KEPALA BADAN PENGATURAN BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA

Nomor : S-71/BPU/01/2026 Jakarta, 30 Januari 2026
Sifat : Biasa
Lampiran : 2 (dua) Berkas
Hal : Persetujuan dan Pengesahan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) Tahun 2026 Perusahaan Umum (Perum) Perumnas

Yth. Direksi Perum Perumnas
Jalan D.I Pandjaitan Kav. 11
Jakarta 13340

Sehubungan dengan:

1. Surat Direksi Perum Perumnas nomor DIRUT/735/10/X/2025 tanggal 29 Oktober 2025 perihal Penyampaian Rencana Kerja & Anggaran Perusahaan (RKAP) Tahun 2026;
2. Surat Dewan Pengawas nomor Ketua Dewas/109/X/2025 tanggal 30 Oktober 2025 perihal Tanggapan Dewan Pengawas atas Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) Tahun 2026;
3. Surat Direksi nomor DIRUT/768/10/XI/2025 tanggal 27 November 2025 perihal Penyampaian Kembali Rencana Kerja & Anggaran Perusahaan (RKAP) Tahun 2026;
4. Surat Dewan Pengawas nomor Ketua Dewas/118/XI/2025 tanggal 28 November 2025 perihal Tanggapan Dewan Pengawas atas Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) Tahun 2026;
5. Surat Direksi nomor DIRUT/1402/10/XII/2025 tanggal 24 Desember 2025 perihal Penyampaian Kembali Rencana Kerja & Anggaran Perusahaan (RKAP) Tahun 2026;

dan memperhatikan ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 83 Tahun 2015 tentang Perusahaan Umum (Perum) Pembangunan Perumahan Nasional, dengan ini kami dalam kedudukan selaku Pemilik Modal pada Perum Perumnas menyampaikan hal-hal sebagai berikut:

1. Mengesahkan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) termasuk Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) Dewan Pengawas Perum Perumnas Tahun 2026 dengan pokok-pokok sebagai berikut:

   a. Asumsi Penyusunan RKAP Tahun 2026

      1) Pertumbuhan Ekonomi (%) : 5,4%
      2) Inflasi (%) : 2,5%
      3) Suku Bunga (%) : 6,9%
      4) Nilai Tukar Rupiah (Rp/USD) : Rp16.500,-
      5) Harga Minyak Mentah (USD/Barel) : 70
      6) Lifting Minyak (Ribu Barel/Hari) : 610
      7) Lifting Gas (Ribu Barel/Hari) : 984

b. Laba…/2

b. Proyeksi Laporan Laba Rugi

Pendapatan	:	Rp	1.487,63	miliar
Harga Pokok Pendapatan	:	Rp	923,71	miliar
Laba (Rugi) Kotor	**:**	**Rp**	**563,92**	**miliar**
Beban Usaha	:	Rp	(242,86)	miliar
Beban Pajak Final	:	Rp	(36,79)	miliar
Laba (Rugi) Usaha	**:**	**Rp**	**284,27**	**miliar**
Pendapatan (Beban) Lain-Lain	:	Rp	(279,97)	miliar
EBITDA	**:**	**Rp**	**393,13**	**miliar**
Laba (Rugi) Periode Berjalan	**:**	**Rp**	**4,30**	**miliar**

c. Proyeksi Laporan Posisi Keuangan

Aset				
Aset Lancar	:	Rp	6.679,35	miliar
Aset Tidak Lancar	:	Rp	4.229,03	miliar
Total Aset	**:**	**Rp**	**10.908,38**	**miliar**
Liablitas dan Ekuitas				
Liabilitas Jangka Pendek	:	Rp	2.987,92	miliar
Liabilitas Jangka Panjang	:	Rp	3.785,95	miliar
Ekuitas	:	Rp	4.134,51	miliar
Total Liabilitas dan Ekuitas	**:**	**Rp**	**10.908,38**	**miliar**

d. Proyeksi Laporan Arus Kas

Arus Kas Bersih Operasi	:	Rp	246,62	miliar
Arus Kas Bersih Investasi	:	Rp	3,40	miliar
Arus Kas Bersih Pendanaan	:	Rp	1.621,59	miliar
Kenaikan (Penurunan) Kas dan setara Kas	**:**	**Rp**	**1.871,61**	**miliar**
Kas dan setara Kas Awal Tahun	**:**	**Rp**	**246,70**	**miliar**
Kas dan setara Kas Akhir Tahun	**:**	**Rp**	**2.118,31**	**miliar**

e. Investasi

Investasi & Aktiva Tetap	:	Rp	5,15	miliar
Biaya Pembebasan Lahan	:	Rp	2,67	miliar
Penelitian & Pengembangan	:	Rp	7,55	miliar
Total Investasi	**:**	**Rp**	**15,37**	**miliar**

f. Tingkat Kesehatan

Tingkat Kesehatan Perum Perumnas diproyeksikan mencapai peringkat *(rating)* BBB.

2. Mengesahkan.../3

2. Mengesahkan Rencana Kerja dan Anggaran Program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (RKAP TJSL) Perum Perumnas Tahun 2026, dengan pokok-pokok sebagai berikut:

4. Hal-hal yang perlu mendapat perhatian Direksi dan Dewan Pengawas sebagai berikut:
   a. Mengambil langkah-langkah strategis dalam rangka perbaikan dan peningkatan kinerja pada seluruh lini bisnis Grup Perusahaan, termasuk namun tidak terbatas pada segmen Rumah *Landed*, Kavling Tanah Matang (KTM), Rusunami, Anami, Properti Komersial, serta Sewa dan *Building Management*. Sejalan dengan hal tersebut, Direksi diharapkan melakukan penyesuaian dan penguatan model bisnis yang adaptif terhadap dinamika pasar dan kebutuhan pelanggan, dengan tujuan utama menjaga dan mengoptimalkan margin keuntungan secara berkelanjutan.
   b. Menyusun dan mengimplementasikan strategi pemasaran dan penjualan yang lebih adaptif, inovatif, dan berbasis data pasar, termasuk penguatan *channel* digital, kerja sama dengan lembaga pembiayaan, serta pendekatan segmentasi pelanggan yang lebih akurat untuk mempercepat penjualan dan perputaran kas.
   c. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses bisnis secara menyeluruh guna mengendalikan beban usaha dan beban keuangan, sehingga dapat memberikan dampak nyata terhadap perbaikan kinerja operasional serta penguatan kesehatan keuangan Perusahaan.

d. Melakukan.../4

d. Melakukan inventarisasi dan optimalisasi pemanfaatan aset serta *land bank* Perusahaan dan anak perusahaan, termasuk pengembangan skema kerja sama strategis yang memiliki nilai tambah, guna meningkatkan produktivitas aset, arus kas, dan kontribusi terhadap kinerja keuangan Perusahaan.

e. Direksi agar memastikan setiap pengembangan proyek baru maupun proyek berjalan dilakukan berdasarkan perencanaan yang matang, berbasis kajian kelayakan yang komprehensif, serta pengendalian yang ketat terhadap aspek biaya, mutu, waktu, dan risiko. Setiap deviasi signifikan dari rencana awal agar segera dilaporkan kepada Dewan Pengawas, disertai dengan rencana dan pelaksanaan langkah mitigasinya.

f. Memberikan perhatian khusus pada pengelolaan arus kas dan likuiditas Perusahaan, termasuk percepatan penagihan piutang, pengendalian persediaan, serta manajemen pembayaran biaya, guna menjaga kecukupan likuiditas dan ketahanan keuangan jangka pendek maupun menengah.

g. Melanjutkan dan mempercepat pelaksanaan restrukturisasi keuangan dan transformasi bisnis sebagai bagian dari upaya penyehatan keuangan dan menjaga kelangsungan usaha Perusahaan, termasuk di dalamnya pelaksanaan rencana manajemen terkait restrukturisasi fasilitas pinjaman perbankan maupun non perbankan yang akan jatuh tempo pada tahun 2026.

h. Setiap penarikan dan/atau pemanfaatan fasilitas pinjaman serta penerbitan surat utang agar dilakukan secara selektif, cermat, dan hati-hati, dengan memperhatikan kecukupan kapasitas dan kemampuan keuangan Perusahaan untuk memenuhi kewajiban pembayaran kembali *(repayment)*, kesesuaian waktu penarikan dengan kebutuhan penggunaan dana, serta menghindari *terms and conditions* yang berpotensi membebani kinerja keuangan Perusahaan di masa mendatang.

i. Mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja dan/atau melakukan penyehatan keuangan anak perusahaan, dengan tetap menerapkan praktik pengelolaan bisnis yang sehat dan patuh terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan. Direksi diharapkan menjaga tingkat profitabilitas, likuiditas, dan solvabilitas anak perusahaan agar mampu memberikan nilai tambah yang optimal serta mendukung pertumbuhan kinerja dan kesehatan keuangan Perumnas secara konsolidasi.

j. Perusahaan agar memastikan bahwa seluruh risiko baik faktor eksternal maupun internal telah termitigasi dengan efektif sehingga target perusahaan dapat tercapai dan kesehatan keuangan tetap terjaga dengan baik.

k. Meningkatkan efektivitas identifikasi, pengelolaan dan pengendalian risiko di Perusahaan secara optimal beserta dampaknya yang ditimbulkan agar dapat mendukung keberlangsungan usaha.

l. Mengoptimalkan.../5

l. Mengoptimalkan sinergi dengan BUMN lain, instansi Pemerintah, lembaga pembiayaan, serta mitra strategis, baik dalam pengembangan kawasan perumahan, pembiayaan MBR, maupun pengelolaan aset, guna menciptakan efisiensi, memperluas skala usaha, dan meningkatkan daya saing Perusahaan.

m. Melakukan pendekatan yang proaktif kepada *stakeholders* terkait, khususnya dalam rangka memperoleh dukungan Pemerintah terhadap perbaikan proses bisnis termasuk namun tidak terbatas pada penugasan Pemerintah, penetapan proyek Perusahaan sebagai Proyek Strategis Nasional (PSN), pemberian Penyertaan Modal Negara (PMN), serta pemberian jaminan Pemerintah, guna menjaga *going concern* dan mendukung *sustainability* Perusahaan.

n. Memperkuat manajemen sumber daya manusia melalui penerapan sistem pengelolaan talenta, pengembangan kompetensi, serta penilaian kinerja yang objektif dan berbasis meritokrasi, guna memastikan ketersediaan kepemimpinan yang kuat, profesional, dan berintegritas dalam mendukung transformasi Perusahaan.

o. Mempercepat transformasi digital secara terintegrasi pada seluruh proses bisnis utama, termasuk perencanaan, pengadaan, konstruksi, pemasaran, penjualan, keuangan, dan pelaporan manajemen, guna meningkatkan transparansi, efisiensi operasional, akurasi data, serta kualitas pengambilan keputusan.

p. Direksi agar mengintegrasikan prinsip *Environmental, Social, and Governance* (ESG) dalam strategi, kebijakan, dan operasional Perusahaan, termasuk kepatuhan terhadap standar lingkungan, aspek sosial perumahan bagi MBR, serta tata kelola yang berkelanjutan, guna meningkatkan reputasi, akses pembiayaan, dan keberlanjutan jangka panjang Perusahaan.

q. Seluruh kegiatan usaha Perumnas dan anak perusahaan agar senantiasa dilaksanakan dengan mengedepankan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik *(Good Corporate Governance)*, terbebas dari praktik dan tindakan yang berpotensi menimbulkan *fraud*, serta sepenuhnya mematuhi ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

r. Direksi agar menindaklanjuti dan menyelesaikan secara tuntas seluruh temuan, catatan, serta saran atau rekomendasi auditor internal dan auditor eksternal yang belum selesai ditindaklanjuti, serta memastikan agar temuan serupa tidak terulang di kemudian hari. Perkembangan dan progres tindak lanjut atas temuan tersebut agar dibahas bersama Dewan Pengawas dan disampaikan kepada Pemilik Modal.

s. Rencana aksi korporasi yang tercantum dalam RKAP Perumnas Tahun 2026 yang memerlukan persetujuan Pemilik Modal sesuai dengan ketentuan Anggaran Dasar dan peraturan perundang-undangan yang berlaku agar diajukan oleh Direksi kepada Pemilik Modal secara tersendiri, setelah dilengkapi dengan rekomendasi Dewan Pengawas, Pakta Integritas, serta kajian pendukung yang memadai, termasuk kajian kelayakan, finansial, bisnis, hukum, dan manajemen risiko.

t. Menjaga…/6

t. Menjaga komitmen terhadap pencapaian target-target Perusahaan serta *Key Performance Indicators* (KPI) yang ditetapkan dalam RKAP 2026.

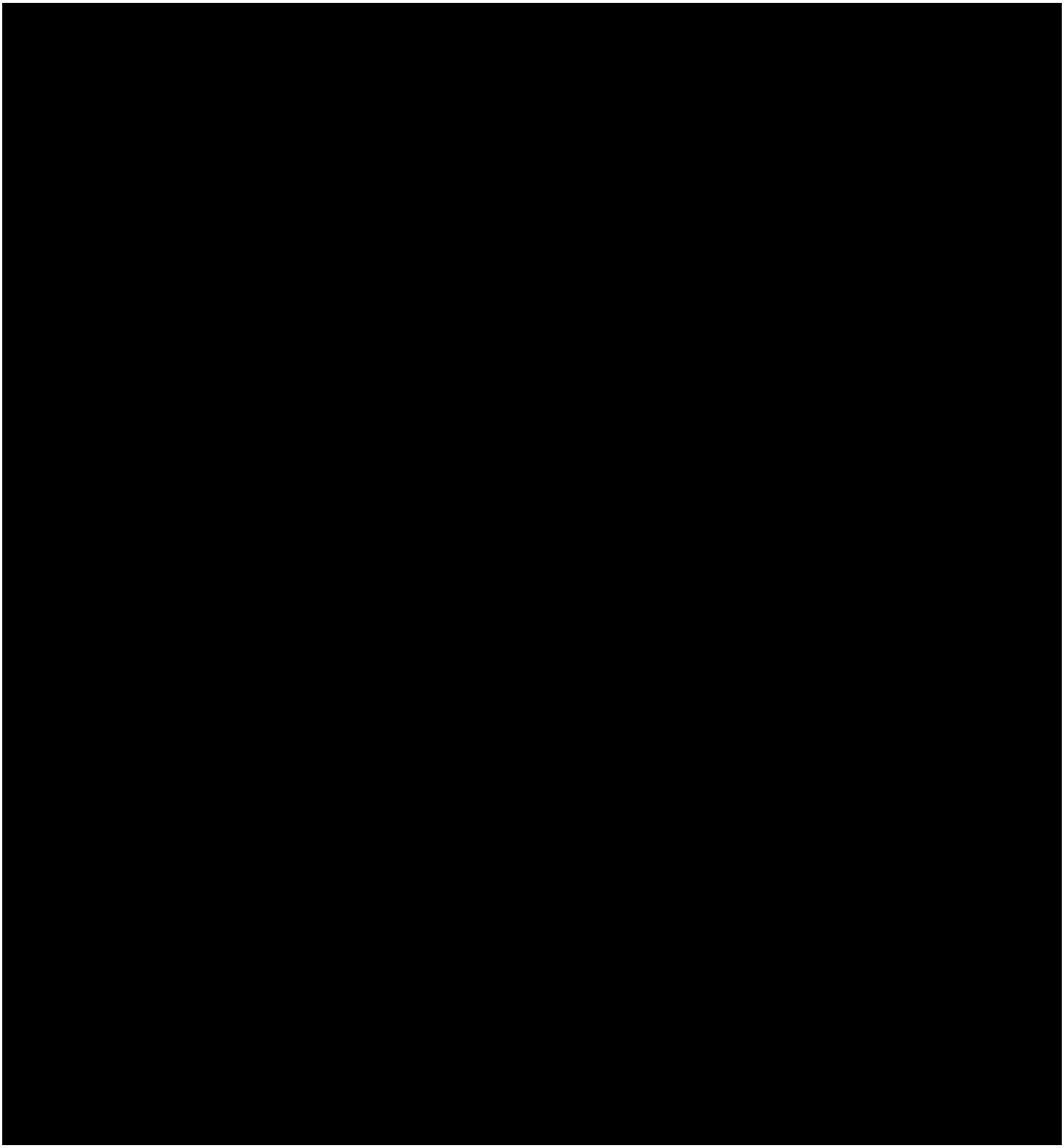
Demikian kami sampaikan dan atas perhatian Saudara, kami ucapkan terima kasih.

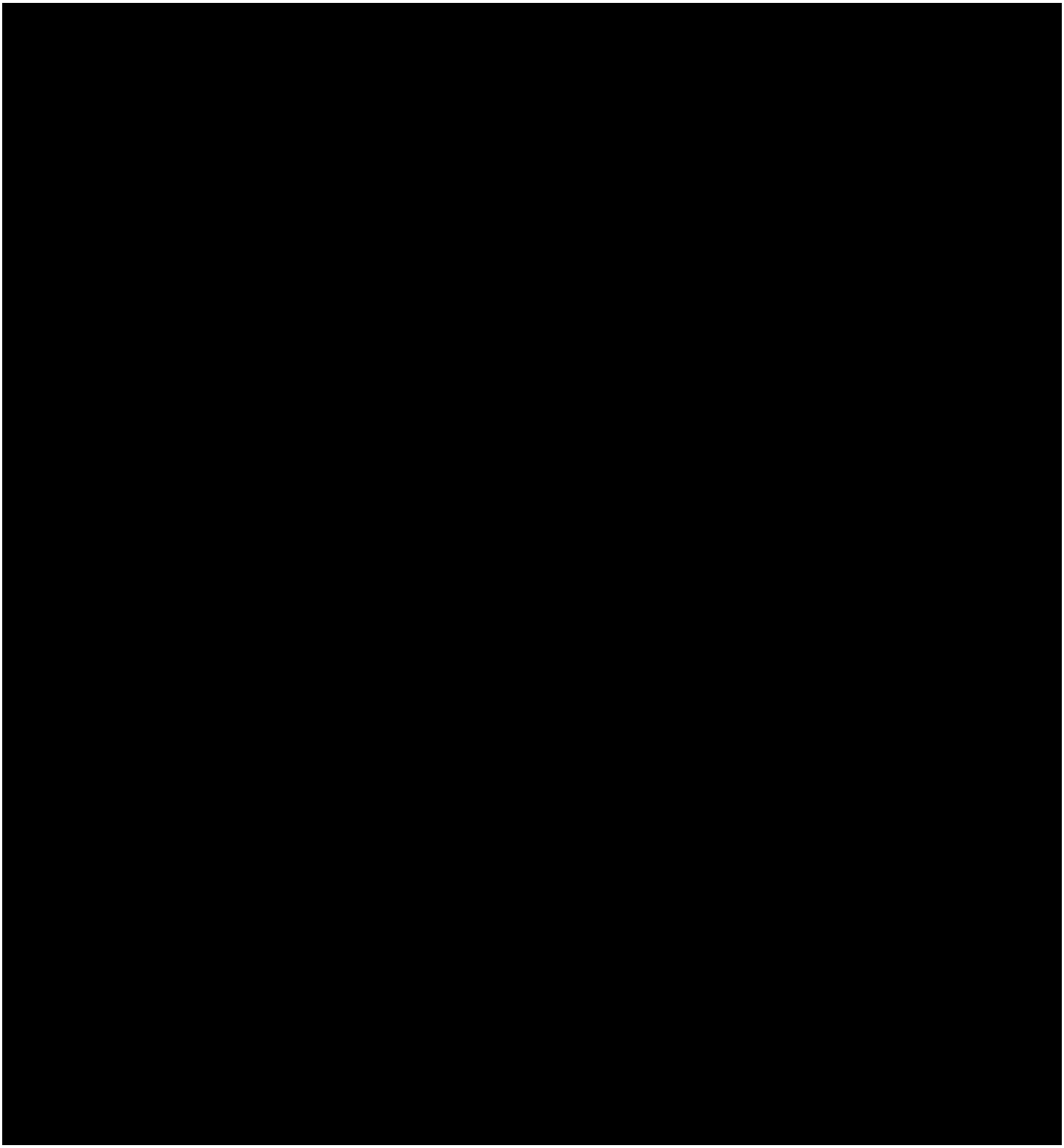
KEPALA BADAN PENGATURAN BUMN
SELAKU PEMILIK MODAL
PERUSAHAAN UMUM (PERUM)
PEMBANGUNAN PERUMAHAN NASIONAL

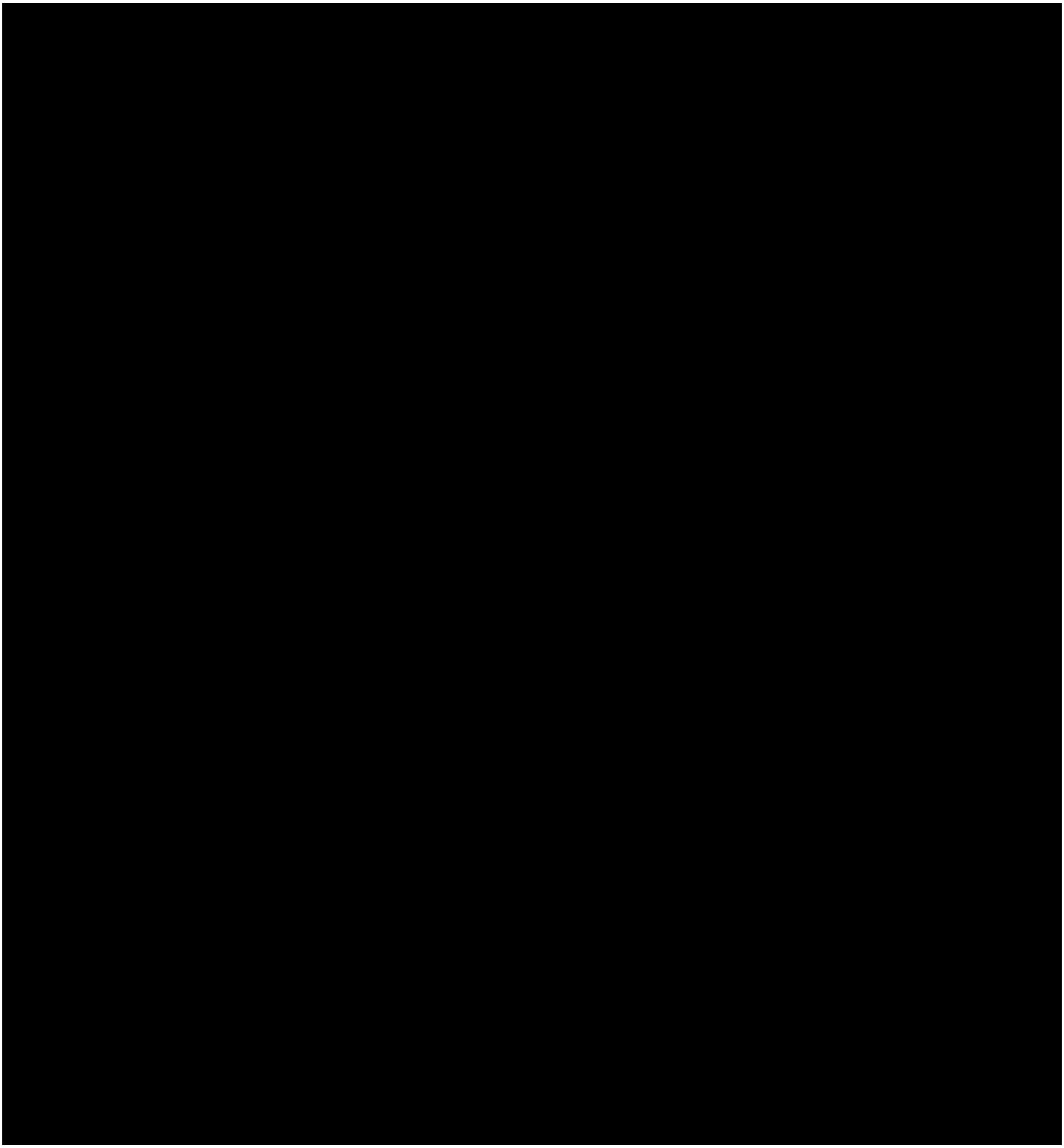
Ditandatangani secara elektronik
DONY OSKARIA

Tembusan:
1. Wakil Kepala II Badan Pengaturan BUMN;
2. Dewan Pengawas Perum Perumnas.

.







RKAP 2026

Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan

PERUM PERUMNAS

@infoperumnas | www.perumnas.co.id

KATA PENGANTAR

Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan Tahun 2026 disusun untuk kepentingan seluruh *stakeholders* Perum Perumnas dengan berpedoman pada :

1. Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2025 tentang Perubahan Keempat atas Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (BUMN).
2. Peraturan Pemerintah Nomor 83 Tahun 2015 tentang Perusahaan Umum (Perum) Pembangunan Perumahan Nasional;
3. Peraturan Menteri BUMN Nomor:PER-2/MBU/03/2023 tanggal 3 Maret 2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara.
4. Surat Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: KEP-101/MBU/2002 tanggal 4 Juni 2002 tentang penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan BUMN.
5. Aspirasi Pemegang Saham (APS) Tahun 2026 Nomor S-36/BPU/11/2025 tanggal 3 November 2025 perihal Aspirasi Pemegang Saham/Pemilik Modal untuk Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan Tahun 2026 pada BUMN di Bawah Pembinaan Badan Pengaturan BUMN.

RKAP 2026 disusun untuk mendapatkan pengesahan dari Kepala Badan Pengaturan Badan Usaha Milik Negara, yang selanjutnya dapat dijadikan pedoman dalam pelaksanaan kegiatan Perum Perumnas pada tahun 2026.

Demikian Buku RKAP 2026 ini dibuat dan disampaikan untuk dapat dipergunakan sebagaimana seharusnya dan dilaksanakan sesuai dengan peraturan dan regulasi yang berlaku.

DIREKSI
PERUM PERUMNAS

TRI HARTANTO
Plt. Direktur Utama

TRI HARTANTO
Direktur Produksi

SINDHU RAHADIAN ARDITA
Direktur Keuangan

IMELDA ALINI POHAN
Direktur Pemasaran

NIXON SITORUS
Direktur Manajemen Risiko dan Legal

DEWAN PENGAWAS
PERUM PERUMNAS

KHALAWI ABDUL HAMID
KETUA

AGUS MAURO
ANGGOTA

CHAERUL AMIR
ANGGOTA

Y AMBEG PARAMARTA
ANGGOTA

SABAR WICAKSONO
ANGGOTA

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR....2
DAFTAR ISI....5
BAB I PENDAHULUAN....1
1.1. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN....1
1.1.1 Sejarah, Landasan Hukum Perusahaan, Alasan RKAP....1
1.1.2 Maksud dan Tujuan Perusahaan....2
1.2. VISI PERUSAHAAN....4
1.3. MISI PERUSAHAAN....4
1.4. TATA NILAI & BUDAYA PERUSAHAAN....5
1.5. SUSUNAN DEWAN PENGAWAS & DIREKSI....6
1.6. STRUKTUR ORGANISASI PERUM PERUMNAS....7
1.7. WILAYAH KERJA PERUM PERUMNAS....9
1.8. GAMBARAN POKOK USULAN RKAP TAHUN 2026....10
BAB II PROGNOSA TAHUN 2025....11
2.1 REALISASI KONDISI MAKRO EKSTERNAL ATAS ASUMSI PROGNOSA TAHUN 2025....11
2.2 ANALISIS BIDANG PERTANAHAN....13
2.3 ANALISIS BIDANG PERENCANAAN....14
2.4 ANALISIS BIDANG PEMBANGUNAN....16
2.5 ANALISIS BIDANG PENJUALAN....17
2.6 ANALISIS BIDANG KEUANGAN....19
2.7 PROFIL DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)....25
2.7.1 Profil SDM....25
2.7.2 Program – Program SDM....28
2.8 PROGRAM DAN STRATEGI KORPORASI....29
BAB III RENCANA KERJA DAN ANGGARAN PERUSAHAAN TAHUN 2026....31
3.1 ASUMSI DASAR....31
3.2 ANALISIS PRODUK....34
3.3 KEBIJAKAN PROGRAM KORPORASI....36
3.4 SASARAN KORPORASI....36
3.5 STRATEGI KORPORASI....37
3.6 PROGRAM KORPORASI....37
3.7 RENCANA KERJA MASING-MASING DIVISI TAHUN 2026....38
3.8 ANGGARAN PERUSAHAAN....75
3.9 PROFIL DAN PROGRAM PENGEMBANGAN SDM....79
3.10 *KEY PERFORMANCE INDICATOR* (KPI) RKAP 2026....81
3.11 TINGKAT KESEHATAN PERUSAHAAN RKAP 2026....83
BAB IV PROYEKSI KEUANGAN....84
4.1. PROYEKSI KEUANGAN TAHUN 2026....84
4.1.1. KONSOLIDASI LAPORAN POSISI KEUANGAN....84
4.1.2. LAPORAN LABA RUGI DAN PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN....86
4.1.3. ARUS KAS KOMPARATIF....87
4.2. PENJELASAN RKAP TAHUN 2026 ATAS LAPORAN POSISI KEUANGAN KONSOLIDASI....88
4.2.1. Aset Lancar....88

4.2.2. Aset Tidak Lancar 89
4.2.3. Liabilitas & Ekuitas 89
4.3. PENJELASAN PERHITUNGAN LABA RUGI 90
4.3.1. Pendapatan 90
4.3.2. Harga Pokok Penjualan (HPP) 91
4.3.3. Beban Usaha 91
4.3.4. Laba Usaha 92
4.4. PENJELASAN ARUS KAS 92
4.5. PENGELUARAN PERUSAHAAN KEPADA NEGARA 95
BAB V RENCANA KERJA DAN ANGGARAN ANAK PERUSAHAAN TAHUN 2025 97
5.1. PT PROPERNAS GRIYA UTAMA 97
5.1.1. Profil Perusahaan 97
5.1.2. Susunan Komisaris dan Direksi PT Propernas Griya Utama 98
5.1.3. Visi & Misi PT PROPERNAS GRIYA UTAMA 98
5.1.4. Bisnis & Portofolio PT Propernas Griya Utama 98
5.1.5. Strategi Usaha Perusahaan 99
5.1.6. Portofolio Bisnis RKAP 2026 101
5.1.7. Laporan Keuangan PT Propernas Griya Utama 101
5.2. PT PROPERNAS NUSA DUA 102
5.2.1 Gambaran Umum Perusahaan 102
5.2.2 Maksud dan Tujuan 104
5.2.3 Visi dan Misi Perusahaan 104
5.2.4 Portofolio Bisnis RKAP 2026 105
5.2.5 Sasaran Kegiatan Usaha 105
5.2.6 Laporan Keuangan PT Propernas Nusa Dua 106
BAB VI RENCANA KERJA DAN ANGGARAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN LINGKUNGAN TAHUN 2026 108
6.1. GAMBARAN UMUM TJSL PERUM PERUMNAS 108
6.2. GAMBARAN SINGKAT KINERJA PROGNOSA TJSL TAHUN 2025 111
6.3. KINERJA PELIBATAN DAN PENGEMBANGAN MASYARAKAT (CID) 121
6.4. PROGNOSA CAPAIAN PROGRAM PRIORITAS TAHUN 2025 122
6.5. MONITORING PROGRAM TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN LINGKUNGAN 124
6.5.1 One School One Project 124
6.5.2 Program Motor Angkut Sampah 125
6.5.3 Pameran UMKM 125
6.6. PROGNOSA GAMBARAN KINERJA PROGRAM UMK 129
6.6.1 Optimalisasi Dana PUMK PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk 129
6.6.2 Laporan Keuangan PUMK Perum Perumnas 130
6.6.3 Kinerja Pendanaan UMK 131
6.6.4 Program Creating Shared Value (CSV) 132
6.7. PEMENUHAN KPI TJSL 2025 133
6.8. RENCANA KERJA ANGGARAN TJSL TAHUN 2026 136
6.8.1 Rencana Kerja TJSL 2026 136
6.8.2 Program Prioritas Tahun 2026 141
6.8.3 Program Creating Shared Value (CSV) 142
6.8.4 Gambaran Program Pendanaan UMK (PUMK) 144
6.8.5 Pengukuran Key Performance Indicator (KPI) Program TJSL BUMN Tahun 2026 150
BAB VII RENCANA KERJA & ANGGARAN DEWAN PENGAWAS TAHUN 2026 152
7.1. PROFIL DAN LINGKUP TUGAS PENGAWASAN 152

7.2. SUSUNAN DEWAN PENGAWAS....152
7.3. KETENTUAN HUKUM....154
7.4. PRINSIP....154
7.5. LANDASAN PENYUSUNAN RENCANA KERJA....154
7.6. PERIODE....156
7.7. MEKANISME KERJA PENGAWASAN....156
7.8. PROGRAM PENGAWASAN....158
7.9. RENCANA KERJA MASING-MASING KOMITE....170
BAB VIII MANAJEMEN RISIKO....182
8.1 STRATEGI RISIKO....182
8.1.1 Risk Appetite Statement (RAS) Perum Perumnas Tahun 2026....182
8.1.2 Nilai Ambang Batas Risiko Perum Perumnas Tahun 2026....184
8.1.3 Metrik Strategi Risiko Perum Perumnas Tahun 2026....186
8.2 INISIATIF STRATEGIS BERBASIS STRATEGI RISIKO....191
8.3 ASUMSI PERENCANAAN TARGET BERBASIS RISIKO....195
8.4 PENILAIAN RISIKO UTAMA ATAS INISIATIF STRATEGIS DAN RENCANA TARGET....200
8.4.1 PETA RISIKO....217
8.4.2 TARGET PERHITUNGAN RISIKO INHEREN DAN RISIKO RESIDUAL....219
8.5 PROGRAM PERLAKUAN RISIKO MENYATU DENGAN PROGRAM KERJA....223
8.6 MANAJEMEN RISIKO PEMBANGUNAN NASIONAL (MRPN)....234
8.7 PERENCANAAN AUDIT INTERN....235
8.7.1. RENCANA PEMERIKSAAN EFEKTIVITAS PENGENDALIAN MANAJEMEN RISIKO....237
BAB IX TEKNOLOGI INFORMASI....244
9.1 PERAN TEKNOLOGI INFORMASI....244
9.2 ORGANISASI TEKNOLOGI INFORMASI....247
9.3 PROGNOSA TAHUN 2025 BIDANG TEKNOLOGI INFORMASI....248
9.4 RKAP TAHUN 2026 BIDANG TEKNOLOGI INFORMASI....250
BAB X PENUTUP....255
10.1 KESIMPULAN....255
10.2 HAL-HAL YANG PERLU MENDAPAT PERHATIAN PEMILIK MODAL....255
10.3 HAL – HAL YANG PERLU MENDAPAT PERSETUJUAN PEMILIK MODAL....256
LAMPIRAN....257

BAB I
PENDAHULUAN

1.1. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

1.1.1 Sejarah, Landasan Hukum Perusahaan, Alasan RKAP

Gambar 1. 1 Sejarah Perum Perumnas

Perusahaan Umum Pembangunan Perumahan Nasional (Perum Perumnas) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berbentuk Perusahaan Umum (Perum) yang keseluruhan sahamnya dimiliki oleh Pemerintah. Perumnas didirikan sebagai solusi Pemerintah dalam menyediakan perumahan layak bagi masyarakat menengah ke bawah.

Perusahaan didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 29 Tahun 1974, diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 1988, diperbaharui dengan Peraturan Pemerintah Nomor 15 Tahun 2004 dan disempurnakan melalui Peraturan Pemerintah No. 83 Tahun 2015 tanggal 9 November 2015.

Sejak didirikan tahun 1974, Perumnas selalu tampil dan berperan sebagai *pioneer* dalam penyediaan perumahan dan permukiman bagi masyarakat berpenghasilan menengah ke bawah. Melalui konsep pengembangan skala besar, Perumnas berhasil memberikan kontribusi signifikan dalam pembentukan kawasan permukiman dan kota-kota baru yang tersebar di seluruh Indonesia.

Keterangan	Identitas Perusahaan
Nama	Perum Perumnas
Status Perusahaan	Badan Usaha Milik Negara (BUMN) berbentuk Perusahaan Umum (Perum)
Kepemilikan	100% Pemerintah Republik Indonesia
Tanggal Pendirian	18 Juli 1974
Dasar Hukum Pendirian	1. PP No. 29 Tahun 1974 2. PP No. 12 Tahun 1988 3. PP No. 15 Tahun 2004 4. PP No. 83 Tahun 2015
Bidang Usaha	Penyediaan Perumahan dan Permukiman
Modal Dasar	Rp.1.000.000.000,00
Entitas Anak	PT. Propernas Griya Utama (98,7%) PT. Propernas Nusa Dua (51%)
Entitas Asosiasi	PT. Propernas Nusa Dua Bekala (1%) PT. Perumnas Iida Group (7%)
Jaringan Kantor	1 Kantor Pusat dan 31 Proyek
Kronologi Pencatatan Efek & Peringkat	Perumnas belum tercatat di Bursa Efek Indonesia, sehingga tidak ada pencatatan efek serta peringkat
Alamat Kantor Pusat	Gedung Wisma Perumnas Jl. DI Panjaitan Kav. 11, Jakarta Timur 13340
Call Center	(62-21) 8194807
Website	www.perumnas.co.id

1.1.2 Maksud dan Tujuan Perusahaan

Perusahaan memiliki maksud dan tujuan untuk turut melaksanakan dan menunjang kebijakan dan program Pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional pada umumnya, terutama:

a. Di bidang perumahan dan kawasan permukiman serta rumah susun; dan

b. Optimalisasi pemanfaatan sumber daya perusahaan untuk menghasilkan barang dan/atau menyediakan pelayanan jasa bagi kemanfaatan umum berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan yang sehat.

Dalam rangka melaksanakan maksud dan tujuan sebagaimana dimaksud di atas, Perusahaan melakukan kegiatan usaha utama:

a. Sebagai penyedia tanah, meliputi:
    1. Penyedia tanah skala besar/*land bank* baik dengan cara membeli/ganti rugi, kerjasama dengan pemilik atau instansi lain dan atau tanah-tanah yang diserahkan oleh instansi Pemerintah;
    2. Pengelolaan tanah yang dikuasai dengan kewenangan perencanaan, peruntukan dan penggunaan tanah termasuk membangun sarana dan prasarananya; dan
    3. Pengelolaan tanah yang dikuasai dengan kewenangan perencanaan dan peruntukkan untuk keperluan usaha perusahaan, dapat dilakukan penyerahan atau pemindahtanganan (menjual) rumah dan bangunan dan/atau bagian-bagian tanah yang merupakan aset dalam bentuk persediaan (*inventory*).
b. Sebagai pengembang perumahan dan permukiman, meliputi:
    1. Pengadaan tanah dan pemanfaatan tanah Pemerintah/Pemerintah Daerah/ Badan Usaha Milik Negara/Badan Usaha Milik Daerah untuk pembangunan perumahan dan permukiman;
    2. Penyelenggaraan pembangunan perumahan dan permukiman untuk memenuhi kebutuhan perumahan dan permukiman bagi masyarakat, beserta prasarana/sarana/utilitas;
    3. Membangun rumah tunggal, rumah deret dan rumah susun;
    4. Melakukan penataan dan peningkatan kualitas perumahan, permukiman, dan rumah susun pada lokasi yang dikuasai oleh perusahaan;
    5. Melakukan pengembangan kota dan pembangunan kota baru;
    6. Melakukan penataan permukiman kumuh/padat hunian;
    7. Melakukan pelayanan jasa konsultasi dan advokasi di bidang perumahan dan permukiman; dan
    8. Melakukan *off-taker* (pembelian produk rumah umum pengembang lain) untuk dijual kembali dengan fasilitas subsidi.

c. *Estate Management*, meliputi :

1. Pengelolaan perumahan dan permukiman beserta prasarana, sarana dan utilitas.
2. Mengelola rumah susun umum sewa dan rumah susun khusus.

Selain kegiatan usaha sebagaimana dimaksud di atas, sepanjang mendukung secara finansial terhadap kegiatan usaha utama, perusahaan dapat melaksanakan kegiatan usaha dalam rangka optimalisasi pemanfaatan potensi sumber daya yang sudah dimiliki dan/atau dikuasai perusahaan sebagaimana ditetapkan Menteri.[1]

1.2. VISI PERUSAHAAN

Visi merupakan cita-cita perusahaan yang merefleksikan pandangan optimis mengenai perkembangan perusahaan di masa depan. Pernyataan visi merupakan jawaban atas apa yang harus dicapai perusahaan dalam jangka panjang.[2] Visi juga harus menunjukkan target yang ingin dicapai, horizon waktu dan keseimbangan di antara semua *stakeholder* perusahaan[3]. Berdasarkan sifat serta maksud dan tujuan perusahaan sebagaimana diatur dalam PP di atas, maka Direksi sebagai pimpinan perusahaan merumuskan visi yang hendak diwujudkan sebagai berikut :

"Menjadi pengembang permukiman dan perumahan rakyat terpercaya di Indonesia"

Sedangkan dalam usulan RJPP 2025-2029, visi Perumnas sebagai berikut :

"Menjadi pengembang terpercaya di Indonesia dalam membangun perumahan dan permukiman nyaman terjangkau untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat"

1.3. MISI PERUSAHAAN

Sebagai dasar dalam mewujudkan visi tersebut sebagai BUMN yang mengemban tugas sesuai dengan tujuan didirikannya perusahaan, maka pernyataan prinsip misi Perum Perumnas adalah :

- Mengembangkan perumahan dan permukiman yang bernilai tambah untuk kepuasan **Pelanggan**.

[1] PP No. 83 Tentang Perum Perumnas Tahun 2015.

[2] David, R.Feed, 'Strategic Management', 2007

[3] Malcolm Baldgridge Criteria (Indonesian Quality Award 2008)

- Meningkatkan profesionalitas, pemberdayaan dan kesejahteraan **Karyawan**.
- Memaksimalkan nilai bagi **Pemegang Saham** dan **Pemangku Kepentingan lain.**
- Mengoptimalkan sinergi dengan **Mitra Kerja**, Pemerintah, BUMN dan Instansi lain.
- Meningkatkan kontribusi positif kepada **Masyarakat dan Lingkungan.**

Sedangkan dalam usulan RJPP 2025-2029, pernyataan prinsip misi Perum Perumnas adalah sebagai berikut :

- Mengembangkan perumahan dan permukiman yang bernilai tambah untuk kepuasan pelanggan.
- Meningkatkan profesionalitas, pemberdayaan, dan kesejahteraan karyawan.
- Memaksimalkan nilai bagi Pemegang Saham dan Pemangku Kepentingan lain.
- Mengoptimalkan sinergi dengan Mitra Kerja, Pemerintah, BUMN, dan Instansi lain.
- Meningkatkan kontribusi positif kepada masyarakat dan Lingkungan.
- Membantu fungsi Pemerintah dalam menyediakan perumahan MBR yang layak dan siap huni dengan bisnis yang berkelanjutan.

Dalam visi pada usulan RJPP 2025-2029, terdapat tiga poin utama yang dapat menjadi tujuan strategis Perumnas kedepannya yaitu:

1. Menjadi pengembang terpercaya di Indonesia;
2. Membangun perumahan dan permukiman nyaman terjangkau;
3. Meningkatkan kualitas hidup masyarakat.

Berdasarkan visi perusahaan tersebut, terdapat dua sasaran strategis utama perusahaan kedepannya yaitu:

1. Penyelesaian target-target restrukturisasi dengan perbaikan bisnis dan permodalan;
2. Menyediakan solusi hunian layak, nyaman dan terjangkau di perkotaan.

1.4. TATA NILAI & BUDAYA PERUSAHAAN

Berdasarkan Surat Edaran Menteri BUMN Nomor SE-7/MBU/07/2020 tanggal 1 Juli 2020, Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) menetapkan nilai-nilai utama (*core values*) baru untuk semua perusahaan BUMN sebagai bagian dari program transformasi BUMN. Penetapan nilai-nilai utama baru ini merupakan bagian dari Transformasi *Human Capital* BUMN untuk meningkatkan daya saing BUMN menjadi pemain global dan menjadikan BUMN sebagai pangkalan bakat. Nilai-nilai utama BUMN

ini berfungsi sebagai identitas dan perekat budaya kerja yang mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan. Nilai-nilai utama BUMN ini harus diimplementasikan secara utuh tanpa pengurangan atau penambahan oleh seluruh grup entitas BUMN, termasuk *subsidiary company* dan *sister company*. Oleh karena itu, nilai-nilai utama BUMN menggantikan nilai-nilai utama yang dimiliki masing-masing entitas BUMN yang sebelumnya berbeda-beda. Nilai-nilai utama BUMN ini kemudian dikenal dengan nama "AKHLAK" yang merupakan kependekan dari 6 nilai utama yaitu:

a. **A**MANAH: Memegang teguh kepercayaan yang diberikan.
b. **K**OMPETEN: Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas.
c. **H**ARMONIS: Saling peduli dan menghargai perbedaan.
d. **L**OYAL: Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara.
e. **A**DAPTIF: Terus berinovasi dan antusias dalam menggerakan ataupun menghadapi perubahan.
f. **K**OLABORATIF: Mendorong kerja sama yang sinergis.

Nilai-nilai Utama BUMN "AKHLAK" tersebut diterapkan di Perum Perumnas, yaitu:

Gambar 1.2 Nilai-Nilai Utama BUMN

1.5. SUSUNAN DEWAN PENGAWAS & DIREKSI

Komposisi Dewan Pengawas Perum Perumnas adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1 Komposisi Dewan Pengawas

Nama	Jabatan	Dasar Pengangkatan
Khalawi Abdul Hamid	Ketua	SK-183/MBU/07/2023 tanggal 13 Juli 2023
Agus Mauro	Anggota	SK-11/MBU/01/2021 tanggal 11 Januari 2021
Chaerul Amir	Anggota	SK-193/MBU/09/2022 tanggal 13 September 2022

Nama	Jabatan	Dasar Pengangkatan
Y Ambeg Paramarta	Anggota	SK-283/MBU/11/2024 tanggal 21 November 2024
Sabar Wicaksono	Anggota	SK-118/MBU/04/2025tanggal 22 April 2025

Sumber: Perumnas

Adapun Komposisi Direksi Perum Perumnas adalah sebagai berikut:

Tabel 1.2 Komposisi Direksi

Nama	Jabatan	Dasar Pengangkatan
Tri Hartanto	Plt. Direktur Utama	Ketua Dewas/31/KPTS/ X/2025 tanggal 10 Oktober 2025
Imelda Alini Pohan	Direktur Pemasaran	SK-83/MBU/04/2023 tanggal 12 April 2023
Sindhu Rahadian Ardita	Direktur Keuangan	SK-110/MBU/05/2024 tanggal 7 Mei 2024
Tri Hartanto	Direktur Produksi	SK-10/MBU/01/2021 tanggal 11 Januari 2021
Nixon Sitorus	Direktur Manajemen Risiko dan *Legal*	SK-311/MBU/12/2024 tanggal 18 Desember 2024

Sumber: Perumnas

Adapun Komposisi Komite Dewan Pengawas Perum Perumnas adalah sebagai berikut:

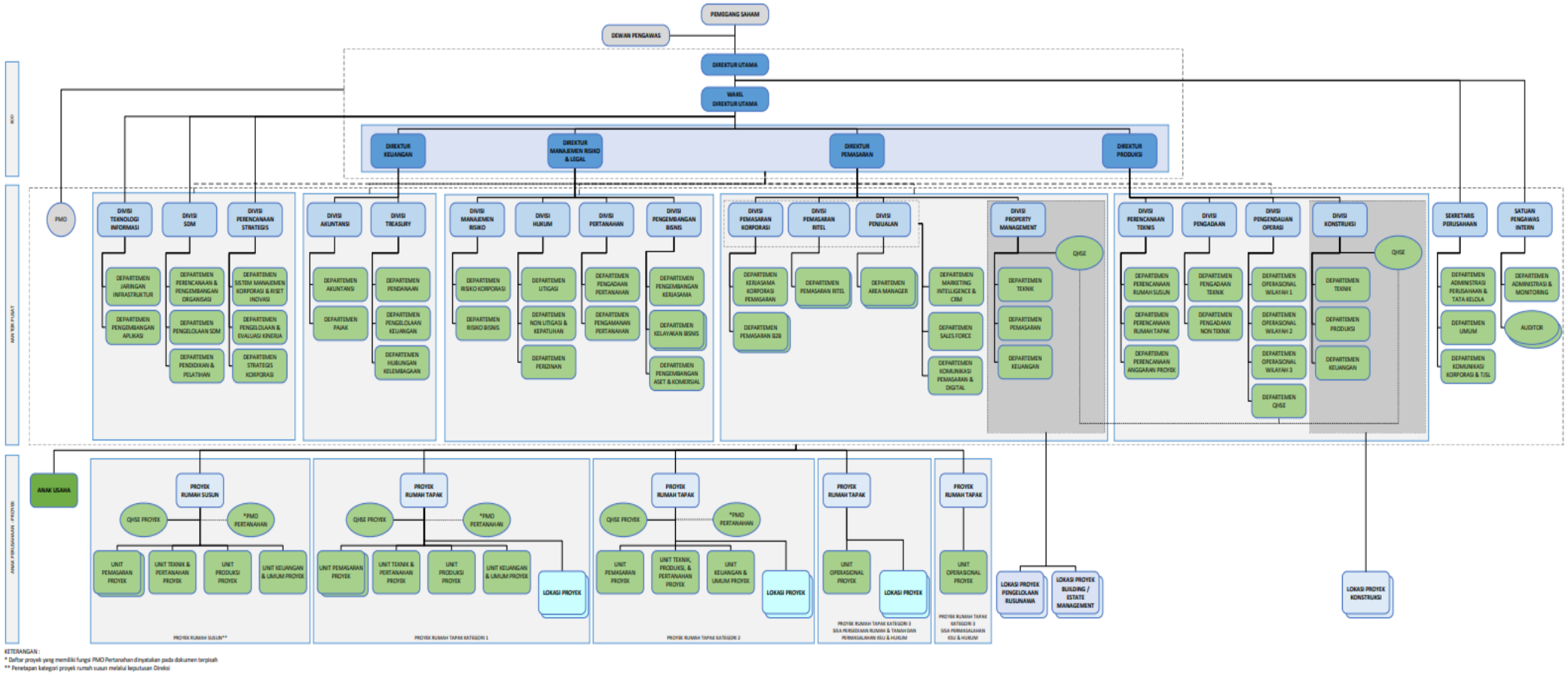
Tabel 1.3 Komposisi Komite Dewan Pengawas

Nama	Jabatan	Dasar Pengangkatan
Komite Audit		
Chaerul Amir	Ketua	Ketua Dewas/02/KPTS/I/2025
Tjahjo Winarto	Sekretaris	Ketua Dewas/11/KPTS/X/2023
Sabar Wicaksono	Anggota	Ketua Dewas/12/KPTS/V/2025
Komite Perencanaan dan Pemantauan Risiko		
Agus Mauro	Ketua	Ketua Dewas/03/KPTS/I/2025
Hidayah Widyaningrum	Sekretaris	Ketua Dewas/12/KPTS/X/2023
Randika Dwirahman	Anggota	Ketua Dewas/08/KPTS/X/2025
Komite Nominasi, Remunerasi, dan IT		
Khalawi Abdul Hamid	Ketua	Ketua Dewas/04/KPTS/VIII/2023
Y. Ambeg Paramarta	Anggota	Ketua Dewas/11/KPTS/V/2025
Boy Trikorasky	Anggota	Ketua Dewas/15/KPTS/X/2023

Sumber: Perum Perumnas

1.6. STRUKTUR ORGANISASI PERUM PERUMNAS

Berdasarkan Keputusan Direksi Perum Perumnas Nomor: DIRUT/123/KPTS/10/2025 Struktur Organisasi Perum Perumnas adalah sebagai berikut:



Gambar 1.3 Struktur Organisasi Perum Perumnas

1.7. WILAYAH KERJA PERUM PERUMNAS

Perum Perumnas beroperasi hampir di seluruh Indonesia sesuai dengan Surat Keputusan Nomor:DIRUT/240/KPTS/10/2025 tentang Pengkategorian Proyek Perumnas Tahun 2025 tanggal 05 Mei 2025, wilayah kerja Perusahaan terdiri dari 31 proyek sebagaimana gambar berikut:

Gambar 1.4 Wilayah Kerja Perum Perumnas

1.8. GAMBARAN POKOK USULAN RKAP TAHUN 2026

Tabel 1.4 Gambaran Pokok RKAP 2026

URAIAN	SATUAN	AUDITED 2024	RKAP 2025	PROGNOSA 2025	RKAP 2026
PERTANAHAN					
Pengadaan Lahan	Ha	0,54	0,69	-	0,85
	Rp miliar	1,9	10,29	-	2,67
Sertifikasi HPL/HGB Induk	Ha	29,76	50,05	33,36	20,38
	Rp miliar	1,8	15,80	2,35	6,29
Sertifikasi HGB/HM	Unit	3.679	3.013	5.334	3.219
	Rp miliar	3,70	29,27	12,87	22,65
PERENCANAAN TEKNIS					
Rumah	Unit	6.003	3.492	5.787	3.914
Ruko	Unit	1.486	84	41	49
KTM	Unit	133	-	137	-
Rusunami	Unit	79	580	609	-
Apartemen Sederhana Milik	Unit	406	-	-	-
Properti Komersial	Unit	-	-	2	-
Total	**Unit**	**8.107**	**4.156**	**6.576**	**3.963**
PEMBANGUNAN					
Rumah	Unit	3.918	2.939	2.209	2.518
Ruko dan Kios	Unit	31	174	38	-
KTM	Unit	37	29	27	102
Rusunami	Unit	510	24	157	-
Apartemen Sederhana Milik	Unit	1.920	912	589	599
Properti Komersial	Unit	-	-	-	-
Total	**Unit**	**6.416**	**4.078**	**3.020**	**3.219**
PENJUALAN					
Rumah	Unit	2.743	2.939	1.937	2.518
Ruko dan Kios	Unit	11	174	-	-
KTM	Unit	62	29	108	102
Rusunami	Unit	352	24	51	-
Apartemen Sederhana Milik	Unit	429	912	246	599
Properti Komersial	Unit	-	-	-	-
Total	**Unit**	**3.597**	**4.078**	**2.342**	**3.219**
Tingkat Hunian Rusunawa	**Unit**	**3.348**	**3.654**	**3.345**	**3.361**
Total Pendapatan	**Rp miliar**	**1.230**	**1.623**	**826**	**1.488**
Laba (Rugi) Periode Berjalan	**Rp miliar**	**12**	**12**	**(350)**	**4**
***Cash In* Operasional**	**Rp miliar**	**1.167**	**1.596**	**964**	**1.281**
***Cash Out* Operasional**	**Rp miliar**	**1.082**	**1.518**	**809**	**1.035**

BAB II
PROGNOSA TAHUN 2025

2.1 REALISASI KONDISI MAKRO EKSTERNAL ATAS ASUMSI PROGNOSA TAHUN 2025

Tabel 2. 1 Tabel Asumsi Kondisi Makro

N	URAIAN	SATUAN	RKAP 2025	PROGNOSA 2025
1	Pertumbuhan Ekonomi	%	5,2	5,12
2	Inflasi	%	2,5	2,65
3	Suku Bunga	%	7,0	6
4	Nilai Tukar Rupiah terhadap Dollar	Rp/USD	16.000	16.534
5	Harga Minyak Mentah	USD/barel	82	66,8
6	Lifting Minyak	Ribu barel/hari	605	580
7	Lifting Gas	Ribu barel/hari	1.005	974

Sumber: APS Kementerian BUMN 2025, bloombergtechnoz.com

Pertumbuhan ekonomi yang diharapkan sebesar 5,2% dalam RKAP 2025, berdasarkan realisasi sampai dengan September 2025 sebesar 5,12%. Nilai pertumbuhan ekonomi agak sedikit lebih rendah, namun masih lebih tinggi jika dibandingkan dengan tahun 2024 sebesar 5,03%. Untuk inflasi tercatat masih berada di angka 2,65% secara tahunan (yoy), melewati target inflasi sepanjang tahun 2025 sebesar 2,5%. Untuk suku bunga masih tercatat cukup terkendali sebesar 6,09% dari target sepanjang tahun ini sebesar 7%. Sementara, nilai tukar rupiah juga tercatat sudah melewati batas asumsi makro APBN yang diproyeksikan sebesar Rp.16.000/USD, namun hingga akhir September 2025, nilai tukar rupiah menjadi sebesar Rp.16.534/USD. Harga minyak mentah tercatat berada di USD 66,8/barel yang juga masih terkendali dari target APBN tahun ini sebesar USD 82/barel. Lalu, lifting minyak tercatat baru mencapai 580,3 ribu barel per/hari, hal ini masih cukup jauh dari target APBN 2025 yang diproyeksikan mencapai 605 ribu barel per/hari. Begitu juga dengan lifting gas yang baru mencapai 974 ribu barel/hari, cukup jauh dari target yang diproyeksikan sebesar 1.005 ribu barel/hari. Lifting minyak dan gas masih dibawah target APBN. Upaya peningkatan investasi dan teknologi produksi terus dilakukan untuk mengejar target jangka menengah.

Tabel 2. 2 Gambaran Pokok Prognosa Tahun 2025

URAIAN	SATUAN	AUDITED 2024	RKAP 2025	PROGNOSA 2025
PERTANAHAN				
Pengadaan Lahan	Ha	0,54	0,69	-
	Rp miliar	1,9	10,29	-
Sertifikasi HPL/HGB Induk	Ha	29,76	50,05	33,36
	Rp miliar	1,8	15,80	2,35
Sertifikasi HGB/HM	Unit	3.679	3.013	5.334
	Rp miliar	3,70	29,27	12,87
PERENCANAAN TEKNIS				
Rumah	Unit	6.003	3.492	5.787
Ruko	Unit	1.486	84	41
KTM	Unit	133	-	137
Rusunami	Unit	79	580	609
Apartemen Sederhana Milik	Unit	406	-	-
Properti Komersial	Unit	-	-	2
Total	**Unit**	**8.107**	**4.156**	**6.576**
PEMBANGUNAN				
Rumah	Unit	3.918	2.939	2.209
Ruko dan Kios	Unit	31	174	38
KTM	Unit	37	29	27
Rusunami	Unit	510	24	157
Apartemen Sederhana Milik	Unit	1.920	912	589
Properti Komersial	Unit	-	-	-
Total	**Unit**	**6.416**	**4.078**	**3.020**
PENJUALAN				
Rumah	Unit	2.743	2.939	1.937
Ruko dan Kios	Unit	11	174	-
KTM	Unit	62	29	108
Rusunami	Unit	352	24	51
Apartemen Sederhana Milik	Unit	429	912	246
Properti Komersial	Unit	-	-	-
Total	**Unit**	**3.597**	**4.078**	**2.342**
Tingkat Hunian Rusunawa	**Unit**	**3.348**	**3.654**	**3.345**
Total Pendapatan	**Rp miliar**	**1.230**	**1.623**	**826**
Laba (Rugi) Periode Berjalan	**Rp miliar**	**12**	**12**	**(350)**
***Cash In* Operasional**	**Rp miliar**	**1.167**	**1.596**	**964**
***Cash Out* Operasional**	**Rp miliar**	**1.082**	**1.518**	**809**

Dari Tabel 2.2 dapat dijelaskan bahwa untuk prognosa 2025, total pendapatan sebesar Rp.826 miliar dengan mencatatkan kerugian sebesar negatif Rp.350 miliar dengan penerimaan kas operasional sebesar Rp.964 miliar dan pengeluaran kas operasional sebesar Rp.809 miliar.

2.2 ANALISIS BIDANG PERTANAHAN

Tabel 2. 1 Kinerja Bidang Pertanahan

URAIAN	SATUAN	RKAP 2025	PROGNOSA 2025	PROGNOSA TERHADAP RKAP 2025 (%)
BIDANG PERTANAHAN				
Pengadaan Lahan	Ha	0,69	-	-
	Rp Miliar	10,29	-	-
Sertifikasi HPL/HGB Induk	Ha	50,05	33,36	67%
	Rp Miliar	15,80	2,35	15%
Sertifikasi HGB/HM	Unit	3.013	5.334	177%
	Rp Miliar	29,27	12,87	44%

Sumber: Perum Perumnas

Prognosa pada Tahun 2025 untuk bidang pertanahan adalah sebagai berikut:

a. Pengadaan Lahan

Belum ada realisasi pengadaan lahan di Tahun 2025 dikarenakan dari hasil pemeriksaan dokumen bidang tanah yang akan dibebaskan, belum memenuhi syarat sesuai SOP TAN-02-01 sehingga proses pengadaan lahan belum bisa dilanjutkan.

b. Sertifikasi HPL/HGB Induk

Pada tahun 2025 telah dilaksanakan penerbitan sertipikat induk berupa HGB di Proyek Solo Jogjakarta, Lampung, Semarang Sukaramai, Parung Panjang Cengkareng, Parung Panjang, Sulawesi Utara, dan Riau Kepulauan, dan sertipikat induk berupa HPL di proyek Sulawesi Utara. masih berproses penerbitan sertipikat induk berupa HPL di Proyek Dramaga lokasi Jonggol.

c. Sertifikasi HGB/HM

Pada tahun 2025 sertifikasi HGB/HM parsial sebanyak 5.334 unit.

Upaya yang telah dilakukan selama Tahun 2025 antara lain:

a. Melakukan rapat dan berkoordinasi dengan proyek untuk melengkapi dokumen bidang tanah yang belum lengkap agar proses pengadaan tanah dapat dilanjutkan sesuai ketentuan yang berlaku.
b. Implementasi kegiatan Arsip Vital Pertanahan dengan menggunakan program aplikasi digital bernama Spartan. yang bertujuan menjaga keamanan berkas arsip penting pertanahan seperti Sertipikat, SPH dll.
c. Melakukan inventarisasi fisik di lapangan dengan pendekatan menggunakan peta citra, website bhumi ATR, dan siteplan persediaan (jika tersedia) batas bidang,

identifikasi dan pemeriksaan objek persediaan tanah secara langsung, dan melakukan perbaikan data persediaan tanah (koreksi luas, penambahan /pengurangan persediaan tanah maupun klasifikasi persediaan tanah) sebagai data acuan.

d. Penggunaan Ijin Prinsip (IP) Dana Jaminan/ Retensi piutang untuk penyelesaian percepatan sertipikat balik nama konsumen dan Melakukan pengadaan kontrak pekerjaan pengurusan sertipikat baik sertipikatHPL/HGB induk maupun sertipikat parsial HGB/HM, khususnya terhadap lokasi - lokasi yang masuk dalam target RKAP.

Kendala dalam pencapain target selama tahun 2025 antara lain:

a. Kendala yang dihadapi dalam melakukan proses pengadaan lahan adalah ketidaklengkapan dokumen administrasi bidang tanah yang akan dibebaskan dan waktu untuk melengkapi dokumen administrasi bidang tanah yang cukup lama karena memerlukan validasi dari berbagai pihak terkait.

b. Kendala yang dihadapi saat melakukan inventarisasi fisik ialah pada kondisi jarak antara kantor proyek dengan lokasi yang cukup jauh, sedangkan akomodasi dan SDM terbatas, sehingga proses kegiatan inventarisasi dan pengamanan kurang optimal.

c. Masih adanya kendala pembayaran KYG atau biaya tebus jaminan sertipikat di Bank BTN terhadap konsumen - konsumen pembayaran tunai, biaya tersebut bernominal besar sehingga belum ada solusi penyelesaiannya.

2.3 ANALISIS BIDANG PERENCANAAN

Tabel 2.2 Kinerja Bidang Perencanan

URAIAN	SATUAN	RKAP 2025	PROGNOSA 2025	PROGNOSA TERHADAP RKAP 2025 (%)
BIDANG PERENCANAAN TEKNIS				
Rumah	Unit	3.492	5.787	166%
Ruko	Unit	84	41	49%
KTM	Unit	-	137	-
Rusunami	Unit	580	609	105%
Apartemen Sederhana Milik	Unit	-	-	-
Properti Komersial	Unit	-	2	-
TOTAL	**Unit**	**4.156**	**6.576**	**158%**

Sumber: Perum Perumnas

Prognosa pada Tahun 2025 untuk bidang perencanaan adalah 6.576 unit, terdiri dari Rumah 5.787 unit, Ruko sebanyak 41 unit, KTM sebanyak 137 unit, Rumah Susun Sederhana Milik (Rusunami) sebanyak 609 unit, Properti Komersial sebanyak 2 unit. Persentase pencapaian prognosa terhadap target RKAP 2025 sebesar 158%.

Upaya yang telah dilakukan selama Tahun 2025 antara lain:

a. Pengesahan BRP lokasi Kemayoran Alonia, Kalipuro Malang, BTP - Sulawesi Selatan, dan Casanamora Martubung III.
b. Kajian Harga Jual stok dalam rangka percepatan unit stok sudah berjalan untuk lokasi Campaka, Meulaboh, Lampung, Kepulauan Riau.
c. Pembuatan desain rumah style baru: Arclean (arc & clean), Klasmo (klasik modern), Tropmo (tropis modern), Neo-Skandi, Lite-Skandi, dan RST Earth-tone.
d. Efisiensi struktur rumah standar, yang juga diterapkan di Jambi, Pesawaran, Jeruksawit, dan BTP Sulsel.
e. Perencanaan (masterplan, rumah, dan/atau fasilitas) untuk lokasi Parayasa, Dramaga, Jonggol, Campaka, Pasadana, Cianjur, Garut, Cirebon, Klipang, Batursari III, Batursari V, Jeruksawit, Driyorejo, Surodinawan, Pamekasan, Kraton Harmoni, Kalipuro, Nongsa, Martubung III, BKP Lampung, Pesawaran, Talang Keramat, Sungai Duren, BTP Sulsel, Haluoleo, dan Mapanget.
f. Perencanaan JPO Utara Samesta Mahata Tanjung Barat; taman lantai 4 Samesta Mahata Serpong, dan Taper/lajur perlambatan percepatan Jembatan Connecting Angkot Mahata Serpong.
g. Penerbitan SBGH Tahap Pelaksanaan RST 27/60 Cianjur.
h. Kompetisi desain rumah *sustainable* dengan *site* Parayasa, bekerja sama dengan GBCI (GBCIDEAS2025).

Kendala dalam pencapain target selama tahun 2025 antara lain:

a. Keterlambatan proses FS dan analisa pasar sebagai input perencanaan.
b. Minimnya data pengukuran lahan di lokasi-lokasi lama, sebagai input perencanaan
c. Keterlambatan proses pengesahan *siteplan* oleh Pemda menyebabkan pengesahan BRP tidak sesuai jadwal.
d. Penerbitan Sertifikat BGH terkendala karena Pemkab Purwakarta mensyaratkan penyerahan lahan makam atas lokasi Perumnas Campaka.
e. Sidang Penilaian BGH Paseh dan Garut belum dilaksanakan karena terkendala oleh Pemkab yang belum memberikan jadwal.

f. Kendala belum ada jadwal/tertundanya sidang BGH Alonia sebab belum terbayarnya termin konsultan perizinan Alonia.

g. Revisi *design* Alonia belum diselesaikan konsultan perencana terkendala termin pembayaran yg tertunda.

h. Komposisi SDM teknik masih terkendala dan penyusunan BRP sehingga memerlukan waktu lebih dalam penyelesaiannya.

2.4 ANALISIS BIDANG PEMBANGUNAN

Tabel 2.3 Kinerja Bidang Pembangunan

URAIAN	SATUAN	RKAP 2025	PROGNOSA 2025	PROGNOSA TERHADAP RKAP 2025 (%)
BIDANG PEMBANGUNAN				
Rumah	Unit	2.939	2.209	75%
Ruko	Unit	174	38	22%
KTM	Unit	29	27	93%
Rusunami	Unit	24	157	654%
Apartemen Sederhana Milik	Unit	912	589	65%
Properti Komersial	Unit	-	-	-
TOTAL	**Unit**	**4.078**	**3.020**	**74%**

Sumber: Perum Perumnas

Prognosa Pembangunan sampai dengan Tahun 2025 sebanyak 3.020 unit, terdiri dari Rumah 2.209 unit, Apartemen Sederhana Milik (Anami) 589 unit, Rumah Susun Sederhana Milik (Rusunami) 157 unit, Ruko 38 unit dan Kavling Tanah Matang (KTM) 27 unit. Persentase pencapaian prognosa terhadap target RKAP 2025 sebesar 74.06%.

Upaya yang telah dilakukan selama Tahun 2025 antara lain:

a. Melakukan koordinasi dengan divisi keuangan dan proyek untuk menyiapkan alternatif skema pembiayaan dengan menggunakan mekanisme Split SI dari pencairan akad.

b. Peningkatan kualitas SDM produksi untuk meningkatkan pemahaman dan keterampilan melalui pembekalan advance leadership QHSE Perumnas.

c. Telah dilakukan peningkatan asesmen SMK3 PP Nomor 50 Tahun 2012 dari sebelumnya Tahapan Awal (64 kriteria) dengan skor 90.62% menjadi Tahapan Transisi (122 kriteria) dengan skor 92.62%.

d. Inovasi dan pengembangan sistem QPer untuk Proyek Highrise Perumnas versi NDR dan Unit.

e. Digitalisasi laporan produksi dengan penambahan fitur progres fisik lapangan pada aplikasi QPer dan terintegrasi dengan ERP.

f. Memastikan implementasi penerapan mutu dan K3 melalui kegiatan QHSE Patrol secara daring sebagai upaya efisiensi biaya usaha perusahaan.

g. Pelaksanaan Pengujian Lingkungan Kerja berdasarkan Peraturan Menteri Ketenagakerjaan RI Nomor 5 Tahun 2018 tentang Keselamatan dan Kesehatan Kerja Lingkungan Kerja, yang dilaksanakan Pengukuran Intensitas Cahaya (Faktor Fisika) di Kantor Pusat dan Proyek Purwakarta.

Kendala dalam pencapain target selama tahun 2025 antara lain:

a. Keterbatasan modal kerja untuk pembayaran outstanding termin kontraktor yang menggunakan dana reguler (Non PMN).

b. Menurunnya kepercayaan mitra kontraktor terhadap Perumnas, akibat keterlambatan pembayaran progres pembangunan.

2.5 ANALISIS BIDANG PENJUALAN

Tabel 2.4 Kinerja Bidang Penjualan

URAIAN	SATUAN	RKAP 2025	PROGNOSA 2025	PROGNOSA TERHADAP RKAP 2025 (%)
BIDANG PENJUALAN				
Rumah	Unit	2.939	1.937	66%
Ruko	Unit	174	-	-
KTM	Unit	29	108	372%
Rusunami	Unit	24	51	213%
Apartemen Sederhana Milik	Unit	912	246	27%
Properti Komersial	Unit	-	-	-
TOTAL	**Unit**	**4.078**	**2.342**	**57%**

Sumber: Perum Perumnas

Prognosa penjualan sampai dengan Tahun 2025 sebanyak 2.342 unit, terdiri dari Rumah sebanyak 1.937 unit, Kavling Tanah Matang (KTM) sebanyak 108 unit, Rumah Susun Sederhana Milik (Rusunami) sebanyak 51 unit, Apartemen Sederhana Milik (Anami) sebanyak 246 unit. Persentase pencapaian prognosa terhadap target RKAP 2025 sebesar 57%.

Upaya yang telah dilakukan selama Tahun 2025 antara lain:

a. *Retail Marketing* (menciptakan *differentiation new customer touchpoint*) dengan kegiatan-kegiatan sebagai berikut :

- *Join Marketing & Program Collaboration* dengan Perbankan
- *BGB Reward Scheme*
- Expo/Pameran dipuluhan titik c*ommercial* area & mall
- Implementasi LOT Telkomsel

b. *Digital Marketing* (memperkuat *marketing & customer reach*), dengan kegiatan sebagai berikut :

- *Live Sale Daily & Thematic*
- *Video Campaign Thematic*
- *Digital Ads Training*
- *Landing Page Revamp*
- *Google Review Improvement*
- *Key Opinion Leader (KOL) Collaboration*

c. *B To B / Institutional Marketing* (membuka market development baru melalui kolaborasi strategis) dengan kegiatan sebagai berikut :

- *Expand The Marketing through B to B partnership* (sosialisasi instansi Pemerintah, BUM & Swasta)
- *Focus Group Discussion* (FGD)
- *Join marketing & Open Table* pada 129 instansi B to B existing dan 28 instansi B to B baru

d. *Sales Force* (meningkatkan efektivitas *sales process & engagement*) dengan kegiatan sebagai berikut :

- *Agent & Sales Recruitment*
- *Training for Marketing Manager*
- *Sales Reward Scheme*

Kendala dalam pencapain target selama tahun 2025 antara lain:

a. Kendala Internal

Faktor dari internal perusahaan yang menjadi hambatan operasional terutama keterbatasan modal kerja, keterlambatan serah terima unit kepada pelanggan akibat ketidaktepatan waktu penyelesaian pembangunan dimana persetujuan realokasi PMN baru disetujui bulan Juli 2025 yang menyebabkan operasional dan produksi terhambat.

b. Kendala Eksternal

Berdasarkan sumber data https://id.tradingeconomics.com/indonesia/loan-growth, Pertumbuhan kredit konsumsi di perbankan nasional terus melambat sejak semester 2 tahun 2024 hingga saat ini. Tren penurunan ini mencerminkan daya beli masyarakat yang melemah, kelas menengah menyusut dan perbankan lebih hati-hati menyalurkan kredit. Hal lain yang menjadi kendala yaitu akad perbankan Perumnas setahun fluktuatif pada Januari 2025 turun 49% dari Desember 2024. Ini menunjukan Akad Perumnas tidak separah kondisi kredit nasional yang terus menurun. Penurunan ini dipengaruhi selektivitas bank dan pembatasan akad di BNI dan BTN, yang merupakan bank pembiayaan konsumen dengan market share terbesar di Perumnas. Pesanan Baru Perumnas juga cenderung stabil di kisaran 109-123 M, terjadi penurunan pada Maret lalu pulih kembali di April. Tren puncak kenaikan terjadi di Mei-Agustus, namun terjadi anomali penurunan di September sampai minggu ke 3 di angka 65 M akibat kerusuhan dan demo.

Strategi yang akan dilakukan kedepan oleh bidang pemasaran adalah dengan memperkuat kemitraan dengan perbankan agar akad lebih terjaga,memperkuat proses SLA di penjualan dan akselerasi booking ke akad, mendorong inovasi skema pembiayaan untuk menjaga keterjangkauan konsumen, dengan program Promo Subsidi Bunga dan Promo Insentif Konsumen, melakukan inisiasi kerjasama *rent to own* dengan MilikiRumah.com, dan fokus pada segmen prioritas dengan daya beli lebih resilient (Program Hunian Karyawan B to B).

2.6 ANALISIS BIDANG KEUANGAN

Tabel 2.5 Laporan Prognosa Posisi Keuangan Tahun 2025

URAIAN (Rp Juta)	AUDITED 2024	RKAP 2025	PROGNOSA 2025
ASET			
ASET LANCAR			
Kas dan Bank	439.781	1.049.207	246.695
Piutang Usaha	95.539	143.704	13.584
Piutang Lainnya	803	18.993	422
Persediaan	3.833.227	5.351.019	3.856.320
Pajak Dibayar Dimuka	105.862	115.039	105.186
Beban Dibayar Dimuka & Uang Muka	18.054	53.222	56.390
Tanah Untuk Pengembangan Jk Pendek	502.292	798.134	495.775
Tanah dalam Pengelolaan Kerjasama	-	-	-
Aset Keuangan Lancar Lainnya	81.105	-	-
Jumlah Aset Lancar	**5.076.663**	**7.529.318**	**4.774.372**

URAIAN (Rp Juta)	AUDITED 2024	RKAP 2025	PROGNOSA 2025
ASET TIDAK LANCAR			
INVESTASI JANGKA PANJANG			
Investasi pada Entitas Asosiasi (KSU)	131.102	237.630	124.049
Piutang Jangka Panjang	-	-	54.030
Tanah Untuk Pengembangan Jk Panjang	432.506	1.038.049	468.663
Rumah & Bangunan Disewakan (Properti Investasi)	2.340.818	826.024	2.340.818
Akumulasi Penyusutan	-	(185.171)	-
	2.904.426	**1.916.531**	**2.987.559**
ASET TETAP			
Tanah	251.647	251.647	251.691
Bangunan	54.334	54.286	60.014
Peralatan dan Inventaris	71.468	83.625	66.235
Akumulasi Penyusutan	(65.132)	(66.651)	(65.736)
	312.317	**322.908**	**312.204**
ASET LAIN-LAIN			
Aset Tidak Lancar Lainnya	18.200	12.889	102.532
Jumlah Aset Tidak Lancar	**3.234.944**	**2.252.328**	**3.402.296**
JUMLAH ASET	**8.311.607**	**9.781.646**	**8.176.668**
LIABILITAS DAN EKUITAS			
LIABILITAS JANGKA PENDEK			
Pinjaman Jangka Pendek	247.503	194.706	243.850
Utang Usaha	253.957	289.630	334.466
Utang Lain-lain	55.097	34.401	56.709
Beban yang Masih Harus Dibayar	749.719	807.561	776.360
Uang Muka yang Diterima (Liabilitas Kontrak)	414.601	401.540	502.541
Utang Pajak	233.955	194.550	257.372
Pinjaman Jangka Panjang			
- Jt Tempo dalam satu tahun :			
Pihak Ketiga	332.918	330.000	331.793
Pihak Berelasi	340.206	339.868	536.359
Pendapatan yang ditangguhkan	11.672	2.089	8.715
Jumlah Liabilitas Jangka Pendek	**2.639.630**	**2.594.345**	**3.048.164**
LIABILITAS JANGKA PANJANG			
Liabilitas Imbalan Pasca Kerja	49.972	33.714	49.839
Liabilitas Kontrak (Sewa)	246.631	250.026	257.117
Pinjaman Jangka Panjang Setelah dikurangi bagian yang Jt Tempo dalam satu tahun :			
Pihak Ketiga	1.763.541	2.176.972	1.756.538
Pihak Berelasi	2.095.477	1.534.766	1.898.856
Hutang Jk. Panjang Lainnya	60.297	60.226	60.226
Jumlah Liabilitas Jangka Panjang	**4.215.917**	**4.055.703**	**4.022.576**
JUMLAH LIABILITAS	**6.855.547**	**6.650.048**	**7.070.740**

URAIAN (Rp Juta)	AUDITED 2024	RKAP 2025	PROGNOSA 2025
EKUITAS			
Ekuitas Modal yang dapat distribusikan kepada Pemilik Entitas Induk :			
Modal Ditempatkan	1.000	1.000	1.600
Penyertaan Modal Negara	3.528.375	5.491.718	3.528.375
Surat Berharga Bersifat Ekuitas	-	-	
Selisih Transaksi Perubahan Ekuitas	55.036	55.036	55.036
Saldo Laba:			
Telah ditentukan penggunaannya	1.069.173	1.069.173	1.069.173
Belum ditentukan penggunaannya	(3.396.196)	(3.783.709)	(3.747.418)
Penghasilan Komprehensif Lain	189.244	293.241	189.244
Kepentingan Non Pengendali	9.429	5.140	9.918
JUMLAH EKUITAS	**1.456.060**	**3.131.598**	**1.105.928**
JUMLAH LIABILITAS DAN EKUITAS	**8.311.607**	**9.781.646**	**8.176.668**

Jumlah Aset pada Prognosa 2025 sebesar Rp8.177 miliar lebih rendah dari RKAP 2025 sebesar Rp9.782 miliar, hal ini merupakan dampak Penerimaan PMN Tunai TA 2025 sebesar Rp1.000 miliar tidak terealisasi pada tahun 2025 serta jumlah realisasi penerimaan kas operasi lebih kecil dari target RKAP 2025. Sementara itu, jumlah liabilitas Prognosa 2025 sebesar Rp7.071 miliar lebih tinggi dari jumlah liabilitas pada RKAP 2025 sebesar Rp6.650 miliar, hal ini disebabkan oleh refinancing utang MTN menggunakan penerbitan surat utang dan/Obligasi senilai Rp1.500 miliar pada 2025 belum dapat terlaksana sehingga Perumnas mengambil langkah restrukturisasi terhadap utang MTN dan utang Bank berupa penundaan pembayaran pokok. Sementara itu, jumlah ekuitas Prognosa 2025 sebesar Rp1.106 miliar yang menurun dari jumlah ekuitas pada RKAP 2025 sebesar Rp3.132 miliar, hal ini disebabkan oleh tertundanya Penerimaan PMN Non Tunai TA 2024 senilai Rp963 miliar dan tidak diterimanya PMN Tunai TA 2025 senilai Rp1.000 miliar.

Tabel 2.6 Laporan Prognosa Laba Rugi Tahun 2025

URAIAN	AUDITED 2024	RKAP 2025	PROGNOSA 2025
PENDAPATAN :			
RUMAH	710.844	928.757	509.152
KTM	79.124	102.439	85.862
RUSUNAMI	117.256	5.544	16.528
APARTEMEN SEDERHANA MILIK	253.963	496.943	153.685
PROPERTI KOMERSIAL	40.313	43.460	31.714
SEWA & BUILDING MANAGEMENT	26.742	45.399	28.646
PENDAPATAN KONSTRUKSI	1.376	-	-
TOTAL PENDAPATAN	**1.229.618**	**1.622.542**	**825.586**
HARGA POKOK PENDAPATAN:			

URAIAN	AUDITED 2024	RKAP 2025	PROGNOSA 2025
HPP RUMAH	489.208	645.980	350.366
HPP KTM	38.956	53.145	39.417
HPP RUSUNAMI	76.948	5.211	14.301
HPP APARTEMEN SEDERHANA MILIK	206.924	371.132	117.071
HPP PROPERTI KOMERSIAL	32.766	35.537	20.495
HPP SEWA & BUILDING MANAGEMENT	30.848	47.570	14.244
HPP KONSTRUKSI	1.376	-	-
TOTAL HARGA POKOK	**877.027**	**1.158.575**	**555.895**
LABA KOTOR	**352.492**	**463.967**	**269.691**
BEBAN USAHA :			
BEBAN PENJUALAN	15.240	25.600	14.151
BEBAN PERSONALIA	202.274	182.697	179.733
BEBAN PERJALANAN/TRANSPORT	16.162	17.336	15.796
BEBAN KANTOR	12.565	6.841	8.679
BEBAN UMUM	31.050	40.740	31.416
JUMLAH BEBAN USAHA	**277.292**	**273.213**	**249.776**
BEBAN PAJAK FINAL	(27.538)	(42.837)	(18.679)
LABA USAHA	**47.762**	**147.916**	**1.237**
PENDAPATAN (BEBAN) LAIN-LAIN :			
PENDAPATAN LAINNYA	22.440	249.689	123.552
PENDAPATAN KEUANGAN	43.087	8.898	7.298
PENDAPATAN VENTURA BERSAMA	2.499.762	29.301	14.715
BEBAN KEUANGAN	(356.082)	(331.314)	(372.037)
BEBAN LAIN-LAIN	(2.245.080)	(92.187)	(125.234)
JUMLAH PENDAPATAN (BEBAN) LAIN-LAIN	**(35.872)**	**(135.611)**	**(351.705)**
LABA (RUGI) PERIODE BERJALAN	**11.890**	**12.305**	**(350.468)**
BEBAN PAJAK KINI	-	-	-
LABA SETELAH PAJAK	**11.890**	**12.305**	**(350.468)**
PEMBAGIAN KE MITRA	-	-	-
LABA (RUGI) PERIODE BERJALAN SETELAH PEMBAGIAN KEPADA MITRA	**11.890**	**12.305**	**(350.468)**

Sumber: Perum Perumnas

a. Pendapatan

Pendapatan Prognosa 2025 diproyeksikan mencapai Rp826 Miliar atau sebesar 51% dari RKAP 2025.

b. Harga Pokok Penjualan (HPP)

HPP Prognosa 2025 menurun 48% dari RKAP 2025 sebesar Rp1.159 Miliar menjadi sebesar Rp556 Miliar.

c. Biaya Usaha

Biaya Usaha Prognosa 2025 menurun 9% dari RKAP 2025 sebesar Rp273 Miliar menjadi sebesar Rp250 Miliar.

d. Laba/Rugi

Prognosa 2025 mencatatkan kerugian sebesar negatif Rp350 miliar.

Tabel 2.7 Laporan Prognosa Arus Kas Tahun 2025

URAIAN	AUDITED 2024	RKAP 2025	PROGNOSA 2025
A. AKTIVITAS OPERASI			
1. Penerimaan Hasil Operasi			
1.1 Piutang Retensi	85.776	97.751	47.196
1.2 Piutang Usaha	44.732	57.735	34.061
1.3 Uang Muka	46.229	44.076	459.359
1.4 Penjualan	942.428	1.313.148	346.128
1.5 Sewa & *Building Management*	-	70.439	63.943
1.6 Penerimaan Lain-Lain	48.070	13.337	13.514
Jumlah Penerimaan Hasil Operasi	**1.167.234**	**1.596.486**	**964.201**
2. Pengeluaran Hasil Operasi			
2.1 Biaya Pertanahan	31.718	80.162	39.303
2.2 Biaya Perizinan & Perencanaan	9.074	42.070	15.721
2.3 Biaya Pematangan Tanah	9.488	44.617	15.405
2.4 Biaya Pembangunan	507.657	773.761	311.028
2.5 Biaya Pengelolaan	55.884	83.918	44.238
2.6 Biaya Pemasaran, Penjualan	108.471	79.304	48.844
2.7 Biaya Personalia	224.388	276.995	246.171
2.8 Biaya Umum	52.316	55.828	50.992
2.9 Biaya Hukum	11.011	15.889	9.945
2.10 Pembayaran Kepada Negara (Tax)	71.552	65.268	26.872
Jumlah Pengeluaran Hasil Operasi	**1.081.558**	**1.517.812**	**808.520**
Arus Kas Bersih dari Hasil Operasi	**85.675**	**78.675**	**155.681**
B. AKTIVITAS INVESTASI			
1. Penerimaan Investasi			
1.1 Penjualan Aktiva Tetap	-	-	28.519
Jumlah Penerimaan Investasi	**-**	**-**	**28.519**
2. Pengeluaran Investasi			
2.1 Investasi & Aktiva Tetap	466	5.904	2.109
2.2 Biaya Pembebasan Lahan	-	10.290	-
2.3 Penyertaan ke Anak Perusahaan	-	-	276
2.4 Penelitian & Pengembangan	2.697	14.940	2.014
Jumlah Pengeluaran Investasi	**3.163**	**31.134**	**4.400**
Arus Kas Bersih dari Hasil Investasi	**(3.163)**	**(31.134)**	**24.119**
C. AKTIVITAS PENDANAAN			
1. Penerimaan Pendanaan			
1.1 Iuran Pemeliharaan	-	-	-
1.2 Penyertaan Modal Negara (PMN)	-	1.000.000	-
1.3 Kredit Bank/Non Bank (SUJP)	381.760	1.850.000	49.730
1.4 Bunga & Jasa Giro	-	8.959	6.975
1.5 Penambahan Modal Anak Perusahaan	-	10.000	-
1.6 Dana BL BUMN	-	-	-
1.7 Penerimaan lain-lain	-	862	13.311
1.8 Droping Kantor Pusat	-	-	
Jumlah Penerimaan Pendanaan	**381.760**	**2.869.821**	**70.016**

URAIAN	AUDITED 2024	RKAP 2025	PROGNOSA 2025
2. Pengeluaran Pendanaan			
2.1 Pembangunan RUSUN SEWA	-	-	-
2.2 Angsuran Kredit	500.104	1.998.447	82.169
2.3 Angsuran Pinjaman RDI	4.795	5.795	-
2.4 Deviden / DPS	1.000	3.536	-
2.5 Dana PKBL	-	-	12
2.6 Dana BL BUMN	-	-	-
2.7 Pengeluaran rupa-rupa	84.555	28.671	31.274
2.8 Biaya Bunga	411.242	343.564	329.447
Jumlah Pengeluaran Pendanaan	**1.001.695**	**2.380.012**	**442.902**
Arus Kas Bersih dari Hasil Pendanaan	**(619.936)**	**489.809**	**(372.886)**
Surplus/Defisit Kas dan Bank	**(537.423)**	**537.350**	**(193.086)**
SALDO AWAL KAS, BANK dan SETARA BANK	**977.204**	**511.857**	**439.781**
SALDO AKHIR KAS, BANK dan SETARA BANK	**439.781**	**1.049.207**	**246.695**
Restricted Cash PMN	**260.522**	**944.970**	**80.164**
SALDO AKHIR KAS NON PMN	**179.260**	**104.237**	**166.531**

Sumber: Perum Perumnas

Total Saldo Akhir Kas, Bank dan Setara Bank Tahun 2025 sebesar Rp247 miliar dengan penjelasan lebih lanjut sebagai berikut:

a. Arus Kas Operasional

Prognosa arus kas operasional Tahun 2025 terdiri dari penerimaan hasil operasi sebesar Rp964 miliar dan pengeluaran hasil operasi sebesar Rp808 miliar sehingga arus kas bersih dari aktivitas operasional sebesar Rp156 miliar.

b. Arus Kas Investasi

Prognosa Tahun 2025 dimana arus kas bersih dari aktivitas investasi sebesar Rp24,1 miliar dengan penerimaan investasi dari penjualan aktiva tetap sebesar Rp28,5 miliar dan pengeluaran investasi sebesar Rp4,4 miliar yang terdiri dari investasi dan aktiva tetap sebesar Rp2,1 miliar, biaya penelitian dan pengembangan sebesar Rp2 miliar dan penyertaan ke anak perusahaan sebesar Rp276 juta.

c. Arus Kas Pendanaan

Prognosa Tahun 2025, arus kas bersih pendanaan terjadi penurunan menjadi sebesar negatif Rp373 miliar. Hal ini dikarenakan terjadi penurunan Penerimaan Aktivitas Pendanaan menurun sebesar Rp2.800 miliar atau 97% yang semula Rp2.870 miliar menjadi sebesar Rp70 miliar. Hal ini disebabkan tidak diterimanya rencana penerimaan Penyertaan Modal Negara (PMN) Tunai TA 2025 sebesar Rp1.000 miliar dan penerimanaan pinjaman dan/atau pendanaan dari pihak ketiga

lainnya sebesar Rp1.850 miliar. Adapun Pengeluaran Aktivitas Pendanaan menurun sebesar Rp1.937 miliar atau 81% yang semula Rp2.380 miliar menjadi sebesar Rp443 miliar yang disebabkan oleh penundaan pembayaran kewajiban pokok.

2.7 PROFIL DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)

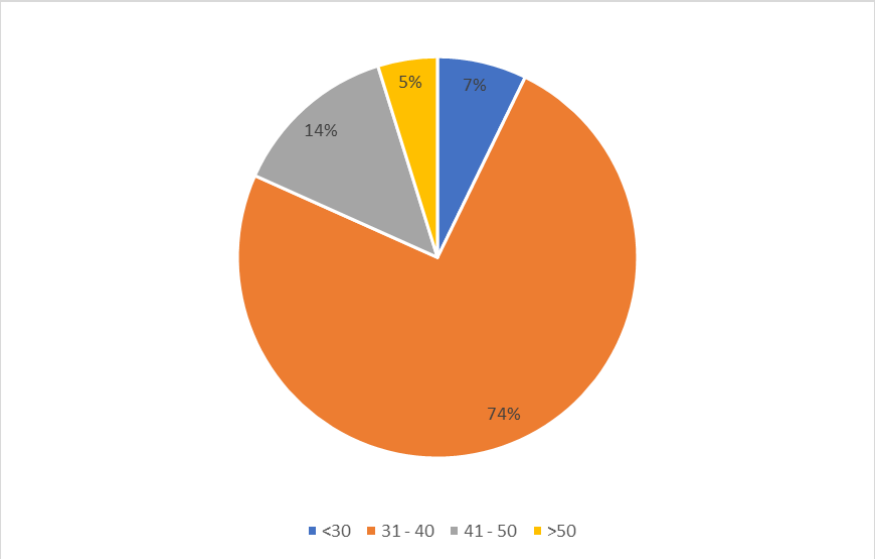
2.7.1 Profil SDM

Profil Karyawan Perumnas / Sumber Daya Manusia (SDM) dapat digambarkan dalam beberapa aspek diantaranya usia, jenjang pendidikan dan keahlian bidang. Jumlah SDM diluar yang sedang menjalankan MPP (Masa Persiapan Pensiun) per 31 Desember tahun 2025 sebanyak 415 orang karyawan aktif organik.

Tabel 2.6 Jumlah Usia Pegawai

Unit Kerja	<30	31-40	41-50	>50	Jumlah
Jumlah Pegawai	30	309	56	20	415

Sumber: Perum Perumnas

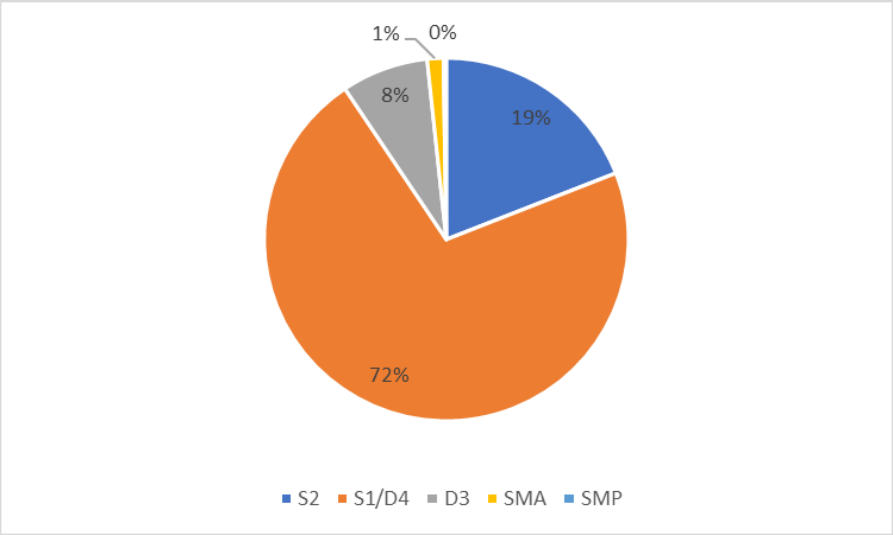


Gambar 4.5 Jumlah Pegawai Menurut Usia

Tabel 2.7 Jenjang Pendidikan Pegawai

Pendidikan	S2	S1/D4	D3	SMA	SMP	Jumlah
Jumlah Pegawai	79	297	32	6	1	415

Sumber: Perum Perumnas



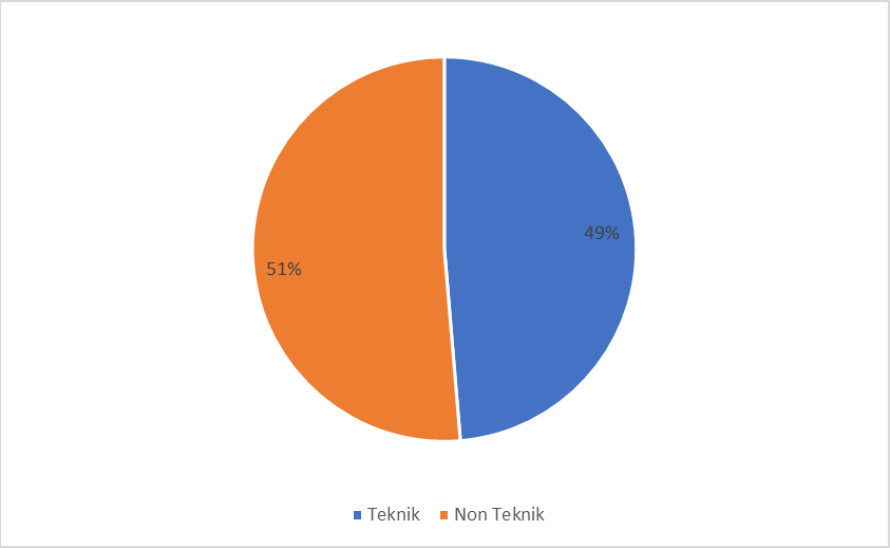
Gambar 2. 6 Jumlah Pegawai Menurut Pendidikan

Persentase pendidikan terbesar berada pada jenjang Sarjana (S1) sebanyak 72%, dilanjutkan jenjang pendidikan magister (S2) sebanyak 19%. Dengan rentang pendidikan rata-rata karyawan Perumnas adalah Sarjana (S1) dan Magister (S2) dapat mempercepat proses bisnis perusahaan dan mempertahankan eksistensi perusahaan dalam persaingan bisnis.

Tabel 2.8 Kompetensi Pegawai

Kompetensi	Teknik	Non Teknik	Jumlah
Jumlah Pegawai	202	213	415

Sumber: Perum Perumnas



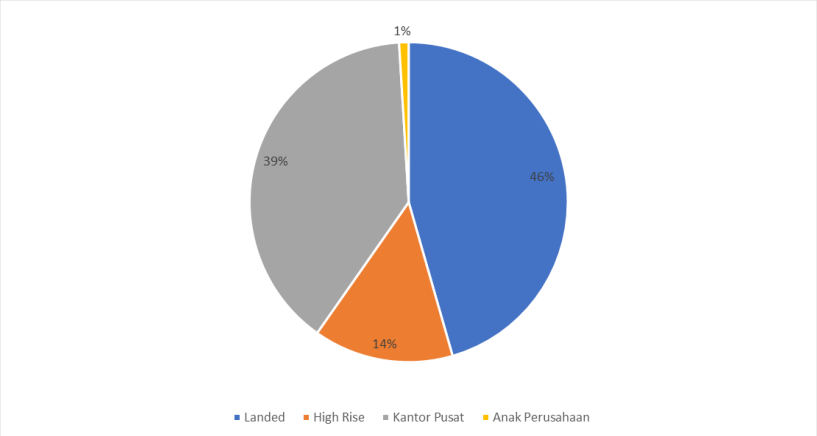
Gambar 2. 7 Jumlah Pegawai Menurut Kompetensi

Pada 31 Desember tahun 2025, komposisi karyawan berdasarkan background pendidikan 49% Non Teknis yang terdiri dari administrasi, keuangan/akuntansi, manajemen, hukum dan 51 % teknis terdiri dari teknik arsitektur, teknik sipil, teknik industri, teknik planologi. hal tersebut sesuai dengan kebutuhan perusahaan yang semakin banyak membangun hunian (rumah tapak & rumah susun) dan penyerapan penggunaan PMN.

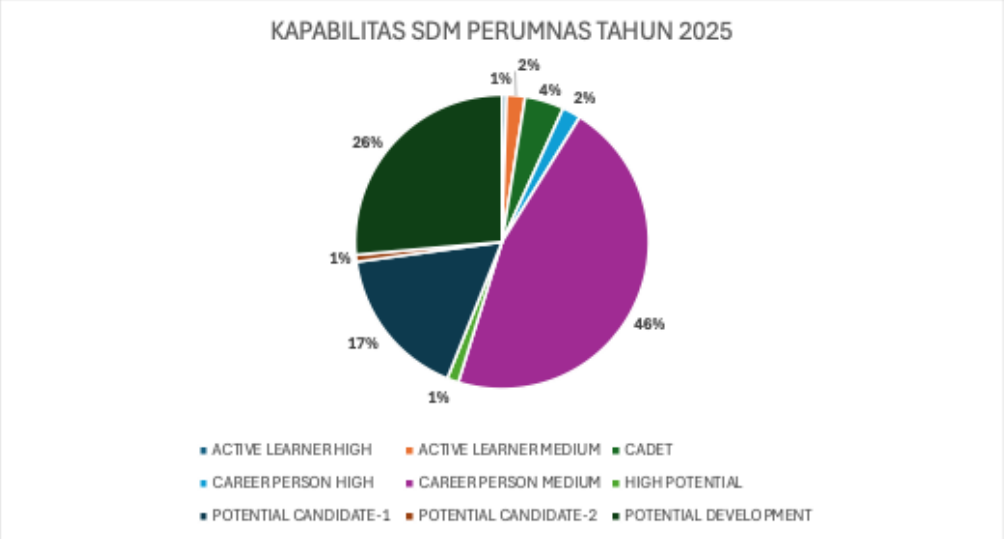
Tabel 2.9 Pemetaan Jumlah Pegawai

Unit Kerja	Kantor Pusat	Proyek Rumah Tapak	Proyek Rumah Susun	Anak Perusahaan	Jumlah
Jumlah Pegawai	163	189	59	4	415

Sumber: Perum Perumnas



Gambar 4. 8 Sebaran SDM di Unit Kerja



Gambar4. 9 Kapabilitas SDM Perumnas

Pada tahun 2025, komposisi Talent Pool Perum Perumnas didominasi oleh kelompok *Career Person Medium* sebesar 46%, menggantikan posisi *Hi-Potential* yang tahun sebelumnya mencapai 53,55%. Meskipun terjadi penurunan pada proporsi *Hi-Potential*, hal ini mencerminkan persebaran karyawan dengan kinerja baik yang lebih merata dibanding tahun sebelumnya. Kondisi ini menunjukkan bahwa peningkatan kapabilitas dan produktivitas tidak hanya terkonsentrasi pada kelompok berpotensi tinggi, tetapi telah meluas ke kelompok karyawan yang lebih luas. Pergeseran dominasi dari *Active Learner* pada tahun sebelumnya menuju kelompok *Potential Development* dan *Career Person* pada tahun 2025 mengindikasikan adanya peningkatan nyata dalam kualitas kinerja karyawan. Perubahan ini merupakan hasil dari keberlanjutan program pengembangan talenta dan penguatan budaya perusahaan yang dilaksanakan secara konsisten. Kenaikan klasifikasi talent ke level yang lebih tinggi mencerminkan peningkatan kompetensi dan kontribusi karyawan terhadap pencapaian target perusahaan secara nasional. Capaian tersebut tidak terlepas dari implementasi berbagai inisiatif pengembangan SDM sepanjang tahun 2024, terutama melalui pelatihan teknis di bidang produksi dan operasional untuk memperkuat manajemen kualitas. Upaya ini berdampak positif terhadap citra perusahaan, yang tercermin dari peningkatan penjualan *year on year*. Selain itu, evaluasi terhadap kinerja karyawan berdasarkan nilai KPI selama tiga periode terakhir menunjukkan tren positif, memperkuat bukti bahwa penguatan kompetensi dan budaya kerja telah memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kapabilitas SDM Perum Perumnas.

2.7.2 Program – Program SDM

Fokus utama pengembangan SDM Tahun 2025 yakni meningkatkan produktivitas SDM dan sekaligus meningkatkan kompetensi karyawan melalui berbagai inisatif program strategis dengan tetap mengacu pada Aspirasi Pemegang Saham. Upaya yang dilakukan tahun 2025 adalah dengan implementasi *Talent Based Human Resources Management* yang dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Mengembangkan kompetensi *based performance management system.*
b. Pelaksanaan *Competency Gap Assessment.*
c. Perumusan *talent development program.*
d. Evaluasi dan implementasi *talent management* dan *succession plan.*
e. Peningkatan *performance management system*.
f. Inisiasi HRBP (*Human Resources Business Partner)* di internal perusahaan.
g. Pemenuhan kekurangan manfaat anuitas kepada pensiunan.

h. Pemenuhan dana talangan dana pensiun karyawan yang dikelola oleh PT AJB Bumiputera sampai dengan proses hukum selesai

i. Evaluasi remunerasi gaji Karyawan

j. Implementasi Program wellbeing meliputi inisiasi Daycare, mental health benefit, pembaharuan layanan asuransi kesehatan

k. Pengesahan dan sosialisasi PKB tahun 2025 dimana perjanjian kerja bersama periode sebelumnya sudah selesai

l. Mengembangkan HR Communication Channel.

m. Pemenuhan kualitas dan kuantitas data pada portal *Human Capital* BUMN.

n. Implementasi program pengembangan karyawan, meliputi: *Program Induction Training, Equipping Training, High Potential Training*, Program Pelatihan BoD dan BoC, dan evaluasi program pengembangan karyawan.

o. Pengembangan ekosistem dan komponen pembelajaran, meliputi: Konsep Integrasi Monitoring Pembelajaran dan Pengembangan Karyawan dalam PMS, Penyusunan *Blueprint Learning Academy (Corporate University)* Perumnas, Pengembangan dan Realisasi Modul Pembelajaran TNA 2025, Peningkatan kualitas dan fitur PRISMA, dan Pemberian *Reward & Recognition Learning Minutes* PRISMA.

p. Implementasi dan Pengembangan Elemen Pendukung Pembelajaran, meliputi: Asesmen Kompetensi Eksternal, Kerja Sama/MoU/PKS dengan mitra pembelajaran strategis, Implementasi *Corporate Culture* (AKHLAK), penyusunan Konsep & Implementasi Program Pelatihan Lingkungan Kerja Inklusif, Pelaksanaan BUMN Institute (I2LI), Pelaksanaan Program Magang dan Mentorship MSIB 2025, dan Implementasi Program *Employee Well-being*.

2.8 PROGRAM DAN STRATEGI KORPORASI

Beberapa program dibidang korporasi untuk mewujudkan Transformasi Bisnis Perusahaan adalah sebagai berikut:

a. Proses Pengajuan Restrukturisasi Keuangan Tahap III untuk Kredit Perbankan dan Lembaga Keuangan Lainnya

   Adapun usulan skema restrukturisasi keuangan tersebut diantaranya penjadwalan ulang jatuh tempo atas hutang eksisting, penurunan tingkat suku bunga dan penyesuaian skema arus kas (*Cash Waterfall*) untuk memperbaiki likuiditas dan kemampuan operasional Perumnas dalam memenuhi biaya penyelesaian proyek (CTC) serta usulan skema *asset settlement*.

b. Proses Pengajuan Restrukturisasi Utang SUJP PEN

Melanjutkan dan sejalan dengan proses restrukturisasi keuangan yang telah dilakukan sebelumnya, Perum Perumnas mengusulkan penurunan suku bunga IP PEN guna menurunkan cost of fund perusahaan dari 6% menjadi 2%. Namun demikian, usulan tersebut belum disetujui oleh Wakil Pemegang SUJP, sehingga sebagai alternatif diusulkan pemberian relaksasi pembayaran kewajiban bunga dan penjadwalan ulang perpanjangan tenor SUJP. Adapun target penyelesaian dan persetujuan atas usulan tersebut ditetapkan pada tanggal 31 Oktober 2025.

c. Inovasi pemasaran dan percepatan penjualan dengan melakukan kerjasama pemasaran dengan investor, kerjasama dengan *principal agent property*, transformasi website dalam rangka digitalisasi marketing, *social media*, pemanfaatan *channeling* dari mitra, koperasi, BUMN, Perbankan, *strategy partnership* untuk konsumen atas, dan inisiasi *marketing intelligent*.

d. Strategi peningkatan kualitas bangunan dengan melakukan penyeragaman tentang pengawasan proyek, peningkatan kompetensi pengawas lapangan, terwujudnya Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) Proyek.

e. Transformasi budaya SDM didukung inisiatif program yang mendorong perubahan.

f. Melakukan *rebranding* untuk memulihkan kembali kepercayaan perbankan dan investor, dengan melakukan *business transformation* pada aspek operasional perusahaan.

g. Melakukan implementasi pemenuhan kualifikasi organ pengelola risiko dengan pelaksanaan pelatihan dan sertifikasi.

h. Melakukan pembenahan program *Human Resource Development*.

i. Pengelolaan bisnis *Recurring Income* atas area komersial, pendayagunaan aset dan inventori Perum Perumnas.

j. Melakukan proses pengajuan PMN Non Tunai/PMPP Tahun Anggaran 2024.

k. Melakukan proses pengajuan PMN Tunai Tahun Anggaran 2026.

l. Melakukan proses pengajuan Rencana Penugasan dan Dukungan Pemerintah kepada Perum Perumnas.

m. Melakukan proses pengajuan beberapa proyek Perum Perumnas yang diusulkan ke dalam Proyek Strategis Nasional (PSN).

n. Melakukan penawaran kerjasama dengan pihak ketiga/calon investor.

BAB III
RENCANA KERJA DAN ANGGARAN PERUSAHAAN TAHUN 2026

3.1 ASUMSI DASAR

Asumsi yang digunakan dalam melakukan penyusunan RKAP tahun 2026 adalah sebagai berikut:

Tabel 3. 1 Asumsi Ekonomi Makro

No.	URAIAN	SATUAN	ASUMSI RKAP 2026
1	Pertumbuhan Ekonomi	%	5,4
2	Inflasi	%	2,5
3	Suku Bunga	%	6,9
4	Nilai Tukar Rupiah terhadap Dollar	Rp/USD	16.500
5	Harga Minyak Mentah	USD/barel	70
6	Lifting Minyak	Ribu barel/hari	610
7	Lifting Gas	Ribu barel/hari	984

Sumber: APBN 2026

Asumsi ekonomi makro yang digunakan dalam penyusunan RKAP 2026 mengikuti kondisi perekonomian Indonesia yang diproyeksikan akan tetap stabil namun dengan beberapa perubahan penting dalam beberapa indikator utama. Pertumbuhan ekonomi di tahun 2026 diperkirakan menjadi 5,4%, naik 0,2% dari asumsi tahun sebelumnya. Hal ini mencerminkan adanya peluang untuk tumbuh di sektor properti dengan adanya sinergi yang kuat dari masing-masing *stakeholder* seperti Pemerintah, Pengembang, BUMN, Sektor Swasta, dan juga Perbankan. Sektor properti diharapkan dapat berpotensi menjadi salah satu kontributor utama dalam perekonomian nasional, terutama dalam memenuhi kebutuhan perumahan dan urbanisasi yang semakin meningkat. Namun hal ini perlu adanya dukungan dari Pemerintah dalam mengelola risiko eksternal dan fokus pada penciptaan kebijakan yang tepat untuk dapat meningkatkan daya beli masyarakat dan mempermudah investasi. Pertumbuhan ekonomi ini diharapkan dapat terus memberikan dorongan positif bagi sektor-sektor utama seperti properti dan infrastruktur, yang akan terus menjadi kontributor utama

dalam perekonomian nasional, terutama dalam memenuhi kebutuhan perumahan dan urbanisasi yang semakin meningkat. Selain itu, asumsi inflasi yang tetap sama seperti tahun sebelumnya yaitu 2,5%, diharapkan dapat menstabilkan pasar properti dan meningkatkan minat pembeli karena suku bunga yang rendah, dimana pada tahun 2026 diproyeksikan bahwa suku bunga turun menjadi 6,9% di tahun 2026. Hal ini berpotensi untuk mendorong sektor properti dengan meningkatkan daya beli masyarakat dan kemudahan pembiayaan KPR, serta memicu investasi di sektor properti karena bunga pinjaman yang lebih rendah membuat angsuran bulanan menjadi lebih ringan dan mengurangi biaya investasi. Nilai tukar rupiah terhadap dolar AS diperkirakan berada di kisaran Rp16.500/USD, mencerminkan antisipasi terhadap kemungkinan fluktuasi di pasar valuta asing, seperti yang terjadi pada pertengahan September 2025. Harga minyak mentah di pasar internasional diperkirakan tetap stabil meski turun menjadi USD 70/barel, yang dapat berdampak pada penurunan biaya energi domestik. Sementara itu, target lifting minyak diperkirakan naik menjadi 610 ribu barel/hari, sedangkan lifting gas juga sedikit turun menjadi 984 ribu barel/hari, sejalan dengan dinamika produksi energi nasional yang mungkin dipengaruhi oleh fluktuasi permintaan dan investasi di sektor energi.

Secara keseluruhan, asumsi-asumsi ini mencerminkan upaya menjaga keseimbangan antara pertumbuhan ekonomi, stabilitas inflasi, dan pengelolaan kondisi eksternal, yang akan sangat penting dalam menentukan kinerja sektor properti pada tahun 2026. Dengan adanya pertumbuhan yang stabil dan inflasi yang terkendali, sektor properti diharapkan terus berkembang, didukung oleh peningkatan permintaan hunian dan proyek infrastruktur. Selain itu, pada tahun 2026 masih terdapat tantangan pada penyelesaian *backlog* perumahan nasional sehingga dibutuhkan kontribusi Perumnas terhadap penurunan *backlog* tersebut dan memperkuat posisi sebagai pilar strategis pembangunan berkeadilan.

Berikut ini gambaran pokok RKAP 2026:

Tabel 3. 2 Gambaran Pokok RKAP 2026

URAIAN	SATUAN	AUDITED 2024	RKAP 2025	PROGNOSA 2025	RKAP 2026
PERTANAHAN					
Pengadaan Lahan	Ha	0,54	0,69	-	0,85
	Rp miliar	1,9	10,29	-	2,67
Sertifikasi HPL/HGB Induk	Ha	29,76	50,05	33,36	20,38
	Rp miliar	1,8	15,80	2,35	6,29
Sertifikasi HGB/HM	Unit	3.679	3.013	5.334	3.219
	Rp miliar	3,70	29,27	12,87	22,65
PERENCANAAN TEKNIS					
Rumah	Unit	6.003	3.492	5.787	3.914
Ruko	Unit	1.486	84	41	49
KTM	Unit	133	-	137	-
Rusunami	Unit	79	580	609	-
Apartemen Sederhana Milik	Unit	406	-	-	-
Properti Komersial	Unit	-	-	2	-
Total	**Unit**	**8.107**	**4.156**	**6.576**	**3.963**
PEMBANGUNAN					
Rumah	Unit	3.918	2.939	2.209	2.518
Ruko dan Kios	Unit	31	174	38	-
KTM	Unit	37	29	27	102
Rusunami	Unit	510	24	157	-
Apartemen Sederhana Milik	Unit	1.920	912	589	599
Properti Komersial	Unit	-	-	-	-
Total	**Unit**	**6.416**	**4.078**	**3.020**	**3.219**
PENJUALAN					
Rumah	Unit	2.743	2.939	1.937	2.518
Ruko dan Kios	Unit	11	174	-	-
KTM	Unit	62	29	108	102
Rusunami	Unit	352	24	51	-
Apartemen Sederhana Milik	Unit	429	912	246	599
Properti Komersial	Unit	-	-	-	-
Total	**Unit**	**3.597**	**4.078**	**2.342**	**3.219**
Tingkat Hunian Rusunawa	**Unit**	**3.348**	**3.654**	**3.345**	**3.361**
Total Pendapatan	**Rp miliar**	**1.230**	**1.623**	**826**	**1.488**
Laba (Rugi) Periode Berjalan	**Rp miliar**	**12**	**12**	**(350)**	**4**
***Cash In* Operasional**	**Rp miliar**	**1.167**	**1.596**	**964**	**1.281**
***Cash Out* Operasional**	**Rp miliar**	**1.082**	**1.518**	**809**	**1.035**

Sumber: Perum Perumnas

Penyusunan Gambaran Pokok RKAP 2026 dengan memperhatikan hal-hal berikut ini:

- Pembulatan tanah kantong pada proyek eksisting seluas 0,85 Ha atau sebesar Rp2,67 miliar.
- Penjualan unit hunian pada RKAP tahun 2026 diproyeksikan sebanyak 3.219 unit.

3.2 ANALISIS PRODUK

Analisis Produk adalah analisis yang menjelaskan seluruh produk Perum Perumnas dikaitkan dengan kondisi dalam industri perumahan dan persaingan dalam industri tersebut. Analisis daya tarik pasar dan daya saing perusahaan ini akan dikombinasikan. Posisi ini akan menentukan tindakan pihak Perum Perumnas dalam mengembangkan kegiatan usaha utamanya (*core business*) yaitu sebagai pengembang rumah sederhana, apakah perusahaan akan meningkatkan investasi secara kuat, mengembangkan dengan hati-hati, atau malah melakukan divestasi. Produk Perumnas dibedakan antara lain:

- Rumah Sejahtera Tapak (RST)

  RST merupakan salah satu produk hunian yang termasuk dalam program subsidi perumahan FLPP yang diperuntukkan bagi Masyarakat Berpenghasilan Rendah (MBR). Sehingga, produk ini mengikuti syarat yang dikeluarkan oleh Pemerintah, baik dari segi luasan bangunan, spesifikasi serta harga jual tertinggi yang diijinkan. Meskipun rumah jenis ini memiliki laba per unit yang kecil. RST menjadi salah satu solusi dalam hal pemenuhan kebutuhan rumah dan penanganan *backlog*.

- Rumah Sederhana (RS)

  Selain RST, Perumnas menawarkan alternatif lain dalam memilih produk hunian yaitu Rumah Sederhana (RS) yang harganya berkisar diatas harga FLPP. Rumah ini ditujukan untuk masyarakat berpenghasilan menengah.

- Rumah Susun Sederhana Milik (Rusunami)

  Rusunami merupakan salah satu cara mengoptimalisasi lahan perkotaan yang ada demi menyediakan hunian dengan harga terjangkau di lahan strategis. Dalam beberapa tahun terakhir, Perumnas telah membangun Rusunami di Jakarta dan sekitarnya, antara lain: TOD Pondok Cina, TOD Tanjung Barat, TOD Serpong, Cengkareng, Kemayoran, dan Pulogebang. Ke depan Perum Perumnas akan terus membangun Rusunami di beberapa kota besar untuk memenuhi kebutuhan rumah di perkotaan bagi Masyarakat Berpenghasilan Rendah (MBR). Program penyediaan rusunami ini juga memerlukan dukungan Pemerintah dikarenakan adanya regulasi batasan harga maksimal.

- Apartemen Sederhana Milik (Anami)

  Apartemen Milik (Anami) merupakan produk yang ditawarkan Perum Perumnas untuk masyarakat berpenghasilan menengah. Anami ditawarkan dengan harga jual lebih dari ketentuan FLPP.

- Rumah Susun Sewa

  Rusunawa merupakan rumah susun dibangun untuk menyediakan unit hunian yang disewakan kepada masyarakat dengan harga terjangkau. Sasaran utamanya adalah masyarakat yang belum memiliki tempat tinggal tetap, khususnya yang berpenghasilan rendah. Rusunawa Perumnas berada pada kota-kota besar seperti Jakarta dan Batam.

  Produk Rusunawa merupakan bagian dari misi sosial yang diemban oleh Perumnas. Oleh karena itu, dalam hal menjaga kesinambungan pelaksanaan misi tersebut, perlu dukungan pemerintah secara berkesinambungan untuk memberikan dana KPU/PSO kepada Perum Perumnas.

- *Building Management Services (BMS)*

  Building Management Services (BMS) merupakan layanan pengelolaan gedung yang dilakukan oleh Perumnas terhadap unit Rumah Susun (Rusunami dan Anami) yang dibangun oleh Perumnas. Pengelolaan ini dilakukan selama masa transisi yaitu sebelum terbentuknya (Perhimpunan Pemilik dan Penghuni Satuan Rumah Susun) PPPSRS definitif.

- Kavling Tanah Matang (KTM)

  KTM merupakan tanah yang telah dipersiapkan sesuai dengan persyaratan pembakuan dalam penggunaan, penguasaan, pemilikan tanah dan rencana tata ruang lingkungan tempat tinggal atau lingkungan hunian untuk membangun bangunan.

- *Property* Komersial

  Property komersial merupakan produk komersil yang ditawarkan Perumnas meliputi Hotel, Kondotel, serta kawasan *office*. Properti komersial tersebut ditujukan untuk kalangan menengah ke atas dan bisnis.

- Sewa Komersial

  Sewa komersial merupakan produk Perumnas yang berada pada gedung-gedung perumnas yang merupakan *mix used building.* Unit sewa komersil, disewakan kepada

bisnis untuk tujuan komersil seperti toko, kafe, restoran atau layanan lainnya yang menyediakan kebutuhan penghuni apartemen maupun perumahan.

3.3 KEBIJAKAN PROGRAM KORPORASI

Beberapa kebijakan program korporasi yang akan dilaksanakan sesuai dengan arahan taktis RKAP 2026 antara lain:

- Program 3 Juta Rumah Pemerintah RI, agar didukung melalui:
  1. Melakukan perbaikan kinerja dan transformasi menyeluruh dalam rangka penguatan kapabilitas Perusahaan dalam penyediaan hunian layak, adil dan terjangkau sehingga tercapai pertumbuhan dan kesinambungan Perusahaan.
  2. Mendorong inovasi dan/atau pemanfaatan teknologi/digital guna meningkatkan efisiensi dan efektifitas sumber daya, keunggulan bersaing, dan kepuasan pelanggan *(customer experience).*
  3. Mendorong diperolehnya dukungan pemerintah kepada Perumnas baik fiskal maupun non fiskal, dalam rangka meningkatkan perannya sebagai agen pembangunan perumahan rakyat yang lebih kuat, profesional, dan berdampak nyata bagi pemenuhan hunian nasional.
  4. Meningkatkan koordinasi dengan pemangku kepentingan, Kementerian/Lembaga, otoritas dengan lebih efektif, untuk memastikan regulasi dan/atau kebijakan yang mendukung kegiatan usaha Perusahaan dalam menciptakan ekosistem perumahan nasional.
  5. Menerapkan *risk management*, pada seluruh aspek kegiatan usaha (operasional, finansial, hukum, dll), serta melakukan monitoring dan evaluasi atas pelaksanaannya secara berkala.

3.4 SASARAN KORPORASI

Beberapa sasaran korporasi untuk mendukung tujuan RKAP tahun 2026 antara lain:

a. Tercapainya target pendapatan Rp1.488 miliar.
b. Tercapainya penyelesaian persedian *(inventory)* dari masing-masing proyek.
c. Tercapainya perolehan Penyertaan Modal Negara (PMN) Non Tunai Tahun Anggaran 2024.
d. Tercapainya perolehan Penyertaan Modal Negara (PMN) Tunai Tahun Anggaran 2026.
e. Tercapainya persetujuan restrukturisasi keuangan yang dilakukan terhadap pinjaman yang jatuh tempo.

f. Tercapainya perolehan persetujuan Rencana Penugasan dan Dukungan Pemerintah dalam mendukung Program 3 Juta Rumah.
g. Tercapainya usulan beberapa proyek Perum Perumnas yang dimasukkan ke dalam Proyek Strategis Nasional (PSN).
h. Perolehan pinjaman baru pihak ketiga dan/atau penerbitan surat utang.
i. Optimalisasi sinergi BUMN dalam rangka mewujudkan tiga juta rumah dengan cara pemanfaatan aset BUMN.
j. Terlaksananya program peningkatan kompetensi SDM dengan: pemberlakuan sistem *reward and punishment* atas kinerja, *training* dan *workshop*.
k. Pelaksanaan prioritas pembangunan perumahan dan Pemukiman, diantaranya:
    - Penyediaan perumahan bagi MBR.
    - Optimalisasi fungsi Perumnas dalam ekosistem perumahan nasional.
l. Perancangan dan Implementasi *Internal Control Over Financial Reporting* (ICOFR) di level konsolidasi dan pemantauan berkelanjutan di level induk

3.5 STRATEGI KORPORASI

Beberapa strategi yang akan dilakukan pada tahun 2026 antara lain:

a. Penetapan standarisasi untuk pelaksanaan KSO/JV (standar pencatatan, SOP, proses operasional).
b. Perluasan relasi kemitraan melalui penerapan skema kerja sama KSO/JV.
c. Berbagai kajian untuk meningkatkan pendapatan perusahaan.
d. Peningkatan *efektivitas marketing* melalui perbaikan *customer journey, big data analytics,* dan CRM untuk kepuasan konsumen.
e. Manajemen pembiayaan melalui refinancing dan pencarian alternatif permodalan
f. Peningkatan tools, kapabilitas, serta learning and development SDM seluruh divisi.
g. Peningkatan kapasitas dan kapabilitas sumber daya IT.
h. Peningkatan digital dalam sistem pengendalian operasional dan efektivitas *supply chain.*

3.6 PROGRAM KORPORASI

Beberapa program yang akan dilakukan pada tahun 2026 antara lain:

a. Perbaikan kinerja dan transformasi menyeluruh dalam rangka penguatan kapabilitas Perusahaan.
b. Restrukturisasi keuangan yang dilakukan terhadap pinjaman yang akan jatuh

tempo.

c. Perolehan PMN Tunai Tahun Anggaran 2026.
d. Perolehan persetujuan PMN Non Tunai Tahun Anggaran 2024.
e. Rencana Penugasan dan Dukungan Pemerintah dalam mendukung Program 3 Juta Rumah.
f. Penerimaan Pendanaan melalui pinjaman baru pihak ketiga dan/atau penerbitan surat utang.
g. Penyelesaian persediaan eksisting serta melakukan optimalisasi aset dan properti investasi.
h. Mendorong inovasi dan/atau pemanfaatan teknologi/digital guna meningkatkan efisiensi dan efektifitas sumber daya, keunggulan bersaing, dan kepuasan pelanggan (*customer experience*).
i. Memfasilitasi sinergi dalam pemanfaatan tanah untuk pembangunan perumahan dan permukiman dengan Pemerintah/BUMN untuk penyediaan lahan.
j. Pembentukan *Joint Venture Company* (JVCo) atau KSO dengan mitra strategis
k. Efisiensi biaya usaha dan operasional.
l. Kemitraan Strategis dengan berbagai *stakeholders*.
m. Peningkatan budaya dan kapabilitas risiko.
n. Penyempurnaan Sistem Manajemen Risiko Terintegrasi (SMaRT).
o. Pembuatan Kajian Keberlangsungan Usaha PT Propernas Griya Utama (PT.PGU) sebagai anak perusahaan Perum Perumnas.

3.7 RENCANA KERJA MASING-MASING DIVISI TAHUN 2026

3.7.1 Divisi Pertanahan

Tabel 3.2 Rencana Bidang Pertanahan

URAIAN	SATUAN	RKAP 2025	PROGNOSA 2025	RKAP 2026
BIDANG PERTANAHAN				
Pengadaan Lahan	Ha	0,69	-	0,85
	Rp Miliar	10,29	-	2,67
Sertifikasi HPL/HGB Induk	Ha	50,05	33,36	20,38
	Rp Miliar	15,80	2,35	6,29
Sertifikasi HGB/HM	Unit	3.013	5.334	3.219
	Rp Miliar	29,27	12,87	22,65

Sumber: Perum Perumnas

Pada RKAP Tahun 2026, Perum Perumnas memproyeksikan kegiatan pengadaan lahan (*land bank*) sebesar 0,85 Ha, sertifikasi HPL/HGB Induk seluas 20,38 Ha dan target Sertifikasi HGB/HM sebanyak 3.219 unit. Rencana kegiatan pengadaan lahan di tahun 2026 adalah pembulatan tanah kantong atas lahan yang sedang dikembangkan. Sementara untuk kegiatan sertifikasi HPL/HGB Induk dan sertifikasi HGB/HM diprioritaskan pada lokasi-lokasi yang termasuk dalam target penjualan RKAP 2026.

Untuk mencapai target tersebut, rencana kerja yang akan dilakukan Perumnas pada bidang pertanahan pada tahun 2026 antara lain:

a. **Pengadaan tanah dalam rangka pembulatan tanah kantong**

   Pelaksanaan fungsi *land bank* sebagaimana diamanatkan dalam PP No.83 Tahun 2015 melalui kegiatan pengadaan tanah dalam rangka pembulatan tanah kantong pada lokasi Kraton Harmoni Proyek Jawa Timur II, Lokasi Batursari V Proyek Semarang, dan Lokasi KTM Tapak Jari Trimulyo Proyek Solo - Jogja.

b. **Pendaftaran sertipikat induk terhadap persediaan tanah yang belum bersertifikat**

   Pada tahun 2026 akan dilakukan program sertifikasi induk terhadap lokasi-lokasi yang menjadi target penjualan RKAP 2026. Beberapa lokasi tersebut adalah lokasi Samesta Pasadana - Proyek Bandung, lokasi Pondok Indah Cianjur - Proyek Cianjur, lokasi Betungan III - Proyek Jambi, Lokasi Samatan Asri Proyek Jawa Timur I, Lokasi Lumajang dan Sawojajar Proyek Jawa Timur II, Lokasi Pesawaran Proyek Lampung, dan lokasi lainnya. Terhadap lokasi-lokasi yang termasuk dalam alokasi PMN akan dioptimalkan pembiayaan pengurusan sertipikat dengan menggunakan anggaran PMN tahun 2026.

c. **Penyelesaian sertipikat parsial per unit atas unit-unit pembangunan baru maupun yang telah terjual.**

   Kegiatan pengurusan sertipikat parsial pada tahun 2026 terdiri atas unit-unit yang merupakan realisasi penjualan 2025 dan target penjualan RKAP 2026. Terdapat 2 jenis kegiatan pengurusan sertipikat parsial yang terdiri atas sertipikat parsial an. Perumnas dan sertipikat parsial an. konsumen. Sertipikat parsial an. Perumnas berasal dari pemecahan sertipikat HGB induk. Sementara sertipikat parsial an. konsumen berasal dari pengurusan balik nama sertipikat HGB parsial an. Perumnas atau pengurusan SHM/HGB an. konsumen yang berasal dari sertipikat induk HPL. Terhadap proyek-proyek *high rise*, diprogramkan pengurusan pertelaan sebagai

rangkaian dalam penerbitan SHMSRS an. Perumnas. Pengurusan pertelaan dan SHMSRS dapat menggunakan jasa konsultan rumah susun atau notaris.

Terhadap lokasi-lokasi yang termasuk dalam alokasi PMN akan dioptimalkan pembiayaan pengurusan sertipikat dengan menggunakan anggaran PMN tahun 2026. Selain itu, terdapat alternatif pembiayaan pengurusan sertipikat dengan menggunakan dana jaminan pada bank pemberi kredit, sesuai dalam SOP Prosedur Penggunaan Dana Jaminan/Piutang Retensi Sertipikat untuk Penyelesaian Sertipikat LAT.

Selain rencana kerja RKAP bidang pertanahan di atas, terdapat program strategis Divisi Pertanahan dalam rangka penyelamatan dan pengamanan aset persediaan tanah Perumnas. Program tersebut merupakan integrasi atas beberapa rangkaian kegiatan yaitu pengelolaan arsip pertanahan, inventarisasi tanah dan sistem informasi pertanahan. Inisiasi dari program ini telah dimulai sejak tahun 2023 dan direncanakan akan menjadi program tahunan Divisi Pertanahan.

Dalam rangka melakukan efisiensi pembayaran kewajiban PBB setiap tahunnya, dilakukan program pemecahan PBB induk, terutama terhadap unit-unit yang telah terjual. Selain itu, juga akan dilakukan pemecahan PBB induk terhadap unit-unit yang belum terjual namun telah terbangun, dengan tujuan untuk mempercepat proses serah terima PBB pecahan kepada konsumen saat unit terjual.

3.7.2 Divisi Pemasaran Korporasi, Pemasaran Ritel, Penjualan, dan *Property Management*

Pada RKAP Tahun 2026, Perum Perumnas memproyeksikan kegiatan penjualan sebanyak 3.212 unit dengan komposisi terbesar pada penjualan rumah sebanyak 2.518 unit.

Tabel 3. 3 Rencana Bidang Penjualan

URAIAN	SATUAN	RKAP 2025	PROGNOSA 2025	RKAP 2026
BIDANG PENJUALAN				
Rumah	Unit	2.939	1.937	2.518
Ruko	Unit	174	-	-
KTM	Unit	29	108	102
Rusunami	Unit	24	51	-
Apartemen Sederhana Milik	Unit	912	246	599
Properti Komersial	Unit	-	-	-
TOTAL	**Unit**	**4.078**	**2.342**	**3.219**

Sumber: Perum Perumnas

Dalam rangka mendukung sasaran RKAP 2026, Perum Perumnas menetapkan strategi pemasaran dan penjualan yang terintegrasi melalui dua pendekatan utama — pemasaran korporasi dan pemasaran ritel — serta penguatan fungsi penjualan dari proses *booking* hingga akad. Pendekatan ini dirancang untuk memperluas jangkauan pasar, meningkatkan kepercayaan pelanggan, dan memperkuat posisi Perumnas sebagai pengembang hunian rakyat yang modern, inklusif, nyaman, dan terjangkau. Strategi ini juga menjadi bagian dari agenda transformasi korporat untuk mewujudkan pertumbuhan yang berkelanjutan, berbasis efisiensi, kolaborasi, dan digitalisasi.

3.7.2.1 Strategi Pemasaran Korporasi

Fokus utama diarahkan pada penguatan kerja sama *business-to-business* (B2B) dengan lembaga keuangan, kementerian/lembaga, instansi pemerintah, dan perusahaan BUMN/BUMD guna memperluas kanal penjualan serta mendorong pertumbuhan penjualan institusional.

Program Utama :

a. *Strategic Partnership & Institutional Collaboration* : Kolaborasi dengan perbankan nasional dan lembaga pembiayaan melalui joint event, payroll scheme, dan promo bunga ringan.
b. *Corporate Housing Program* : Pengembangan program kepemilikan hunian bagi ASN, BUMN, dan universitas dengan skema pembiayaan bersama.
c. *B2B Sales Expansion* : Penjualan borongan *(bulk purchase)* dan *joint marketing* dengan perusahaan dan pengembang mitra.
d. *Corporate Loyalty Program* : Pemberian penghargaan dan insentif bagi mitra strategis dengan kontribusi penjualan tinggi.
e. *Strategic Branding & Government Relations* : Partisipasi aktif pada forum investasi dan pameran BUMN untuk memperkuat posisi Perumnas sebagai national *housing developer.*

3.7.2.2 Strategi Pemasaran Ritel

Strategi Pemasaran Ritel ini difokuskan pada *business-to-customer* (B2C) dengan mengoptimalkan pendekatan digital, komunitas dan kolaborasi lintas proyek.

Program Utama :

a. *Go Smart Buyer* : Kampanye nasional digital berbasis *AI Lead prospect system* dan CRM nasional untuk deteksi dan pengelolaan calon pembeli potensial dari kanal daring.
b. *Green Family Incentive* : Program promosi berkelanjutan, yang menawarkan insentif dan potongan harga bagi keluarga muda atau ASN yang membeli rumah di proyek Perumnas dengan konsep hijau.
c. Komunitas Hunian Nasional : Pengembangan Komunitas penghuni dan calon pembeli melalui *Community Roadshow*, *Green Housing Fair*, dan *Smart Living Expo.*
d. *Smart Collab Agent & Buyer Get Buyer* : Kemitraan digital dengan agen properti independen, lembaga keuangan, serta program loyalitas Penghuni.
e. *Cross Selling* Program : Kolaborasi antar proyek dengan pasar serupa melalui joint Promo dan *in-house sales collab.*
f. *Customer Journey Improvement* : Peningkatan pengalaman kunjungan proyek untuk mempercepat *closing* dan meningkatkan *first impression.*
g. *Smart closing Partnership*: Kerjasama *Joint Even & open booth* dikantor cabang bank mitra untuk menjangkau nasabah priortas
h. *Strategic Asset Optimization Program :* Program optimalisasi aset lahan melalui :
   - Penawaran Lahan kepada Asosiasi Properti (Himpera, REI, Apersi, dan Kadin)
   - Kerja Sama dengan Agen Properti Profesional (*Ray White*, Era, dll) dengan pemberian special fee
   - Program Free AJB dan Diskon BPHTB
   - Skema Kompensasi termin Proyek kontraktor dengan *Special Benefi*t
   - *Bundling Package* antara lahan dan design rumah siap bangun

3.7.2.3 Strategi Penjualan (*Booking-Akad/Back End*)

Fokus tahun 2026 diarahkan untuk memperkuat konversi dari booking ke akad melalui digitalisasi proses, *monitoring pipeline*, dan sinergi pembiayaan.

Program Utama :

a. Pengembangan Aplikasi *Sales Force Automation* (SFA)

Peningkatan integrasi fitur SFA dengan CRM dan database konsumen; penambahan analitik performa tim; pelaporan real-time; serta dasar objektif untuk penghargaan dan insentif tenaga penjualan.

b. Sistem Monitoring Kinerja Berbasis *Pipeline*

Implementasi *sales pipeline dashboard* untuk memantau tahapan prospek–closing, disertai *weekly monitoring* dan pelatihan rutin tim.

c. Sinergi dengan Perbankan untuk Percepatan Akad

Integrasi data dan proses dengan lembaga keuangan guna mempercepat persetujuan kredit, pelatihan internal tentang kebijakan bank, dan digitalisasi pertukaran dokumen.

d. Penguatan Analisis Kelayakan Konsumen

Peningkatan kompetensi tenaga penjualan dalam analisis finansial calon pembeli; kerja sama dengan vendor SLIK untuk verifikasi data kredit; serta penerapan SLA ketat untuk mempercepat waktu respons.

e. Koordinasi dengan Pemerintah

Sinergi dengan Kementerian Perumahan, BPN, Bappenas, dan Pemda untuk memastikan implementasi misi sosial Perumnas bagi Masyarakat Berpenghasilan Rendah (MBR) dan mempercepat perizinan proyek prioritas.

3.7.2.4 Strategi *Property Management*

Fokus tahun 2026 diarahkan pada peningkatan okupansi tersewanya tenant komersial di Proyek Perumnas.

Program Utama:

a. Kegiatan Pengelolaan Gedung yang Efektif dan Efisien
   - Kegiatan pengelolaan gedung Rusunawa dan Rusunami.
   - Kegiatan pengelolaan area komersial dan area potensial lainnya.

b. Optimalisasi Layanan Pengelolaan di Rusunawa dan Rusunami
   - Optimalisasi jadwal operasional pengelola.
   - Standarisasi pelayanan dengan budaya senyum salam sapa /*hospitality*.
   - Sertifikasi pelaksana pengelola gedung dengan pelatihan atau penambahan kompetensi tenaga kerja pengelolaan.
   - Kolaborasi dengan instansi/dinas terkait pengelolaan Rusunami dan Rusunawa.

- Modernisasi pengelolaan Rusunawa & Rusunami dengan pengaplikasian sistem pengelolaan *e-propman.*

c. Program Digitalisasi Pemasaran, meliputi :

- Pembuatan video profil layanan *Property Management.*
- Pembuatan konten promosi lokasi kelolaan *Property Management.*
- Pengelolaan media sosial kegiatan *Property Management.*
- Promosi *below* dan *above the line.*
- Proses pengelolaan terintegrasi dengan SFA dan ERP.

3.7.2.5 Komunikasi dan *Branding* Nasional

Fokus pada penguatan citra Perumnas sebagai pengembang hunian rakyat yang relevan dan terpercaya.

Program utama:

a. Kampanye Nasional “Satu Hunian, Satu Semangat” — menegaskan kontribusi BUMN untuk rakyat.
b. Strategi *Hyperlocal Content* — pengembangan laman proyek (*project landing pages*) dan konten *bilingual* (Indonesia–Inggris).
c. Event dan Publikasi Nasional — kolaborasi dengan media, Badan Pengaturan BUMN, dan *stakeholder.*
d. Community & CSR *Engagement* — kegiatan *Green Living Movement* dan Hunian Sang Juara untuk memperkuat loyalitas penghuni.

3.7.2.6 Integrasi dan Digitalisasi Pemasaran

Perumnas melanjutkan transformasi digital untuk meningkatkan efisiensi dan ketepatan data.

Fokus 2026 :

a. Integrasi SFA–CRM Nasional untuk pemantauan leads dan respons tim.
b. Pemanfaatan *AI Prospect System* untuk prediksi potensi pembeli.
c. Lead Tracker Chatbot untuk layanan pelanggan 24 jam.
d. *Centralized Dashboard* sebagai laporan *real-time* lintas proyek.

Langkah-langkah ini menegaskan orientasi perusahaan pada data-*driven marketing* dan transparansi kinerja penjualan.

3.7.2.7 Target dan *Outcome* 2026

Dengan asumsi pertumbuhan ekonomi nasional 5,4%, inflasi 2,5%, dan kondisi pembiayaan yang masih ketat, strategi pemasaran dan penjualan diarahkan untuk pemulihan bertahap dengan sasaran utama :

a. Pendapatan : sekitar Rp1,4 triliun (naik dari realisasi 2025 sebesar Rp826 miliar).
b. *Cash-in* : Rp1,2 triliun, difokuskan pada proyek siap akad dan berisiko rendah.
c. Pertumbuhan penjualan ritel dan korporasi: menuju level positif (*recovery phase*) pasca tekanan daya beli dan pengetatan kredit.
d. Efisiensi proses closing: percepatan waktu akad ± 25 % melalui digitalisasi dan kolaborasi bank.
e. Optimalisasi aset non-produktif: minimal Rp238 miliar melalui *Strategic Asset Optimization Program*.
f. Penguatan citra Perumnas: sebagai *Top of Mind Affordable*, *Comfortable*, *and Modern Housing Developer in Indonesia*.

Melalui integrasi antara strategi korporasi, ritel, penjualan, dan property management yang diperkuat digitalisasi, Perumnas menegaskan komitmen menjadi pengembang hunian rakyat yang berorientasi nilai, transparan, dan berdaya saing nasional — sejalan dengan mandat pemerintah dalam menyediakan hunian yang modern, inklusif, nyaman, dan terjangkau bagi seluruh lapisan masyarakat.

3.7.3 Divisi Perencanaan Teknis

Tabel 3. 4 Rencana Bidang Perencanaan

URAIAN	SATUAN	RKAP 2025	PROGNOSA 2025	RKAP 2026
BIDANG PERENCANAAN TEKNIS				
Rumah	Unit	3.492	5.787	3.914
Ruko	Unit	84	41	49
KTM	Unit	-	137	-
Rusunami	Unit	580	609	-
Apartemen Sederhana Milik	Unit	-	-	-
Properti Komersial	Unit	-	2	-
TOTAL	**Unit**	**4.156**	**6.576**	**3.963**

Sumber: Perum Perumnas

Pada RKAP Tahun 2026, Perum Perumnas memproyeksikan kegiatan perencanaan sebesar 3.963 unit dengan komposisi terbesar pada perencanaan rumah sebesar 3.914 unit. Untuk mencapai target tersebut, rencana kerja yang akan dilakukan Perumnas pada bidang perencanaan pada tahun 2026 antara lain:

a. *Idea Competition* 2026

Untuk mendapatkan input desain dari kalangan milenial maupun gen Z, akan dilakukan *Idea Competition* dengan tema *Zillenial House*.

b. Desain standar rumah baru

Untuk tetap mengikuti tren desain rumah yang menjadi minat pasar, akan dibuat desain rumah dengan gaya baru sebagai tambahan pilihan desain, berdasarkan riset pasar maupun masukan dari hasil *Idea Competition* 2026. Desain-desain ini dapat dipergunakan di kluster-kluster baru.

c. Redesain *masterplan* dan fasilitasnya

Dilakukan untuk beberapa lokasi Dramaga, Pesawaran, Pasadana, Martubung, dan Meulaboh sama-sama memulai memasarkan produk RS, Dimana sebelumnya produknya adalah RST, sehingga perlu beberapa penyesuaian *upgrade* desain, baik *masterplan* maupun fasilitasnya

d. Sertifikasi Bangunan Gedung Hijau

Direncanakan akan terbit 5 (lima) sertifikat BGH berupa 4 Sertifikat tahap perencanaan dan 1 Sertifikat tahap pelaksanaan untuk bangunan-bangunan di wilayah kerja Perum Perumnas.

e. Penerapan Desain *Sculpture* Perumnas

Akan diterapkan desain *Sculpture* Perumnas di beberapa Lokasi Perumnas, dengan klasifikasi dimensi sculpture berdasarkan kelas kawasan.

3.7.4 Divisi Pengendalian Operasi

Pada RKAP Tahun 2026, Perum Perumnas memproyeksikan kegiatan pembangunan sebesar 3.219 unit dengan komposisi pembangunan rumah sebesar 2.518 unit (78,22%), Apartemen Sederhana Milik sebesar 599 unit (18,60%) dan KTM sebesar 102 unit (3,16%). Pembangunan RKAP tahun ini mengalami kenaikan sebesar 6,58% dari Prognosa 2025.

Tabel 3.5 Rencana Bidang Pembangunan

URAIAN	SATUAN	RKAP 2025	PROGNOSA 2025	RKAP 2026
BIDANG PEMBANGUNAN				
Rumah	Unit	2.939	2.209	2.518
Ruko	Unit	174	38	-
KTM	Unit	29	27	102
Rusunami	Unit	24	157	-
Apartemen Sederhana Milik	Unit	912	589	599
Properti Komersial	Unit	-	-	-
TOTAL	**Unit**	**4.078**	**3.020**	**3.219**

Sumber: Perum Perumnas

Untuk mencapai target tersebut, rencana kerja yang akan dilakukan Perumnas pada bidang pembangunan pada tahun 2026 antara lain:

a. Program optimalisasi dan penghabisan inventory Proyek berdasarkan unit siap huni dan unit yang mempunyai *low cost completion*.

b. Peningkatan Kompetensi SDM Produksi

   Peningkatan kompetensi SDM Produksi akan dilakukan oleh Divisi Pengendalian Operasi melalui Dept. Operasional Wilayah dan Dept QHSE berkolaborasi dengan Divisi SDM dan Bimtek PUPR di antaranya :

   - Sertifikasi ahli pengawas konstruksi bangunan
   - Sertifikasi tenaga kerja konstruksi
   - Sertifikasi ahli K3 Umum
   - Sertifikasi ahli K3 Konstruksi
   - Sertifikasi ahli K3 Kebakaran/Manajemen Keselamatan Kebakaran Gedung (MKKG).
   - Sertifikasi ahli K3 P3K

c. Peningkatan *Quality* dan HSE

   Peningkatan *QHSE* akan dilakukan oleh Divisi Pengendalian Operasi melalui Dept. QHSE & Dept Operasional Wilayah. Untuk meningkatkan pelayanan dan kepuasan konsumen pada produk Perumnas dan tetap mempertimbangkan efisiensi anggaran dengan meningkatkan kualitas, Divisi Pengendalian Operasi Perumnas akan melakukan beberapa kegiatan di antaranya :

- Pengembangan aplikasi Q-Per (*Quality* Perumnas) untuk proyek *High Rise* yang *compatible* (tahapan pekerjaan struktur, arsitektur, dan MEP) sebagai peningkatan pengawasan produk
- Menjalankan Program QHSE Patrol ke Proyek Perumnas & Blasting QHSE *Campaign*
- Penerapan *HSE Culture Level* sebagai penilaian implementasi SMK3 dengan berkesinambungan
- Pelaksanaan Simulasi Tanggap Darurat, guna melatih kesiap siagaan karyawan dalam penanganan keadaan darurat
- Pengujian Lingkungan Kerja berdasarkan Peraturan Menteri Ketenagakerjaan RI Nomor 5 Tahun 2018 tentang Keselamatan dan Kesehatan Kerja Lingkungan Kerja, yang terdiri dari Pengujian Faktor Fisika (Intensitas Pencahayaan, Iklim Kerja Panas dan Kebisingan), Faktor Kimia (Debu PM10, Gas CO2 dan CO), Observasi Ergonomi dan Psikologi Kerja
- Dalam rangka mendukung *green house building* Perumnas sudah melakukan perencanaan pembanguan perumahan terhadap efisiensi energi (Sistem Ventilasi, Sistem Pengondisian Udara, Pencahayaan), Kualitas udara, Efesiensi penggunaan air, Material ramah lingkungan, pengelolaan sampah serta Perumnas sudah mendapatkan sertifikat bangunan hijau dengan kategori Gedung, Kawasan yang dikeluarkan Dinas Pekerjaan umum dan penataan ruang Mengacu pada Peraturan Menteri PUPR No 21 Tahun 2022 tentang Penilaian Kinerja Bangunan Gedung Hijau. Hal ini dilakukan sebagai wujud nyata untuk mengurangi emisi gas rumah kaca/emisi karbon sebagai upaya penanggulangan perubahan iklim.

d. Digitalisasi Laporan Produksi

Digitalisasi laporan produksi akan dilakukan oleh Divisi Pengendalian Operasi melalui Dept. Operasional Wilayah berkolaborasi dengan Divisi IT dalam melakukan pengembangan *dashboard online* agar memudahkan dalam memonitor peningkatan progres pekerjaan pembangunan sesuai biaya, mutu, dan waktu secara *up to date.*

e. Pelaksanaan Pembangunan yang sejalan dengan penjualan dan *cash flow* perusahaan, kontrak pembangunan unit baru dilakukan apabila sudah melakukan akad kredit minimal 5 unit.

f. Efisiensi Biaya Produksi

Efisiensi biaya produksi akan dilakukan oleh Divisi Pengendalian Operasi tanpa mengurangi kualitas dengan pemanfaatan bantuan PSU dari Kementerian PUPR.

3.7.5 Divisi Konstruksi

Dalam mendukung target RKAP tahun 2026, Rencana Kerja Divisi Konstruksi antara lain:

a. Peningkatan kualitas, dimana pelaksanaan pekerjaan pembangunan rumah tapak, rumah susun maupun prasarana yang menerapkan :
   - Kesesuaian terhadap DED dan spesifikasi teknis
   - Tahapan serta metode kerja yang benar
   - Pengawasan yang baik

b. Penelitian dan pengembangan dinding *precast* dengan sistem *light concrete*
   - Aplikasi *Mock Up*

3.7.6 Divisi Akuntansi

Dalam mendukung target RKAP Tahun 2026, Rencana Kerja Divisi Akuntansi antara lain:

a. Meningkatkan ketepatan waktu dan keandalan laporan keuangan bulanan, triwulanan, dan tahunan.

b. Memperkuat pengendalian internal dan kepatuhan terhadap PSAK, pajak, dan regulasi lain.

c. Meningkatkan efisiensi proses akuntansi melalui digitalisasi dan otomatisasi sistem.

d. Mendukung proses audit internal dan eksternal dengan dokumentasi yang lengkap dan tepat waktu.

3.7.7 Divisi Treasury

Dalam rangka mendukung pencapaian target Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) Tahun 2026, Divisi Treasury akan melaksanakan langkah strategis berupa restrukturisasi menyeluruh terhadap seluruh portofolio pembiayaan yang dimiliki perusahaan, mencakup fasilitas perbankan, instrumen pasar modal seperti *Medium Term Notes* (MTN), serta sumber pendanaan lainnya.

Langkah ini bertujuan untuk mengoptimalkan struktur pembiayaan perusahaan, meningkatkan efisiensi beban keuangan, serta memperkuat likuiditas dan posisi

keuangan guna memastikan keberlanjutan program kerja dan proyek prioritas perusahaan di tahun 2026.

3.7.8 Divisi Pengadaan

Dalam mendukung target RKAP Tahun 2026, Rencana Kerja Divisi Pengadaan antara lain:

a. Pengembangan sistem *e-Procurement* Perum Perumnas versi terbaru yang direncanakan akan dirilis pada tahun 2026 disusun dengan mengacu pada ketentuan Peraturan Menteri BUMN nomor PER-2/MBU/03/2023 tanggal 24 Maret 2023. Pembaharuan sistem e-procurement ini mencakup pada pengembangan modul utama yaitu V*endor Management, E-Catalogue, E-Contract Management,* dan *E-Tendering*. Melalui pembaharuan tersebut, sistem *e-Procurement* diharapkan dapat meningkatkan kemudahan penggunaan (*user interface)* bagi Karyawan Perum Perumnas maupun Daftar Rekanan Terpilih (DRT), serta memperkuat keamanan informasi dan penerapan Sistem Manajemen Anti Penyuapan (SMAP).

b. Peningkatan efisiensi biaya konstruksi dilakukan melalui perluasan pemanfaatan kontrak payung untuk pengadaan material konstruksi berkualitas, serta dengan menawarkan penerapan skema *Supply by Owner* kepada calon kontraktor terhadap material yang telah memiliki kerja sama kontrak payung dengan Perumnas.

c. Efisiensi Biaya atau Jasa Non Konstruksi, Jasa Konsultan dan Jasa Lainnya dengan metode seleksi yang transparan dan kompetitif, kualifikasi konsultan, pemanfaatan teknologi digital, dan memastikan ruang lingkup pekerjaan sesuai kebutuhan.

d. Pengesahan *Roadmap* Peningkatan Penggunaan Produk Dalam Negeri (P3DN), penyusunan SOP & Implementasi P3DN, pedoman pelaksanaan P3DN, penyusunan *database* PDN (Produk Dalam Negeri) & TKDN (Tingkat Komponen Dalam Negeri), validasi capaian TKDN dari kontrak oleh konsultan independen dan berkomitmen dalam meningkatkan penggunaan TKDN.

e. Monitoring realisasi TKDN atas pelaksanaan kontrak pekerjaan.

f. Monitoring realisasi kontrak terbit terhadap target bangun sesuai target RKAP 2026.

g. Sertifikasi Kompetensi Ahli Pengadaan Barang & Jasa tingkat lanjutan untuk seluruh karyawan Divisi Pengadaan.

3.7.9 Divisi Pengembangan Bisnis

Dalam mendukung target RKAP Tahun 2026, pokok kegiatan utama yang dilakukan Divisi Pengembangan Bisnis diantaranya:

1. Peningkatan standarisasi mutu Kajian Pengembangan Bisnis untuk mendukung program penyelesaian persediaan & ekspansi proyek baru.
2. Melakukan ekspansi bisnis dalam bentuk pengembangan proyek yang berasal dari dukungan pemerintah (Program strategis Pemerintah dalam mendukung Penugasan kepada Perumnas, PMN Tunai, PMN Non Tunai, Proyek Strategis Nasional, Ekosistem Perumahan dan lainnya).
3. Optimalisasi dan peningkatan kerja sama operasional/ usaha di atas lahan-lahan Perumnas untuk menciptakan *value added* atas proyek tersebut.
4. Peningkatan ekspansi pengembangan bisnis kerja sama di atas lahan-lahan mitra.
5. Pendayagunaan dan optimalisasi *idle asset & idle inventory* serta memperluas jaringan kemitraan bisnis komersial.
6. Pengembangan sistem monitoring kerjasama usaha berbasis digitalisasi dalam rangka efisiensi dan akuntabilitas bisnis
7. Pengembangan model bisnis Perumnas ke depan (jangka panjang) untuk rumah tapak & rumah susun (Program Kampung Deret, *Urban Renewal,* Revitalisasi dll)

Untuk mendukung pokok kegiatan utama tersebut, rencana program kerja Divisi Pengembangan Bisnis antara lain:

a. Pengembangan Kerja Sama Operasional/Usaha

Pengembangan Kerja Sama Operasional/Usaha akan dilakukan oleh Divisi Pengembangan Bisnis melalui Departemen Pengembangan Kerja Sama Perumnas akan melakukan beberapa kegiatan pengembangan kerja sama operasional/usaha diantaranya:

- Pemetaan pengembangan perumahan dalam rangka mendukung program strategis pemerintah (KPBU, Nakertrans, Ekosistem Perumahan, PMN Non Tunai, Program Revitalisasi Rumah Susun, Program Hunian Vertikal Perkotaan, Pemerintah pusat/daerah dll). Salah satu Program Hunian Vertikal Perkotaan untuk Masyarakat Berpenghasilan Rendah (MBR) yang akan dilakukan pada tahun 2026 yakni Rumah Susun Alonia Kemayoran dengan rencana produk pengembangan rumah susun MBR sebagai upaya

mendukung program pemerintah dalam mengatasi backlog perumahan di perkotaan.

- Peningkatan mutu & kualitas kerja sama dalam rangka mendukung program strategis perusahaan melalui Penyelesaian *monitoring* konvensional menjadi digital dan Peningkatan mutu mitra kerja sama & mutu personel Divisi Pengembangan Bisnis.
- Kerja Sama Pengembangan perumahan (modal kerja mitra) dalam rangka penguatan finansial pengembangan produk rumah tapak dan rumah susun (nonsubsidi & subsidi) dan sebagai upaya percepatan pengembangan kawasan & diversifikasi produk.

b. *Mapping* potensi dan strategi pengembangan

Kegiatan *mapping* potensi dan strategi pengembangan akan dilakukan oleh Divisi Pengembangan Bisnis melalui Departemen Kelayakan Bisnis dan Departemen Kelayakan Bisnis 2. Perumnas akan melakukan beberapa kegiatan Mapping potensi dan strategi Pengembangan Proyek diantaranya:

- Mapping potensi,permasalahan & strategi pengembangan perumahan di lokasi proyek Perumnas.
- Program pengembangan model bisnis Perumnas ke depan (jangka panjang) untuk rumah tapak & rumah susun seperti misalnya pengembangan Skema *Rent To Own.*
- Kajian penjualan inventori dalam bentuk lahan dilakukan pada lahan produktif maupun non produktif sebagai dasar penentuan diijinkan atau tidak diijinkannya lahan dapat dilakukan penjualan.

c. Pengembangan Optimalisasi Aset dan Inventori

Pengembangan Optimalisasi Aset dan Inventori akan dilakukan oleh Divisi Pengembangan Bisnis melalui Departemen Pengembangan Aset dan Komersial (PAK). Perumnas akan melakukan beberapa kegiatan pendayagunaan Aset dan Inventori diantaranya:

- Pendayagunaan aset dan inventori (eks kantor, rumah dinas, lahan) yang terbengkalai *(idle)* untuk bisnis non properti melalui penerapan *recurring income (revenue sharing* atau *profit sharing)*.

- Rekomendasi harga jual terhadap rencana penjualan kavling tanah serpihan (KTS) atau kaveling tanah atau inventori yang tidak layak berdasarkan *Pre-Feasibility Study.*

d. Pengembangan Inisiasi revitalisasi rumah susun Perumnas juga dilakukan sebagai upaya peningkatan kualitas hunian dan lingkungan atas aset atau inventory yang dimiliki Perumnas. Kegiatan ini akan dilakukan oleh Departemen Kelayakan Bisnis 2 dan pada tahap inisiasi revitalisasi rumah susun akan dilakukan pada program revitalisasi Rumah Susun Kebon Kacang, Rumah Susun Kemayoran, Rumah Susun Tanah Abang, Rumah Susun Ilir Barat Palembang.

3.7.10 Divisi Sekretaris Perusahaan

Dalam mendukung target RKAP Tahun 2026, Rencana Kerja Divisi Sekretaris Perusahaan antara lain:

a. Mengkoordinasikan dan memastikan implementasi Program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Perusahaan serta program kerja yang berkaitan dengan citra perusahaan dan *public relation* berjalan dengan baik, meningkatkan nilai perusahaan kepada stakeholder terkait dan meningkatkan brand *awareness* Perum Perumnas.

b. Bertanggung jawab untuk mendukung kegiatan operasional perusahaan dengan mempertimbangkan penghematan biaya tanpa mengorbankan kualitas produk atau layanan, sehingga meningkatkan profitabilitas secara keseluruhan.

c. Optimalisasi *idle asset* untuk menciptakan *value added* dan penambahan potensi *cash in* bagi perusahaan.

d. Memastikan kegiatan pengelolaan perusahaan dilakukan secara *Prudent* sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip tata kelola perusahaan yang baik / *Good Corporate Governance* (GCG), serta meningkatkan *awareness* terkait tata kelola perusahaan yang baik (GCG) sebagai salah satu proses untuk menjaga kesinambungan usaha perusahaan yang mengutamakan kepentingan pemilik modal dan pemangku kepentingan (*stakeholders*).

Untuk mendukung pokok kegiatan utama tersebut, rencana program kerja Divisi Sekretaris Perusahaan antara lain:

a. Inisiasi Komunikasi Korporasi

Dalam hal pelaksanaan inisiasi komunikasi korporasi akan dilakukan oleh Divisi Sekretaris Perusahaan melalui Departemen Komunikasi Korporasi dan TJSL. Inisiasi ini mencakup kegiatan komunikasi korporasi baik itu internal maupun yang berhubungan dengan eksternal diantaranya :

- Kegiatan kehumasan korporasi / *public relation* yang mencakup dukungan dan keterlibatan dalam *event corporate* seperti *groundbreaking, launching, join event* dengan BP BUMN maupun Kementerian terkait agar kegiatan dapat berjalan dengan lancar dan terdokumentasi. Kehumasan korporasi lainnya yang akan dilakukan juga adalah pembaharuan *Company Profile* Buku dan Video, *Photoshoot* Dewan Pengawas dan Direksi, serta penyediaan kalender, *souvenir* dan plakat korporasi.
- *Corporate Branding* dengan mengaplikasikan dan melaksanakan *corporate* brand *activation* secara berkelanjutan untuk membangun dan membesarkan merek korporasi. *Corporate Branding* yang akan dilakukan diantaranya mencakup pengelolaan sosial media korporasi, peningkatan *corporate awareness* dengan melibatkan *Endorser/Influencer*, kolaborasi dengan META pada pengaplikasian *Ads Manager Tools*, pengelolaan website korporasi dan PPID, pengelolaan dan peliputan konten korporasi, *corporate advertorial*, Flash News, pelaksanaan dukungan *sponsorship* dan *awarding* agar citra korporasi meningkat.
- *Media Relation* yang mencakup pengelolaan hubungan dengan eksternal/media/wartawan agar komunikasi dapat terjalin dengan baik dan persepsi publik terhadap korporasi positif. Pada pelaksanaannya akan dilakukan pengelolaan *press release*, agenda *setting*, klarifikasi dan penanganan komunikasi krisis, *doorstop, press conference*, *media briefing*, wawancara eksklusif/CEO dan pelayanan PPID.

b. Dukungan Program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan

Divisi Sekretaris Perusahaan melaksanakan Program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan kepada masyarakat melalui Departemen Komunikasi Korporasi dan TJSL. Program TJSL ini akan berorientasi pada Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (TPB) atau SDGs yang mencakup pilar Sosial, Ekonomi dan Lingkungan. Program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan / Community Involvement and

Development (CID) dengan total anggaran sebesar Rp1.162.800.000,- dengan rangkaian kegiatan berupa program:

- Perumnas Membangun yang mencakup kegiatan Indonesia kreatif pemanfaatan area kreatif di perumahan perumnas, renovasi Rumah Tidak Layak huni, penyediaan air bersih, pembangunan fasilitas MCK dan Fasum, sekitar proyek Perumnas dan lokasi kemiskinan ekstrem menurut Bappenas.
- *One School One Project* yang mencakup kegiatan renovasi gedung sekolah, sertifikasi guru, pemberian beasiswa, renovasi sanitasi, penyediaan fasilitas olah raga dan alat peraga, dan penyediaan taman baca dengan target wilayah proyek perumnas.
- Perumnas Peduli yang mencakup kegiatan cepat tanggap darurat bencana jika terjadi pada wilayah Indonesia.
- Indonesia Sehat terdiri dari kegiatan program *real food* dan penanganan *stunting* / Perumnas Peduli *Stunting* yang mencakup kegiatan peningkatan gizi, pendampingan pemeriksaan, bantuan alat posyandu dan posyandu berdaya, sekitar proyek Perumnas dan lokasi kemiskinan ekstrem menurut Bappenas.
- Perumnas Bersih melalui pengelolaan sampah terintegrasi yang mencakup kegiatan penyediaan motor angkut sampah, re-use penggunaan barang layak pakai, edukasi pemilahan dan pengelolaan sampah dengan target wilayah pada DPSP dan sekitar proyek Perumnas.
- Perumnas Asri yang mencakup kegiatan penanaman pohon dan penebaran bibit ikan dengan target wilayah pada lahan kritis, DPSP, 3T, dan sekitar proyek Perumnas.
- Pembinaan, pelatihan UMK dan alat bantu produksi.

Penyaluran Pendanaan UMK dilaksanakan melalui optimalisasi PT BRI (Persero) Tbk melalui program Perumnas Mandiri. Perum Perumnas melaksanakan program TJSL berlandaskan pada Peraturan Menteri BUMN PER-1/MBU/03/2023 yang salah satunya mengatur mengenai tahapan pelaksanaan TJSL BUMN yang meliputi tahapan: perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan pelaporan. Demi mendukung tahapan tersebut terutama pelaksanaan dan pelaporan maka dibutuhkan suatu mekanisme untuk mengukur manfaat dari program yang telah dilakukan. Salah satu cara untuk mengukur manfaat dari program TJSL yang telah

dilaksanakan adalah dengan menggunakan metode *Social Return on Investment* (SROI). Dengan menggunakan metode SROI dapat diketahui seberapa besar manfaat suatu program dengan memetakan dan menganalisis manfaat yang didapatkan oleh stakeholders melalui kuantifikasi dengan cara mencari nilai moneter atas manfaat yang dihasilkan suatu program TJSL. Titik impas rasio SROI (*Social Return on Investment*) adalah 1, yang berarti bahwa setiap rupiah yang diinvestasikan dalam program TJSL (Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan) menghasilkan nilai sosial yang setara dengan jumlah yang diinvestasikan. Jika rasio SROI lebih dari 1, maka program tersebut memberikan nilai sosial yang lebih besar daripada biaya yang dikeluarkan, menunjukkan keberhasilan program dalam menciptakan dampak positif yang signifikan bagi masyarakat atau lingkungan. Program TJSL dengan rasio SROI di atas titik impas ini biasanya menunjukkan keberlanjutan yang baik, sejalan dengan tujuan perusahaan untuk memberikan kontribusi sosial dan lingkungan yang berkelanjutan, serta mendukung pencapaian SDGs *(Sustainable Development Goals).*

c. Pengelolaan Biaya dan Aset

Pengelolaan biaya dan aset akan dilakukan oleh Divisi Sekretaris Perusahaan melalui Departemen Umum. Beberapa kegiatan yang dilakukan untuk pengelolaan biaya dan aset diantaranya :

1. Efisiensi *operating expenditure* dalam mendukung program kerja perusahaan dengan cara melakukan analisis biaya yang komprehensif, efektivitas perencanaan anggaran, dan *monitoring* pengeluaran anggaran yang efektif guna mencapai efisiensi. Salah satu program tahun 2026 yakni, efisiensi *operating expenditure*.
2. Memaksimalkan *value added capital expenditure* bahwa setiap investasi modal memberikan manfaat yang optimal.
   - Sesuai dengan anjuran pemerintah untuk menggunakan kendaraan listrik merupakan langkah positif menuju mobilitas yang lebih berkelanjutan, lebih hemat energi, dan pengurangan emisi karbon. Salah satu program tahun 2026 yakni, kendaraan operasional perusahaan yang sebelumnya menggunakan bahan bakar akan beralih dengan menggunakan energi listrik secara bertahap.

- Sesuai dengan pedoman standar penyimpanan fisik arsip oleh ANRI, dokumen / arsip tersimpan secara aman, terjaga, dan terpelihara dengan baik. Salah satu program 2026 yakni, akan melakukan perbaikan gedung arsip dan tata kelola arsip secara bertahap, mulai dari Gedung arsip Rawa Lumbu yang mencakup wilayah kantor pusat dan proyek sekitar Jabodetabek karawang.

3. Reklasifikasi Aset Tetap *idle asset* dilakukan untuk mengoptimalkan aset tetap perusahaan untuk menciptakan nilai tambah dan pendapatan bagi perusahaan. Salah satu program 2026 yakni, Reklasifikasi *idle asset* dengan aset berupa bangunan ex. kantor proyek, rumah dinas, dan gedung arsip.

d. Pengelolaan Administrasi Tata Persuratan dan Pelaksanaan Tata Kelola Perusahaan Secara *Prudent*

Pengelolaan administrasi tata persuratan dan pelaksanaan tata kelola perusahaan secara prudent sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan kaidah-kaidah tata kelola perusahaan yang baik/*Good Corporate Governance* (GCG) dilakukan oleh Divisi Sekretaris Perusahaan melalui Departemen Administrasi Perusahaan & Kepatuhan. Beberapa kegiatan yang dilakukan untuk pengelolaan administrasi tata persuratan dan pelaksanaan tata kelola perusahaan secara *prudent* di antaranya :

1. Melakukan pengelolaan dan digitalisasi dokumen-dokumen perusahaan, serta memperbaiki administrasi tata persuratan perusahaan sesuai dengan standar mutu yang berlaku.
2. Perbaikan dan pengembangan aplikasi *e-office* untuk pengelolaan dan digitalisasi arsip atau dokumen-dokumen perusahaan, antara lain: risalah rapat direksi dan surat keputusan direksi.
3. Pelaksanaan agenda-agenda perusahaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, antara lain: pelaksanaan Rapat Pembahasan Bersama (RPB) tepat waktu, penyusunan laporan tahunan perusahaan/*Annual Report* (AR) dan *Sustainability Report* (SR) tepat waktu, dan pelaksanaan rapat-rapat manajemen tepat waktu.

4. Meningkatkan *awareness* dan melakukan evaluasi atas implementasi/penerapan tata kelola perusahaan yang baik/*Good Corporate Governance* (GCG);
5. Penyusunan dan/atau pembaharuan pedoman atau perangkat tata kelola perusahaan/GCG untuk menyesuaikan dengan perkembangan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
6. Membuat standarisasi *tools* materi/slogan-slogan GCG;
7. Melakukan sosialisasi penerapan GCG ke seluruh insan perusahaan secara masif dan berkala, melalui media-media internal perusahaan;
8. Melaksanakan *assessment* atas implementasi GCG dan melakukan *monitoring* tindak lanjut rekomendasi (*Area of Improvement*) hasil *assessment* GCG;
9. Implementasi sertifikasi ISO 37001:2016 tentang Sistem Manajemen Anti Penyuapan (SMAP), khususnya terkait dengan Unit Pengendalian Gratifikasi (UPG) di lingkungan perusahaan melalui kerja sama dengan instansi terkait (KPK) untuk pengelolaan Unit Pengendalian Gratifikasi (UPG) Perumnas dan/atau benchmark dengan perusahaan lain, antara lain terkait dengan penerapan sistem pengendalian gratifikasi yang baik, rencana kerja pengendalian gratifikasi, sosialisasi anti gratifikasi secara berkala dan lebih masif baik kepada internal maupun eksternal, peningkatan kompetensi terkait pengendalian gratifikasi, *monitoring* dan evaluasi program pengendalian gratifikasi, pelaporan pelaksanaan pengendalian gratifikasi di lingkungan perusahaan serta pelaksanaan survei pemahaman karyawan terhadap gratifikasi.
10. Penguatan sistem pengendalian gratifikasi secara menyeluruh di semua unit kerja, khususnya di tingkat proyek dengan melakukan penunjukan PIC di setiap proyek yang akan bertanggung jawab terkait pengendalian gratifikasi di masing-masing proyek, dan berkoordinasi dengan UPG Pusat untuk program-program serta sosialisasi pengendalian gratifikasi.
11. Pembuatan materi-materi atau konten dan/atau penambahan media untuk sosialisasi anti-gratifikasi untuk meningkatkan *awareness* ant- gratifikasi baik secara internal maupun eksternal perusahaan.

3.7.11 Divisi Hukum

Dalam mendukung target RKAP Tahun 2026, Rencana Kerja Divisi Hukum antara lain:

a. Optimalisasi Pemenangan Perkara

- Penanganan, pendampingan dan monitoring perkara secara periodik termasuk turut serta aktif memantau dan mengevaluasi materi persidangan yang dilakukan oleh Konsultan Hukum.
- Melakukan koordinasi dengan *stakeholder* internal (divisi / proyek / anak usaha) dan *stakeholder* eksternal (BPN, Polri, Kejaksaan, Instansi Pemerintah lainnya) sehubungan dengan penanganan perkara.
- Menunjuk Konsultan Hukum profesional untuk penanganan perkara strategis dengan tingkat kerumitan dan aset bernilai tinggi.

b. Pemulihan Aset Perusahaan / Eksekusi Pengosongan oleh Pengadilan

Eksekusi pengosongan (tanah) sebagai tindak lanjut atas pemenangan perkara yang telah berkekuatan hukum tetap sebagai bentuk pemulihan aset perusahaan agar dapat dioptimalisasi dalam rangka mendukung program kerja perusahaan.

c. Peningkatan mitigasi terhadap dokumen hukum Perusahaan.

Melakukan *review* terhadap perjanjian, kontrak dan/atau dokumen hukum lainnya guna memitigasi risiko dalam rangka memperkuat posisi/peran Perusahaan ke mitra/eksternal serta sebagai salah satu bentuk pengendalian risiko Perusahaan.

d. Kerjasama Strategis dengan JAMDATUN Kejaksaan RI

Melakukan kerjasama strategis dengan JAMDATUN Kejaksaan RI di bidang Perdata dan Tata Usaha Negara sesuai dengan tugas pokok dan fungsi Kejaksaan RI sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, termasuk keberlanjutan kerjasama di wilayah kerja perusahaan.

e. Peningkatan dan Pengembangan SDM

Mengikutsertakan SDM Hukum dalam pendidikan dan pelatihan teknik berperkara di pengadilan (Pendidikan Khusus Profesi Advokat) sampai dengan sertifikasi dan terdaftar dalam keanggotaan profesi advokat. mengikutsertakan pendidikan dan pelatihan hukum non litigasi *(legal drafting,* hukum pertanahan, hukum bisnis, hukum perusahaan, dll). Mengikutsertakan SDM Hukum untuk turut serta aktif melalui kolaborasi dengan Konsultan Hukum dalam penanganan perkara perusahaan *(transfer knowledge).*

f. Pengembangan *Dashboard Online* Perkara & Dokumentasi Digital

Pengembangan *dashboard online* monitoring perkara perusahaan yang meliputi informasi status dan progres perkara secara *real time*, dan digitalisasi dokumen perkara hukum perusahaan.

g. Pembuatan *Dashboard Online* Penyelesaian Permasalahan Kerjasama Digital

Pembuatan *dashboard online* Aplikasi untuk monitoring progres penyelesaian kerjasama secara realtime termasuk digitalisasi dokumen-dokumen pendukungnya (*back up* data dokumen kerjasama secara digital).

h. Mendukung Program Kerja Jual - Bangun 2026

Program penjualan rumah di 2026 diikuti dengan pembangunan unit rumahnya, sebelum dilakukan pembangunan maka harus dipastikan bahwa semua dokumen perizinannya lengkap sehingga tidak menimbulkan masalah di kemudian hari. Agar efisien dan efektif, pengurusan PBG difokuskan pada unit - unit yang dapat mendukung program kerja jual - bangun RKAP 2026. Pengurusan perijinan pra Master Plan difokuskan untuk proyek baru yang akan jual - bangun awal tahun 2027 dengan rekomendasi hasil FS dari Divisi Pengembangan Bisnis.

i. Mendukung rencana *redesain* Kawasan Perumahan

Dalam rangka adaptif terhadap perkembangan tren dan pasar properti, perlu dilakukan penyesuaian desain atas kawasan perumahan / tata letak gedung Rumah Susun. Karena desain ini membutuhkan pengesahan Pemda setempat, maka perubahan yang dilakukan perlu dikonsultasikan dan mendapat pengesahan ulang / revisi atas *site plan* Perumahan / IMB & SLF Gedung Rumah Susun.

j. Mendukung program kerja serah terima PSU ke Pemerintah Daerah

Dalam rangkaian kegiatan pengembangan kawasan perumahan, Proyek diwajibkan menyerahkan 40% fasum fasos dan prasarana jalan kepada Pemda setempat, dalam persiapan serah terima tersebut terdapat beberapa rangkaian dokumen perijinan yang harus disesuaikan, diantaranya penyesuaian *site plan,* Evaluasi Penerapan Amdal dan Andalalin.

k. Pengurusan SLF Gedung - Rumah Susun

Untuk mendukung program BAST unit Rumah susun dari PPJB untuk ditingkatkan menjadi AJB adalah adanya SLF gedung sebagai persyaratan dilakukannya Pertelaan. Departemen Perijinan memiliki program kerja pengurusan SLF Rumah

Susun yang pembangunannya sudah 100%, melanjutkan tongkat estafet dari Divisi Pengendalian Operasi menuju ke Divisi Pertanahan untuk pengurusan Pertelaan sebagai dasar SHGB Sarusun. SLF hanya berlaku selama 5 tahun, oleh karena itu terdapat beberapa Rumah Susun Perumnas yang akan dilaksanakan perpanjangan SLFnya karena telah 5 tahun beroperasi dan belum diserahterimakan sepenuhnya kepada P3SRS.

3.7.12 Divisi Manajemen Risiko

Dalam mendukung target RKAP Tahun 2026, rencana kerja Divisi Manajemen Risiko antara lain:

a. Pemutakhiran Kebijakan Manajemen Risiko dan penyusunan Piagam Manajemen Risiko.
b. Peningkatan Program Budaya Sadar Risiko.
c. Menciptakan SDM yang unggul dan profesional dalam fungsi manajemen risiko melalui program pelatihan dan sertifikasi.
d. Komunikasi tata kelola manajemen risiko.
e. Pelaksanaan Penilaian Indeks Kematangan Risiko/*Risk Maturity Index* (RMI).
f. Pemutakhiran kajian risiko dan peluang.

Untuk mendukung pokok kegiatan utama tersebut, rencana program kerja Divisi Manajemen Risiko antara lain:

a. Melakukan pemutakhiran Kebijakan Manajemen Risiko (Pedoman, SOP, Instruksi Kerja) dan penyusunan Piagam Manajemen Risiko sesuai dengan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) untuk mencapai tujuan dan sasaran Perusahaan.
b. Peningkatan Program Budaya Sadar Risiko melalui sosialisasi dan edukasi penerapan Manajemen Risiko bagi seluruh Unit Kerja Perum Perumnas dan Anak Perusahaan, program *Risk Talk*, kolaborasi dengan pihak ketiga (BUMN/Swasta), dan program peningkatan budaya sadar risiko lain yang relevan.
c. Program pelatihan dan sertifikasi, mencakup:
    - Melaksanakan pelatihan yang mendukung Lini Pertama dalam melakukan identifikasi dan analisa risiko sebagai dasar pengambilan keputusan oleh manajemen.

- Pemenuhan kualifikasi organ pengelola risiko di lingkungan Perum Perumnas dan Anak Perusahaan yang merujuk pada Keputusan Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko Nomor SK-3/DKU.MBU/05/2023 tentang Petunjuk Teknis Komposisi dan Kualifikasi Organ Pengelola Risiko di Lingkungan BUMN.

d. Komunikasi tata kelola manajemen risiko melalui pengembangan *media tools* atas penerapan model tata kelola tiga lini.

e. Penilaian Indeks Kematangan Risiko/*Risk Maturity Index* (RMI) Tahun 2026 Tahun Buku 2025 di lingkungan Perum Perumnas dan Anak Perusahaan.

f. Melakukan penyusunan *project scoring* dalam kajian risiko dan peluang.

3.7.13 Divisi Teknologi Informasi

Dalam mendukung target RKAP Tahun 2026, rencana kerja Divisi Teknologi Informasi antara lain:

1. **Pembaharuan Lisensi Jaringan Infrastruktur**

   Untuk menjaga keandalan dan keamanan operasional sistem TI, pada tahun 2026 direncanakan kegiatan pembaharuan lisensi jaringan dan infrastruktur. Program ini mencakup perpanjangan lisensi perangkat firewall, router, switch managed, antivirus, serta sistem monitoring jaringan.

   Pembaharuan dilakukan guna memastikan seluruh perangkat tetap mendapatkan dukungan resmi dari vendor, update keamanan terbaru, serta kompatibilitas dengan sistem perusahaan. Langkah ini juga mendukung kelancaran operasional jaringan, mencegah gangguan akibat lisensi kedaluwarsa, dan memperkuat postur keamanan infrastruktur TI perusahaan.

2. **Surveillance Audit Keamanan Informasi 2026**

   Audit sistem manajemen keamanan informasi (SMKI) adalah praktik yang penting untuk melindungi data dan sistem informasi perum perumnas. Di tahun 2026, surveillance audit keamanan informasi Perum Perumnas akan dilakukan kembali dengan standar ISO 27001:2022 karena keamanan informasi tetap menjadi fokus utama dalam menjaga integritas, kerahasiaan, dan ketersediaan data.

3. ***Assessment* Kerentanan dan Uji Penetrasi *(Vulnerability Assessment and Penetration Test)***

   Assessment kerentanan dan uji penetrasi adalah dua praktik yang berfokus pada mengidentifikasi dan mengatasi potensi kerentanan dan risiko keamanan dalam

lingkungan Perum Perumnas khususnya bidang teknologi informasi. Kombinasi dari keduanya membantu Perum perumnas untuk memperbaiki sistem, mengurangi risiko, dan memperkuat keamanan siber secara keseluruhan.

4. **Pengembangan dan Penerapan Sistem Keamanan Informasi**

   Dalam era transformasi digital yang semakin pesat, ancaman terhadap keamanan informasi meningkat secara signifikan, baik dari sisi eksternal (cyber attack, malware, phishing, ransomware) maupun internal (human error, insider threat). Untuk itu, diperlukan sistem yang mampu melakukan pemantauan keamanan secara terpusat, real-time, dan proaktif, sehingga potensi insiden dapat dideteksi dan ditangani lebih cepat.

   Sebagai langkah strategis menuju tata kelola keamanan informasi yang lebih kuat dan sesuai dengan standar ISO 27001, perusahaan berencana untuk mengembangkan dan menerapkan Security Operation Center (SOC) pada tahun 2026.

5. **Pengembangan dan Implementasi Software-Defined Storage (SDS)**

   Dalam rangka meningkatkan efisiensi, skalabilitas, dan keandalan sistem penyimpanan data perusahaan, akan dilakukan pengembangan dan penerapan Software-Defined Storage (SDS) pada tahun 2026. Teknologi ini memungkinkan pengelolaan kapasitas penyimpanan secara terpusat dan fleksibel tanpa ketergantungan pada perangkat keras tertentu.

   Implementasi SDS diharapkan dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya storage, menekan biaya operasional, serta memperkuat dukungan terhadap sistem bisnis dan integrasi cloud. Program ini mencakup desain arsitektur, pengadaan lisensi dan perangkat, instalasi, serta pelatihan tim IT. Dengan penerapan SDS, perusahaan akan memiliki infrastruktur penyimpanan yang lebih adaptif, hemat biaya, dan siap mendukung transformasi digital jangka panjang.

6. **Penambahan dan Pengembangan Jaringan & Infrastruktur**

   Pengembangan dan penambahan jaringan serta infrastruktur TI adalah langkah yang penting untuk menjaga organisasi Anda tetap kompetitif dan efisien dalam dunia yang terus berubah. Ini mencakup perluasan jaringan, peningkatan kapasitas, dan pembaharuan perangkat keras dan perangkat lunak. Berikut Penambahan dan Pengembangan Jaringan & Infrastruktur di tahun 2026 :

- Penambahan dan Pembaharuan HCI (*Hyperconverged Infratructure*)

  Pembaharuan dan peningkatan kapasitas dua node server fisik di Disaster Recovery Center (DRC) menjadi prioritas penting pada tahun 2026. Dengan pembaruan ini, kedua server fisik di DRC akan mendapatkan peningkatan perangkat keras seperti prosesor yang lebih cepat, kapasitas memori yang lebih besar, dan penyimpanan yang lebih efisien. Selain itu, pembaruan ini juga diharapkan mampu mendukung teknologi virtualisasi yang lebih baik, sehingga dapat meningkatkan fleksibilitas dalam pengelolaan data dan aplikasi. Dengan server yang lebih baru dan lebih andal, kecepatan replikasi data serta proses pemulihan di DRC akan lebih cepat dan efisien, memastikan kesiapan yang lebih baik dalam menghadapi kondisi darurat.

- *Perangkat Pendukung, Support & Maintenance*

  Pembelian peralatan pendukung Jaringan Infrastruktur khususnya ruang server dan untuk menjaga layanan TI yang baik, organisasi dapat menjaga sistem dan infrastruktur TI mereka dalam kondisi optimal, mengurangi risiko, meningkatkan keamanan, dan meminimalkan gangguan dalam operasi sehari-hari.

7. Optimalisasi Fitur ERP

Optimalisasi fitur dalam sistem perencanaan sumber daya perusahaan *(Enterprise Resource Planning, ERP)* eProperty adalah suatu langkah penting untuk memastikan bahwa Perum Perumnas mendapatkan manfaat maksimal dari investasi ERP yang telah diterapkan. Dengan memanfaatkan fitur-fitur ERP secara maksimal, Perum Perumnas dapat meningkatkan daya saing dan efektivitas operasional.

8. Pengembangan sistem SSO

Penerapan mekanisme otentifikasi aplikasi secara terpusat atau single sign-on (SSO) akan diterapkan untuk mengakomodir semua aplikasi terapan yang telah terimplementasi sehingga pengguna hanya perlu melakukan satu login untuk dapat mengoperasikan aplikasi dalam menunjang proses bisnis yang sesuai dengan peran dan batasan wewenangnya masing-masing

9. Pengembangan Aplikasi

Program Kerja Pengembangan Aplikasi adalah proses merancang, membangun, dan menguji perangkat lunak yang dirancang untuk melakukan fungsi-fungsi tertentu atau memecahkan masalah bisnis di lingkungan Perum perumnas. adapun program pengembangan aplikasi di tahun 2026 yang akan dikembangkan diantaranya adalah:

1. Perbaikan dan penambahan fitur atas aplikasi yang sudah berjalan, diantaranya adalah eProperty (ERP), aplikasi QPER (monitoring dan pelaporan kualitas dan defect bangunan), aplikasi Legal Monitoring, Website Katalog Produk dan Kemitraan.
2. Tindak lanjut atas temuan *Pentest* pada aplikasi yang sudah berjalan
    a. Peningkatan versi aplikasi untuk aplikasi yang dikembangan
    b. Perbaikan dan penerapan *secure programming* agar sistem lebih aman dari ancaman dan serangan siber

3.7.14 Divisi SDM

Dalam mendukung target RKAP Tahun 2026, program yang akan dilakukan di tahun 2026 adalah penyelarasan terhadap kebutuhan bisnis melalui implementasi *strategic workforce*, integrasi sistem dan data HR untuk dapat memberikan data SDM Perumnas yang kredibel dan akurat dengan agenda sebagai berikut antara lain:

a. Implementasi dan evaluasi *management talenta* berdasarkan kompetensi.

   Pada tahun 2025, management karir dilaksanakan sesuai ketentuan Pada SK Nomor: WADIRUT/165/KPTS/10/2022. melalui penentuan keluarga jabatan dan talent matriks menjadi dasar dalam penentuan kriteria *succession planning* dan pergerakan karir (*talent mobility*) karyawan untuk menempati posisi tertentu. Pada tahun 2026 ini implementasi *Individual Career Plan* dilaksanakan melalui pengembangan fitur dalam hcis sehingga seluruh karyawan dapat mengakses dan menyampaikan aspirasi karirnya serta mempersiapkan pengembangan diri yang paling tepat untuk pencapaian *goals* karir masing-masing karyawan. Melalui penyerapan spirasi karir dari karyawan, harapannya perencanaan karir karyawan di Perumnas bisa berjalan baik dengan mengkombinasikan antara potensi kompetensi serta minat dari karyawan.

b. Penyusunan dan implementasi kurikulum *corporate university*.

Kegiatan ini bertujuan agar pembelajaran dan pengembangan kompetensi karyawan di perusahaan selaras dengan tujuan organisasi. Di tahun 2025, telah disusun *blueprint* kurikulum *corporate university* dan di tahun 2026 perlu dikembangkan dengan lebih komprehensif dan diimplementasikan. Beberapa hal yang perlu dilakukan adalah pemutakhiran kurikulum, pengembangan struktur, modul, dan materi pembelajaran, perumusan *assessment tools* kompetensi teknis untuk *job position* krusial, pilot program dan implementasi, dan monitoring serta evaluasi.

c. Pengembangan ekosistem *learning management system*.

   Kegiatan ini bertujuan untuk meningkatkan ekosistem *Learning Management System* (LMS) yang telah ada yaitu PRISMA agar penggunaannya dalam peningkatan kapabilitas karyawan semakin maksimal. Beberapa hal yang perlu dilakukan adalah integrasi kurikulum *corporate university* ke dalam *learning path* pembelajaran di tiap job position, integrasi komprehensif dengan sistem HCIS, pengembangan konten pembelajaran dengan memaksimalkan *studio learning*, pengembangan fitur-fitur kunci LMS untuk memudahkan pengguna (*user*), dan pengayaan konten pembelajaran dengan integrasi dengan konten-konten pembelajaran eksternal seperti LinkedIn Learning, Udemy, dll.

d. Peningkatan HR data analisis dan pengembangan HR digital dengan Optimalisasi *Learning Management System* (Prisma)

   Mengacu pada hasil *Training Need Analysis* 2025 dalam melampaui target korporasi dan Aspirasi Pemegang Saham, maka bentuk pembelajaran yang akan difasilitasi perusahaan salah satunya melalui *Learning Managementg System* (Prisma). Di tahun 2026, Modul-modul pembelajaran baru dan pengukurannya diimplementasi secara digital akan dikembangkan dan disediakan melalui Prisma dengan bekerjasama dengan penyedia modul pembelajaran *online* eksternal. Selain itu Prisma juga dapat memberikan rekomendasi materi pembelajaran sesuai *Job Family* dengan adanya fitur *individual learning journey* di Prisma, dan fitur-fitur lainnya.

e. *Workforce manpower planning.*

   Pada tahun 2025, perhitungan *Manpower planning* sudah dijadikan acuan dalam melakukan evaluasi kebutuhan tenaga kerja di setiap unit kerja dan di tahun 2026

selain menambahkan aspek analisa beban kerja, penentuan fase proyek dalam siklus bisnis proses juga menjadi dasar dalam pengukuran kebutuhan tenaga kerja. Tujuannya utamanya yaitu mendukung pencapaian perusahaan melalui penyediaan jumlah tenaga kerja yang tepat namun tetap menjaga index produktifitas perusahaan tetap sesuai dengan target sehingga target EBITDA setiap tahunnya dapat tercapai.

f. Pemenuhan kekurangan manfaat anuitas kepada pensiunan dan Pencadangan Pesangon Karyawan

   1. Pemenuhan kekurangan manfaat anuitas kepada pensiunan adalah pembayaran kekurangan manfaat pensiun yang dilakukan secara mandiri oleh perum Perumnas sebagai bagian dari pelaksanaan restrukturisasi polis asuransi Perum Perumnas pada PT Asuransi Jiwasraya (Persero) sampai dengan hak manfaat Pensiun berakhir sesuai SK Direksi nomor : DIRUT/93/KPTS/10/2021 tentang Pemenuhan Kekurangan Manfaat Pensiun Bagi Peserta Polis Asuransi Perum Perumnas Pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero)
   2. Bagi karyawan sampai dengan pengangkatan tahun 2004 telah terdaftar dalam program pesangon Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912. Saat ini AJB Bumiputera tidak dapat memenuhi kewajibannya untuk membayarkan manfaat asuransi sehingga Perusahaan mencadangkan pembayaran pesangon karyawan di tahun 2026 sebesar Rp. 2,331 Miliar dengan total peserta pensiun 2026 sebanyak 8 orang.

g. Program *Wellbeing* Karyawan

   Implementasi well being campaign dilakukan di Perumnas dalam 4 bentuk inisiasi program, yaitu aspek financial, physical, social & mental dimana setiap klasifikasi program teruraikan dalam program - program yang bertujuan untuk menciptakan karyawan dengan taraf hidup yang sejahtera, yang digambarkan dengan adanya rasa bahagia, kepuasan, tingkat stress yang rendah, sehat secara fisik dan mental serta kualitas hidup yang baik.

h. Perhitungan Produktivitas Karyawan

   Perumnas saat ini juga tengah melakukan perhitungan komposisi ideal jumlah karyawan yang selaras dengan kebutuhan bisnis dan target kinerja perusahaan

tahun 2026. Proses ini mencakup analisis beban kerja, efektivitas struktur organisasi, serta produktivitas tiap unit kerja untuk memastikan bahwa jumlah dan distribusi SDM berada pada kapasitas yang paling optimal. Upaya ini dilakukan guna mendukung pencapaian target penjualan, peningkatan cash in, serta penguatan fungsi administrasi dan keuangan yang menjadi prioritas perusahaan.

Perhitungan ini disusun dengan mengacu pada best practice industri pengembang properti, sehingga struktur SDM yang dihasilkan tidak hanya sesuai kebutuhan operasional, tetapi juga kompetitif dan efisien di tingkat industri. Selain itu, langkah ini dilakukan untuk mengefisiensikan anggaran RKAP 2026, termasuk memastikan proporsi biaya personalia berada dalam kisaran 10–15% sesuai prinsip kesehatan finansial perusahaan.

3.7.15 Divisi SPI

Dalam mendukung target RKAP Tahun 2026, Rencana Kerja Satuan Pengawas Intern (SPI) antara lain:

a. Pengawasan

- Pengawasan Rutin

Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) disusun dan dilaksanakan secara rutin setiap tahun sebagai bagian dari upaya pengendalian internal perusahaan. Penyusunan PKPT dilakukan dengan pendekatan berbasis risiko (*risk-based audit approach*), yang mengacu pada tingkat risiko di setiap unit kerja serta bidang yang menjadi objek pengawasan.

Tujuan utama dari pelaksanaan pengawasan adalah untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan operasional dan strategis berjalan sesuai dengan rencana kerja dan anggaran yang telah ditetapkan, serta memenuhi prinsip tata kelola yang baik. Selain itu, pengawasan bertujuan untuk menilai apakah pelaksanaan kegiatan telah dilakukan secara ekonomis, efektif, dan efisien (*value for money*), sesuai dengan kebijakan internal, peraturan perundang-undangan, serta kriteria atau standar kinerja yang berlaku.

Pada tahun 2026, SPI akan memfokuskan pengawasan pada evaluasi kinerja dengan menekankan perbandingan antara rencana dan realisasi, guna menilai sejauh mana target yang telah ditetapkan dapat dicapai oleh unit kerja terkait, serta mengidentifikasi penyebab deviasi sebagai dasar penyusunan rekomendasi

perbaikan yang lebih terukur.

- Pengawasan Non Rutin

Pengawasan non-rutin merupakan kegiatan pengawasan yang bersifat insidentil dan dilaksanakan di luar Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT). Pengawasan ini dilakukan berdasarkan kebutuhan yang muncul secara mendesak, baik karena adanya temuan dalam pelaksanaan PKPT, permintaan khusus dari unit kerja terkait, maupun atas dasar instruksi langsung dari Direksi.

Jenis-jenis pengawasan non-rutin terdiri dari Audit Dengan Tujuan Tertentu (ADTT), Audit Khusus, serta audit investigatif yang bertujuan untuk menelusuri indikasi penyimpangan, kecurangan (*fraud*), atau permasalahan tertentu yang memerlukan perhatian segera. Pelaksanaan pengawasan non-rutin dimaksudkan untuk memberikan respon cepat terhadap potensi risiko yang bersifat kritikal, menjaga integritas operasional, serta mendukung pengambilan keputusan manajemen yang berbasis data dan temuan faktual.

- Review dan evaluasi

Pelaksanaan kegiatan review dan evaluasi oleh Satuan Pengawasan Intern (SPI) bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh proses bisnis dan aktivitas operasional perusahaan telah berjalan secara efektif, efisien, serta sesuai dengan prinsip tata kelola yang baik. Evaluasi dilakukan sebagai bagian dari mekanisme pengawasan untuk menilai kesesuaian antara hasil pelaksanaan kegiatan dengan rencana, standar, kebijakan, atau norma yang telah ditetapkan sebelumnya. Evaluasi ini mencakup serangkaian aktivitas yang bertujuan untuk mengidentifikasi sejauh mana tujuan kegiatan telah tercapai, serta untuk menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan pencapaian tersebut. Proses evaluasi dilakukan secara terpisah dan objektif melalui berbagai metode, antara lain penilaian mandiri (*self-assessment*), review kinerja, serta pengujian atas efektivitas sistem pengendalian intern. Jenis review dan evaluasi yang dapat dilaksanakan oleh SPI antara lain meliputi:

a. Review Kepatuhan (*Compliance Review*)
b. Evaluasi Kinerja (*Performance Evaluation*)
c. Review Sistem dan Prosedur
d. Evaluasi Efektivitas Sistem Pengendalian Intern

e. Penilaian Risiko (*Risk Assessment Review*)

Dengan pelaksanaan review dan evaluasi yang menyeluruh dan berkelanjutan, SPI diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang konstruktif untuk perbaikan berkelanjutan serta peningkatan tata kelola, manajemen risiko, dan pengendalian intern perusahaan.

- Konsultansi

Konsultansi merupakan salah satu peran strategis SPI dalam rangka mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan berkelanjutan. Kegiatan ini berupa pemberian nasihat, masukan, atau saran profesional kepada manajemen maupun penanggung jawab unit kerja, yang dapat dilaksanakan baik atas permintaan pihak terkait maupun atas inisiatif SPI, dengan tetap menjaga independensi dan objektivitas.

Sebagai konsultan internal, SPI memiliki keunggulan dalam penguasaan yang komprehensif terhadap struktur organisasi, proses bisnis, sistem pengendalian internal, serta dinamika operasional perusahaan. Hal ini memungkinkan SPI untuk memberikan perspektif yang tepat guna dan kontekstual dalam mendukung pengambilan keputusan manajerial, perbaikan proses, serta penguatan tata kelola. Dalam menjalankan fungsi konsultansi, SPI berperan sebagai jembatan antara fungsi pengawasan dan kebutuhan manajerial, dengan tujuan untuk mendorong terciptanya perbaikan berkelanjutan (continuous improvement), mitigasi risiko yang lebih proaktif, dan peningkatan efisiensi serta efektivitas operasional. Konsultansi dilakukan dengan tetap menjunjung prinsip transparansi, integritas, serta memperhatikan kepentingan strategis organisasi secara menyeluruh dan ikut berkontribusi dalam membangun budaya pengawasan yang kolaboratif, responsif, dan berorientasi pada nilai tambah, sekaligus memperkuat peran SPI sebagai mitra strategis manajemen dalam penerapan prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*).

- Monitoring dan Tindak Lanjut

Satuan Pengawasan Intern (SPI) melaksanakan fungsi pemantauan terhadap pelaksanaan tindak lanjut atas rekomendasi hasil pengawasan, sebagai bagian dari upaya untuk memastikan bahwa rekomendasi telah direspons dan diimplementasikan secara tepat waktu dan memadai oleh unit terkait. Pemantauan

ini dilakukan secara berkala dan hasilnya dilaporkan kepada pihak-pihak yang berkepentingan, termasuk manajemen dan/atau Dewan Pengawas melalui Komite Audit, sesuai dengan mekanisme pelaporan yang berlaku. Kegiatan pemantauan tindak lanjut dibagi ke dalam dua kategori utama, yaitu:

a. Tindak Lanjut Hasil Audit Eksternal, yang mencakup rekomendasi yang diberikan oleh auditor eksternal, seperti Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), Kantor Akuntan Publik (KAP), atau lembaga pengawas lainnya.
b. Tindak Lanjut Hasil Audit Internal, yang merupakan tindak lanjut atas temuan dan rekomendasi yang dihasilkan dari kegiatan audit atau review yang dilakukan oleh SPI sendiri.

Melalui pemantauan yang konsisten dan terarah, SPI berperan dalam menjaga akuntabilitas dan memperkuat efektivitas sistem pengendalian intern serta mendukung perbaikan berkelanjutan dalam tata kelola perusahaan.

b. Non Pengawasan

- Pendidikan dan Pelatihan

Perubahan dan perkembangan dunia usaha secara nasional dan global membutuhkan peran Auditor Intern yang lebih aktif agar tercapai tujuan Perusahaan. Untuk dapat mengikuti perubahan yang sangat dinamis, diperlukan akselerasi upaya peningkatan kompetensi Auditor Intern sehingga dapat meningkatkan hasil audit sehingga mampu memberikan nilai tambah bagi Perusahaan. Untuk mencapai hal tersebut, terdapat beberapa program pendidikan & pelatihan yang akan diikuti, yaitu:

a. QIA (*Qualified Internal Auditor*), adalah sertifikasi profesi dalam bidang audit internal yang menunjukkan kualitas dan profesionalisme dari individu yang memilikinya.
b. CA (*Chartered Accountant*), Karyawan dapat memahami standar-standar pengauditan internal, teknik pelaksanaan audit internal, dan pengetahuan mengenai organisasi lainnya yang dapat menunjang tugas seorang auditor internal.
c. *Qualified Risk Management Professional*, bertujuan memberikan kemampuan menyusun dan mengimplementasikan kebijakan risiko yang adaptif sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi serta menaikkan kapabilitas

organisasi dalam menghadapi risiko

d. *Qualified Risk Management Analyst*, bertujuan meningkatkan kemampuan analis manajemen risiko yang terlatih dalam menghadapi ketidakpastian dan risiko yang melekat dalam berbagai penugasan profesional yang dihadapi.
e. Pengelolaan Tugas-tugas Audit, bertujuan memberikan pengetahuan dan keterampilan mengelola fungsi audit internal secara efektif guna memberikan nilai tambah dan peningkatan kinerja organisasi.
f. Komunikasi dan Psikologi Audit, bertujuan meningkatkan keterampilan interpersonal dan komunikasi yang efektif guna tercapainya efektifitas penugasan audit
g. Audit Kecurangan (*Fraud Audit*) + *Assesment*, bertujuan memberikan pengetahuan dan kemampuan teknis kepada peserta mengenai definisi, konsep, indikator, profil dan motivasi kecurangan serta pencegahan yang efektif terhadap kecurangan.
h. Dasar - Dasar Audit (DDA), bertujuan memberikan pengetahuan dan kemampuan teknis kepada peserta mengenai peranan audit internal, pengendalian manajemen / internal, tahapan pelaksanaan audit mulai dari persiapan sampai dengan penyusunan laporan hasil audit. Diklat DDA dilaksanakan oleh setiap personil yang baru ditugaskan ke SPI.
i. Seminar, berupa seminar sertifikasi yang bertujuan untuk mendapatkan gelar tertentu setelah mengikuti diklat tertentu, dilanjutkan dengan ujian sertifikasi dan dinyatakan lulus. Seminar sertifikasi juga bertujuan untuk mendapatkan poin agar gelar profesi yang bersertifikat tetap berlaku.

- Pengembangan Sistem Informasi Audit SPI

Sebagai bagian dari upaya *continuous improvement* dalam mendukung pengawasan internal yang lebih adaptif, terintegrasi, dan berbasis teknologi, pada tahun 2026 SPI akan melakukan pengembangan terhadap Sistem Informasi Audit SPI dengan pembaruan dari sisi fungsi, tampilan, maupun *branding* sistem. Sistem yang sebelumnya dikenal dengan nama SIAS akan diluncurkan kembali dengan nama baru yang merepresentasikan visi pengawasan modern, kolaboratif, dan berorientasi data.

Pengembangan ini tidak hanya perubahan nama, tetapi merupakan bagian dari

strategi peningkatan kapabilitas digital SPI melalui penguatan fitur-fitur utama seperti: otomatisasi proses audit, integrasi dengan sistem perusahaan lainnya, *dashboard* pengawasan berbasis *real-time*, serta pemanfaatan teknologi kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*) untuk analisis data audit dan pemetaan risiko.

Penggantian nama sistem diharapkan dapat memberikan identitas baru yang lebih kuat dan relevan dengan arah transformasi digital perusahaan, sekaligus meningkatkan *engagement* dari para pengguna internal. Seluruh proses pengembangan akan dilaksanakan secara terstruktur, diawali dengan *rebranding* sistem, pelatihan pengguna (*user training*), serta kampanye internal untuk mendukung adopsi dan optimalisasi penggunaan sistem secara menyeluruh di seluruh unit kerja.

Melalui pembaruan ini, SPI menegaskan komitmennya untuk terus berinovasi dalam menciptakan sistem pengawasan yang andal, proaktif, dan selaras dengan dinamika teknologi serta kebutuhan perusahaan ke depan.

- *Quality Assurance Review (QAR)*

Sebagai salah satu organ pengelola risiko, SPI harus melakukan penilaian dan penelaahan berkala atas aktivitas fungsi audit internal. Penilaian ini dapat dilakukan oleh pihak internal maupun eksternal. Dengan melakukan penilaian atas QAR, auditor internal akan memperoleh manfaat sebagai berikut:

1. Memverifikasi apakah kegiatan yang dilakukan sesuai dengan standar IIA;
2. Membangun kepercayaan pemangku kepentingan dengan membuktikan komitmen manajemen terhadap kualitas, praktik yang sukses, dan pola pikir auditor internal terhadap profesionalisme;
3. Memperoleh solusi praktik terbaik dan tolok ukur untuk meningkatkan aktivitas audit internal;
4. Mengukur keberhasilan pengendalian internal, etika, tata kelola, dan risiko organisasi proses manajemen yang merupakan kunci bagi kinerja jangka panjang yang berkelanjutan

Nilai tambah dari audit internal dapat dicapai jika fungsinya berkembang seiring dengan berjalannya waktu proses manajemen risiko organisasi berkembang.

3.7.16 Divisi Perencanaan Strategis

Dalam mendukung target RKAP Tahun 2026, Rencana Kerja Divisi Perencanaan Strategis antara lain:

a. Penyusunan kajian strategis korporasi.
b. Pelaksanaan sertifikasi *green housing* bersama Divisi Perencanaan Teknis dan Divisi Operasional.
c. Perpanjangan Riset Kerjasama dengan Universitas Indonesia melalui bantuan pembiayaan dari LPDP.
d. *Cascading* KPI Direktorat sampai dengan Unit Kerja.
e. *Monitoring* realisasi kinerja Proyek & Anak Usaha serta *performance review* Divisi Kantor Pusat.
f. Penyusunan dan Penyempurnaan SOP sesuai Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-1/MBU/03/2023, PER-2/MBU/03/2023 dan PER-3/MBU/03/2023.
g. Menindaklanjuti hasil *assessment* INDI 4.0 dengan pemenuhan gap sesuai dengan *area of improvement* bersama dengan Divisi TI.
h. Audit bersama 3 sistem management (ISO 9001, ISO27001, ISO37001).

3.8 ANGGARAN PERUSAHAAN

3.8.1 Anggaran Pendapatan Usaha

PENDAPATAN	TOTAL RKAP 2026										
	Rumah Misi / Rusunami		Rumah Non-Misi / Anami		TANAH/KTM			PROPERTI KOMERSIAL	SEWA KOMERSIAL, SEWA RUSUNAWA & PEMELIHARAAN	TOTAL PENDAPATAN	
PROYEK	Unit	Rp	Unit	Rp	Unit	Luas m2	Rp	Rp	Rp	Unit	Rp
BALI MATARAM	112	18.228.000.000	2	400.000.000	-	-	-	-	-	114	18.628.000.000
GARUT	126	19.152.000.000	-	-	1	-	1.000.000.000	-	-	127	20.152.000.000
BANDUNG	-	-	156	67.491.800.825	3	-	67.000.000.000	-	-	159	134.491.800.825
CIANJUR	-	-	78	20.346.000.000	2	-	17.000.000.000	-	300.000.000	80	37.646.000.000
CIREBON	-	-	56	20.763.897.135	-	-	-	-	-	56	20.763.897.135
DRAMAGA BOGOR	-	-	52	18.460.000.000	1	-	1.000.000.000	-	-	53	19.460.000.000
JAMBI	56	8.055.436.668	-	-	1	85	12.798.900.000	-	-	57	20.854.336.668
JATIM I	15	2.257.500.000	121	59.184.975.000	1	-	5.000.000.000	-	-	137	66.442.475.000
JATIM II	-	-	57	16.201.955.000	-	-	-	-	-	57	16.201.955.000
KALIMANTAN	33	2.919.494.750	-	-	1	103.005	30.985.505.700	-	-	34	33.905.000.450
KARAWANG	-	-	-	-	-	-	500.000.000	-	-	-	500.000.000
KEP. RIAU	42	5.359.880.589	41	14.915.000.000	1	5.000	6.000.000.000	-	-	84	26.274.880.589
LAMPUNG	-	-	132	55.637.000.005	1	5.000	10.000.000.000	-	-	133	65.637.000.005
PARUNG PANJANG	-	-	160	59.844.393.699	4	5.015	1.700.000.000	-	-	164	61.544.393.699
PULOGEBANG	-	-	4	4.197.140.250	1	1	10.095.000.000	-	57.366.818	5	14.349.507.068
PURWAKARTA	-	-	169	63.985.000.000	-	-	-	-	-	169	63.985.000.000
SEMARANG	-	-	193	47.542.000.000	4	-	12.301.260.000	-	-	197	59.843.260.000
SOLO - JOGJA	30	4.825.500.000	23	7.300.499.999	3	8	5.747.000.000	-	-	56	17.872.999.999
SULAWESI SELATAN	43	6.572.591.288	82	36.654.883.360	9	-	3.333.215.300	-	-	134	46.560.689.948
SULAWESI TENGGARA	56	8.400.000.000	3	237.000.000	1	-	1.500.000.000	-	-	60	10.137.000.000
SULAWESI UTARA	32	4.710.490.000	27	7.152.000.000	11	0	2.176.100.000	-	-	70	14.038.590.000
SUMATERA SELATAN	63	8.250.723.528	8	4.397.500.000	3	-	1.584.000.000	-	750.000.000	74	14.982.223.528
SUMATERA UTARA	19	2.445.000.000	124	33.618.500.000	44	-	12.163.532.804	-	-	187	48.227.032.804
TOTAL PROYEK LANDED	**627**	**91.176.616.823**	**1.488**	**538.329.545.273**	**92**	**118.115**	**201.884.513.804**	**-**	**1.107.366.818**	**2.207**	**832.498.042.718**
EAST POINT	-	-	37	19.441.000.000	-	-	-	-	86.000.000	37	19.527.000.000
JAKABARING	-	-	11	2.487.000.000	-	-	-	-	540.000.000	11	3.027.000.000
KARAWANG GSK	-	-	72	20.282.992.001	1	-	72.000.000.000	-	-	73	92.282.992.001
KEMAYORAN	-	-	-	-	-	-	-	-	421.000.000	-	421.000.000
SUKARAMAI	-	-	66	26.025.000.000	-	-	-	-	283.783.788	66	26.308.783.788
CENGKARENG	-	-	51	29.187.155.000	-	-	-	-	350.280.000	51	29.537.435.000
TOD PONDOK CINA	-	-	92	79.725.669.239	-	-	-	-	1.219.359.428	92	80.945.028.667
TOD SERPONG	-	-	108	75.108.699.999	-	-	-	-	760.310.661	108	75.869.010.660
TOD TANJUNG BARAT	-	-	162	124.690.079.381	-	-	-	-	2.067.103.760	162	126.757.183.141
REVITALISASI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL PROYEK HIGHRISE	**-**	**-**	**599**	**376.947.595.620**	**1**	**-**	**72.000.000.000**	**-**	**5.727.837.637**	**600**	**454.675.433.257**
PROPERTI MANAGEMENT	-	-	-	-	-	-	-	-	22.609.750.000	-	22.609.750.000
PROYEK BARU (JIKA ADA)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL PERUMNAS	**627**	**91.176.616.823**	**2.087**	**915.277.140.893**	**93**	**118.115**	**273.884.513.804**	**-**	**29.444.954.455**	**2.807**	**1.309.783.225.975**
PGU	-	-	-	-	-	-	-	49.552.582.485	-	-	49.552.582.485
PND	-	-	403	114.230.000.000	9	-	14.560.384.614	-	-	412	128.790.384.614
TOTAL ANAK USAHA	**-**	**-**	**403**	**114.230.000.000**	**9**	**-**	**14.560.384.614**	**49.552.582.485**	**-**	**412**	**178.342.967.099**
TOTAL KONSOLIDASI	**627**	**91.176.616.823**	**2.490**	**1.029.507.140.893**	**102**	**118.115**	**288.444.898.418**	**49.552.582.485**	**29.444.954.455**	**3.219**	**1.488.126.193.074**

Sumber: Perum Perumnas

3.8.2 Anggaran Biaya Usaha

BEBAN USAHA	BEBAN PENJUALAN	BEBAN PERSONALIA	BEBAN PERJALANAN/TRANSPORT	BEBAN KANTOR	BEBAN UMUM	RKAP 2026
PROYEK	Rp.	Rp.		Rp.	Rp.	Rp.
BALI MATARAM	-	-				-
GARUT	-	2.764.661.252	114.000.000	134400000	37.800.000	3.050.861.252
BANDUNG	-	-				-
CIANJUR	-	-				-
CIREBON	-	-				-
DRAMAGA BOGOR	-	-				-
JAMBI	520.825.000	1.822.116.277	132.000.000	92400000	38.400.000	2.605.741.277
JATIM I	-	-				-
JATIM II	-	-				-
KALIMANTAN	240.000.000	1.588.108.410				1.828.108.410
KARAWANG	-	-	126.000.000	240000000	51.600.000	417.600.000
KEP. RIAU	-	-				-
LAMPUNG	-	-				-
PARUNG PANJANG	-	-	114.000.000	150000000	48.000.000	312.000.000
PULOGEBANG	1.482.118.080	2.883.394.139	102.000.000	222000000	118.200.000	4.807.712.219
PURWAKARTA	-	-				-
SEMARANG	-	-				-
SOLO - JOGJA	-	-				-
SULAWESI SELATAN	-	-				-
SULAWESI TENGGARA	-	-				-
SULAWESI UTARA	-	-				-
SUMATERA SELATAN	-	-				-
SUMATERA UTARA	-	-				-
TOTAL PROYEK LANDED	**2.242.943.080**	**9.058.280.078**	**588.000.000**	**838.800.000**	**294.000.000**	**13.022.023.158**
EAST POINT	-	2.084.100.979				2.084.100.979
JAKABARING	87.346.330	-				87.346.330
KARAWANG GSK	782.324.400	3.275.664.081				4.057.988.481
KEMAYORAN	-	-				-
SUKARAMAI	1.203.401.875	3.144.104.723	138.000.000	165336000	60.000.000	4.710.842.598
CENGKARENG	1.455.927.190	2.713.048.192	126.000.000	216000000	63.600.000	4.574.575.382
TOD PONDOK CINA	4.554.775.000	3.153.891.727	126.000.000	231000000	75.000.000	8.140.666.727
TOD SERPONG	2.497.800.000	-	126.000.000	216000000	72.000.000	2.911.800.000
TOD TANJUNG BARAT	1.788.000.000	4.179.235.737	126.000.000	270000000	78.000.000	6.441.235.737
REVITALISASI	-	2.309.518.253	84.000.000	89400000	54.000.000	2.536.918.253
TOTAL PROYEK HIGHRISE	**12.369.574.795**	**20.859.563.692**	**726.000.000**	**1.187.736.000**	**402.600.000**	**35.545.474.487**
PROPERTI MANAGEMENT	-	8.149.373.560	24.000.000	184842000	42.000.000	8.400.215.560
KANTOR PUSAT	-	117.017.778.021	-	0	13.280.192.264	130.297.970.285
RTKP	-	-	12.998.492.297	6051956600	9.571.778.256	28.622.227.153
DIV KONSTRUKSI	-	3.777.236.418	-	0	-	3.777.236.418
KASIBA	-	-				-
PROYEK BARU (JIKA ADA)	-	-				-
TOTAL PERUMNAS	**14.612.517.875**	**158.862.231.769**	**14.336.492.297**	**8.263.334.600**	**23.590.570.520**	**219.665.147.061**
PGU	-	6.627.133.878			120.000.000	6.747.133.878
PND	3.928.106.731	9.431.620.562	967.779.801	563878538,3	1.550.916.631	16.442.302.263
TOTAL ANAK USAHA	**3.928.106.731**	**16.058.754.440**	**967.779.801**	**563.878.538**	**1.670.916.631**	**23.189.436.141**
TOTAL KONSOLIDASI	**18.540.624.606**	**174.920.986.209**	**15.304.272.098**	**8.827.213.138**	**25.261.487.151**	**242.854.583.202**

Sumber: Perum Perumnas

3.8.3 Anggaran Pendapatan dan Biaya Lainnya

Pendapatan Lainnya	RKAP 2026
Pendapatan atas Impairment Utang	21.341.779.895
Pendapatan Restruktutrisasi Utang	76.731.089.183
Pendapatan atas Impairment Persediaan	22.080.491.070
Pendapatan Lainnya	70.416.492.602
Total Pendapatan Lainnya	**190.569.852.750**
Pendapatan Keuangan	**RKAP 2026**
Bunga Jasa Giro	4.401.445.918
Total Pendapatan Keuangan	**4.401.445.918**
Pendapatan Ventura Bersama	**RKAP 2026**
Parung Panjang	3.200.000.000
Sulsel I	10.000.000.000
Cengkareng	378.000.000
Tanjung Barat	1.190.244.375
Jonggol-Dramaga	4.000.000.000
Sumut-Martubung	5.100.000.000
Jatim II	2.248.000.000
Semarang Blok H	2.000.000.000
Total Pendapatan Ventura Bersama	**28.116.244.375**
Beban Keuangan	**RKAP 2026**
Pembayaran Bunga Pinjaman	(355.779.941.474)
Total Keuangan	**(355.779.941.474)**
Beban Lain-lain	**RKAP 2026**
Penurunan Nilai Piutang Ragu-Ragu	(18.861.491.739)
Biaya Administrasi MTN/PN/SS	(3.685.998.759)
Biaya Administrasi Bank	(20.382.840)
Beban Lainnya	(21.376.137.931)
Beban Amortisasi Restru	(50.822.531.298)
Beban Bunga - Kompensasi Lahan PT KAI	(11.316.549.026)
Beban Provisi	(2.270.782.486)
Anak Usaha	(39.000.527.412)
Total Beban Lain-lain	**(147.354.401.490)**

3.8.4 Anggaran Pengadaan

NO	BIAYA PENGADAAN	RKAP 2026				
		TW.I	TW.II	TW.III	TW.IV	TOTAL RKAP 2026
1.	Biaya Pertanahan	11.501.437.543	9.395.115.230	28.506.295.853	4.871.145.620	54.273.994.245
2.	Biaya Perencanaan	12.223.461.302	6.971.316.981	10.673.459.191	4.900.346.912	34.768.584.386
3.	Biaya Pematangan Tanah	3.710.328.189	6.825.358.710	5.535.184.736	7.156.818.826	23.227.690.461
4.	Biaya Pembangunan	90.691.190.429	46.926.011.061	201.817.711.036	128.072.111.710	467.507.024.236
5.	Biaya Pengelolaan	10.658.648.277	11.780.176.410	14.677.850.118	11.418.817.583	48.535.492.388
JUMLAH		**128.785.065.740**	**81.897.978.392**	**261.210.500.934**	**156.419.240.651**	**628.312.785.717**

3.8.5 Anggaran Teknik dan Teknologi

No.	BIAYA LITBANG	RKAP 2026				
		TW.I	TW.II	TW.III	TW.IV	TOTAL
TEKNOLOGI INFORMASI						
1	ERP Modul Keu untuk Anak Perusahaan	15.000.000	-	-	-	15.000.000
2	Penambahan Node Server HCI	-	-	-	700.000.000	700.000.000
3	Penambahan dan pengembangan jaringan infrastruktur	165.000.000	90.000.000	2.090.000.000	90.000.000	2.435.000.000
4	AI Tools (HCIS/Vertex/Volantis,dll)	94.905.000	47.452.500	170.000.000	-	312.357.500
5	Pembelian Lisensi, pengembangan & plug-ins aplikasi	345.000.000	180.000.000	63.000.000	50.000.000	638.000.000
TOTAL		**619.905.000**	**317.452.500**	**2.323.000.000**	**840.000.000**	**4.100.357.500**

3.8.6 Anggaran Penelitian dan Pengembangan (diluar Anggaran Teknologi dan Informasi)

No.	BIAYA LITBANG	RKAP 2026				
		TW.I	TW.II	TW.III	TW.IV	TOTAL
SEKRETARIS PERUSAHAAN						
1	Konsultan SLF	1.750.000.000	-	-	-	1.750.000.000
SUB JUMLAH		**1.750.000.000**	**-**	**-**	**-**	**1.750.000.000**
PERENCANAAN STRATEGIS						
1	Konsultan Revisi RJPP	500.000.000	-	-	-	500.000.000
2	Konsultan RPP	500.000.000	-	-	-	500.000.000
3	Konsultan Pendampingan PMN	-	500.000.000	-	-	500.000.000
4	Integrasi ISO	200.000.000	-	-	-	200.000.000
SUB JUMLAH		**1.200.000.000**	**500.000.000**	**-**	**-**	**1.700.000.000**
TOTAL		**2.950.000.000**	**500.000.000**	**-**	**-**	**3.450.000.000**

3.8.7 Anggaran Pengembangan SDM

No.	BIAYA PERSONALIA	RKAP 2026				TOTAL 2026
		TW.I	TW.II	TW.III	TW.IV	
1.	Biaya Pegawai	66.898.118.659	49.246.825.022	69.156.425.600	53.673.610.729	238.974.980.010
2.	Program SDM	2.124.701.235	2.501.037.633	2.374.105.362	2.589.212.474	9.589.056.704
3.	Perencanaan dan Pembinaan	662.500.000	412.500.000	250.000.000	199.225.000	1.524.225.000
4.	Pendidikan dan Pelatihan	1.017.634.433	1.675.954.738	1.991.860.319	1.324.935.993	6.010.385.483
JUMLAH		**70.702.954.327**	**53.836.317.393**	**73.772.391.281**	**57.786.984.196**	**256.098.647.197**

3.8.8 Anggaran Pelestarian Lingkungan (TJSL)

NO	BIAYA TJSL	RKAP 2026				
		TW.I	TW.II	TW.III	TW.IV	TOTAL RKAP 2026
1.	Biaya TJSL	145.000.000	425.000.000	375.000.000	620.000.000	1.565.000.000
JUMLAH		**145.000.000**	**425.000.000**	**375.000.000**	**620.000.000**	**1.565.000.000**

3.8.9 Anggaran Investasi

NO	BIAYA INVESTASI	RKAP 2026				
		TW.I	TW.II	TW.III	TW.IV	TOTAL RKAP 2026
1.	Investasi & Aktiva Tetap	2.200.000.000	1.275.000.000	1.135.000.000	535.000.000	5.145.000.000
2.	Biaya Pembebasan Lahan	419.924.731	2.252.518.400	-	-	2.672.443.131
3.	Penelitian & Pengembangan	3.569.905.000	817.452.500	2.323.000.000	840.000.000	7.550.357.500
JUMLAH		**6.189.829.731**	**4.344.970.900**	**3.458.000.000**	**1.375.000.000**	**15.367.800.631**

3.9 PROFIL DAN PROGRAM PENGEMBANGAN SDM

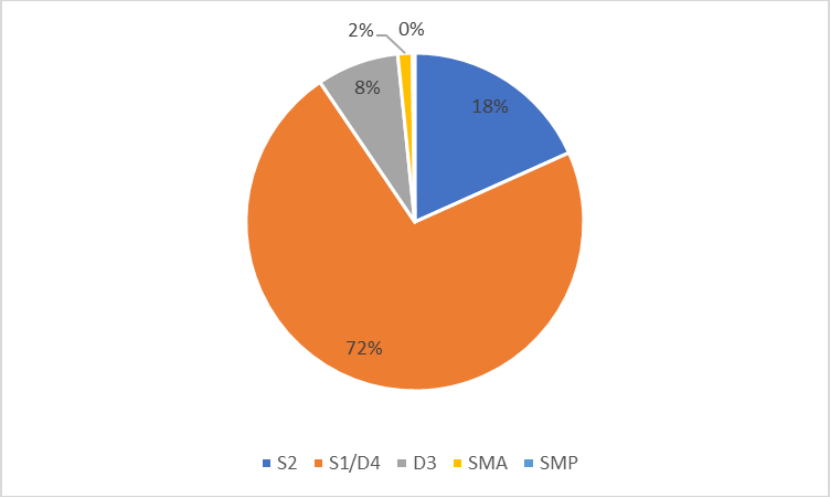
Jumlah SDM diluar yang sedang menjalankan MPP (Masa Persiapan Pensiun) per 31 Desember tahun 2026 diproyeksikan sebanyak 432 orang karyawan aktif organik. Hal tersebut dikarenakan adanya proyeksi penerimaan karyawan baru untuk memenuhi kebutuhan proyek melalui program rekruitmen Bersama BUMN.

a. Jenjang Pendidikan

Tabel 3.7 Jumlah Pegawai Berdasarkan Jenjang Pendidikan

Pendidikan	S2	S1/D4	D3	SMA	SMP	Jumlah
Jumlah Karyawan	**79**	**312**	**34**	**6**	**1**	**432**

Sumber: Perum Perumnas



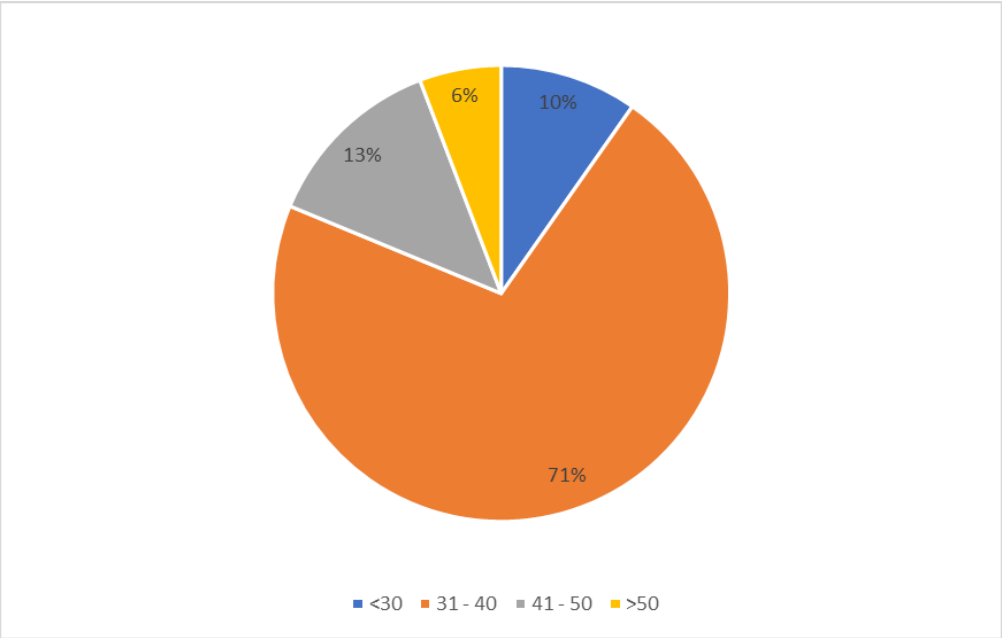
Gambar 3.6 Jumlah Pegawai Menurut Pendidikan

b. Usia

Tabel 3.8 Jumlah Pegawai Berdasarkan Usia

Usia	<30	31 - 40	41 - 50	>50	Jumlah
Jumlah Karyawan	42	309	56	25	432

Sumber: Perum Perumnas



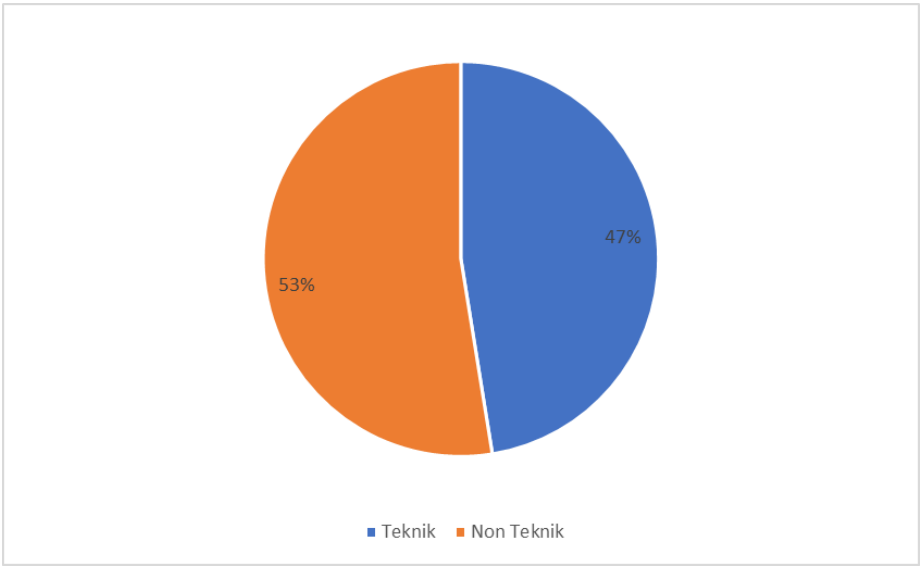
Gambar 3.7 Jumlah Pegawai Menurut Usia

c. Kompetensi

Tabel 3.9 Jumlah Pegawai Berdasarkan Kompetensi

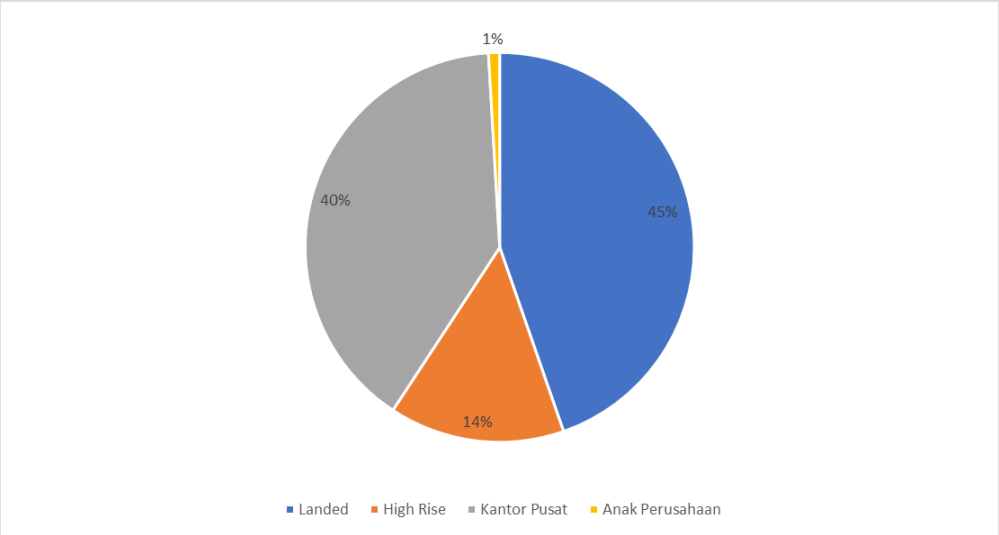
Kompetensi	Teknik	Non Teknik	Jumlah
Jumlah Karyawan	205	227	432

Sumber: Perum Perumnas



Gambar 3.8 Jumlah Pegawai Menurut Kompetensi

d. Pemetaan Jumlah SDM di Kantor Pusat, Proyek, dan Anak Usaha



Gambar 3.9 Sebaran SDM

3.10 *KEY PERFORMANCE INDICATOR* (KPI) RKAP 2026

Untuk memastikan keberhasilan operasional Perusahaan, ditetapkan beberapa *Key Performance Indicator* (KPI) sebagai ukuran secara Korporasi sebagaimana tabel di bawah ini :

Tabel 3. 4 *Key Performance Indicator* Perum Perumnas

No	Indikator KPI 2026	Satuan	Target	ESG/ C	Polaritas	Bobot (%)		Acuan Penetapan Target
						Sub	Total	
A. Nilai Ekonomi dan Sosial								
A.1. Aspek Finansial								
1	EBITDA	Rp Miliar	393	C	*Max*	9		Lebih baik dari tahun sebelumnya
2	ROIC >= WACC	%	(1,6)	C	*Max*	5		Lebih baik dari tahun sebelumnya
3	*Cash From Operation*	Rp Miliar	246,6	C	*Max*	9		Lebih baik dari tahun sebelumnya
4	*Interest Bearing Debt to EBITDA*	Kali (x)	11,4	G	*Min*	7		Lebih baik dari tahun sebelumnya
5	*Cash Conversion Cycle*	Hari	1.411	*C*	*Min*	9		Lebih baik dari tahun sebelumnya
A.2. Aspek Operasional								
6	Jumlah Unit Hunian yang Berhasil Dijual	Unit	3.219	*S*	*Max*	9	67	Lebih baik dari tahun sebelumnya
7	Sertipikat HGB Pecahan, SHM, SHMSRS atas bidang tanah maupun hunian *landed/highrise*	Unit	3.219	*C*	*Max*	7		Lebih baik dari tahun sebelumnya
A.3. Aspek Sosial								
8	Pembangunan Fasilitas Umum di Lokasi Perumnas	%	100	*S*	*Max*	8		Sesuai target
9	Sertifikasi Bangunan Gedung Hijau	% Penilaian Kinerja Bangunan Hijau	57	*E*	*Max*	4		Sesuai target
B.	**Inovasi Model Bisnis**							
10	Jumlah Mitra KSO dan/atau JV yang Memberikan Kontribusi Laba Bersih Positif	PKS	5	*C*	*Max*	3	15	Sesuai target
11	Melaksanakan Roadmap Restrukturisasi Perusahaan	%	100	*C*	*Max*	6		Sesuai *milestone*
12	Dukungan Pemerintah dalam rangka Perbaikan Proses Bisnis Perumnas	Dokumen	1	*G*	*Max*	6		Sesuai target
C.	**Kepemimpinan Teknologi**							
13	Pengembangan/*Reengineering* dan Implementasi sistem *eProcurement* Perumnas	%	100	*C*	*Max*	5	5	Sesuai *milestone*
D.	**Peningkatan Investasi**							
14	Capaian Realisasi KPI PMN	%	100	*S*	*Max*	5	5	Sesuai target
E.	**Pengembangan Talenta**							
15	*Talent Diversity (Millenials, Women)*	%	50	*S*	*Max*	8	8	Minimal sama dengan tahun sebelumnya/ sesuai *threshold*
	Total						100	0

Sumber: Perum Perumnas

3.11 TINGKAT KESEHATAN PERUSAHAAN RKAP 2026

Berdasarkan Peraturan BUMN Nomor: PER-2/MBU/03/2023 Tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, dimana tingkat kesehatan Perusahaan dinilai menggunakan Peringkat (*Rating*) yang didasarkan pada Pemeringkatan. Pada Tahun 2026 manajemen menargetkan memperoleh hasil pemeringkatan Perusahaan di **BBB** dari Lembaga pemeringkatan nasional/internasional (Pefindo/Fitch/lainnya).

BAB IV
PROYEKSI KEUANGAN

4.1. PROYEKSI KEUANGAN TAHUN 2026

Berdasarkan rencana penjualan, produksi, biaya usaha, investasi, dan lain-lain untuk tahun 2026, proyeksi keuangan disusun sebagaimana urutan tabel-tabel berikut :

4.1.1. Konsolidasi Laporan Posisi Keuangan

Tabel 4. 1 Laporan Posisi Keuangan Konsolidasi RKAP 2026 (Rp Juta)

URAIAN (Rp Juta)	AUDITED 2024	RKAP 2025	PROGNOSA 2025	RKAP 2026
ASET				
ASET LANCAR				
Kas dan Bank	439.781	1.049.207	246.695	2.118.309
Piutang Usaha	95.539	143.704	13.584	10.883
Piutang Lainnya	803	18.993	422	472
Persediaan	3.833.227	5.351.019	3.856.320	3.871.334
Pajak Dibayar Dimuka	105.862	115.039	105.186	104.086
Beban Dibayar Dimuka & Uang Muka	18.054	53.222	56.390	73.164
Tanah Untuk Pengembangan Jk Pendek	502.291	798.134	495.775	495.775
Tanah dalam Pengelolaan Kerjasama	-	-	-	-
Aset Keuangan Lancar Lainnya	81.105	-	-	-
Jumlah Aset Lancar	**5.076.663**	**7.529.318**	**4.774.372**	**6.679.349**
ASET TIDAK LANCAR				
INVESTASI JANGKA PANJANG				
Investasi pada Entitas Asosiasi (KSU)	131.102	237.630	124.049	164.610
Piutang Jangka Panjang	-	-	54.030	43.270
Tanah Untuk Pengembangan Jk Panjang	432.506	1.038.049	468.663	1.261.751
Rumah & Bangunan Disewakan (Properti Investasi)	2.340.818	826.024	2.340.818	2.340.818
Akumulasi Penyusutan	-	(185.171)	-	-
	2.904.426	**1.916.531**	**2.987.559**	**3.810.448**
ASET TETAP				
Tanah	251.647	251.647	251.691	251.691
Bangunan	54.334	54.286	60.014	60.014
Peralatan dan Inventaris	71.468	83.625	66.235	71.380
Akumulasi Penyusutan	(65.132)	(66.651)	(65.736)	(67.016)
	312.317	**322.908**	**312.204**	**316.069**
ASET LAIN-LAIN				
Aset Tidak Lancar Lainnya	18.200	12.889	102.532	102.513
Jumlah Aset Tidak Lancar	**3.234.944**	**2.252.328**	**3.402.296**	**4.229.030**
JUMLAH ASET	**8.311.607**	**9.781.646**	**8.176.668**	**10.908.379**

URAIAN (Rp Juta)	AUDITED 2024	RKAP 2025	PROGNOSA 2025	RKAP 2026
LIABILITAS DAN EKUITAS				
LIABILITAS JANGKA PENDEK				
Pinjaman Jangka Pendek	247.503	194.706	243.850	193.850
Utang Usaha	253.957	289.630	334.466	268.722
Utang Lain-lain	55.097	34.401	56.709	73.280
Beban yang Masih Harus Dibayar	749.719	807.561	776.360	885.937
Uang Muka yang Diterima (Liabilitas Kontrak)	414.601	401.540	502.541	448.570
Utang Pajak	233.955	194.550	257.372	253.822
Pinjaman Jangka Panjang				
- Jt Tempo dalam satu tahun :				
Pihak Ketiga	332.918	330.000	331.793	318.500
Pihak Berelasi	340.206	339.868	536.359	536.523
Pendapatan yang ditangguhkan	11.672	2.089	8.715	8.715
Jumlah Liabilitas Jangka Pendek	**2.639.630**	**2.594.345**	**3.048.164**	**2.987.918**
LIABILITAS JANGKA PANJANG				
Liabilitas Imbalan Pasca Kerja	49.972	33.714	49.839	49.859
Liabilitas Kontrak (Sewa)	246.631	250.026	257.117	268.266
Pinjaman Jangka Panjang Setelah dikurangi bagian yang Jt Tempo dalam satu tahun :				
Pihak Ketiga	1.763.541	2.176.972	1.756.538	1.367.440
Pihak Berelasi	2.095.477	1.534.766	1.898.856	2.040.156
Hutang Jk. Panjang Lainnya	60.297	60.226	60.226	60.226
Jumlah Liabilitas Jangka Panjang	**4.215.917**	**4.055.703**	**4.022.576**	**3.785.947**
JUMLAH LIABILITAS	**6.855.547**	**6.650.048**	**7.070.740**	**6.773.865**
EKUITAS				
Ekuitas Modal yang dapat distribusikan kepada Pemilik Entitas Induk :				
Modal Ditempatkan	1.000	1.000	1.600	1.600
Penyertaan Modal Negara	3.528.375	5.491.718	3.528.375	6.491.718
Surat Berharga Bersifat Ekuitas	-	-		
Selisih Transaksi Perubahan Ekuitas	55.036	55.036	55.036	55.036
Saldo Laba:				
Telah ditentukan penggunaannya	1.069.173	1.069.173	1.069.173	1.069.173
Belum ditentukan penggunaannya	(3.396.196)	(3.783.709)	(3.747.418)	(3.682.174)
Penghasilan Komprehensif Lain	189.244	293.241	189.244	189.244
Kepentingan Non Pengendali	9.429	5.140	9.918	9.918
JUMLAH EKUITAS	**1.456.060**	**3.131.598**	**1.105.928**	**4.134.514**
JUMLAH LIABILITAS DAN EKUITAS	**8.311.607**	**9.781.646**	**8.176.668**	**10.908.379**

Sumber: Perum Perumnas

4.1.2. Laporan Laba Rugi Dan Penghasilan Komprehensif Lain

Tabel 4. 2 Laporan Laba Rugi dan Penghasilan Komprehensif Lain RKAP 2026 (Rp Juta)

URAIAN	AUDITED 2024	RKAP 2025	PROGNOSA 2025	RKAP 2026
PENDAPATAN :				
RUMAH	710.844	928.757	509.152	743.736
KTM	79.124	102.439	85.862	287.945
RUSUNAMI	117.256	5.544	16.528	-
APARTEMEN SEDERHANA MILIK	253.963	496.943	153.685	376.948
PROPERTI KOMERSIAL	40.313	43.460	31.714	49.553
SEWA & BUILDING MANAGEMENT	26.742	45.399	28.646	29.445
PENDAPATAN KONSTRUKSI	1.376	-	-	-
TOTAL PENDAPATAN	**1.229.618**	**1.622.542**	**825.586**	**1.487.626**
HARGA POKOK PENDAPATAN:				
HPP RUMAH	489.208	645.980	350.366	501.524
HPP KTM	38.956	53.145	39.417	116.715
HPP RUSUNAMI	76.948	5.211	14.301	-
HPP APARTEMEN SEDERHANA MILIK	206.924	371.132	117.071	271.147
HPP PROPERTI KOMERSIAL	32.766	35.537	20.495	29.732
HPP SEWA & BUILDING MANAGEMENT	30.848	47.570	14.244	4.591
HPP KONSTRUKSI	1.376	-	-	-
TOTAL HARGA POKOK	**877.027**	**1.158.575**	**555.895**	**923.710**
LABA KOTOR	**352.492**	**463.967**	**269.691**	**563.917**
BEBAN USAHA :				
BEBAN PENJUALAN	15.240	25.600	14.151	18.541
BEBAN PERSONALIA	202.274	182.697	179.733	174.921
BEBAN PERJALANAN/TRANSPORT	16.162	17.336	15.796	15.304
BEBAN KANTOR	12.565	6.841	8.679	8.827
BEBAN UMUM	31.050	40.740	31.416	25.261
JUMLAH BEBAN USAHA	**277.292**	**273.213**	**249.776**	**242.855**
BEBAN PAJAK FINAL	(27.538)	(42.837)	(18.679)	(36.793)
LABA USAHA	**47.762**	**147.916**	**1.237**	**284.270**
PENDAPATAN (BEBAN) LAIN-LAIN :				
PENDAPATAN LAINNYA	22.440	249.689	123.552	190.570
PENDAPATAN KEUANGAN	43.087	8.898	7.298	4.402
PENDAPATAN VENTURA BERSAMA	2.499.762	29.301	14.715	28.116
BEBAN KEUANGAN	(356.082)	(331.314)	(372.037)	(355.700)
BEBAN LAIN-LAIN	(2.245.080)	(92.187)	(125.234)	(147.354)
JUMLAH PENDAPATAN (BEBAN) LAIN-LAIN	**(35.872)**	**(135.611)**	**(351.705)**	**(279.967)**
LABA (RUGI) PERIODE BERJALAN	**11.890**	**12.305**	**(350.468)**	**4.303**
BEBAN PAJAK KINI	-	-	-	-
LABA (RUGI) SETELAH PAJAK	**11.890**	**12.305**	**(350.468)**	**4.303**
PEMBAGIAN KE MITRA	-	-	-	-
LABA (RUGI) PERIODE BERJALAN SETELAH PEMBAGIAN KEPADA MITRA	**11.890**	**12.305**	**(350.468)**	**4.303**

Sumber: Perum Perumnas

4.1.3. Arus Kas Komparatif

Tabel 4. 3 Laporan Arus Kas Komparatif RKAP 2026 (Rp Juta)

URAIAN	AUDITED 2024	RKAP 2025	PROGNOSA 2025	RKAP 2026
A. AKTIVITAS OPERASI				
1. Penerimaan Hasil Operasi				
1.1 Piutang Retensi	85.776	97.751	47.196	71.876
1.2 Piutang Usaha	44.732	57.735	34.061	10.532
1.3 Uang Muka	46.229	44.076	459.359	84.236
1.4 Penjualan	942.428	1.313.148	346.128	1.010.884
1.5 Sewa & *Building Management*	-	70.439	63.943	79.550
1.6 Penerimaan Lain-Lain	48.070	13.337	13.514	24.390
Jumlah Penerimaan Hasil Operasi	**1.167.234**	**1.596.486**	**964.201**	**1.281.469**
2. Pengeluaran Hasil Operasi				
2.1 Biaya Pertanahan	31.718	80.162	39.303	54.274
2.2 Biaya Perizinan & Perencanaan	9.074	42.070	15.721	34.769
2.3 Biaya Pematangan Tanah	9.488	44.617	15.405	23.228
2.4 Biaya Pembangunan	507.657	773.761	311.028	467.507
2.5 Biaya Pengelolaan	55.884	83.918	44.238	48.535
2.6 Biaya Pemasaran, Penjualan	108.471	79.304	48.844	52.029
2.7 Biaya Personalia	224.388	276.995	246.171	256.099
2.8 Biaya Umum	52.316	55.828	50.992	50.420
2.9 Biaya Hukum	11.011	15.889	9.945	14.570
2.10 Pembayaran Kepada Negara (Tax)	71.552	65.268	26.872	33.416
Jumlah Pengeluaran Hasil Operasi	**1.081.558**	**1.517.812**	**808.520**	**1.034.846**
Arus Kas Bersih dari Hasil Operasi	**85.675**	**78.675**	**155.681**	**246.623**
B. AKTIVITAS INVESTASI				
1. Penerimaan Investasi				
1.1 Penjualan Aktiva Tetap	-	-	28.519	18.768
Jumlah Penerimaan Investasi	**-**	**-**	**28.519**	**18.768**
2. Pengeluaran Investasi				
2.1 Investasi & Aktiva Tetap	466	5.904	2.109	5.145
2.2 Biaya Pembebasan Lahan	-	10.290	-	2.672
2.3 Penyertaan ke Anak Perusahaan	-	-	276	-
2.4 Penelitian & Pengembangan	2.697	14.940	2.014	7.550
Jumlah Pengeluaran Investasi	**3.163**	**31.134**	**4.400**	**15.368**
Arus Kas Bersih dari Hasil Investasi	**(3.163)**	**(31.134)**	**24.119**	**3.400**
C. AKTIVITAS PENDANAAN				
1. Penerimaan Pendanaan				
1.1 Iuran Pemeliharaan	-	-	-	-
1.2 Penyertaan Modal Negara (PMN)	-	1.000.000	-	2.000.000
1.3 Kredit Bank/Non Bank (SUJP)	381.760	1.850.000	49.730	250.000
1.4 Bunga & Jasa Giro	-	8.959	6.975	4.473
1.5 Penambahan Modal Anak Perusahaan	-	10.000	-	-
1.6 Dana BL BUMN	-	-	-	-

URAIAN	AUDITED 2024	RKAP 2025	PROGNOSA 2025	RKAP 2026
1.7 Penerimaan lain-lain	-	862	13.311	2.832
1.8 Droping Kantor Pusat	-	-		-
Jumlah Penerimaan Pendanaan	**381.760**	**2.869.821**	**70.016**	**2.257.305**
2. Pengeluaran Pendanaan				
2.1 Pembangunan RUSUN SEWA	-	-	-	-
2.2 Angsuran Kredit	500.104	1.998.447	82.169	368.136
2.3 Angsuran Pinjaman RDI	4.795	5.795	-	-
2.4 Deviden / DPS	1.000	3.536	-	-
2.5 Dana PKBL	-	-	12	-
2.6 Dana BL BUMN	-	-	-	-
2.7 Pengeluaran rupa-rupa	84.555	28.671	31.274	26.906
2.8 Biaya Bunga	411.242	343.564	329.447	240.671
Jumlah Pengeluaran Pendanaan	**1.001.695**	**2.380.012**	**442.902**	**635.713**
Arus Kas Bersih dari Hasil Pendanaan	**(619.936)**	**489.809**	**(372.886)**	**1.621.591**
Surplus/Defisit Kas dan Bank	**(537.423)**	**537.350**	**(193.086)**	**1.871.614**
SALDO AWAL KAS, BANK dan SETARA BANK	**977.204**	**511.857**	**439.781**	**246.695**
SALDO AKHIR KAS, BANK dan SETARA BANK	**439.781**	**1.049.207**	**246.695**	**2.118.309**
Restricted Cash PMN	**260.522**	**944.970**	**80.164**	**1.991.802**
SALDO AKHIR KAS NON PMN	**179.260**	**104.237**	**166.531**	**126.507**

Sumber: Perum Perumnas

4.2. PENJELASAN RKAP TAHUN 2026 ATAS LAPORAN POSISI KEUANGAN KONSOLIDASI

Laporan Posisi Keuangan Konsolidasi RKAP Tahun 2026 Perumnas yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2026 diproyeksikan dengan jumlah Rp10.908 miliar. Terjadi kenaikan sebesar 12% dari RKAP 2025 dan naik sebesar 33% dari Prognosa Tahun 2025. Rincian Total Aset, Liabilitas & Ekuitas RKAP 2025 dijelaskan sebagai berikut:

4.2.1. Aset Lancar

a. Kas dan Bank

RKAP 2026 memproyeksikan jumlah Kas dan Bank sebesar Rp2.118 miliar. Kas dan Bank naik sebesar 102% dari RKAP 2025 dan naik sebesar 759% dari Prognosa Tahun 2025. Hal ini diasumsikan karena adanya penerimaan PMN Tunai TA 2026 di akhir tahun 2026 sebesar Rp2.000 miliar.

b. Piutang

Piutang pada RKAP 2026 terdiri dari piutang usaha dan piutang lainnya yang diproyeksikan sebesar Rp11,3 miliar. Jumlah tersebut turun sebesar sebesar 93% dari RKAP 2025 dan turun sebesar 19% dari Prognosa Tahun 2025. Hal ini dikarenakan

adanya pembayaran piutang dari konsumen dan pencairan piutang retensi dari sertipikat.

c. Persediaan

Persediaan RKAP 2026 diproyeksikan sebesar Rp3.871 miliar. Persediaan merupakan saldo nilai persediaan rumah yang siap dijual, bangunan komersil dan tanah matang serta nilai proyek pembangunan rumah maupun prasarana yang masih dalam pelaksanaan di proyek. Jumlah tersebut turun sebesar 28% dari RKAP 2025 dan naik sebesar 1% dari Prognosa Tahun 2025, hal ini disebabkan oleh Proyeksi Penerimaan PMN Non Tunai TA 2024 yang berupa lahan dan bangunan senilai Rp170 miliar yang menjadi penambah persediaan Perumnas.

4.2.2. Aset Tidak Lancar

a. Investasi Jangka Panjang

Investasi jangka panjang yang terdiri dari persediaan tanah untuk pengembangan, piutang jangka panjang yaitu retensi HGB/HM & rumah bangunan disewakan yaitu rumah susun sewa (Rusunawa), serta penyertaan kepada perusahaan. Investasi jangka panjang RKAP 2026 diproyeksikan sebesar Rp3.810 miliar. Jumlah ini naik sebesar 99% dari RKAP 2025 dan naik sebesar 28% dari Prognosa Tahun 2025, hal ini disebabkan oleh Proyeksi Penerimaan PMN Non Tunai TA 2024 yang berupa lahan untuk pengembangan jangka panjang senilai Rp793 miliar.

b. Aset Tetap Setelah Penyusutan

Aset tetap RKAP tahun 2026 diproyeksikan sebesar Rp316 miliar, atau turun sebesar 2% dari RKAP 2025 dan naik sebesar 1% dari Prognosa Tahun 2025. Jumlah tersebut merupakan nilai buku aset tetap yang digunakan untuk mendukung operasional perusahaan yang terdiri dari tanah, bangunan & peralatan investasi.

c. Aset Lainnya

Aset lainnya pada RKAP 2026 diproyeksikan sebesar Rp103 miliar. Jumlah tersebut merupakan nilai buku aset tetap yang digunakan untuk mendukung operasional perusahaan yang terdiri dari tanah, bangunan & peralatan investasi.

4.2.3. Liabilitas & Ekuitas

a. Liabilitas Jangka Pendek

Liabilitas jangka pendek RKAP 2026 diproyeksikan sebesar Rp2.988 miliar atau naik sebesar 15% dari RKAP 2025 dan turun sebesar 2% dari Prognosa Tahun 2025. Hal ini

dikarenakan adanya perubahan klasifikasi pinjaman dari jangka panjang ke jangka pendek.

b. Liabilitas Jangka Panjang

Liabilitas jangka panjang RKAP 2026 diproyeksikan sebesar Rp3.786 miliar. Jumlah ini turun sebesar 7% dari RKAP 2025 dan turun sebesar 6% dari Prognosa Tahun 2025. Hal ini dikarenakan adanya pembayaran pokok pinjaman.

c. Total Ekuitas

Jumlah ekuitas pada RKAP 2026 diproyeksikan sebesar Rp4.135 miliar atau naik sebesar 32% dari RKAP 2025 dan naik sebesar 274% dari Prognosa Tahun 2025. Hal ini disebabkan karena adanya proyeksi penerimaan PMN Tunai TA 2026. Hal ini disebabkan karena adanya proyeksi penerimaan PMN Non Tunai TA 2024, PMN Tunai TA 2026.

4.3. PENJELASAN PERHITUNGAN LABA RUGI

Perumnas diproyeksikan mencatatkan laba sebesar Rp4,3 miliar pada tahun 2026 atau turun sebesar 65% dari RKAP 2025 dan naik sebesar 101% dari Prognosa Tahun 2025.

4.3.1. Pendapatan

Proyeksi pendapatan RKAP 2026 dari hasil penjualan rumah, penjualan Rumah Susun Sederhana Milik (Rusunami), penjualan apartemen, properti komersil, dan pendapatan sewa serta *property management* adalah sebesar Rp1.488 miliar dengan HPP rata-rata sebesar 62%. Pendapatan diproyeksikan turun sebesar 8% dari RKAP 2025 dan naik sebesar 80% dari Prognosa Tahun 2025. Adapun komposisi pendapatannya terdiri dari rumah tapak sebesar Rp744 miliar atau 50%, anami sebesar Rp377 miliar atau 25%, Kavling Tanah Matang sebesar Rp288 miliar atau 19%, Properti komersil sebesar Rp49 miliar atau 3%, Sewa & *Building Management* sebesar Rp29 miliar atau 2%.

Tabel 4. 4 Proyeksi Pendapatan RKAP 2026 (Rp Juta)

URAIAN	AUDITED 2024	RKAP 2025	PROGNOSA 2025	RKAP 2026
PENDAPATAN :				
RUMAH	710.844	928.757	509.152	743.736
KTM	79.124	102.439	85.862	287.945
RUSUNAMI	117.256	5.544	16.528	-
APARTEMEN SEDERHANA MILIK	253.963	496.943	153.685	376.948
PROPERTI KOMERSIAL	40.313	43.460	31.714	49.553
SEWA & BUILDING MANAGEMENT	26.742	45.399	28.646	29.445

URAIAN	AUDITED 2024	RKAP 2025	PROGNOSA 2025	RKAP 2026
PENDAPATAN KONSTRUKSI	1.376	-	-	-
TOTAL PENDAPATAN	**1.229.618**	**1.622.542**	**825.586**	**1.487.626**

Sumber: Perum Perumnas

4.3.2. Harga Pokok Penjualan (HPP)

HPP pada RKAP 2026 diproyeksikan sebesar Rp924 miliar. Jumlah tersebut merupakan harga pokok atas penjualan rumah, tanah, kerjasama operasi dan biaya *estate management* yang diproyeksikan di tahun 2026. HPP RKAP 2026 diproyeksikan turun sebesar 202% dari RKAP 2025 dan naik sebesar 66% dari Prognosa Tahun 2025. Berikut rincian Proyeksi HPP tahun 2026 adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 5 HPP RKAP 2026 (Rp Juta)

URAIAN	AUDITED 2024	RKAP 2025	PROGNOSA 2025	RKAP 2026
HARGA POKOK PENDAPATAN:				
HPP RUMAH	489.208	645.980	350.366	501.524
HPP KTM	38.956	53.145	39.417	116.715
HPP RUSUNAMI	76.948	5.211	14.301	-
HPP APARTEMEN SEDERHANA MILIK	206.924	371.132	117.071	271.147
HPP PROPERTI KOMERSIL	32.766	35.537	20.495	29.732
HPP SEWA & BUILDING MANAGEMENT	30.848	47.570	14.244	4.591
BIAYA PEMELIHARAAN	1.376	-	-	-
TOTAL HARGA POKOK	**877.027**	**1.158.575**	**555.895**	**923.710**

Sumber: Perum Perumnas

4.3.3. Beban Usaha

Beban usaha RKAP 2026 diproyeksikan sebesar Rp243 miliar. Beban usaha RKAP 2026 turun sebesar 11% dari RKAP 2025 dan dan turun sebesar 3% dari Prognosa Tahun 2025 dikarenakan efisiensi yang dilakukan perusahaan dalam rangka perbaikan kondisi keuangan. Berikut rincian beban usaha tahun 2026 sebagai berikut:

Tabel 4. 6 Beban Usaha RKAP 2026 (Rp Juta)

URAIAN	AUDITED 2024	RKAP 2025	PROGNOSA 2025	RKAP 2026
BEBAN USAHA :				
BEBAN PENJUALAN	15.240	25.600	14.151	18.541
BEBAN PERSONALIA	202.274	182.697	179.733	174.921
BEBAN PERJALANAN/TRANSPORT	16.162	17.336	15.796	15.304
BEBAN KANTOR	12.565	6.841	8.679	8.827

URAIAN	AUDITED 2024	RKAP 2025	PROGNOSA 2025	RKAP 2026
BEBAN UMUM	31.050	40.740	31.416	25.261
JUMLAH BEBAN USAHA	**277.292**	**273.213**	**249.776**	**242.855**

Sumber: Perum Perumnas

4.3.4. Laba Usaha

Laba usaha RKAP 2026 diproyeksikan sebesar Rp284 miliar atau naik sebesar 92% dari RKAP 2025. Hal ini dikarenakan adanya efisiensi pada beban usaha dan perubahan komposisi Harga Pokok Penjualan.

Tabel 4. 7 Laba Usaha RKAP 2026 (Rp Juta)

URAIAN	AUDITED 2024	RKAP 2025	PROGNOSA 2025	RKAP 2026
TOTAL PENDAPATAN	**1.229.618**	**1.622.542**	**825.586**	**1.487.626**
TOTAL HARGA POKOK	**877.027**	**1.158.575**	**555.895**	**923.710**
LABA KOTOR	**352.492**	**463.967**	**269.691**	**563.917**
JUMLAH BEBAN USAHA	**277.292**	**273.213**	**249.776**	**242.855**
BEBAN PAJAK FINAL	(27.538)	(42.837)	(18.679)	**(36.793)**
LABA USAHA	**47.762**	**147.916**	**1.237**	**284.270**

Sumber: Perum Perumnas

4.4. PENJELASAN ARUS KAS

Total Saldo Akhir Kas, Bank dan Setara Bank Tahun 2026 ditutup dengan jumlah Rp2.118 miliar dengan penjelasan lebih lanjut sebagai berikut:

a. Arus Kas Operasional

Proyeksi arus kas operasional RKAP 2026 terdiri dari penerimaan hasil operasi sebesar Rp1.281 miliar dan pengeluaran hasil operasi sebesar Rp1.035 miliar, sehingga arus kas bersih dari aktivitas operasional sebesar Rp247 miliar atau naik sebesar 213% dari RKAP 2025 dan naik sebesar 58% dari Prognosa Tahun 2025. Adapun komposisi terbesar pengeluaran operasional yaitu biaya produksi (pembangunan dan pematangan tanah) sebesar Rp491 miliar atau 47% dari total pengeluaran operasional. Berikut rincian arus kas operasional tahun 2026 sebagai berikut:

Tabel 4. 8 Arus Kas Operasional RKAP 2026 (Rp Juta)

URAIAN	AUDITED 2024	RKAP 2025	PROGNOSA 2025	RKAP 2026
A. AKTIVITAS OPERASI				
1. Penerimaan Hasil Operasi				
1.1 Piutang Retensi	85.776	97.751	47.196	71.876
1.2 Piutang Usaha	44.732	57.735	34.061	10.532
1.3 Uang Muka	46.229	44.076	459.359	84.236
1.4 Penjualan	942.428	1.313.148	346.128	1.010.884
1.5 Sewa & *Building Management*	-	70.439	63.943	79.550
1.6 Penerimaan Lain-Lain	48.070	13.337	13.514	24.390
Jumlah Penerimaan Hasil Operasi	**1.167.234**	**1.596.486**	**964.201**	**1.281.469**
2. Pengeluaran Hasil Operasi				
2.1 Biaya Pertanahan	31.718	80.162	39.303	54.274
2.2 Biaya Perizinan & Perencanaan	9.074	42.070	15.721	34.769
2.3 Biaya Pematangan Tanah	9.488	44.617	15.405	23.228
2.4 Biaya Pembangunan	507.657	773.761	311.028	467.507
2.5 Biaya Pengelolaan	55.884	83.918	44.238	48.535
2.6 Biaya Pemasaran, Penjualan	108.471	79.304	48.844	52.029
2.7 Biaya Personalia	224.388	276.995	246.171	256.099
2.8 Biaya Umum	52.316	55.828	50.992	50.420
2.9 Biaya Hukum	11.011	15.889	9.945	14.570
2.10 Pembayaran Kepada Negara (Tax)	71.552	65.268	26.872	33.416
Jumlah Pengeluaran Hasil Operasi	**1.081.558**	**1.517.812**	**808.520**	**1.034.846**
Arus Kas Bersih dari Hasil Operasi	**85.675**	**78.675**	**155.681**	**246.623**

Sumber: Perum Perumnas

b. Arus Kas Investasi

Diperkirakan pada RKAP 2026 terdapat penerimaan investasi sebesar Rp19 miliar berupa penerimaan kerjasama usaha sedangkan pengeluaran investasi diproyeksikan sebesar Rp15 miliar, sehingga arus kas bersih dari aktivitas investasi sebesar Rp3,4 miliar. Adapun pengeluaran investasi terdiri dari investasi dan aktiva tetap sebesar Rp5 miliar, biaya pembebasan lahan sebesar Rp2,6 miliar yang diperuntukkan untuk pembulatan tanah kantong pada proyek eksisting dan biaya penelitian dan pengembangan sebesar Rp7,5 miliar. Berikut rincian arus kas investasi tahun 2026 sebagai berikut:

Tabel 4.9 Arus Kas Investasi RKAP 2026 (Rp Juta)

URAIAN	AUDITED 2024	RKAP 2025	PROGNOSA 2025	RKAP 2026
B. AKTIVITAS INVESTASI				
1. Penerimaan Investasi				
1.1 Penjualan Aktiva Tetap	-	-	28.519	18.768
Jumlah Penerimaan Investasi	**-**	**-**	**28.519**	**18.768**
2. Pengeluaran Investasi				
2.1 Investasi & Aktiva Tetap	466	5.904	2.109	5.145
2.2 Biaya Pembebasan Lahan	-	10.290	-	2.672
2.3 Penyertaan ke Anak Perusahaan	-	-	276	-
2.4 Penelitian & Pengembangan	2.697	14.940	2.014	7.550
Jumlah Pengeluaran Investasi	**3.163**	**31.134**	**4.400**	**15.368**
Arus Kas Bersih dari Hasil Investasi	**(3.163)**	**(31.134)**	**24.119**	**3.400**

Sumber: Perum Perumnas

c. Arus Kas Pendanaan

Penerimaan pendanaan tahun 2026 diperkirakan sebesar Rp2.257 miliar dan pengeluaran pendanaan sebesar Rp636 miliar, sehingga arus kas bersih dari aktivitas pendanaan sebesar Rp1.622 miliar. Penerimanaan pendanaan sebagian besar terdiri dari Penyertaan Modal Negara (PMN) TA 2026 sebesar Rp2.000 miliar serta pinjaman baru pihak ketiga dan/atau penerbitan surat utang dengan penjaminan persediaan yang digunakan untuk pembayaran (*refinancing*) utang dan/atau modal kerja sebanyak banyaknya Rp250 miliar, dengan menjadikan jaminan utang kekayaan Perusahaan yang merupakan lebih dari 50% dari jumlah kekayaan bersih Perusahaan didalam 1 (satu) transaksi atau lebih atau baik yang berkaitan satu sama lain maupun tidak dan/atau tanpa penjaminan harta kekayaan Perusahaan. Adapun untuk pengeluaran pendanaan sebagian besar terdiri dari pembayaran pokok sebesar Rp368 miliar dan pembayaran bunga sebesar Rp241 miliar. Berikut rincian arus kas pendanaan tahun 2026 sebagai berikut:

Tabel 4.10 Arus Kas Pendanaan RKAP 2026 (Rp Juta)

URAIAN	AUDITED 2024	RKAP 2025	PROGNOSA 2025	RKAP 2026
C. AKTIVITAS PENDANAAN				
1. Penerimaan Pendanaan				
1.1 Iuran Pemeliharaan	-	-	-	-
1.2 Penyertaan Modal Negara (PMN)	-	1.000.000	-	2.000.000
1.3 Kredit Bank/Non Bank (SUJP)	381.760	1.850.000	49.730	250.000

URAIAN	AUDITED 2024	RKAP 2025	PROGNOSA 2025	RKAP 2026
1.4 Bunga & Jasa Giro	-	8.959	6.975	4.473
1.5 Penambahan Modal Anak Perusahaan	-	10.000	-	-
1.6 Dana BL BUMN	-	-	-	-
1.7 Penerimaan lain-lain	-	862	13.311	2.832
1.8 Droping Kantor Pusat	-	-		-
Jumlah Penerimaan Pendanaan	**381.760**	**2.869.821**	**70.016**	**2.257.305**
2. Pengeluaran Pendanaan				
2.1 Pembangunan RUSUN SEWA	-	-	-	-
2.2 Angsuran Kredit	500.104	1.998.447	82.169	368.136
2.3 Angsuran Pinjaman RDI	4.795	5.795	-	-
2.4 Deviden / DPS	1.000	3.536	-	-
2.5 Dana PKBL	-	-	12	-
2.6 Dana BL BUMN	-	-	-	-
2.7 Pengeluaran rupa-rupa	84.555	28.671	31.274	26.906
2.8 Biaya Bunga	411.242	343.564	329.447	240.671
Jumlah Pengeluaran Pendanaan	**1.001.695**	**2.380.012**	**442.902**	**635.713**
Arus Kas Bersih dari Hasil Pendanaan	**(619.936)**	**489.809**	**(372.886)**	**1.621.591**

Sumber: Perum Perumnas

4.5. PENGELUARAN PERUSAHAAN KEPADA NEGARA

Proyeksi pembayaran kepada Negara (pajak) pada RKAP 2026 sebesar Rp33 miliar mengalami penurunan 49% dari RKAP 2025 dan naik 24% dari Prognosa 2025.

Tabel 4.11 Rasio Keuangan RKAP 2026

NO	URAIAN	SATUAN	RKAP 2025	PROGNOSA 2025	RKAP 2026
1.	**Likuiditas**				
	a. Current Ratio	%	290	157	224
	b. Cash Ratio	%	40	8	71
2.	**Profitabilitas**				
	a. Gross Profit Margin	%	29	33	38
	b. Net Profit Margin	%	1	(43)	0,3
	c. ROA	%	0,13	(4,3)	0,04
	d. ROE	%	0,4	(32)	0,1
3.	***Leverage***				
	a. DER (IBD/Equity)	Kali (x)	1,5	4,31	1,08
	b. *Total Current Asset to Total Debt (solvabilitas)*	%	107	68	99
4.	**Aktivitas**				
	a. Total Aset Turn Over	%	17	10	14
	b. Inventory Turn Over	hari	1.204	1.705	950

Sumber: Perum Perumnas