

Nama : Nur Afni Ayu Murianti
NIM : 19808141018
Kelas : Manajemen A 19
Makul : Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik

ROUDMAP & MODEL STRATEGI PT PERUSAHAAN PENGELOLA ASET (PERSERO)



Pada tanggal 4 September 2008, Pemerintah melalui Peraturan Pemerintah Nomor 61 Tahun 2008 ("PP Nomor 61") tentang Perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 2004 tentang Pendirian Perusahaan Perseroan (Persero) di Bidang Pengelolaan Aset melakukan perubahan atas maksud dan tujuan pendirian PT PPA. Berdasarkan PP Nomor 61 tersebut, maksud dan tujuan PT PPA menjadi 1) pengelolaan aset yang berasal dari BPPN setelah pengakhiran dan pembubaran BPPN, untuk dan atas nama Menteri Keuangan; 2) restrukturisasi dan/atau revitalisasi BUMN; 3) kegiatan investasi; dan 4) pengelolaan aset BUMN. PT PPA adalah BUMN yang seluruh sahamnya (100%) dimiliki oleh Negara Republik Indonesia.

Peta Strategis Jangka Panjang (*The long run strategic map*)

1. Visi Misi

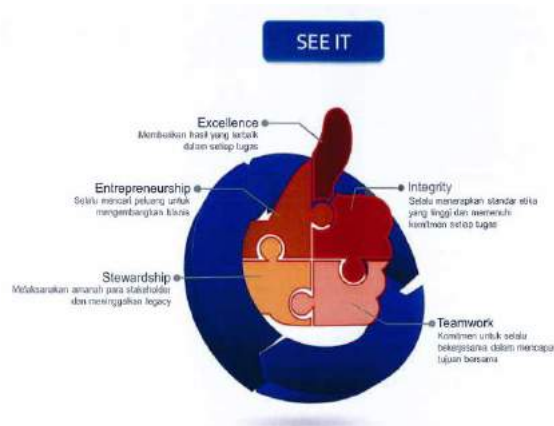
Visi

Menjadi perusahaan investasi terkemuka dan mitra terpercaya dalam restrukturisasi korporasi.

Misi

- Memberikan pertumbuhan yang berkesinambungan bagi seluruh pemangku kepentingan melalui kegiatan investasi, restrukturisasi, pengelolaan aset dan jasa advisory.
- Menciptakan sumberdaya manusia yang unggul, profesional dan memiliki integritas tinggi.
- Menerapkan manajemen yang terbuka sesuai dengan prinsip-prinsip tata kelola, manajemen risiko dan kepatuhan secara terintegrasi.
- Memberikan kontribusi kepada pembangunan lingkungan dan masyarakat.
-

2. Nilai-nilai perusahaan



3. Arah Pengembangan

Untuk mendukung pertumbuhan perusahaan, kegiatan usaha PT PPA (Perseroan) ke depan tidak hanya mencakup Pengelolaan Aset Negara, Pengelolaan Aset BUMN, RR BUMN, Investasi, dan kegiatan jasa advisory, tetapi juga mencakup pengelolaan aset milik Swasta Keberlangsungan usaha PT PPA dalam **5 tahun ke depan** akan bertumpu pada kegiatan **investasi dan restrukturisasi BUMN**. Kegiatan investasi yang dilakukan PT PPA yaitu investasi yang bersifat non-kepemilikan. Sedangkan investasi yang bersifat kepemilikan dilakukan oleh PT PPA selaku anak usaha, dengan PT PPA sebagai induk melakukan pengawasan dalam setiap tahap pelaksanaan kegiatan investasi tersebut mulai dari initial screening sampai dengan tahap exit berdasarkan ketentuan dan kebijakan yang ditetapkan



Kegiatan investasi dilakukan dengan strategi pertumbuhan anorganik, dimana PT PPA akan melakukan akuisisi perusahaan, melalui penyertaan modal/pembelian kepemilikan (saham) baik secara penuh maupun parsial yang dilakukan dengan mempertimbangkan secara matang peluang bisnis dan mitigasi risiko atas potensi risiko yang muncul.

Investasi dalam bentuk penyertaan modal yang telah dilakukan PT PPA pada tahun 2018 antara lain investasi pada PT Bondi Syad Mulia (BSM) dan PT Sipra Kemasan International (SKI). Sedangkan investasi dalam bentuk Ventura Bersama atau Joint Venture (JV) yang dilakukan bersama dengan PT Polowijo Gosari adalah pembentukan PT Magnesium Gosari International (MGI).

Di bidang RR BUMN/ baik yang merupakan penugasan maupun non penugasan dari pemegang saham, akan menghadirkan tantangan yang besar bagi PT PPA ke depan. Pelaksanaan kegiatan RR dapat disertai dengan pemberian pinjaman pendanaan kepada BUMN dimaksud yang berasal dari dana Penyertaan Modal Negara (PMN) ataupun yang berasal dari dana korporasi Perseroan sendiri.

Deskripsi setiap tujuan tahapan (*Description of each stages objectives*)

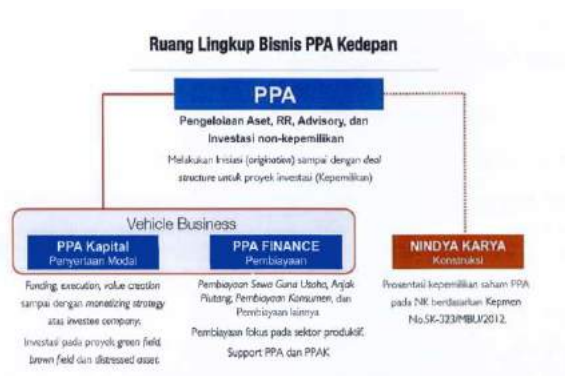
Dalam jangka waktu 5 (lima) tahun mendatang, PT PPA diharapkan mampu menjadi perusahaan investasi terkemuka terutama melalui kegiatan pengelolaan aset, restrukturisasi korporasi termasuk RR BUMN, advisory dan kegiatan investasi lainnya.

1. Investasi

PT PPA melaksanakan kegiatan investasi yang meliputi investasi langsung dan investasi tidak langsung yang antara lain berupa:

- 1) Kerjasama investasi melalui pembiayaan proyek dan/atau kegiatan usaha lainnya;
 - 2) Penempatan dana pada suatu aset/proyek dan/atau kegiatan usaha lainnya;
 - 3) Pembelian, pengembangan, dan/atau penjualan/penyewaan aset;
 - 4) Melakukan penyertaan perusahaan (pendirian, pembelian saham yang telah dikeluarkan atau saham dalam simpanan);
 - 5) Investasi pada surat berharga.
2. Restrukturisasi
- PT PPA melaksanakan kegiatan restrukturisasi yang antara lain meliputi restrukturisasi organisasi, restrukturisasi operasional dan restrukturisasi keuangan. Termasuk didalam kegiatan restrukturisasi ini adalah:
- 1) restrukturisasi dan/atau revitalisasi BUMN sebagai tercantum dalam PP nomor 61 Tahun 2008;
 - 2) restrukturisasi korporasi yaitu restrukturisasi korporasi selain yang dimaksud pada butir 1) diatas.
3. Penelolaan Aset
- PT PPA melaksanakan kegiatan pengelolaan aset yang meliputi penjualan aset, penyewaan aset, restrukturisasi dan penagihan hak tagih, restrukturisasi perusahaan dan pengembangan serta pendayagunaan aset. Termasuk dalam kegiatan aset adalah:
- 1) pengelolaan aset yang berasal dari BPPN untuk dan atas nama Menteri
 - 2) Keuangan, sebagaimana tercantum dalam PP nomor 61 Tahun 2008;
 - 3) pengelolaan aset milik Negara selain aset yang berasal BPPN, Pemerintah Daerah, BUMN, BUMD dan swasta.
4. Advisory
- PT PPA melaksanakan kegiatan pemberian jasa konsultasi antara lain berupa:
- 1) jasa konsultasi bisnis dan manajemen;
 - 2) jasa konsultasi penjualan dan/atau pengembangan aset.

Ruang Lingkup Bisnis PPA kedepan



Sasaran pendapatan



Peta jalan strategi perusahaan (*Road map of firms strategies*)

1. Restrukturisasi dan Revitalisasi BUMN

Sasaran	Strategi	Program Kerja	Pelaksanaan				
			2019	2020	2021	2022	2023
Restrukturisasi BUMN dalam bentuk perjanjian BUMN dalam restrukturisasi	Melaksanakan implementasi program restrukturisasi secara menyeluruh pada masing-masing BUMN.	Melaksanakan penugasan restrukturisasi BUMN dari Kementerian BUMN dalam bentuk perjanjian BUMN dalam restrukturisasi.					
		Melaksanakan program restrukturisasi sesuai dengan kajian restrukturisasi yang disetujui.					
		Melakukan kerjasama melalui sinergi BUMN dan mitra strategis untuk mendukung pelaksanaan program restrukturisasi.					
		Melakukan <i>monitoring</i> pelaksanaan restrukturisasi BUMN.					

2. Keuangan

Sasaran	Strategi	Program Kerja	Pelaksanaan				
			2019	2020	2021	2022	2023
Kinerja keuangan PT PPA dapat di'leverage' secara optimal	Peningkatan kualitas aset produktif	Menyusun kajian penyelesaian permasalahan pada aset-aset produktif perusahaan. Melaksanakan implementasi solusi penyelesaian atas permasalahan pada aset-aset produktif perusahaan, termasuk yang dimiliki perusahaan anak. Memperbaiki kualitas dan kolektibilitas pinjaman/pembiayaan yang diberikan, termasuk pinjaman restrukturisasi dan dana talangan melalui restrukturisasi, asset settlement atau debt to equity swap. Melakukan monitoring kinerja atas aset-aset produktif perusahaan.					
Pendanaan untuk mendukung investasi	Fund Raising	Memperoleh pendanaan melalui perbankan dan non perbankan. Melakukan rating atas kinerja keuangan perusahaan dalam rangka pendanaan. Mengembangkan					

Sasaran	Strategi	Program Kerja	Pelaksanaan				
			2019	2020	2021	2022	2023
		skema pendanaan melalui pasar modal dan instrumen keuangan di luar perbankan. Kerjasama dengan investor domestik maupun asing dalam rangka pendanaan.					

3. Pertumbuhan dan Pasar

	Strategi	Program Kerja	Pelaksanaan				
			2019	2020	2021	2022	2023
Pertumbuhan aset PT PPA meningkat, CAGR 3%.	Menerapkan strategi pertumbuhan anorganik melalui akuisisi dan/atau pembentukan <i>joint venture</i> , baik di induk maupun di perusahaan anak.	Menyusun kajian investasi dan akuisisi aset /perusahaan. Melakukan due diligence atas aset/perusahaan yang menjadi target akuisisi /investasi. Menentukan <i>deal structure</i> dan negosiasi serta sumber pendanaan. Memperoleh persetujuan atas rencana akuisisi /investasi. Melakukan eksekusi atas rencana akuisisi/ investasi.					
Peningkatan nilai pada aset/ perusahaan	Melaksanakan <i>value creation</i> pada aset/ perusahaan yang dimiliki dan/atau dikelola, termasuk	Menyusun strategi pengembangan usaha aset/ perusahaan hasil akuisisi/ investasi. Menunjuk manajemen perusahaan.					

[illegible]

credential PT PPA melalui peningkatan kompetensi dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan.

4. Sumberdaya Manusia dan Infrastruktur

	Strategi	Program Kerja	Pelaksanaan				
			2019	2020	2021	2022	2023
Pemenuhan kapasitas dan kapabilitas sumberdaya manusia	Penguatan sumberdaya manusia dan organisasi melalui internalisasi budaya perusahaan, pengembangan <i>talent pool</i> dan pengembangan <i>leadership</i> .	Melaksanakan internalisasi budaya perusahaan dikaitkan dengan target dan rencana kerja perusahaan.					
		Melakukan analisis <i>workload</i> untuk setiap unit kerja.					
		Melaksanakan pengembangan kompetensi SDM melalui pelatihan dan penugasan (<i>on the job training</i>).					
		Melaksanakan pengembangan <i>leadership</i> serta sistem & kebijakan <i>talent pool</i> .					
		Meningkatkan sistem <i>performance management</i> berbasis kinerja pada seluruh level karyawan.					

		Program Kerja	Pelaksanaan				
Strategi			2019	2020	2021	2022	2023
Sistem informasi yang andal	Peningkatan peran teknologi informasi dalam mendukung pelaksanaan bisnis perusahaan.	Melaksanakan pengembangan struktur organisasi sesuai dengan arah bisnis ke depan.					
		Mengembangkan sistem keuangan yang terintegrasi.					
		Mengembangkan <i>dashboard</i> kinerja sebagai bagian dari sistem <i>monitoring</i> kinerja, termasuk perusahaan anak dan proyek.					
		Mengembangkan sistem <i>knowledge management</i> untuk mendukung aktivitas bisnis					
Ruang kerja yang efektif dan efisien	Pembangunan gedung kantor	Menyelesaikan perijinan yang diperlukan untuk pembangunan kantor.					
		Melakukan penunjukan arsitek dan kontraktor.					
		Melaksanakan pembangunan gedung kantor.					
		Melaksanakan pemindahan ruang kerja ke gedung kantor baru.					

5. Sasaran dan Program Kerja Anak Perusahaan Konstruksi dan Infrastruktur

Sasaran	Strategi	Program Kerja	Pelaksanaan				
			2019	2020	2021	2022	2023
Pencapaian pertumbuhan pendapatan 19%	Peningkatan efisiensi dan produktivitas	Melaksanakan evaluasi dan monitoring triwulanan					
		Melaksanakan sosialisasi system manajemen produksi (SIM-Integrasi, E-Procurement, Ms Project, HSE & Risiko)					
	Optimalisasi Pasar	Monitoring langsung ke proyek meliputi metode kerja dan strategi					
		percepatan kerja					
		Melakukan percepatan penyelesaian proyek-proyek strategis					
		Menerapkan Sinergi BUMN dan join					
		Operation / Join Venture dengan perusahaan BUMN, Swasta, dan Asing besar.					
		Mengurangi target proyek dibawah Rp200 Miliar.					
		Menambah personil pemasaran di wilayah karena masih terdapat					

Sasaran	Strategi	Program Kerja	Pelaksanaan				
			2019	2020	2021	2022	2023
Memperoleh pendanaan selain dari Perbankan	Ekstensifikasi & Penetrasi pasar Asia Tenggara	proyek yang tidak diikuti dikarenakan padatnya jadwal tender					
		Mencari investor dan melakukan kerjasama konstruksi di negara Asia					
		Membuka cabang di Filipina					
		Membuka cabang di Vietnam					
		Membuka cabang di Myanmar					
	Diversifikasi usaha penunjang core business, baik secara <i>organic</i> maupun <i>unorganic</i>	Mengembangkan land bank					
		Melakukan kerjasama dengan pemilik lahan properti					
		Melakukan investasi jalan tol					
		Melakukan investasi di bidang energi					
		RUPS ijin					
Peningkatan kapasitas keuangan	Pendirian anak perusahaan bidang manufaktur						
	Melakukan rating perusahaan dengan target nilai IdA						
	Mengevaluasi dan meningkatkan integrasi Sistem Keuangan						

Sasaran	Strategi	Program Kerja	Pelaksanaan				
			2019	2020	2021	2022	2023
Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Nindya Learning Centre ("NLC")	Menyiapkan Talent Pool	Implementasi konsisten atas integrasi sistem keuangan					
		Menjaga rasio keuangan agar tetap stabil					
		Pengembangan untuk Tenaga Pelatih Internal NLC					
		Pengembangan dan Pelatihan Talent Pool di NLC					
		Pelatihan di NLC dengan tenaga Pengajar 75 % dari luar					
		Pelatihan di NLC dengan tenaga Pengajar 25 % dari luar					
		Review kesesuaian Silabus Pelatihan Sesuai dengan metode kerja terkini					

6. *Sasaran dan Program Kerja Anak Perusahaan pada Industri Jasa Pembiayaan*

Sasaran	Strategi	Program Kerja	Pelaksanaan				
			2019	2020	2021	2022	2023
Pencapaian pertumbuhan pendapatan & kinerja keuangan yang optimal	Peningkatan produktivitas dan Penetrasi pasar	Peningkatan porsi laba dari Anak Perusahaan					
		Pembukaan cabang di Ujung Pandang dan					

Sasaran	Strategi	Program Kerja	Pelaksanaan				
			2019	2020	2021	2022	2023
		Balickpapan					
		Penambahan					
		dan perbaikan					
		sarana /					
		peralatan					
		penunjang					
		produktivitas					
		kerja					
		Akuisisi					
		Perusahaan					
		Pembiayaan					
		yang bergerak					
		pada retail					
		dengan nilai					
		aset dibawah					
		Rp.100M					
	Peningkatan	Pengendalian					
	kinerja	biaya					
	keuangan	pendanaan dan					
		biaya – biaya					
		operasional					
		Memelihara					
		likuiditas					
		Perusahaan					
		Menerapkan					
		system					
		informasi					
		keuangan yang					
		terintegrasi					
		dengan					
		Perusahaan					
		Induk					
	Optimalisasi	Pemanfaatan					
	dan monitoring	Laba Ditahan					
	pendanaan	yang tidak					
		dibagikan					
		Memperoleh					
		pendanaan					
		melalui					
		instrument					
		keuangan non-					
		bank seperti					
		MTN					

Sasaran	Strategi	Program Kerja	Pelaksanaan				
			2019	2020	2021	2022	2023
Peningkatan Sumber Daya Manusia	Reorganisasi dan peningkatan kualitas SDM	Menjaga <i>Gearing Ratio</i> tidak lebih dari 7x					
		Peningkatan kualitas dan kuantitas SDM selaras dengan strategi perusahaan Menerapkan keselarasan sistem remunerasi dengan industri Penerapan reward and punishment					

7. *Sasaran dan Program Kerja Anak Perusahaan pada Bidang Investasi*

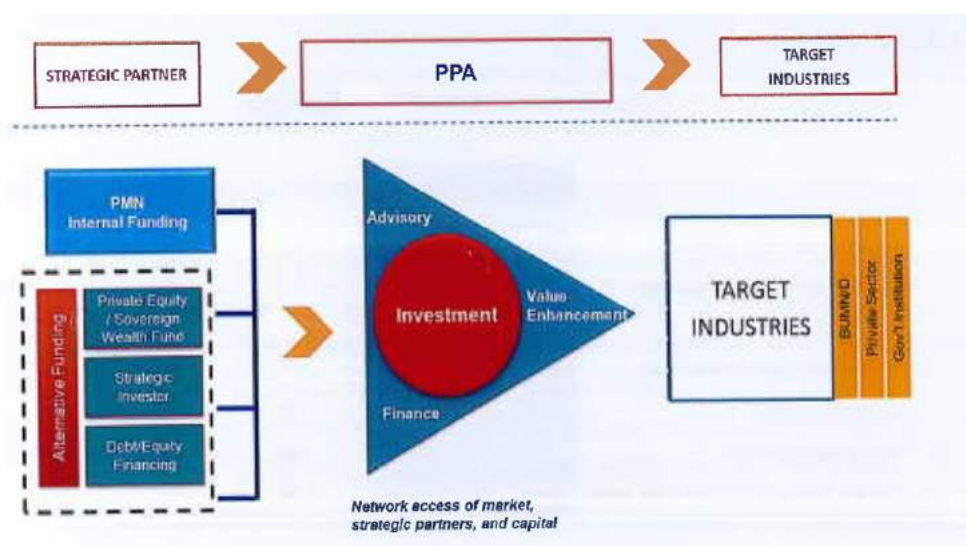
Sasaran	Strategi	Program Kerja	Pelaksanaan				
			2019	2020	2021	2022	2023
Pencapaian pertumbuhan pendapatan & kinerja keuangan yang optimal	Penambahan pendanaan	Penambahan pendanaan dari Bank Penambahan pendanaan Non-Bank seperti Perusahaan Investasi Divestasi <i>Investee Company</i>					
	Monitoring pendanaan	Menerapkan system informasi keuangan yang terintegrasi dengan Perusahaan					

Sasaran	Strategi	Program Kerja	Pelaksanaan				
			2019	2020	2021	2022	2023
Penguatan Sumber Daya Manusia	Investasi melalui penyertaan modal Peningkatan lini bisnis <i>fee based income</i> Optimalisasi Talent Karyawan	Induk					
		Penyertaan modal dengan bersinergi bersama Induk Perusahaan					
		Peningkatan bisnis <i>advisory</i>					
		Rekrutmen karyawan dengan keahlian khusus untuk menunjang kegiatan usaha Mengikutsertakan karyawan pada pelatihan yang sesuai dengan kegiatan investasi					

Pernyataan strategis tentang berbagai tujuan tertentu (*Strategic statements on various specific objectives*)

1. Model Bisnis

Untuk mendukung tujuan tersebut diatas maka dalam 5 (lima) tahun mendatang Perusahaan menerapkan model bisnis sebagai berikut:



Target market yang akan dituju oleh PT PPA adalah distressed asset yang dimiliki oleh BUMN dan swasta. Hal tersebut sesuai dengan core competencies PT PPA di bidang restrukturisasi.

Dalam hal ini PT PPA bisa melakukan pengambilalihan distressed asset, pemberian financing ataupun memberikan jasa advisory dan pengelolaan asset ataupun kombinasinya.



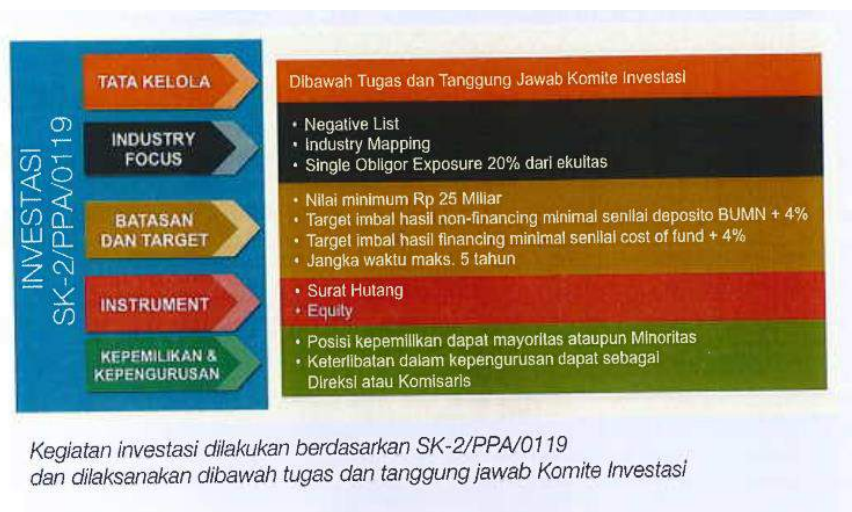
Strategi yang akan dilakukan di masing-masing anak perusahaan PT PPA sebagai berikut :

	PPA Kapital	PPA Finance	Nindya Karya
Pembiayaan Capex BUMN			
Manajemen Portofolio Investasi			
IPO (Exit)			
Mengembangkan Private Equity			
Penetrasi Pasar			
Pengembangan SDM			
Pengembangan Kebijakan Anak Usaha			

PT PPAK dan PT PPAF akan dikembangkan untuk mendukung PT PPA sesuai dengan tujuan pembentukannya masing-masing, sedangkan kepemilikan saham PT PPA pada PT NK akan dilepas dengan skema IPO, sehingga pada akhir tahun 2022 PT NK sudah bukan lagi anak perusahaan PT PPA.

2. Strategi Perusahaan

a. Manajemen Risiko



b. Strategi Pendanaan



Informasi strategi pengembangan organisasi (Organizational development strategies information)

1. RR BUMN
Melaksanakan implementasi program restrukturisasi secara menyeluruh pada masing-masing BUMN berdasarkan persetujuan sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang berlaku.
2. Pengelolaan Aset Negara
Kerjasama dengan Kementerian Keuangan dalam melakukan optimalisasi pengelolaan aset Negara.
3. Aspek Keuangan
 - Meningkatkan kualitas aset produktif untuk memperkuat fundamental perusahaan.
 - Meningkatkan kapasitas pendanaan baik melalui perbankan maupun non perbankan untuk mendukung target pertumbuhan perusahaan.
4. Pertumbuhan dan Pasar
 - Menerapkan strategi pertumbuhan anorganik melalui akuisisi dan/atau pembentukan joint venture, baik di induk maupun di perusahaan anak
 - Melaksanakan value creation pada aset/perusahaan yang dimiliki dan/atau dikelola.
 - Mengimplementasikan exit strategy yang tepat waktu, tepat sasaran dan tepat jumlah.
 - Memperluas pasar terutama dalam bidang pengelolaan aset, restrukturisasi dan advisory.
5. Sumber Daya Manusia
 - Penguatan sumberdaya manusia dan organisasi melalui internalisasi budaya perusahaan, pengembangan talent pool dan pengembangan leadership.
 - Peningkatan peran teknologi informasi dalam mendukung pelaksanaan bisnis perusahaan.

Informasi strategi pengembangan pribadi (Personal development strategies information)

Reorganisasi dan peningkatan kualitas SDM

1. Menjaga Gearing Ratio tidak lebih dari 7x
2. Peningkatan kualitas dan kuantitas SDM selaras dengan strategi perusahaan Menerapkan keselarasan sistem remunerasi dengan industri Penerapan reward and Punishment

Penguatan sumberdaya manusia dan organisasi melalui internalisasi budaya perusahaan, pengembangan talent pool dan pengembangan leadership.

1. Melaksanakan pengembangan kompetensi SDM melalui pelatihan dan penugasan (on the job training).
2. Melaksanakan pengembangan leadership serta sistem & kebijakan talent pool.
3. Meningkatkan sistem performance Management berbasis kinerja pada seluruh level karyawan.

Penerapan strategi tujuan (Application of objectives strategies)

Strategi yang telah dilaksanakan oleh PT PPA pada periode 2015-2018 adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan sinergi internal melalui pengembangan kemampuan internal khususnya dalam bidang restrukturisasi dan/atau revitalisasi, pengelolaan aset dan investasi.
2. Menjalinkan kerjasama dengan pihak ketiga untuk melakukan pengembangan aset.
3. Melakukan komunikasi yang intensif dengan BUMN-BUMN yang berpotensi dalam rangka pengembangan aset.
4. Melakukan inventarisasi atas aset-aset yang berpotensi untuk dikembangkan, baik milik BUMN-BUMN maupun milik Negara.
5. Mencari sumber pendanaan untuk mendukung kegiatan restrukturisasi dan/atau revitalisasi BUMN, pengelolaan aset dan investasi.
6. Melakukan investasi baik investasi langsung maupun investasi pada portfolio saham dan surat berharga.
7. Mempertahankan SDM berkualitas dan merekrut SDM baru melalui penyediaan lingkungan kerja yang kondusif.
8. Mengembangkan kompetensi SDM melalui penerapan sistem pengelolaan

SDM yang komprehensif, terintegrasi dan transparan.

1. Memperkuat sistem manajemen risiko, meningkatkan risk awareness dan menyiapkan sistem peringatan dini (early warning system) melalui penyediaan kebijakan dan proses komunikasi antar unit kerja.
2. Meningkatkan daya dukung melalui percepatan/penyederhanaan proses internal dan komunikasi yang efektif antar unit kerja.

Kendala-kendala yang dialami pada penerapan strategi periode 2015 - 2018 adalah sebagai berikut:

- a. Pendanaan yang terbatas untuk mendukung kegiatan restrukturisasi dan/atau revitalisasi dan investasi pada aset-aset yang memiliki potensi untuk dikembangkan.
- b. Aset eks BPPN yang dikelola semakin berkurang, yang mempengaruhi pendapatan yang berasal dari Imbalan Pengelolaan Aset.
- c. Model bisnis pengelolaan aset BUMN yang ditawarkan dengan sistem pengelolaan berbasis fee, belum sepenuhnya memenuhi kebutuhan klien.
- d. BUMN-BUMN saat ini cenderung mengelola aset non inti yang dimilikinya sendiri antara lain dengan mendirikan perusahaan anak dan unit bisnis untuk mengelola aset tersebut.
- e. Beberapa BUMN dalam restrukturisasi dan/atau revitalisasi yang tidak dapat memenuhi kewajiban sehingga berdampak kepada kinerja keuangan PT PPA.

Evaluasi strategi perusahaan (Evaluation of firms strategies)

A. Evaluasi Pelaksanaan Rencana Jangka Panjang

Berdasarkan Peraturan Pemerintah nomor 61 Tahun 2008 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah nomor 10 Tahun 2004 tentang Pendirian Perusahaan Perseroan (Persero) di bidang Pengelolaan Aset, PT PPA melaksanakan kegiatan sebagai berikut:

1. Pengelolaan aset Negara eks BPPN untuk dan atas nama Menteri Keuangan setelah masa tugas BPPN berakhir;
2. Restrukturisasi dan/atau revitalisasi Badan Usaha Milik Negara;
3. Kegiatan investasi; dan
4. Kegiatan pengelolaan aset Badan Usaha Milik Negara.

- Evaluasi Bidang Pengelolaan Aset eks BPPN

Pengelolaan aset eks BPPN dilaksanakan berdasarkan Perjanjian Pengelolaan Aset antara Menteri Keuangan dengan PT PPA yang berlaku dari 1 Januari sampai dengan 31 Desember setiap tahunnya. Sejak berdiri di tahun 2004 hingga akhir 2017, PT PPA telah menyetorkan Hasil Pengelolaan Aset ("HPA") kepada pemerintah sekitar Rp 17,9T.

Pada periode 2015- 2017 aset eks BPPN yang diserahkelolakan oleh Menteri Keuangan kepada PT PPA terutama adalah Grup Tuban Petro dan PT Sejahtera Eka Graha. Pada tahun 2018, tidak lagi terdapat aset eks BPPN yang diserahkelolakan kepada PT PPA.

- Evaluasi Bidang RR BUMN

Kegiatan restrukturisasi dan/atau revitalisasi BUMN yang dilakukan oleh PT PPA mengacu kepada Peraturan Menteri BUMN Nomor:PER-01/MBU/2009 tentang Pedoman Restrukturisasi dan Revitalisasi BUMN Oleh Perusahaan Perseroan (Persero) PT Perusahaan Pengelola Aset dan perubahannya pada Peraturan Menteri BUMN Nomor: PER-05/MBU/2012 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor PER-01/MBU/2009 tentang Pedoman Restrukturisasi dan Revitalisasi BUMN Oleh Perusahaan Perseroan (Persero) PT Perusahaan Pengelola Aset.

- Evaluasi Bidang Investasi

Realisasi investasi berdasarkan instrumen investasi periode 2014-2018p menunjukkan tren yang meningkat. Pada periode tersebut, investasi dalam bentuk kerjasama investasi saham/surat berharga merupakan investasi jangka pendek. Investasi dalam bentuk properti investasi merupakan investasi jangka panjang. Sedangkan investasi ventura bersama merupakan investasi jangka menengah.

- Evaluasi Bidang Konstruksi dan Infrastruktur

Kinerja perusahaan anak pada bidang konstruksi menunjukkan tren pertumbuhan yang meningkat. Sesuai prognosa pada tahun 2018, pendapatan PT Nindya Karya mencapai Rp 6,2 triliun meningkat dari Rp 900 miliar pada tahun 2011, sedangkan perolehan kontrak baru pada tahun 2018 (prognosa) mencapai Rp 10,0 triliun naik dari Rp 2,4 triliun pada tahun 2011 sebelum pelaksanaan restrukturisasi oleh PT PPA.

Sesuai dengan RJPP 2015-2019, sebagian besar rencana strategis pada bidang konstruksi dan infrastruktur telah berjalan sesuai rencana, antara lain seperti penempatan wakil PT PPA pada perusahaan anak, monitoring kinerja, dan sinergi dengan BUMN lain dan/atau perusahaan anak

- Evaluasi Bidang Pembiayaan

Sesuai dengan rencana strategis pada RJPP 2015-2019, pelaksanaan kegiatan bidang pembiayaan telah berjalan sesuai dengan rencana. Dari segi pendanaan, PT PPA

Finance telah menerbitkan MTN total senilai Rp 500 miliar. Sedangkan total pembiayaan terus meningkat, dimana pada tahun 2014 senilai Rp 378 miliar dan di tahun 2017 mencapai Rp 779 miliar. PT PPA Finance juga berhasil memperoleh penghargaan dari berbagai pihak terkait dengan kinerja yang telah dicapai.

- **Evaluasi Bidang Properti**
Sesuai dengan rencana strategis pada RJPP 2015-2019, pelaksanaan kegiatan bidang properti telah berjalan sesuai dengan rencana. Beberapa proyek properti baik yang dilakukan melalui KSO, pembentukan perusahaan patungan dan pembiayaan telah dilakukan seperti perumahan Cempaka Hijau Bandung, Green Teksin Tega!, Riscon Ciomas Bogor, Rumah Cerdas Yogya dan pembiayaan untuk FLPP (Fasilitas Likuiditas Pembiayaan Perumahan).
- **Advisory (Jasa Konsultansi)**
Dibidang advisory, PT PPA terus mengembangkan diri dengan memperbanyak kerjasama dengan berbagai pihak. Sebagaimana direncanakan pada RJPP 2015 - 2019, P1 PPA telah menjajaki kerjasama dengan berbagai pihak baik BUMN, BUMD, Pemda dan Lembaga Pemerintah. Sampai saat ini PT PPA telah memberikan jasa advisory ke beberapa BUMN antara lain seperti PT Krakatau Steel, PT Pupuk Kujang Cikampek, dan PT Bank Negara Indonesia. Di samping itu PT PPA juga telah menandatangani nota kesepahaman dan/atau bekerjasama antara lain dengan Pemda Kota Pekalongan, Balitbang Kementerian ESDM serta Kementerian Sosial.
- **Evaluasi Bidang Pendukung (Support)**
Di bidang Support, sesuai dengan rencana strategis pada RJPP 2015-2019, telah dilaksanakan kegiatan-kegiatan yang ditujukan untuk tercapainya sasaran yang telah ditetapkan, antara lain sebagai berikut:

Struktur organisasi telah disesuaikan dengan kebutuhan bisnis serta penerapan KPI sampai dengan level masing-masing karyawan; Pelaksanaan riset pada industri-industri yang menjadi target investasi; Sistem keuangan telah di-upgrade ke versi yang lebih update, Pembuatan dashboard untuk monitoring kinerja keuangan; Pengembangan produk dan jasa; Pelaksanaan shared services sampai dengan perusahaan anak;

Dalam pelaksanaan strategi dan program kerja bidang Support, tantangan yang dihadapi antara lain adalah mempersiapkan kebutuhan sumberdaya manusia baik dari sisi kompetensi maupun kapasitas yang sesuai dengan kebutuhan bisnis PT PPA. Oleh karena itu PT PPA secara kontinyu melakukan pengembangan baik melalui pelatihan maupun melalui on the job training.

B. Evaluasi Kinerja Keuangan Konsolidasi 2015-2018

Adapun kinerja keuangan PT PPA tahun 2015 sampai dengan 2018 dibandingkan dengan RJPP dan RKAP adalah sebagai berikut :

- **Evaluasi Pencapaian Pendapatan**
Pendapatan usaha PT PPA sejak tahun 2015 memperlihatkan peningkatan, meskipun persentase peningkatan tersebut variatif namun tren-nya positif. Tahun 2015 pendapatan usaha PT PPA sebesar Rp 3.969 miliar meningkat cukup signifikan sebesar 84,5% yoy dibanding tahun sebelumnya. Meskipun persentase peningkatan pendapatan meningkat tinggi namun bila dibandingkan dengan target pendapatan RKAP dan RJPP tahun 2015, realisasi pendapatan hanya mencapai 89% dari target.

Pada tahun 2016, pendapatan usaha PT PPA naik 25.9% menjadi Rp 5 triliun. Pencapaian pendapatan terhadap target RJPP sebesar 91%, sementara apabila dibandingkan dengan target RKAP 2016, realisasi pendapatan hanya mencapai 58%. Hal ini disebabkan karena pada RKAP 2016, PT PPA memperhitungkan pendapatan dari PT Tuban Petrochemical Industries sebesar Rp 3,5 triliun sementara rencana akuisisi PT Tuban Petrochemical Industries tidak terlaksana di tahun 2016. Pada tahun 2017, pendapatan usaha PT PPA mencapai Rp 6,3 triliun, atau naik 27% dibandingkan tahun 2016. Realisasi pendapatan terhadap target RKAP dan RJPP sebesar 101%.

Pada tahun 2018, pendapatan usaha PT PPA kembali naik 2% yoy menjadi Rp 6.824 miliar dibanding tahun 2017. Pencapaian pendapatan di tahun 2018 tersebut, memenuhi 88% target RJPP dan target RKAP

- Evaluasi Realisasi Beban Usaha

Seiring dengan peningkatan pendapatan, beban usaha PT PPA selama tahun 2015 - 2018 juga mengalami kenaikan setiap tahunnya. Tahun 2015 beban usaha sebesar Rp 3.608 miliar, meningkat cukup tinggi yaitu sebesar 80,2% yoy dibanding tahun 2014. Realisasi beban usaha terhadap RJPP dan RKAP sebesar 87,7%. Rasio beban usaha terhadap pendapatan sebesar 91%.

Tahun 2016 beban usaha meningkat 27,1% menjadi Rp 4.586 miliar. Realisasi beban usaha terhadap RJPP sebesar 90,4% sedangkan realisasi beban usaha terhadap RKAP sebesar 56,3%. Rendahnya realisasi beban usaha terhadap RKAP disebabkan karena tidak terealisasinya akuisisi PT Tuban Petro Chemical Industries yang sudah dimasukkan dalam target RKAP 2016. Rasio beban usaha terhadap pendapatan usaha sebesar 92%. Tahun 2017, beban usaha naik 26,5% menjadi Rp 5.783 miliar. Realisasi beban usaha terhadap RJPP dan RKAP masing-masing sebesar 101%. Rasio beban usaha terhadap pendapatan usaha sebesar 92%.

Tahun 2018 beban usaha naik 8% yoy menjadi Rp 6.292 miliar. Realisasi beban usaha terhadap RJPP dan RKAP sebesar 88%. Rasio beban usaha terhadap pendapatan usaha di tahun 2018 sebesar 92%.

- Evaluasi Pencapaian Laba Bersih

Labanya bersih PT PPA pada tahun 2015 - 2018 mengalami tren yang meningkat dari tahun ke tahun. Pada tahun 2015 laba bersih meningkat 50% yoy dibanding tahun sebelumnya menjadi sebesar Rp 171 miliar. Realisasi laba bersih tahun 2015 sebesar 125% dari target RJPP dan RKAP.

Tahun 2016, laba bersih meningkat signifikan yaitu 64% yoy menjadi sebesar Rp 281 miliar, dengan realisasi sebesar 131% dari target RJPP dan 170% dari target RKAP. Pada tahun 2017, laba bersih sebesar Rp 326 miliar, meningkat 16% yoy dibandingkan tahun 2016 dengan realisasi sebesar 112% dari target RJPP dan 109% dari target laba bersih RKAP. Tahun 2018 laba bersih meningkat 31% yoy dibanding tahun 2017 menjadi sebesar Rp 428 miliar, dengan realisasi mencapai 104% dari target RJPP dan target RKAP.

- Evaluasi Pertumbuhan Aset

Total Aset PT PPA pada tahun 2015 naik sebesar 40% yoy menjadi Rp 7.300 miliar, realisasi total aset terhadap target RJPP dan RKAP adalah sebesar 124% atau di atas target RJPP dan RKAP.

Pada tahun 2016 total asset kembali naik sebesar 8% yoy menjadi Rp 7.889 miliar, dengan capaian terhadap target RJPP dan RKAP masing-masing sebesar 113% dan 56%. Tidak tercapainya target RKAP 2019 disebabkan karena rencana akuisi PT Tuban Petrochemical Industries tidak terlaksana di tahun 2016.

Tahun 2017, total asset tumbuh sebesar 20% yoy menjadi Rp 9.480 miliar. Seiring dengan peningkatan total asset maka realisasi terhadap target total asset RJPP membaik yaitu sebesar 122%, dan terhadap RKAP sebesar 106%.

Pada tahun 2018 total asset kembali naik sebesar 24% yoy menjadi Rp11.744 miliar, dengan capaian terhadap target RJPP dan RKAP masing-masing sebesar 108%.

- Evaluasi Uabilitas

Total liabilitas PT PPA pada tahun 2015 mengalami peningkatan menjadi sebesar Rp 3.436 miliar atau naik 40% yoy sementara realisasi total liabilitas lebih tinggi yaitu sebesar 114% dibandingkan dengan target RJPP dan RKAP.

Tahun 2016, total liabilitas meningkat 9% yoy menjadi sebesar Rp 3.739 miliar, dengan realisasi terhadap RJPP sebesar 99% dan RKAP sebesar 37%. Rendahnya capaian total liabilitas terhadap RKAP masih terkait dengan rencana akuisisi PT Tuban Petrochemical Industries yang tidak terealisasi di tahun 2016.

Pada tahun 2017, liabilitas meningkat sebesar 27,6% yoy menjadi Rp 4.770 miliar dengan realisasi terhadap target RJPP sebesar 112,8% dan realisasi terhadap target RKAP sebesar 104,8%.

Tahun 2018 total liabilitas kembali mengalami kenaikan, total liabilitas naik sebesar 35% yoy menjadi sebesar Rp 6.482 miliar dengan realisasi terhadap target RJPP dan RKAP masing-masing sebesar 110%.

- Evaluasi Ekuitas

Total ekuitas PT PPA pada tahun 2015 - 2017 juga mengalami peningkatan setiap tahunnya, yang disebabkan karena adanya tambahan Penyertaan Modal Negara (PMN) dan akumulasi laba. Realisasi ekuitas selama 4 tahun terakhir selalu melampaui target RJPP dan RKAP.

Pada tahun 2015 ekuitas PT PPA naik 39,8% yoy menjadi Rp 3.864 miliar dibanding tahun sebelumnya. Realisasi ekuitas terhadap target RJPP di tahun ini sebesar 133,4%, begitu juga terhadap target RKAP yaitu sebesar 133,4%. Salah satu sebab peningkatan ekuitas di tahun 2015 ini adalah karena adanya tambahan PMN sebesar Rp 1 triliun. Pada tahun 2016, ekuitas meningkat menjadi sebesar Rp 4.151 miliar, atau naik sebesar 7,4% yoy. Realisasi ekuitas terhadap target RJPP sebesar 128,5% dan terhadap target RKAP sebesar 102%.

Di tahun 2017, ekuitas kembali meningkat 13,5% yoy menjadi sebesar Rp4.710 miliar. Realisasi ekuitas terhadap target RJPP adalah sebesar 133,8%, sedangkan terhadap target RKAP mencapai 107,8%

Pada tahun 2018 ekuitas kembali meningkat menjadi sebesar Rp 5.262 miliar atau naik sebesar 11,7% yoy dibandingkan tahun 2017. Realisasi ekuitas terhadap target RJPP dan RKAP di tahun 2018 masing-masing mencapai 105%.

C. Evaluasi Pelaksanaan Strategi

Pada periode 2015-2018, terdapat strategi yang belum terealisasi, yaitu:

1. Pengalihan saham PT Energy Management Indonesia, PT Industri Sandang Nusantara dan PT Kertas Kraft Aceh kepada PT PPA belum terealisasi, karena adanya perubahan strategi penanganan.
2. Divestasi 30% saham PT Nindya Beton (NB) yang direncanakan akan direalisasi pada tahun 2018 belum terealisasi. Hal tersebut disebabkan karena:
 - a. PT PPA masih membutuhkan kajian yang lebih mendalam terkait rencana divestasi saham tersebut
 - b. PT PPA mengharapkan adanya dukungan dari PT Nindya Karya (NK) selaku pemegang saham mayoritas NB untuk mengoptimalkan sumber daya NB dalam mendukung proyek-proyek yang dimiliki oleh NK dengan tetap memperhatikan aspek Good Corporate Governance dan pendekatan Business to Business yang saling menguntungkan
3. Sampai dengan tahun 2018, pelaksanaan proyek Sampang bekerjasama dengan mitra strategis yang memiliki perijinan, pengalaman dan akses pasar yang luas belum dapat terealisasi karena :
 - a. Potensi risiko yang terdapat pada shorebase (pelabuhan, tempat meletakkan barang-barang dari dalam dan luar negeri yang siap digunakan untuk kegiatan pengeboran minyak), yaitu harga minyak turun, yang berpengaruh pada pendapatan sewa yang akan diterima tidak mampu menutup biaya operasional yang dikeluarkan
 - b. Belum adanya kesepakatan skema kerjasama antara PT PPA dengan mitra strategis untuk pelaksanaan proyek Sampang.

Referensi

Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) Tahun 2019-2023 PT Perusahaan Pengelola Aset (Persero). (https://www.ptppa.com/.../RJPP_2019_-_2023_PPA.pdf)

