

MENUJU PENGUATAN INDUSTRI MANUFAKTUR 2024



M A C H I N I N G C E N T E R



EDISI
2021

RJPP
2020 - 2024

PT BARATA INDONESIA (PERSERO)

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	v
BAB I Pendahuluan.....	1
Latar Belakang.....	1
Tujuan Penyusunan RJPP	2
Sejarah Perusahaan	3
Visi dan Misi Perusahaan	4
Visi Perusahaan.....	4
Misi Perusahaan.....	5
Nilai Perusahaan	5
Tujuan Perusahaan.....	6
Sasaran Strategis Perusahaan.....	6
Arah Pengembangan Perusahaan.....	6
BAB II Evaluasi Pelaksanaan RJPP 2016-2020.....	7
Kondisi Makroekonomi	7
Kondisi Industri Manufaktur di indonesia	8
Kondisi Internal Perusahaan	9
Kinerja Perusahaan Tahun 2016-2020.....	9
Organisasi	15
Kondisi Sosial Lingkungan.....	16
Program Tanggungjawab Sosial	17
Kondisi Finansial Perusahaan	19
Kendala dan Pemecahan Masalah.....	26
Saran atas Pelaksanaan RJPP Periode 2016-2021	29
BAB III Posisi Perusahaan.....	30
Analisa SWOT.....	30

Analisa Daya Tarik Pasar Global.....	32
Kondisi industri Manufaktur Nasional.....	34
Peluang bisnis Barata indonesia Dalam Peta Few+	38
Posisi Perusahaan.....	45
Analisa Benchmark Mistubishi Heavy Industry	49
Kompetensi Inti Perusahaan	54
Stakeholder Perusahaan	54
BAB IV Perencanaan Strategis Perusahaan	56
Asumsi-Asumsi.....	56
Strategi Perusahaan.....	57
Strategi Bisnis	66
Redefinisi Usaha & Optimasi Pendapatan	67
Penataan Organisasi dan SDM.....	72
Restrukturisasi Hutang.....	74
Optimasi Biaya dan Investasi.....	77
Riset Pengembangan dan Optimalisasi Aset.....	78
Strategi Fungsional	80
Manajemen Perubahan.....	104
Inisiatif Strategis dan Roadmap	106
Strategic Map.....	110
BAB V Asumsi Dasar dan Perhitungan	111
Proyeksi Performa Laba-RUGi.....	111
Proyeksi Performa Posisi Keuangan	112
Proyeksi Arus Kas	114
Key Performance Indicator	116
Tingkat Kesehatan Perusahaan	120
BAB VI Profil Risiko	125



Analisa Risiko RJPP 2020-2024.....	125
MIitigasi Risiko RJPP 2020-2024.....	128
BAB VII Kesimpulan.....	131

LEMBAR PENGESAHAN

Rencana Jangka Panjang Perusahaan

Tahun 2020-2024

PT Barata Indonesia (Persero)

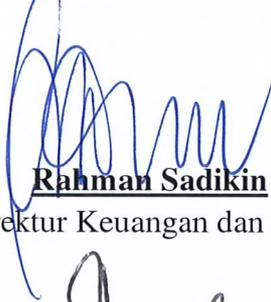
Jakarta, Maret 2021

DIREKSI :



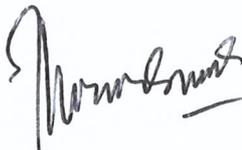
F. Harry Sampurno

Direktur Utama



Rahman Sadikin

Direktur Keuangan dan SDM



Bobby Sumardiat A

Direktur Operasi



Sulistyo Handoko

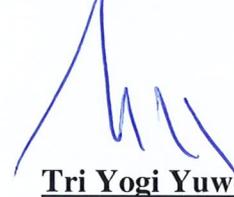
Direktur Pemasaran

DEWAN KOMISARIS :



Taufiek Bawazier

Komisaris Utama



Tri Yogi Yuwono

Komisaris



Sudarso

Komisaris



Yervis M. Pagan

Komisaris

BAB I PENDAHULUAN

LATAR BELAKANG

Pandemi Covid-19 telah melemahkan industri manufaktur pada tahun 2020. Kementerian Perindustrian memperkirakan, pertumbuhan industri pengolahan nonmigas pada 2020 mencapai minus 2,22 persen alias terendah selama sepuluh tahun terakhir. Meski demikian, optimisme tetap terpancar pada tahun ini. Diperkirakan industri pengolahan nonmigas akan tumbuh sebesar 3,95% pada 2021 dengan asumsi pandemi Covid-19 dapat dikendalikan dan sudah ada vaksin sehingga aktivitas ekonomi mulai pulih. Semua subsektor industri diprediksi mampu tumbuh positif tahun ini.

Dari sisi investasi, pada industri pengolahan nonmigas pada 2021 mencapai Rp 323,5 triliun. Minat investasi diperkirakan meningkat karena adanya aturan Undang-Undang Cipta Kerja (Ciptaker) serta komitmen pemerintah untuk menyelesaikan aturan turunannya. Di sisi lain, aktivitas industri manufaktur di juga menunjukkan kinerja yang baik pada akhir 2020. Hal tersebut tercermin dari Purchasing Managers' Index (PMI) Manufaktur Indonesia pada Desember 2020 yang tercatat di level ekspansif, yaitu 51,3 atau naik dibanding capaian bulan sebelumnya yang berada di posisi 50,6

Guna berkontribusi pada peluang pasca covid-19 dan melanjutkan keberlangsungan usaha, maka perlu dilakukan berbagai upaya guna mempertahankan tingkat kelayakan baik melalui aspek finansial, komersial, operasi maupun sumber daya manusia. Mempertahankan berbagai sertifikasi produk dan kualitas manajemen sebagai bagian dari aspek operasi juga menjadi bagian yang tak terpisahkan sebagai komitmen perseroan.

Sebagai sebuah perusahaan dan sesuai dengan cita-cita pembentukan BUMN berdasarkan UU No. 19 tahun 2003. Barata tidak hanya berperan sebagai institusi yang berperan untuk menyelenggarakan kemanfaatan bagi hajat hidup orang banyak namun juga sebagai institusi yang mengejar keuntungan agar dapat memberikan sumbangan bagi perekonomian nasional. Sehingga saat ini analisis komersial dan profitabilitas menjadi hal yang tidak bisa dipisahkan dalam kegiatan operasional perseroan.

Analisa komersial dan profitabilitas menunjukkan bahwa jumlah perolehan kontrak baru per tahun tidak berkorelasi langsung dengan jumlah keuntungan yang didapatkan, sehingga diperlukan strategi yang baik dalam meningkatkan pendapatan secara keseluruhan. Salah satu ukuran yang dapat dibandingkan adalah

perolehan EBITDA yang menunjukkan tolok ukur operasional secara riil aktivitas produksi. Analisis EBITDA ini mengedepankan bahwa untuk mencapai keuntungan maksimal tidak hanya berpangku kepada aspek penjualan, namun juga pada aspek efisiensi biaya operasi. Peningkatan penjualan yang tidak diiringi oleh efisiensi biaya tentu tidak akan memberikan keuntungan yang maksimal, sebaliknya jika perseroan bisa memanfaatkan strategi ini maka keuntungan mungkin dapat diperoleh secara eksponensial. Dengan fokus pengembangan usaha yang mengacu pada perolehan EBITDA, diharapkan tidak terjebak dengan asumsi semakin banyak perolehan kontrak banyak keuntungan.

Sebagai pembanding best practice industri manufaktur saat ini, Siemens AG. Pada tahun Q3-2020, Siemens AG mencatatkan EBITDA senilai \$64,0 Juta atau memiliki margin sebesar 14,34%. Sedangkan pada tahun 2019, Siemens AG mencatatkan EBITDA senilai \$97,6 Juta atau memiliki margin sebesar 11,92%. Ini menunjukkan bahwa meskipun secara nominal mengalami penurunan ditengah masa pandemi, Siemens AG justru berhasil membuka kenaikan terhadap margin EBITDA. Siemens AG dapat beradaptasi menghadapi sebuah terjangan krisis dengan konsep menyeimbangkan antara pendapatan dengan beban operasionalnya. Pola bisnis seperti ini yang seharusnya menjadi acuan dalam pengembangan perseroan kedepan untuk mewujudkan tujuan BUMN yaitu mengejar keuntungan.

Mengingat besarnya potensi yang ada di Indonesia, terdapat peluang besar untuk meningkatkan performa perseroan secara signifikan tahun 2020–2024 dengan perencanaan dan strategi yang matang. Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) diharapkan tidak hanya menjadi kelengkapan dokumen penting bagi perseroan, tetapi juga menjadi *strategic guidance* dalam melangkah mencapai tujuan jangka panjang, baik peningkatan dari segi berkontribusi positif kepada Republik Indonesia maupun profitabilitas. Pendekatan baru yang digunakan dalam RJPP 2020-2024 adalah dengan menggunakan beragam analisa data kuantitatif dari hasil komparasi, evaluasi strategi atau *initiatives* dan *best practices*, serta mengklasifikasikan usaha yang dikelola agar lebih tepat kelola.

TUJUAN PENYUSUNAN RJPP

Tujuan penyusunan RJPP periode 2020-2024 adalah sebagai berikut :

1. Melakukan evaluasi terhadap RJPP periode 2016-2020.
2. Melakukan *review* kinerja perusahaan dan membandingkan dengan industri sejenis dari berbagai perspektif secara komprehensif.
3. Melakukan penyesuaian yang diperlukan atas RJPP 2016–2020 dengan memperhatikan kondisi eksternal dan internal perusahaan saat ini dan dimasa yang akan datang.

4. Meninjau *tools* yang dipergunakan dalam penyusunan RJPP 2016-2020, apakah masih relevan dengan kondisi perusahaan saat ini dan di masa yang akan datang.
5. Mendefinisikan dan mengartikulasikan Visi, Misi, dan Nilai Perusahaan ke dalam strategi perusahaan dan proses pencapaiannya.
6. Menyusun Rencana Jangka Panjang Perusahaan periode 2020–2024 dengan menggunakan kaidah/*tools* manajemen yang sudah terbukti efektif dalam pelaksanaannya pada industri bisnis yang sesuai (*best practices*)

SEJARAH PERUSAHAAN

Pada tahun 1901, didirikan NV. Braat yang berlokasi di Jl. Ngagel Surabaya, sebuah bengkel mesin yang dibangun pemerintah kolonial Belanda sebagai fasilitas perawatan bagi pabrik-pabrik gula yang tersebar di berbagai daerah di Jawa Timur. Setelah masa kemerdekaan, tepatnya pada tahun 1961-1962 dilakukan tindakan nasionalisasi dan terbentuklah PN Barata dan PN Sabang Merauke. Kemudian pada tahun 1971 bersama PN Peprida terjadi penggabungan 3 Perusahaan Negara tersebut menjadi PT Barata Metalworks dan Engineering.

Dalam perjalanannya dengan Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1971 terbentuklah perusahaan PT Barata Indonesia (Persero) dengan lini usaha utama perawatan pabrik gula, pembuat mesin pengolah hasil perkebunan, fabrikasi dan instalasi konstruksi baja, penghasil mesin penggilas jalan, serta jasa instalasi proyek-proyek industri dasar.

Ditinjau dari sisi pengelolaan perusahaan, pada tahun 1989 pengelolaan dan pembinaan PT Barata Indonesia (Persero) dialihkan kepada Badan Pengelola Industri Strategis (BPIS) dan kemudian melalui Keputusan Presiden Nomor 40 Tahun 1989 pembinaan dipindahkan ke Departemen Perindustrian.

Pada tanggal 10 Agustus 1998, PT Barata Indonesia (Persero) menjadi anak perusahaan PT Pakarya Industri (d/h PT Bahana Pakarya Industri Strategis) berdasarkan Keputusan Menteri BUMN nomor Kep.036/M-PBUMN/98 tanggal 7 Agustus 1998. Namun kemudian karena PT BPIS (Persero) dilikuidasi pada tahun 2002, maka PT Barata Indonesia kembali menjadi perusahaan perseroan di bawah pengelolaan Kementerian Badan Usaha Milik Negara sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 52 Tahun 2002 tanggal 22 September 2002. Perseroan didirikan berdasarkan Akta Pendirian Perseroan Terbatas Nomor 35 tanggal 19 Mei 1971, dibuat di hadapan Eliza Pondaag, SH., Notaris di Jakarta, sebagaimana telah mendapatkan persetujuan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia RI dalam Surat nomor J.A.5/107/23 tanggal 15 Juni Tahun 1971, yang anggaran dasarnya telah diubah terakhir kali dengan Akta Notaris nomor 01 tanggal 01 Maret 2017 dibuat di hadapan Herawati, SH., Notaris di Surabaya dan telah mendapatkan persetujuan Perubahan Anggaran Dasar dari Menteri Hukum dan Hak Asasi

Manusia RI sesuai Keputusan nomor AHU-0006996.AH. 01.02 tahun 2017 tanggal 22 Maret 2017.

Dalam hal lokasi pusat operasional, PT Barata Indonesia (Persero) melakukan relokasi dari jalan Ngagel 109 Surabaya ke jalan Veteran No 241 Gresik pada tahun 2002 hingga saat ini, serta memiliki cabang produksi di Medan, Cilegon, dan Tegal serta memperkuat penetrasi Pemasaran dengan membentuk kantor Pemasaran di Jakarta.

Pada akhir tahun 2016, PT Barata Indonesia (Persero) menerima dana Penyertaan Modal Negara sebesar lima ratus miliar rupiah dan mempergunakannya untuk meningkatkan kapasitas pabrik foundry dan agro serta membangun fasilitas machining centre serta melakukan aksi Korporasi berskala Nasional yaitu mengakuisisi aset pabrik komponen turbin milik Siemens di Cilegon pada tahun 2018.

VISI DAN MISI PERUSAHAAN

VISI PERUSAHAAN

Dalam lima tahun ke depan, Barata Indonesia bercita-cita untuk mewujudkan visi perusahaan, yaitu:

Menjadi perusahaan yang kuat, sehat dan berdaya saing berbasis inovasi dan teknologi di bidang industri manufaktur mendukung sektor Food, Energy, Water

Menjadi perusahaan yang kuat, sehat dan berdaya saing berbasis inovasi dan teknologi memiliki makna bahwa Barata Indonesia berupaya untuk menjadi perusahaan yang melaksanakan perbaikan berkelanjutan supaya menjadi perusahaan yang mampu berkompetisi dan memberikan hasil keuntungan maksimal demi kesehatan perusahaan. Bidang industri manufaktur memiliki makna bahwa Barata Indonesia fokus menghasilkan produk layanan bisnis yang berorientasi kepada pabrikasi, layanan jasa subytem pada pekerjaan EPC, dan maintenance produk purna jual. Sektor *Food* yang dimaksud adalah seluruh kegiatan pelanggan yang bergerak di bidang pangan. Seperti Pabrik Gula, Pabrik Kelapa Sawit, dan Pabrik Rice Milling dst. *Energy* yang dimaksud adalah seluruh kegiatan pelanggan yang bergerak di bidang energi. Seperti Pembangkit Listrik, Sarana dan Prasarana Oil & Gas dst. *Water* yang dimaksud adalah seluruh kegiatan pelanggan yang bergerak di bidang pengairan. Seperti Waduk, Bendungan, Pipa Air Baku dst. Sehingga dapat disimpulkan bahwa visi Barata Indonesia adalah menjadi perusahaan yang memiliki kualitas dan ketangguhan untuk berbagai produk

manufaktur untuk pelanggan yang bergerak pada kegiatan bidang pangan, bidang energi dan bidang pengairan.

MISI PERUSAHAAN

Untuk mendukung pencapaian terhadap visi perusahaan, Barata Indonesia telah menyusun misi yaitu:

- Memberikan solusi terintegrasi yang tepat guna berorientasi kepada peningkatan kepuasan pelanggan
- Mengoptimalkan sinergi BUMN dan memperkuat aliansi strategis bersama mitra lokal dan global
- Memperkuat kompetensi sumber daya manusia yang terampil dan bermotivasi tinggi
- Melaksanakan program pemerintah dalam rangka penguatan sektor industri manufaktur

NILAI PERUSAHAAN

Untuk memastikan berjalannya operasi perusahaan secara berkesinambungan, selain terus melakukan upaya pendekatan aspek formal melalui ketersediaan SOP, petunjuk teknis, pelatihan dan sebagainya, Barata Indonesia juga memiliki nilai-nilai atau budaya perusahaan yang akan terus ditumbuhkembangkan dalam setiap insan. Nilai atau budaya perusahaan ini merupakan turunan dari nilai Kementerian BUMN sebagai berikut :

CEK KPI

Cepat Respon – Kolerasi dengan Adaptif

Tanggap beradaptasi dan responsif pada setiap perubahan, peluang, dan tantangan bisnis. Berkolerasi dengan Adaptif

Ekselen – kolerasi dengan Kompeten

Menciptakan keunggulan produk dan layanan dengan kualitas terbaik dan berdaya saing. Berkolerasi dengan Kompeten

Kerja Tim – korelasi dengan Harmonis dan kolaboratif

Semangat kolaborasi membangun kerjsa sama yang sinergis dan harmonis dengan mengutamakan kepentingan perusahaan. Berkolerasi dengan Harmonis & Kolaboratif

Komitmen – korelasi dengan amanah dan loyal

Berdedikasi menjunjung tinggi etika professional guna memenuhi harapan stakeholder. Berkolerasi dengan amanah dan loyal.

Perbaikan Kesiambungan – korelasi dengan Adaptif

Terus berusaha melakukan penyempurnaan system dan tata laksana. Berkolerasi dengan Adaptif..

Inovasi – korelasi dengan adaptif dan kompeten

Berpikir kreatif untuk mengembangkan dan menciptakan produk dan layanan yang Desirable, Feasible, dan Viable. Berkolerasi dengan Adaptif dan kompeten.

TUJUAN PERUSAHAAN

Tujuan perusahaan sebagaimana tercantum dalam pasal 3 Anggaran Dasar Perusahaan adalah turut serta melaksanakan dan menunjang kebijakan dan program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional pada umumnya, khususnya penyelenggaraan pusat keunggulan dan memproduksi peralatan industri berat, peralatan industri agro, peralatan hidromekanikal, alat berat & alat mesin pertanian, konstruksi baja, pengecoran, dan suku cadang, serta usaha-usaha lain yang dapat menunjang usaha tersebut diatas, termasuk investasi dan/atau optimalisasi pemanfaatan sumber daya perseroan untuk menghasilkan barang dan/jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat.

SASARAN STRATEGIS PERUSAHAAN

PT Barata Indonesia (persero) telah menetapkan Sasaran Strategis Perusahaan tahun 2016-2020 sebagai berikut:

1. Meningkatkan pertumbuhan penjualan sehingga mencapai lebih dari Rp 2.507,1 miliar pada tahun 2024;
2. Mengembangkan bisnis pada sektor FEW+, dengan laba bersih sebesar Rp 121,9 miliar pada tahun 2024;
3. Pencapaian target EBITDA dengan penerapan manajemen resiko yang baik pada tahun 2024;
4. Mengembangkan bisnis manufaktur dengan mengedepankan teknologi yang dibuktikan dengan hasil asesmen INDI 4.0 mencapai skor 3.5 pada tahun 2024;
5. Mencapai skor tingkat kesehatan A pada tahun 2024.

ARAH PENGEMBANGAN PERUSAHAAN

Arah pengembangan perusahaan disusun dalam *roadmap corporate* yang dibagi dalam jangka waktu 5 tahun, tahun 2020-2021 difokuskan pada survival dan menjaga kelangsungan hidup, tahun 2021-2022 difokuskan kepada restrukturisasi dan *alignment*, tahun 2022-2024 melaksanakan inovasi dan transformasi dengan mempercepat pertumbuhan perusahaan. Penjelasan lebih lanjut mengenai strategi pengembangan perusahaan akan dibahas pada bab 4.

BAB II EVALUASI PELAKSANAAN RJPP 2016-2020

Evaluasi pelaksanaan RJPP tahun 2016-2020 dilakukan untuk melihat kemampuan perusahaan dalam menyusun perencanaan dan realisasi pelaksanaan program kerja sesuai dengan sasaran perusahaan. Evaluasi ini diukur dari kinerja keuangan, kinerja operasi, dan kinerja organisasi & SDM dalam kurun waktu 2016-2020.

Secara keseluruhan tujuan perusahaan berdasarkan RJPP terdahulu telah tercapai dengan deviasi antara pencapaian dan target lebih dari 20%.

KONDISI MAKROEKONOMI

1. Nilai pertumbuhan PDB pada periode 2012 - 2015 terus mengalami kenaikan, dengan rata-rata pertumbuhan sebesar 5%.
2. Diiringi dengan pertumbuhan ekonomi yang terus melambat pada periode yang sama,
3. Tingkat inflasi yang mengalami lonjakan cukup besar pada tahun 2017 sebesar 3,6%.

Berikut data-data pertumbuhan PDB, Tingkat Inflasi, dan Nilai Tukar USD Terhadap Rupiah periode 2016-2020.

Tabel 1 Perbandingan Asumsi dengan Realisasi Indikator pada Penyusunan RJPP Tahun 2016 - 2020

Indikator Ekonomi	2016	2017	2018	2019	2020
Pertumbuhan Ekonomi	4,9%	5,2%	5,2%	5,0%	-2,1%
Inflasi	3,0%	3,6%	3,1%	2,7%	1,7%
Nilai Tukar USD Terhadap Rp	13.436	13.548	14.481	13.901	14.105

Sumber: diolah dari data Badan Pusat Statistik

Penurunan pertumbuhan ekonomi tidak berpengaruh signifikan terhadap pertumbuhan pendapatan usaha. Kondisi ini terbukti dengan pertumbuhan pendapatan usaha pada tahun 2016-2020 dengan rata-rata pertumbuhan sebesar 13,10%, sedangkan laba bersih perusahaan mempunyai pertumbuhan rata-rata sebesar 14,10% walaupun sempat mengalami penurunan pada tahun 2013 sebesar 15%. Jumlah pengeluaran perusahaan juga mengalami kenaikan setiap tahun dengan pertumbuhan rata-rata sebesar 8,73%. Berikut pendapatan usaha, laba bersih perusahaan dan jumlah pengeluaran tahun 2012-2015.

Tabel 1 Pertumbuhan Kinerja Keuangan Tahun 2016-2020

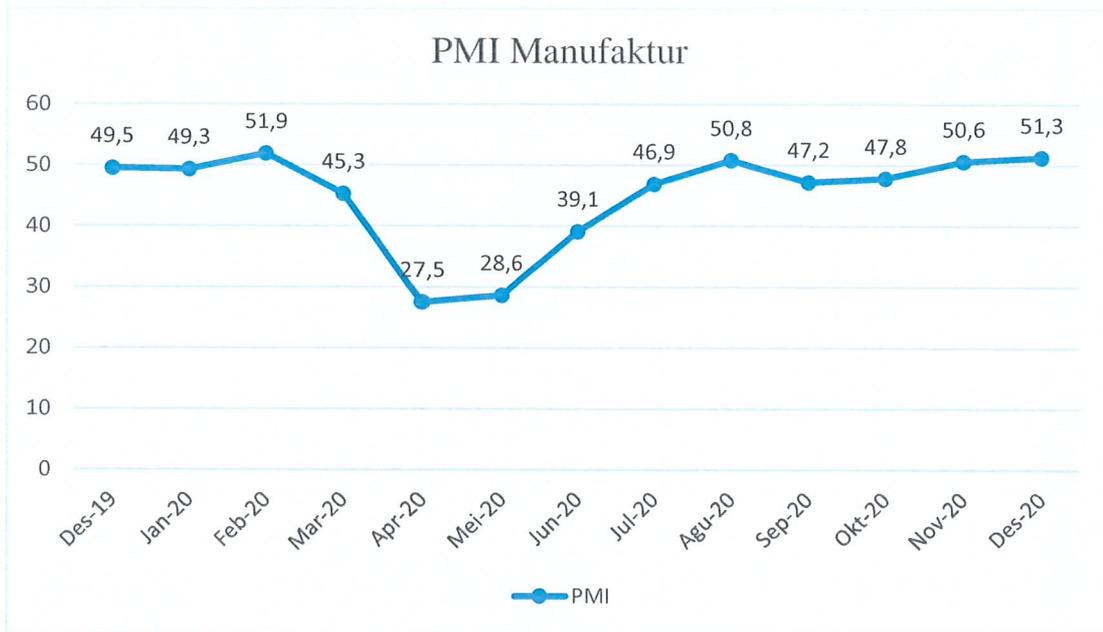
Kinerja Ekonomi	2016	2017	2018	2019	2020
Penjualan	702,7	1.193,3	2.176,9	2.227,6	1.247,8
Tingkat Pertumbuhan	8,1%	69,8%	82,4%	2,3%	-44,0%
Laba Bersih	20,3	51,6	67,8	71,2	-486,5
Tingkat Pertumbuhan	61,4%	154,9%	31,4%	4,9%	-783,7%

KONDISI INDUSTRI MANUFAKTUR DI INDONESIA

Purchasing Managers' Index (PMI) Manufaktur Indonesia pada Desember 2020 mengalami kenaikan tipis ke level 51,3 poin. Capaian ini lebih baik dari posisi November 2020 yang mencapai 50,6 poin selama November 2020.

Perbaikan PMI Manufaktur pada Desember 2020 ini didukung banyaknya pesanan baru yang muncul. Kenaikannya cukup tajam selama 2 bulan terakhir. Meski demikian, pesanan baru yang berasal dari ekspor masih turun tajam. Kenaikan pesanan baru ini akhirnya mendorong peningkatan output produksi. Aktivitas pembelian bahan baku juga menunjukkan kenaikan seiring meningkatnya jumlah pesanan baru.

IHS Markit mencatat pada Desember 2020 sejumlah perusahaan melaporkan kesulitan pembelian bahan baku. Di sisi lain waktu pengiriman pemasok semakin panjang hingga menyentuh 7 bulan. Peningkatan produksi dan input ini masih belum diikuti peningkatan pada faktor tenaga kerja. IHS Markit justru mencatat tren sebaliknya yaitu adanya pengurangan ketenagakerjaan. Penyebabnya kapasitas produksi sejumlah perusahaan masih tercatat cukup banyak bersisa dan penumpukan pekerjaan juga masih dalam tren berkurang.



Sumber: diolah dari databoks Katadata

Gambar 1 Indeks PMI

PMI Manufaktur merupakan indikator untuk menentukan kinerja industri manufaktur di Indonesia. Jika angkanya di atas 50, maka kondisi manufaktur melakukan ekspansi baik meningkatkan produksi, kapasitas maupun tenaga kerja. Kenaikan PMI juga bisa menjadi indikator ada-tidaknya permintaan yang dapat memengaruhi kinerja manufaktur. Sebaliknya jika di bawah 50, maka mengalami kontraksi.

Sepanjang tahun 2020, kontraksi paling dalam terjadi pada bulan April 2020, tepatnya ketika Covid-19 mulai diumumkan masuk secara resmi di Indonesia. Kemudian berangsur-angsur membaik meskipun sempat kembali terjadi penurunan pada bulan September 2020. Pada bulan Desember 2020, indeks PMI berada pada 51,3 dan diprediksikan masih akan sangat volatil.

KONDISI INTERNAL PERUSAHAAN

KINERJA PERUSAHAAN TAHUN 2016-2020

Tabel 2 Key Performance Indicator Perusahaan tahun 2016

Perspektif	KPI	2016			
		Target	Realisasi	Target Skor	Realisasi Skor
Keuangan dan Pasar	Pertumbuhan Pendapatan	76,0	8,0	7,0	0,7
	EBITDA Margin	9,0	9,7	7,0	8,4
	Collection Period	75,0	97,8	6,0	4,2

Fokus Pelanggan	Kepuasan Pelanggan	80,0	78,0	9,0	8,8
	Increasing Order	10,0	11,4	5,0	5,3
	Enable on Time Delivery	80,0	80,0	5,0	5,0
Efektivitas Produk dan Proses	Penyelesaian clean and clear aset tanah	4,0	4,0	7,0	7,0
	Machine capacity utilization growth	87,0	83,5	5,0	4,8
	Increasing revenue from exported product	10,0	5,3	6,0	3,2
	Efficient Supply Chain cost & Operation	6,0	3,6	6,0	3,6
Fokus Tenaga Kerja	Sertifikasi tenaga kerja	14,0	42,0	10,0	10,5
	Employee engagement	80,0	85,0	9,0	9,5
Kepemimpinan, Tata Kelola, dan Tanggungjawab masyarakat	GCG Level	75,0	77,7	6,0	6,3
	Portal BUMN Compliance	100,0	100,0	6,0	6,0
	Skor KPKU	448,0	442,0	6,0	5,9
Capaian Skor					89,1

Dari tabel diatas dapat dilihat capaian target KPI pada tahun 2016 ialah senilai 89,1. Target yang belum tercapai di periode ini :

- Perspektif Keuangan dan pasar yaitu pertumbuhan pendapatan dan collection periode. disebabkan berbagai faktor diantaranya:
 - Kesulitan penagihan piutang macet/lama dikarenakan pemberi kerja yang tidak lagi teridentifikasi kelangsungan usaha, dan beberapa piutang melalui proses hukum.
- Perspektif focus pelanggan khususnya kepuasan pelanggan belum tercapai.
- Perspektif efektivitas produk dan proses, disebabkan faktor sebagai berikut :
 - Peningkatan penjualan dari produk ekspor tidak tercapai akibat adanya pengurangan porsi pesanan carset-boogie dari SCT.
 - Efficient supply chain cost masih belum tercapai akibat tingginya biaya pengadaan barang dan jasa.
- Skor ketercapaian untuk KPI pada tahun 2016 senilai 89,1 atau terdapat selisih 10,9 dari target senilai 100.

Tabel 3 Key Performance Indicator Perusahaan tahun 2017

Perspektif	KPI	2017			
		Target	Realisasi	Target Skor	Realisasi Skor
Keuangan dan Pasar	Pertumbuhan Pendapatan	64,2	69,8	6,0	6,0
	EBITDA Margin	8,7	9,1	4,0	4,0
	Collection Period	71,2	99,4	4,0	2,4
	Pembayaran RDI	2,5	2,5	6,0	6,0

Fokus Pelanggan	Kepuasan Pelanggan	82,0	78,0	9,0	8,6
	Increasing Order	15,0	354,5	5,0	5,0
	Enable on Time Delivery	80,0	76,1	5,0	4,8
Efektivitas Produk dan Proses	Efficient supply chain cost & Operation	4,0	4,0	6,0	6,0
	Machine capacity utilization growth	85,0	75,0	5,0	4,4
	Increasing revenue from exported product	10,0	5,5	5,0	2,7
	Efficient Supply Chain cost & Operation	6,0	2,9	5,0	2,4
	Sinergi BUMN kejadian transaksi	60,0	78,0	3,0	3,0
Fokus Tenaga Kerja	Sertifikasi tenaga kerja	20,0	40,0	10,0	10,0
	Employee engagement	85,0	80,0	9,0	8,5
Kepemimpinan, Tata Kelola, dan Tanggungjawab masyarakat	GCG Level	80,1	80,3	6,0	6,0
	Portal BUMN Compliance	100,0	100,0	6,0	6,0
	Skor KPKU	486,0	501,0	6,0	6,0
Capaian Skor					91,8

Dari tabel diatas dapat dilihat capaian target KPI pada tahun 2017 ialah senilai 91,8.

Target yang belum tercapai di periode ini :

- Perspektif Keuangan dan pasar yaitu collection periode. disebabkan berbagai faktor diantaranya:
 - Kesulitan penagihan piutang macet/lama dikarenakan pemberi kerja yang tidak lagi teridentifikasi kelangsungan usaha, dan beberapa piutang melalui proses hukum.
- Perspektif focus pelanggan khususnya kepuasan pelanggan belum tercapai.
- Perspektif efektivitas produk dan proses, disebabkan faktor sebagai berikut :
 - Peningkatan penjualan dari produk ekspor tidak tercapai akibat adanya pengurangan porsi pesanan carset-boogie dari SCT.
 - Efficient supply chain cost masih belum tercapai akibat tingginya biaya pengadaan barang dan jasa.
- Skor ketercapaian untuk KPI pada tahun 2017 senilai 91,8 atau terdapat selisih 8,2 dari target senilai 100.

Tabel 4 Key Performance Indicator Perusahaan tahun 2018

Perspektif	KPI	2018 (Leading)			
		Target	Realisasi	Target Skor	Realisasi Skor
Keuangan dan Pasar	Pertumbuhan Pendapatan	40,4	82,4	3,0	3,6
	Pertumbuhan aset	62,1	50,1	2,0	1,6

	Pembayaran RDI	4,0	4,0	3,0	3,0
	Net profit margin	4,1	3,1	3,0	2,3
	Operating cashflow to sales	6,7	1,6	1,0	0,2
	Cashflow to Debt Ratio	0,1	1,0	1,0	1,2
	Return on Equity	6,0	6,4	2,0	2,4
	Return on Assets	2,3	1,5	1,0	0,6
	Rasio Kas	31,7	26,7	1,0	0,8
	Rasio Lancar	138,3	125,8	1,0	0,9
	Collection Period	96,5	63,2	1,0	1,2
	Perputaran Persediaan	46,2	69,8	1,0	0,7
Fokus Pelanggan	Kepuasan Pelanggan	82,0	75,2	8,0	7,3
	Enable on Time Delivery	80,0	75,5	8,0	7,6
	Increasing Order	10,0	11,1	8,0	8,4
Efektivitas Produk dan Proses	Investasi (Capex)	80,0	50,2	3,0	1,9
	Order fullfilment rate	80,0	100,0	4,0	4,2
	Kegiatan inovasi	2,0	3,0	3,0	3,2
	Machine capacity utilization rate	85,0	74,2	3,0	2,6
	Increasing revenue from export product	10,0	117,0	3,0	3,2
	Konten local (agent of development)	60,0	75,2	2,0	2,1
Fokus Tenaga Kerja	Sertifikasi tenaga kerja	30,0	87,0	7,0	7,4
	Employee engagement	85,0	89,8	7,0	7,4
	Tenaga kerja local untuk proyek di daerah	10,0	10,0	6,0	6,0
Kepemimpinan, Tata Kelola, dan Tanggungjawab kemasyarakatan	Efektivitas penyaluran PKBL	90,0	98,7	3,0	3,2
	Kolektabilitas penyaluran pinjaman PKBL	90,0	96,7	2,0	2,1
	Index GCG	83,0	82,1	3,0	3,0
	Skor KPKU	526,0	533,3	3,0	3,2
	Penyampaian laporan elektronik (Portal BUMN)	100,0	100,0	3,0	3,0
	Sinergi BUMN : Transaksional	2,0	1,0	2,0	1,0
Sinergi BUMN : KSO	2,0	2,0	2,0	2,0	
Capaian Skor					97,0

Dari tabel diatas dapat dilihat capaian target KPI pada tahun 2018 ialah senilai 97,0. Tahun 2018 menjadi tahun pencapaian KPI tertinggi sepanjang periode RJPP. Target yang belum tercapai di periode ini :

- Perspektif Keuangan dan pasar yaitu operating cashflow to sales. disebabkan berbagai faktor diantaranya:
 - Perusahaan membukukan operating cashflow sangat rendah dikarenakan kebutuhan pendanaan proyek sangat tinggi. Terutama untuk order dengan termyn *turn key* diantaranya Proyek upgrade kapasitas PG gempolkrep dari 8.000 TCD ke 10.000 TCD, Proyek Batang Toru, Proyek Sirsira.
- Perspektif focus pelanggan khususnya kepuasan pelanggan belum tercapai.
- Perspektif efektivitas produk dan proses, disebabkan faktor sebagai berikut :
 - Target Capex tidak tercapai karena perusahaan mengutamakan untuk pelaksanaan operasional proyek.
 - Machine utilization tidak tercapai dikarenakan pada tahun 2018 perusahaan memiliki order on hand dominan yang merupakan project based.
- Skor ketercapaian untuk KPI pada tahun 2018 senilai 97,0 atau terdapat selisih 3,0 dari target senilai 100

Tabel 5 Key Performance Indicator Perusahaan tahun 2019

Perspektif	KPI	2019 (Leading)			
		Target	Realisasi	Target Skor	Realisasi Skor
Keuangan dan Pasar	Pertumbuhan Pendapatan	65,4	2,3	4,6	0,2
	Pembayaran RDI	5,5	5,5	4,5	4,5
	Net profit margin	4,9	3,2	4,6	3,0
	Return on Equity	13,4	6,0	4,6	2,1
	Debt to Equity Ratio	1,9	1,1	3,7	4,4
Fokus Pelanggan	Kepuasan Pelanggan	82,0	89,4	7,5	7,9
	Enable on Time Delivery	80,0	83,3	6,5	6,8
	Increasing Order	20,0	25,8	6,0	6,3
Efektivitas Produk dan Proses	Kegiatan Inovasi	2,0	2,0	4,0	4,0
	Efficient Supply chain	6,0	11,2	4,0	4,2
	Machine capacity utilization rate	85,0	74,2	4,0	3,5
	Increasing Revenue from Export	13,8	146,9	2,5	2,6
	CAPEX	246,2	166,5	3,5	2,4
Fokus Tenaga Kerja	Sertifikasi tenaga kerja	30,0	61,0	7,5	7,9
	Employee engagement	85,0	86,6	7,5	7,9
Kepemimpinan, Tata Kelola, dan	Efektivitas penyaluran PKBL	90,0	93,1	2,0	2,1

Tanggungjawab kemasyarakatan	Kolektabilitas penyaluran pinjaman PKBL	90,0	102,9	2,0	2,1
	Bina Lingkungan PKBL	90,0	100,0	2,0	2,1
	Index GCG	83,3	83,3	3,0	3,0
	Skor KPKU	552,3	562,5	3,0	3,2
	Penyampaian laporan elektronik (Portal BUMN)	100,0	100,0	3,0	3,0
Agent of Development	Sinergi Antar BUMN – KSO	3,0	3,0	5,5	5,5
	Hilirisasi dan Kandungan Lokal – Konten Lokal	4,5	24,1	4,5	4,7
Capaian Skor					93,2

Dari tabel diatas dapat dilihat capaian target KPI pada tahun 2019 ialah senilai 93,2. Target yang belum tercapai di periode ini :

- Perspektif Keuangan dan pasar yaitu pertumbuhan pendapatan, ROE, Net Profit Margin. disebabkan berbagai faktor diantaranya:
 - Perusahaan mengalami financial distress akibat proyek turnkey dan proyek bernilai besar.
 - Dari sudut pandang arus kas, Modal kerja mengalami shortage akibat ketidakcocokan antara pengeluaran kas dengan penerimaan dari pemberi kerja.
 - Dari sudut pandang laba/rugi, proyek-proyek mengalami keterlambatan progress penyelesaian akibat kekurangan modal kerja. Keterlambatan progress berakibat pada pembengkakan biaya proyek. Sehingga menggerus keuntungan yang dicapai perusahaan secara konsolidasi.
- Perspektif focus pelanggan khususnya kepuasan pelanggan belum tercapai.
- Perspektif efektivitas produk dan proses, disebabkan faktor sebagai berikut :
 - Target Capex tidak tercapai karena perusahaan mengutamakan untuk pelaksanaan operasional proyek.
 - Machine utilization tidak tercapai dikarenakan pada tahun 2019 perusahaan memiliki order on hand dominan yang merupakan project based.
- Skor ketercapaian untuk KPI pada tahun 2019 senilai 93,2 atau terdapat selisih 6,8 dari target senilai 100

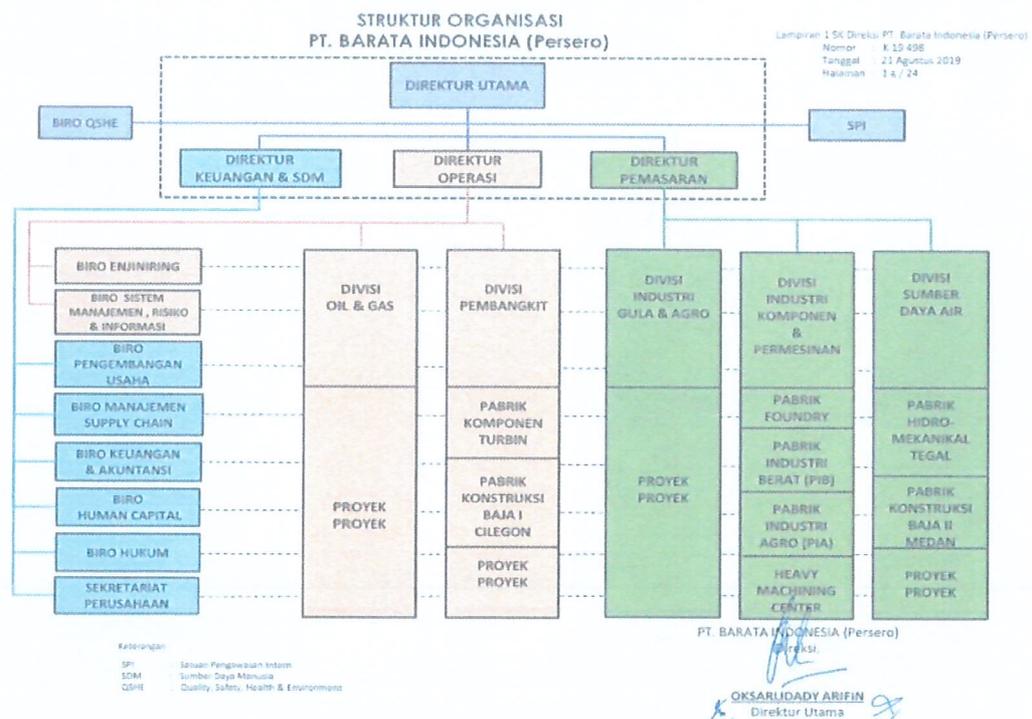
Rata rata capaian tahun 2016-2019 adalah sebesar 92,8. target yang tidak tercapai secara berturut turut adalah :

- Perspektif Keuangan dan pasar, perusahaan mengalami indikasi tidak mampu mencapai target kinerja Keuangan. Collection periode menjadi salah satu indikasi bahwa modal kerja perusahaan tidak mampu berputar secara maksimal. Arus kas perusahaan juga mengindikasikan adanya ketidakcukupan untuk

- menutup beban operasional. Sehingga berpengaruh kepada profitabilitas perusahaan yang terganggu, khususnya pada tahun 2019.
- Focus pelanggan juga mengalami krisis secara fundamental. Hal ini setidaknya ditunjukkan oleh indicator enable on time delivery yang hampir selalu tidak tercapai.

ORGANISASI

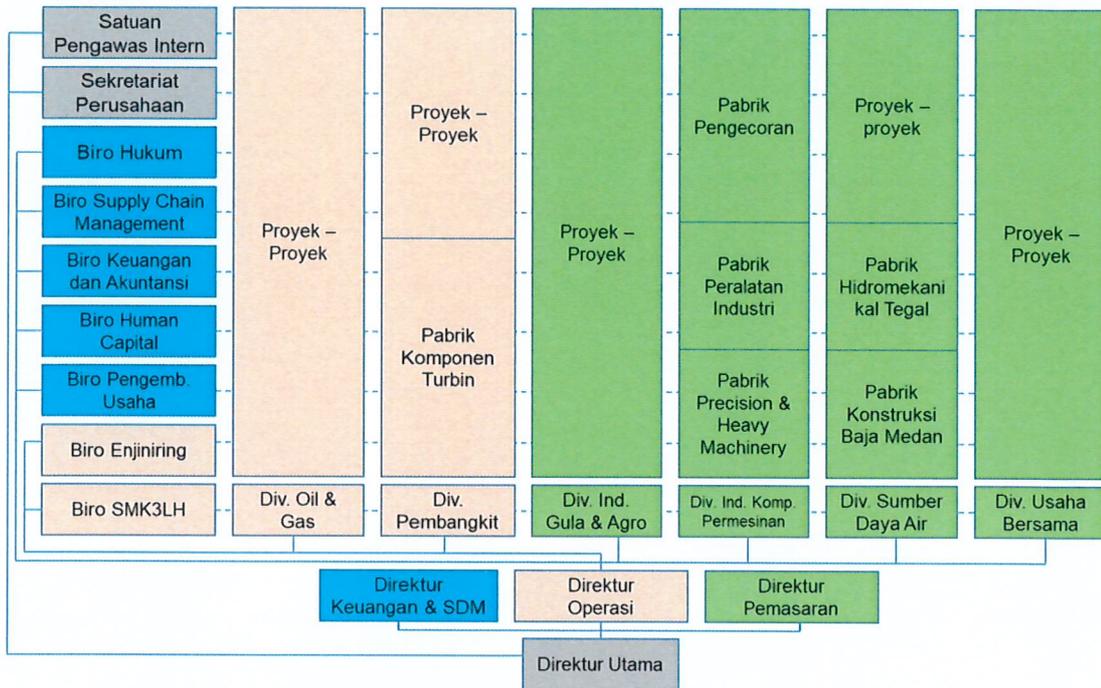
Barata Indonesia senantiasa berusaha untuk dapat memberikan nilai tambah yang maksimal bagi para pelanggan. Salah satu aspek yang menjadi fokus perhatian dalam menjalankan usaha dan memberikan pelayanan adalah dengan tersedianya organisasi yang efisien dan efektif serta dukungan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkinerja tinggi. Organisasi yang agile dan sesuai dengan kebutuhan dan strategi perusahaan akan melahirkan akselerasi dalam proses transformasi perusahaan.



Gambar 2 Struktur Organisasi Barata Indonesia th. 2019

Guna mengikuti strategi perusahaan yang terdapat dalam rencana jangka panjang perusahaan untuk menunjang pencapaian visi dan misi perusahaan, perlu dilakukan perubahan struktur organisasi yang ada saat ini. Setelah dilakukan *alignment* antara struktur organisasi yang ada saat ini dengan strategi perusahaan yang memberikan gambaran lebih detail mengenai tanggungjawab dari Direktur Pembina terhadap lembaga masing-masing, namun demikian terjadi penambahan

birokrasi pejabat secara vertikal. Penambahan jumlah posisi pejabat ini mungkin akan memberikan dampak penambahan biaya operasional bagi perusahaan.



Gambar 3 Struktur Organisasi Baru Barata Indonesia 2020

Pembagian wewenang Direksi Pembina sebagai berikut :

1. Direktur Utama mengelola dan mengawasi SPI dan Sekretariat Perusahaan;
2. Direktur Keuangan dan SDM mengelola dan mengawasi Biro Hukum, Biro Supply Chain Management, Biro Keuangan dan Akuntansi, Biro Human Capital dan Biro pengembangan Usaha;
3. Direktur Pemasaran mengelola dan mengawasi Divisi Industri Gula dan Agro, Divisi Industri Komponen dan Permesinan, Divisi Sumber Daya Air, Divisi Usaha Bersama.
4. Direktur Operasi mengelola dan mengawasi Divisi Oil and Gas, Divisi Pembangkit, Biro enjiniring dan Biro SMK3LH.

KONDISI SOSIAL LINGKUNGAN

Dalam rangka mendorong kegiatan dan pertumbuhan ekonomi kerakyatan, serta terciptanya lapangan kerja, kesempatan berusaha dan pemberdayaan masyarakat, maka PT Barata Indonesia (Persero) sebagai BUMN yang bergerak dalam bidang industri manufaktur, berperan serta melalui Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL). Sesuai dengan amanat Pada tanggal 05 Juli 2017 telah diterbitkan Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-02/MBU/7/2017 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Menteri Negara Nomor:

PER09/MBU/07/2015 tentang Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan Badan Usaha Milik Negara.

Program Kemitraan dimaksud adalah program untuk meningkatkan kemampuan usaha kecil agar menjadi tangguh dan mandiri melalui pemanfaatan dana dari bagian laba BUMN. Program Bina Lingkungan adalah program pemberdayaan kondisi sosial masyarakat oleh BUMN melalui pemanfaatan dana dari bagian laba BUMN.

Sedangkan usaha kecil adalah kegiatan ekonomi rakyat yang berskala kecil dan memenuhi kriteria kekayaan bersih tidak lebih dari 200 juta rupiah dan hasil penjualan tahunan maksimal sebesar 1 Milyar rupiah. Jumlah mitra binaan PT. Barata Indonesia (Persero) sampai dengan akhir tahun 2019 sebanyak 14 mitra binaan yang tersebar di seputar wilayah Surabaya, Gresik, Bangkalan dan Malang.

PROGRAM TANGGUNGJAWAB SOSIAL

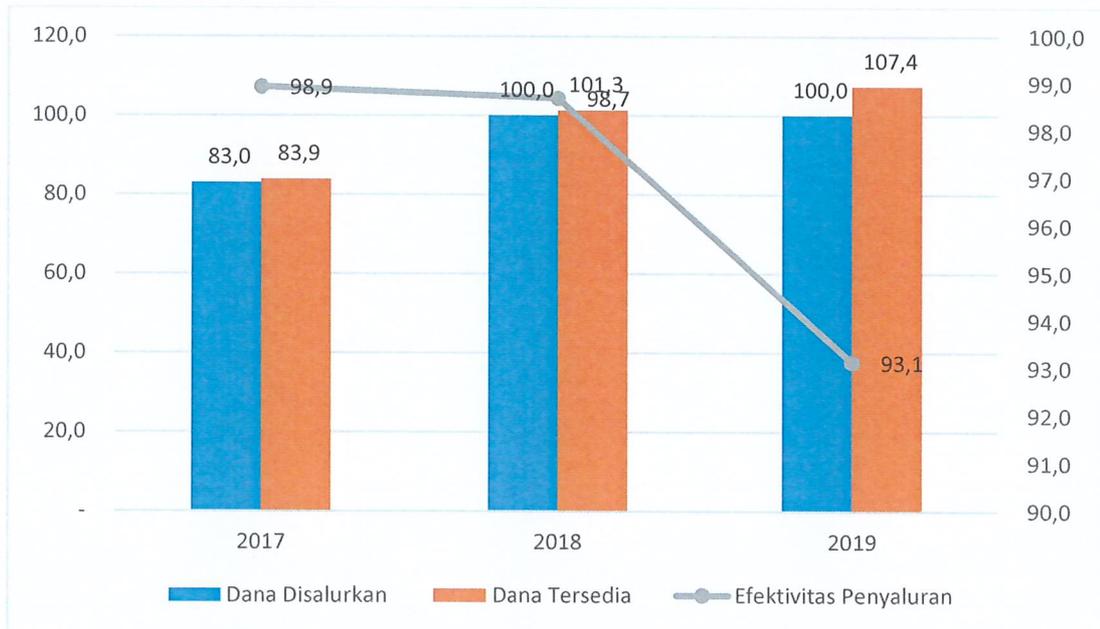
Untuk menjalankan PKBL ini, perusahaan membentuk Team Pengelolaan Unit PKBL, yang dibina secara langsung oleh Direktur Keuangan & SDM PT Barata Indonesia (Persero)

Untuk mengawali aktifitas, maka program kerja team direncanakan sbb :

1. Sosialisasi PKBL kepada Usaha Kecil Perorangan di lingkungan perusahaan, meliputi Kantor Pusat dan Cabang
2. Mengevaluasi dan menentukan kelayakan calon mitra binaan sesuai dengan dokumen pengajuan calon mitra binaan
3. Mendistribusikan dana PKBL bagi usaha kecil sesuai dengan peraturan pemerintah yang berlaku
4. Memonitor dan melakukan evaluasi secara berkala terhadap pemanfaatan pinjaman yang telah diterima oleh Mitra Binaan
5. Melakukan pembinaan terhadap Mitra Binaan dalam bidang manajerial maupun teknikal
6. Membuat laporan berkala Triwulan dan tahunan pelaksanaan program PKBL

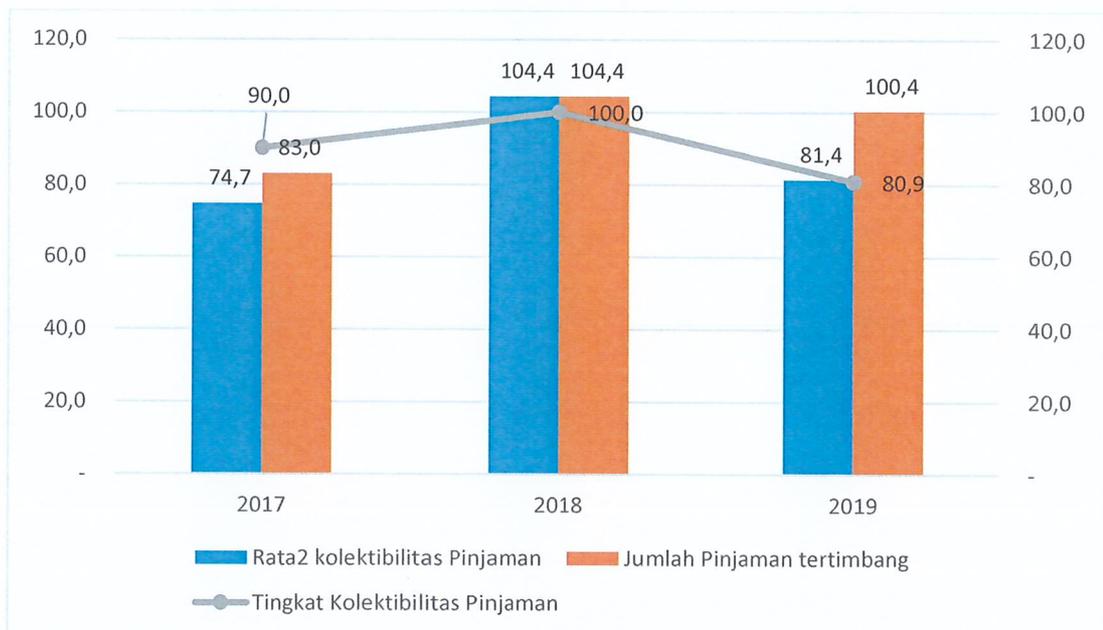
Dana Program Kemitraan dan Bina Lingkungan untuk sementara disalurkan secara langsung kepada mitra binaan tanpa melalui BUMN penyalur ataupun lembaga penyalur. Jasa administrasi pinjaman ditetapkan 6% per tahun flat, jangka waktu pinjaman paling lama 24 bulan dan dapat diperpanjang sesuai dengan evaluasi kemajuan usahanya dan kemampuan dana tersedia.

Dalam pelaksanaan program kemitraan diukur menjadi dua kategori, yaitu Efektivitas penyaluran dana dan tingkat kolektibilitas pinjaman. Untuk efektivitas penyaluran dana tertuang dalam grafik berikut ini :



Gambar 4 Efektivitas Penyaluran Dana 2017 - 2019

Untuk tingkat kolektibilitas dalam grafik berikut ini :



Gambar 5 Tingkat Kolektibilitas Pinjaman 2017 – 2019

KONDISI FINANSIAL PERUSAHAAN

Hasil evaluasi kondisi finansial perusahaan Barata Indonesia tahun 2016-2019 menjelaskan tentang kondisi finansial perusahaan secara umum, pencapaian target tiap Divisi tahun 2016-2019 apakah memenuhi target atau tidak sesuai pencapaian target yang di tetapkan kantor pusat.

Tabel 7 Laporan Finansial Perusahaan Tahun 2016

No (1)	Keterangan (2)	Satuan (3)	TAHUN			DEVIASI	
			2016			(6:4)	(6:5)
			RJPP (4)	RKA (5)	REAL (6)		
1	Penjualan	Rp Miliar	720,3	1.157,5	702,8	-2%	-39%
2	Beban Pokok Penjualan	Rp Miliar	627,3	1.032,1	613,2	-2%	-41%
3	Beban Usaha	Rp Miliar	33,1	36,1	40,2	21%	11%
4	Laba Sebelum Pajak	Rp Miliar	25,8	47,4	27,0	5%	-43%
5	Laba Bersih	Rp Miliar	12,5	28,6	20,3	62%	-29%
6	EBIT	Rp Miliar	48,3	71,6	50,2	4%	-30%
7	Beban Bunga	Rp Miliar	22,5	24,2	23,2	3%	-4%
8	Total Aset	Rp Miliar	1.829,1	1.884,7	2.078,0	14%	10%

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa tahun 2016 :

- Penjualan RKAP 2016 dibandingkan dengan Realisasi menunjukkan deviasi negatif 39%, Target RJPP 2016-2021 dibandingkan dengan realisasi menunjukkan deviasi negatif 2% hal ini bahwa capaian penjualan di tahun 2016 dibandingkan dengan RKAP dan Target RJPP menunjukkan kinerja penjualan yang kurang baik.
- Realisasi beban pokok penjualan di tahun 2016 dibandingkan dengan RKAP tahun 2016 dan target RJPP 2016-2021 menunjukkan angka negatif 41% dan negatif 2% disebabkan karena ketidaktercapaian penjualan terhadap target, meskipun demikian realisasi 2016 lebih efisien daripada RKAP dan RJPP.
- Realisasi Beban Usaha berada 11 % diatas RKAP tahun 2016 dan 21 % diatas target RJPP 2016-2021 peningkatan beban ini menunjukan bahwa perusahaan menunjukan pembengkakan biaya. Hal ini disebabkan dengan ekspansi usaha terutama mengenai kesejahteraan karyawan melalui remunerasi.

- d. Realisasi laba sebelum pajak tercapai 5% diatas RJPP namun tercapai negatif 43% atau masih dibawah target RKAP. Ketidaktercapaian terhadap RKAP ini dikarenakan target penjualan yang tidak tercapai.
- e. Realisasi laba bersih tercapai 62% diatas RJPP namun tercapai negatif 29% atau masih dibawah target RKAP. Ketidaktercapaian terhadap RKAP ini dikarenakan target penjualan yang tidak tercapai. Namun jika dibandingkan RJPP, Barata berhasil membukukan profitabilitas yang lebih baik meskipun target penjualan tidak tercapai.
- f. Realisasi EBIT tercapai 4% diatas RJPP namun tercapai negatif 30% atau masih dibawah target RKAP.
- g. Realisasi beban bunga tercapai 3% diatas RJPP namun tidak melebihi alokasi biaya dengan mencatatkan negatif 4% terhadap RKAP.
- h. Realisasi total aset melampaui target RJPP senilai 14% dan melampaui target RKAP senilai 10%. Hal ini disebabkan oleh kenaikan piutang usaha dan piutang bruto kepada pemberi kerja.

Tabel 8 Laporan Finansial Perusahaan Tahun 2017

No (1)	Keterangan (2)	Satuan (3)	TAHUN			DEVIASI	
			2017			(6:4)	(6:5)
			RJPP (4)	RKA (5)	REAL (6)		
1	Penjualan	Rp Miliar	1.182,0	1.182,0	1.193,3	1%	1%
2	Beban Pokok Penjualan	Rp Miliar	1.036,4	1.036,4	1.073,2	4%	4%
3	Beban Usaha	Rp Miliar	43,4	43,4	40,5	-7%	-7%
4	Laba Sebelum Pajak	Rp Miliar	68,0	68,0	69,5	2%	2%
5	Laba Bersih	Rp Miliar	44,0	44,0	51,6	17%	17%
6	EBIT	Rp Miliar	91,9	91,9	96,5	5%	5%
7	Beban Bunga	Rp Miliar	23,9	23,9	27,0	13%	13%
8	Total Aset	Rp Miliar	1.977,7	1.977,7	2.919,3	48%	48%

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa tahun 2017 :

- a. Realisasi penjualan tercatat melampaui target RKAP dan RJPP senilai 1%. Pada tahun 2017 menjadi tahun alignment antara RKAP dan RJPP, sehingga target finansial terjadi kesamaan.

- b. Realisasi Beban Pokok Penjualan berada 4 % diatas RKAP dan RJPP. Ini disebabkan oleh realiasi penjualan yang melampaui target RKAP. namun pada tahun ini terjadi pembengkakan Beban pokok penjualan jika dibandingkan tahun 2016. Tahun ini beban pokok penjualan tercatat 90% dari penjualan. Terjadi kenaikan sekitar 3% dari capaian beban pokok penjualan terhadap penjualan tahun 2016 senilai 87%.
- c. Realisasi Beban Usaha berada negatif 7 % atau dibawah target RKAP dan RJPP. Perusahaan berhasil menekan beban usaha menjadi lebih efisien. Beban usaha dibandingkan penjualan senilai 3,4%, capaian ini lebih efekti dari tahun 2016 senilai 5,7%. Faktor utama ialah dikarenakan capaian penjualan yang mencatatkan kenaikan hingga 70% dari tahun 2016, namun peningkatan beban usaha hanya 1% dari tahun 2016.
- d. Realisasi laba sebelum pajak tercapai 2% diatas RJPP dan RKAP. Ketercapaian ini tidak lepas dari faktor capaian penjualan. Namun momentum peningkatan penjualan ini tidak berdampak secara maksimal dikarenakan peningkatan beban pokok penjualan yang menggerus keuntungan.
- e. Realisasi laba bersih tercapai 17% diatas RJPP dan RKAP. Ketercapaian ini tidak lepas dari faktor capaian penjualan. Barata berhasil meningkatkan net profit margin dari tahun 2016, NPM tercatat pada tahun 2017 adalah senilai 4%, lebih tinggi dari tahun 2016 senilai 3%. Namun ini tidak berdampak secara maksimal dikarenakan peningkatan beban pokok penjualan yang menggerus keuntungan
- f. Realisasi EBIT tercapai 5% diatas RJPP dan RKAP.
- g. Realisasi beban bunga tercapai 13% diatas RJPP dan RKAP. karena pada tahun ini Barata membutuhkan modal kerja yang besar, sehubungan dengan diterimanya pekerjaan bernilai besar dan diantaranya terdapat pekerjaan dengan termyn turnkey.
- h. Realisasi total aset melampaui target RJPP dan RKAP senilai 48%. Hal ini disebabkan oleh kenaikan piutang usaha dan piutang bruto kepada pemberi kerja.

Tabel 9 Laporan Finansial Perusahaan Tahun 2018

No (1)	Keterangan (2)	Satuan (3)	TAHUN 2018			DEVIASI	
			RJPP (4)	RKA (5)	REAL (6)	(6:4)	(6:5)
			1	Penjualan	Rp Miliar	2.100,0	1.510,0
2	Beban Pokok Penjualan	Rp Miliar	1.837,5	1.309,7	1.976,5	8%	51%
3	Beban Usaha	Rp Miliar	50,5	50,3	47,2	-7%	-6%

4	Laba Sebelum Pajak	Rp Miliar	182,7	105,5	93,9	-49%	-11%
5	Laba Bersih	Rp Miliar	92,4	62,1	67,8	-27%	9%
6	EBIT	Rp Miliar	204,9	144,7	120,6	-41%	-17%
7	Beban Bunga	Rp Miliar	22,2	39,2	26,7	20%	-32%
8	Total Aset	Rp Miliar	2.451,8	2.655,0	4.547,4	85%	71%

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa tahun 2018 :

- a. Realisasi penjualan tercatat melampaui target RKAP senilai 44% dan melampaui RJPP senilai 1%. Penjualan terbesar bersumber dari pekerjaan bernilai besar dan turnkey. Pendapatan terbesar dari PT Prima Alam Gemilang untuk order pekerjaan PG Bombana senilai Rp 935,6 miliar.
- b. Realisasi Beban Pokok Penjualan berada 51 % diatas RKAP dan 8% diatas RJPP. Ini disebabkan oleh realiasi penjualan yang melampaui target RKAP. namun pada tahun ini terjadi pembengkakan Beban pokok penjualan jika dibandingkan tahun 2017. Tahun ini beban pokok penjualan tercatat 91% dari penjualan. Terjadi kenaikan sekitar 1% dari capaian beban pokok penjualan terhadap penjualan tahun 2017 senilai 90%.
- c. Realisasi Beban Usaha berada negatif 6 % atau dibawah target RKAP dan negatif 7% dibawah RJPP. Perusahaan berhasil menekan beban usaha menjadi lebih efisien. Beban usaha dibandingkan penjualan senilai 2,2%, capaian ini lebih efekti dari tahun 2017 senilai 3,4%. Faktor utama ialah dikarenakan capaian penjualan yang mencatatkan kenaikan hingga 44% dari tahun 2017, namun peningkatan beban usaha hanya 17% dari tahun 2016.
- d. Realisasi laba sebelum pajak tercapai negatif 49% dibawah RJPP dan negatif 11% dibawah RKAP. ketidaktercapaian ini dikarenakan peningkatan beban pokok penjualan yang menggerus keuntungan.
- e. Realisasi laba bersih tercapai negatif 27% dibawah RJPP dan namun 9% diatas RKAP. ketidaktercapaian ini dikarenakan peningkatan beban pokok penjualan yang menggerus keuntungan.
- f. Realisasi EBIT tercapai negatif 41% dibawah RJPP dan negatif 17% dibawah RKAP.
- g. Realisasi beban bunga tercapai 20% diatas RJPP dan tercapai negatif 32% dibawah RKAP. karena pada tahun ini Barata membutuhkan modal kerja yang besar, sehubungan dengan diterimanya pekerjaan bernilai besar dan diantaranya terdapat pekerjaan dengan termyn turnkey.

- h. Realisasi total aset melampaui target RJPP senilai 85% dan melampaui target RKAP senilai 71%. Hal ini disebabkan oleh kenaikan piutang usaha dan piutang bruto kepada pemberi kerja.

Tabel 10 Laporan Finansial Perusahaan Tahun 2019

No (1)	Keterangan (2)	Satuan (3)	TAHUN			DEVIASI	
			2019			(6:4)	(6:5)
			RJPP (4)	RKA (5)	REAL (6)		
1	Penjualan	Rp Miliar	2.700,0	2.984,7	2.227,6	-17%	-25%
2	Beban Pokok Penjualan	Rp Miliar	2.359,1	2.649,8	1.972,2	-16%	-26%
3	Beban Usaha	Rp Miliar	60,4	72,1	72,8	21%	1%
4	Laba Sebelum Pajak	Rp Miliar	252,3	201,5	78,9	-69%	-61%
5	Laba Bersih	Rp Miliar	135,6	145,9	71,2	-47%	-51%
6	EBIT	Rp Miliar	272,7	270,5	140,3	-49%	-48%
7	Beban Bunga	Rp Miliar	20,4	69,0	61,4	201%	-11%
8	Total Aset	Rp Miliar	2.821,6	3.649,7	4.938,7	75%	35%

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa tahun 2019 :

- Realisasi penjualan tercatat negatif 17% dibawah RJPP dan negatif 25% dibawah RKAP. Terdapat progress penjualan yang tidak tercapai sepanjang tahun 2019.
- Realisasi Beban Pokok Penjualan berada negatif 26 % dibawah RKAP dan negatif 16% dibawah RJPP. Ini disebabkan oleh realiasi penjualan yang tidak tercapai dari target RKAP dan RJPP.
- Realisasi Beban Usaha berada 1 % diatas target RKAP dan 21% diatas RJPP. Terjadi pembengkakan beban usaha. Beban usaha dibandingkan penjualan senilai 3,3%, capaian ini melebihi dari tahun 2018 senilai 2,2%.
- Realisasi laba sebelum pajak tercapai negatif 69% dibawah RJPP dan negatif 61% dibawah RKAP. ketidaktercapaian ini dikarenakan peningkatan beban pokok penjualan yang menggerus keuntungan.
- Realisasi laba bersih tercapai negatif 47% dibawah RJPP dan negatif 51% dibawah RKAP. ketidaktercapaian ini dikarenakan peningkatan beban pokok penjualan yang menggerus keuntungan.

- f. Realisasi EBIT tercapai negatif 49% dibawah RJPP dan negatif 48% dibawah RKAP.
- g. Realisasi beban bunga tercapai 201% diatas RJPP dan tercapai negatif 11% dibawah RKAP. karena pada tahun ini Barata membutuhkan modal kerja yang besar, sehubungan dengan diterimanya pekerjaan bernilai besar dan diantaranya terdapat pekerjaan dengan termyn turnkey.
- h. Realisasi total aset melampaui target RJPP senilai 75% dan melampaui target RKAP senilai 35%. Hal ini disebabkan oleh kenaikan piutang usaha dan piutang bruto kepada pemberi kerja.

Tabel 11 Balance Sheet Barata Indonesia Tahun 2016-2019 (dalam miliar rupiah)

URAIAN	TAHUN			
	2016	2017	2018	2019
Assets				
Aset Lancar	1.349,3	2.183,4	3.573,9	3.833,8
Other non current assets	728,7	735,8	973,5	1.104,9
Total Aset	2.078,0	2.919,2	4.547,4	4.938,7
Liabilitas & ekuitas				
Liabilitas jangka pendek	809,6	1.401,3	2.841,0	3.271,6
Liabilitas jangka panjang	317,2	517,9	511,3	403,8
Ekuitas	1.126,8	1.000,1	1.195,0	1.263,4
Total Liabilitas + ekuitas	2.078,0	2.919,2	4.547,4	4.938,7

Secara umum, pada periode 2016-2019, kinerja keuangan pada sudut pandang laporan laba/rugi Barata Indonesia menunjukkan kenaikan pada awal periode namun cenderung menurun drastis pada tahun 2019. Namun apabila dari sudut pandang laporan posisi keuangan terlihat dari pertumbuhan total aset senilai 237,7% dari 2016 hingga 2019.

Tabel 12 Arus Kas Barata Indonesia Tahun 2016-2019 (dalam miliar rupiah)

URAIAN	TAHUN			
	2016	2017	2018	2019
Assets				
Kas bersih aktivitas Operasi	25,1	229,4	30,1	10,9
Kas bersih aktivitas Investasi	(1,1)	(19,6)	(148,1)	(99,8)
Kas bersih aktivitas Pendanaan	498,5	189,9	(131,3)	(457,0)
Kenaikan / (Penurunan) Kas	522,5	399,6	(249,4)	(545,8)

Kas dan Setara Kas Awal Tahun	84,5	607,0	1.006,6	757,3
Kas dan Setara Kas Akhir Tahun	607,0	1.006,6	757,3	211,5

Kondisi arus kas menunjukkan bahwa Barata Indonesia berada dalam kondisi ketersediaan kas dan setara kas yang sangat ketat. Perputaran penjualan yang sangat besar namun tidak tercermin dari arus kas operasi. Kecuali pada tahun 2017, karena pada saat itu perusahaan menerima uang muka atas proyek EPC pabrik gula bombana. Hal senada juga tercermin dari aktivitas pendanaan, pada awal periode perusahaan mendapatkan perolehan pendanaan yang cukup kuat, namun pada tahun 2018 dan 2019 terjadi penurunan yang sangat drastis. Bahkan pelunasan pendanaan jauh melebihi dari yang mampu ditarik pada tahun berjalan. Kondisi ini tentu memberikan financial distress bagi Barata Indonesia yang tercermin dari kas dan setara kas yang menurun drastis.

PROGRAM INVESTASI

Pelaksanaan investasi tahun 2016 – 2020 sebagai berikut :

PROGRAM	2016		2017		2018		2019	
	TARGET	REALISASI	TARGET	REALISASI	TARGET	REALISASI	TARGET	REALISASI
Gedung, lapangan, gudang, jalan	4,5	0,9	4,2	1,9	14,3	3,8	6,9	14,0
Mesin dan peralatan	12,7	1,1	9,2	2,1	7,3	1,9	7,4	-
Inventaris dan Kendaraan	2,3	0,8	8,9	0,9	1,2	0,5	3,4	1,8
Riset dan Pengembangan	10,6	2,7	12,2	4,6	21,3	68,1	128,5	17,4
	29,9	5,5	34,5	9,4	44,1	74,3	146,2	33,3

Tabel 13 Pelaksanaan Investasi

Capaian program investasi yang ditetapkan hanya mendapatkan porsi relatif kecil jika dibandingkan dengan rencana yang ditetapkan. Pada tahun 2016 tercapai Rp 5,5 miliar dari Rp 29,9 miliar atau setara 18%. Pada tahun 2017 tercapai Rp 9,4 miliar dari Rp 34,5 miliar atau setara 27%. Pada tahun 2018 tercapai Rp 74,3 miliar dari Rp 44,1 miliar atau setara 168%. Pada tahun 2019 tercapai Rp 33,3 miliar dari Rp 146,2 miliar atau setara 23%. Terdapat kendala mengenai ketidaktercapaian antara investasi terhadap target rencana. Diantaranya:

Kendala internal

1. Penyusunan alokasi skala prioritas kepada aspek operasional daripada aspek investasi.
2. Terkait/menunggu selesainya pekerjaan investasi yang saling terkait.
3. Proses revisi investasi merujuk kepada kebutuhan mendesak.

Kendala eksternal

1. Proses tender dengan pihak ketiga yang tidak mampu terakomodir maupun batal.
2. Proses perizinan yang harus bertingkat membutuhkan waktu yang cukup panjang sehingga dalam prosesnya berdampak pada kelangsungan investasi

KENDALA DAN PEMECAHAN MASALAH

NO	KENDALA-KENDALA YANG DIHADAPI	PEMECAHAN MASALAH
TIDAK TERCAPAINYA PROGRAM INVESTASI		
1	Bidang Pemasaran	
a	Lepasnya perolehan proyek-proyek besar karena sebagian merupakan proyek multiyear dan tidak on skedul dalam eksekusi tendernya	Tetap menasar dan memelihara perolehan proyek-proyek kecil untuk mengisi loading sambil terus mempersiapkan segala sesuatunya untuk perolehan proyek multiyears / proyek besar.
b	Terdapat beberapa proyek yang tidak bisa diikuti karena kendala kurangnya pemenuhan syarat dokumentasi, kurangnya permodalan dan penguasaan teknologi	Melakukan partnership dengan mitra berkompeten untuk memenuhi syarat minimal tender dan secara bertahap melakukan pemenuhan persyaratan secara mandiri. Pada akhir tahun 2016 kendala teratasi dengan diterimanya PMN sehingga ekuitas naik dan bisnis ter-leverage.
c	Tingginya harga estimasi yang berakibat pada kalah tender	Melakukan evaluasi Harga Pokok Produksi (HPP) dan memperkuat fungsi estimator & pengadaan.
d	Persaingan antar BUMN dalam hal peraihan order akibat tidak efektifnya sinergi antar BUMN	Mengikuti program klasterisasi BUMN dalam rangka mengaplikasi sinergi antar BUMN.
e	Bidang pasar tidak tertangani sempurna karena tidak fokus pada sasaran pasar.	Merubah strategi pemasaran dengan lebih fokus pada jenis produk dan diikuti dengan perubahan struktur organisasi yang di dasarkan pada kompetensi produk.
f	Tidak bervariasinya jenis pasar/pasar monoton	Mengembangkan fungsi Biro Pengembangan Usaha untuk eksplor bisnis-bisnis baru.

2 BIDANG PRODUKSI & TEKNOLOGI	
a Kurangnya penguasaan teknologi	Melakukan training-training terkait yang terstruktur Melakukan partnership & bechmarking Melakukan investasi software / hardware yang diperlukan
b Fasilitas produksi yang kurang memadai	Penggantian fasilitas produksi dan modernisasi mesin-mesin yang sudah tua dan tidak presisi
c Tingginya NCR dan keterlambatan pengiriman produk yang berpotensi pada lepasnya pelanggan utama	Peningkatan kontrol produksi Peningkatan penguasaan teknologi produk Perbaiki system pengadaan
3 BIDANG KEUANGAN	
a Kurangnya permodalan untuk operasional proyek & investasi pengembangan usaha	Memperkuat partner perbankan Mengajukan Penyertaan Modal Negara Menggunakan SKBDN & SCF sebagai alat bayar untuk efisiensi pengadaan.
b Hutang RDI	Usulan restrukturisasi hutang RDI telah disetujui oleh Menteri Keuangan dengan diselesaikan mencicil hutang pokok dan non pokok selama 12 (dua belas) tahun.
c Kurang kuatnya modal kerja	Peningkatan angka penjualan & peningkatan efisiensi produksi untuk menghasilkan laba lebih tinggi. Melakukan revaluasi aset tanah tahun 2015. Membukukan Aset Barang Milik Negara (BMN) Kementerian Perindustrian dan dikabulkannya pengajuan PMN 2016.
d Kewajiban perpajakan yang belum terselesaikan	Menjadwalkan pembayaran kewajiban pajak Mengajukan permohonan keringanan denda atas keterlamabatan pemabayaran pajak.
4 BIDANG SDM & ORGANISASI	
a Peningkatan Tata Kelola Perusahaan	Menerapkan unsur GCG di setiap aktifitas Perusahaan. Perolehan skor GCG pada 2016 sebesar 77,6. Menetapkan KPKU sebagai salah acuan menuju Perusahaan

	berkinerja unggul. Perolehan skor KPKU pada tahun 2016 sebesar 501.
b Demografi karyawan tidak berimbang	Dicanangkan program rekrutmen dengan prinsip zero growth.
Kurangnya kompetensi karyawan	Dilakukan training-training kompetensi secara terstruktur.
Struktur Organisasi belum optimal	Dilakukan restrukturisasi organisasi pada akhir tahun 2016 dilanjutkan dengan penyempurnaan organisasi pada tahun 2018 dan 2019 diikuti dengan perbaikan bisnis proses dan sistem & prosedur sesuai organisasi baru.
Lemahnya tingkat loyalitas keterikatan karyawan	Melakukan remunerasi sistem penggajian dan Memberikan hak karyawan sesuai kesepakatan antara Perusahaan dan Serikat Pekerja sebagai perwakilan Karyawan, termasuk memberikan reward sesuai kinerja .
5	PENGELOLAAN CABANG
Lemahnya pemasaran, pengelolaan produksi dan kurangnya kompetensi SDM	<p>I.</p> <p>Sejak th 2016 dibuat pengkhususan bidang pemasaran :</p> <p>a. Tegal : Hidromekanikal</p> <p>b. Medan : Kontruksi, Agro, Oil & Gas</p> <p>c. Cilegon : Konstruksi & perawatan pabrik di Jawa Barat & sekitarnya</p> <p>- Peningkatan pengelolaan produksi & pengendalian biaya serta menurunkan bantuan tenaga terampil dari Kantor Pusat.</p> <p>- Melakukan training di berbagai bidang untuk meningkatkan kompetensi.</p> <p>II.</p> <p>Pada tahun 2018 diputuskan cabang dihapuskan dan produksi murni, fokus QCD.</p>

SARAN ATAS PELAKSANAAN RJPP PERIODE 2016-2021

Berdasarkan evaluasi RJPP Tahun 2016-2021, berikut saran atas pelaksanaan RJPP periode 2016-2021 :

1. Pelaksanaan Rolling Plan tahunan untuk mengevaluasi capaian atas target dan strategi yang telah ditetapkan dalam RJPP
2. Alignment dengan program utama pengembangan Kementerian BUMN mengacu kepada aspirasi pemegang saham S-949/MBU/X/2020
3. Memastikan bahwa RJPP dipergunakan sebagai dasar pengusulan RKAP setiap tahunnya
4. Menetapkan sasaran utama penilaian :
 - a. Perspektif Nilai Sosial Ekonomi untuk Indonesia, Meningkatkan nilai tambah ekonomi dan dampak sosial bagi masyarakat dan ekonomi Indonesia :
 - EBITDA
 - Arus Kas dari Aktivitas Operasi
 - Peningkatan perolehan kontrak baru
 - Peningkatan penjualan dari ekspor
 - b. Perspektif Inovasi Model Bisnis, Restrukturisasi model bisnis melalui pembangunan ekosistem, kerjasama, pertimbangan kebutuhan, stakeholders, dan fokus pada core business :
 - Target *On Time Delivery*
 - Kepuasan pelanggan
 - c. Perspektif Kepemimpinan Teknologi, Memimpin secara global dalam teknologi strategis dan melembagakan kapabilitas digital :
 - IT maturity level
 - INDI 4.0
 - d. Perspektif peningkatan investasi, Mengoptimalkan nilai aset dan menciptakan ekosistem investasi yang sehat :
 - Implementasi maturity *enterprise risk management*
 - e. Perspektif pengembangan talenta, Mengedukasi dan melatih tenaga kerja mengembangkan SDM berkualitas untuk Indonesia, profesionalisasi tata kelola dan sistem seleksi SDM :
 - Jam training
 - Employee engagement

BAB III POSISI PERUSAHAAN

Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) 2020 - 2024 disusun dengan memperhatikan faktor-faktor penentu yang diprediksi akan berpengaruh kepada Perseroan dalam kurun waktu 5 (lima) tahun ke depan. Secara umum dipakai 2 (dua) tinjauan, yaitu faktor lingkungan internal dan eksternal yang kemudian dipergunakan untuk memetakan posisi dan mempertajam peluang yang dapat dimanfaatkan, mengantisipasi ancaman yang mungkin muncul, mempertahankan kekuatan dan meminimalkan bahkan menghilangkan kelemahan yang ada.

ANALISA SWOT

Kekuatan

1. Indonesia merupakan *captive market* yang sangat besar, dimana masih terdapat potensi dari lini usaha yang saat ini digeluti Barata Indonesia dalam konsep FEW+.
 - a. Food : Indonesia yang mencanangkan swasembada pangan dan dalam roadmap indonesia emas tahun 2045 tentu membutuhkan sarana dan prasarana pendukung.
 - b. Energy : Pencanaan swasembada energi listrik 35.000 MW dan peningkatan kapasitas kilang minyak Pertamina menjadi salah satu sasaran utama perolehan pasar.
 - c. Water : Rencana proyek strategis nasional dalam RPJMN 2025 mengenai pengairan menjadi salah satu agenda utama pemerintah. Penyediaan dan revitalisasi berbagai sarana dan prasarana pengairan menjadi program yang akan rutin dilaksanakan. Diantaranya pembangunan waduk, bendungan, saluran irigasi, peremajaan pintu air dan berbagai maintenance lainnya.
 - d. + : Program menuju kemandirian industri nasional dan pengembangan pelabuhan menjadi target utama yang akan diraih. Berbagai komponen perindustrian meliputi bejana bertekanan, pipanisasi, spherical tank, alat berat dan alat angkut dalam negeri sangat dibutuhkan oleh pemerintah dan berbagai industri dalam negeri.
2. Barata Indonesia memiliki fasilitas produksi yang terdepan di kelasnya :
 - a. Fasilitas Foundry (pengecoran baja) dengan kapasitas 21.000 ton/tahun.
 - b. Fasilitas Precision Machining Center yang dilengkapi dengan alat-alat berteknologi dan memiliki presisi tinggi.
 - c. Fasilitas Pabrik Komponen Turbin yang telah teruji menghasilkan produk langganan ekspor berbagai macam perlengkapan pembangkit listrik. Memiliki kapasitas 500.000 jam kerja/tahun.
 - d. Fasilitas Pabrik Agro yang telah teruji menghasilkan berbagai alat komponen pabrik gula secara nasional. Memiliki kapasitas 4.500 ton/tahun.

- e. Fasilitas Pabrik Hidromekanikal yang telah teruji menghasilkan produk-produk yang mendukung industri pengairan.
3. Memiliki tata letak fasilitas pabrik dan kantor yang strategis dan tersebar di 6 lokasi yaitu Medan, Jakarta, Cilegon, Tegal, Gresik dan Makasar.
4. Barata Indonesia memiliki struktur biaya yang terukur dengan SDM yang berorientasi pada pelayanan (*service oriented*).
5. Barata Indonesia memiliki ketahanan keuangan yang moderat serta kredibilitas yang baik, hal ini berimbas pada diterimanya rating BBB atas MTN perusahaan, serta memudahkan perusahaan dalam mendapatkan pendanaan eksternal.
6. Memiliki sistem manajemen mutu yang bersertifikat (ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 18001:2007, ASME S STAMP, ASME U STAMP, ASME U2 STAMP, LR, AAR, Rina, DNV, Nippon Kaiji Kyokai, Llyod's Register).

Kelemahan

1. Profitabilitas perusahaan secara keseluruhan mengalami penurunan disebabkan adanya kontribusi profitabilitas negatif . Hal ini disebabkan antara lain oleh ketidaktepatan penyusunan proposal penawaran harga, keterlambatan penyelesaian pekerjaan dan timbulnya denda.
2. Belum mempunyai produk serial yang kontinyu dimana pekerjaan masih bersifat job order.
3. Penerapan manajemen berbasis risiko yang belum pernah dilakukan asesmen.
4. Rendahnya kemampuan beradaptasi terhadap teknologi dan enjiniring.
5. Migrasi aplikasi terhadap sistem terintegrasi / ERP yang masih terus berjalan dan membutuhkan penyesuaian.
6. Keterbatasan modal kerja untuk mendukung pekerjaan bernilai diatas Rp 2,0 triliun.

Peluang

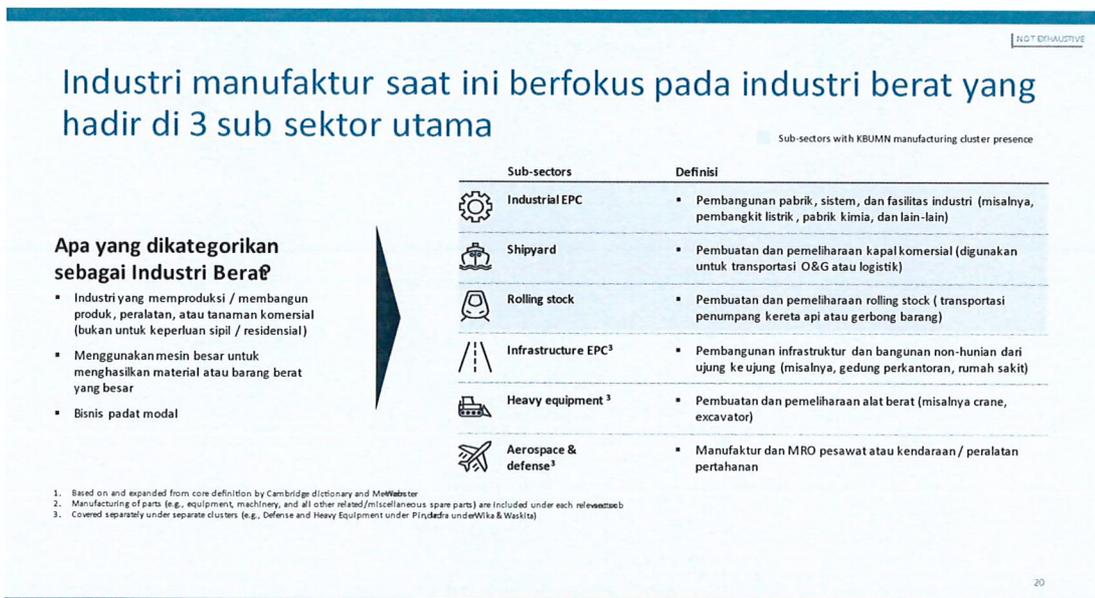
1. Besarnya potensi pasar ekspor khususnya dalam bidang komponen pembangkit Isitrik, komponen industri dan komponen kereta api.
2. Peningkatan potensi pekerjaan dari Sinergi BUMN, termasuk didalamnya pembentukan klasterisasi untuk memberikan ruang gerak yang spesifik.
3. Potensi peningkatan TKDN bagi berbagai industri yang mendorong kemandirian industri manufaktur dalam negeri.
4. Sejalan dengan kompetensi inti, perusahaan dapat menambah portfolio yang dikelola dengan mengakuisisi pabrik lain, contoh: pabrik komponen turbin Cilegon milik PT Siemens Indonesia. Akuisisi ini bertujuan untuk mengurangi kompetisi industri.
5. Potensi pengembangan bisnis melalui kerjasama operasi (KSO) maupun melalui Joint Venture (JV) untuk merambah pasar yang baru.
6. Teknologi untuk mendukung permesinan telah banyak berkembang diantaranya digitalisasi mesin yang meningkatkan tingkat presisi produk.

Tantangan

1. Kompetitor asing terutama dari China dan India yang memiliki kebijakan dumping, sehingga memiliki keunggulan harga yang mampu menekan pasar domestik.
2. Adanya pandemi COVID-19 yang berpengaruh negatif berupa penurunan dan perlambatan *global supply chain*.
3. Fluktuasi nilai tukar rupiah akibat pandemi dan perang dagang China v US.
4. Pertumbuhan ekonomi Indonesia yang mencatatkan pertumbuhan negatif selama dua kuartal secara berturut-turut.
5. Kebijakan pemerintah untuk menahan anggaran infrastruktur dan mengalokasikan kepada anggaran kesehatan. Berdampak pada potensi perolehan kontrak baru yang berasal dari anggaran pemerintah atau APBN.
6. Penurunan kepercayaan pelanggan akibat performa laporan keuangan 2020.

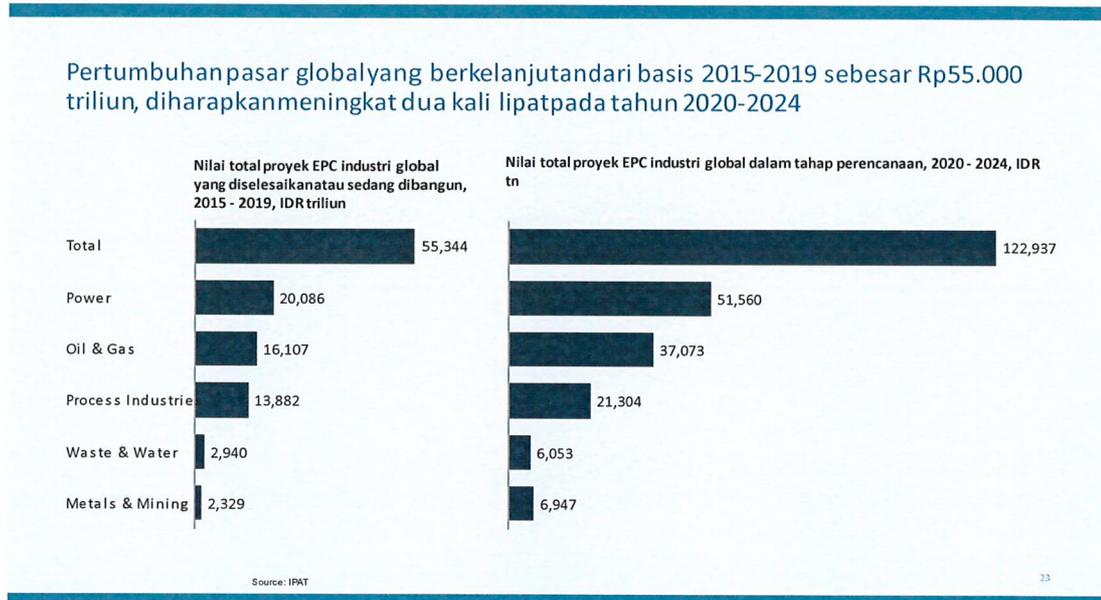
ANALISA DAYA TARIK PASAR GLOBAL

Potensi pasar industri manufaktur saat ini akan terus berkembang pesat, dikarenakan banyak sekali program pengembangan strategis nasional di berbagai bidang yang saat ini digeluti oleh perusahaan. Salah satu kunci analisis daya tarik pasar di bidang manufaktur ialah tersedianya prospek industrial EPC yang membutuhkan berbagai peralatan industri. Tidak hanya dari sisi industrial EPC, namun potensi yang dapat dimaksimalkan muncul dari pasar shipyard, rolling stock, infrastruktur, peralatan berat, aerospace dan pertahanan.



Gambar 6 Fokus Industri Manufaktur (McKinsey Manufacturing Kluster Roadmap)

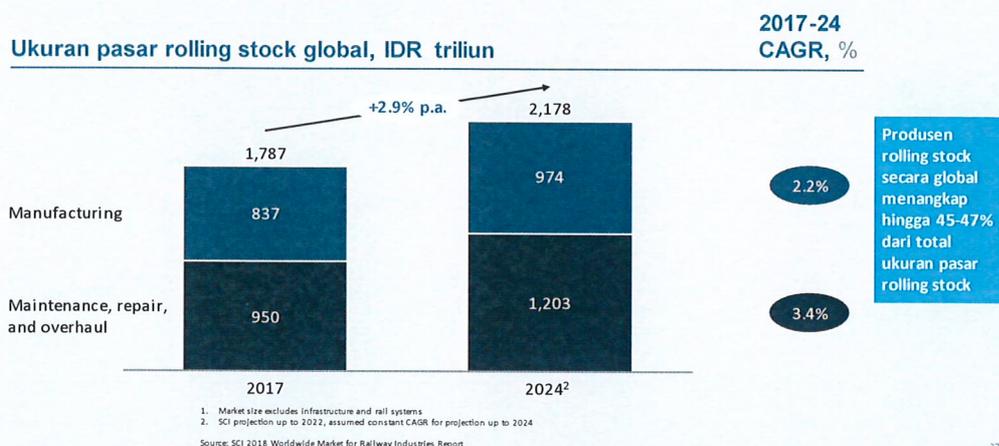
Pasar global pada konteks industrial EPC sepanjang 2015 – 2019 mencatatkan sebesar Rp 55.000 Triliun. Jumlah ini terdiri dari berbagai sektor diantaranya bidang energi, oil & gas, industri proses, pengairan, logam dan pertambangan. Terlihat dari figur tabel bahwa industri energi dalam konteks kelistrikan mengalami porsi yang mendominasi. Tentu hal ini linier dengan tren dunia mengenai pengembangan renewable energy. Pada tahun 2020-2024, diproyeksikan akan terjadi peningkatan jumlah proyek sebanyak dua kali lipat dari periode 2015-2019 atau senilai Rp 122.937 Triliun.



Gambar 7 Proyeksi Industrial EPC 2020-2024 (McKinsey Manufacturing Kluster Roadmap)

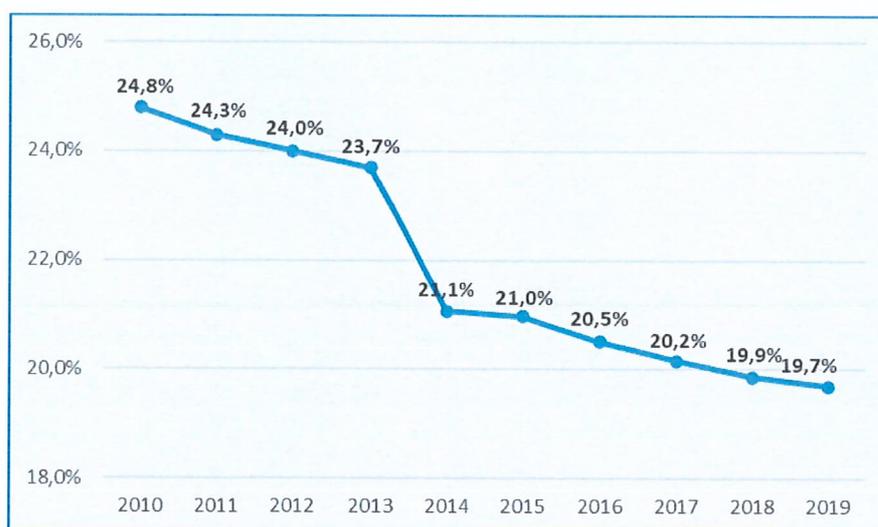
Untuk potensi pasar rolling stock juga memiliki daya tarik yang cukup tinggi. Diprediksikan rata-rata CAGR 2017-2024 ialah senilai 2,9%. Jumlah ini terdiri dari dua segmen yaitu pabrikasi komponen baru dengan CAGR senilai 2,2% dan MRO senilai 3,4%.

Ukuran pasar rolling stock global berada pada Rp1.788tn dan diharapkan tumbuh 2,9% p.a.



Gambar 8 Proyeksi Rolling Stock 2020-2024 (McKinsey Manufacturing Kluster Roadmap)

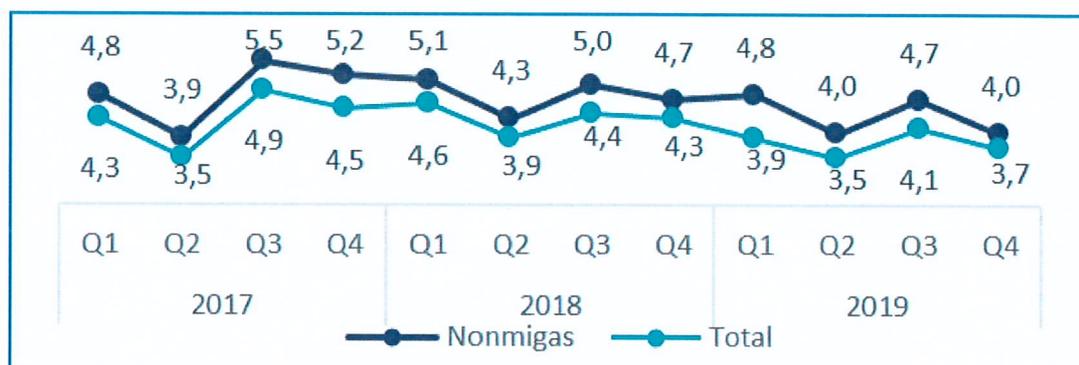
KONDISI INDUSTRI MANUFAKTUR NASIONAL



Gambar 9 Kontribusi Industri Pengolahan terhadap PDB

Sektor industri pengolahan (termasuk manufaktur) merupakan kontributor terbesar dalam struktur Produk Domestik Bruto (PDB). Namun dalam 10 tahun terakhir mengalami penurunan.

Terus turunnya laju pertumbuhan lapangan usaha di industri pengolahan yang mewakili gambaran sektor manufaktur di Indonesia. Pada kuartal ke 2 tahun 2019, pertumbuhan industri pengolahan khususnya di sektor non-migas juga menunjukkan penurunan menjadi hanya 3,9% dibandingkan kuartal ke 2 tahun 2018 yaitu di angka 4,3%. Industri pengolahan memiliki peran yang vital pada perekonomian khususnya di kinerja ekspor, dimana berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS), industri pengolahan menyumbang 74% dari total ekspor non-migas Indonesia.



Gambar 10 Kontribusi Industri Pengolahan terhadap PDB

Laju pertumbuhan sektor industri pengolahan dalam 2 tahun terakhir cenderung mengalami pertumbuhan dimana di 2019 tercatat pertumbuhan hanya di angka 3,6%. Dengan bertumbuhnya lapangan usaha pada industri pengolahan juga mempengaruhi keberlangsungan ekspor. Ekspor sektor manufaktur mencapai USD 126,6 miliar pada tahun 2019, berkontribusi sebesar 75,6% dari total ekspor (nasional).

Ekspor Indonesia (triliun rupiah)



Gambar 11 Kontribusi Industri Pengolahan terhadap PDB

Dengan bertumbuhnya lapangan usaha pada industri pengolahan juga mempengaruhi keberlangsungan ekspor. Ekspor sektor manufaktur mencapai USD 126,6 miliar pada tahun 2019, berkontribusi sebesar 75,6% dari total ekspor (nasional).

Kedepan sesuai dengan salah satu sasaran pembangunan industri nasional dalam RIPIN Kementerian Perindustrian 2035 ialah meningkatnya pertumbuhan industri yang diharapkan dapat mencapai pertumbuhan 2 (dua) digit pada tahun 2035 sehingga kontribusi industri dalam Produk Domestik Bruto (PDB) mencapai 30% (tiga puluh persen).

NO	Indikator Pembangunan Industri	Satuan	2015	2020	2025	2035
1	Pertumbuhan sektor industri nonmigas	%	6,8	8,5	9,1	10,5
2	Kontribusi industri nonmigas terhadap PDB	%	21,2	24,9	27,4	30,0
3	Kontribusi ekspor produk industri terhadap total ekspor	%	67,3	69,8	73,5	78,4
4	Jumlah tenaga kerja di sektor industri	juta orang	15,5	18,5	21,7	29,2
5	Persentase tenaga kerja di sektor industri terhadap total pekerja	%	14,1	15,7	17,6	22,0
6	Rasio impor bahan baku sektor industri terhadap PDB sektor industri nonmigas	%	43,1	26,9	23,0	20,0
7	Nilai Investasi sektor industri	Rp triliun	270	618	1.000	4.150
8	Persentase nilai tambah sektor industri yang diciptakan di luar Pulau Jawa	%	27,7	29,9	33,9	40,0

Gambar 12 Sasaran Pembangunan Industri s.d Tahun 2035

Penetapan capaian pembangunan industri prioritas dilakukan untuk jangka menengah dan jangka panjang. Sejalan dengan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN), tahapan dan arah rencana pembangunan industri nasional diuraikan sebagai berikut :

1. Tahap I (2015-2019) : Arah rencana pembangunan industri nasional pada tahap ini dimaksudkan untuk meningkatkan nilai tambah sumber daya alam pada industri hulu berbasis agro, mineral dan migas, yang diikuti dengan pembangunan industri pendukung dan andalan secara selektif melalui penyiapan SDM yang ahli dan kompeten di bidang industri, serta meningkatkan penguasaan teknologi.
2. Tahap II (2020-2024) : Arah rencana pembangunan industri nasional pada tahap ini dimaksudkan untuk mencapai keunggulan kompetitif dan berwawasan

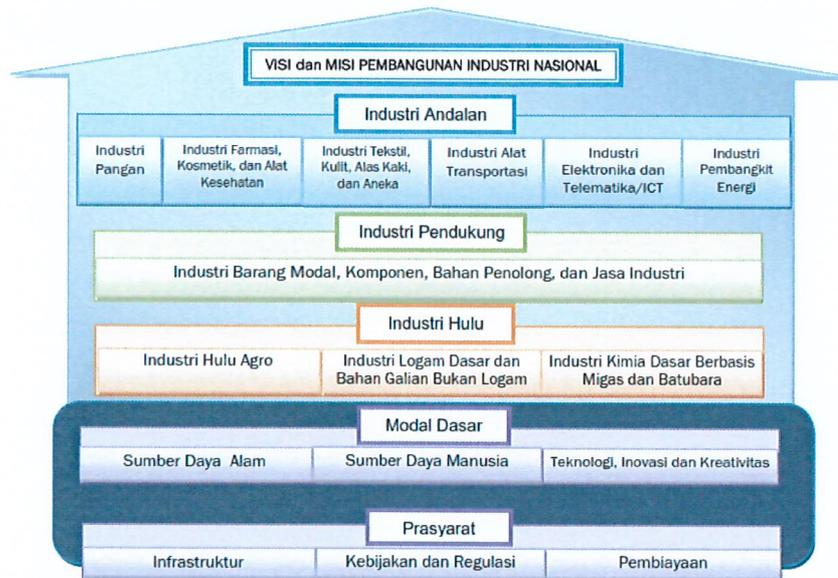
lingkungan melalui penguatan struktur industri dan penguasaan teknologi, serta didukung oleh SDM yang berkualitas.

3. Tahap III (2025-2035) : Arah rencana pembangunan industri nasional pada tahap ini dimaksudkan untuk menjadikan Indonesia sebagai Negara Industri Tangguh yang bercirikan struktur industri nasional yang kuat dan dalam, berdaya saing tinggi di tingkat global, serta berbasis inovasi dan teknologi.

Barata Indonesia yang menjadi bagian dari Industri Pendukung memiliki peran penting dalam kemajuan Bangun Industri Nasional. Industri Pendukung berperan sebagai faktor pemungkin (enabler) bagi pengembangan industri andalan secara efektif, efisien, integratif dan komprehensif.

Fokus program kerja tahun 2020-2035 untuk industri pendukung dan linier dengan arah pengembangan Barata Indonesia sebagai berikut :

1. Mengembangkan kawasan khusus (sub kawasan) industri pemesinan di wilayah pusat pertumbuhan industri yang difokuskan pada industri manufaktur presisi (alat transportasi, elektronika, kelistrikan, energi, dan alat kesehatan).
2. Mengembangkan sentra IKM modern khusus memproduksi komponen presisi terstandarisasi untuk menunjang kawasan industri khusus pemesinan.
3. Mengembangkan teknologi dan kapasitas industri pemesinan melalui upaya efisiensi produksi termasuk penghematan penggunaan energi;
4. Mengembangkan teknologi dan penyediaan bahan baja dan non baja serta paduannya yang memenuhi kebutuhan spesifik bagi industri pemesinan
5. Mengembangkan teknologi dan penyediaan bahan pendukung (komposit, keramik) dengan spesifikasi yang sesuai bagi industri pemesinan.
6. Meningkatkan penguasaan teknologi proses dan rekayasa produk industri penunjang industri unggulan melalui penelitian dan pengembangan yang terintegrasi;
7. Mendorong penggunaan teknologi dan produk dalam negeri serta pengurangan impor.



Gambar 13 Bangun Industri Nasional RIPIN 2015-2035

PELUANG BISNIS BARATA INDONESIA DALAM PETA FEW+

MENDUKUNG INDUSTRI PANGAN – (FOOD)

Perusahaan memiliki peluang yang sangat besar untuk mendukung industri pangan. Barata Indonesia memiliki daya dukung penyediaan sarana dan prasarana industri melalui pembangunan fasilitas terintegrasi (EPC) dan produksi bahan modal-permesinan di bidang industri pangan.

Barata Indonesia telah memiliki banyak portofolio produk yang membuktikan daya dukung secara nyata terhadap sektor industri pangan. Portofolio berdasarkan tersebut diantaranya :

1. EPC : Pembangunan EPCC Pabrik Gula Bombana, Upgrade Kapasitas Pabrik Gula Gempolkrep, Pembangunan Fasilitas Turunan Bioethanol Pabrik Gula Gempolkrep, Pembangunan Pabrik Kelapa Sawit Sanggata, Revitalisasi Pabrik Gula Rendeng, Revitalisasi Pabrik Gula Asembagoes, Pabrik Sagu.
2. Bahan modal-permesinan : cane mill, juice tank, carrier, boiler, conveyor, water tank, mixer, evaporator, centrifugal pump, heater.

Meskipun memiliki keunggulan kompetitif di Pabrik Gula, perusahaan harus terus berkembang untuk mampu mendapatkan potensi-potensi pasar baru bidang manufaktur untuk mendukung bidang industri pangan. Merujuk pada potensi pengembangan industri pangan di masa mendatang, tersaji berbagai potensi pangsa pasar baru :

Industri Prioritas	Jenis Kebutuhan Sarana & Prasarana		
	2015-2019	2020-2024	2025-2035
Industri Pangan	- Gula pasir	- Gula pasir - Gula cair dan asam organik dari limbah industri gula	- Gula pasir Luar Jawa
	- Pati dari Biomasa	- Tepung Tapioka - Granulated composit - Pati dari Biomasa	
	- Bubuk Coklat - Lemak coklat - Suplemen pangan fungsional	- Kopi dekafeinisasi - High value tea - Suplemen berbasis teh	
	- Fortified cooking oil (natural & non-natural)	- Fortified cooking oil - Pengolahan Kelapa Sawit - Green Fuel berbasis kelapa sawit	- Pangan fungsional berbasis minyak nabati.
Industri Hulu Agro	- Biodiesel - Biavtur	- Biodiesel - Bioethanol - Biogas dari kelapa sawit - Biomaterial - Bioetanol berbahan baku lignoselulosa dan limbah biomasa	- Biodiesel - Bioavtur - Nani cellulose derivative - Bio based fiber dan polymer - Secondary biofuel

Tabel 15 Jenis Kebutuhan Pengembangan RIPIN 2015-2035

Sejalan dengan pengembangan RIPIN, RPJMN juga mencanangkan adanya kemandirian di bidang pangan dan mampu mendukung bidang lain. Salah satu agenda strategis nasional ialah target Pembangunan Green Fuel berbasis kelapa sawit. Perkiraan anggaran dari agenda strategis ini senilai Rp 32,0 triliun.

Latar Belakang	<ul style="list-style-type: none"> • Porsi energi terbarukan dalam bauran energi primer per tahun 2018 baru mencapai 8,55 persen, sementara target yang harus dicapai pada tahun 2025 sebesar 23 persen (RUEE). • Indonesia impor minyak mentah tahun 2018: 309.739 barel/hari (26,49% kapasitas Kilang) dan BBM: 395.386 BOPD (kebutuhan Indonesia: 1,3 Juta BOPD) • Perkebunan sawit rakyat 5,8 juta ha (41%), namun hanya menghasilkan 14 juta ton (34%), perkebunan sawit swasta 8,1 juta ha • Indonesia merupakan negara penghasil minyak sawit terbesar di dunia dengan kapasitas produksi sekitar 40 juta ton per tahun, dan minyak sawit merupakan ekspor komoditas andalan Indonesia saat ini 						
Manfaat	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatnya porsi energi baru terbarukan dalam bauran energi nasional menuju 23 persen; 2. Meningkatnya produktivitas sawit 10 persen per tahun; 3. Meningkatnya produksi bahan bakar nabati untuk kebutuhan Indonesia; 4. Meningkatnya nilai tambah hasil perkebunan sawit rakyat. 						
Durasi	2020-2024 (5 tahun)						
Indikasi Target dan Pendanaan	INDIKASI TARGET					INDIKASI PENDANAAN	
		2020	2021	2022	2023		2024
	Green Refinery Standalone kapasitas 20 ribu barrel per day di RUII Pajau (Tahapan Pembangunan)	Penyusunan BEDP: <i>Basic Engineering Design Project</i> dan tender DFC (Dual Feed Competitor)	Penyusunan dokumen FEED dan persetujuan FID (Final Investment Decision)	EPC	EPC		Mid 2024 <i>Start Up dan On Stream</i>
	Volume produksi kelapa sawit (Ton CPO)	43,7 juta	44,6 juta	45,5 juta	46,4 juta		50,4 juta
Green Refinery Standalone kapasitas 20 ribu barrel per day di RUII Pajau	Perkiraan Capex USD 650-850 Juta - perkiraan Rp 11,9 Triliun (BUMN)					Rp 32,0 Triliun • APBN: Rp 1,1 Triliun • BUMN: Rp 11,9 Triliun • Swasta: Rp 19 Triliun	
Pelaksana	KemendesDM, Kementan, Kemendagri, BUMN, Swasta						
Highlight Proyek	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pembinaan dan pengawasan pengembangan usaha pengolahan BBN (KemendesDM) 2. Pembangunan kilang BBN berbahan baku minyak sawit 100% (<i>Green Refinery Standalone</i>) (BUMN) 3. Akselerasi, Replanting, Pencerapan GAF, dan Pengolahan Sawit Rakyat (Kementan) 4. Sertifikasi ISPO dan RSPO (Kementan) 5. Pembangunan unit pengolahan minyak sawit industri di perdesaan dekat perkebunan (<i>demetalized palm oil mill</i>) (Swasta) 						

Tabel 16 target pembangunan Green Fuel Kelapa Sawit (RPJMN)

Sektor industri pangan merupakan bidang unggulan dari arah pengembangan RPJMN 2020-2024, alokasi anggaran yang dipersiapkan sepanjang periode tersebut senilai Rp 245,8 triliun. Meliputi pengembangan bidang pangan secara keseluruhan.

MENDUKUNG INDUSTRI ENERGI : KELISTRIKAN DAN OIL & GAS-(ENERGY)

Perusahaan memiliki peluang yang sangat besar untuk mendukung industri energi . Barata Indonesia memiliki daya dukung penyediaan sarana dan prasarana industri melalui pembangunan fasilitas terintegrasi (EPC) dan produksi bahan modal-permesinan di bidang industri energi.

Barata Indonesia telah memiliki banyak portofolio produk yang membuktikan daya dukung secara nyata terhadap sektor industri energi. Portofolio berdasarkan tersebut diantaranya :

1. EPC : Pembangunan TBBM Tegal Baru, Pembangunan Terminal LPG Plant Bima, Pembangunan Terminal LPG Plant Belawan, Pembangunan Terminal LPG Plant Kupang, PIPANISASI Avtur Perak Juanda, PLTU Jeranjang NTB, PLTMG Luwuk.
2. Bahan modal-permesinan : boiler, blade ring, condenser, pressure vessel, heat exchanger, inlet casing – outlet casing, tanki, spherical tank, bullet tank.

Peluang di industri manufaktur bidang energi memberikan potensi yang sangat besar. Menurut kajian McKinsey dalam roadmap klaster industri manufaktur tahun 2020 menyebutkan bahwa terdapat potensi proyek bernilai Rp 550 triliun dalam scope kemampuan perusahaan saat ini. Peluang ini terdiri dari potensi yang ada di bidang energi ketenagalistrikan senilai Rp 193 triliun dengan segmen target pasar

produk Condenser, coal handling, WTP, WWTP dan boiler. Sedangkan disisi lain, dari sektor oil & gas senilai Rp 364 triliun dengan dengan segmen target pasar produk Water system, Tank farm, power & steam plant.



Gambar 14 Jenis Kebutuhan Pengembangan RIPIN 2015-2035

Kondisi dari sektor industri energi memberikan gambaran bahwa masih terdapat potensi yang sangat luas. Jika perusahaan mengembangkan kemampuan saat ini untuk mencapai target pasar yang lebih tinggi, maka dengan itu pula akan tersaji potensi pasar yang lebih luas. Jika perusahaan merambah pada pasar BOP dan BTG dalam industri ketenagalistrikan, perusahaan sudah memiliki tambahan pangsa pasar senilai Rp 370 triliun, hampir dua kali lipat dari pangsa pasar yang tersaji dengan kompetensi yang dimiliki saat ini.

Latar Belakang	<ol style="list-style-type: none"> Jangkauan pelayanan listrik saat ini mencapai (rasio elektrifikasi) 98,86 %; Ketimpangan kuantitas dan kualitas penyediaan listrik antara pulau Jawa dengan luar Jawa; Pasokan tenaga listrik masih didominasi oleh energi fosil. 							
Manfaat	<ol style="list-style-type: none"> Melanjutkan penyelesaian target program 35.000 MW; Mendukung target EBT pada bauran energi primer pada akhir tahun 2024 sebesar 19,5%; Meningkatkan konsumsi listrik menjadi 1.400 kWh per kapita di 2024; Penurunan Emisi CO₂ Pembangkit sebesar 3,5 juta ton CO₂ pada 2024; Menurunkan tingkat pemadaman listrik (SAIDI) menjadi 1 jam/pelanggan di 2024; Memenuhi kebutuhan listrik di kawasan prioritas nasional (5 Kawasan Pariwisata, 9 Kawasan Industri, 4 Kota Metropolitan, 4 Kota Baru, dan IKN Baru). 							
Durasi	2020-2024 (5 tahun)							
Indikasi Target dan Pendanaan	INDIKASI TARGET							INDIKASI PENDANAAN Rp 1.121 Triliun (APBN dan Badan Usaha)
	Target	2020	2021	2022	2023	2024	Total	
	Tambahan Kapasitas Pembangkit (MW)	5.452,5	6.446,1	3.442,8	6.209,2	5.727,7	27.277 MW	
	Kapasitas Jaringan Transmisi (kms)	4.459,6	4.765,9	4.632,1	3.519,5	1.692,0	19.069,10 kms	
	Kapasitas Gardu Induk (MVA)	14.247,0	8.460,0	7.510,0	3.900,0	4.490,0	38.607 MVA	
Pelaksana	KESDM, BUMN dan Badan Usaha							
Highlight Proyek	<ol style="list-style-type: none"> Pengembangan <i>mini grid off grid</i> di daerah tertisolir terutama pulau-pulau kecil Indonesia Timur (KESDM); Pemanfaatan dan Pembangunan Bendungan Multifungsi (KPUFR); Pembangunan pembangkit, transmisi dan gardu induk (BUMN, IPP). 							

Tabel 17 Target Pembangunan 27.000 MW (RPJMN)

Sejalan dengan target roadmap klaster industri manufaktur, dalam RPJMN 2020-2024 disebutkan bahwa terdapat Proyek Pembangkit Listrik 27.000 MW, transmisi 19.000 KMS dan gardu Induk 38.000 MVA dengan indikasi anggaran senilai total Rp 1.121 triliun. Tentu ini akan menjadi salah satu potensi pasar yang dapat dimaksimalkan oleh perusahaan.

Latar Belakang	1. Industri minyak bumi nasional sudah beroperasi lebih dari 100 tahun dan produksinya semakin menurun; 2. Belum ada penambahan kapasitas kilang dalam 10 tahun terakhir; 3. Meningkatnya kebutuhan BBM dan Produk Petrokimia.							
Manfaat	1. Menambah kapasitas produksi minyak menjadi 1,9Juta Barrel Per Hari di tahun 2026; 2. Memperbaiki neraca perdagangan di sektor migas.							
Durasi	2020-2024 (5 tahun)							
Indikasi Target dan Pendanaan	INDIKASI TARGET	2020	2021	2022	2023	2024	Total	INDIKASI PENDANAAN
	Pembangunan kilang baru (grass root) Tuban	Penyediaan Lahan BMN KLHK, Lahan Masyarakat General Engineering Design, Site Development	Financing dan EPC	Financing dan EPC	EPC (Engineering, Procurement, and Construction)	EPC (Engineering, Procurement, and Construction)	+300 Ribu BCPD (2026)	Rp 637,0 Triliun (Badan Usaha)
	Pembangunan kilang baru (grass root) Bontang	Land Acquisition, AMDAL, BED-FEED, Site Development	AMDAL, BED-FEED	EPC (Engineering, Procurement, and Construction)	EPC (Engineering, Procurement, and Construction)	EPC (Engineering, Procurement, and Construction)	+300 Ribu BCPD (2025)	
	Kilang RDMP Cilacap	BEDP (Basic Engineering Design Package)/FEED (Front and Engineering Design, Site Development)	Early Works	EPC (Engineering, Procurement, and Construction)	EPC (Engineering, Procurement, and Construction)	EPC (Engineering, Procurement, and Construction)	+ 50 Ribu BCPD (2026)	
	Kilang RDMP Balongan Phase I	Proses Dual FEED sd Contract Award EPC, Site Development	EPC (Engineering, Procurement and Construction) Works	Commissioning & Start Up, Operational Acceptance 25 ribu BCPD			+100 Ribu BCPD (2025)	
	Kilang RDMP Balongan Phase II	BEDP (Basic Engineering Design Package), site development	BEDP (Basic Engineering Design Package), Dual FEED sd Contract Award EPC	EPC Works stage II	EPC Works stage II	EPC Works stage II		

Indikasi Target dan Pendanaan	INDIKASI TARGET	2020	2021	2022	2023	2024	Total	INDIKASI PENDANAAN
	Kilang RDMP Balikpapan Phase I	RFCC (Residue Fluid Catalytic Cracker) FEED Tank Completed	OA (Operational Acceptance) Sub Sea Pipe Plan Lawe-Lawe RFSU (Ready For Start Up)	OA EPC Lawe-Lawe dan RFSU Boiler	Commissioning & Start Up, Operational Acceptance 100 Ribu BCPD		+100 Ribu BCPD (2025)	Rp 637,0 Triliun (Badan Usaha)
	Kilang RDMP Balikpapan Phase II	BEDP (Basic Engineering Design Package)	Dual FEED Process	EPC (Engineering, Procurement, and Construction)	EPC (Engineering, Procurement, and Construction)	EPC		
	Kilang RDMP Dumai	BFS (Bankable Feasibility Study)	BEDP (Basic Engineering Design)	Dual Feed Process	EPC (Engineering, Procurement, and Construction)	EPC (Engineering, Procurement, and Construction)	+100 Ribu BCPD (2026)	
Pelaksana	1. Pertamina, Badan Usaha, KESDM, KEMENKEU, BUMN							
Highlight Proyek	1. Pembinaan dan pengawasan pengembangan usaha pengolahan migas (KESDM); 2. Penyediaan dukungan fasilitas fiskal (Kemenkeu); 3. Pembangunan infrastruktur kilang minyak bumi (BUMN).							

Tabel 18 Target Pembangunan 27.000 MW (RPJMN)

Ekspansi pemerintah dalam rencana pengembangan kemandirian energi juga tertuang dalam rencana Pembangunan dan Pengembangan Kilang Minyak dalam periode 2020-2024 dengan indikasi anggaran senilai Rp 637 triliun. Barata Indonesia yang tergabung dalam Tim Percepatan Pembangunan Kilang Pertamina (TP2KP) mendapatkan potensi besar untuk mendapatkan porsi pekerjaan dari proyek strategis nasional ini.

MENDUKUNG INDUSTRI PENGAIRAN- (WATER)

Perusahaan memiliki peluang yang sangat besar untuk mendukung industri pengairan . Barata Indonesia memiliki daya dukung penyediaan sarana dan prasarana industri bahan modal-permesinan di bidang industri pengairan.

Barata Indonesia telah memiliki banyak portofolio produk yang membuktikan daya dukung secara nyata terhadap sektor industri pengairan. Portofolio berdasarkan tersebut diantaranya mekanikal enjinring bendungan tigadihaji, mekanikal

enjiniring bendungan pasar baru, pintu air bertekanan tinggi waduk gajah mungkur, bendungan gerak sembayat, pipa air baku KSCS Karian, radial gate bendungan lau simemeu.

Latar Belakang	1. Berkurangnya total volume tampungan sebesar 19% akibat sedimentasi (Pulau Jawa hingga 31%) 2. Sekitar 59% bendungan eksisting hanya memiliki fungsi tunggal, terutama untuk irigasi 3. Rendahnya efisiensi pemanfaatan air irigasi (tingkat kehandalan jaringan irigasi 70%) 4. Semakin tingginya kompetisi air seiring pertumbuhan populasi dan ekonomi, terutama di Pulau Jawa						
Manfaat	1. Tersedianya tampungan air untuk mereduksi risiko bencana banjir sebesar 12.999,41 m ³ /detik 2. Tersedianya pasokan air baku dari waduk 23,48 m ³ /detik 3. Tersedianya pasokan listrik untuk mendukung KEK/KI dan industri yang bersumber dari waduk sebesar 2.437,55 MW 4. Tersedianya pasokan air di 51 daerah irigasi premium sebesar 20% guna mendukung ketahanan pangan 5. Peningkatan efisiensi dan kinerja irigasi di atas 70% yang didukung oleh pemanfaatan teknologi di 9 DI (DI Jatiluhur, DI Kedungputri, DI Pamukku, DI Waduk Wadaslintang, DI Sadang, DI Mrican, DI Way Sekampung, DI Rentang, dan DI Komerang) 6. Peningkatan IP (Indeks Pertanaman) sebesar rata-rata 25% di 9 DI						
Durasi	2020-2024 (5 tahun)						
Indikasi Target dan Pendanaan	INDIKASI TARGET						INDIKASI PENDANAAN
	2020	2021	2022	2023	2024	Total	
• Jumlah waduk multiguna yang dibangun	• 0 unit	• 4 unit	• 3 unit	• 2 unit	• 9 unit	• 18 unit (10 APBN, 6 KPBU, 2 SWASTA/BUMN)	Rp 92,9 Triliun APBN: Rp 12,96 Triliun KPBU: Rp 20 Triliun Swasta: Rp 60 Triliun
• Alat ukur air (water accounting) yang terpasang	• 1 DI	• 2 DI	• 3 DI	• 2 DI	• 1 DI	• 9 DI	
Pelaksana	KemenPUPR dan Swasta						
Highlight Proyek	1. Pembangunan waduk multiguna 2. Pemasangan dan pengoperasian alat ukur air (water accounting)						

Tabel 19 target 18 waduk multiguna (RPJMN)

Peluang pasar tersaji melalui agenda pembangunan strategis nasional untuk 18 waduk multiguna. Indikasi anggaran dari pekerjaan ini senilai Rp 93 triliun dalam kurun waktu 2020-2024. Barata Indonesia sebenarnya sudah berkontribusi pada pembangunan pekerjaan ini, namun porsi yang didapatkan ialah sebagai subkontraktor bidang mekanikal.

Salah satu keunggulan Barata Indonesia untuk mendukung bidang pengairan ialah memiliki hubungan relasi yang baik dengan Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) di berbagai wilayah. Tercatat bahwa Barata Indonesia mendapatkan pesanan pekerjaan dari BBWS Serang, BBWS Serayu Opak, BBWS Ciliwung Cisadane. Barata Indonesia berpengalaman membantu penyelesaian SPALDT, Trash rack, pintu air dan radial gate di wilayah sungai.

Latar Belakang	1. Lahan di Indonesia dengan kondisi kritis seluas 24,3 juta hektar 2. Kualitas sungai pada DAS Kritis tercemar sedang-berat 3. Monitoring kualitas air di DAS Kritis masih sangat rendah dan bersifat konvensional 4. Frekuensi bencana banjir di DAS Kritis semakin meningkat						
Manfaat	1. Pengembangan sistem pemantauan kualitas air yang terintegrasi 566 telemetri. 2. Peningkatan kualitas air menjadi kelas II. 3. Penurunan erosi di wilayah DAS Kritis dengan penghijauan lahan kritis sebesar 150.000 Ha. 4. Reduksi dampak bencana banjir di Provinsi Banten, DKI Jakarta, Jawa Barat, dan Sumatera Utara						
Durasi	2020-2024 (5 tahun)						
Indikasi Target dan Pendanaan	INDIKASI TARGET						INDIKASI PENDANAAN
	2020	2021	2022	2023	2024	Total	
• Penghijauan lahan kritis	• 30.000 Ha	• 30.000 Ha	• 30.000 Ha	• 30.000 Ha	• 30.000 Ha	• 150.000 Ha	Rp 30,9 Triliun (APBN)
• Jumlah IPAL Industri yang dibangun	• 121 unit	• 121 unit	• 138 unit	• 138 unit	• 48 unit	• 566 unit	
• Pengembangan Sistem Pengolahan Air Limbah Domestik Terpusat (SPALDT) Permukiman	• 28.888 KK	• 96.121 KK	• 96.121 KK	• 144.181 KK	• 144.181 KK	• 509.492 KK	
• Infrastruktur pengendali banjir yang dibangun	• 3 unit kolam retensi • 2 unit check dam	• 10 unit kolam retensi • 4 unit check dam	• 10 unit kolam retensi • 4 unit check dam	• 10 unit kolam retensi • 15 unit check dam	• 10 unit kolam retensi • 20 unit check dam	• 36 unit kolam retensi • 52 unit check dam	
• Panjang normalisasi sungai	• 23,66 km	• 25 km	• 25 km	• 25 km	• 25 km	• 122,66 km	
Pelaksana	KemenPUPR dan Pemerintah Daerah						
Highlight Proyek	1. Penghijauan Lahan Kritis (KemenLHK) 2. IPAL Industri (KemenLHK) 3. Sistem Pengolahan Air Limbah Domestik Terpusat (SPALDT) Permukiman (KemenPUPR) 4. Infrastruktur pengendali banjir (KemenPUPR) 5. Normalisasi sungai (KemenPUPR)						

Tabel 20 pemulihan 4 Daerah Aliran Sungai (RPJMN)

Dengan keunggulan dan pengalaman tersebut terdapat potensi pasar dari Pemulihan 4 Daerah Aliran Sungai selama 2020-2024 dengan nilai anggaran Rp 31 triliun.

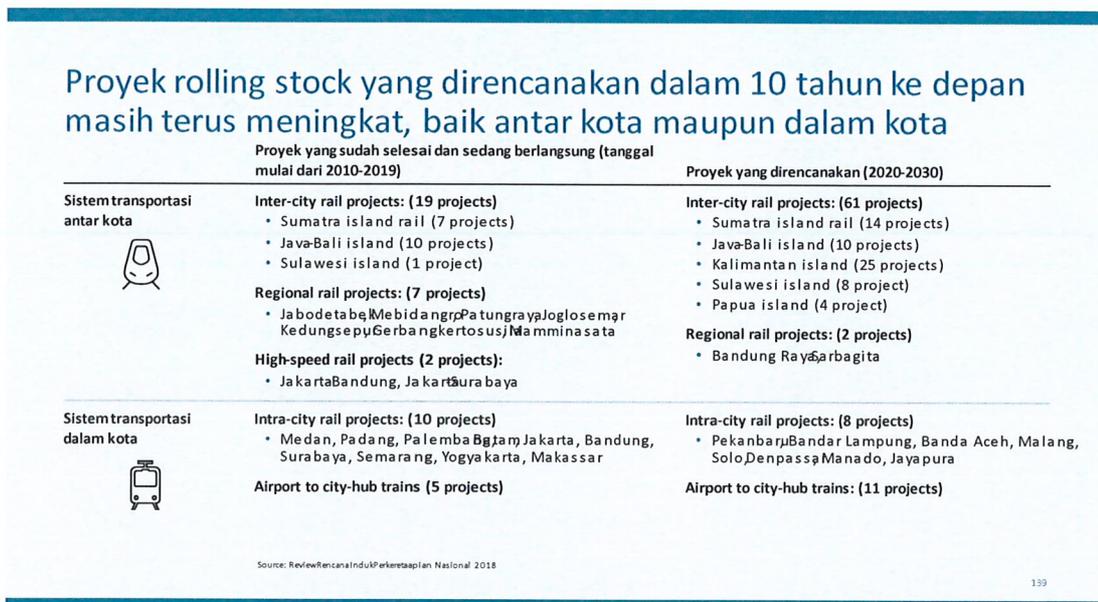
MENDUKUNG INDUSTRI KOMPONEN PERMESINAN DAN LAIN-LAIN – (+)

Perusahaan memiliki peluang yang sangat besar untuk mendukung industri komponen dan permesinan . Barata Indonesia memiliki daya dukung penyediaan sarana dan prasarana industri melalui produksi bahan modal-permesinan

Barata Indonesia telah memiliki banyak portofolio produk yang membuktikan daya dukung secara nyata terhadap sektor industri ini. Portofolio berdasarkan tersebut diantaranya :

1. Bahan modal-permesinan : RTG Crane, Traktor multifungsi, stomwhals, condenser, cement kiln, cement filter bag, Boogie, bolster, knuckle, roda kereta api, rudder horn, selongsong meriam, produk berbasis casting besi dan produk besi lain.

Peluang di industri manufaktur, bidang rolling stock memberikan potensi yang sangat besar. Menurut kajian McKinsey dalam roadmap klaster industri manufaktur tahun 2020 menyebutkan bahwa terdapat potensi pertumbuhan CAGR hingga 6%. Hal ini dikarenakan tingginya permintaan untuk penyediaan transportasi masal berbasis rel di Indonesia.



Gambar 15 Proyek Rolling Stock (McKinsey : IM Roadmap)

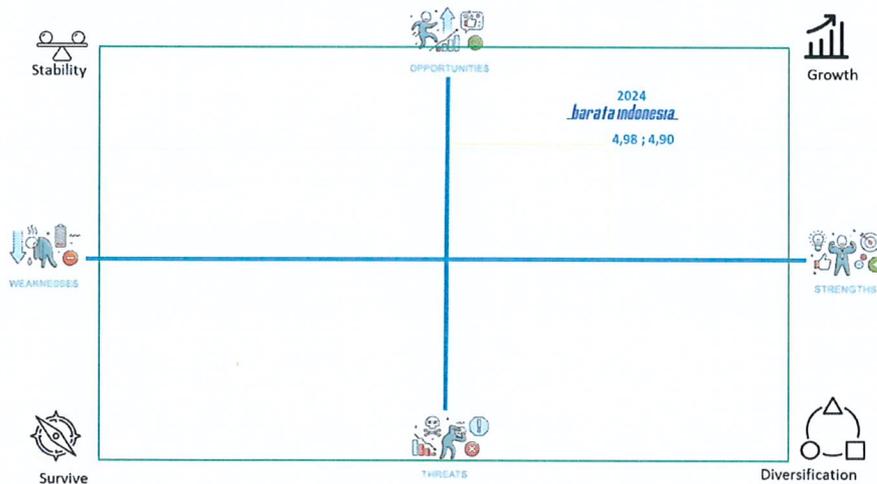
Namun terdapat hal yang harus diantisipasi oleh Barata Indonesia, bahwa ekosistem perkeretapihan telah bergeser menjadi kereta cepat. Sedangkan teknologi Barata Indonesia belum memiliki kapasitas / riset di bidang kereta cepat ini. Padahal disisi lain, potensi pengembangan kereta cepat ini akan semakin besar di Indonesia maupun di dunia.

Pemerintah Indonesia sendiri telah mencanangkan proyek strategis nasional mengenai perkeretapihan untuk kereta cepat. Alokasi anggaran yang disediakan mencapai 64 triliun untuk KA kecepatan tinggi pulau jawa. Tentu dengan pergeseran ini Barata Indonesia harus menyesuaikan diri supaya mendapatkan peluang yang tetap terbuka untuk menjalankan bisnis.

Latar Belakang	<ul style="list-style-type: none"> Tingginya urbanisasi di kota-kota besar (Jakarta, Surabaya, Semarang, dan Bandung) belum diimbangi dengan ketersediaan konektivitas KA berkecepatan tinggi untuk melayani mobilitas penumpang pada koridor antarkota metropolitan (konurbasi) Koridor Jakarta-Bandung dan Jakarta-Semarang diperkirakan akan jenuh memiliki kepadatan lalu lintas tinggi dengan jarak 158 km ditempuh dengan kendaraan umum 4 – 5 jam dan menggunakan kereta api regular 3 – 4 jam Frekuensi penerbangan Jakarta-Surabaya sangat padat (peringkat ke-9 di Dunia), mencapai 150 pergerakan pesawat terbang per hari dan diperkirakan ada 3,849 juta kursi dalam penerbangan per tahun 						
Manfaat	<ol style="list-style-type: none"> Mendorong pertumbuhan koridor ekonomi dan kota-kota lain (Semarang, Cirebon, Bandung) Mendorong pertumbuhan TOD di sekitar stasiun Mengurangi waktu tempuh Jakarta – Bandung dari 3 jam menjadi 40 menit dan pada Koridor Jakarta – Semarang dari 5 jam menjadi 3 jam 30 menit 						
Durasi	2020-2024 (5 tahun)						
Indikasi Target dan Pendanaan	INDIKASI TARGET						INDIKASI PENDANAAN
	2020	2021	2022	2023	2024	Total	
KA cepat Jakarta – Surabaya Phase I (Jakarta – Semarang)	Persiapan	Persiapan	Persiapan	Konstruksi	Konstruksi	<ul style="list-style-type: none"> Panjang jalur KA: 435 km Target konstruksi selesai akhir 2024 	<ul style="list-style-type: none"> Rp 63,6 Triliun APBN: Rp 21,6 Triliun KPBU: Rp 42,0 Triliun
KA cepat Jakarta - Bandung	Konstruksi	Konstruksi	Operasi	Operasi	Operasi	<ul style="list-style-type: none"> Target 142,3 km (selesai akhir 2021) 	
Pelaksana	Kementerian Perhubungan, Kementerian PUPR, BPPPT, dan Badan Usaha						
Highlight Proyek	<ol style="list-style-type: none"> Penyiapan dan pengadaan lahan Pembangunan infrastruktur (bangunan Rel dan Flyover/Underpass lintas Jakarta-Semarang 226 unit) Sistem persinyalan dan kelistrikan Pembangunan Depo dan Stasiun Pembangunan 13 terowongan pada Lintas Jakarta-Bandung 						

Tabel 21 Proyek Kereta Api Cepat

POSISI PERUSAHAAN



Gambar 16 Matriks IFAS & EFAS

Berdasarkan analisa SWOT yang dilakukan diketahui bahwa posisi perusahaan saat ini adalah *growth* dengan kondisi daya tarik industri berada pada posisi *high* dan kekuatan bisnis berada pada posisi *medium*. Kondisi *growth* ini memungkinkan perusahaan untuk melakukan investasi-investasi selektif berdasarkan kondisi masing-masing cabang. Berikut adalah diagram yang menggambarkan posisi perusahaan terhadap kekuatan bisnis dan daya tarik industri berdasarkan analisa bobot dan peringkat yang telah disusun

Tabel 22 Analisa SWOT

No	Faktor Strategis Internal	Bobot	Peringkat	Skor Terbobot
STRENGTH				
1	<p>Indonesia merupakan <i>captive market</i> yang sangat besar, dimana masih terdapat potensi dari lini usaha yang saat ini digeluti Barata Indonesia dalam konsep FEW+.</p> <p>a. Food : Indonesia yang mencanangkan swasembada pangan dan dalam roadmap indonesia emas tahun 2045 tentu membutuhkan sarana dan prasarana pendukung.</p> <p>b. Energy : Pencanaan swasembada energi listrik 35.000 MW dan peningkatan kapasitas kilang minyak Pertamina menjadi salah satu sasaran utama perolehan pasar.</p> <p>c. Water : Rencana proyek strategis nasional dalam RPJMN 2025 mengenai pengairan menjadi salah satu agenda utama pemerintah. Penyediaan dan revitalisasi berbagai sarana dan prasarana pengairan menjadi program yang akan rutin dilaksanakan. Diantaranya pembangunan waduk, bendungan, saluran irigasi, peremajaan pintu air dan berbagai maintenance lainnya.</p> <p>+ : Program menuju kemandirian industri nasional dan pengembangan pelabuhan menjadi target utama yang akan diraih. Berbagai komponen perindustrian meliputi bejana bertekanan, pipanisasi, spherical tank, alat berat dan alat angkut dalam negeri sangat dibutuhkan</p>	0,10	9	0,90

No	Faktor Strategis Internal	Bobot	Peringkat	Skor Terbobot
	oleh pemerintah dan berbagai industri dalam negeri			
2	<p>Barata Indonesia memiliki fasilitas produksi yang terdepan di kelasnya :</p> <p>a. Fasilitas Foundry (pengecoran baja) dengan kapasitas 21.000 ton/tahun.</p> <p>b. Fasilitas Precision Machining Center yang dilengkapi dengan alat-alat berteknologi dan memiliki presisi tinggi.</p> <p>c. Fasilitas Pabrik Komponen Turbin yang telah teruji menghasilkan produk langganan ekspor berbagai macam perlengkapan pembangkit listrik. Memiliki kapasitas 500.000 jam kerja/tahun.</p> <p>d. Fasilitas Pabrik Agro yang telah teruji menghasilkan berbagai alat komponen pabrik gula secara nasional. Memiliki kapasitas 4.500 ton/tahun.</p> <p>e. Fasilitas Pabrik Hidromekanikal yang telah teruji menghasilkan produk-produk yang mendukung industri pengairan.</p>	0,12	8	0,96
3	Memiliki tata letak fasilitas pabrik dan kantor yang strategis dan tersebar di 6 lokasi yaitu Medan, Jakarta, Cilegon, Tegal, Gresik dan Makasar.	0,09	7	0,63
4	Barata Indonesia memiliki struktur biaya yang terukur dengan SDM yang berorientasi pada pelayanan (<i>service oriented</i>).	0,06	6	0,36
5	Barata Indonesia memiliki ketahanan keuangan yang moderat serta kredibilitas yang baik, hal ini berimbas pada diterimanya rating BBB atas MTN perusahaan, serta memudahkan perusahaan dalam mendapatkan pendanaan eksternal	0,05	6	0,30
6	Memiliki sistem manajemen mutu yang bersertifikat (ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 18001:2007, ASME S STAMP, ASME U	0,08	7	0,56

No	Faktor Strategis Internal	Bobot	Peringkat	Skor Terbobot
	STAMP, ASME U2 STAMP, LR, AAR, Rina, DNV, Nippon Kaiji Kyokai, Llyod's Register).			
Total		0,5		3,71
WEAKNESSES				
1	Profitabilitas perusahaan secara keseluruhan mengalami penurunan disebabkan adanya kontribusi profitabilitas negatif . Hal ini disebabkan antara lain oleh ketidaktepatan penyusunan proposal penawaran harga, keterlambatan penyelesaian pekerjaan dan timbulnya denda	0,09	2	0,18
2	Belum mempunyai produk serial yang kontinyu dimana pekerjaan masih bersifat job order.	0,05	3	0,15
3	Penerapan manajemen berbasis risiko yang belum pernah dilakukan asesmen	0,08	4	0,32
4	Rendahnya kemampuan beradaptasi terhadap teknologi dan enjiniring	0,12	2	0,24
5	Migrasi aplikasi terhadap sistem terintegrasi / ERP yang masih terus berjalan dan membutuhkan penyesuaian.	0,10	3	0,30
6	Keterbatasan modal kerja untuk mendukung pekerjaan bernilai diatas Rp 2 triliun	0,06	2	0,12
Total		0,5		1,19
Total Internal Factor Analysis Situation (IFAS)				4,90

Tabel 23 Analisa SWOT

No	Faktor Strategis Internal	Bobot	Peringkat	Skor Terbobot
OPPORTUNITY				
1	Besarnya potensi pasar ekspor khususnya dalam bidang komponen pembangkit Isitrik, komponen industri dan komponen kereta api	0,12	8	0,96
2	Peningkatan potensi pekerjaan dari Sinergi BUMN, termasuk didalamnya pembentukan klasterisasi untuk memberikan ruang gerak yang spesifik	0,10	9	0,90
3	Potensi peningkatan TKDN bagi berbagai industri yang mendorong kemandirian industri manufaktur dalam negeri	0,09	8	0,72

No	Faktor Strategis Internal	Bobot	Peringkat	Skor Terbobot
4	Sejalan dengan kompetensi inti, perusahaan dapat menambah portfolio yang dikelola dengan mengakuisisi pabrik lain, contoh: pabrik komponen turbin Cilegon milik PT Siemens Indonesia. Akuisisi ini bertujuan untuk mengurangi kompetisi industri	0,06	8	0,46
5	Potensi pengembangan bisnis melalui kerjasama operasi (KSO) maupun melalui Joint Venture (JV) untuk merambah pasar yang baru.	0,08	6	0,48
6	Teknologi untuk mendukung permesinan telah banyak berkembang diantaranya digitalisasi mesin yang meningkatkan tingkat presisi produk	0,05	5	0,25
Total		0,5		3,79
THREATS				
1	Kompetitor asing terutama dari China dan India yang memiliki kebijakan dumping, sehingga memiliki keunggulan harga yang mampu menekan pasar domestik.	0,12	2	0,24
2	Adanya pandemi COVID-19 yang berpengaruh negatif berupa penurunan dan perlambatan global supply chain	0,08	3	0,24
3	Fluktuasi nilai tukar rupiah akibat pandemi dan perang dagang China v US.	0,06	3	0,18
4	Pertumbuhan ekonomi indonesia yang mencatatkan pertumbuhan negatif selama dua kuartal secara berturut-turut.	0,05	3	0,15
5	Kebijakan pemerintah untuk menahan anggaran infrastruktur dan mengalokasikan kepada anggaran kesehatan. Berdampak pada potensi perolehan kontrak baru yang berasal dari anggaran pemerintah atau APBN.	0,09	2	0,18
6	Penurunan kepercayaan pelanggan akibat performa laporan keuangan tahun 2020.	0,10	2	0,20
Total		0,5		1,19
Total Internal Factor Analysis Situation (IFAS)				4,98

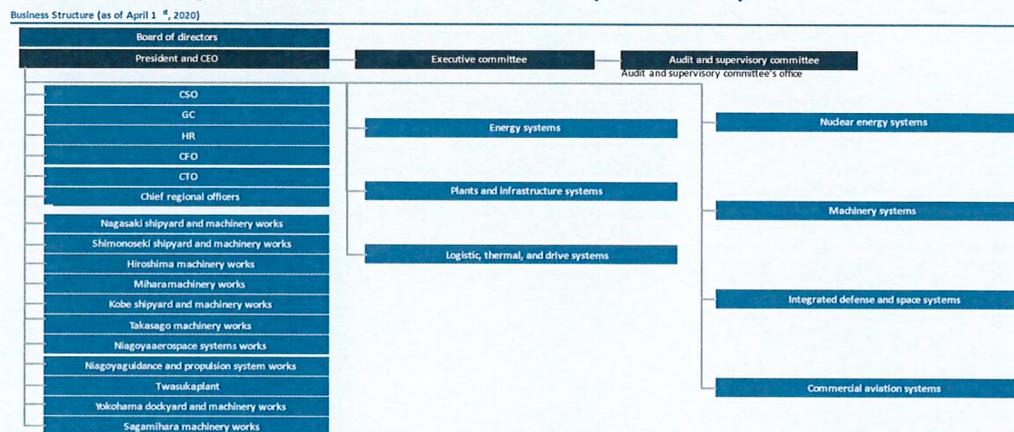
ANALISA BENCHMARK MITSUBISHI HEAVY INDUSTRY

Guna memperoleh praktik terbaik dengan industri sejenis, maka sesuai roadmap klaster industri manufaktur dipilihlah Mitsubishi Heavy Industries sebagai benchmark. MHI berdiri pada tahun 1884 sebagai perusahaan galangan kapal. Saat ini MHI telah berkembang dengan fokus usaha Power System, Industry &

infrastructure, aircraft, defense & space. Pendapatan pada tahun 2019 senilai 4.168 Juta Yen. Kunci benchmark dari MHI ialah :

1. Fokus pada pangsa pasar regional
2. Membangun kapabilitas manufaktur
3. Meningkatkan penguasaan teknologi dan meningkatkan hubungan eksklusif dengan stakeholder

Struktur Organisasi : Mitsubishi Heavy Industry



1 Annual Report provided figures in USD. Currency exchange rate of December 31 of each year to convert
SOURCE: Bloomberg; Annual reports 2013-2015; Company website; Press search

46

Gambar 17 Struktur Organisasi MHI

Tahun 1900-2000 : Mengingat krisis minyak tahun 1973 dan akhir dari pertumbuhan ekonomi Jepang yang pesat, MHI mendirikan bisnis mesin industri untuk menangani bisnis pembuatan kapal yang menurun. Mengalihkan fokus untuk membangun kapal besar yang mampu mengangkut kontainer dan sumber daya energi dalam jumlah besar untuk memenuhi volume perdagangan yang meningkat mengikuti pertumbuhan ekonomi Jepang yang pesat

Tahun 2010 : Fokus bisnis yang diperluas ke pembuatan kapal pesiar, feri, dan kapal laut dalam.

Tahun 2011 : Membentuk JV dengan Imabari Shipbuilding, pemimpin dalam pembuatan kapal yang kompetitif biaya, untuk menetapkan MI LNG Company Limited untuk fokus pada desain dan pemasaran pengangkut LNG dan memenuhi pasar pengangkut LNG skala besar global yang berkembang. Bergabung dengan World Ocean Council (WOC), sebuah organisasi non-pemerintah internasional (LSM) sebagai satu-satunya anggota Jepang yang memperoleh pengetahuan langsung tentang kebijakan dan masalah praktis yang mempengaruhi masa depan industri kelautan,

Tahun 2013 : Membentuk JV dengan Imabari Shipbuilding, pemimpin dalam pembuatan kapal yang kompetitif biaya, untuk mendirikan MI LNG Company, Limited untuk fokus pada desain dan pemasaran pengangkut LNG dan memenuhi pasar pengangkut LNG skala besar global yang berkembang. Bergabung dengan World Ocean Council (WOC), sebuah organisasi non-pemerintah internasional (LSM) sebagai satu-satunya anggota Jepang yang memperoleh pengetahuan langsung tentang kebijakan dan masalah praktis yang mempengaruhi masa depan industri kelautan,

Tahun 2014 : Membentuk JV dengan Hitachi Heavy Industry untuk menggabungkan bisnis tenaga termal mereka dengan mendirikan Mitsubishi Hitachi Power Systems, Ltd dan menjadi pembangun gas, uap, siklus gabungan gasifikasi batu bara terintegrasi, dan pembangkit panas bumi, dan pesaing kuat dalam turbin gas, turbin uap, ketel uap, kendali lingkungan, generator, sistem kendali, dan pasar sel bahan bakar

Tahun 2019 : Memenangkan kontrak dengan Mitsui O.S.K (MOL) untuk membangun 2 feri berbahan bakar LNG, proyek sejenis pertama di Jepang.

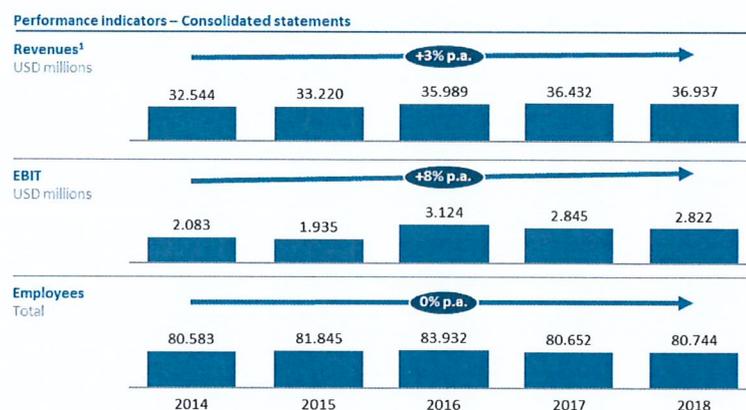
Strategi Pertumbuhan	Dampak kepada Bisnis	Hal-hal yang perlu dipertimbangkan sebelum mengadopsi strategi
<p>Fokus pada pasar domestik dan regional</p> <p>Sejak awal berdirinya MHI terus fokus pada kawasan Asia dengan memanfaatkan hubungan G&G yang menguntungkan dan kebijakan perdagangan (misalnya, MHI bekerja dengan Organisasi Perdagangan Eksternal Jepang dalam mendukung pembiayaan proyek di luar negeri)</p>	<p>Pemimpin pasar di Asia dalam berbagai peralatan untuk pembangkit listrik</p>	<p>MHI tidak lagi mampu menembus pasar belahan bumi barat (saat ini keberadaannya sangat terbatas di Amerika Utara dan Eropa)</p>
<p>Bangun kemampuan manufaktur internal</p> <p>MHI membangun kemampuan</p>	<p>Landasan pengetahuan yang kuat mengarah pada produk yang andal dan inovasi masa depan</p>	<p>Pengembangan produk di area yang bukan merupakan kompetensi inti MHI (misalnya, sistem kontrol turbin)</p>

<p>manufaktur > 75% komponen untuk turbin Gas & uap (sedangkan pesaing seperti Siemens <50%)</p>	<p>Mampu memperoleh skala ekonomi dengan cepat untuk memenuhi permintaan pasar dalam negeri yang enggan menerima impor</p> <p>Independen dari kekacauan geopolitik global (swasembada sampai batas tertentu selama periode perang dunia '20-'50)</p>	<p>membutuhkan waktu lebih lama dan menghasilkan produk yang kurang optimal - Pesaing seperti Honeywell & GE memanfaatkan distributor untuk memasok produk ini</p>
<p>Bangun kemampuan dalam memenangkan dan melaksanakan proyek siap pakai</p> <p>MHI belajar untuk mengambil proyek turnkey sejak hari-hari awal, membangun berbagai pembangkit listrik, pengolahan air limbah, pabrik desalinasi di Jepang dan kawasan Asia - sementara pesaing seperti GE dan Siemens terutama berfokus pada penyediaan produk utama</p>	<p>MHI mampu dengan cepat menumbuhkan pijakan di negara baru di kawasan ini. Contoh terbaru: proyek listrik turnkey IPP di Meksiko pada akhir 1990-an membuka pintu bagi MHI untuk menumbuhkan kehadiran di pasar ini</p>	<p>MHI memiliki kemampuan untuk membangun produk dan komponen dalam jumlah besar, memungkinkan mereka untuk melaksanakan proyek dengan mengurangi ketergantungan kepada pemasok lain dan melaksanakan proyek dengan lebih mulus</p>
<p>Dapatkan teknologi dan bangun hubungan eksklusif dengan pemilik</p> <p>MHI memperoleh turbin uap dan teknologi generator dan membangun perjanjian lisensi eksklusif dari Westinghouse Electrics (AS) pada tahun 1920-an. MHI meningkatkan dan mengembangkan lebih lanjut teknologi yang diakuisisi yang</p>	<p>MHI mampu dengan cepat menutup celah dalam teknologi inti yang sangat dibutuhkan mengingat strategi portofolio produk ujung-ke-ujungnya</p>	<p>Akuisisi / perizinan teknologi seringkali disertai dengan keterbatasan dalam menembus pasar tertentu. MHI tidak diizinkan memasuki pasar AS (diperparah oleh kekacauan geopolitik pasca perang dunia II) sampai Westinghouse diakuisisi oleh Siemens pada akhir 1990-an</p>

kemudian bisa dibilang mengambil alih Westinghouse pada 1980-an		
Tumbuh secara organik (pengalaman M&A terbatas) MHI belum banyak melakukan kegiatan M&A, dengan hanya 1 pengalaman 5 tahun lalu dengan Hitachi Power yang gagal karena ketidakmampuan para pihak untuk merasionalisasi kelebihan kapasitas pabrik di Jepang	MHI telah mampu menjaga konsistensi dan fokus dalam strategi bisnis yang memungkinkan mereka membangun kompetensi inti global yang kuat pada produk tertentu seperti turbin gas yang sangat besar.	MHI harus mengandalkan kapabilitas internal dan modal untuk tumbuh, seringkali terbatas pada kemampuan untuk mengembangkan bisnis kereta api (saat ini MHI hanya terbatas pada kereta api ringan)

Tabel 24 Peta Strategi Evolusi Bisnis MHI

Dalam 5 tahun terakhir MHI berhasil menyatakan peningkatan pendapatan dengan CAGR senilai +3% p.a. Hal yang menarik dari MHI ialah bagaimana mereka berhasil mencatatkan peningkatan dengan CAGR +3% dan sekaligus mampu mencapai peningkatan EBIT senilai +8% p.a. Disini dapat diambil kesimpulan bahwa MHI tidak hanya fokus pada peningkatan pendapatan semata, namun sekaligus senantiasa meningkatkan efisiensi biaya yang ada dalam proses industri mereka. Peningkatan pendapatan dipadukan dengan efisiensi biaya tentu memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan, baik dari segi operasional maupun keuangan. Sehingga perusahaan lebih mudah dalam berkembang dan beradaptasi seiring dengan perubahan dunia.



Gambar 18 Kinerja Keuangan MHI

KOMPETENSI INTI PERUSAHAAN

1. Barata Indonesia memiliki fasilitas produksi yang unggul.
2. Sertifikasi di bidang manajemen dan sertifikasi produk menjadi kekuatan internal bagi perusahaan.
3. Dari sisi historis Barata Indonesia unggul di bidang pabrik gula dan peralatan jalan.
4. Divisi Oil & Gas dan Divisi Pembangkit menjadi ujung tombak untuk meraih pekerjaan bernilai besar dalam momentum pembangunan nasional.
5. Divisi Sumber Daya Air dan Divisi Industri Komponen dan Permesinan menjadi ujung tombak sebagai recurring & sustain income bagi perusahaan.
6. Pasar ekspor dengan keunggulan di bidang pembangkit dan rolling stock.

STAKEHOLDER PERUSAHAAN

Stakeholder Perusahaan adalah individu, kelompok atau entitas yang memiliki kepentingan tertentu di Barata Indonesia. Stakeholder berperan penting karena berpengaruh besar terhadap kegiatan pelayanan atau proses bisnis perusahaan. Secara umum Perusahaan memiliki 2 Stakeholder, yakni internal dan eksternal, yang harus dipertimbangkan dalam penyusunan rencana pengembangan Perusahaan. Hal ini dikarenakan tiap stakeholder mempunyai kepentingan dan sasaran yang berbeda pada perusahaan.

Tabel 25 Kepentingan Stakeholder Internal pada Barata Indonesia

PEMANGKU KEPENTINGAN	KEPENTINGAN PADA BARATA INDONESIA	SASARAN PADA BARATA INDONESIA
Kementerian BUMN selaku pemegang saham	Pertumbuhan perusahaan yang sehat, sesuai visi didirikannya perusahaan	Menjadikan Barata Indonesia perusahaan dengan pertumbuhan sehat dalam aspek finansial dan operasional
Dewan Direksi dan Dewan Komisaris	Jajaran manajemen dan budaya perusahaan yang baik sehingga dapat bekerja sesuai arahan direksi	Membuat organisasi dan budaya perusahaan yang mendukung visi misi dewan direksi
Jajaran Manajemen	Kecukupan dan kesesuaian SDM untuk menjalankan organisasi, kejelasan target dan arahan jangka panjang, birokrasi yang fleksible dan mudah beradaptasi	Organisasi yang mudah beradaptasi sesuai kebutuhan, kecukupan dan kesesuaian SDM dan infrastruktur untuk menjalankan tugas
Karyawan	Kejelasan jenjang karir, pengembangan dan optimasi potensi	Adanya jenjang karir yang jelas dan sistem reward/punishment, serta program pengenalan budaya perusahaan

Tabel 26 Kepentingan Stakeholder Eksternal pada Barata Indonesia

PEMANGKU KEPENTINGAN	KEPENTINGAN PADA BARATA INDONESIA	SASARAN PADA BARATA INDONESIA
Mitra Bisnis		
Supplier dan penyedia jasa lain	Kerjasama saling menguntungkan berdasarkan <i>good corporate governance</i> yang bersih	Memastikan semua bentuk kerjasama mempunyai nilai strategis dan berdasarkan kerjasama saling menguntungkan dan bersih bebas KKN
Pelanggan/ Pengguna Jasa		
Pemberi Kerja	Ketepatan penyelesaian pekerjaan yang dipesan kepada Barata Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> • Delivery kepada pelanggan secara tepat waktu. • Delivery kepada pelanggan tepat mutu. • Delivery kepada pelanggan tepat biaya /sesuai kesepakatan kontrak.
Lembaga Pemerintah		
Kementerian Perindustrian	Merumuskan dan melaksanakan kebijakan dan standarisasi di bidang Industri	<ul style="list-style-type: none"> • Pelaksanaan kebijakan di bidang industri, keselamatan, sertifikasi produk. • Perumusan standard, norma, pedoman, kriteria, dan prosedur di bidang perindustrian
Kementerian Lingkungan Hidup	Melaksanakan pengaturan, pengendalian dan pengawasan kegiatan yang terkait dengan lingkungan hidup	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluasi kelengkapan dokumen seperti AMDAL dan RKL-RPL pada tiap pabrik • Mengawasi implementasi program bina lingkungan di perusahaan
Mitra Regional		
Pemerintah Daerah	Salah satu sumber pendapatan daerah yang berasal dari pajak daerah, dan memberikan nilai tambah pada masyarakat melalui TJSL.	<ul style="list-style-type: none"> • Melaksanakan kewajiban pembayaran pajak daerah. • Melaksanakan program Tanggungjawab Sosial (TJSL) kepada masyarakat sekitar. • Meningkatkan taraf hidup masyarakat setempat melalui program memperkerjakan warga lokal.

BAB IV PERENCANAAN STRATEGIS PERUSAHAAN

ASUMSI-ASUMSI

Faktor Internal

Landasan dan Asumsi Internal Barata Indonesia disusun dengan Skenario Bisnis Pemulihan Covid-19 Q2 2023 :

- a. Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas
- b. Undang-Undang No. 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara
- c. Undang-Undang No. 3 Tahun 2014 tentang Perindustrian
- d. PP 44/2005 jo. PP 72/2016 tentang Tata Cara Penyertaan dan Penatausahaan Modal Negara pada Badan Usaha Milik Negara
- e. Keputusan Menteri BUMN No. SK/290/MBU/11/2019 Tentang Pembentukan Tim Percepatan Pembangunan Industri Manufaktur
- f. Surat Menteri BUMN No. S-41/I/MBU/2020 ke Menteri Keuangan perihal Kelanjutan Pembentukan Holding Sektor
- g. Penyampaian draft Kajian Bersama Holding dan RPP ke Ditjen KN
- h. Penghapusan RDI sebagaimana yang surat oleh Kementerian BUMN No. S-307/MBU/Wk2/10/2020
- i. Keputusan Menteri No.100/Menteri BUMN/2002 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara
- j. Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara No.Per-01/MBU/2011 tanggal 01 Agustus 2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (Good Corporate Governance) pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN).
- k. Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara No. 101/MBU/2002 tanggal 04 Juni 2002 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan Badan Usaha Milik Negara.
- l. Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara No. 102/MBU/2002 tanggal 04 Juni 2002 tentang Penyusunan Rencana Jangka Panjang Badan Usaha Milik Negara.
- m. Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara No. S-949/MBU/10/2020 tanggal 25 Oktober 2020 tentang Aspirasi Pemegang Saham.
- n. Pemulihan ekonomi nasional akibat covid berada pada Q2-2023
- o. Modal kerja dapat tersedia sesuai kebutuhan operasi.
- p. Pengembangan SDM dan penyempurnaan organisasi dapat terlaksana seimbang
- q. Program-program dalam strategi pencapaian dapat difasilitasi / diakomodir.
- r. Program tata kelola perusahaan (GCG) terlaksana dengan baik dan terkontrol.

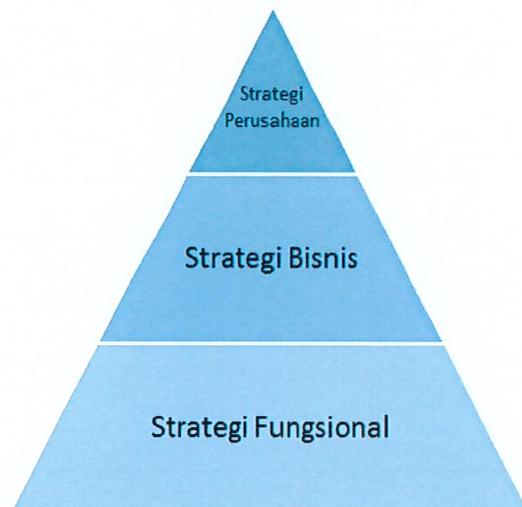
- s. Terdapat asumsi perolehan program Pemulihan Ekonomi Nasional senilai Rp 1.300,0 Miliar dengan tujuan penggunaan untuk refinancing dan/atau modal kerja perusahaan.

Faktor eksternal

1. Situasi politik, keamanan dan hukum kondusif, stabil serta adanya kepastian usaha;
2. Pertumbuhan Ekonomi sebesar 4,3% - 5,5%
3. Tingkat suku bunga deposito Rupiah tahun sebesar 7,9 %p.a.
4. Tingkat inflasi tahun sebesar 3,0%.
5. Nilai tukar IDR terhadap USD tahun sebesar Rp14.600,-

STRATEGI PERUSAHAAN

Dalam rangka mencapai visi, misi, dan sasaran strategis perusahaan dan menjamin keselarasan perencanaan tingkat korporasi dan pelaksanaan operasional perusahaan, Strategi Perusahaan yang mengatur kebijakan bisnis dibagi ke dalam tiga tingkat yang disusun secara hierarkis, yaitu Strategi Perusahaan, Strategi Bisnis, dan Strategi Fungsional



Gambar 19 Strategi Perusahaan

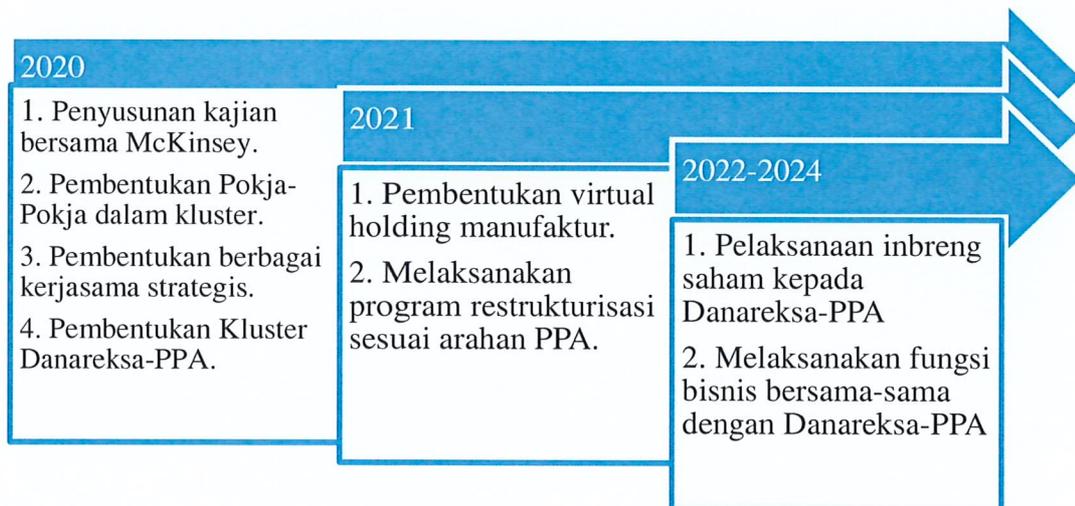
Strategi Perusahaan merupakan level strategi paling atas yang berfungsi menentukan arah perencanaan perusahaan secara keseluruhan. Pada level ini terdapat tiga strategi yang diterapkan, yaitu strategi pertumbuhan usaha, strategi portofolio dan strategi *parenting*. Dibawah strategi perusahaan terdapat strategi bisnis dan strategi fungsional di mana dalam tingkat tersebut mencakup strategi pencapaian visi perusahaan.

Strategi perusahaan merupakan level strategi paling tinggi (korporasi) yang berfungsi mengarahkan seluruh perencanaan perusahaan meliputi:

1. Strategi Pertumbuhan Directional : Pembentukan Subkluster Manufaktur

Strategi pertumbuhan usaha perusahaan meliputi strategi organik dan non organik. Strategi organik dilakukan dengan memaksimalkan bisnis yang sudah ada saat ini (bisnis inti dan bisnis terkait). Strategi non organik dilakukan melalui langkah merger, akuisisi atau *partnership*. Barata Indonesia akan berfokus pada strategi pembentukan penguatan industri manufaktur yang merujuk pada konsep konsolidasi dan pembentukan kluster-subkluster.

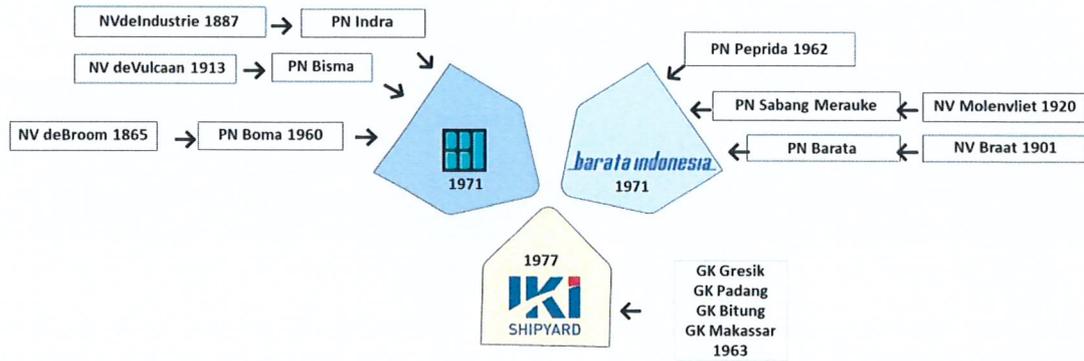
Pada tahun 2021, memiliki fokus utama pembentukan virtual holding manufaktur yang beranggotakan PT Barata Indonesia (Persero), PT Boma Bisma Indra (Persero), dan PT Industri Kapal Indonesia (Persero). Salah satu tahapan wujud utama pembentukan ini ialah dengan adanya Divisi Usaha Bersama yang dibentuk oleh Barata dengan BBI. Divisi Usaha Bersama memiliki tujuan utama untuk memaksimalkan perolehan kontrak baru.



Tabel 27 Prioritas Strategi Pertumbuhan

Dilanjutkan pada tahun 2022 untuk melaksanakan tahapan selanjutnya yaitu inbreg saham kepada Danareksa-PPA. Sehingga kemudian terbentuk Subkluster Manufaktur secara resmi dibawah kluster Danareksa-PPA.

Pembentukan subkluster manufaktur memiliki sejarah panjang dalam proses pendiriannya. PT Boma Bisma Indra (Persero) dan PT Barata Indonesia (Persero) yang didirikan pada masa kolonial Belanda sebagai Naamloze Vennootschap (NV) kemudian berubah nama menjadi Perusahaan Negara (PN) hingga bergabung menjadi satu perseroan seperti saat ini..



Gambar 20 Sejarah Perusahaan

Subkluster-Manufaktur diarahkan sebagai agen pembangunan dan penciptaan nilai untuk menjawab tantangan dan menangkap peluang pasar Industri Manufaktur di Indonesia. Adapun lini usaha yang diharapkan pada pembentukan Sub Klaster manufaktur ialah sebagai berikut :

- **INDUSTRIAL EPC**
 Pabrik CPO, Pabrik Gula, Pabrik Bio Ethanol, Pabrik Sagu, PLTU, PLTMH, Terminal Bahan Bakar Minyak, Terminal Elpiji.
- **ENGINE & MACHINERY**
 Diesel Engine, Alat dan Mesin Pertanian (Alsintan).
- **SHIPBUILDING**
 Kapal Tanker, Kapal Ferry, Kapal Tunda, Kapal Cement Barge, Kapal Tongkang, Kapal Roro, Sarana lepas pantai dll.
- **COMPONENT & MRO**
 Menyediakan komponen & maintenance-repair-overhaul seluruh Lini Usaha.
- **DESIGN & ENGINEERING**
 Menyediakan Jasa Design Engineering Bidang Industrial EPC dan Shipbuilding.



Gambar 21 Lini Usaha Subkluster

Pembentukan Subkluster Manufaktur diharapkan dapat menjawab tantangan dan menangkap peluang Industri Manufaktur Indonesia. Adapun tujuan tersebut sebagai berikut :

“Memperkuat BUMN serta mengakselerasi pelaksanaan program strategi sektor pembangunan infrastruktur dan industri nasional.”

Adapun lima manfaat utama pembentukan klaster Industri manufaktur seperti berikut :

- Memperkuat posisi neraca konsolidasi untuk memungkinkan subkluster berpartisipasi dan memenangkan lebih banyak lagi proyek domestik & bangun kemitraan dengan para pemain global.

- Mengoptimalkan kinerja subkluster dengan melakukan berbagi praktik terbaik dan integrasi proses (mis., Manajemen rantai pasok terpadu untuk merampingkan pengeluaran pengadaan).
- Mengurangi persaingan dalam perusahaan subkluster.
- Meningkatkan fleksibilitas hasil produksi dengan menggabungkan fasilitas & kapasitas produksi.
- Menyederhanakan persyaratan investasi melalui teknologi lintas perusahaan dan berbagi IP.

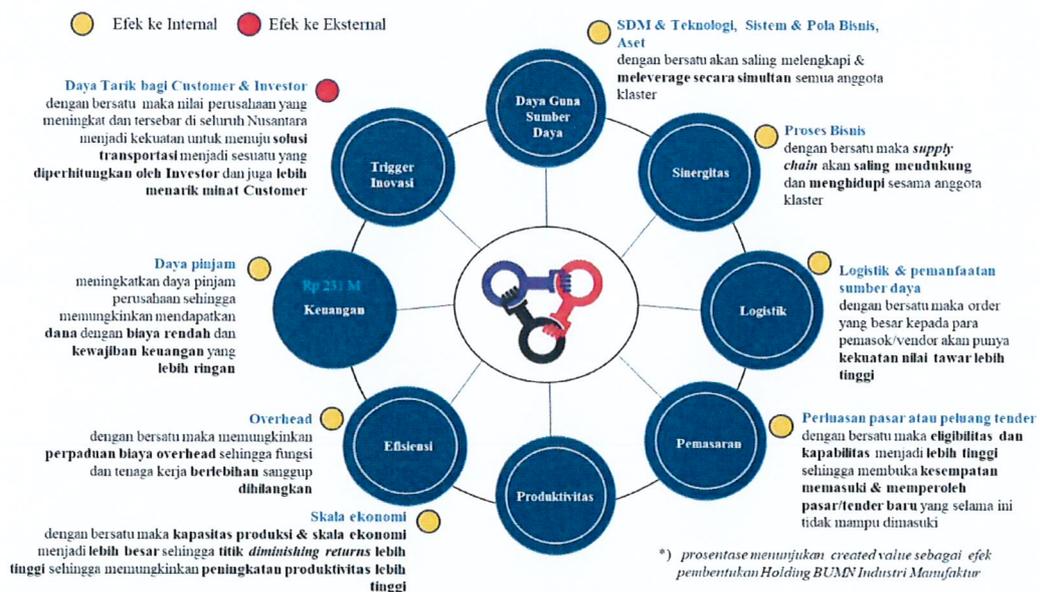
Ada highlight leverage dan value creation yang timbul dari pembentukan subkluster manufaktur memberikan nilai tambah yang bisa dimanfaatkan oleh semua anggota. Adapaun tinjauan leverage atas pembentukan Klaster BUMN Industri Strategis dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 28 Strategi Pertumbuhan

Efek Internal	
Daya Guna Sumberdaya	Sumber daya manusia dan teknologi, Sistem dan pola bisnis yang diciptakan, Aset
Sinergi	Sinergi di berbagai aspek akan memberikan manfaat lintas member, diantaranya dengan saling melakukan penunjukan langsung & transfer loading serta sinergi dalam bidang lainnya (Human Capital, IT, Fasilitas Produksi , dan lainnya)
Logistik	Pemanfaatan resources dengan kondisi saat ini akan meningkatkan nilai tawar & menciptakan cost efficiency. Peluncuran program Integrated Supply Chain menjadi salah satu solusi.
Pemasaran	Exponential growth akan tercapai dengan bersatunya Industri Manufaktur. Potensi Bisnis yang disasar menjadi lebih besar dan mampu menangani proyek multi lokasi & multi skope karena keberagaman kompetensi Klaster.
Produktivitas	Peningkatan produktivitas tercipta karena terjadi konsolidasi fungsi yang memungkinkan terjadinya saling memanfaatkan program-program unggulan masing-masing member Klaster
Keuangan dan Efisiensi	Memungkinkan meningkatkan dana dengan biaya rendah, peningkatan daya pinjam perusahaan dan penurunan kewajiban keuangan Memungkinkan perpaduan biaya overhead, fungsi dan tenaga kerja berlebihan sanggup dihilangkan.
Efek Eksternal	
Daya Tarik Investor	Nilai Perusahaan yang meningkat dan kekuatan/ keberagaman kompetensi yang dikemas dalam Klaster akan menarik bagi partner strategis untuk melakukan investasi.

<p>Inovasi</p>	<p>Investasi & efek sinergi dengan partner strategis memfasilitasi Kluster untuk melakukan berbagai inovasi. Terjadinya Inovasi didasari oleh 6 pilar bisnis Kluster. Support untuk inovasi bisnis dengan me-leverage kapabilitas melalui aktivitas:</p>
<p>Model Bisnis Baru</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Membangun fasilitas produksi lain dengan sistem leasing berlanjut BOT, BOO atau sistem lain yang dikehendaki pelanggan. • Total solution ; availabilitas sarana transportasi lengkap dengan sistem pendukungnya, tidak hanya dari sarana transportasi tetapi sarana penunjangnya yang berupa alat loading unloading ataupun juga peralatan fasilitas depo perawatannya. • Total Solution : industri pertambangan atau agro penambangan atau pemanenan, pengangkutan hasil tambang atau hasil panen ke tempat pengolahan, pengelolaan hasil pengolahan ke end customer, yang didukung dengan sistem IoT

Terdapat leverage creation internal dan eksternal sehingga diperoleh gambaran kuantitatif value creation di masing-masing aspek yang mendukung tercapainya target sebagai berikut :

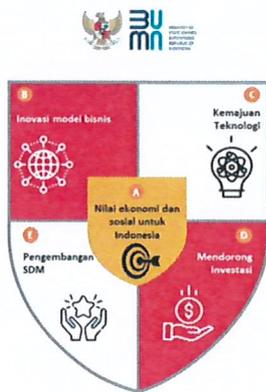


Gambar 22 Value Chain

Dalam rangka mendukung 5 (lima) prioritas Kementerian BUMN maka roadmap Subkluster Manufaktur telah mencatun Inisiatif-inisiatif strategis tahun 2020 – 2024 untuk pencapaian visi yang sejalan dengan Lima Prioritas Strategis Kementerian BUMN, Sebagai berikut:

(Surat Wamen : S-114/WK1.MWU/06/2020)

2020-2022 2022-2024 Beyond 2024 Cross-HOLDING Industrial EPC Shipyards Rolling stock Automotive



Sumber: Masterplan Kluster BUMN Industri Manufaktur

- A Nilai ekonomi & sosial untuk Indonesia**
 - A1 Mendukung keamanan sektor energi dan pangan
 - A2 Menjaga *domestic leadership* yang sudah dimiliki saat ini
 - A3 Meningkatkan ekspor untuk beberapa *key equipment* dan *components*
 - A4 Meningkatkan *economic value* melalui sinergi dengan BUMN lainnya dalam hal *shipbuilding & ship maintenance*
 - A5 Membangun *shipyards* tambahan untuk memenangkan segmen bisnis *maintenance of regional ship repairs* dari Batam
- B Inovasi model bisnis**
 - B1 Memperluas kesempatan untuk memasuki pasar baru di bidang *automotive component / EV market* melalui kerjasama dengan Hyundai
 - B2 Meningkatkan produktifitas aset-aset di BUMN sektor *shipyards* dengan menguasai bisnis *ship maintenance* untuk sektor *larger ships*
 - B3 Mengembangkan model bisnis inovatif untuk sektor *rolling stock* guna meningkatkan *product competitiveness*
 - B4 Memperbaiki kolaborasi penjualan di antara BUMN di dalam kluster Manufaktur
 - B5 Memperbaiki *local content (import substitution)* melalui *cross-company synergies*
 - B6 Mengembangkan strategi marketing Diesel dan Gas Engine dengan Brand Image Diesel dan Gas Engine Nasional
- C Kemajuan teknologi**
 - C1 Membangun *nationwide vessel tracking dan monitoring system*
 - C2 Menerapkan *rolling stock MSA (maintenance service agreements)*
 - C3 Memperluas *product portfolio* ke dalam sektor transportasi (seperti *electric buses dan trams*)
 - C4 Membangun *regional champion* melalui pengembangan *high-speed rail manufacturing capabilities*
 - C5 Mengembangkan Engineering Design & Production Line Industrial Boiler untuk peningkatan efisiensi & kapasitas product
- D Mendorong Investasi**
 - D1 JV dengan perusahaan OEM Korea untuk sektor *power plant boiler*
 - D2 JV dengan perusahaan China / Korea untuk pengembangan *shipyard capacity* guna memenangkan *domestic market*
 - D3 JV dengan Stadler untuk sektor *motorized rolling stock*
 - D4 Memperluas kerjasama untuk *global export market* dimulai dengan komponen di bawah JV dengan Stadler
- E Pengembangan SDM**
 - E1 *Direct employee training program* (seperti, *managerial, technical and operational*)
 - E2 Meningkatkan kemampuan pekerja di sektor *rolling stock manufacturing plant* melalui kerjasama dengan berbagai Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)

Gambar 23 Lima Program Prioritas

Berdasarkan program roadmap untuk mencapai visi 5 (lima) prioritas Kementerian BUMN di atas adapun inisiatif strategis yang telah disetujui oleh Pemegang Saham sesuai dengan nomor S114.WK1.MBU/06/2020 dijabarkan seperti berikut :

Tabel 29 Strategi Pertumbuhan

No	Prioritas BUMN	Inisiatif Strategis
A	Nilai Ekonomi dan Sosial untuk Indonesia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mendukung keamanan sektor energi dan pangan melalui : <ol style="list-style-type: none"> a. Penguatan kemampuan BOP dan BTG pada sektor power plant. b. Pertumbuhan segmen bisnis OSBL & ISBL di sektor refineries. c. Produksi equipment untuk sektor Sugar and Palm oil plants. 2. Menjaga <i>domestic leadership</i> yang sudah dimiliki saat ini dan mendorong ekspor. 3. Meningkatkan ekspor untuk beberapa <i>key equipment</i> dan <i>component</i> 4. Meningkatkan <i>economic value</i> melalui sinergi dengan BUMN lainnya dalam hal <i>shipbuilding & ship maintenance</i> 5. Meningkatkan <i>economic value</i> melalui sinergi dengan BUMN lainnya dalam hal <i>shipbuilding & ship maintenance</i>.
B	Inovasi Model Bisnis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan produktifitas aset-aset di BUMN sektor <i>shipyards</i> dengan menguasai

		<p>bisnis ship maintenance untuk sektor larger ships.</p> <ol style="list-style-type: none"> Memperbaiki local content (import substitution) melalui Cross company synergy. Mengembangkan strategi marketing Diesel dan Gas Engine dengan Brand Image Diesel dan Gas Engine Nasional. Memperbaiki kolaborasi penjualan di antara subkluster. Memperluas kesempatan untuk memasuki pasar baru di bidang automotive component Bus listrik.
C	Kepemimpinan Teknologi	<ol style="list-style-type: none"> Membangun nationwide vessel tracking & monitoring system Membangun regional champion melalui pengembangan high-speed rail manufacturing capabilities. Pengembangan Engineering Design & Production Line Industrial Boiler untuk peningkatan efisiensi & kapasitas product.
D	Peningkatan Investasi	<ol style="list-style-type: none"> JV dengan perusahaan OEM Korea untuk sektor power plant boiler. JV dengan Perusahaan China atau korea untuk pengembangan shipyard capacity guna memenangkan domestic market. Memperluas kerjasama untuk global export market
E	Pengembangan Talenta	<ol style="list-style-type: none"> Direct employee training program (seperti, managerial, technical, and operational) Meningkatkan kemampuan pekerja di sektor rolling stock manufacturing plant melalui Kerjasama dengan berbagai Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)

Subkluster Manufaktur memiliki 7 inisiatif strategis sebagai berikut :

- Total solution energy nasional : Solusi terintegrasi penyedia jasa infrastruktur energi nasional di bidang oil & gas dan pembangkit.
- Diesel nasional : berperan sebagai manufacturer dan distributor mesin diesel untuk berbagai kebutuhan industri.
- Boiler nasional : berperan sebagai manufacturer dan distributor Industrial Boiler dengan kapasitas Max 100 ton/hour.
- Komponen dan MRO : solusi terintegrasi sentra komponen dan MRO untuk alat industri serta perkapalan.
- HUB Indonesia Timur : Terbentuknya Bisnis Hub di wilayah Timur Indonesia sebagai cikal bakal Sinergi Logistik Nasional. Membangun

sinergi BUMN untuk penyediaan material & equipment Industri manufaktur

- Shipyard nasional : Penyediaan fasilitas dan sarana produksi untuk docking kapal-kapal berbobot 6.500 DWT dan pembangunan kapal baru berbobot 17.500 DWT
- Foundry-Forging nasional : Pembangunan pabrik forging merah putih. Target produk unggulan antara lain Roda kereta api, komponen otomotif dan produk berbasis foundry-casting, machining, serta forging



2. Strategi Portofolio

Untuk melakukan pemetaan terhadap portofolio produk dan pelanggan Barata Indonesia telah menetapkan strategi portofolio yang mengacu pada konsep FEW+. Manajemen konsisten menetapkan bidang usaha fokus pada produk yang dikelompokkan dalam bisnis Food, Energy, Water dan Industri Berat lainnya termasuk didalamnya Material Handling Equipment, Industri petrokimia, Industri Semen. Perseroan berkeyakinan ke empat lini usaha tersebut akan menciptakan sumber pendapatan yang berkesinambungan (sustainable income). Hal tersebut tidak hanya disebabkan oleh sifat industri yang dinamis dan berkembang menyediakan proyek infrastruktur yang menjadi pasar Perseroan, namun juga karena telah dicanangkannya program pembangunan infrastruktur prioritas oleh Pemerintah.

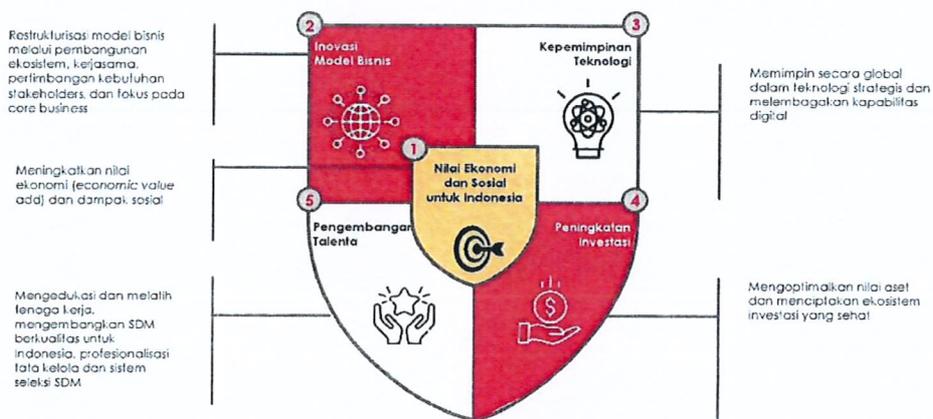
Lini Usaha Portofolio Produk



Gambar 24 Strategi Portofolio

3. Strategi Perisai BUMN

Roadmap BUMN 2020-2024 disusun untuk merealisasikan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2020-2024 terkait sasaran pembangunan jangka menengah 2020-2024 Indonesia Dalam Roadmap BUMN 2020-2024, tertuang 5 formulasi prioritas Kementerian BUMN yang menjadi landasan arah kebijakan selanjutnya sebagai berikut :



Gambar 25 Formulasi Prioritas kementerian BUMN 2020-2024

Implementasi Roadmap BUMN 2020-2024 kemudian dijabarkan dalam tiga tahapan utama sebagai berikut:

- **Tahap I: Survival & Mempertahankan Kelangsungan Hidup**

Pandemi Covid19 memiliki dampak yang signifikan pada kinerja BUMN di tahun 2020 dan

Diperkirakan hal ini akan berlangsung sampai dengan kuartal 2 tahun 2021.

- Inisiatif A1: Melindungi BUMN strategis dan BUMN yang terdampak Covid-19 dari dampak pelemahan arus kas akibat penurunan penjualan. Dalam kaitan ini, program Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN) dirancang untuk memperkuat struktur permodalan BUMN dan/atau memberikan bantuan pinjaman untuk mengatasi masa pemulihan Covid-19.
- Inisiatif A2: Pembentukan klasternisasi berdasarkan keterkaitan supply-chain dan kesamaan industri untuk meningkatkan sinergi.
- Inisiatif A3: Memperbaiki landasan tata kelola BUMN dengan melakukan diagnosis gap analysis dan menerbitkan rangkaian Peraturan.

- **Tahap II: Restrukturisasi dan Penyesuaian**

- Inisiatif B1: Memperbaiki portofolio dengan restrukturisasi korporasi yang bertujuan untuk melakukan konsolidasi dan simplifikasi.
- Inisiatif B2: Memperbaiki struktur permodalan BUMN untuk mencapai struktur keuangan yang berkesinambungan dengan mempertahankan rasio-rasio keuangan setara dengan perusahaan dengan peringkat investment grade.
- Inisiatif B3: Mempersiapkan landasan untuk inovasi model bisnis baru, dalam hal ini termasuk beberapa inisiatif yang diformulasikan oleh masing-masing klaster

- **Tahap III : Inovasi dan Transformasi**

Inovasi dan Transformasi adalah tahap ekspansi dimana BUMN diharapkan dapat menciptakan kesempatan partisipasi sektor swasta dan melakukan spesialisasi keahlian pada masing-masing BUMN, baik BUMN dengan tujuan sosial maupun komersial..

STRATEGI BISNIS

Strategi bisnis yang telah ditetapkan perusahaan terdiri dari lima strategi utama, yaitu :

1. Redefinisi usaha & Optimasi Pendapatan: Merumuskan kembali makna, keterangan, proses dan aktivitas aktivitas usaha perusahaan menjadi ke arah yang lebih sesuai dengan tujuan.

2. Penataan organisasi dan SDM : Strategi ini meliputi sistem manajemen SDM dengan mendorong budaya yang berorientasi kinerja dengan kapabilitas kelas dunia. Perusahaan kelas dunia didukung oleh sumber daya manusia kelas dunia yang menjadi agen transformasi perusahaan
3. Restrukturisasi hutang : merumuskan kembali perjanjian hutang piutang dari kreditur dengan kesepakatan yang disetujui oleh kedua belah pihak.
4. Optimasi biaya operasi dan investasi : meminimalisir biaya operasi di lapangan sehubungan dengan penyelesaian pekerjaan dan prioritas investasi.
5. Riset Pengembangan dan Optimalisasi aset : pendayagunaan aset-aset non produksi maupun berstatus *idle* dan melaksanakan riset peningkatan kompetensi perusahaan.

REDEFINISI USAHA & OPTIMASI PENDAPATAN

Penguatan bidang dan kapasitas manufaktur dalam konteks pengembangan Barata Indonesai tertuang sebagai berikut sebagai berikut :

No	Divisi	Strategi
1.	Divisi Industri Komponen dan Permesinan	Menjadi Divisi lini usaha utama yang berperan sebagai sumber pendapatan recurring (<i>primary recurring line</i>)
2.	Divisi Sumber Daya Air	Menjadi Divisi lini usaha kedua yang berperan sebagai sumber pendapatan recurring (<i>secondary recurring line</i>)
3	Divisi Industri Gula dan Agro	Menjadi Divisi lini usaha ketiga yang berperan sebagai sumber pendapatan recurring (<i>secondary recurring line</i>)
4	Divisi Oil & Gas	Menjadi Divisi lini usaha pertama yang berperan sebagai expansive line dan sumber pendapatan dari proyek/pekerjaan bernilai besar (<i>primary expansive line</i>)
5	Divisi Pembangkit	Menjadi Divisi lini usaha kedua yang berperan sebagai expansive line dan sumber pendapatan dari proyek/pekerjaan bernilai besar (<i>secondary expansive line</i>)
6	Divisi Usaha Bersama	Menjadi Divisi lini usaha ketiga yang berperan sebagai expansive line dan sumber pendapatan dari proyek/pekerjaan bernilai besar (<i>secondary expansive line</i>).

Tabel 30 Strategi Optimasi Pendapatan

Penjabaran strategi adalah sebagai berikut :

- a. *Recurring line*, divisi dengan konsep recurring line memiliki tujuan utama atau tujuan strategis perolehan pekerjaan secara rutin dan berulang. Perolehan pasar berulang (recurring) di masa lalu dan di masa depan, dan dinyatakan sebagai kegiatan sehari-hari sebagai utama atau operasi-utama Recurring dilakukan sebagai pengaman keberlangsungan usaha perusahaan untuk menutup beban tetap operasional dan berorientasi pada peningkatan efisiensi.
- b. *Expansive line*, divisi dengan konsep expansive line memiliki tujuan utama memperbesar atau memperluas bisnis dengan menciptakan pasar baru, memperluas fasilitas, menambah sumber daya manusia dan lain sebagainya khususnya untuk perolehan pekerjaan bersifat proyek bernilai besar. Ekspansi dilakukan sebagai peningkatan aktivitas ekonomi berupa perputaran modal kerja yang lebih besar, yang nantinya akan berwujud pada peningkatan kekuatan bisnis, peningkatan keuntungan, akses teknologi serta munculnya pelanggan baru dan lain sebagainya.

Sebagai langkah melaksanakan optimasi pendapatan diperlukan strategi yang harus disesuaikan dengan peran masing-masing. Dikarenakan adanya perbedaan pendekatan strategi untuk recurring dengan expansive line.

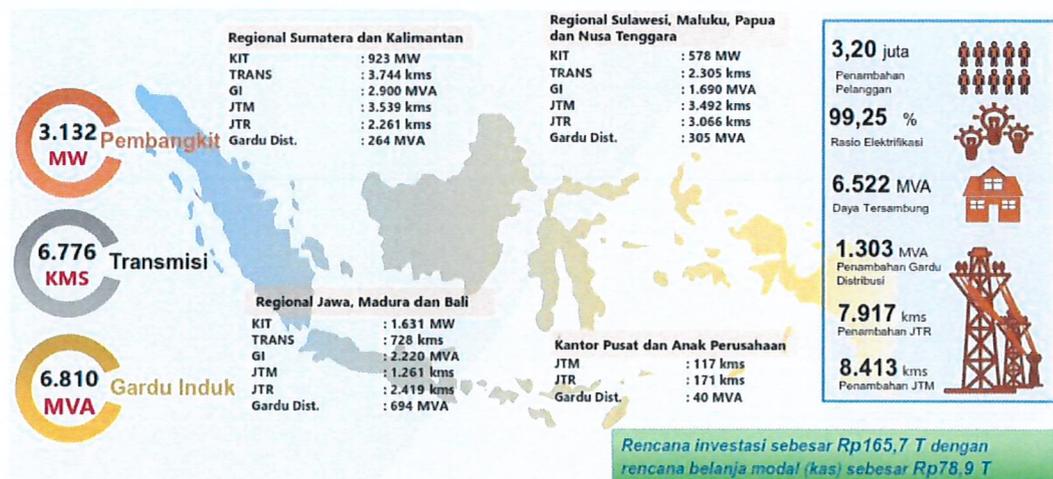
Strategi untuk recurring line dilaksanakan dengan peninjauan kembali mengenai kapasitas dan prioritas produksi. Aktivitas ini mengedepankan beberapa aspek yaitu identifikasi kembali pusat kerja/work center, routing aktivitas produksi dalam rangkaian proses, beban pekerjaan yang dijadwalkan untuk dilakukan oleh fasilitas manufaktur dalam periode waktu yang ditetapkan, dan mengukur tingkat output yang dapat dicapai dengan spesifikasi produk, product mix, tenaga kerja, dan peralatan yang ada sekarang. Divisi yang tergabung dalam recurring line harus melaksanakan program kerja ini pada tahun 2021, kemudian menjadi bekal dalam melaksanakan kegiatan usaha untuk tahun-tahun berikutnya.

Strategi untuk expansive line dilaksanakan dengan mengedepankan perolehan pasar yang agresif. Memiliki target utama pada pekerjaan bersifat proyek yang bernilai besar. Selain itu divisi yang tergabung dalam strategic line ini harus juga mempertimbangkan kriteria termyn keuangan dalam pelaksanaan proyek. Kompetensi inti yang harus dikembangkan dalam strategic line ini merupakan penguasaan administrasi kontrak, strategic plan kontrak, penyusunan RAB dan perencanaan proyek yang handal.

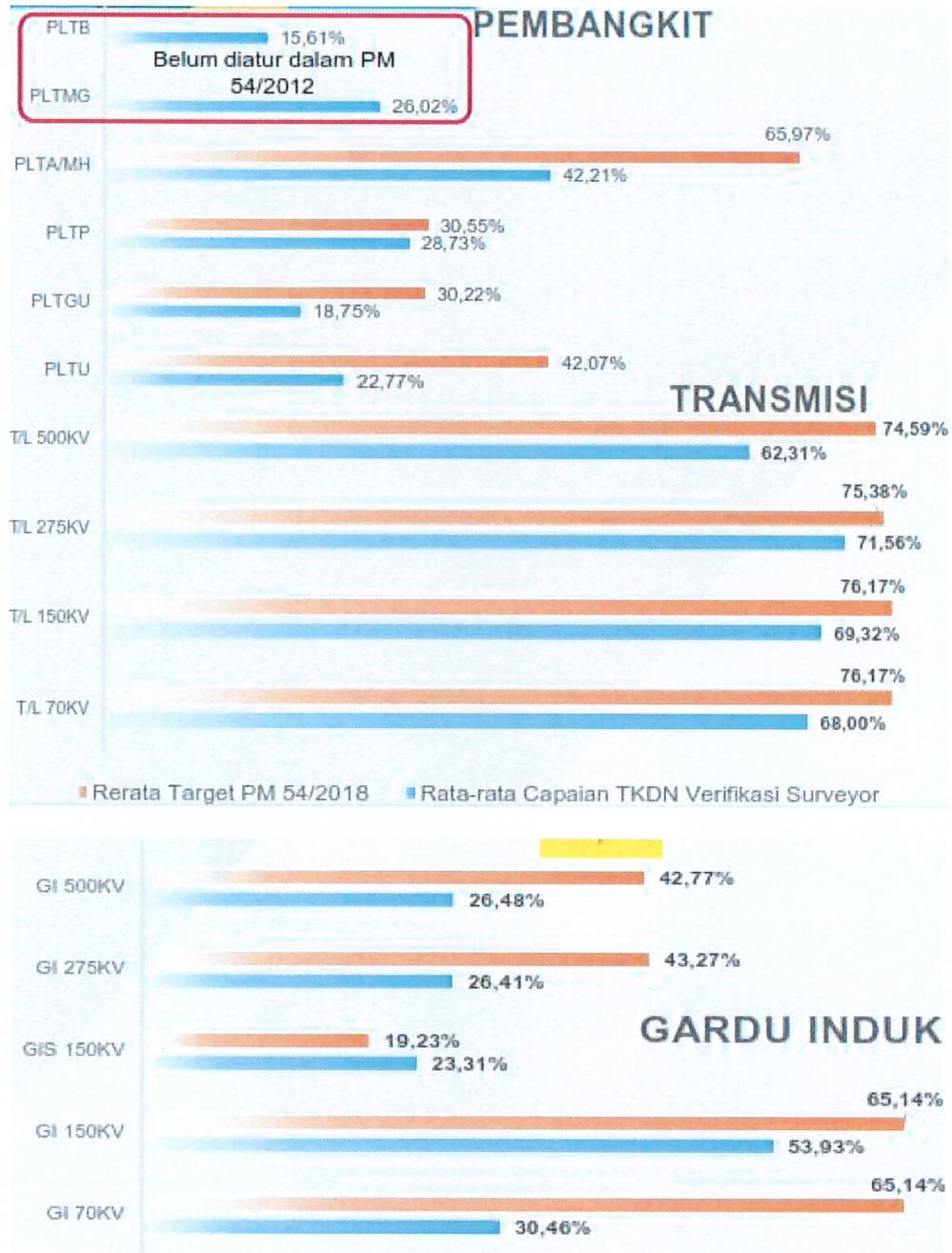
Salah satu optimasi pendapatan yang sangat potensial ialah melalui menysasar target-target pemerintah di bidang TKDN dan substitusi Impor. Dalam ruang lingkup pemerintah, program ini dinamakan Regulasi Peningkatan Penggunaan Produk Dalam Negeri (P3DN), program ini telah ditetapkan kedalam banyak peraturan diantaranya :

- a. UU No. 3 Tahun 2014 tentang Perindustrian
- b. PP. No. 29 Tahun 2018 tentang Pemberdayaan Industri
- c. Kepres No. 24 Tahun 2018 tentang Timnas P3DN
- d. Inpres No. 2 Tahun 2009 Tentang Penggunaan Produksi Dalam Negeri Dalam Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah
- e. Perpres No. 4 Tahun 2015 Tentang Perubahan Keempat atas Peraturan Presiden No. 54 Tahun 2010 Tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah
- f. Permenperin No. 16/2011 Tentang Ketentuan dan Tatacara Perhitungan TKDN dan BMP
- g. Permenperin No. 54 Tahun 2012 Tentang Pedoman Penggunaan Produk DN untuk Pembangunan Infrastruktur Ketenagalistrikan
- h. Peraturan Menteri Perindustrian No 05/M-IND/PER/2/2017 Tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Perindustrian Nomor 54/M-IND/PER/3/2012 Tentang Pedoman Penggunaan Produk Dalam Negeri Untuk Pembangunan Infrastruktur Ketenagalistrikan.
- i. Peraturan Menteri Perindustrian Nomor 6 Tahun 2018 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Perindustrian Nomor 15/M-IND/PER/3/2016 Tentang Standar Spesifikasi Dan Standar Harga Tower Transmisi Dan Konduktor Produk Dalam Negeri Dalam Rangka Percepatan Pembangunan Infrastruktur Ketenagalistrikan

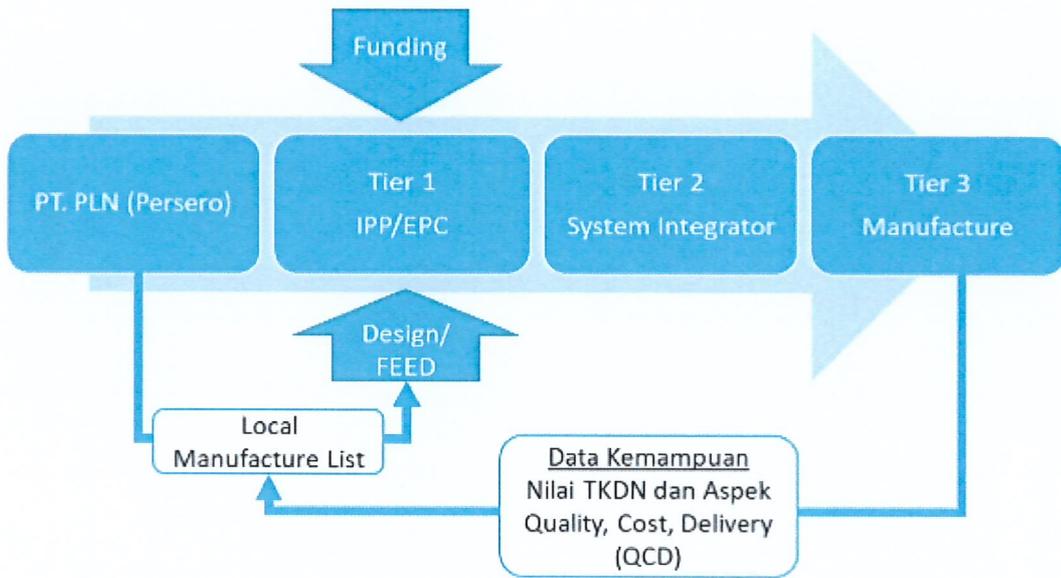
Salah satu unggulan dalam P3DN ini ialah ketenagalistrikan. Dari sisi market demand ketenagalistrikan yang bersumber dari PT PLN (Persero) memiliki angka yang sangat besar yakni Rp 165,7 triliun dengan belanja yang bersumber dari Kas setara Rp 78,9 Triliun.



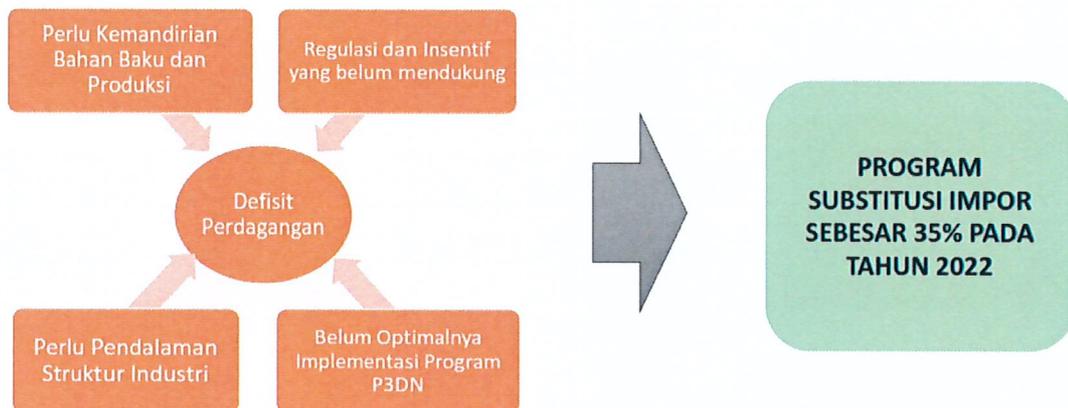
Peluang optimasi pendapatan dari P3DN ketenagalistrikan ini sangat terbuka lebar bahwa menurut data, capaian realisasi TKDN sampai dengan 2020 masih memiliki gap yang sangat besar.



Dalam hal peraihan pasar dari P3DN, sesuai dengan skema Kementerian Perindustrian sq. Dirjen Ilmate pada tahun 2021. Perseroan akan berfokus kepada scope Tier 2 dan Tier 3.



Program P3DN dari Kementerian Perindustrian merupakan bagian dari skema nasional untuk Program Substitusi Impor sebesar 35% pada tahun 2022.



Salah satu target penurunan impor melalui substitusi pada industri dengan nilai impor besar selain industri peralatan listrik ialah substitusi Industri Mesin dan Perlengkapan. Tentunya ini menjadi peluang yang baik untuk pengembangan perusahaan kedepan.



PENATAAN ORGANISASI DAN SDM

Guna mencapai tujuan baru organisasi, dibutuhkan sebuah struktur organisasi yang mampu mengakomodasi terciptanya peningkatan kinerja. Struktur organisasi yang birokratis sulit untuk beradaptasi dengan tuntutan perubahan lingkungan. Untuk itu dibutuhkan transformasi struktur organisasi sehingga menjadi *agile*. Sebuah organisasi yang *agile* memiliki rentang kendali dengan lapisan yang lebih sedikit, struktur yang tidak terlalu dalam, dimana setiap anggota memiliki peran yang lebih jelas serta kewenangan untuk saling berkoordinasi satu sama lain.



Gambar 26 Agile and Value Creating Organization

Struktur organisasi diarahkan pada struktur organisasi berbasis pelanggan. Organisasi berbasis pelanggan dapat diciptakan dengan cara menambahkan sebuah struktur fungsional yang menangani *customer experience*, dimana didalamnya terdapat beberapa fungsi yaitu:

- a. Fungsi atau tim yang sesuai dengan pelanggan yang dilayani.
- b. Fungsi untuk membina hubungan/kemitraan yang lebih baik.

Penambahan fungsi ini dalam organisasi memberikan efektivitas dalam memitigasi dan menyelesaikan masalah yang dialami masing-masing jenis pelanggan. Organisasi yang berorientasi pada pelanggan dapat mengembangkan analisa yang lebih komprehensif terhadap masalah-masalah yang dialami pelanggannya, dan tidak lagi melihat suatu permasalahan hanya dari satu dimensi saja.

Strategi ini meliputi sistem manajemen SDM dengan mendorong budaya yang berorientasi kinerja dengan kapabilitas kelas dunia. Perusahaan kelas dunia didukung oleh sumber daya manusia kelas dunia yang menjadi agen transformasi perusahaan. Perusahaan akan fokus pada perencanaan dan rekrutmen SDM, pengembangan kepemimpinan dan kemampuan serta pemberdayaan SDM yang didukung dengan manajemen kinerja dan manajemen bakat yang baik.

Kesejahteraan karyawan juga menjadi salah satu tolak ukur kinerja SDM di sebuah perusahaan, apabila kesejahteraan SDM telah terpenuhi akan berimbas pada meningkatnya motivasi dan semangat bekerja karyawan. Kesejahteraan ini meliputi kesejahteraan saat masih aktif menjadi karyawan maupun setelah tidak aktif lagi menjadi karyawan (purna tugas). Struktur kesejahteraan perusahaan harus dapat mengakomodir kedua hal tersebut melalui perubahan pada struktur gaji karyawan dengan penerapan system kompensasi dan benefit yang mengacu pada standar kelas dunia. Demikian juga dengan pendapatan masa purnabhakti (pendapatan pensiun)

harus dihitung dengan memperhatikan standar biaya hidup yang layak dengan tetap memperhitungkan kemampuan perusahaan

Skema penataan SDM dibagi atas 5 (lima) tahap yaitu:

- (1) Desain dan rencana dilaksanakan dengan perencanaan kepemimpinan strategis dan tenaga kerja. melaksanakan identifikasi kebutuhan calon pimpinan dalam kurun waktu lima tahun.
- (2) Rekrutmen adalah titik awal implementasi desain dan rencana yang telah disusun sebelumnya. Tahap ini melibatkan pelaksanaan program *management trainee* dimana perusahaan akan mengarahkan kebutuhan SDM untuk memenuhi kebutuhan ranah manajemen perusahaan. Program perekrutan ini hendaknya didukung oleh sistem/mesin perekrutan yang *capable*, tim SDM yang proaktif dengan kemampuan kelas dunia, dan komposisi tenaga kerja yang cukup dan bekerja secara efisien.
- (3) pelaksanaan adalah tahap di mana perusahaan membentuk *talent pool* dengan menyaring 50 karyawan dengan potensi terbaik dan membuat program pengembangan karier tersendiri bagi mereka. Tujuan dari pembentukan *talent pool* ini adalah agar perusahaan mampu mengidentifikasi calon pemimpin perusahaan lebih dini. Tahap ini hendaknya didukung oleh manajemen kinerja SDM dan pembentukan dewan pengembangan karier yang bertujuan membimbing karyawan dalam hal kepemimpinan.
- (4) pengembangan dan tahap (5) partisipasi dan pemeliharaan adalah dua tahap dimana perusahaan senantiasa mengembangkan, memelihara, dan membina inisiatif-inisiatif yang telah dibentuk dan dilaksanakan dalam tahap-tahap sebelumnya.

RESTRUKTURISASI HUTANG

Prinsip restrukturisasi hutang mengacu pada Undang-undang no. 7 tahun 1992 tentang Perbankan, sebagaimana telah diubah dengan uu no.10 tahun 1998 PBI No.7/2/PBI/2005 tanggal 20 Januari 2005 dan SE BI No.7/3/DPNP tanggal 31 Januari 2005 tentang Kualitas Aktiva Produktif PBI no.2/15/PBI/2000 tanggal 12 Juni 2000 tentang perubahan Surat Keputusan Direksi bank Indonesia No.31/150/Kep/Dir tanggal 12 Nopemer 1998 tentang Restrukturisasi Kredit SE BI no.7/190/DPNP/IDPnP tanggal 26 April 2005, dan SE BI no.7/319/DPNP/IDPnP tanggal 27 Juni 2005 tentang Kebijakan Restrukturisasi Kredit PP no.14 tahun 2005 yang diubah dengan PP no.3 tahun 2006 tentang Tata Cara Penyelesaian Piutang Negara/Daerah Bank harus memperhatikan ketentuan tentang kriteria apa saja yang perlu mendapat perhatian dalam restrukturisasi kredit di dasarkan ketentuan dan perundang-undangan sebagaimana yang telah ditentukan. Selain itu, dalam

melakukan restrukturisasi, Bank wajib mengikuti Standar Akuntansi Keuangan dan PAPI (PSAK 31 dan 54, PSAK 50/55, PAPI revisi 2001), terutama perhitungan Present Value dan pengakuan kerugian restrukturisasi. Selain itu, Bank harus memiliki Kebijakan dan Pedoman secara tertulis sebagai panduan dalam melakukan restrukturisasi kredit.

Penumpukan posisi hutang perbankan dan hutang kepada vendor pada tahun 2019 mengalami penumpukan yang sangat tinggi. Hal ini dikarenakan bahwa pada periode sebelumnya perusahaan membutuhkan pendanaan dalam jumlah besar untuk menyokong pekerjaan bersifat turnkey dan pekerjaan bernilai besar.

Pada seiring waktu, Barata Indonesia mengalami kesulitan dalam menyeimbangkan kebutuhan modal kerja dengan tuntutan pekerjaan yang bersifat turnkey. Sehingga pada tahun 2020, perusahaan mengalami shortage kas dan setara kas yang cukup signifikan. Tentu hal ini berakibat kepada tuntutan pemenuhan kewajiban kepada kreditur. Kondisi ini kemudian diperparah dengan adanya pandemi covid-19 yang memukul bisnis dunia dan bisnis perusahaan pada khususnya. Barata Indonesia dengan berbagai pertimbangan kemudian dirasa perlu untuk mengambil langkah dan upaya perbaikan terhadap kewajiban kepada kreditur ini.

Salah satu upaya yang dilaksanakan ialah melalui restrukturisasi hutang kepada perbankan, dan restrukturisasi hutang MTN. Upaya ini diambil untuk menjaga stabilitas usaha dan kecukupan modal kerja ditengah kondisi bisnis global yang tidak menentu. Upaya perbaikan yang dilakukan dalam kegiatan Restrukturisasi yang dilakukan antara lain melalui:

1. Penurunan suku bunga
2. Perpanjangan jangka waktu kredit
3. Pengurangan tunggakan bunga kredit
4. Pengurangan tunggakan pokok kredit
5. Penambahan fasilitas kredit
6. Konversi kredit menjadi penyertaan modal sementara

Sepanjang tahun 2020 Barata Indonesia berhasil melakukan restrukturisasi terhadap kewajiban kredit di lima Bank dan dua seri MTN. Total restrukturisasi yang dilaksanakan perusahaan ialah senilai Rp 1,2 triliun dengan rincian sebagai berikut :

Kreditur	Keterangan	Nilai
Bank Syariah Mandiri	Restrukturisasi disetujui melalui surat Bank Syariah Mandiri No. 22/044-	Rp 299 miliar

	3/SP3/RWBVI-Surabaya tanggal 21 Mei 2020.	
Bank Muamalat Indonesia	Restrukturisasi disetujui melalui surat Bank Muamalat Indonesia No. 022/B/BMI-SKN/SRT/IX/2020 tanggal 15 September 2020.	Rp 352 miliar
Bank Jawa Barat	Restrukturisasi disetujui melalui surat Bank Jawa Barat No. 180/KKO-KO2/2020 tanggal 24 Juni 2020.	Rp 123 miliar
Bank CIMB Niaga	Restrukturisasi disetujui melalui surat Bank CIMB niaga No. 222/OL/CBTVIII/VII/2020 tanggal 16 Juli 2020.	Rp 111 miliar
MTN I Seri A	Restrukturisasi telah disepakati dalam RUPMTN sesuai surat wali amanat no. 19078/DCMI/XI/2020 tanggal 08 Desember 2020	Rp 200 miliar
MTN I Seri B	Restrukturisasi telah disepakati dalam RUPMTN sesuai surat wali amanat no. 19078/DCMI/XI/2020 tanggal 08 Desember 2020	Rp 100 miliar

Tabel 31 Restrukturisasi Kredit

Pada tahun 2021 harus dilaksanakan evaluasi sehubungan dengan pelaksanaan restrukturisasi. Dari sisi Prospek usaha, restrukturisasi akan berhasil jika: a) net cash flow positif, yang berarti debitur masih mempunyai laba operasional, masih dapat menutup biaya untuk operasional perusahaan, membiayai gaji karyawan, serta biaya lain agar usaha tetap berjalan. b) Ada multiplier effect. Usaha yang mempunyai efek multiplier harus mendapat perhatian, karena dengan restrukturisasi diharapkan perusahaan dapat tetap hidup, yang kehidupan ini akan mempengaruhi perkembangan usaha lainnya. c) Prospek produk dan Jasa. Dari sisi produk dan jasa yang dihasilkan, masih ada kemungkinan untuk tumbuh dan bisa mampu bersaing. Disini diperlukan riset agar mampu menghasilkan produk dan

jasa, yang dapat menembus pasar. d) Ada peluang efisiensi. Usaha debitur, selain berupaya menghasilkan produk dan jasa yang mampu bersaing di pasar, juga masih ada peluang efisiensi yang dapat dilakukan, sehingga bilamana target cash flow tak tercapai, masih ada margin yang berasal dari efisiensi. e) Daya saing. Ini masih berkaitan dengan butir d) diharapkan produk dan jasa yang dihasilkan mempunyai daya saing untuk mempertahankan perusahaan tetap hidup

OPTIMASI BIAYA DAN INVESTASI

Optimasi biaya memegang peran utama dalam perolehan keuntungan yang memberikan nilai tambah untuk perusahaan. Pada tahun 2020, perusahaan mengalami tekanan besar dalam capaian kinerja keuangan. Seluruh divisi mencatatkan beban yang cukup signifikan akibat tertundanya pekerjaan di masa covid-19.

Dari capaian kinerja tahun 2020, seluruh divisi memiliki komposisi beban pokok penjualan yang tidak efisien. Hal ini ditunjukkan dari komposisi prosentase terbesar kedua setelah biaya bahan ialah biaya overhead lainnya. Biaya overhead adalah pengeluaran tambahan yang tidak berkaitan langsung dengan proses bisnis atau produksi yang dilakukan. Secara konsolidasi, biaya overhead perusahaan mencapai 20% dari total penjualan. kontribusi biaya overhead paling tinggi berasal dari Divisi Pembangkit senilai Rp 136 miliar kemudian disusul oleh Divisi Industri Komponen dan Permesinan senilai Rp 77 miliar.

Disisi lain, komponen beban usaha juga menjadi salah satu kunci keberhasilan bisnis. Beban usaha menggambarkan efektivitas manajemen dalam mengelola perusahaan. Beban usaha yang ideal berada maksimal 2% dari pendapatan keseluruhan. Barata Indonesia membukukan beban usaha senilai Rp 248 miliar atau setara 20% dari pendapatan. Tentu memiliki jumlah yang sangat besar dan menggerus keuntungan perusahaan dan dapat menimbulkan kerugian.

Barata Indonesia harus memiliki target untuk menurunkan biaya di masing-masing divisi dan kantor pusat untuk memberikan kontribusi bagi penurunan biaya secara korporat.

Selain beban overhead lain, perusahaan juga harus memikirkan efisiensi di bidang beban usaha. Efisiensi beban usaha diharapkan dapat dilakukan melalui penurunan secara gradual sehingga target capaian pada tahun 2021 senilai 18%, 2022 senilai 16%, 2023 senilai 15% dan 2024 senilai 14%.

Arah pengembangan perusahaan melalui investasi, Barata Indonesia memiliki fokus investasi umum yang bersifat rutin/rehabilitasi dan investasi teknologi.

Tabel 32 Strategi Investasi

No	Item Belanja	Satuan	2021	2022	2023	2024
			Forecast	Forecast	Forecast	Forecast
A	TANAH		-	-	-	-
1	Peningkatan nilai tanah (pemavingan, Pagar dst)					
2	Pembelian tanah baru					
B	BANGUNAN		19,7	10,7	10,0	11,1
1	Renovasi dan Rehabilitasi Gedung Kantor	IDR miliar	5,9	3,2	3,0	3,3
2	Renovasi dan Rehabilitasi Gedung Pabrik	IDR miliar	13,8	7,5	7,0	7,8
C	MESIN		17,2	9,3	8,7	9,7
1	Rehabilitasi Mesin-mesin	IDR miliar	10,3	5,6	5,2	5,8
2	Pembelian Mesin-mesin baru	IDR miliar	6,9	3,7	3,5	3,9
D	KENDARAAN		2,0	1,1	1,0	1,1
1	Rehabilitasi dan Perawatan	IDR miliar	2,0	1,1	1,0	1,1
2	Pembelian Kendaraan	IDR miliar	-			
E	PERABOT KANTOR		2,2	1,2	1,1	1,2
1	Rehabilitasi	IDR miliar	1,3	0,7	0,7	0,7
2	Pembelian inventaris baru	IDR miliar	0,9	0,5	0,4	0,5
	TOTAL		41,1	22,3	20,8	23,1

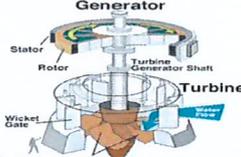
No	Item Belanja	Satuan	2021	2022	2023	2024	2025
			Forecast	Forecast	Forecast	Forecast	Forecast
1	Server		0,8	1,2	0,4	0,4	0,5
2	Laptop / Komputer meja client	IDR miliar	0,3	0,5	0,5	0,6	0,8
3	Antivirus	IDR miliar	0,4	0,6	0,7	0,9	1,0
4	Hosting Email/Domain	IDR miliar	0,3	0,5	0,5	0,6	0,8
5	Program Pengembangan	IDR miliar	0,2	0,3	1,4	1,7	2,1
	TOTAL		2,0	3,0	3,6	4,3	5,2

RISET PENGEMBANGAN DAN OPTIMALISASI ASET

Sesuai dengan tagline perusahaan advancement through technology perseroan terus mengembangkan produk – produk yang mengedepankan teknologi. Adapun usaha dari pengembangan produk milik perseroan diawali pada tahun 2020 pengembangan produk traktor serta prototype untuk reaktor biodiesel B100 serta dimulainya pembangunan pusat logistik berikat untuk sustainable income. Berikut adalah roadmap pengembangan produk perseroan :

Tabel 33 Strategi Riset dan Pengembangan

2021	2022	2023	2024
------	------	------	------

 <p>Traktor 4 Roda</p>	 <p>Boiler</p>	 <p>Combine Harvester</p>	 <p>Bus Listrik</p>
 <p>Roda Kereta Api</p>	 <p>EBT Turbin Air</p>	 <p>Crusher</p>	 <p>Marine Equipment</p>
 <p>Kincir Tambak</p>	 <p>Komp. Otomotif</p>	 <p>Bus Listrik</p>	
 <p>RDF</p>			
 <p>B100</p>			

Optimalisasi aset merupakan proses kerja dalam manajemen aset yang bertujuan untuk mengoptimalkan potensi fisik, lokasi, nilai, jumlah/volume, legal, dan ekonomi yang dimiliki aset. Pada tahun 2020 Barata Indonesia telah berusaha melaksanakan beberapa agenda strategis terkait dengan optimalisasi aset. Diantaranya ialah rencana :

1. Pembangunan co-working space untuk lokasi mess bogowonto, Surabaya. Pembangunan co-working space ini berencana dilakukan bersama dengan PT Pesona Hotel yang merupakan salah satu anak usaha dari Perum Pegadaian.
2. Kerjasama penggunaan mesin boiler idle dengan PT Boma Bisma Indra.
3. Pembangunan fasilitas assembly line produk Bus Listrik dengan bekerjasama dengan PT Bakrie Autopart.
4. Pemaksimalan aset eks. Pabrik dan kantor di Makasar dengan PT Kawasan Industri Makasar. Pemaksimalan aset memiliki tiga opsi diantaranya untuk pelaksanaan tukar guling, penggabungan pemasaran pabrik dan kantor, dan penggabungan menjadi kawasan berikat KIMA.

STRATEGI FUNGSIONAL

Strategi fungsional merupakan strategi yang berada di level paling bawah dalam piramida strategi perusahaan yang berfungsi sebagai penjabaran strategi bisnis. Strategi fungsional tidak berdampak secara langsung pada pendapatan perusahaan, namun menunjang pelaksanaan strategi bisnis. Strategi fungsional adalah *enabler* bagi strategi bisnis perusahaan.

A. Divisi Sumber Daya Air

NO	SASARAN	STRATEGI	KEBIJAKAN	PROGRAM KEGIATAN				
				2020	2021	2022	2023	2024
1	Pencapaian target Keuangan dan Pasar	a) Penambahan Tim Pemasaran & Keuangan	Rekrutmen tim pemasaran	Rekrut 2 Sipil Bendung Dan Bendungan, 2 orang Bid Hidromekanikal	Rekrut 2 Bidang Hidromekanikal	Rekrut 2 Bidang Hidromekanikal	Rekrut 2 Bidang Hidromekanikal -	Rekrut 2 Bidang Hidromekanikal -
	2019 -10% 2020 - 12% 2021 - 15% 2022 - 18 % 2023 - 20 % 2024 - 22 %	b) Optimalisasi Kapasitas SDM	Peningkatan Kompetensi SDM	Program pendidikan dan pelatihan sertifikasi Bendung & Bendungan tingkat Utama 1 orang dan Madya 1 Orang, sertifikasi keahlian Project Manager 2 Orang	Program pendidikan dan pelatihan sertifikasi keahlian Electrical 1 orang, sertifikasi keahlian Project Manager 2 orang	Program pendidikan dan pelatihan sertifikasi Bendung dan Bendungan tingkat Madya 2 Orang ,sertifikasi keahlian Mechanical 2 orang, sertifikasi Project Manager 2 Orang	Program pendidikan dan pelatihan sertifikasi keahlian Project Manager 2 Orang	Program pendidikan dan pelatihan sertifikasi keahlian Project Manager 2 Orang
2	Pencapaian target pelanggan & Kontrak	a) Peraihan Order di Bendung & Bendungan	Focus pada Order di Bendung & Bendungan	- Penajaman pada prospek pekerjaan Bendung dan Bendungan	- Penajaman pada prospek pekerjaan Bendung dan Bendungan	- Penajaman pada prospek pekerjaan Bendung dan Bendungan	- Penajaman pada prospek pekerjaan Bendung dan Bendungan	- Penajaman pada prospek pekerjaan Bendung dan Bendungan

NO	SASARAN	STRATEGI	KEBIJAKAN	PROGRAM KEGIATAN					
				2020	2021	2022	2023	2024	
	2019 - 15% 2020 - 18% 2021 - 20% 2022 - 22% 2023 - 24% 2023 - 26%	b) Peningkatan kepercayaan pelanggan	Optimalisasi layanan pelanggan	- Kunjungan bisnis kepada calon pelanggan baru					
				- Kunjungan bisnis secara berkala kepada para pelanggan lama	- Kunjungan bisnis secara berkala kepada para pelanggan lama	- Kunjungan bisnis secara berkala kepada para pelanggan lama	- Kunjungan bisnis secara berkala kepada para pelanggan lama	- Kunjungan bisnis secara berkala kepada para pelanggan lama	
				- Menanggapi complain dengan cepat					
				- Memberi perhatian jika HUT pelanggan					
				- Memberi perhatian jika ada acara pelanggan					
				- Memberikan dukungan dan membuat NSC sesama BUMN yg tender di PUPR	- Memberikan dukungan dan membuat NSC sesama BUMN yg tender di PUPR	- Memberikan dukungan dan membuat NSC sesama BUMN yg tender di PUPR	- Memberikan dukungan dan membuat NSC sesama BUMN yg tender di PUPR	- Memberikan dukungan dan membuat NSC sesama BUMN yg tender di PUPR	
		c) Memaksimalkan order antar BUMN	SOP Kerjasama antar BUMN	- Mengikuti tender-tender di sesama BUMN	- Mengikuti tender-tender di sesama BUMN	- Mengikuti tender-tender di sesama BUMN	- Mengikuti tender-tender di sesama BUMN	- Mengikuti tender-tender di sesama BUMN	- Mengikuti tender-tender di sesama BUMN
				- Melakukan KSO dengan Sesama BUMN					

NO	SASARAN	STRATEGI	KEBIJAKAN	PROGRAM KEGIATAN						
				2020	2021	2022	2023	2024		
3	Th 2019 - 75% Th 2020 - 80% Th 2021 - 90% Th 2022 - 92% Th 2023 - 96% Th 2024 - 100%	a) Penguatan fungsi perencanaan dan pengendalian operasi	SOP Perencanaan dan pengendalian operasi	- Target kontrak Rp 1.286,3 M	- Target kontrak Rp 1671,8 M	- Target kontrak Rp 2.046,8 M	- Target kontrak Rp 2.238,3 M	- Target kontrak Rp 2.238,3 M		
				- Target penjualan Rp 598,0 M	- Target penjualan Rp 771,1 M	- Target penjualan Rp 951,4 M	- Target penjualan Rp 1.040,4 M	- Target penjualan Rp 1.040,4 M		
				- Training PPC	- Training Project Management	- Kontrol pelaksanaan SOP	- Kontrol pelaksanaan SOP	- Kontrol pelaksanaan SOP		
				- Training Microsoft Project	- Training PPC	- Repositioning tenaga PPC	- Repositioning tenaga PPC	- Repositioning tenaga PPC		
				- Kontrol pelaksanaan SOP	- Kontrol pelaksanaan SOP					
				b) Peningkatan Produktifitas	Penetapan standart biaya,mutu dan waktu kirim	- Training Cost Control	- Training Cost Control	- Training Cost Control	- Penguatan fungsi QC	- Penguatan fungsi QC
		- Training NDE untuk QC	- Training NDE untuk QC			- Penguatan fungsi QC	- Pembuatan RAB yang sesuai SOP	- Pembuatan RAB yang sesuai SOP		
		- Penguatan fungsi QC	- Penguatan fungsi QC			- Pembuatan RAB yang sesuai SOP	- Pembuatan RAB yang sesuai SOP	- Pembuatan RAB yang sesuai SOP		
		- Pembuatan RAB yang sesuai SOP	- Pembuatan RAB yang sesuai SOP			- Pembuatan RAB yang sesuai SOP	- Pembuatan RAB yang sesuai SOP	- Pembuatan RAB yang sesuai SOP		
		c) Perkuatan Pabrik	Pabrik hanya unit produksi			- Pabrik fokus dalam penyelesaian produksi sesuai prinsip BMW	- Pabrik fokus dalam penyelesaian produksi sesuai prinsip BMW	- Pabrik fokus dalam penyelesaian produksi sesuai prinsip BMW	- Pabrik fokus dalam penyelesaian produksi sesuai prinsip BMW	- Pabrik fokus dalam penyelesaian produksi sesuai prinsip BMW
						- Memberikan dukungan ke pabrik di semua aspek produksi	- Memberikan dukungan ke pabrik di semua aspek produksi	- Memberikan dukungan ke pabrik di semua aspek produksi	- Memberikan dukungan ke pabrik di semua aspek produksi	- Memberikan dukungan ke pabrik di semua aspek produksi

B. Divisi Oil & Gas

NO	SASARAN	STRATEGI	KEBIJAKAN	PROGRAM KEGIATAN				
				2020	2021	2022	2023	2024
1	Mencapai target perolehan kontrak baru yang disepakati oleh GM Div Oil & Gas & Manajemen	Perluasan pasar .	Dukungan komunikasi high level	-Mencari peluang pasar baru di group KKKK (Kontraktor kontrak kerja sama) Cth: Chevron, Medco, JoB Pertamina Talisman Jambi Merang, Vico, dll)	-Memperluas jaringan project di luar negeri, atau mengikuti project-project kerjasama dengan luar negeri	-Menjalin kerjasama dengan partner asing yang berkompeten di bidang pekerjaan tangki	-Mengembangkan & penerapan market pasar internasional	-Mengembangkan & penerapan market pasar internasional
				-Mengikuti event customer / exhibition produk khususnya untuk lokal-konten - Perluas komunikasi ke level internasional	-Membangun komunikasi dengan Migas Indonesia untuk mendapatkan informasi-informasi update perkembangan project Migas di Indonesia (Ditjen Migas, SKK Migas) Perluas komunikasi ke level internasional	- Menjaga komunikasi dan meningkatkan hubungan baik dengan pemaku kebijakan - Maintain & Perluas komunikasi ke level internasional	Maintain & Perluas komunikasi ke level internasional	Maintain & Perluas komunikasi ke level internasional
				-Penguatan network marketer dengan mengikuti workshop/ seminar/ exhibition / training terkait Oil & Gas baik di dalam ataupun luar negeri	- Mencari informasi / melihat peluang terkait project-project pemerintah baik melalui LPSE (Layanan Pengadaan Sistem Elektronik)	-Mengikuti event customer / exhibition produk khususnya untuk lokal-konten	Mengikuti event customer / exhibition produk khususnya untuk lokal-konten	Mengikuti event customer / exhibition produk khususnya untuk lokal-konten

NO	SASARAN	STRATEGI	KEBIJAKAN	PROGRAM KEGIATAN						
				2020	2021	2022	2023	2024		
				-Membuka komunikasi dan perkenalan dengan perusahaan owner swasta yang fokus pekerjaan dalam pembangunan tangki - Pemantapan penguasaan teknologi tanki-tanki bertekanan	Pemantapan penguasaan teknologi tanki-tanki bertekanan	Pemain utama tanki-tanki bertekanan & proyek-proyek subsystem	Dominasi pasar EPC Tanki & terminalnya	Dominasi pasar EPC Tanki & terminalnya		
				2. Mencari partner/vendor/ mitra untuk kerjasama pekerjaan	Menjalin kerjasama dengan partner	-Memperluas kerjasama dengan mitra kerja supplier, konsultan engineering, dll.	-Vendor Gathering (1-2 tahun sekali) untuk menjalin kerjasama yang baik dgn partner secara berkesinambungan.	-Menjalin dan menjaga hubungan baik dnegan partner secara kontinue	-Menjalin dan menjaga hubungan baik dnegan partner secara kontinue	-Menjalin dan menjaga hubungan baik dnegan partner secara kontinue
						Mengupdate secara berkala database partner /vendor terkait pekerjaan di Oil & Gas		Mengupdate secara berkala database partner /vendor terkait pekerjaan di Oil & Gas	-Vendor Gathering (1-2 tahun sekali) untuk menjalin kerjasama yang baik dgn partner secara berkesinambungan.	-Vendor Gathering (1-2 tahun sekali) untuk menjalin kerjasama yang baik dgn partner secara berkesinambungan.

NO	SASARAN	STRATEGI	KEBIJAKAN	PROGRAM KEGIATAN				
				2020	2021	2022	2023	2024
		3. Memaksimalkan order antar BUMN	Nota Kesepahaman (MOU) BUMN yang sudah disepakati	-Bekerjasama dengan Sinergi BUMN lainnya (cth: Elnusa Fabrikasi Konstruksi, Pertamina Patra Niaga, Adhi Karya , Yodya Karya,dll)	-Penerapan dan Pelaksanaan pekerjaan sinergi BUMN sesuai dengan scope pekerjaan	-Menganalisa project sinergi BUMN secara kontinue	- Pelaksanaan pekerjaan-pekerjaan sinergi BUMN	- Pelaksanaan pekerjaan-pekerjaan sinergi BUMN
			Pengesahan SOP kerjasama dengan BUMN	-Bekerjasama dengan Sinergi BUMN yang memiliki kebijakan pekerjaan penunjukan langsung dari user.	-Kontinue review dengan tim Sinergi BUMN untuk masing-masing perusahaan (Cth: Pertamina Pusat dengan tim Sr. Analyst G to G Business Initiatives / Corporate Business Strategic Planning)	Kontrak-kontrak penunjukan sebagai Kontraktor oleh BUMN lain berjalan lancar	Kontrak-kontrak penunjukan sebagai Kontraktor oleh BUMN lain berjalan lancar	Kontrak-kontrak penunjukan sebagai Kontraktor oleh BUMN lain berjalan lancar
		4. Peningkatan Kepercayaan Pelanggan	Kebijakan Optimalisasi layanan pelanggan	-Customer Gathering/ HUT Pelanggan	- Membuat Kebijakan/kajian untuk After sales service / Customer Relationship Management"	-Penerepan & pelaksanaan sub divisi "After sales service /Customer Relationship Mangement" di divisi oil & gas	-Penerepan & pelaksanaan sub divisi "After sales service /Customer Relationship Mangement" di divisi oil & gas	-Penerepan & pelaksanaan sub divisi "After sales service /Customer Relationship Mangement" di divisi oil & gas
				-Evaluasi Project yang sudah closing secara berkala - Customer Gathering/ HUT Pelanggan-	-Evaluasi Project yang sudah closing secara berkala - Customer Gathering/ HUT Pelanggan	-Customer Gathering/ HUT Pelanggan	Customer Gathering/ HUT Pelanggan	Customer Gathering/ HUT Pelanggan

NO	SASARAN	STRATEGI	KEBIJAKAN	PROGRAM KEGIATAN				
				2020	2021	2022	2023	2024
				-Membuat review /rencana tindak lanjut atas komplain atau saran dari customer	Evaluasi Project yang sudah closing secara berkala	-Evaluasi Project yang sudah closing secara berkala	Evaluasi Project yang sudah closing secara berkala	Evaluasi Project yang sudah closing secara berkala
				- Merencanakan/ membentuk sub divisi yang fokus handle "After Sales Service / Customer Relationship Management" untuk mengelola hubungan korporasi dengan pelanggan.				
		5. Perkuat Dokumen Pendukung Proposal	Melengkapi dokumen tender yang dipersyaratkan	1. Update dokumen perusahaan Barata untuk masa berlaku ,sub bidang & Bank account yang terdaftar dalam sistem SAP yang akan berlaku dalam proses tender				
				2. Update dokumen dalam rekanan customer (SKT), baik dalam sistem eproc/manual				
				3. Update dokumen CSMS Barata di rekanan customer sebagai pendukung dalam proses tender				
				4. Update dokumen kompetensi perusahaan Barata yang dapat mendukung kualifikasi dalam tender				
				5. Update data pengalaman perusahaan Barata khususnya terkait pekerjaan di Bidang Oil & Gas				

C. Divisi Industri Komponen dan Permesinan

NO	SASARAN	STRATEGI	KEBIJAKAN	PROGRAM KEGIATAN				
				2020	2021	2022	2023	2024
1. KEUANGAN DAN PASAR								
1.1.	Pertumbuhan Pendapatan	Perkuatan Tim Marketing	Pesetujuan rekrut tenaga marketing profesional	Studi pasar & inventarisasi peluang/prospek	Studi pasar & inventarisasi peluang/prospek	Studi pasar & inventarisasi peluang/prospek	Studi pasar & inventarisasi peluang/prospek	Studi pasar & inventarisasi peluang/prospek
		Peraihian order pada jenis produk sesuai divisinya	Penetapan fokus pasar pada FEW+ (Lini usaha)	-Workshop pemahaman FEW+ - Marketer khusus per lini industri	- Workshop pemahaman FEW+ -Marketer khusus per lini industr	- Workshop pemahaman FEW+ - Marketer khusus per lini industr	- Workshop pemahaman FEW+ - Marketer khusus per lini industr	- Workshop pemahaman FEW+ - Marketer khusus per lini industr
		Perluasan pasar ekspor	Pembentukan unit ekspor	- Peningkatan kompetensi marketer ekspor - Memperluas network	- Peningkatan kompetensi marketer ekspor - Memperluas network	- Peningkatan kompetensi marketer ekspor - Memperluas network	- Peningkatan kompetensi marketer ekspor - Memperluas network	- Peningkatan kompetensi marketer ekspor - Memperluas network
		Penjualan produk diversifikasi (produk seri).	Menyediakan organ organisasi untuk pengembangan produk seri	- Pengembangan bisnis traktor - Pengembangan bisnis mesin gilas - Pengembangan bisnis escavator	- Pengembangan bisnis traktor - Pengembangan bisnis mesin gilas - Pengembangan bisnis escavator	- Pengembangan bisnis alsinlan lainnya - Pengembangan bisnis alat berat lainnya	- Ekspor produk seri - BUka keagenan	Ekspor produk seri Buka keagenan
		Mengembangkan pasar non core bisnis.	Pembentukan unit khusus bisnis non core	Rekrut marketer profesional	Peningkatan kompetensi internal	Peningkatan kompetensi internal	Peningkatan kompetensi internal	Peningkatan kompetensi internal
				Penguatan network marketer	Penguatan network marketer	Penguatan network marketer	Penguatan network marketer	Penguatan network marketer
				Melakukan kerjasama untuk pemanfaatan lahan atau aset-aset nonproduktif	Melakukan kerjasama untuk pemanfaatan lahan atau aset-aset nonproduktif	Melakukan kerjasama untuk pemanfaatan lahan atau aset-aset nonproduktif	Melakukan kerjasama untuk pemanfaatan lahan atau aset-aset nonproduktif	Melakukan kerjasama untuk pemanfaatan lahan atau aset-aset nonproduktif

NO	SASARAN	STRATEGI	KEBIJAKAN	PROGRAM KEGIATAN				
				2020	2021	2022	2023	2024
				Target kontrak Rp 679 M Target penjualan Rp 624,8 M	Target kontrak Rp 1.267,4 M Target penjualan Rp 1.166,2 M	Target kontrak Rp 1.645,8 M Target penjualan Rp 1.515,4 M	Target kontrak Rp 2.016,3 M Target penjualan Rp 1.855,3 M	Target kontrak Rp 2.204,9 M Target penjualan Rp 2.028,9 M
				Kunjungan bisnis secara berkala kepada pelanggan.				
		Penyesuaian dan penyempurnaan OPA, Job Deskripsi & WI	Kebijakan Optimalisasi Layanan Pelanggan	Customer gathering				
				Inventarisasi kebutuhan software				
				kajulung system mutu secara berkala incl. QA/Qc Procedure	kajulung system mutu secara berkala incl. QA/Qc Procedure	kajulung system mutu secara berkala incl. QA/Qc Procedure	kajulung system mutu secara berkala incl. QA/Qc Procedure	kajulung system mutu secara berkala incl. QA/Qc Procedure
				Penerapan ERP dengan program SAP dari dana PMN 2016	Penerapan ERP dengan program SAP			
2. FOKUS PELANGGAN								
2.1.	Kepuasan Pelanggan	Revitalisasi & modernisasi fasilitas produksi & QC	Revitalisasi & investasi	Menyusun perencanaan proses (reff to master loading plan)	Menyusun perencanaan proses (reff to master loading plan)	Menyusun perencanaan proses (reff to master loading plan)	Menyusun perencanaan proses (reff to master loading plan)	Menyusun perencanaan proses (reff to master loading plan)
2.2.	Enable on-Time Product Delivery	Penguatan fungsi perencanaan dan pengendalian operasi.	Bentuk Supply Chain Management menggantikan sistem pengadaan lama	Menyusun data monitoring (reff to WBS) sebagai media controlling & expediting	Menyusun data monitoring (reff to WBS) sebagai media controlling & expediting	Menyusun data monitoring (reff to WBS) sebagai media controlling & expediting	Menyusun data monitoring (reff to WBS) sebagai media controlling & expediting	Menyusun data monitoring (reff to WBS) sebagai media controlling & expediting

NO	SASARAN	STRATEGI	KEBIJAKAN	PROGRAM KEGIATAN				
				2020	2021	2022	2023	2024
2.3.	Keterikatan Pelanggan	Memberi rewards secara berkala	Ketetapan reward pelanggan	Customer gathering & pemberian reward				
2.4.	Penanganan Keluhan / Komplain Pelanggan		Implementasi sistem mutu disegala bidang	Continuous improvement layanan pelanggan				
3. EFEKTIVITAS PRODUKSI								
3.1.	Kegiatan Inovasi	Meningkatkan budaya self control & inovasi	Reward untuk inovator & masukkan inovasi dalam KPI	Lomba inovasi				
3.2.	Machine Capacity Utilization Rate	Program utilisasi mesin & tingkatan kompetensi worker	OPA besaran utilisasi mesin	Counter pelaksanaan master loading plan (JO/JM)				
3.4.	Downtime Fasilitas Produksi	Susun skedul downtime yg akurat	OPA downtime fasilitas produksi	Inhouse training Welding inspector	Inhouse training WI			
3.5.	Kendali Rasio Ketidakeesuaian Produk (NCR)	Minimalkan NCR	Ketentuan minimum NCR dan penerapan reward & punishment	- Taat prosedur kerja & Q/C - Peningkatan ketrampilan pekerja	- Taat prosedur kerja & Q/C - Peningkatan ketrampilan pekerja	- Taat prosedur kerja & Q/C - Peningkatan ketrampilan pekerja	- Taat prosedur kerja & Q/C - Peningkatan ketrampilan pekerja	- Taat prosedur kerja & Q/C - Peningkatan ketrampilan pekerja
		Penyesuaian dan penyempurnaan OPA, Job Deskripsi & WI	Ketetapan OPA	Menyusun realisasi LOADING (JO/JM) dan evaluasi berkala				

NO	SASARAN	STRATEGI	KEBIJAKAN	PROGRAM KEGIATAN				
				2020	2021	2022	2023	2024
4. FOKUS TENAGA KERJA								
4.1	Penetapan target individu	Penyesuaian dan penyempurnaan KPI Individu	Promosi & kapabilitas tenaga kerja berbasis kompetensi	Peningkatan kompetensi,				
		Peningkatan dan pemerataan kompetensi individu	Sistem Remunerasi berbasis kinerja minimal setara industri sejenis	Sosialisasi target & penerapan reward & punishment				
4.2	Penetapan target kelompok	Perkuatan budaya Team Work	OPA Tim dan ketetapan reward & punishment	Continuous improvement team				
4.3	Produktivitas Tenaga Kerja	Membangun mindset kerja unggul	Ketetapan Budaya Perusahaan	Rewards & Punishment				
				Sosialisasi OPA & Job desc				
				Inhouse training WI				
5. KEPEKEMIMPINAN, TATA KELOLA DAN TANGGUNG								
5.1	Kontribusi Tenaga Kerja terhadap profit	Penyesuaian dan penyempurnaan OPA, Job Deskripsi & WI	Penetapan P2K3 & Tim BK3 berikut job deskripsinya	Promosi K3 yang relevan				
5.2	Zero Accident dalam kurun waktu satu Tahun	Mencetak insan K3 yg kompeten	Kebijakan K3	Identifikasi potensi bahaya berikut mitigasinya				
				Benchmark, evaluasi & terapkan				

NO	SASARAN	STRATEGI	KEBIJAKAN	PROGRAM KEGIATAN				
				2020	2021	2022	2023	2024
		Penerapan hasil analisa & mitigasi risiko	Wajib kajian risiko & mitigasinya	Penilaian dan pengendalian resiko secara berkala				
				Pertemuan P2K3 & BK3 secara berkala				

D. Divisi Pembangkit

NO	SASARAN	STRATEGI	KEBIJAKAN	PROGRAM KEGIATAN				
				2020	2021	2022	2023	2024
1	Pencapaian target Keuangan dan Pasar	a) Perkuat Tim Pemasaran	Rekrutmen tim pemasaran	Penerimaan karyawan baru 1 Bidang Civil, 1 Bidang Elektrikal dan 1 bidang Mechanical	Penerimaan karyawan baru 1 orang Instrumen Dan 1 orang Konversi energi (Muda dan berpengalaman dibidangnya 3 tahun)	-	-	-
	2019 -10% 2020 - 12% 2021 - 15% 2022 - 18 % 2023 - 20 % 2024 - 22%		Pengembangan Pasar	Memperluas Pasar di PLN dan Anak Perusahaan PLN di Area Jawa dan Luar Jawa, melakukan Head of Agreement (HoA) dengan expert yang telah menguasai pasar tersebut Mengikuti Pameran-Pameran di Bidang Kelistrikan	Memperluas Pasar Dikalangan Swasta Nasional maupun Swasta Asing, melakukan Head of Agreement (HoA) dengan expert yang telah menguasai pasar tersebut Mengikuti Pameran-Pameran di Bidang Kelistrikan	Mencari Peluang dan Memperluas Pasar Luar Negeri, serta prospek kerjasama dengan perusahaan asing di bidang Pembangkitan Listrik Mengikuti Pameran-Pameran di Bidang Kelistrikan di	Mengembangkan Pasar Luar Negeri, serta kerjasama dengan perusahaan luar negeri yang berkompeten dalam bidang pembangkitan listrik Mengikuti Pameran-Pameran di Bidang Kelistrikan di	Peningkatan Kerjasama dengan Luar Negeri dan Penerapan Proyek Internasional Mengikuti Pameran-Pameran di Bidang Kelistrikan di

NO	SASARAN	STRATEGI	KEBIJAKAN	PROGRAM KEGIATAN				
				2020	2021	2022	2023	2024
		b) Optimalisasi Kapasitas SDM	Optimalisasi tim proposal Peningkatan Kompetensi SDM	Penyeragaman dan updating data perusahaan terpusat dan distibusiikan yang terkait secara periodik, terutama data pajak Evaluasi tender kalah Program pendidikan dan pelatihan sertifikasi Bidang Pembangkit tingkat Madya 2 orang PLTU dan 1 orang PLTMH , Sertifikasi keahlian Project Manager 2 orang Training Product Knowledge untuk karyawan baru Peningkatan kemampuan bahasa asing	Penyeragaman dan updating data perusahaan terpusat dan distibusiikan yang terkait secara periodik, terutama data pajak Evaluasi tender kalah Program pendidikan dan pelatihan sertifikasi Bidang Pembangkit tingkat Utama 1 orang (PLTU) dan Madya 1 Orang (PLTMG/PLTGU), sertifikasi keahlian Electrical tingkat Madya 1 orang dan sertifikasi keahlian Project Manager 2 Orang Refresh Product Knowledge untuk karyawan baru refresh kemampuan bahasa asing	Tingkat Internasional Penyeragaman dan updating data perusahaan terpusat dan distibusiikan yang terkait secara periodik, terutama data pajak Evaluasi tender kalah Program pendidikan dan pelatihan sertifikasi keahlian Electrical 1 orang Tingkat Utama;sertifikat keahlian Pembangkit 1 orang (PLTMG/PLTGU) Tingkat Utama, sertifikasi keahlian Project Manager 2 orang Refresh Product Knowledge untuk karyawan baru refresh kemampuan bahasa asing	Tingkat Internasional Penyeragaman dan updating data perusahaan terpusat dan distibusiikan yang terkait secara periodik, terutama data pajak Evaluasi tender kalah Program pendidikan dan pelatihan sertifikasi Bidang Pembangkit tingkat Utama 2 Orang sertifikasi keahlian Mechanical Utama 2 orang, sertifikasi Project Manager 2 Orang Refresh Product Knowledge untuk karyawan baru refresh kemampuan bahasa asing	Tingkat Internasional Penyeragaman dan updating data perusahaan terpusat dan distibusiikan yang terkait secara periodik, terutama data pajak Evaluasi tender kalah Program pendidikan dan pelatihan sertifikasi keahlian Project Manager 2 Orang Refresh Product Knowledge untuk karyawan baru refresh kemampuan bahasa asing

NO	SASARAN	STRATEGI	KEBIJAKAN	PROGRAM KEGIATAN				
				2020	2021	2022	2023	2024
				khususnya bahasa Inggris				
2	Pencapaian target pelanggan & Kontrak 2019 - 15% 2020 - 18% 2021 - 20% 2022 - 22 % 2023 - 24 % 2024 - 26%	a) Peraihan Order di PLTU, PLTMG & PLTMH	Focus pada Order di EPC dan Service Bidang Pembangkit	Penajaman pada prospek pekerjaan PLTU, PLTMH dan PLTMG	Penajaman pada prospek pekerjaan PLTU, PLTMH dan PLTMG	Penajaman pada prospek pekerjaan PLTU, PLTMH dan PLTMG	Penajaman pada prospek pekerjaan PLTU, PLTMH dan PLTMG	Penajaman pada prospek pekerjaan PLTU, PLTMH dan PLTMG
		b) Peningkatan kepercayaan pelanggan	Optimalisasi layanan pelanggan	Melakukan road show dan penyampaian product knowledge kepada calon pelanggan baru dan mengundang untuk hadir ke workshop Barata	Melakukan road show dan penyampaian product knowledge kepada calon pelanggan baru dan mengundang untuk hadir ke workshop Barata	Melakukan road show dan penyampaian product knowledge kepada calon pelanggan baru dan mengundang untuk hadir ke workshop Barata	Melakukan road show dan penyampaian product knowledge kepada calon pelanggan baru dan mengundang untuk hadir ke workshop Barata	Melakukan road show dan penyampaian product knowledge kepada calon pelanggan baru dan mengundang untuk hadir ke workshop Barata
				Memaintain pelanggan lama dengan melakukan kunjungan berkala				
				Fast response dalam menanggapi complain pelanggan maupun setiap ada permintaan penawaran	Fast response dalam menanggapi complain pelanggan maupun setiap ada permintaan penawaran	Fast response dalam menanggapi complain pelanggan maupun setiap ada permintaan penawaran	Fast response dalam menanggapi complain pelanggan maupun setiap ada permintaan penawaran	Fast response dalam menanggapi complain pelanggan maupun setiap ada permintaan penawaran
				Memberikan kuesioner kepuasan pelanggan guna evaluasi dalam peningkatan pelayanan berikutnya	Memberikan kuesioner kepuasan pelanggan guna evaluasi dalam peningkatan pelayanan berikutnya	Memberikan kuesioner kepuasan pelanggan guna evaluasi dalam peningkatan pelayanan berikutnya	Memberikan kuesioner kepuasan pelanggan guna evaluasi dalam peningkatan pelayanan berikutnya	Memberikan kuesioner kepuasan pelanggan guna evaluasi dalam peningkatan pelayanan berikutnya

NO	SASARAN	STRATEGI	KEBIJAKAN	PROGRAM KEGIATAN				
				2020	2021	2022	2023	2024
				Berikan perhatian kepada perusahaan pelanggan apabila perusahaan pelanggan tersebut ada even-even tertentu seperti HUT Perusahaan dengan memberikan karangan bunga	Berikan perhatian kepada perusahaan pelanggan apabila perusahaan pelanggan tersebut ada even-even tertentu seperti HUT Perusahaan dengan memberikan karangan bunga	Berikan perhatian kepada perusahaan pelanggan apabila perusahaan pelanggan tersebut ada even-even tertentu seperti HUT Perusahaan dengan memberikan karangan bunga	Berikan perhatian kepada perusahaan pelanggan apabila perusahaan pelanggan tersebut ada even-even tertentu seperti HUT Perusahaan dengan memberikan karangan bunga	Berikan perhatian kepada perusahaan pelanggan apabila perusahaan pelanggan tersebut ada even-even tertentu seperti HUT Perusahaan dengan memberikan karangan bunga
		c) Memaksimalkan order antar BUMN	MoU / Nota Kesepahaman Antar BUMN	Mengadakan even customer day dengan mengundang para stake holder khususnya di bidang pembangkit listrik	Mengadakan even customer day dengan mengundang para stake holder khususnya di bidang pembangkit listrik	Mengadakan even customer day dengan mengundang para stake holder khususnya di bidang pembangkit listrik	Mengadakan even customer day dengan mengundang para stake holder khususnya di bidang pembangkit listrik	Mengadakan even customer day dengan mengundang para stake holder khususnya di bidang pembangkit listrik
				Selalu menjalin komunikasi rutin dengan BUMN lain yang mempunyai kemiripan bisnis usaha dan ciptakan MoU antar BUMN, Kerjasama service generator dengan Pindad	Selalu menjalin komunikasi rutin dengan BUMN lain yang mempunyai kemiripan bisnis usaha dan ciptakan MoU antar BUMN	Selalu menjalin komunikasi rutin dengan BUMN lain yang mempunyai kemiripan bisnis usaha dan ciptakan MoU antar BUMN	Selalu menjalin komunikasi rutin dengan BUMN lain yang mempunyai kemiripan bisnis usaha dan ciptakan MoU antar BUMN	Selalu menjalin komunikasi rutin dengan BUMN lain yang mempunyai kemiripan bisnis usaha dan ciptakan MoU antar BUMN
				Selalu aktif memantau dan mengikuti tender di perusahaan-perusahaan BUMN	Selalu aktif memantau dan mengikuti tender di perusahaan-perusahaan BUMN	Selalu aktif memantau dan mengikuti tender di perusahaan-perusahaan BUMN	Selalu aktif memantau dan mengikuti tender di perusahaan-perusahaan BUMN	Selalu aktif memantau dan mengikuti tender di perusahaan-perusahaan BUMN
				- Target kontrak Rp 1,226T T	- Target kontrak Rp 2,288 T	- Target kontrak Rp 2,97 T	- Target kontrak Rp 3,64 T	- Target kontrak Rp 3,981 T

NO	SASARAN	STRATEGI	KEBIJAKAN	PROGRAM KEGIATAN					
				2020	2021	2022	2023	2024	
				- Target penjualan Rp 659 T	- Target penjualan Rp 1,231 T	- Target penjualan Rp 1,599	- Target penjualan Rp 1,958 T	- Target penjualan Rp 2,141 T	
3	Mencapai produksi & pemenuhan kapasitas produksi Th 2019 - 75% Th 2020 - 80% Th 2021 - 90% Th 2022 - 95% Th 2023 - 98% Th 2024 - 100%	a) Penguatan fungsi perencanaan dan pengendalian operasi	SOP Perencanaan dan pengendalian operasi	Training Perencanaan dan Pengendalian Produksi	Refresh Perencanaan dan Pengendalian Produksi	Refresh Perencanaan dan Pengendalian Produksi	Refresh Perencanaan dan Pengendalian Produksi	Refresh Perencanaan dan Pengendalian Produksi	
				Training Perencanaan dan Pengendalian Proyek	Refresh Perencanaan dan Pengendalian Proyek	Refresh Perencanaan dan Pengendalian Proyek	Refresh Perencanaan dan Pengendalian Proyek	Refresh Perencanaan dan Pengendalian Proyek	
		b) Peningkatan Produktifitas	Penetapan standart biaya, mutu dan waktu	Penguatan fungsi produksi, refresh alur produksi dan self inspection	Penguatan fungsi produksi, refresh alur produksi dan self inspection	Penguatan fungsi produksi, refresh alur produksi dan self inspection	Penguatan fungsi produksi, refresh alur produksi dan self inspection	Penguatan fungsi produksi, refresh alur produksi dan self inspection	Penguatan fungsi produksi, refresh alur produksi dan self inspection
				Penguatan fungsi Pengendalian Kualitas, Training NDE					
				Standarisasi RAB produksi					
c) Perkuatan Fasilitas Pabrik untuk Service	Spesialisasi produk	Fokus pada kompetensi produksi andalan	Fokus pada kompetensi produksi andalan	Fokus pada kompetensi produksi andalan	Fokus pada kompetensi produksi andalan	Fokus pada kompetensi produksi andalan	Fokus pada kompetensi produksi andalan		
		Standarisasi Jig & Fixture	Standarisasi Jig & Fixture	Standarisasi Jig & Fixture	Standarisasi Jig & Fixture	Standarisasi Jig & Fixture			

E. Biro Human Capital

NO	SASARAN	STRATEGI	KEBIJAKAN	PROGRAM KEGIATAN					
				2020	2021	2022	2023	2024	
1	Memenuhi kebutuhan SDM secara kuantitatif dan kualitatif sesuai target	I. Mempersiapkan generasi yang berkualitas.	Bentuk Talent Pool & program peningkatan kompetensi.	1. Penetapan KPI individu + evaluasi	1. Penyempurnaan KPI individu (online)	1. KPI Paperless on line /gadget based	1. KPI Paperless on line /gadget based	1. KPI Paperless on line /gadget based	
				2. Training terstruktur + sertifikat	2. Training berbasis kompetensi (CBT) bo. Kamus Kompetensi	2. CBT bo. Kamus Kompetensi + sertifikasi Nas (BNSP) & Internl.	2. CBT bo. Kamus Kompetensi + sertifikasi Nas (BNSP) & Internl.	2. CBT bo. Kamus Kompetensi + sertifikasi Nas (BNSP) & Internl.	
				3. Pantau peningkatan kompetensi sd BOD-2 + Talent Pool BOD-1	3. P. kompetensi + Tint Pool BOD-2 & Spin off	3. P. kompetensi + Talent Pool BOD -3 dan Staf / Fungsional	3. P. kompetensi + Talent Pool untuk semua karyawan	3. P. kompetensi + Talent Pool untuk semua karyawan	
		II. Penyempurnaan dan pengawakan organisasi.	a. Penyesuaian struktur organisasi dikaitkan dengan arah bisnis perusahaan	1. Penguatan struktur organisasi level 2 menyesuaikan level1.	1. Penyem-rnaan Organisasi sesuai rencana spin off	1. penyempurnaan Organisasi sesuai	1. Penyempurnaan Organisasi PT Barata Ind. (Tbk) / Go Public	1. Penyempurnaan Organisasi PT Barata Ind. (Tbk) / Go Public	1. Penyempurnaan Organisasi PT Barata Ind. (Tbk) / Go Public
				b. Pemenuhan pengawakan organisasi	2. Penyiapan dan pemenuhan pejabat dalam struktur organisasi.	2. Penyiapan dan pemenuhan pejabat untuk induk maupun anak perusahaan.	2. Penyiapan dan pemenuhan pejabat untuk mendukung Go Public perusahaan	2. Pemenuhan pejabat sesuai kebutuhan organisasi / Go Public	2. Pemenuhan pejabat sesuai kebutuhan organisasi / Go Public
					3. Merekrut tenaga profesional untuk posisi jabatan yang pengawakannya belum tersedia didalam internal organisasi.	3. Merekrut tenaga fresh graduate & profesional untuk posisi jabatan truktural maupun staffing di induk & anak perusahaan	3. Merekrut tenaga profesional untuk posisi jabatan di induk & anak perusa-haan dalam rangka mendukung Go Public	3. Rekrut tenaga profesional untuk po-sisi jabatan di induk & anak perusahaan guna mendukung pemenuhan organisasi Go Public	3. Rekrut tenaga profesional untuk po-sisi jabatan di induk & anak perusahaan guna mendukung pemenuhan organisasi Go Public

NO	SASARAN	STRATEGI	KEBIJAKAN	PROGRAM KEGIATAN				
				2020	2021	2022	2023	2024
		III. Regenerasi berkesinambungan	Rekrutmen tenaga baru dengan pertumbuhan tenaga kerja sesuai pencapaian performance perusahaan.	1. Target jumlah karyawan 1102 2. Merekrut tenaga baru lulusan D3, D4 serta S1 (MT) secara kontinyu disesuaikan dengan kebutuhan organisasi & anggaran lewat Program Rekrut Bersama BUMN	1 Target jumlah karyawan 1152 2. Merekrut tenaga baru lulusan D3, D4 serta S1 (MT) secara kontinyu disesuaikan dengan kebutuhan organisasi & persiapan spin off	1. Target Jumlah Karyawan 1202 2. Merekrut tenaga baru lulusan D3, D4 serta S1 (MT) secara kontinyu disesuaikan dengan kebutuhan organisasi perusahaan Go Public (terbuka)	1. Target jumlah karyawan 1252 2. Merekrut tenaga baru lulusan D3, D4 serta S1 (MT) & S2 secara kontinyu disesuaikan dengan kebutuhan organisasi perusahaan Go Public (terbuka) + anak perusahaan	1. Target jumlah karyawan 1302 2. Merekrut tenaga baru lulusan D3, D4 serta S1 (MT) & S2 secara kontinyu disesuaikan dengan kebutuhan organisasi perusahaan Go Public (terbuka) + anak perusahaan
				2. Peningkatan status tenaga PKWT menjadi PKWT/ CKT tingkat SLTA	2. Lanjutan Peningkatan status tenaga CKT - SLTA menjadi Karyawan Tetap	2. Program percepatan regenerasi Karyawan Tetap SLTA sbg Operator Ahli / calon supervisor menggantikan yg purnabakti	2. Regenerasi Penempatan Karyawan Tetap SLTA sbg Operator Ahli / supervisor menggantikan yg purnabakti	2. Regenerasi Penempatan Karyawan Tetap SLTA sbg Operator Ahli / supervisor menggantikan yg purnabakti
				3. Merekrut tenaga profesional untuk posisi strategis yang tidak bisa dipenuhi dari internal	3. Evaluasi Tenaga Profesional untuk direkomendasi ke CKT /Karyawan Tetap bagi yang memenuhi	3. Percepatan & optimalisasi pemenuhan tenaga profesional / ahli melalui sinergi & perluasan jaringan penyedia tenaga kerja	3. Evaluasi tenaga profesional / ahli melalui peningkatan status dan/atau pengalihan estafet ke tenaga muda Barata.	3. Evaluasi tenaga profesional / ahli melalui peningkatan status dan/atau pengalihan estafet ke tenaga muda Barata.

NO	SASARAN	STRATEGI	KEBIJAKAN	PROGRAM KEGIATAN				
				2020	2021	2022	2023	2024
		IV. Peningkatan kompetensi kerja.	Peningkatan kompetensi tenaga kerja untuk promosi & kapabilitas tenaga kerja	1. Training (IHT/OHT) peningkatan kompetensi untuk pengembangan karyawan sebagai penguasaan sarana promosi kerja	1. Training (IHT/OHT) peningkatan kompetensi untuk pengembangan karyawan sesuai persyaratan pada Job Profile / Kamus Kompetensi	1. Training Berbasis Kompetensi (CBT) b/o. Kamus Kompetensi dan sertifikasi level Nasional (BNSP) & Internasional sbg peng harkatan kapabilitas	1. Training (e-learning system) Berbasis Kompetensi si (CBT) b/o Kamus Kompetensi dan sertifikasi level Nasional (BNSP) & Internasional sbg peng harkatan kapabilitas	1. Training (e-learning system) Berbasis Kompetensi si (CBT) b/o Kamus Kompetensi dan sertifikasi level Nasional (BNSP) & Internasional sbg peng harkatan kapabilitas
				2. Rotasi jabatan untuk meningkatkan kompetensi dan pengalaman kerja.	2. Rotasi / Penugasan jabatan (Job Assignment) untuk meningkatkan & memperluas kompetensi dan pengalaman kerja + benchmark magang di BUMN lain	2. Rotasi / Penugasan jabatan (Job Assignment) maupun magang pekerja antar BUMN untuk pengembangan & peng harkatan kompetensi dan pengalaman kerja.	2. Rotasi / Penugasan jabatan (Job Assignment) maupun magang pekerja antar BUMN untuk pengembangan & peng harkatan kompetensi dan pengalaman kerja.(lanjutan)	2. Rotasi / Penugasan jabatan (Job Assignment) maupun magang pekerja antar BUMN untuk pengembangan & peng harkatan kompetensi dan pengalaman kerja.(lanjutan)
		V. Penyesuaian remunerasi.	1. Sistem Remunerasi berbasis kinerja 2. Pemberian remunerasi yang minimal setara dengan industri sejenis	1. Melaksanakan performance appraisal sesuai KPI individu sebagai acuan pemberian remunerasi	1. Penerapan Performance Appraisal sesuai KPI Lembaga & individu sbg acuan remunerasi	1. Penyempurnaan Sistem Performance Appraisal sesuai KPI Lembaga & individu secara online guna memudahkan eksekusi pemberian remunerasi	1. Penyempurnaan Sistem Performa Appraisal sesuai KPI Lembaga & individu secara online guna memudahkan remunerasi di induk maupun anak perusahaan	1. Penyempurnaan Sistem Performa Appraisal sesuai KPI Lembaga & individu secara online guna memudahkan pemberian remunerasi di induk maupun anak perusahaan

NO	SASARAN	STRATEGI	KEBIJAKAN	PROGRAM KEGIATAN				
				2020	2021	2022	2023	2024
				2. Mengevaluasi besaran remunerasi setiap tahun dengan referensi nilai pasar untuk industri sejenis sesuai kemampuan perusahaan.	2. Mengevaluasi besaran remunerasi tiap tahun dengan referensi nilai pasar, khususnya Div Pembangkit eks Siemens Turbin agar match dgn Sistem Remunerasi Barata	2. Penerapan Satu Sistem Remunerasi & PKB di Seluruh PT Barata Indonesia termasuk Divisi Pembangkit eks Siemens Turbin per awal tahun 2021	2. Penerapan Satu Sistem Remunerasi dasar di PT Barata Indonesia (Tbk) maupun anak perusahaan dengan tetap memberikan fleksibilitas perbedaan yang positif	2. Penerapan Satu Sistem Remunerasi dasar di PT Barata Indonesia (Tbk) maupun anak perusahaan dengan tetap memberikan fleksibilitas perbedaan yang positif
		VI. Perubahan entity SDM menjadi Human Capital.		1. Pergantian nama lembaga SDM menjadi Human Capital Management (HCM).	1. Melengkapi sarana dan prasarana sbg konsekuensi pemenuhan persyaratan HC Management (HCM) dan Penerapan SAP	1. Melengkapi sarana Training Center dan Tim Instruktur sert TOT sbg konsekuensi pemenuhan persyaratan HC Management (HCM) dan HRIS di SAP	1. Mengembangkan Training Center dan Tim Instruktur sertifikasi kat TOT dgn Kurikulum / silabus training yang terstruktur sesuai HC Management (HCM) dan HRIS di SAP	1. Mengembangkan Training Center dan Tim Instruktur sertifikasi kat TOT dgn Kurikulum / silabus training yang terstruktur sesuai HC Management (HCM) dan HRIS di SAP
				2. Meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan	2. Mensinkronkan peningkatan kompetensi b/o Job Profile & Kamus Kompetensi dgn produktivitas karyawan	2. Penyempurnaan sistem peningkatan kompetensi b/o Job Profile & Kamus Kompetensi guna peningkatan produktivitas karyawan	2. Penyempurnaan sistem peningkatan kompetensi b/o Job Profile & Kamus Kompetensi yang terintegrasi dgn Training Center guna peningkatan produktivitas karyawan	2. Penyempurnaan sistem peningkatan kompetensi b/o Job Profile & Kamus Kompetensi yang terintegrasi dgn Training Center guna peningkatan produktivitas karyawan

NO	SASARAN	STRATEGI	KEBIJAKAN	PROGRAM KEGIATAN				
				2020	2021	2022	2023	2024
				3. Meningkatkan kesejahteraan karyawan guna meningkatkan engagement karyawan (1x survey per tahun)	3. Penyempurnaan Analisa keterkaitan peningkatan kesejahteraan dgn engagement karyawan (2x survey per tahun) dengan target (85%)	3. Penyempurnaan & analisa keterkaitan peningkatan kesejahteraan dgn engagement karyawan (2x survey / tahun) dengan target (87%)	3. Penyempurnaan & analisa keterkaitan peningkatan kesejahteraan dgn engagement karyawan (2x survey / tahun) dengan target lebih tinggi (90% an)	3. Selalu menyempurnakan & menganalisa keterkaitan peningkatan kesejahteraan dgn engagement karyawan (2x survey per tahun) dengan target lebih tinggi (90% an)

F. Biro Pengembangan Usaha

NO	SASARAN	STRATEGI	KEBIJAKAN	PROGRAM KEGIATAN				
				2020	2021	2022	2023	2024
I. Keuangan dan Pasar								
1	Analisa Market Demand terhadap produk / bisnis Baru	Pendekatan dengan Pelanggan dan Pemerintah	Menjalin MoU dengan BUMN lain dan instansi pemerintah	Melakukan MoU dengan Vendor guna pembangunan pabrik roda KA Tahap 1	Melakukan MoU dengan INKA / KAI Pembangunan pabrik roda KA Tahap 2	Meminta payung kesepakatan dengan kementerian BUMN	Dengan kementerian Perindustrian dan perdagangan guna Memperluas pasar roda KA	Dengan kementerian Perindustrian dan perdagangan guna Memperluas pasar roda KA
		Koordinasi Biro / Divisi Terkait	Forum group discussion peluang bisnis tiap divisi	Membentuk tim pabrik roda KA Tahap 1	membentuk tim pabrik roda KA Tahap 2	Koordinasi terkait pelaksanaan pabrik roda tahap 2	Memperluas pasar roda kereta api	Menjual fullset assembly boogie 100% Barata
2	Analisa Market Share Produk / bisnis baru yang akan dibidik	Melakukan analisa terhadap pesaing yang ada saat ini	Peningkatan kompetensi personel Biro	Analisa pesaing maintenance pembangkit	analisa pemain di Investasi penyelesaian pabrik gula	analisa pesaing di Investasi penyelesaian bioethanol	analisa pesaing di Investasi penyelesaian pembangkit	analisa pesaing Investasi penyelesaian air bersih
		Pendekatan dengan Pelanggan dan Pemerintah	Mengadakan acara customer/partner gathering untuk menjalin koneksi	mulai mendekati PLN dan anak perusahaan selaku pembangkit	Kesepakatan dengan PTPN dan Perhutani	Kesepakatan dengan PTPN dan Perhutani	Alternatif renewable energy	analisa pesaing Investasi penyelesaian air bersih

NO	SASARAN	STRATEGI	KEBIJAKAN	PROGRAM KEGIATAN				
				2020	2021	2022	2023	2024
		Koordinasi dengan marketing dari Divisi Terkait	Ketetapan koordinadi lintas lembaga	berkoordinasi dengan DKT maintenance pembangkit	Berkoordinasi dengan DIGA	Berkoordinasi dengan DIGA	Berkoordinasi dengan DP dan DKT	Berkoordinasi dengan DSDA
3	Analisa dan Evaluasi Capaian RKAP dan RJPP	Kajian bertahap per triwulan untuk kajian capaian RKAP vs RJPP akurat	SOP kajian RKAP dan RJPP	Analisa & evaluasi capaian RKAP 2020 Vs RJPP 2019-2024	Analisa & evaluasi capaian RKAP 2021 Vs RJPP 2019-2024	Analisa & evaluasi capaian RKAP 2022 Vs RJPP 2019-2024	Analisa & evaluasi capaian RKAP 2023 Vs RJPP 2019-2024	Analisa & evaluasi capaian RKAP 2024 Vs RJPP 2019-2024
II. Efektifitas Produk dan Proses								
1	Melakukan Kegiatan Inovasi	Berkoordinasi dengan Biro / Divisi utk pengembangan inovasi	Wajib inovasi masuk ke KPI	- Topik inovasi : - rudder set, - pencacah sampah, - solar cell utk MC - Ikut 1 item Inovasi Awards - Lomba inovasi internal	opik inovasi : - pembangkit listrik bayu & terkait roda KA - Ikut 1 item Inovasi Awards - Lomba inovasi internal	Topik inovasi : - komponen industri gula - Ikut 1 item Inovasi Awards - Lomba inovasi internal	Topik inovasi : - komponen industri semen - Ikut 1 item Inovasi Awards - Lomba inovasi internal	Topik inovasi : - komponen industri pembangkit listrik - Ikut 1 item Inovasi Awards - Lomba inovasi internal
2	Benchmark	Analisa benchmark & adopt hal penting yang berelasi	Dukungan komunikasi high level	Benchmark traktor Daedong Korea, gas engine (B-100), escavator Pindad, pabrik batak	Benchmark produk pembangkit listrik bayu, pabrik roda KA, benchmark BUMN publik	Benchmark produk komponen gula	Benchmark komponen idnustri semens	Benchmark komponen industri pembangkit listrik
3	Penjajakan kerja sama dengan pihak lain terkait pengembangan produk/bisnis baru	Seleksi calon partner yg kapabilitasnya tinggi dan bersedia sharing modal dan teknologi.	Dukungan networking	Kerjasama produk MPP –Siemens, gas engine Warrsila, escavator Pindad, traktor Doosan, rudder set DSGI, suplai komponen alat angkat angkut dengan BIMA, escavator dengan PINDAD	Kerjasama produk boiler dan inisiasi suplai Roda KA ke KAI & INKA Kerjasama logistic BGR dan service boiler dg MPHs, crane dengan manufaktur crane	Kerjasama produk boiler dan inisiasi suplai Roda KA ke KAI & INKA Kerjasama logistic BGR dan service boiler dengan MPHs, crane dengan manufaktur crane	Kerjasama & sharing investasi maintenance pabrik gula & Crane	Kerjasama & sharing investasi maintenance pabrik pengolahan kelapa sawit & crane

NO	SASARAN	STRATEGI	KEBIJAKAN	PROGRAM KEGIATAN				
				2020	2021	2022	2023	2024
4	Kajian Studi kelayakan pengembangan Produk / Bisnis Baru	Penyusunan Kajian sebagai penentu go no go proyek pengembangan produk/bisnis	Penetapan SOP Kajian Studi Kelayakan	Kajian solar cell utk MC, kawasan berikat, kajian mesin pencacah sampah, kajian rudder set, kajian batak, kajian roda KA	Kajian service boiler MPHs, kajian lokal konten Crane	Kajian sharing investasi maintenance pabrik gula	Kajian sharing investasi maintenancw pabrik pengolahan kelapa sawit	Kajian kerjasama pengelolaan proyek IPP pembangkit listrik & lainnya

G. Biro SMK3LH

NO	SASARAN	STRATEGI	KEBIJAKAN	PROGRAM KEGIATAN				
				2020	2021	2022	2023	2024
1	Zero Accident	1. Penguatan peran dan fungsi personil K3LH di masing-masing lembaga	a. Perubahan organisasi dimana setiap lini bisnis mempunyai SHE Representative	- Rekrutmen Tenaga Ahli di bidang K3 dan LH - Bekerjasama dengan Biro Human Capital (HC) untuk pelatihan tentang K3LH	- Pemetaan SDM dibidang K3 dan LH sesuai dengan lini bisnis perusahaan (Lead SHE Oil and Gas, Lead SHE Industri Gula Agro, dst)	- Melakukan monitoring penerapan SHE di seluruh lini bisnis/produksi	- Melakukan monitoring penerapan SHE di seluruh lini bisnis/produksi	- Melakukan monitoring penerapan SHE di seluruh lini bisnis/produksi
		2. Standarisasi pelaporan SHE Performance	a. Pembuatan format standar SHE untuk seluruh wilayah kerja	- Pengumpulan data manhour dan manpower dari Biro HC dan seluruh Divisi - Melakukan SHE Clinic ke seluruh proyek	- Pembuatan program terintegrasi (online) untuk pelaporan SHE Performance	- Melakukan monitoring penerapan SHE di seluruh lini bisnis/produksi	- Melakukan monitoring penerapan SHE di seluruh lini bisnis/produksi	- Melakukan monitoring penerapan SHE di seluruh lini bisnis/produksi

NO	SASARAN	STRATEGI	KEBIJAKAN	PROGRAM KEGIATAN				
				2020	2021	2022	2023	2024
		3. Pemberian pelatihan K3 kepada seluruh karyawan	a. Penguatan materi Safety Talk dan Toolbox Meeting serta peningkatan kewaspadaan terhadap kondisi darurat	<ul style="list-style-type: none"> -Memberi reward untuk karyawan yang memahami materi Safety Talk -Melakukan simulasi keadaan darurat kebakaran -Melakukan pelatihan P3K 	<ul style="list-style-type: none"> -Melakukan pelatihan dan simulasi keadaan darurat kebakaran dan kondisi darurat lainnya (gempa bumi, huru-hara,dll) 	<ul style="list-style-type: none"> -Mengajukan peraturan bahwa seluruh pejabat di perusahaan harus mempunyai sertifikat ahli K3 	<ul style="list-style-type: none"> -Melakukan refreshing training di seluruh lini bisnis/produksi 	<ul style="list-style-type: none"> -Melakukan refreshing training di seluruh lini bisnis/produksi
		4. Perbaikan sistem pelaporan kondisi tidak aman dan tindakan tidak aman	a. Pembuatan format standar untuk pelaporan kondisi tidak aman dan tindakan tidak aman	<ul style="list-style-type: none"> -Pencatatan laporan kondisi tidak aman dan tindakan tidak aman masih oleh SHE Officer 	<ul style="list-style-type: none"> -Membuat format/kartu laporan yang dibagi ke seluruh karyawan untuk melaporkan terjadinya tindakan tidak aman/kondisi tidak aman 	<ul style="list-style-type: none"> -Melakukan monitoring penerapan SHE di seluruh lini bisnis/produksi 	<ul style="list-style-type: none"> -Melakukan monitoring penerapan SHE di seluruh lini bisnis/produksi 	<ul style="list-style-type: none"> -Melakukan monitoring penerapan SHE di seluruh lini bisnis/produksi
		5. Perbaikan fasilitas komunikasi K3	a. Inventarisasi fasilitas komunikasi K3 di perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> -Bekerjasama dengan Bagian Humas untuk standarisasi format banner, poster,dll. -Pembuatan standard materi Safety Induction 	<ul style="list-style-type: none"> -Pembuatan papan informasi Hazard Map sebagai informasi kepada tamu dan karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> -Penyediaan ruangan khusus untuk Safety Induction karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> -Perawatan fasilitas K3 dan melakukan improvisasi sesuai dengan issue yang berkembang 	<ul style="list-style-type: none"> -Perawatan fasilitas K3 dan melakukan improvisasi sesuai dengan issue yang berkembang
		6. Improvement sistem identifikasi bahaya dan pengendalian risiko K3	a. Pemetaan area bahaya dan menetapkan pengendalian yang sesuai	<ul style="list-style-type: none"> -Penerapan identifikasi bahaya (HIRAC) dan melakukan kajian terhadap format 	<ul style="list-style-type: none"> -Meninjau ulang identifikasi bahaya (HIRAC) dan melakukan kajian terhadap format 	<ul style="list-style-type: none"> -Meninjau ulang identifikasi bahaya (HIRAC) dan melakukan kajian terhadap format 	<ul style="list-style-type: none"> -Meninjau ulang identifikasi bahaya (HIRAC) dan melakukan kajian terhadap format 	<ul style="list-style-type: none"> -Meninjau ulang identifikasi bahaya (HIRAC) dan melakukan kajian terhadap format

NO	SASARAN	STRATEGI	KEBIJAKAN	PROGRAM KEGIATAN				
				2020	2021	2022	2023	2024
			b. Komitmen manajemen untuk mendukung segala bentuk pengendalian penanggulangan bahaya c. Melakukan rapat P2K3 secara berkala	yang telah diaplikasikan	yang telah diaplikasikan	yang telah diaplikasikan	yang telah diaplikasikan	yang telah diaplikasikan
		7. Penerapan OHSAS 18001:2007 dan persiapan migrasi ke ISO 45001:2018	a. Penguatan komitmen manajemen terkait dengan K3 dan Manajemen Risiko	<ul style="list-style-type: none"> - Melakukan Management Review secara berkala 	<ul style="list-style-type: none"> -Melakukan tinjau ulang prosedur dan melakukan Management Review secara berkala 	<ul style="list-style-type: none"> -Melakukan tinjau ulang prosedur dan melakukan Management Review secara berkala 	<ul style="list-style-type: none"> -Melakukan tinjau ulang prosedur dan melakukan Management Review secara berkala 	<ul style="list-style-type: none"> -Melakukan tinjau ulang prosedur dan melakukan Management Review secara berkala
		8. Menerapkan Reward and Punishment	a. Peninjauan ulang S.O.P nomor 01 tahun 2016	<ul style="list-style-type: none"> -Menerapkan kembali S.O.P Reward and Punishment 	<ul style="list-style-type: none"> -Meninjau efektivitas Reward and Punishment 	<ul style="list-style-type: none"> -Meninjau efektivitas Reward and Punishment 	<ul style="list-style-type: none"> -Meninjau efektivitas Reward and Punishment 	<ul style="list-style-type: none"> -Meninjau efektivitas Reward and Punishment
		9. Menerapkan SMK3 PP no.50 tahun 2012	a. Penguatan komitmen manajemen terkait dengan K3	<ul style="list-style-type: none"> -Penyusunan prosedur dan pengumpulan dokumen terkait 	<ul style="list-style-type: none"> -Melakukan tinjau ulang prosedur dan melakukan Management Review secara berkala 	<ul style="list-style-type: none"> -Melakukan tinjau ulang prosedur dan melakukan Management Review secara berkala 	<ul style="list-style-type: none"> -Melakukan tinjau ulang prosedur dan melakukan Management Review secara berkala 	<ul style="list-style-type: none"> -Melakukan tinjau ulang prosedur dan melakukan Management Review secara berkala
2	PROPER (Program Penataan Perusahaan terhadap Lingkungan Hidup)	1. Melakukan kontrol terhadap kualitas air limbah domestik & industri	a. Pemenuhan terhadap peraturan perundang-undangan UU no.32 tahun 2009	<ul style="list-style-type: none"> -Pengujian laboratorium untuk kualitas air limbah secara rutin 	<ul style="list-style-type: none"> -Melakukan kajian tentang daur ulang air limbah domestik 	<ul style="list-style-type: none"> -Mengendalikan kualitas air limbah agar sesuai dengan parameter 	<ul style="list-style-type: none"> -Mengendalikan kualitas air limbah agar sesuai dengan parameter 	<ul style="list-style-type: none"> -Mengendalikan kualitas air limbah agar sesuai dengan parameter

NO	SASARAN	STRATEGI	KEBIJAKAN	PROGRAM KEGIATAN				
				2020	2021	2022	2023	2024
				- Pembuatan Instalasi Pengolahan Air Limbah (IPAL) Industri				
		2. Melakukan kontrol terhadap kualitas emisi dan udara ambient	a. Pemenuhan terhadap peraturan perundang-undangan UU no.32 tahun 2009	- Pengujian laboratorium untuk kualitas udara secara rutin - Perbaikan pada cerobong yang bermasalah	- Mencari informasi tentang inovasi yang dapat menurunkan tingkat pencemaran	- Mengendalikan kualitas emisi udara dan ambient agar sesuai dengan parameter	- Mengendalikan kualitas emisi udara dan ambient agar sesuai dengan parameter	- Mengendalikan kualitas emisi udara dan ambient agar sesuai dengan parameter
		3. Pengelolaan Limbah B3	a. Pemenuhan terhadap peraturan perundang-undangan PP no.101 tahun 2014	- Melakukan pembuangan limbah B3 ke pihak ke-3 yang memiliki ijin lingkungan hidup - Melakukan pengolahan limbah B3 pasir menjadi paving/batako	- Melakukan pembuangan limbah B3 ke pihak ke-3 yang memiliki ijin lingkungan hidup secara rutin (maks.90 hari)	- Melakukan pembuangan limbah B3 ke pihak ke-3 yang memiliki ijin lingkungan hidup secara rutin (maks.90 hari)	- Melakukan pembuangan limbah B3 ke pihak ke-3 yang memiliki ijin lingkungan hidup secara rutin (maks.90 hari)	- Melakukan pembuangan limbah B3 ke pihak ke-3 yang memiliki ijin lingkungan hidup secara rutin (maks.90 hari)
		4. Pengelolaan limbah padat domestik (sampah)	a. Pemenuhan terhadap peraturan perundang-	- Melakukan perbaikan TPS limbah domestik	- Melakukan pengendalian	- Melakukan pengendalian	- Melakukan pengendalian	- Melakukan pengendalian

NO	SASARAN	STRATEGI	KEBIJAKAN	PROGRAM KEGIATAN				
				2020	2021	2022	2023	2024
			undangan PP no.81 tahun 2012	- Melakukan perhitungan volume limbah padat domestik dan melakukan pengurangan sesuai konsep 3R (Reduce, Reuse, Recycle)	terhadap volume sampah domestik			
		5. Perencanaan peningkatan peringkat PROPER dari Biru ke Hijau	a. PermenLH No. 03 tahun 2014	- Melakukan kajian kemungkinan kenaikan peringkat PROPER	- Mempertahankan peringkat PROPER sesuai dengan yang disepakati oleh perusahaan	- Mempertahankan peringkat PROPER sesuai dengan yang disepakati oleh perusahaan	- Mempertahankan peringkat PROPER sesuai dengan yang disepakati oleh perusahaan	- Mempertahankan peringkat PROPER sesuai dengan yang disepakati oleh perusahaan
		6. Penerapan Sistem Manajemen Lingkungan berbasis ISO 14001:2015	a. Penguatan komitmen manajemen terkait dengan Lingkungan Hidup	- Melakukan persiapan integrated management system	- Melakukan tinjau ulang prosedur dan melakukan Continuous Improvement	- Melakukan tinjau ulang prosedur dan melakukan Continuous Improvement	- Melakukan tinjau ulang prosedur dan melakukan Continuous Improvement	- Melakukan tinjau ulang prosedur dan melakukan Continuous Improvement

NO	SASARAN	STRATEGI	KEBIJAKAN	PROGRAM KEGIATAN				
				2020	2021	2022	2023	2024
A. Bagian Sistem Manajemen								
1	A.1 Peningkatan Skor KPKU	1. Meningkatkan Kepedulian & Komitmen Manajemen (Pimpinan Senior)	a. Menyusun instruksi atau surat keputusan Direksi terkait penyelenggaraan KPKU.	- Memasukkan indikator capaian skor KPKU dalam KPI Korporat yang tercantum pada RUPP dan RKAP.	- Melakukan analisis & evaluasi capaian skor KPKU periode sebelumnya dibandingkan dengan target / rencana.	- Melakukan asesmen internal sebelum dilaksanakan asesmen eksternal oleh FEB.	- Melakukan analisis & evaluasi terkait efektivitas pelaksanaan asesmen internal dibandingkan dengan asesmen eksternal.	- Improvement dan inovasi implementasi & penyusunan laporan KPKU.
			b. Memberikan penghargaan atas pencapaian skor KPKU.	- Melakukan sosialisasi internal terkait penyelenggaraan KPKU.	- Memberikan penghargaan atas pencapaian skor KPKU sebelumnya.	- Repetisi program kegiatan di tahun sebelumnya.	- Repetisi program kegiatan di tahun sebelumnya.	- Repetisi program kegiatan di tahun sebelumnya.
				- Mengklasifikasikan unit kerja perusahaan berdasarkan kategori KPKU.	- Mengklasifikasikan temuan OFI berdasarkan unit kerja perusahaan.			
				- Menjawabantahkan Pimpinan Senior dalam tim penyusunan laporan implementasi KPKU perusahaan.	- Menjawabantahkan temuan OFI periode sebelumnya pada Pimpinan Senior.			
				- Melibatkan Pimpinan Senior dalam asesmen KPKU (High Level Question).	- Repetisi program kegiatan di tahun sebelumnya.			

NO	SASARAN	STRATEGI	KEBIJAKAN	PROGRAM KEGIATAN				
				2020	2021	2022	2023	2024
		2. Pemenuhan kapasitas & kapabilitas SDM, serta sarana dan prasarana.	<p>a. Pemenuhan kapasitas melalui rekrutmen oleh Biro HC.</p> <p>b. Pemenuhan kapabilitas melalui diklat / training oleh FEB BUMN.</p> <p>c. Pemenuhan sarana & prasarana pendukung sesuai kebutuhan.</p>	<p>-Pemetaan / mapping kapasitas & kapabilitas tenaga kerja.</p> <p>-Optimalisasi SDM yang tersedia.</p> <p>-Mengajukan pemenuhan kapasitas & kapabilitas.</p>	<p>-Membuat aplikasi KPKU internal dengan bantuan tim TI.</p> <p>-Melakukan benchmark ke perusahaan lain (best practice) sejenis.</p> <p>-Melakukan benchmark ke perusahaan lain (pesaing) sejenis.</p>	<p>-Memantau pemenuhan data & informasi pada aplikasi internal KPKU.</p> <p>-Mereview kualitas data dan informasi dalam aplikasi.</p> <p>-Cerdas memilih & menampilkan data dan informasi.</p> <p>-Melibatkan tenaga kerja internal dalam kepengurusan FEB.</p>	<p>-Mereview capaian posisi perusahaan.</p> <p>-Melakukan benchmark ke perusahaan lain (best practice) sejenis.</p> <p>-Melakukan benchmark ke perusahaan lain (pesaing) sejenis.</p> <p>-Melakukan analisis dan evaluasi hasil benchmark.</p>	<p>-Mereview capaian posisi / level KPKU perusahaan.</p> <p>-Improvement dan inovasi aplikasi internal KPKU perusahaan.</p>
2	A.2 Peningkatan Skor KPI Korporat	1. Meningkatkan Kepedulian & Komitmen Manajemen (Pimpinan Senior)	a. Penjabaran KPI Korporat dalam KPI Lembaga sebagai kontrak manajemen masing-masing Lembaga.	-Implementasi KPI Korporat berbasis KPKU BUMN.	-Penyempurnaan format laporan KPI	-Melakukan analisis dan evaluasi efektivitas aplikasi KPI Internal dengan kesesuaian data lapangan.	-Membuat aplikasi KPI internal dengan bantuan tim TI.	-Penyempurnaan sistem otorisasi laporan KPI oleh Pimpinan Lembaga terkait.

NO	SASARAN	STRATEGI	KEBIJAKAN	PROGRAM KEGIATAN				
				2020	2021	2022	2023	2024
			b. Verifikasi dan validasi data KPI.	-Penandatanganan KPI Lembaga sebagai kontrak manajemen antara Pimpinan Lembaga dengan Direksi.	-Melaksanakan spot audit internal KPI secara berkala.	-Melakukan analisis dan evaluasi hasil audit internal dan eksternal periode sebelumnya untuk penyelenggaraan periode berikutnya	-Integrasi laporan KPI dan evidence dengan SAP.	-Improvement otomatisasi laporan KPI Korporat berdasarkan laporan KPI Lembaga.
				-Menyusun format laporan KPI Lembaga & KPI Korporat disertai dengan evidence.	-Melibatkan Lembaga terkait dalam audit KPI oleh KAP		-Membuat sistem otorisasi laporan KPI oleh Pimpinan Lembaga terkait.	
					-Penyampaian hasil audit internal dan eksternal kepada Pimpinan Senior.			
		2. Pemilihan indikator KPI yang tepat.	a. Menetapkan KPI Korporat mengacu regulasi terbaru & KPKU-BUMN.	-Updating peraturan pemerintah dan aspirasi pemegang saham.	-Memilih indikator di luar indikator wajib yang menjadi keunggulan perusahaan.	-Integrasi KPI Korporat & KPI Lembaga dalam KPI Individu sebagai bentuk apresiasi atas capaian KPI Korporat & KPI Lembaga periode sebelumnya.	-Melakukan analisis & evaluasi terkait capaian KPI Korporat, KPI Lembaga & KPI Individu.	-Peningkatan pemberian penghargaan pada Lembaga dengan capaian KPI baik.
			b. Memberikan penghargaan atas kedisiplinan & pencapaian KPI Lembaga.	-Pemetaan / mapping kondisi perusahaan saat ini & yang akan datang.	-Menetapkan besar bobot secara berimbang.		-Updating peraturan pemerintah dan aspirasi pemegang saham.	-Pemetaan / mapping kondisi perusahaan saat ini & yang akan datang.

NO	SASARAN	STRATEGI	KEBIJAKAN	PROGRAM KEGIATAN				
				2020	2021	2022	2023	2024
3	A.3 Peningkatan Implementasi Sistem Manajemen Perusahaan	1. Meningkatkan Kepedulian & Komitmen Manajemen (Pimpinan Senior)	a. Menetapkan & mengesahkan Instruksi, Kebijakan, Prosedur, dan Format.	- Mereview instruksi, kebijakan, prosedur, dan format yang berlaku.	- Penyusunan pedoman integrasi seluruh sistem manajemen perusahaan.	- Pelaksanaan audit internal & eksternal secara terintegrasi dan berkala yang melibatkan Pimpinan Senior.	- Penandatanganan pakta integritas yang disepakati bersama.	- Penyempurnaan flow process business dengan menyusun proses / alur kegiatan di masing-masing unit kerja.
			b. Integrasi seluruh sistem manajemen perusahaan (SMM, SMK3, dan SML)	- Memperbaiki instruksi, kebijakan, prosedur, dan format yang berlaku.	- Penyempurnaan flow process business & sosialisasi.	- Penyempurnaan flow process business & sosialisasi.	- Penyempurnaan flow process business & sosialisasi.	- Repetisi program kegiatan di tahun sebelumnya.
				- Melibatkan Pimpinan Senior dalam pengesahan & sosialisasi sistem manajemen perusahaan.	- Melibatkan Pimpinan Senior dalam pengesahan & sosialisasi sistem manajemen perusahaan.	- Melibatkan Pimpinan Senior dalam pengesahan & sosialisasi sistem manajemen perusahaan.	- Melibatkan Pimpinan Senior dalam pengesahan & sosialisasi sistem manajemen perusahaan.	- Melibatkan Pimpinan Senior dalam pengesahan & sosialisasi sistem manajemen perusahaan.
		2. Pengendalian & pe-mantauan imple-mentasi sistem ma-najemen.	a. Pelaksanaan audit internal dan spot audit.	- Merencanakan jadwal audit internal dan eksternal.	- Migrasi dari sistem kombinasi menjadi sistem integrasi.	- Melakukan analisis dan evaluasi efektivitas sistem manajemen integrasi.	- Melakukan analisis dan evaluasi atas renawal sistem manajemen integrasi.	- Melakukan instruksi, kebijakan, prosedur, dan format yang berlaku.
			b. Pelaksanaan audit eksternal.	- Melaksanakan spot audit.	- Implementasi sistem manajemen integrasi.	- Renewal sertifikasi sistem manajemen integrasi.	- Pelaporan hasil renewal kepada BOD	- Melakukan spot audit, audit internal dan audit eksternal
				- Melaksanakan audit internal dan eksternal kombinasi.	- Melakukan spot audit, audit internal dan audit eksternal	- Melakukan spot audit, audit internal dan audit eksternal	- Melakukan spot audit, audit internal dan audit eksternal	- Melakukan spot audit, audit internal dan audit eksternal

NO	SASARAN	STRATEGI	KEBIJAKAN	PROGRAM KEGIATAN				
				2020	2021	2022	2023	2024
B. Bagian Manajemen Risiko								
1	B1. Peningkatan Implementasi Sistem Manajemen Risiko ISO 31000	1. Meningkatkan Kepedulian & Komitmen Manajemen (Pimpinan Senior)	a. Menyusun Kebijakan Manajemen Risiko	-Menyusun Kebijakan dan Pedoman Manajemen Risiko Perusahaan.	-Mereview Kebijakan dan Pedoman Manajemen Risiko.	-Pemberian reward & punishment atas kedisiplinan pelaporan risiko.	-Pembuatan aplikasi internal pelaporan risiko Lembaga.	-Improvement dan inovasi aplikasi internal pelaporan risiko Lembaga.
			b. Menyusun Pedoman Manajemen Risiko	-Menyusun format isian pelaporan risiko Lembaga.	-Melakukan analisis dan evaluasi kedisiplinan pelaporan risiko.	-Repetisi program kegiatan di tahun sebelumnya.	-Repetisi program kegiatan di tahun sebelumnya.	-Repetisi program kegiatan di tahun sebelumnya.
			c. Pemberian reward and punishment.	-Memasukkan indikator pelaporan risiko setiap Lembaga pada KPI Lembaga.	Evaluasi & pelaporan kegiatan risiko kepada Komite Risiko Perusahaan.	Evaluasi & pelaporan kegiatan risiko kepada Komite Risiko Perusahaan	Evaluasi & pelaporan kegiatan risiko kepada Komite Risiko Perusahaan	Evaluasi & pelaporan kegiatan risiko kepada Komite Risiko Perusahaan
				Sosialisasi internal terkait manajemen risiko				
		2. Pemenuhan kapasitas & kapabilitas SDM, serta sarana dan prasarana.	a. Pemenuhan kapasitas melalui rekrutmen oleh Biro HC.	-Pemetaan / mapping kapasitas & kapabilitas tenaga kerja.	-Melakukan benchmark ke perusahaan lain.	-Melakukan analisis dan evaluasi efektivitas benchmark.	-Repetisi program kegiatan di tahun sebelumnya.	-Repetisi program kegiatan di tahun sebelumnya.
			b. Pemenuhan kapabilitas melalui diklat / training.	Optimalisasi SDM dengan menyelenggarakan training & sosialisasi internal	Optimalisasi SDM dengan menyelenggarakan training & sosialisasi internal	Optimalisasi SDM dengan menyelenggarakan training & sosialisasi internal	Optimalisasi SDM dengan menyelenggarakan training & sosialisasi internal	Optimalisasi SDM dengan menyelenggarakan training & sosialisasi internal

NO	SASARAN	STRATEGI	KEBIJAKAN	PROGRAM KEGIATAN					
				2020	2021	2022	2023	2024	
			c. Pemenuhan sarana & prasarana pendukung sesuai kebutuhan.	Pemenuhan sarana & prasarana sesuai kapasitas & kapabilitas.	Pemenuhan sarana & prasarana sesuai kapasitas & kapabilitas	Pemenuhan sarana & prasarana sesuai kapasitas & kapabilitas	Pemenuhan sarana & prasarana sesuai kapasitas & kapabilitas	Pemenuhan sarana & prasarana sesuai kapasitas & kapabilitas	
				Evaluasi & upgrade fasilitas	Evaluasi & upgrade fasilitas	Evaluasi & upgrade fasilitas	Evaluasi & upgrade fasilitas	Evaluasi & upgrade fasilitas	
			3. Pembinaan Risiko di Kantor Pusat dan Luar Gresik.	a. Penunjukkan agen risiko.	Menunjuk agen risiko di setiap Lembaga.	Melakukan sosialisasi internal terkait manajemen risiko untuk luar Gresik dan proyek.	Peningkatan implementasi manajemen risiko di bidang pemasaran dan produksi.	Peningkatan implementasi manajemen risiko di bidang keuangan dan pengadaan.	Peningkatan implementasi manajemen risiko di bidang teknologi dan investasi.
			b. Penyelenggaraan Klinik risiko.	Melakukan sosialisasi internal.	Repetisi program kegiatan di tahun sebelumnya.	Repetisi program kegiatan di tahun sebelumnya.	Repetisi program kegiatan di tahun sebelumnya.	Repetisi program kegiatan di tahun sebelumnya.	
			Mengadakan klinik risiko rutin secara berkala.	Mengadakan klinik risiko rutin secara berkala.	Mengadakan klinik risiko rutin secara berkala.	Mengadakan klinik risiko rutin secara berkala.	Mengadakan klinik risiko rutin secara berkala.	Mengadakan klinik risiko rutin secara berkala.	
C. Bagian Teknologi Informasi									
1	C1. Meningkatkan Dukungan TI untuk Internal dan Eksternal	1. Penetapan Master Plan Teknologi Informasi (TI).	a. Menyusun Master Plan TI & menjabarkannya dalam Detail Plan TI.	Menyusun Master Plan TI untuk jangka panjang (lima tahunan).	Mereview Mater Plan TI dan Detail Plan TI.	Mereview Mater Plan TI dan Detail Plan TI.	Mereview Mater Plan TI dan Detail Plan TI.	Mereview Mater Plan TI dan Detail Plan TI.	
			b. Menetapkan Kebijakan dan Pedoman TI.	Menjabarkan Master Plan TI menjadi Detail Plan TI (satu tahunan).	Mereview Kebijakan dan Pedoman TI.	Repetisi program kegiatan di tahun sebelumnya.	Repetisi program kegiatan di tahun sebelumnya.	Repetisi program kegiatan di tahun sebelumnya.	

NO	SASARAN	STRATEGI	KEBIJAKAN	PROGRAM KEGIATAN					
				2020	2021	2022	2023	2024	
				Menyesuaikan Master Plan TI dengan RJPP.	Menyesuaikan Master Plan TI dengan RJPP.	Menyesuaikan Master Plan TI dengan RJPP.	Menyesuaikan Master Plan TI dengan RJPP.	Menyesuaikan Master Plan TI dengan RJPP.	
				Perbaikan kebijakan & Pedoman IT sesuai kondisi terkini	Perbaikan kebijakan & Pedoman IT sesuai kondisi terkini	Perbaikan kebijakan & Pedoman IT sesuai kondisi terkini	Perbaikan kebijakan & Pedoman IT sesuai kondisi terkini	Perbaikan kebijakan & Pedoman IT sesuai kondisi terkini	
				Mereview prosedur dan format Tindak Lanjut	Mereview prosedur dan format Tindak Lanjut	Mereview prosedur dan format Tindak Lanjut	Mereview prosedur dan format Tindak Lanjut	Mereview prosedur dan format Tindak Lanjut	
			2. Implementasi ERP berbasis SAP	a. Membentuk core team internal TI & modul yg diemban.	Membangun sistem ERP bersama konsultan (eksternal).	Mereview jalannya implementasi ERP.	Mereview jalannya implementasi ERP.	Mereview jalannya implementasi ERP.	Mereview jalannya implementasi ERP.
			b. Menunjuk personil tiap Lembaga sebagai tim champion / user.	Menunjuk user / tim champion masing-masing Lembaga.	Membuka help desk bagi para user.	Membuka help desk bagi para user.	Membuka help desk bagi para user.	Membuka help desk bagi para user.	
				Input data & mencocokkannya.	Input data baru.	Membangun modul baru yg akan diimplementasikan selanjutnya.	Input data baru.	Membangun modul baru yg akan diimplementasikan selanjutnya.	
2	C2. Meningkatkan Keamanan Data & Informasi Perusahaan	Peningkatan cyber-security berkelanjutan serta pengamanan data & informasi	a. Menetapkan Kebijakan TI terkait cyber-security.	Pengamanan data & informasi esensial dengan software & hardware handal.	Perawatan server dan peremanajaan hardware.	Updating software yg resmi berlisensi.	Updating sistem cybersecurity perusahaan.	Repetisi program kegiatan di tahun sebelumnya.	
					Training kepada user.	Training kepada user.	Training kepada user.		

NO	SASARAN	STRATEGI	KEBIJAKAN	PROGRAM KEGIATAN				
				2020	2021	2022	2023	2024
		esensial perusahaan.	b. Meningkatkan sitem cybersecurity perusahaan.	Back-up data dan informasi berkala.	Repetisi program kegiatan di tahun sebelumnya.	Repetisi program kegiatan di tahun sebelumnya.	Repetisi program kegiatan di tahun sebelumnya.	

H. Biro Enjiniring

NO	SASARAN	STRATEGI	KEBIJAKAN	PROGRAM KEGIATAN				
				2020	2021	2022	2023	2024
1	Zero Accident	1. Penguatan peran dan fungsi personil K3LH di masing-masing lembaga	a. Perubahan organisasi dimana setiap lini bisnis mempunyai SHE Representative	<ul style="list-style-type: none"> - Rekrutmen Tenaga Ahli di bidang K3 dan LH - Bekerjasama dengan Biro Human Capital (HC) untuk mengadakan pelatihan tentang K3LH 	<ul style="list-style-type: none"> - Pemetaan SDM dibidang K3 dan LH sesuai dengan lini bisnis perusahaan (Lead SHE Oil and Gas, Lead SHE Industri Gula Agro, dst) 	<ul style="list-style-type: none"> - Melakukan monitoring penerapan SHE di seluruh lini bisnis/produksi 	<ul style="list-style-type: none"> - Melakukan monitoring penerapan SHE di seluruh lini bisnis/produksi 	<ul style="list-style-type: none"> - Melakukan monitoring penerapan SHE di seluruh lini bisnis/produksi
		2. Standarisasi pelaporan SHE Performance	a. Pembuatan format standar SHE untuk seluruh wilayah kerja	<ul style="list-style-type: none"> - Pengumpulan data manhour dan manpower dari Biro HC dan seluruh Divisi - Melakukan SHE Clinic ke seluruh proyek 	<ul style="list-style-type: none"> - Pembuatan program terintegrasi (online) untuk pelaporan SHE Performance 	<ul style="list-style-type: none"> - Melakukan monitoring penerapan SHE di seluruh lini bisnis/produksi 	<ul style="list-style-type: none"> - Melakukan monitoring penerapan SHE di seluruh lini bisnis/produksi 	<ul style="list-style-type: none"> - Melakukan monitoring penerapan SHE di seluruh lini bisnis/produksi

NO	SASARAN	STRATEGI	KEBIJAKAN	PROGRAM KEGIATAN				
				2020	2021	2022	2023	2024
		3. Pemberian pelatihan K3 kepada seluruh karyawan	a. Penguatan materi Safety Talk dan Toolbox Meeting serta peningkatan kewaspadaan terhadap kondisi darurat	<ul style="list-style-type: none"> - Memberi reward untuk karyawan yang memahami materi Safety Talk - Melakukan simulasi keadaan darurat kebakaran - Melakukan pelatihan P3K 	<ul style="list-style-type: none"> - Melakukan pelatihan dan simulasi keadaan darurat kebakaran dan kondisi darurat lainnya (gempa bumi, huru-hara, dll) 	<ul style="list-style-type: none"> - Mengajukan peraturan bahwa seluruh pejabat di perusahaan harus mempunyai sertifikat ahli K3 	<ul style="list-style-type: none"> - Melakukan refreshing training di seluruh lini bisnis/produksi 	<ul style="list-style-type: none"> - Melakukan refreshing training di seluruh lini bisnis/produksi
		4. Perbaikan sistem pelaporan kondisi tidak aman dan tindakan tidak aman	a. Pembuatan format standar untuk pelaporan kondisi tidak aman dan tindakan tidak aman	<ul style="list-style-type: none"> - Pencatatan laporan kondisi tidak aman dan tindakan tidak aman masih oleh SHE Officer 	<ul style="list-style-type: none"> - Membuat format/kartu laporan yang dibagi ke seluruh karyawan untuk melaporkan terjadinya tindakan tidak aman/kondisi tidak aman 	<ul style="list-style-type: none"> - Melakukan monitoring penerapan SHE di seluruh lini bisnis/produksi 	<ul style="list-style-type: none"> - Melakukan monitoring penerapan SHE di seluruh lini bisnis/produksi 	<ul style="list-style-type: none"> - Melakukan monitoring penerapan SHE di seluruh lini bisnis/produksi
		5. Perbaikan fasilitas komunikasi K3	a. Inventarisasi fasilitas komunikasi K3 di perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> - Bekerjasama dengan Bagian Humas untuk standarisasi format banner, poster, dll. - Pembuatan standard materi Safety Induction 	<ul style="list-style-type: none"> - Pembuatan papan informasi Hazard Map sebagai informasi kepada tamu dan karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> - Penyediaan ruangan khusus untuk Safety Induction karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> - Perawatan fasilitas K3 dan melakukan improvisasi sesuai dengan issue yang berkembang 	<ul style="list-style-type: none"> - Perawatan fasilitas K3 dan melakukan improvisasi sesuai dengan issue yang berkembang
		6. Improvement sistem identifikasi bahaya dan pengendalian risiko K3	a. Pemetaan area bahaya dan menetapkan pengendalian yang sesuai	<ul style="list-style-type: none"> - Penerapan identifikasi bahaya (HIRAC) dan melakukan kajian terhadap format 	<ul style="list-style-type: none"> - Meninjau ulang identifikasi bahaya (HIRAC) dan melakukan kajian terhadap format 	<ul style="list-style-type: none"> - Meninjau ulang identifikasi bahaya (HIRAC) dan melakukan kajian terhadap format 	<ul style="list-style-type: none"> - Meninjau ulang identifikasi bahaya (HIRAC) dan melakukan kajian terhadap format 	<ul style="list-style-type: none"> - Meninjau ulang identifikasi bahaya (HIRAC) dan melakukan kajian terhadap format

NO	SASARAN	STRATEGI	KEBIJAKAN	PROGRAM KEGIATAN				
				2020	2021	2022	2023	2024
			b. Komitmen manajemen untuk mendukung segala bentuk pengendalian penanggulangan bahaya	yang telah diaplikasikan	yang telah diaplikasikan	yang telah diaplikasikan	yang telah diaplikasikan	yang telah diaplikasikan
			c. Melakukan rapat P2K3 secara berkala					
			7. Penerapan OHSAS 18001:2007 dan persiapan migrasi ke ISO 45001:2018	- Melakukan Management Review secara berkala	- Melakukan tinjau ulang prosedur dan melakukan Management Review secara berkala	- Melakukan tinjau ulang prosedur dan melakukan Management Review secara berkala	- Melakukan tinjau ulang prosedur dan melakukan Management Review secara berkala	- Melakukan tinjau ulang prosedur dan melakukan Management Review secara berkala
			8. Menerapkan Reward and Punishment	a. Peninjauan ulang S.O.P nomor 01 tahun 2016	- Menerapkan kembali S.O.P Reward and Punishment	- Meninjau efektivitas Reward and Punishment	- Meninjau efektivitas Reward and Punishment	- Meninjau efektivitas Reward and Punishment
		9. Menerapkan SMK3 PP no.50 tahun 2012	a. Penguatan komitmen manajemen terkait dengan K3	- Penyusunan prosedur dan pengumpulan dokumen terkait	- Melakukan tinjau ulang prosedur dan melakukan Management Review secara berkala	- Melakukan tinjau ulang prosedur dan melakukan Management Review secara berkala	- Melakukan tinjau ulang prosedur dan melakukan Management Review secara berkala	- Melakukan tinjau ulang prosedur dan melakukan Management Review secara berkala
2	PROPER (Program Penataan Perusahaan terhadap Lingkungan Hidup)	1. Melakukan kontrol terhadap kualitas air limbah domestik & industri	a. Pemenuhan terhadap peraturan perundang-undangan UU no.32 tahun 2009	- Pengujian laboratorium untuk kualitas air limbah secara rutin	- Melakukan kajian tentang daur ulang air limbah domestik	- Mengendalikan kualitas air limbah agar sesuai dengan parameter	- Mengendalikan kualitas air limbah agar sesuai dengan parameter	- Mengendalikan kualitas air limbah agar sesuai dengan parameter

NO	SASARAN	STRATEGI	KEBIJAKAN	PROGRAM KEGIATAN					
				2020	2021	2022	2023	2024	
				- Pembuatan Instalasi Pengolahan Air Limbah (IPAL) Industri					
			2. Melakukan kontrol terhadap kualitas emisi dan udara ambient	a. Pemenuhan terhadap peraturan perundang-undangan UU no.32 tahun 2009	- Pengujian laboratorium untuk kualitas udara secara rutin - Perbaikan pada cerobong yang bermasalah	- Mencari informasi tentang inovasi yang dapat menurunkan tingkat pencemaran	- Mengendalikan kualitas emisi udara dan ambient agar sesuai dengan parameter	- Mengendalikan kualitas emisi udara dan ambient agar sesuai dengan parameter	- Mengendalikan kualitas emisi udara dan ambient agar sesuai dengan parameter
			3. Pengelolaan Limbah B3	a. Pemenuhan terhadap peraturan perundang-undangan PP no.101 tahun 2014	- Melakukan pembuangan limbah B3 ke pihak ke-3 yang memiliki ijin lingkungan hidup - Melakukan pengolahan limbah B3 pasir menjadi paving/batako	- Melakukan pembuangan limbah B3 ke pihak ke-3 yang memiliki ijin lingkungan hidup secara rutin (maks.90 hari)	- Melakukan pembuangan limbah B3 ke pihak ke-3 yang memiliki ijin lingkungan hidup secara rutin (maks.90 hari)	- Melakukan pembuangan limbah B3 ke pihak ke-3 yang memiliki ijin lingkungan hidup secara rutin (maks.90 hari)	- Melakukan pembuangan limbah B3 ke pihak ke-3 yang memiliki ijin lingkungan hidup secara rutin (maks.90 hari)
			4. Pengelolaan limbah padat domestik (sampah)	a. Pemenuhan terhadap peraturan perundang-undangan PP no.81 tahun 2012	- Melakukan perbaikan TPS limbah domestik - Melakukan perhitungan volume limbah padat domestik dan melakukan pengurangan sesuai konsep 3R (Reduce, Reuse, Recycle)	- Melakukan pengendalian terhadap volume sampah domestik			

NO	SASARAN	STRATEGI	KEBIJAKAN	PROGRAM KEGIATAN				
				2020	2021	2022	2023	2024
		5. Perencanaan peningkatan peringkat PROPER dari Biru ke Hijau	a. PermenLH No. 03 tahun 2014	- Melakukan kajian kemungkinan kenaikan peringkat PROPER	- Mempertahankan peringkat PROPER sesuai dengan yang disepakati oleh perusahaan	- Mempertahankan peringkat PROPER sesuai dengan yang disepakati oleh perusahaan	- Mempertahankan peringkat PROPER sesuai dengan yang disepakati oleh perusahaan	- Mempertahankan peringkat PROPER sesuai dengan yang disepakati oleh perusahaan
		6. Penerapan Sistem Manajemen Lingkungan berbasis ISO 14001:2015	a. Penguatan komitmen manajemen terkait dengan Lingkungan Hidup	- Melakukan persiapan integrated management system	- Melakukan tinjau ulang prosedur dan melakukan Continuous Improvement	- Melakukan tinjau ulang prosedur dan melakukan Continuous Improvement	- Melakukan tinjau ulang prosedur dan melakukan Continuous Improvement	- Melakukan tinjau ulang prosedur dan melakukan Continuous Improvement

I. Biro Supply Chain Management

NO.	SASARAN	STRATEGI	KEBIJAKAN	PROGRAM				
				2020	2021	2022	2023	2024
1	PENINGKATAN JUMLAH REKANAN YANG MAMPU MEMASOK BARANG & JASA	1. Melaksanakan sourcing vendor melalui Pameran, Internet dan referensi rekanan.	Tetapkan Standard Prakuifikasi dan Asesment Vendor	1. Mendata ulang semua vendor yang memenuhi prakuifikasi.	1. Melaksanakan Assesment Vendor untuk mendapatkan kualifikasi sebagai Rekanan Mampu.	1. Melaksanakan Gathering Vendor	1. Sosialisasi Registrasi Vendor dengan Sistem e-Proc	1. Melaksanakan Assesment Vendor untuk meningkatkan kualifikasi dari Rekanan Terdaftar menjadi Rekanan Mampu.
				2. Membuat Database Rekanan yaitu : - DRT (Daftar Rekanan Terdaftar) - DRM (Daftar Rekanan Mampu)	2. Merawat Database Rekanan dengan melakukan update data.	2. Melaksanakan Evaluasi Vendor berdasarkan data SAP untuk mengukur kinerja Vendor.	2. Menggunakan sitem e-action untuk proses tender.	2. Malaksanakan Gathering Vendor.

NO.	SASARAN	STRATEGI	KEBIJAKAN	PROGRAM				
				2020	2021	2022	2023	2024
				3. Melakukan Evaluasi Vendor untuk mengukur kinerja setiap tahun	3. Melaksanakan konsinyasi Vendor yang berpengalaman di bidangnya.	3. Memberikan Award untuk Vendor dengan nilai > 90% selama 3 tahun berturut-turut.	3. Evaluasi Vendor secara rutin setiap tahun	3. Menambah jumlah akun SAP untuk BMSC menjadi 20 akun.
				4. Melaksanakan Vendor Gathering	4. Implementasi semua pembelian dan tagihan kedalam program SAP.	4. Menambah Jumlah Akun SAP menjadi 15 Akun.	4. Menambah Jumlah Akun SAP menjadi 17 akun.	4. Improvement Sistem e-Proc dan e-Auction
				5. Penambahan jumlah Akun SAP menjadi 10 akun.	5. Sosialisasi sistem e-Auction untuk tender tertutup.	5. Melaksanakan e-Auction untuk tender terbuka.		
2	PENINGKATAN EFFISIENSI PEMBELIAN	1. Bekerjasama dengan Vendor yang memberikan harga dibawah RAB dengan membuat kontrak Jangka Panjang atau MOU.	Tetapkan aturan Buffer Stock	1. Membuat Kontrak Jangka Panjang dengan pemasok, sbb : 1. Consumable 2. Pasir 3. Bahan Baku Cor 4. Plate 5. Profil	1. Update MOU dan kontrak jangka panjang.	1. Membuka Kawasan Berikat di kawasan PT. Barata Indonesia Gresik	1. Bekerjasama dengan Perusahaan Mill Maker/Agan untuk pengadaan : - Plate & Profil - Pasir Foundry - Raw Material Foundry - Consumable - Buffer Stock (lokal / import)	1. Improvement dan implementasi semua program BMSC yang telah di evaluasi dan dianalisa dari tahun sebelumnya untuk mendapatkan efisiensi yang produktif.
				2. Membuat MOU dengan Mill Maker, dan cara pembayaran SCF 120 hari, SKBDN usance dan LC usance.	Ketentuan Kondisi Cash Flow	2. Up date dokumen Ijin Import, sbb : - IP Baja Paduan - IP Limbah Non B3	2. Update dokumen legalitas Perusahaan dan pendukung lainnya untuk mengurus ijin dan fasilitas import.	2. Update MOU dan kontrak jangka panjang untuk material buffer stok

NO.	SASARAN	STRATEGI	KEBIJAKAN	PROGRAM				
				2020	2021	2022	2023	2024
		3. Mengikuti training strategi negosiasi	Peningkatan Kompetensi Personel	3. Training Exim, Sistem SCM dan Negosiasi Skill	3. Training / sosialisasi Gudang dan Kawasan Berikat	3. Training Negosiasi Skill dan Adkon	3. Import scrap untuk mendapatkan harga yang lebih kompetitif dan untuk memenuhi kebutuhan pabrik pengecoran.	3. Import scrap baja untuk pemenuhan kebutuhan Pabrik Foundry.
		4. Mendapatkan efisiensi dari biaya custom clearance import maupun export material.	Wajib Master List untuk material import yang mendapat fasilitas bebas bea masuk.	4. Mengurus Master List untuk pembelian material Proyek Pabrik Machining Center (Proyek PMN)	4. Benchmarking ke perusahaan lain untuk mendapatkan informasi tentang perkembangan manajemen supply chain.	4. Mengevaluasi dan Analisa hasil Benchmark dengan Perusahaan Lain serta mengimplementasikan untuk perkembangan BMSC.	4. Personality Improvement dalam BMSC agar mampu memenuhi kebutuhan Perusahaan.	
			Ketetapan Dokumem Terupdate	5. Membuka Gudang Berikat di kawasan PT. Barata Indonesia Gresik	5. Training administrasi kontrak dan Manajemen supply chain.	5. Import Scrap baja untuk mendapatkan harga yang lebih kompetitif.	5. Pengurusan BMDTP untuk fasilitas bebas bea masuk material import	
				6. Pengajuan BMDTP untuk mendapatkan fasilitas bebas bea masuk.	6. Import scrap untuk mendapatkan harga yang lebih kompetitif.	6. Pengurusan BMDTP untuk fasilitas bebas bea masuk material import		
					7. Pengajuan BMDTP untuk mendapatkan fasilitas bebas bea masuk.			

NO.	SASARAN	STRATEGI	KEBIJAKAN	PROGRAM				
				2020	2021	2022	2023	2024
3	PENINGKATAN SINERGI BUMN	1. Mengadakan kerjasama dengan perusahaan BUMN untuk pengadaan material maupun Jasa.	Komunikasi high Level & MoU scrap dengan BUMN lain	* Bekerjasama sinergi BUMN jual/beli besibekas dengan Perusahaan : 1. PT. INKA (Persero) 2. PT. RNI 1 (Persero) 3. PT. RNI 2 (Persero) 4. PT. DOK Perkapalan Surabaya (Persero) 5. PT. PAL INDONESIA (Persero) 6. PT. PN XI (Persero) 7. PT. PN IX (Persero) 8. PT. KAI (Persero) 9. PT. PN X (Persero)	1. Bekerjasama Sinergi BUMN untuk pengadaan pakaian kerja yaitu : PT. Sandang	1. Memanfaatkan limbah non B3 Perusahaan BUMN dengan cara barter produk pesanan di PT. Barata Indonesia (Persero).	1. Meningkatkan kinerja sinergi BUMN dengan melakukan ekspansi ke Perusahaan BUMN yang lain dalam hal pemanfaatan limbah non B3 dengan sistem barter pesanan produk, atau sistem pembayaran yang saling menguntungkan.	1. Pemanfaatan aset non produktif BUMN seluruh Indonesia dengan payung MOU Bersama antar BUMN dan memberi harga khusus sinergi BUMN.
				* Menggunakan sistim pembayaran barter produk pesanan di PT. Barata Indonesia.	2. Meningkatkan kerjasama Sinergi BUMN pengadaan scrap, yaitu : a. PT. KS (Persero) b. PT. DOK. Kodja Bahari di Jakarta c. PT. PN VII (Persero) d. PT. PGN (Persero) e. PT. PELNI (Persero)	2. Meningkatkan kerjasama sinergi BUMN dengan pembayaran sistem barter produk pesanan di PT. Barata Indonesia (Persero).		2. Menuju Biro Manajemen Supply Chain PT. Barata Indonesia yang unggul dalam pemanfaatan scrap sebagai salah satu BUMN pemakai scrap.

NO.	SASARAN	STRATEGI	KEBIJAKAN	PROGRAM					
				2020	2021	2022	2023	2024	
				* Memanfaatkan limbah non B3 Pabrik Komponen Turbin PT. Barata Indonesia untuk kebutuhan Pabrik Pengcoran di Gresik.	3. Cara pembayaran SCF 120 hari untuk BUMN yang tidak melaksanakan barter produk.	3. Cara pembayaran SCF 120 hari untuk BUMN yang tidak melaksanakan barter produk.			
				* Cara pembayaran SCF 120 hari untuk BUMN yang tidak melaksanakan barter produk.	4. Meningkatkan pemakaian gas industri dengan PT. PGN (Persero)				
					5. Memenuhi kebutuhan Pabrik gula untuk proses giling dengan menyediakan roll gilingan pada waktunya				

J. Satuan Pengawasan Intern

NO	SASARAN	STRATEGI	KEBIJAKAN	PROGRAM KEGIATAN				
				2020	2021	2022	2023	2024
1	1. Pencapaian target PKPT Pemeriksaan 2019 - 15 LHP	a) Penambahan TIM SPI b) Optimalisasi Kapasitas SDM	Rekrutmen auditor Peningkatan Kompetensi SDM	Rekrut 1 Auditor bidang tehnik & 1 Auditor bidang keuangan Program pendidikan dan	Rekrut 1 Auditor bidang tehnik Program pendidikan dan	Rekrut 1 Auditor bidang keuangan Program pendidikan dan	- Program pendidikan dan	- Program pendidikan dan

NO	SASARAN	STRATEGI	KEBIJAKAN	PROGRAM KEGIATAN				
				2020	2021	2022	2023	2024
	2020 - 18 LHP 2021 - 20 LHP 2022 - 20 LHP 2023 - 20 LHP			pelatihan sertifikasi Qualified Internal Auditor tingkat dasar diikuti oleh 2 Auditor Program pendidikan dan pelatihan sertifikasi Qualified Internal Auditor tingkat manajerial diikuti oleh 2 Auditor Benchmark dengan Satuan Pengawasan Intern sesama BUMN Industri Strategis pemahaman terhadap	pelatihan sertifikasi Qualified Internal Auditor tingkat dasar diikuti oleh 2 Auditor Program pendidikan dan pelatihan sertifikasi Qualified Internal Auditor tingkat manajerial diikuti oleh 2 Auditor Benchmark dengan Satuan Pengawasan Intern BUMN Manufaktur Satu level dengan PT Barata Indonesia	pelatihan sertifikasi Qualified Internal Auditor tingkat dasar diikuti oleh 2 Auditor Program pendidikan dan pelatihan sertifikasi Qualified Internal Auditor tingkat manajerial diikuti oleh 2 Auditor Benchmark dengan Satuan Pengawasan Intern BUMN Manufaktur satu level diatas PT Barata Indonesia	pelatihan sertifikasi Qualified Internal Auditor tingkat dasar diikuti oleh 1 Auditor Program pendidikan dan pelatihan sertifikasi Qualified Internal Auditor tingkat manajerial diikuti oleh 1 Auditor Pelatihan dan Assessment Certified Practitioner of Internal Audit (CPIA) diikuti 1 Auditor Pelatihan dan Assessment Certified Practitioner of Internal Audit (CPIA) diikuti 1 Auditor	pelatihan sertifikasi Qualified Internal Auditor tingkat dasar diikuti oleh 1 Auditor Program pendidikan dan pelatihan sertifikasi Qualified Internal Auditor tingkat manajerial diikuti oleh 1 Auditor Pelatihan dan Assessment Certified Practitioner of Internal Audit (CPIA) diikuti 1 Auditor Pelatihan dan Assessment Certified Practitioner of Internal Audit (CPIA) diikuti 1 Auditor pemahaman dan pendalaman

NO	SASARAN	STRATEGI	KEBIJAKAN	PROGRAM KEGIATAN				
				2020	2021	2022	2023	2024
				pemenuhan parameter GCG	pemahaman terhadap pemenuhan parameter GCG	pemahaman dan pendalaman terhadap pemenuhan parameter GCG	terhadap pemenuhan parameter GCG	terhadap pemenuhan parameter GCG
2	2. Mencapai target skor GCG Th 2019 - 83,3 Th 2020 - 83,8 Th 2021 - 84,3 Th 2022 - 84,8 Th 2023 - 85,3	a)Penunjukan PIC GCG di masing-masing lembaga b)Database Pengelolaan GCG	Menetapkan SK PIC GCG Permanen Membuat sistem database GCG	Pemutakhiran pedoman kebijakan / SOP perusahaan Memberikan sosialisasi atas pemahaman GCG Melakukan pertemuan rutin antar PIC GCG per minggu <i>Trial software GCG</i> Monitoring & evaluasi terhadap aktivitas GCG	Pemutakhiran pedoman kebijakan / SOP perusahaan Memberikan sosialisasi atas pemahaman GCG Melakukan pertemuan rutin antar PIC GCG per bulan Upload dokumen termutakhir / inputing dokumen GCG ke software Monitoring & evaluasi terhadap aktivitas GCG	Pemutakhiran pedoman kebijakan / SOP perusahaan Memberikan sosialisasi atas pemahaman GCG Melakukan pertemuan rutin antar PIC GCG per triwulan <i>go live software GCG</i> Monitoring & evaluasi terhadap aktivitas GCG	Pemutakhiran pedoman kebijakan / SOP perusahaan Memberikan sosialisasi atas pemahaman GCG Melakukan pertemuan rutin antar PIC GCG per kuartal <i>go live software GCG</i> Monitoring & evaluasi terhadap aktivitas GCG	Pemutakhiran pedoman kebijakan / SOP perusahaan Memberikan sosialisasi atas pemahaman GCG Melakukan pertemuan rutin antar PIC GCG per semester <i>go live software GCG</i> Monitoring & evaluasi terhadap aktivitas GCG

K. Sekretariat Perusahaan

NO	SASARAN	STRATEGI	KEBIJAKAN	PROGRAM KEGIATAN				
				2020	2021	2022	2023	2024
BAGIAN HUMAS								
1	Pelaksanaan Program PKBL sesuai target Perusahaan	Perencanaan penyaluran & penagihan	Penetapan skor target minimal	Penyaluran dana rutin Pembinaan mitra Penagihn terskedul	Penyaluran dana rutin Pembinaan mitra Penagihn terskedul	Penyaluran dana rutin Pembinaan mitra Penagihn terskedul	Penyaluran dana rutin Pembinaan mitra Penagihn terskedul	Penyaluran dana rutin Pembinaan mitra Penagihn terskedul
2	Pemeliharaan produk Image	Menjaga image perusahaan pada posisi terbaik	Ketetapan standar image perusahaan	Susun WI, bentuk & penggunaan, untuk semua jenis produk image. Tertib penggunaan sesuai WI	Evaluasi & upgrade produk image Tertib penggunaan sesuai WI	Evaluasi & upgrade produk image Tertib penggunaan sesuai WI	Evaluasi & upgrade produk image Tertib penggunaan sesuai WI	Evaluasi & upgrade produk image Tertib penggunaan sesuai WI
2	Ekspose Kondisi Perusahaan & pengelolaan medsos	Eskpose Rutin & konten standard Relasi & keterikatan dengan media Aktif terbitkan berita & uploading informasi Perusahaan di Media Sosial	Kisi-kisi standard konten ekspose Penetapan Standard kerjasama dengan media Penetapan KPI untuk kegiatan Media Sosial	Ekspose minimal 1x dalam 1 bulan , konten sesuai standard & berbeda tiap bulannya Komunikasi rutin & Partisipasi kegiatan media Media gathering 1x dalam 1 tahun Upload rutin di media elektronik & cetak, media sosial instagram, Facebook, tweeter, portal BUMN, KMS	Ekspose minimal 1x dalam 1 bulan , konten sesuai standard & berbeda tiap bulannya Komunikasi rutin & Partisipasi kegiatan media Media gathering 1x dalam 1 tahun Upload rutin di media elektronik & cetak, media sosial instagram, Facebook, tweeter, portal BUMN, KMS	Ekspose minimal 1x dalam 1 bulan , konten sesuai standard & berbeda tiap bulannya Komunikasi rutin & Partisipasi kegiatan media Media gathering 1x dalam 1 tahun Upload rutin di media elektronik & cetak,media sosial instagram, Facebook, tweeter, portal BUMN, KMS	Ekspose minimal 1x dalam 1 bulan , konten sesuai standard & berbeda tiap bulannya Komunikasi rutin & Partisipasi kegiatan media Media gathering 1x dalam 1 tahun Upload rutin di media elektronik & cetak,media sosial instagram, Facebook, tweeter, portal BUMN, KMS	Ekspose minimal 1x dalam 1 bulan , konten sesuai standard & berbeda tiap bulannya Komunikasi rutin & Partisipasi kegiatan media Media gathering 1x dalam 1 tahun Upload rutin di media elektronik & cetak, media sosial instagram, Facebook, tweeter, portal BUMN, KMS

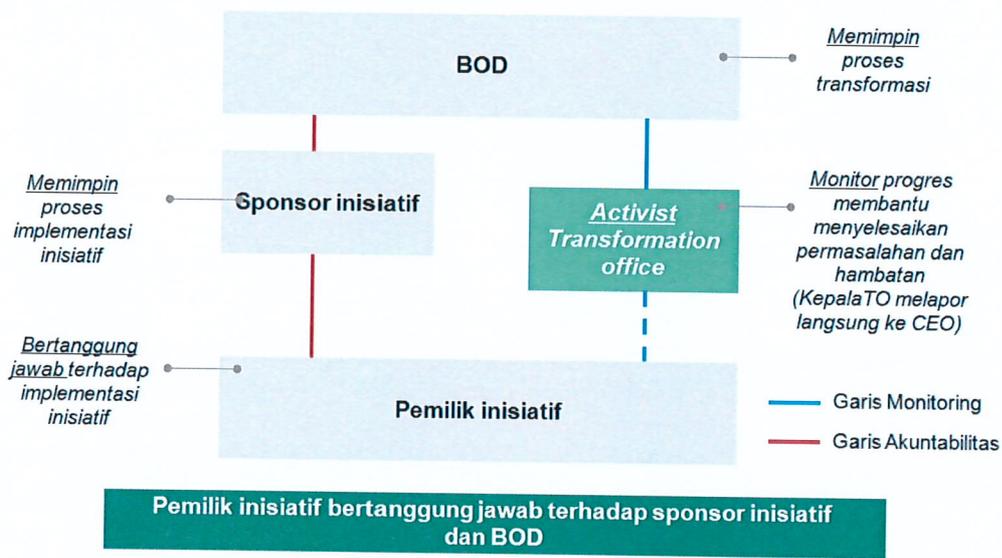
NO	SASARAN	STRATEGI	KEBIJAKAN	PROGRAM KEGIATAN				
				2020	2021	2022	2023	2024
		Memiliki personel media yang handal	Penetapan standar personel media	Peningkatan kompetensi personel Evaluasi kualitas berkala Melengkapi fasilitas terkini	Peningkatan kompetensi personel Evaluasi kualitas berkala Melengkapi fasilitas terkini			
		Mengukur level kualitas media & penanganannya	Ketetapan standar kualitas media	Pemenuhan KPI Ikut Award media Evaluasi penanganan media	Pemenuhan KPI Ikut Award media Evaluasi penanganan media	Pemenuhan KPI Ikut Award media Evaluasi penanganan media	Pemenuhan KPI Ikut Award media Evaluasi penanganan media	Pemenuhan KPI Ikut Award media Evaluasi penanganan media
		Penentuan speaker utama dalam berita	Penetapan hirarki pembicara dalam perusahaan	Eksekusi hirarki pembicara sesuai kebijakan	Eksekusi hirarki pembicara sesuai kebijakan			
		Koneksi ke media komunikasi internal	Batasan-batasan media komunikasi internal	Interaksi aktif ke media komunikasi internal (WA, komunitas olah raga & music, religi dll)	Interaksi aktif ke media komunikasi internal (WA, komunitas olah raga & music, religi dll)	Interaksi aktif ke media komunikasi internal (WA, komunitas olah raga & music, religi dll)	Interaksi aktif ke media komunikasi internal (WA, komunitas olah raga & music, religi dll)	Interaksi aktif ke media komunikasi internal (WA, komunitas olah raga & music, religi dll)
3	Komunikasi korporasi	Penyelenggaraan komunikasi korporat tepat guna	Dukungan komunikasi untuk high level counterpart	Penyelenggaraan komunikasi ke internal & eksternal. Jenis & tujuan komunikasi refer to kebutuhan perush. Peningkatan kompetensi	Penyelenggaraan komunikasi ke internal & eksternal. Jenis & tujuan komunikasi refer to kebutuhan perush. Peningkatan kompetensi	Penyelenggaraan komunikasi ke internal & eksternal. Jenis & tujuan komunikasi refer to kebutuhan perush. Peningkatan kompetensi	Penyelenggaraan komunikasi ke internal & eksternal. Jenis & tujuan komunikasi refer to kebutuhan perush. Peningkatan kompetensi	FEW+ Integrated solution

NO	SASARAN	STRATEGI	KEBIJAKAN	PROGRAM KEGIATAN				
				2020	2021	2022	2023	2024
				personel komunikasi	personel komunikasi	personel komunikasi	personel komunikasi	personel komunikasi
BAGIAN UMUM								
1	Pengelolaan Kendaraan Dinas	Pendataan & pengaturan untuk kemudahan pengelolaan Kendaraan Dinas	Penetapan hak kendaraan dinas pejabat & SOP pengelolaan kendaraan dinas	Evaluasi hak kendaraan dinas, program pemeliharaan, evaluasi kondisi kendaraan dinas, pengaturan flow pemakaian. Pengelolaan administrasi pengemudi	Evaluasi hak kendaraan dinas, program pemeliharaan, evaluasi kondisi kendaraan dinas, pengaturan flow pemakaian Target KPI kebersihan lingkungan terpenuhi	Evaluasi hak kendaraan dinas, program pemeliharaan, evaluasi kondisi kendaraan dinas, pengaturan flow pemakaian Target KPI kebersihan lingkungan terpenuhi	Evaluasi hak kendaraan dinas, program pemeliharaan, evaluasi kondisi kendaraan dinas, pengaturan flow pemakaian Target KPI kebersihan lingkungan terpenuhi	Evaluasi hak kendaraan dinas, program pemeliharaan, evaluasi kondisi kendaraan dinas, pengaturan flow pemakaian Target KPI kebersihan lingkungan terpenuhi
2	Pengelolaan Kebersihan lingkungan perusahaan	Penetapan area pengelolaan & eksekusi kebersihan maksimal	Penetapan OPA pengelolaan kebersihan lingkungan oleh Bagian Umum	Target KPI kebersihan lingkungan terpenuhi	Target KPI kebersihan lingkungan terpenuhi	Target KPI kebersihan lingkungan terpenuhi	Target KPI kebersihan lingkungan terpenuhi	Target KPI kebersihan lingkungan terpenuhi
3	Pengamanan Fisik Aset Perusahaan	Bekerjasama dengan tim legal & bagian optimalisasi aset untuk tentukan prioritas pengamanan fisik	Penetapan OPA pengamanan fisik aset perusahaan	Pengamanan fisik aset Kranji, Bulakmacan, Sukabumi, Manyar, bogoworto,	Pengamanan fisik aset pekanbaru, Makassar, Setiabudi, banyuwangi	Pengamanan fisik aset palu		
4	Pelayanan Umum	Mempersiapkan fasilitas umum sebaik-baiknya untuk mendukung suasana bekerja	Penetapan OPA tentang pelayanan umum	Pemeliharaan ruang rapat & sarannya, layanan konsumsi rapat, penyelenggaraan makan siang karyawan, pemeliharaan gedung	Pemeliharaan ruang rapat & sarannya, layanan konsumsi rapat, penyelenggaraan makan siang karyawan, pemeliharaan gedung	Pemeliharaan ruang rapat & sarannya, layanan konsumsi rapat, penyelenggaraan makan siang karyawan, pemeliharaan gedung	Pemeliharaan ruang rapat & sarannya, layanan konsumsi rapat, penyelenggaraan makan siang karyawan, pemeliharaan gedung	Pemeliharaan ruang rapat & sarannya, layanan konsumsi rapat, penyelenggaraan makan siang karyawan, pemeliharaan gedung

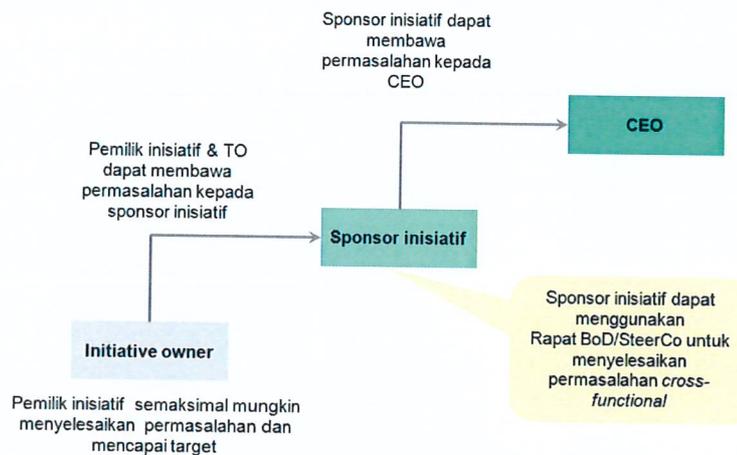
NO	SASARAN	STRATEGI	KEBIJAKAN	PROGRAM KEGIATAN				
				2020	2021	2022	2023	2024
5	Pengelolaan Cleaning Service & Office Boy	Penertiban administrasi kelola cleaning service & office boy untuk layanan terbaik	Penetapan WI pengelolaan cleaning service & Office Boy	Mendata aktifitas & personel serta mengelola kegiatan kebersihan kantor/ ruang kerja/ ruang rapat.	Mendata aktifitas & personel serta mengelola kegiatan kebersihan kantor/ ruang kerja/ ruang rapat.	Mendata aktifitas & personel serta mengelola kegiatan kebersihan kantor/ ruang kerja/ ruang rapat.	Mendata aktifitas & personel serta mengelola kegiatan kebersihan kantor/ ruang kerja/ ruang rapat.	Mendata aktifitas & personel serta mengelola kegiatan kebersihan kantor/ ruang kerja/ ruang rapat.

MANAJEMEN PERUBAHAN

Dengan mempertimbangkan bahwa inisiatif strategis Barata Indonesia bersifat kompleks dan jangka panjang, perlu mempersiapkan sebuah *Transformation Office* (TO), sebuah organ yang secara proaktif mengawal implementasi setiap inisiatif yang telah dicanangkan, memastikan setiap inisiatif berjalan dalam rangka mencapai target. Organ ini melaporkan perkembangan implementasi inisiatif langsung kepada Direksi. *Initiative owner* tetap merupakan penanggung jawab dan pelaksana inisiatif, memastikan inisiatif terlaksana dengan sukses. *Initiative owner* bekerjasama dengan *Initiative Sponsor* untuk mengatasi masalah yang membutuhkan koordinasi penyelesaian lintas sektoral.



Gambar 30 Proses Transformasi



Gambar 31 Kegiatan Transformasi

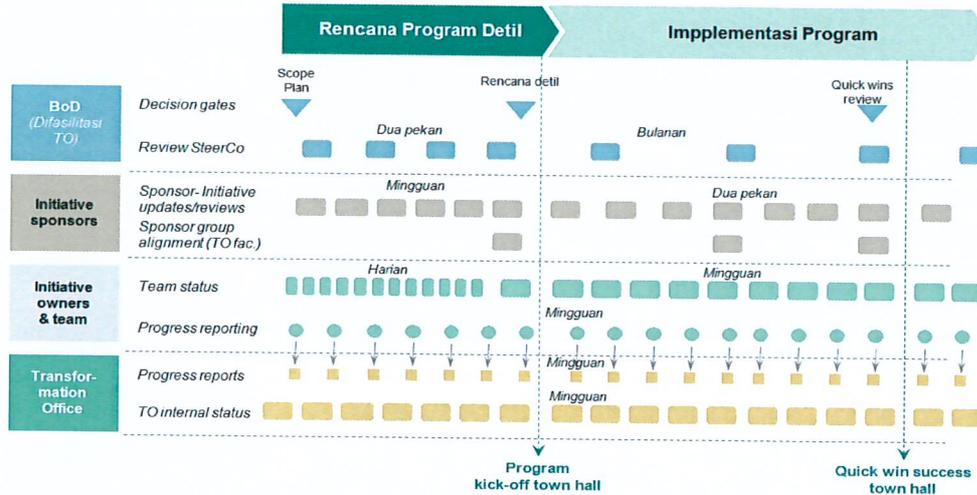
TO akan menggunakan berbagai alat bantu untuk memantau perkembangan implementasi dari seluruh inisiatif. TO akan menyajikan berbagai informasi terkini dalam suatu dashboard, dengan informasi yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan Direksi dan *Initiative Sponsor*.



Gambar 32 Variabel Penunjang yang Dibutuhkan dalam Transformasi

Dalam rangka mewujudkan perubahan, interaksi antar bagian perlu dilakukan secara intensif. Sebelum melaksanakan setiap inisiatif, diperlukan suatu proses *kick-off* dengan audiensi besar dan melibatkan semua karyawan (*town hall meeting*) agar para pihak terkait memahami peran tugas masing-masing. Perkembangan implementasi secara berkala setiap bulannya juga dilaporkan dan perlu mengadakan lagi *town hall meeting* saat mencapai target *quick wins* guna menjaga momentum dan semangat dari para pihak yang terlibat.

Pelaporan atas pencapaian implementasi merupakan faktor penting. *Initiative Owner* melaporkan perkembangan secara rutin harian atau mingguan kepada TO. *Initiative Sponsor* melakukan kajian atas perkembangan dalam periode dua mingguan. TO akan memfasilitasi Direksi untuk turut serta melakukan kajian atas perkembangan dalam periode bulanan. Proses yang sangat intens ini akan memastikan setiap perkembangan inisiatif sesuai dalam koridor yang diharapkan dan masalah yang terjadi dapat segera disolusikan.



Gambar 33 Interaksi Program dalam Perubahan Manajemen

INISIATIF STRATEGIS DAN ROADMAP

Strategi Perusahaan dirinci menjadi inisiatif strategis, seperti bagan berikut:

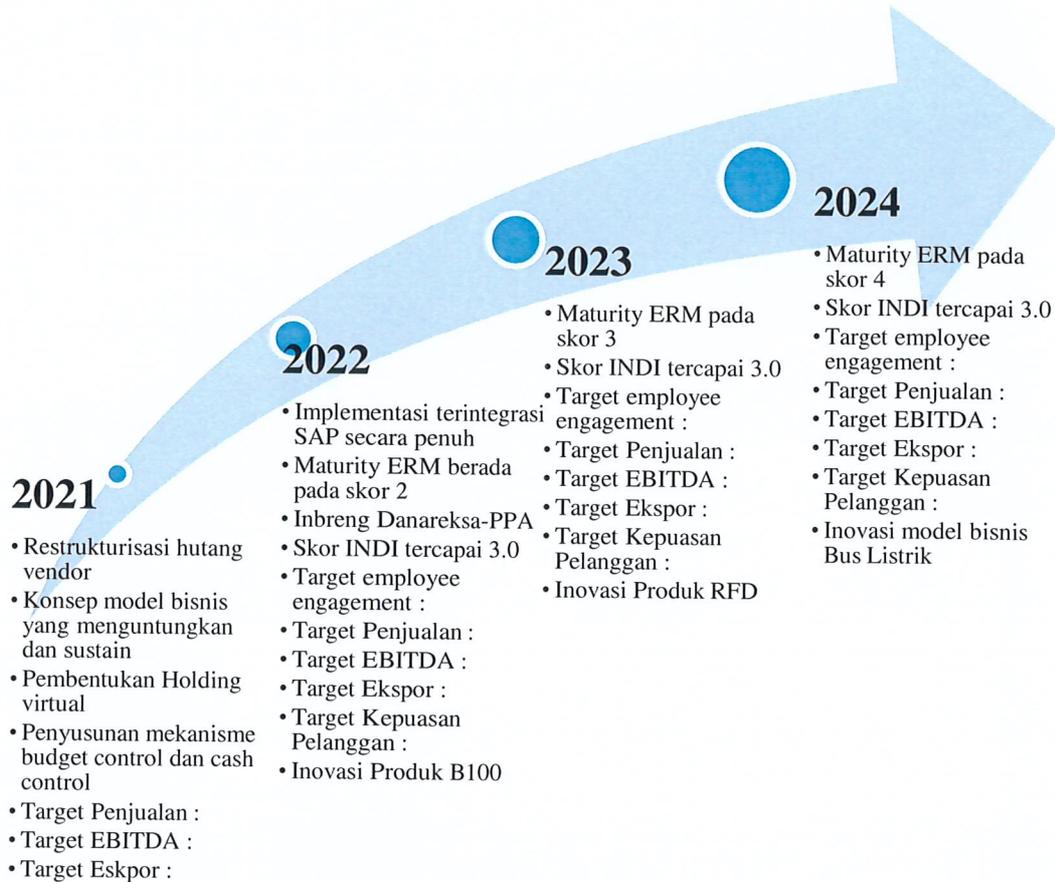
Tabel 34 Inisiatif Strategis RJPP 2016-2020

Strategi	Inisiatif	Target	Direktorat Terlibat
Kombinasi Strategi Perusahaan Perisai BUMN dan Strategi Bisnis	1.1 Nilai Sosial Ekonomi Untuk Indonesia – Aspek Ekonomi	Ekspansi operasi dilihat dari ekspansi EBITDA, CFO dan Laba Bersih	Divisi, BKA
	1.2 Nilai Sosial Ekonomi Untuk Indonesia – Aspek Operasional	Meningkatkan operasional yang streamlined dan dinamis untuk mendukung pengembangan bisnis dilihat dari peningkatan perolehan kontrak baru, peningkatan ekspor dan Debt to EBITDA	Divisi
	1.3 Nilai Sosial Ekonomi Untuk Indonesia – Aspek Sosial	Menyediakan layanan dasar bagi masyarakat dan mempercepat industrialisasi dengan menjaga	BMSC

Strategi	Inisiatif	Target	Direktorat Terlibat
		kebudayaan bangsa dilihat dari program kerja pengembangan vendor lokal	
Kombinasi Strategi Bisnis Perisai BUMN dan Strategi Bisnis	2.1 Inovasi Model Bisnis	Perumusan skema dan pelaksanaan restrukturisasi hutang vendor	BMSC, BHU, BKA
	2.2 Inovasi Model Bisnis	Redefinisi usaha dengan menyusun konsep model bisnis yang lebih kompetitif, menguntungkan dan sustainable	Divisi, BPU, SEKPER
	2.3 Inovasi Model Bisnis	Penyusunan mekanisme beban dan cash control yang optimal	Divisi, BKA
	2.4 Inovasi model bisnis	Pembentukan virtual holding manufaktur	BSMK3LH, BHU, BPU, SEKPER
	2.5 Inovasi Model Bisnis – Fokus Pelanggan	Peningkatan kepuasan pelanggan dilihat dari Enable on Time Delivery dan survey kepuasan pelanggan	Divisi, BSMK3LH
	2.6 Inovasi Model Bisnis – Fokus Operasi	Peningkatan kapasitas kemampuan produksi dilihat dari machine capacity utilization rate dan CAPEX	Divisi, BKA
	2.7 Inovasi Model Bisnis – Fokus Kepemimpinan dan Tata Kelola	Peningkatan kualitas manajerial yang dilihat dari dari capaian skor KPKU, skor GCG, dan pelaksanaan SMAP	SEKPER
	2.8 Inovasi Model Bisnis – Fokus Tanggungjawab Sosial (TJSL)	Peningkatan kualitas tanggungjawab kepada masyarakat yang ditinjau dari pelaksanaan indikator TJSL merujuk pada Creating Share Value.	SEKPER
Kombinasi Strategi Bisnis Perisai	3.1 Kepemimpinan Teknologi – Fokus Proses ERP	Implementasi ERP yang mendukung ketepatan dan kecepatan pelaporan dilihat	BSMK3LH, BKA, Divisi

Strategi	Inisiatif	Target	Direktorat Terlibat
BUMN dan Strategi Fungsional		dari penerapan SAP secara menyeluruh	
	3.2 Kepemimpinan Teknologi – Fokus Teknologi	Meningkatkan kemampuan beradaptasi perusahaan dilihat dari skor INDI 4.0 , pelaksanaan Masterplan Teknologi Informasi	Divisi, BSMK3LH
Kombinasi Strategi Bisnis Perisai BUMN dan Strategi Fungsional	4.1 Peningkatan Investasi – Fokus Proses	Meningkatkan awareness risiko usaha dilihat dari maturity level enterprise risk management dan pelaksanaan ERM di seluruh kegiatan perusahaan.	BSMK3LH, SPI, Seluruh Lembaga
	4.2 Peningkatan Investasi – Fokus Riset dan Pengembangan	Meningkatkan riset dan pengembangan perusahaan dilihat dari ketersediaan anggaran riset serta output kinerja yang terukur	BPU
Kombinasi Strategi Bisnis Perisai BUMN dan Strategi Fungsional	5.1 Pengembangan Talenta – Fokus tenaga kerja dan engagement	Meningkatkan kualitas kapabilitas SDM dilihat dari jumlah sertifikasi karyawan, penyediaan jam training dan employee engagement.	BHC
	5.2 Pengembangan Talenta – Fokus Suksesi	Menyiapkan SDM unggul perusahaan dilihat dari jumlah perempuan dalam BOD-1, dan jumlah milenial dalam top talent.	BHC

Prioritas inisiatif strategi disusun dalam rencana jangka pendek, menengah dan panjang berdasarkan dampak (*impact*) untuk memudahkan perusahaan dalam menjalankan inisiatif strategis sebagai berikut:

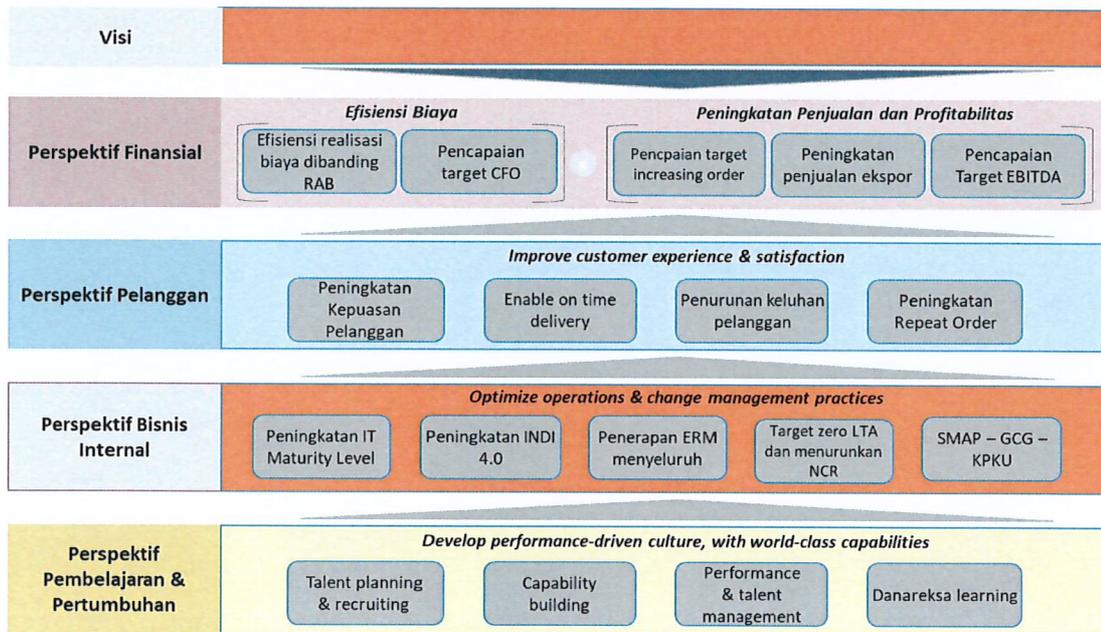


Gambar 34 Roadmap Corporate

Roadmap corporate dibagi dalam jangka waktu 2021-2024, tahun 2021 memiliki fokus untuk bertahan hidup dan survival. Beberapa agenda kinerja utama seperti perbaikan posisi keuangan melalui restrukturisasi hutang, melakukan redefinisi usaha dengan melaksanakan mekanisme budget control dan cash control hingga memiliki fokus pembentukan holding virtual dibawah koordinasi Kluster Danareksa-PPA. Tahun 2022-2023, memiliki fokus untuk restrukturisasi dan penyesuaian dengan program kerja utama melaksanakan inbreg saham ke Danareksa-PPA. Kemudian untuk mulai beradaptasi dengan teknologi dan penerapan manajemen risiko yang terintegrasi. Di tahun ini perusahaan juga berusaha untuk menerapkan inovasi produk B100 dan Produk EBT. Pada tahun 2024 diharapkan perusahaan telah menjadi entitas perusahaan yang matang dalam penggunaan ERM, telah mampu beradaptasi dengan teknologi dan dampaknya membuka segmen usaha baru di bidang pabrikasi kendaraan listrik khususnya bus listrik.

STRATEGIC MAP

Setelah menjelaskan *roadmap* perusahaan maka selanjutnya disusun *strategy maps* yang menjabarkan mengenai strategi meningkatkan finansial, meningkatkan pelayanan dan kepuasan pelanggan strategi bisnis serta mengembangkan kinerja. Setelah disusun *strategy maps* selanjutnya target akan dikuantifikasi sehingga lebih mudah untuk mencapai target dan melakukan evaluasi pencapaian target tiap tahun.



Gambar 35 Strategy Maps dengan Kuantifikasi Target pada Tahun 2020

BAB V ASUMSI DASAR DAN PERHITUNGAN

Asumsi Internal Barata Indonesia disusun dengan skenario yaitu

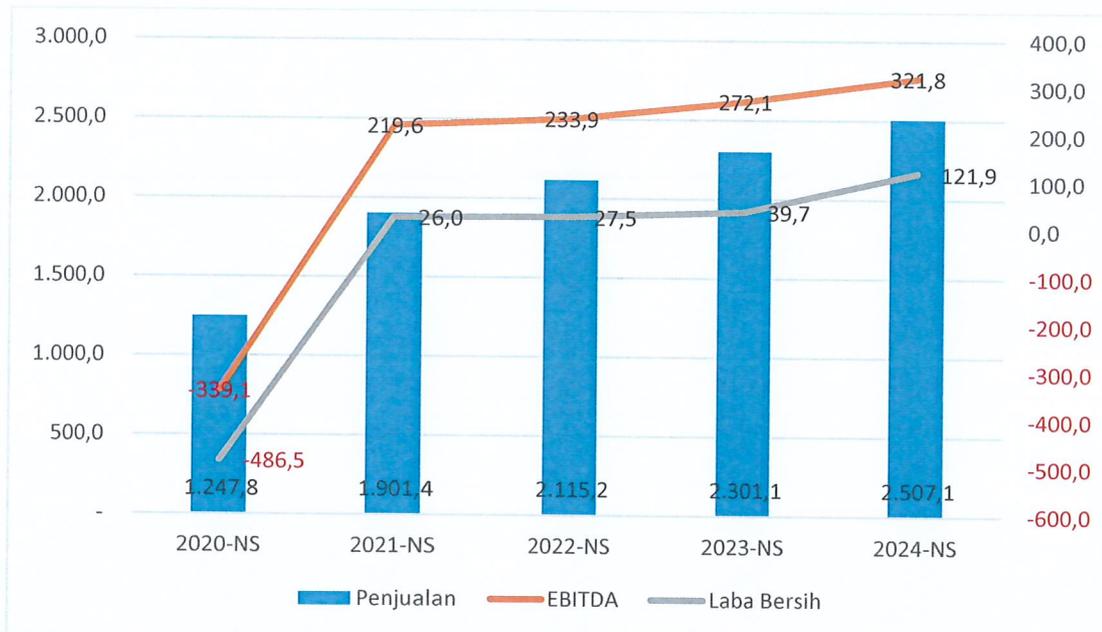
1. Pemulihan ekonomi nasional akibat covid berada pada Q2-2023
2. Modal kerja dapat tersedia sesuai kebutuhan operasi.
3. Pengembangan SDM dan penyempurnaan organisasi dapat terlaksana seimbang
4. Program-program dalam strategi pencapaian dapat difasilitasi / diakomodir.
5. Program tata kelola perusahaan (GCG) terlaksana dengan baik dan terkontrol.

Faktor eksternal

1. Situasi politik, keamanan dan hukum kondusif, stabil serta adanya kepastian usaha;
2. Pertumbuhan Produk Domestik Bruto (PDB) tahun 2020-2024 sebesar 5,5%
3. Tingkat suku bunga deposito Rupiah tahun 2020-2020 sebesar 6,82%p.a.
4. Tingkat inflasi tahun 2020-2024 sebesar 3,0%.
5. Nilai tukar IDR terhadap USD tahun 2020-2024 sebesar Rp14.500,-

PROYEKSI PERFORMA LABA-RUGI

Proyeksi dengan skenario normal recovery menunjukkan bahwa Barata Indonesia bisa sedikit demi sedikit bangkit dari kerugian yang terjadi pada tahun 2020. Meskipun dengan margin yang tipis, perusahaan masih optimis dengan bekal pekerjaan yang masih carry over, dan prospek kontrak baru yang tersedia. Pertumbuhan penjualan diestimasikan memiliki CAGR 19%.



Gambar 36 Proyeksi Laba (rugi)

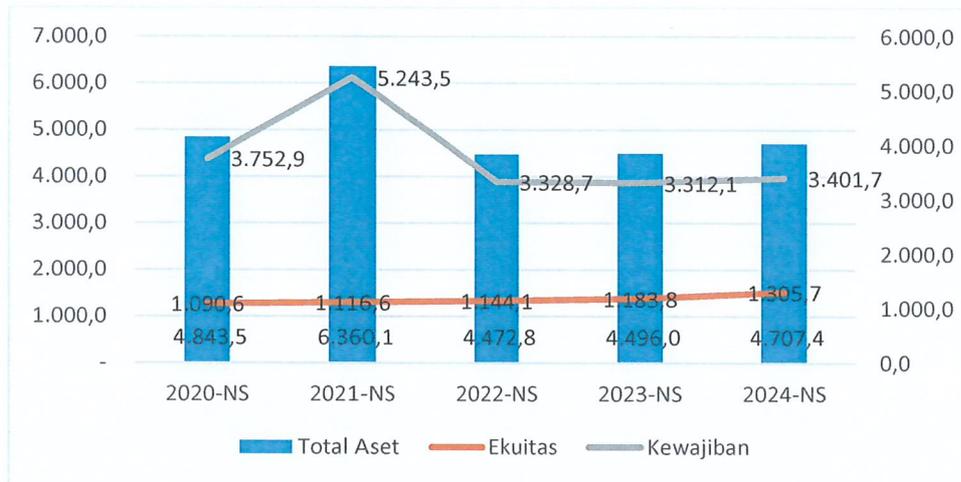
Laporan Laba Rugi

KETERANGAN	2020	2021	2022	2023	2024
Penjualan	1.247.785	1.901.377	2.115.155	2.301.076	2.507.060
Beban Pokok Penjualan	1.336.569	1.677.406	1.845.662	1.988.535	2.139.977
Lab Kotor	-88.784	223.971	269.493	312.541	367.083
	-7,1%	11,8%	12,7%	13,6%	14,6%
Beban Usaha					
Beban Pemasaran	69.513	9.051	9.142	9.233	9.325
Beban Administrasi dan Umum	178.250	66.410	67.074	67.745	68.422
Beban Usaha	247.763	75.461	76.216	76.978	77.747
Lab Usaha	-336.547	148.510	193.277	235.563	289.336
Pendapatan/(Beban) Lain-lain					
Pendapatan Lain-lain	17.776	3.641	3.676	3.712	3.748
Beban Bunga & Keuangan	-90.498	-92.155	-114.523	-138.237	-80.019
Beban Lain-lain	-62.544	18.696	-8.739	-9.057	-9.398
Pendapatan/(Beban) Lain-lain	-135.266	-69.819	-119.586	-143.582	-85.669
Lab Sebelum Pajak	-471.813	78.691	73.691	91.981	203.667
Beban (Manfaat) Pajak Penghasilan					
Pajak Kini					
Final	-14.654	-38.524	-19.457	-20.891	-22.437
Non Final	0	-5.902	-18.423	-22.995	-50.917
Pajak Penghasilan Tangguhan	-0	-8.284	-8.326	-8.368	-8.410
Beban (Manfaat) Pajak Penghasilan	-14.654	-52.711	-46.206	-52.254	-81.764
Lab Setelah Pajak	-486.467	25.980	27.485	39.727	121.903

Tabel 34 Proyeksi Laba Rugi

PROYEKSI PERFORMA POSISI KEUANGAN

Dalam rangka pemulihan kemampuan keuangan pasca covid-19 Barata Indonesia mengajukan pengajuan program PEN yang digagas oleh Pemerintah RI. Barata Indonesia mengajukan PEN senilai Rp 1,3 Triliun dengan bunga senilai 6% p.a. Adapun pengajuan ini dengan tujuan penggunaan untuk modal kerja, refinancing hutang jatuh tempo, dan pelunasan restrukturisasi perbankan. Diharapkan dengan adanya penambahan modal kerja melalui program PEN ini memberikan nilai tambah keuangan berupa meminimalisasi biaya keuangan yang harus dikeluarkan oleh perusahaan. selain itu menjadi modal kerja yang efektif dikarenakan memiliki bunga pengembalian yang lebih kecil daripada bunga bank.



Gambar 38 Proyeksi Posisi Keuangan

Pada tahun 2021 terjadi lonjakan nilai kewajiban akibat penambahan fasilitas dari PEN, kemudian seiring dengan tujuan penggunaan utama sebagai refinancing dan pelunasan kewajiban restrukturisasi maka terjadi penurunan kewajiban pada tahun 2022.

Laporan Posisi Keuangan

KETERANGAN	2020	2021	2022	2023	2024
Aset					
Aset Lancar					
Kas dan Setara Kas	131.498	1.438.026	804.278	765.761	861.083
Piutang Usaha	361.714	648.513	403.055	438.483	477.735
Tagihan Bruto Pada Pemberi Kerja	2.026.339	1.766.495	1.385.133	1.310.335	1.284.868
Persediaan	562.649	674.604	143.252	156.359	170.881
Pajak Dibayar Dimuka	150.709	206.425	52.879	57.527	62.677
Uang Muka	178.544	149.684	168.155	182.936	199.311
Biaya Dibayar Dimuka	1.153	45	21.152	23.011	25.071
Jumlah Aset Lancar	3.412.606	4.883.792	2.977.904	2.934.412	3.081.626
Aset Tidak Lancar					
Penyertaan	100	100	100	100	100
Aset Pajak Tangguhan	21.382	7.204	-	-	0
Aset Tetap - bersih	1.171.674	1.239.238	1.310.252	1.378.520	1.444.060
Aset Tak Berwujud - bersih	8.241	6.138	4.604	3.453	2.590
Aset Dalam Konstruksi	9.113	9.113	9.113	9.113	9.113
Properti Investasi	196.160	196.160	196.160	196.160	196.160
Aset tetap tax amnesty	17.664	17.664	17.664	17.664	17.664
Investasi pada KSO	7.000	0	0	0	0
Aset Lain Lain	-398	652	652	652	652
Jumlah Aset Tidak Lancar	1.430.935	1.476.268	1.538.544	1.605.661	1.670.338
TOTAL ASET	4.843.541	6.360.060	4.516.449	4.540.074	4.751.964

Liabilitas dan Ekuitas					
Liabilitas Jangka Pendek					
Utang Bank	1.070.641	1.325.261	743.081	742.901	742.721
Utang Usaha	1.147.271	1.245.616	461.416	497.134	534.994
Utang Lain-lain	0	0	0	0	0
Utang Pajak	384.283	372.752	105.758	115.054	125.353
Uang Muka Order	102.153	0	211.516	230.108	250.706
Pinjaman Jangka Menengah Jt. Dalam 1	328.004	300.000	100.000	0	0
Biaya YMH Dibayar	477.541	431.701	175.168	180.770	186.931
Jumlah Liabilitas Jangka Pendek	3.509.892	3.675.330	1.796.939	1.765.967	1.840.705
Liabilitas Jangka Panjang					
Utang Bank Kredit Investasi	0	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000
Hutang MTN	0	0	0	0	0
Utang Pembiayaan	-	-	-	-	0
Liabilitas Pajak Tangguhan	0	0	1.122	9.490	17.900
Liabilitas Imbalan Pasca Kerja	129.525	164.482	170.654	177.156	183.996
Rekening Dana Investasi (RDI)	74.991	65.135	65.135	65.135	65.135
Utang Jangka Panjang lainnya	38.511	38.511	38.511	38.511	38.511
Jumlah Liabilitas Jangka Panjang	243.028	1.568.128	1.575.423	1.590.293	1.605.543
Ekuitas					
Modal Ditempatkan dan Disetor Penuh	762.915	762.915	762.915	762.915	762.915
Tambahan Modal Disetor	3.221	3.221	3.221	3.221	3.221
Penyertaan Modal Negara	-	-	-	-	0
Modal Donasi	-	-	-	-	-
Pengukuran Kembali Imbalan Kerja	-71.616	-71.616	-71.616	-71.616	-71.616
Selisih Revaluasi	862.894	862.894	862.894	862.894	862.894
Cadangan	-	-	-	-	0
Saldo Laba Tak Dibagi	-	-	-	-	0
Saldo Laba (Rugi)	-466.793	-440.812	-413.327	-373.600	-251.697
Jumlah Ekuitas	1.090.621	1.116.602	1.144.087	1.183.814	1.305.717
TOTAL LIABILITAS & EKUITAS	4.843.541	6.360.060	4.516.448	4.540.073	4.751.964

Tabel 35 Proyeksi Posisi Keuangan

PROYEKSI ARUS KAS

Dari figur proyeksi keuangan dengan skenario normal menampilkan bahwa perusahaan mengalami peningkatan arus kas operasi . lonjakan tahun 2021 dikarenakan terdapat asumsi penambahan modal kerja yang berasal dari hutang PEN. Proyeksi arus kas untuk normal skenario tercemin melalui berikut :



Gambar 40 Proyeksi Arus Kas (Normal Skenario)

Laporan Arus Kas

KETERANGAN	2020	2021	2022	2023	2024
Arus Kas Dari Aktivitas Operasi					
Penerimaan dari Pelanggan	1.388.247	1.830.697	2.743.536	2.341.857	2.494.516
Pembayaran kpd Pemasok & Karyawan	-1.305.010	-1.748.348	-2.770.904	-2.167.052	-2.213.048
Pembayaran Pajak	-23.689	-33.500	115.666	-48.534	-78.504
Arus Kas Bersih dari Aktivitas Operasi	59.547	48.849	88.297	126.270	202.964
Arus Kas Dari Aktivitas Investasi					
Penerimaan dari PMN					
Penerimaan dari Penj. Aset Tetap	-	-	-	-	0
Penerimaan Lain Lain	-	-	-	-	
Penerimaan IPO	-				
Pengeluaran Rehab/Investasi	-42.990	-143.113	-25.342	-26.370	-27.443
Arus Kas Bersih dari Aktivitas Investasi	-42.990	-143.113	-25.342	-26.370	-27.443
Arus Kas Dari Aktivitas Pendanaan					
Penerimaan:					
Kredit Modal Kerja	444.691	682.000	100.000	100.000	100.000
Kredit Investasi MTN / PEN	-	1.300.000	-	-	0
Pengeluaran:					
Angsuran Kredit Bank					
Kredit Modal Kerja	-541.239	-581.208	-796.703	-238.417	-180.199
Kredit Investasi	0	0	0	0	0
Angsuran Utang Pembiayaan	-	-	-	-	0
Angsuran RDI					
Pokok	0	0	0	0	0
Kewajiban Lain	0	0	0	0	0
Lain-Lain	0	0	0	0	0
Arus Kas Bersih dari Aktivitas Pendanaan	-96.547	1.400.792	-696.703	-138.417	-80.199
Kenaikan/(Penurunan) Bersih Kas dan Set	-79.990	1.306.528	-633.748	-38.517	95.322
Saldo Kas dan Setara Kas pada Awal Tahun	211.487	131.498	1.438.026	804.278	765.761
Saldo Kas dan Setara Kas pada Akhir Tahun	131.498	1.438.026	804.278	765.761	861.083

Tabel 36 Proyeksi Arus Kas

Pengembangan Talenta	Penyelesaian suatu roadmap/rancangan berupa ERM	5,0	Waktu	Triwulan IV
	Pelaporan penerapan ERM kepada pemegang saham secara berkala	5,0	X	2,0
Pengembangan Talenta	% Perempuan dalam manajemen (BOD-1 dan direksi AP)	5,0	%	7,0
	% milenial (<40 tahun) dalam top talent	5,0	%	20,0
		100,0		

Untuk tahun 2022 perusahaan memiliki KPI sebagai berikut :

Tabel 38 Proyeksi KPI Tahun 2022

Perspektif	Indikator	Bobot	Satuan	Target
Nilai Ekonomi Sosial Indonesia – Finansial	EBITDA	5,0	Rp	220,0
	Laba Bersih	5,0	%	27,5
	Operating Cashflow	5,0	Rp	44,6
Nilai Ekonomi Sosial Indonesia – Operasional	Debt to EBITDA	3,0	X	8,7
	Increasing Order	4,0	%	105,0
	Increasing Revenue from Export	4,0	%	105,0
Nilai Ekonomi Sosial Indonesia – Sosial	Program Pengembangan Pemasok Lokal	4,0	Jumlah	1,0
Inovasi Model Bisnis	Enable on Time Delivery	7,5	Skor	70,0
	Machine capacity utilization rate	5,0	%	90,0
	Downtime Machine	5,0	%	5,0
	Inbreng Danareksa-PPA	7,5	Waktu	Triwulan IV
	Konsolidasi sistem Danareksa-PPA	10,0	Waktu	Triwulan IV
	Survey Kepuasan Pelanggan	5,0	Skor	70,0

Kepemimpinan Teknologi	Implementasi sistem akuntansi yang mendukung kehandalan dan ketepatan waktu pelaporan	3,3	Jumlah	12,0
	Hasil self asesment INDI 4.0	3,3	Skor	3,0
	Hasil self asesment IT maturity level	3,3	Skor	2,0 (Developing)
Peningkatan Inovasi	Hasil self asesment implementasi ERM	5,0	Skor	2,0
	Pelaporan penerapan ERM kepada pemegang saham secara berkala	5,0	X	2,0
Pengembangan Talenta	Employee Engagement	5,0	Skor	75,0
	Jumlah jam training	5,0	Jam	8.000
		100,0		

Untuk tahun 2023 perusahaan memiliki KPI sebagai berikut :

Tabel 39 Proyeksi KPI Tahun 2023

Perspektif	Indikator	Bobot	Satuan	Target
Nilai Ekonomi Sosial Indonesia – Finansial	EBITDA	5,0	Rp	233,9
	Laba Bersih	5,0	%	39,7
	Operating Cashflow	5,0	Rp	125,8
Nilai Ekonomi Sosial Indonesia – Operasional	Debt to EBITDA	3,0	X	7,5
	Increasing Order	4,0	%	105,0%
	Increasing Revenue from Export	4,0	%	105,0%
Nilai Ekonomi Sosial Indonesia – Sosial	Program Pengembangan Pemasok Lokal	4,0	Jumlah	1,0
Inovasi Model Bisnis	Enable on Time Delivery	7,5	Skor	80,0
	Machine capacity utilization rate	5,0	%	90,0
	Downtime Machine	5,0	%	5,0

	Komersialisasi produk inovasi	7,5	Jenis	1,0
	Pelaksanaan program Optimalisasi aset	7,5	Jumlah	2,0
	Survey Kepuasan Pelanggan	7,5	Skor	75,0
Kepemimpinan Teknologi	Implementasi sistem akutansi yang mendukung kehandalan dan ketepatan waktu pelaporan	3,3	Jumlah	12,0
	Hasil self asesment INDI 4.0	3,3	Skor	3,0
	Hasil self asesment IT maturity level	3,3	Skor	3,0
Peningkatan Inovasi	Hasil self asesment implementasi ERM	5,0	Skor	3,0
	Pelaporan penerapan ERM kepada pemegang saham secara berkala	5,0	X	2,0
Pengembangan Talenta	Employee Engagement	5,0	Skor	80,0
	Jumlah jam training	5,0	Jam	8.000
		100,0		

Untuk tahun 2024 perusahaan memiliki KPI sebagai berikut :

Tabel 40 Proyeksi KPI Tahun 2024

Perspektif	Indikator	Bobot	Satuan	Target
Nilai Ekonomi Sosial Indonesia – Finansial	EBITDA	5,0	Rp	321,8
	Laba Bersih	5,0	%	121,9
	Operating Cashflow	5,0	Rp	202,5
Nilai Ekonomi Sosial Indonesia – Operasional	Debt to EBITDA	3,0	X	6,3
	Increasing Order	4,0	%	105,0%
	Increasing Revenue from Export	4,0	%	105,0%
Nilai Ekonomi Sosial Indonesia – Sosial	Program Pengembangan Pemasok Lokal	4,0	Jumlah	1,0

Inovasi Model Bisnis	Enable on Time Delivery	7,5	Skor	90,0
	Machine capacity utilization rate	5,0	%	90,0
	Downtime Machine	5,0	%	5,0
	Komersialisasi produk inovasi	7,5	Jenis	1,0
	Pelaksanaan program Optimalisasi aset	7,5	Jumlah	2,0
	Survey Kepuasan Pelanggan	7,5	Skor	80,0
Kepemimpinan Teknologi	Implementasi sistem akutansi yang mendukung kehandalan dan ketepatan waktu pelaporan	3,3	Jumlah	12,0
	Hasil self asesment INDI 4.0	3,3	Skor	4,0
	Hasil self asesment IT maturity level	3,3	Skor	4,0
Peningkatan Inovasi	Hasil self asesment implementasi ERM	5,0	Skor	4,0
	Pelaporan penerapan ERM kepada pemegang saham secara berkala	5,0	X	2,0
Pengembangan Talenta	Employee Engagement	5,0	Skor	85,0
	Jumlah jam training	5,0	Jam	8.000
		100,0		

TINGKAT KESEHATAN PERUSAHAAN

Untuk tingkat kesehatan, sesuai dengan skenario maka terdapat dua skema tingkat kesehatan yang dimiliki perusahaan. Tingkat kesehatan dengan skenario normal sebagai berikut

Tabel 41 Proyeksi Tingkat Kesehatan Tahun 2021

No	Uraian	Nilai	Skor
ASPEK KEUANGAN			
1	Return on Equity (ROE)	2,3	4,0
2	Return on Investment	3,3	4,0
3	Rasio Kas	39,1	5,0
4	Rasio Lancar	132,9	5,0
5	Collection Period	122,8	3,5
6	Inventory Turnover	127,7	3,5
7	Asset Turnover	30,0	2,0
8	Rasio Ekuitas	17,6	6,0
	TOTAL		33,0
ASPEK OPERASIONAL			
1	Increasing Order	BS(100%)	5,00
2	Increasing revenue from export	BS(100%)	5,00
3	Enable on Time Delivery	BS(100%)	5,00
	TOTAL		15,0
ASPEK ADMINISTRASI			
1	Penerbitan Laporan Audit Tahun Berjalan	BULAN KE 2	3,0
2	Rancangan RKAP	2 BLN	3,0
3	Ketepatan penerbitan laporan keuangan	TANGGAL 10 BULAN BERIKUTNYA	3,0
4	Kinerja Tanggungjawab Sosial (TJSL)		6,0
	TOTAL		15,0
	TINGKAT KESEHATAN		63,0 SEHAT A

Tabel 42 Proyeksi Tingkat Kesehatan Tahun 2022

No	Uraian	Nilai Normal Scenario	Skor Normal Scenario
ASPEK KEUANGAN			

1	Return on Equity (ROE)	2,4	4,0
2	Return on Investment	5,0	5,0
3	Rasio Kas	43,4	5,0
4	Rasio Lancar	167,4	5,0
5	Collection Period	68,6	4,5
6	Inventory Turnover	24,4	5,0
7	Asset Turnover	47,5	2,5
8	Rasio Ekuitas	25,6	7,3
	TOTAL		38,3
ASPEK OPERASIONAL			
1	Increasing Order	BS(100%)	5,00
2	Increasing revenue from export	BS(100%)	5,00
3	Enable on Time Delivery	BS(100%)	5,00
	TOTAL		15,0
ASPEK ADMINISTRASI			
1	Penerbitan Laporan Audit Tahun Berjalan	BULAN KE 2	3,0
2	Rancangan RKAP	2 BLN	3,0
3	Ketepatan penerbitan laporan keuangan	TANGGAL 10 BULAN BERIKUTNYA	3,0
4	Kinerja Tanggungjawab Sosial (TJSL)		6,0
	TOTAL		15,0
	TINGKAT KESEHATAN		68,3 SEHAT A

Tabel 43 Proyeksi Tingkat Kesehatan Tahun 2023

No	Uraian	Nilai Normal Scenario	Skor Normal Scenario
ASPEK KEUANGAN			
1	Return on Equity (ROE)	3,4	5,5
2	Return on Investment	5,9	5,0

3	Rasio Kas	41,9	5,0
4	Rasio Lancar	167,9	5,0
5	Collection Period	68,6	4,5
6	Inventory Turnover	24,5	5,0
7	Asset Turnover	51,4	2,5
8	Rasio Ekuitas	26,3	7,3
	TOTAL		39,8
ASPEK OPERASIONAL			
1	Increasing Order	BS(100%)	5,00
2	Increasing revenue from export	BS(100%)	5,00
3	Enable on Time Delivery	BS(100%)	5,00
	TOTAL		15,0
ASPEK ADMINISTRASI			
1	Penerbitan Laporan Audit Tahun Berjalan	BULAN KE 2	3,0
2	Rancangan RKAP	2 BLN	3,0
3	Ketepatan penerbitan laporan keuangan	TANGGAL 10 BULAN BERIKUTNYA	3,0
4	Kinerja Tanggungjawab Sosial (TJSL)		6,0
	TOTAL		15,0
	TINGKAT KESEHATAN		69,8 SEHAT A

Tabel 44 Proyeksi Tingkat Kesehatan Tahun 2024

No	Uraian	Nilai Normal Scenario	Skor Normal Scenario
ASPEK KEUANGAN			
1	Return on Equity (ROE)	9,3	14,0
2	Return on Investment	6,7	5,0
3	Rasio Kas	45,5	5,0
4	Rasio Lancar	169,1	5,0
5	Collection Period	68,6	4,5
6	Inventory Turnover	24,5	5,0

7	Asset Turnover	53,4	2,5
8	Rasio Ekuitas	27,7	7,3
	TOTAL		48,3
ASPEK OPERASIONAL			
1	Increasing Order	BS(100%)	5,00
2	Increasing revenue from export	BS(100%)	5,00
3	Enable on Time Delivery	BS(100%)	5,00
	TOTAL		15,0
ASPEK ADMINISTRASI			
1	Penerbitan Laporan Audit Tahun Berjalan	BULAN KE 2	3,0
2	Rancangan RKAP	2 BLN	3,0
3	Ketepatan penerbitan laporan keuangan	TANGGAL 10 BULAN BERIKUTNYA	3,0
4	Kinerja Tanggungjawab Sosial (TJSL)		6,0
	TOTAL		15,0
	TINGKAT KESEHATAN		78,3 SEHAT A

BAB VI PROFIL RISIKO

ANALISA RISIKO RJPP 2020-2024

Penggambaran Profil Risiko RJPP 2020 - 2024 dilakukan sesuai aspek-aspek yang ditinjau sebagai berikut :

1. Aspek Legal dan Arahan Strategis

Pembentukan Holding perlu dilakukan sesuai dengan ketentuan perundangan yang berlaku. Sesuai dengan PP 44/2005, dibutuhkan Peraturan Pemerintah sebagai dasar pembentukan Holding BUMN melalui mekanisme inbreng saham. Peraturan Pemerintah tersebut memerlukan koordinasi antara pemangku kepentingan kunci, seperti Presiden, Menteri BUMN dan Menteri Keuangan. Selain itu, diperlukan juga dukungan dari regulator terkait yakni Menteri Perindustrian, KPPU, dan OJK untuk pembentukan Holding BUMN ini. Perlu juga dipastikan bahwa masing-masing Anggota Holding memenuhi kewajiban korporasinya dalam implementasi pembentukan Holding BUMN, seperti mendapatkan persetujuan RUPS untuk perubahan anggaran dasar masing-masing Anggota Holding.

2. Aspek Keuangan

Risiko kerugian yang terkait dengan potensi penyimpangan hasil dari transaksi dan instrument keuangan (suku bunga, nilai tukar, komoditas dan ekuitas) maupun dari pengelolaan keuangan perusahaan (likuiditas, akuntansi, kredit dan pinjaman serta permodalan, piutang dan pajak) yang disebabkan oleh faktor eksternal perusahaan. Risiko-risiko pada aspek keuangan adalah sebagai berikut :

a. Likuiditas : Dalam meminimalkan risiko yang terkait dengan likuiditas keuangan, Perusahaan mengelola likuiditasnya agar dapat membiayai pembelanjaan modal yang telah direncanakan dan membayar utang yang telah jatuh tempo dengan mempertahankan kas dan setara kas dalam jumlah yang cukup, dan ketersediaan fasilitas kredit yang telah dikomitmenkan oleh bank yang memiliki perjanjian kerjasama dengan Perusahaan.

b. Modal kerja : Perusahaan berupaya mempertahankan rasio permodalan yang sehat untuk memaksimalkan nilai pemegang saham, dalam usahanya untuk mengejar tujuan-tujuan usahanya. Beberapa instrumen utang Perusahaan mengandung kesepakatan-kesepakatan yang mengenakan rasio leverage tertentu dan kepatuhan terhadap kesepakatan-kesepakatan tersebut dimonitor secara komprehensif untuk menjaga nama baik Perusahaan. Dengan rencana perolehan Penyertaan Modal Negara (PMN) maka

- monitoring harus lebih ditingkatkan baik pengawasan internal maupun eksternal dengan melibatkan instansi atau lembaga terkait.
- c. Risiko Fluktuasi : Performa Perseroan dipengaruhi oleh fluktuasi harga bahan baku yang dibuat dan didistribusikan, dengan naiknya harga bahan baku maka laba setiap order dan proyek akan menurun. Hal tersebut sangat berdampak kepada capaian kinerja Perseroan. Untuk mengatasi hal tersebut Perseroan dapat melakukan kebijakan diversifikasi produk bahan baku, khususnya dengan nilai tambah lebih tinggi dengan harga masih kompetitif. Memonitor tingkat persediaan juga dapat dilakukan dalam mengontrol proyeksi fluktuasi bahan baku yang digunakan.
 - d. Risiko Aset : Risiko aset adalah kerugian langsung atau tidak langsung yang terkait dengan potensi penyimpangan hasil dari aset berwujud, aset tidak berwujud, risiko kejadian (peristiwa) sehingga menimbulkan kemungkinan kehilangan nilai atau kerugian apabila aset berwujud dan tidak berwujud tersebut menghadapi risiko yang disebabkan oleh faktor internal maupun oleh faktor eksternal Perseroan.
3. Aspek Keuangan
- Risiko operasional adalah risiko kerugian langsung atau tidak langsung yang terkait dengan potensi keterlambatan delivery pekerjaan, tingginya NCR akibat kualitas produk tidak bagus, rantai pasokan bahan baku yang tidak lancar dan tingginya harga BBM Primer serta proses pengadaan barang dan jasa yang tidak efektif, yang antara lain disebabkan adanya ketidakmemadainya atau ketidakcukupan sumber daya, kesalahan manusia, ketidakpastian atau kegagalan proses eksternal (front office), kegagalan sistem dan prosedur eksternal serta kebijakan yang tidak berjalan baik karena faktor internal maupun oleh faktor eksternal Perseroan.
- a. Risiko Terganggu Pasokan Bahan Baku (Risk of Material Supply Disruption) Perseroan secara berkesinambungan meninjau ulang semua perjanjian dengan prinsipal untuk menjaga hubungan yang baik dengan mereka, dan selalu bekerja keras untuk secara konsisten menyempurnakan proses bisnis Perusahaan. Hubungan bisnis tersebut dianggap sebagai aset yang penting bagi Perseroan, dan tetap terjaganya rasa percaya yang diperoleh seiring berjalannya waktu berdampak langsung dengan para prinsipal ini dipandang kritis bagi Perseroan. Untuk mengeliminasi risiko terhadap hubungan-hubungan ini, Perseroan terus menerus memperbaiki profesionalismenya dalam menjaga kualitas-kualitas order dan proyek yang diperoleh. Dengan meningkatnya kinerja, Perusahaan akan mempererat hubungan-hubungan jangka panjang tersebut, dan

secara tidak langsung perusahaan akan menjadi pilihan utama oleh para calon pelanggan baru.

- b. Risiko Kenaikan Harga Energi Primer : Kenaikan harga BBM, batubara, gas dan sebagainya akan sangat berdampak pada Perusahaan, terlebih apabila kenaikan harga tersebut diikuti dengan hambatan pasokan karena pengaruh permintaan pasar.
 - c. Risiko Teknologi (Technological Risk) : Teknologi berkembang dengan sangat cepat agar mampu meningkatkan kompetensi di bidang manufaktur secara konsisten melakukan investasi dalam teknologi untuk mengikuti perkembangan yang mutakhir dalam bidang Teknologi Manufaktur dan Informasi, yang memungkinkan Perseroan untuk memberikan layanan yang terbaik dan responsif kepada pelanggannya.
 - d. Risiko Lingkungan : Risiko berupa kepatuhan terhadap ketentuan masalah lingkungan, tuntutan masyarakat terhadap isu lingkungan berupa kesehatan, limbah, polusi dan kebisingan serta isu sosial. Menghadapi pandemi COVID-19, Perseroan mengimplementasikan protokol kesehatan new normal yang ketat lingkungan yang ketat di seluruh area perusahaan seperti kantor, pabrik, dan proyek-proyek. Perseroan juga berupaya mengontrol sistem pengolahan limbah untuk meminimalisasi adanya dampak-dampak terhadap lingkungan.
 - e. Risiko Divisi Usaha Bersama dengan Boma Bisma Indra : Sinergi BUMN dengan PT Boma Bisma Indra (Persero) menjadi lebih diutamakan Perseroan sesuai dengan arahan kementerian BUMN. Beberapa risiko yang perlu di perhatikan adalah risiko dari diversifikasi produk, pangsa pasar, sumber daya manusia, engineering, tarif serta remunerasi.
4. Aspek Bisnis
- Risiko bisnis adalah risiko kerugian langsung atau tidak langsung yang terkait dengan potensi penyimpangan yang tidak diprakirakan dalam lingkungan yang kompetitif dari kegiatan pengembangan dan bisnis (usaha) yang dilaksanakan oleh Perseroan dan kondisi ekonomi, hinterland dan kebijakan Pemerintah, baik yang disebabkan oleh faktor internal maupun oleh faktor eksternal Perseroan. Risiko yang diakibatkan adanya pandemic COVID-19 yaitu tertundanya beberapa tender proyek dari para pemilik pekerjaan seperti Pertamina dan PLN. Penundaan disebabkan berbagai faktor seperti harga minyak dunia yang tidak stabil, daya beli masyarakat yang menurun, dan pertumbuhan ekonomi yang melambat. Hal tersebut akan berdampak cukup signifikan bagi pendapatan Perseroan di tahun 2020.
5. Aspek Bisnis

Adalah risiko kerugian langsung atau tidak langsung yang terkait dengan potensi penyimpangan hasil karyawan Perseroan, tenaga kerja outsourcing, kebijakan manajemen Perseroan dan penunjang perusahaan, yang antara lain disebabkan adanya ketidakmemadainya atau ketidakcukupan sumber daya manusia secara individu maupun kelompok, ketidaksiapan atau kegagalan proses penunjang perusahaan (sistem dan prosedur, struktur organisasi serta administrasi kantor kerumah-tanggaaan dan dokumentasi perusahaan) yang disebabkan oleh faktor internal maupun faktor eksternal perusahaan. Kemampuan Perseroan untuk berkembang, membedakan dirinya dan memiliki keunggulan kompetitif, secara tidak langsung ditentukan oleh kemampuannya untuk menarik, mempertahankan dan mengembangkan sumber daya manusianya yang merupakan sumber dari kekayaan intelektualnya.

Kedepan Perseroan akan meningkatkan perlakuan sumber daya manusianya sebagai asetnya yang paling berharga. Dalam kaitannya dengan hal ini, Perseroan berinvestasi dalam jumlah besar dalam pengembangan yang berkelanjutan bagi seluruh karyawannya seraya selalu menganalisa kondisi industri dan perekonomian di Indonesia untuk mendapatkan standar yang lebih baik dalam hal kebijakan remunerasinya

MITIGASI RISIKO RJPP 2020-2024

Penggambaran mitigasi Risiko RJPP 2020 - 2024 dilakukan sesuai aspek-aspek yang ditinjau sebagai berikut :

1. Aspek Bisnis
 - a. Meningkatkan komunikasi dengan pihak terkait supaya proses bisnis dapat berjalan sesuai rencana
 - b. Berkoordinasi dengan pemerintah secara intensif dalam hal ini Kementerian BUMN untuk mengetahui tujuan dan arah kebijakan Pemerintah.
2. Risiko Keuangan
 - a. Menjaga dan memperkuat komunikasi dengan partner perbankan serta menggunakan fasilitas SKBDN dalam pembayaran agar lebih efisien.
 - b. Berkoordinasi dan konsultasi dengan instansi pajak agar tidak ada masalah perpajakan di kemudian hari.
 - c. Menyelesaikan hutang RDI sesuai dengan kesepakatan dengan Pemerintah.
 - d. Perkuatan sistem IT keuangan.
 - e. Secara konsisten berkoordinasi dengan Pemerintah dan lembaga instansi terkait untuk penggunaan dana.

- f. Melakukan prioritas investasi dalam penggunaan dana investasi.
 - g. Menjaga sebagian kas Perseroan dalam bentuk valuta asing untuk menjaga fluktuasi harga dan melakukan hedging dengan partner-partner strategis untuk menjaga kenaikan harga dikemudian hari.
 - h. Berkoordinasi dengan instansi terkait penerbitan MTN / obligasi Perseroan.
3. Risiko Operasional
- a. Memacu pertumbuhan penjualan dengan penyelesaian order dan proyek tepat waktu sehingga target laba dapat tercapai.
 - b. Pengendalian proyek-proyek strategis secara konsisten.
 - c. Melakukan modernisasi peralatan dan fasilitas produksi sesuai perencanaan investasi dana PMN.
 - d. Meningkatkan pemeliharaan untuk mengurangi kemungkinan kerusakan yang terjadi pada peralatan dan fasilitas produksi.
 - e. Menerapkan SOP secara konsisten dan pelatihan untuk mengurangi human error.
 - f. Membuat kontrak jangka panjang dengan penyedia/supplier untuk memastikan ketersediaan bahan baku.
 - g. Meningkatkan kerjasama dengan pihak-pihak terkait dalam pengurusan perijinan dan persetujuan untuk mengurangi kemungkinan keterlambatan perijinan dan persetujuan.
 - h. Memilih subkontraktor yang berkualitas untuk mengurangi keterlambatan order dan proyek, cost of run dan performance pekerjaan.
 - i. Menerapkan proyek manajemen yang baik.
 - j. Memilih engineering yang berkualitas dan berpengalaman untuk meminimalisasi kesalahan engineering.
 - k. Meningkatkan hubungan dengan masyarakat untuk mengurugi masalah sosial.
 - l. Menerapkan sistem manajemen lingkungan yang lebih baik dan memenuhi persyaratan yang berlaku supaya Perseroan terhindar dari masalah limbah polusi dan kebisingan.
 - m. Penerapan protokol kesehatan selama era new normal di seluruh lingkungan Perseroan
4. Risiko Bisnis dan Marketing
- a. Lebih selektif dalam memilih proyek-proyek yang akan dikerjakan dan tetap memelihara bisnis eksisting Perseroan.
 - b. Meningkatkan kerjasama dengan partner strategis dalam berbagai macam bentuk kerjasama.
 - c. Pelatihan bagi tim engineering dan estimator untuk meningkatkan kompetensi.

- d. Meningkatkan sinergi antar BUMN.
 - e. Meningkatkan kerjasama bisnis untuk meningkatkan TKDN.
 - f. Meningkatkan bidang Research and Development Perseroan untuk memperoleh sustainable business.
 - g. Perkuatan marketing dengan menyasar pangsa pasar luar negeri.
 - h. Melakukan kunjungan bisnis ke pelanggan untuk menjaga kepercayaan terhadap Perseroan.
5. Risiko Sumber Daya Manusia
- a. Konsisten dalam meningkatkan kepatuhan terhadap GCG Perseroan.
 - b. Melakukan rekrutmen karyawan sesuai dengan kebutuhan untuk menyiapkan generasi kedepan.
 - c. Rekrutmen tenaga-tenaga professional untuk meningkatkan speed up program- program Perseroan.
 - d. Reskukturisasi organisasi sesuai arah pengembangan Perseroan.
 - e. Peningkatan status karyawan untuk menjaga loyalitas terhadap Perseroan.
 - f. Training dan benchmark secara konsisten.
 - g. Pembekalan secara kontinyu kepada karyawan yang memasuki masa MPP.
 - h. Berkoordinasi dengan Serikat Pekerja untuk menyelesaikan permasalahan mengenai kepegawaian.
6. Risiko Kolaborasi penuh dengan PT Boma Bisma Indra (Persero)
- a. Melakukan pemetaan pangsa pasar, sumber daya manusia, engineering.
 - b. Penyamaan kompetensi dengan training dan benchmark.
 - c. Restrukturisasi antar korporasi dan badan.
 - d. Meningkatkan marketing dan komersial bersama.
 - e. Membuat prototipe baru produk skala nasional bersama.
 - f. Penyeragaman tarif dan remonerisasi kedua belah pihak.
 - g. Merencanakan bisnis bersama kedepannya.

BAB VII KESIMPULAN

1. Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) Tahun 2020 - 2024 disusun dengan mempertimbangkan seluruh aspek yaitu merujuk ke Peraturan Menteri BUMN No: KEP-102/MBU/2002 tahun 2002, KEP-100/MBU/2002, S-949/MBU/10/2020 dan juga mengakomodir Rencana Induk Pembangunan Industri Nasional tahun 2015 - 2035, termasuk memperhatikan/mengevaluasi pengalaman selama tahun 2012 - 2018, agar visi misi dan tujuan jangka panjang Perseroan dapat diwujudkan sesuai yang diamanahkan oleh Pemegang Saham.
2. RJPP tahun 2020 - 2024 memproyeksikan pertumbuhan progresif, dengan target penjualan pada akhir tahun 2024 sebesar Rp 2,5 Triliun. Manajemen memfokuskan kegiatan usaha PT Barata Indonesia (Persero) pada bidang Food, Energy, and Water yang berbentuk proyek konstruksi terintegrasi maupun manufaktur/fabrikasi komponen, yang akan dikembangkan ke bisnis Service, Operation, and Maintenance (S, O & M) dan layanan solusi terintegrasi.
3. Dalam hal penyediaan pendanaan Perseroan melakukan penggalangan dana melalui kerjasama Bank / Non Bank / penerbitan obligasi / menerbitkan Medium Term Notes dan pemanfaatan fasilitas keuangan lainnya.
4. RJPP tahun 2020 - 2024 menegaskan bahwa Perseroan akan berkonsentrasi pada bidang usaha yang dituangkan dalam Filosofi FEW+ yaitu di bidang Food (Bisnis Agro), Energy (Bidang Pembangkit Listrik), Water (Industri Pengairan/Irigasi), serta bidang Industri Pendukung lainnya (port material handling, industri petrokimia, industri semen dan lainnya).