



SALINAN

**WALI KOTA MADIUN**  
**PERATURAN WALI KOTA MADIUN**  
**NOMOR 87 TAHUN 2023**  
**TENTANG**  
**PENGESAHAN RENCANA BISNIS**  
**PERUSAHAAN UMUM DAERAH ANEKA USAHA KOTA MADIUN**  
**TAHUN 2024-2029**

**WALI KOTA MADIUN,**

- Menimbang** :
- a. bahwa sesuai ketentuan Pasal 2 ayat (2) Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 118 Tahun 2018 tentang Rencana Bisnis, Rencana Kerja dan Anggaran, Kerja Sama, Pelaporan dan Evaluasi Badan Usaha Milik Daerah, Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan, Direksi bersama jajaran perusahaan wajib menyusun Rencana Bisnis yang hendak dicapai dalam jangka waktu 5 (lima) tahun berdasarkan anggaran dasar;
  - b. bahwa Rencana Bisnis sebagaimana dimaksud dalam huruf a telah mendapatkan persetujuan Dewan Pengawas Perusahaan Umum Daerah Aneka Usaha Kota Madiun;
  - c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Peraturan Wali Kota Madiun tentang Pengesahan Rencana Bisnis Perusahaan Umum Daerah Aneka Usaha Kota Madiun Tahun 2024-2029;
- Mengingat** :
1. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2022;
  2. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023;

3. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah;
4. Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah;
5. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 118 Tahun 2018 tentang Rencana Bisnis, Rencana Kerja dan Anggaran, Kerja Sama, Pelaporan dan Evaluasi Badan Usaha Milik Daerah;
6. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 77 Tahun 2020 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Daerah;
7. Peraturan Daerah Kota Madiun Nomor 6 Tahun 2017 tentang Pedoman Pembentukan Produk Hukum Daerah;
8. Peraturan Daerah Kota Madiun Nomor 10 Tahun 2019 tentang Perusahaan Umum Daerah Aneka Usaha Kota Madiun;
9. Peraturan Walikota Madiun Nomor 51 Tahun 2020 tentang Petunjuk Pelaksanaan Peraturan Daerah Kota Madiun Nomor 10 Tahun 2019 tentang Perusahaan Umum Daerah Aneka Usaha Kota Madiun;

**MEMUTUSKAN:**

**Menetapkan : PERATURAN WALI KOTA MADIUN TENTANG PENGESAHAN RENCANA BISNIS PERUSAHAAN UMUM DAERAH ANEKA USAHA KOTA MADIUN TAHUN 2024-2029.**

**Pasal 1**

Rencana Bisnis Perusahaan Umum Daerah Aneka Usaha Kota Madiun Tahun 2024-2029 disusun untuk:

- a. menunjukkan gambaran mengenai bisnis Perusahaan Umum Daerah Aneka Usaha Kota Madiun Tahun 2024-2029 kepada para pemangku kepentingan;
- b. memberikan pedoman bagi pihak manajemen Perusahaan Umum Daerah Aneka Usaha Kota Madiun Tahun 2024-2029 dalam mengelola Perusahaan Umum Daerah Aneka Usaha Kota Madiun Tahun 2024-2029;

- c. menentukan strategi bisnis;
- d. mengarahkan pengurus Perusahaan Umum Daerah Aneka Usaha Kota Madiun Tahun 2024-2029 fokus pada tujuan Perusahaan Umum Daerah Aneka Usaha Kota Madiun Tahun 2024-2029;
- e. membantu menghadapi persaingan usaha; dan
- f. menarik investor dan kreditur.

## **Pasal 2**

Rencana Bisnis sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 memuat:

- a. evaluasi hasil Rencana Bisnis atau dokumen pengelolaan sebelumnya;
- b. kondisi Perusahaan Umum Daerah Aneka Usaha Kota Madiun saat ini;
- c. asumsi yang dipakai dalam penyusunan Rencana Bisnis; dan
- d. penetapan visi, misi, sasaran, strategi, kebijakan, dan program kerja.

## **Pasal 3**

Rencana Bisnis sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 disusun sesuai kerangka Rencana Bisnis yang terdiri atas:

- a. ringkasan eksekutif;
- b. pendahuluan;
- c. evaluasi hasil Rencana Bisnis sebelumnya;
- d. kondisi Perusahaan Umum Daerah Aneka Usaha Kota Madiun saat ini;
- e. arah, sasaran, strategi, dan kebijakan;
- f. program Perusahaan Umum Daerah Aneka Usaha Kota Madiun;
- g. penerapan manajemen risiko;
- h. asumsi yang dipakai dalam penyusunan Rencana Bisnis; dan
- i. proyeksi keuangan, investasi dan penyertaan modal.

## **Pasal 4**

Rencana Bisnis sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 ditindaklanjuti dengan Rencana Kerja dan Anggaran.

### **Pasal 5**

Penjabaran lebih lanjut Rencana Bisnis sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 tercantum dalam Lampiran Peraturan Wali Kota ini.

### **Pasal 6**

Peraturan Wali Kota ini mulai berlaku pada tanggal 1 Januari 2024.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Wali Kota ini dengan penempatannya dalam Berita Daerah Kota Madiun.

Ditetapkan di Madiun  
pada tanggal 29 Desember 2023

**WALI KOTA MADIUN,**

**ttd**

**Dr. Drs. H. MAIDI, S.H., M.M., M.Pd.**

Diundangkan di Madiun  
pada tanggal 29 Desember 2023

**SEKRETARIS DAERAH,**

**ttd**

**Ir. SOEKO DWI HANDIARTO, M.T.**  
**Pembina Utama Madya**  
**NIP. 19670416 199303 1 015**

BERITA DAERAH KOTA MADIUN  
TAHUN 2023 NOMOR 87/G

Salinan sesuai dengan aslinya  
a.n. Sekretaris Daerah,  
u.b.  
Kepala Bagian Hukum,



Ika Puspitaria, S.H., M.M.  
Pembina (IV/a)  
NIP 198212132006042009

LAMPIRAN : PERATURAN WALI KOTA MADIUN  
NOMOR : 87 TAHUN 2023  
TANGGAL : 29 Desember 2023

---

## **RINGKASAN EKSEKUTIF**

### **1) Keberadaan BUMD Di Kota Madiun**

Dalam konsep otonomi daerah, Pemerintah Daerah dituntut untuk melakukan pengelolaan keuangan daerah secara efektif, efisien dan akuntabel. Pemerintah daerah harus berusaha melakukan pengelolaan penerimaan daerah secara cermat, tepat dan hati-hati. Pemerintah daerah harus menjamin bahwa semua potensi penerimaan telah terkumpul dan dicatat ke dalam sistem akuntansi pemerintahan daerah. Aspek utama dalam manajemen penerimaan daerah yang perlu mendapat perhatian serius adalah pengelolaan pendapatan asli daerah (PAD). PAD harus menjadi bagian sumber keuangan terbesar bagi pelaksanaan otonomi daerah. Hal ini menunjukkan bahwa PAD merupakan tolak ukur terpenting bagi kemampuan daerah dalam menyelenggarakan dan mewujudkan otonomi daerah, sehingga PAD mencerminkan kemandirian suatu daerah. PAD dapat berasal dari pajak daerah, retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, dan lain-lain PAD yang sah. PAD yang berasal dari hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan merupakan pendapatan yang berasal dari Perusahaan Daerah (PD) atau Badan Usaha Milik Daerah (BUMD).

BUMD memiliki peran dalam mewujudkan kemakmuran daerah dengan memberikan kontribusi terhadap Penerimaan PAD baik dalam bentuk deviden atau pajak. Tantangan meningkatkan PAD salah satunya dapat dijawab dengan meningkatkan peran/kontribusi BUMD. Secara makro, peranan PD/BUMD terhadap perekonomian daerah dapat diukur melalui kontribusi nilai tambahnya terhadap Pendapatan Domestik Regional Bruto (PDRB) dan kemampuannya menyerap tenaga kerja.

Dalam perkembangan dunia usaha, BUMD dihadapkan tantangan yang berat. Sebagai wujud nyata dari investasi daerah, BUMD mau tidak mau akan menghadapi persaingan yang semakin tinggi dengan masuknya pasar global. Pilihannya adalah apakah BUMD tersebut harus tetap dengan kondisinya saat ini atau mengikuti persaingan itu dengan melakukan perubahan pada visi, misi, dan strategi bisnisnya. Melihat dari fungsinya, BUMD didirikan bertujuan untuk turut serta melaksanakan pembangunan daerah khususnya dan pembangunan ekonomi nasional umumnya untuk memenuhi kebutuhan rakyat menuju masyarakat yang adil dan makmur. Namun hingga saat ini, tujuan tersebut belum secara nyata diwujudkan oleh PD/BUMD. Kontribusi BUMD dalam menghasilkan PAD masih sangat minim.

BUMD secara ideal merupakan salah satu sumber penerimaan dari sebuah pemerintahan daerah. BUMD adalah sebuah perwujudan dari peran pemerintah daerah dalam pembangunan ekonomi daerah. Namun demikian, dalam perkembangannya BUMD justru menjadi salah satu masalah keuangan daerah. Tidak hanya gagal menjadi sumber penerimaan, bahkan BUMD dapat membebani keuangan daerah. Harapan peranan ideal yang dimiliki BUMD tersebut terhambat dengan kondisi BUMD saat ini.

Terdapat berbagai permasalahan yang dihadapi BUMD baik masalah internal berkaitan dengan manajemen perusahaan ataupun masalah eksternal berkaitan dengan tingkat persaingan yang sangat tinggi dan perubahan lingkungan usaha yang menimbulkan acaman bagi kelangsungan hidup perusahaan.

Untuk meningkatkan pendapatan asli daerah, meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dan mendorong pertumbuhan perekonomian Daerah, Pemerintah Kota Madiun membentuk BUMD-BUMD. Berdasarkan hal tersebut diatas, maka tujuan penting yang utama dari pendirian BUMD adalah memberikan pelayanan kepada masyarakat, dan juga memberikan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Sampai dengan Tahun 2023, BUMD Kota Madiun yang telah berdiri secara legal dan telah menjalankan aktivitas usahanya antara lain:

No.	Nama BUMD	Alamat	Bidang Usaha
1	2	3	4
1.	Perumda Aneka Usaha Kota Madiun	Jl. A. Yani No.11, Pangongangan, Kec. Manguharjo, Kota Madiun, Jawa Timur 63121	Sesuai Perda Nomor 10 Tahun 2019 Pasal 5 tentang Perumda Aneka Usaha Kota Madiun, Bidang usaha Perumda Aneka Usaha sebagai berikut: a. percetakan; b. perbengkelan; c. SPBU; dan d. usaha lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan

1	2	3	4
2.	Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Taman Sari	Jl. Sulawesi no.18 Madiun-Jawa Timur	PDAM Kota Madiun didirikan berdasarkan Peraturan Daerah (Perda) Kotamadya Daerah Tingkat II Madiun Nomor 8 tahun 1977 dan dirubah dengan Peraturan Daerah Kota Madiun No 13 Tahun 1997 dirubah lagi dengan Peraturan Daerah Kota Madiun No 17 Tahun 2001 dan terakhir diubah dengan Peraturan Daerah Kota Madiun Nomor 10 Tahun 2011. Berdasarkan Keputusan Walikota Madiun Nomor:539-401.501/219/2014 tertanggal 01 September 2014 Nama dan Logo PDAM Kota Madiun berubah menjadi PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun. Bidang usaha Perusahaan Daerah Air Minum "Tirta Taman Sari" Kota Madiun Bidang Usaha PDAM Tirta Taman Sari adalah melaksanakan segala urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan Pemerintah Daerah dalam menyelenggarakan SPAM untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dan usaha lainnya dalam bidang penyediaan air minum

1	2	3	4
3.	Perumda BPR Bank Daerah Kota Madiun	Jl. Imam Bonjol No. 70, Kota Madiun	Sesuai Perda Nomor 7 Tahun 2019, Pasal 5, Kegiatan usaha BPR adalah: a. Menghimpun dana dari pemerintah dan masyarakat dalam bentuk simpanan, berupa deposito berjangka, tabungan, dan/atau bentuk lainnva yang dipersamakan; b. Memberikan kredit termasuk kredit usaha rakyat, serta melaksanakan pembinaan terhadap pengusaha mikro kecil dan menengah; c. Melakukan kerjasama dengan lembaga keuangan dan lembaga lainnya; d. Menempatkan dananya pada lembaga keuangan dan lembaga lainnya; e. Membantu Pemerintah Daerah dalam optimalisasi penyaluran dana untuk program dan kegiatan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; f. Menjalankan usaha perbankan lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

## **KEBERADAAN PERUMDA ANEKA USAHA KOTA MADIUN**

Dari beberapa BUMD yang dimiliki oleh Pemda Kota Madiun, Perumda Aneka Usaha Kota Madiun merupakan salah satu BUMD yang berkembang pesat dengan berbagai macam jenis usaha. Perumda Aneka Usaha Kota Madiun merupakan BUMD Kota Madiun yang didirikan berdasarkan Peraturan Daerah Kota Madiun Nomor 3 tahun 2003 yang diubah dengan Peraturan Daerah Nomor 05 Tahun 2012 tentang Perusahaan Daerah Aneka Usaha dan terakhir diubah dengan Peraturan Daerah Kota Madiun Nomor 10 Tahun 2019 tentang Perusahaan Daerah Aneka Usaha dengan telah ditetapkannya Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah.

Saat ini Lokasi Kantor Pusat Perumda Aneka Usaha Kota Madiun yang cukup representative terletak di Jl. A. Yani No.11, Pangongangan, Kec. Manguharjo, Kota Madiun, Jawa Timur 63121 dengan rincian jaringan usaha Perumda Aneka Usaha Kota Madiun sampai dengan posisi 31 Desember 2023 adalah sebagai berikut:

1. Unit Usaha SPBU 54.631.17, yang terletak di Jl. Basuki Rahmad, Jl. Basuki Rahmat, Sukosari, Kec. Kartoharjo, Kota Madiun, Jawa Timur 63119, Indonesia;
2. Unit Usaha SPBU 54.631.24, yang terletak di Jl. Mayjend Sungkono, Nambangan Kidul, Manguharjo, Kota Madiun, Jawa Timur 63128, Indonesia;
3. Unit Usaha Percetakan, yang terletak di Jl. A. Yani No.11, Pangongangan, Kec. Manguharjo, Kota Madiun, Jawa Timur 63121; dan
4. Unit Usaha Bengkel 24 dan Cucian, yang terletak di Jl. Mayjend Sungkono, Nambangan Kidul, Manguharjo, Kota Madiun, Jawa Timur 63128, Indonesia.

## 2) Kinerja Rencana Bisnis Sebelumnya

### Laporan Posisi Keuangan

Pos-Pos	Realisasi			
	2020 (Rp)	2021 (Rp)	2022 (Rp)	2023 (Rp)
<b>A S E T</b>				
Aset Lancar				
Kas dan Setara Kas	2.835.217.665	2.908.951.976	3.773.259.423	5.673.372.859
Piutang Usaha-Bersih	99.376.997	123.247.208	334.781.803	344.258.169
Persediaan Barang	905.591.586	1.088.561.132	1.921.376.787	1.108.421.179
Uang Muka Pembelian	196.000.000	464.520.000	439.440.000	443.200.000
Pajak Dibayar Dimuka	5.419.829	-	-	-
Biaya Dibayar Dimuka	-	26.107.191	18.375.833	12.045.000
Pendapatan Diterima Dimuka	-	-	4.545.000	-
Jumlah Aset Lancar	4.041.606.077	4.611.387.507	6.491.778.846	7.581.297.207
Aset Tidak Lancar				
Aset Tetap	10.449.726.087	10.667.223.286	10.922.082.766	11.217.369.455
Akumulasi Penyusutan Aset Tetap	7.743.899.106	8.048.817.444	8.433.369.753	8.793.995.424
Jumlah Aset Tidak Lancar	2.705.826.981	2.618.405.842	2.488.713.013	2.423.374.031
<b>TOTAL ASET</b>	<b>6.747.433.058</b>	<b>7.229.793.349</b>	<b>8.980.491.859</b>	<b>10.004.671.238</b>
<b>LIABILITAS DAN EKUITAS</b>				
Liabilitas Lancar				
Hutang Usaha	237.966.444	228.291.984	312.861.264	228.794.070
Hutang Pajak	15.018.047	29.239.192	486.015.505	277.985.170
Pendapatan Diterima Dimuka	9.531.440	-	-	69.886.450
Biaya Yang Masih Harus Dibayar	11.713.050	30.403.926	41.597.957	48.559.427
Aset Lancar				
Kas dan Setara Kas	2.835.217.665	2.908.951.976	3.773.259.423	5.673.372.859
Piutang Usaha-Bersih	99.376.997	123.247.208	334.781.803	344.258.169
Persediaan Barang	905.591.586	1.088.561.132	1.921.376.787	1.108.421.179
Uang Muka Pembelian	196.000.000	464.520.000	439.440.000	443.200.000
Pajak Dibayar Dimuka	5.419.829	-	-	-
Biaya Dibayar Dimuka	-	26.107.191	18.375.833	12.045.000
Pendapatan Diterima Dimuka	-	-	4.545.000	-
Jumlah Aset Lancar	4.041.606.077	4.611.387.507	6.491.778.846	7.581.297.207

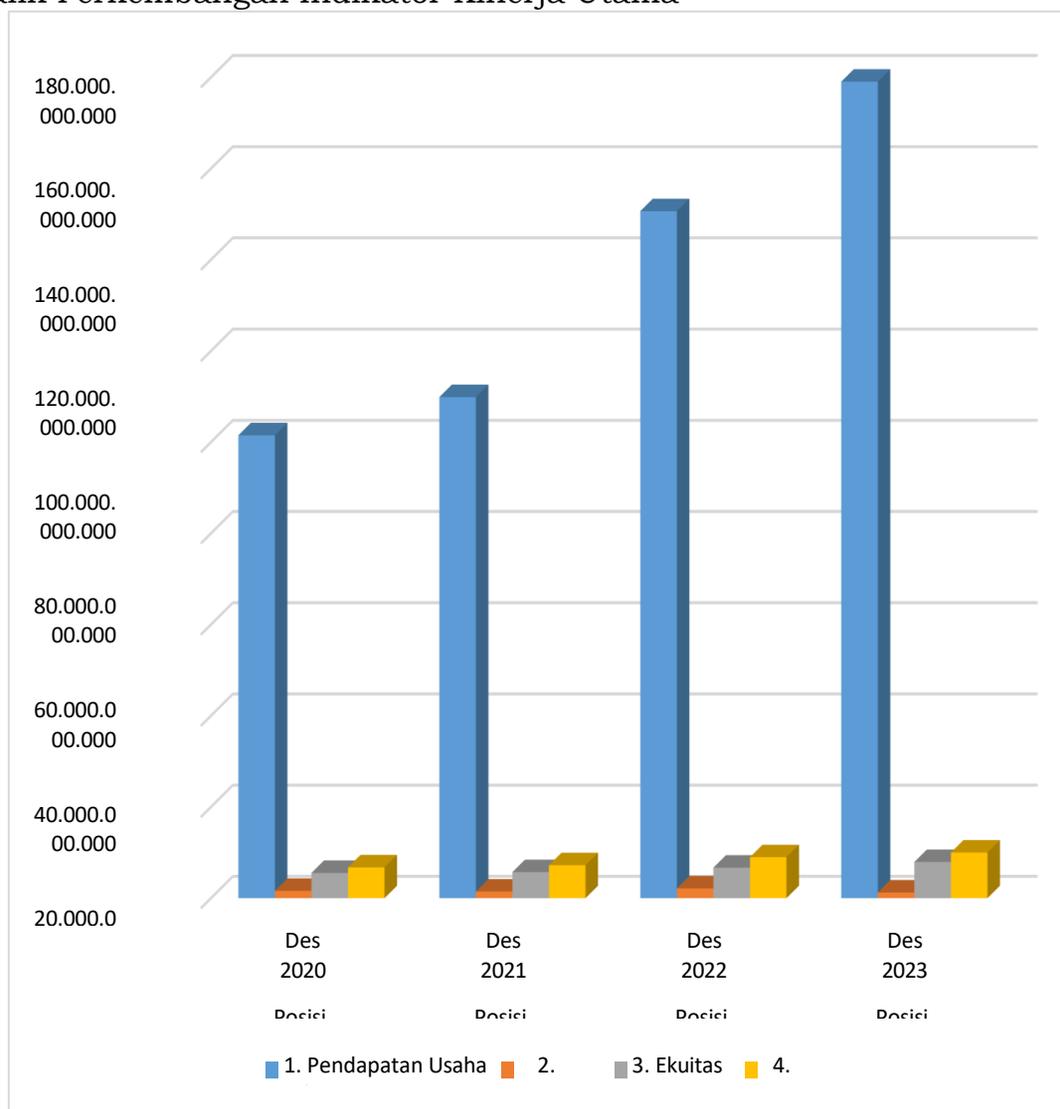
## Laporan Rugi Laba

Pos-Pos	Realisasi			
	2020 (Rp)	2021 (Rp)	2022 (Rp)	2023 (Rp)
Pendapatan Usaha				
- CETAK		582.331.783	1.717.562.242	1.759.273.498
- SPBU I	29.457.502.335	31.354.129.529	44.858.220.379	56.942.763.920
- SPBU II	69.037.683.631	73.976.437.654	98.080.926.565	113.595.815.289
- Bengkel	95.031.500	155.444.782	360.498.860	477.020.300
- Cucian Kendaraan	68.204.999	202.310.672	410.188.410	38.947.500
- Alfamart	2.840.372.921	3.603.784.646	5.214.416.348	5.626.180.027
- Jumlah Pendapatan	101.498.795.386	109.874.439.066	150.641.812.804	179.040.000.534
Beban Pokok Usaha				
- CETAK	-	-	69.523.500	4.212.500
- SPBU I	28.183.913.960	30.044.648.523	43.099.887.338	55.255.319.224
- SPBU II	66.021.095.198	70.783.810.355	94.206.627.968	110.089.084.866
- Bengkel	2.225.520.896	2.922.280.487	111.376.322	161.853.300
- Cucian Kendaraan	-	-	-	189.318.712
- Alfamart	-	-	4.262.760.917	4.633.242.503
Jumlah Beban Pokok Usaha	96.430.530.054	103.750.739.365	141.750.176.045	170.333.031.105
Laba Kotor	5.068.265.332	6.123.699.701	8.891.636.759	8.706.969.429
Beban Usaha				
- CETAK	-	532.405.635	1.510.481.406	1.612.063.294
- SPBU I	595.104.151	679.907.472	788.109.134	1.030.703.153
- SPBU II	1.424.178.112	1.513.210.092	1.623.858.668	1.841.805.223
- Bengkel	74.679.033	113.365.114	152.552.906	193.664.475
- Cucian Kendaraan	40.182.200	115.752.200	276.529.220	286.374.550
- Alfamart	332.415.832	483.557.721	657.716.283	661.148.591
- Umum dan	1.118.273.407	1.421.463.193	1.537.519.531	1.799.661.213
Jumlah beban usaha	3.584.832.735	4.859.661.427	6.546.767.148	7.425.420.499
Laba Usaha	1.483.432.597	1.264.038.274	2.344.869.611	1.281.548.930
Pendapatan dan Beban Diluar Usaha				
- Pendapatan Lain-lain	126.841.573	232.848.071	294.043.151	246.410.953
- Beban Lain-lain	5.471	18.503.051	17.200.244	12.835.991
Jumlah Pendapatan dan Beban Diluar Usaha	126.836.102	214.345.020	276.842.907	233.574.962
Laba Sebelum Pajak Penghasilan	1.610.268.699	1.478.383.294	2.621.712.518	1.515.123.892
Pajak Penghasilan	15.018.047	22.719.359	480.465.271	268.470.516
Laba Bersih Setelah	1.595.250.652	1.455.663.935	2.141.247.247	1.246.653.376

Tabel Indikator Keuangan Utama

Pos-pos	Posisi Des 2020	Posisi Des 2021	Posisi Des 2022	Posisi Des 2023
1. Pendapatan Usaha	101.498.795.386	109.874.439.066	150.641.812.804	179.040.000.534
2. Laba	1.595.250.652	1.455.663.935	2.141.247.247	1.246.653.376
3. Ekuitas	5.533.432.095	5.712.895.509	6.689.611.608	7.936.264.985
4. Aset	6.747.433.058	7.229.793.349	8.980.491.859	10.004.671.238

Grafik Perkembangan Indikator Kinerja Utama



Tabel Persentase Pertumbuhan Indikator Keuangan Utama

Pos-Pos Utama	Growth						
	2021		2022		2023		2021-2023
	Rp	%	Rp	%	Rp	%	
1. Pendapatan Usaha	8.375.643.680	8,25	40.767.373.738	37,10	28.398.187.730	18,85	76,40
2. Laba	(139.586.717)	(8,75)	685.583.313	47,10	(894.593.871)	640,89	(21,85)
3. Ekuitas	179.463.414	3,24	976.716.099	17,10	1.246.653.377	694,66	43,42
4. Aset	482.360.291	7,15	1.750.698.510	24,22	1.024.179.379	212,33	48,27

### **3) Kondisi BUMD dan Rencana Strategi Umum Perumda Aneka Usaha Kota Madiun**

Rencana Strategi Umum BUMD Perumda Aneka Usaha Kota Madiun terbagi dalam 3 Jangka Waktu yaitu Jangka Pendek (1 Tahun), Jangka Menengah (3 Tahun) dan Jangka Panjang (5 Tahun) yang dijelaskan dengan rincian sebagai berikut:

#### 3.1 Rencana dan Langkah Strategis

- a) Rencana Dan Langkah-Langkah Strategis Jangka Pendek
  1. Optimalisasi promosi melalui berbagai media sesuai dengan segmen pasar, baik secara konvensional maupun digital;
  2. Melaksanakan proses bekerjasama dengan Pihak Ketiga, baik Pihak Institusi Pemerintah, BUMN, BUMD, maupun Pihak Swasta dalam rangka memperluas potensi pasar dan meningkatkan portofolio bisnis;
  3. Sinergi dengan BUMD/OPD lainnya dalam bidang pemberdayaan Usaha Mikro dan Pengadaan Barang dan Jasa; dan
  4. Optimalisasi dan efisiensi biaya, dengan melakukan beberapa inisiatif untuk smelakukan penghematan biaya.
- b) Rencana Dan Langkah-Langkah Strategis Jangka Menengah
  1. Penambahan Penyertaan Modal Disetor oleh Pemilik dalam rangka penguatan permodalan;
  2. Manajemen akan meningkatkan kompetensi dari masing-masing anggota Dewan Pengawas dan Direksi maupun seluruh jajaran di bawahnya dengan tanggungjawabnya dan memenuhi perannya dalam pelaksanaan *good corporate governance*;
  3. Manajemen akan menetapkan ukuran kinerja dari semua jajaran Perumda Aneka Usaha berdasarkan ukuran yang disepakati secara konsisten dengan nilai perusahaan, sasaran usaha dan strategi Perusahaan serta menetapkan rewards dan punishment system;
  4. Manajemen akan mengungkapkan dan menyediakan informasi yang relevan mengenai Perusahaan yang mudah diakses oleh pemangku kepentingan;
  5. Manajemen akan menetapkan tugas dan tanggung jawab yang semakin baik bagi masing-masing organ yang selaras dengan visi, misi, nilai-nilai Perusahaan, sasaran usaha dan strategi bisnis Perusahaan;

6. Manajemen akan menetapkan prinsip kehati-hatian dalam menjalankan operasional dan bisnisnya serta menjamin kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku;
7. Manajemen akan menetapkan kerangka acuan penerapan manajemen risiko yang mencakup kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta limit Risiko yang ditetapkan secara jelas sejalan dengan visi, misi, dan strategi bisnis Perusahaan;
8. Manajemen akan membuat kebijakan dan prosedur tertulis yang memenuhi prinsip transparansi, peningkatan kualitas pelayanan dan stakeholders yang sejalan dengan peraturan perundang-undangan; dan
9. Pejabat Audit Internal dan/atau Satuan Kerja Audit Intern (SKAI) akan melakukan audit secara berkala dengan cakupan yang memadai, mendokumentasikan temuan audit dan tanggapan manajemen atas hasil audit, serta melakukan review terhadap tindak lanjut temuan audit.

c) Rencana dan Langkah Strategis Jangka Panjang

1. Penambahan modal disetor oleh Pemilik dalam rangka penguatan permodalan.
2. Peningkatan kompetensi dan kapasitas karyawan secara berkesinambungan melalui pendidikan, assessmen, dan promosi secara berjenjang.
3. Peningkatan monitoring dan evaluasi kinerja secara periodik yang lebih presisi dan proposional.
4. Mempertahankan sebagai Perusahaan Umum Daerah yang berkembang dan tumbuh sehat di Wilayah Kota Madiun.

### 3.2 Target

1. Target Jangka Pendek

a. Peningkatan Produktivitas Usaha

- Melakukan terobosan dalam upaya peningkatan kemampuan produksi semua lini usaha; dan
- Meningkatkan kualitas dan diversifikasi Produk.

b. Peningkatan Efisiensi

- Optimalisasi dan efisiensi biaya, dengan melakukan beberapa inisiatif untuk melakukan penghematan biaya; dan
- Meningkatkan *fee based income*.

2. Target Jangka Menengah
  - Memperkuat standar layanan melalui penyediaan solusi layanan yang inovatif;
  - Memperkuat penerapan manajemen risiko dan pelaksanaan tata kelola Perusahaan; dan
  - Optimalisasi dan memperkuat Struktur Organisasi Tata Kelola Perusahaan.
  
3. Target Jangka Panjang
  - Memperkuat brand Perumda Aneka Usaha Kota Madiun dan standar layanannya sehingga dalam jangka panjangnya akan menjadi *partner* usaha pilihan utama masyarakat Kota Madiun; dan
  - Menjadi Perusahaan Umum Daerah dengan layanan *one stop service solution* kepada *customer*.

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **1) Latar Belakang Dan Sejarah Perumda Aneka Usaha Kota Madiun**

Secara astronomis, Kota Madiun terletak antara 7°-8° Lintang Selatan dan antara 111°- 112° Bujur Timur. Berdasarkan posisi geografisnya, Kota Madiun dikelilingi oleh wilayah Kabupaten Madiun dengan batas-batas:

Utara : Kecamatan Madiun

Selatan : Kecamatan Geger

Barat : Kecamatan Jiwan

Timur : Kecamatan Wungu

Juga, sedikit berbatasan dengan wilayah Kabupaten Magetan

Kota Madiun terdiri atas 3 (tiga) kecamatan yaitu:

- a. Kecamatan Manguharjo;
- b. Kecamatan Taman; dan
- c. Kecamatan Kartoharjo.

Dari tiga kecamatan di Kota Madiun, Kecamatan Taman adalah kecamatan dengan wilayah terluas, mencakup 37,50% dari seluruh wilayah Kota Madiun. Terluas kedua adalah Kecamatan Kartoharjo dan terakhir adalah Kecamatan Manguharjo. Ibu Kota Madiun tempat Kantor Walikota terletak di Kelurahan Madiun Lor Kecamatan Manguharjo, tepatnya di Jalan Pahlawan No 37 Kota Madiun.

- Kantor Kecamatan Manguharjo terletak di Kelurahan Winongo, tepatnya di Jalan Gajah mada No. 20.
- Kantor Kecamatan Taman terletak di Kelurahan Pandean, tepatnya di Jalan Taman Praja No.99.
- Sedangkan Kantor Kecamatan Kartoharjo terletak di Kelurahan Oro-Oro Ombo, tepatnya di Jalan Pelita Tama No. 54

Tabel Jumlah dan Luas wilayah Kecamatan

Kecamatan <i>Subdistrict</i>	Ibukota Kecamatan <i>Capital of Subdistrict</i>	Luas Total Area (km <sup>2</sup> /sq.km)
(1)	(2)	(3)
Manguharjo	Winongo	10,54
Taman	Pandean	12,46
Kartoharjo	Oro-Oro Ombo	10,73
Kota Madiun		36,13



Dilihat dari kepadatan penduduknya, di Kota Madiun pada tahun 2020 kepadatan penduduknya sebesar 6.318 jiwa/Km<sup>2</sup>. Kepadatan penduduk tertinggi berada pada Kecamatan Taman 7.175 jiwa/Km<sup>2</sup>, disusul Kecamatan Manguharjo 6.263 jiwa/Km<sup>2</sup> dan Kecamatan Kartoharjo 5.374 jiwa/Km<sup>2</sup>. Jumlah penduduk Kota Madiun berdasarkan hasil proyeksi untuk Tahun 2022 sebanyak 199.192 jiwa. Terbagi atas 97.370 laki-laki dan 101.822 perempuan dengan sex ratio sebesar 96.

Kelompok umur untuk jenis kelamin laki-laki terbanyak adalah pada rentang 40-44 tahun dengan jumlah 7.786 jiwa. Sedangkan kelompok umur untuk jenis kelamin perempuan terbanyak adalah pada rentang 40-44 tahun dengan jumlah 7.776 jiwa.

Tabel perkembangan Jumlah Penduduk dan Laju Pertumbuhan Penduduk

Kecamatan	Penduduk (Ribu)		Laju Pertumbuhan Penduduk Per Tahun	
	2021	2022	2021	2022
Manguharjo	58.431	59.243	1,51	1,53
Taman	84.514	85.562	1,30	1,38
Kartoharjo	53.972	54.387	0,68	0,91
Kota Madiun	196.917	199.192	1,19	1,17

Sumber: Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Madiun, Tahun 2022

Tabel Distribusi Persentase Penduduk dan Kepadatan Penduduk Tahun 2022

Kecamatan	Persentase Penduduk	Kepadatan Penduduk Per Km <sup>2</sup>
Manguharjo	29,74	5.901
Taman	42,95	6.867
Kartoharjo	27,30	5.069
Kota Madiun	100,00	5.994

### Ketenagakerjaan

Aspek ketenagakerjaan merupakan salah satu aspek yang berpengaruh terhadap kesejahteraan penduduk. Pemerintah sebagai pengambil kebijakan dapat mengkaji berbagai permasalahan mengenai ketenagakerjaan dalam upaya mencari solusinya. Salah satu permasalahan ketenagakerjaan yang masih dapat ditemui hingga saat ini adalah pengangguran.

Jumlah Penduduk Berumur 15 Tahun Keatas Menurut Jenis Kegiatan dan Jenis Kelamin di Kota Madiun, 2022

Kegiatan Utama	Jenis Kelamin		
	Laki-Laki	Perempuan	Laki-Laki + Perempuan
1. Angkatan Kerja	52.473	44.342	96.815
- Bekerja	47.307	43.320	90.627
- Pengangguran Terbuka	5.166	1.022	6.188
2. Bukan Angkatan Kerja	16.621	31.384	48.005
- Sekolah	3.386	7.165	10.551
- Mengurus Rumah Tangga	8.175	22.147	30.322
- Lainnya	5.060	2.072	7.132

Pengangguran terjadi ketika pertumbuhan angkatan kerja lebih tinggi dibandingkan dengan pertumbuhan tenaga kerja. Dengan menggunakan berbagai data yang tersedia, maka pemerintah dapat menyusun serta merumuskan kebijakan sebagai upaya penyelesaian masalah. Oleh karena itu, pembahasan mengenai ketenagakerjaan perlu menjadi perhatian bagi pemerintah.

Dengan adanya Undang Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah maka setiap pemerintah daerah baik pemerintah daerah propinsi maupun pemerintah daerah kota/kabupaten harus mampu membiayai pembangunan daerahnya. Untuk membiayai pembangunan itu maka setiap daerah mengoptimalkan potensi sumberdaya yang dimilikinya baik sumberdaya manusia maupun sumberdaya alam. Kemampuan untuk menganalisis potensi daerah dan mengoptimalkan secara tepat akan menjadi sumber kekuatan daerah untuk terus melaksanakan dan melanjutkan roda pembangunan (*sustainability development*).

Dalam konsep otonomi daerah, pemerintah daerah dituntut untuk melakukan pengelolaan keuangan daerah secara efektif, efisien dan akuntabel. Pemerintah daerah harus berusaha melakukan pengelolaan penerimaan daerah secara cermat, tepat dan hati-hati. Pemerintah daerah harus menjamin bahwa semua potensi penerimaan telah terkumpul dan dicatat ke dalam sistem akuntansi pemerintahan daerah. Aspek utama dalam manajemen penerimaan daerah yang perlu mendapat perhatian serius adalah pengelolaan Pendapatan Asli Daerah (PAD). PAD harus menjadi bagian sumber keuangan terbesar bagi pelaksanaan otonomi daerah. Hal ini menunjukkan bahwa PAD merupakan tolak ukur terpenting bagi kemampuan daerah dalam menyelenggarakan dan mewujudkan otonomi daerah, sehingga PAD mencerminkan kemandirian suatu daerah.

PAD dapat berasal dari pajak daerah, retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, dan lain-lain PAD yang sah. PAD yang berasal dari hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan merupakan pendapatan yang berasal dari Perusahaan Daerah (PD) atau Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). BUMD memiliki peran dalam mewujudkan kemakmuran daerah dengan memberikan kontribusi terhadap Penerimaan PAD baik dalam bentuk deviden atau pajak. Tantangan meningkatkan PAD salah satunya dapat dijawab dengan meningkatkan peran/kontribusi BUMD. Secara makro, peranan PD/BUMD terhadap perekonomian daerah dapat diukur melalui kontribusi nilai tambahnya terhadap Pendapatan Domestik Regional Bruto (PDRB) dan kemampuannya menyerap tenaga kerja. Dalam perkembangan dunia usaha, BUMD dihadapkan tantangan yang berat. Sebagai wujud nyata dari investasi daerah, BUMD mau tidak mau akan menghadapi persaingan yang semakin tinggi dengan masuknya pasar global. Pilihannya adalah apakah BUMD tersebut harus tetap dengan kondisinya saat ini atau mengikuti persaingan itu dengan melakukan perubahan pada visi, misi, dan strategi bisnisnya.

Dalam upaya untuk menggali potensi daerah, Pemerintah Kota Madiun telah memiliki beberapa Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) diantaranya:

1. Perumda Aneka Usaha Kota Madiun;
2. Perusahaan Umum Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Taman Sari; dan
3. Perusahaan Umum Daerah BPR Bank Daerah Kota Madiun.

dengan tujuan penting yang utama adalah memberikan pelayanan kepada masyarakat, dan juga memberikan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Pada tahun 2003, Pemerintah Daerah Kota Madiun memulai membuka usaha dengan mendirikan sebuah Perusahaan Daerah Aneka Usaha berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 3 Tahun 2003 tentang Perusahaan Daerah Aneka Usaha sebagaimana telah dicabut dengan Peraturan Daerah Kota Madiun Nomor 10 Tahun 2019 tentang Perusahaan Daerah Aneka Usaha. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah, Perusahaan Daerah Aneka Usaha memiliki maksud dan tujuan untuk memupuk pendapatan, menyelenggarakan pelayanan umum dan memperluas lapangan kerja guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat, dengan modal awal Perusahaan sebesar Rp7.519.769.640,00 (tujuh miliar lima ratus sembilan belas juta tujuh ratus enam puluh sembilan ribu enam ratus empat puluh rupiah) ekuivalen dengan kekayaan Daerah yang dipisahkan berupa tanah dan bangunan, peralatan mesin cetak, fasilitas alat perbengkelan dan fasilitas pelayanan SPBU.

Dari 3 (tiga) BUMD yang dimiliki oleh Pemda Kota Madiun, Perumda Aneka Usaha Kota Madiun merupakan salah satu BUMD yang berkembang pesat dengan jaringan usaha yang cukup luas, dan merupakan BUMD yang dapat memberikan kontribusi PAD yang cukup signifikan kepada Pemerintah Daerah Kota Madiun.

Aspek Legalitas Pendirian dan Perubahannya Perumda Aneka Usaha Kota Madiun:

1. Peraturan Daerah Nomor 3 Tahun 2003 tentang Perusahaan daerah Aneka Usaha Kota Madiun yang diundangkan dalam Lembaran Daerah Kota Madiun Tahun 2003 Seri B Nomor 4/B tanggal 25 Maret 2003;
2. Peraturan Daerah Nomor 5 Tahun 2012 tentang Perusahaan Daerah Aneka Usaha yang diundangkan dalam Lembaran Daerah Kota Madiun Tahun 2012 Nomor 9/E tanggal 17 Oktober 2012; dan
3. Peraturan Daerah Nomor 10 Tahun 2019 tentang Perusahaan Umum Daerah Aneka Usaha yang diundangkan dalam Lembaran Daerah Kota Madiun Tahun 2019 Nomor 9/D.

Komposisi Kepemilikan Saham



Susunan Pengurus Perumda Aneka Usaha Kota Madiun s.d 31 Desember 2023 sebagai berikut:

No.	Nama Pengurus	Jabatan
1.	Drs Gaguk Haryono	Ketua Dewan pengawas
2.	Ir. Sutrisno	Direktur Utama

## **2) Arah Kebijakan, Strategi, Program Dan Pendanaan Dalam RPJMD Kota Madiun 2024-2028 Terkait Dengan BUMD.**

### **a) Arah Kebijakan dan Strategi**

Dalam mewujudkan visi dan misi Kepala Daerah, maka diamanatkan untuk mewujudkan visi dan misi tersebut beserta penjabarannya ke dalam dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) yang disusun dalam jangka waktu 5 (lima) tahun. Menurut Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem perencanaan pembangunan nasional dan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah merupakan dokumen perencanaan pembangunan daerah yang mutlak harus ada dalam penyelenggaraan pemerintahan sebagai satu kesatuan yang tidak terpisahkan dari Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional.

Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah merupakan penjabaran dari visi, misi dan program Kepala Daerah yang penyusunannya berpedoman pada RPJP Daerah dan memperhatikan RPJM Nasional, memuat arah kebijakan keuangan daerah, strategi pembangunan daerah, kebijakan umum dan program satuan kerja perangkat daerah, lintas perangkat daerah dan program kewilayahan disertai dengan rencana-rencana kerja dalam kerangka regulasi dan kerangka pendanaan yang bersifat indikatif.

Proses penyusunan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah harus memperhatikan pendekatan-pendekatan sebagai berikut:

#### **1. Pendekatan Teknokratik**

Pendekatan ini menggunakan pendekatan ilmiah dan diskusi dengan tenaga ahli sesuai substansi sehingga rencana yang disusun mencerminkan adanya kerangka pikir yang komprehensif dan terpadu serta dapat dipertanggungjawabkan secara akademis.

#### **2. Pendekatan Partisipatif**

Perencanaan dilakukan dengan melibatkan berbagai pihak yang berkepentingan terhadap pembangunan dalam forum konsultasi publik dan musyawarah perencanaan pembangunan (Musrenbang) untuk menampung aspirasi publik.

3. Pendekatan Politik

RPJMD merupakan amanat dari Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD) yang harus dikonsultasikan dan dibahas dengan DPRD Kota Madiun untuk mendapatkan kesepakatan awal dan persetujuan akhir.

4. Pendekatan *Top Down* dan *Bottom Up*

Perencanaan secara *top down* dilaksanakan dengan memperhatikan kebijakan, perencanaan pembangunan Nasional, perencanaan Provinsi Jawa Timur, mandat maupun intruksi lain yang berhubungan dengan pembangunan Kota Madiun, dan menggali aspirasi dari seluruh Perangkat Daerah serta Desa dalam rangka menyusun strategi dan kebijakan untuk mensukseskan visi misi Kepala Daerah dan wakil Kepala Daerah terpilih.

Kedudukan RPJMD terhadap RPJPD sangat penting untuk menjaga kesinambungan dari suatu periode 5 (lima) tahun pemerintahan ke periode 5 (lima) tahun berikutnya. RPJPD tahun 2005-2025 dilaksanakan dalam empat tahapan rencana pembangunan jangka menengah daerah (RPJMD), yang masing-masing tahapan telah pula memuat rumusan indikatif arahan prioritas kebijakan.

Arah kebijakan pembangunan pada dokumen RPJPD Kota Madiun tahun 2005- 2025 diharapkan menjadi pedoman substansi dalam penyusunan dokumen RPJMD tahun 2019-2024 untuk menjaga kesinambungan pembangunan berkelanjutan.

VISI

Visi RPJPD Kota Madiun Tahun 2005-2025 adalah Terwujudnya Kota Madiun sebagai pusat pengembangan Jawa Timur bagian barat yang maju dan sejahtera. Adapun Visi Wali Kota-Wakil Wali Kota Madiun yang sekaligus menjadi visi pembangunan Kota Madiun Tahun 2019-2024 yaitu:

Terwujudnya Pemerintahan Bersih Berwibawa Menuju Masyarakat Sejahtera

Visi di atas memiliki substansi nilai (*value*) atau pokok-pokok visi yang penting sebagai pijakan untuk menjabarkan dalam Misi Pembangunan.

## MISI

Pemerintah Kota Madiun menetapkan 4 (empat) Misi Tahun 2019-2024 sebagaimana terdapat dalam uraian di bawah ini:

1. Mewujudkan Kemandirian Ekonomi dan Memeratakan Tingkat Kesejahteraan Masyarakat Kota Madiun;
2. Meningkatkan Kualitas Hidup Masyarakat Kota Madiun;
3. Mewujudkan Pemerintahan yang Baik; dan
4. Mewujudkan Pembangunan yang Berwawasan Lingkungan.

### b) Program dan Pendanaan BUMD

Kebijakan pendapatan diarahkan untuk penggalan Pendapatan Asli Daerah melalui intensifikasi dan ekstensifikasi dengan penuh kehati-hatian (karena sebagian besar sumber Pendapatan Asli Daerah merupakan pengusaha/wajib pajak golongan kecil menengah) dan optimalisasi dana perimbangan (DAU, DAK, dan bagi hasil pajak dan bukan pajak) sehingga lebih proporsional serta menggali potensi pendapatan lain yang sah.

Salah satu aspek dari Pemerintahan Daerah yang harus dilaksanakan adalah pengelolaan keuangan daerah yang dalam wujud konkritnya berupa Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah. Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) merupakan arahan/pedoman Rencana Kerja Pemerintah Daerah dalam bentuk perencanaan pendanaan dan program kerja untuk periode satu tahun anggaran. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023, penyelenggaraan pemerintahan daerah diarahkan pada upaya peningkatan efisiensi, efektivitas dan akuntabilitas pengelolaan sumber daya keuangan daerah sebagai upaya mewujudkan peningkatan kesejahteraan dan pelayanan kepada masyarakat.

Sejalan dengan proses dan mekanisme perencanaan pembangunan daerah, aspek keuangan daerah merupakan bagian yang menjadi pertimbangan pokok dalam perencanaan. Hal tersebut berkaitan erat dengan penetapan rencana program/kegiatan yang akan ditetapkan sebagai prioritas untuk dilaksanakan pada setiap tahun anggaran. Daya dukung aspek keuangan daerah sangat berpengaruh terhadap probabilitas maupun prospek keberhasilan pelaksanaan program/kegiatan yang ditetapkan.

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah dan dijabarkan dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 77 Tahun 2020 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Daerah menyatakan bahwa:

- a. Penerimaan Daerah yang dianggarkan dalam APBD merupakan rencana Penerimaan Daerah yang terukur secara rasional yang dapat dicapai untuk setiap sumber Penerimaan Daerah dan berdasarkan pada ketentuan peraturan perundang-undangan. Penerimaan daerah terdiri atas pendapatan daerah dan penerimaan pembiayaan daerah;
- b. Pengeluaran Daerah yang dianggarkan dalam APBD merupakan rencana Pengeluaran Daerah sesuai dengan kepastian tersedianya dana atas Penerimaan Daerah dalam jumlah yang cukup. Pengeluaran daerah terdiri atas: belanja daerah dan pengeluaran pembiayaan daerah; dan
- c. Pendapatan Daerah meliputi semua penerimaan uang melalui Rekening Kas Umum Daerah yang tidak perlu dibayar kembali oleh Daerah dan penerimaan lainnya yang sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan diakui sebagai penambah ekuitas yang merupakan hak daerah dalam 1 (satu) tahun anggaran.

Pendapatan Daerah terdiri atas:

1. Pendapatan Asli Daerah (pajak daerah; retribusi daerah; hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan; dan lain-lain pendapatan asli daerah yang sah);
2. Pendapatan Transfer (transfer Pemerintah Pusat dan transfer antar-daerah); dan
3. Lain-lain Pendapatan Daerah yang Sah (Hibah; Dana Darurat; dan/atau Lain-Lain Pendapatan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan).

Pendapatan Asli Daerah merupakan cerminan kemampuan dan potensi daerah, sehingga besarnya penerimaan PAD dapat mempengaruhi kualitas otonomi daerah. Semakin baik kualitas otonomi daerah, maka ketergantungan dengan Pemerintah Pusat semakin berkurang. Sedangkan Dana perimbangan merupakan sumber Pendapatan Daerah yang berasal dari APBN untuk mendukung pelaksanaan kewenangan Pemerintahan Daerah dalam mencapai tujuan pemberian otonomi kepada daerah utamanya peningkatan pelayanan dan kesejahteraan masyarakat yang semakin baik.

- d. Belanja Daerah meliputi semua pengeluaran dari Rekening Kas Umum Daerah yang tidak perlu diterima kembali oleh Daerah dan pengeluaran lainnya yang sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan diakui sebagai pengurang ekuitas yang merupakan kewajiban daerah dalam 1 (satu) tahun anggaran.

Belanja Daerah terdiri atas:

- Belanja Operasi

Merupakan pengeluaran anggaran untuk kegiatan sehari-hari Pemerintah Daerah yang memberi manfaat jangka pendek. Belanja operasi dirinci atas jenis: Belanja Pegawai, Belanja Barang dan Jasa, Belanja Bunga, Belanja Subsidi, Belanja Hibah dan Belanja Bantuan Sosial.

Penganggaran belanja langsung dalam rangka melaksanakan program dan kegiatan Tahun Anggaran, dalam merencanakan alokasi belanja untuk setiap kegiatan, didasarkan pada analisis beban kerja dan kewajaran biaya yang dikaitkan dengan *output* yang dihasilkan dari satu kegiatan, untuk menghindari adanya pemborosan.

- Belanja Modal

Merupakan pengeluaran anggaran untuk perolehan aset tetap dan aset lainnya yang memberi manfaat lebih dari 1 (satu) periode akuntansi.

- Belanja Tidak Terduga

Merupakan pengeluaran anggaran atas beban APBD untuk keperluan darurat termasuk keperluan mendesak yang tidak dapat diprediksi sebelumnya.

- Belanja Transfer

Merupakan pengeluaran uang dari Pemerintah Daerah kepada Pemerintah Daerah lainnya.

Kebijakan Umum Anggaran Belanja Pembangunan Daerah diarahkan pada prinsip-prinsip keadilan yang dapat dinikmati seluruh masyarakat khususnya dalam hal pelayanan publik yang disusun berdasarkan aspirasi masyarakat dengan mempertimbangkan kondisi dan kemampuan daerah.

Hakekat anggaran daerah pada dasarnya merupakan salah satu instrumen utama kebijakan publik dalam upaya peningkatan pelayanan umum dan kesejahteraan masyarakat, maka setiap pelaksanaan anggaran sesuai dengan kebijakan pemerintahan, diharapkan dapat mencerminkan kebutuhan riil penyelenggaraan pemerintahan sesuai potensi daerah.

- e. Pembiayaan Daerah meliputi semua penerimaan yang perlu dibayar kembali dan/atau pengeluaran yang akan diterima kembali, baik pada tahun anggaran berkenaan maupun pada tahun anggaran berikutnya.

Kebijakan Penerimaan Pembiayaan Daerah berisikan uraian mengenai kebijakan penerimaan pembiayaan daerah yang akan dilakukan terkait dengan kebijakan pemanfaatan sisa lebih perhitungan anggaran tahun sebelumnya (SiLPA), pencairan dana cadangan, hasil penjualan kekayaan daerah yang dipisahkan, penerimaan pinjaman daerah, penerimaan kembali pemberian pinjaman, penerimaan piutang daerah, dan kondisi keuangan daerah.

Pembiayaan Daerah terdiri atas:

- Penerimaan Pembiayaan, bersumber dari SiLPA, pencairan dana cadangan, hasil penjualan kekayaan daerah yang dipisahkan, penerimaan pinjaman daerah, penerimaan kembali pemberian pinjaman daerah; dan/atau penerimaan pembiayaan lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- Pengeluaran Pembiayaan, dapat digunakan untuk pembayaran cicilan pokok utang yang jatuh tempo, penyertaan modal daerah, pembentukan dana cadangan, pemberian pinjaman daerah dan/atau pengeluaran pembiayaan lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Kebijakan Umum Anggaran yang ditempuh Pemerintah Kota Madiun tahun 2016-2020 melalui upaya optimalisasi fungsi-fungsi anggaran (APBD) untuk mewujudkan kesejahteraan rakyat dan penyelenggaraan/tata kelola pemerintahan yang baik. Untuk mewujudkan kesejahteraan rakyat, anggaran harus diarahkan untuk menciptakan lapangan kerja/mengurangi pengangguran, mencegah pemborosan sumber daya, meningkatkan efisiensi dan efektivitas perekonomian (fungsi alokasi), serta memperhatikan/memenuhi rasa keadilan dan kepatutan (fungsi distribusi).

Kebijakan umum pendapatan adalah mengoptimalkan seluruh pendapatan untuk dijadikan sumber belanja dan dicatat menurut nomenklatur yang telah ditetapkan dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 77 Tahun 2020 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Daerah. Kebijakan umum tersebut dijabarkan dalam kebijakan yang bersifat operasional antara lain:

- a. Intensifikasi dan ekstensifikasi Pendapatan Asli Daerah (PAD);
- b. Mendukung intensifikasi dan ekstensifikasi pajak-pajak pusat dan provinsi;
- c. Mengupayakan pendanaan dari pemerintah pusat dan provinsi diluar pajak;
- d. Pembiayaan pembangunan dengan pola *cost-sharing* antara Pemerintah Pusat, Provinsi dan Kabupaten/Kota, BUMN/BUMD serta swasta;
- e. Meningkatkan pemanfaatan dana hibah terutama dari sumber *Corporate Social Responsibility* (CSR) dari perusahaan-perusahaan swasta dan BUMN/BUMD;
- f. Melaksanakan penyehatan manajemen Perusahaan Daerah/BUMD dalam mendukung peningkatan pendapatan daerah;
- g. Melaksanakan kebijakan insentif dan disinsentif pajak dan retribusi daerah dalam mendukung pertumbuhan ekonomi sebagai basis pajak dan retribusi daerah;
- h. Optimalisasi pemanfaatan asset daerah; dan
- i. Memanfaatkan teknologi informasi berupa aplikasi pajak daerah (esimpada) dan e-retribusi.

Struktur APBD selain terdapat komponen pendapatan dan belanja daerah, juga mencakup pembiayaan daerah yang meliputi:

- (a) Penerimaan pembiayaan; dan
- (b) Pengeluaran pembiayaan.

Adapun pengelolaan pembiayaan daerah Kota Madiun kurun waktu 5 (lima) tahun, ditekankan pada:

- 1) Penerimaan Pembiayaan Daerah
  - a. Penggunaan Sisa Lebih Perhitungan Anggaran (SiLPA) tahun lalu sebagai sumber penerimaan APBD tahun berikutnya;
  - b. Menyisihkan Sisa Lebih Perhitungan Anggaran (SiLPA) untuk menambah Dana Cadangan sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 77 Tahun 2020 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Daerah;
  - c. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi belanja APBD; dan
  - d. Optimalisasi lembaga keuangan mikro.
- 2) Pengeluaran Pembiayaan Daerah
  - a. Penyertaan modal pada BUMD; dan
  - b. Melakukan pembayaran hutang pokok yang menjadi kewajiban Pemerintah Kota Madiun.

Kerangka pendanaan pembangunan daerah dan program perangkat daerah Kota Madiun tahun 2021-2026 dikelompokkan dalam urusan yang menjadi kewenangan pemerintah daerah baik urusan wajib maupun pilihan. Salah satu aspek dari Pemerintahan Daerah yang harus dilaksanakan adalah pengelolaan keuangan daerah yang dalam wujud konkritnya berupa Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah. Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) merupakan arahan/pedoman upaya mewujudkan Rencana Kerja Pemerintah Daerah dalam bentuk perencanaan pendanaan dan program kerja untuk periode satu tahun anggaran. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023, penyelenggaraan pemerintahan daerah diarahkan pada upaya peningkatan efisiensi, efektivitas dan akuntabilitas pengelolaan sumber daya keuangan daerah sebagai upaya mewujudkan peningkatan kesejahteraan dan pelayanan kepada masyarakat. Sejalan dengan proses dan mekanisme perencanaan pembangunan daerah, aspek keuangan daerah merupakan bagian yang menjadi pertimbangan pokok dalam perencanaan. Hal tersebut berkaitan erat dengan penetapan rencana program/kegiatan yang akan ditetapkan sebagai prioritas untuk dilaksanakan pada setiap tahun anggaran. Daya dukung aspek keuangan daerah sangat berpengaruh terhadap probabilitas maupun prospek keberhasilan pelaksanaan program/kegiatan yang ditetapkan.

#### Proyeksi Belanja dan Pembiayaan Pemerintah Kota Madiun

Selain mempertimbangkan asumsi makro di tingkat nasional dan lokal, dilakukan juga penyesuaian dan penilaian terhadap pertumbuhan pos pendapatan daerah selama tahun 2016-2020 dan perkiraan pertumbuhan ekonomi Kota Madiun dalam periode lima tahun yang akan datang, dengan kondisi awal APBD Kota Madiun tahun 2019 dan realisasi APBD Kota Madiun Tahun 2020. APBD tahun 2021 sudah di sahkan pada tahun 2020. Sehingga proyeksi yang dilakukan adalah mulai tahun 2022 sampai dengan tahun 2024. Berdasarkan penghitungan tersebut, pendapatan daerah pada APBD tahun 2022 diperkirakan sebesar Rp1,003 triliun, dan meningkat menjadi Rp1,111 triliun pada tahun 2024.

Komponen pendapatan yang berkontribusi paling besar diproyeksikan dari pendapatan transfer yang berasal dari Dana Alokasi Umum (DAU). Seiring dengan perkembangan pendapatan daerah, belanja daerah juga akan mengalami peningkatan, dari sebesar Rp 1,129 triliun pada tahun 2022 kemudian meningkat menjadi sebesar Rp 1,164 triliun pada tahun 2023. Pada akhir periode RPJMD Madiun tahun 2024 ini, belanja daerah diperkirakan akan meningkat menjadi sebesar Rp1,206 triliun.

Pembiayaan daerah meliputi semua penerimaan yang perlu dibayar kembali dan/atau pengeluaran yang akan diterima kembali, baik pada tahun anggaran berkenaan maupun pada tahun anggaran berikutnya. Pembiayaan daerah terdiri atas:

- a. Penerimaan pembiayaan, bersumber dari SiLPA, pencairan Dana Cadangan, hasil penjualan kekayaan daerah yang dipisahkan, penerimaan Pinjaman Daerah, penerimaan kembali Pemberian Pinjaman Daerah; dan/atau penerimaan Pembiayaan lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- b. Pengeluaran pembiayaan, dapat digunakan untuk pembayaran cicilan pokok Utang yang jatuh tempo, penyertaan modal daerah, pembentukan Dana Cadangan, Pemberian Pinjaman Daerah dan/atau pengeluaran pembiayaan lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Perencanaan perkiraan/proyeksi pendanaan/belanja daerah Kota Madiun Tahun 2019-2024 sebagaimana disajikan dalam Tabel di bawah ini, didasarkan pada pertumbuhan pendapatan dan belanja daerah dari tahun 2016-2020 serta mempertimbangkan asumsi pertumbuhan ekonomi serta inflasi Kota Madiun.

NO	URAIAN	Data Tahun Dasar 2020 (Rp)	Tingkat Pertumbuhan (%)	Proyeksi			
				2021 (Rp)	2022 (Rp)	2023 (Rp)	2024 (Rp)
<b>A</b>	<b>Belanja Tidak Langsung</b>	<b>307.373.774.797,53</b>	<b>105,82</b>	<b>306.989.694.737,80</b>	<b>306.682.430.690,01</b>	<b>306.426.377.316,85</b>	<b>306.225.675.086,08</b>
1	Belanja Gaji dan Tunjangan	221.623.558.333,00	1,02	219.068.069.227,53	217.023.677.943,16	215.320.018.539,51	214.184.245.603,75
2	Belanja Penerimaan Anggota dan Pimpinan DPRD serta Operasional KDH/WKDH	4.545.272.900,00	0,98	4.593.584.865,63	4.632.234.438,13	4.664.442.415,21	4.685.914.399,93
3	Belanja Bunga	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4	Belanja Bagi Hasil	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5	Insentif Pemungutan Pajak daerah	3.817.429.733,00	1,05	3.836.256.962,13	3.851.318.745,43	3.863.870.231,00	3.872.237.888,00
6	Insentif Pemungutan Retribusi Daerah	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7	Tunjangan Profesi Guru	51.894.487.160,00	1,16	53.516.189.883,75	54.813.552.062,75	55.894.697.211,92	56.615.443.978
8	Belanja Hibah	11.938.091.671,53	1,29	12.158.184.173,77	12.334.258.175,55	12.480.986.510,00	12.578.805.400,26
9	Belanja Bantuan Sosial	12.854.873.000,00	1,17	13.117.347.625,00	13.327.327.325,00	13.502.310.408,33	13.618.965.797,22
19	Belanja Bantuan Keuangan	700.062.000,00	93,12	700.062.000,00	700.062.000	700.062.000	700.062.000
<b>B</b>	<b>Pengeluaran Pembiayaan</b>	<b>223.650.613.313,81</b>	<b>124,87</b>	<b>220.040.689.375,00</b>	<b>217.634.740.082,61</b>	<b>215.830.278.113,26</b>	<b>214.386.708.537,77</b>
1	Pembentukan Dana Cadangan	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2	Pembayaran Pokok Utang	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3	Penerimaan Kembali Pemberian Pinjaman	1.000.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4	Pendapatan Asli Daerah	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5	Dana Perimbangan	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6	Lain-lain Pendapatan Daerah yang Sah	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7	Belanja	223.649.613.313,81	124,87	220.040.689.370,00	217.634.740.082,61	215.830.278.113,26	214.386.708.537,77
8	PD, Aneka Usaha						
	<b>TOTAL</b>	<b>531.024.388.111,34</b>	<b>113,84</b>	<b>527.030.384.112,89</b>	<b>524.317.170.772,62</b>	<b>522.256.655.430,11</b>	<b>520.642.383.605,85</b>

Sumber: Laporan Realisasi APBD Kota Madiun, 2016-2020 (diolah)

Proyeksi Balanja dan Pengeluaran Pembiayaan yang Wajib dan Mengikat serta Prioritas Utama Kota Madiun Tahun 2019-2024.

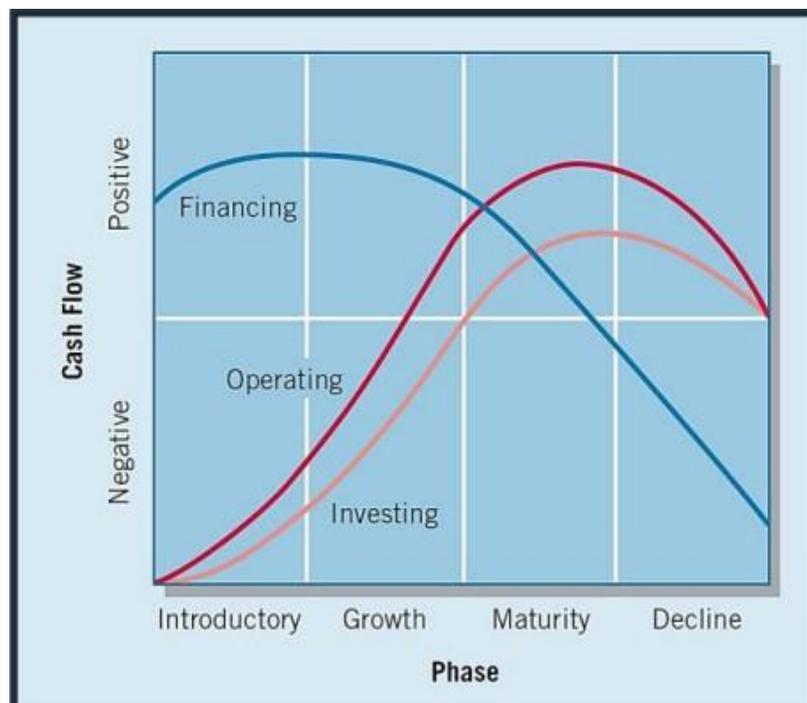
Secara spesifik program dan pendanaan BUMD khususnya Perumda Aneka Usaha Kota Madiun tidak tercantum dalam RPJMD, hanya merupakan Indikasi Rencana Program Prioritas pengelolaan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) berupa penyertaan modal untuk seluruh unit usaha yang dimiliki oleh Pemerintah Daerah Kota Madiun, namun dalam masa RPJMD tidak dianggarkan untuk penyertaan modal.

### **3) Analisis Investasi Bagi BUMD Yang Sudah Berdiri**

Keputusan investasi adalah suatu kebijakan atau keputusan yang diambil untuk menanamkan modal pada satu atau lebih aset untuk mendapatkan keuntungan di masa yang akan datang (Anjani 2012). Menurut (Mulyadi, 2001) dalam (Budiman, 2009) investasi dapat diartikan sebagai pengaitan sumber-sumber dalam jangka panjang untuk menghasilkan laba di masa yang akan datang. Menurut (Abdul Halim 2003) dalam (Budiman 2009) investasi didefinisikan sebagai penempatan sejumlah dana pada saat ini dengan harapan untuk memperoleh laba dimasa yang akan datang. Menurut pengertian tersebut dapat disimpulkan investasi berhubungan dengan kepemilikan sumber daya jangka panjang. Sumber daya jangka panjang dapat berupa aktiva tetap. Aktiva tetap dapat digunakan untuk aktivitas operasional perusahaan yang diharapkan dapat membantu perusahaan dalam memperoleh laba dari aktivitas operasionalnya. Menurut (Bambang 2001) dalam (Rahmiati dan Huda 2015) sumber dana yang dapat diperoleh untuk digunakan perusahaan, pertama, sumber dana dari dalam perusahaan yaitu pemenuhan kebutuhan dana berasal dari pemilik perusahaan, saldo keuntungan yang ditahan kembali, serta surplus dana akumulasi penyusutan. Kedua, sumber dana dari luar perusahaan yaitu pemenuhan kebutuhan dana berasal dari pihak bank, penjualan saham, asuransi atau kreditur lainnya.

Saat operasional Perusahaan telah berjalan, Perusahaan mendapatkan penerimaan kas dari aktivitas operasionalnya, melalui hasil produk yang terjual. Penerimaan kas tersebut merupakan bentuk pengembalian dana yang telah diinvestasikan pada mesin produksi Perusahaan. Kas yang diterima tersebut berasal dari hasil penjualan produk atau jasa. Perusahaan akan memiliki kas bebas dari aktivitas operasionalnya. Kas bebas tersebut dapat digunakan perusahaan untuk membiayai investasinya. Sumber pendanaan perusahaan untuk investasi yang utama berasal dari dana internal. Perusahaan yang telah berdiri dan berjalan aktivitas operasionalnya selama bertahun-tahun, memiliki kecenderungan untuk memiliki dana internal yang lebih besar daripada perusahaan yang baru berdiri. Perusahaan yang telah lama berdiri memiliki kecenderungan untuk menambah investasinya. Ketika Perusahaan dalam fase tumbuh arus kas positif berasal dari aktivitas pendanaan. Hal ini disebabkan perusahaan memiliki sumber pendanaan untuk memulai menjalankan perusahaan dan perusahaan belum memperoleh pemasukkan dari aktivitas operasionalnya. Aktivitas investasinya negatif juga disebabkan perusahaan melakukan investasi. Ketika perusahaan dalam fase dewasa aktivitas operasi dan aktivitas investasi memiliki arus kas positif, hal ini disebabkan karena perusahaan sudah lama beroperasi dan memperoleh pemasukkan dari aktivitas operasionalnya. Pemasukan bersih tersebut nantinya dapat digunakan perusahaan untuk berinvestasi, setelah perusahaan diperkirakan mampu memenuhi beban operasionalnya dan menambah investasi.

Dari beberapa analisis dan pembahasan, terdapat beberapa hal yang



mempengaruhi suatu perusahaan melakukan investasi, antara lain:

1. Leverage berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap keputusan investasi;
2. Pertumbuhan penjualan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap keputusan investasi;
3. Likuiditas berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan investasi;
4. Profitabilitas berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap keputusan investasi; dan
5. Arus kas berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap keputusan investasi.

Investasi Pemda berupa Penyertaan Modal Kepada Perumda Aneka Usaha

Sebagai pemilik BUMD, Pemerintah Kota Madiun, berdasarkan kemampuan keuangan daerah, dapat saja menganggarkan pembiayaan berupa penyertaan modal pada BUMD pada tahun-tahun berikutnya. Meskipun demikian, sesuai dengan amanat Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang BUMD dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 52 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengelolaan Investasi Pemerintah Daerah, terhadap rencana penyertaan modal oleh pemerintah daerah pada BUMD perlu disusun analisis investasi. Pasal 16 ayat (1) mengatur bahwa pengelola investasi harus menyusun analisis investasi pemerintah sebelum melakukan investasi. Ayat (2) kemudian mengatur bahwa analisis investasi pemerintah daerah dilakukan oleh penasehat investasi pemerintah daerah. Pengelola investasi yang dimaksud adalah Pejabat Pengelola Keuangan Daerah. Pejabat tersebut diminta untuk menyusun analisis investasi sebelum suatu investasi diputuskan untuk dilakukan oleh pemerintah daerah. Dengan demikian, bisa disimpulkan bahwa penyusunan analisis investasi daerah adalah sebuah amanat yang harus dipenuhi sebelum penyertaan modal dilakukan.

Penyertaan modal pemerintah daerah ke dalam perusahaan daerah adalah salah satu bentuk kegiatan/usaha pemda untuk meningkatkan pendapatan daerah guna menyejahterakan masyarakat. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 52 Tahun 2012 menegaskan bahwa penyertaan modal (investasi) oleh pemerintah daerah bertujuan untuk meningkatkan pertumbuhan dan perkembangan ekonomi, pendapatan dan kesejahteraan masyarakat. Salah satu upaya dalam rangka mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki oleh Pemerintah Kota Madiun adalah dengan melakukan investasi yang memiliki potensi untuk meningkatkan pendapatan asli daerah di masa yang akan datang. Pilihan investasi tersebut salah satunya adalah dengan menambah penyertaan modal pemerintah. Namun demikian, dalam RPJMD 2019 -2024, Pemerintah Kota Madiun belum memproyeksikan penambahan modal terhadap 3(tiga) BUMD.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 Tentang Badan Usaha Milik Daerah dijelaskan bahwa pendirian BUMD bertujuan untuk:

- a. memberikan manfaat bagi perkembangan perekonomian Daerah;
- b. menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu bagi pemenuhan hajat hidup masyarakat sesuai kondisi, karakteristik dan potensi Daerah yang bersangkutan berdasarkan tata kelola pemisahan yang baik; dan
- c. memperoleh laba dan/atau keuntungan.

Oleh karena itu maka penyertaan modal yang dilakukan oleh pemerintah daerah harus dapat mendorong ketercapaian dari tujuan pendirian BUMD tersebut, karena pemerintah daerah berkepentingan atas ketercapaian tujuan tersebut. Untuk memastikan bahwa penyertaan modal yang akan dilakukan oleh pemerintah dapat mencapai tujuan-tujuan tersebut maka pemerintah daerah harus melakukan analisis investasi yang mendalam sebelum melakukan penyertaan modal.

#### **4) Maksud dan Tujuan Pendirian BUMD**

Menurut buku Strategi Pengembangan Ekonomi Kreatif di Indonesia karya Arif Muliarta Ginting, Edmira Rivani, dan Juli Panglima Saragih (2018), BUMD adalah badan usaha yang dikelola, dibina, dan diawasi oleh pemerintah daerah, dimana sebagian besar atau keseluruhan modalnya berasal dari negara yang diambil dari pendapatan masing-masing daerah. Pendirian BUMD memiliki tujuan untuk mengedepankan pemenuhan segala kebutuhan masyarakat di berbagai bidang yang belum diminati atau belum disentuh oleh pihak lainnya.

Secara umum tujuan pendirian BUMD adalah:

1. Berperan sebagai sumber pendapatan atau penerimaan daerah dan negara;
2. Mengembangkan tingkat perekonomian masyarakat daerah;
3. Memberi keuntungan finansial bagi daerahnya masing-masing;
4. Memberi berbagai manfaat melalui penyediaan barang dan/atau jasa yang berkualitas tinggi dan dibutuhkan oleh masyarakat;
5. Sebagai perintis kegiatan usaha atau bisnis yang secara umum belum dapat dilakukan oleh koperasi maupun pihak swasta;
6. Memberi bimbingan dan membantu masyarakat, lembaga koperasi, dan penguasa yang termasuk ke dalam golongan ekonomi lemah; dan

7. Mempunyai kontribusi dalam pembangunan daerah dengan tujuan supaya daerah mampu memberi pelayanan yang prima kepada seluruh lapisan masyarakat.

Secara umum peranan perusahaan BUMD dalam kegiatan perekonomian dan pembangunan daerah dapat dilihat dari 3 (tiga) aspek, yaitu:

1. Peningkatan produksi;
2. Perluasan kesempatan kerja; dan
3. Peningkatan pendapatan daerah.

Selain itu, BUMD memiliki berbagai fungsi dan peranan yang dibebankan kepadanya, utamanya adalah:

1. Melaksanakan kebijakan pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan daerah;
2. Pemupukan dana bagi pembiayaan pembangunan daerah;
3. Mendorong peran serta masyarakat dalam bidang usaha;
4. Memenuhi kebutuhan barang dan jasa bagi kepentingan publik; dan
5. Menjadi perintis kegiatan dan usaha yang kurang diminati swasta.

Dan secara khusus peran BUMD adalah sebagai salah satu sumber PAD di Daerah, maka tentu saja BUMD dituntut agar lebih profesional dan lebih efisien dalam melaksanakan usahanya

Dalam melaksanakan kegiatan usahanya, BUMD berorientasi sekaligus pada kedua *motive* yaitu bidang bisnis (*profit service*) dan pelayanan umum (*public service*), maka ukuran/kriteria peranannya dapat dilihat dari:

1. Kedudukan dalam pasar (*market share*);
2. Sumbangan pada keuangan Pemerintah Daerah; dan
3. Sumbangan kepada kegiatan perekonomian dan pembangunan daerah.

Sedangkan untuk BUMD yang bergerak di bidang kemanfaatan umum (*public utility*), maka indikator keberhasilan tersebut akan tampak dari kemampuannya dalam menyediakan barang yang dibutuhkan masyarakat baik dalam kuantitas maupun kualitas yang memadai.

Sebagai salah satu pelaku ekonomi di daerah, BUMD tentunya diharapkan menjadi salah satu penggerak bagi perekonomian daerah, antara lain melalui kegiatan usaha dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat baik berupa barang maupun jasa. Kemampuan untuk bersaing dengan dunia usaha swasta akan menjadi tolak ukur keberhasilan dalam menjalankan peran tersebut, khususnya bagi BUMD yang bergerak dalam bidang *public service* dan *profit motive*.

## Maksud dan Tujuan Pendirian Perumda Aneka Usaha Kota Madiun

Berdasarkan Peraturan Daerah Kota Madiun Nomor 10 Tahun 2019 tentang Perusahaan Umum Daerah Aneka Usaha yang diundangkan dalam Lembaran Daerah Kota Madiun Tahun 2019 Nomor 9/D menyebutkan bahwa maksud dan tujuan serta kegiatan Perumda Aneka Usaha Kota Madiun yaitu:

1. Pendirian Perumda Aneka Usaha dimaksudkan untuk menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan jasa bagi pemenuhan hajat hidup masyarakat.
2. Tujuan pendirian Perumda Aneka Usaha untuk:
  - a. memberikan manfaat bagi perkembangan perekonomian Daerah;
  - b. memperluas lapangan kerja dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat;
  - c. memperoleh laba.

## 5) **Arah Pengembangan Secara Umum, Visi Dan Misi, Maksud, Tujuan, Dan Jangka Waktu Rencana Bisnis Perumda Aneka Usaha Kota Madiun.**

### a. Arah Pengembangan

- Menjadi Perusahaan Daerah pilihan masyarakat Kota Madiun di segmen retail, dengan akselerasi bisnis di segmen-segmen utama yang menjadi pendorong utama pertumbuhan bisnis perusahaan, yaitu: Di segmen UMKM melalui kemudahan akses nasabah UMKM ke jaringan distribusi Perumda Aneka Usaha, sedang di segmen komersial, Perumda Aneka Usaha harus menjadi pilihan utama nasabah melalui penetrasi dan akuisisi loyal *customer* yang difokuskan pada sektor-sektor potensial, untuk memenuhi seluruh kebutuhan *customer*.
- Menjadi perusahaan daerah dengan jangkauan luas dan pelayanan yang prima
- Menjadi perusahaan daerah dengan inovasi dan inisiasi baru berupa pengembangan aktivitas dan diversifikasi produk berdasarkan jenis usaha agar perusahaan tetap dapat tumbuh ditengah persaingan bisnis dan pelemahan ekonomi
- Menjadi perusahaan dengan ekosistem digital yang luas sebagai bentuk partisipasi perusahaan untuk meluaskan akses *customer* terhadap layanan, jasa dan produk-produk Perumda Aneka Usaha
- Menjadi Perusahaan Daerah dengan Implementasi budaya dan organisasi berbasis kinerja untuk memenuhi kebutuhan strategis perusahaan.

b. Visi dan Misi Visi

Menjadi Perusahaan Daerah Kebanggaan Masyarakat Kota Madiun yang Unggul, Terkemuka dan Terdepan Dalam Layanan dan Kinerja.

Misi

- Mendorong pertumbuhan perekonomian daerah
- Memberikan layanan prima dan solusi yang bernilai tambah pada seluruh nasabah.
- Menyediakan fasilitas layanan/jasa bagi seluruh lapisan masyarakat seperti UMKM, ASN dan Pegawai Swasta, Pelaku Ekonomi Kreatif, masyarakat Kota Madiun pada umumnya.
- Bersinergi dengan Pemerintah Daerah dalam berbagai program yang bertujuan untuk pengembangan Usaha.

c. Maksud dan Tujuan Arah Pengembangan Perumda Aneka Usaha

- Memperluas jangkauan dan pelayanan prima pada semua segmen bisnis dengan pembukaan layanan usaha di beberapa daerah
- Memperbaiki pola pemasaran dengan melakukan percepatan proses dan layanan pada *customer existing* secara pro-aktif
- Mempertajam jangkauan pelayanan pada daerah-daerah yang menjadi sasaran pasar Perumda Aneka Usaha
- Meningkatkan Program kemitraan dengan Pemerintah Daerah melalui Instansi Terkait dalam pengadaan barang dan jasa, memperkuat sinergi melalui kerjasama dengan Lembaga lainnya
- Mendukung pembangunan ekonomi daerah yang sejalan dengan target pemerintah dengan melakukan proses mapping dan analisa Strengths-Weakness-Opportunities-Threats (SWOT) dengan memperhatikan kondisi ekonomi, persaingan, kebijakan pemerintah dan kondisi eksternal lainnya.

**6) Maksud, Tujuan, Jangka Waktu Dan Struktur Rencana Bisnis Yang Akan Dibuat.**

Dalam rangka mencapai tujuan usaha sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan, Perumda Aneka Usaha perlu menyusun Rencana Bisnis dengan memperhatikan faktor eksternal dan internal yang dapat memengaruhi kelangsungan usaha perusahaan serta prinsip kehati-hatian. Rencana Bisnis harus disusun secara realistis, komprehensif, dan mempertimbangkan potensi risiko sehingga dapat digunakan sebagai dasar untuk memberikan arah kebijakan dalam melaksanakan kegiatan usaha untuk mencapai visi dan misi Perumda Aneka Usaha.

Rencana Bisnis adalah dokumen tertulis yang menggambarkan rencana pengembangan dan kegiatan usaha dalam jangka waktu tertentu serta strategi untuk merealisasikan rencana tersebut sesuai target dan waktu yang ditetapkan.

Rencana Bisnis yang disusun oleh Perumda Aneka Usaha harus mencerminkan arah dan kebijakan pengembangan usaha dalam jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Arah dan kebijakan pengembangan usaha dalam jangka panjang meliputi visi dan misi Perumda Aneka Usaha.

Tujuan penyusunan Rencana Bisnis secara spesifik yaitu:

1. Memberikan landasan bagi manajemen Perumda Aneka Usaha dalam rangka mencapai tujuan usaha sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan;
2. Sebagai sarana dalam mengendalikan risiko strategic Perumda Aneka Usaha dengan memperhatikan faktor eksternal dan internal;
3. Sebagai pertimbangan bagi Direksi dalam mengambil kebijakan dan melakukan pengawasan terhadap Rencana Bisnis yang telah dibuat; dan
4. Menjadi acuan bagi Dewan Pengawas dalam menyusun rencana pengawasan Rencana Bisnis yang optimal dan efektif.

Perumda Aneka Usaha juga dapat melakukan perubahan terhadap Rencana Bisnis dalam hal terdapat faktor eksternal dan internal yang secara signifikan memengaruhi kegiatan operasional dan/atau memengaruhi kinerja perusahaan, sebagai berikut:

- a. faktor eksternal antara lain kondisi perekonomian, kebijakan pemerintah, persaingan dengan lembaga lain atau entitas lain, serta perkembangan teknologi informasi. Sebagai contoh:
  - 1) Penurunan pertumbuhan ekonomi daerah yang menyebabkan permintaan atas layanan/jasa Perumda Aneka Usaha mengalami penurunan sehingga dapat memengaruhi daya beli customer di sektor tersebut. Berdasarkan kondisi tersebut, perusahaan dapat mengubah prioritas bisnis pada sektor lainnya yang lebih menguntungkan.
  - 2) Terdapat perubahan peraturan atau program pemerintah terkait dengan kebijakan.

- 3) Terdapat bencana alam, nonalam, atau sosial yang berpengaruh terhadap kondisi perekonomian sehingga memengaruhi asumsi yang digunakan dalam penyusunan proyeksi keuangan.
- b. faktor internal antara lain kondisi keuangan, manajemen dan sumber daya manusia, serta kemampuan infrastruktur lainnya termasuk teknologi informasi. Sebagai contoh:
- 1) Perusahaan mengalami pemburukan kinerja keuangan yang berakibat pada permasalahan permodalan.
  - 2) Terjadi perubahan kepengurusan dan/atau pengendalian perusahaan yang menyebabkan terjadinya perubahan strategi bisnis Perumda Aneka Usaha.
  - 3) Terdapat rencana penyelenggaraan produk/jasa/layanan baru yang dapat mendukung pengembangan usaha Perumda Aneka Usaha namun belum termuat dalam Rencana Bisnis yang disampaikan oleh Perumda Aneka Usaha.

Sesuai Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 118 Tahun 2018, Penyusunan Rencana Bisnis dan RKA BUMD dilakukan oleh Direksi BUMD yang baru didirikan dan yang telah berdiri. Direksi bersama jajaran perusahaan wajib menyusun Rencana Bisnis yang hendak dicapai dalam jangka waktu 5 (lima) tahun berdasarkan anggaran dasar. Penyusunan Rencana Bisnis memperhatikan aspirasi para pemangku kepentingan dan disetujui bersama oleh Dewan Pengawas atau Komisaris dan disahkan oleh KPM atau RUPS.

Rencana Bisnis disusun untuk:

- a. menunjukkan gambaran mengenai bisnis BUMD kepada para pemangku kepentingan;
- b. memberikan pedoman bagi pihak manajemen BUMD dalam mengelola BUMD;
- c. menentukan strategi bisnis;
- d. mengarahkan pengurus BUMD fokus pada tujuan BUMD;
- e. membantu menghadapi persaingan usaha; dan
- f. menarik investor dan kreditur.

Dalam menyusun Rencana Bisnis, Direksi wajib memperhatikan:

- a. asas perusahaan yang sehat;
- b. prinsip kehati-hatian;
- c. penerapan manajemen risiko; dan
- d. faktor yang mempengaruhi operasional BUMD.

Rencana Bisnis yang telah disahkan dapat dilakukan perubahan dalam hal:

- a. terjadi perubahan Perda RPJMD mempengaruhi kebijakan BUMD;
- b. terjadi perubahan pada faktor yang mempengaruhi operasional BUMD;  
dan/atau
- c. terjadi perubahan peraturan perundang-undangan yang terkait.

Adapun Struktur/Kerangka Rencana Bisnis yang akan dibuat meliputi:

1. Ringkasan Eksekutif;
2. Pendahuluan;
3. Evaluasi hasil Rencana Bisnis sebelumnya bagi BUMD yang sudah berjalan;
4. Kondisi BUMD saat ini;
5. Arah, sasaran, strategi, dan kebijakan;
6. Program BUMD;
7. Penerapan manajemen risiko;
8. Asumsi yang dipakai dalam penyusunan Rencana Bisnis; dan
9. Proyeksi keuangan, investasi dan penyertaan modal

## **BAB II**

### **EVALUASI HASIL RENCANA BISNIS**

#### **1. Evaluasi Pelaksanaan Rencana Bisnis Yang Masih Berjalan Dengan Membandingkan Antara Rencana Bisnis Dengan RKA BUMD Dan Realisasi Setiap Tahun**

##### **a. Asumsi yang digunakan**

Asumsi yang mendasari penyusunan Rencana Bisnis Perumda Aneka Usaha adalah pertimbangan atas perkembangan ekonomi makro dan perubahan pokok-pokok kebijakan fiskal yang ditetapkan oleh pemerintah daerah dan pusat.

Dunia masih terus dibayangi berbagai risiko dan ketidakpastian. Mulai dari risiko pertumbuhan ekonomi Tiongkok yang melemah, harga komoditas yang *volatile*, geopolitik perang Ukraina-Rusia dan konflik Palestina-Israel, fragmentasi ekonomi (antitesis dari integrasi ekonomi), ancaman El Nino dan perubahan iklim, risiko debt-distress, kontraksi PMI Manufaktur global, serta meningkatnya harga minyak dunia. Pertumbuhan ekonomi global masih lemah dan melambat serta tidak merata, tahun 2023 diperkirakan hanya tumbuh 2,9% dan tahun 2024 menurun ke 2,8%.

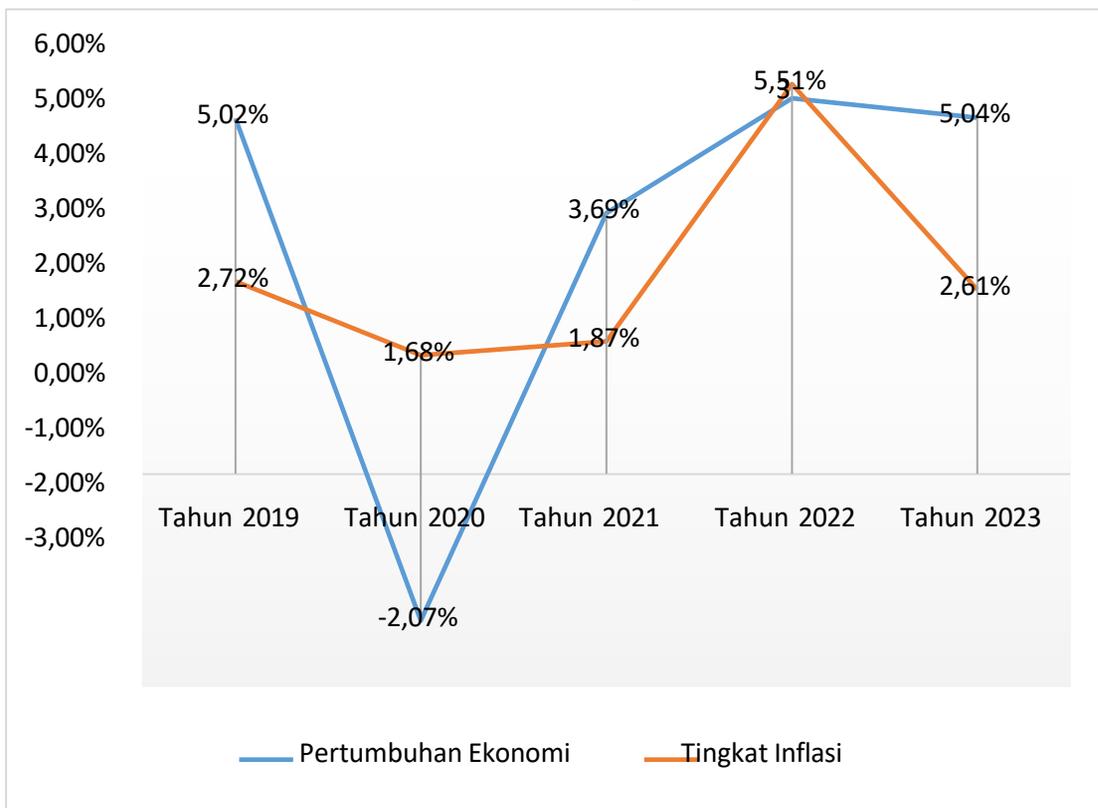
Kondisi perlambatan ekonomi global ini akan meningkatkan risiko terhadap pencapaian pertumbuhan ekonomi Indonesia di Q4 2023. Untuk tahun 2024, peningkatan risiko global diperkirakan juga akan mempengaruhi pertumbuhan ekonomi Indonesia yang ditargetkan mampu mencapai 5,2%. Indonesia memiliki fundamental ekonomi yang baik, sebab pertumbuhan ekonomi nasional mampu mencatatkan angka di atas 5% selama tujuh kuartal berturut-turut. Inflasi Indonesia pada September 2023 mampu terjaga di level 2,28% (yoy) dan menjadi yang terendah sejak Februari 2022. PMI Manufaktur masih terus di level ekspansif, optimisme masyarakat dari sisi IKK masih cukup tinggi, dan Indeks Penjualan Riil yang masih tumbuh positif, serta Neraca Perdagangan pada September 2023 yang masih surplus sebesar USD3,42 miliar, melanjutkan surplus selama 41 bulan berturut-turut.

Untuk meraih target pertumbuhan ekonomi 5,2% (yoy) pada 2024, kebutuhan investasi yang diperlukan dari berbagai pelaku ekonomi yakni berada pada kisaran Rp6.900 triliun. Jika dilihat dari sumber investasinya, kebutuhan tersebut dapat dipenuhi dari investasi Pemerintah, perbankan, pasar modal, *capital expenditure* BUMN, penanaman modal, serta internal pendanaan korporasi.

### Pertumbuhan Ekonomi Indonesia dan Tingkat Inflasi Tahun 2019-2023

Indikator	Tahun 2019	Tahun 2020	Tahun 2021	Tahun 2022	Tahun 2023
Pertumbuhan Ekonomi	5,02%	-2,07%	3,69%	5,31%	5,04%
Tingkat Inflasi	2,72%	1,68%	1,87%	5,51%	2,61%

Grafik Pertumbuhan Ekonomi dan Tingkat Inflasi



Pertumbuhan ekonomi pada tahun 2023 tumbuh positif sebesar 5,04%, namun lebih kecil dibanding tahun 2022 yang tumbuh sebesar 5,31%(YoY). Sedang tingkat inflasi pada tahun 2023 sebesar 2,61%, lebih kecil dari tingkat inflasi tahun 2022 yang tercatat 5,51% karena untuk produk barang dan jasa terutama terkait kebutuhan pokok masyarakat yang mendominasi penentuan indeks harga konsumen mulai meingkat sebagai akibat adanya pemulihan ekonomi pasca pandemic covid-19 dan suksesnya serta meratanya program vaksinasi sebagai salah satu parameter tercapainya pemulihan ekonomi.

### Pertumbuhan Produk Domestik Regional Bruto Kota Madiun

Perkembangan ekonomi suatu negara dapat diukur dengan pertumbuhan ekonomi, yang menunjukkan pertumbuhan produksi barang dan jasa di suatu wilayah perekonomian dalam selang waktu tertentu. Produksi tersebut diukur dalam konsep nilai tambah (*value added*) yang diciptakan oleh sektor-sektor ekonomi di wilayah bersangkutan yang secara total dikenal sebagai Produk Domestik Bruto (PDB). Dengan demikian, PDB dapat digunakan sebagai salah satu indikator untuk mengukur kinerja perekonomian suatu negara atau sebagai cerminan keberhasilan suatu pemerintahan dalam menggerakkan sector ekonomi.

Tingkat pertumbuhan ekonomi dihitung dari PDB atas dasar harga konstan, dimaksudkan agar pertumbuhan ekonomi benar-benar merupakan pertumbuhan volume barang dan jasa, bukan pertumbuhan yang masih mengandung kenaikan/penurunan harga. Saat ini tahun dasar yang digunakan BPS-RI dalam penghitungan PDB adalah tahun dasar 2010.

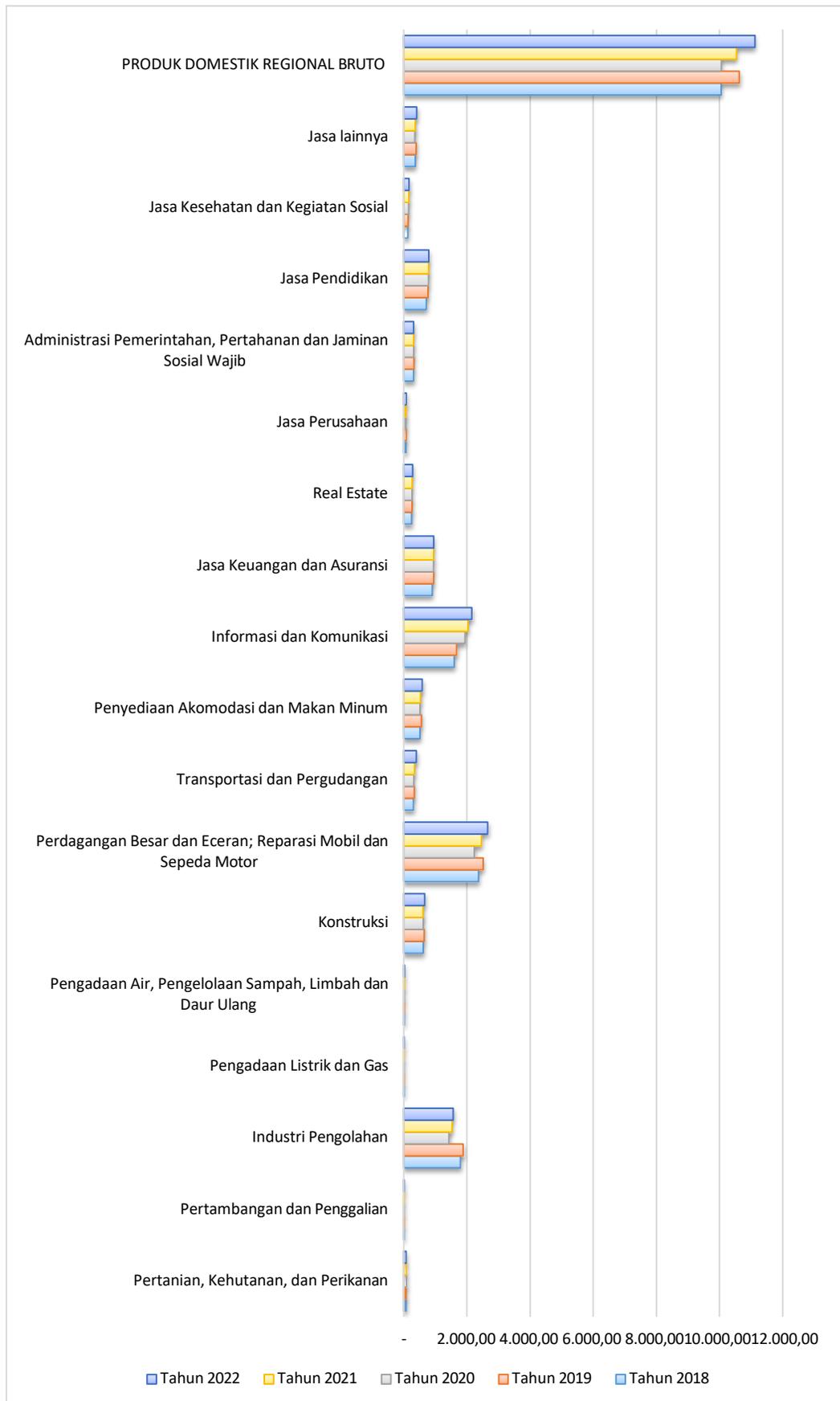
Produk Domestik Bruto pada tingkat nasional serta Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) pada tingkat regional (provinsi) menggambarkan kemampuan suatu wilayah untuk menciptakan nilai tambah pada suatu waktu tertentu.

### Produk Domestik Regional Bruto Atas Dasar Harga Konstan 2010 Menurut Lapangan Usaha (miliar rupiah) Kota Madiun, 2018–2022

Uraian	2018	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6
Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan	76,35	75,63	84,38	78,26	73,82
Pertambangan dan Penggalian	2,15	2,20	2,08	1,99	1,82
Industri Pengolahan	1.795,19	1.878,54	1.430,78	1.532,38	1.565,69
Pengadaan Listrik dan Gas	8,07	8,61	8,78	9,04	9,76
Pengadaan Air, Pengelolaan Sampah, Limbah dan Daur Ulang	21,29	22,26	23,34	24,80	25,67
Konstruksi	616,99	647,20	616,69	611,17	661,51

1	2	3	4	5	6
Perdagangan Besar dan Eceran; Reparasi Mobil dan Sepeda Motor	2.367,83	2.514,39	2.233,21	2.460,08	2.656,42
Transportasi dan Pergudangan	305,21	333,00	318,40	341,24	398,92
Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum	513,72	559,24	514,60	531,10	583,98
Informasi dan Komunikasi	1.598,22	1.671,41	1.940,86	2.032,96	2.153,80
Jasa Keuangan dan Asuransi	904,19	947,54	941,30	945,67	948,75
Real Estate	248,22	263,02	263,89	267,05	280,64
Jasa Perusahaan	72,91	77,36	74,90	75,48	79,45
Administrasi Pemerintahan, Pertahanan dan Jaminan Sosial Wajib	310,42	322,48	315,18	312,05	310,70
Jasa Pendidikan	714	768,65	783,82	788,06	792,75
Jasa Kesehatan dan Kegiatan Sosial	129,79	139,55	153,48	161,86	167,19
Jasa lainnya	366,73	392,10	350,22	364,51	408,67
<b>PRODUK DOMESTIK REGIONAL BRUTO</b>	<b>10.051,29</b>	<b>10.623,07</b>	<b>10.055,91</b>	<b>10.537,70</b>	<b>11.119,55</b>

### Grafik Perkembangan Produk Domestik Regional Bruto



Tabel Persentase Pertumbuhan PDRB Kota Madiun

Uraian	Growth			
	2018- 2019	2019- 2020	2020- 2021	2021- 2022
Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan	-0,94%	11,57%	-7,25%	-5,67%
Pertambangan dan Penggalian	2,33%	-5,45%	-4,33%	-8,54%
Industri Pengolahan	4,64%	-23,84%	7,10%	2,17%
Pengadaan Listrik dan Gas	6,69%	1,97%	2,96%	7,96%
Pengadaan Air, Pengelolaan Sampah, Limbah dan Daur Ulang	4,56%	4,85%	6,26%	3,51%
Konstruksi	4,90%	-4,71%	-0,90%	8,24%
Perdagangan Besar dan Eceran; Reparasi Mobil dan Sepeda Motor	6,19%	-11,18%	10,16%	7,98%
Transportasi dan Pergudangan	9,11%	-4,38%	7,17%	16,90%
Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum	8,86%	-7,98%	3,21%	9,96%
Informasi dan Komunikasi	4,58%	16,12%	4,75%	5,94%
Jasa Keuangan dan Asuransi	4,79%	-0,66%	0,46%	0,33%
Real Estate	5,96%	0,33%	1,20%	5,09%
Jasa Perusahaan	6,10%	-3,18%	0,77%	5,26%
Administrasi Pemerintahan, Pertahanan dan Jaminan Sosial Wajib	3,89%	-2,26%	-0,99%	-0,43%
Jasa Pendidikan	7,65%	1,97%	0,54%	0,60%
Jasa Kesehatan dan Kegiatan Sosial	7,52%	9,98%	5,46%	3,29%
Jasa lainnya	6,92%	-10,68%	4,08%	12,11%
<b>PRODUK DOMESTIK REGIONAL BRUTO</b>	<b>5,69%</b>	<b>-5,34%</b>	<b>4,79%</b>	<b>5,52%</b>

Secara umum PDRB Atas Harga Konstan menurut Lapangan Usaha (LU) di Kota Madiun mengalami pertumbuhan, kecuali pada tahun 2020 mengalami kontraksi dibanding posisi 2019 sebesar -5,34% sebagai akibat Pandemi Covid-19.

Sehingga data diatas, dapat menjadi pertimbangan dan bahan kajian bagi Perumda Aneka Usaha dalam menentukan jenis produk/layanan/jasa di masa mendatang mengingat sektor-sektor tersebut merupakan sektor yang masih dapat tumbuh, stabil dan tahan pada masa pandemik.

b. Pencapaian Sasaran Yang Telah Ditetapkan Dan Penyimpangan (Deviasi) Yang Terjadi

A S E T	Growth						
	2021		2022		2023		(2021-2023)
Aset Lancar	(Rp)	(%)	(Rp)	(%)	(Rp)	(%)	(%)
1	2	3	4	5	6	7	8
Kas dan Setara Kas	73.734.311	2,60	864.307.447	29,71	1.900.113.436	50,36	100,10
Piutang Usaha-Bersih	23.870.211	24,02	211.534.595	171,63	9.476.366	39,70	246,42
Persediaan Barang	182.969.546	20,20	832.815.655	76,51	(812.955.608)	(444,31)	22,40
Uang Muka Pembelian	268.520.000	137,00	(25.080.000)	(5,40)	3.760.000	1,40	126,12
Pajak Dibayar Dimuka	(5.419.829)	(100,00)	-	100,00	-	-	-100,00
Biaya Dibayar Dimuka	26.107.191	100,00	(7.731.358)	(29,61)	(6.330.833)	(24,25)	100,00
Pendapatan Diterima Dimuka	-	100,00	4.545.000	100,00	(4.545.000)	100,00	100,00
Jumlah Aset Lancar	569.781.430	14,10	1.880.391.339	40,78	1.089.518.361	191,22	87,58
Aset Tidak Lancar							
Aset Tetap	217.497.199	2,08	254.859.480	2,39	295.286.689	135,77	7,35
Akumulasi Penyusutan Aset Tetap	304.918.338	3,94	384.552.309	4,78	360.625.671	118,27	13,56
Jumlah Aset Tidak Lancar	(87.421.139)	(3,23)	(129.692.829)	(4,95)	(65.338.982)	74,74	-10,44
TOTAL ASET	482.360.291	7,15	1.750.698.510	24,22	1.024.179.379	212,33	48,27
LIABILITAS DAN EKUITAS							
Liabilitas Lancar							
Hutang Usaha	(9.674.460)	(4,07)	84.569.280	37,04	(84.067.194)	868,96	-3,85
Hutang Pajak	14.221.145	94,69	456.776.313	1.562,21	(208.030.335)	(1.462,82)	1751,01
Pendapatan Diterima Dimuka	(9.531.440)	(100,00)	-	100,00	69.886.450	(733,22)	633,22
Biaya Yang	18.690.876	159,57	11.194.031	36,82	6.961.470	37,25	314,58

1	2	3	4	5	6	7	8
Masih Harus Dibayar							
Jumlah Liabilitas Lancar	13.706.121	5,00	552.539.624	191,90	(215.249.609)	(1.570,46)	127,99
Liabilitas Tidak Lancar							
Hutang Lain lain	289.190.756	30,77	221.442.787	18,02	(7.224.389)	(2,50)	53,57
Jumlah Liabilitas Tidak Lancar	289.190.756	30,77	221.442.787	18,02	(7.224.389)	(2,50)	53,57
Ekuitas							
Modal Dasar	-	-	-	-	-	100,00	0,00
Rugi tahun-tahun sebelumnya	319.050.131	(5,20)	291.132.786	(5,00)	2.141.247.248	671,13	-44,83
Laba tahun berjalan	(139.586.717)	(8,75)	685.583.313	47,10	(894.593.871)	640,89	-21,85
Jumlah Ekuitas	179.463.414	3,24	976.716.099	17,10	1.246.653.377	694,66	43,42
TOTAL LIABILITAS DAN EKUITAS	482.360.291	7,15	1.750.698.510	24,22	1.024.179.379	212,33	48,27

A S E T	Growth						
	2021		2022		2023		(2021-2023)
Aset Lancar	(Rp)	(%)	(Rp)	(%)	(Rp)	(%)	(%)
Pendapatan Usaha	(Rp)	(%)	(Rp)	(%)	(Rp)	(%)	(%)
- CETAK	582.331.783	100,00	1.135.230.459	194,95	41.711.256	2,43	100,00
- SPBU I	1.896.627.194	6,44	13.504.090.850	43,07	12.084.543.541	26,94	93,30
- SPBU II	4.938.754.023	7,15	24.104.488.911	32,58	15.514.888.724	15,82	64,54
- Bengkel	60.413.282	63,57	205.054.078	131,91	116.521.440	32,32	401,96
- Cucian Kendaraan	134.105.673	196,62	207.877.738	102,75	228.759.090	55,77	836,80
- Alfamart	763.411.725	26,88	1.610.631.702	44,69	411.763.679	7,90	98,08
- Jumlah Pendapatan	8.375.643.680	8,25	40.767.373.738	37,10	28.398.187.730	18,85	76,40
Beban Pokok Usaha							
- CETAK	-	100,00	69.523.500	100,00	(65.311.000)	(93,94)	100,00
- SPBU I	1.860.734.563	6,60	13.055.238.815	43,45	12.155.431.886	28,20	96,05
- SPBU II	4.762.715.157	7,21	23.422.817.613	33,09	15.882.456.898	16,86	66,75
- Bengkel	696.759.591	31,31	(2.810.904.165)	(96,19)	50.476.978	45,32	-92,73
- Cucian Kendaraan	-	100,00	-	100,00	189.318.712	100,00	100,00
- Alfamart	-	100,00	4.262.760.917	100,00	370.481.586	8,69	100,00
Jumlah Beban Pokok Usaha	7.320.209.311	7,59	37.999.436.680	36,63	28.582.855.060	20,16	76,64
Laba Kotor	1.055.434.369	20,82	2.767.937.058	45,20	(184.667.330)	(2,08)	71,79
Beban Usaha							
- CETAK	532.405.635	100,00	978.075.771	183,71	101.581.888	6,73	100,00
- SPBU I	84.803.321	14,25	108.201.662	15,91	242.594.019	30,78	73,20
- SPBU II	89.031.980	6,25	110.648.576	7,31	217.946.555	13,42	29,32
- Bengkel	38.686.081	51,80	39.187.792	34,57	41.111.569	26,95	159,33
- Cucian Kendaraan	75.570.000	188,07	160.777.020	138,90	9.845.330	3,56	612,69
- Alfamart	151.141.889	45,47	174.158.562	36,02	3.432.308	0,52	98,89
- Umum dan Administrasi	303.189.786	27,11	116.056.338	8,16	262.141.682	17,05	60,93
Jumlah beban usaha	1.274.828.692	35,56	1.687.105.721	34,72	878.653.351	13,42	107,13

Laba Usaha	(219.394.323)	(14,79)	1.080.831.337	85,51	(1.063.320.681)	(45,35)	-13,61
Pendapatan dan Beban Diluar Usaha							
- Pendapatan Lain-lain	106.006.498	83,57	61.195.080	26,28	(47.632.198)	(16,20)	94,27
- Beban Lain-lain	18.497.580	338.102,36	(1.302.807)	(7,04)	(4.364.253)	(25,37)	234518,74
Jumlah Pendapatan dan Beban Diluar Usaha	87.508.918	68,99	62.497.887	29,16	(43.267.945)	(15,63)	84,15
Laba Sebelum Pajak Penghasilan	(131.885.405)	(8,19)	1.143.329.224	77,34	(1.106.588.626)	(42,21)	-5,91
Pajak Penghasilan	7.701.312	51,28	457.745.912	2.014,78	(211.994.755)	(44,12)	1687,65
Laba Bersih Setelah Pajak	(139.586.717)	(8,75)	685.583.312	47,10	(894.593.871)	(41,78)	-21,85

Secara Umum Pencapaian sasaran bisnis dan deviasi atas pencapaian/pertumbuhan pada pos-pos keuangan Perumda Aneka Usaha cukup berfluktuatif sehingga hal ini menjadi perhatian manajemen untuk menjaga konsistensi pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dengan tetap mempertimbangkan factor internal dan factor eksternal.

Sedangkan penyertaan modal setor yang telah ditetapkan dan dicantumkan dalam Rencana Kerja dapat terealisasi penuh sebesar 100% sesuai komitmen Pemda Kota Madiun yang telah mendapatkan persetujuan dari DPRD Kota Madiun, hal ini ditunjukkan dengan deviasi modal setor sebesar 0%.

Laba sebagai komponen penting kinerja Perusahaan, merupakan tujuan akhir dari pencapaian semua kinerja perusahaan. Laba Perumda Aneka Usaha Kota Madiun selalu tumbuh positif namun fluktuatif dan telah memberikan sumbangan Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang cukup signifikan dengan data sebagai berikut:

NO	TAHUN	ASET	MODAL PEMKAB	SETORAN PAD	TANGGAL SETOR
1	2019	5.860.904.858	10.075.268.850	841.578.308	5 Des 2020
2	2020	6.747.433.057	10.075.268.850	877.387.859	15 Des 2021
3	2021	7.229.793.348	10.075.268.850	800.615.164	11 Des 2022
4	2022	8.980.491.859	10.075.268.850	Tidak Setor	-
5	2023	10.004.671.238	10.075.268.850	Tidak Setor	-

Total setoran PAD oleh Perusahaan sejak tahun 2019 sampai dengan tahun 2023 adalah sebesar Rp2.519.581.331 atau 25,01% dari modal Pemerintah Daerah Kota Madiun yang ditempatkan di Perumda Aneka Usaha sebesar Rp10.075.268.850,00

c. Realisasi Sumber Dana dan Penggunaan Dana

Pos-Pos	Tahun 2020	Tahun 2021	Tahun 2022	Tahun 20213
Kas dan Setara Kas	2.835.217.665	2.908.951.976	3.773.259.423	5.673.372.859
Pinjaman usaha	237.966.444	228.291.984	312.861.264	228.794.070
Pinjaman Lainnya	939.771.982	1.228.962.738	1.450.405.525	1.443.181.136

Selain sumber dana juga digunakan untuk kebutuhan operasional perusahaan, juga digunakan untuk membeli persediaan barang, DO Pertamina dan menjaga *cashflow* perusahaan agar tetap likuid.

d. Pelaksanaan Strategi Dan Kebijakan Yang Telah Ditetapkan

- Pelaksanaan strategi dan kebijakan untuk menjaga *employee engagement* yang baik dengan melakukan penyesuaian seluruh kebijakan SDM dan penerapan kebijakan ketenagakerjaan serta hubungan industrial yang berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- Pelaksanaan strategi dan kebijakan terkait pemenuhan SDM, operasional serta pelayanan SDM yang efektif dan efisien sehingga mampu menciptakan sinergi dan memenuhi kebutuhan seluruh unit kerja kantor pusat dan cabang.
- Pelaksanaan evaluasi strategi dan kebijakan pengelolaan risiko Perseroan dari tahap identifikasi hingga pemantauan risiko.
- Pelaksanaan kebijakan serta melaksanakan prinsip Tata Kelola Perusahaan (*Good Corporate Governance*) dan pengendalian internal.
- Pelaksanaan kebijakan terkait dengan Pencegahan Korupsi, antara lain dalam kebijakan internal kontrol, Peraturan Disiplin Pegawai, *Code of Conduct*, Etika Bisnis serta telah tercermin dalam Nilai-nilai Budaya Perusahaan untuk menanamkan *value integrity* dari setiap jajaran perusahaan. Direksi secara berkala telah melaporkan realisasi dari program anti fraud serta progress perbaikan yang telah dilakukan.

**2. Masalah Yang Dihadapi BUMD Dan Upaya-Upaya Pemecahan Masalah Yang Telah Dan Akan Dilakukan Paling tidak terdapat beberapa masalah umum yang dimiliki BUMD, yaitu:**

- Kelengkapan Organisasi
- Belum optimalnya pelaksanaan penerapan tata kelola perusahaan dan penerapan manajemen risiko
- Kompetensi dan Keterampilan pegawai yang belum memadai;
- Belum optimalnya penggunaan teknologi informasi dalam setiap aktivitas usahanya

Upaya-upaya yang terus dilakukan oleh Perumda Aneka Usaha Kota Madiun untuk mengatasi berbagai kelemahan dalam organisasinya antara lain:

- Memperkuat kerangka manajemen risiko dan pengendalian internal (*internal control*)
- Menerapkan Tata Kelola dalam setiap kegiatan usahanya termasuk pada saat penyusunan visi, misi, rencana bisnis, pelaksanaan kebijakan, dan langkah- langkah pengawasan intern pada seluruh tingkatan atau jenjang organisasi
- Peningkatan kompetensi dan ketrampilan pegawai dengan mencadangkan dana pendidikan dan pelatihan bagi pegawai.
- Fokus memperkuat infrastruktur operasional dan bisnis serta melakukan penyempurnaan proses bisnis Perumda Aneka Usaha berbasis teknologi informasi, seperti: program Aplikasi e-catalog, program Aplikasi sipLAH, program Sistem Akuntansi, dll

**BAB III**  
**KONDISI PERUMDA ANEKA USAHA KOTA MADIUN SAAT INI**

**1) Analisis Kekuatan, Kelemahan, Kesempatan, Ancaman Termasuk Penentuan Bobot Serta Peringkat Masing-Masing**

Aspek penting yang dilakukan untuk menunjang pendapatan Perumda Aneka Usaha Kota Madiun yaitu dengan cara peningkatan kinerja perusahaan itu sendiri, sehingga perlu adanya strategi dalam pengembangannya. Untuk mengetahui strategi pengembangannya digunakan Analisis SWOT, yaitu dengan cara menentukan faktor-faktor internal dan eksternal dari usaha yang akan dikembangkan. Faktor internal yaitu kekuatan dan kelemahan yang berada di dalam lingkungan Perumda Aneka Usaha Kota Madiun, sedangkan faktor eksternal yaitu berupa peluang dan ancaman yang berada di luar lingkungan Perumda Aneka Usaha Kota Madiun.

Faktor internal dan eksternal dari pengembangan usaha perusahaan kedepan, dapat dilihat berdasarkan tabel sebagai berikut:

1. Kekuatan dan Kelemahan Serta Kendala Yang Dihadapi Analisis Faktor Internal (Kekuatan dan kelemahan)

Faktor Strategi Internal	Strength (S)	Weakness (W)
Kekuatan:		
1. Dikenal Luas	S1	
2. Pelayanan Prima	S2	
3. Perusahaan Milik Pemda	S2	
4. Lokasi Strategis & Fas Lengk	S4	
Kelemahan:		
1. Produk Kurang Lengkap		W1
2. In-efisiensi Produk BBM (Losses)		W2

2. Analisis Faktor Eksternal (Peluang dan Ancaman)

Faktor Strategi Eksternal	Opportunities(O)	Threats (T)
Peluang:		
1. Aliansi Dengan OPD-OPD	O1	
2. Usaha dibutuhkan Masyarakat	O2	
3. Dukungan Pemda & Stakehold	O3	
Ancaman:		
1. Persaingan Antar Usaha Sejenis		T1
2. Berkembangnya Usaha E- Commerce		T3

Strategi pengembangan Perumda Aneka Usaha Kota Madiun dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa alternatif. Penentuan strategi yang sesuai bagi pengembangan Perumda Aneka Usaha Kota Madiun didasarkan pada matrik SWOT. Matrik SWOT ini dibangun berdasarkan faktor-faktor strategi baik internal (kekuatan dan peluang) maupun faktor eksternal (peluang dan ancaman).

Berdasarkan matrik posisi analisis SWOT maka dapat disusun empat strategi utama yaitu SO (*Strenght-Opportinities*), WO (*Weakness-Opportunities*), ST (*Strenght-Threats*), dan WT (*Weakness-Threats*). Alternatif strategi pengembangan Perumda Aneka Usaha Kota Madiun dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Penentuan Strategi Dengan Matrik SWOT

<b>IFAS</b>  <b>EFAS</b>	<b>STRENGHT (S)</b> 1. Dikenal Luas 2. Pelayanan Prima 3. Perusahaan Pemda 4. Lokasi strategis	<b>WEAKNESS (W)</b> 1. Produk Kurang lengkap 2. In-efisiensi Produk BBM ( <i>Losses</i> )
<b>OPPORTUNITIES (O)</b> 1. Aliansi dengan OPD 2. Kebutuhan Pokok 3. Dukungan Pemda	<b>STRATEGI S-O</b> 1. Peningkatan Brand dan pelayanan terbaik kepada <i>Customer</i> 2. Memberikan kemudahan transaksi dan menjamin Keamanan Transaksi dengan Teknologi	<b>STRATEGI W-O</b> 1. Meningkatkan diversifikasi dan jaringan usaha guna memenuhi kebutuhan <i>Customer</i> 2. Penggunaan Teknologi Baru dalam usaha SPBU
<b>THREATS (T)</b> 1. Persaingan antar Usaha Sejenis 2. Berkembangnya <i>E-Commerce</i>	<b>STRATEGI S-T</b> 1. Meningkatkan kualitas layanan terbaik agar mampu bersaing dengan usaha sejenis yang lain 2. Optimalisasi transaksi dengan Digital Banking	<b>SRATEGI W-T</b> 1. Meningkatkan inovasi teknologi dan inovasi lainnya agar meningkatkan minat masyarakat 2. Meningkatkan kegiatan promosi

Fokus strategi yang tepat untuk Perumda Aneka Usaha Kota Madiun yaitu strategi S-O (*Strenghts-Opportunities*). Strategi S-O merupakan strategi yang disusun dengan cara menggunakan semua kekuatan untuk merebut peluang. Hal tersebut dikarenakan Perumda Aneka Usaha Kota Madiun memiliki prospek yang baik dengan analisis yang dilakukan pada matriks posisi kompetitif relatif SWOT.

Berdasarkan analisis yang dilakukan melalui matrik SWOT Perumda Aneka Usaha Kota Madiun dapat disimpulkan bahwa formulasi rencana strategi jangka menengah yang akan dikembangkan sebagai berikut:

1. Peningkatan pelayanan prima dan terbaik kepada nasabah *customer*;
2. Peningkatan jaringan usaha dan jaringan teknologi untuk lebih mendekatkan diri kepada *customer* dan guna memenuhi kebutuhan *customer*;
3. Meningkatkan inovasi teknologi informasi agar proses transaksi lebih akurat, nyaman dan cepat sehingga dapat meningkatkan minat Masyarakat;
4. Memprioritaskan kegiatan promosi pada semua *platform* media;
5. Melakukan kegiatan kerjasama dengan lembaga teknologi yang telah dalam rangka optimalisasi pelayanan secara digital; dan
6. Perbaikan dan penyempurnaan infrastruktur usaha.

## **2) Analisis Posisi BUMD Dalam Menghadapi Persaingan Usaha.**

Perusahaan dalam menjalankan fungsinya sebagai lembaga bisnis akan dihadapkan pada tataran persaingan dengan Perusahaan lain dalam skala daerah maupun nasional. Hal ini dimaksudkan bahwa Perusahaan akan secara langsung berinteraksi dengan sesama Perusahaan yang ada di Indonesia. Secara teoretis, interaksi Perusahaan dalam segala sektor bisnis dengan pesaingnya akan menciptakan sebuah lingkungan yang berdasarkan tingkat interaksinya sebagai lembaga bisnis. Lebih lanjut, lingkungan bisnis merupakan suatu indikator penting dalam menentukan keberhasilan suatu Perusahaan dalam bersaing dengan Perusahaan lain yang mencakup lingkungan internal, eksternal, internasional dan kompetitif. Lingkungan internal adalah dimana Perusahaan akan berinteraksi dan bersaing antar perusahaan sedangkan lingkungan eksternal dimana Perusahaan akan bersaing dengan lembaga-lembaga bisnis dan *merchant* dalam pasar bisnis. Sedangkan, lingkungan kompetitif adalah persaingan Perusahaan dalam menawarkan produk/jasa/layanan kepada masyarakat.

### Kondisi Persaingan

Dengan semakin berkembangnya teknologi informasi yang ada saat ini, serta potensi usaha yang semakin beragam, maka Perusahaan Umum Daerah Aneka Usaha Kota Madiun harus menggali dan mengkaji potensi usaha lain, yang dapat mengangkat kinerja perusahaan. Tidak hanya itu, agar dapat terus bertahan dan menang dalam persaingan usaha, maka Perumda Aneka Usaha harus dapat beradaptasi, dan terus berinovasi mengikuti perkembangan zaman dan dinamika usaha yang ada. Dengan banyaknya peluang usaha yang ada, bukan tidak mungkin, di masa mendatang Perumda Aneka Usaha akan mendirikan unit-unit usaha baru, sebagai respon atas kondisi pasar yang ada.

Pada aspek teknologi mencakup komputerisasi, *website*, dan sistem *online*, Perumda Aneka Usaha Kota Madiun apabila dibandingkan dengan pesaingnya pada tataran lingkungan eksternal masih harus ditingkatkan. Perumda Aneka Usaha Kota Madiun harus meningkatkan penggunaan teknologi informasi sebagai strategi dalam menarik minat masyarakat terhadap produk/jasa/layanan yang dimilikinya di Kota Madiun dan sekitarnya.

Pola dan perilaku Jenis Usaha Perumda Aneka Usaha Kota Madiun secara operasionalnya mempunyai kesamaan dalam berkompetisi dengan lingkungan eksternalnya yang menjadikannya sebagai kompetitor yang kuat dan unggul dalam pasar usaha yang digeluti oleh Perumda Aneka Usaha. Perumda Aneka Usaha Kota Madiun di wilayah Kota Madiun secara nyata bersaing satu sama lain dengan para pengusaha besar yang memiliki usaha sejenis yang memiliki keunggulan dari segi keuangan, pemasaran, SDM, dan teknologi. Manajemen pada Perumda Aneka Usaha Kota Madiun mempunyai pandangan bahwa dengan dekat dengan masyarakat dan menyosialisasikan keunggulan yang dimiliki akan dapat mencapai target yang diharapkan.

### **3) Analisis Daya Tarik Pasar Dan Daya Saing Perumda Aneka Usaha Kota Madiun**

Daya saing suatu perusahaan akan berpengaruh terhadap kinerjanya dalam sektor perekonomian di suatu daerah atau negara. Daya saing dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk bersaing serta memiliki pasar yang superior melalui laba yang tinggi dan konstan dibandingkan dengan pesaingnya. Dalam aktivitas bisnis, daya saing dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk mendesain dan menjual produk/layanan bisnis, dan menghasilkan kekayaan melebihi kompetitor (Peng, 2006). Daya saing bisnis dapat dilihat dari aspek transparansi kinerja, akuntabilitas dan tingkat pelayanan kepada konsumen. Perusahaan yang mempunyai daya saing dalam perekonomian adalah perusahaan yang menghasilkan keuntungan yang tinggi dan berkelanjutan kepada pemegang saham.

## **BAB IV**

### **ARAH, SASARAN, STRATEGI DAN KEBIJAKAN**

#### **1) Arah BUMD**

Permasalahan bisnis memiliki banyak penyebab dan akar permasalahannya dan membutuhkan waktu untuk memecahkannya. Sehingga diperlukan suatu kerangka berpikir atau kerangka kerja untuk memecahkannya secara bertahap. Ada beberapa model pendekatan yang digunakan untuk mengantisipasi isu strategis terutama permasalahan kinerja yang terdapat di BUMD, antara lain:

1. Investigasi Definisi Masalah

Mengidentifikasi masalah melalui formulasi masalah dan mengajukan pertanyaan-pertanyaan kunci dalam pendefinisian masalah adalah mengajukan pertanyaan yang tepat untuk menemukan akar permasalahannya. Kerangka yang sering digunakan adalah *What, Who, When, Where, Which Trends* dan *How Big* (5W1H).

2. *Brainstorming*

*Brainstorming* dilakukan dengan dukungan data, fakta dan informasi yang sebelumnya tidak diketahui sehingga semakin mendekati pada akar permasalahannya.

3. Pengambilan Keputusan Kolektif

Keputusan diambil secara bersama-sama untuk menentukan solusi paling tepat dan sesuai.

4. Pengembangan Ide

Ketika tim telah menemukan solusi dan *alternative* pada suatu permasalahan, maka tim akan mengeksplorasi pro dan kontra pada setiap pilihan dan menganalisa dampak serta potensi permasalahan lain yang muncul.

5. Pembuatan Rencana Tindakan

Pengembangan dan pembuatan rencana tindakan memastikan solusi yang dapat dieksekusi dan dipantau terkait dengan permasalahan yang muncul.

6. Penilaian

Tahapan terakhir adalah kebutuhan akan penilaian atas solusi yang telah diimplementasikan dan dengan adanya penilaian juga akan menentukan bahwa akar permasalahan yang ditemukan dapat dicegah terulang lagi di masa yang akan datang.

## 2) Sasaran BUMD

Sasaran perusahaan secara garis besar adalah menjadikan Perumda Aneka Usaha sebagai perusahaan yang sehat dan memiliki kredibilitas tinggi dengan dukungan modal, sumber daya manusia dan budaya perusahaan yang kokoh. di samping itu juga melakukan optimalisasi sumber daya yang dimiliki agar Perumda Aneka Usaha dapat memberikan kepuasan kepada semua *stakeholder*.

Sasaran Kinerja/Absolut target Tahun 2024 s.d 2028 sesuai dengan Rencana Bisnis sebagai berikut:

Pos-pos	Posisi	Posisi	Posisi	Posisi	Posisi
	Des 2024	Des 2025	Des 2026	Des 2027	Des 2028
1. Pendapatan Usaha	205.087.068.914	232.534.137.294	259.981.205.674	287.428.274.054	314.875.342.434
2. Laba	1.330.454.287	1.438.476.800	1.546.499.313	1.654.521.826	1.762.544.339
3. Ekuitas	9.266.719.272	10.705.196.072	11.621.768.163	11.729.790.676	11.837.813.189
4. Aset	11.619.927.286	13.343.205.847	14.544.579.699	14.937.403.973	15.330.228.247

### a) Proyeksi Tingkat Pertumbuhan Laporan Posisi Keuangan

Pos-Pos	Proyeksi Tingkat Pertumbuhan (%)				
	A	S	E	T	
	2024	2025	2026	2027	2028
1	2	3	4	5	6
Aset Lancar					
Kas dan Setara Kas	30,49	24,82	14,24	4,80	4,58
Piutang Usaha-Bersih	23,71	19,17	16,08	13,86	12,17
Persediaan Barang	6,10	5,75	5,44	5,16	4,90
Uang Muka Pembelian	18,59	15,68	13,55	11,94	10,66
Pajak Dibayar Dimuka					
Biaya Dibayar Dimuka	33,33	25,00	20,00	16,67	14,29
Pendapatan Diterima Dimuka					
Jumlah Aset Lancar	25,92	21,72	13,35	5,64	5,34
Aset Tidak Lancar					

1	2	3	4	5	6
Aset Tetap	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Akumulasi Penyusutan Aset Tetap	3,98	3,83	3,69	3,56	3,43
Jumlah Aset Tidak Lancar	-14,44	-16,88	-20,31	-25,49	-34,21
TOTAL ASET	16,15	14,83	9,00	2,70	2,63
LIABILITAS DAN EKUITAS					
Liabilitas Lancar					
Hutang Usaha	-1,34	-1,35	-1,37	-1,39	-1,41
Hutang Pajak	31,53	23,97	19,34	16,20	13,94
Pendapatan Diterima Dimuka	28,79	22,35	18,27	15,45	13,38
Biaya Yang Masih Harus Dibayar	25,29	20,19	16,80	14,38	12,57
Jumlah Liabilitas Lancar	18,71	15,76	13,62	11,98	10,70
Liabilitas Tidak Lancar					
Hutang Lain lain	11,63	10,42	9,43	8,62	7,94
Jumlah Liabilitas Tidak Lancar	11,63	10,42	9,43	8,62	7,94
Ekuitas					
Modal Dasar					
Rugi tahun-tahun sebelumnya	-36,82	-62,20	-100,00	0,00	0,00
Laba tahun berjalan	6,72	8,12	7,51	6,98	6,53
Jumlah Ekuitas	16,76	15,52	8,56	0,93	0,92
TOTAL LIABILITAS DAN EKUITAS	16,15	14,83	9,00	2,70	2,63

b) Proyeksi Tingkat Pertumbuhan Laporan Laba Rugi

Pos-Pos	Proyeksi Tingkat Pertumbuhan (%)				
	2024	2025	2026	2027	2028
Pendapatan Usaha					
- CETAK	39,02	32,16	27,43	23,95	21,28
- SPBU I	16,27	15,35	13,31	11,74	10,51
- SPBU II	13,08	11,87	10,54	9,48	8,60
- Bengkel	26,69	21,07	17,40	14,82	12,91
- Cucian Kendaraan	29,78	22,94	18,66	15,73	13,59
- Alfamart	16,51	14,17	12,41	11,04	9,94
- Jumlah Pendapatan	14,55	13,38	11,80	10,56	9,55
Beban Pokok Usaha					
- CETAK	33,33	25,00	20,00	16,67	14,29
- SPBU I	16,33	14,04	12,31	10,96	9,88
- SPBU II	13,34	11,77	10,53	9,53	8,70
- Bengkel	-425,01	-	425,01	80,95	44,74
		130,77			
- Cucian Kendaraan	33,33	25,00	20,00	16,67	14,29
- Alfamart	33,33	25,00	20,00	16,67	14,29
Jumlah Beban Pokok Usaha	14,46	13,34	11,77	10,53	9,53
Laba Kotor	16,23	14,20	12,44	11,06	9,96
Beban Usaha					
- CETAK	33,33	25,00	20,00	16,67	14,29
- SPBU I	14,09	12,35	10,99	9,90	9,01
- SPBU II	7,56	7,03	6,57	6,16	5,80
- Bengkel	20,48	17,00	14,53	12,69	11,26
- Cucian Kendaraan	28,66	22,27	18,22	15,41	13,35
- Alfamart	16,57	14,22	12,45	11,07	9,97
- Umum dan Administrasi	12,62	11,21	10,08	9,15	8,39
Jumlah beban usaha	17,24	14,71	12,82	11,36	10,20
Laba Usaha	10,36	11,10	9,99	9,08	8,32
Pendapatan dan Beban Diluar Usaha					
- Pendapatan Lain-lain	16,17	13,92	12,22	10,89	9,82
- Beban Lain-lain	33,32	24,99	19,99	16,66	14,28
Jumlah Pendapatan dan Beban Diluar Usaha	15,23	13,22	11,68	10,45	9,47
Laba Sebelum Pajak Penghasilan	11,11	11,44	10,26	9,31	8,51
Pajak Penghasilan	31,47	23,94	19,31	16,19	13,93
Laba Bersih Setelah Pajak	6,72	8,12	7,51	6,98	6,53

c) Sasaran Dan Target Tiap-Tiap Bidang/Unit Kegiatan Secara Kuantitatif Dan Spesifik Setiap Tahunnya

SASARAN & TARGET UNIT KERJA BISNIS

Sasaran & Target	Posisi	Posisi	Posisi	Posisi	Posisi
	Des 2024	Des 2025	Des 2026	Des 2027	Des 2028
Peningkatan Pendapatan Usaha					
Pendapatan	205.087.068.914	232.534.137.294	259.981.205.674	287.428.274.054	314.875.342.434
CETAK	2.445.697.997	3.232.122.496	4.118.546.995	5.104.971.494	6.191.395.993
SPBU I	66.204.517.781	76.366.271.642	86.528.025.503	96.689.779.364	106.851.533.225
SPBU II	128.448.525.841	143.701.236.393	158.853.946.945	173.906.657.497	188.859.368.049
Bengkel	604.349.900	731.679.500	859.009.100	986.338.700	1.113.668.300
Cucian Kendaraan	829.195.000	1.019.442.500	1.209.690.000	1.399.937.500	1.590.185.000
Alfamart	6.554.782.395	7.483.384.763	8.411.987.131	9.340.589.499	10.269.191.867

SASARAN & TARGET UNIT KERJA OPERASIONAL

Sasaran & Target	Posisi	Posisi	Posisi	Posisi	Posisi
	Des 2024	Des 2025	Des 2026	Des 2027	Des 2028
Efisiensi Beban usaha					
Beban Usaha	205.087.068.914	232.534.137.294	259.981.205.674	287.428.274.054	314.875.342.434
CETAK	2.149.417.725	2.686.772.156	3.224.126.587	3.761.481.018	4.298.835.449
SPBU I	1.175.902.820	1.321.102.487	1.466.302.154	1.611.501.821	1.756.701.488
SPBU II	1.981.014.260	2.120.223.297	2.259.432.334	2.398.641.371	2.537.850.408
Bengkel	233.326.289	272.988.103	312.649.917	352.311.731	391.973.545
Cucian Kendaraan	368.438.666	450.502.782	532.566.898	614.631.014	696.695.130
Alfamart	770.726.177	880.303.763	989.881.349	1.099.458.935	1.209.036.521
BUA	2.026.790.481	2.253.919.749	2.481.049.017	2.708.178.285	2.935.307.553

**3) Strategi Yang Digunakan Setiap Tahunnya**

Tingkatan suatu strategi dalam suatu organisasi meliputi 3 (tiga) tingkat yaitu:

1. Strategi Tingkat Korporasi

Strategi korporasi menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan, mengenai sikap perusahaan secara umum terhadap pertumbuhan dan manajemen berbagai bisnis dan lini produk untuk mencapai keseimbangan produk dan jasanya yang disediakan. Strategi ini berada dalam organisasi yang mempunyai kelebihan dari satu bisnis. Berupaya untuk menentukan bisnis apa yang seharusnya dilakukan oleh organisasi dan menentukan peran masing-masing unit usaha dalam organisasi tersebut.

## 2. Strategi Tingkat Bisnis

Strategi bisnis biasanya dikembangkan dalam level divisi dan menekankan pada perbaikan posisi persaingan produk barang atau jasa perusahaan dalam industri khusus atau segmen pasar yang dilayani oleh divisi tersebut. Strategi ini berada pada organisasi kecil yang menekuni hanya dalam satu jalur bisnis, atau organisasi besar yang tidak melakukan diversifikasi dalam bermacam-macam produk atau pasar. Berupaya untuk menentukan bagaimana seharusnya suatu perusahaan bersaing dalam setiap bisnisnya.

## 3. Strategi Tingkat Fungsional

Strategi fungsional menekankan pada pemaksimalan sumber daya produktivitas, misalnya strategi pemasaran, strategi keuangan, strategi sumber daya manusia

Perumda Aneka Usaha Kota Madiun memiliki beberapa strategi untuk menyelesaikan permasalahan bisnis dan untuk mengantisipasi isu strategis Perusahaan antara lain bahwa strategi dominan yang diterapkan oleh Perumda Aneka Usaha Kota Madiun dalam bersaing pada pasar usaha di Kota Madiun adalah strategi dalam strategi pemasaran. Strategi pemasaran menjadi strategi utama seluruh Perumda Aneka Usaha Kota Madiun untuk bersaing dengan kompetitornya baik dalam lingkungan internal maupun eksternal. Strategi pemasaran menjadi strategi dominan dikarenakan Perumda Aneka Usaha Kota Madiun mempunyai berbagai jenis produk/layanan/jasa yang ditawarkan kepada masyarakat di wilayah Kota Madiun. Perumda Aneka Usaha Kota Madiun memanfaatkan keunggulan dalam bidang pemasaran dengan memanfaatkan kultur dan budaya masyarakat yang mayoritas mempunyai kesamaan sehingga menjadikan strategi tersebut efektif untuk diterapkan dalam masyarakat. Perumda Aneka Usaha Kota Madiun mengoptimalkan pemasaran produknya dengan menjalin kedekatan emosional kepada masyarakat yang tidak hanya terbatas pada pusat kota administratif namun juga wilayah pedesaan. Strategi yang diterapkan di Kota Madiun dilakukan dengan memasarkan produknya tidak hanya berbasis pada kantor pusat dan unit usahanya namun juga strategi jemput bola yang ditekankan pada pencarian calon *customer* potensial yang potensial di wilayah pemasaran masing masing. Perumda Aneka Usaha Kota Madiun menggunakan kedekatan emosional melalui kelembagaan formal dan kelembagaan informal masyarakat untuk secara langsung dilakukan pengenalan terhadap produk/jasa/layanan yang ditawarkan oleh perusahaan daerah tersebut. Beberapa top management Perumda Aneka Usaha Kota Madiun melakukan sosialisasi langsung melalui kolega bisnisnya maupun rekomendasi bisnisnya untuk menawarkan berbagai macam layanan/jasa kepada calon *customer*.

Strategi SDM menjadi alternatif pilihan kedua Perumda Aneka Usaha Kota Madiun setelah strategi pemasaran untuk berkompetisi pada pasar bisnis. Strategi SDM diharapkan mampu bersinergi dengan strategi pemasaran dalam mendukung fungsi Perumda Aneka Usaha Kota Madiun sebagai lembaga bisnis yang memiliki tujuan pemerataan kesejahteraan bagi Masyarakat Madiun. Perumda Aneka Usaha Kota Madiun menekankan strategi SDM melalui peningkatan kualitas dan kuantitas tenaga kerjanya untuk memberikan pelayanan optimal kepada calon *customernya* di wilayah Kota Madiun. Manajemen Perumda Aneka Usaha Kota Madiun mempunyai persepsi bahwa dengan SDM yang efektif dan lincah maka proses bisnisnya akan lebih efisien dalam mencapai rencana bisnis. Lebih lanjut, dengan SDM yang efektif maka proses bisnis akan lebih tepat sasaran.

**4) Kebijakan Umum dan Fungsional Yang Memberikan Batasan-Batasan Fleksibilitas dan Menjadi Pegangan Manajemen Dalam Melaksanakan Strategi/Program Kegiatan**

Perkembangan industri/dunia usaha telah sampai pada tahapan yang sangat kompetitif, kompleks, dan dinamis. Oleh karena itu perusahaan dituntut untuk dapat mengantisipasi perubahan lingkungan dengan cepat dan tepat sehingga mampu mengambil langkah- langkah strategis yang diperlukan. Sebagai salah satu sektor yang diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan pembangunan, sektor usaha sedang dihadapkan pada implikasi proses globalisasi yang menuntun perubahan pola pikir, penyesuaian teknik dan pola operasionalnya berdasarkan prinsip kehati-hatian.

Perkembangan teknologi sistem informasi telah menyebabkan persaingan sangat intensif dalam dunia bisnis. Persaingan tersebut dapat dilihat dari produk dan jasa yang ditawarkan kepada konsumen. Tujuannya tidak lain adalah agar dapat menang dalam persaingan. Dampak dari perkembangan teknologi tersebut, perlunya peninjauan kembali strategi bersaing yang diterapkan agar dapat *survive* dari pesaingnya.

Konsep dari pengertian strategi di atas dapat dirangkum bahwa strategi adalah cara atau tindakan terpadu dan komprehensif yang dilakukan oleh perusahaan dalam upaya untuk mencapai *goals* perusahaan. Strategi juga dapat diartikan sebagai pedoman atau acuan perusahaan dalam rangka untuk menghadapi tantangan dan perubahan lingkungan. Strategi merupakan pedoman atau acuan dalam rangka mencapai *goals* perusahaan, sehingga dalam penyusunan strategi tersebut seharusnya menghasilkan keunggulan dan fleksibel dan terciptanya komitmen dan inisiatif pada semua karyawan perusahaan. Langkah-langkah dalam menentukan strategi perusahaan adalah strategi ditentukan terlebih dahulu, baru disusun rencana-rencana dan kegiatan-kegiatan dan diterjemahkan ke dalam kebijakan-kebijakan perusahaan untuk selanjutnya dituangkan ke dalam program-program kegiatan. Adapun Kebijakan Umum dan Fungsional di Perumda Aneka Usaha Kota Madiun yang memberikan batasan-batasan fleksibilitas dan menjadi pegangan manajemen dalam melaksanakan strategi/program kegiatan antara lain:

Kebijakan Eksternal:

1. Peraturan perundangan-undangan, Peraturan Pemerintah, Peraturan Menteri, dan peraturan lainnya yang relevan dan terkini; dan
2. Peraturan Daerah Kota Madiun yang relevan dan terkini.

Kebijakan Internal:

1. Pedoman Kebijakan dan Prosedur Penerapan Tata Kelola Perusahaan;
2. Pedoman Kebijakan dan Prosedur SDM;
3. Pedoman Kebijakan dan Prosedur Operasional; dan
4. Pedoman Kebijakan dan Prosedur Bisnis.

**BAB V**  
**PROGRAM BUMD**  
**PERUMDA ANEKA USAHA KOTA MADIUN**

**1) Program Yang Akan Dilaksanakan Beserta Anggaran Setiap Tahunnya**

JENIS PROGRAM		TAHUN 2024	TAHUN 2025	TAHUN 2026	TAHUN 2027	TAHUN 2028
1.	PENDIDIKAN & PELATIHAN					
a.	Outbond Training Karyawan	<input type="checkbox"/>				
b.	Pelayanan Prima	<input type="checkbox"/>				
2.	PROGRAM BINA LINGKUNGAN & KEGIATAN LAINNYA					
a.	-					
b.	-					

**2) Keterkaitan Antara Sasaran, Strategi, Kebijakan dan Program Yang Menggambarkan Arah Perkembangan BUMD Secara Rinci**

No.	Sasaran	Strategi	Kebijakan	Program
1	2	3	4	5
1	Peningkatan Kinerja Usaha	Optimalisasi kinerja usaha yang ada sesuai dengan bidang usaha Perusahaan Umum Daerah Aneka Usaha Kota Madiun dan Pengembangan sektor usaha pangan dalam hal pemenuhan kebutuhan pangan masyarakat	Melakukan terobosan agar Perumda Aneka Usaha dapat berperan dalam pengendalian inflasi terutama dari sector pangan atau pertanian	Peningkatan Fungsi Intermediasi dan Aliansi

1	2	3	4	5
2	Peningkatan Pendapatan dan Pengendalian Beban Operasional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan pendapatan usaha dengan ekspansi usaha yang prudent</li> <li>• Menurunkan beban usaha</li> <li>• Optimalisasi produktivitas pegawai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memelihara rasio BOPO tetap sehat</li> <li>• Memelihara perusahaan tetap laba</li> </ul>	Peningkatan efisiensi

### 3) Rencana Pengembangan Usaha

#### a. Rencana Yang Menggambarkan Kondisi Sampai Tercapainya Tujuan Yang Terukur

Dalam rangka mencapai tujuan usaha sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan, perusahaan perlu menyusun Rencana Bisnis dengan memperhatikan faktor eksternal dan internal yang dapat memengaruhi kelangsungan usaha perusahaan. Rencana Bisnis harus disusun secara realistis, komprehensif, dan mempertimbangkan potensi risiko sehingga dapat digunakan sebagai dasar untuk memberikan arah kebijakan dalam melaksanakan kegiatan usaha untuk mencapai visi dan misi perusahaan.

Rencana Bisnis yang disusun oleh Perumda Aneka Usaha Kota Madiun telah disusun yang mencerminkan arah dan kebijakan pengembangan usaha perusahaan dalam jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang sesuai dengan ketentuan. Arah dan kebijakan pengembangan usaha perusahaan meliputi:

1. Rencana dan Langkah Strategi Jangka Pendek;
2. Rencana dan Langkah Strategi Jangka Menengah;
3. Target jangka Pendek yang meliputi:
  - a. Peningkatan Aliansi/Kerjasama;
  - b. Peningkatan Efisiensi;
  - c. Peningkatan Perolehan Laba; dan
  - d. Penerapan Kebijakan Tata Kelola.
4. Target Jangka Menengah  
Penguatan Permodalan perusahaan untuk meningkatkan daya saing dan menyerap risiko yang mungkin timbul; dan
5. Strategi Penyelesaian Permasalahan Strategis.

b. Strategi Pengembangan Bisnis

1. Strategi Pengembangan Bisnis Jangka Pendek

- Meningkatkan Ekspansi Usaha, dengan fokus usaha retail sehingga komposisi kredit retail meningkat;
- Peningkatan omzet penjualan bahan bakar kendaraan Unit Usaha SPBU dan peningkatan pendapatan unit usaha percetakan dan pelayanan servis kendaraan dinas;
- Pengembangan sektor usaha pangan dalam hal pemenuhan kebutuhan pangan masyarakat;
- Melakukan inisiasi berupa penawaran berbagai diversifikasi produk/layanan/jasa yang dapat menarik minat dari calon *customer*; dan
- Melakukan optimalisasi dan efisiensi biaya, dengan melakukan beberapa inisiatif untuk melakukan penghematan biaya operasional.

2. Strategi Pengembangan Bisnis Jangka Menengah

- Memperkuat implementasi *Good Corporate Governance*
- Mengembangkan jaringan kantor, jaringan elektronik, maupun jaringan layanan lainnya
- Meningkatkan Kepuasan Nasabah melalui peningkatan layanan secara Digital
- Meningkatkan Inovasi dan mengembangkan aliansi/sinergi
- Meningkatkan pertumbuhan bisnis yang melebihi rata-rata pertumbuhan pasar melalui strategi spesifik untuk masing-masing segmen.
- Melakukan pengembangan dan pengelolaan program aliansi dalam rangka optimalisasi layanan kepada nasabah, serta untuk lebih menggali potensi bisnis maupun nilai tambah dari jenis bisnis yang ada
- Melakukan penguatan organisasi untuk memberikan solusi layanan terpadu, peningkatan infrastruktur (Jaringan kantor, Teknologi Informasi, Manajemen Risiko) serta penguatan sumber daya manusia.

3. Strategi Pengembangan Bisnis Jangka Panjang

- Membangun hubungan jangka panjang yang didasari oleh kepercayaan baik dengan nasabah bisnis maupun perseorangan;

- Mengambil peran aktif dalam mendorong pertumbuhan jangka panjang pembangunan ekonomi Kota Madiun dan selalu menghasilkan imbal balik yang tinggi secara konsisten bagi pemegang saham; dan
- Meningkatkan *brand* dan standar layanan sehingga Perumda Aneka Usaha Kota Madiun menjadi partner dan pilihan utama masyarakat Kota Madiun.

c. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Remunerasi

1. Program Rekrutmen SDM

Sumber Daya Manusia merupakan aset terbesar perusahaan sehingga sejak dari rekrutmen, pendidikan, penempatan maupun evaluasi dan pembinaan terus menerus dilakukan seiring dengan perkembangan perusahaan. Perangkat organisasi baik struktur organisasi, remunerasi maupun pembagian kerja akan selalu disesuaikan paralel dengan kebutuhan manajemen. Dalam rangka pengembangan sekaligus menjaga kelangsungan usaha Perumda Aneka Usaha Kota Madiun akan menyiapkan sumber daya manusia pendukung baik yang berasal dari internal dan eksternal. Pada periode kerja jangka menengah, Perumda Aneka Usaha Kota Madiun merencanakan menambah jumlah karyawan untuk memenuhi kekurangan SDM organisasi kantor pusat dan kantor cabang. Pemenuhan SDM yang dedicated dan terpercaya merupakan salah satu cara manajemen Perumda Aneka Usaha Kota Madiun dalam implementasi *Total Support Philosophy* dan dalam rangka penerapan integrasi aktivitas *zero tolerance* atas pelanggaran SOP dan prosedur kerja yang berlaku di Perusahaan.

2. Program Pelatihan dan Pengembangan SDM

Dalam rangka meningkatkan kompetensi dan ketrampilan sumber daya manusia, secara rutin Perumda Aneka Usaha Kota Madiun mengikutsertakan seluruh jajaran manajemen dan pegawainya dalam *training/workshop* yang diadakan oleh otoritas dan lembaga training lainnya. Hal ini selain bertujuan untuk meningkatkan kompetensi dan ketrampilan, juga untuk meningkatkan daya saing pegawai ditengah persaingan bisnis yang semakin ketat.

### 3. Sistem Remunerasi

Gaji sebagai kompensasi diberikan setiap bulan dengan nilai tertentu atas beberapa dasar atau alasan, yaitu berdasarkan kesesuaian dengan beban tugas dan tanggung jawabnya yang diberikan, disesuaikan dengan tingkat pendidikan pegawai, lamanya bekerja, kesesuaian dengan Upah minimum Kota untuk jabatannya, serta prestasinya selama ini bagaimana dan apa saja yang sudah diberikannya bagi perusahaan.

#### d. Strategi Rencana Pengembangan Organisasi

Dalam memenuhi kebutuhan organisasinya, Manajemen Perumda Aneka Usaha Kota Madiun melaksanakan pemenuhan SDM yang dedicated dan terpercaya sebagai salah satu cara dalam implementasi *Total Support Philosophy*. di samping itu, Perumda Aneka Usaha Kota Madiun juga menerapkan integrasi aktivitas *zero tolerance* atas pelanggaran SOP dan prosedur kerja yang berlaku di perusahaan. Pada periode kerja kedepan, Perumda Aneka Usaha Kota Madiun merencanakan menambah jumlah karyawan untuk memenuhi kekurangan SDM bagan organisasi kantor pusat dan unit usaha sekaligus untuk pengembangan susunan organisasi dan serta dalam upaya pengembangan jaringan usaha.

#### e. Rencana Pengembangan Produk/Jasa dan/atau Pelaksanaan Aktivitas Baru:

- a) Fokus memperkuat infrastruktur operasional dan bisnis, infrastruktur digital, dan penyempurnaan proses bisnis untuk mendukung perkembangan digital;
- b) Mengembangkan produk/layanan/jasa yang bisa menyajikan layanan digital lebih baik lagi untuk *customer*;
- c) Memperluas ekosistem digital sebagai bentuk partisipasi perusahaan untuk meluaskan akses nasabah terhadap produk-produk Perumda Aneka Usaha; dan
- d) Melakukan kerjasama dengan perusahaan *e-commerce*, dan merchants Usaha Mikro Kecil dan Menengah.

## **BAB VI**

### **PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO**

#### **1. Identifikasi Risiko**

Risiko dan sumber-sumber risiko harus diidentifikasi, ditentukan, dan dianalisis. *Risk Appetite* (selera risiko) Perusahaan dijabarkan dan didasarkan pada tujuan dan kompleksitas usaha.

Tujuan dilakukan identifikasi risiko adalah untuk mengidentifikasi seluruh jenis risiko yang melekat pada setiap aktivitas fungsional yang berpotensi merugikan Perusahaan. Identifikasi risiko dilakukan dengan berdasarkan pengalaman pada masa lalu terkait dengan transaksi yang menyebabkan kerugian, menurunkan keuntungan, atau menyebabkan permasalahan pada Perusahaan. Proses identifikasi risiko harus dilakukan secara berkala. Pelaksanaan proses identifikasi risiko paling sedikit dilakukan dengan melakukan analisis terhadap:

- a. Karakteristik risiko yang melekat pada Perusahaan; dan
- b. Risiko dari kegiatan usaha, produk, dan layanan Perusahaan.

Detail Identifikasi Risiko meliputi:

1. Identifikasi Risiko Operasional;
2. Identifikasi Risiko Likuiditas;
3. Identifikasi Risiko Reputasi; dan
4. Identifikasi Risiko Strategis.

#### **2. Pemetaan Risiko**

Dengan mempertimbangkan aktivitas bisnis yang dilakukan Perumda Aneka Usaha Kota Madiun, kemungkinan kerugian yang dihadapi Perusahaan dari semua jenis Risiko tergolong Cukup Rendah selama periode penilaian dan pada waktu tertentu pada masa yang akan datang. Pemetaan Karakteristik Risiko Inheren Perumda Aneka Usaha Kota Madiun sebagai berikut:

- Pemetaan terhadap Bisnis dan Operasional Perusahaan yang memiliki karakteristik yang cukup kompleks, produk dan jasa cukup bervariasi, mekanisme bisnis cukup kompleks, volume transaksi cukup tinggi, struktur organisasi sederhana, dan aksi korporasi cukup signifikan dengan disertai mitigasi risiko yang terukur dan tepat sehingga dapat meminimalisir kerugian atas potensi risiko yang mungkin timbul sebagai akibat dari pengembangan bisnis dan/atau aktivitas usaha Perusahaan di masa yang akan datang.

- Pemetaan terhadap Sumber Daya Manusia baik dari sisi kecukupan kuantitas maupun kualitas disertai dengan mitigasi yang terukur, efektif dan efisien serta pemetaan terhadap historis kerugian akibat kesalahan karyawan dengan mitigasi berupa peningkatan integritas dan kompetensi karyawan secara konsisten.

### **3. Kebijakan Manajemen Risiko Dan Kepatuhan**

#### **1. Peran Manajemen Risiko**

Manajemen Risiko perusahaan dibentuk untuk meningkatkan kualitas tata kelola perusahaan melalui pengelolaan risiko atas risiko operasional, risiko likuiditas, risiko reputasi dan risiko strategi yang melekat pada seluruh aktivitas fungsional Perusahaan.

#### **2. Proses Manajemen Risiko**

Proses manajemen risiko merupakan serangkaian aktivitas yang terdiri atas:

##### **a. Identifikasi Risiko**

Risiko dan sumber-sumber risiko harus diidentifikasi, ditentukan, dan dianalisis. Risk Appetite (selera risiko) Perusahaan dijabarkan dan didasarkan pada tujuan dan kompleksitas usaha Perusahaan.

##### **b. Pengukuran Risiko**

Pengkajian terhadap dampak potensial pada kegiatan usaha dan proses pengukuran dilakukan komprehensif dalam mencakup seluruh sumber-sumber eksposur risiko yang signifikan. Pengkajian dan penanganan risiko bersifat responsif terhadap kebutuhan dari para pengguna informasi tersebut.

##### **c. Pemantauan Risiko**

Pelaporan yang disampaikan memberikan informasi yang relevan, akurat dan tepat waktu mengenai eksposur risiko kepada manajemen. Petugas yang memantau risiko bersikap independen terhadap mereka yang mengambil posisi (yang dapat menimbulkan risiko). Manajemen risiko memastikan bahwa aktivitas-aktivitas operasional tidak menimbulkan kerugian yang dapat mengancam kelangsungan usaha Perusahaan.

d. Pengendalian Risiko

Menentukan tindakan yang dapat diambil untuk menghilangkan atau mengurangi risiko serta mengantisipasi dampak dari peristiwa yang tidak dapat diperkirakan dan menimbulkan kerugian. Penanganan dan pengelolaan risiko dapat meliputi berbagai strategi manajemen risiko seperti lindung nilai eksposur risiko keuangan dengan melakukan transaksi derivatif. Limit risiko harus sesuai dengan kebijakan dan kewenangan yang ditetapkan Perusahaan. Pemilik risiko memiliki tanggung jawab utama untuk mengendalikan dan mengelola berbagai risiko transaksi dan *portfolio*.

**4. Program Mitigasi Risiko**

Program, mitigasi risiko untuk mengantisipasi timbulnya kerugian atau potensi risiko lainnya dimasa yang akan datang, maka manajemen Perusahaan harus menyusun pedoman atau panduan standar operasi yang dijadikan acuan pelaksanaan operasional dan bisnis Perusahaan antara lain:

- Pedoman Kebijakan dan Prosedur Penerapan Tata Kelola Perusahaan;
- Pedoman Kebijakan dan Prosedur SDM;
- Pedoman Kebijakan dan Prosedur Operasional;
- Pedoman Kebijakan dan Prosedur Bisnis; dan
- Prosedur Pencegahan dan Penyelesaian *Fraud*.

## **BAB VII**

### **ASUMSI YANG DIPAKAI DALAM PENYUSUNAN RENCANA BISNIS**

#### **1. Asumsi Eksternal**

##### **Pertumbuhan Ekonomi Jawa Timur**

Ekonomi Jawa Timur tahun 2023 mengalami pertumbuhan sebesar 4,95 persen. Pertumbuhan terjadi pada seluruh lapangan usaha. Lapangan usaha yang mengalami pertumbuhan signifikan adalah Pengadaan Listrik dan Gas yang tumbuh sebesar 23,70 persen. Kemudian, lapangan usaha Transportasi dan Pergudangan tumbuh sebesar 13,29 persen, sedangkan lapangan usaha Jasa Lainnya tumbuh sebesar 9,25 persen.

Struktur PDRB Jawa Timur menurut lapangan usaha atas dasar harga berlaku triwulan IV-2023 tidak menunjukkan perubahan yang signifikan. Perekonomian Jawa Timur masih didominasi oleh Lapangan Usaha Industri Pengolahan sebesar 30,54 persen; diikuti oleh Perdagangan Besar-Eceran, Reparasi Mobil dan Sepeda Motor sebesar 18,91 persen; Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan sebesar 11,04 persen; dan Konstruksi sebesar 8,92 persen. Peranan keempat lapangan usaha tersebut dalam perekonomian Jawa Timur mencapai 69,41 persen.

Ekonomi Jawa Timur sampai dengan Triwulan IV-2021 meningkat sebesar 3,57 persen (c-to-c). Dari sisi produksi, pertumbuhan tertinggi terjadi pada Lapangan Usaha Perdagangan Besar dan Eceran, Reparasi Mobil dan Sepeda Motor yang tumbuh sebesar 7,83 persen. Dari sisi pengeluaran, pertumbuhan tertinggi terjadi pada Komponen Pengeluaran Konsumsi Rumah Tangga yang tumbuh sebesar 2,69 persen.

Ekonomi Jawa Timur triwulan IV-2023 terhadap triwulan IV-2022 (y-on-y) mengalami pertumbuhan sebesar 4,69 persen. Delapan lapangan usaha yang dominan mengalami pertumbuhan ekonomi positif kecuali Pertambangan dan Penggalan. Lapangan usaha mengalami pertumbuhan signifikan adalah Pengadaan Listrik dan Gas yang tumbuh sebesar 28,70 persen. Kemudian, lapangan usaha Transportasi dan Pergudangan tumbuh sebesar 14,29 persen, sedangkan lapangan usaha Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum tumbuh sebesar 8,93 persen.

Tabel Pertumbuhan Ekonomi Jawa Timur

Indikator	Tahun 2019	Tahun 2020	Tahun 2021	Tahun 2022	Tahun 2023
Pertumbuhan Ekonomi	5,52%	-2,33%	5,52%	5,34%	4,95%

### Pertumbuhan Ekonomi Kota Madiun

Ekonomi Kota Madiun tahun 2023 mengalami mengalami pertumbuhan sebesar 5,80 persen dibandingkan tahun 2022. Pertumbuhan terjadi pada hampir semua lapangan usaha, namun hanya terdapat satu lapangan usaha yang berkontraksi yaitu Pertambangan dan Penggalan sebesar -5,53 persen. Lapangan usaha yang mengalami pertumbuhan signifikan adalah Transportasi dan Pergudangan sebesar 11,64 persen; Jasa Lainnya sebesar 9,39 persen; Industri Pengolahan sebesar 7,98 persen; Penyedia Akomodasi dan Makanan Minum sebesar 6,93 persen; serta Informasi dan Komunikasi sebesar 6,12 persen.

Struktur perekonomian Kota Madiun menurut lapangan usaha atas dasar harga berlaku tahun 2023 masih didominasi oleh lapangan usaha Perdagangan Besar dan Eceran, Reparasi Mobil dan Sepeda Motor yang berkontribusi sebesar 26,71 persen terhadap total PDRB Kota Madiun. Pada posisi kedua dan ketiga masih ditopang oleh lapangan usaha Informasi dan Komunikasi serta Industri Pengolahan, yang masing-masing berkontribusi sebesar 15,25 persen dan 13,56 persen. Selanjutnya lapangan usaha Jasa Keuangan dan Asuransi, Jasa Pendidikan, Konstruksi dan terakhir Penyediaan Akomodasi dan Makanan Minum yang masing-masing berkontribusi sebesar 9,67 persen; 6,97 persen; 5,83 persen dan 5,22 persen. Sedangkan lapangan usaha yang lain berkontribusi tidak lebih dari lima persen terhadap total PDRB Kota Madiun tahun 2023.

Tabel Pertumbuhan Ekonomi di Kota Madiun

Indikator	Tahun 2019	Tahun 2020	Tahun 2021	Tahun 2022	Tahun 2023
Pertumbuhan Ekonomi	5,69%	-3,39%	4,73%	5,52%	5,80%

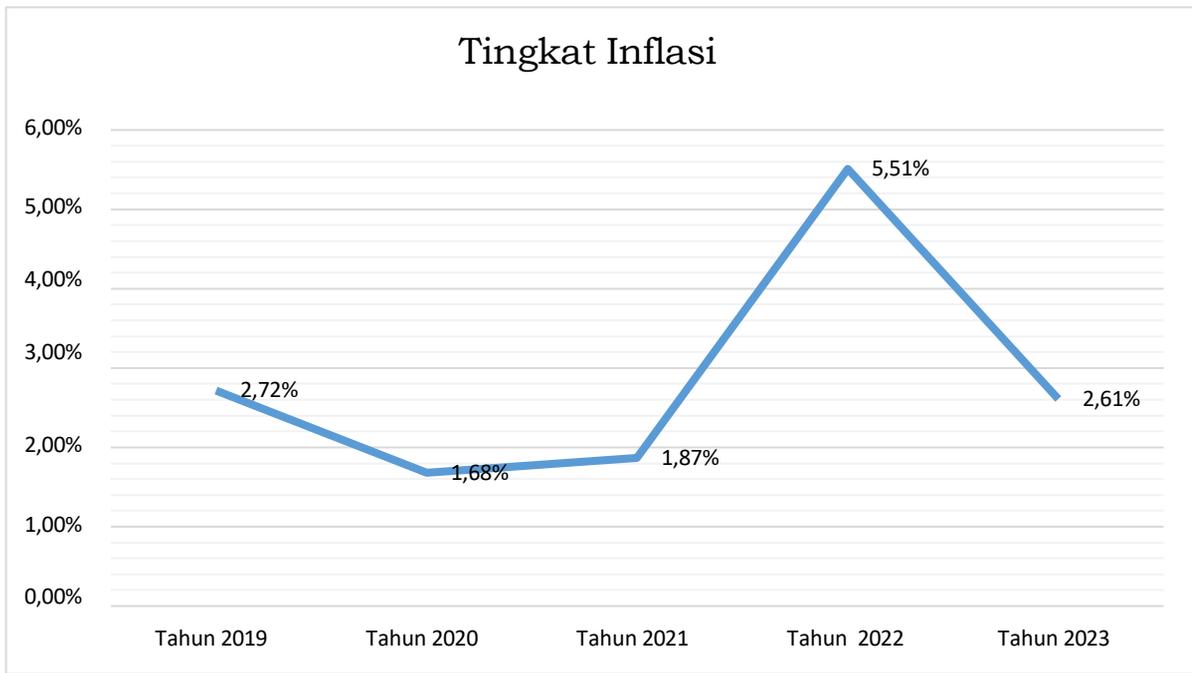
### Tingkat Inflasi di Indonesia

Perkembangan pada Desember 2023 menunjukkan inflasi Indeks Harga Konsumen (IHK) terjaga dalam kisaran sasaran 3,0±1%. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS), inflasi IHK pada Desember 2023 tercatat rendah sebesar 0,41% (mtm) sehingga inflasi IHK 2023 menjadi 2,61% (yoy). Perkembangan inflasi 2023 ini lebih rendah dibandingkan dengan inflasi tahun 2022 yang tercatat sebesar 5,51% (yoy). Inflasi yang terjaga dalam kisaran sasarnya merupakan hasil dari konsistensi kebijakan moneter serta eratnya sinergi pengendalian inflasi antara Bank Indonesia dan Pemerintah (Pusat dan Daerah) dalam Tim Pengendalian Inflasi Pusat dan Daerah (TPIP dan TPID) melalui penguatan Gerakan Nasional Pengendalian Inflasi Pangan (GNPIP) di berbagai daerah. Ke depan, Bank Indonesia meyakini inflasi tetap terkendali dalam kisaran sasaran 2,5±1% pada 2024.

Tabel Perkembangan Tingkat Inflasi Indonesia

Indikator	Tahun 2019	Tahun 2020	Tahun 2021	Tahun 2022	Tahun 2023
Tingkat Inflasi	2,72%	1,68%	1,87%	5,51%	2,61%

Grafik Perkembangan Tingkat Inflasi di Indonesia



Perkembangan Covid-19 memengaruhi inflasi pada tahun 2021. Inflasi 2021 yang rendah dipengaruhi inflasi inti yang tercatat sebesar 1,87% (yoy), sedikit menurun dibandingkan inflasi inti tahun sebelumnya. Rendahnya inflasi inti terutama dipengaruhi oleh belum kuatnya permintaan domestik seiring dengan kebijakan pembatasan mobilitas yang harus ditempuh untuk mencegah penyebaran Covid-19 di tengah pengaruh tekanan harga global ke domestik yang minimal. Di sisi lain, kebijakan Bank Indonesia tetap konsisten menjaga ekspektasi inflasi terjangkau sesuai sasaran dan stabilitas nilai tukar sesuai dengan fundamentalnya. Inflasi volatile food terkendali sebesar 3,20% (yoy), didukung ketersediaan pasokan dan kelancaran distribusi bahan pangan yang tetap terjaga serta sinergi kebijakan Bank Indonesia dan Pemerintah untuk menjaga stabilitas harga. Sementara itu, inflasi administered prices meningkat dari tahun lalu menjadi sebesar 1,79% (yoy), sejalan dengan peningkatan mobilitas masyarakat pascapelonggaran kebijakan pembatasan mobilitas.

### Tingkat Inflasi di Jawa Timur

Inflasi *year on year* (y-on-y) gabungan delapan kota September 2023 sebesar 3,01 persen. Tingkat inflasi *month to month* (m-to-m) gabungan 8 kota September 2023 sebesar 0,32 persen dengan Indeks Harga Konsumen (IHK) sebesar 116,58.

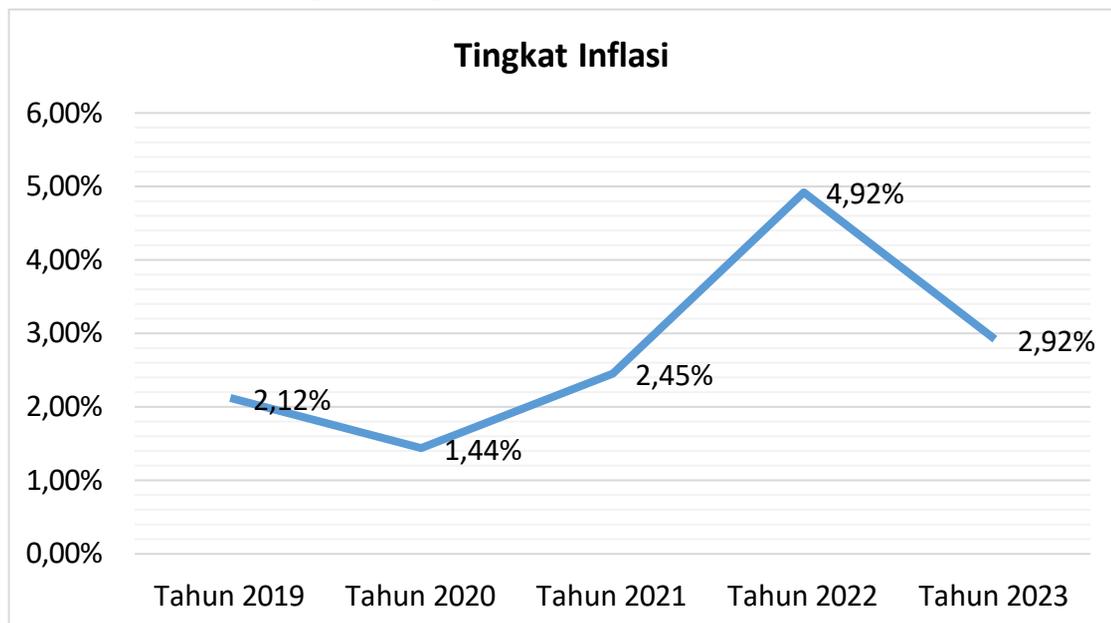
Inflasi y-on-y terjadi karena adanya kenaikan harga yang ditunjukkan oleh naiknya seluruh indeks kelompok pengeluaran, yaitu: kelompok makanan, minuman dan tembakau sebesar 6,09 persen; kelompok pakaian dan alas kaki sebesar 2,90 persen, kelompok perumahan, air, listrik, dan bahan bakar rumah tangga sebesar 1,88 persen; kelompok perlengkapan, peralatan dan pemeliharaan rutin rumah tangga sebesar 2,59 persen; kelompok kesehatan sebesar 3,62 persen; kelompok transportasi sebesar 0,34 persen; kelompok informasi, komunikasi, dan jasa keuangan sebesar 0,05 persen; kelompok rekreasi, olahraga, dan budaya sebesar 1,26 persen; kelompok pendidikan sebesar 2,24 persen; kelompok penyediaan makanan dan minuman/restoran sebesar 3,30 persen; dan kelompok perawatan pribadi dan jasa lainnya sebesar 4,63 persen.

Pada level kota, Inflasi y-on-y September 2023 tertinggi terjadi di Sumenep sebesar 4,47 persen dengan IHK sebesar 118,19 dan terendah terjadi di Madiun sebesar 2,16 persen dengan IHK sebesar 114,20.

Tabel Tingkat Inflasi di Jawa Timur

Indikator	Tahun 2019	Tahun 2020	Tahun 2021	Tahun 2022	Tahun 2023
Tingkat Inflasi	2,12%	1,44%	2,45%	4,92%	2,92%

Grafik Perkembangan Tingkat Inflasi di Jawa Timur



## Tingkat Suku Bunga

Lembaga Penjamin Simpanan (LPS) memutuskan untuk mempertahankan tingkat bunga penjaminan (TBP) bank umum dan bank perekonomian rakyat (BPR). Dengan demikian tingkat bunga masing-masing menjadi 2,25% untuk valas, 4,25% untuk bank umum dan 6,75% untuk BPR

Keputusan tersebut diambil dengan mempertimbangkan arah suku bunga pasar yang menurun, kondisi makro ekonomi dan SSK yang terkendali, serta prospek likuiditas perbankan yang stabil dan cenderung tetap longgar.

LPS akan terus berupaya mendukung proses pemulihan ekonomi dan terciptanya stabilitas sistem keuangan melalui instrumen kebijakan di bidang penjaminan dan resolusi bank yang efektif. Di sisi lain LPS bersama otoritas sektor keuangan lainnya akan terus memperkuat sinergi kebijakan yang dapat memastikan ketahanan sektor keuangan tetap kuat dan stabil. Pertimbangannya antara lain, laju penurunan suku bunga simpanan perbankan yang semakin lambat dan terbatas, kondisi dan prospek likuiditas yang relatif stabil, serta perkembangan terkini dari kondisi stabilitas sistem keuangan dan penguatan sinergi kebijakan lintas otoritas untuk mendukung pemulihan perekonomian.

Kebijakan tersebut juga mempertimbangkan, perkembangan suku bunga simpanan, dinamika faktor-faktor risiko ekonomi global dan domestik, kondisi stabilitas sistem keuangan serta prospek likuiditas perbankan kedepan.

Sesuai dengan peraturan yang berlaku, bank wajib memberitahukan kepada nasabah penyimpan mengenai tingkat bunga penjaminan simpanan yang berlaku dengan menempatkan informasi dimaksud pada tempat yang mudah diketahui oleh nasabah penyimpan. Apabila nasabah penyimpan menerima hasil bunga melebihi Tingkat Bunga Penjaminan LPS, maka simpanan nasabah tidak memenuhi kriteria penjaminan LPS.

## Data Tingkat Bunga Penjaminan 5 (Lima) Tahun terakhir

Jenis Bank	2018	2019	2020	2021	2022	2023
BPR	8,65%	9,25%	7,75%	6,00%	6,25%	6,75%
Bank Umum	6,25%	6,75%	5,25%	3,50%	3,75%	4,25%

## Perubahan Eksternal Yang Signifikan.

- Perubahan Perilaku masyarakat atas inovasi produk dan layanan di masa pandemi
- Perkembangan Digital Ekonomi
- Perkembangan Digital Keuangan

## 2. Asumsi Internal

### a) Rencana Ekspansi Bisnis

1. Memperluas ekosistem digital sebagai bentuk partisipasi perusahaan untuk meluaskan akses *customer* terhadap produk-produk Perumda Aneka Usaha; dan
2. Melakukan kerjasama dengan perusahaan, *e-commerce*, dan merchants UMKM.

### b) Komposisi SDM sampai Dengan Tahun 2023

No.	Nama	Jabatan
1.	Drs Gaguk Haryono	Ketua Dewan Pengawas
2.	Ir Sutrisno	Direktur Utama
3.	Triadi Junianto, S.Sos	Kabag Umum & SDM
4.	Indah Sri Wahyuni, SE	Kabag Keuangan
5.	Budiono	Kepala Unit Usaha SPBU

## BAB VIII

### PROYEKSI KEUANGAN, INVESTASI & PENYERTAAN MODAL BUMD

#### 1. Proyeksi Sumber Dana Dan Program Investasi Setiap Tahun Selama 5 (Lima) Tahun, Termasuk Didalamnya Proyeksi Penyertaan Modal Daerah

Pos-Pos	2024	2025	2026	2027	2028
Kas dan Setara Kas	7.403.009.092	9.240.667.838	10.556.421.875	11.063.626.334	11.570.830.793
Piutang Usaha-Bersih	425.885.226	507.512.283	589.139.340	670.766.397	752.393.454
Hutang Usaha	225.736.612	222.679.154	219.621.696	216.564.238	213.506.780
Hutang Lain lain	1.610.984.187	1.778.787.238	1.946.590.289	2.114.393.340	2.282.196.391
Penyertaan Modal					

#### 2. Proyeksi Laporan Posisi Keuangan Setiap Tahun Selama 5 (lima) Tahun

A S E T	2024	2025	2026	2027	2028
1	2	3	4	5	6
Aset Lancar					
Kas dan Setara Kas	7.403.009.092	9.240.667.838	10.556.421.875	11.063.626.334	11.570.830.793
Piutang Usaha-Bersih	425.885.226	507.512.283	589.139.340	670.766.397	752.393.454
Persediaan Barang	1.176.031.043	1.243.640.907	1.311.250.771	1.378.860.635	1.446.470.499
Uang Muka Pembelian	525.600.000	608.000.000	690.400.000	772.800.000	855.200.000
Pajak Dibayar Dimuka	-	-	-	-	-
Biaya Dibayar Dimuka	16.060.000	20.075.000	24.090.000	28.105.000	32.120.000
Pendapatan Diterima Dimuka	-	-	-	-	-
Jumlah Aset Lancar	9.546.585.361	11.619.896.028	13.171.301.986	13.914.158.366	14.657.014.746
Aset Tidak Lancar					
Aset Tetap	11.217.369.455	11.217.369.455	11.217.369.455	11.217.369.455	11.217.369.455
Akumulasi Penyusutan Aset Tetap	9.144.027.530	9.494.059.636	9.844.091.742	10.194.123.848	10.544.155.954
Jumlah Aset Tidak Lancar	2.073.341.925	1.723.309.819	1.373.277.713	1.023.245.607	673.213.501
TOTAL ASET	11.619.927.286	13.343.205.847	14.544.579.699	14.937.403.973	15.330.228.247
LIABILITAS DAN EKUITAS					

1	2	3	4	5	6
Liabilitas Lancar					
Hutang Usaha	225.736.612	222.679.154	219.621.696	216.564.238	213.506.780
Hutang Pajak	365.640.877	453.296.584	540.952.291	628.607.998	716.263.705
Pendapatan Diterima Dimuka	90.004.786	110.123.122	130.241.458	150.359.794	170.478.130
Biaya Yang Masih Harus Dibayar	60.841.552	73.123.677	85.405.802	97.687.927	109.970.052
Jumlah Liabilitas Lancar	742.223.827	859.222.537	976.221.247	1.093.219.97	1.210.218.667
Liabilitas Tidak Lancar					
Hutang Lain lain	1.610.984.187	1.778.787.238	1.946.590.289	2.114.393.340	2.282.196.391
Jumlah Liabilitas Tidak Lancar	1.610.984.187	1.778.787.238	1.946.590.289	2.114.393.340	2.282.196.391
Ekuitas					
Modal Dasar	10.075.268.850	10.075.268.850	10.075.268.850	10.075.268.850	10.075.268.850
Rugi tahun-tahun sebelumnya	(2.139.003.865)	(808.549.578)	-	-	-
Laba tahun berjalan	1.330.454.287	1.438.476.800	1.546.499.313	1.654.521.826	1.762.544.339
Jumlah Ekuitas	9.266.719.272	10.705.196.072	11.621.768.163	11.729.790.676	11.837.813.189
TOTAL LIABILITAS DAN EKUITAS	11.619.927.286	13.343.205.847	14.544.579.699	14.937.403.973	15.330.228.247

### 3. Proyeksi Laba/Rugi Setiap Tahun Selama 5 (Lima) Tahun

Pos Perkiraan	2024	2025	2026	2027	2028
1	2	3	4	5	6
Pendapatan Usaha					
CETAK	2.445.697.997	3.232.122.496	4.118.546.995	5.104.971.494	6.191.395.993
SPBU I	66.204.517.781	76.366.271.642	86.528.025.503	96.689.779.364	106.851.533.225
SPBU II	128.448.525.841	143.701.236.393	158.853.946.945	173.906.657.497	188.859.368.049
Bengkel	604.349.900	731.679.500	859.009.100	986.338.700	1.113.668.300
Cucian Kendaraan	829.195.000	1.019.442.500	1.209.690.000	1.399.937.500	1.590.185.000
Alfamart	6.554.782.395	7.483.384.763	8.411.987.131	9.340.589.499	10.269.191.867
Jumlah Pendapatan	205.087.068.914	232.534.137.294	259.981.205.674	287.428.274.054	314.875.342.434

1	2	3	4	5	6
Beban Pokok Usaha					
CETAK	5.616.666	7.020.832	8.424.998	9.829.164	11.233.330
SPBU I	64.279.120.978	73.302.922.732	82.326.724.486	91.350.526.240	100.374.327.994
SPBU II	124.778.414.755	139.467.744.644	154.157.074.533	168.846.404.422	183.535.734.311
Bengkel	(526.035.899)	161.853.300	849.742.499	1.537.631.698	2.225.520.897
Cucian Kendaraan	252.424.949	315.531.186	378.637.423	441.743.660	504.849.897
Alfamart	6.177.656.670	7.722.070.837	9.266.485.004	10.810.899.171	12.355.313.338
Jumlah Beban Pokok Usaha	194.967.198.119	220.977.143.531	246.987.088.943	272.997.034.355	299.006.979.767
Laba Kotor	10.119.870.795	11.556.993.763	12.994.116.731	14.431.239.699	15.868.362.667
Beban Usaha					
CETAK	2.149.417.725	2.686.772.156	3.224.126.587	3.761.481.018	4.298.835.449
SPBU I	1.175.902.820	1.321.102.487	1.466.302.154	1.611.501.821	1.756.701.488
SPBU II	1.981.014.260	2.120.223.297	2.259.432.334	2.398.641.371	2.537.850.408
Bengkel	233.326.289	272.988.103	312.649.917	352.311.731	391.973.545
Cucian Kendaraan	368.438.666	450.502.782	532.566.898	614.631.014	696.695.130
Alfamart	770.726.177	880.303.763	989.881.349	1.099.458.935	1.209.036.521
Umum dan Administrasi	2.026.790.481	2.253.919.749	2.481.049.017	2.708.178.285	2.935.307.553
Jumlah beban usaha	8.705.616.418	9.985.812.337	11.266.008.256	12.546.204.175	13.826.400.094
Laba Usaha	1.414.254.377	1.571.181.426	1.728.108.475	1.885.035.524	2.041.962.573
Pendapatan dan Beban Diluar Usaha					
Pendapatan Lain-lain	286.267.413	326.123.873	365.980.333	405.836.793	445.693.253
Beban Lain-lain	17.112.831	21.389.671	25.666.511	29.943.351	34.220.191
Jumlah Pendapatan dan Beban Diluar Usaha	269.154.582	304.734.202	340.313.822	375.893.442	411.473.062
Laba Sebelum Pajak Penghasilan	1.683.408.959	1.875.915.628	2.068.422.297	2.260.928.966	2.453.435.635
Pajak Penghasilan	352.954.672	437.438.828	521.922.984	606.407.140	690.891.296
Laba Bersih Setelah Pajak	1.330.454.287	1.438.476.800	1.546.499.313	1.654.521.826	1.762.544.339

**4. Proyeksi Rasio Keuangan Setiap Tahun Selama 5 (Lima) Tahun**

Jenis Rasio	2024	2025	2026	2027	2028
Rasio Likuiditas					
Current Ratio	12,86	13,52	13,49	12,73	12,11
Quick Ratio	11,28	12,08	12,15	11,47	10,92
Cash Ratio	9,97	10,75	10,81	10,12	9,56
Rasio Profitabilitas					
Gross Profit Margin	4,93%	4,97%	5,00%	5,02%	5,04%
Net Profit Margin	0,65%	0,62%	0,59%	0,58%	0,56%
Return On Asset	11,45%	10,78%	10,63%	11,08%	11,50%
Return On Equity	14,36%	13,44%	13,31%	14,11%	14,89%
Rasio Solvabilitas					
Debt Equity Ratio	0,25	0,25	0,25	0,27	0,30
Debt Asset Ratio	0,88	0,65	0,47	0,32	0,19
Rasio Aktivitas					
Account Receivable Turn Over	481,55	458,18	441,29	428,51	418,50
Inventory Turn Over	174,39	186,98	198,27	208,45	217,69
Fixed Asset Turn Over	98,92	134,93	189,31	280,90	467,72

## **BAB IX PENUTUP**

Tahun ini merupakan tahun penuh tantangan dengan kondisi perekonomian yang terkontraksi sebagai dampak pandemi COVID-19 dan pelemahan ekonomi. Dewan Pengawas dan Direksi memberikan apresiasi yang setinggi-tingginya kepada jajaran manajemen dan pegawai yang telah menjalankan tugasnya dengan baik, berkat dedikasinya yang tinggi untuk maju bersama, sehingga memperoleh kinerja finansial dan non finansial yang cukup baik. Semoga kinerja ini akan tetap terus dipertahankan dan semakin tumbuh di proyeksi tahun-tahun berikutnya.

Kepada para pemegang saham dan pemangku kepentingan, Direksi mengucapkan terima kasih atas dukungan yang telah diberikan. Direksi mengucapkan terima kasih kepada KPM atas pengawasan dan nasihat yang telah diberikan kepada Direksi, sehingga pengelolaan Perumda Aneka Usaha Kota Madiun bisa berjalan efektif dan tepat sasaran.

Dokumen Rencana Bisnis Perusahaan ini merupakan penjabaran Visi, Misi dan Program Direksi Perumda Aneka Usaha Kota Madiun. Dokumen Renbis ini disusun berpedoman pada RPJMD Kota Madiun Tahun 2019-2024, Badan Pusat Statistik, Lembaga Penjaminan Simpanan, Statistik Ekonomi dan Keuangan Daerah Bank Indonesia dan Data Internal Perumda Aneka Usaha Kota Madiun.

Dokumen Renbis Perumda Aneka Usaha Kota Madiun Tahun 2024-2028 ini menjadi panduan dalam merencanakan dan mewujudkan target kinerja yang dijabarkan dalam Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) setiap tahunnya mulai RKA Tahun 2024 sampai dengan RKA Tahun 2028 dengan tetap memperhatikan visi, misi dan program Direksi Perumda Aneka Usaha Kota Madiun.

Rencana Bisnis Perumda Aneka Usaha Kota Madiun Tahun 2024-2028 ini merupakan panduan bagi manajemen serta pemangku kepentingan lainnya dalam melakukan operasional dan bisnis 5 (lima) tahun ke depan. Oleh karena itu konsistensi, kerja sama, transparansi dan inovasi serta rasa tanggung jawab tinggi diperlukan guna pencapaian target-target yang telah ditetapkan dalam Rencana Bisnis ini dengan kaidah-kaidah pelaksanaan sebagai berikut:

- a. Direksi berkewajiban mensosialisasikan Rencana Bisnis Perusahaan Tahun 2024-2028 kepada seluruh jenjang organisasi dan seluruh pemangku kepentingan; dan

- b. Seluruh jenjang organisasi agar melaksanakan program-program di dalam Rencana Bisnis Perumda Aneka Usaha Kota Madiun Tahun 2024-2028 dengan sebaik-baiknya demi tercapainya target kinerja yang ditetapkan dalam Rencana Bisnis Tahun 2024-2028.

Akhir kata, kepada seluruh pemangku kepentingan, nasabah dan mitra kerja merupakan suatu kebanggaan bagi Perumda Aneka Usaha Kota Madiun dapat melayani dengan sepenuh hati, dan terima kasih kami ucapkan atas kepercayaan yang diberikan.

**WALI KOTA MADIUN,**

**ttd**

**Dr. Drs. H. MAIDI, S.H., M.M., M.Pd.**

Salinan sesuai dengan aslinya  
a.n. Sekretaris Daerah,  
u.b.  
Kepala Bagian Hukum,



Ika Puspitaria, S.H., M.M.  
Pembina (IV/a)  
NIP 198212132006042009