

KEPUTUSAN KEPALA BADAN PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA PERHUBUNGAN
NOMOR: KP-BPSDMP 88 Tahun 2025
TENTANG
PEDOMAN TEKNIS PEMBENTUKAN UNIT USAHA
BADAN LAYANAN UMUM DI LINGKUNGAN BADAN PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA PERHUBUNGAN

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

KEPALA BADAN PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA PERHUBUNGAN,

Menimbang : a. bahwa berdasarkan ketentuan Pasal 195 Peraturan Menteri Keuangan Nomor 129/PMK.05/2020 tentang Pedoman Pengelolaan Badan Layanan Umum sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 202/PMK.05/2022 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 129/PMK.05/2022 tentang Pedoman Pengelolaan Badan Layanan Umum, untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, Badan Layanan Umum dapat melakukan pengembangan usaha dengan membentuk unit usaha sebagai pendukung hal tersebut, perlu disusun pedoman teknis pembentukan unit usaha badan layanan umum di lingkungan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan;

b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf a, perlu ditetapkan Keputusan Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan tentang Pedoman Teknis Pembentukan Unit Usaha Badan Layanan Umum di Lingkungan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan;

Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 47, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4286);

2. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 5, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 4355);

3. Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 48, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4502);

4. Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 171);

5. Peraturan...

5. Peraturan Presiden Nomor 140 Tahun 2024 tentang Organisasi Kementerian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2024 Nomor 250);
6. Peraturan Presiden Nomor 173 Tahun 2024 tentang Organisasi Kementerian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2024 Nomor 369);
7. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 202/PMK.05/2022 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 129/PMK.05/2020 tentang Pengelolaan Badan Layanan Umum;
8. Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 4 Tahun 2025 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Perhubungan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2025 Nomor 115);

Memperhatikan : Surat Direktur Pembinaan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Nomor S-45/PB/PB.5/2025 perihal Petunjuk Teknis Unit Usaha Badan Layanan Umum;

MEMUTUSKAN :

Menetapkan : KEPUTUSAN KEPALA BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PERHUBUNGAN TENTANG PEDOMAN TEKNIS PEMBENTUKAN UNIT USAHA BADAN LAYANAN UMUM DI LINGKUNGAN BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PERHUBUNGAN.

PERTAMA : Menetapkan Pedoman Teknis Pembentukan Unit Usaha Badan Layanan Umum di Lingkungan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan yang untuk selanjutnya disebut Pedoman Teknis Unit Usaha BLU BPSDMP sebagaimana tercantum dalam Lampiran I yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Kepala Badan ini.

KEDUA : Pedoman Teknis Unit Usaha BLU BPSDMP sebagaimana dimaksud dalam Diktum PERTAMA, merupakan landasan dan acuan dalam melaksanakan tahapan pembentukan unit usaha Badan Layanan Umum di lingkungan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan.

KETIGA : Pedoman Teknis Unit Usaha BLU BPSDMP sebagaimana dimaksud dalam Diktum PERTAMA, terdiri atas :

1. Bab I Pendahuluan;
2. Bab II Langkah-Langkah Pembentukan Unit Usaha;
3. Bab III Kedudukan dan Struktur Unit Usaha;
4. Bab IV Pelaksanaan Kegiatan Unit Usaha;
5. Bab V Penyusunan dan Penyajian Laporan Keuangan Unit Usaha; dan
6. Bab VI Monitoring dan Evaluasi Unit Usaha.

KEEMPAT...

- KEEMPAT : Dalam Pedoman Teknis Unit Usaha BLU BPSDMP sebagaimana dimaksud dalam Diktum PERTAMA, diatur juga mengenai format Studi kelayakan (*Feasibility Study*) unit usaha, Analisa studi kelayakan unit usaha / *Feasibility Study* dan Standar Operasional Prosedur tahapan pembentukan unit usaha sebagaimana tercantum dalam Lampiran II yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Kepala Badan ini.
- KELIMA : Pelaksanaan Keputusan Kepala Badan ini mengacu pada prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance and good corporate governance*), menghindari konflik kepentingan (*conflict of interest*), serta dilaksanakan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.
- KEENAM : Keputusan Kepala Badan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 4 Juni 2025



DJARDOT TRI WARDHONO

LAMPIRAN
KEPUTUSAN KEPALA BADAN
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
PERHUBUNGAN
NOMOR KP- BPSDMP 88 Tahun 2025
TENTANG
PEDOMAN TEKNIS PEMBENTUKAN UNIT
USAHA BADAN LAYANAN UMUM
DI LINGKUNGAN BADAN PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA PERHUBUNGAN

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Satuan Kerja Badan Layanan Umum (BLU) merupakan instansi pemerintah yang diberikan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangannya termasuk pengelolaan aset sebagai upaya untuk mendapatkan pendapatan untuk peningkatan layanan. Upaya peningkatan pendapatan dilakukan dengan beberapa cara yaitu optimalisasi aset, pengembangan usaha, dan kerja sama usaha.

Pengembangan usaha dan/atau layanan tersebut dapat dilakukan dengan membentuk unit usaha. Pembentukan unit usaha dimaksudkan untuk mengoptimalkan sumber pendanaan dalam mendukung kegiatan BLU.

Sebagai instansi pemerintah yang bertujuan untuk memberikan layanan tanpa mengutamakan keuntungan, BLU perlu melaksanakan kegiatan usaha dengan tata kelola yang baik. Dalam pelaksanaannya, usaha-usaha yang dikembangkan BLU sangat beragam dan di luar pelaksanaan tugas fungsi BLU sehingga implementasi di lapangan sangat beragam dan terkadang menjadi permasalahan, diantaranya dalam penganggaran, akuntansi dan pertanggungjawabannya.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012 dan Peraturan Menteri Keuangan 129/PMK.05/2020 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Keuangan 202/PMK.05/2022 mengamanatkan unit usaha untuk menyusun laporan keuangan untuk keperluan pengukuran kinerja manajerial. Laporan keuangan unit usaha yang diselenggarakan oleh BLU dikonsolidasikan dalam laporan keuangan BLU. Lembar muka laporan keuangan unit usaha dimuat sebagai lampiran laporan keuangan BLU. Lembar muka laporan keuangan (*face of financial statements*) adalah lembar laporan realisasi anggaran/operasional, lembar neraca, dan lembar laporan arus kas. Melalui penyusunan Laporan Keuangan manajerial unit usaha, diharapkan dapat diketahui berapa jumlah pendapatan dan belanja unit usaha.

Dalam rangka menjaga tata kelola yang baik, pelaksanaan kegiatan unit usaha BLU harus memperhatikan beberapa hal yang menjadi syarat pemilihan dan pembentukan unit usaha agar dapat memberikan manfaat sesuai dengan yang diharapkan. Berdasarkan hal tersebut, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan perlu menyusun pedoman unit usaha Badan Layanan Umum (BLU) di lingkungan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan sebagai acuan dalam penyusunan perencanaan, pelaksanaan, penganggaran, akuntansi dan pertanggungjawaban unit usaha BLU.

B. Maksud dan Tujuan

Pedoman ini dibuat sebagai petunjuk satuan kerja BLU di lingkungan BPSDM Perhubungan dalam pembentukan unit usaha BLU sehingga terjadi kerseragaman antarsatuan kerja BLU di lingkungan BPSDM Perhubungan. Tujuan pedoman pembentukan unit usaha BLU di lingkungan BPSDM Perhubungan adalah:

1. Mampu menyajikan perencanaan, pelaksanaan, hingga pelaporan dan pertanggungjawaban unit usaha BLU;
2. Pengelolaan unit usaha BLU dilaksanakan secara efektif, efisien, transparan, dan akuntabel sesuai dengan peraturan perundang-undangan;
3. Memberikan pemahaman yang sama bagi pejabat dan petugas pelaporan keuangan unit usaha dalam melaksanakan tata kelola BLU; dan
4. Memberikan landasan atau acuan dalam melakukan pembinaan dan pengawasan unit usaha.

C. Ketentuan Umum

1. Badan Layanan Umum yang selanjutnya disingkat BLU adalah instansi di lingkungan Pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas.
2. Beban Operasional adalah penurunan manfaat ekonomi atau potensi jasa dalam periode pelaporan yang menurunkan ekuitas, yang dapat berupa pengeluaran atau konsumsi aset atau timbulnya kewajiban kaitannya dengan kegiatan operasional unit usaha.
3. Belanja BLU adalah kewajiban BLU yang diakui sebagai pengurang kekayaan bersih yang telah dibayar dari Kas BLU pada periode tahun anggaran yang bersangkutan.
4. Bendahara Penerimaan adalah orang yang ditunjuk untuk menerima, menyimpan, menyetorkan, menatausahakan, dan mempertanggungjawabkan uang pendapatan negara dalam rangka pelaksanaan APBN pada Kantor/Satuan Kerja Kementerian Negara/Lembaga.
5. Bendahara Pengeluaran adalah orang yang ditunjuk untuk menerima, menyimpan, membayarkan, menatausahakan, dan mempertanggungjawabkan uang untuk keperluan belanja negara dalam rangka pelaksanaan APBN pada Kantor/Satuan Kerja Kementerian Negara/Lembaga.
6. Biaya Modal (*Cost of Capital*) adalah biaya yang dikeluarkan oleh unit usaha untuk mendapatkan dana yang digunakan untuk mendanai investasi atau operasional.
7. *Break Even Point* yang selanjutnya disingkat BEP adalah suatu kondisi di mana jumlah pendapatan sama dengan pengeluaran unit usaha.
8. Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran yang selanjutnya disebut DIPA adalah Dokumen Pelaksanaan Anggaran yang digunakan sebagai acuan oleh Pengguna Anggaran dalam melaksanakan kegiatan pemerintahan sebagai pelaksanaan APBN.

9. Dewan Pengawas dalam unit usaha merupakan organ yang bertugas mengawasi jalannya operasional unit usaha dan memastikan bahwa kegiatan yang dilakukan sesuai dengan peraturan, tujuan, dan kebijakan yang telah ditetapkan.
10. *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization* yang selanjutnya disingkat EBITDA adalah sebuah indikator yang digunakan untuk menilai kemampuan satker BLU dalam menghasilkan surplus operasional dibandingkan dengan total pendapatan operasionalnya.
11. Studi kelayakan (*feasibility study*) adalah pengkajian yang digunakan untuk menilai kelayakan dari unit usaha.
12. Inflasi adalah kenaikan harga barang dan jasa secara umum dan terus-menerus dalam jangka waktu tertentu.
13. Investasi Awal (*Initial Investment*) adalah dana yang dikeluarkan pada awal memulai suatu usaha atau investasi.
14. *Internal Rate of Return* yang selanjutnya disingkat IRR adalah besarnya tingkat pengembalian modal sendiri yang digunakan dalam menjalankan suatu usaha.
15. Kerja Sama Sumber Daya Manusia dan/atau Manajemen yang selanjutnya disebut KSM adalah pendayagunaan Aset BLU dan/atau aset milik pihak lain dengan mengikutsertakan sumber daya manusia dan/atau kemampuan manajerial dari BLU dan/atau pihak lain, dalam rangka mengembangkan kapasitas layanan dan meningkatkan daya guna, nilai tambah, dan manfaat ekonomi dari Aset BLU.
16. Laporan Arus Kas yang selanjutnya disingkat LAK adalah laporan yang menyajikan informasi mengenai arus kas masuk dan keluar selama periode tertentu yang diklasifikasikan berdasarkan aktivitas operasi, investasi, pendanaan, dan transitoris.
17. Laporan Keuangan adalah bentuk pertanggungjawaban pelaksanaan anggaran pendapatan dan belanja yang disusun oleh Pemerintah berdasarkan standar akuntansi pemerintahan.
18. Laporan Keuangan Unit Usaha BLU adalah laporan keuangan yang disusun oleh unit usaha Satker BLU dan kemudian akan dikonsolidasikan dalam Laporan Keuangan Satker BLU.
19. Laporan Realisasi Anggaran yang selanjutnya disingkat LRA adalah laporan yang menyajikan informasi realisasi pendapatan, belanja, transfer, surplus/defisit dan pembiayaan, dan sisa lebih/kurang pembiayaan anggaran yang masing-masing diperbandingkan dengan anggarannya dalam satu periode.
20. Mitra Pemanfaatan Aset atau KSM yang selanjutnya disebut Mitra adalah pihak lain yang melakukan perikatan dengan BLU dalam rangka Pemanfaatan Aset atau KSM.
21. Neraca adalah laporan yang menyajikan informasi posisi keuangan Pemerintah yaitu aset, utang, dan ekuitas dana pada suatu tanggal tertentu.
22. *Net Present Value* yang selanjutnya disingkat NPV adalah selisih antara nilai sekarang dari arus kas masuk dan keluar selama periode tahun anggaran yang bersangkutan.
23. Nilai Sisa (*Salvage Value*) adalah nilai yang diperkirakan dapat diperoleh dari suatu aset setelah masa pakainya berakhir.

24. *Payback Periods* adalah waktu yang dibutuhkan untuk mengembalikan modal atau investasi awal.
25. Pemanfaatan Aset adalah pendayagunaan Aset BLU dan/atau aset milik pihak lain untuk kegiatan yang terkait atau dalam rangka mendukung pelaksanaan Tugas dan Fungsi BLU, melalui kerja sama antara BLU dengan pihak lain yang dituangkan dalam naskah perjanjian dengan tidak mengubah status kepemilikan.
26. Pemimpin BLU adalah Pejabat Pengelola yang bertugas sebagai penanggung jawab umum operasional dan keuangan BLU.
27. Pemimpin Unit Usaha merupakan pegawai BLU yang ditunjuk oleh Pemimpin BLU dan bertanggung jawab atas pengelolaan unit usaha.
28. Pendapatan BLU adalah hak BLU yang diakui sebagai penambah kekayaan bersih yang telah diterima dalam Kas pada BLU pada periode tahun anggaran yang bersangkutan.
29. Pendapatan Unit Usaha adalah pendapatan yang didapatkan unit usaha dari penjualan barang atau jasa pada periode tahun anggaran yang bersangkutan.
30. Penerimaan Negara Bukan Pajak yang selanjutnya disingkat PNBPN adalah seluruh penerimaan Pemerintah Pusat yang tidak berasal dari penerimaan perpajakan.
31. Pengadaan Barang/Jasa adalah kegiatan Pengadaan Barang/Jasa oleh Kementerian/Lembaga/Perangkat Daerah yang dibiayai oleh Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara/Anggaran Pendapatan dan Belanja (APBN/APBD) yang prosesnya sejak identifikasi kebutuhan, sampai dengan serah terima hasil pekerjaan.
32. Rekening Operasional BLU adalah rekening operasional BLU yang dipergunakan untuk menampung seluruh penerimaan atau membayar seluruh pengeluaran BLU yang dananya bersumber dari penerimaan negara bukan pajak BLU pada Bank Umum.
33. *Return on Investment* yang selanjutnya disingkat ROI adalah rasio yang digunakan untuk mengukur keuntungan atau kerugian yang dihasilkan dari suatu investasi.
34. Rincian Bisnis Anggaran yang selanjutnya disingkat RBA adalah dokumen perencanaan bisnis dan penganggaran yang berisi program, kegiatan, target kinerja, dan anggaran suatu BLU.
35. Satuan Kerja Badan Layanan Umum yang selanjutnya disebut Satker BLU adalah unit organisasi di lingkungan BPSDM Perhubungan yang mendapat izin untuk menerapkan pola pengelolaan keuangan BLU.
36. Surat Perintah Pengesahan dan Belanja BLU yang selanjutnya disebut SP3BLU adalah surat perintah yang diterbitkan oleh PPSPM untuk dan atas nama Kuasa Pengguna Anggaran kepada Kuasa Bendahara untuk mengesahkan pendapatan dan/atau belanja BLU yang sumber dananya berasal dari PNBPN yang digunakan langsung.
37. Swakelola adalah cara memperoleh barang/jasa yang dikerjakan sendiri oleh Kementerian/Lembaga/Perangkat Daerah, Kementerian/Lembaga/Perangkat Daerah lain, organisasi kemasyarakatan, atau kelompok masyarakat.
38. Tingkat Pertumbuhan Pendapatan adalah persentase peningkatan total pendapatan unit usaha dari periode sebelumnya.

39. Transaksi Resiprokal adalah transaksi timbal balik antara Satker Pemberi Kerja Belanja dengan Satker Penerima Kerja-Pendapatan yang berasal dari entitas akuntansi/pelaporan dalam satu entitas pemerintahan.
40. Unit Usaha adalah bagian dari BLU yang bertugas melakukan pengembangan usaha dan/atau layanan dalam rangka mengoptimalkan sumber-sumber pendanaan untuk mendukung kegiatan BLU.
41. Unit Penyusun Laporan Keuangan Unit Usaha BLU adalah unit yang dibentuk oleh BLU untuk menyusun Laporan Keuangan Unit Usaha BLU yang selanjutnya akan dikonsolidasikan dengan Laporan Keuangan BLU.

D. Ruang Lingkup

Ruang lingkup Pedoman Teknis Pembentukan Unit Usaha pada satuan kerja BLU di lingkungan Badan Perhubungan SDM Perhubungan mencakup:

1. Langkah-Langkah Pembentukan Unit Usaha;
2. Kedudukan dan Struktur Unit Usaha;
3. Pelaksanaan Kegiatan Unit Usaha; dan
4. Penyusunan dan Penyajian Laporan Keuangan Unit Usaha.

E. Sasaran

1. Meningkatkan tata kelola yang baik dalam pelaksanaan unit usaha BLU di lingkungan Badan Perhubungan SDM Perhubungan;
2. Memberikan landasan dan acuan bagi satuan kerja BLU di lingkungan Badan Perhubungan SDM Perhubungan dalam melaksanakan pengembangan unit usaha BLU;
3. Terwujudnya keseragaman dalam pelaksanaan kegiatan usaha dan penyajian laporan keuangan unit usaha yang dilakukan oleh unit usaha BLU di lingkungan Badan Perhubungan SDM Perhubungan; dan
4. Tersedianya acuan dalam melakukan pembinaan dan pengawasan unit usaha di lingkungan Badan Perhubungan SDM Perhubungan.

BAB II

LANGKAH-LANGKAH PEMBENTUKAN UNIT USAHA

A. Pembentukan Unit Usaha

Satuan kerja BLU dapat membentuk unit usaha dengan terlebih dahulu melakukan analisis pembentukan unit usaha yang meliputi:

1. Aspek Hukum

Kajian atau analisis aspek hukum merupakan analisa mengenai kebijakan dan regulasi terhadap jenis atau kegiatan unit usaha yang akan dibentuk, antara lain:

- a. Perizinan berusaha yang akan dipenuhi;
- b. Mitigasi risiko hukum;
- c. Status hukum/kepemilikan asset;
- d. Perizinan sumber daya manusia atau karyawan; dan
- e. Rekam jejak Mitra (dalam hal dikelola bersama mitra).

2. Aspek Teknis

Kajian aspek teknis dilakukan dengan mempertimbangkan hal-hal, antara lain:

a. Bentuk usaha

Bentuk usaha ini dimaksudkan untuk menemukan ide bisnis yang inovatif dan mampu bersaing di pasar serta melakukan penelitian menyeluruh seperti menganalisis potensi pasar, produk yang sedang diminati konsumen, dan bisnis yang tahan lama.

b. Proses bisnis

Proses bisnis ini dimaksudkan untuk menyusun serangkaian kegiatan yang terstruktur dan saling terkait guna mencapai tujuan unit usaha.

c. Produk usaha

Produk usaha ini dimaksudkan untuk menemukan segala sesuatu yang akan ditawarkan oleh unit usaha kepada konsumen atau pasar guna memenuhi permintaan.

3. Aspek Keuangan

Kajian atau analisa aspek keuangan dilakukan untuk mengetahui proyeksi pendapatan dan biaya yang timbul dari unit usaha, yang meliputi:

- a. Rencana jumlah kebutuhan dana investasi dan sumber pendanaan;
- b. Rencana atau proyeksi pendapatan;
- c. Rencana biaya tetap dan biaya tidak tetap penyelenggaraan unit usaha;
- d. Proyeksi arus kas paling sedikit hingga 5 (lima) tahun ke depan, dengan melakukan:
 - 1) Menyusun proyeksi keuangan dengan menentukan dan membangun prediksi dari unit-unit usaha hingga mencapai keseluruhan unit usaha;
 - 2) Unit usaha perlu memproyeksikan laporan laba rugi sesuai dengan komponen-komponen yang berisi gambaran pendapatan, pengeluaran, serta laba dan rugi yang dihasilkan unit usaha;

- 3) Membuat proyeksi neraca yang berisi gambaran aktiva, kewajiban, dan ekuitas unit usaha; dan
- 4) Membuat proyeksi arus kas yang menggambarkan jumlah kas yang dikeluarkan dan diterima oleh unit usaha.
- e. Proyeksi surplus atau defisit paling sedikit hingga 5 (lima) tahun kedepan;
- f. Perhitungan waktu *break even point* (BEP); dan
- g. Melakukan perhitungan kelayakan terhadap unit usaha yang akan dijalankan.

Analisis dan evaluasi aspek hukum, aspek teknis, dan aspek keuangan, dapat dituangkan dalam studi kelayakan (*feasibility study*) yang merupakan hasil analisis dan evaluasi untuk mengetahui kelayakan unit usaha tersebut di kategori ekspansi usaha atau menangkap peluang usaha sebagai sumber pendapatan BLU dalam mendatangkan keuntungan.

B. Tahapan Pembentukan Unit Usaha

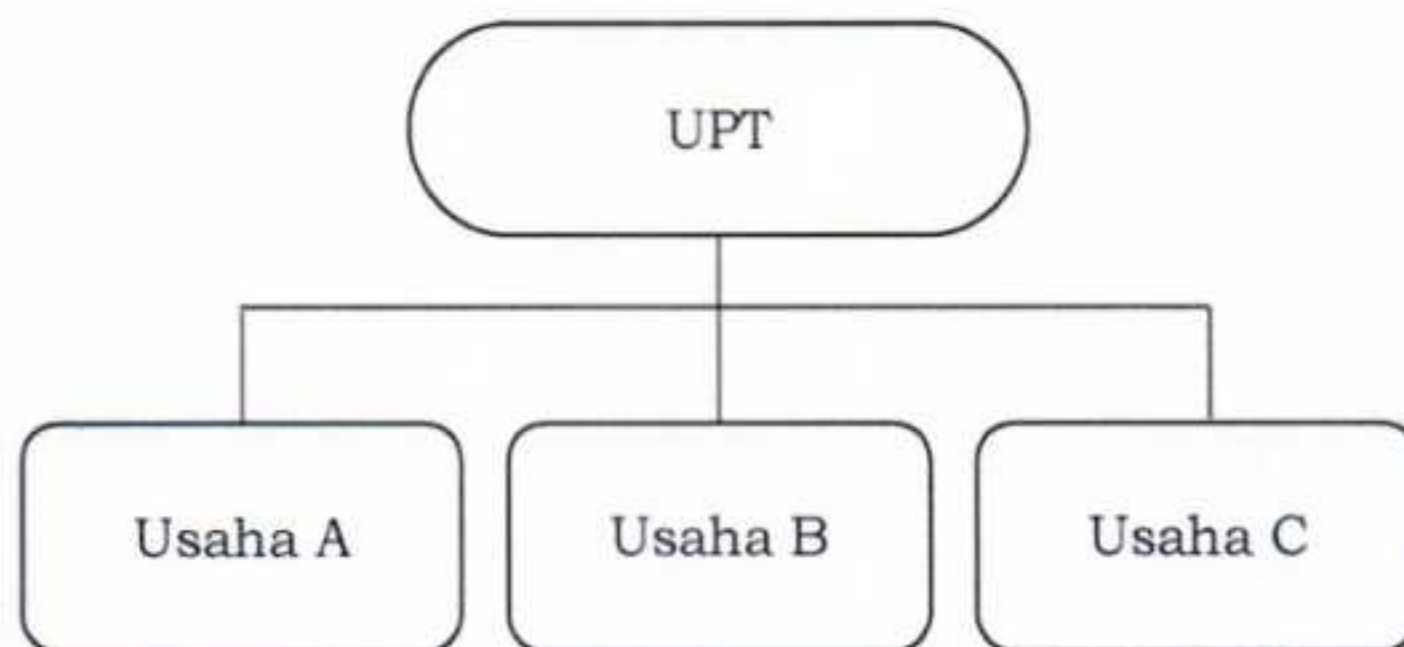
Setelah melakukan analisa mengenai aspek hukum, aspek teknis, dan aspek keuangan yang dituangkan kedalam bentuk kajian dan/atau studi kelayakan, Satker BLU dalam hal ini Divisi Pengembangan Usaha dapat mengajukan pembentukan unit usaha dengan tahapan sebagai berikut:

1. Pimpinan Satker BLU mengajukan secara tertulis pembentukan unit usaha kepada Dewan Pengawas dengan disertai hasil kajian atau analisis aspek hukum, aspek teknis dan aspek keuangan;
2. Dewan Pengawas berhak menyetujui, menolak, atau meminta perbaikan kajian atau analisis kepada Pimpinan Satker BLU;
3. Dalam hal Dewan Pengawas menyetujui usulan pembentukan unit usaha, Dewan Pengawas mengeluarkan rekomendasi pembentukan unit usaha kepada Pimpinan Satker BLU;
4. Berdasarkan rekomendasi dari Dewan Pengawas, Pimpinan Satker BLU mengajukan usulan pembentukan unit usaha kepada Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan dengan melampirkan rekomendasi dari Dewan Pengawas atau Pejabat Pengawas dan analisa studi kelayakan (*feasibility study*) mengenai aspek hukum, aspek teknis dan aspek keuangan;
5. Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan dapat menyetujui, menolak, atau meminta perbaikan kajian atau analisis atas usulan pembentukan unit usaha dari Satker BLU dengan mempertimbangkan rekomendasi dewan pengawas; dan
6. Dalam hal Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan menyetujui pembentukan unit usaha dari Satker BLU, Pimpinan Satker BLU menetapkan surat keputusan pembentukan unit usaha paling sedikit memuat tentang jenis layanan unit usaha dan sumber daya manusia yang ditunjuk sebagai pemimpin unit usaha.

BAB III KEDUDUKAN DAN STRUKTUR UNIT USAHA

A. Bentuk dan Struktur Unit Usaha

1. Untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, BLU dapat melakukan pengembangan usaha dengan membentuk unit usaha.
2. Unit usaha sebagaimana dimaksud pada poin (1) merupakan bagian dari BLU yang bertugas melakukan pengembangan usaha dan/atau layanan dalam rangka mengoptimalkan sumber-sumber pendanaan untuk mendukung kegiatan BLU.
3. Struktur unit usaha dapat berupa unit atau bagian tersendiri dalam organisasi BLU yang menaungi berbagai kegiatan usaha. Contoh struktur unit usaha sebagaimana tercantum pada bagan 1.



Bagan 1 Contoh Struktur Unit Usaha 1

4. Struktur unit usaha dapat berada di bawah koordinasi unit struktural yang sudah ada. Contoh struktur unit usaha sebagaimana tercantum pada bagan 2.



Bagan 2 Contoh Struktur Unit Usaha 2

5. BLU yang telah memiliki unit usaha dengan beragam nomenklatur, seperti Divisi Pengembangan Usaha (DPU) maupun Pusat Pengembangan Bisnis (PPB), dapat melaksanakan usaha berupa pemanfaatan aset dan/atau kerja sama Sumber Daya Manusia dan/atau Manajemen (KSM).
6. Atas pelaksanaan Pemanfaatan Aset atau kerja sama Sumber Daya Manusia dan/atau Manajemen (KSM), BLU dapat memperoleh imbalan berupa kompensasi tetap, imbal hasil, dan/atau manfaat ekonomi lainnya.
7. Pemimpin BLU dapat menunjuk Wakil Pemimpin Unit Usaha untuk membantu Pemimpin Unit Usaha dalam mengelola unit usaha ketika kondisi unit usaha yang dikelola telah stabil dan mengalami peningkatan kompleksitas, jumlah usaha, maupun jumlah transaksi. Contoh struktur unit usaha yang telah stabil sebagaimana tercantum pada bagan 3.



Bagan 3 Struktur Unit Usaha yang telah stabil

8. Unit usaha dapat dikelola sendiri oleh BLU atau dikelola bersama dengan mitra. Dalam hal penentuan suatu usaha dapat dikelola sendiri atau bersama mitra dengan mempertimbangkan setidaknya hal-hal berikut:

- Apakah BLU mempunyai sumber daya (finansial dan SDM) yang memadai untuk mengelola usaha yang akan dibentuk?
- Apakah keuntungan yang akan didapat lebih besar apabila dikelola sendiri daripada dikelola bersama mitra?
- Apakah BLU mampu memenuhi persyaratan dalam usaha seperti izin menjalankan usaha?

Berdasarkan pertimbangan tersebut, suatu usaha dapat dikelola sendiri (swakelola) jika hasil analisis menunjukkan bahwa: BLU memiliki sumber daya yang memadai, keuntungan yang akan didapat lebih besar apabila dikelola sendiri, atau BLU memenuhi persyaratan seperti lisensi dan perizinan berusaha.

Sebaliknya, jika BLU tidak memiliki sumber daya yang memadai, keuntungan yang akan didapat belum diyakini akan lebih besar dibandingkan jika dikelola sendiri, atau BLU tidak dapat memenuhi persyaratan/perizinan berusaha, maka sebaiknya usaha tersebut dikelola bersama mitra.

9. Perbedaan unit usaha, pemanfaatan aset, dan kerja sama Sumber Daya Manusia dan/atau Manajemen (KSM) tercantum pada tabel 1.

Tabel 1 Perbedaan Unit Usaha, Pemanfaatan Aset, dan KSM

	Unit Usaha		Pemanfaatan Aset	KSM
	Swakelola	Joint Usaha		
Pemilihan Mitra	Tanpa pemilihan mitra	Pemilihan mitra, ditentukan berdasarkan kajian	Penunjukan langsung, perizinan, atau lelang	Perizinan/ tender
Kompensasi/ imbal hasil	-	Sesuai perjanjian kerja sama	Kompensasi tetap, imbal hasil, dan/atau manfaat ekonomi lainnya.	Kompensasi tetap, imbal hasil, dan/atau manfaat ekonomi lainnya.
Jangka waktu kerja sama	-	Jangka waktu kerja sama ditentukan berdasarkan kajian	• Sewa → Maks. 15 tahun, lebih dgn Persetujuan Menkeu • KS Infrastruktur → Maks. 50 tahun (Dapat diperpanjang setelah dilakukan evaluasi) • BGS/BSG → Maks. 30 tahun, lebih dgn Persetujuan Menkeu, hanya 1x, dilanjutkan dengan sewa • Untuk aset pihak lain memperhitungkan masa manfaat	Maks. 5 tahun → lebih dengan persetujuan Menkeu dapat diperpanjang setelah dilakukan evaluasi dan penyesuaian klausul dalam perjanjian

B. Sumber Daya Manusia pada Unit Usaha

1. Pemimpin Unit Usaha

- Pemimpin BLU menunjuk seorang Pegawai BLU untuk memimpin unit usaha;
- Pemilihan pemimpin unit usaha dapat didasarkan atas pertimbangan kemampuan dan keahlian manajerial;
- Pegawai BLU yang diberikan penugasan tambahan sebagai pemimpin unit usaha dan kinerjanya diperhitungkan sebagai unsur tambahan kinerja yang dibayarkan melalui Komponen Remunerasi berupa insentif sesuai dengan KMK Remunerasi.

2. Bendahara Unit Usaha

- Bendahara Unit Usaha merupakan Pegawai BLU yang ditunjuk oleh Pemimpin BLU dan bertanggung jawab atas pengelolaan keuangan unit usaha secara keseluruhan. Bendahara Unit Usaha dapat berupa :

- 1) Bendahara Pengeluaran BLU dan Bendahara Penerimaan BLU dengan tugas tambahan mengelola keuangan unit usaha; dan
 - 2) Bendahara Pengeluaran Pembantu BLU yang ditugaskan pada unit usaha dan karyawan kasir.
 - b. Penentuan status Bendahara Unit Usaha didasarkan pada tingkat kompleksitas keuangan unit usaha.
 3. Rekrutmen SDM yang menjalankan usaha
 - a. Unit usaha dapat merekrut karyawan dengan mekanisme kontrak sesuai kebutuhan unit usaha setelah mendapat persetujuan dari Pemimpin BLU dengan status sebagai karyawan unit usaha;
 - b. Karyawan unit usaha bukan termasuk pegawai BLU dan tidak masuk dalam skema pemberian remunerasi BLU;
 - c. Karyawan unit usaha akan menerima gaji sesuai dengan kontrak yang sumber dananya berasal dari pendapatan unit usaha;
 - d. Dalam hal BLU mengembangkan usaha baru dan pendapatan belum mencukupi untuk membayar gaji karyawan, BLU dapat membiayai kebutuhan unit usaha tersebut dengan PNPB BLU;
 - e. Pemimpin BLU perlu menetapkan batas waktu pembiayaan gaji karyawan dari PNPB BLU dengan mempertimbangkan kemampuan BLU dan perhitungan waktu *break even point* (BEP) berdasarkan studi kelayakan pengembangan usaha;
 - f. Alokasi gaji karyawan unit usaha harus dianggarkan pada RBA dan DIPA BLU serta dilaporkan dalam laporan keuangan BLU;
 - g. Pegawai BLU dapat diberikan penugasan dalam mengelola unit usaha dan kinerjanya diperhitungkan sebagai unsur tambahan kinerja yang dibayarkan melalui komponen remunerasi berupa insentif sesuai dengan KMK Remunerasi;
 - h. BLU perlu menyusun SOP (*Standard Operating Procedure*) dalam melakukan perekrutan karyawan kontrak;
 - i. Karyawan dengan mekanisme kontrak ditetapkan setelah mendapat persetujuan dari Pemimpin BLU dengan mempertimbangkan kinerja dan kondisi keuangan, dan kebutuhan Sumber Daya Manusia pada unit usaha; dan
 - j. Jangka waktu mempekerjakan karyawan perlu dipertimbangkan sesuai kebutuhan unit usaha dan perlu ada klausul tentang pemutusan kontrak kerja dalam hal terjadi kondisi tertentu.
 4. Administrasi perizinan berusaha
 - a. Untuk keperluan perizinan berusaha dan/atau persyaratan sebagai penyedia barang dan jasa, BLU dapat menggunakan Keputusan Menteri Keuangan mengenai penetapan BLU sebagai dasar hukum pembentukan badan usaha;
 - b. Perizinan dan syarat berusaha berpedoman pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Perizinan Berusaha Berbasis Risiko dan peraturan sektoral sesuai dengan jenis masing-masing usaha.
- Ilustrasi Administrasi Perizinan Usaha:
- 1) BLU A mengembangkan usaha berupa klinik, izin usaha untuk klinik mengikuti Peraturan Menteri Kesehatan RI Nomor 14 Tahun 2021 tentang Standar Kegiatan Usaha dan Produk Pada Penyelenggaraan Perizinan Berusaha Berbasis Risiko Sektor Kesehatan.
 - 2) BLU B mengembangkan usaha berupa penginapan seperti *guest house*, izin usaha untuk penginapan seperti *guest house* mengacu pada Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif RI Nomor 4 Tahun 2021 tentang standar Kegiatan Usaha

pada Penyelenggaraan Perizinan Berusaha berbasis Risiko Sektor Pariwisata.

C. Penatausahaan Rekening Operasional

1. Pemimpin Unit Usaha dapat diberikan kewenangan untuk mengelola Rekening Operasional yang terpisah dari rekening utama BLU;
2. Rekening Operasional BLU digunakan khusus untuk menampung pendapatan dan keperluan pengeluaran sesuai Praktik Bisnis yang Sehat;
3. Segala bentuk rekening operasional unit usaha tidak diperkenankan menggunakan rekening pribadi; dan
4. Rekening operasional BLU untuk unit usaha didaftarkan sebagai rekening operasional BLU dan mengikuti Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 182/PMK.05/2017 tentang Pengelolaan Rekening Milik Satuan Kerja Lingkup Kementerian Negara/Lembaga sebagaimana telah diubah sebagian dengan PMK No. 183/PMK.05/2020.

D. Pengadaan Barang dan Jasa

1. Pemimpin BLU dapat mengatur pengadaan barang/jasa pada unit usaha di dalam Peraturan Pemimpin BLU tentang Pengadaan barang/jasa karena dapat dikecualikan dari peraturan pengadaan barang dan jasa Pemerintahan pada umumnya; dan
2. Pengaturan pengadaan barang/jasa pada unit usaha diatur berdasarkan hasil kajian internal BLU sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Namun, dalam hal BLU belum memiliki peraturan pengadaan barang/jasa tersendiri, pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa pada unit usaha tetap berpedoman pada Peraturan Presiden.

BAB IV PELAKSANAAN KEGIATAN UNIT USAHA

- A. Skema Penganggaran Mekanisme Pendapatan dan Belanja Unit Usaha
1. Aspek Keuangan Unit Usaha dicantumkan dalam RBA BLU yang setidaknya memuat proyeksi pendapatan dan belanja pada unit usaha;
 2. Dengan pencantuman dalam RBA, rencana pendapatan yang akan dihasilkan oleh unit usaha serta besaran belanja yang dibutuhkan oleh unit usaha dapat diketahui dengan lebih jelas atas persetujuan Dewan Pengawas;
 3. Seluruh belanja BLU harus tercantum dalam RBA dan DIPA serta tidak diperkenankan adanya belanja yang tidak direncanakan, tidak memiliki anggaran, atau anggaran yang tersedia tidak mencukupi;
 4. Dalam hal terdapat belanja mendesak, harus dilakukan revisi RBA dan DIPA terlebih dahulu;
 5. Demikian halnya dengan belanja unit usaha, unit usaha menyusun Daftar Kebutuhan Dana yang kemudian dituangkan dalam RBA BLU; dan
 6. Belanja unit usaha dicatatkan dalam RO/KRO yang terdapat pada BLU.
 - a. Anggaran unit usaha yang dikelola sendiri oleh BLU
Skema penganggaran pada unit usaha yang dikelola sendiri oleh BLU bersumber dari PNPB tahun berjalan maupun saldo awal. Target pendapatan unit usaha merupakan bagian dari target pendapatan BLU, sedangkan pagu belanja unit usaha merupakan bagian dari pagu belanja BLU yang bersumber dari PNPB. Target pendapatan dan pagu belanja unit usaha dituangkan dalam RBA dan DIPA BLU.
 - b. Anggaran unit usaha yang dikelola bersama mitra
Alokasi pendapatan dan belanja unit usaha didasarkan pada kinerja proporsional antara BLU dan mitra. Sebagai contoh, unit usaha dapat menetapkan alokasi pendapatan dan belanja berdasarkan kapasitas BLU dan mitra dalam mengelola pabrik yang merupakan unit usaha bersama, yang memungkinkan terdapat perbedaan proporsi kepemilikan pada masing-masing pihak dalam pengaturan bersama.
- B. Transaksi Pada Unit Usaha
1. Pendapatan
Untuk unit usaha yang dikelola sendiri, pemimpin BLU dapat menugaskan bendahara penerimaan BLU untuk mengelola pendapatan unit usaha. Seluruh pendapatan ditampung dalam rekening operasional yang terpisah dari rekening operasional utama BLU. Pembukaan rekening dilakukan sesuai dengan ketentuan dalam PMK tentang pengelolaan rekening.
Pencatatan seluruh pendapatan BLU yang berasal dari unit usaha dicatat menggunakan akun Pendapatan BLU Lainnya (424xxx) dari Unit Usaha. Untuk unit usaha yang Pendapatan dan Belanja terkonsolidasi dengan transaksi BLU, apabila terdapat pendapatan unit usaha yang bersumber dari belanja BLU, maka diperlakukan sebagai berikut:
 - a. Pendapatan tersebut dicatat menggunakan akun internal di unit usaha;
 - b. Belanja unit usaha dicatatkan pada laporan keuangan BLU;
 - c. Eliminasi atas pendapatan tersebut dilakukan pada tingkat laporan keuangan BLU.
 2. Belanja
Pemimpin BLU dapat menugaskan bendahara pengeluaran pembantu untuk seluruh pengeluaran unit usaha yang didanai oleh BLU. Selain

itu, dalam unit usaha diperlukan adanya kondisi keuangan, serta sistem yang bisa dikontrol oleh bagian keuangan BLU.

Belanja atas segala biaya operasional yang dikeluarkan oleh unit usaha harus dicatat terpisah dari rekening operasional utama BLU sebelum dikonsolidasikan dengan laporan keuangan utama BLU (contoh: listrik, penyusutan, air, pemeliharaan, gaji, dll.). Belanja dilakukan secara periodik bulanan, triwulanan, dan sebagainya.

3. Pajak

a. Pajak Penghasilan (PPh)

Berdasarkan Pasal 2 ayat (3) huruf b Undang-Undang No. 16 Tahun 2009, yang termasuk subjek pajak penghasilan dalam negeri adalah badan yang didirikan atau bertempat kedudukan di Indonesia kecuali unit tertentu dari badan pemerintah yang memenuhi kriteria berikut:

- 1) Pembentukan berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- 2) Pembiayaan bersumber dari APBN/APBD;
- 3) Penerimaan dimasukkan dalam anggaran pemerintah pusat/daerah; dan
- 4) Pembukuan diperiksa oleh aparat pengawasan fungsional negara.

Sehingga BLU tidak dikenakan PPh karena bukan merupakan subjek PPh. Namun, BLU wajib memotong PPh setiap melakukan pembayaran kepada pihak lain yang menjadi objek PPh.

Contoh :

BLU yang memberikan layanan kesehatan dan melakukan pembayaran kepada penyedia obat, alat kesehatan, atau tenaga medis wajib memotong PPh sesuai ketentuan yang berlaku.

b. Pajak Pertambahan Nilai (PPN)

1) PPN bagi BLU

BLU wajib mengidentifikasi layanan yang diberikan untuk menentukan kewajiban PPN. Layanan dapat dikategorikan menjadi dua, yaitu layanan dalam rangka menyelenggarakan pemerintahan umum dan layanan lainnya.

a) Layanan dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Umum

Sesuai Peraturan Menteri Keuangan Nomor 82/PMK.03/2012, layanan yang termasuk dalam penyelenggaraan pemerintahan umum dan dikecualikan dari pengenaan PPN.

Namun, perlu diperhatikan bahwa pengecualian ini tidak berlaku bagi BLU, karena BLU merupakan entitas yang memberikan layanan yang bukan merupakan bagian dari penyelenggaraan pemerintahan umum secara langsung.

b) Layanan Lainnya

BLU yang memberikan Barang Kena Pajak (BKP) dan/atau Jasa Kena Pajak (JKP) wajib memungut PPN dan dikukuhkan sebagai Pengusaha Kena Pajak (PKP) jika melebihi batasan pengusaha kecil (Rp 4.800.000.000). Meskipun tidak melewati batasan pengusaha kecil, BLU dapat memilih untuk dikukuhkan sebagai PKP.

Unit usaha BLU yang memberikan layanan BKP/JKP wajib memungut, menyetor, dan melaporkan PPN yang terutang. Berdasarkan transaksi dengan pihak Swasta, unit usaha BLU wajib membuat faktur, memungut, dan menyetorkan PPN, sedangkan transaksi dengan Instansi Pemerintah, maka Instansi pemerintah yang mengonsumsi jasa akan memungut

dan menyetorkan sendiri. Unit usaha BLU yang menyerahkan BKP/JKP hanya menerbitkan faktur pajak.

Tarif dan Objek PPN dikenakan terhadap subjek Pajak Konsumen akhir atas Objek Pajak berupa Seluruh barang dan jasa kecuali yang telah dikenakan pajak daerah, dikenakan Tarif Pajak sebesar 11 persen.

C. Alur Transaksi Unit Usaha

1. Pemimpin Unit Usaha menyusun proyeksi pendapatan dan daftar kebutuhan dana unit usaha untuk diajukan kepada Pemimpin BLU;
2. Pemimpin BLU menelaah kesesuaian proyeksi pendapatan dan daftar kebutuhan dana unit usaha yang diusulkan oleh Pemimpin Unit Usaha dengan kajian pengembangan usaha dan target pendapatan BLU yang berasal dari unit usaha;
3. Dalam hal proyeksi pendapatan dan daftar kebutuhan dana unit usaha ditolak, Pemimpin unit usaha melakukan perbaikan/penyesuaian;
4. Proyeksi pendapatan dan daftar kebutuhan dana unit usaha yang telah disetujui Pemimpin BLU selanjutnya dituangkan dalam RBA untuk RKA K/L. Setelah dianggarkan dalam proses penganggaran maka kebutuhan unit usaha akan tercantum dalam DIPA BLU;
5. Setelah adanya DIPA, maka BLU menyusun rencana penarikan dana yang dibuat sesuai dengan kebutuhan yang diajukan oleh unit usaha dengan memperhitungkan kebutuhan belanja unit usaha;
6. Unit usaha dapat mengajukan uang muka kepada Bendahara BLU jika unit usaha memiliki bendahara pengeluaran pembantu;
7. Unit usaha menjalankan kegiatan usaha atau layanan sesuai dengan rencana, dalam menghasilkan penerimaan unit usaha atas penyerahan barang atau jasa untuk kemudian dicatat pada aplikasi keuangan;
8. Selanjutnya unit usaha melakukan belanja dengan mengajukan permintaan belanja kepada bendahara;
9. Pendapatan unit usaha ditampung pada rekening operasional unit usaha untuk disetorkan ke rekening penerimaan BLU;
10. Pemimpin unit usaha menyampaikan laporan atas pendapatan dan belanja unit usaha kepada Pemimpin BLU;
11. Selanjutnya dilakukan pengesahan oleh Bendahara BLU melalui KPPN mitra kerja masing-masing;
12. Kemudian diikuti oleh proses pertanggungjawaban dan pelaporan oleh Pemimpin unit usaha yang menyusun laporan keuangan berdasarkan Pedoman Sistem Akuntansi Perkantoran (PSAP) yang berlaku. Selain laporan keuangan, unit usaha juga diwajibkan untuk membuat laporan manajerial; dan
13. Laporan Keuangan Unit Usaha yang telah disusun kemudian dikonsolidasikan dalam laporan keuangan BLU yang menandai selesainya siklus pengelolaan keuangan unit usaha.

D. Pengendalian dan Pemantauan Anggaran

1. Pengendalian dan pemantauan anggaran dilakukan oleh Pemimpin BLU dengan dibantu Satuan Pengawas Intern (SPI);
2. Dalam hal pelaksanaannya, seluruh rencana belanja unit usaha BLU harus menyesuaikan ketersediaan pagu, yang harus diikuti oleh unit usaha selama pelaksanaan anggaran;
3. Pada prinsipnya seluruh belanja BLU harus sudah masuk dalam RBA dan DIPA;
4. Dalam hal belanja yang tidak ada pada rencana unit usaha BLU sebagaimana dimaksud pada poin (2), unit usaha mengajukan kepada pimpinan BLU, selanjutnya dilakukan revisi RBA dan DIPA; dan

5. Dalam melaksanakan pengendalian harus mencakup perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan serta pemantauan secara berkala.

BAB V

PENYUSUNAN DAN PENYAJIAN LAPORAN KEUANGAN UNIT USAHA

- A. Unit Penyusun Laporan Keuangan Unit Usaha BLU
1. Penyusunan Laporan Keuangan Unit Usaha BLU dibuat secara terpisah selanjutnya akan dikonsolidasikan dengan Laporan Keuangan BLU.
 2. Unit usaha secara umum melaksanakan sistem, sub sistem, dan prosedur akuntansi atas kejadian transaksional, dan mendukung kebutuhan penyajian data dan informasi dalam rangka penyusunan laporan keuangan unit usaha secara periodik, serta menyusun dan menyajikan Laporan Keuangan Unit Usaha.
 3. Unit usaha pada satker BLU secara khusus dapat menyelenggarakan dan mengembangkan sub sistem akuntansi secara mandiri untuk dapat menghasilkan pencatatan transaksional sesuai dengan karakteristik masing-masing unit usaha.
 4. Sub-sistem akuntansi secara mandiri tersebut dikembangkan sesuai dengan praktik bisnis yang sehat untuk dapat mencatat transaksi dan kejadian keuangan dan akuntansi berdasarkan dokumen sumber yang menjadi pengakuan hak dan kewajiban unit usaha secara transaksional.
 5. Penyusunan laporan keuangan unit usaha yang dilakukan oleh Unit Usaha BLU sebagai berikut:
 - a. Mapping Akun
 - 1) Bukti-bukti internal atas transaksi unit usaha seperti kuitansi, faktur, dokumen penagihan, bon, dan bukti transaksi lain-lain yang dipersamakan dibukukan oleh petugas yang memiliki fungsi akuntansi dan pelaporan keuangan secara periodik.
 - 2) Pencatatan atau pembukuan transaksi ekonomi oleh petugas akuntansi dan pelaporan keuangan ke dalam sub sistem akuntansi internal unit usaha dapat dikembangkan secara mandiri oleh BLU dalam rangka mendukung penyusunan dan penyajian laporan keuangan unit usaha.
 - 3) Bukti-bukti dan/atau pembukuan dari petugas akuntansi dan pelaporan keuangan tersebut selanjutnya diverifikasi dan divalidasi oleh verifikator/validator untuk memastikan keselarasan akun-akun yang digunakan. Penyelarasan akun tersebut merupakan proses konversi atau mapping akun-akun transaksional secara internal unit usaha BLU ke dalam akun-akun sesuai dengan Bagan Akun Standar yang diatur oleh Menteri Keuangan yang digunakan oleh satker BLU dalam menyusun Laporan Keuangan BLU.
 - 4) Proses konversi (*mapping*) akun-akun tersebut dituangkan dalam dokumen Bukti Penerimaan Kas (*Cash Receipt*) dan Bukti Pengeluaran Kas (*Cash Disbursement*) atau yang dipersamakan dalam rangka pembentukan dokumen transaksi proses pengesahan pada KPPN oleh satker BLU.
 - b. Pembuatan Bukti Penerimaan Kas (*Cash Receipt*) dan Bukti Pengeluaran Kas (*Cash Disbursement*) atau yang dipersamakan.
 - 1) Dilakukan dalam rangka proses pengakuan dan pengesahan pendapatan BLU dan belanja BLU pada KPPN yang merupakan gabungan dari bukti penerimaan dan pengeluaran seluruh unit di BLU termasuk unit usaha BLU, yang secara kas telah diterima dan/atau dikeluarkan oleh masing-masing unit usaha BLU.
 - 2) Format dokumen Bukti Penerimaan Kas (*Cash Receipt*) dan Bukti Pengeluaran Kas (*Cash Disbursement*) atau yang dipersamakan

dapat dibuat sesuai dengan kemandirian dan kebutuhan masing-masing unit usaha BLU.

- 3) Secara substansi dokumen tersebut sekurang-kurangnya harus menyajikan akun internal unit usaha BLU dan jumlahnya, serta hasil mapping (akun sesuai BAS) beserta jumlahnya.
- c. Penyimpanan Data Transaksi Harian Unit Usaha BLU
 - 1) Bentuk, format dan kebutuhan penyimpanan data transaksi harian unit usaha BLU disesuaikan dengan kemandirian BLU.
 - 2) Data transaksi harian unit usaha BLU (database unit usaha BLU) tersebut digunakan untuk keperluan pada fase process, yaitu:
 - a) Proses pengesahan pendapatan dan belanja BLU pada KPPN; dan
 - b) Proses pencatatan jurnal manual/penyesuaian atas transaksi-transaksi akrual untuk penyajian laporan keuangan semesteran dan tahunan.
- d. Perekaman *resume* data transaksi harian unit usaha BLU ke dalam sub sistem mandiri unit usaha BLU.

Dalam rangka mendukung perekaman dokumen SP3B-BLU (Surat Permintaan Pengesahan Pendapatan dan Belanja – BLU) untuk pengesahan pendapatan dan belanja seluruh unit, termasuk unit usaha BLU secara kas pada KPPN.
- e. Penyediaan Data untuk Keperluan Jurnal Manual

Tidak seluruh data transaksi diproses melalui dokumen SP3B-BLU. Transaksitransaksi penyesuaian maupun koreksi hanya dapat dilakukan melalui penginputan jurnal manual berupa jurnal penyesuaian, jurnal koreksi dan/atau jurnal balik. Data untuk melakukan jurnal manual ini dapat disuplai melalui database atau buku pembantu transaksi periodik unit usaha BLU yang dikembangkan secara mandiri.
- f. Rekonsiliasi Data

Rekonsiliasi merupakan proses pencocokan data transaksi keuangan yang diproses dengan beberapa sistem/sub sistem yang berbeda berdasarkan dokumen sumber yang sama. Proses ini dilakukan untuk meminimalkan terjadinya perbedaan pencatatan yang berdampak pada validitas dan akurasi data yang disajikan dalam Laporan Keuangan Unit Usaha BLU. Dalam hal terjadi perbedaan data, rekonsiliasi dapat mendeteksi dan mengetahui penyebab-penyebab terjadinya perbedaan.
- g. Memperbarui (*Updating*) Data

Apabila hasil rekonsiliasi mengharuskan adanya perbaikan data, maka perlu dilakukan perbaruan (*updating*) data pada sub sistem mandiri unit usaha BLU.
- h. Penelaahan dan Reviu Draf Laporan Keuangan Unit Usaha BLU

Data Laporan Keuangan Unit Usaha BLU yang telah melewati proses rekonsiliasi masih perlu ditelaah dan direviu lagi. Hal ini dilakukan sebagai upaya menjaga kualitas penyajian laporan keuangan. Proses penelaahan dapat dilakukan secara periodik dan mandiri oleh petugas akuntansi dan atasannya. Selain ditelaah, Laporan Keuangan Unit Usaha BLU dapat direviu oleh SPI-BLU dan/atau oleh APIP.
- i. Penyusunan Laporan Keuangan Unit Usaha BLU

Penyusunan Laporan Keuangan Unit Usaha BLU terdiri dari LRA, LO, Neraca, dan LAK. Laporan Keuangan Unit Usaha BLU yang disajikan tersebut merupakan pertanggungjawaban keuangan unit usaha BLU selaku unit yang diberikan kemandirian untuk pengelolaan keuangan level unit usaha.

j. Proses Eliminasi Transaksi

- 1) Transaksi resiprokal merupakan transaksi timbal balik antara Satker Pemberi Kerja Belanja dengan Satker Penerima Kerja-Pendapatan yang berasal dari entitas akuntansi/pelaporan dalam satu entitas pemerintahan.
- 2) Transaksi dan saldo resiprokal dieliminasi, sepanjang transaksinya secara sistem dapat diidentifikasi dan nilainya dapat diukur secara andal, antara satu entitas akuntansi dan entitas akuntansi lain dalam satu entitas pelaporan dan/atau entitas pelaporan yang terkonsolidasi.
- 3) Dalam rangka membantu penyusunan laporan keuangan konsolidasian satker BLU, unit usaha BLU melakukan identifikasi transaksi resiprokal, pencatatan, dan membuat laporan atau kertas kerja terhadap akun-akun transaksi resiprokal yang terdapat pada unit usaha BLU atas objek transaksi resiprokal yang diatur pada petunjuk teknis akuntansi yang mengatur mengenai identifikasi dan eliminasi transaksi resiprokal pada Laporan Keuangan Kementerian/Lembaga (LKKL) dan Laporan Keuangan Pemerintah Pusat (LKPP). Saat ini petunjuk teknis tersebut diatur dalam PTA Nomor 19.

k. Penyusunan Kertas Kerja Eliminasi dan Penyampaian LK Unit Usaha BLU ke Entitas yang Membawahi Unit Usaha BLU

- 1) Kertas kerja eliminasi yang dibuat Unit Usaha BLU dalam rangka membantu penyusunan Laporan Keuangan Konsolidasian BLU oleh entitas yang membawahi Unit Usaha BLU.
- 2) Kertas kerja eliminasi sebagaimana dijelaskan pada huruf J, transaksi resiprokal merupakan transaksi timbal balik antara Satker Pemberi Kerja Belanja dengan Satker Penerima Kerja-Pendapatan yang berasal dari entitas akuntansi/ pelaporan dalam satu entitas pemerintahan, bukan terkait transaksi internal BLU.
- 3) Penyampaian kertas kerja eliminasi ini dilakukan bersamaan dengan penyampaian Laporan Keuangan Unit Usaha BLU.
- 4) Laporan Keuangan Unit Usaha BLU yang utama disampaikan disajikan secara utuh tanpa ada eliminasi transaksi.
- 5) Dalam hal diperlukan untuk analisis dan konfirmasi data, Unit Usaha BLU dapat menyajikan Laporan Keuangan Unit Usaha BLU yang telah menyertakan penyajian eliminasi.
- 6) Satker BLU menentukan batas waktu penyampaian Laporan Keuangan Unit Usaha BLU memperhatikan batas waktu penyampaian LK tingkat UAKPA yang diatur oleh masing-masing K/L.

B. Penggunaan Data dan Laporan Keuangan Unit-Unit Usaha dalam rangka Penyusunan Laporan Keuangan BLU

1. Laporan Keuangan Unit Usaha BLU merupakan salah satu dokumen yang digunakan oleh entitas Satker BLU untuk melakukan konsolidasian data dalam rangka penyusunan Laporan Keuangan Satker BLU.
2. Keseluruhan pengikhtisaran data transaksi diproses oleh unit usaha BLU, termasuk apabila terdapat perubahan dan perbaikan data transaksi.
3. Kegiatan entitas satker BLU dalam menggunakan data Laporan Keuangan Unit Usaha BLU antara lain sebagai berikut :
 - a. Penerimaan Data
Dalam rangka penyusunan Laporan Keuangan Konsolidasian tingkat BLU, BLU menerima data dan laporan keuangan dari

seluruh unit di BLU, termasuk unit usaha BLU yang berada dalam lingkup BLU yang bersangkutan.

- b. Pemrosesan Data untuk Laporan Keuangan Konsolidasian
Terhadap data dan laporan keuangan seluruh unit, termasuk unit usaha BLU, BLU melakukan penggabungan atau konsolidasi data dan proses eliminasi transaksi terhadap akun-akun transaksi resiprokal yang terdapat pada seluruh unit, termasuk unit usaha BLU. Untuk mempermudah proses eliminasi, BLU dapat memanfaatkan kertas kerja eliminasi dan/atau laporan keuangan unit usaha BLU yang disajikan setelah eliminasi yang disusun oleh unit usaha BLU.
- c. Penggabungan data untuk Laporan Keuangan Konsolidasian BLU.
- d. Format Laporan Keuangan Unit Usaha BLU yang telah dieliminasi dan data siap dikonsolidasi dilakukan penggabungan dengan laporan keuangan dari seluruh unit di BLU, termasuk unit usaha BLU.
- e. Pencetakan draf data dan angka dalam komponen Laporan Keuangan
- f. Penelaahan dan reviu draf data dan angka dalam komponen Laporan Keuangan Konsolidasian BLU.
- g. Penyusunan Laporan Keuangan BLU secara periodik.
Penyampaian Laporan Keuangan BLU sebagai entitas akuntansi dan entitas pelaporan menyampaikan LK kepada KPPN, Kanwil DJPb mitra kerja, dan Direktorat Pembinaan Pengelolaan Keuangan BLU melalui sarana surel atau sarana lain yang ditetapkan unit terkait.

- C. Kebijakan Penyusunan dan Penyajian Laporan Keuangan Unit Usaha BLU
1. Pemimpin unit usaha harus menyusun laporan keuangan untuk keperluan pengukuran kinerja manajerial yang dikonsolidasikan dengan laporan keuangan BLU. Untuk itu Laporan Keuangan Unit Usaha BLU tidak dimaksudkan untuk tujuan umum Laporan Keuangan sesuai Standar Akuntansi Pemerintahan, tetapi untuk tujuan khusus yang bersifat manajerial.
 2. Dalam rangka menyusun laporan keuangan, unit usaha melakukan pengumpulan, pencatatan, serta pengikhtisaran data transaksi dan informasi kejadian keuangan, termasuk data yang berasal dari sub sistem akuntansi transaksional.
 3. Lembar muka laporan keuangan unit-unit usaha dimuat sebagai lampiran laporan keuangan BLU. Lembar muka laporan keuangan unit usaha BLU terdiri atas:
 - a. Laporan Realisasi Anggaran;
 - b. Laporan Operasional;
 - c. Neraca; dan
 - d. Laporan Arus Kas.
 4. Laporan Realisasi Anggaran sebagaimana dimaksud pada angka 3 huruf a menyajikan realisasi pendapatan, belanja, surplus/ defisit-unit usaha BLU, pembiayaan untuk unit usaha BLU, dan sisa lebih/kurang pembiayaan anggaran unit usaha BLU yang masing-masing diperbandingkan dengan anggarannya dalam satu periode.
 5. Laporan Operasional sebagaimana dimaksud pada angka 3 huruf b menyajikan paling sedikit mengenai pendapatan-LO, beban, surplus/defisit dari kegiatan operasional.
 6. Neraca sebagaimana dimaksud pada angka 3 huruf c adalah laporan yang menyajikan informasi posisi keuangan mengenai aset, kewajiban, dan ekuitas pada tanggal tertentu.

7. Laporan Arus Kas sebagaimana dimaksud pada angka 3 huruf d adalah menyajikan informasi mengenai sumber, penggunaan perubahan kas, dan setara kas selama satu periode akuntansi, dan saldo kas dan setara kas pada tanggal pelaporan pada unit usaha BLU. Arus masuk dan keluar kas diklasifikasikan berdasarkan aktivitas operasi, investasi, pendanaan, dan transitoris
8. Laporan Keuangan sebagaimana dimaksud pada angka 3 disampaikan kepada BLU yang membentuk Unit Usaha.
9. Dalam hal unit usaha dikelola sendiri/swakelola oleh BLU, maka seluruh pendapatan yang diterima unit usaha diakui sebagai pendapatan unit usaha BLU dan seluruh belanja yang dikeluarkan unit usaha diakui sebagai belanja unit usaha BLU.
10. Dalam hal unit usaha dikelola bersama mitra, maka pendapatan yang diterima unit usaha diakui dan dicatat sebesar pendapatan yang menjadi hak unit usaha BLU dan belanja yang dikeluarkan unit usaha diakui dan dicatat sebesar yang menjadi kewajiban unit usaha BLU.

BAB VI
MONITORING DAN EVALUASI UNIT USAHA

- A. Pembinaan dan pengawasan kegiatan operasional dan keuangan pada unit usaha dilakukan secara langsung oleh Pimpinan Satker BLU dan Dewan Pengawas. Pembinaan dan pengawasan dilakukan dalam bentuk evaluasi akuntabilitas unit usaha, evaluasi kinerja unit usaha dan evaluasi konstribusi unit usaha terhadap Satker BLU. Evaluasi ini harus ditindaklanjuti oleh Satker BLU dalam mempertimbangkan kelanjutan unit usaha yang telah berjalan serta melaporkan hasil evaluasi tersebut kepada Sekretaris Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan dan Kepala Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan.
- B. Unsur hukum dan keuangan Sekretariat Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan dan Kepala Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan melakukan monitoring dan evaluasi untuk memastikan bahwa pengembangan unit usaha tersebut telah sesuai dengan Pedoman Teknis Unit Usaha secara berkala setiap 1 (satu) semester.
- C. Monitoring dan evaluasi atas kinerja unit usaha dilakukan untuk memastikan tata kelola unit usaha sesuai dengan prinsip tata kelola pemerintahan yang baik (*Good Corporate Governance*) meliputi transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, kemandirian, dan kewajiban sebagai berikut:
 - 1) Kinerja layanan
Kinerja layanan membahas mengenai pertumbuhan dan kualitas layanan. Penilaian kinerja layanan dilakukan, antara lain:
 - a) Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM)
 - b) Efisiensi waktu pelayanan; dan
 - c) Tingkat keberhasilan pemenuhan layanan.
 - 2) Kinerja keuangan
Kinerja keuangan membahas hal-hal, antara lain:
 - a) Realisasi pendapatan;
 - b) Realisasi belanja;
 - c) Perbandingan target dan realisasi pendapatan; dan
 - d) Rasio dalam laporan keuangan.
 - 3) Kinerja SDM
Kinerja SDM membahas hal-hal, antara lain:
 - a) Pencapaian target dan sasaran kinerja;
 - b) Kompetensi SDM; dan
 - c) Manajemen pengetahuan.

BAB VII KETENTUAN PENUTUP

Pedoman ini akan menjadi panduan bagi seluruh pemangku kepentingan (*stakeholder*) yang terkait dengan pengembangan unit usaha Satker BLU di Lingkungan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan sehingga tercipta keseragaman dalam pengembangan unit usaha. Pedoman ini telah mengacu kepada peraturan perundang-undangan dan praktik bisnis yang baik dalam pengembangan unit usaha.

Keputusan Kepala Badan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.



KEPALA BADAN PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA PERHUBUNGAN

DUNROT TRI WARDHONO

A. FORMAT STUDI KELAYAKAN (*FEASIBILITY STUDY*) UNIT USAHA

STUDI KELAYAKAN / *FEASIBILITY STUDY* UNIT USAHA

SATUAN KERJA BLU (nama satker BLU)

KATA PENGANTAR

DAFTAR ISI

DAFTAR GAMBAR

DAFTAR TABEL

DAFTAR GRAFIK

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Latar Belakang Pembentukan Unit Usaha adalah kondisi yang melatarbelakangi kebutuhan atau peluang usaha BLU yang paling kurang menggambarkan:

1. kondisi BLU saat ini; dan
2. peluang usaha BLU.

B. Maksud dan Tujuan Kajian

Maksud dan Tujuan Kajian Pembentukan Unit Usaha menjelaskan mengenai maksud dan tujuan dibentuknya unit usaha.

C. Keluaran/Sasaran

Keluaran/Sasaran Pembentukan Unit Usaha menjelaskan mengenai hasil atau manfaat yang diperoleh Satuan Kerja BLU dari pembentukan unit usaha.

BAB II KAJIAN TEORI

Kajian teori Pembentukan Unit Usaha adalah serangkaian pengertian, konsep, dan perspektif mengenai hal-hal berkaitan dengan unit usaha yang paling kurang menjelaskan:

A. Teori Umum

B. Unit Usaha BLU

C. *Cost and Benefit*

BAB III KERANGKA PIKIR DAN METODOLOGI

A. Kerangka Pikir

Kerangka Pikir Pembentukan Unit Usaha adalah menjelaskan dasar pemikiran dan pendekatan yang digunakan untuk mengevaluasi kelayakan pembentukan unit usaha

B. Metodologi

Metodologi Pembentukan Unit Usaha adalah menjelaskan cara atau pendekatan yang digunakan untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menafsirkan data terkait kelayakan dalam pembentukan unit usaha. Ini mencakup metode pengumpulan data (kuantitatif dan kualitatif), teknik analisis, dan aspek-aspek yang dipertimbangkan dalam pembentukan unit usaha.

BAB IV ANALISA MASALAH

Analisa Masalah Pembentukan Unit Usaha adalah proses identifikasi yang dilakukan untuk menemukan permasalahan atau kondisi mengenai unit usaha saat ini yang paling kurang menjelaskan:

1. Analisa Eksisting
2. Analisa Studi Kelayakan mempertimbangkan Aspek Hukum, Aspek Teknis dan Aspek Keuangan

BAB V KONSEP UNIT USAHA BLU

Konsep Unit Usaha BLU menjelaskan mengenai konsep unit usaha yang akan dibentuk dan dijalankan yang paling kurang memuat tujuan bisnis, target pasar, layanan yang diberikan, dan pemasaran.

BAB VI HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil dan Pembahasan Pembentukan Unit Usaha menjelaskan mengenai persiapan pembentukan unit usaha terkait:

- A. Aspek Hukum
- B. Aspek Teknis
- C. Aspek Keuangan

BAB VII PENUTUP

- A. Kesimpulan
- B. Saran/Rekomendasi

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

B. ANALISA KELAYAKAN UNIT USAHA/ *FEASIBILITY STUDY*

Analisa Kelayakan Unit Usaha		
Cost of Capital	xxx%	Sebesar tingkat bunga yang ditetapkan dalam kontrak, bila jumlah uang yang diterima sama besarnya dengan jumlah nominal hutangnya.
Investasi Awal	Rpxxx	
Salvage Value	xxx%	Nilai yang diperkirakan dapat diperoleh dari suatu aset setelah masa pakainya berakhir
Revenue	Rpxxx	Pendapatan yang didapatkan Perusahaan dari Penjualan Barang atau Jasa selama 1 tahun
Revenue Growth	xxx%	Peningkatan Total Pendapatan Perusahaan dari Periode Sebelumnya
Inflasi	xxx%	Kenaikan harga barang dan jasa secara umum dan terus-menerus dalam jangka waktu tertentu
Lama Project (thn)	xxx	Jangka Waktu Investasi
Operational Expenditure	Rpxxx	Biaya Operasional yang Dikeluarkan Perusahaan Untuk Menjalankan Kegiatan Sehari-harinya Selama 1 Tahun

Tahun	Tahun 0	Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4	Tahun 5
Revenue		Rpxxx	Rpxxx	Rpxxx	Rpxxx	Rpxxx
Operational Expenditure		Rpxxx	Rpxxx	Rpxxx	Rpxxx	Rpxxx
Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization						
EBITDA		Rpxxx	Rpxxx	Rpxxx	Rpxxx	Rpxxx
EBITDA Margin		xxx%	xxx%	xxx%	xxx%	xxx%
Investasi Awal	Rpxxx	Rpxxx	Rpxxx	Rpxxx	Rpxxx	Rpxxx
EBITDA						
Salvage Value						
Net Cashflow	Rpxxx	Rpxxx	Rpxxx	Rpxxx	Rpxxx	Rpxxx
Akumulasi Cashflow	Rpxxx	Rpxxx	Rpxxx	Rpxxx	Rpxxx	Rpxxx

NPV	Rpxxx	Bernilai positif atau lebih besar dari nol. NPV yang positif menunjukkan bahwa investasi yang diusulkan layak dan menguntungkan.
IRR	xxx%	IRR yang baik adalah: 8-15% untuk investasi berisiko rendah, 15-25% untuk investasi berisiko tinggi
Payback Periods (thn)	xxx	Semakin cepat pengembalian modal/ investasi awal semakin baik
Return of Investment	xxx%	ROI yang positif dan dalam kisaran normal 5 hingga 7% dianggap baik.

Cost of Investment						
Investasi Awal	Rpxxx					
Operational Expenditure		Rpxxx	Rpxxx	Rpxxx	Rpxxx	Rpxxx
PV Cost of Investment	Rpxxx	Rpxxx	Rpxxx	Rpxxx	Rpxxx	Rpxxx
Akumulasi Col	Rpxxx	Rpxxx	Rpxxx	Rpxxx	Rpxxx	Rpxxx

Benefit Cost Ratio	xxx	BCR > 1, jadi bisnis tersebut layak dilanjutkan karena keuntungannya lebih besar dari pengeluarannya
--------------------	-----	--

Perhitungan Kelayakan Unit Usaha:

Dalam perhitungan kelayakan unit usaha ada aspek dengan penilaian serta penentuan satuan rupiah untuk hal-hal yang dianggap layak berdasarkan rancangan bisnis atau usaha sebagai tahapan dari analisis usaha. Adapun metode dalam menganalisa dari unit usaha sebagai berikut:

a. *Benefit Cost Ratio* (BCR)

Metode analisa ini dimana terjadi perbandingan antara manfaat dan biaya. Suatu pekerjaan dinyatakan layak, jika nilai BCR-nya lebih dari 1 (>1) atau sama dengan 1. Jika $BCR = 1$ dapat juga diartikan yaitu pendapatan memiliki nilai yang sama dengan biaya. Secara matematis BCR dapat dinyatakan sebagai berikut:

$$BCR = \frac{\text{Total Keuntungan/Pendapatan}}{\text{Total Biaya}}$$

b. *Net Present Value* (NPV)

Metode yang digunakan untuk menghitung nilai bersih saat ini. Pada dasarnya *net present value* adalah memindahkan investasi yang berlangsung di beberapa waktu menjadi satu waktu di awal investasi dengan menerapkan konsep ekuivalensi, sehingga dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{B_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{C_t}{(1+i)^t} = \sum_{t=0}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t}$$

Keterangan :

B : Benefit

C : Cost

R : Discount rate

t : Year

n : analytic horizon (in years)

c. *Internal Rate of Return* (IRR)

Metode yang digunakan untuk menentukan biaya yang dikeluarkan terlebih dahulu, kemudian biaya pemasukan, setelah itu menentukan bunga yang membuat selisih keduanya sama dengan 0. Agar dapat dibandingkan maka kedua nilai tersebut harus diubah dalam bentuk nilai sekarang.

d. *Payback Period* (PP)

Analisa ini mencari tahu berapa lamakah perioda pengembalian yang akan terjadi dari investasi saat terjadinya kondisi break event point. Berikut rumus payback period:

$$\text{Payback Period} = (\text{Dana Investasi Awal}) / (\text{Payback Tahunan})$$

e. *Return on Investment* (ROI)

Rasio keuangan yang mengukur keuntungan atas investasi. ROI dinyatakan dalam persen dan semakin tinggi angkanya, semakin menguntungkan investasi tersebut.

$$ROI = (\text{Net Profit} / \text{Cost of Investment}) \times 100$$

$$ROI = (\text{Present Value} - \text{Cost of Investment} / \text{Cost of Investment}) \times 100$$

NO	URAIAN JENIS KEGIATAN	PELAKSANA							MUTU BAKU			KET.
		KEPALA BPSDMP	PIMPINAN BLU	WAKIL DIREKTUR II	KEPALA BAGIAN KEUANGAN, UMUM, DAN KERJASAMA	KEPALA UNIT PENGEMBANGAN USAHA	STAF UNIT PENGEMBANGAN USAHA	DEWAN PENGAWAS	KELENGKAPAN	WAKTU	OUTPUT	
												
9	- Meneliti konsep surat permohonan persetujuan Dewan Pengawas dan dokumen studi kelayakan - Memberikan paraf pada konsep surat permohonan persetujuan Dewan Pengawas dan dokumen studi kelayakan								- Konsep surat permohonan persetujuan Dewan Pengawas terkait pembentukan unit usaha - Konsep dokumen studi kelayakan pembentukan unit usaha	1 hari	- Konsep surat permohonan persetujuan Dewan Pengawas terkait pembentukan unit usaha - Konsep dokumen studi kelayakan pembentukan unit usaha	
10	Menyampaikan konsep surat permohonan persetujuan Dewan Pengawas dan dokumen studi kelayakan kepada Pimpinan BLU								- Konsep surat permohonan persetujuan Dewan Pengawas terkait pembentukan unit usaha - Konsep dokumen studi kelayakan pembentukan unit usaha	1 hari	- Konsep surat permohonan persetujuan Dewan Pengawas terkait pembentukan unit usaha - Konsep dokumen studi kelayakan pembentukan unit usaha	
11	- Meneliti konsep surat permohonan persetujuan Dewan Pengawas dan dokumen studi kelayakan - Menandatangani konsep surat permohonan persetujuan Dewan Pengawas dan dokumen studi kelayakan - Mengajukan secara tertulis usulan pembentukan unit usaha kepada Dewan Pengawas atau Pejabat Pengawas								- Konsep surat permohonan persetujuan Dewan Pengawas terkait pembentukan unit usaha - Konsep dokumen studi kelayakan pembentukan unit usaha	2 hari	- Surat permohonan persetujuan Dewan Pengawas terkait pembentukan unit usaha - Dokumen studi kelayakan pembentukan unit usaha	
12	- Menelaah dokumen usulan pembentukan unit usaha - Memberikan persetujuan/meminta perubahan usulan pembentukan unit usaha - Mengeluarkan surat rekomendasi pembentukan unit usaha, jika usulan disetujui - Menyampaikan surat rekomendasi pembentukan unit usaha kepada Pimpinan BLU								- Surat permohonan persetujuan Dewan Pengawas terkait pembentukan unit usaha - Dokumen studi kelayakan pembentukan unit usaha	4 hari	- Hasil penelaahan usulan pembentukan unit usaha - Surat rekomendasi pembentukan unit usaha	
13	- Menerima surat rekomendasi pembentukan unit usaha dari Dewan Pengawas - Memberikan arahan terkait persetujuan pembentukan unit usaha - Memberikan arahan untuk menyusun surat kepada Kepala BPSDMP terkait pengajuan usulan pembentukan unit usaha								- Hasil penelaahan usulan pembentukan unit usaha - Surat rekomendasi pembentukan unit usaha - Dokumen studi kelayakan pembentukan unit usaha	4 jam	Arahan/disposisi	
14	- Mengkaji arahan Pimpinan BLU terkait pengajuan usulan pembentukan unit usaha kepada Kepala BPSDMP - Memberikan arahan untuk menyusun surat kepada Kepala BPSDMP terkait pengajuan usulan pembentukan unit usaha								Arahan/disposisi	4 jam	Arahan/disposisi	
15	- Mengkaji arahan Kepala Bagian Keuangan, Umum, dan Kerjasama terkait pengajuan usulan pembentukan unit usaha kepada Kepala BPSDMP - Memberikan arahan untuk menyusun surat kepada Kepala BPSDMP terkait pengajuan usulan pembentukan unit usaha								Arahan/disposisi	4 jam	Arahan/disposisi	
16	- Mengkaji arahan Kepala Unit Pengembangan Usaha terkait pengajuan usulan pembentukan unit usaha kepada Kepala BPSDMP - Menyusun surat kepada Kepala BPSDMP terkait pengajuan usulan pembentukan unit usaha								Arahan/disposisi	4 jam	Konsep surat usulan pembentukan unit usaha kepada Kepala BPSDMP	
												

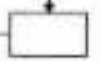
NO	URAIAN JENIS KEGIATAN	PELAKSANA						MUTU BAKU			KET.	
		KEPALA BPSDMP	PIMPINAN BLU	WAKIL DIREKTUR II	KEPALA BAGIAN KEUANGAN, UMUM, DAN KERJASAMA	KEPALA UNIT PENGEMBANGAN USAHA	STAF UNIT PENGEMBANGAN USAHA	DEWAN PENGAWAS	KELENGKAPAN	WAKTU		OUTPUT
												
17	- Meneliti konsep surat pengajuan usulan pembentukan unit usaha - Memberikan paraf pada konsep surat pengajuan usulan pembentukan unit usaha								Konsep surat usulan pembentukan unit usaha kepada Kepala BPSDMP	4 jam	Konsep surat usulan pembentukan unit usaha kepada Kepala BPSDMP	
18	- Meneliti konsep surat pengajuan usulan pembentukan unit usaha - Memberikan paraf pada konsep surat pengajuan usulan pembentukan unit usaha - Menyampaikan konsep surat pengajuan usulan pembentukan unit usaha kepada Pimpinan BLU								Konsep surat usulan pembentukan unit usaha kepada Kepala BPSDMP	4 jam	Konsep surat usulan pembentukan unit usaha kepada Kepala BPSDMP	
19	- Meneliti konsep surat pengajuan usulan pembentukan unit usaha - Menandatangani konsep surat pengajuan usulan pembentukan unit usaha - Menyampaikan surat pengajuan usulan pembentukan unit usaha dan dokumen studi kelayakan kepada Kepala BPSDMP								Konsep surat usulan pembentukan unit usaha kepada Kepala BPSDMP	4 jam	- Surat usulan pembentukan unit usaha kepada Kepala BPSDMP - Dokumen studi kelayakan pembentukan unit usaha	
20	- Menerima surat pengajuan usulan pembentukan unit usaha dan dokumen studi kelayakan - Menelaah dokumen usulan pembentukan unit usaha - Memberikan persetujuan terhadap usulan pembentukan unit usaha - Mengeluarkan surat persetujuan pembentukan unit usaha, jika usulan disetujui - Menyampaikan surat persetujuan pembentukan unit usaha kepada Pimpinan BLU								- Surat usulan pembentukan unit usaha kepada Kepala BPSDMP - Dokumen studi kelayakan pembentukan unit usaha	4 jam	Surat persetujuan usulan pembentukan unit usaha	
21	- Menerima surat persetujuan pembentukan unit usaha dari Kepala BPSDMP - Memberikan arahan untuk menyusun konsep surat keputusan pembentukan unit usaha paling sedikit memuat tentang jenis layanan unit usaha								Surat persetujuan usulan pembentukan unit usaha	4 jam	Arahan/disposisi	
22	- Mengkaji arahan dari Pimpinan BLU untuk menyusun surat keputusan pembentukan unit usaha - Memberikan arahan untuk menyusun konsep surat keputusan pembentukan unit usaha								Arahan/disposisi	4 jam	Arahan/disposisi	
23	- Menerima arahan dari Kepala Bagian Umum, Keuangan, dan Kerjasama untuk menyusun surat keputusan pembentukan unit usaha - Memberikan arahan untuk menyusun konsep surat keputusan pembentukan unit usaha								Arahan/disposisi	4 jam	Arahan/disposisi	
24	- Mengkaji arahan dari Kepala Unit Pengembangan Usaha untuk menyusun surat keputusan pembentukan unit usaha - Menyusun konsep surat keputusan pembentukan unit usaha - Mengajukan konsep surat keputusan pembentukan unit usaha								Arahan/disposisi	4 jam	Konsep surat keputusan pembentukan unit usaha	
												

NO	URAIAN JENIS KEGIATAN	PELAKSANA							MUTU BAKU			KET.
		KEPALA BPSDMP	PIMPINAN BLU	WAKIL DIREKTUR II	KEPALA BAGIAN KEUANGAN, UMUM, DAN KERJASAMA	KEPALA UNIT PENGEMBANGAN USAHA	STAF UNIT PENGEMBANGAN USAHA	DEWAN PENGAWAS	KELENGKAPAN	WAKTU	OUTPUT	
25	- Meneliti konsep surat keputusan pembentukan unit usaha - Memberikan paraf pada konsep surat keputusan pembentukan unit usaha								Konsep surat keputusan pembentukan unit usaha	4 jam	Konsep surat keputusan pembentukan unit usaha	
26	- Meneliti konsep surat keputusan pembentukan unit usaha - Memberikan paraf pada konsep surat keputusan pembentukan unit usaha								Konsep surat keputusan pembentukan unit usaha	4 jam	Konsep surat keputusan pembentukan unit usaha	
27	- Meneliti konsep surat keputusan pembentukan unit usaha - Menetapkan surat keputusan pembentukan unit usaha								Konsep surat keputusan pembentukan unit usaha	4 jam	Surat keputusan pembentukan unit usaha	

[illegible]

NO	URAIAN JENIS KEGIATAN	PELAKSANA							MUTU BAKU			KET.
		PEMIMPIN BLU	KEPALA BAGIAN KEUANGAN, UMUM, DAN KERJASAMA	KEPALA UNIT PENGEMBANGAN USAHA	STAF BLU	BENDAHARA BLU	PELAKSANA UNIT USAHA	KPPN	KELENGKAPAN	WAKTU	OUTPUT	
			↓									
11	- Meneliti dokumen DIPA Satker, RKA K/L, dan RBA - Menetapkan dokumen DIPA Satker, RKA K/L, dan RBA - Menyampaikan dokumen DIPA Satker, RKA K/L, dan RBA kepada Eselon I - Setelah dokumen DIPA BLU disahkan, maka Pimpinan BLU memberikan arahan untuk menyusun Rencana Penarikan Dana (RPD) setelah terbit DIPA BLU	↓ □							Konsep dokumen DIPA Satker, RKA K/L, dan RBA yang telah dilengkapi data proyeksi pendapatan dan daftar kebutuhan dana unit usaha	6 hari	- Dokumen DIPA Satker, RKA K/L, dan RBA yang telah dilengkapi data proyeksi pendapatan dan daftar kebutuhan dana unit usaha - Arahan/disposisi	
12	- Mengkaji arahan terkait penyusunan RPD - Memberikan arahan untuk menyusun RPD		↓ □						- Dokumen DIPA Satker yang telah disahkan oleh DJA - Arahan/disposisi	1 hari	- Dokumen DIPA Satker yang telah disahkan oleh DJA - Arahan/disposisi	
13	- Mengkaji arahan terkait penyusunan RPD - Memberikan arahan untuk menyusun RPD			↓ □					- Dokumen DIPA Satker yang telah disahkan oleh DJA - Arahan/disposisi	1 hari	- Dokumen DIPA Satker yang telah disahkan oleh DJA - Arahan/disposisi	
14	- Mengkaji arahan terkait penyusunan RPD - Menyusun RPD - Menyampaikan RPD unit usaha kepada Kepala Unit Pengembangan Usaha				↓ □				- Dokumen DIPA Satker yang telah disahkan oleh DJA - Arahan/disposisi	2 hari	Dokumen RPD	
15	- Menerima dokumen RPD belanja unit usaha - Memberikan arahan untuk melaksanakan belanja kebutuhan unit usaha			↓ □					Dokumen RPD	3 jam	- Dokumen RPD - Arahan/disposisi	
16	- Mengkaji arahan Kepala Unit Pengembangan Usaha terkait belanja kebutuhan unit usaha - Melakukan belanja dengan mengajukan permintaan belanja kepada bendahara (Unit usaha dapat mengajukan uang muka jika memiliki Bendahara Pembantu) - Menjalankan kegiatan usaha atau layanan sesuai dengan rencana - Menerima dan mencatat pendapatan unit usaha pada rekening operasional unit usaha untuk disetorkan ke rekening penerimaan BLU - Menyampaikan laporan dan dokumen atas pendapatan dan belanja unit usaha kepada BLU						↓ □		- Dokumen RPD - Arahan/disposisi		- Laporan atas pendapatan dan belanja unit usaha - Dokumen SP3B BLU (Surat Permintaan Pengesahan Pendapatan dan Belanja)	
							↓ □					

NO	URAIAN JENIS KEGIATAN	PELAKSANA							MUTU BAKU			KET.
		PEMIMPIN BLU	KEPALA BAGIAN KEUANGAN, UMUM, DAN KERJASAMA	KEPALA UNIT PENGEMBANGAN USAHA	STAF BLU	BENDAHARA BLU	PELAKSANA UNIT USAHA	KPPN	KELENGKAPAN	WAKTU	OUTPUT	
												
17	- Menerima laporan dan dokumen atas pendapatan dan belanja unit usaha - Menyampaikan laporan dan dokumen atas pendapatan dan belanja unit usaha kepada KPPN mitra kerja untuk dilakukan pengesahan								- Laporan atas pendapatan dan belanja unit usaha - Dokumen SP3B BLU	4 jam	- Laporan atas pendapatan dan belanja unit usaha - Dokumen SP3B BLU	
18	- Menerima laporan dan dokumen atas pendapatan dan belanja unit usaha untuk dilakukan pengesahan - Mengesahkan pendapatan dan belanja unit usaha - Menyampaikan dokumen hasil pengesahan kepada Pimpinan BLU								Dokumen SP3B BLU	3 hari	Dokumen SP2B BLU (Surat Pengesahan Pendapatan dan Belanja)	
19	- Menerima dokumen pengesahan dari KPPN - Memberikan arahan untuk menyusun laporan manajerial dan laporan keuangan unit usaha								Dokumen SP2B BLU	1 hari	- Dokumen SP2B BLU - Arahan/disposisi	
20	- Mengakaji arahan Pimpinan BLU terkait penyusunan laporan manajerial dan laporan keuangan unit usaha - Memberikan arahan untuk menyusun laporan manajerial dan laporan keuangan unit usaha								- Dokumen SP2B BLU - Arahan/disposisi	4 jam	- Dokumen SP2B BLU - Arahan/disposisi	
21	- Mengakaji arahan Kepala Bagian Keuangan, Umum, dan Kerjasama terkait penyusunan laporan manajerial dan laporan keuangan unit usaha - Memberikan arahan untuk menyusun laporan manajerial dan laporan keuangan unit usaha								- Dokumen SP2B BLU - Arahan/disposisi	4 jam	- Dokumen SP2B BLU - Arahan/disposisi	
22	- Mengakaji arahan terkait penyusunan laporan manajerial dan laporan keuangan unit usaha - Menyusun konsep laporan manajerial unit usaha - Menyusun konsep laporan keuangan unit usaha berdasarkan Pedoman Sistem Akuntansi Perkantoran (PSAP) yang berlaku untuk dikonsolidasikan dalam laporan keuangan BLU - Menyampaikan konsep laporan keuangan unit usaha								- Dokumen SP2B BLU - Arahan/disposisi	4 jam	- Konsep laporan manajerial - Konsep laporan keuangan unit usaha	
												

NO	URAIAN JENIS KEGIATAN	PELAKSANA							MUTU BAKU			KET.
		PEMIMPIN BLU	KEPALA BAGIAN KEUANGAN, UMUM, DAN KERJASAMA	KEPALA UNIT PENGEMBANGAN USAHA	STAF BLU	BENDAHARA BLU	PELAKSANA UNIT USAHA	KPPN	KELENGKAPAN	WAKTU	OUTPUT	
												
23	- Meneliti konsep laporan manajerial dan keuangan unit usaha - Memberikan persetujuan pada konsep laporan manajerial dan keuangan unit usaha - Menyampaikan laporan manajerial dan keuangan unit usaha kepada Kepala Bagian Keuangan, Umum, dan Kerjasama								- Konsep laporan manajerial - Konsep laporan keuangan unit usaha	2 hari	- Konsep laporan manajerial - Konsep laporan keuangan unit usaha	
24	- Menerima laporan manajerial dan keuangan unit usaha unit usaha - Memberikan arahan untuk mengkonsolidasikan laporan keuangan unit usaha dalam laporan keuangan BLU								- Laporan manajerial - Laporan keuangan unit usaha	2 hari	- Laporan manajerial - Laporan keuangan unit usaha	
25	- Mengkaji arahan terkait pengkonsolidasian laporan keuangan unit usaha dalam laporan keuangan BLU - Menyusun konsep laporan keuangan konsolidasian BLU - Menyampaikan konsep laporan keuangan konsolidasian BLU kepada Kepala Bagian Keuangan, Umum, dan Kerjasama								- Laporan manajerial - Laporan keuangan unit usaha	5 hari	Konsep laporan keuangan BLU konsolidasian	
26	- Meneliti konsep laporan keuangan konsolidasian BLU - Memberikan paraf pada konsep laporan keuangan konsolidasian BLU - Menyampaikan konsep laporan keuangan konsolidasian BLU kepada Pimpinan BLU								Konsep laporan keuangan BLU konsolidasian	2 hari	Konsep laporan keuangan BLU konsolidasian	
27	Menyetujui laporan keuangan unit usaha dan laporan keuangan BLU konsolidasian								Konsep laporan keuangan BLU konsolidasian	2 hari	Laporan keuangan BLU konsolidasian	