis untuk menjaga keberlanjutan operasionalnya.

Pelaku bisnis juga membawa inovasi teknologi ke dalam BUMD parkir. Sistem otomatisasi, aplikasi seluler, dan teknologi pintar lainnya dikembangkan oleh perusahaan bisnis untuk meningkatkan manajemen parkir, mempermudah pembayaran, dan memberikan informasi real-time kepada pengguna. Dengan demikian, pelaku bisnis membantu perusahaan parkir untuk terus beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan memenuhi tuntutan konsumen yang semakin cerdas.

Pertumbuhan pelaku bisnis di Kota Makassar tidak terlepas dari pertumbuhan ekonomi kota. Pada Tabel 9.1 nampak bahwa kota Makassar dalam kurun waktu 3 (tiga) sejak Tahun 2020 mengalami pertumbuhan yang baik sebagaimana ditunjukkan oleh PDRB. Pertumbuhan ini tentunya menjadi signal positif bagi pelaku usaha termasuk potensi pertumbuhan penggunaan layanan perpikiran.

Tabel 9.1 Laju pertumbuhan PDRB
Kota Makassar atas dasar harga konstan

Lapangan Usaha PDRB	Laju Pertumbuhan PDRB atas Dasar Harga Konstan 2010 Menurut Lapangan Usaha (Persen)		
	2020	2021	2022
Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan	-3.25	1.84	2.72
Pertambangan dan Penggalian	0.00	0.00	0.00
Industri Pengolahan	-4.22	4.19	9.03
Pengadaan Listrik dan Gas	-4.38	4.83	8.63
Pengadaan Air, Pengelolaan Sampah, Limbah dan Daur Ulang	4.98	3.66	5.01
Konstruksi	0.99	4.29	1.28
Perdagangan Besar dan Eceran; Reparasi Mobil dan Sepeda Motor	-5.43	5.64	6.48
Transportasi dan Pergudangan	-17.34	6.67	18.81
Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum	-19.83	1.82	20.00
Informasi dan Komunikasi	10.53	6.30	3.45
Jasa Keuangan dan Asuransi	1.82	-3.08	0.12
<i>Real Estate</i>	0.09	2.87	3.83
Jasa Perusahaan	-11.39	5.52	14.26
Administrasi Pemerintahan, Pertahanan dan Jaminan Sosial Wajib	-0.43	4.34	2.51
Jasa Pendidikan	1.64	3.47	1.59
Jasa Kesehatan dan Kegiatan Sosial	12.02	7.40	9.38
Jasa lainnya	-13.42	7.65	9.25
PDRB	-1.27	4.47	5.40

Sumber : BPS Tahun 2023

5. Pemasok (Penyedia peralatan, teknologi atau pelayanan parkir)

Pemasok-pemasok yang menyediakan peralatan, teknologi, atau layanan kepada Perumda Parkir Makassar Raya adalah stakeholders yang memiliki kepentingan terhadap kinerja pengelolaan parkir dan kelangsungan bisnis dari Perumda Parkir Makassar Raya. Hal ini sejalan dengan rencana Perumda Parkir Makassar Raya dalam mengembangkan operasionalnya dengan berorientasi pada pemanfaatan teknologi dalam meningkatkan pelayanannya.

Adapun pihak-pihak yang secara tidak langsung memiliki kepentingan terhadap Perumda Parkir Makassar Raya terdiri dari Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) dan Pemerintah Pusat yang bertindak sebagai regulator.

B. Rumusan Visi, Misi, dan *Value* Perumda Parkir Makassar Raya

Setelah mengidentifikasi pihak-pihak yang memiliki kepentingan terhadap Perumda Parkir Makassar Raya, proses selanjutnya adalah merumuskan visi, misi, dan *value* Perumda Parkir Makassar Raya berdasarkan hasil dari pemetaan stakeholders tersebut. Berikut adalah Visi, Misi, dan *Value* yang dianut oleh Perumda Parkir Makassar Raya :

1. Visi

Menjadikan Perumda Parkir Makassar Raya sebagai Perusahaan Daerah yang mandiri dan profesional dalam pengelolaan, terdepan dalam pelayanan dan terbaik dalam peningkatan pendapatan asli daerah guna pembangunan kota Makassar. Visi ini fokus pada aspek manajerial (pengelolaan) dengan indikator profesional, pelayanan

dengan indikator terdepan, dan berkontribusi terhadap pemerintah kota Makassar melalui PAD.

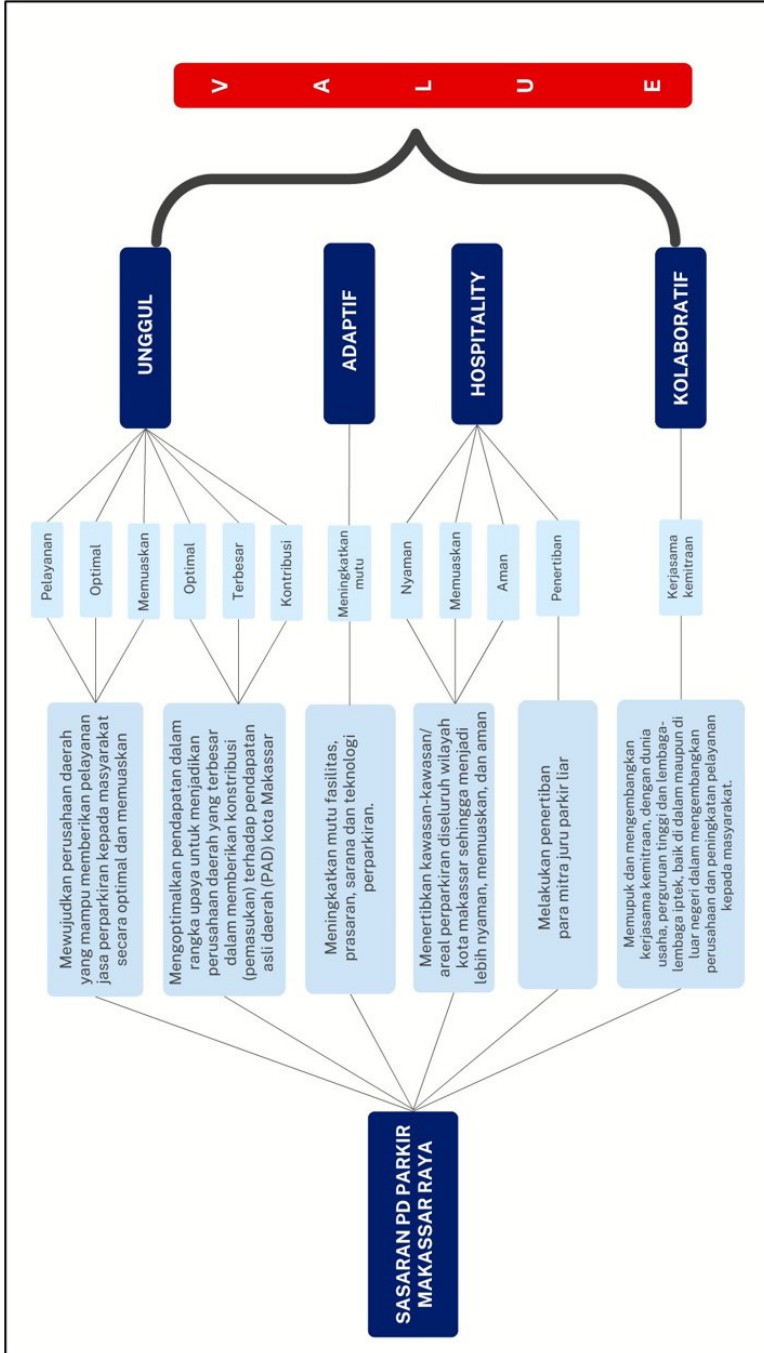
2. Misi

- a. Menciptakan inovasi teknologi perparkiran yang lebih efisien untuk menunjang kelancaran lalu lintas dan mengoptimalkan fungsi jalan.
- b. Membentuk sumber daya manusia (SDM) perparkiran yang berkualitas dan profesional.
- c. Mengembangkan dan menggali potensi kawasan perparkiran baru
- d. Meningkatkan pelayanan dalam segala aspek perparkiran untuk kepuasan konsumen dengan pengelolaan parkir secara profesional.
- e. Menjalin hubungan kerjasama dengan berbagai pihak dalam penataan pengelolaan dan pengembangan perparkiran

3. *Value*

Pelaksanakan tugas tanggung jawab dan fungsinya sebagai sebuah perusahaan daerah, PD. Parkir Makassar Raya senantiasa menganut prinsip-prinsip nilai budaya perusahaan (*Corporate Culture*) dengan berlandaskan pada budaya kualitas (*Quality Culture*), (*Business Culture*) dengan berpegang teguh pada motto perusahaan yaitu memberikan pelayanan parkir prima kepada pengguna jasa parkir.

Adapun rumusan *value* dari Perumda Parkir Makassar Raya yang diturunkan dari sasaran yang ingin dicapai oleh perusahaan dapat dilihat pada Gambar 2.1:



Gambar 9.1 Pemetaan *Value* berdasarkan Sasaran Perumda Parkir Makassar Raya Makassar Raya

Rumusan nilai unggul, adaptif, *hospitality* dan kolaboratif pada prinsipnya sejalan dengan visi Perumda Parkir, yaitu menjadikan Perumda Parkir Makassar Raya sebagai Perusahaan Daerah yang mandiri dan profesional dalam pengelolaan, terdepan dalam pelayanan dan terbaik dalam peningkatan pendapatan asli daerah guna pembangunan kota makassar. Terdepan dan terbaik merupakan indikator dari nilai unggul, mandiri dan profesional dibentuk melalui nilai adaptif, *hospitality* dan kolaboratif.

C. Sinkronisasi Visi dan Misi dengan RPJMD

Sebagai badan usaha yang didirikan oleh pemerintah daerah untuk memberikan manfaat bagi perkembangan perekonomian daerah dan menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu bagi pemenuhan hajat hidup masyarakat serta menghasilkan laba sebagai komponen dalam Pendapatan Asli Daerah (PAD), visi dan misi BUMD sudah seharusnya sesuai dengan visi dan misi Kepala Daerah yang tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD).

Selain visi dan misi kepala daerah, RPJMD juga memuat kebijakan keuangan dan kebijakan fiskal Pemerintah Daerah yang harus selaras dengan visi dan misi BUMD. Kebijakan keuangan Pemerintah Daerah adalah kebijakan Pemerintah Daerah yang mengatur baik kebijakan penerimaan dan pengeluaran keuangan yang akan dilakukan di dalam tahun rencana. Sebagai contoh yaitu kebijakan alokasi pendanaan untuk bidang-bidang prioritas seperti pembangunan infrastruktur, pendidikan, atau kesehatan.

Sementara itu, kebijakan fiskal Pemerintah Daerah adalah kebijakan ekonomi yang dijalankan oleh suatu Pemerintah Daerah dalam rangka mengarahkan kondisi perekonomiannya untuk

menjadi lebih baik dengan cara mengubah penerimaan dan pengeluaran pemerintah. Dari sudut pandangan ekonomi makro, kebijakan tersebut dapat dibedakan atas 2 (dua) jenis yaitu kebijakan fiskal ekspansif dan kebijakan fiskal kontraktif.

Kebijakan fiskal ekspansif dilakukan untuk membuat pengeluaran Pemerintah Daerah lebih besar dari pemasukannya dalam rangka memberi stimulus pada perekonomian. Contohnya dengan melakukan penanaman modal pada BUMD. Sedangkan kebijakan fiskal kontraktif dilakukan untuk membuat pemasukan Pemerintah Daerah lebih besar dari pengeluarannya dalam rangka menekan inflasi. Contohnya dengan meningkatkan tarif pajak atau mengurangi belanja pemerintah.

Dengan menyelaraskan visi dan misi BUMD terhadap arah kebijakan keuangan dan fiskal pemerintah daerah, atau sebaliknya, pemerintah daerah yang menyesuaikan kebijakannya terhadap kondisi atau kebutuhan BUMD, diharapkan akselerasi pertumbuhan bisnis BUMD dapat teroptimalkan. Dengan demikian, kontribusi BUMD terhadap pembangunan dan pendapatan daerah juga akan lebih besar. Pada akhirnya, hal ini juga merupakan salah satu upaya Pemerintah Daerah untuk mewujudkan visi dan misinya.

Salah satu program strategis pemerintah kota Makassar pada RPJMD 2021-2026 adalah penataan total sistem BUMD dan pembentukan Makassar *Incorporation* dimana Perumda Parkir Makassar Raya sebagai salah satu BUMD yang diharapkan menjadi salah satu sumber pendapatan bagi pemerintah kota Makassar melalui dividen yang dibayarkan setiap periode dari hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan.

BAB X

Penetapan Strategi

Penetapan strategi bagi Perumda Parkir Makassar Raya memiliki urgensi yang sangat besar dalam mengoptimalkan kinerja dan kontribusi BUMD terhadap perekonomian daerah dalam bentuk dividen. Perumda Parkir Makassar Raya memiliki peran strategis dalam pembangunan ekonomi karena menjadi instrumen pengelolaan sumber daya ekonomi di tingkat lokal.

Dalam menetapkan strategi terdapat tiga hal yang perlu diperhatikan oleh Perumda Parkir Makassar Raya yaitu pertama menerjemahkan visi, misi, dan *value*. Menerjemahkan visi, misi, dan *value* merupakan hal penting guna merealisasikan visi, misi, dan *value* yang tertuang dalam kalimat normatif menjadi aksi konkret yang mampu dilaksanakan oleh seluruh stakeholder Perumda Parkir Makassar Raya. Kedua, Perumda Parkir Makassar Raya perlu melakukan analisis *Strength, Weakness, Opportunity, Threat* (SWOT) baik untuk mengetahui kondisi internal maupun eksternal. Ketiga, Perumda Parkir Makassar Raya juga perlu melakukan *competitive analysis*, hal ini bertujuan agar perusahaan dapat bertahan di dalam kondisi bisnis yang saat ini dipenuhi dengan tantangan.

A. Visi, Misi, dan Value

Setelah membuat visi, misi, dan *value*, Perumda Parkir Makassar Raya kemudian menerjemahkannya untuk menetapkan strategi. Strategi merupakan serangkaian langkah atau program untuk mewujudkan visi dan misi. Dengan demikian, maka strategi harus terintegrasi dengan visi dan misi dari perusahaan.

B. Analisis SWOT

1. Strength (Kekuatan Perusahaan)

Berdasarkan pada identifikasi yang dilakukan terhadap lingkungan strategis Perumda Parkir Makassar Raya maka kekuatan yang telah diidentifikasi adalah sebagai berikut:

- a. Ketersediaan juru parkir (Jumlah tenaga juru parkir)
- b. Dukungan kuat dari Pemerintah Daerah (Surat keputusan Walikota, Keberadaan pemerintah kota sebagai KPM, hak pengelolaan tepi jalan)
- c. Kekuatan dan kesamaan visi manajemen
- d. Tata kelola perusahaan yang profesional
- e. Budaya perusahaan ”memberikan pelayan terbaik kepada pelanggan (*the best services for customer satisfaction*)” yang telah cukup membudaya dilingkungan pegawai perusahaan

2. Weaknesses (Kelemahan Perusahaan)

Beberapa kelemahan yang dimiliki Perumda Parkir Makassar Raya adalah sebagai berikut:

- a. Sarana dan prasarana masih kurang memadai
- b. Komunikasi dan kordinasi manajemen terhadap petugas lapangan rendah
- c. Kemampuan pelayanan juru parkir yang masih rendah

- d. Tidak adanya dana alokasi untuk penelitian dan pengembangan
- e. Minimnya disiplin dan tanggung jawab pegawai

3. *Opportunities* (Peluang/Kesempatan Perusahaan)

Beberapa peluang perusahaan yang dapat mendukung Perumda Parkir Makassar Raya dalam menjalankan misinya adalah sebagai berikut:

- a. Visi pemerintah kota Makassar yang akan menjadikan kota makassar sebagai kota Dunia.
- b. Pertumbuhan kawasan-kawasan komersial di kota makassar yang sangat pesat
- c. Pertumbuhan penduduk Kota Makassar
- d. Urbanisasi ke kota Makassar
- e. Pertumbuhan jumlah kendaraan di kota Makassar
- f. Adanya kolaborasi antar daerah khususnya MAMMINASATA yang mendukung adanya kerjasama pengelolaan perparkiran

4. *Threat* (Ancaman Perusahaan)

Beberapa contoh ancaman perusahaan yang dapat menghambat perusahaan dalam menjalankan misinya adalah sebagai berikut:

- a. Tuntutan kebutuhan dan kepuasan akan pelayanan perparkiran dari masyarakat yang terus meningkat
- b. Perkembangan teknologi yang menuntut pelayanan profesional
- c. Keberadaan parkir liar dan keterbatasan penegakan hukum
- d. Ketidakseimbangan antara pertumbuhan jumlah kendaraan dan ketersediaan ruang parkir
- e. Pertumbuhan sarana transportasi umum
- f. Perilaku masyarakat yang tidak meminta karcis parkir

Tabel IFAS

Faktor-Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating
Kekuatan		
Ketersediaan juru parkir		
Dukungan kuat dari Pemerintah Daerah (Surat keputusan Walikota, Keberadaan pemerintah kota sebagai KPM, hak pengelolaan tepi jalan)		
Kekuatan dan kesamaan visi		
Tata kelola perusahaan profesional		
Budaya perusahaan "memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan (<i>the best services for customer satisfaction</i>)" yang telah cukup membudaya dilingkungan pegawai perusahaan		
Kelemahan		
Sarana dan prasarana masih kurang memadai		
Komunikasi dan kordinasi manajemen terhadap petugas lapangan rendah		
Kemampuan pelayanan juru parkir yang masih rendah		
Tidak adanya dana alokasi untuk penelitian dan pengembangan		
Minimnya disiplin dan tanggung jawab pegawai		

Keterangan:

- a. Bobot diisi dengan angka 1-4 dengan ketentuan:
 - 1) Menunjukkan bahwa indikator tersebut sangat tidak penting/sangat tidak berpengaruh
 - 2) Menunjukkan bahwa indikator tersebut tidak penting/tidak berpengaruh
 - 3) Menunjukkan bahwa indikator tersebut penting/berpengaruh
 - 4) Menunjukkan bahwa indikator tersebut sangat penting/sangat berpengaruh
- b. *Rating* diisi dengan angka 1-4 dengan ketentuan
 - 1) Menunjukkan bahwa indikator tersebut sangat rendah/sangat lemah
 - 2) Menunjukkan bahwa indikator tersebut rendah/lemah
 - 3) Menunjukkan bahwa indikator tersebut tinggi/kuat
 - 4) Menunjukkan bahwa indikator tersebut sangat tinggi/sangat kuat

Tabel EFAS

Faktor-Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating
Peluang		
Visi pemerintah kota Makassar yang akan menjadikan kota makassar sebagai kota Dunia.		
Pertumbuhan kawasan-kawasan komersial di kota makassar yang sangat pesat		

Kekuatan dan kesamaan visi		
Pertumbuhan penduduk		
Urbanisasi ke kota Makassar		
Pertumbuhan jumlah kendaraan di kota Makassar		
Adanya kolaborasi antar daerah khususnya MAMMINASATA yang mendukung adanya kerjasama pengelolaan perparkiran		
Ancaman		
Tuntutan kebutuhan dan kepuasan akan pelayanan perparkiran dari masyarakat yang terus meningkat		
Perkembangan teknologi yang menuntut pelayanan profesional		
Keberadaan parkir liar dan keterbatasan penegakan hukum		
Ketidakseimbangan antara pertumbuhan jumlah kendaraan dan ketersediaan ruang parkir		
Pertumbuhan sarana transportasi umum		
Perilaku masyarakat yang tidak meminta karcis parkir		

Keterangan:

- a. Bobot diisi dengan angka 1-4 dengan ketentuan:
 - 1) Menunjukkan bahwa indikator tersebut sangat tidak penting/sangat tidak berpengaruh
 - 2) Menunjukkan bahwa indikator tersebut tidak penting/tidak berpengaruh
 - 3) Menunjukkan bahwa indikator tersebut penting/berpengaruh
 - 4) Menunjukkan bahwa indikator tersebut sangat penting/sangat berpengaruh
- b. Rating diisi dengan angka 1-4 dengan ketentuan
 - 1) Menunjukkan bahwa indikator tersebut sangat rendah/sangat lemah
 - 2) Menunjukkan bahwa indikator tersebut rendah/lemah
 - 3) Menunjukkan bahwa indikator tersebut tinggi/kuat
 - 4) Menunjukkan bahwa indikator tersebut sangat tinggi/sangat kuat

SWOT ANALYSIS



Analisis TOWS (*Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths*) adalah langkah selanjutnya setelah analisis SWOT. Ini membantu untuk mengidentifikasi strategi dan tindakan yang spesifik berdasarkan kombinasi elemen-elemen SWOT.

TOWS MATRIX

INTERNAL FACTORS			
EXTERNAL FACTORS		Strengths (S)	Weaknesses (W)
	Opportunities (O)	Strengths/ Opportunities (SO)	Weaknesses/ Opportunities (WO)
	Threats (T)	Strengths/ Threats (ST)	Weaknesses/ Threats (WT)

Hasil analisis berdasarkan data dan informasi yang diperoleh melalui kuisioner diperoleh:

Tabel 10.1 Faktor-faktor strategi internal dan eksternal

Faktor-Faktor Strategi Internal	Nilai rerata			
Kekuatan				
Ketersediaan juru parkir (Jumlah tenaga juru parkir)	0.1	0.15	0.4	0.3
Dukungan kuat dari Pemerintah Daerah (Surat keputusan Walikota, Keberadaan pemerintah kota sebagai KPM, hak pengelolaan tepi jalan)	0.8	0.8	0.4	0.8
Kekuatan dan kesamaan visi manajemen	0.05	0.2	0.06	0.3
Tata kelola perusahaan professional	0.2	0.8	0.4	0.4

Budaya perusahaan ”memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan (<i>the best services for customer satisfaction</i>)” yang telah cukup membudaya dilingkungan pegawai perusahaan	0.4	0.15	0.06	0.1
Kelemahan				
Sarana dan prasarana masih kurang memadai	0.05	0.6	0.3	0.1
Komunikasi dan kordinasi manajemen terhadap petugas lapangan rendah	0.05	0.12	0.05	0.2
Kemampuan pelayanan juru parkir yang masih rendah	0.2	0.14	0.12	0.1
Tidak adanya dana alokasi untuk penelitian dan pengembangan	0.1	0.09	0.2	0.1
Minimnya disiplin dan tanggung jawab pegawai	0.1	0.15	0.1	0.1
Total	2.05	3.2	2.09	2.5
Nilai rerata faktor-faktor strategis internal				2.46

Faktor-Faktor Strategi Eksternal	Nilai rerata			
Peluang				
Visi pemerintah kota Makassar yang akan menjadikan kota makassar sebagai kota Dunia.	0.05	0.4	0.24	0.4
Pertumbuhan kawasan-kawasan komersial di kota makassar yang sangat pesat	0.05	0.3	0.27	0.3
Pertumbuhan penduduk	0.2	0.15	0.36	0.1
Urbanisasi ke kota Makassar	0.15	0.1	0.15	0.1
Pertumbuhan jumlah kendaraan di kota Makassar	0.8	0.4	0.36	0.2
Adanya kolaborasi antar daerah khususnya MAMMINASATA yang mendukung adanya kerjasama pengelolaan perparkiran	0.05	0.06	0.16	0.05
Ancaman				
Tuntutan kebutuhan dan kepuasan akan pelayanan perparkiran dari masyarakat yang terus meningkat	0.1	0.12	0.18	0.2
Perkembangan teknologi yang menuntut pelayanan profesional	0.4	0.2	0.18	0.2

Keberadaan parkir liar dan keterbatasan penegakan hukum	0.4	0.2	0.1	0.1
Ketidakseimbangan antara pertumbuhan jumlah kendaraan dan ketersediaan ruang parkir	0.4	0.14	0.18	0.2
Pertumbuhan sarana transportasi umum	0.05	0.2	0.08	0.1
Perilaku masyarakat yang tidak meminta karcis parkir	0.05	0.12	0.07	0.05
Total	2.7	2.39	2.33	2
Nilai rerata faktor-faktor strategis eksternal				2.36

Nilai IFAS = 2.46

Nilai EFAS = 2.36

Tabel 10.2 Diagram matriks Internal-Eksternal

	<i>HIGH</i> (3-4)	<i>MEDIUM</i> (2-3)	<i>LOW</i> (1-2)
<i>HIGH</i> (3-4)	Growth Konsentrasi melalui Integrasi Vertikal	Growth Konsentrasi melalui Integrasi Horizontal	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Retrenchment</i> • Strategi <i>turn-round</i>
<i>MEDIUM</i> (2-3)	<i>Stability</i>	<i>Growth</i> Konsentrasi melalui Integrasi Horizontal	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Retrenchment</i> • Strategi Divestasi
<i>LOW</i> (1-2)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Growth</i> • Diversifikasi • Konsentrik 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Growth</i> • Diversifikasi • Konglomerat 	Likuidasi

Berdasarkan total nilai EFAS dan IFAS, maka direkomendasikan "*grand* startegi adalah *Growth*" dengan konsentrasi pertumbuhan melalui Integrasi Horizontal atau *Stability Profit* Strategi, yakni memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi yang lain, meningkatkan varian produk atau jasa. Disebabkan posisi perusahaan berada pada *moderate attractive industry* yang cukup, maka direkomendasikan untuk banyak melakukan konsolidasi.

Tabel 10.3 SWOT Matrix dan alternatif dan pilihan strategi

<p>IFAS</p>	<p>KEKUATAN (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ketersediaan juru parkir (Jumlah tenaga juru parkir) 2. Dukungan kuat dari Pemerintah Daerah (Surat keputusan Walikota, Keberadaan pemerintah kota sebagai KPM, hak pengelolaan tepi jalan) 3. Kekuatan dan kesamaan visi manajemen 4. Tata kelola perusahaan professional 5. Budaya perusahaan ”memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan (<i>the best services for customer satisfaction</i>)” yang telah cukup membudaya dilingkungan pegawai perusahaan 	<p>KELEMAHAN (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sarana dan prasarana masih kurang memadai 2. Komunikasi dan kordinasi manajemen terhadap petugas lapangan rendah 3. Kemampuan pelayanan juru parkir yang masih rendah 4. Tidak adanya dana alokasi untuk penelitian dan pengembangan 5. Minimnya disiplin dan tanggung jawab pegawai
<p>EFAS</p>	<p>Penguatan/Penambahan/Penguasaan Lahan Parkir (Bentuk <i>team work</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identifikasi potensi lahan baru yang belum terkelola 2. Kolaborasi pihak komersil, Dishub dan dinas terkait lainnya 3. Antisipasi rintisan atau pembukaan lokasi baru 	<p><i>Upskilling</i> kapabilitas dan kompetensi SDM</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inovasi Upskilling dan inovasi MSDM antispasi kota dunia 2. Training bagi SDM kantor terkait eksistensi perusahaan sebagai korporasi dan jurir terkait pelayanan
<p>PELUANG (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Visi pemerintah kota Makassar yang akan menjadikan kota makassar sebagai kota Dunia. 2. Pertumbuhan kawasan-kawasan komersial di kota makassar yang sangat pesat 3. Pertumbuhan penduduk 		

<p>4. Urbanisasi ke kota Makassar</p> <p>5. Pertumbuhan jumlah kendaraan di kota Makassar</p> <p>6. Adanya kolaborasi antar daerah</p> <p>7. Khususnya MAMMINASATA yang mendukung adanya kerjasama pengelolaan perparkiran</p>	<p>4. Upgrading dan standarisasi global lokasi parkir saat ini</p> <p>5. Penguatan hukum dan akuisisi lahan/ lokasi parkir liar</p>	<p>3. Pelibatan PT dan penguatan riset dan pengembangan</p>
<p>ANCAMAN (T)</p> <p>1. Tuntutan kebutuhan dan kepuasan akan pelayanan perparkiran dari masyarakat yang terus meningkat</p> <p>2. Perkembangan teknologi yang menuntut pelayanan professional</p> <p>3. Keberadaan parkir liar dan keterbatasan penegakan hukum</p> <p>4. Ketidakseimbangan antara pertumbuhan jumlah kendaraan dan ketersediaan ruang parkir</p> <p>5. Pertumbuhan sarana transportasi umum</p> <p>6. Perilaku masyarakat yang tidak meminta karcis parkir</p>	<p>Diversifikasi dan Profesionalitas</p> <p>1. Peningkatan profesionalisme pelayanan dengan indikasi keamanan dan keramahan</p> <p>2. Penerapan teknologi perparkiran</p> <p>3. Kolaborasi jenis layanan umum</p>	<p>Reformasi</p> <p>1. Upskilling kompetensi SDM</p> <p>2. Penguatan filosofi human capital bagi perusahaan</p> <p>3. Kolaborasi dengan pola win-win solution pengelolaan parkir dengan stakeholder dalam antipasi parkir liar</p> <p>4. Peningkatan profesionalisme operasional perusahaan</p> <p>5. Upskilling kemampuan komunikasi efektif</p>

Berdasar pada matriks pada Tabel 10.3, diusulkan strategi berikut:

- a. *Grand Strategy*: Pertumbuhan (*Growth*) melalui integrasi horizontal

Strategi pertumbuhan merupakan pendekatan yang digunakan oleh Perumda Parkir Makassar Raya dalam mengembangkan bisnis dengan meningkatkan skala bisnis, pangsa pasar, dan keberlanjutan bisnis. Ada beberapa strategi pertumbuhan yang dapat diterapkan, tergantung pada tujuan perusahaan, industri, dan kondisi pasar.

- b. Pilihan dan Opsi Strategi

Berdasar pada data dan informasi yang diperoleh, maka pilihan strategi pertumbuhan yang ideal adalah:

- 1) Kekuatan / Peluang (SO) dengan Penguatan Posisi pasar

Penguatan posisi pasar Perumda Parkir Makassar Raya melibatkan serangkaian tindakan yang dirancang untuk memperkuat dan meningkatkan posisi bisnis di pasar parkir saat ini. Perumda Parkir Makassar Raya umumnya bertanggung jawab atas pengelolaan dan penyediaan layanan parkir. Adapun langkah strategis yang dapat ditempuh mencakup:

- a) Peningkatan kualitas layanan:
 - Memastikan pelayanan parkir yang cepat, aman, dan efisien.
 - Menggunakan teknologi terkini untuk memonitor dan meningkatkan pengalaman pengguna.
- b) Penyediaan fasilitas yang nyaman
 - Menyediakan fasilitas parkir yang bersih dan nyaman.
 - Menerapkan desain yang efisien untuk memaksimalkan kapasitas parkir.

- c) Penggunaan teknologi
- Mengadopsi sistem parkir pintar, seperti pembayaran *online*, reservasi, dan informasi *real-time*.
 - Memanfaatkan teknologi sensor untuk memantau ketersediaan tempat parkir.
- d) Tarif rasional
- Menetapkan tarif parkir yang adil dan transparan.
 - Memberikan diskon atau program loyalitas kepada pengguna parkir berlangganan.
- e) Pengelolaan Data dan Analisis
- Mengumpulkan dan menganalisis data penggunaan parkir untuk meningkatkan efisiensi dan memahami perilaku pelanggan.
 - Menggunakan analisis data untuk merancang strategi pemasaran yang lebih efektif.
- f) Kemitraan dan Aliansi
- Membangun kemitraan dengan bisnis atau event lokal untuk meningkatkan penggunaan parkir.
 - Menjalinkan kerjasama dengan pemerintah daerah atau swasta untuk memperluas cakupan parkir misalnya dengan DPMPTSP terkait dengan rekomendasi teknik bagi pelaku bisnis yang akan membuka atau memulai bisnis menjadi dokumen pendukung
- g) Pemberdayaan Karyawan
- Memberdayakan karyawan untuk memberikan pelayanan pelanggan yang baik.

- Melibatkan karyawan dalam inisiatif perbaikan proses dan memberikan pelatihan yang diperlukan.
- h) Inovasi Produk dan Layanan
- Mengembangkan produk atau layanan baru yang dapat meningkatkan nilai tambah bagi pengguna parkir.
 - Berinovasi dalam hal manajemen parkir, seperti program loyalitas atau layanan valet.
- i) Pemasaran dan Branding
- Melakukan strategi pemasaran yang efektif untuk meningkatkan kesadaran merek.
 - Menyampaikan nilai tambah dan keunggulan layanan parkir Perumda Parkir Makassar kepada masyarakat.
- j) Kepatuhan Hukum dan Peraturan
- Memastikan semua operasi parkir sesuai dengan peraturan dan hukum yang berlaku.
 - Aktif berkomunikasi dengan pihak berwenang untuk memastikan kepatuhan.
- 2) Kekuatan / Ancaman (ST) dengan Diversifikasi Layanan, jenis, fungsi dan teknologi alternatif.

Strategi Diversifikasi Perumda Parkir Makassar Raya merupakan strategi di mana perusahaan memperluas portofolio layanannya dengan menawarkan jenis layanan baru, fungsi baru, atau menggunakan teknologi alternatif. Strategi ini dapat membantu perusahaan untuk mengurangi risiko, meningkatkan pendapatan, dan memperluas pangsa pasar.

Perumda Parkir Makassar Raya dapat mempertimbangkan untuk menambah jenis layanan baru yang terkait dengan kebutuhan pelanggan atau tren pasar terkini. Contohnya, pemberian layanan valet, reservasi tempat parkir *online*, atau pengelolaan parkir untuk acara-acara khusus termasuk parkir berlangganan.

Diversifikasi fungsi dapat mencakup perluasan layanan dari sekadar menyediakan tempat parkir menjadi penyedia solusi manajemen parkir terintegrasi. Perumda Parkir Makassar Raya dapat mengeksplorasi penyediaan sistem manajemen parkir cerdas, termasuk pemantauan *real-time*, analisis data, dan integrasi dengan teknologi smart city.

Perumda Parkir Makassar Raya memanfaatkan teknologi baru dapat menjadi langkah penting dalam diversifikasi. Perumda Parkir Makassar Raya bisa mengintegrasikan teknologi otomatisasi, seperti penggunaan sensor parkir pintar, pembayaran menggunakan aplikasi mobile, atau implementasi sistem parkir otomatis yang memanfaatkan kecerdasan buatan untuk meningkatkan efisiensi.

Perumda Parkir Makassar Raya dapat mempertimbangkan untuk menawarkan layanan tambahan yang terkait dengan parkir, seperti penyediaan ruang iklan di area parkir, layanan keamanan tambahan, atau bahkan menyediakan stasiun pengisian daya untuk kendaraan listrik.

Perumda Parkir Makassar Raya dapat menjalin kemitraan dengan pihak ketiga untuk menyediakan layanan tambahan. Misalnya, berkolaborasi dengan penyedia layanan transportasi umum untuk menyediakan paket parkir dan transportasi terintegrasi seperti transportasi online.

Perumda Parkir Makassar Raya juga dapat memanfaatkan platform digital dan *e-commerce* untuk meningkatkan keterjangkauan layanan. Perumda Parkir Makassar Raya bisa menyediakan pembayaran online, pemesanan tempat parkir melalui aplikasi, dan pengelolaan akun pelanggan secara digital.

3) Kelemahan / Peluang (WO) dengan Fokus Peningkatan kapasitas dan kapabilitas SDM.

Strategi ini sejalan dengan visi yang diemban oleh Perumda Parkir Makassar Raya khususnya terdepan dalam pelayanan. Strategi peningkatan kapasitas dan kapabilitas Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan langkah krusial bagi perusahaan untuk menjaga daya saing dan memberikan layanan yang optimal. Langkah yang dapat ditempuh misalnya:

- a) Menyelenggarakan program pelatihan dan pengembangan secara teratur untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan SDM. Ini bisa mencakup pelatihan teknis terkait manajemen parkir, pelayanan pelanggan, penggunaan teknologi terkini, dan aspek hukum terkait parkir.
- b) Melakukan proses rekrutmen dan seleksi dengan cermat untuk memastikan bahwa Perumda Parkir Makassar Raya memiliki SDM yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Proses ini dapat melibatkan asesmen kompetensi dan wawancara yang teliti.
- c) Mendorong budaya kerja kolaboratif dan pemberdayaan tim. Memberikan tanggung jawab yang lebih besar kepada anggota tim yang berpotensi dan memberikan kesempatan untuk berkontribusi pada pengambilan keputusan.

- d) Membangun budaya organisasi yang mendorong keterlibatan karyawan. Ini melibatkan komunikasi yang terbuka, mendengarkan umpan balik, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung.
 - e) Menerapkan sistem manajemen kinerja yang efektif untuk menyusun tujuan, memberikan umpan balik, dan mengevaluasi kinerja secara berkala. Ini membantu mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan dan memberikan arah yang jelas.
- 4) Kelemahan / Ancaman (WT) dengan Reformasi SDM, Operasional, Stakeholder

Strategi reformasi yang berfokus pada Sumber Daya Manusia (SDM), operasional, dan stakeholder dapat Perumda Parkir Makassar Raya untuk meningkatkan efisiensi, responsivitas terhadap kebutuhan pasar, serta keterlibatan pihak-pihak terkait. Reformasi SDM mencakup pengembangan Keterampilan dan Kompetensi dengan mendorong pelatihan dan pengembangan keterampilan yang sesuai dengan tuntutan industri parkir modern. Ini melibatkan peningkatan keterampilan teknis, manajerial, dan interpersonal karyawan. Reformasi SDM juga dapat ditempuh dengan evaluasi kinerja dan penghargaan dengan menerapkan sistem evaluasi kinerja yang transparan dan berbasis pencapaian. Pemberian penghargaan dan pengakuan kepada karyawan yang mencapai target kinerja tertentu.

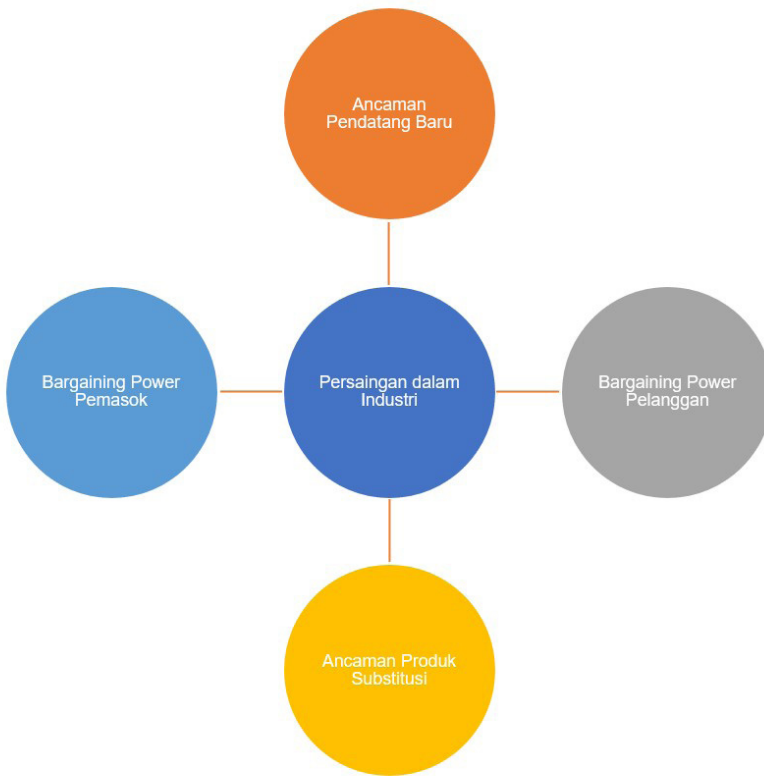
Reformasi operasional mencakup adopsi teknologi terkini dengan menginvestasikan dalam teknologi modern untuk meningkatkan efisiensi operasional, seperti sistem manajemen parkir otomatis, aplikasi pemesanan *online*, dan sensor parkir pintar. Optimisasi proses bisnis dengan melakukan *review* menyeluruh terhadap proses bisnis dan mengidentifikasi area-area yang dapat dioptimalkan. Penerapan praktik-proaktif untuk meningkatkan

efisiensi dan mengurangi biaya operasional. Pengelolaan risiko yang efektif dengan menyusun dan menerapkan strategi pengelolaan risiko yang efektif untuk mengantisipasi potensi risiko operasional dan mengurangi dampaknya.

Reformasi hubungan dengan pemangku kepentingan dengan meningkatkan keterlibatan dengan pemangku kepentingan, seperti pemerintah daerah, masyarakat, dan mitra bisnis. Melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan dan mendengarkan umpan balik untuk meningkatkan akuntabilitas dan kepercayaan. Transparansi Komunikasi dengan menerapkan komunikasi yang terbuka dan transparan kepada semua pemangku kepentingan. Ini termasuk memberikan informasi terkini tentang perkembangan bisnis, proyek, dan kebijakan yang sedang dilaksanakan. Selanjutnya, pengelolaan hubungan pelanggan dengan fokus pada meningkatkan hubungan dengan pelanggan, menyediakan layanan yang berkualitas, dan responsif terhadap umpan balik pelanggan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.

C. Analisis persaingan

Analisis kompetitif merupakan bagian penting dari rencana pemasaran sebuah Perumda Parkir Makassar Raya dengan menggunakan konsep yang dikembangkan oleh Michael E. Porter. Dengan evaluasi ini, Perumda Parkir Makassar Raya dapat menetapkan apa yang membuat produk atau pelayanan Perumda Parkir Makassar Raya tersebut unik sehingga tim manajemen dalam Perumda Parkir Makassar Raya dapat melakukan langkah-langkah untuk menarik target pasar. Mengidentifikasi pesaing dan mengevaluasi strategi mereka perlu dilakukan oleh Perumda Parkir Makassar Raya untuk menentukan kelebihan dan kekurangan dibandingkan dengan produk atau layanan dari perusahaan terkait.



Gambar 10.1 Lima kekuatan persaingan M.Porter

Di samping itu, evaluasi pesaing dapat dilakukan dengan menempatkannya dalam kelompok strategis sesuai dengan perkiraan kemampuan dari pelanggan untuk mengkonsumsi produk atau layanan dari Perumda Parkir Makassar Raya. Untuk masing-masing kelompok pesaing atau strategis, dapat dilakukan daftar produk atau layanan mereka, profitabilitas, pola pertumbuhannya, tujuan dan asumsi pemasarannya, strategi terkini, strategi dan struktur organisasi, struktur biaya, kekuatan dan kelemahan, dan ukuran (dalam penjualan) bisnis pesaing.

1. Persaingan dalam Industri (Kekuatan Persaingan):

Industri parkir biasanya memiliki tingkat persaingan yang rendah karena seringkali terdapat sedikit atau tidak ada pesaing langsung. Namun, perusahaan harus tetap memperhatikan kemungkinan munculnya pesaing baru, terutama dalam kasus kontrak parkir komersial meskipun kuantitasnya masih relatif kecil karena memang strukturnya masih cenderung monopoli.

2. Ancaman Kendaraan Umum dan Transportasi Berbagi:

Kendaraan umum, layanan berbagi kendaraan, atau alternatif transportasi seperti sepeda atau skuter bisa menjadi pengganti parkir konvensional. Perusahaan harus memonitor perkembangan kecenderungan ini.

3. Ketergantungan pada Klien Komersial:

Jika Perumda Parkir Makassar Raya daerah sangat bergantung pada klien komersial seperti pusat perbelanjaan atau bisnis lokal, kekuatan negosiasi klien dapat menjadi signifikan. Perusahaan harus menjaga hubungan yang baik dengan klien untuk mempertahankan kontrak.

4. Pemasok Perlengkapan Parkir:

Jika ada ketergantungan pada pemasok perlengkapan parkir tertentu (misalnya, sistem pembayaran), pemasok tersebut dapat memiliki kekuatan dalam bernegosiasi harga dan persyaratan. Diversifikasi pemasok dan negosiasi yang cerdas dapat membantu mengurangi risiko ini.

5. Ancaman Masuknya Pesaing Baru (Ancaman dari Pesaing Baru):

Ancaman masuknya pesaing baru dapat dibatasi oleh persyaratan regulasi dan izin yang diperlukan dalam bisnis parkir. Namun, perusahaan harus tetap waspada terhadap perubahan dalam regulasi yang dapat memungkinkan pesaing baru masuk ke pasar.

BAB XI

Integrasi Organisasi dan Strategi

Salah satu hal penting untuk dilakukan oleh pimpinan Perumda Parkir Makassar Raya adalah mengintegrasikan organisasi dan strategi perusahaannya. Setelah strategi perusahaan telah ditetapkan kemudian pimpinan Perumda Parkir Makassar Raya harus memutuskan bagaimana perusahaan mengatur dan mengorganisir karyawan dan sumber daya yang dimilikinya agar strategi yang telah ditetapkan dapat tercapai. Pimpinan harus membuat organisasi Perumda Parkir Makassar Raya yang mampu mendukung strategi dan tercapainya tujuan Perumda Parkir Makassar Raya. Organisasi terdiri dari unit-unit individu yang bekerja sama yang saling mendukung satu sama lain. Oleh karena itu pembentukan organisasi merupakan hal penting bagi Perumda Parkir Makassar Raya.

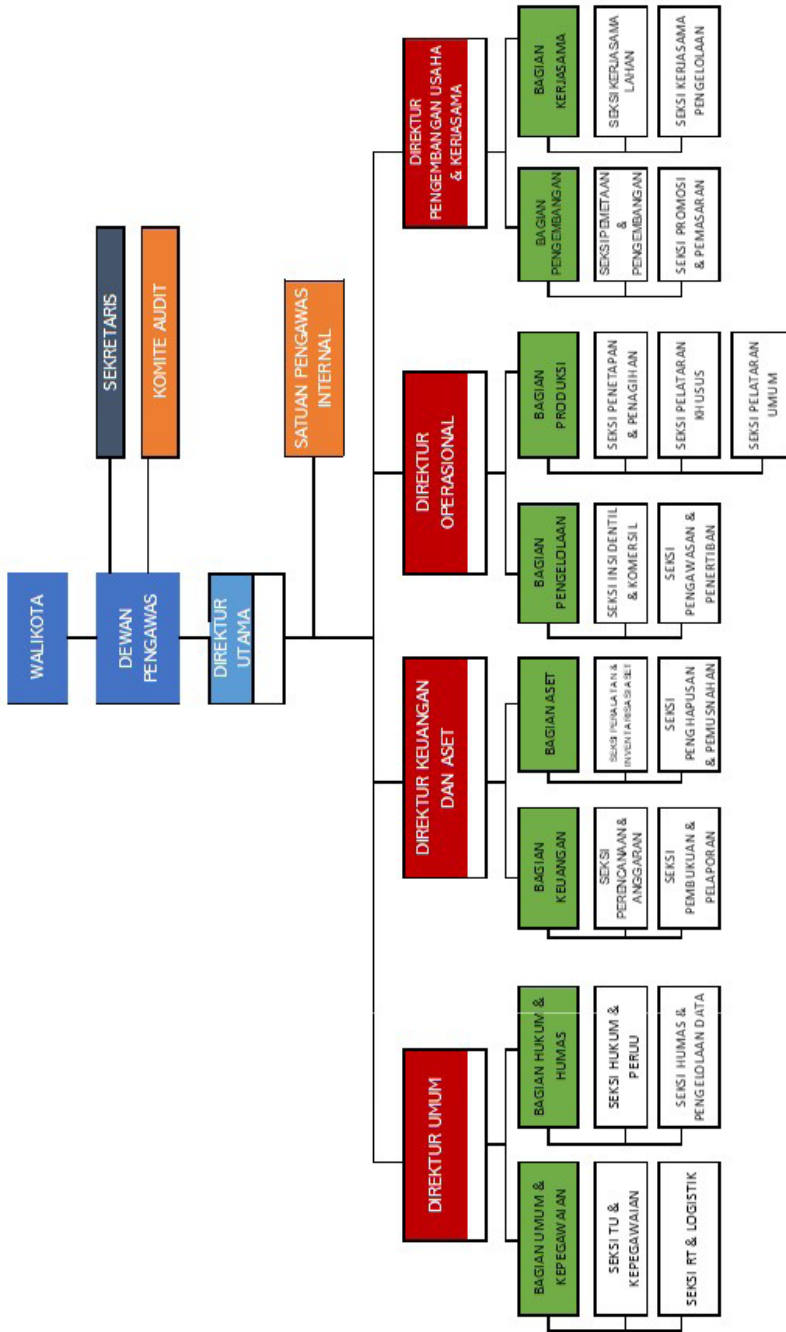


Gambar 11.1 Ilustrasi Hubungan Individu dengan Strategi

A. Struktur organisasi

Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) menjelaskan bahwa organ sebuah BUMD mencakup Kuasa Pemegang Modal (KPM), Dewan Pengawas, dan Direksi. Dalam operasionalisasi nya, Perumda Parkir Makassar Raya dipimpin oleh seorang Direktur Utama yang dibantu oleh Direktur Umum, Direktur Keuangan dan Aset, Direktur Operasional, dan Direktur Pengembangan Usaha dan Kerja sama. Setiap direktur membawahi bagian dan seksi.

Setiap karyawan memiliki kemampuan dan spesialisasi masing-masing apalagi dalam proses perekrutan pada periode-periode sebelumnya. Terkadang terdapat perusahaan yang membiarkan karyawan nya bekerja tidak sesuai dengan keahlian nya, untuk kemudian dipaksa memahami hal-hal yang tidak dipahami. Kejadian seperti ini dapat membawa dampak negatif bagi perusahaan. Dampaknya adalah akan timbul ketidakefektifan dalam bekerja, karena karyawan harus mempelajari dan membiasakan diri terlebih dahulu dengan pekerjaan yang tidak dipahami. Hal seperti ini akan menimbulkan adanya perhatian lebih yang harus dicurahkan oleh direksi, karena hal seperti ini akan rawan menimbulkan kesalahan dalam proses bekerja. Permasalahan tersebut tentunya tidak diinginkan oleh perusahaan, oleh karena itu pimpinan Perumda Parkir Makassar Raya sebaiknya memberikan pekerjaan sesuai dengan kemampuan masing-masing karyawan.



Gambar 11.2 Struktur organisasi

Perumda Parkir Makassar Raya, Direksi membuat struktur berdasarkan unit fungsional seperti yang selama ini dijalankan, di mana beban pekerjaan dibagi berdasarkan spesialisasi kemampuan masing-masing karyawan. Direksi Perumda Parkir Makassar Raya tersebut memberikan tugas terkait pembentukan laporan keuangan dan analisis laporan keuangan kepada parakaryawan yang memiliki latar belakang Pendidikan akuntansi, tugas terkait pemasaran dan branding kepada karyawan yang memiliki latar belakang Pendidikan manajemen pemasaran atau memiliki kemampuan dalam bidang pemasaran, dan tugas terkait personalia pada karyawan yang memiliki latar belakang manajemen sumber daya manusia atau psikologi. Hal ini akan memudahkan karyawan dalam mengerjakan tugasnya karena sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.

Berdasarkan praktik dan budaya kerja yang telah dikembangkan oleh Perumda Parkir Makassar Raya saat ini, pembagian atau penyusunan struktur organisasi perusahaan berdasarkan fungsionalnya seperti pada level direksi dikenal Direktur Umum dengan 2 bagian yakni bagian umum dan kepegawaian, Direktur Keuangan dan Aset dengan 2 bagian yakni keuangan dan aset dan Direktur Operasional dengan 2 bagian yakni pengelolaan dan produksi serta Direktur pengembangan usaha dan kerjasama dengan 2 bagian yakni pengembangan dan kerjasama. Namun demikian, kedepannya dalam penetapan dan pengembangan sumber daya manusia, prosesnya lebih berfokus pada latar belakang dan kompetensinya.

B. Koordinator Kecamatan

Untuk merancang organisasi dilakukan pengelompokkan terhadap sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan baik sumber daya pada setiap individu maupun sumber daya pada perusahaan seperti aset, kemampuan perusahaan, proses bisnis, peralatan,

keterampilan karyawan, paten, keuangan, dan manajemen yang baik. Pengelompokan ini dapat dilakukan wilayah atau geografisnya sesuai dengan kecamatan yang ada pada Kota Makassar. Selanjutnya kecamatan-kecamatan tersebut dibentuk koordinator wilayah tetapi dengan tepat mengedepankan aspek efisiensi.

Hasil evaluasi menunjukkan bahwa setelah perusahaan menetapkan koordinator kecamatan terdapat peningkatan kinerja pada masing-masing wilayah tersebut. Fakta kongkritnya terkait dengan adanya peningkatan penerimaan bagi perusahaan yang sebelumnya tidak optimal. Fakta ini sekaligus menjadi dasar bahwa keberadaan koordinator kecamatan berkontribusi terhadap penerimaan perusahaan sehingga kedepannya langkah ini akan dikembangkan.

BAB XII

Evaluasi Kinerja dengan *Balance Scorecard*

Strategi Perumda Parkir Makassar Raya yang telah ditetapkan pada langkah sebelumnya dijabarkan ke dalam tujuan-tujuan yang lebih spesifik dan terukur berdasarkan 4 (empat) perspektif yaitu keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), proses/bisnis internal (*Internal business-process*), dan pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*). Output dari aktivitas ini adalah peta strategi yaitu diagram yang menggambarkan strategi Perumda Parkir Makassar Raya secara keseluruhan dan bagaimana suatu tujuan dapat dipengaruhi atau mempengaruhi tujuan lainnya.



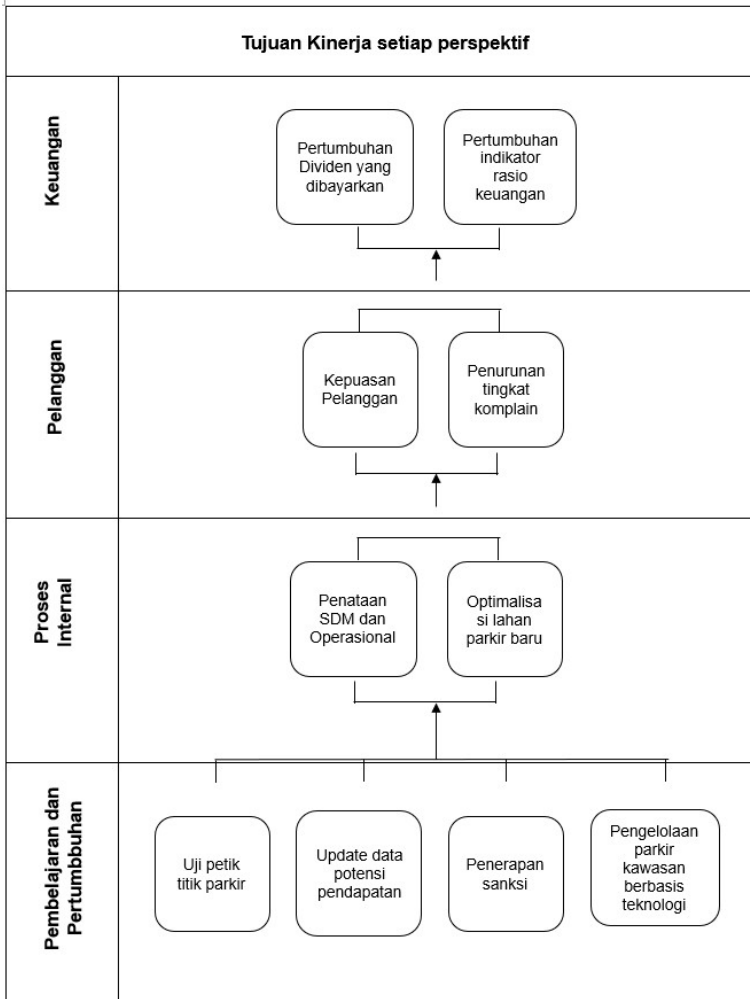
Gambar 12.1 Pemetaan strategi berbasis *Balance Scorecard*

Aktivitas ini terdiri dari beberapa tahapan yaitu:

- 1) Menentukan fase bisnis Perumda Parkir Makassar Raya berada sesuai dengan siklus;
- 2) Menentukan tujuan dalam perspektif keuangan yang relevan dengan fase bisnis dan tema strategi yang dipilih oleh Perumda Parkir Makassar Raya;
- 3) Menentukan tujuan dalam perspektif pelanggan yang akan mendorong tercapainya tujuan keuangan; Dasar untuk menentukan tujuan dalam perspektif pelanggan adalah:
 - a) Perumda Parkir Makassar Raya menentukan segmen pasar dan pelanggan yang ditarget;
 - b) Menentukan *outcome* yang akan dicapai untuk setiap segmen;
 - c) Menentukan proposisi nilai pelanggan yang akan ditawarkan oleh Perumda Parkir Makassar Raya untuk mencapai *outcome* yang diinginkan.
- 4) Menentukan tujuan dalam perspektif proses/bisnis internal yang relevan dan mendukung tercapainya tujuan dalam perspektif pelanggan dan keuangan;
- 5) Menentukan tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang relevan dan mendukung tercapainya tujuan dalam perspektif proses/bisnis internal, pelanggan, dan keuangan.

Tahap selanjutnya dari proses evaluasi kinerja Perumda Parkir Makassar Raya adalah menerjemahkan visi, misi, nilai, dan strategi yang telah ditetapkan sebelumnya menjadi tujuan-tujuan (*performance objectives*) yang lebih spesifik berdasarkan 4 (empat) perspektif yang telah dijelaskan pada gambar di atas. Tujuan keuangan (*financial objectives*) berfungsi sebagai fokus utama dimana semua

tujuan yang dipilih pada ketiga perspektif lainnya harus menjadi bagian dari hubungan sebab-akibat yang berujung pada peningkatan kinerja keuangan Perumda Parkir Makassar Raya. Diagram yang menggambarkan strategi Perumda Parkir Makassar Raya secara keseluruhan dan bagaimana suatu tujuan dipengaruhi atau dapat mempengaruhi tujuan lainnya disebut dengan peta strategi.



Gambar 12.2 Peta Strategi

Gambar 12.2 menyajikan peta strategi Perumda Parkir Makassar Raya yang memiliki tujuan meningkatkan profitabilitas, pertumbuhan dividen dan rasio keuangan berdasarkan perspektif keuangan. Pendapatan Perumda Parkir Makassar Raya tersebut secara umum bersumber dari parkir tepi jalan umum, parkir langganan bulanan, parkir insidental, parkir berbasis teknologi dan parkir komersil. Dengan pengelolaan yang optimal didukung oleh efisiensi biaya umum dan operasional akan mendorong pertumbuhan profitabilitas perusahaan dan pada akhirnya realisasi dividen kepada pemerintah kota akan progressif.

Dalam perspektif pelanggan, Perumda Parkir Makassar Raya mempertimbangkan berbagai aspek untuk menilai kepuasan mencakup efisiensi, ketersediaan tempat parkir, keamanan, kenyamanan, dan transparansi dalam proses parkir. Efisiensi (waktu yang dikeluarkan untuk mengakses tempat parkir) merupakan faktor utama yang menjadi perhatian pelanggan. Pelanggan mengharapkan sistem parkir yang mudah diakses dan cepat, dengan minimnya waktu yang dibutuhkan untuk menemukan tempat parkir. Ketersediaan tempat parkir juga menjadi faktor penting karena pelanggan tidak ingin menghabiskan waktu berharga mereka mencari tempat parkir yang sesuai.

Keamanan merupakan aspek krusial bagi pelanggan. Pelanggan menginginkan jaminan keamanan kendaraan selama parkir, melalui peningkatan kehadiran petugas keamanan, pemantauan CCTV, dan sistem keamanan yang efektif. Kenyamanan dalam penggunaan layanan juga menjadi prioritas pelanggan. Ini mencakup fasilitas yang bersih dan terawat, serta adanya layanan pelanggan yang responsif. Penggunaan teknologi seperti aplikasi mobile untuk pembayaran parkir dan informasi *real-time* tentang ketersediaan tempat parkir juga dapat meningkatkan kenyamanan pelanggan.

Transparansi dalam biaya dan prosedur parkir adalah hal penting. Pelanggan mengharapkan informasi yang jelas tentang tarif parkir, aturan, dan kebijakan perusahaan. Ketidakjelasan dalam hal

ini dapat menciptakan ketidakpuasan dan kekecewaan pelanggan. Untuk itu, tindakan tegas terhadap oknum jukir (biasanya pelaku merupakan jukir liar) yang melakukan tindakan diluar ketentuan seharusnya senantiasa mendapatkan tindakan pembinaan seperti yang selama ini telah dilakukan.

Dalam rangka meningkatkan perspektif pelanggan, Perumda Parkir perlu terus menerapkan perbaikan dalam semua aspek layanannya. Dengan mendengarkan umpan balik pelanggan, merespons kebutuhan mereka, dan memastikan konsistensi dalam penerapan kebijakan, Perumda Parkir dapat membangun hubungan positif dengan pelanggan dan memastikan keberlanjutan bisnis yang sukses.

A. Penentuan tahapan dalam Siklus Bisnis

Tujuan keuangan yang ditetapkan sebuah Perumda Parkir Makassar Raya akan sangat berbeda pada setiap fase siklus bisnisnya. Sementara itu, tujuan keuangan tersebut dapat memengaruhi pemilihan tujuan dari ketiga perspektif lainnya selain perspektif keuangan. Maka, sebelum menentukan tujuan, Perumda Parkir Makassar Raya harus mengidentifikasi terlebih dahulu di fase bisnis yang mana Perumda Parkir Makassar Raya tersebut berada saat ini.

Terdapat tiga fase siklus bisnis yang mungkin dilalui oleh Perumda Parkir Makassar Raya yaitu bertumbuh (*growth*), bertahan (*sustain*), dan menuai (*harvest*). Dari wawancara dan observasi lapangan diperoleh data dan informasi bahwa meskipun pergerakannya cenderung lamban, tetapi perusahaan telah berupaya secara maksimal untuk melakukan transformasi untuk mewujudkan visi dan merealisasikan misi dan strategi yang ditetapkan. Tabel 5.1 akan mengilustrasikan bahwa fase bertumbuh (*growth*) adalah fase pertama dari siklus bisnis dimana Perumda Parkir Makassar Raya memiliki potensi pertumbuhan jasa yang signifikan. Untuk memanfaatkan potensi tersebut, Perumda Parkir Makassar Raya sebaiknya menginvestasikan sumber daya

yang dimilikinya untuk mengembangkan barang dan/atau jasa baru, membangun dan memperluas fasilitas produksi, membangun kemampuan operasi, sistem, infrastuktur, jaringan distribusi, dan memelihara serta mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Oleh karena itu, Perumda Parkir Makassar Raya yang berada pada fase ini dimungkinkan memiliki arus kas yang negatif dan tingkat pengembalian investasi (*return*) yang rendah karena investasi tersebut lebih banyak dialokasikan pada aset tidak berwujud dan keperluan internal. Tujuan keuangan yang memungkinkan untuk fase ini adalah meningkatkan pertumbuhan pendapatan dan penjualan dari barang dan/jasa yang ditawarkan kepada segmen pasar tertentu.

Aspek	Fase dalam Daur Hidup Bisnis		
	<i>Growth</i>	<i>Sustain</i>	<i>Harvest</i>
Potensi Pertumbuhan (produk dan pelanggan)	Tinggi	Sedang	Rendah
Fokus Investasi	<ul style="list-style-type: none"> • Inovasi perparkiran berbasis teknologi • Pengembangan potensi pendapatan (lahan baru) • Investasi SDM 	Pembangunan sarana dan prasarana pendukung	Optimalisasi aset idle dengan pilihan investasi yang menawarkan <i>fixed return</i> pada jangka waktu yang pendek
Potensi <i>Return</i> dari Investasi	<ul style="list-style-type: none"> • Awalnya rendah (<i>cost > return</i>) • Tumbuh secara progressif • Pertumbuhan biaya dipertahankan lebih rendah dari pertumbuhan pendapatan 	Potensi tinggi (diharapkan dapat memaksimalkan <i>return</i> dengan level investasi tertentu)	<i>Fixed</i> (saatnya untuk memanen hasil dari investasi di dua fase Sebelumnya dan <i>fixed return</i> atas investasi baru)
Tujuan keuangan	Pertumbuhan pendapatan	Profitabilitas	Arus kas masuk

Gambar 12.3 Karakteristik Setiap Fase Daur Hidup Bisnis

B. Penentuan *financial objectives*

Terdapat 3 (tiga) tema strategi yang dapat dipilih oleh Perumda Parkir Makassar Raya dalam merumuskan tujuannya yaitu:

1. Pertumbuhan pendapatan

Sebagai badan usaha yang mengelola parkir di kota Makassar, Perumda Parkir Makassar Raya diharapkan merancang strategi pertumbuhan pendapatan yang berkelanjutan untuk menjaga dan meningkatkan kesehatan keuangan perusahaan. Langkah tersebut misalnya:

a. Diversifikasi Layanan

Perumda Parkir Makassar Raya dapat mempertimbangkan untuk diversifikasi layanannya dengan menawarkan lebih dari sekadar tempat parkir. Misalnya, untuk jangka panjang dengan mengintegrasikan sistem transportasi umum, penyewaan sepeda atau skuter listrik, atau menghadirkan layanan shuttle antar lokasi terkait. Diversifikasi ini tidak hanya meningkatkan pendapatan tetapi juga memberikan nilai tambah kepada pelanggan.

b. Penerapan Teknologi Canggih

Mengadopsi teknologi canggih, seperti aplikasi *mobile* untuk pembayaran parkir, sensor pintar untuk memantau ketersediaan tempat parkir, dan sistem manajemen parkir berbasis cloud, dapat meningkatkan efisiensi operasional dan memberikan pengalaman yang lebih baik kepada pelanggan. Sistem ini juga dapat memungkinkan pengenalan tarif dinamis berdasarkan waktu, lokasi, atau permintaan, yang dapat meningkatkan pendapatan.

c. Optimasi kapasitas parkir

Mengoptimalkan penggunaan kapasitas parkir adalah kunci

untuk meningkatkan pendapatan. Analisis data ketersediaan parkir dapat membantu Perumda Parkir memahami tren penggunaan dan mengidentifikasi peluang untuk meningkatkannya. Penggunaan tanda parkir pintar, *pre-booking* tempat parkir.

d. Pengembangan kemitraan

Membangun kemitraan dengan bisnis lokal, pusat perbelanjaan, atau acara-acara besar di daerah tersebut dapat menjadi strategi yang efektif. Menawarkan tarif khusus atau paket parkir untuk pelanggan yang menggunakan layanan atau menghadiri acara tertentu dapat meningkatkan volume bisnis dan mendatangkan pendapatan tambahan.

e. Program loyalitas pelanggan

Menerapkan program loyalitas pelanggan dapat membantu mempertahankan pelanggan yang ada dan merangsang pertumbuhan pendapatan. Diskon, penawaran khusus, atau *point reward* untuk penggunaan berulang dapat memberikan insentif kepada pelanggan untuk memilih parkir secara tertib.

f. Pengelolaan tarif dinamis

Menggunakan tarif dinamis berdasarkan faktor-faktor seperti waktu, hari, musim, atau permintaan dapat membantu menyesuaikan harga dengan kebutuhan pasar. Ini tidak hanya meningkatkan pendapatan tetapi juga dapat mengoptimalkan penggunaan tempat parkir pada waktu-waktu tertentu.

g. Pengembangan fasilitas parkir yang ramah lingkungan

Membangun fasilitas parkir yang ramah lingkungan, seperti parkir sepeda atau area pengisian daya untuk kendaraan listrik, dapat menarik segmen pasar yang semakin peduli terhadap lingkungan.

Ini juga dapat memberikan peluang untuk menarik pendanaan dari sumber-sumber yang peduli lingkungan.

h. Pemasaran dan branding

Upaya pemasaran yang efektif dan strategi branding yang kuat dapat membantu meningkatkan visibilitas dan citra Perumda Parkir Makassar Raya di mata masyarakat. Ini dapat melibatkan kampanye iklan, promosi di media sosial, atau kegiatan pemasaran langsung untuk menarik perhatian pelanggan potensial. Saat ini perusahaan sedang mengembangkan atribut jukir (jaket jukir) selain sebagai identitas resmi juga memiliki peluang untuk melakukan promosi.

i. Analisis data dan kepuasan pelanggan

Melakukan analisis data secara teratur dan memahami umpan balik pelanggan dapat membantu Perumda Parkir Makassar Raya memahami kebutuhan pelanggan dan mengidentifikasi area di mana perbaikan dapat dilakukan. Peningkatan berkelanjutan berdasarkan *input* pelanggan dapat membantu meningkatkan kepuasan dan mempertahankan pelanggan.

j. Pengelolaan operasional yang efisien

Mengoptimalkan proses operasional dan mengelola biaya operasional secara efisien adalah langkah kunci untuk meningkatkan margin keuntungan. Peningkatan efisiensi dapat mencakup penggunaan teknologi, pelatihan karyawan, dan perbaikan terus-menerus dalam sistem manajemen.

2. Rasionalisasi biaya berbasis kinerja

Strategi rasionalisasi biaya berbasis kinerja adalah pendekatan yang dapat membantu Perusahaan Daerah (Perumda) Parkir mengelola dan mengoptimalkan pengeluaran operasionalnya tanpa

mengorbankan kualitas layanan atau efisiensi operasional. Langkah strategisnya diantaranya:

a. Analisis Biaya

Langkah awal dalam rasionalisasi biaya adalah melakukan analisis menyeluruh terhadap struktur biaya Perumda Parkir. Hal ini melibatkan identifikasi semua elemen biaya, termasuk gaji karyawan, biaya infrastruktur, biaya operasional, dan biaya *overhead*. Analisis ini membantu menentukan elemen-elemen biaya yang mungkin dapat dioptimalkan.

b. Penetapan Kinerja dan Indikator Kinerja Kunci (KPI):

Menetapkan target kinerja dan KPI yang jelas dapat membantu mengukur efisiensi dan produktivitas dalam penggunaan sumber daya. KPI yang dapat diterapkan dalam konteks Perumda Parkir melibatkan jumlah tempat parkir yang diisi, waktu rata-rata pencarian tempat parkir, dan waktu rata-rata pelayanan. Menganalisis KPI secara berkala membantu mengidentifikasi area-area yang memerlukan peningkatan efisiensi.

c. Teknologi dan Otomatisasi:

Penggunaan teknologi dan otomatisasi dapat membantu mengurangi biaya operasional dan meningkatkan efisiensi. Penggunaan aplikasi *mobile* untuk pembayaran parkir, sensor pintar untuk mengelola ketersediaan tempat parkir, dan sistem manajemen parkir berbasis *cloud* dapat mengurangi keterlibatan manual yang memerlukan biaya tambahan.

d. Efisiensi Energi dan Lingkungan:

Merancang fasilitas parkir yang lebih efisien dari segi energi dapat membantu mengurangi biaya operasional jangka panjang. Penerapan

sistem penerangan LED, pengelolaan air yang bijaksana, dan pemanfaatan sumber energi terbarukan dapat membantu mengurangi biaya operasional sambil mendukung tanggung jawab lingkungan.

e. *Outsourcing* dan Kemitraan:

Pertimbangkan untuk *outsourcing* beberapa fungsi non-inti, seperti kebersihan atau pemeliharaan, kepada pihak ketiga yang kompeten. Selain itu, mengembangkan kemitraan strategis dengan penyedia layanan parkir terkemuka atau bisnis lokal dapat membantu mengurangi biaya dan meningkatkan efisiensi operasional.

f. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan:

Investasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas layanan. Karyawan yang terampil dapat lebih efisien dalam menangani tugas-tugas mereka, mengurangi waktu *downtime*, dan meningkatkan kepuasan pelanggan.

g. Pengelolaan Inventaris dan Pemeliharaan:

Memantau dan mengelola inventaris dengan baik dapat membantu menghindari pemborosan dan memastikan bahwa peralatan dan fasilitas parkir tetap beroperasi dengan baik. Perawatan preventif yang teratur juga dapat membantu mengurangi biaya pemeliharaan darurat yang tidak terduga.

h. Pengelolaan Logistik dan Rute:

Rencanakan dan kelola rute perawatan atau pengumpulan pendapatan dengan efisien. Penggunaan sistem navigasi yang cerdas untuk petugas parkir atau pengumpul pendapatan dapat membantu mengoptimalkan perjalanan mereka dan mengurangi konsumsi bahan bakar serta waktu yang tidak produktif.

i. Budaya efisiensi:

Bangun budaya efisiensi di seluruh organisasi. Ini melibatkan semua tingkatan karyawan dalam proses perbaikan dan memberikan insentif untuk ide-ide atau inovasi yang dapat meningkatkan efisiensi operasional.

3. Optimalisasi pemanfaatan aset

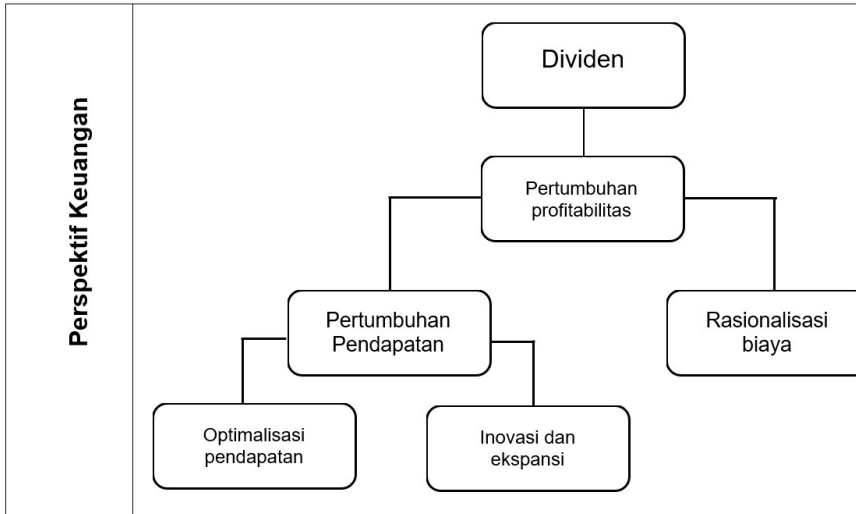
Strategi pertumbuhan pendapatan merujuk pada perluasan penawaran barang dan/atau jasa, pencapaian pelanggan dan pasar baru, penggantian kombinasi barang dan/atau jasa untuk meningkatkan nilai tambah yang ditawarkan, atau penentuan kembali harga jual.

Pada fase *growth*, tujuan yang memungkinkan terkait tema ini adalah meningkatkan pertumbuhan penjualan dari segmen pasar tertentu, meningkatkan pertumbuhan pendapatan dari ekspansi barang dan/atau jasa lama ke segmen pasar atau pelanggan baru, atau menawarkan barang dan/atau jasa baru, baik ke segmen pasar lama maupun baru. Pada fase *harvest*, tujuan yang memungkinkan adalah menjaga profitabilitas dari pelanggan dan barang dan/atau jasa yang ditawarkan. Sedangkan pada fase *sustain*, tujuan yang dapat dipilih adalah meningkatkan profitabilitas melalui ekspansi barang dan/atau jasa, mengembangkan barang dan/atau jasa lama untuk meningkatkan nilai tambahnya, sambil tetap mempertahankan profitabilitas dari pelanggan dan barang dan/atau jasa lama.

		Tema Strategis		
		Pertumbuhan Pendapatan	Pengurangan Biaya/Peningkatan Produktivitas	Pemanfaatan Aset
Fase Bisnis BUMD	Growth	<ol style="list-style-type: none"> Meningkatkan pertumbuhan pendapatan. Meningkatkan pertumbuhan kontribusi dividen. 	Meningkatkan rasio pendapatan per jukir	Meningkatkan Pertumbuhan pendapatan melalui investasi dan R&D
	Sustain	<ol style="list-style-type: none"> Meningkatkan Pendapatan melalui ekspansi lahan baru Meningkatkan pendapatan dari hasil pengembangan Menjaga pertumbuhan kontribusi dividen. 	Mencapai level efesiensi.	Mencapai tingkat pengembalian investasi (<i>return</i>) yang optimal
	Harvest	Mengoptimalkan pembayaran pelanggan.	Menjaga level efesiensi.	Mengoptimalkan ketersediaan modal kerja.

Gambar 12.4 Tujuan Keuangan Perumda Parkir Makassar Raya

Tema pemanfaatan aset merujuk pada optimalisasi aset tetap atau membuang aset tertentu demi meningkatkan pengembalian (*return*) keuangan dan aset fisik Perumda Parkir Makassar Raya. Pada dasarnya, tujuan yang relevan dengan tema strategi ini kembali pada tujuan dasar dari setiap fase yaitu meningkatkan pertumbuhan penjualan untuk fase *growth*, meningkatkan profitabilitas untuk fase *sustain*, dan menjaga arus kas masuk untuk fase *harvest*. Dengan memilih satu atau lebih tema strategis tersebut, Perumda Parkir Makassar Raya dapat fokus dan optimal dalam pencapaian tujuannya.



Gambar 12.5 Tujuan Kinerja pada Perspektif Keuangan

Pada Gambar 5.5 menunjukkan bahwa Perumda Parkir Makassar Raya memiliki tujuan kinerja untuk meningkatkan profitabilitas. Profitabilitas tersebut akan dicapai melalui dua tema strategi yaitu pertumbuhan pendapatan dan pengurangan biaya. Tema pertama terkait pertumbuhan pendapatan akan dicapai melalui peningkatan pertumbuhan penjualan yang merupakan komponen utama pendapatan Perumda Parkir Makassar Raya tersebut. Sedangkan tema kedua terkait pengurangan biaya akan dicapai melalui peningkatan pertumbuhan margin. Selanjutnya, upaya untuk meningkatkan pertumbuhan penjualan akan dicapai melalui ekspansi dan inovasi produk. Ekspansi berkaitan dengan penciptaan segmen pasar baru sedangkan inovasi berkaitan dengan penciptaan produk baru, baik untuk dijual di segmen pasar yang lama maupun yang baru.

C. Penentuan *customer objectives*

Perumda Parkir Makassar Raya yang hanya fokus pada kemampuan internalnya dapat dikalahkan oleh pesaing yang mampu menawarkan barang dan/atau jasa yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan preferensi pelanggan. Oleh karena itu, untuk mencapai kinerja keuangan yang baik, sebagaimana telah ditentukan pada tahap sebelumnya, Perumda Parkir Makassar Raya harus menciptakan dan menyalurkan barang dan/atau jasa yang bernilai bagi pelanggannya. Untuk dapat menghasilkan barang dan/atau jasa yang bernilai, ada 3 (tiga) tahap yang harus dilakukan oleh Perumda Parkir Makassar Raya yaitu:

- 1) Menentukan pelanggan atau segmen pasar yang dituju/ditarget,
- 2) Menentukan outcome yang akan dicapai pada setiap target segmen,
- 3) Menentukan proposisi nilai yang akan ditawarkan kepada pelanggan atau segmen pasar yang ditarget.

Perpaduan dari ketiga tahap tersebut akan menghasilkan tujuan dalam perspektif pelanggan yang relevan dan dapat mendukung tercapainya tujuan keuangan Perumda Parkir Makassar Raya.

1. Menentukan pelanggan atau segmen pasar

Setiap pelanggan memiliki kebutuhan dan preferensi yang berbeda terhadap harga, kualitas, fungsi/kegunaan, image, reputasi, hubungan, dan pelayanan yang diterima. Kebutuhan dan preferensi tersebut akan sangat menentukan nilai layanan yang ditawarkan Perumda Parkir Makassar Raya. Segmentasi pasar merupakan pembagian sebuah pasar menjadi beberapa kelompok yang berbeda sesuai dengan jenis konsumen yang dilayani. Segmentasi ini

dimaksudkan sebagai pembagian pasar yang heterogen menjadi kelompok-kelompok pasar yang homogen, dimana Perumda Parkir Makassar Raya dapat memilih kelompok yang ditargetkan untuk memasarkan barang dan/atau jasa sesuai dengan kebutuhan, keinginan, ataupun karakteristik pembeli yang ada di pasar tersebut. Setelah mengidentifikasi dan menentukan segmen pasar yang ditarget, Perumda Parkir Makassar Raya dapat menentukan tujuan yang lebih spesifik terkait segmen target tersebut.

Berdasar pada layanan yang diberikan saat ini, kelompok pelanggan terdiri atas pelanggan individu dan *corporate*. Individu dihubungkan dengan masyarakat secara perorangan sedangkan *corporate* mencakup institusi atau lembaga seperti perusahaan/komersil dan instansi pemerintah atau lembaga lain.

Berkaitan dengan penentuan pelanggan atau segmen pasar, Perumda Parkir Makassar Raya dapat menempuh langkah seperti:

a. Analisis demografis

Menentukan segmen pasar berdasarkan karakteristik demografis seperti usia, jenis kelamin, pendapatan, dan tingkat pendidikan dapat membantu Perumda Parkir Makassar Raya memahami preferensi dan kebutuhan pelanggan potensial. Misalnya, apakah target utama adalah mahasiswa, pekerja kantoran, atau keluarga dengan kendaraan pribadi.

b. Lokasi geografis

Analisis lokasi geografis membantu menentukan area di mana Perumda Parkir Makassar Raya akan fokus. Pemahaman terhadap kebutuhan parkir di pusat kota, area perbelanjaan, atau zona bisnis dapat membimbing perusahaan dalam menentukan lokasi parkir yang paling strategis.

c. Tingkat mobilitas dan transportasi

Memahami tingkat mobilitas dan preferensi transportasi dari segmen pelanggan membantu menentukan jenis layanan yang harus disediakan. Apakah targetnya adalah pengguna kendaraan pribadi, pengguna transportasi umum, atau mereka yang tertarik pada solusi transportasi berkelanjutan seperti sepeda atau skuter.

d. Kebutuhan spesifik pelanggan

Mengetahui kebutuhan spesifik pelanggan, seperti apakah mereka memerlukan parkir jangka panjang atau pendek, apakah mereka membutuhkan tempat parkir dekat pusat perbelanjaan atau pusat bisnis, dapat membantu menyusun penawaran yang lebih sesuai.

e. Perilaku konsumen

Menganalisis perilaku konsumen terkait parkir, seperti kecenderungan penggunaan aplikasi mobile untuk pembayaran atau preferensi terhadap tarif flat atau dinamis, dapat membantu Perumda Parkir menyesuaikan layanannya dengan kebutuhan pelanggan.

f. Penggunaan Teknologi:

Identifikasi segmen pasar yang lebih cenderung mengadopsi teknologi dalam kehidupan sehari-hari dapat membantu Perumda Parkir Makassar Raya mengarahkan upaya pemasaran atau pengembangan teknologi untuk menarik perhatian dan memenuhi harapan pelanggan tersebut.

g. Karakteristik Khusus Lingkungan:

Mempertimbangkan karakteristik khusus lingkungan di sekitar lokasi parkir, seperti kepadatan penduduk, kehadiran bisnis atau pusat hiburan, dapat membantu Perumda Parkir Makassar Raya menyediakan solusi yang lebih sesuai dengan kebutuhan unik setiap area.

h. Pertimbangan Ekonomi dan Sosial:

Faktor ekonomi dan sosial, seperti kondisi ekonomi daerah, tren pekerjaan, dan perubahan kebijakan transportasi, juga harus dipertimbangkan. Ini dapat memengaruhi perilaku pelanggan dan kebutuhan mereka terhadap layanan parkir.

i. Fleksibilitas terhadap Perubahan Pasar:

Memiliki pemahaman yang baik terhadap perubahan pasar dan fleksibilitas untuk menyesuaikan penawaran layanan dapat membantu Perumda Parkir Makassar Raya tetap relevan dan kompetitif.

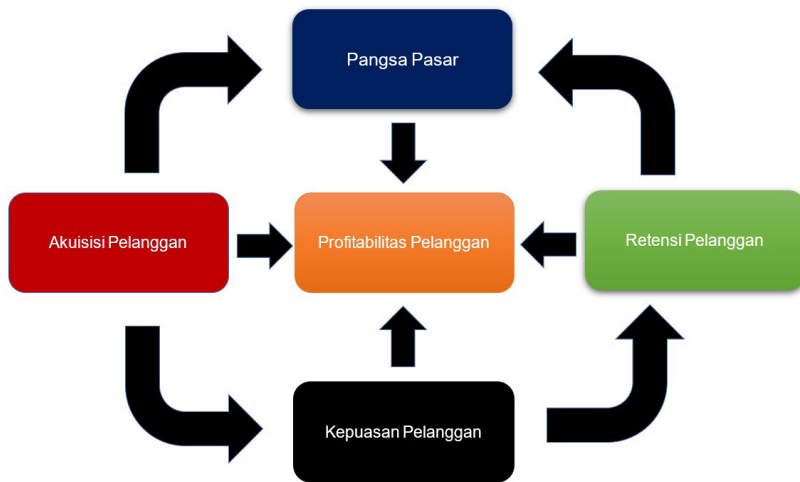
j. Segmentasi Berbasis Pelayanan:

Segmentasi pasar juga dapat dilakukan berdasarkan jenis layanan yang disediakan, seperti parkir valet, parkir jangka panjang, atau layanan parkir berbasis aplikasi. Ini membantu menyusun strategi pemasaran yang lebih spesifik untuk setiap jenis layanan.

2. Menentukan *outcome* yang akan dicapai

Setiap Segmen Pasar yang di target Setelah menentukan pelanggan atau segmen pasar yang di target, langkah selanjutnya adalah menentukan *outcome* yang akan dicapai untuk setiap segmen pasar yang di target mencakup pangsa pasar, akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, profitabilitas pelanggan, dan kepuasan pelanggan. Pangsa pasar mencerminkan proporsi bisnis Perumda Parkir Makassar Raya di dalam pasar tertentu. Akuisisi pelanggan mencerminkan tingkat dimana Perumda Parkir Makassar Raya dapat memenangkan pelanggan baru. Retensi pelanggan mencerminkan tingkat dimana Perumda Parkir Makassar Raya menjaga hubungan dengan pelanggannya yang menyebabkan adanya pembelian berulang dari pelanggan yang setia. Profitabilitas pelanggan mengukur laba dari

pelanggan atau segmen tertentu setelah dikurangi beban tertentu yang dikeluarkan untuk melayani pelanggan tersebut. Sedangkan kepuasan pelanggan mencerminkan tingkat kepuasan pelanggan dalam kriteria tertentu dalam proposisi nilai pelanggan Perumda Parkir Makassar Raya.



Gambar 12.6 *Outcome* dalam Perspektif Pelanggan

Gambar 12.6 mengilustrasikan bahwa kepuasan pelanggan menjadi pendorong bagi tercapainya akuisisi, retensi, dan profitabilitas pelanggan dimana akuisisi dan retensi pelanggan merupakan pendorong bagi tercapainya pertumbuhan pangsa pasar Perumda Parkir Makassar Raya. Dengan demikian, Perumda Parkir Makassar Raya dapat mengidentifikasi *outcome* apa saja yang harus dicapainya berdasarkan posisinya saat ini dan tujuan keuangan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sebagai contoh Retensi pelanggan dalam hal ini adalah upaya yang dilakukan agar pengguna jasa parkir membayar sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Profitabilitas pelanggan menjadi pendapatan dari pelanggan.

Retensi pelanggan dalam bisnis Perumda Parkir Makassar Raya merupakan aspek kritis yang perlu dikelola dengan cermat. Retensi pelanggan mencerminkan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan hubungan positif dengan pelanggannya (pengguna layanan parkir), mengoptimalkan pengalaman pengguna, dan memastikan kepuasan pelanggan yang berkelanjutan. Dalam konteks parkir, retensi pelanggan menjadi faktor utama yang memengaruhi pendapatan serta citra perusahaan di mata masyarakat. Beberapa langkah yang ditempuh perusahaan adalah:

a. Pemahaman pelanggan

Penting bagi Perumda parkir Makassar Raya untuk memahami profil pelanggan secara mendalam. Ini mencakup preferensi, kebutuhan, dan harapan pelanggan terhadap layanan parkir. Dengan memahami pelanggan secara lebih baik, perusahaan dapat menyediakan solusi yang lebih tepat sasaran dan meningkatkan kepuasan pelanggan.

b. Kualitas layanan

Kualitas layanan menjadi kunci utama dalam mempertahankan pelanggan. Perumda parkir Makassar Raya harus memastikan bahwa fasilitas parkirnya bersih, aman, dan mudah diakses. Pelayanan yang ramah dan efisien juga menjadi faktor penting dalam membangun hubungan positif dengan pelanggan.

c. Program loyalitas

Menerapkan program loyalitas merupakan strategi yang efektif untuk meningkatkan retensi pelanggan. Diskon, promosi khusus, atau memberikan keuntungan eksklusif bagi pelanggan setia dapat menjadi insentif yang kuat untuk tetap menggunakan layanan parkir dari perusahaan.

d. Inovasi teknologi

Mengadopsi teknologi terkini dalam operasional parkir dapat meningkatkan pengalaman pelanggan. Misalnya, penggunaan aplikasi mobile untuk pembayaran parkir atau reservasi tempat parkir dapat memudahkan pelanggan dan memberikan nilai tambah yang signifikan.

e. Pengelolaan keluhan dengan efektif

Perumda parkir Makassar Raya harus responsif terhadap keluhan pelanggan. Menerapkan sistem pengelolaan keluhan yang efektif dapat membantu mengatasi masalah dengan cepat dan mencegah pelanggan beralih ke penyedia layanan parkir lainnya.

f. Komunikasi efektif

Komunikasi yang jelas dan terbuka dengan pelanggan sangat penting. Informasi terkait perubahan tarif, jadwal, atau perbaikan fasilitas harus disampaikan dengan transparan. Komunikasi yang efektif dapat membangun kepercayaan pelanggan.

g. Evaluasi dan peningkatan terus menerus

Melakukan evaluasi terhadap layanan parkir secara terus-menerus dan merespons umpan balik pelanggan adalah langkah penting dalam meningkatkan kualitas layanan. Perumda parkir Makassar Raya perlu terus berinovasi untuk memenuhi perkembangan kebutuhan dan harapan pelanggan.

h. Pengembangan kemitraan

Membangun kemitraan dengan pemangku kepentingan seperti pusat perbelanjaan, kantor, atau tempat-tempat publik lainnya dapat membantu meningkatkan jumlah pelanggan. Kemitraan ini juga dapat membawa keuntungan bagi semua pihak yang terlibat.

i. Penyediaan fasilitas tambahan

Menyediakan fasilitas tambahan seperti keamanan yang baik, pencahayaan, atau area bermain anak dapat membuat pengalaman parkir lebih positif bagi pelanggan. Ini dapat menjadi nilai tambah yang signifikan dalam usaha mempertahankan pelanggan.

j. Pemantauan dan analisis data

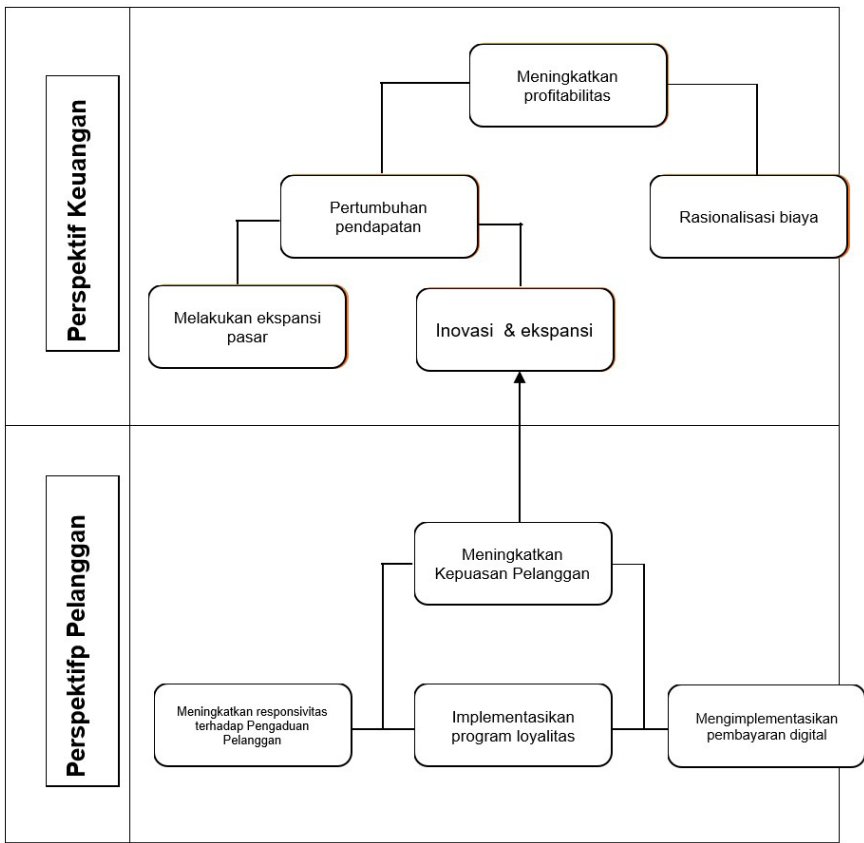
Pemantauan kinerja dan analisis data mengenai penggunaan fasilitas parkir dapat membantu Perumda parkir Makassar Raya memahami tren dan pola perilaku pelanggan. Dengan pemahaman ini, strategi retensi pelanggan dapat ditingkatkan secara lebih efektif.

3. Menentukan value proposition terhadap segmen pasar yang ditarget

Proposisi nilai pelanggan (*customer value proposition*) mencerminkan atribut yang ditawarkan Perumda Parkir Makassar Raya melalui barang dan/atau jasa mereka untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan dari segmen pasar yang ditargetkan. Proposisi nilai pelanggan menjadi kunci dalam memahami faktor-faktor pendorong tercapainya outcome yang telah ditentukan sebelumnya. Atribut tersebut dikelompokkan ke dalam tiga kategori yaitu barang dan/atau jasa, hubungan pelanggan, dan image dan reputasi. Atribut barang dan/atau jasa mencakup fungsi/kegunaan, harga, dan kualitas dari barang dan/atau jasa yang ditawarkan Perumda Parkir Makassar Raya. Sedangkan dimensi hubungan pelanggan mencakup penyaluran barang dan/atau jasa kepada pelanggan, respon dan waktu kirim, dan bagaimana perasaan pelanggan terkait pembelian dari Perumda Parkir Makassar Raya tersebut.

Dimensi ini juga mencakup komitmen jangka panjang seperti informasi antara Perumda Parkir Makassar Raya dan pelanggan untuk memfasilitasi aktivitas selain jual-beli, berbagi desain produk,

jadwal produksi, pemesanan elektronik, *invoicing*, dan pembayaran, serta kualifikasi pemasok dimana bahan baku yang dibutuhkan dapat diterima tepat waktu dan dalam harga termurah ketika Perumda Parkir Makassar Raya berhasil menjalin komitmen dengan pemasok tertentu. Sementara itu. Dimensi image dan reputasi mencerminkan faktor *intangibile* yang menghasilkan pelanggan bagi Perumda Parkir Makassar Raya melalui iklan dan penyaluran barang dan/atau jasa berkualitas. Dimensi ini memungkinkan Perumda Parkir Makassar Raya secara proaktif mendefinisikan dirinya kepada pelanggan.

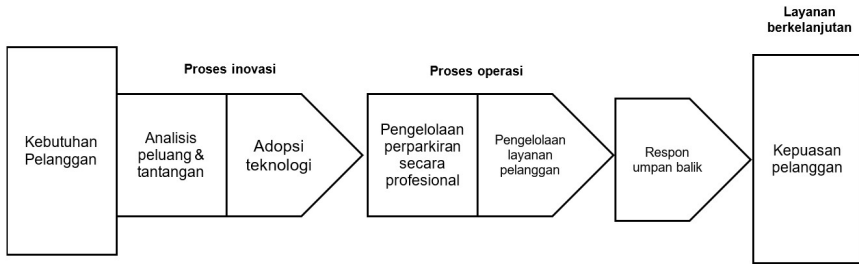


Gambar 12.7 Tujuan kinerja pada perspektif pelanggan

Gambar 12.7 mengilustrasikan bahwa dalam perspektif pelanggan, Perumda Parkir Makassar Raya memiliki tujuan meningkatkan kepuasan pelanggannya demi mencapai kinerja keuangan yang telah ditetapkan sebelumnya. Keberhasilan akan sangat ditentukan oleh kemampuan Perumda Parkir Makassar Raya untuk memuaskan pelanggannya. Kepuasan pelanggan dalam contoh kasus ini akan dicapai melalui atribut meningkatkan responsivitas terhadap pengaduan pelanggan. Terkait mempertahankan pelanggan, Perumda Parkir Makassar Raya dapat menerapkan program loyalitas kepada para pelanggannya. Untuk meningkatkan kepuasan pelanggan (pengguna jasa parkir) dengan meningkatkan responsivitas terhadap pengaduan pelanggan, implementasi program loyalitas, ataupun implementasi pembayaran digital.

D. Penentuan internal *business process objectives*

Perumda Parkir Makassar Raya biasanya mengembangkan tujuan dalam perspektif proses dan bisnis internal setelah menentukan tujuan pada perspektif keuangan dan pelanggan. Dengan demikian, Perumda Parkir Makassar Raya dapat mengidentifikasi proses yang paling penting yang diperlukan dan menentukan tujuan yang relevan untuk mencapai tujuan dari kedua perspektif di atasnya. Pada umumnya Perumda Parkir Makassar Raya fokus pada peningkatan proses operasi yang ada. Namun, dalam hal ini Perumda Parkir Makassar Raya diarahkan untuk mengidentifikasi secara lengkap mulai dari proses inovasi, operasi, sampai layanan pasca jual. Gambar 5.8 mengilustrasikan rantai dari proses/bisnis internal suatu bisnis.



Gambar 12.8 Rantai proses/bisnis internal

Dalam proses inovasi Perumda parkir Makassar Raya, terdapat berbagai komponen yang saling terkait untuk mencapai tujuan inovasi yang berkelanjutan. Dua komponen kunci dalam proses inovasi adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi tantangan dan peluang

Komponen pertama dalam proses inovasi BUMD parkir adalah identifikasi tantangan dan peluang. Langkah ini memerlukan pemahaman mendalam terhadap kondisi pasar, kebutuhan pelanggan, dan faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kinerja BUMD parkir.

a. Tantangan

- 1) Analisis kondisi pasar, memahami tren dan dinamika pasar parkir lokal, serta mengidentifikasi persaingan dan potensi perubahan dalam perilaku pelanggan.
- 2) Evaluasi kinerja internal, menilai kekuatan dan kelemahan operasional BUMD parkir saat ini untuk mengidentifikasi area-area yang memerlukan perhatian khusus.
- 3) Pemahaman kebutuhan pelanggan, mengumpulkan umpan balik dan data pelanggan untuk memahami harapan, kebutuhan, dan tingkat kepuasan pelanggan.

b. Peluang

- 1) Analisis terkait teknologi, mengidentifikasi teknologi terbaru yang dapat diterapkan untuk meningkatkan efisiensi operasional atau memberikan pengalaman pelanggan yang lebih baik.
- 2) Peluang inovatif, mencari peluang baru dalam model bisnis, layanan tambahan, atau strategi pemasaran yang dapat membuat BUMD parkir lebih kompetitif.
- 3) Perubahan peraturan dan kebijakan, menyelidiki perubahan dalam peraturan atau kebijakan yang dapat menciptakan peluang baru atau menghadirkan tantangan yang perlu diatasi.

2. Adopsi teknologi

Adopsi teknologi dalam operasional Perumda parkir Makassar Raya membawa dampak positif yang signifikan. Penerapan sistem otomatisasi parkir, seperti *gate* otomatis dan sistem pembayaran elektronik, dapat mempercepat proses masuk dan keluar, mengurangi antrian, dan meningkatkan efisiensi layanan. Aplikasi *mobile* untuk pembayaran parkir dan informasi ketersediaan tempat parkir memberikan kemudahan kepada pelanggan, meminimalkan ketergantungan pada transaksi tunai, dan meningkatkan tingkat kepuasan.

Dalam operasional Perumda parkir Makassar Raya, terdapat beberapa komponen utama yang perlu dikelola secara efektif untuk memastikan layanan parkir berjalan lancar dan efisien. Dua komponen kunci dalam proses operasional adalah sebagai berikut:

1. Pengelolaan tempat parkir secara profesional

Manajemen tempat parkir merupakan komponen utama dalam operasional perusahaan. Langkah-langkah terkait mencakup:

a. Penataan ruang

Perencanaan dan penataan ruang parkir untuk memaksimalkan kapasitas dan memastikan ketersediaan tempat parkir yang memadai. Pengaturan zona parkir untuk keperluan khusus (contohnya, zona difabel, zona ibu hamil).

b. Teknologi parkir otomatis

Implementasi teknologi otomatisasi parkir untuk memudahkan proses pembayaran dan meminimalkan antrian di gerbang masuk dan keluar. Penggunaan sistem identifikasi kendaraan, kartu akses, atau aplikasi *mobile* untuk memfasilitasi transaksi parkir.

c. Keamanan tempat parkir

Penerapan sistem keamanan yang efektif, seperti pemantauan CCTV, pencahayaan yang baik, dan kehadiran petugas keamanan untuk mencegah kejahatan dan kerusakan. Penyediaan jalur darurat dan protokol keamanan untuk mengatasi situasi darurat.

d. Tanda dan informasi

Pengaturan tanda-tanda yang jelas dan informatif untuk memberikan petunjuk kepada pengendara mengenai arah dan aturan parkir. Penyediaan informasi *real-time* mengenai ketersediaan tempat parkir melalui aplikasi *mobile* atau papan informasi elektronik.

2. Pengelolaan layanan pelanggan

Pengelolaan layanan pelanggan menjadi komponen penting untuk meningkatkan kepuasan pengguna parkir. Langkah-langkah terkait mencakup:

a. Pelayanan pelanggan yang ramah

Pelatihan karyawan untuk memberikan pelayanan pelanggan yang ramah, membantu, dan responsif terhadap pertanyaan atau keluhan pelanggan. Menerapkan standar pelayanan yang tinggi untuk menciptakan pengalaman positif bagi setiap pengguna parkir.

b. Pembayaran dan transaksi yang efisien

Menerapkan sistem pembayaran yang efisien dan mudah digunakan, seperti pembayaran *online*, pembayaran *mobile*, atau menggunakan kartu akses. Penyediaan fasilitas pembayaran tunai dan pengelolaan transaksi non-tunai untuk memberikan fleksibilitas kepada pelanggan.

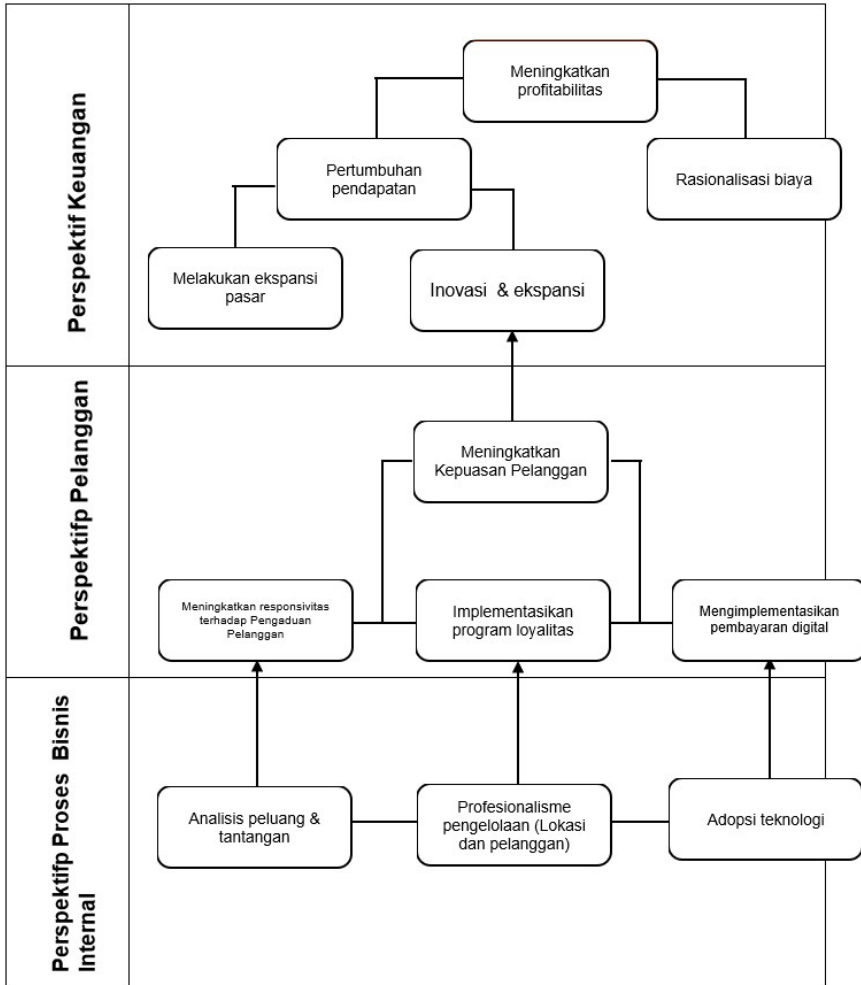
c. Penanganan keluhan dan umpan balik

Menetapkan prosedur penanganan keluhan yang efektif dan responsif. Mengumpulkan umpan balik dari pelanggan untuk terus memperbaiki kualitas layanan dan memahami kebutuhan pelanggan dengan lebih baik.

d. Edukasi pengguna

Menyediakan informasi yang jelas mengenai aturan parkir, tarif, dan prosedur untuk menghindari kebingungan pengguna. Kampanye edukasi untuk meningkatkan kesadaran tentang inisiatif tertentu, seperti program loyalitas atau penggunaan teknologi parkir otomatis.

Dengan mengelola kedua komponen ini secara efektif, Perumda parkir Makassar Raya dapat meningkatkan efisiensi operasional, memberikan layanan yang memuaskan, dan membangun hubungan positif dengan pelanggan. Keberhasilan operasional dan kepuasan pelanggan merupakan faktor kunci dalam mencapai tujuan bisnis dan menjaga reputasi perusahaan di mata masyarakat.



Gambar 12.9 Tujuan kinerja pada perspektif proses/bisnis internal

E. Penentuan sasaran pembelajaran dan pertumbuhan

Tujuan yang telah ditetapkan pada perspektif keuangan, pelanggan, dan proses/bisnis internal membantu Perumda Parkir Makassar Raya mengidentifikasi kompetensi apa saja yang harus dikuasai untuk mencapai kinerja yang diharapkan.

Learning and growth objectives dalam konteks Perumda Parkir Makassar Raya merujuk pada upaya pengembangan sumber daya manusia dan peningkatan kapabilitas organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang. Ini melibatkan pengembangan keterampilan karyawan, penerapan teknologi terkini, dan peningkatan proses operasional. Adapun langkah strategisnya mencakup:

1. Peningkatan keterampilan karyawan

Menetapkan tujuan untuk meningkatkan keterampilan karyawan dalam berbagai aspek, seperti layanan pelanggan, manajemen waktu, dan penggunaan teknologi. Pelatihan rutin dan pengembangan karyawan dapat membantu meningkatkan efisiensi operasional dan meningkatkan pelayanan kepada pelanggan.

2. Penerapan teknologi terkini

Mengukuhkan komitmen untuk mengadopsi teknologi terbaru dalam operasional parkir. Hal ini dapat melibatkan penerapan sistem otomatisasi parkir, aplikasi mobile untuk pembayaran, dan sistem manajemen data untuk meningkatkan efisiensi dan memberikan pengalaman pengguna yang lebih baik.

3. Inovasi proses operasional

Mengidentifikasi dan menerapkan inovasi dalam proses operasional parkir. Hal ini melibatkan evaluasi dan perbaikan terus-menerus terhadap prosedur-prosedur yang ada untuk meningkatkan efisiensi, mengurangi biaya operasional, dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya.

4. Peningkatan kualitas layanan

Menetapkan tujuan untuk meningkatkan kualitas layanan parkir yang diberikan kepada pelanggan. Ini melibatkan pemantauan dan peningkatan terus-menerus terhadap interaksi dengan pelanggan, penanganan keluhan, dan peningkatan kepuasan pelanggan secara keseluruhan.

5. Pengelolaan risiko dan keamanan

Mengembangkan keterampilan dalam manajemen risiko dan keamanan terkait operasional parkir. Tujuan ini mencakup penerapan langkah-langkah keamanan yang lebih baik, pelatihan untuk mengatasi situasi darurat, dan pengembangan kebijakan keamanan yang sesuai.

6. Pengelolaan sumber daya

Menetapkan tujuan untuk meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia dan material. Ini mencakup perencanaan tenaga kerja yang efisien, pemantauan inventaris, dan pengembangan sistem manajemen yang memastikan penggunaan sumber daya secara optimal.

7. Budaya organisasi

Membangun budaya organisasi yang mendukung pembelajaran dan pertumbuhan. Ini melibatkan menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa didukung untuk berinovasi, berbagi pengetahuan, dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

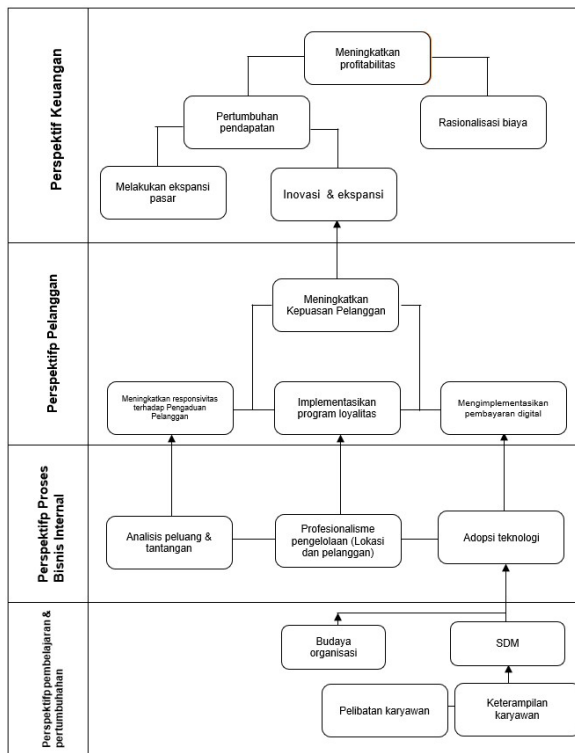
8. Keterlibatan karyawan

Menetapkan tujuan untuk meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan. Karyawan yang merasa terlibat memiliki motivasi yang lebih tinggi, yang dapat berdampak positif pada produktivitas dan kualitas layanan.

Secara ringkas dapat dijelaskan bahwa pengelolaan SDM serta pelibatan karyawan mendorong keterampilan karyawan. Budaya organisasi akan mendorong adopsi teknologi berdampak pada inovasi proses akan berdampak pada risiko dan keamanan sehingga kualitas layanan akan meningkat.



Gambar 12.10 Kerangka perspektif pembelajaran dan pertumbuhan



Gambar 12.11 Integrasi perspektif *Balance Scorecard*

F. Analisis hasil

1. Persentase Pertumbuhan Rasio Laba terhadap Ekuitas (*Return of Equity*)

Persentase ini menghitung seberapa besar rasio pertumbuhan laba terhadap ekuitas, sehingga dapat diketahui kemampuan suatu BUMD untuk menghasilkan laba dari ekuitas yang diterima. Berikut ini merupakan persamaan dari indikator rasio laba terhadap ekuitas.

$$RoE = (\text{Laba bersih} / \text{Modal sendiri}) \times 100\%$$

$$ROE = (2.040.393.077 / 10.584.818.333) \times 100 \% = 19,27\%$$

Berdasarkan persamaan tersebut, dapat diketahui bahwa laba bersih merupakan laba setelah pajak dikurangi dengan laba hasil penjualan dari aktiva tetap dan aktiva non produktif. Di samping itu, modal sendiri adalah seluruh komponen modal sendiri dalam neraca perusahaan pada posisi akhir tahun buku dikurangi dengan komponen modal sendiri yang digunakan untuk membiayai aktiva tetap dalam pelaksanaan dan laba tahun berjalan. Dalam modal sendiri tersebut di atas termasuk komponen kewajiban yang belum ditetapkan statusnya. Aktiva tetap dalam pelaksanaan adalah posisi pada akhir tahun buku aktiva tetap yang sedang dalam tahap pembangunan.

2. Persentase Pertumbuhan Rasio Laba terhadap Investasi (*Return of Investment*).

Berikut ini merupakan persamaan dari indikator pertumbuhan rasio laba terhadap investasi.

$$RoI = (\text{EBIT} + \text{Penyusutan} / \text{Capital employment}) \times 100\%$$

$$RoI = (2.615.888.560 / 10.117.355.826) \times 100\% = 25\%$$

Berdasarkan persamaan tersebut, dapat diketahui bahwa EBIT merupakan laba sebelum bunga dan pajak dikurangi laba dari hasil penjualan dari aktiva tetap, aktiva lain-lain, aktiva non produktif, dan saham penyertaan langsung.

3. Rasio Kas

Untuk rasio kas, berikut ini merupakan perhitungannya.

$$\text{Rasio Kas} = (\text{Kas} + \text{Setara Kas}) / \text{Kewajiban Lancar}$$

$$\text{Rasio Kas} = 6.057.827.587 / 467.462.507 = 1.295\%$$

4. Rasio Lancar

Untuk rasio lancar, berikut ini merupakan persamaannya.

$$\text{Rasio Lancar} = (\text{Aset Sekarang} / \text{Liabilitas Sekarang}) \times 100\%$$

$$\text{Rasio Lancar} = (7.518.156.561 - 3.222.000) / 467.462.507 \times 100\% = 1.607\%$$

Aset sekarang merupakan posisi total aktiva lancar pada akhir tahun buku, sedangkan liabilitas sekarang menunjukkan posisi total kewajiban lancar pada akhir tahun buku.

5. Periode Pengumpulan (*Collection Period*)

Dalam periode pengumpulan, persamaannya ditunjukkan sebagai berikut.

$$\text{Collection Period} = (\text{Total Piutang Usaha} / \text{Total Pendapatan Usaha}) \times 365 \text{ hari}$$

$$\text{Collection Period} = (1.201.153.736 / 12.623.667.635) \times 365 = 35$$

Total piutang usaha dalam hal ini merupakan posisi piutang usaha setelah dikurangi cadangan penyisihan piutang pada akhir tahun buku. Sementara itu total pendapatan usaha merupakan jumlah pendapatan usaha selama tahun buku.

6. Perputaran Persediaan

Berikut ini merupakan persamaan dalam menghitung indikator perputaran persediaan.

$$\text{Perputaran Persediaan} = (\text{Total Persediaan} / \text{Total Pendapatan Usaha}) \times 365 \text{ hari}$$

$$\text{Perputaran Persediaan} = (3.222.000 / 12.623.667.635) \times 365 = 0,093$$

Perlu diketahui bahwa total persediaan merupakan seluruh persediaan yang digunakan untuk proses produksi pada akhir tahun buku yang terdiri dari persediaan bahan baku, persediaan barang setengah jadi, dan persediaan barang jadi ditambah persediaan peralatan dan suku cadang. Sementara itu total pendapatan usaha merupakan jumlah pendapatan usaha selama tahun buku.

7. Perputaran Total Aset (*Total Asset Turnover*)

Berikut ini merupakan persamaan dalam menghitung indikator perputaran total aset.

$$\text{Total Asset Turnover} = (\text{Total Pendapatan} / \text{Capital Employment}) \times 100\%$$

$$\text{Total Asset Turnover} = (12.623.667.635 / 10.117.355.826) \times 100\% = 124\%$$

Berdasarkan persamaan tersebut, diketahui bahwa total pendapatan adalah total pendapatan usaha dan non usaha tidak termasuk pendapatan hasil penjualan aktiva tetap. Sementara itu *capital employment* adalah posisi pada akhir tahun buku total aktiva dikurangi aktiva tetap dalam pelaksanaan.

8. Rasio Total Modal Sendiri Terhadap Total Aset (TMS terhadap TA)

Berikut ini merupakan persamaan dari indikator perputaran persediaan.

$TMS \text{ terhadap } TA = (\text{Total Persediaan} / \text{Total Pendapatan Usaha}) \times 365 \text{ hari}$

$$TMS \text{ terhadap } TA = (3.222.000 / 12.623.667.635) \times 365 = 0,093$$

Dapat diketahui bahwa total persediaan merupakan seluruh persediaan yang digunakan untuk proses produksi pada akhir tahun buku yang terdiri dari persediaan bahan baku, persediaan barang setengah jadi, dan persediaan barang jadi ditambah persediaan peralatan dan suku cadang. Terakhir, total pendapatan usaha merupakan jumlah pendapatan usaha selama tahun buku.

G. Pengukuran kinerja Perumda Parkir Makassar Raya

Formulasi tingkat kesehatan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) disusun dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* serta penyesuaian dari penilaian tingkat kesehatan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) seperti yang tercantum dalam Keputusan Menteri BUMN Nomor: KEP- 100/MBU/2002. Dalam penilaian tingkat kesehatan BUMD, klasifikasi tingkat kesehatan BUMD adalah seperti pada Tabel 12.1.

Tabel 12.1 Peringkat kinerja BUMD

Sehat	AAA apabila total (TS) lebih besar dari 95
	AA apabila $80 < TS \leq 95$
	A apabila $65 < TS \leq 80$
Kurang Sehat	BBB apabila $50 < TS \leq 65$
	BB apabila $40 < TS \leq 50$
	B apabila $30 < TS \leq 40$
Tidak Sehat	CCC apabila $20 < TS \leq 30$
	CC apabila $10 < TS \leq 20$
	C apabila $TS \leq 10$

Tingkat kesehatan Perumda Parkir Makassar ditetapkan berdasarkan penilaian terhadap kinerja Perusahaan untuk tahun buku yang bersangkutan yang meliputi penilaian:

- 1) Aspek Keuangan diambil berdasarkan indikator dalam perspektif keuangan;
- 2) Aspek Operasional diambil berdasarkan indikator dalam perspektif pelanggan, bisnis proses, serta *learning and growth*;
- 3) Aspek Administrasi.

Dalam perspektif keuangan, indikator yang dinilai dan masing-masing bobotnya adalah seperti pada Tabel 5.2.

Tabel 12.2 Perolehan nilai kinerja

Aspek Kinerja				
Indikator	Bobot			Keterangan
	Infrastruktur	Non Infrastruktur	Perumda Parkir	
Keuangan				
Imbalan kepada pemegang saham (ROE)	12	20	20	Hasil perhitungan rasio indikator keuangan
Imbalan Investasi (ROI)	9	15	15	
Rasio Kas	3	5	5	
Rasio Lancar	4	5	5	
<i>Collecting Period</i>	4	5	5	
Perputaran Persediaan	4	5	0,6	
Perputaran Total Aset	4	5	5	

Rasio Modal Sendiri terhadap Total Aktiva	5	9	6,5	
Total Bobot Keuangan	50	70	62,1	
Aspek Operasional				
Perspektif Pelanggan	15	7	6	Nilai 6 (Baik) menunjukkan bahwa perusahaan telah mampu memberikan layanan memuaskan bagi pelanggan
Perspektif Bisnis Proses	10	4	3	Nilai 3 (Baik) bahwa perusahaan telah mampu melakukan inovasi dalam proses operasi seperti perbaikan sistem administrasi yang berbasis SOP, penerapan CMS (<i>Corporate Management System</i>), melakukan studi operasional pengelolaan parkir kawasan
Perspektif <i>Learning and Growth</i>	10	4	3	Nilai 3 (Baik) bahwa <i>management</i> telah melakukan internal <i>assesment</i> terkait dengan kinerja perusahaan, kemudian melakukan sejumlah perbaikan yang

				berdampak pada pertumbuhan perusahaan, seperti Melakukan Uji Petik titik parkir dan <i>up date</i> data potensi pendapatan, penerapan punishment, pengelolaan parkir kawasan berbasis teknologi (PGS/ <i>parking gate system</i>)
Total Bobot Operasional	35	15	12	
Aspek Administrasi				
Laporan Tahunan Audit	10	10	10	Nilai 10 Rutin melaporkan laporan keuangan <i>audited</i> secara tepat waktu
Laporan Pencapaian RKAP	5	5	5	Nilai 5 Rutin menyampaikan laporan pencapaian RKAP secara tepat waktu
Total Bobot Administrasi	15	15	15	
Total Bobot	100	100	89,1	AA sehat

Tabel 12.2 mengilustrasikan bahwa dalam perspektif keuangan, pembobotan Perumda parkir Makassar Raya digolongkan menjadi BUMD infrastruktur dan BUMD non infrastruktur. BUMD Infrastruktur merupakan BUMD yang kegiatannya menyediakan barang dan jasa untuk kepentingan masyarakat luas, yang bidang usahanya meliputi:

- 1) Pembangkitan, transmisi atau pendistribusian tenaga listrik;
- 2) Pengadaan dan atau pengoperasian sarana pendukung pelayanan angkutan barang atau penumpang baik laut, udara atau kereta api; Jalan dan jembatan tol, dermaga, pelabuhan laut atau sungai atau danau, lapangan terbang dan bandara; dan
- 3) Bendungan dan irigasi.

Sementara itu, BUMD non infrastruktur merupakan BUMD yang bidang usahanya di luar bidang usaha yang disebutkan dalam BUMD infrastruktur di atas. Contohnya adalah perbankan, perasuransian, jasa penjaminan, dan non jasa keuangan di luar infrastruktur. Penilaian Tingkat Kesehatan BUMD hanya diterapkan bagi BUMN apabila hasil pemeriksaan akuntan terhadap perhitungan keuangan tahunan perusahaan yang bersangkutan dinyatakan dengan kualifikasi “Wajar Tanpa Pengecualian” atau kualifikasi “Wajar Dengan Pengecualian” dari akuntan publik. Dalam tabel di atas, peningkatan profitabilitas dapat diukur dengan presentase pertumbuhan ROE (*Return on Equity*) atau rasio laba terhadap ekuitas dan presentase pertumbuhan ROI (*Return on Investment*) atau rasio laba terhadap investasi. Laba terdiri dari dua komponen yaitu pendapatan dan beban. Hal ini yang mendasari penentuan dua tujuan kinerja keuangan di bawahnya terkait peningkatan pertumbuhan penjualan dan peningkatan pertumbuhan margin.

1. Kriteria Aspek Keuangan

a. Imbalan kepada pemegang saham (ROE)

Indikator	Bobot	
	Infrastruktur	Non Infrastruktur
$15 < ROE$	15	20
$13 < ROE \leq 15$	13,5	18
$11 < ROE \leq 13$	12	16
$9 < ROE \leq 11$	10,5	14
$7,9 < ROE \leq 9$	9	12
$6,6 < ROE \leq 7,9$	7,5	10
$5,3 < ROE \leq 6,6$	6	8,5
$4 < ROE \leq 5,3$	5	7
$2,5 < ROE \leq 4$	4	5,5
$1 < ROE \leq 2,5$	3	4
$0 < ROE \leq 1$	1,5	2
$ROE < 0$	1	0

* Apabila ada tambahan indikator maka angka-angka di atas dikalikan 12/15 untuk infrastruktur dan 15/20 untuk non infrastruktur

b. Imbalan Investasi (ROI)

Indikator	Bobot	
	Infrastruktur	Non Infrastruktur
$18 < ROI$	10	15
$15 < ROI \leq 18$	9	13,5
$13 < ROI \leq 15$	8	12
$12 < ROI \leq 13$	7	10,5
$10,5 < ROI \leq 12$	6	9
$9 < ROI \leq 10,5$	5	7,5
$7 < ROI \leq 9$	4	6
$5 < ROI \leq 7$	3,5	5
$3 < ROI \leq 5$	3	4

$1 < ROI \leq 3$	2,5	3
$0 < ROI \leq 1$	2	2
$ROI < 0$	0	1

* Apabila ada tambahan indikator maka angka-angka di atas dikalikan 9/10 untuk infrastruktur dan 12/15 untuk non infrastruktur

c. Rasio Kas

Indikator	Bobot	
	Infrastruktur	Non Infrastruktur
$x \geq 35$	3	5
$25 \leq x < 35$	2,5	4
$15 \leq x < 25$	2	3
$10 \leq x < 15$	1,5	2
$5 \leq x < 10$	1	1
$0 \leq x < 5$	0	0

d. Rasio Lancar

Indikator	Bobot	
	Infrastruktur	Non Infrastruktur
$125 \leq x$	3	5
$110 \leq x < 125$	2,5	4
$100 \leq x < 110$	2	3
$95 \leq x < 100$	1,5	2
$90 \leq x < 95$	1	1
$x < 90$	0	0

e. *Collecting Period*

CP = X (Hari)	Perbaikan = x (Hari)	Skor	
		Infrastruktur	Non Infrastruktur
$x \leq 60$	$x > 35$	4	5
$60 < x \leq 90$	$30 < x \leq 35$	3,5	4,5

CP = X (Hari)	Perbaikan = x (Hari)	Skor	
		Infrastruktur	Non Infrastruktur
$90 < x \leq 120$	$25 < x \leq 30$	3	4
$120 < x \leq 150$	$20 < x \leq 25$	2,5	3,5
$150 < x \leq 180$	$15 < x \leq 20$	2	3
$180 < x \leq 210$	$10 < x \leq 15$	1,6	2,4
$210 < x \leq 240$	$6 < x \leq 10$	1,2	1,8
$240 < x \leq 270$	$3 < x \leq 6$	0,8	1,2

f. Perputaran Persediaan

CP = X (Hari)	Perbaikan = x (Hari)	Skor	
		Infrastruktur	Non Infrastruktur
$x \leq 60$	$x > 35$	4	5
$x \leq 60$	$x > 35$	4	5
$60 < x \leq 90$	$30 < x \leq 35$	3,5	4,5
$90 < x \leq 120$	$25 < x \leq 30$	3	4
$120 < x \leq 150$	$20 < x \leq 25$	2,5	3,5
$150 < x \leq 180$	$15 < x \leq 20$	2	3
$180 < x \leq 210$	$10 < x \leq 15$	1,6	2,4
$210 < x \leq 240$	$6 < x \leq 10$	1,2	1,8
$240 < x \leq 270$	$3 < x \leq 6$	0,8	1,2
$270 < x \leq 300$	$1 < x \leq 3$	0,4	0,6

g. Perputaran Total Aset

TATO = x (%)	Perbaikan = x (Hari)	Skor	
		Infrastruktur	Non Infrastruktur
$120 < x$	$20 < x$	4	5
$105 < x \leq 120$ $15 < x \leq 20$	$15 < x \leq 20$	3,5	4,5
$90 < x \leq 105$	$10 < x \leq 15$	3	4
$75 < x \leq 90$	$5 < x \leq 10$	2,5	3,5
$60 < x \leq 75$	$0 < x \leq 5$	2	3

TATO = x (%)	Perbaikan = x (Hari)	Skor	
		Infrastruktur	Non Infrastruktur
$40 < x \leq 6$	≤ 0	1,5	2,5
$20 < x \leq 40$	$x < 0$	1	2
$x \leq 20$	$x < 0$	0,5	1,5

h. Rasio Modal Sendiri terhadap Total Aktiva

Total Modal Sendiri terhadap Total Aset (%) = X	Bobot	
	Infrastruktur	Non Infrastruktur
$X < 0$	0	0
$0 \leq x < 10$	2	4
$10 \leq x < 20$	3	6
$20 \leq x < 30$	4	7,25
$30 \leq x < 40$	6	10
$40 \leq x < 50$	5,5	9
$50 \leq x < 60$	5	8,5
$60 \leq x < 70$	4,5	8
$70 \leq x < 80$	4,25	7,5
$80 \leq x < 90$	4	7
$90 \leq x < 100$	3,5	6,5

* Apabila ada tambahan indikator maka angka-angka di atas dikalikan 5/6 untuk infrastruktur dan 9/10 untuk non infrastruktur.

2. Kriteria penilaian aspek operasional

Indikator yang dinilai mencakup unsur-unsur kegiatan yang dianggap paling dominan dalam rangka menunjang keberhasilan operasi sesuai dengan visi dan misi Perumda Parkir Makassar Raya. Jumlah indikator aspek operasional yang digunakan untuk penilaian tingkat kesehatan setiap tahunnya minimal 1 (satu) indikator setiap perspektif (pelanggan, bisnis proses, serta *learning and growth*) dan maksimal 2 (dua) indikator setiap perspektif, yang mana apabila

dipandang perlu indikator-indikator yang digunakan untuk penilaian dari suatu tahun ke tahun berikutnya dapat berubah. Misalnya, suatu indikator yang pada tahun sebelumnya selalu digunakan, dalam tahun ini tidak lagi digunakan karena dianggap bahwa untuk kegiatan yang berkaitan dengan indikator tersebut perusahaan telah mencapai tingkatan/standar yang sangat baik, atau karena ada indikator lain yang dipandang lebih dominan pada tahun yang bersangkutan, indikator yang dinilai harus sama minimal dalam 3 (tiga) tahun.

Sifat penilaian dan kategori penilaian menggunakan standar yang berlaku atau menggunakan penilaian kualitatif apabila tidak memiliki standar. Penilaian secara kualitatif dengan kategori penilaian dan penetapan skornya sebagai berikut:

- 1) Baik sekali (A) : skor = $100\% \times$ Bobot indikator yang bersangkutan;
- 2) Baik (B) : skor = $80\% \times$ Bobot indikator yang bersangkutan;
- 3) Cukup (C) : skor = $50\% \times$ Bobot indikator yang bersangkutan; dan
- 4) Kurang (D) : skor = $20\% \times$ Bobot indikator yang bersangkutan.

Definisi untuk masing-masing kategori penilaian secara umum adalah sebagai berikut:

- 1) Baik sekali (A) : Sekurang-kurangnya mencapai standar normal atau diatas normal baik diukur dari segi kualitas (waktu, mutu dan sebagainya) dan kuantitas (produktivitas, rendemen dan sebagainya);
- 2) Baik (B) : Mendekati standar normal atau sedikit dibawah standar normal namun telah menunjukkan perbaikan baik dari segi kuantitas (produktivitas, rendemen dan sebagainya) maupun kualitas (waktu, mutu dan sebagainya);

- 5) Cukup (C) : Masih jauh dari standar normal baik diukur dari segi kualitas (waktu, mutu dan sebagainya) namun kuantitas (produktivitas, rendemen dan sebagainya) dan mengalami perbaikan dari segi kualitas dan kuantitas; dan
- 6) Kurang (D) : Tidak tumbuh dan cukup jauh dari standar normal.

Penetapan indikator dan penilaian masing-masing bobot :

- 1) Indikator aspek operasional yang digunakan untuk penilaian setiap tahunnya ditetapkan oleh Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) untuk Perseroan Daerah (Perseroda) atau Kepala Daerah untuk Perusahaan Umum Daerah (Perumda) pada pengesahan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) Tahunan perusahaan;
- 2) Sebelum pengesahan RKAP tahunan oleh RUPS untuk Perseroda atau Kepala Daerah untuk Perumda, Komisaris/Dewan Pengawas wajib menyampaikan usulan tentang indikator aspek operasional yang digunakan untuk penilaian tahun buku yang bersangkutan dan besar bobot masing-masing indikator tersebut kepada Pemegang Saham untuk Perseroda atau Kepala Daerah untuk Perumda; dan
- 3) Dalam menyampaikan usulan indikator dan besaran bobot tersebut, Komisaris/Dewan Pengawas wajib memberikan alasan yang kuat mengenai masing-masing indikator aspek operasional yang diusulkan untuk digunakan dan dasar pembobotannya.

Indikator perspektif pelanggan

- 1) Pertumbuhan pendapatan
- 2) Tingkat keuntungan yang didapatkan perusahaan.
- 3) Pertumbuhan pelanggan

- 4) Tingkat kepuasan pelanggan
- 5) Tingkat profitabilitas pelanggan.
- 6) Kebutuhan pelanggan.

3. Kriteria penilaian administrasi

Metode Penilaian

- a. Laporan Tahunan Standar waktu penyampaian tahunan yang telah diaudit oleh akuntan publik harus sudah diterima oleh Pemegang Saham untuk PERSERODA atau Kepala Daerah untuk PERUMDA paling lambat akhir bulan kelima sejak tanggal tutup buku tahun yang bersangkutan.

Jangka Waktu Laporan Audit Diterima	Skor
Sampai dengan akhir bulan keempat sejak tahun buku perhitungan tahunan ditutup	10
Sampai dengan akhir bulan kelima sejak tahun buku perhitungan tahunan ditutup	5
Lebih dari akhir bulan kelima sejak tahun buku perhitungan tahunan ditutup	0

- b. Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) Pengesahan RKAP tahunan harus sudah diterima 60 hari sebelum memasuki tahun anggaran yang bersangkutan

Jangka Waktu Surat Diterima sampai dengan Memasuki Tahun Anggaran yang Bersangkutan	Skor
2 bulan atau lebih cepat	5
Kurang dari 2 bulan	0

Daftar Pustaka

- Adie, P. (2017). Pengaruh Penerapan Enterprise Risk Management (COSO) Terhadap Nilai Perusahaan. Prenhallindo.
- Ambar Budhisulistiyawati, dkk. (2015). Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Persero Untuk Mewujudkan Prinsip Tata Kelola Perusahaan Yang Baik. Jurnal Privat Law, Volume III Nomor 2, Juli Desember.
- Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. (2012). Business Model Generation. Penerbit PT Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Arthur A Thompson, at.,al. (2016). Crafting and executing strategy: the quest for competitive advantage, concepts and cases, twentieth edition. McGraw-Hill Education, 2 Penn Plaza, New York, NY 10121
- Asaari, Fatommy. (2001). Peningkatan Kinerja BUMD di Lingkungan Pemda DKI Jakarta: Suatu Analisis Privatisasi dan Restrukturisasi BUMD Melalui Pengembangan Holding Company & Municipal Bond. Tesis Universitas Indonesia FISIP.
- Barney, JB.(1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17: 99-120.
- Bryson, John M.. (2004). Strategic planning for public and nonprofit organizations. Third edition. Jossey-Bass

- Chase, Richard B., and Nicholas J. Aquilano. (1995). *Production and Operations Management*. . United States of America: Richard D. Irwin, Inc.
- Chereau, Philippe dan Pierre-Xavier Meschi. (2018). The Performance Implications Of The Strategy–Business Model Fit. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, © Emerald Publishing Limited 1462-6004. DOI 10.1108/JSBED-04-2018-0122.
- Fatoni, M. E., & Halim, A. (2016). Analisis faktor-faktor penyebab fraud pada Badan Usaha Milik Daerah (Studi di Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Bank Daerah X). *Jurnal Riset Manajemen*, Volume 3 No.2, 97–119. doi: 10.32477/jrm.v3i2.179.
- Gaspersz, Vincent. (2011). *Business Process Excellence: Peningkatan Terus-Menerus Menuju Perusahaan Kelas Dunia*. Bogor: Vinchristo Publication.
- Gaspersz, Vincent. (2019). *Lean Six Sigma untuk Menciptakan Manusia Lean Six Sigma dalam Mengelola Industri 4.0 dan Society 5.0*. Bogor: Vinchristo Publication.
- Gnyawali, D. R., Madhavan, R., He, J., & Bengtsson, M. (2016). The competition–cooperation paradox in inter-firm relationships: A conceptual framework. *Industrial Marketing Management*, 53, 7-18.
- Heizer, Jay, and Barry Render. (2015). *Manajemen Operasi: Manajemen Keberlangsungan dan Rantai Pasokan*. Edisi 11. Jakarta: Salemba Empat.
- Hendrix, T., Anang Hidayat dan Mauludin Hidayat. (2018). Implementing Business Model Canvas for Cibinong Science and Technology Park. ISSN 1412 - 3681 *Jurnal Bisnis & Manajemen*, 2018, Vol. XIX, No. 1, 47-58.
- Hery. (2015). *Manajemen Risiko Bisnis Enterprise Risk Management*. PT Grasindo. IKAPI. Jakarta.

- Jacobs, F. Robert, and Richard B. Chase. (2015). *Manajemen Operasi Dan Rantai Pasokan*. Edisi 14. Jakarta: Salemba Empat.
- Joedo, M., Hari S., dan Nugroho D. Riant. (2006). *Reinventing Badan Usaha Milik Daerah (BUMD)*. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Kaplan, S, R. (2001). *The Strategy-Focused Organization*. Harvard Business Scholl Press. Boston.
- Kaplan, S, R. (2009). Conceptual Foundation of the Balance Scorecard. *Handbook of Management Accounting Research*, 3, 1253-1269. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(07\)03003-9](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(07)03003-9).
- Kuntadi, C. (2023). *Audit Internal Sektor Publik*. Salemba Empat. Jakarta.
- Lynch, Richard. (2006). *Corporate Strategy*. 4th ed. Prentice Hall
- Mayasari. R. (2022). *Indikator Kinerja Pemerintah Daerah dan Model Penilaiannya*. CV. Budi Utama. IKAPI. Yogyakarta.
- Niven. R. P. (2008). *Balanced ScoreCard Step-By-Step For Government and Non-Profit Agencies*. Canada: John Willey & Sons, Inc., Hoboken. New Jersey.
- Nohong, Mursalim; Sanusi, Abdullah; Nurqamar, Insany Fitri; and Harun, Suriadi (2018). Strategic Model in Increasing the SMEs Competitive Advantage in South Sulawesi. *BISNIS & BIROKRASI: Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*: Vol. 25: No. 2, Article 3.
- Nohong, M. (2018). The moderating effect of efficiency and non-market capability in the relationship between government involvement and resources to performance of water supply companies (PDAM) in Sulawesi, Indonesia. *International Journal of Law and Management*. Volume 60 No. 2, pp. 402-412.
- Nur Alamzah, at al. (2022). Exploring the Formation of Relational Collaboration among Competitors. *Journal of Theory and Applied Management*, vol 15, No. 2.

- Prabuwisudawan, D., Rifin, A., & Djohar, S. (2018). Strategi Pengembangan Balai Inseminasi Buatan Lembang Kabupaten Bandung Barat dengan Pendekatan Business Model Canvas. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 3(3), 173-184.
- Rachmawati, Hayuni. (2004). Kinerja BUMD dalam Menunjang PAD dan Masuknya Investasi/Investor ke Kabupaten Bandung (Suatu Subtema dari Manajemen Pembangunan Daerah). *Jurnal Ilmu Administrasi*, No. 1, vol. 2.
- Reza Yamora Siregar, Ibrahim Kholilul Rohman, Charles R. Vorst, R. Rachmadi Gustrian, & Peksyaji. (2023). Perbedaan Risiko pada Perusahaan BUMN/BUMD dan nonBUMN/BUMD. *Economic Bulletin – Issue 33*.
- Stevenson W.J., and Chuong S.C. (2014). *Manajemen Operasi: Perspektif Asia*. Edisi 9. Jakarta: Salemba Empat.
- Syahnur, K. N. F., Suriyanto, D. F., & Dharsana, M. T. (2023). Analysis Of Retail Sector Market Reaction In Indonesia On Social Media And Investor Sentiment. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 10(2), 371-383. <https://doi.org/10.33096/jmb.v10i2.72>.
- Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management Journal*, 18: 509-533.
- Thomas L. Wheelen at al. (2012). *Management and Business Policy toward global sustainability*. thirteenth edition. Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall
- Yudho Taruno Muryanto. (2017). *Tata Kelola BUMD, Konsep, Kebijakan, dan penerapan Good Corporate Governance*. Intrans Publishing. Malang.
- Yudho Taruno Muryanto. (2018). *Tanggung Jawab Pengelolaan BUMD Kajian Empirik Mengenai Tugas, Wewenang Dan Tanggung Jawab Pengelolaan BUMD*. Setara Press. Malang.

Wade, David. (2008). Corporate performance management : how to build a better organization through measurement-driven strategic alignment. Printed in the United States of America

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2017
Tentang Badan Usaha Milik Daerah

Surat Edaran Menteri Dalam Negeri Nomor 539/7655/SJ tentang
Modul kinerja Badan Usaha Milik Daerah

Modul Penilaian Kinerja Badan Usaha Milik Daerah Tahun 2017.

Tentang Penulis



Mursalim Nohong dilahirkan di Macorawalie Kabupaten Sidenreng Rappang Pada Tahun 1971. Menyelesaikan Pendidikan di Sekolah Dasar Nomor 1 Macorawalie (Lulus Tahun 1985), SMP Negeri 1 Rappang (Lulus Tahun 1988), SMA Negeri 157 Rappang (Sekarang SMA 1 Sidrap Lulus Tahun 1991). Melanjutkan pendidikan Tinggi pada Jurusan Manajemen FE UNHAS (Sekarang FEB UNHAS Lulus Tahun 1997), Magister Science (M.Si) pada Program Studi Ilmu Manajemen UNAIR (Lulus Tahun 2001), dan Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Brawijaya (Lulus Tahun 2012). Selain aktif mengajar, juga aktif memberikan materi terkait dengan kewirausahaan, keuangan UKM, Manajemen Keuangan dan Aset Sektor Publik serta menjadi anggota tim ahli DPRD dan pemerintah daerah. Buku ini merupakan buku kelima setelah pada Tahun 2016 menerbitkan buku berjudul Manajemen dari berbagai dimensi, Tahun 2021 menerbitkan buku berjudul Riset Manajemen Strategi Perspektif Organisasi Sektor Publik, Model Peningkatan Kinerja keuangan Usaha Kecil dan Menengah Berbasis Literasi Keuangan Tahun 2022, Feasibility study pendekatan teoritis dan praktis Tahun 2023.



Nur Alamzah, dilahirkan di dusun Bakunge desa Mappesangka Kecamatan Ponre, Kabupaten Bone pada tahun 1975. Merantau ke Makassar melanjutkan sekolah SMAN 7 Makassar dan tammat SMA pada tahun 1995 pada Kelas Khusus BPG. Tahun 1995 melanjutkan pendidikan pada program sarjana S1 Jurusan Manajemen di Unhas Makassar. Setelah menyelesaikan S1 kemudian bekerja sebagai manajer keuangan dan mengajar pada beberapa perguruan tinggi di Sulawesi-Selatan, diantaranya: STIE Nusantara, Universitas Fajar, STIE NITRO, STIE Patria Artha, STIKES Panakkukang, STIKES Andini, STIEM Bongayya sambil menyelesaikan Magister Jurusan Manajemen dan Keuangan pada program studi Magister Manajemen dan Keuangan pada FEB Unhas. Kemudian melanjutkan Program Doktor Ilmu Manajemen pada Universitas Airlangga. Pada Tahun 2009 bergabung dengan Universitas Hasanuddin sebagai tenaga pengajar pada Program Studi Manajemen FEB. Selain aktif mengajar pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, juga aktif memberikan materi terkait dengan kewirausahaan, Perencanaan Strategis, Keuangan UKM, Manajemen Keuangan dan Aset Sektor Publik, Ekonomi Islam. Selain itu juga aktif menjadi pembina dan pemateri pada kegiatan-kegiatan yang diadakan UKM LDM yang berada di lingkup UNHAS.



Muhammad Try Dharsana dilahirkan di Ujung Pandang pada tahun 1995. Menyelesaikan Pendidikan di Sekolah Dasar Negeri Sudirman I Makassar (Lulus Tahun 2007). Kemudian melanjutkan pendidikan di SMP Negeri 6 Makassar (2007-2008) pindah SMP Al-Azhar 19 Jakarta (2008-2010). Pendidikan lanjutan diselesaikan pada SMA Negeri 2 Makassar (Lulus 2013). Melanjutkan pendidikan Tinggi pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddn (Lulus Tahun 2017). Setelah selesai di S1, melanjutkan pendidikan pada program Pascasarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada Yogyakarta Magister Science (M.Sc).



Rianda Ridho Hafizh Thaha dilahirkan di Jakarta pada 9 Maret 1994. Menyelesaikan Pendidikan di SD Islam Athirah Makassar (lulus tahun 2006). Melanjutkan pendidikan lanjutan pertama pada SMP Islam Athirah Makassar (lulus tahun 2009). SMA Negeri 1 Makassar (lulus tahun 2012). Melanjutkan pendidikan tinggi pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin (lulus tahun 2016), Master Of Business Administration di Staffordshire University (lulus tahun 2019). Saat ini aktif sebagai pengajar dan penelitian di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unhas sejak tahun 2020 dengan konsentrasi Manajemen Pemasaran.



Farhanah Ramdhani Sumardi dilahirkan di Ujung Pandang, 27 November 1994. Menyelesaikan Pendidikan di SD Inpres Baraya I (lulus tahun 2007), SMP Negeri 10 Makassar (lulus tahun 2010), SMA Negeri 5 Makassar (lulus tahun 2013). Melanjutkan pendidikan tinggi pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin (lulus tahun 2017), Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin (lulus tahun 2020). Pernah bekerja sebagai tim konsultan studi kelayakan bisnis pada PT. Biro Klasifikasi Indonesia (Persero) pada tahun 2019-2020 dan saat ini aktif mengajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unhas sejak tahun 2020 dengan konsentrasi Manajemen Operasional. Buku ini merupakan buku kedua setelah pada tahun 2023 menerbitkan buku berjudul *Mengelola Organisasi Menuju Kinerja Unggul : Pendekatan Praktis*.

BUMD sebagai bagian dari pemerintah daerah harus bertanggung jawab terhadap pengelolaan sumber daya dan dampaknya terhadap masyarakat.

Proses penilaian ini diharapkan menciptakan transparansi yang memungkinkan pemerintah daerah untuk mempertanggungjawabkan kebijakan dan tindakan yang diambil dalam operasional BUMD kepada masyarakat.

Penilaian kinerja BUMD membantu dalam membangun kepercayaan masyarakat. Dengan menyediakan informasi mengenai pencapaian dan kontribusi BUMD, pemerintah daerah dapat memastikan bahwa masyarakat merasa yakin terhadap pengelolaan aset dan sumber daya publik. Kepercayaan ini merupakan elemen krusial dalam membangun hubungan positif antara pemerintah daerah dan masyarakat.

Buku ini dikembangkan dengan berdasar pada pendekatan teoritik diperkuat dengan hasil kajian pada Perumda Parkir Makassar Raya. Penulis mengharapkan buku ini bisa menjadi sumber pengetahuan baru bagi pembaca.

**PENILAIAN KINERJA
ORGANISASI SEKTOR PUBLIK
PENDEKATAN KONSEP DAN EMPIRIK**



Gedung UPT Unhas Press
Kampus Unhas Tamalanrea
Jln. Perintis Kemerdekaan Km. 10
Email: unhaspress@gmail.com
Makassar

