



KEMENTERIAN
BADAN USAHA
MILIK NEGARA
REPUBLIK
INDONESIA



**PEDOMAN PENETAPAN DAN PENILAIAN
KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI)
DEWAN KOMISARIS DAN DIREKSI**

**Perusahaan Perseroan (Persero)
PT Bahana Pembinaan Usaha Indonesia**

DAFTAR ISI

BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. LATAR BELAKANG.....	1
1.2. TUJUAN.....	1
1.3. PRINSIP DASAR.....	2
1.4. LANDASAN HUKUM DAN REFERENSI PERATURAN PERUNDANG- UNDANGAN.....	3
1.5. SKEMA HUBUNGAN KPI DENGAN RJPP/RKAP.....	4
1.6. DAFTAR ISTILAH.....	5
BAB II PENETAPAN DAN PENILAIAN KPI DEWAN KOMISARIS.....	7
2.1. PENDEKATAN LEGAL FORMAL.....	7
2.2. PENETAPAN KPI.....	8
2.3. PENILAIAN KPI.....	9
BAB III PENETAPAN DAN PENILAIAN KPI DIREKSI.....	11
3.1. PENDEKATAN LEGAL FORMAL.....	11
3.2. KONTRAK MANAJEMEN DIREKSI.....	11
3.3. TAHAPAN PENENTUAN KPI DIREKSI SECARA KOLEGIAL.....	112
3.4. TAHAPAN PENENTUAN KPI DIREKSI SECARA INDIVIDUAL.....	15
3.5. PENGESAHAN KPI.....	15
3.6. EVALUASI DAN PENILAIAN KINERJA.....	16
3.7. PENGESAHAN PENCAPAIAN KPI TAHUNAN.....	17
BAB IV PENUTUP.....	18
Lampiran 1.....	19
Lampiran 2.....	20

BAB I PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG

Key Performance Indicator (KPI) merupakan alat untuk mengukur tingkat keberhasilan Perusahaan Perseroan (Persero) PT Bahana Pembinaan Usaha Indonesia (“BPUI”), Dewan Komisaris, Direksi, satuan kerja, dan karyawan, baik ukuran keuangan atau non keuangan dalam rangka kelancaran operasional BPUI secara efektif dan efisien, pengembangan usaha, dan *sustainability* untuk memenuhi harapan pemegang saham dan pemangku kepentingan sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan/atau anggaran dasar BPUI.

Berdasarkan Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Nomor PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*, selanjutnya disebut GCG) pada Badan Usaha Milik Negara serta pembaharuannya yaitu Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor PER-09/MBU/2012 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada BUMN dan Surat Edaran Menteri BUMN Nomor S-08/S.MBU/2013 tentang Penyampaian Pedoman Penentuan KPI dan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul pada Badan Usaha Milik Negara.

1.2. TUJUAN

Penyusunan pedoman penetapan dan penilaian KPI Dewan Komisaris dan Direksi ditujukan untuk:

1. Menjelaskan ukuran keberhasilan fungsi, tugas pokok, wewenang, dan tanggung jawab Dewan Komisaris dan Direksi secara terstruktur dan sistematis melalui tahapan penetapan dan penilaian KPI Dewan Komisaris dan Direksi.
2. Menjadi rujukan/pedoman dalam melaksanakan pengukuran keberhasilan Dewan Komisaris dan Direksi dalam satu kerangka *check and balances* agar mampu menghasilkan rencana strategis yang memiliki karakteristik:
 - a. Komprehensif yaitu memperluas perspektif dalam perencanaan strategis, yang sebelumnya terbatas pada perspektif keuangan meluas kelima perspektif lain: *customer*, proses, pembelajaran, dan pertumbuhan, kepemimpinan serta produk dan layanan.
 - b. Koheren yaitu setiap sasaran strategis yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kausal (*causal relationship*) dengan sasaran Keuangan, baik secara langsung maupun tidak.
 - c. Berimbang yaitu keseimbangan sasaran strategis dalam setiap perspektif sangat penting agar dapat menghasilkan kinerja keuangan yang berkesinambungan.
 - d. Terukur yaitu semua sasaran strategis ditentukan ukurannya, baik di perspektif keuangan maupun non keuangan sehingga dapat dikelola dengan baik.
3. Memperoleh persamaan persepsi dan pemahaman antara Dewan Komisaris dan Direksi dalam mencapai keberhasilan BPUI sesuai fungsi dan peranan masing-masing.

4. Menerjemahkan dan menyelaraskan sasaran korporasi dengan sasaran unit kerja agar pengelolaan BPUI dapat dilaksanakan secara efisien, efektif berkualitas, dan profesional.
5. Menjadi dasar dalam pelaksanaan *reward* dan *punishment* secara adil dan obyektif.
6. Menjadi alat deteksi dini (*early warning system*) dan alat untuk menentukan prioritas.
7. Memastikan pencapaian sasaran strategis, efektivitas pengendalian kinerja, dan mengakselerasi pertumbuhan kinerja BPUI.
8. Memastikan BPUI beroperasi pada koridor risiko yang dapat ditoleransi yang ditetapkan sebelumnya.

1.3. PRINSIP DASAR

Salah satu faktor kunci sukses dalam pengelolaan BPUI yang baik adalah keberhasilan insan BPUI mencapai kinerja yang tinggi. Meningkatnya kinerja insan BPUI merupakan gambaran dari sebuah komitmen dan tanggung jawab untuk menjadikan BPUI yang lebih baik dan terpercaya.

Pedoman penetapan dan penilaian KPI Dewan Komisaris dan Direksi dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip dasar sebagai berikut:

1. Dewan Komisaris dan Direksi saling membantu dan mendukung untuk mencapai keberhasilan pengelolaan BPUI sesuai tugas dan wewenang masing-masing sebagaimana diatur dalam peraturan perundang-undangan maupun anggaran dasar BPUI.
2. Dewan Komisaris dan Direksi memiliki komitmen bersama untuk melaksanakan Pedoman Penetapan dan Penilaian KPI dengan tujuan akhir untuk kemajuan dan kesehatan BPUI.
3. Penetapan KPI Dewan Komisaris dan Direksi dilaksanakan setiap awal tahun dan penilaian KPI Dewan Komisaris dan Direksi dilakukan setiap akhir tahun dan secara triwulanan dilakukan evaluasi sebagai sistem deteksi dini (*early warning system*).
4. KPI Dewan Komisaris memuat indikator pencapaian kinerja serta targetnya secara kolegal dan KPI Direksi memuat indikator pencapaian kinerja serta targetnya secara kolegal dan individu.
5. KPI Dewan Komisaris dan Direksi secara kolegal dimuat dalam kontrak kinerja dan kontrak manajemen dan disampaikan kepada pemegang saham untuk mendapatkan pengesahan.
6. Dewan Komisaris melakukan penilaian kinerja Dewan Komisaris berdasarkan telaahan pada kriteria, target, dan indikator kinerja utama yang tercakup dalam kontrak kinerja Dewan Komisaris dengan realisasi pencapaiannya.
7. Dewan Komisaris melakukan penilaian kinerja Direksi berdasarkan telaahan pada kriteria, target, dan indikator kinerja utama yang tercakup dalam kontrak manajemen Direksi dengan realisasi pencapaiannya.
8. Hasil penilaian KPI Dewan Komisaris dan Direksi dilaporkan kepada pemegang saham bersamaan dengan laporan triwulanan dan tahunan kegiatan Dewan Komisaris.

1.4. LANDASAN HUKUM DAN REFERENSI PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN

1.4.1. Peraturan Pemerintah

1. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-01/MBU/2011 tanggal 1 Agustus 2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (GCG) pada Badan Usaha Milik Negara, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-09/MBU/2012 tanggal 06 Juli 2012 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-01/MBU/2011 tanggal 01 Agustus 2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (Good Corporate Governance) pada BUMN;
2. Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-12/MBU/2012 tentang Organ Pendukung Dewan Komisaris/Dewan Pengawas BUMN;
3. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-12/MBU/11/2020 tentang Perubahan Kelima Atas Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-04/MBU/2014 tentang Pedoman Penetapan Penghasilan Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas BUMN;
4. Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-10/MBU/2014 tentang Indikator Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN Jasa Keuangan Bidang Usaha Perasuransian dan Jasa Penjaminan;
5. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-11/MBU/11/2020 tentang Kontrak Manajemen dan Kontrak Manajemen Tahunan Direksi BUMN;
6. Keputusan Menteri Negara BUMN Nomor Kep-100/MBU/2002 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN;
7. Keputusan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor KEP-101/MBU/2002 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan BUMN;
8. Keputusan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor KEP-102/MBU/2002 tentang Penyusunan Rencana Jangka Panjang BUMN;
9. Keputusan Sekretaris Kementerian BUMN Nomor SK-16/S.MBU/2012 tentang Indikator Penilaian dan Evaluasi atas Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (GCG) pada BUMN;
10. Surat Edaran Menteri BUMN Nomor S-08/S.MBU/2013 tentang Penyampaian Pedoman Penentuan KPI dan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul pada BUMN; dan
11. Aspirasi Pemegang Saham PT Bahana Pembinaan Usaha Indonesia (Persero).

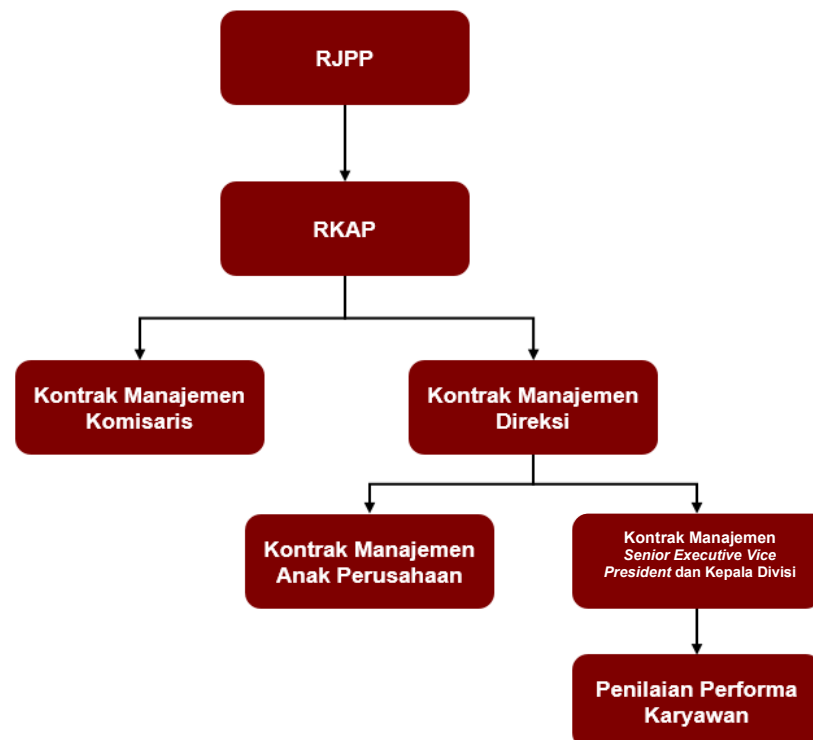
1.4.2. Anggaran Dasar Perusahaan

Anggaran Dasar Perusahaan berdasarkan akta pendirian Nomor 11 tanggal 17 April 1973 yang telah diumumkan dan dimuat dalam Berita Negara Republik Indonesia Nomor 57 tanggal 17 Juli 1973 Tambahan Nomor 508; anggaran dasar mana telah diubah beberapa kali sebagaimana telah diumumkan dan dimuat dalam Berita Negara Republik Indonesia Nomor 8 tanggal 28 Januari 1986 Tambahan Nomor 103; Berita Negara Republik Indonesia Nomor 38 tanggal 11 Mei 1993 Tambahan Nomor 2081; Berita Negara Republik Indonesia Nomor 5

tanggal 16 Januari 1996 Tambahan Nomor 716; Berita Negara Republik Indonesia Nomor 86 tanggal 28 Oktober 1997 Tambahan Nomor 5079; anggaran dasar mana telah diubah dan disesuaikan dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas sebagaimana diumumkan dan dimuat dalam Berita Negara Republik Indonesia tanggal 27 Juli 2009 Nomor 57 Tambahan Nomor 18788, terakhir telah diubah berdasarkan Akta Pernyataan Keputusan Rapat Nomor 4 Tanggal 4 November 2021 dibuat di hadapan Hadijah, Sarjana Hukum, Notaris di Jakarta, yang pemberitahuannya telah diterima oleh Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia pada tanggal 4 November 2021 berdasarkan surat Nomor AHU-AH.01.03-0469414, serta susunan Dewan Komisaris dan Direksi terakhir masing-masing telah diubah dengan Akta Pernyataan Keputusan Pemegang Saham Perusahaan Perseroan (Persero) PT Bahana Pembinaan Usaha Indonesia Nomor 28 tanggal 23 Agustus 2021 yang pemberitahuannya telah diterima oleh Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia berdasarkan surat Nomor AHU-AH.01.03-0443227 tanggal 1 September 2021 dan Akta Pernyataan Keputusan Pemegang Saham Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Bahana Pembinaan Usaha Indonesia Nomor 13 tanggal 6 Oktober 2021 yang pemberitahuannya telah diterima oleh Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia berdasarkan surat Nomor AHU-AH.01.03-0458016 tanggal 07 Oktober 2021.

1.5. SKEMA HUBUNGAN KPI DENGAN RANGKA JANGKA PANJANG PERUSAHAAN (RJPP)/RENCANA KERJA DAN ANGGARAN PERUSAHAAN (RKAP)

Hubungan penetapan dan penilaian KPI dengan RJPP/RKAP dapat digambarkan dalam skema sebagai berikut:



1.6. DAFTAR ISTILAH

1. Anggota *Holding* adalah (i) anak perusahaan, yaitu: (a) PT Asuransi Kerugian Jasa Raharja (Jasa Raharja), (b) PT Jaminan Kredit Indonesia (Jamkrindo), (c) PT Asuransi Kredit Indonesia (Askrindo), (d) PT Bahana Artha Ventura, (e) PT Bahana TCW Investment Management, (f) PT Asuransi Jasa Indonesia (Jasindo), (g) PT Bahana Sekuritas, (h) PT Bahana Kapital Investa, (i) PT Graha Niaga Tata Utama, dan (j) PT Asuransi Jiwa IFG, berikut penambahan atau pengurangannya dari waktu ke waktu, (ii) setiap perusahaan yang dikendalikan secara langsung atau tidak langsung oleh BPUI dan/atau Anggota *Holding* ; (iii) setiap perusahaan dimana terdapat penyertaan kepemilikan saham BPUI dan/atau Anggota *Holding* di dalamnya; dan/atau (iv) setiap perusahaan yang memiliki laporan keuangan terkonsolidasi baik dengan BPUI dan/atau Anggota *Holding* .
2. *Assessment* (penilaian) adalah program untuk mengidentifikasi pelaksanaan GCG di BPUI melalui pengukuran pelaksanaan dan penerapan GCG di BPUI yang dilaksanakan secara berkala setiap 2 (dua) tahun.
3. Badan Usaha Milik Negara (BUMN) adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan.
4. Dewan Komisaris adalah Organ Perseroan yang bertugas melakukan pengawasan secara umum dan/atau khusus sesuai dengan anggaran dasar serta memberi nasihat kepada Direksi dalam menjalankan kegiatan pengurusan BPUI.
5. Direksi adalah Organ Perseroan yang berwenang dan bertanggung jawab penuh atas pengurusan BPUI untuk kepentingan BPUI, sesuai dengan maksud dan tujuan BPUI serta mewakili BPUI, baik di dalam maupun di luar pengadilan sesuai dengan ketentuan anggaran dasar.
6. Insan BPUI adalah Dewan Komisaris, Direksi, pejabat struktural, dan fungsional serta seluruh karyawan, baik karyawan tetap maupun karyawan tidak tetap (KKWT) dari BPUI.
7. *Key Performance Indicator* (KPI) adalah ukuran-ukuran tertentu yang merupakan target-target yang terukur dan harus dicapai oleh Direksi dan Dewan Komisaris dalam melakukan pengurusan dan pengawasan BPUI.
8. Organ Perseroan adalah Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Dewan Komisaris, dan Direksi.
9. Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) adalah Organ Perseroan yang mempunyai wewenang yang tidak diberikan kepada Direksi atau Dewan Komisaris dalam batas yang ditentukan dalam undang-undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2007 dan/atau anggaran dasar BPUI.
10. Rapat Dewan Komisaris adalah rapat yang diadakan oleh Dewan Komisaris dan hanya dihadiri oleh Dewan Komisaris dan Sekretaris Dewan Komisaris.
11. Rapat Direksi adalah rapat yang diadakan oleh Direksi dan hanya dihadiri oleh Direksi, Sekretaris Perusahaan dan Kepala Divisi satuan kerja atau pihak lainnya yang terundang.
12. Rapat Gabungan adalah rapat Dewan Komisaris dan Direksi yang dihadiri oleh anggota Dewan Komisaris, Direksi, Sekretaris Perusahaan dan Sekretaris Dewan Komisaris.

13. Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) adalah rencana strategis BPUI yang mencakup rumusan mengenai sasaran dan tujuan yang hendak dicapai oleh BPUI dalam jangka waktu 5 (lima) tahun.
14. Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) adalah penjabaran dari RJPP ke dalam rencana kerja dan anggaran BPUI untuk jangka waktu 1 (satu) tahun.
15. Tata Kelola Perusahaan yang Baik (GCG) adalah prinsip-prinsip yang mendasari suatu proses dan mekanisme pengelolaan perusahaan berlandaskan peraturan perundang-undangan dan etika berusaha.
16. Tingkat Kesehatan adalah suatu hasil penilaian yang terukur dengan menggunakan metode tertentu atas aspek-aspek yang langsung mempengaruhi kondisi perseroan sehingga menggambarkan suatu perseroan sehat, kurang sehat, atau tidak sehat.

BAB II

PENETAPAN DAN PENILAIAN KPI DEWAN KOMISARIS

Dalam menjalankan fungsi pengawasan dan pemberian nasihat, Dewan Komisaris merupakan majelis dan setiap anggota Dewan Komisaris tidak dapat bertindak sendiri-sendiri, melainkan berdasarkan keputusan Dewan Komisaris, maka uraian di bawah ini adalah yang terkait dengan penetapan dan penilaian KPI Dewan Komisaris meliputi:

2.1. PENDEKATAN LEGAL FORMAL

1. Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (GCG) pada BUMN serta pembaharuannya yaitu Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor PER-09/MBU/2012 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (GCG) pada BUMN, antara lain mengatur:
 - a. Dewan Komisaris harus memantau dan memastikan bahwa GCG telah diterapkan secara efektif dan berkelanjutan.
 - b. Penilaian Dewan Komisaris:
 - 1) RUPS wajib menetapkan KPI Dewan Komisaris berdasarkan usulan dari Dewan Komisaris.
 - 2) KPI merupakan ukuran penilaian atas keberhasilan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pengawasan dan pemberian nasihat oleh Dewan Komisaris.
 - 3) Hasil penilaian KPI Dewan Komisaris dilaporkan kepada pemegang saham bersamaan dengan laporan triwulanan dan tahunan kegiatan Dewan Komisaris.
2. Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor PER-13/MBU/09/2021 tentang Perubahan Keenam Atas Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-04/MBU/2014 tentang Pedoman Penetapan Penghasilan Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Badan Usaha Milik Negara, antara lain mengatur:
 - a. Perseroan dapat memberikan tantiem/insentif kinerja kepada anggota Direksi dan Dewan Komisaris berdasarkan penetapan RUPS/Menteri dalam pengesahan laporan tahunan, apabila:
 - 1) Opini yang diterbitkan oleh auditor adalah paling sedikit wajar dengan pengecualian.
 - 2) Realisasi tingkat kesehatan paling rendah dengan nilai 70 (tujuh puluh). Pencapaian dimaksud tidak memperhitungkan beban/keuntungan akibat tindakan Direksi sebelumnya.
 - 3) Pencapaian KPI paling rendah sebesar 80% (delapan puluh persen). Pencapaian dimaksud tidak memperhitungkan faktor di luar pengendalian Direksi.
 - 4) Kondisi perseroan tidak semakin merugi dari tahun sebelumnya untuk perseroan dalam kondisi rugi, atau perseroan tidak menjadi rugi dari sebelumnya dalam kondisi untung. Kerugian tersebut tidak memperhitungkan faktor di luar pengendalian Direksi.

- 5) Hal-hal diluar pengendalian Direksi sebagaimana dimaksud pada angka 2 (dua), 3 (tiga), dan 4 (empat) diatas, dinyatakan dalam laporan tahunan BUMN dan disetujui oleh RUPS.
 - b. Dalam hal Tingkat Kesehatan perseroan ditargetkan dalam RKAP dengan nilai kurang atau sama dengan 70 (tujuh puluh), maka anggota Direksi dan Dewan Komisaris dapat diberikan tantiem atau insentif kinerja apabila pencapaian Tingkat Kesehatan perseroan diatas target, dengan ketentuan pencapaian *Key Performance Indicator* lebih dari 80% (delapan puluh persen).
 - c. KPI dan/atau Tingkat Kesehatan ditetapkan oleh RUPS/Menteri sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan mengenai KPI dan Tingkat Kesehatan BUMN.
3. Keputusan Sekretaris Kementerian Badan Usaha Milik Negara Nomor SK-16/S-MBU/2012 tentang Indikator/Parameter Penilaian dan Evaluasi Atas Penetapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) Pada Badan Usaha Milik Negara, antara lain mengatur:
 - a. Dewan Komisaris memiliki kebijakan mengenai pengukuran dan penilaian terhadap kinerja Dewan Komisaris.
 - b. Dewan Komisaris memiliki/menetapkan KPI beserta target-targetnya dan disetujui oleh RUPS setiap tahun berdasarkan usulan dari Dewan Komisaris yang bersangkutan.
 - c. Dewan Komisaris mengevaluasi pencapaian kinerja masing-masing anggota Dewan Komisaris dan dituangkan dalam risalah Rapat Dewan Komisaris.
 - d. Penilaian kinerja Dewan Komisaris dilaporkan dalam laporan pelaksanaan tugas pengawasan Dewan Komisaris.
 4. Kontrak manajemen yang ditetapkan setiap tahun berdasarkan kesepakatan antara Dewan Komisaris dan Direksi dengan Kementerian BUMN sebagai salah satu instrumen manajemen bagi Dewan Komisaris dan Direksi dalam memonitor dan meningkatkan mutu pengelolaan BPUI.

2.2. PENETAPAN KPI

Sebagai acuan Dewan Komisaris dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pengawasan dan pemberian nasihat maka perlu disusun KPI setiap tahun.

1. Penetapan KPI Dewan Komisaris yang memuat ukuran penilaian atas keberhasilan pelaksanaan tugas Dewan Komisaris harus berdasarkan kepada 4 (empat) aspek sebagai berikut:
 - a. Aspek infrastruktur dengan bobot penilaian sebesar 10% (sepuluh persen).
 - b. Aspek pengawasan dan nasihat dengan bobot penilaian sebesar 50% (lima puluh persen).
 - c. Aspek pelaporan dengan bobot penilaian sebesar 15% (lima belas persen).
 - d. Aspek dinamis dengan bobot penilaian sebesar 25% (dua puluh lima persen).
2. Penetapan indikator dengan bobot masing-masing indikator disesuaikan dengan:
 - a. RKAP setiap tahun.
 - b. Rencana kerja dan anggaran tahunan Dewan Komisaris setiap tahun.
 - c. Kontrak manajemen pada saat pengangkatan atau kontrak manajemen tahun sebelumnya.
 - d. Laporan internal audit dan eksternal audit tahun sebelumnya.
 - e. Laporan hasil *assessment* GCG tahun sebelumnya.

3. Unsur penetapan yang harus diperhatikan dalam menentukan KPI adalah:
 - a. Efisiensi, yaitu terlaksananya rencana kerja sesuai target kegiatan dengan biaya yang minimal.
 - b. Peningkatan pencapaian, yaitu persentase peningkatan target dibandingkan tahun lalu.
 - c. Realisasi pencapaian, yaitu persentase pencapaian dibanding target yang ditetapkan.
 - d. Kecepatan proses, yaitu percepatan penyelesaian suatu proses dibanding harapan atau waktu sebelumnya.
 - e. Ketersediaan, yaitu terealisasinya suatu kebutuhan sesuai target yang ditetapkan.
 - f. Indeks kepuasan, yaitu indikator kepuasan pelanggan internal maupun eksternal.
4. Untuk mendapatkan penetapan KPI Dewan Komisaris yang obyektif diatur menurut ketentuan sebagai berikut:
 - a. Memilih dan menetapkan KPI tidak hanya untuk sasaran/program kerja unggulan.
 - b. Memilih dan menetapkan KPI tidak hanya untuk sasaran/program kerja yang mudah dicapai.
 - c. Pencatuman nilai bobot harus realitas sesuai dengan tingkat kesulitan penyelesaian (tidak boleh terlalu rendah).
 - d. Penetapan target/rencana kerja sesuai dengan RKAP/kontrak manajemen (tidak boleh terlalu rendah).
 - e. Tidak melakukan rekayasa data.
 - f. Spesifik dan jelas yaitu tidak ada kemungkinan kesalahan interpretasi.
 - g. Dapat diukur secara objektif yaitu memiliki satuan pengukuran dan cara pengukuran yang jelas.
 - h. Akurat yaitu menunjukkan ukuran yang paling tepat atas objek yang diukur.
 - i. Relevan yaitu KPI yang dipilih terkait dengan *critical success factor*, sasaran strategis, serta visi dan misi BPUI.
 - j. Berbatas waktu yaitu KPI yang dipilih memiliki batas waktu pencapaian.

2.3. PENILAIAN KPI

1. Penilaian KPI Dewan Komisaris membandingkan antara realisasi dengan rencana dikalikan bobot. Bila realisasi penilaian sama atau lebih besar dari 100% (seratus persen) diberikan nilai bobot maksimal.
2. Untuk mendapatkan penilaian KPI Dewan Komisaris yang obyektif diatur menurut ketentuan sebagai berikut:
 - a. Pencantuman bobot pada KPI harus sesuai dengan bobot pada kontrak manajemen.
 - b. Menghindari penggunaan rumus yang dapat mengakibatkan kesalahan pada perhitungan nilai akhir.
 - c. Penilaian yang melampaui maksimal 100% (seratus persen).
 - d. Pencantuman angka realisasi harus didukung dengan data yang akurat.
 - e. Angka target yang telah ditetapkan tidak berubah dan harus sesuai dengan kontrak manajemen Dewan Komisaris.

- f. Melaksanakan perubahan beberapa indikator dalam perhitungan KPI yang tidak sesuai dengan kontrak manajemen Dewan Komisaris.
3. Guna mendapatkan efektivitas penilaian KPI Dewan Komisaris perlu dilakukan analisa dan evaluasi setiap triwulanan bersama-sama melalui rapat Dewan Komisaris.
4. Penilaian KPI Dewan Komisaris sebagai realisasi dari penetapan KPI Dewan Komisaris.

BAB III

PENETAPAN DAN PENILAIAN KPI DIREKSI

Dalam menjalankan fungsi kepengurusan BPUI setiap anggota Direksi dapat bertindak secara masing-masing, uraian di bawah ini adalah yang terkait dengan penetapan dan penilaian KPI Direksi secara kolegial meliputi:

3.1. PENDEKATAN LEGAL FORMAL

1. Sesuai dengan Pasal 16 ayat (3) Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara, calon anggota Direksi yang telah dinyatakan lulus uji kelayakan dan kapatutan wajib menandatangani kontrak manajemen sebelum ditetapkan pengangkatannya sebagai anggota Direksi. Yang dimaksud dengan kontrak manajemen adalah *Statement of Corporate Intent* (SCI) yang, antara lain, berisikan janji-janji atau pernyataan Direksi untuk memenuhi segala target-target yang ditetapkan oleh RUPS/Menteri BUMN. Periode yang dicakup dalam Kontrak Manajemen tersebut meliputi 5 (lima) tahun atau sesuai dengan periode masa jabatan Direksi. Target-target kinerja yang diperjanjikan oleh Direksi pun seharusnya bersifat generik. Oleh karena itu, kontrak manajemen tersebut harus diperbaharui setiap tahun untuk disesuaikan dengan kondisi dan perkembangan BPUI.
2. Sebagai pelaksanaan Pasal 16 atas (3) Undang-Undang BUMN tersebut, Kementerian BUMN menerbitkan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor KEP-59/MBU/2004 Tentang Kontrak Manajemen Calon Anggota Direksi Badan Usaha Milik Negara. Kontrak manajemen tersebut memuat:
 - a. Pemberitahuan hasil penilaian uji kelayakan dan kepatutan yang telah dilaksanakan penunjukan sebagai calon Direksi untuk periode masa jabatan 5 (lima) tahun.
 - b. Penyampaian hal-hal penting yang berkaitan dengan peran, tugas, dan tanggung jawab, kewenangan, hak, dan kewajiban serta hal-hal lain yang perlu diketahui sebagai anggota Direksi.Sebagai lampiran dari kontrak manajemen tersebut adalah KPI dan sasaran perseroan, yang terdiri dari indikator keuangan, indikator operasional, dan indikator administrasi.
3. Surat Edaran Menteri BUMN Nomor S-08/S.MBU/2013 tentang Penyampaian Pedoman Penentuan KPI dan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul pada Badan Usaha Milik Negara.
4. Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-11/MBU/11/2020 tentang Kontrak Manajemen dan Kontrak Manajemen Tahunan Direksi BUMN.
5. Aspirasi Pemegang Saham PT Bahana Pembinaan Usaha Indonesia (Persero).

3.2. KONTRAK MANAJEMEN DIREKSI

Pada prinsipnya terdapat 2 (dua) jenis kontrak manajemen Direksi, yaitu:

1. Kontrak manajemen yang ditandatangani oleh calon anggota Direksi yang telah dinyatakan lulus uji kelayakan dan kepatutan/ anggota Direksi yang diangkat kembali oleh Menteri BUMN/RUPS, untuk periode 5 (lima) tahun atau sesuai masa jabatan Direksi; dan

2. Kontrak Manajemen Tahunan yang ditandatangani oleh Direksi setiap tahun yang memuat target KPI Direksi secara kolegal dan KPI Direksi secara individual, selain ditandatangani oleh Direksi, kontrak manajemen tahunan yang memuat target KPI Direksi secara kolegal ditandatangani juga oleh Dewan Komisaris dan Menteri BUMN/RUPS bersamaan dengan penyampaian RKAP, sementara kontrak manajemen Tahunan yang memuat target KPI Direksi secara individual ditandatangani oleh anggota Direksi dengan Direktur Utama dan Komisaris Utama.

Kontrak manajemen tahunan pada angka 2 (dua) pada prinsipnya turunan atau penjabaran dari kontrak manajemen pada angka 1 (satu), dengan KPI dan target-target kinerja yang disesuaikan dengan kondisi dan perkembangan BPUI pada tahun yang bersangkutan, untuk mengoptimalkan kinerja Direksi dalam mengkapitalisasi segenap potensi yang dihadapi BPUI. Perubahan KPI Direksi hanya dapat dilakukan dalam rangka penyesuaian dengan perubahan RKAP.

3.3. TAHAPAN PENENTUAN KPI DIREKSI SECARA KOLEGIAL

3.3.1. Identifikasi Variabel KPI

1. Perspektif Penilaian Kinerja

KPI yang digunakan untuk mengukur dan menilai kinerja Direksi secara kolegal dalam pengurusan BPUI terdiri dari 5 (lima) perspektif, yaitu:

- a. Nilai ekonomi dan sosial untuk Indonesia

Merupakan variabel KPI untuk mengukur kinerja keuangan, operasional, dan sosial (termasuk peran sebagai agen pembangunan/*agent of development*) secara berkesinambungan, dengan mempertimbangkan tingkat risiko (*risk appetite*) BPUI yang ditetapkan.

- b. Inovasi model bisnis

Merupakan variabel KPI untuk mengukur keberhasilan inovasi BPUI, antara lain:

- 1) Inovasi model bisnis inti.
- 2) Restrukturisasi.
- 3) Penciptaan ekosistem, mitra (*partner*) serta kolaborasi usaha mikro, kecil dan menengah.
- 4) Pengembangan konten lokal dan hilirisasi (*downstream*).

- c. Kepemimpinan teknologi

Merupakan variabel KPI untuk mengukur, antara lain:

- 1) Keberhasilan dalam mengembangkan dan menerapkan kapabilitas teknologi/digital pada skala umum.
- 2) Penciptaan nilai (*value*) dari kumpulan data (*big data*) dan kecerdasan buatan (*artificial intelligence*).
- 3) Dukungan kepada negara Indonesia untuk dapat menjadi yang terdepan pada area teknologi strategis.

- d. Peningkatan investasi

Merupakan variabel KPI untuk mengukur, antara lain:

- 1) Produktivitas dari aset berwujud (*tangible assets*) dan aset tidak berwujud (*intangible assets*).
- 2) Keberhasilan menarik investasi luar dari *private*, asing, dan investor sosial;

- 3) Efektivitas adopsi mekanisme kondisi pasar (*market based*); dan/atau
 - 4) Efektivitas implementasi kelincahan (*agile*) dalam birokrasi, dan kemudahan dalam melaksanakan bisnis.
- e. Pengembangan talenta
- Merupakan variabel KPI untuk mengukur seberapa baik BPUI dalam hal untuk:
- 1) Meningkatkan kemampuan dan melatih tenaga kerja terkait teknologi terbaru.
 - 2) Meningkatkan *governance* dalam penunjukan Direksi dan Dewan Komisaris.
 - 3) Membentuk wadah talenta (*talent pool*) pada level menengah.
 - 4) Menerapkan lingkungan yang inklusif, dinamis, inovatif, dan berakhlak.

2. Tahapan Identifikasi Variabel KPI

Direksi mengidentifikasi variabel KPI untuk masing-masing perspektif penilaian kinerja dari 5 (lima) perspektif yang dinyatakan pada sub bab 3.3.1. angka 1 (satu) diatas. Kelima perspektif tersebut dapat dibangun melalui tahapan, sebagai berikut:

- a. Melakukan telaah terhadap dokumen RJPP dan/atau dokumen perencanaan resmi lainnya.
- b. Memperhatikan aspirasi pemegang saham dan *stakeholders* utama lainnya.

3.3.2. Penentuan Variabel KPI Terpilih

1. Jumlah Variabel KPI

Seluruh variabel KPI yang sudah teridentifikasi dikelompokkan ke dalam 5 (lima) perspektif penilaian kinerja dengan mengikuti ketentuan jumlah minimum dan maksimum variabel KPI, sebagai berikut:

Perspektif	Jumlah Ukuran Kinerja Terpilih	
	Minimum	Maksimum
Nilai ekonomi dan sosial untuk Indonesia	3	9
Inovasi Model Bisnis	2	5
Kepemimpinan Teknologi	2	5
Peningkatan Investasi	2	5
Pengembangan Talenta	2	5
Total	11	29

2. Pemilihan Variabel KPI

Pemilihan variabel KPI dari sejumlah variabel KPI yang berhasil diidentifikasi dilakukan dengan memperhatikan batasan minimal dan

maksimal variabel KPI yang dapat diusulkan sebagai dasar penilaian kinerja BPUI. Kriteria pemilihan variabel KPI adalah sebagai berikut:

- a. Variabel KPI terpilih, merupakan variabel KPI paling prioritas dan paling penting yang secara tepat mampu mengukur kemampuan BPUI dalam merespon secara optimal terhadap peluang dan tantangan utama dari dinamika lingkungan usaha.
- b. Variabel KPI terpilih menjamin terlaksananya upaya dan efektifitas penciptaan nilai dalam kerangka pertumbuhan dan sustainabilitas kinerja maupun peningkatan daya saing BPUI.
- c. Variabel KPI terpilih harus menunjukkan keseimbangan dan keselarasan antar variabel KPI keuangan dan non keuangan, selaras dengan sasaran strategis BPUI, dan dengan *Critical Success Factors* (CSF) BPUI yang juga dapat merupakan *key performance drivers* BPUI.

3.3.3. Pembobotan Variabel KPI

Total bobot yang diberikan secara keseluruhan untuk 5 (lima) aspek penilaian kinerja adalah 100%.

Berikut adalah penentuan bobot perspektif penilaian kinerja:

Perspektif	Bobot Perspektif	
	Minimum	Maksimum
Nilai ekonomi dan sosial untuk Indonesia	20	50
Inovasi Model Bisnis	05	50
Kepemimpinan Teknologi	05	50
Peningkatan Investasi	05	50
Pengembangan Talenta	05	50
Total Bobot	100	

Pengalokasian bobot pada masing-masing variabel KPI dalam suatu perspektif penilaian kinerja yang bersangkutan, dilakukan dengan ketentuan selisih antara bobot variabel KPI terkecil dan terbesar dalam perspektif yang sama tidak boleh melebihi 20% (dua puluh persen) dari total bobot perspektif (*balancing principles*).

3.3.4. Pengusulan Target

Penentuan target kinerja yang optimal, paling sedikit harus memenuhi *trend sustainability principle*, dengan besaran target yang lebih tinggi dibandingkan dengan target kinerja pesaing/perusahaan sejenis, *benchmark* utama, target kinerja tahun-tahun sebelumnya, atau pencapaian kinerja tahun-tahun sebelumnya.

Target per variabel KPI mampu mengkapitalisasi segenap potensi BPUI dan mendorong penciptaan nilai dan pertumbuhan usaha secara berkelanjutan, serta mendorong peningkatan daya saing BPUI.

Referensi utama yang dapat digunakan dalam penetapan target adalah target-target yang sudah ditetapkan dalam RJPP dan aspirasi pemegang saham/pemilik modal untuk RKAP. Penentuan target kinerja tahunan memperhitungkan aspek sumber daya dan alokasi sumber daya tersebut, ke program-program pilihan untuk mewujudkan sasaran strategis BPUI.

3.4. TAHAPAN PENENTUAN KPI DIREKSI SECARA INDIVIDUAL

3.4.1. Cascading KPI Direksi secara Kolegial ke KPI Direksi secara Individual

KPI Direksi secara individual merupakan penjabaran KPI Direksi secara kolegial sesuai dengan tugas, fungsi, dan tanggung jawab masing-masing anggota Direksi. *Cascading* KPI merupakan proses penjabaran dan penyelarasan KPI dan target KPI dari KPI Direksi secara kolegial menjadi KPI Direksi secara individual.

Proses *cascading* dapat dilakukan dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1. Struktur organisasi, meliputi tugas, fungsi, dan tanggung jawab direktorat.
2. Dokumen RJPP/RKAP terutama terkait sasaran-sasaran strategis masing-masing Direktorat.
3. Aspirasi pemegang saham (*shareholders aspiration letter*) terkait sasaran yang paling relevan dengan direktorat terkait.
4. Keselarasan sasaran strategis direktorat dengan sasaran strategis korporat dan keterhubungan sebab akibat antara KPI bersama dengan KPI Direktorat.

3.4.2. Penentuan KPI Direksi secara Individual

Dalam menyusun KPI Direksi secara Individual, Direksi mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

1. KPI Direksi secara individual terdiri dari:
 - a. KPI Kolegial
KPI Kolegial merupakan variabel KPI dalam KPI Direksi yang disepakati menjadi tanggung jawab secara kolegial/bersama. KPI Kolegial diperoleh dengan mengadopsi/mengambil seluruh definisi, ukuran, dan sasaran variabel KPI dari KPI Direksi.
 - b. KPI Direktorat
Variabel KPI yang mencerminkan tugas, fungsi, dan tanggung jawab Direktorat yang memberikan kontribusi/dukungan secara langsung pada KPI Direksi secara kolegial.
2. Bobot dan Perhitungan Kinerja
Pembobotan KPI Kolegial sebesar 40% (empat puluh persen) dan KPI Direktorat 60% (enam puluh persen).

3.5. PENGESAHAN KPI

1. Direksi menuangkan KPI, target-target kinerja untuk tahun yang direncanakan serta informasi penting relevan lainnya ke dalam format kontrak manajemen Direksi.
2. KPI disampaikan kepada Dewan Komisaris bersamaan dengan rancangan RKAP untuk memperoleh persetujuan.
3. Dewan Komisaris memberikan pendapat dan saran terhadap RKAP termasuk didalamnya mengenai KPI dimaksud serta menyampaikan kepada RUPS.

4. Berdasarkan hasil evaluasi dan klarifikasi terhadap KPI yang disampaikan Direksi serta mempertimbangkan pendapat dan saran Dewan Komisaris, RUPS menentukan dan mengesahkan dokumen kontrak manajemen, yang memuat:
 - a. KPI;
 - b. pembobotan KPI;
 - c. besaran target dari masing-masing KPI; serta
 - d. informasi relevan lainnya.
5. Pemegang saham/Menteri BUMN menandatangani dokumen kontrak manajemen yang telah ditandatangani Direksi dan Dewan Komsaris. dokumen kontrak manajemen juga merupakan lampiran risalah RUPS/Keputusan Pemilik Modal.
6. Pengesahan dan/atau penandatanganan Dokumen kontrak manajemen dilakukan selambat-lambatnya 30 (tiga puluh) hari setelah tahun anggaran yang direncanakan berjalan.
7. Dalam hal dokumen kontrak manajemen belum disahkan oleh RUPS/ Menteri BUMN, maka segala isi dokumen kontrak manajemen tersebut dianggap sah untuk dilaksanakan sepanjang telah memenuhi ketentuan tata cara penyusunan dokumen kontrak manajemen.

3.6. EVALUASI DAN PENILAIAN KINERJA

1. Dewan Komisaris melakukan evaluasi terhadap laporan pencapaian kinerja BPUI. Dalam pelaksanaan evaluasi tersebut, Dewan Komisaris dapat melakukan verifikasi dan klarifikasi terhadap data dan informasi kinerja yang disajikan dalam laporan pencapaian kinerja BPUI.
2. Berdasarkan hasil evaluasi, Dewan Komisaris memberikan umpan balik kepada Direksi untuk ditindaklanjuti, dalam konteks perbaikan atau peningkatan kinerja BPUI. Umpan balik dimaksud disampaikan kepada pemegang saham/Menteri BUMN sebagai bagian dari laporan triwulanan perkembangan realisasi pencapaian kinerja Dewan Komisaris.
3. Khusus terhadap laporan pencapaian kinerja BPUI triwulanan 4 (empat) dengan data yang sudah diaudit merupakan laporan pencapaian kinerja BPUI tahunan. Informasi pencapaian target kinerja didukung dengan analisis kinerja untuk menilai keberhasilan BPUI, keunggulan daya saing, kesehatan keuangan, dan kemajuan pencapaian sasaran strategis dan program kerja.
4. Dewan Komisaris memberikan pernyataan pendapat dan saran atas pencapaian kinerja BPUI kepada RUPS, termasuk didalamnya adalah rekomendasi skor atau nilai prestasi selama periode tahun buku yang baru dilaksanakan, untuk mendapatkan pengesahan.
5. Penilaian KPI Direksi dilakukan mengacu kepada hasil revidi dan pengukuran yang dilakukan oleh auditor eksternal yang mengaudit laporan keuangan BPUI tahun yang bersangkutan, dengan ketentuan realisasi akhir masing-masing variabel KPI maksimal sebesar 110% (seratus sepuluh persen).

3.7. PENGESAHAN PENCAPAIAN KPI TAHUNAN

1. RUPS melakukan evaluasi dan klarifikasi terhadap laporan pencapaian kinerja BPUI dan pernyataan pendapat dan saran Dewan Komisaris atas pencapaian kinerja BPUI.
2. Berdasarkan hasil evaluasi dan klarifikasi, RUPS menentukan, dan mengesahkan skor atau nilai prestasi Direksi untuk tahun yang baru dilaksanakan.

BAB IV PENUTUP

1. Pedoman ini berlaku bagi seluruh anggota Direksi dan Dewan Komisaris mengacu pada ketentuan yang terdapat dalam anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan.
2. Pedoman ini akan dilakukan evaluasi dan penyesuaian secara berkala sesuai dengan perkembangan usaha BPUI dan dinamika bisnis serta mengacu pada peraturan perundang-undangan yang berlaku.
3. Hal-hal yang belum diatur dalam pedoman ini, akan diatur kemudian.

Lampiran 1
Contoh format KPI Direksi secara kolegal

Nomor	KPI	Satuan	Target RKAP	Polaritas	Bobot	
					Sub	Total
A. Nilai Ekonomi dan Sosial untuk Indonesia						
Finansial						
1						
2						
Operasional						
1						
2						
Sosial						
1						
2						
B. Inovasi Model Bisnis						
1						
2						
C. Kepemimpinan Teknologi						
1						
2						
D. Peningkatan Investasi						
1						
2						
E. Pengembangan Talenta						
1						
2						
Total					100	

Lampiran 2

Contoh format KPI Direksi secara individual

Nomor	KPI	Satuan	Target RKAP	Polaritas	Bobot		
					Sub	Total	
A. KPI KOLEGIAL						40	
1							
2							
3							
4							
5							
B. KPI DIREKTORAT						60	
1							
2							
3							
4							
5							
Total						100	