

INTEGRASI *CORPORATE PLAN* DAN *BUSINESS PLAN* DALAM MEMBANGUN TATA KELOLA PERUSAHAAN YANG EFEKTIF

Anita Dwinastiti^{*1}, Denny Tewu², Martua E. Tambunan³

^{*1,2,3}Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Kristen Indonesia

e-mail: ^{*1}a.dwinastiti27@gmail.com, ²denny.tewu@uki.ac.id, ³martua.eliakim@uki.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis integrasi antara *corporate plan* dan *business plan* dalam membangun tata kelola perusahaan yang efektif pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Permasalahan penelitian berangkat dari masih ditemukannya kesenjangan antara perencanaan strategis jangka panjang dan perencanaan operasional tahunan yang berdampak pada lemahnya akuntabilitas, pengendalian kinerja, dan penerapan prinsip *good corporate governance*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi literatur. Data dikumpulkan dari literatur tentang perencanaan, regulasi, dan kebijakan BUMN. Hasil analisis menunjukkan bahwa integrasi *corporate plan* dan *business plan* yang diselaraskan melalui manajemen risiko, penetapan sasaran kinerja, dan mekanisme pelaporan terintegrasi berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas tata kelola perusahaan. Integrasi tersebut memperkuat keterlacakan strategi, memperjelas akuntabilitas manajerial, serta mendukung pengambilan keputusan berbasis risiko. Penelitian ini menyimpulkan bahwa perencanaan yang terintegrasi merupakan elemen kunci dalam membangun tata kelola BUMN yang adaptif, transparan, dan berkelanjutan.

Kata kunci: *Corporate Plan, Business Plan, Good Corporate Governance, Manajemen Risiko, BUMN.*

Abstract

This study aims to analyze the integration between corporate plans and business plans in building effective corporate governance in State-Owned Enterprises (SOEs). The research problem stems from the gap between long-term strategic planning and annual operational planning, which results in weak accountability, performance control, and the implementation of good corporate governance principles. This study uses a descriptive qualitative approach with a literature study design. Data were collected from literature on SOE planning, regulations, and policies. The analysis results indicate that the integration of corporate plans and business plans, aligned through risk management, performance target setting, and integrated reporting mechanisms, contributes to increasing the effectiveness of corporate governance. This integration strengthens strategic traceability, clarifies managerial accountability, and supports risk-based decision-making. This study concludes that integrated planning is a key element in building adaptive, transparent, and sustainable SOE governance.

Keywords: *Corporate Plan, Business Plan, Good Corporate Governance, Risk Management, SOEs.*

PENDAHULUAN

Dalam beberapa tahun terakhir, isu tata kelola perusahaan (*Good Corporate Governance*) semakin mendapat perhatian serius, khususnya pada organisasi berskala besar seperti Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Kompleksitas lingkungan bisnis, dinamika regulasi, tekanan kinerja keuangan serta tuntutan akuntabilitas publik menuntut Perusahaan untuk tidak hanya memiliki strategi jangka panjang yang jelas, tetapi juga memastikan strategi tersebut diterapkan secara konsisten hingga level operasional. Namun, dalam praktiknya, masih sering ditemukan kesenjangan antara *corporate plan* sebagai dokumen



strategis jangka panjang dan business plan sebagai rencana kerja tahunan yang bersifat operasional.

Corporate plan dirancang untuk menetapkan visi, misi, arah strategis serta tujuan jangka panjang Perusahaan dengan mempertimbangkan analisis lingkungan dan risiko strategis. Sementara itu, *business plan* berfungsi sebagai turunan langsung yang menerjemahkan strategi tersebut ke dalam target kinerja, anggaran, program kerja, dan indikator kinerja tahunan. Apabila *corporate plan* dan *business plan* tidak sinkron dan tidak terpadu maka berpotensi menimbulkan perbedaan persepsi terhadap strategi, alokasi sumber daya yang tidak efisien, serta lemahnya mekanisme pengendalian dan pengawasan kinerja.

Fenomena ini menjadi semakin krusial pada konteks BUMN di Indonesia. Adanya kerangka regulasi yang ketat seperti kewajiban penyusunan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) dan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) secara eksplisit menuntut BUMN untuk mengintegrasikan perencanaan operasionalnya dengan perencanaan strategisnya. Namun, berbagai tantangan struktural masih mengemuka, seperti silo antar unit kerja, ketidakmampuan untuk menterjemahkan kebijakan pemerintah dalam penerapan manajemen sehari-hari, keterbatasan sistem informasi yang terintegrasi, serta adanya ketimpangan kapasitas manajerial dalam menganalisis risiko dan kinerja.

Dalam kerangka manajemen strategis dan tata kelola perusahaan, integrasi antara *corporate plan* dan *business plan* merupakan prasyarat bagi keharmonisan arah strategis jangka panjang, penjabaran program tahunan, indikator kinerja serta alokasi sumber daya. Namun pada praktiknya, keterkaitan tersebut sering kali tidak terbentuk secara sistematis sehingga memunculkan ketidakselarasan antara strategi, pelaksanaan dan penganggaran. Ketidakterpaduan ini berimplikasi pada melemahnya kualitas pengendalian kinerja dan akuntabilitas manajerial, serta berpotensi mengurangi efektivitas penerapan prinsip-prinsip tata kelola yang baik. Oleh karena itu, masalah utama yang dikaji dalam artikel ini adalah bagaimana integrasi *corporate plan* dan *business plan* dapat dikonstruksikan secara konseptual dan dioperasionalkan secara manajerial untuk memperkuat keselarasan strategi-program-anggaran dan meningkatkan efektivitas tata kelola perusahaan? Sehingga, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan bagaimana perusahaan BUMN mengintegrasikan *corporate plan* dan *business plan* dalam membangun tata kelola perusahaan yang efektif.

Kajian penelitian ini tidak hanya penting secara akademik untuk memperkaya literatur manajemen risiko legal dan korporasi (*good corporate governance*) maupun tata kelola perusahaan, tetapi juga memiliki nilai praktis bagi perusahaan dalam menerapkan *corporate* dan *business plan*, meningkatkan akuntabilitas kinerja, dan memastikan keberlanjutan. Yang terpenting lagi adalah menaikkan nilai perusahaan jangka panjang melalui penerapan tata kelola baik dan kepatuhan yang lebih terintegrasi. Kebaruan penelitian ini terletak pada analisis integrasi perencanaan jangka panjang dan perencanaan jangka pendek sebagai mekanisme tata kelola yang berbasis manajemen risiko pada BUMN di Indonesia. Studi-studi sebelumnya memandang perencanaan strategis jangka panjang dan jangka pendek secara terpisah. Namun penelitian ini menganalisis integrasi strategi jangka panjang dan jangka pendek, risiko, kinerja dan pelaporan sebagai satu kesatuan dalam proses

tata kelola yang baik. Penelitian ini juga memberikan pengetahuan bagaimana strategi bisa dilacak melalui indikator-indikator risiko.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metodologi kualitatif deskriptif dengan desain studi literatur dan disusun melalui pendekatan *narrative review*. Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif dan mendalam dari berbagai sumber literatur, tentang integrasi *corporate plan* dan *business plan* memperkuat penerapan tata kelola yang baik di BUMN Indonesia (Sugiyono, 2013). Pendekatan *narrative review* memungkinkan peneliti untuk mendeskripsikan fakta-fakta yang ditemukan dari berbagai literatur melalui uraian dan penarikan implikasi konseptual yang sesuai dengan tema penelitian. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui pengumpulan literatur dan dokumen (Hardani et al., 2020) yang sesuai dengan topik penelitian, seperti literatur akademik, perundangan dari kementerian BUMN serta petunjuk-petunjuk teknis yang memberikan mandat integrasi manajemen risiko dari sejak fase perencanaan. Studi literatur digunakan untuk menelusuri teori, konsep, dan praktik yang berkaitan dengan perencanaan strategis, tata kelola yang baik dan manajemen risiko. Sumber data diambil dari regulasi baik undang-undang, maupun surat edaran dari Kementerian BUMN Indonesia, petunjuk teknis penyusunan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP), Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP), dan literatur akademik seperti bahan ajar tata kelola yang baik di perusahaan, manajemen risiko terintegrasi serta manajemen strategik.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah BUMN secara umum, sebagai sebuah entitas organisasi. Untuk menjaga validitas dan keandalan data, penelitian ini menerapkan triangulasi sumber data. Yaitu dengan membandingkan dan mengkaji secara silang literatur yang digunakan, *peer debriefing* atau memperoleh umpan balik kritis dari dosen dan peserta seminar yang memiliki kompetensi di bidang manajemen risiko dan tata kelola perusahaan terintegrasi (*enterprise risk management*). Umpan balik tersebut digunakan oleh peneliti untuk menguji fakta-fakta yang ditemukan dalam teori-teori yang relevan dengan penelitian. Hasil analisis tersebut selanjutnya diuraikan dalam penelitian ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Rencana Strategis Perusahaan (*Corporate Plan*) dan Rencana Bisnis (*Business Plan*)

Corporate plan adalah strategi jangka panjang yang mencerminkan seluruh arah perusahaan, dengan tujuan menciptakan pertumbuhan bagi perusahaan secara keseluruhan. Komponen utama dari *corporate plan* antara lain: 1) Visi, misi dan nilai perusahaan, 2) Analisis risiko dan lingkungan internal dan eksternal, 3) Strategi dan tujuan strategi, 4) Indikator kinerja jangka panjang (Handayani & Sarwono, 2021). Terkadang banyak perusahaan yang memformulasikan visi dan misi tanpa perencanaan yang strategis. Visi perusahaan merupakan bagian dari proses perencanaan strategis yang menggambarkan aspirasi masa depan organisasi serta posisi yang ingin dicapai melalui nilai yang diciptakan bagi pemangku kepentingan (Kotler & Keller, 2012). Menurut Kotler, visi merupakan pernyataan tujuan organisasi yang diekspresikan melalui produk dan layanan yang

ditawarkan, kebutuhan yang dilayani, kelompok sasaran serta aspirasi dan cita-cita masa depan organisasi. Sedangkan misi perusahaan adalah penjabaran dari visi yang berisi tanggung jawab utama perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pasar dan masyarakat melalui tata kelola yang transparan dan akuntabel (International Finance Corporation, 2014). Misi menjadi arah strategis yang membatasi ruang lingkup risiko. Setiap risiko strategis (finansial, reputasi, operasional) dievaluasi berdasarkan konsistensinya terhadap misi. Dalam penerapan ISO 31000, misi adalah kontekstualisasi sebelum organisasi mengidentifikasi risiko-risikonya.

Secara teoritis, *business plan* adalah dokumen tertulis yang merinci peluang bisnis, strategi perusahaan, pasar sasaran, serta proyeksi keuangan yang berfungsi sebagai panduan operasional dan alat evaluasi kelayakan usaha (Barringer & Ireland, 2018). Definisi ini menekankan peran *business plan* sebagai peta jalan strategis sekaligus alat pengendalian manajerial. (Scarborough & Cornwall, 2019) menjelaskan bahwa *business plan* adalah rencana tertulis yang menjelaskan secara komprehensif arah bisnis, tujuan yang ingin dicapai, serta langkah-langkah operasional dan termasuk mendetailkan komponen anggaran untuk mencapainya. Dari perspektif manajemen strategis, (David & David, 2017) menjelaskan bahwa *business plan* merupakan dokumen implementatif yang menjabarkan strategi korporasi ke dalam sasaran tahunan, kebijakan fungsional, dan alokasi sumber daya, sehingga memungkinkan organisasi menerjemahkan tujuan jangka panjang ke dalam tindakan operasional yang terukur. Berdasarkan pandangan teori-teori tersebut maka komponen utama dari *business plan* adalah, 1) Anggaran & target pendapatan, 2) Program kerja & proyeksi keuangan, 3) Pembagian tanggung jawab, 4) Indikator kinerja jangka pendek, dan 5) Evaluasi.

Visi dan misi perusahaan merupakan komponen penting dalam perencanaan strategis perusahaan yang seringkali diabaikan, hanya sekedar menjadi pajangan dalam website maupun profil perusahaan. Visi dan misi harus bisa memberikan arah bagi perusahaan, sehingga memberikan informasi bagaimana tata kelola yang tepat untuk perusahaan. Tata kelola yang baik adalah seperangkat mekanisme yang dirancang untuk memastikan bahwa keputusan strategis perusahaan selaras dengan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan utama melalui struktur pengawasan yang efektif (Larcker & Tayan, 2020). Tata kelola perusahaan tidak dapat dinilai hanya dari kepatuhan terhadap struktur formal seperti dewan atau komite, melainkan dari bagaimana proses perencanaan sampai pada pengambilan keputusan strategis dijalankan, diawasi, dan dipertanggungjawabkan. Dalam kerangka ini, kualitas tata kelola sangat ditentukan oleh keterkaitan antara strategi, pengukuran kinerja, insentif manajerial, serta sistem pengendalian internal.

Lebih lanjut lagi, Larcker & Tayan, (2020) menegaskan bahwa kegagalan tata kelola sering kali bersumber dari lemahnya keterhubungan antara tujuan strategis jangka panjang dan keputusan operasional jangka pendek. Ketidaksinambungan tersebut berpotensi menciptakan ketidakharmonisan strategi, dimana manajemen mengejar target tahunan tanpa pijakan yang kuat pada arah strategis perusahaan. Oleh karena itu, tata kelola yang efektif mensyaratkan adanya sistem perencanaan dan pengendalian yang terintegrasi, sehingga

dewan dan manajemen dapat memantau apakah strategi perusahaan benar-benar diterjemahkan ke dalam tindakan operasional dan kinerja yang terukur.

Dalam konteks ini, integrasi antara *corporate plan* dan *business plan* dapat dipahami sebagai salah satu mekanisme kunci tata kelola perusahaan. Integrasi tersebut memungkinkan dewan dan manajemen untuk monitoring strategi, meningkatkan keterlacakan strategi, memperkuat akuntabilitas kinerja, serta meningkatkan efektivitas fungsi pengawasan.

Untuk dapat memperjelas posisi *corporate plan* dan *business plan*, tabel berikut dibuat untuk membantu memahami ringkasan konsep tersebut:

Tabel 1. Perbandingan *Corporate Plan* dan *Business Plan*

Dimensi	Corporate Plan	Business Plan
Kerangka waktu	Jangka panjang	Tahunan
Fokus utama	Arah strategis, sasaran korporat	Target tahunan, program, anggaran
Peran dalam strategi	Menentukan “ke mana” organisasi bergerak	Menentukan “bagaimana” organisasi mengeksekusi rencana kegiatan
Ukuran keberhasilan	Pencapaian sasaran strategis jangka panjang	Realisasi target tahunan dan capaian kinerja
Kebutuhan integrasi	Menjadi rujukan turunan target dan prioritas	Menjadi bukti implementasi strategi dan dasar akuntabilitas

Sumber: Tabel hasil olahan penulis, 2026

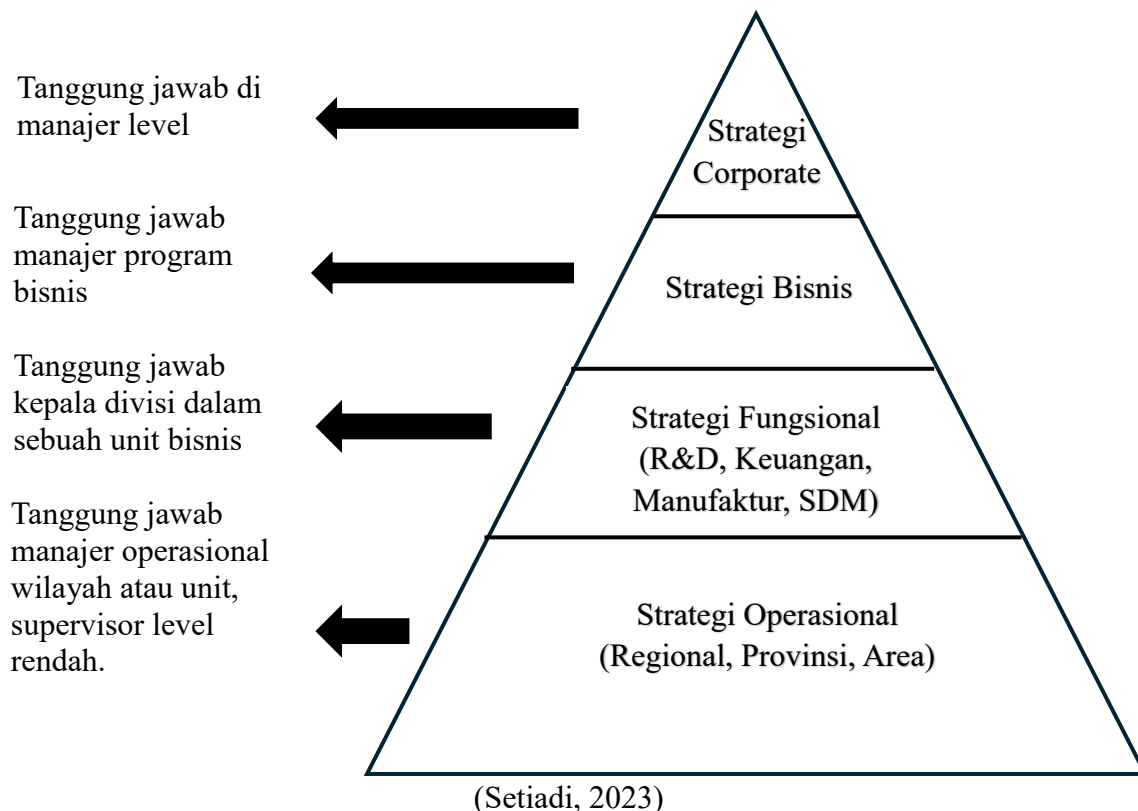
Perencanaan strategis merupakan fase awal dalam manajemen strategis sedangkan manajemen strategis adalah tata kelola strategi perusahaan untuk dapat memberikan manfaat sebesar-besarnya bagi publik atau konsumen sebagai penerima manfaatnya. Para ahli memiliki istilah-istilah yang berbeda-beda untuk merujuk manajemen strategis seperti Michael E. Porter menyebutnya sebagai *Competitive Strategy* (Porter, 1980), Ansoff, (1965) menyebutnya *Corporate Strategy*, Alfred D. Chandler menyebutnya sebagai *Strategy and Structure* (Miles & Snow, 1978). Intinya adalah manajemen strategis memberi arah dan tujuan, sekaligus memberikan informasi tentang alokasi sumber daya yang perlu dimaksimalkan untuk mencapai tujuan perusahaan dan menambah nilai. Sedangkan tata kelola yang baik memberikan pedoman bagaimana perusahaan diarahkan, dikendalikan dan dipertanggungjawabkan. Keduanya adalah elemen yang tidak terpisahkan.

B. Mekanisme Integrasi *Corporate Plan* dan *Business Plan* dalam Praktik BUMN

Manajemen strategis di BUMN tidak dapat dilepaskan dari karakter kelembagaannya sebagai perusahaan milik negara yang memikul mandat ekonomi sekaligus ekspektasi publik. BUMN berperan penting dalam perekonomian dan memiliki misi untuk meningkatkan nilai perusahaan, dan daya saing melalui inovasi dan efisiensi sehingga meningkatkan kontribusinya kepada negara. Meutia & Yulianti, (2019) dalam bukunya menjelaskan bahwa strategi yang diaplikasikan oleh BUMN idealnya tidak hanya berorientasi pada kelengkapan

dokumen perencanaan, melainkan pada kemampuan strategi tersebut menghasilkan nilai tambah secara terukur. Tata kelola yang baik memiliki prinsip-prinsip yang salah satunya adalah kewajiban untuk menjelaskan dan menerangkan kinerja kepada pihak yang meminta pertanggungjawaban atau dikenal sebagai prinsip akuntabilitas. Prinsip ini mendukung transparansi atau pengungkapan kinerja perusahaan kepada publik, baik kinerja keuangannya, kinerja program, maupun sumber daya manusianya. Rantai ketersambungan ini mulai dari perumusan strategi, perencanaan strategi, pelaksanaan, pengukuran, pelaporan hingga pengendalian rentan terputus apabila tujuan strategis tidak diturunkan menjadi target tahunan.

Perumusan strategi perlu mempertimbangkan tingkatan strategi sebagaimana dijelaskan oleh Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG), (2006), bahwa struktur strategi mengikuti struktur perusahaan. Pada perusahaan berukuran besar, strategi umumnya tersusun dalam empat tingkatan (Setiadi, 2023) yaitu strategi di level perusahaan, strategi di level unit bisnis, strategi di level fungsional dan strategi di level operasional. Namun, pada perusahaan berukuran kecil, strategi bisa saja difokuskan pada dua tingkatan utama, yaitu strategi di level perusahaan dan strategi di level unit bisnis. Dalam kerangka ini, strategi di level perusahaan diwujudkan dalam *corporate plan*, sedangkan strategi di level bisnis, fungsional dan operasional diwujudkan dalam *business plan*.

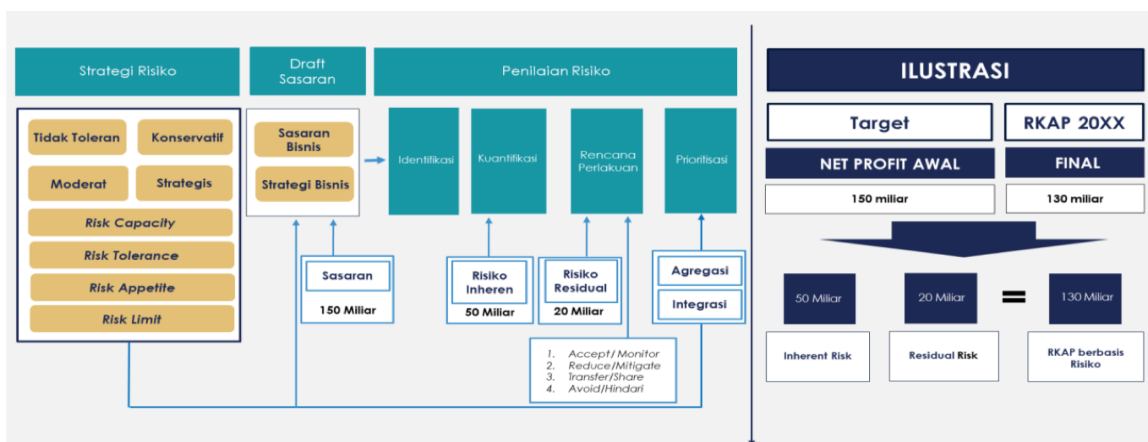


Gambar 1. Piramida Hirarki Strategi

Di dalam pedoman yang dikeluarkan oleh Kementerian BUMN, (Kementerian Badan Usaha Milik Negara, 2023) mengatur pembagian tanggung jawab Direksi dan peran pengawasan Dewan Komisaris dan Dewan Pengawas, regulasi ini juga memberikan pedoman yang jelas bagi pelaksanaan kegiatan korporasi yang bersifat strategis. Dewan Komisaris dan Dewan Pengawas BUMN melaksanakan fungsi pengawasan dan memberikan persetujuan terhadap hal-hal yang strategis, bahkan Dewan Komisaris dan Dewan Pengawas tidak boleh ikut serta dalam pengambilan keputusan yang terkait operasional BUMN, kecuali hal tersebut diatur dalam anggaran dasar. Untuk meminimalkan benturan kepentingan, pedoman tersebut mengharuskan 20% dari jumlah anggota Dewan Komisaris/Dewan Pengawas adalah independen. Independen artinya tidak terkait kepentingan dengan manajemen, tidak mewakili kepentingan kelompok tertentu, dan tidak memiliki konflik kepentingan yang dapat mengganggu fungsi pengawasan. Sedangkan jajaran Direksi BUMN bertanggung jawab sepenuhnya atas pelaksanaan kepengurusan serta pengelolaan BUMN. Hubungan antara Direksi dengan Dewan Komisaris / Dewan Pengawas diatur dengan sangat jelas dalam buku pedoman ini.

C. Penyusunan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) dan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).

Di dalam pedoman petunjuk teknis (Kementerian Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia, 2023) mendeskripsikan bagaimana penyusunan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) dan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) di BUMN yang mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam perencanaan strategis. Pedoman ini menitikberatkan tujuan umum penyusunan RJPP dan RKAP yang adalah: 1) Menjadi alat utama perencanaan dan pengendalian manajemen risiko BUMN, 2) Menjaga akuntabilitas, transparansi, dan tata kelola perusahaan yang baik, 3) Menjamin pencapaian target kinerja dan nilai tambah bagi perusahaan dan negara. Tata kelola yang terintegrasi memastikan keselarasan strategi dan kinerja perusahaan. Pada proses perencanaan strategis berbasis risiko, organisasi menetapkan target bisnis perusahaan dengan mempertimbangkan risiko yang mungkin mempengaruhi pencapaiannya. Integrasi dalam kerangka tata kelola BUMN mencakup 4 penyelarasan. Pertama-tama adalah penyelarasan strategis antara RKAP dengan RJPP, RKAP disusun berdasarkan RJPP. Integrasi berikutnya adalah dengan menetapkan akuntabilitas kinerja, yang diambil dari target RKAP. Integrasi yang ketiga adalah manajemen risiko, dengan menurunkan risiko strategis ke risiko operasional. Yang terakhir, pelaporan yang transparan juga harus diselaraskan dengan strategi, misalnya dengan cara digitalisasi kinerja elektronik (e-performance) dengan dashboard *Governance, Risk and Compliance (GRC)*.



Gambar 2. Siklus Perencanaan dalam Tata Kelola Baik (Kementerian Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia, 2023)

Perencanaan strategis di lingkungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) mensyaratkan sinkronisasi antara visi dan misi perusahaan dengan kebijakan pemerintah, ekspektasi pemangku kepentingan, serta ketahanan terhadap risiko strategis yang inheren dalam agenda pembangunan nasional. Dalam kerangka operasional yang dirumuskan oleh petunjuk teknis, manajemen risiko bukan sekadar aktivitas kepatuhan atau kontrol internal, melainkan alat penopang kualitas pengambilan keputusan dan tata kelola perusahaan yang mendukung pencapaian sasaran kinerja jangka menengah dan tahunan.

Siklus perencanaan yang diilustrasikan memperlihatkan tahap awal yakni penetapan strategi risiko korporat sebuah proses yang menjadi landasan tata kelola risiko perusahaan. Dalam konteks BUMN, strategi risiko ditentukan berdasarkan kombinasi profil risiko organisasi, mandat pemegang saham negara, serta kapasitas perusahaan untuk menyerap ketidakpastian tanpa mengorbankan kontinuitas layanan publik atau fungsi ekonomi strategis. Parameter seperti kapasitas risiko, toleransi risiko, selera risiko dan batasan risiko direferensikan dalam kebijakan internal sebagai batasan kuantitatif dan kualitatif yang terukur, serta diputuskan oleh Dewan Komisaris dan Direksi dalam kerangka *Enterprise Risk Management (ERM)*.

Berdasarkan parameter risiko ini, perusahaan kemudian menyusun sasaran bisnis dan strategi operasional yang realistis dan dapat dipertanggungjawabkan. BUMN diarahkan untuk menetapkan sasaran finansial dan non-finansial misalnya target laba, pertumbuhan aset, atau kinerja layanan secara seimbang dengan risiko inheren yang diidentifikasi. Pendekatan ini konsisten dengan prinsip *risk-informed decision making* yang digariskan dalam Juknis BUMN, menempatkan risiko sebagai faktor integral dalam penetapan prioritas strategis dan anggaran.

Proses penilaian risiko selanjutnya mencakup identifikasi, kuantifikasi, perencanaan perlakuan risiko, dan prioritisasi portofolio risiko. Pada tahap kuantifikasi, organisasi mengukur tingkat risiko inheren sebelum penerapan kontrol atau mitigasi. Berdasarkan panduan praktik terbaik, opsi perlakuan risiko meliputi menerima, mengurangi, mentransfer,

atau menghindari risiko dikembangkan dengan mempertimbangkan dampak terhadap kepentingan publik, eksposur reputasi korporat, serta kepatuhan terhadap kerangka peraturan yang berlaku. Pemilihan strategi perlakuan risiko dilakukan melalui *risk committee* yang mensinkronkan perencanaan risiko dengan struktur tata kelola internal.

Setelah strategi mitigasi diterapkan, ukuran risiko direvisi menjadi risiko residual, yang mencerminkan eksposur risiko yang tersisa setelah kontrol diterapkan. Risiko residual merupakan input krusial dalam penetapan alokasi sumber daya dan prioritas investasi, terutama dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) tahunan yang diajukan kepada Kementerian BUMN. Melalui proses agregasi dan integrasi risiko, seluruh unit bisnis menyampaikan profil risiko mereka secara terpusat, sehingga Dewan Direksi dan pemangku kepentingan dapat memetakan *risk landscape* korporat secara komprehensif.

Hasil akhir dari siklus ini adalah perencanaan kinerja berbasis risiko, di mana target awal misalnya target *net profit* yang ditetapkan pada awal siklus perencanaan direvisi berdasarkan pemahaman risiko inheren dan residual. Ini memastikan bahwa target yang dikomunikasikan dalam RKAP bukan sekadar angka aspiratif, tetapi angka yang telah diuji terhadap ketidakpastian dan konsisten dengan kapasitas risiko perusahaan.

Dengan demikian, integrasi manajemen risiko ke dalam perencanaan strategis di BUMN tidak hanya memenuhi persyaratan Juknis Kementerian BUMN, tetapi juga memperkuat tata kelola perusahaan, mendukung transparansi dalam pengambilan keputusan, serta meningkatkan akuntabilitas terhadap pemegang saham negara. Model ini memperkuat posisi BUMN sebagai entitas yang adaptif, resilient, dan berorientasi pada pencapaian kinerja berkelanjutan dalam dinamika lingkungan bisnis dan sosial yang kompleks.

D. Praktik Baik Integrasi

Berdasarkan pembahasan hasil, ada tiga praktik baik yang dapat dipertimbangkan oleh BUMN agar integrasi RJPP dan RKAP dapat berjalan dengan baik, yaitu: 1) Membangun peta keterkaitan sasaran RJPP ke target RKAP dan indikator unit, 2) Mengintegrasikan *risk register* ke dalam proses penyusunan target dan penganggaran, 3) Menstandarkan mekanisme pelaporan kinerja, termasuk pemanfaatan sistem digital agar evaluasi berbasis bukti dapat dilaksanakan secara periodik.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dokumen perencanaan, kebijakan, dan praktik tata kelola pada konteks BUMN, penelitian ini menunjukkan bahwa integrasi antara *corporate plan* dan *business plan* memiliki peran signifikan dalam membangun tata kelola perusahaan yang efektif. Temuan penelitian mengindikasikan bahwa ketidakterpaduan antara perencanaan strategis jangka panjang dan perencanaan operasional tahunan berpotensi melemahkan konsistensi strategi, akuntabilitas kinerja, serta efektivitas pengendalian risiko.

Hasil analisis menunjukkan adanya tiga temuan kunci. Yang pertama, yaitu adanya keterkaitan yang kuat antara tingkat integrasi perencanaan dengan kualitas penerapan prinsip tata kelola yang baik. BUMN yang menyelaraskan sasaran strategis dalam *corporate plan* dengan target operasional dan anggaran dalam *business plan*, serta

mengintegrasikannya melalui kerangka manajemen risiko, cenderung memiliki struktur pengambilan keputusan yang lebih transparan dan terukur. Temuan kunci yang kedua, integrasi ini memungkinkan organisasi untuk menurunkan risiko strategis ke dalam risiko operasional, serta menyesuaikan target kinerja berdasarkan risiko inheren dan residual yang dihadapi.

Temuan kunci ketiga, penelitian ini menemukan bahwa mekanisme agregasi dan integrasi risiko dalam proses penyusunan RKAP berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pengendalian manajemen dan pelaporan kinerja. Perencanaan berbasis risiko tidak hanya berfungsi sebagai alat kepatuhan regulatif, tetapi menjadi instrumen strategis dalam menjaga kesinambungan antara tujuan jangka panjang perusahaan dan pencapaian kinerja tahunan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa integrasi *corporate plan* dan *business plan* merupakan prasyarat penting bagi penguatan tata kelola BUMN. Integrasi tersebut mendukung keterlacakan strategi, meningkatkan akuntabilitas manajerial, serta memperkuat peran manajemen risiko dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan. Temuan ini menegaskan bahwa efektivitas tata kelola perusahaan tidak hanya ditentukan oleh struktur formal, tetapi oleh kualitas proses perencanaan yang terintegrasi dan konsisten di seluruh tingkat organisasi.

SARAN

Penelitian ini memiliki banyak keterbatasan karena masih berupa studi literatur sehingga hasilnya lebih bersifat deskriptif. Belum ada data-data yang lebih detail untuk menjawab pertanyaan penelitian. Oleh karena itu, penelitian lanjutan disarankan menggunakan metode kuantitatif atau semi-kuantitatif dengan menganalisis perbandingan di antara BUMN dan perusahaan swasta di Indonesia dalam mengintegrasikan rencana jangka panjang dan rencana jangka pendeknya. Penelitian berikutnya juga dapat mengembangkan ukuran yang lebih operasional seperti membuat indikator keterlacakan strategi, agar dapat menyediakan perangkat evaluasi yang dapat digunakan oleh praktisi dan pengawas tata kelola.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terimakasih atas bimbingan dari dosen mata kuliah *Good Corporate Governance* Universitas Kristen Indonesia, Dr. Denny Tewu, SE., MM., dan Dr. Martua E. Tambunan, SE., Ak., MSI., CA., sehingga seminar tentang topik ini dapat diselenggarakan, dievaluasi dan dituliskan ke dalam artikel.

DAFTAR PUSTAKA

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill.

Barringer, B. R., & Ireland, R. D. (2018). *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures* (6th Edition). Pearson plc.



- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (16th Edition). Pearson Education Limited.
- Handayani, A., & Sarwono, A. E. (2021). *Buku Ajar Manajemen Strategis*. Surakarta: UNISRI Press.
- Hardani, Auliya, N. H., Andriani, H., Fardani, R. A., Ustiawaty, J., Utami, E. F., Sukmana, D. J., & Istiqomah, R. R. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Yogyakarta: CV. Pustaka Ilmu Group.
- International Finance Corporation. (2014). *The Indonesia Corporate Governance Manual* [Corporate Governance Manual (opsional)]. International Finance Corporation.
- Kementerian Badan Usaha Milik Negara. (2023). *Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara* [Peraturan Menteri]. Jakarta: Kementerian Badan Usaha Milik Negara.
- Kementerian Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia. (2023). *Keputusan Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko Kementerian BUMN Nomor SK-6/DKU.MBU/10/2023 tentang Petunjuk Teknis Proses Manajemen Risiko dan Agregasi pada Taksonomi Risiko Portofolio Badan Usaha Milik Negara* [Keputusan Deputy (regulasi teknis)]. Jakarta.
- Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG). (2006). *Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia*. Jakarta: Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG).
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (14th Edition). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall (bagian dari Pearson).
- Larcker, D. F., & Tayan, B. (2020). *Corporate Governance Matters: A Closer Look at Organizational Choices and Their Consequences* (3rd Edition). FT Press (bagian dari Pearson).
- Meutia, I. F., & Yulianti, D. (2019). *Buku Ajar Manajemen BUMN*. Bandar Lampung: Pusaka Media.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

Scarborough, N. M., & Cornwall, J. R. (2019). *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*. New York / Harlow: Pearson.

Setiadi, N. J. (2023). *Manajemen Strategis: Teori dan Implementasi* (Edisi pertama). Jakarta: Kencana (bagian dari Prenada Media Group).

Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Cetakan ke-19). Bandung: CV Alfabeta.

