



**PEMERINTAH KOTA DENPASAR
PERUSAHAAN UMUM DAERAH
BHUKTI PRAJA SEWAKADARMA**



**RENCANA BISNIS
PERUMDA
BHUKTI PRAJA SEWAKADARMA**

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kami panjatkan kehadapan Ida Sang Hyang Widhi Wasa, Tuhan Yang Maha Esa, atas berkatnya “**Rencana Bisnis Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Tahun 2022-2026**” dapat diselesaikan tepat pada waktunya.

Kami menyadari bahwa upaya penyusunan rencana bisnis ini tidak mungkin dapat terselenggara tanpa bantuan berbagai pihak. Pada kesempatan ini, Tim penyusun ingin menyampaikan penghargaan dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang terlibat dalam penyusunan rencana bisnis ini.

Akhirnya kami berharap, semoga rencana bisnis ini dapat menjadi acuan kerja bagian seluruh divisi dalam Perumda Bhukti Praja Sewakadarma.

Denpasar, 08 Juni 2023

Tim Penyusun

DAFTAR ISI

Cover	i
Kata Pengantar	ii
Daftar Isi	iii
Daftar Tabel.....	v
Daftar Gambar	viii
Daftar Grafik.....	ix
Ringkasan Eksekutif	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Sejarah Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Kota Denpasar	1
1.2. Kerangka Penyusunan dan Tata Cara Penyampaian Rencana Bisnis	2
1.3. Tujuan dan Manfaat.....	4
1.4. Lingkungan Strategis.....	4
1.5. Arah dan Kebijakan Kota Denpasar	7
1.6. Implikasi Pengembangan Kota Denpasar Terhadap Kebutuhan Parkir	11
1.7. Analisis Investasi.....	13
1.8. Referensi Hukum.....	14
1.9. Arah Pengembangan, Visi d& Misi, Maksud, Tujuan dan Kegiatan Usaha	19
1.10. Organisasi dan Sumber Daya Manusia (SDM)	19
BAB II EVALUASI HASIL RENCANA BISNIS	39
2.1. Evaluasi Target dengan Realisasi	39
2.2. Penilaian Kinerja Perumda oleh BPKP	46
2.3. Evaluasi Kinerja Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Tahun 2019 -2021	52
BAB III ANALISIS SWOT DAN KONDISI SAAT INI	59
3.1. Analisa SWOT	59
3.2. Kondisi Geografis, Klimatologi, Kependudukan dan Kinerja	

Keuangan (2019-2021).....	64
BAB IV ARAH, KEBIJAKAN, SASARAN DAN STRATEGI	79
4.1. Arah dan Kebijakan Perumda Bhakti Praja Sewakadarma Kota Denpasar	79
4.2. Sasaran dan Strategi	79
BAB V SASARAN, PROGRAM KERJA DAN INDIKATOR	
BHUKTI PRAJA SEWAKADARMA	82
BAB VI MANAJEMEN RISIKO	96
6.1. Identifikasi Risiko	96
6.2. Analisis, Penilaian, dan Pemetaan Risiko	102
6.3. Kebijakan Manajemen Risiko, Kepatuhan dan Program Mitigasi Risiko	108
BAB VII ASUMSI RENBIS 2022 – 2026	109
7.1. Asumsi-Asumsi Pokok	109
7.2. Proyeksi Pendapatan.....	113
7.3. Proyeksi Biaya.....	114
7.4. Proyeksi Laba Rugi	115
7.5. Proyeksi Neraca.....	120
7.6. Proyeksi Arus Kas	129

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Pemangku Kepentingan (Stakeholders) dari Lingkungan Eksternal	4
Tabel 1.2	Susunan Dewan Pengawas Perumda Bhukti Praja Sewakadarma 2020-2024.....	24
Tabel 1.3	Direksi Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Kota Denpasar periode 2021-2026.....	24
Tabel 1.4	Susunan Satuan Pengawas Intern Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Kota Denpasar periode 2021-2026.....	31
Tabel 1.5	Jumlah SDM berdasarkan Status Tenaga Kerja.....	38
Tabel 1.6	Jumlah SDM Berdasarkan Pendidikan Pegawai	38
Tabel 1.7	Jumlah SDM Berdasarkan Kategori Pegawai	38
Tabel 2.1	Ringkasan Perbandingan Laporan Laba Rugi Perumda Bhukti Praja Sewakadarma antara target dan Realisasi Tahun 2020 – 2021 (dalam jutaan Rupiah)	39
Tabel 2.2.	Ringkasan Neraca Laporan Audit dengan Proyeksi Neraca Tahun 2020 - 2021 (dalam Jutaan Rp)	43
Tabel 2.3	Evaluasi Kinerja Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Tahun 2019-2021.....	52
Tabel 3.1	Matriks SWOT	61
Tabel 3.2	Analisis Internal Perumda Bhukti Praja Sewakadarma	62
Tabel 3.3	Analisis eksternal Perumda Bhukti Praja Sewakadarma	63
Tabel 3.4	Analisis Posisi Perumda Bhukti Praja Sewakadarma	64
Tabel 3.5.	Penggunaan Lahan Di Wilayah Kota Denpasar.....	65
Tabel 3.6	Kondisi Klimatologi Kota Denpasar Tahun 2019 – 2021	66
Tabel 3.7	Jumlah Penduduk Berdasarkan Kelompok Usia.....	67

Tabel 3.8	Ringkasan Laporan Laba Rugi Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Tahun 2018-2021 (dalam Jutaan Rp)	68
Tabel 3.9.	Ringkasan Laporan Posisi Keuangan Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Tahun 2018-2021 (dalam Jutaan Rp)	71
Tabel 3.10	Marjin Laba Kotor Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Tahun 2018-2021.....	73
Tabel 3.11	Marjin EBITDA Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Tahun 2018-2021.....	75
Tabel 3.12	ROA Perumda Bhukti Praja Sewakadarma tahun 2018 – 2021.....	76
Tabel 3.13	ROE Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Tahun 2018-2021	77
Tabel 3.14	Current rasio Perumda Bhukti Praja Sewakadarma tahun 2018-2021.....	78
Tabel 4.1.	Arah Kebijakan, Sasaran dan Strategi Perumda Perumda Bhakti Praja Sewakadarma Kota Denpasar 2022-2026	79
Tabel 5.1	Bidang Teknik dan Perencanaan.....	82
Tabel 5.2	Bidang Umum.....	88
Tabel 5.3	Bidang Keuangan.....	89
Tabel 5.4	Bidang Usaha dan Jasa.....	90
Tabel 5.5	Program Kerja Satuan Pengawas Internal.....	95
Tabel 6.1.	Risiko dan Strategi Mitigasi.....	96
Tabel 6.2.	Analisis, Penilaian & Pemetaan Resiko Perumda Bhukti Praja Sewakadarma	102
Tabel 7.1.	Asumsi Umum Proyeksi Tahun 2022 – 2026 (Proyeksi Lima Tahun Mendatang)	109
Tabel 7.2.	Asumsi Operasional dan Teknis Proyeksi Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Tahun 2022 – 2026	111
Tabel 7.3.	Proyeksi Laporan Laba Rugi Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Tahun 2022 – 2026.....	115

Tabel 7.4	Proyeksi Neraca Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Tahun 2022 – 2026 (dalam Rp)	120
Tabel 7.5.	Proyeksi Arus Kas Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Tahun 2022-2026 (dalam Rp)	128
Tabel 7.6.	Proyeksi Kinerja Keuangan Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Tahun 2022-2026	132

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Tata Cara Penyampaian Rencana Bisnis	3
Gambar 1.2 Stakeholder Perumda Bhukti Praja Sewakadarma (BPS)	7
Gambar 1.3. Peta Rencana Pola Ruang Kota Denpasar 2011– 2031	10
Gambar 1.4. Struktur Organisasi Perumda Bhukti Praja Sewakadarma kota Denpasar	21
Gambar 3.1 Analisis SWOT	59

DAFTAR GRAFIK

Grafik 3.1	Marjin Laba Kotor Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Tahun 2018-2021.....	74
Grafik 3.2	Marjin EBITDA Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Tahun 2018-2021.....	75
Grafik 3.3	ROA Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Tahun 2018-2021.....	76
Grafik 3.4	ROE Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Tahun 2018-2021	77
Grafik 3.5	Current ratio Perumda Bhukti Praja Sewakadarma tahun 2018-2021.....	78
Grafik 7.1.	Proyeksi Pendapatan Usaha Total Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Tahun 2022 –2026 (dalam Rp)	117
Grafik 7.2.	Proyeksi Beban Pokok Pendapatan Perumda Bhukti Praja Sewadarma Tahun 2022 – 2026	117
Grafik 7.3.	Proyeksi Beban Operasional Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Tahun 2022 – 2026 (Rp)	118
Grafik 7.4.	Proyeksi Laba (Rugi) sebelum Pajak Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Tahun 2022 –2026 (dalam Rp)	119
Grafik 7.5.	Proyeksi Laba (Rugi) sebelum Pajak Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Tahun 2022 –2026 (dalam Rp)	119
Grafik 7.6.	Proyeksi Neraca Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Tahun 2022 – 2026 (dalam rupiah)	123
Grafik 7.7.	Proyeksi Piutang Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Tahun 2022 – 2026 (dalam Rp)	124
Grafik 7.8.	Grafik Proyeksi Aset Tetap Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Tahun 2022 – 2026 (dalam Rp)	125
Grafik 7.9.	Proyeksi Kewajiban Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Tahun 2022 – 2026 (dalam Rupiah)	126
Grafik 7.10	Proyeksi Ekuitas Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Tahun 2022 –2026 (dalam Rp)	127

Grafik 7.11 Proyeksi Arus kas Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Tahun	
2022 –2026 (dalam Rp)	130

RINGKASAN EKSEKUTIF

Tujuan penyusunan rencana bisnis adalah penetapan arah yang ingin dicapai dalam menjalankan usaha oleh Direksi, jajaran Perumda. Perumda Bhukti Praja Sewakadarma dan para pemangku kepentingan menggunakan rencana bisnis untuk pengelolaan perusahaan dalam mencapai visi dan misi. Visi Perumda adalah menjadi Perusahaan Daerah yang mandiri, professional dalam pengelolaan, terdepan dalam pelayanan, terbaik dalam kinerja dan berperan serta membangun daerah melalui PAD Kota Denpasar.

Maksud pendirian Perumda Bhukti Praja Sewakadarma adalah untuk memberikan penyediaan barang dan/atau jasa kepada masyarakat secara professional, akuntabel, dan transparan. Kegiatan usaha Perumda sesuai Peraturan Daerah Kota Denpasar Nomor 14 Tahun 2019 pasal 8 meliputi: Pengelolaan perpajakan; Pengelolaan aset Daerah; Produksi dan perdagangan umum; dan Jasa lainnya.

Evaluasi kinerja yang dilakukan oleh BPKP terhadap Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Kota Denpasar (sebelumnya bernama PD Parkir) atas kinerja tahun 2018 mengacu pada indikator kinerja yang ditetapkan berdasarkan Keputusan Direksi PD Parkir Kota Denpasar Nomor 24 tanggal 28 Agustus 2018 tentang Petunjuk Teknis Evaluasi Kinerja. Evaluasi kinerja meliputi aspek keuangan, pelanggan, operasional dan administrasi, dan hasil evaluasi PD Parkir Kota Denpasar mendapatkan total nilai 56,39 atau **kategori Kurang**.

Kinerja Aspek Keuangan mendapatkan nilai 8,44 atau tergolong "**Tidak Baik**". Rendahnya nilai aspek keuangan disebabkan antara lain: belum optimalnya pengelolaan sumber pendapatan parkir terutama pendapatan parkir yang berasal dari kerja sama gedung, pelataran dan kegiatan pameran; belum memadainya dukungan permodalan dari Pemerintah Kota Denpasar sebagai pemilik perusahaan; Manajemen belum optimal melakukan evaluasi terhadap potensi titik-titik parkir baik badan jalan maupun pelataran; Manajemen belum optimal dalam membuat perencanaan strategi peningkatan pendapatan.

Kinerja Aspek Pelanggan mendapatkan nilai 12,80 atau tergolong **Cukup**. Rendahnya nilai aspek pelanggan disebabkan antara lain: Masih rendahnya capaian kepuasan pelanggan; Rendahnya tingkat pertumbuhan pelanggan; Rendahnya tingkat retensi pelanggan.

Kinerja aspek Operasional mendapatkan nilai **18,05** atau tergolong **Kurang**. Hal ini disebabkan antara lain: Masih terdapat titik parkir pelataran yang belum dikerjasamakan secara tertulis sebanyak 23 titik parkir, Inovasi berupa sistem parkir tanpa karcis baru mulai dilaksanakan di tahun 2018 namun belum maksimal, Masih kurangnya inovasi mencakup tata kelola, manajemen risiko pengendalian internal, penggunaan teknologi dan perbaikan kesejahteraan sosial. Masih terdapat titik parkir yang dikelola tidak sesuai peruntukannya, pemungutan parkir yang belum didukung kerjasama. Kinerja Aspek Administrasi mendapatkan nilai **17,10** atau tergolong **Cukup**. Hal ini disebabkan antara lain: Struktur yang ada belum lengkap terisi oleh personil yang diangkat sesuai prosedur; Rendahnya tingkat kapabilitas organisasi Perusahaan; Belum tersedianya SOP perekrutan karyawan; Jumlah pegawai yang mengikuti diklat sedikit; Hasil survey Indeks Kepuasan Pegawai masih perlu ditingkatkan. Disamping itu berdasarkan penilaian BPKP hasil revidi atas Sistem Pengendalian intern Perumda Kota Denpasar, diperoleh kesimpulan secara umum bahwa kondisi Sistem pengendalian Intern **tidak memadai**.

Berdasarkan evaluasi atas capaian kinerja Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Tahun 2019-2021 dari aspek keuangan, aspek pelanggan dan aspek operasional menunjukkan kinerja yang kurang. Dari aspek keuangan berdasarkan ratio likuiditas selama Tahun 2019-2021 perumda kurang likuid. Berdasarkan ratio rentabilitas menunjukkan angka negatif 6,89%, 9,89% dan 2,17%. Berdasarkan rasio efisiensi yaitu dari perbandingan beban operasi dengan pendapatan operasi menunjukkan angka berturut-turut dari tahun 2019-2021 masing-masing 80,12%, 109,58% dan 122,25% yang mengindikasikan kurang efisiennya pengelolaan operasional perumda.

Berdasarkan evaluasi atas kepuasan pelanggan selama tahun 2019-2021 perumda belum melakukan survei atas kepuasan pelanggan. Sedangkan tingkat

kehilangan kendaraan pada Tahun 2019 adalah sejumlah 5 unit sedangkan pada Tahun 2019 dan tahun 2021 tidak ada kendaraan yang hilang. Pertumbuhan pelanggan pada tahun 2019 meningkat sebesar 13,08% dari tahun 2018, sedangkan pada Tahun 2020 turun sebesar 36,16% sebagai akibat pandemic covid-19 dan bertumbuh sebesar 3,05% pada Tahun 2021. Berdasarkan jumlah titik parkir Badan jalan selama tahun 2019-2021 berturut-turut sejumlah 413, 407 dan 415, sedangkan parkir pelataran berturut turut 272,304 dan 434. Kinerja Perumda berdasarkan retensi pelanggan berupa pengaduan pelanggan selama Tahun 2019 adalah 22 pengaduan dari 272 titik parkir (0,09%), pada tahun 2020 sebanyak 14 pengaduan dari 304 titik parkir (4,6%) dan 16 pengaduan dari 304 titik parkir pada tahun 2021 (5,26%). Proses Inovasi yang telah dilakukan Perumda yaitu menggunakan sistem parkir berbasis IT dan keuangan terintegrasi (Si Parkit) yang sudah terpasang pada Tahun 2019-2021 berturut-turut sejumlah 11 outlet, 14 outlet dan 16 outlet.

Berkenaan dengan permasalahan ataupun kelemahan di atas, diperlukan langkah-langkah strategis guna meningkatkan kinerja perusahaan, dengan membuat rencana strategis dan melaksanakan optimalisasi pendapatan yang mencakup perbaikan kinerja, dan tarif parkir baik parkir badan jalan maupun pelataran, penambahan jumlah titik-titik parkir khususnya kerjasama pengelolaan parkir pelataran, perbaikan bagi hasil kerjasama, inovasi pengelolaan parkir, dan mengusulkan tambahan penguatan modal dari Pemerintah Kota Denpasar berdasarkan perencanaan strategis yang ditetapkan.

Survei kepuasan pelanggan secara berkelanjutan juga merupakan hal penting yang perlu dilakukan, penyusunan langkah strategis guna meningkatkan kepuasan pelanggan, meningkatkan mekanisme dan pelaksanaan pengamanan dan kenyamanan tempat parkir, meningkatkan kompetensi juru parkir dengan memberikan pelatihan terkait pelayanan kepada pelanggan, dan inovasi pelayanan pengelolaan parkir dengan memperhatikan kondisi parkir dan harapan pelanggan.

Pengembangan bisnis berdasarkan pengetahuan dan pengembangan teknologi yang tepat guna, peningkatan kompetensi sumber daya manusia,

penetapan indikator kinerja individu, merupakan hal krusial mengingat SDM Perumda jumlahnya cukup besar sehingga merupakan sumberdaya potensial bagi pencapaian visi misi perumda, penginventarisasian dokumen-dokumen juga sangat penting sebagai pendukung rencana kerja dan dasar evaluasi dan pemantauan secara periodik. Uraian atas kondisi di atas disajikan pada Bab I dan II.

Perusahaan dalam menyusun rencana strategis harus memperhatikan faktor internal maupun faktor eksternalnya. Faktor internal memberikan gambaran tentang kekuatan dan kelemahan yang dimiliki Perusahaan, sedangkan faktor eksternal merupakan kondisi yang memengaruhi perusahaan yang diluar kendali perusahaan diantaranya kondisi ekonomi dan kondisi persaingan dalam bisnis (*Competitive Setting Profile*). Analisis atas *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* yang lebih dikenal dengan singkatan SWOT merupakan suatu alat yang dapat digunakan dalam perumusan rencana perusahaan yaitu analisis atas kekuatan-kelemahan-peluang-ancaman yang dihadapi perusahaan sebagai dasar dalam penyusunan rencana strategis dalam upaya mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Berdasarkan analisis SWOT seperti diuraikan pada Bab III posisi Perumda terletak pada Kuadran III yaitu kondisi internal negatif, eksternal positif. Strategi yang dilakukan dalam posisi ini adalah WO, yaitu tanggulangi kelemahan dengan memanfaatkan peluang. Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi ini yaitu meminimalkan masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut pasar yang lebih baik (*turn around*). Dengan demikian maka Perumda harus konsen pada perbaikan kondisi internal terlebih dahulu guna mampu memanfaatkan peluang sehingga mampu mencapai visi dan misi organisasi. Perumda BPS sebagai perusahaan yang usaha utamanya di bidang perparkiran kinerjanya juga akan dipengaruhi oleh kondisi Geografis, klimatologi, kependudukan. Kondisi eksternal yang dihadapi oleh perumda selama Tahun 2019-2021 juga sudah dipaparkan pada Bab III ini.

Arah dan kebijakan manajemen Perumda Bhukti Praja Sewakadarma dalam menyusun rencana bisnis tahun 2022-2026 seperti dijelaskan dalam Bab IV adalah:

- 1) Meningkatkan jumlah titik parkir baik di tepi jalan umum maupun parkir khusus
- 2) Meningkatkan kualitas layanan parkir, melalui pengembangan kapasitas SDM
- 3) Meningkatkan pendapatan melalui peningkatan jumlah titik parkir, pengelolaan aset dan jasa yang dikelola dengan menambah titik parkir sesuai regulasi, peningkatan kerjasama kenaikan tarif, peningkatan kerjasama dengan para pihak.
- 4) Meningkatkan kapasitas SDM melalui peningkatan kualitas SDM dan penilaian berbasis E-Kinerja.
- 5) Mengembangkan pengelolaan data dan informasi berbasis IT dan tata kelola perusahaan yang baik (GCG).

Arah kebijakan tersebut kemudian diturunkan dalam sasaran dan strategi. Dalam penyusunan rencana program pengembangan usaha Perumda Bhukti Praja Sewaka Darma selama periode Tahun 2022-2026 lima tahun ke depan, Perumda mengacu pada sasaran dan menggunakan indikator kinerja sebagai dasar evaluasi pencapaian atas program kerja yang telah disusun. Program Kerja disusun sesuai bidang kerja yang ada di Perumda meliputi: Bidang Teknik dan perencanaan, Bidang Umum, Bidang Keuangan, Bidang usaha dan jasa, beserta Satuan Pengawas Internal. Adapun sasaran, program kerja sesuai Bidang kerja beserta indikator masing-masing dapat dijabarkan Pada Bab V.

Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Kota Denpasar yang bergerak dalam bidang pengelolaan perpajakan, pengelolaan aset daerah, produksi dan perdagangan umum dan jasa lainnya wajib mengantisipasi risiko yang muncul dalam pengelolaan bisnisnya dan memiliki strategi dalam memitigasi risiko demi keberlangsungan usaha. Guna mengidentifikasi risiko yang dapat menghambat kinerja Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Kota Denpasar dalam pencapaian program kerja yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien, diperlukan

penyusunan rencana program Manajemen risiko sebagai upaya memitigasi risiko yang dihadapi perusahaan. Rencana program manajemen risiko Perumda Bhukti Praja Sewakadarma yang meliputi risiko lokasi, risiko desain, risiko konstruksi, risiko operasi, risiko pendapatan, risiko politik, risiko *force majeure*, risiko kepemilikan aset beserta analisis penilaian dan pemetaan risiko yang dihadapi perumda disajikan pada Bab VI.

Rencana Bisnis Perumda dalam proyeksi keuangan lima tahun ke depan yaitu Tahun 2022-2026 disusun dengan menggunakan asumsi umum, asumsi operasional teknis, dan asumsi keuangan yang dijabarkan lebih lanjut dalam Bab VII. Asumsi umum yang digunakan meliputi: Tingkat Inflasi, Tarif Pajak Efektif, Asumsi Modal Kerja (Perputaran Piutang dan Perputaran Utang Usaha). Secara Ringkas asumsi umum tersebut berupa:

- 1) Kenaikan pendapatan pada tahun 2022 sebesar 25 % dan tahun selanjutnya 7 %.
- 2) Tingkat inflasi 6 %.
- 3) Tarif pajak efektif 22%.
- 4) Tambahan penyertaan modal kerja dari pemerintah di tahun 2024.
- 5) Perputaran piutang 29 hari.
- 6) Perputaran hutang usaha 15 hari.

Asumsi operasional dan teknis yang digunakan dalam proyeksi adalah :

- 1) Penambahan titik parkir badan jalan pada tahun 2022 dan 2023 masing-masing 20 dan 12 titik parkir, sedangkan pada tahun 2024-2026 adalah nol.
- 2) Penambahan titik parkir pelataran selama 5 tahun masing-masing berturut-turut dari Tahun 2022-2026 adalah 59, 50, 45, 40, 20 titik parkir.
- 3) Penyesuaian Tarif Parkir dimulai Tahun 2024, dimana kenaikan tarif motor: 100% dan Kenaikan tarif mobil: 50%.
- 4) Biaya operasional & pemeliharaan, biaya umum & administrasi (selain biaya pegawai) meningkat mengikuti inflasi nasional berdasarkan biaya di tahun 2021.

Asumsi terkait proyeksi keuangan meliputi:

- 1) Persentase pembagian laba
- 2) Arus kas minimum
- 3) Perumda belum mengalokasikan Dividen ke Pemerintah Daerah
- 4) cadangan kas minimum yang diperlukan untuk kebutuhan operasional Perumda Bhukti Praja Sewakadarma minimal 1,5 (satu setengah) kali bulan dari total beban usaha per tahun.

Berdasarkan asumsi-asumsi yang telah ditetapkan di atas maka Proyeksi laba Perumda Bhukti Praja Sewakadarma adalah sebesar Rp.235.496.984,00 di tahun 2022, Rp.370.418.288,00 di tahun 2023, Rp.521.258.813,00 di tahun 2024, Rp.689.548.013,00 di tahun 2025, dan Rp.876.947.065,00 di tahun 2026. Sedangkan proyeksi Neraca menunjukkan nilai Total aset pada Tahun 2022-2026 berturut-turut sebesar Rp.5.307.609.232,00, Rp.5.679.141.878,00, Rp.9.399.061.060,00, Rp.10.056.995.334,00 dan Rp.10.760.985.007,00.

Berdasarkan analisis terhadap Rasio keuangan proyeksian, likuiditas perumda diharapkan membaik di Tahun 2024, yaitu dari 59,92% di Tahun 2022 dan Tahun 2023 menjadi 120,08 % di Tahun 2024-2026. Berdasarkan analisis kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba diharapkan semakin membaik dari tahun ke tahun atas seluruh aset yang digunakan (ROA) maupun atas seluruh investasi yang dikeluarkan perusahaan (ROI) dalam memperoleh laba bersih setelah pajak. ROA ekspektasian dari Tahun 2022 -2026 berturut-turut 4,44%, 6,52%, 5,55%, 6,86%, 8,15%, sedangkan ROI berturut turut sebesar 4,44%, 5,58%, 6,29%, 6,65%, dan 6,77%. Demikian pula harapan atas margin laba semakin meningkat atas pendapatan perumda dari Tahun 2022-2026 berturut turut adalah 1,58%, 2,32%, 3,05%, 3,77% dan 4,48%.

Semoga upaya-upaya tersebut di atas jika dilaksanakan dengan penuh komitmen dan integritas akan dapat menciptakan kondisi yang lebih baik, sehingga dapat membantu mempercepat terwujudnya Visi dan Misi perusahaan.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Sejarah Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Kota Denpasar

Perusahaan Umum Daerah Bhukti Praja Sewakadarma Kota Denpasar pada awal berdirinya bernama Perusahaan Daerah Parkir Kota Denpasar didirikan berdasarkan Peraturan Daerah Kota Denpasar Nomor 5 Tahun 2003 dan dicatat dalam Lembaran Daerah Kota Denpasar Nomor 5 Tahun 2003 serta disahkan pada tanggal 11 November 2003.

Sedangkan susunan organisasi dan tata kerja PD Parkir Kota Denpasar diatur dalam Keputusan Walikota Denpasar Nomor 16 tahun 2004 tanggal 5 Februari 2004. Pada tanggal 22 September 2005 telah dikeluarkan Peraturan Daerah Kota Denpasar No. 11 tahun



2005 tentang Sistem Penyelenggaraan Perparkiran. Dengan keluarnya Peraturan Daerah ini maka, Ketentuan Daerah Kota Denpasar No. 18 tahun 2001 tentang Sistem Retribusi Parkir dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

Operasional Perusahaan dimulai sejak 1 Oktober 2004 berdasarkan keputusan Walikota Tentang Pengelolaan Perparkiran di Kota Denpasar tertanggal 4 Oktober 2004. Ulang Tahun Perumda ditetapkan pada Tanggal 16 Agustus berdasarkan Berota Acara Serah Terima Nomor 028/1924a/PERLENG tertanggal 16 Agustus 2004. Perumda Ini diberi nama Perusahaan Umum Daerah Bhukti Praja Sewakadarma pada Tanggal 27 Desember 2019 dengan dikeluarkan Peraturan Daerah Kota Denpasar Nomor 14 Tahun 2019 Tentang Perusahaan Umum Daerah Bhukti Praja Sewakadarma (selanjutnya ditulis Perumda).

Perumda didirikan dengan maksud memberikan penyediaan barang dan atau jasa kepada masyarakat secara profesional, akuntabel, dan transparan.

Adapun kegiatan Usaha perumda meliputi pengelolaan perpajakan, pengelolaan aset daerah, produksi dan perdagangan umum dan jasa lainnya. Berdasarkan kegiatan usaha yang dijalankan tujuan yang ingin dicapai adalah memberikan manfaat bagi perekonomian Daerah, menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan atau jasa yang berkualitas bagi pemenuhan kebutuhan hidup masyarakat dan memperoleh laba untuk pendapatan daerah.

Perumda merupakan BUMD yang seluruh modalnya dimiliki oleh Pemerintah daerah dan tidak terbagi atas saham. Adapun sumber modal Perumda meliputi; penyertaan modal daerah, pinjaman, hibah, dan sumber modal lainnya. Penyertaan modal daerah berupa modal dasar sebesar Rp.50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah) dan modal disetor sebesar Rp.5.690.438.549,00 (lima milyar enam ratus sembilan puluh juta empat ratus tiga puluh delapan ribu lima ratus empat puluh sembilan rupiah). Pengurusan Perumda dilakukan oleh Organ Perumda yang terdiri dari Kuasa Pemilik Modal (KPM) yaitu Walikota, Dewan Pengawas, dan Direksi. Struktur Organisasi, tata kerja dan uraian tugas Organ Perumda Bhukti Praja Sewakadarma diatur dalam Peraturan Walikota Nomor 65 Tahun 2020.

1.2 Kerangka Penyusunan dan Tata Cara Penyampaian Rencana Bisnis

Sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 118 Tahun 2018 tentang Rencana Bisnis, Rencana Kerja Anggaran, Kerjasama, Pelaporan dan Evaluasi Badan Usaha Milik Daerah, Kerangka Penyusunan di dalam penyusunan rencana bisnis ini adalah sebagai berikut:

Ringkasan Eksekutif:

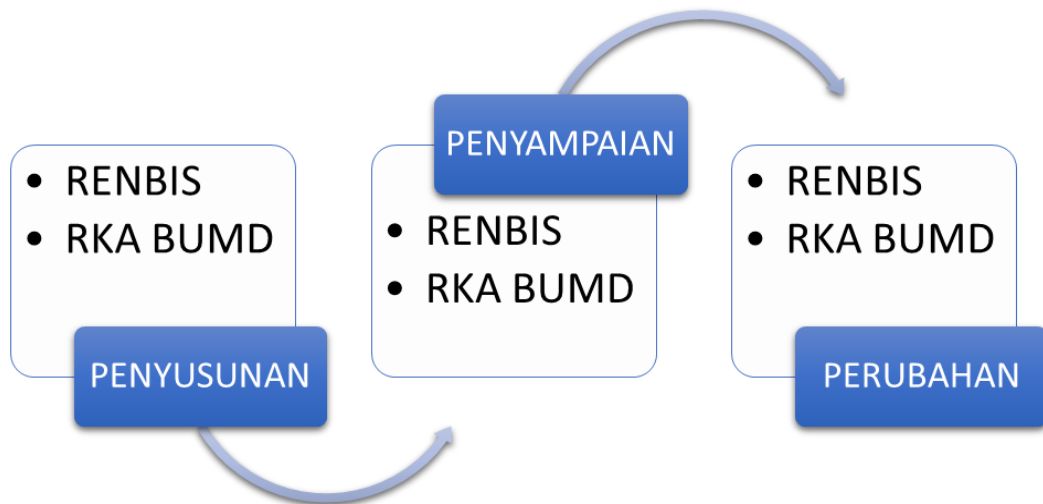
- Bab I Pendahuluan
- Bab II Evaluasi Hasil Rencana Bisnis Sebelumnya
- Bab III Analisis SWOT dan Kinerja Perumda saat ini
- Bab IV Arah, Kebijakan, Sasaran, dan strategi

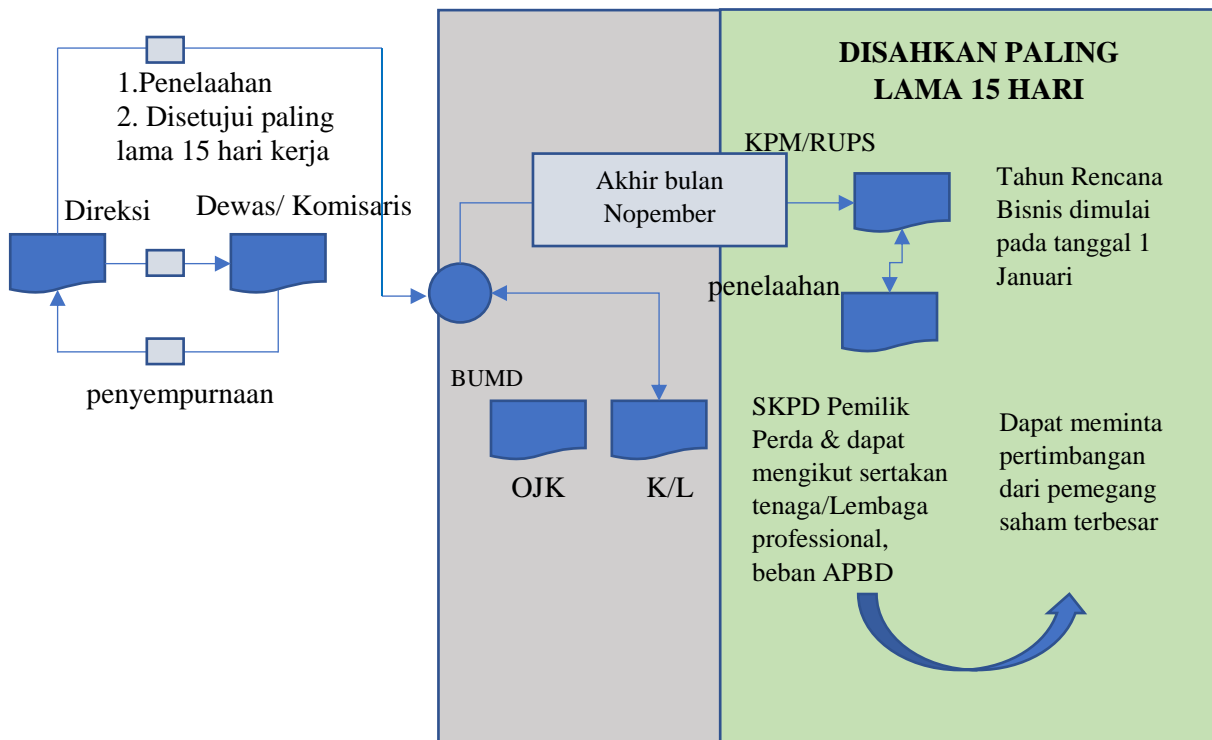
Bab V Sasaran, Program Kerja dan Indikator

Bab VI Manajemen Risiko

BabVII Asumsi Rencana Bisnis dan Proyeksi Keuangan

Tata cara penyampaian Rencana Bisnis dapat dilihat pada gambar berikut.





Gambar 1.1 Tata Cara Penyampaian Rencana Bisnis

1.3 Tujuan dan Manfaat

1.3.1 Tujuan

Tujuan penyusunan rencana bisnis adalah penetapan arah yang ingin dicapai dalam menjalankan usaha oleh Direksi, jajaran Perumda. Perumda Bhukti Praja Sewakadarma dan para pemangku kepentingan menggunakan rencana bisnis untuk pengelolaan perusahaan dalam mencapai visi dan misi (tujuan umum) dalam jangka waktu sesuai dengan perencanaan bisnis.

1.3.2 Manfaat

Manfaat penyusunan rencana bisnis yang diterima dengan penyusunan dan pelaksanaan rencana bisnis, antara lain:

- 1) Meningkatkan dan memajukan usaha;

- 2) Meningkatkan kinerja perusahaan;
- 3) Memberi pedoman bagi arah pengembangan usaha;
- 4) Mencapai visi dan misi usaha;
- 5) Untuk menyadari adanya ancaman atau peluang untuk usaha;
- 6) Basis alokasi pendanaan untuk rencana kerja dan pengembangan, termasuk untuk keperluan pembiayaan alternatif.

1.4 Lingkungan Strategis

Secara umum, Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Kota Denpasar dipengaruhi oleh sejumlah stakeholder yang mempengaruhi perkembangan Perumda Bhukti Praja Sewakadarma seperti yang diilustrasikan pada Tabel 1.1 di bawah ini.

Tabel 1.1. Pemangku Kepentingan (Stakeholders) dari Lingkungan Eksternal

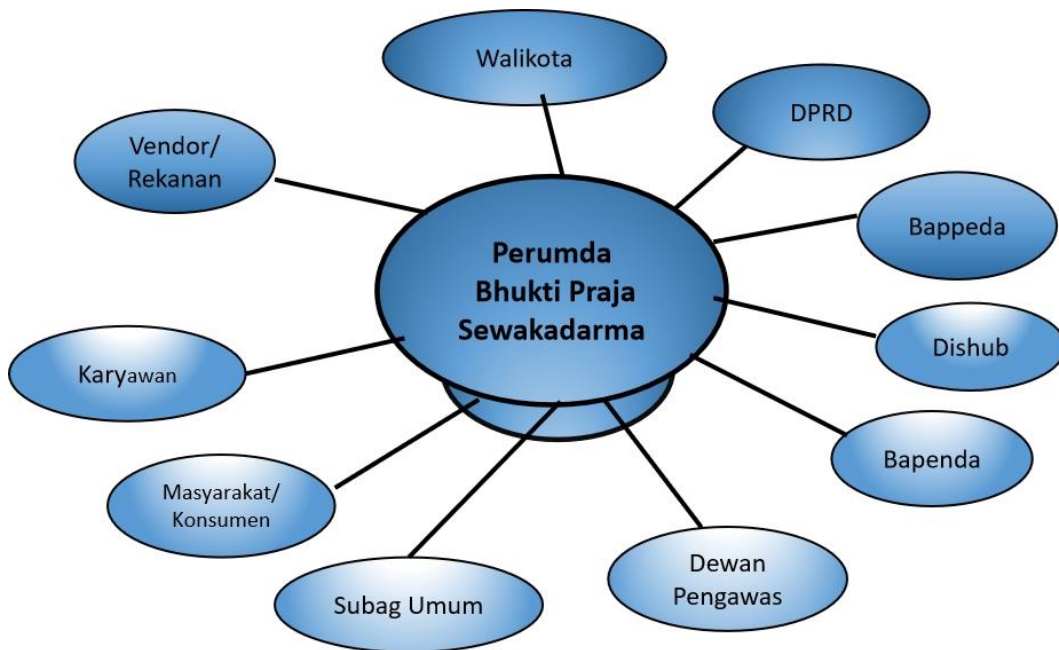
No	Stakeholder	Deskripsi	Peran
a	Kepala Daerah (Walikota)	adalah Kepala Pemerintahan di daerah, dalam hal ini Walikota sebagai kepala daerah dan juga sebagai Kuasa Pemilik Modal (KPM) Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Kota Denpasar.	sebagai pemilik perusahaan yang berwenang menentukan kebijakan pengelolaan Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Kota Denpasar secara menyeluruh. Walikota bekerjasama dengan DPRD dalam menetapkan peraturan dan kebijakan.
b	DPRD	adalah lembaga negara yang merupakan wakil rakyat di daerah tersebut.	sebagai lembaga negara yang berwenang untuk mengeluarkan peraturan daerah ("Perda") yang menyangkut kepentingan masyarakat, dalam hal ini Perda mengenai pengelolaan parkir dan usaha terkait sesuai bidang usaha yang ditetapkan.
c	Bappeda Kota Denpasar	Merupakan Badan perencanaan pembangunan di Kota Denpasar.	Instansi yang berperan dalam menentukan arah dan rencana pembangunan daerah, termasuk Perumda Bhukti

No	Stakeholder	Deskripsi	Peran
			Praja Sewakadarma Kota Denpasar.
d	Dinas Perhubungan	Merupakan Dinas yang memiliki kewenangan untuk menentukan ruas jalan yang boleh digunakan untuk parkir.	Berwenang dalam pemberian izin penetapan ruas jalan yang boleh digunakan untuk parkir dan penetapan retribusi parkir tepi jalan umum
e	Bapenda	Merupakan Badan yang memiliki kewenangan untuk menentukan alokasi dan penetapan besaran pajak parkir.	Sebagai Badan yang berwenang dalam menentukan alokasi dan penetapan besaran pajak parkir.
f	Dewan Pengawas	Adalah pihak yang ditunjuk oleh KPM untuk menjalankan fungsi pengawasan di Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Kota Denpasar.	menjalankan fungsi pengawasan operasional Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Kota Denpasar, serta memberikan masukan (berdasarkan evaluasi, masukan dan saran dari para pemangku kepentingan) kepada dewan direksi.
g	Bagian Umum (khususnya sub Bagian Pelaporan dan Pengaduan)	adalah organ internal yang bertugas mengkomunikasikan kebijakan Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Kota Denpasar terkait pelaporan masyarakat jika ada komplain ataupun kehilangan berkenaan dengan pelayanan parkir.	menjalankan fungsi komunikasi dua arah antara Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Kota Denpasar dan pelanggan jika ada komplain ataupun kehilangan berkenaan dengan pelayanan parkir.
h	Masyarakat /konsumen	adalah masyarakat pemilik kendaraan bermotor yang memanfaatkan jasa layanan Parkir yang dikelola Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Kota Denpasar maupun pihak	sebagai pengguna layanan parkir dan retribusi parkir.

No	Stakeholder	Deskripsi	Peran
		yang diajak kerjasama dalam pengelolaan parkir oleh perumda.	
I	karyawan	Adalah seluruh SDM yang dimiliki Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Kota Denpasar.	merupakan seluruh sumber daya manusia yang dimiliki Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Kota Denpasar. SDM yang dimiliki berperan besar dalam pencapaian visi, misi, dan rencana kerja Perumda.
j	Vendor/ rekanan	adalah badan usaha yang ditunjuk oleh Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Kota Denpasar sebagai mitra usaha dalam pelaksanaan pekerjaan untuk keperluan usaha.	sebagai badan usaha yang menyediakan barang/jasa yang dibutuhkan Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Kota Denpasar sesuai spesifikasi teknis yang disyaratkan dengan harga yang kompetitif, sehingga Penyediaan barang/jasa tersebut dapat terpenuhi sesuai kebutuhan dan waktunya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan kegiatan operasional dan investasi perusahaan.

Sumber: data diolah (2022).

Adapun Gambar Stakeholder Perumda Bhukti Praja Sewakadarma (ganti) disajikan pada Gambar 1.2 berikut ini.



Gambar 1.2 stakeholder Perumda Bhukti Praja Sewakadarma (BPS)

1.5 Arah dan Kebijakan Kota Denpasar

Perencanaan Pembangunan Daerah (yang selanjutnya disebut Renstrada) merupakan suatu proses penyusunan tahapan-tahapan kegiatan yang melibatkan berbagai unsur didalamnya, guna pemanfaatan dan pengalokasian sumber-sumber daya yang ada dalam rangka meningkatkan kesejahteraan sosial dalam suatu lingkungan wilayah daerah jangka waktu tertentu. Pemerintah Kota Denpasar telah menetapkan Rencana Pembangunan Jangka Menengah/RPJM Daerah Kota Denpasar 2022-2026.

Sesuai dengan arah kebijakan RPJPD Kota Denpasar Tahun 2005-2025, untuk periode RPJMD Tahun ke tiga, diarahkan kepada upaya peningkatan sumber daya manusia dan peningkatan daya saing daerah. Untuk mewujudkan hal tersebut, Kota Denpasar masih dihadapkan pada berbagai tantangan yang dihadapi seperti: kondisi sosial masyarakat saat ini, perubahan-perubahan yang terjadi di daerah lain, keterbatasan sumber-sumber pembiayaan pembangunan, pertumbuhan antarsektor yang kurang seimbang, kerusakan sumber daya alam yang semakin memburuk, sistem perdagangan yang semakin bebas dan terbuka yang memberikan tingkat persaingan ketat dan keleluasaan untuk melindungi

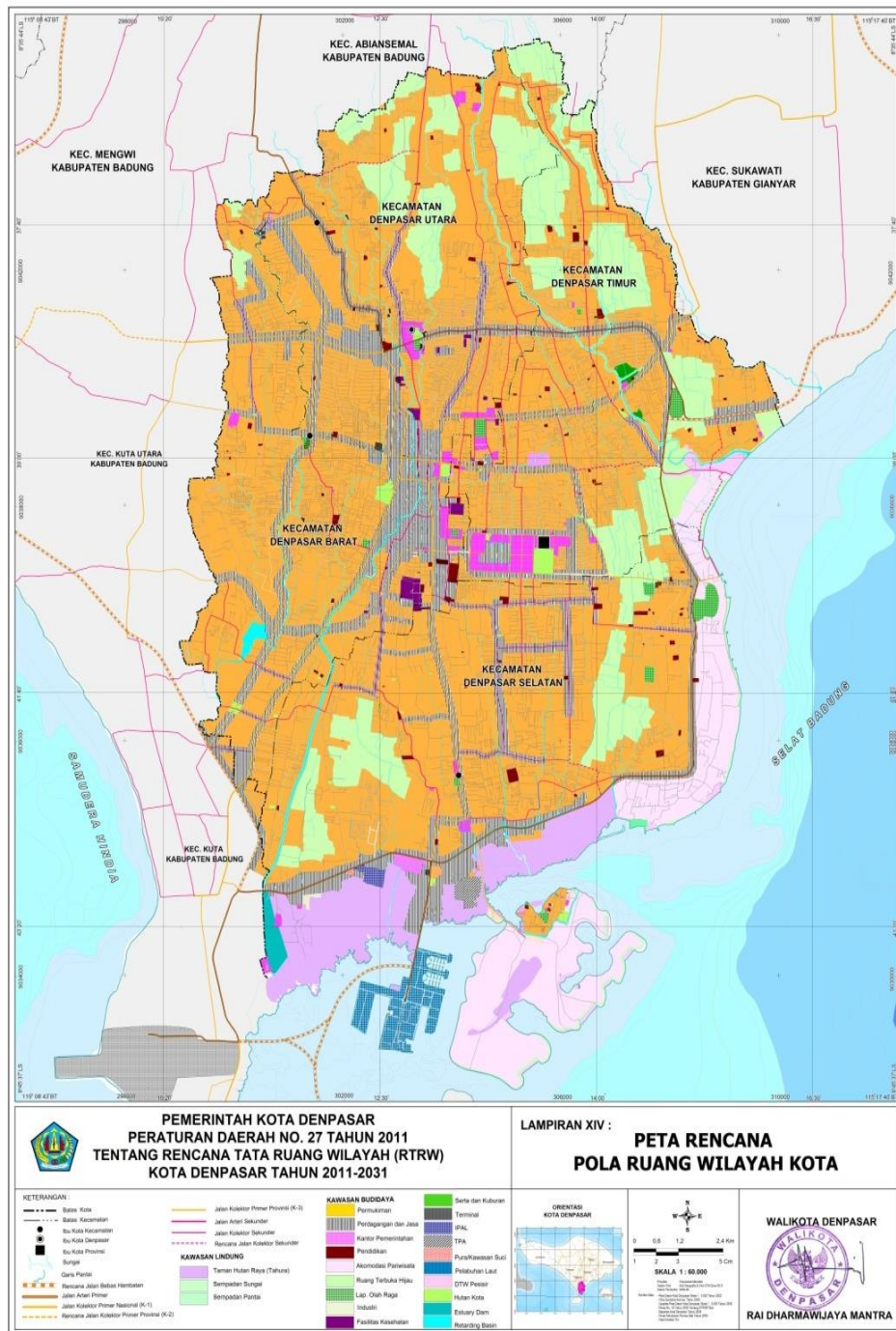
perekonomian domestik yang semakin terbatas. Pada saat yang bersamaan, kita juga dihadapkan pada persaingan global yang semakin ketat.

Dalam upaya mengatasi tantangan tersebut, Kota Denpasar memiliki potensi sumberdaya manusia yang dilandasi oleh nilai-nilai budaya agama Hindu (tenaga, pikiran, waktu, nilai-nilai budaya/adat dan agama Hindu dan moral) dan sumber daya alam (lahan, hutan, perairan/ laut, keanekaragaman hayati, iklim tropis). Kedua sumber daya tersebut merupakan keunggulan komparatif (*comparative advantages*) sehingga strategi pembangunan Kota Denpasar lima tahun mendatang adalah peningkatan dan mendayagunakan sumber daya manusia dan sumber daya alam tersebut yang dimiliki dapat dimanfaatkan secara optimal. Upaya peningkatan sumber daya manusia diarahkan guna terwujudnya pembangunan Kota Denpasar yang berwawasan budaya yang dijiwai agama Hindu dan dilandasi Tri Hita Karana. Landasan kebijakan pembangunan Kota Denpasar sesuai dengan Visi dan Misi yang bertumpu pada tiga pilar utama yaitu: (a) Pemerataan pembangunan dan hasil-hasilnya, (b) Stabilitas daerah/nasional yang sehat dan dinamis, (c) Supremasi hukum. Ketiga pilar tersebut saling terkait dan dikembangkan secara selaras, terpadu, dan saling memperkuat. Kebijakan dasar dilandasi kebudayaan Bali sebagai landasan segala gerak dan langkah pembangunan dalam rangka mewujudkan pembangunan yang berwawasan budaya. Kebijakan dasar pembangunan Kota Denpasar diarahkan kepada 11 (sebelas) kebijakan dasar pembangunan, meliputi:

- 1) Penguatan pembangunan Agama, Adat, Tradisi, Seni, dan Budaya untuk membentuk jati diri, harkat, dan martabat masyarakat Kota Denpasar.
- 2) Pemenuhan kebutuhan dasar rakyat secara mandiri (*selfsufficiency*) yang meliputi pangan, sandang, dan papan.
- 3) Pemenuhan pelayanan dasar rakyat: pendidikan, kesehatan, dan rasa aman.
- 4) Penguatan pembangunan ekonomi, pertanian, pariwisata, ekonomi kreatif, dan industri kerajinan rakyat sesuai dengan potensi wilayah di Kota Denpasar.
- 5) Penguatan pembangunan pendidikan yang meliputi perluasan akses, mutu, dan daya saing pendidikan.

- 6) Peningkatan akses dan kualitas pelayanan kesehatan yang murah kepada seluruh rakyat.
- 7) Peningkatan pembangunan infrastruktur jalan, irigasi, listrik, air bersih, drainase dan Sanitasi Lingkungan.
- 8) Membangun keseimbangan antar sektor dan antar wilayah.
- 9) Mengembangkan dan memberdayakan ekonomi kreatif, industri kerajinan rakyat dan UMKM berbasis komunitas dan Desa Pakraman.
- 10) Memperkuat peran Negara/Pemerintah Daerah dalam melindungi, memfasilitasi, dan memberdayakan perekonomian rakyat kecil.
- 11) Membangun sinergitas kebijakan antara Kabupaten/Kota di Bali dalam berbagai sektor.

Adapun Peta Rencana Pola Ruang Kota Denpasar Tahun 2011-2031 disajikan pada Gambar 1.3. berikut ini.



Gambar 1.3. Peta Rencana Pola Ruang Kota Denpasar 2011– 2031
 (Sumber: Lampiran Perda Kota Denpasar No. 27 Tahun 2011 – RTRW Kota Denpasar 2011 – 2031)

1.5.1 Strategi Pembangunan Daerah

Strategi pembangunan daerah Kota Denpasar mengacu pada pencapaian visi dan misi yang telah ditetapkan. Strategi pembangunan tersebut dijalankan dengan visi “Kota Kreatif Berbasis Budaya Menuju Denpasar Maju” dapat tercapai dengan efektif tepat guna dan efisien selama lima tahun ke depan dapat terwujud apabila strategi dan arah kebijakan terumuskan secara komprehensif.

1.5.2 Arah Kebijakan Pembangunan Daerah

Perumusan program pembangunan daerah bertujuan untuk menggambarkan keterkaitan antara bidang urusan pemerintahan daerah dengan rumusan indikator kinerja sasaran. Perumusan prioritas program pembangunan daerah merupakan rencana pembangunan yang konkret dalam bentuk program unggulan yang secara khusus berhubungan dengan visi dan misi pembangunan Kepala Daerah terpilih. Dalam mewujudkan capaian keberhasilan pembangunan, Pemerintah Kota Denpasar menetapkan beberapa program unggulan yang menjadi prioritas pembiayaan yang wajib dilaksanakan oleh Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Kota Denpasar. Program pembangunan Kota Denpasar selama lima tahun ke depan akan diprioritaskan pada sektor-sektor berikut.

- 1) Pendidikan dan Kesehatan;
- 2) Ekonomi Kreatif, Pariwisata dan Kebudayaan;
- 3) Sosial dan Ketenagakerjaan;
- 4) Infrastruktur dan Stabilitas Keamanan;
- 5) Reformasi Birokrasi.

1.6 Implikasi Pengembangan Kota Denpasar Terhadap Kebutuhan Parkir

Kota Denpasar yang terintegrasi dalam Kawasan Perkotaan Denpasar-Badung Gianyar-Tabanan dalam sistem perkotaan nasional ditetapkan sebagai Pusat Kegiatan Nasional (PKN). Selanjutnya Perkotaan Denpasar-Badung-Gianyar-Tabanan juga sekaligus ditetapkan sebagai Kawasan Strategis Nasional (KSN) dari pertimbangan sudut kepentingan ekonomi nasional, dengan nama Kawasan Metropolitan Sarbagita. Selanjutnya telah pula ditetapkan bahwa Kota Denpasar beserta Kawasan Perkotaan Kuta merupakan Kota Inti dari Kawasan

Metropolitan Sarbagita yang didukung beberapa pengembangan Kota Satelit seperti Kawasan Perkotaan Badung (Mangupura), Gianyar, Tabanan, Ubud dan Jimbaran, serta kawasan perkotaan pendukung lainnya. Sistem pusat pelayanan kota disusun secara berhierarki menurut skala pelayanannya berdasarkan penilaian kondisi sekarang dan antisipasi perkembangan di masa yang akan datang, sehingga dapat terwujud pelayanan sosial ekonomi yang didukung sistem prasarana dan sarana yang efektif dan efisien, yang persebarannya disesuaikan dengan jenis dan tingkat kebutuhan yang ada. Pengembangan pusat pelayanan kota dilakukan secara selaras, saling memperkuat, dan serasi dalam ruang wilayah kota, sehingga membentuk satu sistem yang menunjang pertumbuhan dan penyebaran berbagai usaha dan/atau kegiatan dalam ruang wilayah kota. Pengembangan pusat pelayanan kota diserasikan dengan sistem jaringan transportasi kota, sistem jaringan prasarana dan sarana, dan memperhatikan peruntukan ruang kawasan budidaya di wilayah sekitarnya, baik yang ada sekarang maupun yang direncanakan sehingga pengembangannya dapat meningkatkan kualitas pemanfaatan ruang yang ada. Pusat-pusat layanan maupun kegiatan usaha ini tentunya membutuhkan layanan parkir yang memadai sehingga tidak mengganggu sistem transportasi dan kenyamanan masyarakat.

Pemerintah Kota Denpasar sangat *concern* terhadap kebutuhan masyarakat dalam menambah wawasan sehingga penyediaan sarana dan prasarana perpustakaan yang memadai sebagai media belajar masyarakat juga menjadi perhatian utama. Guna mendukung kegiatan pelayanan perpustakaan, dibutuhkan sarana dan prasarana penunjang. Sarana dan prasarana yang lengkap dan nyaman merupakan salah satu indikator keberhasilan penyelenggaraan perpustakaan karena dapat mempengaruhi minat masyarakat dalam mengunjungi perpustakaan. Berdasarkan informasi dari Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Denpasar, pelayanan perpustakaan belum optimal karena kualitas sarana dan prasarana perpustakaan masih rendah. Hal ini ditunjukkan dengan belum tersedianya fasilitas digital atau TIK, kurang luasnya lahan parkir, ruangan perpustakaan belum memenuhi SNP, serta ruang layanan perpustakaan masih kurang luas. Semakin banyak masyarakat yang memanfaatkan perpustakaan daerah juga

membutuhkan layanan parkir yang memadai sehingga pengunjung menjadi nyaman dan aman.

Peningkatan sarana kepariwisataan di Kota Denpasar mengindikasikan bahwa Pemerintah Kota Denpasar terus berupaya untuk memenuhi kebutuhan akomodasi wisatawan. Meskipun cenderung meningkat, menurut Dinas Pariwisata Kota Denpasar, kualitas sarana prasarana kepariwisataan masih rendah. Meskipun cenderung meningkat, menurut Dinas Pariwisata Kota Denpasar, kualitas sarana prasarana kepariwisataan masih rendah. Berdasarkan informasi dari Dinas Pariwisata Kota Denpasar, kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana kepariwisataan Kota Denpasar masih kurang. Kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana kepariwisataan di Kota Denpasar saat ini masih kurang ditunjukkan dengan masih rendahnya kualitas jalan dan trotoar, kurang optimalnya pelayanan sistem transportasi dan telekomunikasi, masih kurangnya lahan parkir, terbatasnya sarana untuk kaum disabilitas, serta masih belum optimalnya sistem keamanan dan kebersihan.

1.7 Analisis Investasi

Perubahan bentuk Badan Hukum Perusahaan Daerah menjadi Perusahaan Umum Daerah (Perumda) sesuai Peraturan Pemerintah No. 54 tahun 2017 tentang Badan Umum Milik Daerah (BUMD), membawa dampak terhadap kemandirian perusahaan dalam pengelolaan bisnis secara lebih profesional dan tidak mengandalkan dana APBD/APBN, mengingat dalam peraturan tersebut telah diatur mengenai peluang investasi dan kerjasama dengan pihak ketiga serta pendanaan investasi melalui skema pinjaman. Sehingga Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Kota Denpasar dalam penyusunan Rencana Bisnis 5 tahunan sudah mempertimbangkan kajian kelayakan investasi, kajian risiko dan pedoman tata kelola perusahaan yang baik sebagai dasar bagi perusahaan dalam bekerjasama dengan pihak ketiga maupun dalam melakukan pinjaman dengan pihak Bank atau Lembaga keuangan.

1.8 Referensi Hukum

Dalam penyusunan Rencana Bisnis Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Tahun 2021 menggunakan referensi hukum:

- 1) Undang-Undang RI Nomor 1 Tahun 1992 tentang Pembentukan Kotamadya Daerah Tingkat II Denpasar (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1992 Nomor 9, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3464);
- 2) Undang-Undang RI Nomor 10 Tahun 2004 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-Undangan (Lembar Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 53, Tambahan Lembar Negara Republik Indonesia 4389);
- 3) Undang-Undang RI Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah (Lembar Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 125, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4437) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2005 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 38, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia 4439);
- 4) Undang-Undang RI Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah (Lembar Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 126, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4438);
- 5) Undang-Undang RI Nomor 38 Tahun 2004 tentang Jalan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 123, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4441);
- 6) Undang-Undang RI Nomor 22 Tahun 2009 tentang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 96, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5025);
- 7) Undang-Undang RI Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik;
- 8) Undang-Undang RI Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 130 Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia 2009 Nomor 5049);

- 9) Undang-Undang RI Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-Undangan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2011 Nomor 82 Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4655);
- 10) Undang-Undang RI Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 244, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587) sebagaimana telah diubah beberapa kali, terakhir dengan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 38, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5679);
- 11) Peraturan Pemerintah Nomor 44 Tahun 1994 tentang Sarana dan Prasarana Lalu Lintas dan Angkutan Jalan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1994, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia);
- 12) Peraturan Pemerintah Nomor 66 Tahun 2001 tentang Retribusi Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2001 Nomor 119, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4139);
- 13) Peraturan Pemerintah Nomor 34 Tahun 2006 tentang Jalan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2006 Nomor 86 Tambahan Lembaran Republik Indonesia Nomor 4655);
- 14) Peraturan Pemerintah Nomor 91 Tahun 2010 tentang Jenis Pajak Daerah yang Dipungut Berdasarkan Penetapan Kepala Daerah atau Dibayar Sendiri Oleh Wajib Pajak (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 153, Tambahan Lembaran Republik Indonesia Nomor 5179);
- 15) Peraturan Menteri Dalam Negeri 1 Tahun 1984 tentang Tatacara Pembinaan dan Pengawas Perusahaan Daerah di Lingkungan Pemerintah Daerah;
- 16) Keputusan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 50 Tahun 1999 tentang Kepengurusan Badan Usaha Milik Daerah;
- 17) Keputusan Menteri PAN No.25 Tahun 2004 tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan di Instansi Pemerintah;

- 18) Surat Edaran Menteri Dalam Negeri Nomor 500/746 Tahun 2004 tentang Pedoman Penyusunan Corporate Plan bagi BUMD;
- 19) Peraturan Daerah Kota Denpasar Nomor 5 Tahun 2003 tentang Perusahaan Daerah Parkir Kota Denpasar;
- 20) Peraturan Daerah Kota Denpasar Nomor 11 Tahun 2005 tentang Sistem Penyelenggaraan Perparkiran;
- 21) Peraturan Daerah Kota Denpasar Nomor 4 Tahun 2008 tentang Urusan Pemerintahan Kota Denpasar (Lembaran Daerah Kota Denpasar Tahun 2008 Nomor 4 tambahan lembaran daerah Kota Denpasar Nomor 4);
- 22) Peraturan Daerah Kota Denpasar Nomor 19 Tahun 2011 tentang Retribusi Pelayanan Parkir di Tepi Jalan Umum;
- 23) Peraturan Daerah Kota Denpasar Nomor 7 Tahun 2016 tentang Pajak Parkir;
- 24) Peraturan Daerah Kota Denpasar Nomor 14 Tahun 2019 tentang Perusahaan Umum Daerah Bhukti Praja Sewakadarma;
- 25) Peraturan Walikota Denpasar Nomor 65 Tahun 2020 tentang Struktur Organisasi, Tata Kerja, dan Uraian Tugas Organ Perusahaan Daerah Bhukti Praja Sewakadarma.
- 26) Peraturan Walikota Denpasar Nomor 23 Tahun 2009 tentang Ketentuan-Ketentuan Pokok Badan Pengawas, Direksi dan Kepegawaian Perusahaan Daerah Parkir.

1.9 Arah Pengembangan, Visi & Misi, Maksud, Tujuan dan Kegiatan Usaha

1.9.1 Visi dan Misi Perumda Bhukti Praja Sewakadarma

Visi Perumda Bhukti Praja Sewakadarma

“Visi Perumda adalah menjadi Perusahaan Daerah yang mandiri, professional dalam pengelolaan, terdepan dalam pelayanan, terbaik dalam kinerja dan berperan serta membangun daerah melalui PAD Kota Denpasar”.

Visi tersebut bermakna:

- 1) Terwujudnya Perusahaan daerah yang Mandiri; perumda tidak tergantung lagi dengan pihak lain khususnya dalam bidang operasional

dan keuangan. Kemandirian akan mengoptimalkan pencapaian tujuan dengan memanfaatkan kemampuan dan potensi yang dimiliki oleh perusahaan.

- 2) Terwujudnya Perusahaan Daerah yang Profesional dalam Pengelolaan. Pengelola perusahaan oleh personil yang memiliki keahlian, wawasan, pengetahuan, etika dan integritas tinggi dalam kerangka Tata kelola Perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*).
- 3) Terwujudnya Perusahaan Daerah yang terdepan dalam Pelayanan. Perusahaan memberikan layanan terbaik sesuai standar mutu pelayanan melalui inovasi dan pemanfaatan perkembangan teknologi.
- 4) Terwujudnya Perusahaan Daerah yang terbaik dalam kinerja. Perumda dapat mencapai kinerja optimal sesuai dengan target yang ditetapkan dengan memperhatikan keseimbangan seluruh aspek pengelolaan perusahaan.
- 5) Terwujudnya Perusahaan Daerah yang berperan serta membangun Daerah melalui PAD. Perumda dapat menjadi salah satu kontributor PAD yang digunakan untuk pembangunan daerah khususnya di bidang transportasi.

Misi Perumda Bhukti Praja Sewakadarma

Misi Perumda adalah sebagai berikut:

- 1) Mengedepankan dan meningkatkan kualitas layanan kepada masyarakat pengguna jasa parkir dan jasa lainnya sebagai wujud komitmen untuk menjalankan Peraturan Daerah;
- 2) Terwujudnya penyediaan sarana dan prasarana parkir dan jasa lainnya yang layak dan nyaman;
- 3) Memberi rasa aman dan nyaman bagi masyarakat pengguna jasa parkir dan jasa lainnya;
- 4) Mewujudkan tertib administrasi dan transparansi pelaporan dan pertanggungjawaban yang tepat waktu dan akuntabel;

- 5) Terwujudnya pelayanan parkir dan jasa lainnya berbasis sistem elektronik dalam penyelenggaraan parkir Gedung dan peralatan;
- 6) Meminimalkan tingkat kehilangan kendaraan menjadi kurang dari 6 kendaraan dalam setahun.
- 7) Memberi kontribusi maksimal bagi peningkatan PAD Kota Denpasar.

Penjelasan atas Misi Perumda adalah sebagai berikut ini.

- 1) Misi pertama, perumda agar mampu memberikan pelayanan prima dengan membangun komitmen bersama berlandaskan ketentuan sebagaimana ditetapkan dalam peraturan Daerah.
- 2) Misi kedua, Perumda agar mampu menyediakan sarana dan prasarana parkir yang layak sesuai standar pelayanan sehingga dapat memberikan rasa nyaman bagi masyarakat pengguna.
- 3) Misi ketiga, Perumda mampu menyediakan pelayanan yang menjamin keamanan dan kenyamanan masyarakat umum pada saat memerlukan dan menggunakan jasa layanan parkir.
- 4) Misi keempat, perumda mampu menyelenggarakan administrasi secara tertib dan transparan sehingga dapat menyediakan laporan tepat waktu dan akuntabel sebagai pertanggungjawaban perumda.
- 5) Misi kelima, Perumda mampu memanfaatkan perkembangan teknologi dalam operasional khususnya pelayanan parkir berbasis elektronik dalam penyelenggaraan parkir gedung dan pelataran sehingga dapat lebih efektif dan efisien.
- 6) Misi Keenam, Perumda mampu menyediakan layanan parkir dengan penegndalian keamanan memadai sehingga tingkat kehilangan kendaraan kurang dari 12 kendaraan dalam setahun.
- 7) Misi Ketujuh, Perumda mampumengoptimalkan potensi pendapatan layanan parkir dan mengelola biaya opsional dengan efisien sehingga dapat memaksimalkan laba dan berkontrinusi maksimal bagi PPAD Kota Denpasar.

1.9.2 Maksud dan Tujuan Pendirian Perumda

Maksud pendirian Perumda Bhukti Praja Sewakadarma untuk memberikan penyediaan barang dan/atau jasa kepada masyarakat secara professional, akuntabel, dan transparan. Pendirian Perumda bertujuan untuk:

- 1) Memberikan manfaat bagi perkembangan perekonomian Daerah;
- 2) Menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang berkualitas bagi pemenuhan kebutuhan hidup masyarakat; dan
- 3) Memperoleh laba dan/atau keuntungan untuk pendapatan Daerah.

1.9.3 Kegiatan Usaha

Kegiatan usaha Perumda sesuai Peraturan Daerah Kota Denpasar Nomor 14 Tahun 2019 pasal 8 meliputi:

- 1) Pengelolaan perpajakan;
- 2) Pengelolaan aset Daerah;
- 3) Produksi dan perdagangan umum; dan
- 4) Jasa lainnya.

1.10 Organisasi dan Sumber Daya Manusia (“SDM”)

1.10.1 Struktur Organisasi

Struktur Organisasi Perumda Bhukti Praja Sewakadarma terdiri dari:

I. KPM

II. Dewan Pengawas

III. Direksi:

1. Direktur Utama

2. Direktur Administrasi Umum dan Keuangan

3. Direktur Operasional

IV. Satuan Pengawas Intern

1. Seksi Pengawas Administrasi Umum dan Keuangan

2. Seksi Pengawas Operasional

V. Bagian-Bagian

1. Bagian Umum

a. Sub Bagian Umum dan Perundang-undangan.

b. Sub Bagian Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia.

c. Sub Bagian Pelaporan dan Pengaduan.

2. Bagian Keuangan

a. Sub Bagian Perencanaan Keuangan.

b. Sub Bagian Bendahara.

c. Sub Bagian Akuntansi.

3. Bagian Teknik dan Perencanaan

a. Sub Bagian Teknik dan Perencanaan

b. Sub Bagian Analisa Data dan Statistik

c. Sub Bagian Pengembangan Usaha dan Pemasaran.

4. Bagian Usaha dan Jasa

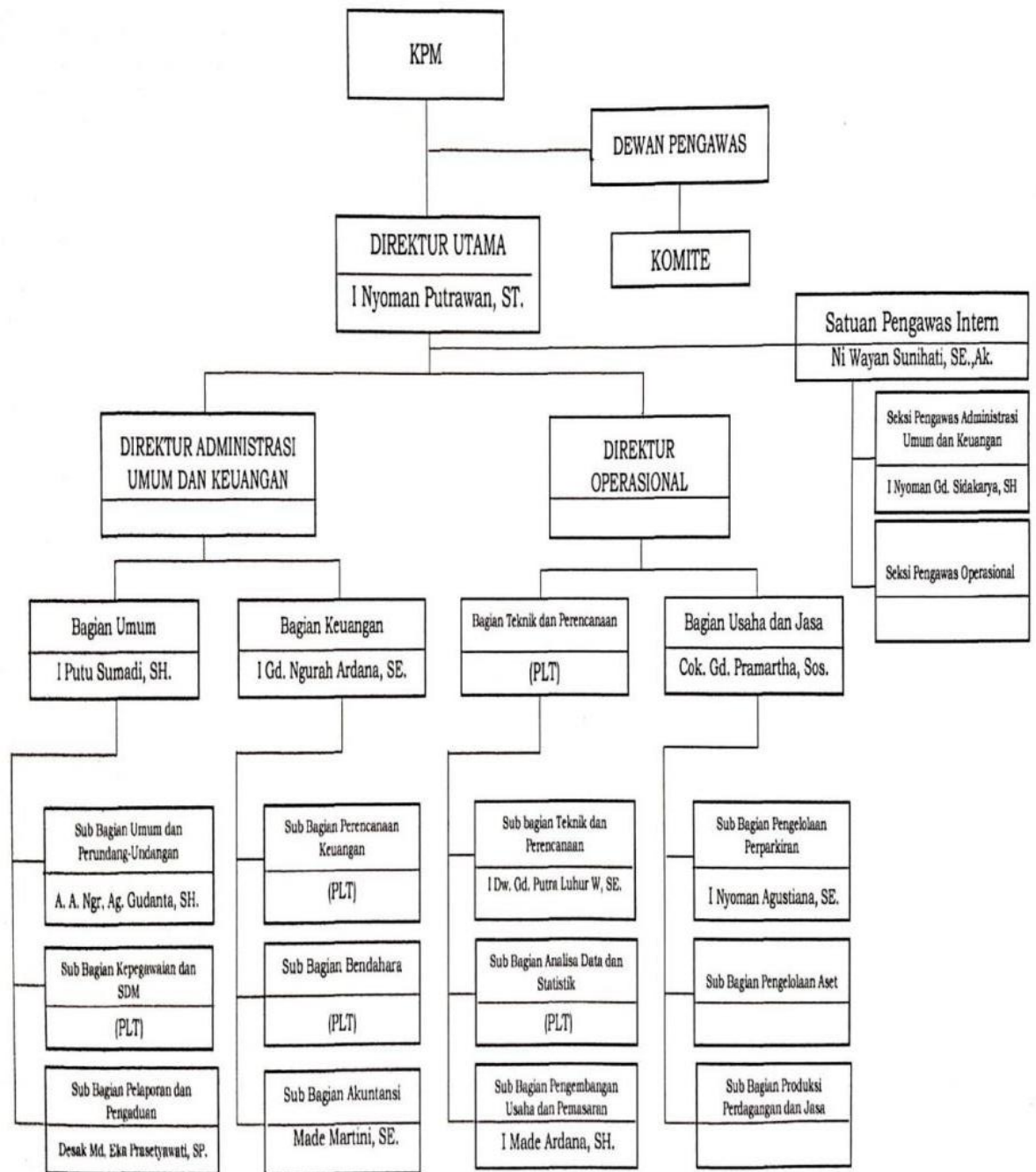
a. Sub Bagian Pengelolaan Perparkiran

b. Sub Bagian Pengelolaan Aset

c. Sub Bagian Produksi, Perdagangan dan Jasa

Berdasarkan Peraturan Walikota Denpasar Nomor 65 Tahun 2020, Gambar Struktur Organisasi Perumda Bhukti Praja Sewakadarma dapat dilihat pada Gambar 1. 4 sebagai berikut ini.

**STRUKTUR ORGANISASI PERUMDA
BHUKTI PRAJA SEWAKADARMA KOTA DENPASAR**



Gambar 1.4. Struktur Organisasi Perumda Bhukti Praja Sewakadarma kota Denpasar

Adapun uraian tugas organ disajikan sebagai berikut ini.

I. KPM

- 1) KPM memegang kekuasaan tertinggi dalam Perumda dan memegang segala kewenangan yang tidak diserahkan kepada Direksi atau Dewan Pengawas.
- 2) Kewenangan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) merupakan kekuasaan pengelolaan keuangan Daerah dan mewakili Pemerintah Daerah dalam kepemilikan kekayaan Daerah yang dipisahkan.
- 3) Pelaksanaan kekuasaan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) ditetapkan dalam kebijakan Perumda meliputi:
 - a. penyertaan modal;
 - b. subsidi;
 - c. penugasan;
 - d. penggunaan hasil pengelolaan kekayaan Daerah yang dipisahkan;
dan
 - e. pembinaan serta pengawasan terhadap penyertaan modal pada Perumda
- 4) Walikota selaku KPM mengambil Keputusan dalam pengelolaan Perumda.
- 5) Pengambilan Keputusan sebagaimana dimaksud pada ayat (4) dapat dilimpahkan kepada Pejabat Perangkat Daerah.
- 6) Pelimpahan pengambilan Keputusan kepada Pejabat Perangkat Daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (5) meliputi:
 - a. perubahan anggaran dasar;
 - b. pengalihan aset tetap;
 - c. kerja sama;
 - d. investasi dan pembiayaan, termasuk pembentukan anak perusahaan dan/atau penyertaan modal;
 - e. penyertaan modal Pemerintah Daerah yang bersumber dari modal kapitalisasi cadangan dan keuntungan revaluasi aset;

- f. pengangkatan serta pemberhentian Dewan Pengawas dan Direksi Perumda;
 - g. penetapan penghasilan Dewan Pengawas dan Direksi Perumda;
 - h. penetapan besaran penggunaan laba;
 - i. pengesahan laporan tahunan;
 - j. pembubaran Perumda; dan
 - k. penjaminan aset lebih dari 50% (lima puluh persen) dari jumlah kekayaan bersih Perumda dalam 1 (satu) transaksi atau lebih
- 7) KPM tidak bertanggung jawab atas kerugian Perumda, apabila dapat membuktikan:
- a. tidak mempunyai kepentingan pribadi baik langsung maupun tidak langsung;
 - b. tidak terlibat dalam perbuatan melawan hukum yang dilakukan oleh Perumda; dan/atau
 - c. tidak terlibat baik secara langsung maupun tidak langsung menggunakan kekayaan Perumda secara melawan hukum.

II. Dewan Pengawas

Susunan organ Dewan Pengawas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (2) huruf b terdiri atas:

Ketua : 1 (satu) orang; dan

Anggota : 2 (dua) orang.

Berdasarkan Keputusan Walikota Denpasar No.539/006/KPM/2021 Tanggal 28 Mei 2021 tentang Pengangkatan anggota Dewan Pengawas Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Kota Denpasar periode 2020-2024 karena ada anggota Dewas yang mengundurkan diri yaitu Bapak I Ketut Sriawan, SE, maka yang bersangkutan digantikan oleh Bapak I Gusti Agung Ngurah Adi Mertha, SE, sehingga susunan Dewan Pengawas Perumda adalah seperti pada Tabel 1.2 berikut ini.

Tabel 1.2 Susunan Dewan Pengawas Perumda Bhukti Praja Sewakadarma
2020-2024

Nama Jabatan	Nama Personil
Ketua	I Wayan Pande Sudirta, SH
Anggota	Ery Ratmadi Oktaria
Anggota	I Gusti Agung Ngurah Adi Mertha, SE

Sumber: Perumda Bhukti Praja Sewakadarma, 2021

Tugas Dewan Pengawas adalah sebagai berikut.

- 1) Melakukan pengawasan terhadap Perumda;
- 2) Mengawasi dan memberi nasehat kepada Direksi dalam menjalankan pengurusan Perumda;
- 3) Melaporkan hasil pengawasan kepada KPM;
- 4) Membuat dan memelihara risalah rapat; dan
- 5) Melaksanakan tugas lainnya sesuai dengan ketentuan Peraturan Perundang-Undangan.

III. Direksi

Berdasarkan Keputusan Walikota Denpasar No.539/007/KPM/2021 Tanggal 28 Mei 2021 tentang Pengangkatan Direksi Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Kota Denpasar periode 2021-2026 maka susunan Direksi dapat dilihat pada Tabel 1.3 berikut.

Tabel 1.3 Direksi Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Kota Denpasar
periode 2021-2026

Nama Jabatan	Nama Personil
Direktur Utama	I Nyoman Putrawan, ST

Sumber: Perumda Perumda Bhukti Praja Sewakadarma, 2021.

- 1) Direktur Utama
 - a. Direktur Utama Perumda mempunyai tugas:

- Memimpin, melaksanakan kebijakan Perumda, mengelola serta melaksanakan kegiatan lainnya berdasarkan petunjuk KPM sesuai dengan ketentuan Peraturan Perundang-undangan;
- Mengusahakan dan menyelenggarakan pengembangan/peningkatan sumber keuangan, fasilitas dan personil termasuk bidang kesejahteraan pegawai;
- Merencanakan kegiatan Perumda untuk jangka panjang, mengawasi dan mengkoordinir dalam bidang operasional, bidang umum termasuk pengelolaan keuangan dan administrasi untuk mencapai tujuan;
- Mengajukan anggaran dan melaksanakan anggaran Perumda setelah mendapat pengesahan dari Dewan Pengawas;
- Mengadakan koordinasi dan kerja sama dengan Badan/Instansi lain yang berhubungan dengan tugasnya;
- Merumuskan strategi Perumda dan menjalankan kebijakan yang ditetapkan oleh Dewan Pengawas dalam melaksanakan operasi Perumda sesuai dengan ketentuan Peraturan Perundang-undangan;
- Memelihara suasana kerja yang baik dalam organisasi serta berusaha mencapai taraf efisiensi dan administrasi yang baik;
- Secara berkala meninjau kembali dan menilai berbagai fungsi Perumda;
- Mengambil inisiatif dalam penempatan, pemindahan dan pemberhentian pegawai sesuai dengan ketentuan Peraturan Perundang-undangan;
- Secara berkala mengadakan penilaian terhadap manfaat dan efisiensi dari sistem atau prosedur administrasi;
- Memelihara hubungan baik dengan berbagai pihak dan mewakili Perumda;

- Memberikan laporan kepada KPM melalui Dewan Pengawas terdiri dari neraca dan perhitungan rugi/laba, serta laporan perubahan ekuitas dan arus kas; dan
 - Mewakili Perumda baik didalam maupun diluar Pengadilan atau mengatur penyerahan kuasa Direksi.
- b. Dalam menjalankan tugasnya Direktur Utama bertanggung jawab kepada Dewan Pengawas yang diketahui oleh KPM.
- c. Direktur Utama dalam menjalankan tugasnya dibantu oleh Direktur.
- d. Apabila Direktur Utama berhalangan untuk menjalankan tugas pekerjaannya maka KPM dapat menunjuk salah satu Direktur sebagai penggantinya

2) Direktur Administrasi Umum dan Keuangan

Direktur Administrasi Umum dan Keuangan mempunyai tugas:

- Mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan dibidang administrasi umum dan keuangan Perumda;
- Membina, mengelola, mengesahkan dan mengkoordinasikan semua kegiatan administrasi dibidang administrasi umum dan keuangan Perumda dengan unsur-unsurnya untuk memperoleh hasil yang tepat guna;
- Memberikan saran dan informasi terkait bidang administrasi umum dan keuangan kepada Direktur Utama;
- Mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan pengadaan dan perlengkapan;
- Merencanakan dan mengendalikan sumber pendapatan serta mengatur penggunaan kekayaan Perumda;
- Mengawasi penyusunan anggaran belanja/menetapkan besarnya modal kerja Perumda, merumuskan dan menetapkan kebijakan keuangan Perumda lebih efektif dan efisien;
- Mengadakan penyelenggaraan pembukuan yang Up to Date dan menilai laporan keuangan untuk mengusulkan perbaikan pada posisi keuangan dan persediaan barang kepada Direktur Utama;

- Menetapkan kebijakan dan menandatangani Surat Edaran dan pengumuman mengenai tata tertib Perumda dan Kepegawaian yang dapat berupa kegiatan dan meningkatkan efisiensi kerja kepada karyawan atas persetujuan Direktur Utama;
- Memelihara hubungan baik dengan berbagai pihak dan mewakili Perumda dengan sepengetahuan Direktur Utama; dan
- Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Direktur Utama
- Dalam menjalankan tugas Direktur Administrasi Umum dan Keuangan berada dibawah dan bertanggungjawab kepada Direktur Utama

3) Direktur Operasional

Direktur Operasional Perumda mempunyai tugas:

- Mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan dibidang teknik dan perencanaan serta bidang usaha dan jasa;
- Membina, mengelola, mengesahkan dan mengkoordinasikan semua kegiatan teknis menyangkut perencanaan serta usaha dan jasa serta pemasaran perusahaan dengan unsur-unsurnya untuk memperoleh hasil yang tepat guna;
- Memberikan saran dan informasi terkait operasional perumda kepada direktur utama;
- Menetapkan kebijakan teknis pengelolaan dan kegiatan operasional atas persetujuan direksi;
- Merencanakan teknik pengelolaan dan kegiatan operasional yang lebih efisien, efektif dan mudah;
- Merencanakan dan melaksanakan pengelolaan semua unit usaha yang dilaksanakan oleh perumda;
- Mengatur tata cara peraturan pelaksanaan usaha perumda dengan sebaik-baiknya serta menyusun kegiatan pembinaan untuk operasional usaha perumda;
- Menyusun rencana dan program kerja pelayanan operasional pengelolaan usaha perumda;

- Membuat laporan dan mempertanggungjawabkan kepada direktur utama;
- Memelihara hubungan baik dengan berbagai pihak dan mewakili perumda dengan sepengetahuan direktur utama; dan
- Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh direktur utama.
- Dalam menjalankan tugas Direktur Operasional berada dibawah dan bertanggungjawab kepada Direktur Utama.

4) Komite Audit

Komite Audit bertugas:

- Membantu Dewan Pengawas dalam memastikan efektivitas sistem pengendalian intern dan efektivitas pelaksanaan tugas eksternal auditor;
- Menilai pelaksanaan kegiatan serta hasil audit yang dilaksanakan oleh satuan pengawasan intern maupun auditor eksternal;
- Memberikan rekomendasi mengenai penyempurnaan sistem pengendalian manajemen serta pelaksanaannya;
- Memastikan telah terdapat prosedur review yang memuaskan terhadap segala informasi yang dikeluarkan Perumda;
- Melakukan identifikasi terhadap hal yang memerlukan perhatian Dewan Pengawas; dan
- Melaksanakan tugas lain yang terkait dengan pengawasan yang diberikan oleh Dewan Pengawas.

5) Komite Remunerasi dan Nominasi

Komite Remunerasi dan Nominasi bertugas:

- a. Memberikan rekomendasi kepada Dewan Pengawas mengenai:
 - Struktur remunerasi;
 - Kebijakan atas remunerasi; dan
 - Besaran atas remunerasi
- b. Membantu Dewan Pengawas melakukan penilaian kinerja dengan kesesuaian Remunerasi yang diterima masing masing Anggota Direksi dan/atau Anggota Dewan pengawas;

- c. Memberikan rekomendasi kepada Dewan Pengawas mengenai:
 - Kebijakan dan kriteria yang dibutuhkan dalam proses nominasi; dan
 - Kebijakan evaluasi kinerja bagi anggota direksi dan/atau anggota dewan pengawas.
 - d. Membantu Dewan Pengawas melakukan penilaian kinerja Anggota Direksi dan/atau Anggota Dewan Pengawas berdasarkan tolak ukur yang telah disusun sebagai bahan evaluasi;
 - e. Memberikan rekomendasi kepada Dewan Pengawas mengenai program pengembangan kemampuan Anggota Direksi dan/atau Anggota Dewan Pengawas; dan
 - f. Memberikan usulan calon yang memenuhi persyaratan sebagai Anggota Direksi dan/atau Anggota Dewan Pengawas kepada Dewan Pengawas untuk disampaikan kepada KPM.
- 6) Komite Pemantauan Risiko Bertugas
- a. Membantu Dewan Pengawas dalam melakukan evaluasi terhadap kesesuaian kebijakan manajemen resiko dengan pelaksanaannya;
 - b. Memberikan usulan terhadap penerapan manajemen resiko;
 - c. Menyampaikan rekomendasi kepada Dewan Pengawas atas kebijakan yang telah diambil oleh Direksi berkaitan dengan manajemen resiko; dan
 - d. Melaksanakan tugas lain yang berkaitan dengan manajemen resiko yang diberikan oleh Dewan Pengawas.

IV. Satuan Pengawas Internal

1) Seksi Pengawas Administrasi Umum dan Keuangan

Satuan Pengawas Intern Perumda mempunyai tugas:

- a. Menyusun rencana kerja Seksi Pengawas Administrasi Umum dan Keuangan dan Seksi Pengawas Operasional;
- b. Mengkoordinir pelaksanaan pengawasan audit intern meliputi:
 - Administrasi umum dan keuangan; dan

- Pengelolaan dan penggunaan seluruh kekayaan perumda
- c. Mengkoordinir pelaksanaan pengawasan atas anggaran pendapatan dan belanja perumda dan kegiatan operasional Perumda;
- d. Memberikan saran dan/atau pertimbangan kepada Direksi tentang langkah dan tindakan yang perlu diambil;
- e. Mengkoordinir kegiatan pemeriksaan, analisis dan evaluasi terhadap kinerja fungsi organisasi untuk mencapai efisiensi dan efektivitas pelaksanaan kegiatan Perumda penyelenggaraan keuangan sesuai dengan ketentuan Peraturan Perundang-undangan;
- f. Memberikan rekomendasi atas penyelesaian masalah yang timbul atau dihadapi Perumda;
- g. Mendampingi dan membantu kelancaran pelaksanaan tugas pemeriksa eksternal dalam melakukan pemeriksaan;
- h. Mengkoordinir pelaksanaan pengawasan dan pemeriksaan barang milik Perumda di gudang, kantor maupun tempat lain paling sedikit 1 (satu) tahun sekali untuk memastikan kesesuaian dengan angka akuntansi;
- i. Terlibat sebagai intern auditor didalam pelaksanaan audit;
- j. Memastikan tersedianya dokumen dan pengendalian dokumen;
- k. Mengawasi seluruh aset Perumda;
- l. Melakukan evaluasi penggunaan biaya operasional di Bagian Satuan Pengawas Intern agar menjadi efektif dan efisien;
- m. Memonitor hasil kerja bawahan;
- n. Membuat laporan hasil pelaksanaan tugas kepada atasan; dan
- o. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Direktur Utama sesuai dengan ketentuan Peraturan Perundang-undangan;
- p. Satuan Pengawas Intern dipimpin oleh seorang Kepala yang berada dibawah dan bertanggungjawab kepada Direktur Utama.

2) Seksi Pengawas Operasional

Seksi Pengawas Operasional mempunyai tugas:

- a. Menyusun rencana kerja Seksi Pengawas Operasional;

- b. Melakukan evaluasi, revisi, audit terhadap kegiatan pengawas operasional;
- c. Membuat usulan kegiatan dan biaya/anggaran tahunan serta penghitungan realisasi anggaran setiap bulannya;
- d. Melakukan penghitungan dan efisiensi serta mempertanggungjawabkan seluruh biaya operasional di Seksi Pengawas Operasional;
- e. Membuat laporan pelaksanaan tugas kepada atasan;
- f. Memberikan contoh pelaksanaan disiplin kepada bawahannya;
- g. Memberikan petunjuk dan bimbingan teknis serta pengawasan kepada bawahan;
- h. Memonitor, membina, mengevaluasi serta memberi penilaian dan teguran kepada bawahan;
- i. Mempertanggungjawabkan hasil kerja bawahan; dan
- j. Melaksanakan tugas dinas lainnya yang diberikan oleh atasan.

Seksi Pengawas Pengawas Operasional dipimpin oleh kepala seksi yang dalam melaksanakan tugas bertanggung jawab kepada Kepala Satuan Pengawas Intern. Susunan Satuan Pengawas Intern Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Kota Denpasar periode 2021-2026 disajikan pada Tabel 1.4 sebagai berikut ini.

Tabel 1.4 Susunan Satuan Pengawas Intern Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Kota Denpasar periode 2021-2026

Nama Jabatan	Nama Personil
Kepala	Ni Wayan Sunihati, SE., Ak
Seksi Pengawas Adm dan Keu	I Nyoman Gde Sidakarya, SH
Seksi Pengawas Operasional	I Ketut Nurjana, S.Sos

Sumber: Perumda Bhukti Praja Sewakadarma, 2021

V. Kepala Bagian (Kabag)

1) Bagian Umum

Bagian Umum mempunyai tugas:

- a. Menyusun rencana kerja Sub Bagian Umum dan Perundang Undangan, Sub Bagian Kepegawaian dan Sub Sumber Daya Manusia serta Sub Bagian Pelaporan dan Pengaduan;
- b. Merencanakan kebutuhan, pengadaan dan pengelolaan perlengkapan kantor;
- c. Mengatur pengadaan, pemeliharaan dan pendataan inventarisasi barang milik Perumda;
- d. Mengatur dan menyusun formasi pegawai dan jabatan setiap tahun dengan memperhatikan Peraturan Perundang-undangan dan kebijakan Direksi serta menyusun proyeksi jumlah pegawai jangka menengah maupun jangka panjang;
- e. Mengatur dan mengendalikan sarana dan prasarana rapat serta membuat notulen rapat yang diselenggarakan oleh Direksi secara intern maupun ekstern;
- f. Mengatur dan mengendalikan pelaksanaan pemeliharaan gedung, kendaraan dan aset Perumda serta menginventarisir barang inventaris dan peralatan milik Perumda dalam jangka waktu 1 (satu) tahun;
- g. Mengatur kegiatan dan administrasi pembinaan pegawai;
- h. Membuat program kerja Perumda ;
- i. Memberi saran dan pertimbangan kepada pimpinan;
- j. Mengatur, mendistribusikan dan mengkoodinasikan tugas bawahan sesuai dengan bidangnya masing-masing;
- k. Memberikan petunjuk, bimbingan teknis dan pengawasan kepada bawahan;
- l. Menghimpun dan mempelajari Peraturan Perundang-undangan, kebijakan teknis, pedoman dan petunjuk teknis serta bahan lainnya yang berhubungan dengan Perumda;
- m. Melaksanakan pengelolaan urusan umum dan kepegawaian;
- n. Melaksanakan fungsi kehumasan;
- o. Mengelola layanan pengaduan dari masyarakat;
- p. Melakukan pengurusan perkara yang menyangkut Perumda;

- q. Melakukan evaluasi penggunaan biaya operasional di Bagian Umum agar menjadi efektif dan efisien;
- r. Mengevaluasi dan mempertanggungjawabkan hasil kerja bawahan; dan
- s. Melaksanakan tugas dinas lainnya yang diberikan oleh atasan.

Bagian Umum dipimpin oleh seorang Kepala Bagian yang dalam melaksanakan tugasnya bertanggungjawab kepada Direktur Administrasi Umum dan Keuangan serta membawahi :

a. Sub Bagian Umum dan Perundang-undangan

Sub Bagian Umum dan Perundang-undangan mempunyai tugas:

- Menyusun rencana kerja Sub Bagian Umum dan Perundang-undangan;
- Melaksanakan kegiatan administrasi umum dan Perundang-undangan yang berkaitan dengan Perumda;
- Menyusun Rancangan Perubahan Peraturan Daerah, Peraturan Walikota, Keputusan KPM, Keputusan Direksi dan produk hukum lainnya sesuai landasan operasional Perumda, sesuai dengan perkembangan Peraturan Perundang-undangan yang lebih tinggi dan yang terkait dengan manajemen Perumda;
- Melaksanakan pengadaan barang dan jasa yang diperlukan dalam kegiatan Perumda;
- Melaksanakan pengelolaan urusan rumah tangga dan perlengkapan kantor;
- Melakukan review terkait perjanjian/kesepakatan kerja sama yang dilakukan oleh Perumda dengan para pihak;
- Melakukan pencatatan dan pemeliharaan inventaris kantor;
- Mebuat perpustakaan/menghimpun buku Peraturan Perundang-undangan tentang Perumda;
- Melaksanakan pencatatan surat keluar/masuk;
- Menyiapkan jawaban atas surat masuk dan rancangan surat keluar;

- Mengatur penggunaan stempel Perumda dan pembuatan buku tamu;
- Melaksanakan penataan arsip vital, penting dan berguna serta mengusulkan penghapusan arsip secara periodik;
- Membuat notulen rapat yang diselenggarakan oleh Direksi secara intern maupun ekstern;
- Menghimpun, memelihara dan pendayagunaan naskah Peraturan Perundang-undangan dan produk hukum lainnya yang berkaitan dengan Perumda;
- Menyelenggarakan administrasi yang berhubungan dengan bidang hukum baik internal maupun eksternal Perumda;
- Membuat usulan kegiatan dan biaya/anggaran tahunan serta penghitungan realisasi anggaran setiap bulan;
- Melakukan penghitungan dan efisiensi serta mempertanggungjawabkan seluruh biaya operasional di Sub Bagian Umum dan Perundang-undangan kepada atasan;
- Membuat laporan pelaksanaan tugas kepada atasan;
- Memberikan contoh pelaksanaan disiplin kepada bawahannya;
- Memberikan petunjuk dan bimbingan teknis serta pengawasan kepada bawahan;
- Memonitor, membina, mengevaluasi serta memberi penilaian dan teguran kepada bawahan;
- Mempertanggungjawabkan hasil kerja bawahan; dan
- Melaksanakan tugas dinas lainnya yang diberikan oleh atasan.

Sub Bagian Umum dan Perundang-undangan dipimpin oleh Kepala Sub Bagian yang dalam melaksanakan tugasnya bertanggungjawab kepada Kepala Bagian Umum.

b. Sub Bagian Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia

Sub Bagian Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia mempunyai tugas:

- Menyusun rencana kegiatan Sub Bagian Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia yang berkaitan dengan Perumda;
- Menyusun laporan hasil kegiatan Bagian Umum berdasarkan laporan hasil kegiatan masing-masing seksi di lingkungan Bagian Umum;
- Melaksanakan urusan surat menyurat dan pengadaan naskah terkait kepegawaian;
- Menyiapkan rencana kebutuhan, pengembangan dan mutasi Pegawai di lingkungan Perumda;
- Menyiapkan data dan membuat laporan kepegawaian;
- Melakukan upaya peningkatan kesejahteraan dan disiplin pegawai;
- Menyelenggarakan segala sesuatu mengenai kedudukan hukum kepegawaian;
- Mengusulkan kepada Direksi mengenai pengangkatan, penempatan, kenaikan pangkat dan gaji berkala, pemberhentian dan mutasi Pegawai di lingkungan Perumda;
- Pengadaan program pendidikan dan pelatihan bagi para Pegawai;
- Mengurus hak dan kesejahteraan Pegawai;
- Mengusulkan pemberian hukuman dan penghargaan kepada Pegawai;
- Membuat usulan kegiatan dan biaya/anggaran tahunan serta penghitungan realisasi anggaran setiap bulan;
- Melakukan penghitungan dan efisiensi serta mempertanggungjawabkan seluruh biaya operasional di Sub Bagian Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia kepada atasan
- Membuat laporan pelaksanaan tugas kepada atasan;
- Memberikan contoh pelaksanaan disiplin kepada bawahannya;
- Memberikan petunjuk dan bimbingan teknis serta pengawasan kepada bawahan;
- Memonitor, membina, mengevaluasi serta memberi penilaian dan teguran kepada bawahan;
- Mempertanggungjawabkan hasil kerja bawahan; dan

- Melaksanakan tugas dinas lainnya yang diberikan oleh atasan.

Sub Bagian Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia dipimpin oleh Kepala Sub Bagian yang dalam melaksanakan tugasnya bertanggungjawab kepada Kepala Bagian Umum.

c. Sub Bagian Pelaporan dan Pengaduan

Sub Bagian Pelaporan dan Pengaduan mempunyai tugas :

- Menyusun rencana kerja Sub Bagian Pelaporan dan Pengaduan;
- Menyiapkan rencana kegiatan Sub Bagian Pelaporan dan Pengaduan sebagai bahan penyusunan rencana kegiatan Bagian Umum;
- Mengumpulkan dan menyaring informasi untuk bahan kebijakan pimpinan;
- Memberikan pelayanan informasi Perumda untuk dipublikasikan melalui media massa;
- Menerima layanan pengaduan dari masyarakat mengenai Perumda;
- Menerima dan menindaklanjuti laporan kehilangan kendaraan;
- Meliput dan mendokumentasikan baik dalam bentuk tulisan maupun audiovisual kegiatan Perumda yang dilakukan secara rutin maupun insidental ;
- Mengelola dan menyampaikan informasi untuk kepentingan keluar dan kedalam melalui media cetak dan elektronik ;
- Menghimpun data dan kegiatan perumda untuk dituangkan dalam bentuk brosur, pamflet, company profile dan lainnya sebagai bahan informasi ;
- Menyiapkan bahan rapat, pidato dan sambutan Direksi sewaktu waktu bila diperlukan ;
- Melakukan hubungan kerja sama dengan kalangan media masa baik cetak maupun elektronik;
- Menyiapkan bahan informasi dan data yang diperlukan oleh Direksi untuk keperluan dinas atau pun pihak lain atas arahan Direksi;

- Memberikan informasi kepada masyarakat luas mengenai kegiatan dan usaha Perumda berdasarkan petunjuk dan arahan Direksi;
- Membuat usulan kegiatan dan biaya/anggaran tahunan serta penghitungan realisasi anggaran setiap bulan;
- Melakukan penghitungan dan efisiensi serta mempertanggungjawabkan seluruh biaya operasional di Sub Bagian Pelaporan dan Pengaduan kepada atasan;
- Membuat laporan pelaksanaan tugas kepada atasan;
- Memberikan contoh pelaksanaan disiplin kepada bawahannya;
- Memberikan petunjuk dan bimbingan teknis serta pengawasan kepada bawahan;
- Memonitor, membina, mengevaluasi serta memberi penilaian dan teguran kepada bawahan;
- Mempertanggungjawabkan hasil kerja bawahan; dan
- Melaksanakan tugas dinas lainnya yang diberikan oleh atasan.

Sub Bagian Pelaporan dan Pengaduan dipimpin oleh Kepala Sub Bagian yang dalam melaksanakan tugasnya bertanggungjawab kepada Kepala Bagian Umum.

2) Bagian Keuangan

Bagian Keuangan mempunyai tugas :

- a. Menyusun rencana kerja Sub Bagian Perencanaan Keuangan, Sub Bagian Bendahara dan Sub Bagian Akuntansi;
- b. Menyelenggarakan administrasi keuangan dan verifikasi serta penerimaan dan pengelolaan keuangan Perumda;
- c. Menyimpan dan mengamankan uang serta surat berharga milik Perumda;
- d. Mengurus pembayaran gaji dan penghasilan Dewan Pengawas, Komite, Direksi dan Pegawai;
- e. Merencanakan dan pengendalian terhadap sumber penerimaan dan belanja Perumda;

- f. Menyiapkan dan menyusun laporan keuangan bulanan, triwulan dan tahunan;
- g. Menyusun sistem informasi keuangan;
- h. Melakukan evaluasi penggunaan biaya operasional di Bagian Keuangan agar menjadi efektif dan efisien;
- i. Memberikan saran dan masukan kepada pimpinan; dan
- j. Melaksanakan tugas lainnya yang diberikan oleh
- k. Direktur Administrasi Umum dan Keuangan.

Bagian Keuangan dipimpin oleh Kepala Bagian yang dalam melaksanakan tugasnya bertanggungjawab kepada Direktur Administrasi Umum dan Keuangan serta membawahi:

- a. Sub Bagian Perencanaan Keuangan
- b. Sub Bagian Bendahara; dan
- c. Sub Bagian Akuntansi.

1.10.2 Sumber Daya Manusia

Jumlah SDM yang dimiliki Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Tahun 2021 sebanyak 145 orang yang berdasarkan komposisi jabatan dan status pegawai dapat dilihat pada Tabel 1.5, 1.6 dan 1.7 sebagai berikut ini.

Tabel 1.5 Jumlah SDM berdasarkan Status Tenaga Kerja

Status Tenaga Kerja	Jumlah
Direksi	1
Dewan Pengawas	3
Pegawai Tetap	141
Jumlah Total	145

Sumber: Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Kota Denpasar, 2021

Tabel 1.6 Jumlah SDM Berdasarkan Pendidikan Pegawai

Status Pegawai	Jumlah
SD/SLTP	2
SLTA	56
Diploma III	0
Strata 1	84
Strata 2	-
Jumlah Total	145

Sumber: Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Kota Denpasar, 2021

Tabel 1.7 Jumlah SDM Berdasarkan Kategori Pegawai

Kategori Pegawai	Jumlah
Satuan Pengawas Intern	6
Umum	36
Keuangan	26
Teknik dan Perencanaan	11
Usaha dan Jasa	62
Jumlah Total	141

Sumber: Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Kota Denpasar, 2021

BAB II

EVALUASI HASIL RENCANA BISNIS

2.1 Evaluasi Target dengan Realisasi

Laporan Keuangan yang disajikan oleh suatu entitas bisnis menggambarkan performa entitas tersebut dalam suatu periode tertentu yang sekaligus dapat digunakan sebagai bahan evaluasi atas rencana kerja sebelumnya sekaligus sebagai dasar penetapan strategi bisnis dan program di masa yang akan datang. Laporan Keuangan Perumda Bhukti Praja Sewakadarma disajikan berdasarkan Standar Akuntansi Keuangan Entitas Tanpa Akuntabilitas Publik (SAK-ETAP) yang diterbitkan oleh Dewan Standar Akuntansi Keuangan Ikatan Akuntan Indonesia.

Guna menganalisa kinerja keuangan Perumda Bhukti Praja Sewakadarma dapat dilakukan dengan membandingkan Laporan Keuangan berupa laporan laba rugi maupun Neraca antara Target sesuai proyeksi dibandingkan dengan realisasi secara historis. Laporan laba rugi menggambarkan hasil usaha pada periode waktu tertentu yang merupakan hubungan antara penghasilan dan beban perusahaan. Sedangkan Neraca menggambarkan posisi keuangan perusahaan pada saat tertentu yang terdiri dari aset, kewajiban dan ekuitas.

Ringkasan perbandingan Laba Rugi Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Kota Denpasar antara target dengan realisasinya berdasarkan laporan auditan pada Tahun 2020 dan 2021 disajikan Pada Tabel 2.1 berikut ini.

Tabel 2.1 Ringkasan Perbandingan Laporan Laba Rugi Perumda Bhukti Praja Sewakadarma antara target dan Realisasi Tahun 2020 – 2021 (dalam jutaan Rupiah)

	Realisasi (Laporan Audit) (Rp)		Target (Proyeksi) (Rp)	
	2020	2021	2020	2021
Pendapatan				
Pendapatan Usaha	11.601	11.955	22.994	25.294
Jumlah Pendapatan Usaha	11.601	11.955	22.994	25.294
Beban Pokok	3.515	3.594	8.348	9.517

	Realisasi (Laporan Auditan) (Rp)		Target (Proyeksi) (Rp)	
	2020	2021	2020	2021
Pendapatan				
Laba Kotor	8.086	8.360	14.646	15.776
<i>Marjin Laba Kotor (%)</i>	<i>69,70</i>	<i>69,92</i>	<i>63,69</i>	<i>62,37</i>
Beban Usaha				
Biaya Pegawai	7.268	8.739	10.657	11.296
Biaya Umum	639	588	1.535	1.565
Biaya Penyusutan	394	318	764	993
Biaya Pemeliharaan	88	140	474	568
Biaya Kantor	469	433	886	975
Total Beban Usaha	8.858	10.218	14.317	15.400
Laba (Rugi) Usaha	(772)	(1.858)	328	376
<i>Marjin Laba Usaha (%)</i>	<i>(6,65)</i>	<i>(15,54)</i>	<i>1,42</i>	<i>1,48</i>
Pendapatan (Beban) Lain-lain				
Pendapatan Lain-lain	63	82	36	39
Beban Lain-lain	(82)	(92)	(42)	(46)
Total Pendapatan (Beban) Lain-lain	(19)	(10)	(6)	(7)
Laba (Rugi) Sebelum Pajak	(791)	(1.868)	322	369
Beban Pajak	0	0	80	92
Laba (rugi) Bersih	(791)	(1.868)	242	277
<i>Marjin Laba (Rugi) Bersih (%)</i>	<i>(6,81)</i>	<i>(15,62)</i>	<i>1,05</i>	<i>1,09</i>

Sumber: Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Kota Denpasar, data diolah

Laba (rugi) bersih adalah jumlah residual yang tersisa setelah pendapatan dikurangkan dari beban dan pajaknya. Berdasarkan Tabel 2.1 di atas nampak bahwa berdasarkan Laporan Audit tahun 2020, dan Tahun 2021 terjadi rugi masing-masing

sebesar sebesar Rp791 juta dan Rp1.868 milyar, sedangkan berdasarkan Proyeksi Business Plan untuk Tahun 2020 dan 2021 terdapat laba masing-masing sebesar sebesar Rp242 juta dan Rp277 juta.

Adapun komponen Akun laba/ rugi Perumda Bhukti Praja Sewakadarma meliputi:

1) Pendapatan

Pendapatan merupakan peningkatan manfaat ekonomis yang timbul dari aktivitas normal Perumda Bhukti Praja Sewakadarma selama satu periode yang menghasilkan arus kas masuk, bertambahnya asset dan kenaikan aktivitas yang tidak berasal dari kontribusi penanaman modal yang meliputi pendapatan retribusi parkir tepi jalan umum, pendapatan penerimaan parkir isidentil/ pameran, pendapatan penerimaan parkir Kerjasama pelataran/ swalayan dan pendapatan lain-lain. Realisasi jumlah pendapatan berdasarkan laporan audit di tahun 2020 sebesar Rp11.601 milyar dibawah proyeksi business plan tahun 2020 sebesar 50,45% atau Rp11.393 milyar dan realisasi pendapatan berdasarkan laporan audit tahun 2021 sebesar Rp11.955 milyar dibawah proyeksi business plan tahun 2021 sebesar 47,26% atau Rp13.339 milyar. Hal ini disebabkan karena pada business plan pendapatan diasumsikan dengan adanya keberhasilan program optimalisasi pendapatan dan pengendalian biaya usaha. Pada business plan menggunakan asumsi peningkatan inflasi sebesar 4% per tahun. Oleh karena realisasi pendapatan Perumda Bhukti Praja Sewakadarma masih dibawah proyeksi perlu dirancang strategi dan program dalam peningkatan pendapatan penerimaan retribusi parkir.

2) Beban

Merupakan penurunan manfaat ekonomis selama satu periode akuntansi yang menghasilkan arus kas keluar, berkurangnya aset atau terjadinya kewajiban yang berakibat pada penurunan aktivitas yang tidak menyangkut pembagian kepada penanam modal. Perbandingan beban proyeksi dengan laporan audit tahun 2020 dan 2021 sebagai berikut:

- a. Jumlah proyeksi beban yang dirancang tahun 2020 sebesar Rp14.317 milyar sedangkan berdasarkan jumlah beban pada laporan audit sebesar Rp8.858

milyar atau lebih rendah Rp5.459 milyar atau 38% dari proyeksi yang dirancang.

- b. Jumlah proyeksi beban yang dirancang tahun 2021 sebesar Rp15.400 milyar sedangkan berdasarkan jumlah beban pada laporan audit sebesar Rp10.218 milyar atau lebih rendah Rp5.182 milyar (33%) dari proyeksi yang dirancang.

Jika dilihat dari komponen beban dalam laporan laba rugi, nilai beban pegawai menjadi penyumbang beban terbesar dalam laporan keuangan.

Realisasi beban yang berada dibawah proyeksi:

- a. Beban Pegawai

Beban pegawai tahun 2020 lebih kecil dari proyeksi sebesar Rp3.389 milyar dan tahun 2021 lebih kecil dari proyeksi sebesar Rp2.557 milyar dikarenakan jumlah pegawai yang diperhitungkan dalam proyeksi lebih banyak dibandingkan jumlah pegawai pada saat realisasi.

- b. Beban Umum

Beban umum terdiri dari transportasi & BBM, konsumsi, biaya perjalanan dinas, biaya seminar, bimtek pengadaan barang dan jasa, biaya kegiatan operasional, biaya sarana & prasarana parkir dan biaya rupa-rupa. Beban umum tahun 2020 lebih kecil dari proyeksi sebesar Rp896 juta dan tahun 2021 lebih kecil dari proyeksi sebesar Rp977 juta dikarenakan pada proyeksi memperhitungkan beban umum yang timbul akibat penambahan titik parkir.

- c. Beban Penyusutan

Realisasi beban penyusutan tahun 2020 lebih kecil dari proyeksi sebesar Rp370 juta dan tahun 2021 sebesar Rp675 juta yang disebabkan oleh realisasi penambahan aktiva belum sepenuhnya sesuai dengan proyeksi.

- d. Beban Pemeliharaan

Beban pemeliharaan terdiri dari pemeliharaan Gedung kantor, inventaris & kebersihan kantor, sarana & prasarana kantor dan pemeliharaan kendaraan kantor. Realisasi beban pemeliharaan tahun 2020 lebih rendah dari proyeksi sebesar Rp386 juta dan beban pemeliharaan tahun 2021 lebih rendah dari proyeksi sebesar Rp428 juta yang dikarenakan terdapat beban pemeliharaan yang tidak direalisasi.

e. Beban Kantor

Beban kantor terdiri dari beban representasi, beban kantor dan beban air, listrik & telepon. Beban kantor tahun 2020 lebih kecil dari proyeksi sebesar Rp417 juta dan tahun 2021 lebih kecil dari proyeksi sebesar Rp542 juta.

Neraca Perumda Bhukti Praja Sewakadarma menyajikan informasi tentang asset, kewajiban dan ekuitas dalam satu tahun terakhir. Perbandingan neraca Perumda Bhukti Praja Sewakadarma di laporan keuangan *audited* dengan proyeksi tahun 2020 – 2021 disajikan pada Tabel 2.2 sebagai berikut:

Tabel 2.2. Ringkasan Neraca Laporan Audit dengan Proyeksi Neraca Tahun 2020 - 2021 (dalam Jutaan Rp)

Akun	Realisasi (Audited/Rp)		Target Proyeksi (Rp)	
	2020	2021	2020	2021
ASET				
Kas dan Setara Kas	1.238	1.856	2.663	2.988
Piutang Usaha	394	417	285	300
Piutang Lain-lain	119	38	703	717
Pajak Dibayar Dimuka	127	0		
Jumlah Aset Lancar	1.878	2.311	3.651	4.005
Aset Tetap	2.243	1.933	4.123	4.059
Total Aset	4.121	4.244	7.774	8.064
KEWAJIBAN				
Utang Lainnya	233	439	605	791
Beban yang Masih Harus Dibayar	490	907	440	444
Utang Pajak	2.522	2.510	4.336	4.337
Kewajiban Jangka Panjang	10.061	11.442	435	435
Total Kewajiban	13.306	15.298	5.816	6.007
EKUITAS				
Modal Sumbangan Pemerintah	1.671	1.671	7.637	7.637
Cadangan Anggaran Perusahaan Daerah	2.824	2.824	2.824	2.824

Akun	Realisasi (Audited/Rp)		Target Proyeksi (Rp)	
	2020	2021	2020	2021
Cadangan Umum	1.194	1.194	1.194	1.194
Akumulasi Rugi Tahun Berjalan	(14.080)	(14.874)	(3.003)	(2.906)
Koreksi Laba	0	0	(6.693)	(6.693)
Laba (Rugi) Tahun Berjalan	(794)	(1.870)		
Jumlah Ekuitas	(9.185)	(11.055)	1.959	2.056
Jumlah Kewajiban dan Ekuitas	4.121	4.244	7.774	8.064

Sumber: Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Kota Denpasar, data diolah

Evaluasi kinerja perusahaan dapat pula dilakukan dengan menganalisis rasio keuangan perusahaan baik berupa rasio Rentabilitas/profitabilitas, maupun rasio likuiditas.

2.1.1 Rasio Rentabilitas

Rasio rentabilitas adalah rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan dari suatu perusahaan dalam menghasilkan laba dalam periode waktu tertentu. Rasio ini juga memberikan ukuran tingkat efektivitas manajemen suatu perusahaan, yang ditujukan oleh laba yang dapat dihasilkan dari pendapatan. Penggunaan rasio rentabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan perbandingan antara berbagai komponen pada laporan keuangan terutama neraca dan laporan laba rugi, pengukuran dapat dilakukan untuk beberapa periode operasi. Tujuannya agar terlihat perkembangan perusahaan dalam rentang waktu tertentu, baik penurunan atau kenaikan sekaligus mencari penyebab keadaan tersebut. Manfaat dari perhitungan rasio rentabilitas adalah untuk mengetahui tingkat laba yang diperoleh perusahaan, mengetahui perkembangan laba dari waktu ke waktu dan mengetahui produktivitas dari seluruh dana di perusahaan yang digunakan baik modal pinjaman maupun modal sendiri dan manfaat lainnya. Berikut jenis-jenis rasio rentabilitas yang lazim digunakan dalam pengukuran kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba:

1) *Return On Assets* (ROA)

Hasil pengembalian atas asset (ROA) merupakan rasio yang menunjukkan seberapa besar kontribusi asset dalam menciptakan laba bersih. Rasio ini digunakan untuk mengukur berapa jumlah laba bersih yang akan dihasilkan dari

setiap rupiah dana yang tertanam dalam total asset. Semakin tinggi ROA maka semakin tinggi pula jumlah laba bersih yang dapat dihasilkan dari dana yang tertanam dalam total asset. Rumus untuk perhitungan ROA sebagai berikut:

$$ROA = \frac{\text{labar bersih}}{\text{total aset}} \times 100\%$$

2) *Return On Equity* (ROE)

Rasio ROE digunakan untuk mengkaji sejauh mana suatu perusahaan mempergunakan sumber daya yang dimiliki untuk mampu memberikan laba atas ekuitas. Rumus penghitungan ROE sebagai berikut:

$$ROE = \frac{\text{labar bersih}}{\text{ekuitas}} \times 100\%$$

3) BOPO (Beban Operasional terhadap pendapatan operasional)

Rasio ini digunakan untuk mengukur biaya operasional dan pendapatan operasional. Jika rasio BOPO tinggi, menunjukkan bahwa suatu perusahaan tidak beroperasi dengan efisien karena tingginya nilai dari rasio ini memperlihatkan besarnya jumlah biaya operasional yang harus dikeluarkan oleh pihak perusahaan untuk memperoleh pendapatan operasional. Disamping itu, jumlah biaya operasional yang besar akan memperkecil jumlah laba yang akan diperoleh karena biaya atau beban operasional bertindak sebagai faktor pengurangan dalam laporan laba rugi. Rumus perhitungan BOPO adalah sebagai berikut.

$$BOPO = \frac{\text{Biaya Operasional}}{\text{Pendapatan Operasional}} \times 100\%$$

2.1.2 Rasio Likuiditas

Rasio likuiditas adalah rasio yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban atau membayar utang jangka pendeknya. Rasio inilah yang dapat digunakan untuk mengukur seberapa likuidnya suatu perusahaan. Likuiditas merupakan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban untuk membayar utang-utang jangka pendeknya yang harus segera dibayar dengan menggunakan harta lancar seperti utang usaha, utang dividen, utang pajak, dan lain-lain. Jika perusahaan mampu memenuhi kewajibannya berarti perusahaan tersebut likuid, sedangkan jika perusahaan tidak mampu memenuhi kewajibannya berarti perusahaan tersebut ilikuid.

Pengukuran ini dapat dilakukan untuk beberapa periode sehingga terlihat perkembangan likuiditas perusahaan dari waktu ke waktu. Biasanya perusahaan dengan tingkat likuiditas tinggi akan memiliki kesempatan lebih baik untuk mendapatkan berbagai dukungan dari banyak pihak, mulai dari lembaga keuangan, kreditur, maupun pemasok. Dengan mengetahui rasio likuiditas yang dimiliki perusahaan, Anda bisa mendapatkan beberapa manfaat seperti mengantisipasi dana yang diperlukan saat ada kebutuhan mendesak, memudahkan nasabah (bagi lembaga keuangan atau Bank) yang ingin melakukan penarikan dana, dan poin penentu bagi suatu perusahaan untuk mendapatkan persetujuan investasi atau bisnis lain yang menguntungkan.

Adapun beberapa rasio likuiditas yang sering digunakan dalam menghitung tingkat likuiditas suatu perusahaan adalah sebagai berikut:

1) Rasio Lancar

Rasio ini dimaksudkan untuk mengetahui tingkat kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya dengan aktiva perusahaan yang likuid pada saat ini atau aktiva lancar (current asset). Jenis aktiva ini adalah aktiva yang dapat ditukarkan dengan kas dalam jangka waktu satu tahun. Adapun rumus rasio lancar adalah sebagai berikut.

$$\text{Rasio Lancar} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Utang Lancar}} \times 100\%$$

2) Rasio Cepat

Cara menghitung rasio likuiditas jenis ini hanya menggunakan aktiva lancar dan membandingkannya dengan kewajiban lancar. Adapun rumus rasio cepat adalah sebagai berikut.

$$\text{Rasio Lancar} = \frac{(\text{Aktiva lancar} - \text{Persediaan})}{\text{Hutang lancar}} \times 100\%$$

3) Rasio Kas

Rasio ini adalah cara menghitung likuiditas yang melibatkan kas perusahaan. Manfaatnya mirip dengan current ratio dan quick ratio yaitu untuk mengetahui kemampuan perusahaan untuk melunasi kewajiban jangka pendeknya dengan menjadikan kas sebagai acuan. Berikut merupakan cara untuk menghitung rasio kas:

$$Rasio\ Kas = \frac{(Kas + Surat\ Berharga)}{Utang\ Lancar} \times 100\%$$

4) Rasio Perputaran Kas

Rasio ini dapat melihat berapa kali kas perusahaan berputar dalam satu periode yang dinilai melalui penjualan. Jika ditemukan nilai rasio ini semakin besar, maka kemampuan perusahaan dalam keuangan dinilai semakin besar juga. Kas yang berputar menunjukkan semakin cepat pula kas masuk dalam perusahaan. Ini artinya pendapatan semakin meningkat sehingga kas untuk kegiatan operasional juga berjalan lancar. Adapun rumus rasio perputaran kas adalah sebagai berikut.

$$Rasio\ Perputaran\ Kas = \frac{Penjualan\ Bersih}{Rata - Rata\ Kas}$$

2.2 Penilaian Kinerja Perumda oleh BPKP

Berdasarkan hasil evaluasi kinerja yang dilakukan oleh BPKP terhadap Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Kota Denpasar (sebelumnya bernama PD Parkir) tahun 2018 sebelum adanya Pandemi Covid-19 berdasarkan indikator kinerja yang ditetapkan berdasarkan Keputusan Direksi PD Parkir Kota Denpasar Nomor 24 tanggal 28 Agustus 2018 tentang Petunjuk Teknis Evaluasi Kinerja PD Parkir Kota Denpasar mendapatkan nilai 56,39 atau kategori Kurang.

Kinerja PD Parkir Kota Denpasar Tahun Buku 2018 yang dinilai dengan uraian sebagai berikut:

2.2.1 Aspek Keuangan

Kinerja Aspek Keuangan mendapatkan nilai 8,44 atau tergolong "Tidak Baik".

Rendahnya nilai aspek keuangan disebabkan antara lain:

- a. Belum optimalnya pengelolaan sumber pendapatan parkir terutama pendapatan parkir yang berasal dari kerja sama gedung, pelataran dan kegiatan pameran;
- b. Pembebanan dan pengakuan hutang pajak dari tahun-tahun sebelumnya khususnya hutang PPN (tahun 2011 dan 2012) dan SKPKB PPN 2014 yang mencapai 79,92% dari hutang jangka pendek dan belum dibayar oleh perusahaan;

- c. Belum optimalnya pengelolaan potensi pendapatan parkir bagi perusahaan;
- d. Kewajiban pajak dan imbalan kerja yang belum diselesaikan;
- e. Belum memadainya dukungan permodalan dari Pemerintah Kota Denpasar sebagai pemilik perusahaan;
- f. Adanya penurunan pendapatan bagi hasil pengelolaan parkir pelataran sebagai akibat dikenakannya pajak parkir pelataran sebesar 20% berdasarkan Peraturan Daerah Kota Denpasar Nomor 7 Tahun 2016 dan berlaku mulai 1 Januari 2017. Penurunan pendapatan parkir pelataran dari tahun lalu sebesar Rp530.845.369,00;
- g. Tidak terealisasinya pendapatan parkir dari kegiatan insidental seperti: pameran dan pertunjukan;
- h. Manajemen belum optimal melakukan evaluasi terhadap potensi titik-titik parkir baik badan jalan maupun pelataran;
- i. Manajemen belum optimal dalam membuat perencanaan strategi peningkatan pendapatan;
- j. Pencadangan kewajiban imbalan kerja tahun di tahun 2018 sebesar Rp10.073.525.174,00 (perhitungan masa kerja sejak 2009-2018).

2.2.2 Aspek Pelanggan

Kinerja Aspek Pelanggan mendapatkan nilai 12,80 atau tergolong Cukup. Rendahnya nilai aspek pelanggan disebabkan antara lain:

- a. Masih rendahnya capaian kepuasan pelanggan;
- b. Rendahnya tingkat pertumbuhan pelanggan;
- c. Rendahnya tingkat retensi pelanggan.

2.2.3 Aspek Operasional

Kinerja aspek Operasional mendapatkan nilai **18,05** atau tergolong **Kurang**.

Hal ini disebabkan antara lain:

- a. Masih terdapat titik parkir pelataran yang belum dikerjasamakan secara tertulis sebanyak 23 titik parkir.
- b. Inovasi berupa sistem parkir tanpa karcis baru mulai dilaksanakan di tahun 2018 namun belum maksimal.

- c. Masih kurangnya inovasi mencakup tata kelola, manajemen risiko pengendalian internal, penggunaan teknologi dan perbaikan kesejahteraan sosial.
- d. Masih terdapat titik parkir yang dikelola tidak sesuai peruntukannya seperti:
 - Pengelolaan parkir pelataran namun menggunakan parkir badan jalan;
 - Parkir di pelat ran namun menggunakan karcis badan jalan;
 - Pemungutan parkir namun belum didukung kerjasama.

2.2.4 Aspek Administrasi

Kinerja Aspek Administrasi mendapatkan nilai **17,10** atau tergolong **Cukup**. Hal ini disebabkan antara lain:

- a. Belum melakukan reviu secara berkala atas struktur organisasi sehubungan dengan adanya rencana perubahan bentuk perusahaan menjadi Perumda;
- b. Struktur yang ada belum lengkap terisi oleh personil yang diangkat sesuai prosedur;
- c. Rendahnya tingkat kapabilitas organisasi Perusahaan;
- d. Belum tersedianya SOP perekrutan karyawan;
- e. Jumlah pegawai yang mengikuti diklat sedikit;
- f. Hasil survey Indeks Kepuasan Pegawai masih perlu ditingkatkan.

2.2.5 Informasi Penting Lainnya

a. Penerapan Sistem Pengendalian Intern

Hasil reviu atas Sistem Pengendalian intern Perumda Kota Denpasar, diperoleh kesimpulan secara umum bahwa kondisi Sistem pengendalian Intern **tidak memadai**.

b. Permasalahan Lainnya

- Petunjuk Teknis Evaluasi Kinerja PD Parkir Kota Denpasar belum ditandatangani Badan Pengawas dan belum disahkan Walikota Denpasar
- Petunjuk Teknis evaluasi Kinerja PD Parkir Kota Denpasar yang telah disusun dan ditetapkan dengan Keputusan Direktur PD Parkir Nomor 24 tanggal 28 Agustus Tahun 2018 belum ditandatangani Badan Pengawas dan belum disahkan oleh Walikota Denpasar.
- Pengelolaan Parkir Pelataran belum didukung perjanjian Tertulis

Pengelolaan parkir pelataran belum seluruhnya didukung dengan perjanjian tertulis. Dari 225 titik parkir pelataran yang dikelola dan aktif hanya 102 titik telah didukung perjanjian kerjasama secara tertulis, sisanya 123 titik parkir pelataran tidak didukung perjanjian tertulis tetapi hanya kesepakatan lisan.

Terhadap permasalahan di atas, Direksi agar melakukan langkah-langkah strategis guna meningkatkan kinerja perusahaan, yaitu:

1) Kinerja

- a. Mengupayakan keringanan skema pembayaran utang pajak sesuai kemampuan keuangan perusahaan.
- b. Membuat strategi optimalisasi potensi pendapatan parkir.
- c. Melakukan angsuran pembayaran hutang pajak dan imbalan kerja sesuai dengan kemampuan keuangan perusahaan.
- d. Mengusulkan tambahan penguatan modal dari Pemerintah Kota Denpasar berdasarkan perencanaan strategis yang ditetapkan.
- e. Melakukan evaluasi dan perbaikan kinerja titik-titik parkir agar mampu memberikan pendapatan yang lebih menguntungkan dengan memperhitungkan beban pokok pendapatan.
- f. Membuat rencana strategis dan melaksanakan optimalisasi pendapatan yang mencakup perbaikan tarif parkir baik tarif parkir badan jalan maupun pelataran, penambahan jumlah titik-titik parkir khususnya kerjasama pengelolaan parkir pelataran, perbaikan bagi hasil kerjasama, dan inovasi pengelolaan parkir.
- g. Merencanakan skema pembayaran hutang pajak dan kewajiban imbalan kerja dengan memperhitungkan kemampuan keuangan perusahaan.
- h. Melakukan survei kepuasan pelanggan secara berkelanjutan.
- i. Melakukan langkah strategis meningkatkan kepuasan pelanggan khususnya area yang masih perlu peningkatan pelayanan sesuai hasil survei.
- j. Meningkatkan mekanisme dan pelaksanaan pengamanan dan kenyamanan tempat parkir.

- k. Meningkatkan kompetensi juru parkir dengan memberikan pelatihan terkait pelayanan kepada pelanggan.
- l. Membuat perencanaan strategis dan melaksanakan peningkatan jumlah titik parkir dan inovasi pelayanan pengelolaan parkir dengan memperhatikan kondisi parkir dan harapan pelanggan.
- m. Meningkatkan mekanisme dan kegiatan promosi kerjasama pengelolaan pelataran parkir yang lebih menguntungkan.
- n. memonitor perjanjian pelataran parkir yang kedaluarsa oleh seksi terkait.
- o. Mengoptimalkan titik parkir yang dikomersialkan melalui pendekatan kepada pemilik pelataran parkir untuk menambah jumlah kerjasama pengelolaan parkir pelataran.
- p. Melakukan evaluasi berkala terhadap tempat-tempat parkir yang tidak memenuhi target untuk mengetahui penyebab dan mengoptimalkan pengelolaannya.
- q. Menerapkan inovasi yang sudah direncanakan sesuai bisnis plan 2017-2021.
- r. Melakukan reviu struktur organisasi secara berkala dan mengajukan perubahan dalam hal diperlukan perubahan kepada Walikota Denpasar terkait dengan adanya rencana perubahan organ perusahaan menjadi Perumda.
- s. Mengembangkan struktur organisasi yang ada dengan fungsi pengembangan dan riset serta fungsi informasi dan komunikasi yang didukung sumber daya yang memadai.
- t. Membuat perencanaan strategis dan melaksanakan pengembangan bisnis berdasarkan pengetahuan dan pengembangan teknologi yang tepat guna.
- u. Membuat perencanaan desiminasi inovasi, ide baru dan teknologi informasi ke seluruh pegawai.
- v. Membuat dan menerapkan SOP tentang pola rekrutmen yang jelas, transparan, berdasarkan prinsip kompetensi dan pemenuhan kebutuhan organisasi.
- w. Membuat perencanaan strategis dan melaksanakan peningkatan kompetensi sumber daya manusia dikaitkan dengan kebutuhan organisasi.
- x. Melakukan survey kepuasan karyawan secara berkelanjutan.

- y. Meningkatkan kepuasan pegawai dengan menindaklanjuti hal-hal perlu diperhatikan sesuai hasil survey.
- 2) Sistem Pengendalian Intern
- Berkenaan dengan perbaikan struktur pengendalian intern kondisi yang perlu dilakukan adalah sebagai berikut.
- a. Menetapkan aturan perilaku.
 - b. Membuat dan menetapkan pedoman maupun prosedur baik keuangan maupun non keuangan.
 - c. Menetapkan indikator kinerja individu.
 - d. Menetapkan manajemen risiko.
- 3) Informasi Penting Lainnya
- a. Menyampaikan dokumen petunjuk teknis yang telah disusun untuk ditandatangani Badan Pengawas PD Parkir Kota Denpasar untuk selanjutnya disahkan oleh Wali Kota Denpasar.
 - b. Membuat dan menetapkan mekanisme kerjasama didukung format perjanjian tertulis yang lengkap dan mekanisme pengelolaan kerjasama mencakup aspek administrasi, operasional, evaluasi dan pelaporan.
 - c. Melakukan inventarisasi dokumentasi kerjasama pengelolaan parkir pelataran.
 - d. Memperbaharui perjanjian kerjasama baik yang tertulis maupun tidak tertulis dalam perjanjian tertulis yang sesuai dengan mekanisme kerjasama yang ditetapkan.
 - e. Melakukan evaluasi dan pemantauan secara periodik pelaksanaan perjanjian kerjasama.

Upaya-upaya tersebut di atas jika dilaksanakan akan dapat menciptakan kondisi yang lebih baik, sehingga dapat membantu mempercepat terwujudnya Visi dan Misi perusahaan.

2.3 Evaluasi Kinerja Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Tahun 2019 -2021

Hasil evaluasi atas capaian kinerja Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Tahun 2019-2021 dari aspek keuangan, aspek pelanggan dan aspek operasional disajikan pada Tabel 2.3 sebagai berikut ini.

Tabel 2.3 Evaluasi Kinerja Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Tahun 2019-2021

Aspek Keuangan	Tahun 2019	Tahun 2020	Tahun 2021
	Rasio Likuiditas		
	a. Jumlah Kas/Setara Kas yang dimiliki perusahaan per 31 Desember 2019 adalah sebesar Rp2.701.072.364,00 atau 65 % dari total kewajiban jangka pendeknya sebesar Rp4.162.112.839,00. Kondisi tersebut menunjukkan kemampuan membayar hutang cukup likuid.	a. Jumlah Kas/Setara Kas yang dimiliki perusahaan per 31 Desember 2020 adalah sebesar Rp1.238.267.200,00 atau 38 % dari total kewajiban jangka pendeknya sebesar Rp3.246.435.012,00. Kondisi tersebut menunjukkan kurang likuid.	a. Jumlah Kas/Setara Kas yang dimiliki perusahaan per 31 Desember 2021 adalah sebesar Rp1.856.000.000,00 atau 48 % dari total kewajiban jangka pendeknya sebesar Rp3.858.000.000,00. Kondisi tersebut menunjukkan kurang likuid.
	b. Jumlah Aset Lancar yang dimiliki perusahaan per 31 Desember 2019 adalah Rp3.210.323.189,00 atau 77 % dari hutang lancar sebesar Rp4.162.112.839,00. Kondisi ini menunjukkan perusahaan mampu menutupi sebagian kewajiban jangka	b. Jumlah Aset Lancar yang dimiliki perusahaan per 31 Desember 2020 adalah Rp1.880.266.122,00 atau 58 % dari hutang lancar sebesar Rp3.246.435.012,00. Kondisi ini menunjukkan perusahaan kurang mampu menutupi sebagian	b. Jumlah Aset Lancar yang dimiliki perusahaan per 31 Desember 2021 adalah Rp2.312.000.000,00 atau 59% dari hutang lancar sebesar Rp3.858.000.000,00. Kondisi ini menunjukkan perusahaan kurang mampu menutupi sebagian

	pendek dengan aset lancar yang dimiliki.	kewajiban jangka pendek dengan aset lancar yang dimiliki.	kewajiban jangka pendek dengan aset lancar yang dimiliki.
	Rasio Solvabilitas		
	Jumlah kewajiban perusahaan per 31 Desember 2019 sebesar Rp14.223.691.133,00 sementara jumlah aset sebesar Rp5.833.614.77,00 dan ekuitas minus sebesar Rp8.390.076.362,00.	Jumlah kewajiban perusahaan per 31 Desember 2020 sebesar Rp13.308.013.306,00 sementara jumlah aset sebesar Rp4.123.469.682,00 dan ekuitas minus sebesar Rp9.184.543.624,00.	Jumlah kewajiban perusahaan per 31 Desember 2021 sebesar Rp15.301.000.000,00 sementara jumlah aset sebesar Rp4.246.000.000,00 dan ekuitas minus sebesar Rp11.054.000.000,00.
	Kondisi tersebut menunjukkan bahwa perusahaan memiliki aset dan ekuitas yang tidak cukup untuk membayar seluruh kewajibannya kepada kreditur apabila perusahaan dilikuidasi.	Kondisi tersebut menunjukkan bahwa perusahaan memiliki aset dan ekuitas yang tidak cukup untuk membayar seluruh kewajibannya kepada kreditur apabila perusahaan dilikuidasi.	Kondisi tersebut menunjukkan bahwa perusahaan memiliki aset dan ekuitas yang tidak cukup untuk membayar seluruh kewajibannya kepada kreditur apabila perusahaan dilikuidasi.
	Rasio Rentabilitas/Profitabilitas		

a. Hasil usaha bersih atau laba/rugi Perusahaan tahun 2019 adalah rugi sebesar Rp880.728.485,00 dibandingkan dengan pendapatan usaha sebesar Rp12.780.549.752,00 maka margin laba (rugi) bersih adalah 6,89 %.	a. Hasil usaha bersih atau laba/rugi Perusahaan tahun 2020 adalah rugi sebesar Rp794.467.262,00 dibandingkan dengan pendapatan usaha sebesar Rp8.086.165.513,00 maka margin laba (rugi) bersih adalah 9,83 %.	a. Hasil usaha bersih atau laba/rugi Perusahaan tahun 2021 adalah rugi sebesar Rp1.870.451.891,00 dibandingkan dengan pendapatan usaha sebesar Rp8.360.414.674,00 maka margin laba (rugi) bersih adalah 2,17 %.
b. Hasil usaha bersih adalah rugi sebesar Rp880.728.485,00 dibandingkan jumlah ekuitas / modal sebesar minus Rp8.390.076.362,00 diperoleh nilai <i>return on equity</i> (10,50%).	b. Hasil usaha bersih adalah rugi sebesar Rp794.467.262,00 dibandingkan jumlah ekuitas / modal sebesar minus Rp9.184.543.624,00 diperoleh nilai <i>return on equity</i> (8,65%).	b. Hasil usaha bersih adalah rugi sebesar Rp1.870.451.891,00 dibandingkan jumlah ekuitas / modal sebesar minus Rp11.054.995.515,00 diperoleh nilai <i>return on equity</i> (16,92%).
Rasio Aktivitas		
Rasio aktivitas terdiri dari efisiensi beban operasi dan efektivitas penagihan.		
Efisiensi beban operasi yakni jumlah beban operasi sebesar Rp10.240.287.278,00 atau mencapai 80,12 % dari pendapatan operasional sebesar Rp12.780.549.752,00 hal ini menunjukkan beban operasi belum efisien dikaitkan	Efisiensi beban operasi yakni jumlah beban operasi sebesar Rp8.861.137.102,00 beban operasi ini lebih besar 109,58% dari pendapatan operasional sebesar Rp8.086.185.513,00 hal ini menunjukkan beban operasi sangat	Efisiensi beban operasi yakni jumlah beban operasi sebesar Rp10.220.916.100,00 beban operasi ini lebih besar 122,25 % dari pendapatan operasional sebesar Rp8.360.414.674,00 hal ini menunjukkan

	dengan perolehan pendapatan operasi.	tidak efisien dikaitkan dengan perolehan pendapatan operasi.	beban operasi sangat tidak efisien dikaitkan dengan perolehan pendapatan operasi.
Pelangan	Kepuasan Pelanggan		
	1. Tahun 2019 Perumda Bhukti Praja Sewakadarma tidak melakukan survey kepuasan pelanggan. Jumlah kehilangan Tahun 2019 sebanyak 5 kendaraan.	1. Tahun 2020 Perumda Bhukti Praja Sewakadarma tidak melakukan survey kepuasan pelanggan karena pandemi covid-19. Jumlah kehilangan Tahun 2020 sebanyak 0 kendaraan.	1. Tahun 2021 Perumda Bhukti Praja Sewakadarma tidak melakukan survey kepuasan pelanggan karena masih pandemi covid-19. Jumlah kehilangan Tahun 2021 sebanyak 0 kendaraan.
	Pertumbuhan Pelanggan		
	2. Pendapatan Tahun 2018 sebesar Rp16.070.672.655,00 Sedangkan pada tahun 2019 pendapatan sebesar Rp18.173.299.652,00 Sehingga terjadi peningkatan pendapatan dari tahun 2018-2019 sebesar	2. Pendapatan Tahun 2019 sebesar Rp18.173.299.652,00 dan tahun 2020 pendapatan sebesar Rp11.601.347.913,00 Sehingga terjadi penurunan pendapatan dari tahun 2019-2020 sebesar Rp6.571.951.739,00 atau turun	2. Pendapatan Tahun 2020 sebesar Rp11.601.347.913,00 dan tahun 2021 pendapatan sebesar Rp11.955.341.474,00 Sehingga terjadi peningkatan pendapatan dari tahun 2020-2021 sebesar

	Rp2.102.556.997,00 atau 13,08%	36,16% (Penurunan terjadi karena pandemi covid-19).	Rp353.993.561,00.
	Adapun titik parkir yang dikelola pada tahun 2019 berjumlah: <ul style="list-style-type: none"> • Badan Jalan: 413 titik parkir dengan jumlah juru parkir 472 orang • Pelataran: 272 titik parkir dengan jumlah petugas parkir 272 orang 	Adapun titik parkir yang dikelola pada tahun 2020 berjumlah: <ul style="list-style-type: none"> • Badan Jalan: 407 titik parkir dengan jumlah juru parkir 407 orang • Pelataran: 304 titik parkir dengan jumlah petugas parkir 304 orang 	Adapun titik parkir yang dikelola pada tahun 2021 berjumlah: <ul style="list-style-type: none"> • Badan Jalan: 415 titik parkir dengan jumlah juru parkir 415 orang • Pelataran: 434 titik parkir dengan jumlah petugas parkir 434 orang
	Retensi Pelanggan		
	Jumlah titik parkir Pelataran (titik parkir dengan perjanjian) tahun 2019 : 272 titik parkir dengan jumlah petugas parkir 272 orang dengan jumlah pengaduan sebanyak 22 pengaduan.	Jumlah titik parkir Pelataran (titik parkir dengan perjanjian) tahun 2020 Pelataran : 304 titik parkir dengan jumlah petugas parkir 304 orang dengan jumlah pengaduan sebanyak 14 pengaduan.	Jumlah titik parkir Pelataran (titik parkir dengan perjanjian) tahun 2021 Pelataran : 304 titik parkir dengan jumlah petugas parkir 304 orang dengan jumlah pengaduan sebanyak 16 pengaduan.
Operasional	Ketersediaan Tempat Usaha		

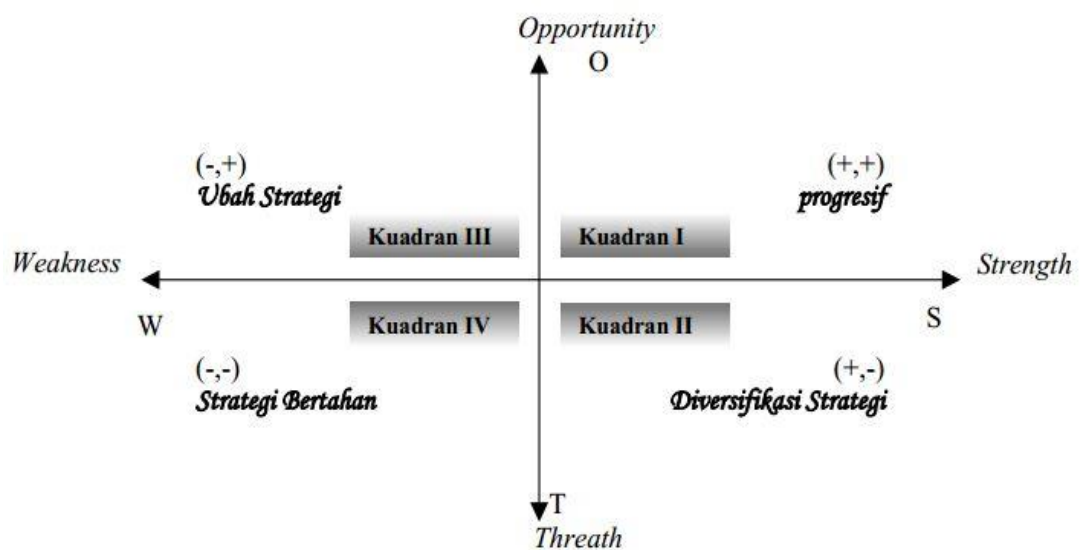
<p>Adapun titik parkir yang dikelola pada tahun 2019 berjumlah :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Badan Jalan : 413 titik parkir dengan jumlah juru parkir 472 orang • Pelataran/jumlah titik parkir dengan perjanjian : 272 titik parkir dengan jumlah petugas parkir 272 orang 	<p>Adapun titik parkir yang dikelola pada tahun 2020 berjumlah:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Badan Jalan : 407 titik parkir dengan jumlah juru parkir 407 orang • Pelataran/jumlah titik parkir dengan perjanjian: 304 titik parkir dengan jumlah petugas parkir 304 orang 	<p>Adapun titik parkir yang dikelola pada tahun 2021 berjumlah:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Badan Jalan : 415 titik parkir dengan jumlah juru parkir 415 orang • Pelataran/jumlah titik parkir dengan perjanjian : 434 titik parkir dengan jumlah petugas parkir 434 orang
Proses Inovasi		
<p>Perumda Bhukti Praja Sewakadarma menerapkan Inovasi Siparkit (Sistem Parkir Berbasis IT dan Keuangan Terintegrasi).</p>	<p>Perumda Bhukti Praja Sewakadarma menerapkan Inovasi Siparkit (Sistem Parkir Berbasis IT dan Keuangan Terintegrasi).</p>	<p>Perumda Bhukti Praja Sewakadarma menerapkan Inovasi Siparkit (Sistem Parkir Berbasis IT dan Keuangan Terintegrasi).</p>
<p>Jumlah titik parkir yang telah menerapkan parkir berbasis IT di pengelolaan parkir Gedung dan pelataran sebanyak 11 outlet.</p>	<p>Jumlah titik parkir yang telah menerapkan parkir berbasis IT di pengelolaan parkir Gedung dan pelataran sebanyak 14 outlet.</p>	<p>Jumlah titik parkir yang telah menerapkan parkir berbasis IT di pengelolaan parkir Gedung dan pelataran sebanyak 16 outlet.</p>

BAB III

ANALISIS SWOT DAN KONDISI SAAT INI

3.1 Analisa SWOT

Perusahaan dalam menyusun rencana strategis harus memperhatikan faktor internal maupun faktor eksternalnya. Faktor internal memberikan gambaran tentang kekuatan dan kelemahan yang dimiliki Perusahaan, sedangkan faktor eksternal merupakan kondisi yang memengaruhi perusahaan yang diluar kendali perusahaan diantaranya kondisi ekonomi dan kondisi persaingan dalam bisnis (*Competitive Setting Profile*). Analisis atas Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats yang lebih dikenal dengan singkatan SWOT merupakan suatu alat yang dapat digunakan dalam perumusan rencana perusahaan yaitu analisis atas kekuatan-kelemahan-peluang-ancaman yang dihadapi perusahaan sebagai dasar dalam penyusunan rencana strategis dalam upaya mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Analisis SWOT dipandang cukup memadai karena mencakup analisis faktor-faktor internal perusahaan dan faktor-faktor eksternal perusahaan. Gambaran dari analisis SWOT suatu perusahaan dapat dituangkan secara diagramatis pada Gambar 3.1 sebagai berikut ini.



Gambar 3.1. Analisis SWOT

1) Kuadran I

- a. Merupakan posisi yang sangat menguntungkan;
- b. Perusahaan mempunyai peluang dan kekuatan sehingga ia dapat memanfaatkan peluang yang ada secara maksimal;
- c. Seyogyanya menerapkan strategi yang mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.

2) Kuadran II

- a. Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan mempunyai keunggulan sumber daya;
- b. Perusahaan-perusahaan pada posisi seperti ini dapat menggunakan kekuatannya untuk memanfaatkan peluang jangka panjang;
- c. Dilakukan melalui penggunaan strategi diversifikasi produk atau pasar.

3) Kuadran III

- a. Perusahaan menghadapi peluang pasar yang besar tetapi sumber dayanya lemah;
- b. Karena itu tidak dapat memanfaatkan peluang tersebut secara optimal karena kendala-kendala internal perusahaan;
- c. Kondisi seperti ini ditenggarai banyak dihadapi sebagian besar BUMD saat ini.

4) Kuadran IV

- a. Merupakan kondisi yang serba tidak menguntungkan;
- b. Perusahaan menghadapi berbagai ancaman eksternal sementara sumber daya yang dimiliki mempunyai banyak kelemahan;
- c. Strategi yang diambil: defensif, penciutang atau likuidasi

Matriks SWOT

Matriks kekuatan-kelemahan-peluang-ancaman (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – SWOT) merupakan sebuah alat/metode yang dipergunakan dalam mengembangkan strategi yang terbagi dalam empat jenis strategi sesuai Tabel 3.1 berikut:

Tabel 3.1 Matriks SWOT

<div>SW</div> <div>OT</div>	STRENGTHS (S)	
	<ul style="list-style-type: none"> Tentukan 5 – 10 faktor- faktor kekuatan internal 	<ul style="list-style-type: none"> Tentukan 5 – 10 faktor- faktor kelemahan Internal
	STRATEGI SO	STRATEGI WO
<ul style="list-style-type: none"> Tentukan 5 – 10 faktor- faktor peluang Eksternal 	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
TREATHS (T)	STRATEGI ST	STRATEGI WT
<ul style="list-style-type: none"> Tentukan 5 – 10 faktor- faktor ancaman Eksternal 	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Albert Humprey dalam binus.ac.id (2021)

- Strategi SO (Strengths-Opportunities) menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang yang ada;
- Strategi WO (Weaknesses-Opportunities) memperbaiki kelemahan internal untuk dapat memanfaatkan peluang yang ada;
- Strategi ST (Strength-Threats) menggunakan kekuatan internal untuk mengurangi dampak ancaman eksternal;
- Strategi WT (Weaknesses-Threats) strategi bertahan yang diarahkan untuk mengurangi/menghindari ancaman lingkungan eksternal dan mengatasi kelemahan yang ada.

3.1.1. Analisa Internal

Analisis lingkungan internal merupakan identifikasi kemampuan internal (kelemahan-kekuatan) Perumda yang dilakukan dengan mengevaluasi beberapa indicator dengan hasil seperti pada Tabel 3.2 sebagai berikut.

Tabel 3.2 Analisis Internal Perumda Bhukti Praja Sewakadarma

Indikator	Kuat (K)/ Lemah (L)	Pengaruh	Bobot	Nilai
Aspek Pelayanan				
- Cakupan Pelayanan (titik parkir)	L	(1,43)	0,105	(0,15)
- Tingkat Penyelesaian Aduan	K	1,71	0,063	0,11
- Kualitas Pelayanan	L	(1,00)	0,065	(0,07)
Aspek Operasional				
- Lahan Parkir	L	(1,00)	0,048	(0,05)
- Sistem Pengelolaan	L	(2,43)	0,042	(0,10)
- Juru Parkir dan Petugas	L	(2,43)	0,042	(0,10)
- Pengawasan	L	(2,86)	0,042	(0,12)
- Sarana	L	(2,86)	0,040	(0,11)
- Kehilangan Kendaraan	K	2,71	0,038	0,10
- Jam Operasional	L	(1,43)	0,037	(0,05)
Aspek Keuangan				
- Rentabilitas	L	(1,86)	0,114	(0,21)
- Likuiditas	L	(1,71)	0,093	(0,16)
- Solvabilitas	L	(2,29)	0,093	(0,21)
Aspek Organisasi dan SDM				
- Struktur Organisasi dan Tata Kerja	L	(2,86)	0,060	(0,17)
- Kualifikasi dan Rasio Pegawai	L	(2,71)	0,062	(0,17)
- Jumlah Diklat (Kompetensi)	L	(3,00)	0,062	(0,19)
Nilai Faktor Internal			1,000	(1,65)

Sumber: data diolah

Pemberian bobot untuk masing-masing faktor mengindikasikan signifikansi relatif suatu faktor terhadap keberhasilan perusahaan. Sedangkan nilai 1 sampai dengan 4 menunjukkan seberapa besar nilai atau pengaruh suatu faktor. Hasil menunjukkan nilai faktor internal berada pada posisi lemah dengan nilai 1,65 dari skala 4. Hampir seluruh indikator internal berada pada posisi lemah. Hanya dua indikator yang kuat yaitu penyelesaian aduan dan kehilangan kendaraan (keamanan).

3.1.2. Analisa Eksternal

Analisis lingkungan eksternal merupakan indentifikasi peluang dan tantangan (ancaman) yang dihadapi Perumda yang dilakukan dengan mengevaluasi beberapa aspek eksternal yang dapat mempengaruhi perkembangan perusahaan dengan hasil seperti pada Tabel 3.3 sebagai berikut.

Tabel 3.3 Analisis eksternal Perumda Bhukti Praja Sewakadarma

Indikator	Peluang (P)/ Ancaman (A)	Pengaruh	Bobot	Nilai
Kondisi Geografis	P	2,43	0,114	0,28
Kondisi Klimatologi	A	(2,14)	0,086	(0,18)
Kunjungan Wisata	P	2,43	0,107	0,26
Kependudukan	P	3,14	0,121	0,38
Jumlah KB & Jalan Panjang	P	3,14	0,114	0,36
Perekonomian Daerah (PDRB)	P	1,71	0,100	0,17
RS dan Pasar	P	2,43	0,100	0,24
Strategi dan Arah Kebijakan RUTRK	P	2,86	0,100	0,29
Politik dan Pemerintahan	P	1,86	0,064	0,12
Penegakan Hukum	A	(2,14)	0,093	(0,20)
Nilai Faktor Eksternal			1,000	1,72

Sumber: data diolah

Hasil menunjukkan nilai faktor eksternal pada posisi peluang dengan nilai 1,72 dari skala 4. Hampir seluruh indikator eksternal berada pada posisi peluang. Hanya dua indikator yang diidentifikasi sebagai ancaman yaitu kondisi klimatologi dan penegakan hukum.

3.1.3. Posisi Perumda Bhukti Praja Sewakadarma

Dengan memperhatikan nilai dari analisis faktor internal dan eksternal yang memperoleh nilai positif baik untuk faktor internal dan eksternal, maka posisi Perumda adalah seperti tersaji pada Tabel 3.4 sebagai berikut.

Tabel 3.4 Analisis Posisi Perumda Bhukti Praja Sewakadarma

<i>Opportunities</i>			
<i>Weakness</i>	II. <i>Limited Options</i> (Terbatas)	I. <i>Growth</i> (Pertumbuhan)	<i>Strenghts</i>
	III. <i>Survival</i> (Bertahan Hidup)	IV. <i>Pivotal Strategies</i> (Formulasi Strategi)	
		<i>Threats</i>	

Dari diagram pada Tabel 3.4 tersebut di atas posisi Perumda terletak pada Kuadran III yaitu kondisi internal negatif, eksternal positif. Strategi WO adalah tanggulangi kelemahan dengan memanfaatkan peluang. Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi ini yaitu meminimalkan masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut pasar yang lebih baik (*turn around*). Dengan demikian maka Perumda harus konsen pada perbaikan kondisi internal terlebih dahulu guna mampu memanfaatkan peluang sehingga mampu mencapai visi dan misi organisasi.

Analisis detailnya adalah sebagai berikut ini.

- 1) Perumda menghadapi peluang pasar yang besar tetapi sumber dayanya lemah;
- 2) Perumda belum dapat memanfaatkan peluang tersebut secara optimal;
- 3) Fokus strategi perusahaan pada posisi seperti ini ialah mengatasi kendala-kendala internal perusahaan.

3.2 Kondisi Geografis, Klimatologi, Kependudukan dan Kinerja Keuangan (2019-2021)

Berikut akan digambarkan kondisi Geografis, klimatologi, kependudukan yang dihadapi oleh Perumda BPS yang dapat berdampak pada Laporan Kinerja Perusahaan selama Tahun 2019-2021.

3.2.1 Kondisi Geografis

Pengusahaan atas parkir sebagai salah satu bidang usaha Perumda akan dipengaruhi oleh kondisi geografis khususnya untuk jalan, perkantoran, pasar,

mall dan lain-lain. Adapaun kondisi geografis penggunaan lahan di Wilayah Kota Denpasar dari Tahun 2019- 2021 disajikan pada Tabel 3.5 berikut ini.

Tabel 3.5. Penggunaan Lahan Di Wilayah Kota Denpasar

Tahun 2019-2021					
WILAYAH /JENIS LAHAN	TAHUN				
	2019	2020	%	2021	%
DENPASAR UTARA					
Pertanian	723,38	723,38	0	723,38	0
Non Pertanian	2428,62	2428,62	0	2428,62	0
JUMLAH	3152	3152	0	3152	0
DENPASAR SELATAN					
Pertanian	983	983	0	799	-0,19
Non Pertanian	4016	4016	0	4200	0,05
JUMLAH	4999	4999	0	4999	0
DENPASAR TIMUR					
Pertanian	854	854	0	854	0
Non Pertanian	1377	1377	0	1377	0
JUMLAH	2231	2231	0	2231	0
DENPASAR BARAT					
Pertanian	983	2113	1,15	217	-0,90
Non Pertanian	4016	293	-0,93	2189	647,1
JUMLAH	4999	2406	-0,52	2406	0,00

Sumber: Denpasar Dalam Angka Tahun 2019-2021 data diolah

3.2.2 Kondisi Klimatologi

Kondisi Klimatologi sangat berpengaruh pada pengelolaan perparkiran karena jika curah hujan tinggi akan berdampak pada menurunnya pendapatan parkir baik di tepi jalan maupun di pelataran sebagai akibat dari berkurangnya aktivitas masyarakat. Data Curah Hujan di Kota Denpasar dari Tahun 2019-2021 disajikan Pada Tabel 3.6 sebagai berikut ini.

Tabel 3.6 Kondisi Klimatologi Kota Denpasar Tahun 2019 - 2021

BULAN	2019	2020	2021
Januari	243,9	150,2	856,9
Februari	141,9	388,5	507,2
Maret	354,5	212,6	261,2
April	40,4	-	90,1
Mei	8,5	165,4	0,5
Juni	1,3	32,8	220,8
Juli	10,6	18,4	8,6
Agustus	10,5	1,6	102,4
September	9,7	49,7	151,5
Oktober	0	-	123,1
November	17,8	46	469,7
Desember	190,3	361,8	549

Sumber: Pusat Data Kota Denpasar

Menurut BMKG curah hujan ringan berkisar 0,5-20mm/hari, sedang 20-50 mm/hari, 50-100 lebat, 100-150 mm/hari, sangat lebat. Berdasarkan data di atas nampak bahwa pada bulan Januari, Februari, Maret, Agustus sampai Desember di Tahun 2021 Curah Hujan sangat lebat namun sedikit berbeda di Tahun sebelumnya khususnya pada bulan Mei, Agustus, September dan Oktober. Kondisi Cuaca akan berdampak signifikan pada pendapatan parkir.

3.2.3 Kependudukan

Faktor penduduk berpengaruh pada pengusahaan perpakiran khususnya pada kelompok usia produktif yang memiliki mobilitas yang umumnya tinggi. Berikut pada Tabel 3.7 adalah Data Kelompok Usia penduduk kota Denpasar berdasarkan kelompok usia sebagai berikut.

Tabel 3.7 Jumlah Penduduk Berdasarkan Kelompok Usia

Kelompok Usia	Tahun (orang)				
	2019	2020	%	2021	%
0-4	78.300	49.461	-36,83%	49.438	-0,05%
5 sampai 9	72.000	50.801	-29,44%	49.939	-1,70%
10 sampai 14	70.300	56.696	-19,35%	55.441	-2,21%
15 sampai 24	178.700	116.410	-34,86%	116.410	0,00%
25 sampai 49	408.800	290.586	-28,92%	290.450	-0,05%
≥ 50	138.730	161.360	16,31%	164.921	2,21%
Jumlah	946.830	725.314	-23,40%	726.599	0,18%

Sumber: Denpasar dalam Angka Tahun 2020-2022

Jumlah penduduk di Kota Denpasar secara keseluruhan berdasarkan kelompok usia mengalami penurunan dari Tahun 2019 ke 2021 sebesar 23,4% dan meningkat di Tahun 2021 sebesar 0,18%. Penurunan terjadi pada usia produktif yaitu usia 15-49 Tahun yaitu masing-masing 34,86% dan 28,92% di tahun 2020 dan 0,05% di Tahun 2021.

3.2.4 Kinerja Keuangan Perumda Bhukti Praja Sewakadarma

Laporan Keuangan Perumda Bhukti Praja Sewakadarma disajikan berdasarkan Standar Akuntansi Keuangan Entitas Tanpa Akuntabilitas Publik (SAK-ETAP) yang diterbitkan oleh Dewan Standar Akuntansi Keuangan Ikatan Akuntansi Indonesia Tanggal 19 Mei 2009. Laporan Keuangan Perumda Bhukti Praja Sewakadarma telah diaudit oleh auditor independen selama empat tahun terakhir (2019-2021) dengan opini wajar tanpa pengecualian dalam semua hal yang material.

Kinerja keuangan Perumda Bhukti Praja Sewakadarma secara historis berdasarkan laporan laba rugi dan Neraca disajikan ringkas pada Tabel 3.8 dan Tabel 3.9 sebagai berikut ini.

Tabel 3.8 Ringkasan Laporan Laba Rugi Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Tahun 2018-2021 (dalam Jutaan Rp)

Keterangan	2018	2019	2020	2021
Pendapatan Usaha	16.070	18.173	11.601	11.955
Beban Pokok Pendapatan	5.175	5.392	3.515	3.594
Laba Kotor	10.895	12.780	8.086	8.360
Beban Usaha				
- Beban Pegawai	7.969	7.525	7.268	8.739
- Beban Umum	988	1.032	639	588
- Beban Penyusutan	416	561	394	318
- Beban Sewa	7	0	0	0
- Beban Pemeliharaan	123	155	88	140
- Beban Representasi Direksi	70	129	112	123
- Biaya Kantor	307	301	171	135
- Biaya Listrik, Air dan Telepon	11	534	186	175
Total Beban Usaha	9.996	10.240	8.861	10.220
Laba Usaha	898	2.540	(774)	(1.860)
Pendapatan (Beban)Lain-Lain				
- Pendapatan Lain-Lain	50	44	63	82
- Beban Lain-Lain	(2.814)	(2.976)	(82)	(92)
Jumlah Pendapatan (Beban) Lain-Lain	(2.763)	(2.932)	(19)	(9)
Laba (Rugi) Sebelum Pajak	(1.864)	(392)	(794)	(1.870)
Beban Pajak Penghasilan	(385)	(488)	0	0
Laba (Rugi) Bersih	(2.250)	(880)	(794)	(1.870)

Sumber: Laporan Keuangan Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Tahun 2018-2021 (*Audited*).

3.2.4.1 Pendapatan

Pendapatan diakui pada saat jasa diserahkan kepada pelanggan atau pengguna area parkir. Sesuai Peraturan Daerah Kota Denpasar No. 11 Tahun 2005 pasal 3 ayat 2 pendapatan utama Perumda Bhukti Praja Sewakadarma bersumber dari:

- 1) Tempat parkir di tepi jalan umum;
- 2) Tempat parkir khusus.

Dalam pasal 1 ayat 9 dinyatakan bahwa tempat parkir tepi jalan umum adalah suatu tempat yang berada di tepi jalan umum yang telah ditetapkan sebagai tempat parkir kendaraan bermotor. Dalam pasal 1 ayat 10 dinyatakan bahwa tempat parkir khusus adalah suatu tempat yang tidak menggunakan badan jalan

sebagai tempat parkir yaitu dapat berupa taman parkir, pelataran, gedung parkir baik diusahakan sebagai kegiatan tersendiri maupun disediakan untuk menunjang kegiatan usaha seperti swalayan, supermarket atau komplek perumahan, pusat perkantoran, pasar, sekolah, tempat rekreasi/obyek wisata, hotel/penginapan, restoran/rumah makan, rumah sakit atau kegiatan yang lainnya yang menyangkut kepentingan masyarakat yang menyediakan tempat parkir. Tempat parkir di tepi jalan harus mempunyai tanda-tanda yang jelas atau marka jalan sebagaimana diatur dalam ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Tempat parkir khusus dapat dikelola oleh Perusahaan Daerah Parkir, Badan Hukum, Perorangan, Desa Pakraman atau dapat dikelola bersama-sama berdasarkan kesepakatan. Dalam kegiatan operasionalnya, Perumda Bhukti Praja Sewakadarma mengklasifikasikan pendapatan utama pengelolaan parkir sebagai berikut.

1) Tempat parkir di tepi jalan yaitu retribusi penerimaan parkir tepi jalan umum

(penerimaan parkir badan jalan di luar jalan Provinsi, Jalan Pusat, dan jalan Nasional). Berdasarkan Perjanjian kerjasama dengan walikota Denpasar Nomor 539/2995/EK dan Nomor: 551.1/449/PD tanggal 1 Januari 2006,



terakhir diubah dengan nomor 415/01/PKS/PEM/2012 dan Nomor 551.1/43/PD Tanggal 9 Januari 2012 tentang pelayanan parkir di tepi jalan umum kota Denpasar. Berdasarkan tersebut PD Parkir Kota Denpasar wajib menyeter seluruh pendapatan bruto retribusi dan memperoleh 70 % dari pendapatan bruto untuk menanggung biaya pengelolaan. Berdasarkan Peraturan Walikota Denpasar Nomor 8 Tahun 2018 tertanggal 22 Januari 2028 PD Parkir wajib menyeter pendapatan bruto retribusi parkir tepi jalan umum sebesar 10 % kepada Pemerintah kota Denpasar dan perusahaan memperoleh 90 % dari pendapatan bruto parkir tepi jalan umum.

- 2) Tempat parkir khusus: penerimaan parkir pelataran/swalayan dan penerimaan parkir isidentil. Parkir kerjasama Gedung dan pelataran didasarkan perjanjian



antara PD Parkir Kota Denpasar dan pemilik gedung/pelataran.

Besarnya bagi hasil tergantung dari kesepakatan antar pihak. Jumlah titik parkir pelataran tahun 2018

sebanyak 225 titik di 4 wilayah dan jumlah kerjasama yang telah terlaksana sebanyak 102 titik parkir. Sedangkan Parkir Insidentil seperti kegiatan pameran, pertunjukkan dan lain-lain.

Perumda Bhukti Praja Sewakadarma di luar pendapatan utama juga memperoleh pendapatan lain-lain yang bersumber dari jasa giro di Bank Mandiri dan Bank Pembangunan Daerah Bali.

3.2.4.2 Beban

Beban diakui pada saat Perusahaan telah memperoleh manfaat atas jasa maupun barang yang telah diterima. Beban digolongkan menjadi tiga yaitu beban pokok pendapatan, beban usaha dan beban lain-lain. Beban pokok pendapatan meliputi beban jaminan kehilangan kendaraan, beban cetak karcis parkir, dan upah langsung juru parkir tepi jalan umum. Akun yang dikelompokkan sebagai beban usaha adalah beban pegawai, beban kantor, beban umum, beban pemeliharaan, beban penyusutan dan beban sewa gedung. Sedangkan yang dikelompokkan sebagai beban lain-lain meliputi biaya administrasi bank, biaya kerugian piutang tak tertagih dan pajak penghasilan.

Neraca Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Tahun buku 2018-2021 disajikan pada Tabel 3.9 sebagai berikut ini.

Tabel 3.9. Ringkasan Laporan Posisi Keuangan Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Tahun 2018-2021 (dalam Jutaan Rp)

Keterangan	2018	2019	2020	2021
Aset Lancar				
Kas dan Setara Kas	2.889	2.701	1.238	1.856
Piutang Usaha	160	394	394	417
Piutang Lain-Lain	340	115	119	38
Biaya dibayar Dimuka	63	0	127	0
Jumlah Aset Lancar	3.454	3.210	1.880	2.312
Aset Tetap				
Harga Perolehan	8.189	7.897	7.813	7.822
Akumulasi Penyusutan	(5.164)	(5.274)	(5.570)	(5.888)
Jumlah Aset Tetap	3.025	2.623	2.243	1.933
Total Aset	6.479	5.833	4.123	4.246
Kewajiban Lancar				
Utang Lainnya	354	133	233	439
Beban yang Masih Harus Dibayar	431	489	490	907
Utang Pajak	3.129	3.538	2.522	2.510
Jumlah Kewajiban Lancar	3.914	4.162	3.246	3.858
Kewajiban Jangka Panjang				
Kewajiban Imbalan Kerja	10.073	10.061	10.061	11.442
Jumlah Kewajiban Jangka Panjang	10.073	10.061	10.061	11.442
Jumlah Kewajiban	13.988	14.223	13.308	15.301
Ekuitas				
Modal Sumbangan Pemerintah	137	137	137	137
Penyertaan Modal Pemerintah	1.534	1.534	1.534	1.534
Saldo Laba:				
Cad. Anggaran Perusahaan Daerah	2.824	2.824	2.824	2.824
Cadangan Umum	1.194	1.194	1.194	1.194
Belum Ditentukan Tujuannya	(10.948)	(13.199)	(14.080)	(14.874)
Laba (Rugi) Tahun Berjalan	(2.250)	(880)	(794)	(1.870)
Jumlah Ekuitas	(7.509)	(8.390)	(9.184)	(11.054)
Jumlah Liabilitas dan Ekuitas	6.479	5.833	4.123	4.246

Sumber: Laporan Posisi Keuangan Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Tahun 2018-2021 (*Audited*).

3.2.4.3 Kas dan Setara Kas

Kas dan setara kas meliputi saldo kas ditangan dan rekening bank yang dijaminan serta tidak dibatasi penggunaannya.

3.2.4.4 Piutang

Piutang disajikan dalam jumlah bruto. Perusahaan tidak membentuk cadangan kerugian piutang/penyisihan kerugian piutang atas kemungkinan tidak tertagihnya piutang karena menggunakan metoda langsung, sehingga atas Piutang yang tidak tertagih dihapus dan dibebankan ke rugi atau laba pada saat terjadinya.

3.2.4.5 Aset Tetap

Aset tetap dicatat berdasarkan harga perolehan/harga belinya termasuk semua biaya yang dikeluarkan sampai aset tetap tersebut siap digunakan. Aset tetap yang dibangun sendiri dicatat sebesar seluruh nilai bahan/peralatan yang digunakan, biaya pengerjaan serta biaya umum lainnya yang terkait dengan pembangunan aktiva tetap tersebut. Aset tetap disusutkan dengan metode yang dianut dalam Undang-Undang Perpajakan yang berlaku yaitu Undang-Undang Nomor 36 Tahun 2008 tentang Pajak Penghasilan. Aset tetap dinyatakan sebesar biaya perolehan dikurangi akumulasi penyusutan. Penyusutan dihitung dengan menggunakan metode saldo menurun (*Declining Balance Method*) berdasarkan masa manfaat ekonomis aset tetap kecuali bangunan yang dihitung dengan menggunakan metode garis lurus (*Straight Line Method*).

3.2.4.6 Kewajiban

Kewajiban perumda terdiri dari kewajiban jangka pendek dan jangka panjang. Kewajiban Jangka pendek merupakan kewajiban yang diharapkan dibayar dalam jangka waktu 12 bulan setelah tanggal neraca, seperti beban yang masih harus dibayar, bagian dari kewajiban jangka panjang, utang pajak. Sebaliknya kewajiban jangka panjang adalah yang jatuh temponya lebih dari 12 bulan.

3.2.4.7 Ekuitas

Berdasarkan Peraturan Daerah Kota Denpasar No.14 Tahun 2019 tentang Perusahaan Umum Daerah Bhukti Praja Sewakadarma pasal 9 tentang Modal, modal dasar Perumda sebesar Rp.50.000.000.000,00 dan modal disetor Perumda sebesar Rp.5.690.438.549,00.

3.2.4.8 Rasio Keuangan Perumda Bhukti Praja Sewakadarma

Rasio keuangan yang dicapai oleh Perumda Bhukti Praja Sewakadarma dalam empat tahun terakhir (2018-2021) berdasarkan analisa laporan keuangan Perumda Bhukti Praja Sewakadarma mengalami kenaikan rasio. Hal ini disebabkan adanya kenaikan pendapatan akibat perubahan tarif golongan pelanggan dan kenaikan tarif 25%.

3.2.4.8.1 Rasio Profitabilitas

1) Marjin Laba Kotor

Marjin Laba Kotor menggambarkan kemampuan Perumda Bhukti Praja Sewakadarma menghasilkan laba kotor dibandingkan dengan pendapatan. Cara menghitung nilai Marjin Laba Kotor adalah sebagai berikut.

$$\text{Marjin Laba Kotor} = \frac{\text{Laba Kotor}}{\text{Pendapatan Bersih}}$$

Analisa Marjin Laba Kotor Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Tahun 2018-2021 disajikan pada Tabel 3.10 sebagai berikut ini.

Tabel 3.10 Marjin Laba Kotor Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Tahun 2018-2021

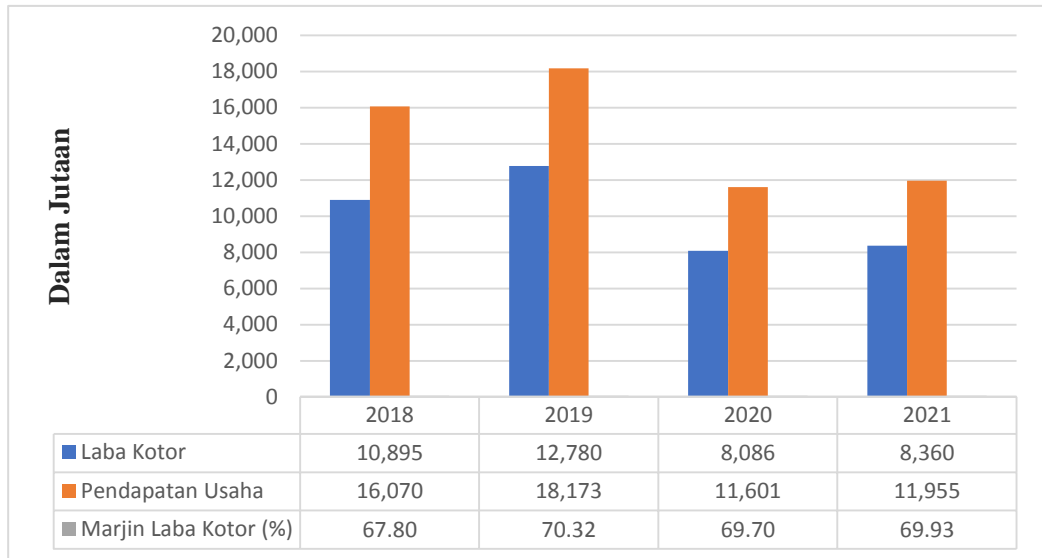
(Rp Juta)	2018	2019	2020	2021
Laba Kotor	10.895	12.780	8.086	8.360
Pendapatan Usaha	16.070	18.173	11.601	11.955
Marjin Laba Kotor (%)	67,80	70,32	69,70	69,93

Sumber: Perumda Bhukti Praja Sewakadarma, data diolah.

Kemampuan perusahaan menghasilkan marjin laba mengalami fluktuasi tertinggi di Tahun 2019, sedikit menurun di Tahun 2020 dan tahun 2021. Peningkatan pendapatan di Tahun 2021 pasca meredanya pandemi juga diikuti oleh peningkatan Beban pokok sehingga marjin laba kotor hanya meningkat 0,22%.

Marjin Laba Kotor Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Tahun 2018-2021 dalam Grafik disajikan pada Grafik 3.1 berikut ini.

Grafik 3.1 Marjin Laba Kotor Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Tahun 2018-2021



2) Marjin EBITDA

Marjin EBITDA menggambarkan kemampuan Perumda Bhukti Praja Sewakadarma untuk menghasilkan laba dengan menghilangkan efek kebijakan akuntansi (depresiasi dan amortisasi) dan pemilihan struktur pendanaan (beban bunga dan pajak). Cara menghitung nilai marjin EBITDA adalah sebagai berikut.

$$\text{Marjin EBITDA} = \frac{\text{EBITDA}}{\text{Total Pendapatan}}$$

Analisa Marjin EBITDA Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Tahun 2018-2021 disajikan pada Tabel 3.11 berikut ini.

Tabel 3.11 Marjin EBITDA Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Tahun 2018-2021

(Rp Juta)	2018	2019	2020	2021
-----------	------	------	------	------

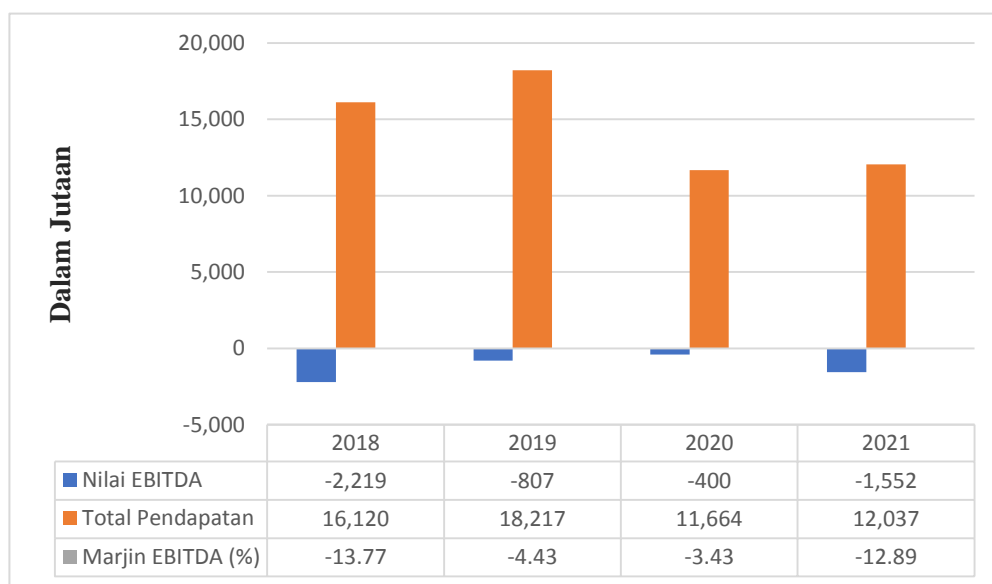
Nilai EBITDA	-2.219	-807	-400	-1.552
Total Pendapatan	16.120	18.217	11.664	12.037
Marjin EBITDA (%)	-13,77	-4,43	-3,43	-12,89

Sumber: Perumda Bhukti Praja Sewakadarma, data diolah.

Berdasarkan Tabel 3.11 nampak bahwa kemampuan Perumda dalam menghasilkan laba sebelum bunga, pajak, depresiasi dan amortisasi semakin menurun dan mencapai angka negatif 12,89% di tahun 2021.

Marjin EBITDA Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Tahun 2018-2021 dalam Grafik disajikan Pada Grafik 3.2 berikut ini.

Grafik 3.2 Marjin EBITDA Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Tahun 2018-2021



3) *Return on Assets (ROA)*

Merupakan rasio yang mengukur kemampuan perusahaan menghasilkan laba dari penggunaan seluruh sumber daya atau aset yang dimilikinya. Sebagai rasio profitabilitas, ROA digunakan untuk menilai kualitas kinerja perusahaan dalam menghasilkan laba bersih dari pemanfaatan aset yang dimilikinya. Rasio ROA dinyatakan dalam persentase. Semakin tinggi atau baik rasio ROA yang dimiliki perusahaan, menandakan semakin baik kinerja

perusahaan dalam menghasilkan laba bersih. Demikian pula sebaliknya. Laba bersih yang dimaksudkan dalam rasio keuangan ini adalah laba setelah setelah pajak atau di dalam laporan keuangan sering juga disebut sebagai laba tahun berjalan. Sementara total aset yang dimaksudkan adalah seluruh harta kekayaan yang dimiliki perusahaan baik yang bersumber dari modal sendiri (*equity*) maupun utang (*debt*).

Hasil analisa ROA Perumda Bhukti Praja Sewakadarma tahun 2018 – 2021 disajikan Pada Tabel 3.12 berikut ini.

Tabel 3.12 ROA Perumda Bhukti Praja Sewakadarma tahun 2018 – 2021

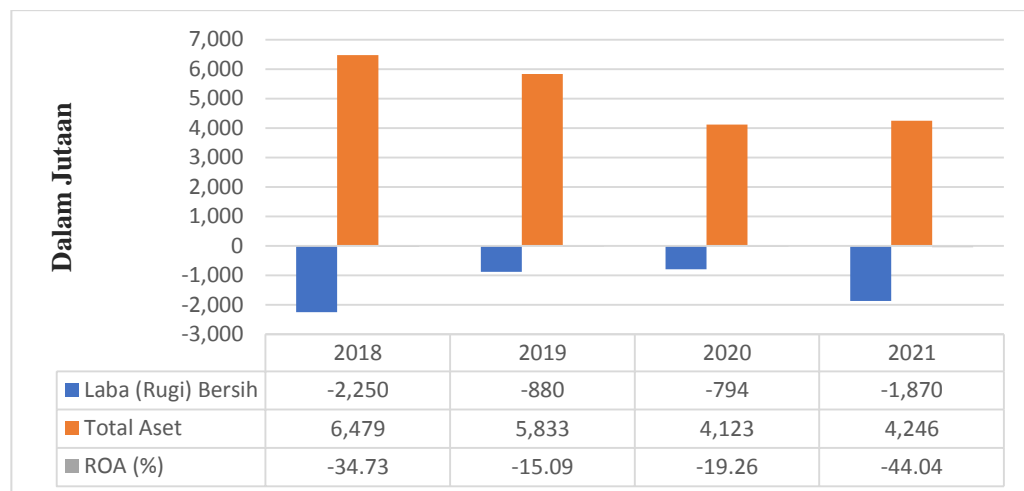
(Rp Juta)	2018	2019	2020	2021
Laba (Rugi) Bersih	-2.250	-880	-794	-1.870
Total Aset	6.479	5.833	4.123	4.246
ROA (%)	-34,73	-15,09	-19,26	-44,04

Sumber: Perumda Bhukti Praja Sewakadarma, data diolah.

Berdasarkan Tabel 3.12 kemampuan Perumda dalam menghasilkan Laba bersih dari seluruh aset yang dimiliki semakin menurun sampai di minus 44,04% sehingga hal ini harus menjadi perhatian khusus.

ROA Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Tahun 2018-2021 dalam Grafik disajikan pada Grafik 3.3 berikut ini.

Grafik 3.3 ROA Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Tahun 2018-2021



4) Return on Equity (ROE)

Merupakan rasio yang dalam pengukurannya difungsikan untuk menilai kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih setelah pajak dari pemanfaatan modal/ekuitas yang dimilikinya. Semakin baik (tinggi) nilai *return on equity* (ROE) perusahaan, maka semakin baik kinerjanya dalam memperoleh laba bersih setelah pajak (*earnings after tax*).

Berikut pada Tabel 3.13 disajikan hasil analisa ROE Perumda Bhukti Praja Sewakadarma tahun 2018-2021.

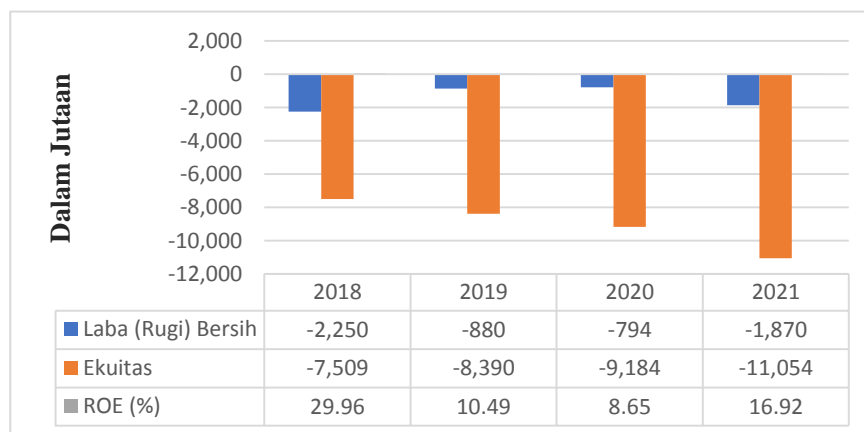
Tabel 3.13 ROE Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Tahun 2018-2021

(Rp Juta)	2018	2019	2020	2021
Laba (Rugi) Bersih	-2.250	-880	-794	-1.870
Ekuitas	-7.509	-8.390	-9.184	-11.054
ROE (%)	29,96	10,49	8,65	16,92

Sumber: Perumda Bhukti Praja Sewakadarma, data diolah.

ROE Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Tahun 2018-2021 dalam Grafik disajikan pada Grafik 3.4 berikut ini.

Grafik 3.4 ROE Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Tahun 2018-2021



3.2.4.8.2 Rasio Likuiditas

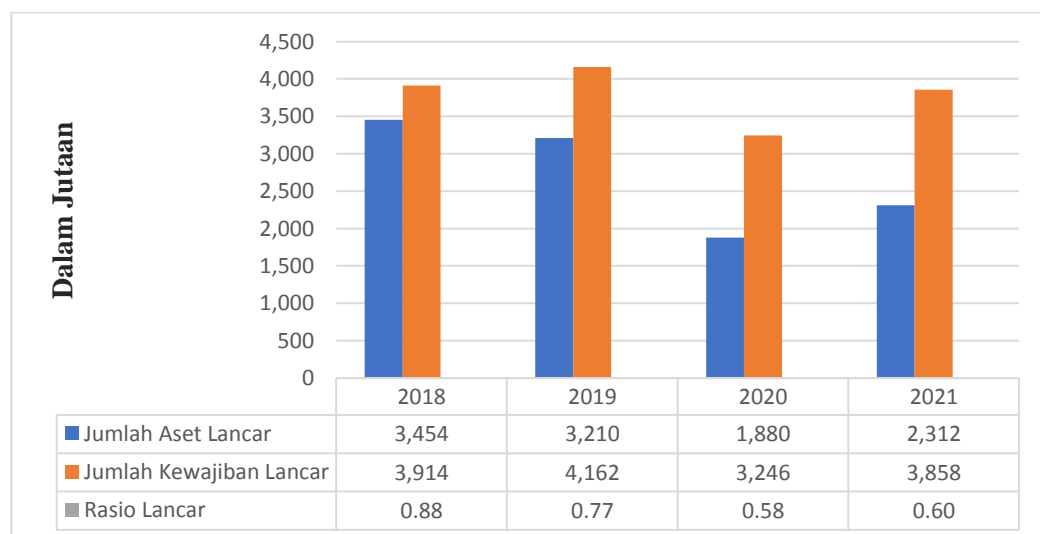
Salah satu pengukuran likuiditas perusahaan adalah menggunakan *Current Ratio*, yaitu merupakan sebuah rasio yang mengukur sejauh mana aktiva lancar perusahaan dapat digunakan untuk menutupi kewajiban jangka pendek atau utang lancarnya. Semakin besar perbandingan aktiva lancar dengan utang lancar maka artinya semakin tinggi pula kemampuan perusahaan dalam menutupi kewajiban utang lancarnya. Tingginya Rasio lancar dapat menunjukkan adanya uang kas berlebih yang bisa berarti dua hal yaitu besarnya keuntungan yang telah diperoleh atau akibat tidak digunakannya keuangan perusahaan secara efektif untuk berinvestasi. Berikut disajikan *Current rasio* Perumda Bhukti Praja Sewakadarma tahun 2018-2021 pada Tabel 3.14.

Tabel 3.14 *Current rasio* Perumda Bhukti Praja Sewakadarma tahun 2018-2021

(Rp Juta)	2018	2019	2020	2021
Jumlah Aset Lancar	3.454	3.210	1.880	2.312
Jumlah Kewajiban Lancar	3.914	4.162	3.246	3.858
Rasio Lancar	0,88	0,77	0,58	0,60

Current Ratio Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Tahun 2018-2021 dalam Grafik disajikan Pada Grafik 3.5 berikut ini.

Grafik 3.5 *Current ratio* Perumda Bhukti Praja Sewakadarma tahun 2018-2021



BAB IV

ARAH, KEBIJAKAN, SASARAN DAN STRATEGI

4.1 Arah dan Kebijakan Perumda Bhakti Praja Sewakadarma Kota Denpasar

Arah dan kebijakan manajemen Perumda Bhukti Praja Sewakadarma dalam menyusun rencana bisnis tahun 2022-2026 adalah sebagai berikut.

- 1) Meningkatkan jumlah titik parkir baik di tepi jalan umum maupun parkir khusus
- 2) Meningkatkan kualitas layanan parkir, melalui pengembangan kapasitas SDM
- 3) Meningkatkan pendapatan melalui peningkatan jumlah titik parkir, pengelolaan aset dan jasa yang dikelola dengan menambah titik parkir sesuai regulasi, peningkatan kerjasama kenaikan tarif, peningkatan kerjasama dengan para pihak.
- 4) Meningkatkan kapasitas SDM melalui peningkatan kualitas SDM dan penilaian berbasis E-Kinerja.
- 5) Mengembangkan pengelolaan data dan informasi berbasis IT dan tata kelola perusahaan yang baik (GCG).

4.2 Sasaran dan Strategi

Sasaran dan strategi manajemen Perumda Perumda Bhakti Praja Sewakadarma Kota Denpasar dalam merumuskan penjabaran atas arah kebijakan penyusunan Rencana Bisnis tahun 2022 – 2026 disajikan pada Tabel 4.1 sebagai berikut.

Tabel 4.1. Arah Kebijakan, Sasaran dan Strategi Perumda Perumda Bhakti Praja Sewakadarma Kota Denpasar 2022-2026

No	Arah Kebijakan	Sasaran	Strategi
1	Meningkatkan jumlah titik Parkir	Ada tambahan 12 titik per tahun	- Intensifikasi dan proaktif dengan pihak terkait untuk mencari titik parkir sesuai regulasi dan

No	Arah Kebijakan	Sasaran	Strategi
			bekerjasama dengan para pihak
2	Meningkatkan kualitas layanan parkir	<ul style="list-style-type: none"> - Kepuasan konsumen meningkat - Tingkat kehilangan kendaraan, helm, jaket turun 	<ul style="list-style-type: none"> - Memberikan pendidikan dan pelatihan kepada petugas parkir dan jukir tentang pelayanan dan etika. - Pengembangan inovasi IT untuk mendukung kemudahan pelayanan
3	Meningkatkan pendapatan melalui peningkatan jumlah titik parkir tepi jalan maupun outlet, peningkatan tarif, pengelolaan aset, dan jasa lainnya dalam kewenangan Perumda	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Meningkatkan pendapatan parkir tepi jalan, Gedung dan pelataran 10% per tahun ❖ Peningkatan pendapatan atas Pengelolaan aset mertasari ❖ Memperoleh pendapatan atas pengelolaan Pelabuhan pengumpan Lokal Sanur ❖ Memperoleh Penghasilan dari jasa mengantar penjualan makanan secara Online. ❖ Memperoleh penghasilan kerjasama dan penjualan LNG ke konsumen. ❖ Memperoleh 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Proaktif melakukan kerjasama dengan para pihak dalam pengelolaan parkir ❖ Mengevaluasi SPK yang sudah ada dengan prinsip saling menguntungkan. ❖ Melaksanakan pengelolaan aset dan jasa yang menjadi wewenang perumda agar memperoleh pendapatan yang lebih tinggi. ❖ Sosialisasi dan melaksanakan SOP Perparkiran dengan lebih baik kepada seluruh jajarannya ❖ Mengusulkan kenaikan tarif Parkir ke KPM ❖ Melakukan

No	Arah Kebijakan	Sasaran	Strategi
		<p>penghasilan dari pengelolaan aset Pelindo</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Mendukung program tata Ruang kota Denpasar indah dan rapi ❖ Memperoleh pendapatan dari jasa pengelolaan jaringan Utilitas terpadu 	efisiensi biaya
4	Meningkatkan kapasitas SDM	<ul style="list-style-type: none"> - Ratio diklat meningkat - Formasi jabatan berdasarkan kompetensi/kinerja - Kualitas SDM yang kompeten sesuai bidang tugasnya 	<ul style="list-style-type: none"> - Melaksanakan efisiensi system kerja dan prosedur kerja - Pelaksanaan diklat sesuai kebutuhan organisasi - Peningkatan kesejahteraan - Pengembangan system penilaian SDM berbasis kinerja individu (<i>key performance indicator</i>)
5	Mengembangkan pengelolaan data dan informasi berbasis IT dan GCG	<ul style="list-style-type: none"> - Pembangunan control room yang dapat melakukan perekaman, monitoring dan evaluasi - Tata kelola perusahaan yang lebih baik 	<ul style="list-style-type: none"> - Pengembangan inovasi IT - Penyusunan pedoman tata kelola perusahaan berbasis risiko dan GCG. - Penyusunan <i>code of conduct</i>. - Implementasi SOP dan pedoman yang telah disusun oleh seluruh jajaran.

BAB V

SASARAN, PROGRAM KERJA DAN INDIKATOR

BHUKTI PRAJA SEWAKADARMA

Dalam penyusunan rencana program pengembangan usaha Perumda Bhukti Praja Sewaka Darma selama periode Tahun 2022-2026 lima tahun ke depan, Perumda mengacu pada sasaran dan menggunakan indikator kinerja sebagai dasar evaluasi pencapaian atas program kerja yang telah disusun. Program Kerja disusun sesuai bidang kerja yang ada di Perumda meliputi: Bidang Teknik dan perencanaan, Bidang Umum, Bidang Keuangan, Bidang usaha dan jasa, beserta Satuan Pengawas Internal. Adapapun sasaran, program kerja sesuai Bidang kerja beserta indikator masing-masing dapat dijabarkan Pada Tabel 5.1 sampai Tabel 5.5 sebagai berikut ini.

Tabel 5.1 Bidang Teknik dan Perencanaan

NO	SASARAN	PROGRAM KERJA BAGIAN TEKNIK DAN PERENCANAAN	INDIKATOR
1	1. Meningkatkan pendapatan parkir 20% 2. Menaikkan tarif parkir tepi jalan sepeda motor dari Rp. 1000,- menjadi Rp. 2.000,- dan Mobil Rp. 2.000,-	1. Menggali titik-titik potensi parkir baru 2. Mengefektifkan titik parkir yg ada 3. Melakukan uji potensi lewat uji petik atau peminjaman pos parkir untuk diuji 4. Penetapan target baru berdasarkan hasil uji potensi 5. Mengusulkan kepada KPM untuk menaikkan tarif parkir tepi jalan	1. Naiknya setoran pendapatan parkir tepi jalan 2. Berkurangnya tunggakan setoran jukir saat tutup buku 3. Kpm menyetujui usulan kenaikan tarif sebagai pengganti perda no.19 tahun 2011 tentang retribusi pelayanan partir

NO	SASARAN	PROGRAM KERJA BAGIAN TEKNIK DAN PERENCANAAN	INDIKATOR
	menjadi Rp. 3.000,-	6. Melakukan evaluasi pendapatan secara berkala	tepi jalan umum 4. Adanya laporan evaluasi pendapatan bulanan
2	Peningkatan Pendapatan Pengelolaan Parkir Gedung dan Pelataran minimal 10 % setiap tahun	1. Menggali titik-titik potensi parkir baru 2. Melakukan penawaran kepada pemilik lahan untuk kerjasama penyelenggaraan parkir baik parkir manual maupun parkir bersistem 3. Melakukan survey uji petik bila terdapat kesepakatan awal dengan pemilik lahan 4. Membuat laporan kajian uji petik serta simulasi bagi hasil sebagai dasar penawaran kerjasama yang akan dituangkan dalam pks 5. Mengusulkan kepada kpm untuk melakukan perubahan perda	1. Bertambahnya jumlah outlet parkir 12 titik per tahun 2. Naiknya setoran pendapatan parkir gedung dan pelataran sebesar 10% 3. Terbitnya perda baru ttg sistem penyelenggaraan parkir di denpasar sebagai pengganti perda no.11 tahun 2005 ttg sistem penyelenggaraan parkir di denpasar

NO	SASARAN	PROGRAM KERJA BAGIAN TEKNIK DAN PERENCANAAN	INDIKATOR
		tentang sistem penyelenggaraan parkir di Denpasar	
3	Memperoleh pendapatan atas aset di Mertasari dan mengoptimalkan pengelolaan tempat parkir	<ol style="list-style-type: none"> 1. Berkordinasi dengan BPKAD Kota Denpasar untuk pembuatan Berita Acara Serah Terima (BAST) 2. Melakukan pengukuran ulang bersama BPKAD dan BPN Denpasar untuk menentukan kepastian luas dan batas-batas lahan atas aset yang diserahkan pengelolaannya 3. Menetapkan nilai sewa melalui apprasial untuk menentukan nilai sewa bangunan kios dan pengelolaan toilet di atas lahan mertasari 4. Membuat PKS dengan para pihak untuk melakukan kegiatan isidentil di areal parkir mertasari 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Terdapat pengelolaan parkir bersistem di areal parkir mertasari 2.Terdapat pengelolaan kios dan toilet yang disewakan kepada pihak ke-3 3.Terdapat kegiatan insedentil diarela parkir mertasari termasuk pengelolaan parkir insedentil 4.Adanya penambahan pos pendapatan ke Perumda atas pengelolaan aset mertesari

NO	SASARAN	PROGRAM KERJA BAGIAN TEKNIK DAN PERENCANAAN	INDIKATOR
		<p>5. Melakukan beauty contest kepada para pihak untuk kerjasama dalam pengelolaan parkir bersistem diareal parkir mertasari</p> <p>6. Membuat PKS dengan pihak ketiga sebagai pemenang beauty contest untuk merumuskan bentuk kerjasama termasuk nilai bagi hasil yang diterima Perumda BPS</p> <p>7. Melakukan inovasi – inovasi kegiatan usaha di aset mertasari</p>	
4	Memperoleh pendapatan atas pengelolaan Pelabuhan pengumpan Lokal Sanur	<p>1. Melakukan persiapan rencana pengelolaan pelabuhan pengumpan lokal sanur untuk memenuhi syarat sebagai pengelola berupa: melakukan pelatihan tentang pengelolaan pelabuhan yang diikuti oleh 2 (dua)</p>	<p>1.Terdapat pengelolaan pelabuhan pengumpan lokal sanur yang dikelola oleh Perumda BPS Denpasar</p> <p>2.Adanya penambahan pos pendapatan untuk</p>

NO	SASARAN	PROGRAM KERJA BAGIAN TEKNIK DAN PERENCANAAN	INDIKATOR
		<p>orang pegawai Perumda dan memohon ijin BUP kepada Dinas perijinan Kota Denpasar</p> <p>2. Melakukan study banding ke beberapa pelabuhan yang sejenis untuk persiapan pengelolaan terminal, penyeberangan, serta sarana penunjang pelabuhan</p> <p>3. Menyiapkan struktur organisasi dan SOP Penyeberangan (keberangkatan dan kedatangan) kapal dan penumpang</p> <p>4. Membuat alur keberangkat dan kedatangan kapal dan penumpang dari parkir atau droping calon penumpang menuju terminal, proses tiketing, ruang tunggu</p>	Perumda BPS atas pengelolaan pelabuhan pengumpan lokal sanur

NO	SASARAN	PROGRAM KERJA BAGIAN TEKNIK DAN PERENCANAAN	INDIKATOR
		dan selanjutnya naik ke kapal	
5	Memperoleh Penghasilan dari jasa mengantar penjualan makanan secara Online	<ol style="list-style-type: none"> 1. Berkoordinasi dengan Kominfo terkait pembuatan aplikasi market place PAON Denpasar 2. Berkoordinasi dengan pihak BPD terkait mekanisme pembayaran atas transaksi online PAON. 3. melakukan pendataan UMKM Kuliner yang mau bekerjasama dalam aplikasi PAON. 4. Berkoordinasi dengan BKPSDM untuk menetapkan calon segmen pasar. 5. Melakukan uji coba aplikasi PAON Denpasar 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terdapat pengelolaan Paon Denpasar di Perumda Bhukti Praja Sewakadarma 2. Terdapat sumber pendapatan dari pengelolaan Paon Denpasar
6	1. Mendukung program tata Ruang kota Denpasar	1. Koordinasi dengan PUPR untuk pemetaan wilayah jaringan Utilitas terpadu	1. Diperoleh informasi kondisi ruang jalan jaringan Utilitas

NO	SASARAN	PROGRAM KERJA BAGIAN TEKNIK DAN PERENCANAAN	INDIKATOR
	<p>indah dan rapi.</p> <p>2. Memperoleh pendapatan dari jasa pengelolaan jaringan Utilitas terpadu</p>	<p>2. Koordinasi dengan Bapeda untuk merumuskan pola kerjasama dengan pihak ketiga.\</p> <p>3. Koordinasi dengan KOMINFO untuk pendataan jumlah pendataan provider internet di Kota Denpasar.</p> <p>4. Koordinasi dengan LKPP untuk merumuskan pola kerjasama dan proses lelang/beauty contest terhadap calon mitra kerjasama.</p> <p>5. Membentuk Tim KAK yang beranggotakan OPD terkait di Kota Denpasar.</p> <p>6. Melakukan penjajagan kepada konsultan untuk pendampingan Tim Pelaksana</p>	<p>terpadu</p> <p>2. Diperoleh rancangan pola kerjasama dengan calon mitra kerjasama.</p> <p>3. Diperoleh rancangan proses <i>beauty contest</i> untuk calon mitra kerjasama.</p> <p>4. Terbentuk TIM KAK yang rancangan dan pengawasan atas pelaksanaan dari perancangan, pelaksanaan dan pengawasan pembangunan jaringan utilitas terpadu.</p> <p>5. Seluruh jaringan kabel jasa internet service provider telah masuk ke dalam</p>

NO	SASARAN	PROGRAM KERJA BAGIAN TEKNIK DAN PERENCANAAN	INDIKATOR
			<p>jaringan utilitas terpadu.</p> <p>6. Perumda Bhukti Praja Sewakadarma melakukan pengelolaan jaringan utilitas terpadu</p> <p>7. Diperoleh pendapatan dari usaha pengelolaan jaringan utilitas terpadu.</p>
7	<p>1. Memperoleh penghasilan kerjasama dan penjualan LNG ke konsumen.</p> <p>2. Memperoleh penghasilan dari pengelolaan aset Pelindo</p>	<p>1. Melakukan penjajagan ke investor dan pihak Pelindo III.</p> <p>2. Melakukan koordinasi dengan Desa Adat terkait.</p> <p>3. Melakukan control dan review terhadap isi PKS pengelolaan LNG</p> <p>4. Melakukan pemasaran Produk LNG ke Konsumen</p> <p>5. Melakukaan Inovasi</p>	<p>1. Terealisasinya pengelolaan usaha di aset Pelindo III Benoa dan LNG.</p> <p>2. Terdapat pendapatan dari usaha pengelolaan usaha di aset Pelindo III Benoa dan LNG</p>

NO	SASARAN	PROGRAM KERJA BAGIAN TEKNIK DAN PERENCANAAN	INDIKATOR
		terhadap pengelolaan aset Pelindo III	
8	Meningkatkan kapasitas SDM melalui peningkatan kompetensi SDM melalui penilaian berbasis E-kinerja	1. Mengusulkan Pendidikan dan pelatihan bagi 5 pegawai di seluruh bagian 2. Mengusulkan kebutuhan 3 pegawai di Bagian Teknik dan Perencanaan (IT)	1. Terdapat 5 orang pegawai yang mengikuti Pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi di bidang tugasnya masing-masing. 2. Diperoleh tambahan 3 Orang pegawai di Bagian IT untuk memperkuat bagian Teknik Perencanaan.
9	Pengembangan control room yang dapat melakukan perekaman, monitoring dan evaluasi terhadap titik	1. Merancang sistem informasi teknologi Perumda agar dapat melakukan perekaman, monitoring dan evaluasi terhadap titik parkir, dan E-Kinerja. 2. Merancang Pedoman	1. Terdapat rancangan System Informasi teknologi yang dapat melakukan perekaman, monitoring dan evaluasi terhadap

NO	SASARAN	PROGRAM KERJA BAGIAN TEKNIK DAN PERENCANAAN	INDIKATOR
	parkir, dan E-Kinerja, bukan hanya terkait keuangan saja. Tata kelola perusahaan lebih baik	tata kelola Perusahaan yang baik	<p>titik parkir.</p> <p>2. Meningkatnya kualitas layanan kepada konsumen dan efektivitas kerja.</p> <p>3. Terdapat buku pedoman Tata kelola Perusahaan yang baik (Pedoman GCG).</p>

Tabel 5.2 Bidang Umum

NO	SASARAN	PROGRAM KERJA BAGIAN TEKNIK DAN PERENCANAAN	INDIKATOR
1	Meningkatnya produktivitas karyawan, meningkatnya kualitas karyawan, meningkatnya kedisiplinan karyawan dan	<p>1. Pendidikan dan Pelatihan sesuai dengan bidang terkait.</p> <p>2. Penyesuaian pangkat dan golongan ruang sesuai kompetensi di tahun 2021 dan 2026.</p> <p>3. Pengadaan pegawai yang diprogramkan setiap tahun</p>	<p>1. Tercapainya target Pendapatan sesuai rencana.</p> <p>2. Biaya tidak melampaui anggaran yang telah</p>

NO	SASARAN	PROGRAM KERJA BAGIAN TEKNIK DAN PERENCANAAN	INDIKATOR
	meningkatnya kesejahteraan karyawan.	<p>dengan pertumbuhan <i>zero growth</i> (rasio = 4).</p> <p>4. Penetapan formasi pegawai sesuai dengan kebutuhan.</p> <p>5. Membuat Proses seleksi penyesuaian ijasah & pembentukan Tim Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan yang menentukan syarat-syarat jabatan.</p> <p>6. Menambahkan formasi jabatan fungsional.</p> <p>7. Peningkatkan Disiplin dan Etika Kerja dengan Penerapan <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i>.</p> <p>8. <i>Key Perfomance Indicator</i> (KPI) sampai dengan tingkat individu.</p> <p>9. Membuat SK Direksi terkait disiplin pegawai.</p> <p>10. Penyempurnaan program penilaian pegawai yang berbasis kinerja.</p> <p>11. Melaksanakan Kegiatan</p>	<p>ditetapkan.</p> <p>3. Terdapat Sistem keuangan terpadu yang menghasilkan informasi terkait pendapatan dan biaya perumda secara real time sehingga dapat digunakan sebagai dasar pembuatan keputusan.</p> <p>4. Terdapat 2 orang pegawai bagian keuangan yang memperoleh pendidikan dan pelatihan sehingga</p>

NO	SASARAN	PROGRAM KERJA BAGIAN TEKNIK DAN PERENCANAAN	INDIKATOR
		Rohani	mereka mampu melaksanakan tupoksinya dengan lebih baik.

Tabel 5.3 Bidang Keuangan

NO	SASARAN	PROGRAM KERJA BAGIAN TEKNIK DAN PERENCANAAN	INDIKATOR
1	Peningkatan pendapatan, efisiensi biaya dan dapat menyajikan laporan keuangan tepat waktu dan bersifat online (digital)	1. Melakukan control terhadap fluktuasi pendapatan dan biaya Perumda melalui evaluasi anggaran dan evaluasi secara periodik. 2. Melakukan koordinasi dengan bagian terkait untuk memaksimalkan pendapatan Perumda 3. Pengembangan sistem keuangan terpadu	1. Tercapainya target Pendapatan sesuai rencana. 2. Biaya tidak melampaui anggaran yang telah ditetapkan. 3. Terdapat Sistem

NO	SASARAN	PROGRAM KERJA BAGIAN TEKNIK DAN PERENCANAAN	INDIKATOR
		<p>Perumda</p> <p>4. mengusulkan dilakukan Pendidikan dan pelatihan terhadap SDM yang ada terkait tentang pengelolaan keuangan</p> <p>5. Menyiapkan anggaran</p>	<p>keuangan terpadu yang menghasilkan informasi terkait pendapatan dan biaya perumda secara real time sehingga dapat digunakan sebagai dasar pembuatan keputusan.</p> <p>4. Terdapat 2 orang pegawai bagian keuangan yang memperoleh pendidikan dan pelatihan sehingga mereka mampu</p>

NO	SASARAN	PROGRAM KERJA BAGIAN TEKNIK DAN PERENCANAAN	INDIKATOR
			melaksanakan tupoksinya dengan lebih baik

Tabel 5.4 Bidang Usaha dan Jasa

NO	SASARAN	PROGRAM KERJA BAGIAN TEKNIK DAN PERENCANAAN	INDIKATOR
1	1. Meningkatkan pendapatan parkir 10% per tahun 2. Menaikkan tarif parkir tepi jalan sepeda motor dari Rp1.000,- ke Rp.2.000,- dan Mobil Rp.2.000,- ke Rp.3.000,-	1. Mencari potensi titik parkir baru sesuai regulasi yang ada minimal 10 titik per Tahun 2. Mengoptimalkan pengelolaan titik parkir yg ada serta memaksimalkan target yang telah ditetapkan. 3. Mengimplementasikan SOP Korjur Parkir terkait tata cara setoran jukir	1. Meningkatnya setoran pendapatan parkir tepi jalan 10 % per tahun. 2. Jukir melakukan setoran sesuai ketentuan sop

NO	SASARAN	PROGRAM KERJA BAGIAN TEKNIK DAN PERENCANAAN	INDIKATOR
		<p>yang seharusnya dilakukan setiap hari kerja kecuali hari libur sesuai ketentuan Perwali Nomor 35 Tahun 2021(Kondisi eksisting Jukir menyetorkan minimal 2x dalam seminggu).</p> <p>4. Menekan tingkat tunggakan setoran juru parkir 3%, dengan melakukan sosialisasi dan pembinaan secara berkala kepada para Jukir.</p> <p>5. Mengimplementasikan SOP unit pengawasan dan pelayanan parkir dengan lebih baik dengan cara Lebih selektif dalam memberikan izin post tutup dan penyesuaian</p>	

NO	SASARAN	PROGRAM KERJA BAGIAN TEKNIK DAN PERENCANAAN	INDIKATOR
		<p>target setoran yang berdampak penerimaan turun 8% (kondisi eksisting turun 10%).</p> <p>6. Melakukan pembinaan terhadap juru parkir terkait tata tertib juru parkir, tata cara pelayanan kepada konsumen serta menjaga kebersihan lingkungan areal tempat bertugas</p> <p>7. Mengoptimalkan peran korjur dalam mengambil setoran ke juru parkir minimal 2 kali dalam seminggu.</p> <p>8. Meningkatkan efektivitas pengawasan terhadap titik titik parkir serta melakukan pembinaan kepada juru parkir menentukan post tutup dan penyesuaian</p>	

NO	SASARAN	PROGRAM KERJA BAGIAN TEKNIK DAN PERENCANAAN	INDIKATOR
		<p>9. Melakukan pembinaan terhadap juru parkir terkait tata tertib juru parkir, tata cara pelayanan kepada konsumen serta menjaga kebersihan lingkungan areal tempat bertugas</p> <p>10. Mengoptimalkan peran korjur dalam mengambil setoran ke juru parkir minimal 2 kali dalam seminggu</p> <p>11. Melakukan pengawasan terhadap titik titik parkir, serta melakukan pembinaan kepada juru parkir</p>	
2	Peningkatan Pendapatan Pengelolaan Parkir Gedung dan Pelataran minimal 10 % setiap tahun	<p>1. Melakukan Pengelolaan parkir di outlet-outlet yang telah dilakukan kerjasama</p> <p>2. Melakukan koordinasi secara intens dengan pemilik lahan atau pihak</p>	<p>1. Naiknya setoran pendapatan parkir tepi jalan</p> <p>2. Berkurangnya tunggakan</p>

NO	SASARAN	PROGRAM KERJA BAGIAN TEKNIK DAN PERENCANAAN	INDIKATOR
		<p>yang diajak kerjasama terhadap pengelolaan parkir</p> <p>3. Melakukan pengawasan dan evaluasi terhadap setoran yang telah disepakati atau ditetapkan</p> <p>4. Menetapkan bahwa petugas parkir minimal melakukan setoran 2 kali seminggu di tempat parkir yang dikelola oleh perumda</p> <p>5. Memastikan bahwa pihak ketiga melakukan setoran ke Perumda setiap bulan sesuai dengan apa yang telah disepakati</p> <p>6. Melakukan pembinaan terhadap petugas parkir terkait tata tertib petugas parkir, tata cara pelayanan kepada konsumen serta menjaga kebersihan lingkungan</p>	<p>dan penyesuaian setoran jukir saat tutup buku</p> <p>3. Meningkatnya kualitas layanan parkir</p>

NO	SASARAN	PROGRAM KERJA BAGIAN TEKNIK DAN PERENCANAAN	INDIKATOR
		<p>areal tempat bertugas</p> <p>7. Melakukan pengawasan terhadap outlet-outet parkir, serta melakukan pembinaan kepada petugas parkir</p> <p>8. Menekan tingkat tunggakan setoran petugas parkir</p> <p>9. Lebih selektif dalam menentukan post tutup dan penyesuaian</p>	
3	Memperoleh pendapatan atas aset di Mertasari dan mengoptimalkan pengelolaan tempat parkir	<p>1. Berkoordinasi dengan sub bagian pengembangan usaha dan pemasaran terkait inovasi pengelolaan aset di mertasari</p> <p>2. Menindaklanjuti hasil kesepakatan dengan para pihak penyewa dan pengelola atas aset di Mertasari</p> <p>3. Melakukan pengawasan terhadap aset di Mertasari</p> <p>4. Melakukan pemeliharaan</p>	Adanya pendapatan atas pengelolaan aset di Mertasari

NO	SASARAN	PROGRAM KERJA BAGIAN TEKNIK DAN PERENCANAAN	INDIKATOR
		terhadap aset di Mertasari 5. Melakukan koordinasi dengan desa adat setempat	
4	Memperoleh pendapatan atas pengelolaan Pelabuhan pengumpan Lokal Sanur	Perumda BPS melakukan pengelolaan pelabuhan Sanur setelah menerima penugasan dari KPM atas Aset Pelabuhan Sanur yang telah diserahkan kepada Walikota Denpasar selaku KPM.	1. Perumda memperoleh hak pengelolaan atas Pelabuhan Sanur. 2. Adanya pendapatan atas pengelolaan Pelabuhan Pengumpan Lokal Sanur
5	Memperoleh Penghasilan dari jasa mengantar penjualan makanan secara Online	Perumda BPS melakukan pengelolaan Paon Denpasar.	Adanya pendapatan atas pengelolaan atas Paon Denpasar
6	1. Mendukung program tata	1. Perumda BPS melakukan pengelolaan	1. Terealisasinya pengelolaan

NO	SASARAN	PROGRAM KERJA BAGIAN TEKNIK DAN PERENCANAAN	INDIKATOR
	<p>Ruang kota Denpasar indah dan rapi</p> <p>2. Memperoleh pendapatan dari jasa pengelolaan jaringan Utilitas terpadu</p>	<p>jaringan utilitas terpadu</p> <p>2. Mempelajari tentang teknik dan ilmu pengelolaan jaringan terpadu</p> <p>3. Melakukan control dan review terhadap isi PKS pengelolaan jaringan utilitas terpadu</p>	<p>jaringan utilitas terpadu</p> <p>2. Sdm perumda paham tentang pengelolaan jaringan utilitas terpadu</p> <p>3. Diperoleh penghasilan atas pengelolaan ducting</p>
7	<p>1. Memperoleh penghasilan kerjasama dan penjualan LNG ke konsumen.</p> <p>2. Memperoleh penghasilan dari pengelolaan aset Pelindo</p>	<p>1. Melakukan control dan review terhadap isi PKS pengelolaan LNG</p> <p>2. Melakukan pemasaran Produk LNG ke Konsumen</p> <p>3. Melakukan Inovasi terhadap pengelolaan aset Pelindo III</p>	<p>Adanya pendapatan atas pengelolaan LNG dan Aset Pelindo</p>
8	<p>Meningkatkan kapasitas SDM</p>	<p>1. Mengusulkan pelatihan juru parkir dan petugas</p>	<p>Mendapatkan kualitas SDM</p>

NO	SASARAN	PROGRAM KERJA BAGIAN TEKNIK DAN PERENCANAAN	INDIKATOR
	melalui peningkatan kompetensi SDM melalui penilaian berbasis E-kinerja	parkir secara berkala 2. Mengusulkan pelatihan terhadap tenaga kerja yang nantinya akan ditugaskan mengelola beberapa jenis usaha yang akan di kelola	yang baik
9	1. Pengembangan control room yang dapat melakukan perekaman, monitoring dan evaluasi terhadap titik parkir, dan E-Kinerja, bukan hanya terkait keuangan saja. 2. Tata kelola perusahaan lebih baik	Membuat mapping digital terhadap titik parkir yang ada.	Tersedia database titik parkir digital.

Tabel 5.5 Program Kerja Satuan Pengawas Internal

NO	SASARAN	PROGRAM KERJA BAGIAN TEKNIK DAN PERENCANAAN	INDIKATOR
1	Dirut Perumda Bhukti Praja Sewakadarma mendapatkan seluruh informasi dan masukan terkait semua kegiatan yang ada di Perumda Bhukti Praja Sewakadarma sebagai dasar pengambilan keputusan.	<ol style="list-style-type: none"> Melaksanakan pengawasan dan evaluasi terhadap kegiatan. <ol style="list-style-type: none"> Bagian Umum Bagian Keuangan Bagian Teknik dan Perencanaan Bagian Usaha dan Jasa Menyusun hasil pengawasan dan evaluasi yang telah dilakukan Melaporkan hasil pengawasan dan evaluasi yang dilakukan kepada Direktur Utama 	Terdapat laporan atas evaluasi kinerja bagian umum, keuangan, teknik dan perencanaan, bagian usaha jasa minimal per triwulan.

BAB VI

MANAJEMEN RISIKO

6.1. Identifikasi Risiko

Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Kota Denpasar yang bergerak dalam bidang pengelolaan perpajakan, pengelolaan aset daerah, produksi dan perdagangan umum dan jasa lainnya wajib mengantisipasi risiko yang muncul dalam pengelolaan bisnisnya dan memiliki strategi dalam memitigasi risiko demi keberlangsungan usaha. Guna mengidentifikasi risiko yang dapat menghambat kinerja Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Kota Denpasar dalam pencapaian program kerja yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien, diperlukan penyusunan rencana program Manajemen risiko sebagai upaya memitigasi risiko yang dihadapi perusahaan.

Rencana program manajemen risiko Perumda Bhukti Praja Sewakadarma disajikan pada Tabel 6.1 di bawah ini.

Tabel 6.1. Risiko dan Strategi Mitigasi

Kategori Risiko dan Peristiwa Risiko	Deskripsi	Pemerintah Pusat	Pemerintah Daerah	Perumda.	Strategi Mitigasi
1. RISIKO LOKASI					
Perubahan Regulasi yang berdampak ditutupnya lokasi parkir tepi jalan umum.	Lahan yang awalnya difungsikan sebagai areal parkir berdasarkan regulasi tidak diperbolehkan lagi khususnya dari OPD Terkait		X	X	❖ Perumda mendata bangkitan potensi baru sebagai alternatif ditutupnya titik parkir yang sudah dikelola sebelumnya. ❖ Koordinasi dengan OPD Terkait.
Perubahan kondisi perekonomian di wilayah parkir khusus (pelataran)	Pelataran parkir yang dikerjasamakan usahanya tutup/tidak layak kelola			x	❖ Perumda menggali potensi pelataran parkir baru dengan melakukan pendekatan dengan pemilik lahan
Lahan tidak dapat	Kegagalan	X	X		❖ Berkoordinasi

Kategori Risiko dan Peristiwa Risiko	Deskripsi	Pemerintah Pusat	Pemerintah Daerah	Perumda.	Strategi Mitigasi
dapat digunakan	perolehan hak pengelolaan aset				dengan KPM terkait perolehan hak pengelolaan aset.
Kesulitan pada kondisi yang tak terduga.	Kurangnya informasi terkait pemilik lahan dan penyanding yang berhak atas lahan yang akan dikelola			X	❖ Melakukan koordinasi yang lebih efektif terkait Data historis penggunaan lahan.
Gagal menjaga keselamatan dalam lokasi.	Pengguna tidak mematuhi ketentuan sistem operasional			X	❖ Memasang informasi prosedur layanan parkir bagi pengguna yang lebih informatif.
Kontaminasi/poluasi ke lingkungan lokasi.	❖ Kerugian terkait kerusakan lingkungan yang terjadi.			X	❖ Kesesuaian dengan studi AMDAL yang baik.
2. RISIKO DESAIN, KONSTRUKSI, DAN UJI OPERASI					
Risiko design portal parkir elektronik (<i>barrier gate</i>)	❖ Kualitas portal tidak memenuhi standar ❖ Lokasi pemasangan portal tidak sesuai			X	❖ Melakukan pengawasan atas kesesuaian spesifikasi barang. ❖ Melakukan pengawasan terhadap titik pemasangan.
Kesalahan desain.	❖ Rancangan portal tidak sesuai dengan kebutuhan ❖ Kurang mengantisipasi besaran kendaraan yang akan melewati			X	❖ Membuat desain yang lebih fleksibel.

Kategori Risiko dan Peristiwa Risiko	Deskripsi	Pemerintah Pusat	Pemerintah Daerah	Perumda.	Strategi Mitigasi
	Portal				
3. RISIKO FINANSIAL					
Kegagalan mencapai <i>financial close</i> .	Tidak tercapainya <i>financial close</i> karena kondisi keuangan perumda.			X	❖ Bekerjasama dengan pihak ketiga
Risiko tingkat inflasi	Kenaikan tingkat inflasi terhadap kunjungan konsumen ke pusat kegiatan ekonomi			X	❖ Melakukan evaluasi potensi titik parkir
Risiko human error	Tidak akuratnya pencatatan pendapatan dan pengeluaran Perumda.			X	❖ Melakukan cek ulang terhadap pencatatan dan penggunaan sistem yang lebih baik dan sesuai kebutuhan
Risiko piutang tak tertagih	Pihak ketiga tidak memenuhi kewajiban sesuai PKS.			X	❖ Membuat aging schedule dan melakukan pengawasan terhadap penagihan piutang secara periodik
4. RISIKO OPERASI					
Barrier gate rusak	Barrier gate ditabrak oleh pengguna secara tidak sengaja atau kurang paham alur/human error			X	❖ Memasang informasi penggunaan Barrier gate yang lebih informatif. ❖ Menetapkan sanksi ganti rugi akibat kesalahan oleh pengguna
Aksi industri	Aksi mogok kerja akibat target setoran dinaikkan			X	❖ Melakukan komunikasi dan sosialisasi hasil

Kategori Risiko dan Peristiwa Risiko	Deskripsi	Pemerintah Pusat	Pemerintah Daerah	Perumda.	Strategi Mitigasi
					survey potensi titik parkir kepada petugas parkir
Kenaikan biaya operasi dan pemeliharaan.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Akibat kesalahan estimasi biaya operasi dan pemeliharaan ❖ Kenaikan biaya tidak terduga. 			X	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Melakukan perhitungan yang lebih cermat. ❖ peningkatan efisiensi.
5. RISIKO PENDAPATAN					
Tidak tercapainya target setoran parkir	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Petugas parkir ataupun pihak ketiga tidak memenuhi target yang telah ditetapkan 			X	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Melakukan survei ulang pada titik parkir tersebut. ❖ Melakukan pengujian ulang terhadap potensi titik parkir ❖ Melakukan pengawasan dengan lebih intensif
Kegagalan penetapan kenaikan tarif.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Kenaikan tarif tidak dapat ditingkatkan karena berbagai faktor. 		X	X	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Perlunya komitmen dari KPM dan DPRD dalam penetapan kenaikan tarif.
Penyesuaian tarif periodik terlambat.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Perumda belum menaikkan tarif sejak tahun 2009 		X	X	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Membuat kajian tarif ❖ Membuat usulan kenaikan tarif Ke KPM.
Risiko piutang tidak tertagih	Penagihan piutang lebih lambat dibandingkan seharusnya.		X	X	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Melakukan Penagihan lebih intensif
6. RISIKO POLITIK					

Kategori Risiko dan Peristiwa Risiko	Deskripsi	Pemerintah Pusat	Pemerintah Daerah	Perumda.	Strategi Mitigasi
Perubahan regulasi yang umum.	Perubahan regulasi dari pemerintah pusat dan pemerintah Daerah terkait pajak parkir, Retribusi daerah dan Larangan parkir di sepanjang Ruas jalan Nasional dan Propinsi yang dapat mengurangi pencapaian target	X	X	X	❖ Mencari bangkitan titik parkir baru di ruas jalan Kota dan menjalin kerjasama dengan pemilik lahan di tempat parkir khusus.
Perubahan tarif pajak	Dapat menurunkan capain target pendapatan		X		❖ Mencari bangkitan titik parkir baru di ruas jalan Kota dan menjalin kerjasama dengan pemilik lahan di tempat parkir khusus.
Keterlambatan memperoleh kesepakatan kerjasama tempat parkir khusus	Pihak ketiga memohon tenggang waktu terkait kondisi usaha	X	X		❖ Mengintensifkan komunikasi dan koordinasi dengan pihak ketiga
Gagal/terlambatnya perolehan persetujuan.	Pihak ketiga menolak kerjasama		X	X	❖ Mengusulkan perbaikan regulasi yang mendukung program kerja perumda
7. RISIKO FORCE MAJEURE					
Bencana alam.	Pandemi covid-19, Banjir, Gempa Bumi, Gunung Meletus, dan Tanah Longsor.	X	X	X	❖ Melakukan evaluasi ulang pada titik parkir yang masih bisa dioperasikan ❖ Mempersiapkan pos anggaran kegawat daruratan/bencana.
Force Majeure politis.	Peristiwa perang, kerusuhan, gangguan	X	X	X	❖ Koordinasi dengan Pemerintah Kota

Kategori Risiko dan Peristiwa Risiko	Deskripsi	Pemerintah Pusat	Pemerintah Daerah	Perumda.	Strategi Mitigasi
	keamanan masyarakat.				
Cuaca ekstrim.	Hujan Badai, Tornado, Taifun, <i>El Nino</i> dan Angin Puyuh.	X	X	X	
<i>Force Majeure</i> berkepanjangan.	Jika di atas 6-12 bulan, dapat mengganggu aspek ekonomis pihak yang terkena dampak.	X	X	X	
8. RISIKO KEPEMILIKAN ASET					
Risiko nilai aset turun.	Kebakaran, dsb.			X	❖ Pemeliharaan secara periodik

Sumber: Perumda Bhukti Praja Sewakadarma

6.2. Analisis, Penilaian, dan Pemetaan Risiko

Berdasarkan identifikasi risiko yang dibuat, maka disusun analisis dan penilaian risiko masing-masing unit kerja seperti tersaji pada Tabel 6.2 berikut ini.

Tabel 6.2. Analisis, Penilaian & Pemetaan Resiko Perumda Bhukti Praja Sewakadarma

No	BAGIAN/ PEMILIK RISIKO	Uraian Issu		Dampak yang ditimbulkan terhadap Perumda Bhukti Praja Sewakadarma		Penilaian Risiko			Tingkat Risiko	Program Kerja	
						Peluang	Konsekuensi	Nilai Risiko			
Risiko Tinggi											
1	Cuaca		Cuaca yang buruk mengakibatkan jukir dan petugas parkir tidak bisa melaksanakan tugasnya secara maksimal		post tutup dan penyesuaian setoran meningkat	5	4	20	tinggi		melakukan penyesuaian atas target setoran 70 % dari seharusnya.
2	perubahan Regulasi	-	diterbitkannya peraturan yang mengakibatkan tutupnya tempat parkir secara permanen	-	target pendapatan tidak tercapai	5	5	25	Tinggi	1	mencari bangkitan titik parkir yang baru

No	BAGIAN/ PEMILIK RISIKO	Uraian Issu		Dampak yang ditimbulkan terhadap Perumda Bhukti Praja Sewakadarma	Penilaian Risiko			Tingkat Risiko	Program Kerja	
					Peluang	Konsekuensi	Nilai Risiko			
	memburuk nya kondisi perekonomi an		pusat-pusat kegiatan perekonomian tutup dan titik parkir tutup		target pendapatan tidak tercapai	4	4	16	Tinggi	1 menyesuaikan target dan efisiensi biaya
	integritas jukir dan petugas parkir		mengambil uang setoran untuk kepentingan pribadi		tunggakan parkir meningkat dan Target penerimaan parkir tidak tercapai	2	2	4	rendah	pembinaan dan pengawasan yang lebih intensif
	Pengelolaan aset Mertasari									
	persaingan bisnis		adanya kompetitor yang memberikan kualitas layanan dengan harga yang lebih bersaing		target pendapatan tidak tercapai	3	3	9	sedang	1 meningkatkan kualitas layanan 2 melakukan pemantuan harga pasar sehingga mampu bersaing penataan lokasi

No	BAGIAN/ PEMILIK RISIKO	Uraian Issu		Dampak yang ditimbulkan terhadap Perumda Bhukti Praja Sewakadarma		Penilaian Risiko			Tingkat Risiko	Program Kerja
						Peluang	Konsekuensi	Nilai Risiko		
										3 agar lebih menarik bagi calon konsumen
	aset pelabuhan pengumpan lokal sanur		belum adanya kepastian hukum atas penyerahan pengelolaan ke Perumda		target pendapatan tidak tercapai	3	3	9	sedang	melakukan koordinasi dengan KPM melakukan koordinasi dengan DIshub, KSOP Benoa.
	Pengelolaan Aplikasi Paon Denpasar		belum adanya kejelasan pangsa pasar aplikasi PAON banyaknya pesaing aplikasi sejenis yang sudah mapan		target pendapatan tidak tercapai	5	5	25	sangat tinggi	mencari peluang pangsa pasar selain ASN

No	BAGIAN/ PEMILIK RISIKO	Uraian Issu	Dampak yang ditimbulkan terhadap Perumda Bhukti Praja Sewakadarma	Penilaian Risiko			Tingkat Risiko	Program Kerja
				Peluang	Konsekuensi	Nilai Risiko		
	Jaringan Utilitas Terpadu	<p>optimalisasi rancangan jalur utilitas terpadu di kota Denpasar tidak bisa tanpa melalui jalan propinsi dan jalan nasional sehingga membutuhkan waktu negosiasi yang panjang</p> <p>belum adanya regulasi yang mengatur tentang penurunan kabel milik internet service provider ke dalam Jaringan Utilitas Terpadu</p>	terhambatnya proses terwujudnya jaringan utilitas terpadu di Kota Denpasar	2	2	4	rendah	<p>negosiasi dengan pemerintah provinsi dan pemerintah pusat secara intens</p> <p>mengusulkan kepada KPM agar menetapkan regulasi terkait penurunan kabel milik internet service provider dalam jaringan utilitas terpadu</p>

No	BAGIAN/ PEMILIK RISIKO	Uraian Issu		Dampak yang ditimbulkan terhadap Perumda Bhukti Praja Sewakadarma	Penilaian Risiko			Tingkat Risiko	Program Kerja
					Peluang	Konsekuensi	Nilai Risiko		
	Pembangunan terminal LNG	Belum ditetapkan titik koordinat terminal belum adanya keputusan sinkronisasi terkait pengaturan tata ruang antara pemerintah propinsi dengan pemerintah Kota Denpasar		terhambatnya pembangunan terminal LNG	3	3	9	sedang	melakukan koordinasi dengan pihak pemerintah propinsi, Pemerintah kota Denpasar dan investor penggagas.
	pengelolaan aset Pelindo III	tidak jelasnya status aset Pelindo apakah akan diserahkan ke pemerintah Kota Denpasar ataukah		belum bisa membuat perencanaan terkait pengelolaan	4	3	12	cukup tinggi	koordinasi dengan KPM terkait status aset Pelindo

No	BAGIAN/ PEMILIK RISIKO	Uraian Issu	Dampak yang ditimbulkan terhadap Perumda Bhukti Praja Sewakadarma	Penilaian Risiko			Tingkat Risiko	Program Kerja
				Peluang	Konsekuensi	Nilai Risiko		
		tidak.						

6.3. Kebijakan Manajemen Risiko, Kepatuhan dan Program Mitigasi Risiko

Perumda Bhukti Praja Sewakadarma (BPS) sebagai Perumda yang bergerak dalam bidang pengelolaan perpajakan, pengelolaan aset daerah, produksi dan perdagangan umum dan jasa lainnya wajib mengantisipasi risiko yang muncul dalam pengelolaan bisnisnya dan memiliki strategi dalam memitigasi risiko demi keberlangsungan usaha dan menjaga citra perusahaan bagi seluruh stakeholdernya.

Perumda BPS sudah memiliki SOP terkait perpajakan, dan pelaporan, namun belum memiliki kebijakan tertulis terkait pedoman Tata kelola perusahaan yang baik (GCG), pedoman etika dan *key performance indicator*, serta petunjuk teknis evaluasi kinerja Perumda. Implementasi atas SOP yang sudah ada seharusnya dipatuhi oleh semua jajaran, dan jika terdapat kendala dalam implementasinya maka dilakukan evaluasi atas SOP yang ada sehingga apa yang menjadi tujuan entitas dalam mencapai Rencana Bisnisnya dapat tercapai dengan baik.

BAB VII

ASUMSI RENBIS 2022 – 2026

7.1. Asumsi-Asumsi Pokok

Asumsi-asumsi pokok yang digunakan dalam proyeksi keuangan lima tahun ke depan adalah asumsi umum, asumsi operasional dan teknis, dan asumsi keuangan yang dijabarkan lebih lanjut di sub-bagian di bawah ini.

7.1.1. Asumsi Umum

Asumsi umum yang digunakan meliputi:

- 1) Tingkat Inflasi
- 2) Tarif Pajak Efektif
- 3) Asumsi Modal Kerja (Perputaran Piutang dan Perputaran Utang Usaha).

Adapun Ringkasan asumsi umum yang digunakan untuk proyeksi lima tahun ke depan yaitu Tahun 2022-2026 disajikan pada Tabel 7.1 sebagai berikut ini.

Tabel 7.1. Asumsi Umum Proyeksi Tahun 2022 – 2026 (Proyeksi Lima Tahun Mendatang)

Asumsi	Satuan	2022	2023	2024	2025	2026
Kenaikan Pendapatan	%	25	7	7	7	7
Inflasi	%	6	6	6	6	6
Tarif Pajak Efektif	%	22	22	22	22	22
Modal Kerja						
Perputaran Piutang	Hari	29	29	29	29	29
Perputaran Hutang Usaha	Hari	15	15	15	15	15

Sumber: Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Kota Denpasar, data diolah

7.1.1.1. Tingkat Inflasi

Inflasi adalah suatu proses meningkatnya harga-harga secara umum dan terus-menerus (kontinu) berkaitan dengan mekanisme pasar yang dapat disebabkan oleh berbagai faktor, antara lain: konsumsi masyarakat yang

meningkat, berlebihnya likuiditas di pasar yang memicu konsumsi atau bahkan spekulasi, sampai termasuk juga akibat adanya ketidaklancaran distribusi barang. Asumsi tingkat inflasi yang dipakai berdasarkan tingkat rata-rata inflasi tertinggi Kota Denpasar periode 2012 - 2019 sebesar 6%. Tidak dilakukan perhitungan tingkat inflasi tahun 2020 – 2021 karena pada tahun tersebut kondisi ekonomi berada di kondisi luar biasa akibat adanya Pandemi Covid-19.

7.1.1.2. Tarif Pajak

Tarif pajak diasumsikan sebesar 22 % tahun 2022, dan untuk tahun selanjutnya mengacu pada ketentuan UU Nomor 7 Tahun 2021 tentang Harmonisasi Peraturan Perpajakan (UU HPP).

7.1.1.3. Perputaran Piutang

Periode penagihan merupakan jangka waktu pembayaran piutang tiap bulan yang dilakukan pelanggan. Semakin kecil periode penagihan semakin baik kondisi kas perusahaan. Perputaran piutang dihitung dalam hari per tahun diasumsikan 29 hari berdasarkan data historis Perumda Bhukti Praja Sewakadarma.

7.1.1.4. Perputaran Utang Usaha

Hutang usaha merupakan kewajiban jangka pendek (jatuh tempo kurang dari 1 tahun) Periode perputaran merupakan jangka waktu pembayaran hutang usaha terhadap vendor. Perputaran hutang usaha dihitung dalam hari pertahun diasumsikan 15 hari berdasarkan data historis Perumda Bhukti Praja Sewakadarma.

7.1.2. Asumsi Operasional dan Teknis

Asumsi operasional dan teknis yang digunakan dalam proyeksi adalah seperti tersaji pada Tabel 7.2 sebagai berikut ini.

Tabel 7.2. Asumsi Operasional dan Teknis Proyeksi Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Tahun 2022 – 2026

Asumsi	Satuan	Tahun				
		2022	2023	2024	2025	2026
Penambahan Titik Parkir	Titik	20	12	0	0	0
Penambahan Parkir Pelataran	Titik	59	50	45	40	20
Penyesuaian Tarif Parkir	Rupiah	Penyesuaian Tarif Parkir Dimulai Tahun 2024 Kenaikan tarif motor: 100% Kenaikan tarif mobil: 50%				
Biaya Operasional dan Pemeliharaan	Rp Juta	Meningkat mengikuti inflasi nasional berdasarkan biaya di tahun 2021				
Biaya Umum dan Administrasi – selain biaya pegawai	Rp Juta					

Sumber: Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Kota Denpasar, data diolah

7.1.2.1. Penambahan Titik Parkir

Jumlah penambahan titik parkir selama periode rencana bisnis dan/ atau proyeksi keuangan. Asumsi penambahan titik parkir ini akan meningkatkan nilai perhitungan pendapatan. Tahun 2024 – 2026 diasumsikan tidak terdapat lagi penambahan titik parkir karena keterbatasan lahan.

7.1.2.2. Penambahan Parkir Pelataran

Merupakan jumlah penambahan parkir pelataran selama periode rencana bisnis dan/ atau proyeksi keuangan. Asumsi penambahan titik parkir ini akan meningkatkan nilai perhitungan pendapatan.

7.1.2.3. Penyesuaian Tarif Parkir

Tarif parkir merupakan harga yang dipungut atas penggunaan lahan parkir untuk motor dan mobil pada Kawasan yang dikelola Perumda. Perumda memiliki rencana kedepan untuk melakukan peningkatan tarif parkir pada tahun 2024.

7.1.2.4. Biaya Operasi dan Pemeliharaan

Diasumsikan mengalami kenaikan sesuai proyeksi inflasi tiap tahun.

7.1.2.5. Biaya Umum dan Administrasi

Diasumsikan mengalami kenaikan sesuai proyeksi inflasi tiap tahun.

7.1.3. Asumsi Keuangan

Asumsi terkait proyeksi keuangan antara lain sebagai berikut.

- a. Persentase pembagian laba
- b. Arus kas minimum

7.1.3.1. Penggunaan Laba

Perumda belum mengalokasikan Deviden ke Pemerintah Daerah dari Perolehan laba bersih setiap tahun karena kondisi perusahaan masih rugi.

7.1.3.2. Cadangan Kas Minimum

Asumsi cadangan kas minimum yang diperlukan untuk kebutuhan operasional Perumda Bhukti Praja Sewakadarma minimal 1,5 (satu setengah) kali bulan dari total beban usaha per tahun.

7.2. Proyeksi Pendapatan

7.2.1. Pendapatan Parkir

Perhitungan pendapatan parkir adalah hasil pungutan juru parkir atas penggunaan lahar parkir oleh masyarakat yang disetorkan ke Perumda. Tarif parkir yang berlaku saat ini untuk sepeda motor Rp1.000,00 dan mobil Rp2.000,00. Pendapatan parkir Perumda terdiri dari Retribusi Parkir Tepi Jalan Umum, Parkir Isidenti/ Pameran dan Parkir Kerjasama Pelataran/ Swalayan.

7.2.2. Pendapatan Lain-Lain

Selain pendapatan parkir Perumda Bhukti Praja Sewakadarma juga menerima pendapatan lain-lain berupa pendapatan jasa giro.

7.3. Proyeksi Biaya

Proyeksi Biaya mencakup biaya operasional dan non operasional Perumda Bhukti Praja Sewakadarma. Biaya operasional terdiri dari biaya pegawai, biaya umum, biaya penyusutan, biaya pemeliharaan, biaya representasi direksi, biaya kantor dan biaya listrik, air, telepon. Sedangkan biaya non operasional terdiri dari biaya bank dan biaya lain – lain di luar pengeluaran operasi Perumda Bhukti Praja Sewakadarma.

7.3.1. Biaya Operasional

7.3.1.1. Biaya Pegawai

Biaya pegawai merupakan biaya gaji pegawai dan tunjangan selama satu tahun. Termasuk pula dalam biaya pegawai gaji direksi dan badan pengawas. Untuk mendapatkan proyeksi biaya pegawai per tahun selama periode rencana bisnis dihitung berdasarkan asumsi inflasi yang digunakan.

7.3.1.2. Biaya Umum

Biaya umum yang dimiliki Perumda Bhukti Praja Sewakadarma terdiri dari biaya transportasi & BBM, biaya konsumsi, biaya perjalanan dinas, biaya seminar, biaya kegiatan operasional, biaya sarana & prasarana, biaya pelatihan jukir, dan biaya rupa-rupa. Biaya rupa-rupa sendiri terdiri dari biaya iklan, biaya HUT Kota Denpasar, biaya HUT Perumda Bhukti, biaya ganti rugi kehilangan kendaraan parkir, biaya bhakti penganyar, dan rupa-rupa biaya lainnya. Biaya umum diproyeksikan sesuai proyeksi inflasi.

7.3.1.3. Biaya Penyusutan

Aset Tetap dinyatakan sebesar biaya perolehan dikurangi akumulasi penyusutan. Penyusutan dihitung dengan menggunakan metode saldo menurun (*Declining Balance Method*) berdasarkan taksiran masa manfaat ekonomis aset tetap kecuali bangunan yang dihitung dengan menggunakan metode garis lurus (*straight-line method*).

7.3.1.4. Biaya Pemeliharaan

Biaya pemeliharaan merupakan biaya-biaya yang dikeluarkan untuk perawatan dan pemeliharaan bangunan, inventaris, sarana dan prasarana kantor dan kendaraan dinas yang dimiliki. Biaya pemeliharaan diproyeksikan sesuai proyeksi inflasi.

7.3.1.5. Biaya Representasi Direksi

Biaya representasi direksi diberikan sesuai Peraturan Daerah No.5 Tahun 2003 Bab XII Pasal 42. Dana representasi ini diberikan paling tinggi 75% dari jumlah penghasilan Direksi dalam satu tahun yang diterima pada bulan terakhir dan penggunaannya diatur oleh Direksi secara efisien dan efektif dalam rangka pengembangan perusahaan. Biaya representasi direksi diproyeksikan sesuai proyeksi inflasi.

7.3.1.6. Biaya Kantor

Biaya kantor yang dikeluarkan Perumda terdiri dari alat tulis kantor dan rupa-rupa biaya kantor. Rupa-rupa biaya kantor terdiri dari biaya audit laporan keuangan, biaya kantor lainnya, biaya penyusunan IKU, SOP dan Bussiness Plan, dan biaya kajian. Biaya kantor diproyeksikan sesuai proyeksi inflasi.

7.3.1.7. Biaya Air, Listrik, dan Telepon

Biaya air, listrik, telepon diproyeksikan sesuai proyeksi inflasi.

7.3.1.8. Biaya Pajak

Biaya pajak dihitung menggunakan persentase asumsi pajak 22% dikalikan dengan laba.

7.4. Proyeksi Laba Rugi

Hasil proyeksi laba rugi dengan menggunakan asumsi-asumsi di atas dapat disajikan dalam Tabel 7.3 dan Grafik 7.1 sampai 7.5 sebagai berikut ini.

**Tabel 7.3. Proyeksi Laporan Laba Rugi Perumda Bhukti Praja
Sewakadarma Tahun 2022 – 2026**

Keterangan	2022 (Rp)	2023 (Rp)	2024 (Rp)	2025 (Rp)	2026 (Rp)
Pendapatan Usaha					
Pendapatan Retribusi Parkir Tepi Jalan Umum	9.257.229.000	9.905.235.030	10.598.601.482	11.340.503.586	12.134.338.837
Penerimaan Parkir Isidentil/Pameran	5.461.363	5.843.658	6.252.714	6.690.404	7.158.732
Penerimaan Parkir Kerjasama Pelataran / Swalayan	5.681.486.480	6.079.190.534	6.504.733.871	6.960.065.242	7.447.269.809
Total Pendapatan Usaha	14.944.176.843	15.990.269.221	17.109.588.067	18.307.259.232	19.588.767.378
Total Beban Pokok Pendapatan	3.810.622.408	4.039.259.752	4.281.615.338	4.538.512.258	4.810.822.993
Laba Kotor	11.133.554.435	11.951.009.469	12.827.972.729	13.768.746.974	14.777.944.385
BIAYA OPERASIONAL					
Biaya Pegawai	9.263.372.768	9.819.175.134	10.408.325.642	11.032.825.181	11.694.794.692
Biaya Umum	623.686.725	661.107.929	700.774.404	742.820.869	787.390.121
Biaya Penyusutan	337.143.282	357.371.879	378.814.192	401.543.044	425.635.626
Biaya Pemeliharaan	149.336.775	158.296.982	167.794.800	177.862.488	188.534.238
Biaya Representasi Direksi	130.616.698	138.453.700	146.760.922	155.566.577	164.900.572
Biaya Kantor	143.514.089	152.124.934	161.252.430	170.927.576	181.183.231
Biaya Air, Listrik, Telepon	186.500.728	197.690.772	209.552.218	222.125.351	235.452.872
TOTAL BIAYA OPERASIONAL	10.834.171.066	11.484.221.330	12.173.274.609	12.903.671.086	13.677.891.351
LABA OPERASIONAL	299.383.369	466.788.139	654.698.120	865.075.888	1.100.053.033
Pendapatan Lain-lain	87.119.301	92.346.459	97.887.247	103.760.482	109.986.111
Beban Lain-lain	(97.666.794)	(103.526.802)	(109.738.410)	(116.322.714)	(123.302.077)
Total Pendapatan dan (Beban) Lain-lain	(10.547.493)	(11.180.342)	(11.851.163)	(12.562.233)	(13.315.967)
LABA SEBELUM	288.835.876	455.607.797	642.846.957	852.513.655	1.086.737.067

Keterangan	2022 (Rp)	2023 (Rp)	2024 (Rp)	2025 (Rp)	2026 (Rp)
PAJAK					
Taksiran Beban Pajak	53.338.891	85.189.509	121.588.144	162.965.642	209.790.002
LABA SETELAH PAJAK	235.496.984	370.418.288	521.258.813	689.548.013	876.947.065

Sumber: Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Kota Denpasar, data diolah

Laba/rugi bersih adalah jumlah residual yang tersisa setelah pendapatan dikurangkan dari beban dan pajaknya. Proyeksi laba Perumda Bhukti Praja Sewakadarma adalah sebesar Rp.235.496.984,00 di tahun 2022, Rp.370.418.288,00 di tahun 2023, Rp.521.258.813,00 di tahun 2024, Rp.689.548.013,00 di tahun 2025, dan Rp.876.947.065,00 di tahun 2026. Pos-pos yang mencakup laba/rugi Perumda Bhukti Praja Sewakadarma adalah:

1) Pendapatan

Merupakan peningkatan manfaat ekonomis yang timbul dari aktivitas normal Perumda Bhukti Praja Sewadarma selama satu periode yang menghasilkan arus kas masuk, bertambahnya aset dan kenaikan aktivitas yang tidak berasal dari kontribusi penanam modal yang meliputi pendapatan retribusi parkir tepi jalan umum, penerimaan parkir isidentil/ pameran, penerimaan parkir kerjasama pelataran/ swalayan dan pendapatan lain-lain. Proyeksi pendapatan dari tahun 2021 ke 2022 diproyeksikan meningkat berdasarkan asumsi sebanyak 25%. Peningkatan ini dengan asumsi kasus Pandemi Covid telah mereda dan adanya perhelatan dunia yang diadakan di Bali dan kondisi ini akan mempengaruhi kelangsungan ekonomi masyarakat. Peningkatan pendapatan dari tahun 2022 ke tahun berikutnya diasumsikan sebesar 7% dikarenakan kondisi perekonomian sudah berjalan normal dan stabil.

2) Beban

Merupakan penurunan manfaat ekonomis selama satu periode akuntansi yang menghasilkan arus kas keluar, berkurangnya aset atau terjadinya kewajiban yang berakibat pada penurunan aktivitas yang tidak menyangkut pembagian kepada penanam modal. Beban diproyeksikan sesuai proyeksi inflasi.

Grafik 7.1. Proyeksi Pendapatan Usaha Total Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Tahun 2022 –2026 (dalam Rp)



Grafik 7.2. Proyeksi Beban Pokok Pendapatan Perumda Bhukti Praja Sewadarma Tahun 2022 – 2026



Sumber: Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Kota Denpasar, data diolah

Grafik 7.1 dan 7.2 di atas memberikan gambaran komposisi proyeksi pendapatan dan beban pokok pendapatan Perumda Bhukti Praja Sewakadarma. Biaya langsung usaha setiap tahun mengalami peningkatan seiring dengan peningkatan titik parkir dan penyesuaian tarif parkir. Proyeksi Beban Operasional Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Kota Denpasar

dalam lima tahun yang akan datang disajikan pada Grafik 7.3 sebagai berikut ini.

**Grafik 7.3 Proyeksi Beban Operasional
Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Tahun 2022 – 2026 (Rp)**

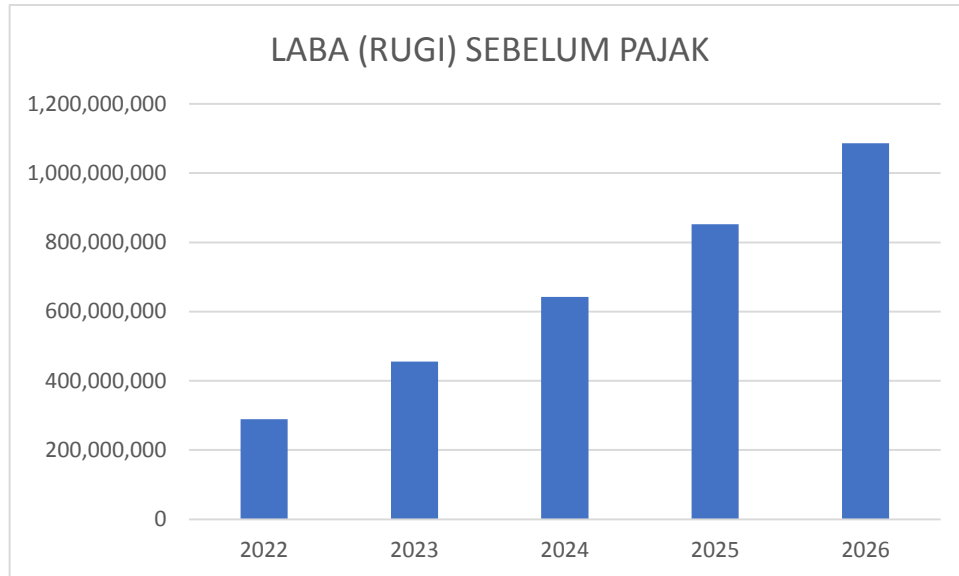


Sumber: Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Kota Denpasar, data diolah

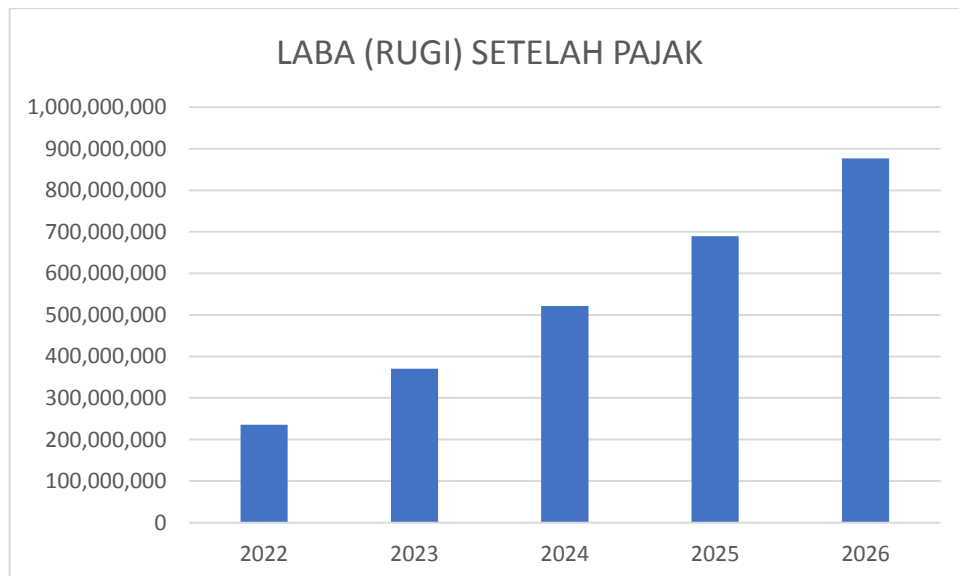
Grafik 7.3 di atas memberikan gambaran komposisi proyeksi beban operasional yang terus mengalami peningkatan tiap tahun.

Grafik Proyeksi Laba/Rugi sebelum pajak dan sesudah pajak disajikan pada Grafik 7.4 dan &.5 sebagai berikut ini.

Grafik 7.4 Proyeksi Laba (Rugi) sebelum Pajak Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Tahun 2022 –2026 (dalam Rp)



Grafik 7.5 Proyeksi Laba (Rugi) sebelum Pajak Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Tahun 2022 –2026 (dalam Rp)



7.5. Proyeksi Neraca

Proyeksi Neraca lima tahun mendatang berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan disajikan dalam Tabel 7.4 sebagai berikut ini

Tabel 7.4 Proyeksi Neraca Perumda Bhukti Praja Sewakadarma
Tahun 2022 – 2026 (dalam Rp)

Keterangan	Proyeksi 2022	Proyeksi 2023	Proyeksi 2024	Proyeksi 2025	Proyeksi 2026
AKTIVA					
Aktiva Lancar					
Kas					
Buku Kas	52.197.444	55.851.265	3.382.140.103	3.618.889.911	3.872.212.212
Kas Pemilik Lahan	23.684.711	25.342.641	27.116.626	29.014.790	31.045.812
Total Kas	75.882.155	81.193.906	3.409.256.729	3.647.904.700	3.903.258.024
Bank	-	-	-	-	-
Bank Mandiri	15.297.668	16.368.504	17.514.300	18.740.300	20.052.100
BPD	1.407.398.689	1.505.916.597	1.611.330.759	1.724.123.912	1.844.812.500
BPD	821.437.556	878.938.185	940.463.858	1.006.296.328	1.076.737.000
BPD	28.750	30.763	32.916	35.220	37.600
Total Bank	2.244.162.663	2.401.254.049	2.569.341.832	2.749.195.761	2.941.639.400
Total Kas dan Bank	2.320.044.818	2.482.447.955	5.978.598.562	6.397.100.461	6.844.897.424
Piutang Usaha					
Total Piutang Usaha	522.393.455	558.960.997	598.088.267	639.954.445	684.751.212
Piutang Lainnya	-	-	-	-	-
Piutang Lainnya (PPN)	47.703.639	51.042.893	54.615.896	58.439.009	62.529.700
Total Piutang Lainnya	47.703.639	51.042.893	54.615.896	58.439.009	62.529.700
Aktiva Tetap	-	-	-	-	-
Bangunan	93.542.250	100.090.208	107.096.522	114.593.279	122.614.800
Gedung Kantor	5.625.292.438	6.019.062.908	6.440.397.312	6.891.225.124	7.373.610.800
Inventaris Kantor	2.378.926.994	2.545.451.883	2.723.633.515	2.914.287.861	3.118.288.000

Peralatan Parkir	382.841.250	409.640.138	438.314.947	468.996.993	501.826.7
Gamelan	161.250.000	172.537.500	184.615.125	197.538.184	211.365.8
Kendaraan Dinas	1.135.968.750	1.215.486.563	1.300.570.622	1.391.610.565	1.489.023.3
Total Harga Perolehan	9.777.821.681	10.462.269.199	11.194.628.043	11.978.252.006	12.816.729.6
Akumulasi Penyusutan Bangunan	(78.100.583)	(83.567.624)	(89.417.358)	(95.676.573)	(102.373.93
Akumulasi Penyusutan Gedung Kantor	(3.383.933.588)	(3.620.808.939)	(3.874.265.564)	(4.145.464.154)	(4.435.646.64
Akumulasi Penyusutan Inventaris Kantor	(2.296.490.261)	(2.457.244.580)	(2.629.251.700)	(2.813.299.319)	(3.010.230.27
Akumulasi Penyusutan Peralatan Parkir	(362.083.610)	(387.429.462)	(414.549.525)	(443.567.991)	(474.617.75
Akumulasi Penyusutan Gamelan	(140.624.899)	(150.468.642)	(161.001.447)	(172.271.549)	(184.330.55
Akumulasi Penyusutan Kendaraan Dinas	(1.099.121.419)	(1.176.059.919)	(1.258.384.113)	(1.346.471.001)	(1.440.723.97
Total Penyusutan	(7.360.354.360)	(7.875.579.166)	(8.426.869.707)	(9.016.750.587)	(9.647.923.12
Nilai Buku Aktiva Tetap	2.417.467.321	2.586.690.033	2.767.758.336	2.961.501.419	3.168.806.5
TOTAL AKTIVA	5.307.609.232	5.679.141.878	9.399.061.060	10.056.995.334	10.760.985.0
PASIVA					
Utang Lancar					
Utang Pembagian Laba					
Jasa Produksi	2.160.984	2.312.253	2.474.110	2.647.298	2.832.6
Dana Sosial Dan Pendidikan	1.223.234	1.308.860	1.400.480	1.498.514	1.603.4
Total Utang Pembagian Laba	3.384.218	3.621.113	3.874.591	4.145.812	4.436.0
Utang Penglolaan Parkir					

Utang pemilik lahan parkir	546.468.709	584.721.518	625.652.025	669.447.666	716.309.0
Total Utang Pengelolaan Parkir	546.468.709	584.721.518	625.652.025	669.447.666	716.309.0
Beban yang masih Harus dibayar					
Beban Audit Laporan Keuangan	14.375.000	15.381.250	16.457.938	17.609.993	18.842.6
Upah Pungut Juru Parkir Badan Jalan	350.001.313	374.501.404	400.716.503	428.766.658	458.780.3
Upah Pungut Jukir Pelataran	290.344.011	310.668.092	332.414.858	355.683.899	380.581.7
Biaya Tunjangan Pakaian	480.125.000	513.733.750	549.695.113	588.173.770	629.345.9
Total Biaya yang masih harus dibayar	1.134.845.324	1.214.284.496	1.299.284.411	1.390.234.320	1.487.550.7
Utang Pajak					
PPH 21	8.665.160	9.271.721	9.920.742	10.615.194	11.358.2
PPN	47.641.021	50.975.893	54.544.205	58.362.300	62.447.6
Utang PPN 2011-2012	-	-	-	-	
STP PPN 2011	383.125.619	409.944.412	438.640.521	469.345.357	502.199.5
STP PPN 2012	547.882.239	586.233.995	627.270.375	671.179.301	718.161.8
Pajak Parkir	313.265.000	335.193.550	358.657.099	383.763.095	410.626.5
SKPKB 2016	1.018.571.983	1.089.872.021	1.166.163.063	1.247.794.477	1.335.140.0
SKPKB 2017	819.570.656	876.940.602	938.326.444	1.004.009.295	1.074.289.9
Total Utang Pajak	3.138.721.678	3.358.432.195	3.593.522.449	3.845.069.020	4.114.223.8
Kewajiban jangka pendek	4.823.419.928	5.161.059.322	5.522.333.475	5.908.896.818	6.322.519.5
Kewajiban Imbalan Kerja	14.302.933.702	15.304.139.061	16.375.428.795	17.521.708.811	18.748.228.4
Total Utang Lancar	19.126.353.629	20.465.198.383	21.897.762.270	23.430.605.629	25.070.748.0
Total Ekuitas					

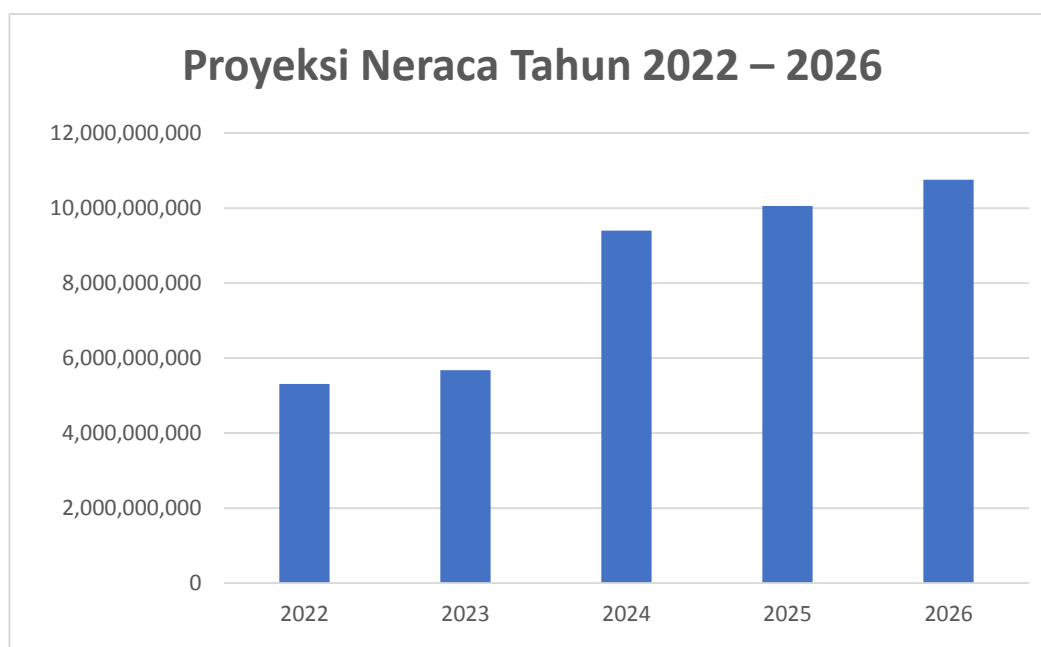
	(13.818.744.397)	(14.786.056.505)	(12.498.701.210)	(13.373.610.295)	(14.309.763.01)
TOTAL PASIVA	5.307.609.232	5.679.141.878	9.399.061.060	10.056.995.334	10.760.985.0

Sumber: Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Kota Denpasar, data diolah

Tabel 7.4 di atas memberikan gambaran komposisi proyeksi neraca Perumda Bhukti Praja Sewakadarma. Proyeksi neraca Perumda Bhukti Praja Sewakadarma menyajikan asset, kewajiban dan ekuitas. Asset terdiri atas asset lancar dan asset tetap. Peningkatan total asset akibat adanya penambahan asset tetap dan tambahan penyertaan modal dari pemerintah pada Tahun 2024 sebesar Rp.3.466.000.000,00. Peningkatan passiva dikarenakan adanya penurunan akumulasi laba (rugi) tahun lalu.

Grafik Proyeksi neraca Perumda Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Tahun 2022-2026 disajikan pada Grafik 7.6 sebagai berikut ini.

**Grafik 7.6 Proyeksi Neraca Perumda Bhukti Praja Sewakadarma
Tahun 2022 – 2026 (dalam rupiah)**



Sumber: Perumda Bhukti Praja Sewakadarma, data diolah

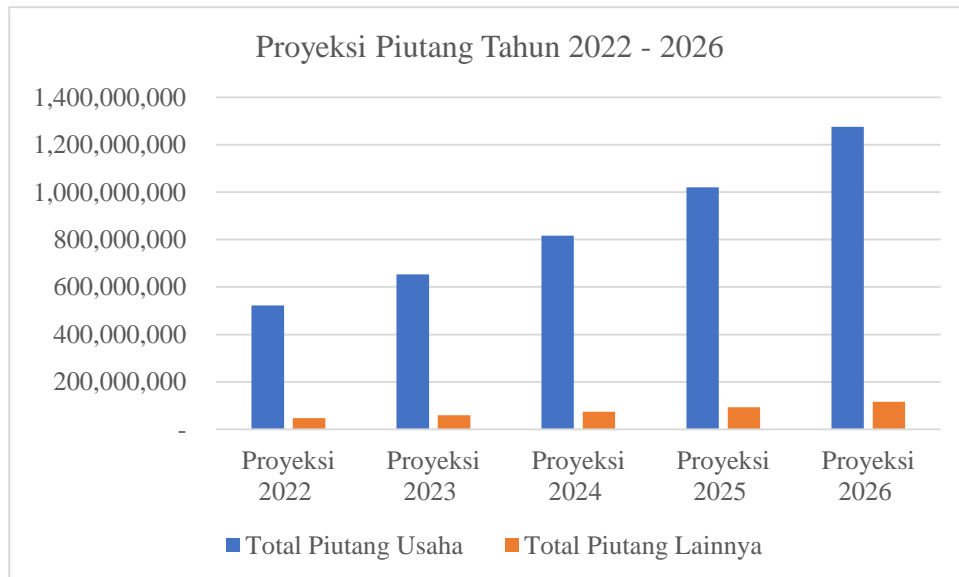
7.5.1.1. Aset Lancar

Aset lancar terdiri kas dan setara kas, piutang usaha, piutang lainya dan pajak dibayar dimuka.

- 1) Kas dan setara kas mencakup kas, simpanan yang sewaktu-waktu dapat dicairkan dan investasi likuid jangka pendek lainnya dengan jangka waktu tempo tiga bulan atau kurang.
- 2) Piutang usaha Perumda Bhukti Praja Sewakadarma adalah piutang yang timbul dari transaksi retribusi parkir pelataran/ swalayan yang belum disetorkan ke Perumda.
- 3) Pajak dibayar dimuka Perumda Bhukti Praja Sewakadarma adalah aset berupa pembayaran cicilan PPh Pasal 25 selama tahun berjalan.

Gambaran tentang Proyeksi Piutang Usaha Perumda berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan disajikan pada Grafik 7.7 di bawah ini.

**Grafik 7.7. Proyeksi Piutang Perumda Bhukti Praja Sewakadarma
Tahun 2022 – 2026 (dalam Rp)**



Sumber: Analisa Perumda Bhukti Praja Sewakadarma

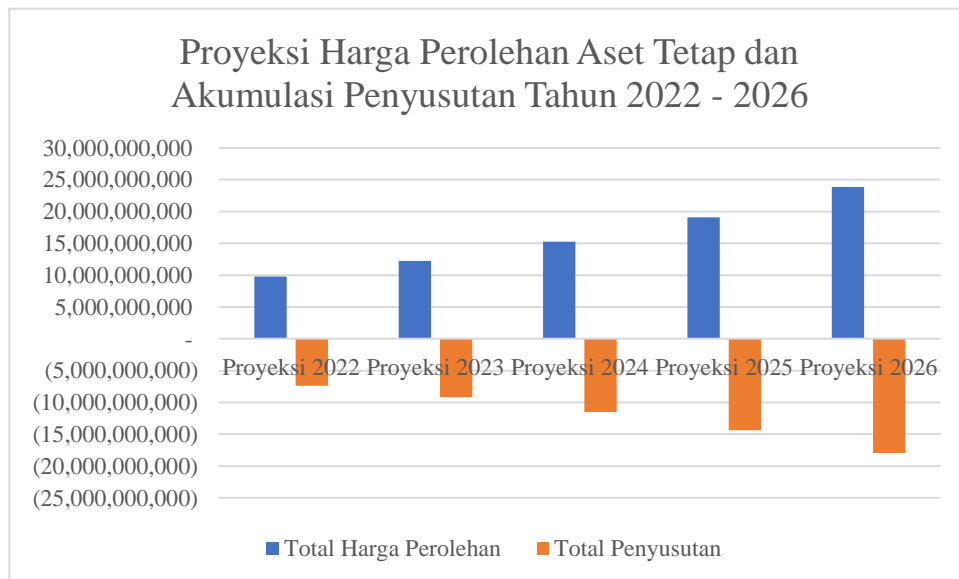
Grafik 7.7 di atas memberikan gambaran proyeksi nominal dan perputaran piutang Perumda Bhukti Sewakadarma. Peningkatan piutang usaha sejalan dengan peningkatan penjualan.

7.5.1.2. Aset Tetap

Asset tetap Perumda Bhukti Praja Sewakadarma adalah asset berwujud yang dimiliki perusahaan untuk digunakan dalam operasional perusahaan dan tidak dimaksudkan untuk dijual dalam rangka kegiatan normal perusahaan. Asset tetap memiliki masa manfaat lebih dari satu tahun. Asset tetap Perumda Bhukti Praja Sewakadarma terdiri dari bangunan, gedung kantor, inventaris kantor, peralatan parkir, gamelan dan kendaraan dinas.

Berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan pergerakan aset tetap Perumda disajikan pada Grafik 7.8 berikut ini.

Grafik 7.8. Grafik Proyeksi Aset Tetap Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Tahun 2022 – 2026 (dalam Rp)



Sumber: Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Kota Denpasar, data diolah

Grafik 7.8. di atas memberikan gambaran proyeksi aset tetap Perumda Bhukti Praja Sewakadarma. Peningkatan aset tetap sejalan dengan akumulasi penyusutan.

7.5.1.3. Kewajiban

Kewajiban Perumda Bhukti Praja Sewakadarma terdiri atas kewajiban jangka pendek dan kewajiban jangka panjang. Kewajiban jangka pendek adalah kewajiban yang harus dilunasi dalam waktu paling lama dua belas bulan setelah tanggal laporan keuangan, dimana kewajiban jangka pendek Perumda Bhukti Praja Sewakadarma terdiri dari utang lainnya, beban yang masih harus dibayar dan utang pajak. Kewajiban jangka panjang Perumda Bhukti Praja Sewakadarma adalah kewajiban atas imbalan pasca kerja yang nantinya akan berkurang jika terdapat karyawan yang pension untuk pembayaran uang pension maupun pesangon.

Berikut pada Grafik 7.9 disajikan proyeksi kewajiban Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Kota Denpasar dalam lima tahun mendatang.

Grafik 7.9. Proyeksi Kewajiban Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Tahun 2022 – 2026 (dalam Rupiah)



Sumber: Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Kota Denpasar, data diolah

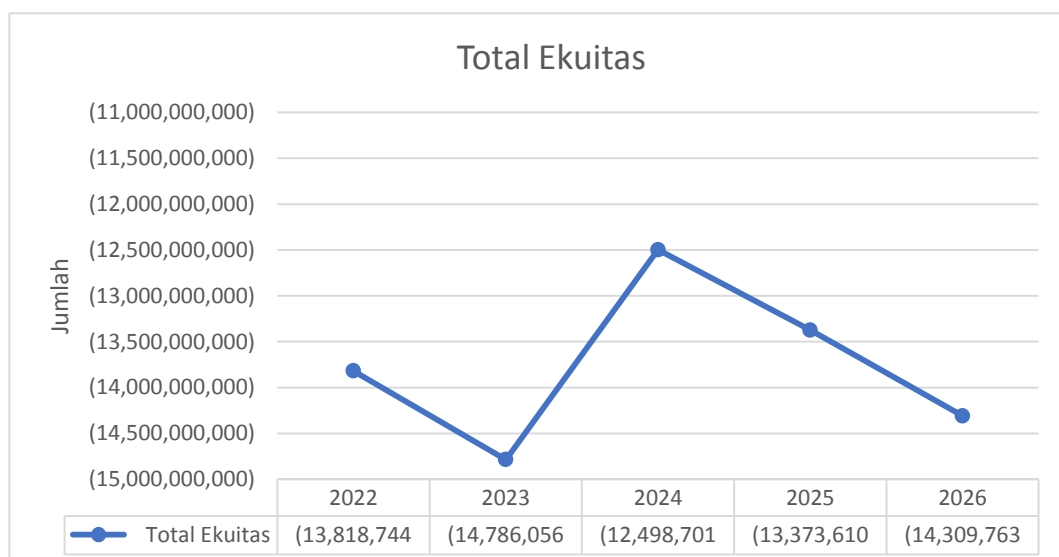
Grafik 7.9 di atas memberikan gambaran komposisi proyeksi kewajiban Perumda Bhukti Praja Sewakadarma dalam lima tahun mendatang. Kewajiban jangka pendek meningkat akibat meningkatnya jumlah titik-titik parkir pelataran yang dimiliki Perumda. Kewajiban jangka panjang meningkat karena merupakan cadangan atas kewajiban imbalan kerja yang harus dicadangkan setiap tahun dan tidak adanya penambahan utang jangka panjang baru.

7.5.1.4. Ekuitas/Modal

Ekuitas adalah hak residual atas aset suatu perusahaan setelah dikurangi semua kewajiban. Ekuitas Perumda Bhukti Praja Sewakadarma terdiri dari modal sumbangan pemerintah, penyertaan modal pemerintah, cadangan anggaran perusahaan daerah, cadangan umum, cadangan laba belum ditentukan tujuannya dan Laba/Rugi Tahun berjalan.

Berikut pada Grafik 7.10 disajikan Proyeksi atas Ekuitas Perumda dalam lima tahun mendatang.

**Grafik 7.10. Proyeksi Ekuitas Perumda Bhukti Praja Sewakadarma
Tahun 2022 –2026 (dalam Rp)**



Sumber: Perumda Bhukti Praja Sewakadarma Kota Denpasar, data diolah

Grafik 7.10 di atas memberikan gambaran komposisi proyeksi ekuitas Perumda Bhukti Praja Sewakadarma. Fluktuasi Ekuitas dipengaruhi oleh Perolehan laba usaha. Peningkatan ekuitas pada tahun 2024 karena adanya tambahan penyertaan modal dari pemerintah kota Denpasar sebesar Rp.3.466.000.000,00.

7.5.1.5. Laba/Rugi

Penggunaan Laba dialokasikan untuk deviden yang menjadi hak Daerah serta penggunaan lainnya sesuai dengan BAB XII Peraturan Daerah Kota Denpasar Nomor 7 Tahun 2019 sebesar 35% belum dapat dilaksanakan karena kondisi keuangan Perumda masih rugi.

7.6. Proyeksi Arus Kas

Proyeksi Arus kas dibuat berdasarkan hasil proyeksi atas Laba rugi dan Neraca Perumda. Hasil proyeksi arus kas dalam lima tahun mendatang disajikan dalam Tabel 7.5 dan Grafik 7.11 sebagai berikut ini.

**Tabel 7.5. Proyeksi Arus Kas Perumda Bhukti Praja Sewakadarma
Tahun 2022-2026 (dalam Rp)**

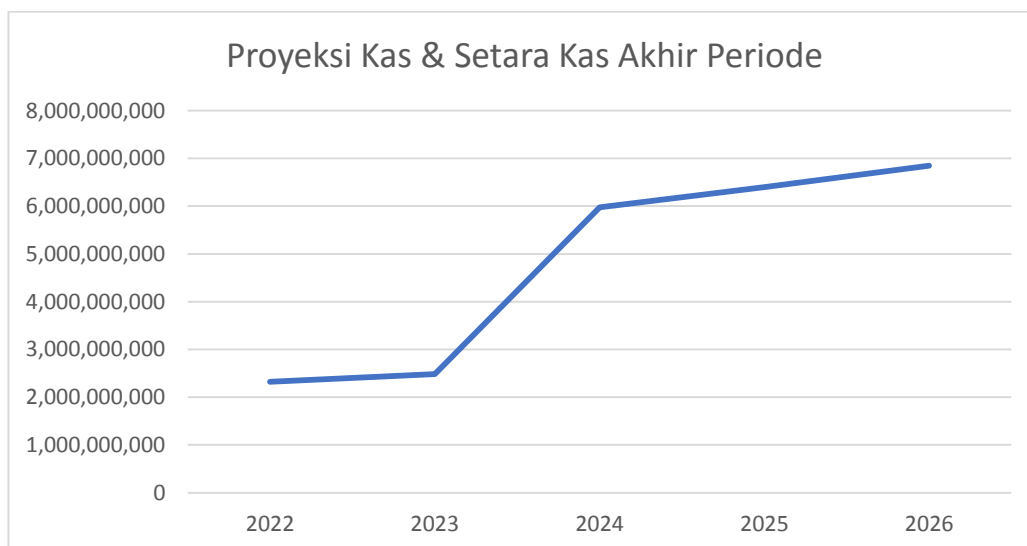
Keterangan	Proyeksi 2022	Proyeksi 2023	Proyeksi 2024	Proyeksi 2025	Proyeksi 2026
ARUS KAS DARI AKTIVITAS OPERASI					
Laba (Rugi) Setelah Pajak Tahun Berjalan	235.496.984	370.418.288	521.258.813	689.548.013	876.947.065
Penyesuaian untuk transaksi yang tidak menggunakan kas :					
-Akumulasi Penyusutan Aset Tetap	397.574.625	425.404.849	455.183.189	487.046.012	521.139.233
Jumlah Penyesuaian	633.071.609	791.339.512	989.174.390	1.236.467.987	1.545.584.984
Laba operasional sebelum perubahan modal kerja	1.030.646.235	1.216.744.361	1.444.357.578	1.723.513.999	2.066.724.216

Keterangan	Proyeksi 2022	Proyeksi 2023	Proyeksi 2024	Proyeksi 2025	Proyeksi 2026
Perubahan Modal Kerja :					
- (Kenaikan)/ Penurunan Piutang Usaha	(29.246.978)	(36.558.72 2)	(45.698.402)	(57.123.003)	(71.403.754)
- (Kenaikan)/ Penurunan Piutang Lainnya	102.218.829	109.374.14 7	117.030.337	125.222.461	133.988.033
- (Kenaikan)/ Penurunan Biaya Dibayar Dimuka	159.429.706	170.589.78 6	182.531.071	195.308.246	208.979.823
- Kenaikan/(Penurunan) Hutang Lainnya	258.204.221	276.278.51 7	295.618.013	316.311.274	338.453.063
- Kenaikan/(Penurunan) Imbalan Kerja	1.725.960.8 34	1.846.778.0 93	1.976.052.5 59	2.114.376.2 38	2.262.382.5 75
- Kenaikan/(Penurunan) Beban yang Masih Harus dibayar	521.360.880	557.856.14 2	596.906.072	638.689.497	683.397.761
- Kenaikan/(Penurunan) Hutang Pajak	(14.188.939)	(15.182.16 4)	(16.244.916)	(17.382.060)	(18.598.804)
Perubahan Modal Kerja	2.723.738.5 54	2.909.135.7 97	3.106.194.7 33	3.315.402.6 52	3.537.198.6 97
ARUS KAS BERSIH YANG DIPEROLEH DARI (DIGUNAKAN UNTUK) AKTIVITAS OPERASI	3.356.810.1 64	3.700.475.3 09	4.095.369.1 23	4.551.870.6 39	5.082.783.6 81
Arus Kas untuk Aktivitas Investasi					
-Kenaikan/(Penurunan) Aset Tetap	(11.037.500)	(11.810.12 5)	(12.636.834)	(13.521.412)	(14.467.911)
ARUS KAS BERSIH YANG DIPEROLEH DARI (DIGUNAKAN UNTUK) AKTIVITAS INVESTASI	(11.037.500)	(11.810.12 5)	(12.636.834)	(13.521.412)	(14.467.911)
Arus Kas Dari Aktivitas Pendanaan					
-Penurunan Penyertaan Modal Pemerintah			3.322.379.2	232.566.548	248.846.207

Keterangan	Proyeksi 2022	Proyeksi 2023	Proyeksi 2024	Proyeksi 2025	Proyeksi 2026
			50		
-Saldo Laba :					
Cad. Anggaran Perusahaan Daerah	(308.201.852)	(334.086.455)			
ARUS KAS BERSIH YANG DIPEROLEH DARI (DIGUNAKAN UNTUK) AKTIVITAS PENDANAAN	(308.201.852,00)	(334.086.455)	-	-	-
Kenaikan (Penurunan) Kas & Setara Kas	464.008.964	162.403.137	173.771.356	185.935.351	198.950.826
Kas & Setara Kas Awal Periode	1.856.035.854	2.320.044.818	2.482.447.955	5.978.598.561	6.397.100.461
Kas & Setara Kas Akhir Periode	2.320.044.818	2.482.447.955	5.978.598.561	6.397.100.461	6.844.897.493

Sumber: Perumda Bhukti Praja Sewakadarma, data diolah

**Grafik 7.11. Proyeksi Arus kas Perumda Bhukti Praja Sewakadarma
Tahun 2022 –2026 (dalam Rp)**



Tabel 7.5 dan Grafik 7.11 di atas memberikan gambaran proyeksi pergerakan arus kas Perumda Bhukti Praja Sewakadarma dalm lima tahun mendatang. Kenaikan penurunan saldo kas lebih banyak dipengaruhi oleh perubahan modal kerja.

Analisis Kinerja keuangan berdasarkan tingkat likuiditas dan rentabilitas berdasarkan proyeksian di atas disajikan Pada Tabel 7.6 sebagai berikut ini.

**Tabel 7.6. Proyeksi Kinerja Keuangan Perumda Bhukti Praja Sewakadarma
Tahun 2022-2026**

Tahun	Likuiditas		Rentabilitas		
	CR	Quick Ratio	ROA	ROI	PM
2022	59,92%	59,92%	4,44%	4,44%	1,58%
2023	59,92%	59,92%	6,52%	5,58%	2,32%
2024	120,08%	120,08%	5,55%	6,29%	3,05%
2025	120,08%	120,08%	6,86%	6,65%	3,77%
2026	120,08%	120,08%	8,15%	6,77%	4,48%
KET:					
CR (<i>Current Ratio</i>)	=	Total Aktiva Lancar : Total Kewajiban Lancar x 100%			
<i>Quick Ratio</i>	=	(Total Aktiva Lancar - Persediaan) : Kewajiban Lancar x 100%			
ROA (<i>Return on Asset</i>)	=	Laba Setelah Pajak : Total Asset x 100%			
ROI (<i>Return On Investment</i>)	=	Laba Setelah Pajak : Total Ekuitas x 100%			
PM (<i>Profit Margin</i>)	=	Laba Setelah Pajak : Total Pendapatan Usaha x 100%			
Solvabilitas (DER)	=	Total Kewajiban : Total Ekuitas x 100%			

Likuiditas perusahaan diharapkan membaik di Tahun 2024 dan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba diharapkan semakin membaik dari tahun ke tahun atas seluruh aset yang digunakan maupun atas seluruh investasi yang dikeluarkan perusahaan dalam memperoleh laba bersih setelah pajak. Demikian pula harapan atas margin laba semakin meningkat atas pendapatan perumda.